

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa
Kodas 62403S113

REMIGIJUS DAMBRAUSKAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS POVEIKIS TARPTAUTINĖS
ORGANIZACIJOS VEIKLOS REZULTATAMS**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

REMIGIJUS DAMBRAUSKAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS POVEIKIS TARPTAUTINĖS
ORGANIZACIJOS VEIKLOS REZULTATAMS**

Darbo vadovas _____
(parašas)

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

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2010

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS SAMPRATA, PRINCIPAI, MODELIAI IR METODAI	8
1.1 Visuotinės kokybės vadybos samprata.....	8
1.2 Visuotinės kokybės vadybos istoriografinė analizė.....	9
1.3 Visuotinės kokybės vadybos priemonės ir būdai – teorinis aspektas.....	11
1.4 Šiuolaikiniai visuotinės kokybės vadybos modeliai ir metodai.....	15
1.5 Kokybės valdymas ISO 9000 serijos standartais.....	21
1.6 Kokybės valdymas organizacijoje bei finansinių rodiklių sąsajos.....	24
2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ ANALIZĖ LIETUVOJE IR PASAULYJE.....	30
2.1 Prekybos kliūtys standartizavimo ir tarptautinio bendradarbiavimo plėtros kontekste.....	30
2.2 Kokybės vadybos sistemų teikiami privalumai.....	31
2.3 Lietuvos sertifikavimo sistema.....	32
2.4 Kokybės vadybos sistemų esamos situacijos ir dinamikos analizė Lietuvoje bei palyginimas su globalinėmis tendencijomis.....	33
2.5 Organizacijų kokybės vadybos sistemų vertinimas sąnaudų ir privalumų kontekste.....	37
3. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS POVEIKIS ORGANIZACIJOS REZULTATAMS – EMPIRINIS TYRIMAS.....	42
3.1 Visuotinės kokybės vadybos poveikio organizacijos rezultatams tyrimo metodika.....	42
3.2 Visuotinės kokybės vadybos poveikio organizacijos rezultatams tyrimo rezultatai bei analizė.....	47
3.3 Visuotinės kokybės vadybos poveikio organizacijos rezultatams vertinimo teorinis modelis.....	63
IŠVADOS.....	65
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	67
SUMMARY.....	70
PRIEDAS ANKETA.....	71

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Visuotinės kokybės vadybos piramidė	12
2 pav. Malcolm Baldrige'o modelis	16
3 pav. ISO 9000:2000 kokybės vadybos sistemos modelio schema	22
4 pav. Kokybės valdymo įtaka organizacijos pelningumui	28
5 pav. Visuotinės kokybės vadybos poveikis finansiniams organizacijos rezultatams	29
6 pav. Sertifikavimo, standartizavimo ir rinkos sąsajų modelis	31
7 pav. Sertifikavimo, standartizavimo ir rinkos sąsajų modelis	32
8 pav. KVS sistemų diegimo raida Lietuvoje	33
9 pav. KVS dinamika Lietuvoje	34
10 pav. KVS sistemų diegimo raida pasaulyje	34
11 pav. Šalių kuriose diegiamos sertifikuotos KVS dinamika	35
12 pav. Daugiausia sertifikuotų KVS turinčios šalys (10) ,bei jų procentinė dalis viso pasaulio sertifikuotų KVS mastu 2009 pradžioje	35
13 pav. Sertifikuotų KVS skaičius, tenkantis 1000 gyventojų	36
14 pav. KVS dinamika pasaulyje	37
15 pav. ISO 9001 kokybės vadybos sistemos atsipirkimas	39
16 pav. Vidutinės ISO 9001 kokybės vadybos sistemos palaikymo sąnaudos per metus, Lt	39
17 pav. ISO 9001 sertifikato turėjimo laikas ir vidutinės palaikymo sąnaudos per metus, Lt	40
18 pav. Tiriamojo laikotarpio nustatymas	46
19 pav. Visuotinės kokybės vadybos svarba organizacijai	48
20 pav. Visuotinės kokybės vadybos svarba organizacijai	49
21 pav. Organizacijų lūkesčiai iš Visuotinės kokybės vadybos taikymo	50
22 pav. Visuotinės kokybės vadybos teikiama nauda organizacijai	52
23 pav. Visuotinės kokybės vadybos priemonių taikymas	54
24 pav. Išlaidų VKV įgyvendinimui per vienerius metus priklausomybė nuo įmonės dydžio bei VKV taikymo laikotarpio	55
25 pav. Įmonės produkcijos, paslaugų kainų pokyčio, taikant VKV, priklausomybė nuo VKV taikymo laikotarpio	56
26 pav. Įmonės produkcijos, paslaugų pardavimų pokyčio, taikant VKV, priklausomybė nuo VKV taikymo laikotarpio	57
27 pav. Respondentų nuomonė apie priimtinausius kokybės gerinimo planus ekonominio sunkmečio metu	57
28 pav. Organizacijų pardavimų pokyčio (% išraiška) palyginimas tiriamuoju laikotarpiu	59
29 pav. Organizacijų grynojo pelningumo bei turto pelningumo palyginimas tiriamuoju laikotarpiu.	60
30 pav. Organizacijų akcijų rinkos kainų bei apyvartos pokyčių palyginimas tiriamuoju laikotarpiu.	60
31 pav. Organizacijų pardavimų pokyčio (% išraiška) palyginimas tiriamuoju laikotarpiu	61
32 pav. Organizacijų grynojo pelningumo bei turto pelningumo palyginimas tiriamuoju laikotarpiu.	62
33 pav. Visuotinės kokybės vadybos poveikio organizacijos rezultatams vertinimo modelis	63

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Tradicinės ir visuotinės kokybės vadybos nuostatų palyginimas	12
2 lentelė EKVF tobulumo modelio vertybės – organizacijos padėties įvertinimas.	17
3 lentelė Lygio žymėjimo nuoseklumas, stadijos ir veiklos.....	27
4 lentelė Pasirinktos įmonės Nacionalinio kokybės prizo konkurso nugalėtojos	45
5 lentelė Kontrolinės įmonės.....	45
6 lentelė Visuotinės kokybės vadybos svarba organizacijai	48
7 lentelė Organizacijų lūkesčiai iš Visuotinės kokybės vadybos taikymo.....	49
8 lentelė Visuotinės kokybės vadybos teikiama nauda organizacijai	51
9 lentelė Visuotinės kokybės vadybos priemonių taikymas.....	52
10 lentelė Organizacijos atrinktos lyginamajai analizei (pirmoji pora)	58
11 lentelė Organizacijos atrinktos lyginamajai analizei (antroji pora)	61

ĮVADAS

Visuotinė kokybės vadyba (VKV) – tai mokslas tyrinėjantis universalius metodus, užtikrinančius organizacijos išlikimą rinkoje, tenkinant bei viršijant esamus bei numanomas vartotojų poreikius. Šis mokslas grindžiamas pastovaus tobulėjimo filosofija, kuri gali būti taikoma ne tik firmų ar įmonių kultūros bei gaminių kokybės užtikrinimui, bet ir kitose gyvenimo srityse. (P. Vanagas, 2004).

VKV yra koncepcija, kad kokybę gali būti valdoma ir kad tai yra procesas. VKV – tai vadybos metodas, kuriuo stengiamasi nuolatos gerinti organizavimo principus, tai sudėtinga vadybos sistema su tiesioginiais ir grįžtamais ryšiais organizuotais taip, kad būtų užtikrinta produkto, paslaugos kokybės tobulėjimo tendencija.

Visuotinė kokybės vadyba – vadovavimo teorija, daugiausiai dėmesio skirianti žmogiškiesiems organizacijos ištekliams. Darbuotojų sąmoningumas, kompetencija ugdomi, taikant priemonių sistemą: kokybės mokymus, nuolatinį procesų gerinimą per strateginio planavimo procesą, organizacijos palyginimą su panašiomis rinkoje (Lygio nustatymas), komandinį darbą, pasikeitimą patirtimi, gerinant komunikaciją organizacijos viduje.

Temos aktualumas. Nuomonė, kad geras paslaugas ar prekes galima sukurti tik su didelėmis išlaidomis, tuo pačiu ir brangias, yra tradicinės vadybos mitas. Pažangiausia pasaulio patirtis jį paneigė. Ateitis priklauso toms įmonėms ir organizacijoms, kurios patenkins išrankiausių klientų dabartinius ir būsimus poreikius gauti paslaugų ar prekių mažiausia kaina. Tai pasiekama taikant įmonėse šiuolaikinius kokybės vadybos metodus. Šiuo laiku konkurencinė kova rinkoje darosi vis didesnė ir įmonės turi ieškoti naujų konkurencinių pranašumų, siekti gaminti prekes mažiausiais kaštais. Vis tik nežinant, kurioje vietoje šiuos kaštus galima mažinti, įmonė yra bejėgė pakeisti situaciją. Panaudojant su kokybę susijusių kaštų analizę, įmonė yra pajėgi nustatyti savo silpnąsias puses, ir jas taisyti. Didinant kokybę, įmonė taps konkurencinga rinkoje ir geriau tenkins vartotojų poreikius. Šio tipo analizė įmonei padės išsiaiškinti silpnąsias ir stipriąsias puses esamoje kokybės vadybos politikoje ir turėtų leisti susidaryti ateities veiksmų planą, kaip vienus ar kitus kaštus mažinti, siekiant geriausios gaminių kokybės. Visuotinės kokybės įgyvendinimo programa turi būti rengiama, atsižvelgiant į organizacijos esamą padėtį, siekiamus tikslus. Tai reiškia, kad kokybės įgyvendinimas turi remtis organizacijos kokybės politika ir tikslais, taip pat standartų reikalavimais.

Kuriant rezultatyvią VKV programą. Ypač svarbus mokymas. Turi būti aiškiai suprantami firmos tikslai ir užduotys. Visuotinė kokybės vadyba įgyvendinama „krioklio principu“, t.y. pirmiausia visuotinės kokybės esmę, jos būtinumą turi gerai suprasti ir ja vadovautis savo veikloje vadovai. Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo pamatas yra organizacijos kokybės kultūros sukūrimas.

Problemos ištyrimo lygis. VKV pastaraisiais metais yra plačiai tyrinėjama bei aprašoma tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių akademiniame bei verslo lygmenyse. Lietuvos autoriai: P. Vanagas (2004), A. Jurkus (2003), A. Mikšys (1996), A. Kaziliūnas (2007) ir kt. Visi šių sritį analizuojantys darbai svarbūs tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektais.

Darbo objektas. Visuotinės kokybės vadybos bei jos diegimo, valdymo galimybės organizacijoje. Kokybės vadybos sistemos (KVS). Visuotinės kokybės vadybos poveikis organizacijos rezultatams.

Darbo tikslas. Aptarti VKV formavimo, plėtros galimybes, problemas organizacijoje bei jų poveikį organizacijos pagrindiniams tikslams bei veiklos rodikliams. Apžvelgti kokybės vadybos sistemų diegimo dinamiką. Ištirti, kaip efektyviai įgyvendinama visuotinės kokybės vadyba veikia ją įgyvendinančių pelno siekiančių Lietuvos organizacijų rezultatus.

Darbo uždaviniai:

- išanalizuoti literatūrą susijusią visuotinės kokybės vadyba ir pasirinkti VKV traktavimo variantą;
- aptarti VKV plėtrą organizacijose;
- atlikti VKV būklės analizę Lietuvoje, palyginti su pasaulinėmis tendencijomis;
- atlikti VKV poveikio organizacijoms empirinį tyrimą;
- suformuoti VKV įtakos organizacijos rezultatams tyrimo teorinį modelį.

Darbo struktūra. Teorinėje darbo dalyje aprašoma bei analizuojama visuotinės kokybės vadybos samprata, pagrindinių VKV komponentų visuma. Taip pat apibūdinami, analizuojami VKV modeliai bei metodai ir VKV formavimo bei plėtros galimybės organizacijoje. Antroji dalis skirta atlikti VKV būklės ir dinamikos Lietuvoje bei pasaulyje analizę KVS sistemų pagalba. Įvertinti KVS sistemų diegimo naudas, motyvus bei išlaidas organizacijose. Trečioji dalis – skirta VKV poveikio organizacijos rezultatams kompleksinio tyrimų rezultatų analizei bei jų interpretavimui.

Darbo metodai. Mokslinės ir metodinės literatūros šaltinių analizė, ISO standartų analizė, statistinė lyginamoji analizė bei apklausa ir anketinis tyrimas.

Literatūros šaltiniai. Darbui atlikti naudoti užsienio bei Lietuvos autorių darbai, moksliniai straipsniai. Kokybės standartai bei interaktyvūs internetiniai šaltiniai.

Darbo struktūros paaškinimas. Darbą sudaro turinys, lentelių ir paveikslų sąrašas, įvadas, teorinė dalis, analitinė dalis, rezultatų dalis, išvados ir pasiūlymai bei mokslinės literatūros ir internetinių šaltinių sąrašas. Papildoma informacija pateikiama viename priede. Iš viso darbą sudaro 70 puslapių, kuriuose pateikta 33 paveiksai ir 11 lentelių.

1. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS SAMPRATA, PRINCIPAI, MODELIAI IR METODAI

Šiame skyriuje aprašoma visuotinės kokybės vadybos samprata, pagrindinių VKV komponentų visuma, kurią sudaro esminės nuostatos, didieji principai ir vadybos priemonės. Taip pat apibūdinami visuotinės kokybės vadybos modeliai bei metodai bei aptariama VKV formavimas bei plėtotė organizacijoje.

1.1 Visuotinės kokybės vadybos samprata.

Nėra vienareikšmiško visuotinės kokybės vadybos apibrėžimo. Skirtingi autoriai pateikia vis skirtingas sąvokas apibūdinančias šią sampratą.

Keletas žymiausių visuotinės kokybės vadybos kūrėjų kokybės apibrėžimų (Jurkauskas, 2006. p. 9):

- Su kokybe susiję veiksmai turi būti nukreipti į vartotojų dabartinius ir ateities lūkesčius. (Deming'as).
- Kokybė yra tinkamumas naudojimui (Juran'as).
- Kokybė yra atitikimas reikalavimams (Crosby's).
- Kokybė savo esme yra tam tikras organizacijos valdymas (Feigenbaum'as).

Iš to, kad kokybės apibūdinimui vartojama gausybė sąvokų ir apibrėžimų, galima suprasti, kad kokybės esmė – nėra lengvai apčiuopiama ir išmatuojama. Kokybė – tai greičiau filosofija, susijusi su nuolatiniu žmogaus tobulumo siekiu ir pastovi kaita. Ką mes suvokdavome kaip kokybę vakar, rytoj gali būti vertinama, tik kaip normalu, priimtina. Vadinasi, tik pastovus kokybės tobulinimas yra jos užtikrinimo pagrindas. Pagrindiniu kokybės tobulėjimo varikliu V.Dikavičius ir S.Stoškus įvardina augančius vartotojo poreikius. Kadangi, tobulėjant produktui (ar paslaugai), auga ir vartotojo poreikiai. „Šie du procesai nuolat tarpusavyje sąveikaudami skatina abipusį tobulėjimą”. (Dikavičius, Stoškus, 2003). Vartotojas būna patenkintas, kai patenkinami jo lūkesčiai, o jei tie lūkesčiai dar viršinami, jis gauna papildomą vertę. Todėl kokybės suvokimas dar dažnai formuluojamas, kaip „esamų ir numanomų vartotojo poreikių patenkinimas”.

Visuotinės kokybės vadyba yra koncepcija, kad kokybė gali būti valdoma ir kad tai yra procesas. Šiuos žodžius galima atskirai paaiškinti taip: Visuotinė – kokybė apima kiekvieną ir visas veiklas, atliekamas organizacijoje; kokybė – atitikti reikalavimams (vartotojų poreikių tenkinimas); vadyba – kokybė gali ir privalo būti valdoma (V.Dikavičius, S.Stoškus, 2003).

Visų idėjų apie kokybės sąvoką sintezę galima suformuluoti taip: kokybė reiškia vartotojų reikalavimų patenkinimą – formalų ir neformalų, minimaliomis išlaidomis, iš pirmo karto ir kiekvieną kartą.

Visuotinės kokybės vadyba – tai organizacijos kultūrinis įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius, naudojant integruotą priemonių, metodų ir mokymo sistemą. Būtent vartotojų poreikių suvokimas ir sugebėjimas juos patenkinti didina organizacijos pranašumą konkurentų atžvilgiu. J.Juranas teigia, kad būtent vartotojas yra tas veiksnys, kuris apsprendžia kokybę. A.Feigenbaumas dar konkrečiau nusako tą patį požiūrį, nei J.Juranas ir E.Demingas. Jis teigia, kad kokybė yra tai, ką vartotojas teigia esant kokybei. VKV – tai nuolatinis organizacijos procesų tobulinimas, o jo rezultatas – puikios kokybės produktai ir paslaugos. P.Vanagas (2004) išskiria šias visuotinės kokybės vadybos dalis:

- Vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausiais kaštais.
- Nuolatinis tobulinimas.
- Visuotinis dalyvavimas tobulinimo procese.
- Infrastruktūra.

Visuotinės kokybės vadybos aukščiausia kokybės valdymo pakopa yra visuotinės kokybės vadybos koncepcija. Ši koncepcija – į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant klientą ir naudos visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei. Visuotinės kokybės požiūris apima motyvaciją ir teigiamo organizacijos klimato bei kultūros suformavimą labiau nei kokius praktinius ir tiksliai apibrėžiamus mechanizmus. Klientas ir jo reikalavimai yra visų sprendimų orientyras ir pradinis taškas. Kokybės vadyba yra suvokiamas kaip procesas be pabaigos, kuriam būdingas nuolatinis nenutrūkstamas tobulinimas.

1.2 Visuotinės kokybės vadybos istoriografinė analizė.

Tiksliai apibrėžti VKV atsiradimo laiką būtų gana sunku. Šis požiūris atsirado palaipsniui ir vis dar kinta. Yra gana nemažai visuotiniu mastu pripažintų šios srities autoritetų. Apžvelgsime keletą pagrindinių ir labiausiai šioje srityje nusipelnusių VKV kūrėjų veiklą bei indėlį į šios srities vystymąsi.

Vienas iš žymiausių visuotinės kokybės vadybos kaip mokslo kūrimo pradininkų ir pagrindinių šio mokslo nuostatų diegimo iniciatorių buvo Deming'as. Jis vienas žymiausių kokybės teorijos mokytojų pasaulyje.

Deming'as apibūdino pirkėjus kaip pačią svarbiausią produkcijos linijos dalį. Nepakanka pirkėjų, kurie vos patenkinti produkcija. Tik pirkėjai, sužavėti siūloma preke ar paslauga, sugrįš dar kartą (Dikavičius; Stoškus, 2003 p. 24). Apibendrinamas savo patirtį, Deming'as pateikė Visuotinės kokybės vadybos filosofiją, kurią sudaro sekantys punktai. Sistemos pripažinimas – kiekvienam dirbančiajam organizacijoje reikia suprasti sudedamąsias organizacijos sistemos dalis ir

jų tarpusavio santykius, nes nesėkmė kurioje nors sistemos dalyje įtakoja kitų dalių veiklą. Statistinės teorijos žinios – Deming'as reikalauja, kad visas personalas būtų susipažinęs su bendrais statistiniais metodais ir galėtų juos efektyviai pritaikyti. Žinių teorija, tai efektyvus planavimas ir planų įdiegimas, nustatantis sėkmes ir nesėkmes įdiegiant planą. Bei psichologinės žinios – kokybės tobulinimas reikalauja pokyčių žmonių požiūriuose, vertybėse ir elgesyje. Todėl vadovai ir darbuotojai turėtų suprasti varomąją jėgą ir išmokti ją efektyviai pritaikyti nuolatiname kokybės tobulinime.

Deming'as taip pat suformulavo keturiolikos vadybos principų programą (Mikulis, 2007, p.26) kurią sudaro sekantys principai: suformuoti pastovius gamybos ir aptarnavimo procesų tobulinimo tikslus, nuolat tobulinti gamybos ir aptarnavimo sistemą, panaikinti kiekybės planus, panaikinti baimę, vadovauti, atsisakyti praktikos pirkti žaliavas ir medžiagas, atsižvelgiant vien į jų kainą, panaikinti kliūtis didžiuotis darbo rezultatais, sukurti mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, panaikinti barjerus tarp visų organizacijos narių, įgyvendinti švietimo ir kvalifikacijos kėlimo sistemą, panaikinti šūkius, raginimus ir neaiškius tikslus, panaikinti masinę kokybės kontrolę, kiekvienas turi mokytis statistinių kokybės gerinimo metodų pritaikymo, reikia sukurti tinkamą aplinką įmonėje ir struktūrą administracijoje.

Taip pat išskyrė penkias pagrindines visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo nesėkmės priežastis: vadovybė neteisingai panaudojo Visuotinės kokybės vadybos metodus, vadovybė nedalyvavo kokybės tobulinimo procese, vadovybė manė, kad problemos slypi darbininkų ir tarnautojų, bet ne vadovų darbe, vadovai nenorėjo prisiimti ilgalaikių išipareigojimų, vadovai nelaikė kokybės gerinimo procesų visos veiklos sudėtine dalimi.

Principai ir metodologijos, kurias Deming'as sukūrė ir pateikė kaip būdą gerinti VKV, turi savo privalumų ir trūkumų. Deming'as nustato tam tikrą pirmenybę vadybai prieš technologiją, didelę darbuotojų lyderiavimo ir motyvacijos svarbą, kruopštų statistinių ir kiekybinių metodų, reikalingų įvairiose aplinkybėse, taikymą. Tačiau juos iškart pritaikyti neįmanoma, nes veiklos planas ir metodologiniai principai yra neapibrėžti (Flood, 1995).

VKV pradininkas Juran'as idėję daug darbo kiekybiniam kokybės tobulinimo efektyvumo įvertinimui. Jis dokumentavo tris pagrindinius vadybos procesus, kurie pradžioje buvo panaudoti organizacijos finansams valdyti – finansams planuoti, finansams valdyti (kontroliuoti) ir finansams tobulinti – ir pritaikė šį metodą kokybės valdymo problemoms spręsti.

Juran'o trilogija sudaro kokybės planavimas, kokybės valdymas ir kokybės tobulinimas. (Mikulis, 2007, p.27).

Kokybės planavimas. Tai pasiruošimas įvykdyti kokybės tikslus: nustatyti pirkėjus (vidinius ir išorinius), vartotojų poreikius, išvystyti produkto bruožus, atitinkančius vartotojų poreikius, nustatyti kokybės tikslus. Kokybės kontrolė. Tai kokybės tikslų vykdymas: kontrolės

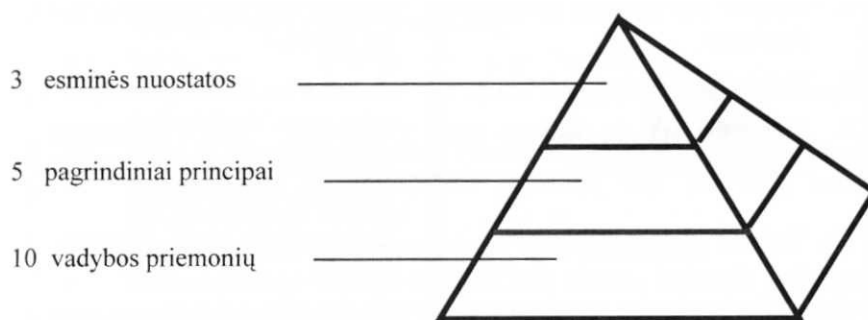
subjekto parinkimas, matavimo vienetų parinkimas, atlikimo standartų nustatymas, atlikimo laiko nustatymas. Kokybės tobulinimas. Tai tobulinimo poreikių įrodymas, atliekų kiekio mažinimas, darbuotojų pasitenkinimo didinimas, didesnio vartotojų pasitenkinimo užtikrinimas (Jurkauskas, 2006. p. 11).

Juran'as pirmasis pritaikė Parėto principą kokybės gerinimui. Bei suformulavo 10 kokybės gerinimo žingsnių (Jurkauskas, 2006. p. 153). Suformuluoti sekantys žingsniai: informuoti apie kokybės gerinimo poreikius ir galimybes, nustatyti specifinius tikslus nuolatiniam kokybės tobulinimui visose veiklos srityse, organizuoti tikslų pasiekimo sistemą, užtikrinti švietimą ir praktinį mokymą organizacijoje, spręsti kokybės gerinimo problemas, informuoti apie pažangą, pripažinti pasiekimus, viešai aptarti rezultatus, matuoti visus procesus ir rezultatus, užtikrinti, kad nuolatinis kokybės tobulinimas ir naujų kokybės tikslų nustatymas būtų įtraukti į organizacijos valdymo sistemą.

Pagrindinis ir revoliucinis VKV pradininko Crosby's teiginys – kokybė nieko nekainuoja. Crosby's pasiūlė “nulis defektų” koncepciją. Šio VKV pradininko filosofijoje išskiriamos taip vadinamos aksiomos. Pirmoji aksioma – kokybė yra apibrėžiama kaip atitikimas reikalavimams. Antroji – nėra tokio dalyko kaip kokybės problema. Trečioji – nėra tokio dalyko kaip kokybės ekonomika: visuomet pigiau yra atlikti darbą teisingai iš pirmo karto. Ketvirtoji – atitikimo standartas privalo būti “be defektų”, o ne “pakankamai arti standarto”. Ir penktoji Crosby's aksioma skamba taip – kokybės matavimas yra neatitikimo kaina. (Mikulis, 2007, p.29):

1.3 Visuotinės kokybės vadybos priemonės ir būdai – teorinis aspektas.

Visuotinės kokybės vadybos metodologijos taikymas prisideda prie organizacijos strategijų kūrimo, apsaugo nuo žlugimo ir yra sėkmingos plėtros garantas. Organizacijoje, apsisprendusioje įgyvendinti visuotinę kokybės vadybą, pokyčiai vyksta palaiptai, nuosekliai. Apsisprendus įgyvendinti kokybės vadybą, organizacija turi išsigilinti į šį valdymo metodą, turintį savo struktūrą, kuri yra pateikiama kaip 18 pagrindinių komponentų visumą, į kurią įeina 3 esminės nuostatos, 5 didieji principai ir 10 vadybos priemonių. Komponentai vaizduojami, kaip trys piramidės lygiai (1 pav.), kurie visuotinės kokybės vadybos ekspertų, tokių kaip S. Stoškus, V. Dikavičius (2003), P. Vanagas (2004) ir kiti yra prilyginami organizacijos valdymo struktūros lygiams. Trys esminės nuostatos yra svarbiausieji visuotinės kokybės vadybos aspektai. Į juos turi atsižvelgti pagrindiniai organizacijų vadovai. Todėl jie yra vaizduojami, kaip piramidės viršūnė. Penkis didžiuosius principus įgyvendina žmonės iš viduriniojo vadybos lygmens. Vadybos priemonės yra vaizduojamos piramidės apačioje.



Šaltinis: Jurkauskas, 2006, p. 23.

1 pav. Visuotinės kokybės vadybos piramidė

Pasak A. Jurkausko (2006) svarbiausi VKV aspektai yra 3 esminės nuostatos, kuriomis turi vadovautis aukščiausi organizacijos vadovai. Pirmoji nuostata skamba taip – visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės. Be šio apsisprendimo neįmanomi jokie kokybiniai pasikeitimai organizacijoje. Tai pradžių pradžia kelyje į organizacijos išlikimą. Antroji – apsisprendimas tenkinti vartotoją. Siekiama ne tik patenkinti vartotoją, bet ir viršyti jo lūkesčius, t.y. pradžiuginti jį. Trečioji – dalyvių vadyba ir įgaliojimas. Atsakomybė už kokybę turi būti padalinama tarp visų organizacijos darbuotojų.

Tradicinės vadybos ir Visuotinės kokybės vadybos pagrindinės funkcijos galima sakyti yra tokios pat. Skiriasi tik nuostatos. Šie skirtumai atvaizduoti žemiau esančioje lentelėje.

1 lentelė

Tradicinės ir visuotinės kokybės vadybos nuostatų palyginimas.

Nr.	Tradicinė vadyba	Visuotinės kokybės vadyba
1.	Pasitenkina trumpalaikiu pelnu.	Siekia ilgalaikio pelno.
2.	Kokybės gerinimo procesas turi pradžią ir pabaigą.	Kokybės gerinimo procesas begalinis.
3.	Pagerinti kokybę reiškia pasiekti numatytus tikslus.	Pasiekti gerą kokybę reiškia nuolatinį gerinimą.
4.	Kokybės gerinimas reikalauja pinigų ir laiko.	Kokybės gerinimas sutaupo pinigus ir laiką.
5.	Kiekybė taip pat svarbi, kaip ir kokybė.	Be kokybės, kiekybė yra nesvarbi.
6.	95% kokybiškai yra puiku.	Tik 100% kokybės.
7.	Kokybė yra geresnės priežiūros rezultatas.	Kokybė yra be klaidų atlikta kiekviena operacija, kiekvienos pareigos.
8.	Kokybė priklauso nuo žmonių.	Kokybė priklauso nuo valdymo sistemos.
9.	Vadovai 'gesina gaisrus'.	Vadovai ieško būdų 'gaisrams' išvengti.
10.	Reikia griežtai elgtis su tiekėjais.	Tiekėjai yra įmonės partneriai.
11.	Vartotojas yra tas, kuriam teikiame savo paslaugas.	Vartotojas yra svarbiausia sudėtinė įmonės dalis: nebus vartotojų, nebus įmonės.
12.	Darbai įmonėje yra operacijų serijos.	Darbai yra integruotas procesas.
13.	Kad pasiektume geresnę kokybę, reikia daugiau ir geresnių įmonių.	Gerą kokybę galima pasiekti su esamais žmonėmis. Jiems paprasčiausiai reikia kitaip vadovauti ir mokyti.

Šaltinis: Jurkauskas, 2006, p. 24.

Visuotinė kokybės vadyba turi didžiuosius principus, sudarančius viduriniąją piramidės dalį. Jie yra naudojami užtikrinti kokybės valdymo sistemos struktūrą ir jos funkcionalumą. Pagrindinius principus organizacijose įgyvendina vidurinio lygmens vadybininkai.

Didžiojoje literatūros dalyje yra išskiriami penki pagrindiniai VKV principai. Tačiau Juozas Mikulis (2007) savo knygoje aprašo aštuonis pagrindinius VKV principus ir teigia, kad šis sąrašas tikrai nėra baigtinis. Jis yra nuolat papildomas naujais, siūloma skirtinga interpretacija.

Pagrindiniai VKV principai yra šie: lyderiavimas, tai organizacijos siekių ir pastangų vienovės užtikrinimas, nukreipiant ir mobilizuojant ją nustatytiems tikslams įgyvendinti. Lyderiavimas, kaip strateginis valdymas, ir lyderiavimas, kaip asmeninis vadovų pavyzdys. Orientacija į klientą, turima galvoje, jog kokybė prasideda ir baigiasi klientu, todėl siekiant įmonės tikslo – pelno – svarbiausia identifikuoti ir tenkinti kliento reikalavimus. VKV įvedama ir vidaus kliento sąvoka, klientas yra ne tik tas, kuris moka pinigus arba yra galutinis produkto ar paslaugos vartotojas. Trečiasis principas yra procesinis požiūris. Procesas – tarpusavyje susijusių veiksmų visuma, kuri gavinius paverčia rezultatais. Procesinio požiūrio tikslas – sulaužyti barjerus tarp funkcijų. Pasiskirstymas funkcijomis užtikrina darbo pasidalijimo privalumą – specializaciją. Procesinis požiūris parodo sąsajas tarp funkcijų, vidaus tiekėjų ir klientų, siekiant bendro tikslo – patenkinti kliento reikalavimus. Ketvirtasis principas – matavimas, sprendimų priėmimas, remiantis faktais. Negali valdyti to, ko negali pamatuoti. Valdai tai, ką matuoja. Finansiniai įmonės veiklos rezultatyvumo ir efektyvumo rodikliai yra nepakankamas įmonės veiklos įvertinimas. Reikia matuoti ne tik galutinį rezultatą, bet ir procesus, kurie lemia konkretaus rezultato pasiekimą. Derinami objektyvūs ir subjektyvūs matavimo rodikliai. Penktąjį principą galima apibūdinti kaip visų dalyvavimas, darbuotojų įtraukimas. Kokybė – visų rūpestis. Kokybė yra visų organizacijos narių rūpestis. Tik įtraukdami visus darbuotojus ir suteikdami jiems reikiamus įgaliojimus bei priemones galime užtikrinti optimaliai efektyvią organizacijos veiklą. Organizacijos darbuotojai dirbdami grupėse turi galimybę pasidalinti savo žiniomis, supratimu apie iškilusią problemą, pateikti jos sprendimo būdus. Grupė žmonių efektingiau gali susidoroti su užduotimi, nei vienas žmogus. Kaip teigia S. Stoškus, pagrindiniai grupės tikslais yra gerinti kokybę, didinti našumą, mažinti išlaidas (Dikavičius; Stoškus, 2003 p. 57). Sistemos valdymą galima įvardinti kaip šeštąjį principą. Sistema – tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių elementų visuma. Procesai yra tarpusavyje susiję. Vieno pokyčiai daro įtaką kitam. Organizacijos valdymo sistema – tarpusavyje susiję elementai. Septintasis principas – nuolatinis gerinimas. Aplinka kinta, auga klientų reikalavimai, didėja konkurencija. Organizacija neturi pasitenkinti dabartine situacija, būtina nuolat gerinti kokybę, įmonės veiklą ir daryti tai sparčiau nei konkurentai. Tai privalo būti pastovus organizacijos tikslas. Kaip teigia S. Stoškus ir V. Dikavičius, organizacijos vadovai turėtų sukurti tokią sistemą kuri skatina kiekvieną padalinį ir darbuotoją prisidėti prie nuolatinio tobulinimo. Nuolat stebėdamos rezultatus ir suprasdamos bendrąsias ir specialiąsias tų rezultatų priežastis, problemos sprendžiamos grupės gali išstbulinti procesus, kad kokybė nuolat gerėtų (Dikavičius; Stoškus, 2003 p. 57). Paskutinis, aštuntasis principas yra bendravimas su tiekėjais – abipusiškai

naudingi santykiai. Bendradarbiavimas vietoje kariavimo. Svarbu suvokti tiesioginio ir galutinio kliento sąvokas. Organizacija yra tiesioginis tiekėjo klientas. Organizacijos klientas yra (gali būti) galutinis jūsų ir jūsų tiekėjo klientas. Reikia, kad tiekėjai suprastų ne tik jūsų, kaip tiesioginio kliento reikalavimus, bet ir jūsų klientų kaip netiesioginių tiekėjo klientų, reikalavimus (Mikulis, 2007, p.24).

Toliau aptarsime visuotinės kokybės vadybos priemones kurios sudaro VKV piramidės pagrindą. Šios priemonės turi didesnę kasdieninę darbų reikšmę ir jos nubrėžia sistemos realizavimo būdus (Jurkauskas, 2006. p. 23). Remiantis Kokybės vadybos ekspertais V. Dikavičiumi, S. Stoškumi (2003), A. Jurkausku (2005), P. Vanagu (2004), galima aprašyti VKV priemones.

Pirmoji priemonė būtų modelių žvalgyba. Modelių integracija prasideda nuo kitų organizacijų, kurios yra įgyvendinusios VKV stebėjimo, informacijos pasikeitimo su tomis organizacijomis, mokymasis iš jų. Antroji priemonė - mokymas. Įgyvendinant kokybės vadyba organizacija privalo savo darbuotojus mokyti kokybės matavimo būdų, kaip spręsti iškilusias problemas. Trečioji - procesų visumos suvokimas. Kokybės gerėjimas priklauso nuo to, kaip suprantamas bendras gamybos ar paslaugos procesas. Norint pagerinti visą kokybę, kreipiamas dėmesys į kiekvieną proceso elementą. Ketvirtoji priemonė yra problemų apsibrėžimas. Problemas apsibrėžti svarbu prieš imant jas spręsti. Išsiaiškinant kokios gali kilti problemos įgyvendinant kokybės vadybą, kartu bandoma, pasitelkus organizacijos darbuotojus, vykdoma problemų prevencija. Po problemų apsibrėžimo galime taikyti sekančią VKV priemonę - problemų sprendimą. Problemos sprendžiamos visų pirma stebint jas ir nustatant jų atsiradimo priežastis. Yra atliekami matavimai, duomenų rinkimas, jų analizė, o vėliau bandoma ieškoti optimalaus sprendimo būdų. Šeštoji priemonė yra darbuotojų kokybės laidavimas. Organizacijos dirbančios VKV metodu, atmeta kokybės matavimą galutiniame rezultate. Ji įpareigoja kiekvieną darbuotoją per visą procesą būti atsakingu už kokybės lygio pasiekimą. Jei kokybės yra stebima viso proceso metu, tai galutiniame rezultate sumažėja poreikis ją matuoti. Dėl ko, gaminio ar paslaugos kokybė yra užtikrinama žymiai efektingiau. Septintoji priemonė - tiekėjų kokybės laidavimas. Organizacijos, kurios vadovaujasi VKV metodu, moko tiekėjus, kaip garantuoti puikios kokybės komponentus. Sekanti priemonė būtų aktyvioji kokybė, tai išankstinis informacijos rinkimas, žvalgyba, metodai, strategijos siekiant išvengti įvykių, galinčių neigiamai paveikti organizacijos gamybos ir paslaugų kokybės lygį. Devintoji – komunikacija, esminis kokybės gerinimo momentas yra teisingas, atviras dvišalis bendravimas tiek vidinėje, tiek išorinėje aplinkoje. Kaip paskutiniąją – dešimtąją priemonę galima išskirti darbuotojų pripažinimą ir skatinimą. Kokybės vadyba akcentuoja žemesniojo ir viduriniojo lygio darbuotojų įnašą. Tad svarbu užtikrinti darbuotojų skatinimą, pripažinimą ir apdovanojimą už geras idėjas, indelį įgyvendinant kokybės vadybą.

1.4 Šiuolaikiniai visuotinės kokybės vadybos modeliai ir metodai.

Veiklos vertinimui įstaigos pasirenka praktinius įrankius, tokius kaip kokybės vadybos modelius, kurių dėka organizacija gali išsiaiškinti praktinės veiklos kokybės lygį.

Visuotinės kokybės vadybos modelis yra tam tikra universali schema, kuri nustato į ateitį orientuotus tikslus ir apibrėžia jų tarpusavio ryšius. Vieni modeliai padeda įvertinti organizacijos galimybes, kiti rezultatus. Vertindamos savo veiklą pagal pasirinktą modelį, organizacijos gali lengvai palyginti savo veiklą su kitomis gerai dirbančiomis organizacijomis ir perimti jų patirtį.

Organizacijos veiklai tirti ir vertinti gali būti taikomi tokie modeliai, kaip puikios veiklos modelis, brandžios veiklos modelis, nacionalinių ir kitų kokybės apdovanojimų modeliai.

Pasaulyje yra daug įvairių apdovanojimų jie skiriami už pasiekimus žmonėms, įmonėms (už paslaugas, produktus ir t. t.). Tačiau yra apdovanojimų, kurie skiriami ne už produktus, o už organizacijų vadybą. Šie apdovanojimai buvo įsteigti siekiant skatinti įmones diegti pažangius vadybos metodus kaip efektyvų konkurencingumo didinimo būdą. Tokia apdovanojimų metodika, kai pateikiamas praktinis VKV principų pritaikymo modelis, skatina įmones vertinti savo veiklą pagal nustatytus kriterijus, lygintis su kitomis įmonėmis ir nuolat gerinti savo veiklą. Organizacijoms naudinga dalyvauti tokiuose konkursuose, net jei ir nėra gaunamas apdovanojimas (Mikulis, 2007, p.119).

Kokybės apdovanojimai gali būti vietiniai, nacionaliniai ir tarptautiniai. Pirmasis apdovanojimas už organizacijos valdymo kokybę buvo įsteigtas Japonijoje ir pavadintas Demingo vardu. Tai yra Demingo prizas (Deming Prize), kuris kiekvienais metais suteikiamas geriausiai VKV principus praktikoje taikančioms įmonėms.

Geriausiai šiuo metu pasaulyje žinomi kokybės apdovanojimai yra Malcolmo Baldrige'o apdovanojimas (JAV), EFQM tobulumo apdovanojimas (EFQM Excellence Award) - buvęs Europos kokybės apdovanojimas ir Demingo prizas (Japonija).

Malcolm'o Baldrige'o nacionalinis kokybės apdovanojimas, tai Jungtinių Amerikos Valstijų kokybės apdovanojimas, kurį įsteigė JAV kongresas 1987 m., pavadintas šios šalies prekybos sekretoriaus Malcolmo'o Baldrige'o vardu. Kasmet šį apdovanojimą įteikia šalies prezidentas. Tai yra aukščiausias nacionalinis organizacijos veiklos įvertinimas Jungtinėse Amerikos Valstijose.

Pamatinės Baldrige'o apdovanojimo vertybės ir koncepcijos anot Mikulio yra: išvalgus lyderiavimas, į klientą orientuotas tobulumas; organizacinis ir asmeninis mokymasis, darbuotojų ir partnerių vertinimas, lankstumas, orientacija į ateitį, inovacijų valdymas, valdymas remiantis faktais, atsakomybė visuomenei, orientacija į rezultatus ir vertės sukūrimą, sisteminis požiūris (Mikulis, 2007, p.120).

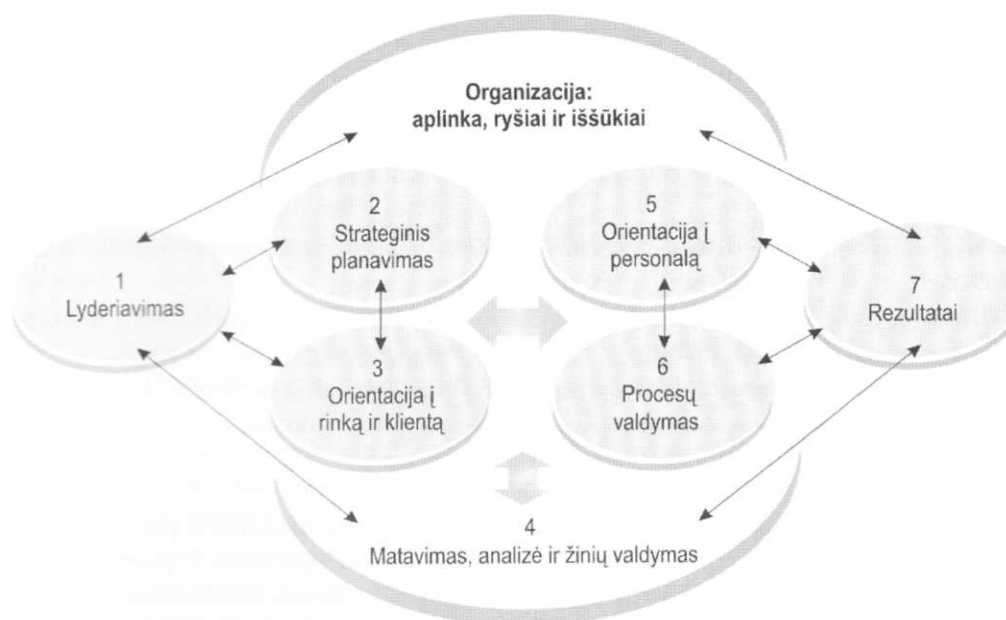
Šis modelis yra labai bendro pobūdžio, jame nenagrinėjami ne tik kokybės diegimo metodai, bet ir kontrolės priemonės. Šiame modelyje numatytas maksimalus 1000 balų skaičius, kurį galima

gauti pagal septynis vertinimo kriterijus. Kriterijai yra sekantys: lyderiavimas, strateginis planavimas, orientacija į rinką ir klientą matavimas, analizė ir žinių valdymas, orientacija į personalą, procesų valdymas ir rezultatai.

M. Baldrige'o modelis yra labai paprastas, orientuotas daugiausiai į kliento patenkinimą, bet neanalizuojantis įmonės vidinių procesų sąveikos, todėl netinka jokiai gilesnei darbo optimizacijai. Tačiau būtent dėl paprastumo, įvairios organizacijos jį gali lengvai įdiegti.

G. Slatkevičienė (2002) teigia, kad M. Baldrige'o ir Europos apdovanojimai buvo įdiegti Japonijos Demingo prizo pavyzdžiu, tad tarp šių modelių yra panašumų. Visų pirma jie yra panašūs savo tikslu – skatinti gerinti veiklos efektyvumo rodiklius diegiant visuotinę kokybės vadybą ir sėkmingai konkuruoti tarptautinėje rinkoje.

Žemiau pateiktame paveikslėlyje nurodytos kategorijos sujungtos į bendrą modelį.



Šaltinis: Mikulis, 2007, p.121.

2 pav. Malcolm Baldrige'o modelis.

Įdomu pažymėti, kad paskutiniu metu aktyviausiai konkurse dalyvauja ne verslo, bet sveikatos apsaugos kategorijos įstaigos.

Sekantis kokybės apdovanojimas kurį aptarsime yra EKVF tobulumo apdovanojimas. EKVF tobulumo apdovanojimas, buvęs Europos kokybės apdovanojimas nuo 1992 m. yra įteikiamas įmonėms, kurių veikla ir rezultatai geriausiai atitinka Europos verslo tobulumo modelio kriterijus. EKVF – tai nepelno siekianti organizacija, kurią įkūrė 14 pirmaujančių Europos kompanijų. Jos tikslas yra skatinti Europos įmones siekti valdymo tobulumo.

Pasak P. Vanago (2004), siekdama paskatinti Europos šalių organizacijas gerinant savo veiklos efektyvumą įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą, Europos kokybės vadybos fondas

(EKVF) sukūrė verslo tobulumo modelį (Vanagas, 2004, p. 300). Autorius teigia, kad šis modelis buvo kuriamas Europos kokybės apdovanojimo konkursui rengti, tačiau šis modelis tapo geru įrankiu analizuoti organizacijos kokybės veiklos lygį.

Pamatiniai EKVF tobulumo modelio principai yra šie: orientacija į rezultatus, orientacija į klientus, lyderiavimas ir siekių vienovė, valdymas remiantis procesais ir faktais, personalo vystymas ir įtraukimas, nuolatinis mokymasis, inovacijos ir gerinimas, bendradarbiavimo plėtojimas bei atsakomybė visuomenei.

2 lentelė

EKVF tobulumo modelio vertybės – organizacijos padėties įvertinimas.

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

Šaltinis: Mikulis, 2007, p. 124.

Naudodamasi anksčiau pateikta lentele organizacija gali nustatyti, kokiame vystymosi lygyje ji yra – pačioje pradžioje, kelyje ar jau pažengusi ir pasiekusi aukštą lygį.

Atliekant organizacijos vertinimą pagal šį modelį, galima atsakyti į klausimą, ar organizacija naudoja teisingus veiksmus siekiant visuotinės kokybės. Pasak kokybės vadybos ekspertų, atlikę vertinimą naudojant Europos verslo tobulumo modelį galime sužinoti kokia veiklos kokybė bus ateinančius penkis ar daugiau metų.

Baldrige'o ir EKVF tobulumo apdovanojimas (Europos kokybės apdovanojimas). Skirtingų autorių vertinimu, tai yra modeliai, kuriuose yra geriausiai praktiškai pritaikyti visuotinės kokybės vadybos principai. Organizacijos, naudodamos šiuos modelius, gali įvertinti savo veiklą ir nustatyti gerinimo galimybes. Šie modeliai gali būti traktuojami kaip visuotinės kokybės vadybos principų pritaikymo instrukcija, todėl labai svarbu gerai juos žinoti ir sugebėti pritaikyti kasdienėje įmonės veikloje.

Dar vienas kokybės apdovanojimas kuri aptarsime yra Japonijos nacionalinis kokybės apdovanojimas. 1951 metais Japonijos mokslininkų ir inžinierių sąjunga įsteigė Japonijos nacionalinį kokybės apdovanojimą – Demingo prizą, kuris yra suteikiamas kas metus. Šis apdovanojimas, pasak S. Stoškaus, V. Dikavičiaus (2003), teikiamas kompanijoms, jų padaliniais ir net atskiriems specialistams. Autoriai teigia, kad iki 1964 metų Demingo apdovanojimas buvo nukreiptas į vadovavimąsi statistiniais kokybės metodais. Vėliau šio prizo vertinimo kriterijai buvo orientuoti į visuotinės kokybės vadybą. Demingo apdovanojimas paremtas japonų supratimu apie kokybės vadybą, kur yra akcentuojamas darbas komandose. Pasak S. Stoškaus, V. Dikavičiaus (2003), ūkio subjektai siekdami šio apdovanojimo, privalo pateikti išsamią medžiagą, taip pat keletą metų dirbti su Japonijos mokslininkų ir inžinierių sąjungos specialistais.

Atliekant kompanijų, siekiančių Japonijos nacionalinio apdovanojimo, yra vadovaujamosi tam tikrais kriterijais, kurių įvertinimas leidžia spręsti apie praktinį kompanijos veiklos lygį.

Demingo apdovanojimas apima dešimt organizacijos kokybes vertinimo kriterijų. Kriterijai yra tokie: kompanijos politika ir planavimas, organizacija ir jos valdymas, kokybės valdymo mokymas ir skleidimas, informacijos apie kokybę rinkimas, perdavimas ir vartojimas, analizė, standartizavimas, valdymas, kokybės užtikrinimas, nauda bei ateities planai. Pateikti kriterijai yra suskirstyti į 63 detalius punktus, tačiau nėra detalizuotos metodikos, kaip įvertinti situaciją įmonėje pagal kiekvieną punktą (Vanagas, 2004, p. 302).

Dar vienas kokybės gerinimo ir tobulumo siekimo metodų yra taip vadinamas šešių sigma – Six sigma metodas. Pradėta naudoti devintame dešimtmetyje JAV. Sigma yra graikiškos abėcėlės raidė, naudojama statistikoje, kuri žymi standartinį nuokrypį. Statistika yra vienas iš pagrindinių šios metodikos elementų, tačiau jis apima daugiau. Nėra bendrai sutarto šios metodikos apibrėžimo, tačiau šią metodiką, galima būtų vertinti trimis pjūviais (Mikulis, 2007, p.137):

- šeši sigma kaip vadybos metodas (konkreti seka, žingsniai ir įrankių visuma);
- kaip tikslas pasiekti, kad konkretaus proceso rezultatas būtų beveik be defektų (3, 4 defektai iš milijono galimų);
- kaip priemonių rinkinys (statistika, variacijos mažinimas, darbuotojų įtraukimas, skirtingų lygių mokymai).

Šešių sigma procesas yra taip gerai valdomas ir kontroliuojamas, kad jo rezultatai 99,9997 atvejais iš 100 atitiks kliento nustatytus reikalavimus. Tikslas – užtikrinti, kad procesas būtų kontroliuojamas ir proceso rezultatai atitiktų kliento reikalavimus. Kiekvienoje įmonėje yra „paslėpta gamykla“, kuri gamina netinkamus produktus su defektais, daro klaidas dokumentuose ir pan. Visa „paslėptos gamyklos“ „produkcija“ sudaro didžiąją dalį įmonės kokybės sąnaudų. Kokybės sąnaudų mažinimas – erdvė įmonės pelnui didinti.

Šešių sigma metodo esmė yra sekanti – metodo, pagrindu būtų galima įvardinti žemiau pateikiamus principus. Kiekvienas iš jų yra susijęs su konkrečiais praktiniais veiksmais šešių sigma programoje arba konkretaus projekto rėmuose.

„Kur pinigai?“. Šešių sigma projektas turi turėti aiškų ir tiesioginį poveikį klientams ir įmonės finansiniams rezultatams. Tai yra pagrindinis reikalavimas atsirenkant problemas arba sritis, kuriose numatomas projektas. „Finišo nebus“, šis metodas vykdoma per projektus (aiški pradžia, pabaiga, rezultatai). Tačiau tai ne vienkartinis projektas, o nuolatinė būseną ir įmonės veiklos filosofija. Keletas projektų vykdomi paraleliai, baigus vieną, pradedamas kitas ir t. t. Projektų trukmė 4 – 6 mėnesiai.

„Galvok skaičiais“. Sprendimai grindžiami ne spėjimais, bet konkrečiais matavimais ir analizės rezultatais. Šis būdas įtraukia konkrečius metodus, kaip tai turi būti daroma.

„Variacija yra blogis“. Klientas jaučia variaciją, mažesnė proceso variacija reiškia didesnę patikimumą ir galimybę būti tikram dėl rezultatų. Proceso variacijos mažinimas yra šešių sigma tikslas.

„Pasidaryk pats“. Organizacijos darbuotojų įtraukimas yra struktūrizuotas skirtingų lygių rolės šešių sigma projektuose („juodieji diržai – meistrai“, „juodieji diržai“, „žalieji diržai“) yra susijusios su skirtingo lygio mokymais ir skirtinga atsakomybe įvairiose projekto stadijose.

„Gera yra nepakankama“. Procesas, veikiantis šešių sigma lygiu, reiškia, kad 99,9997 atvejais iš 100 yra pasiekiamas reikiamas rezultatas. Daugelis organizacijų, pradėdamos šešių sigma programą, veikia dviejų sigma lygiu (tai yra 95,46 atvejais iš 100). Įprastai „geras“ rezultatas versle yra 97 atvejais iš 100.

„Žingsnis po žingsnio“. Šešių sigma metodika apima DMAIC seką: define (nustatyti), measure (matuoti), analyze (analizuoti), improve (gerinti), control (kontroliuoti). Kiekviename iš šių žingsnių yra naudojami konkretūs įrankiai ir metodai. Kiekvienas šešių sigma projektas yra vykdomas šiais etapais.

Kitas būdas gerinti kokybę yra statistiniai metodai kurie yra gana svarbūs siekiant tobulo kokybės. Remiantis analizuota literatūra pateikiami šių metodų pavyzdžiai (Dikavičius; Stoškus, 2003 p. 120), (Jurkauskas, 2006. p. 151). Vienas iš metodų yra kontrolės grafikas, kontrolės grafike

pateikiami statistinės proceso kontrolės matavimų rezultatai. Šie grafikai akivaizdžiai parodo, kada procesas išeina iš kontrolės ribų ir tuomet produkcijos procesas turi būti koreguojamas.

Parėto analizės metodas tai diagrama parodanti, kad apie tik apie 20% visų galimų priežasčių sukelia net apie 80% problemų; likę 80% priežasčių nebeturi tokios didelės įtakos ir pasireiškia 20% problemų ar defektų. Parėto diagramos padeda nustatyti pagrindines priežasčių, sukeliančių daugiausia problemų, kategorijas.

Priežasčių – pasekmių diagrama tai metodas kurį pirmasis pasiūlė K. Ishikawa. Diagrama primena žuvies skeleto formą, kurios “galvoje” yra defektai, o “kaulai” rodo galimas problemų priežastis

Tendencijų diagrama naudojama duomenų surinkimo tikslams. Diagrama rodo atliktus matavimus tam tikrais laiko intervalais. Šis grafikas yra daugiau nei vien kontrolės lapų duomenų vaizdinis parodymas. Pagrindinis tikslas yra padėti nustatyti ar intervaluose pasitaiko kritinių momentų, sukeliančių daugiausia problemų.

Histograma, tai grafinis duomenų pateikimas, naudojamas kaip vaizdinė priemonė duomenų, gautų, pavyzdžiui, iš tendencijų diagramos. Kiekviena kontrolės kategorija yra nurodoma tam tikru stulpelių aukščiu.

Sklaidos diagrama yra paremta regresinės analizės taikymu ir rezultatas rodomas grafiškai. Diagrama rodo, kaip vienas kintamasis susijęs su kitu kintamuoju. Ši informacija yra naudinga produkto projektavimui.

Sekos diagrama, tai sąlyginai paprastas metodas, iliustruojantis nagrinėjamą proceso tėkmę, rodant proceso įvykių seką. Dažnai ši diagrama vadinama “įėjimo – išėjimo” diagrama, nes parodomas visas darbo procesas nuo pradžios iki galo.

“Bendrų bruožų” diagramos metodas naudojamas didelio idėjų skaičiaus sukūrimui ir faktų, susijusių su nustatytomis problemos sritimi rinkimu.

Tarpusavio santykių diagramos būdu imama pagrindinė idėja ir vystomos loginės išvados iš susijusių kategorijų. Šis metodas naudojamas po “bendrų bruožų” diagramos.

“Medžio” diagramos parodo kelius ir atitinkamas susijusias užduotis tam tikro projekto įvykdymui.

Matricų diagramos nuosekliai atskleidžia grafinius santykius tarp charakteristikų, funkcijų ir užduočių, kartu nurodant jų loginius ryšius. “Kokybės namas” yra geriausias šio metodo pavyzdys. Matricos duomenų analizės metodas ima santykinis duomenis iš matricos diagramos ir grafiškai parodo jų atitinkamus santykius kokybės požiūriu. Iš esmės tai faktorių analizės metodas.

Rodyklių diagramos, tai tam tikri planavimo metodų tikrinimai.

Proceso sprendimo programos grafikas. Šis metodas yra naudojamas nustatyti kiekvieno galimo ar įmanomo įvykio ir jų sprendimų kiekį.

1.5 Kokybės valdymas ISO 9000 serijos standartais.

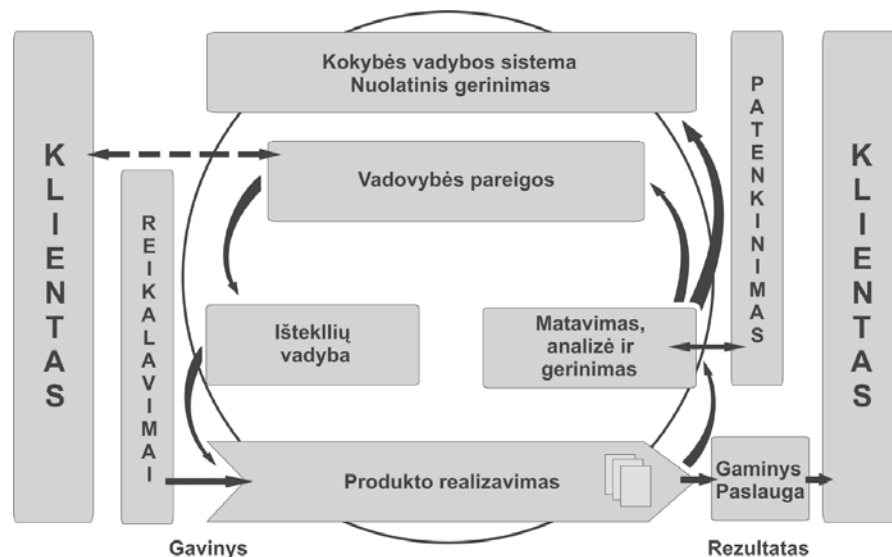
Išvardinti ISO 9000 serijos standartai buvo parengti tam, kad padėtų visų tipų ir dydžių organizacijoms įgyvendinti ir taikyti rezultatyvias kokybės vadybos sistemas:

- ISO 9000 aprašo kokybės vadybos sistemų pagrindus ir apibrėžia kokybės vadybos sistemų terminus.
- ISO 9001 nustato reikalavimus, skirtus kokybės vadybos sistemoms, kai organizacijai reikia įrodyti, kad ji sugeba nuolat tiekti produktus, atitinkančius vartotojo bei atitinkamų reglamentų reikalavimus, ir siekti, kad vartotojas būtų kuo daugiau patenkintas.
- ISO 9004 pateikia rekomendacijas kokybės vadybos sistemų rezultatyvumui ir efektyvumui didinti. Šio standarto paskirtis – organizacijos veiklos gerinimas ir siekimas, kad vartotojai bei kitos suinteresuotosios šalys būtų patenkinti.
- ISO 19011 pateikia rekomendacijas kokybės ir aplinkos apsaugos auditams atlikti. (LST EN ISO 9000:2001, p. 6)

Visi šie standartai sudaro darnią kokybės vadybos sistemos standartų grupę, padedančią kurti savitarpio supratimą nacionalinėje ir tarptautinėje prekyboje.

Kokybės standartų struktūrą surado tokios pagrindinės dalys: kokybės vadybos sistemos reikalavimai (4 – sis standarto skyrius), vadovybės pareigos (5 – sis skyrius), išteklių vadyba (6 – sis skyrius), produkto realizavimas (7–sis skyrius), matavimai, analizė ir gerinimas (8–sis skyrius). (Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas, 2002, p. 92)

Atskiruose standartų skyriuose išdėstytos rekomendacijos ir reikalavimai suformuoja vientisą kokybės sistemą, kurios modelis pavaizduotas 1 paveiksle. Schemoje pateiktas kokybės vadybos sistemos bendrasis procesų tarpusavio sąveikos modelis bendrais bruožais taip pat atspindi kai kuriuos iš aštuonių kokybės vadybos principų (orientacija į klientą, lyderiavimas, procesų, sistemos, faktais pagrįstų sprendimų, nuolatinio gerinimo). (Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas, 2002, p. 93)



Šaltinis: Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas, 2002, p. 91.

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

Plačios rodyklės viduriniame rate vaizduoja sistemos pagrindinių elementų sąveiką: vadovybės atsakomybės (ISO 9001 : 2000, 5 skyrius), apimančios įmonės vadovybės kompetencijai priskiriamų kokybės nuostatų organizacijoje formavimą ir jų įgyvendinimo užtikrinimą, išteklių vadybos (6 skyrius), apimančios išteklių poreikio kokybei pasiekti nustatymą ir aprūpinimą reikalingais ištekliais, ir toliau – tų išteklių naudojimą vykdant produkto realizavimo procesus (7 skyrius) – kliento poreikių ir lūkesčių nustatymą, jų pavertimą konkrečiais reikalavimais, pagal kuriuos gaminamas ir pateikiamas klientą patenkinantis produktas.

Paskutinis šio etapo ratas – matavimai, analizė ir gerinimas (8 skyrius) teikia informaciją apie produkto ir procesų atitikimą, kliento patenkinimą ir kitą informaciją apie procesus. Ratas baigiasi ties vadovybės pareigomis (5 skyrius), tarp kurių yra ir kokybės vadybos sistemos analizė bei sistemos gerinimo inicijavimas. Rato atšaka į viršų – į nuolatinę kokybės vadybos sistemos gerinimą – vaizduoja, kad remiantis turima informacija apie sistemos veikimą, reikia nuolat didinti jos rezultatyvumą.

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

Beje, abu ratai 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. (Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas, 2002, p. 93)

Pagrindiniuose ISO 9000 standartuose pateiktos labai apibrandintai išdėstytos rekomendacijos ir reikalavimai kokybės vadybos sistemoms (kadangi jos gali būti naudojamos bet kurioje pramonės, verslo, ūkio srityje). Tačiau standartuose nepateikta konkrečių būdų ir priemonių kokybės vadybos sistemai įgyvendinti. Kiekviena įmonė turi pasirinkti sau priimtinausius sistemos įgyvendinimo būdus ir pritaikyti juos savo veiklos pobūdžiui ir specifikai. (Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas, 2002, p. 93)

Tam tikrų rekomendacijų praktiniais sistemų įgyvendinimo klausimais galima rasti kituose ISO 9000 serijos rekomendacijų standartuose, pvz., ISO 10011 (rekomendacijos, kaip atlikti kokybės vidaus auditą), ISO 10013 (rekomendacijos, kaip parengti kokybės vadovus – dokumentus, aprašančius kokybės sistemą), ISO 10015 (rekomendacijos mokymo klausimais) ir kt. Tačiau šios rekomendacijos neapima visų kokybės vadybos sistemos sričių, be to, nereikėtų apsiriboti vien juose pateiktomis rekomendacijomis. (Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas, 2002, p. 93).

ISO 9001 kokybės vadybos sistemų, kaip investicijos ar sąnaudų bei jų naudingumo finansinis įvertinimas yra daug sudėtingesnis nei technologinių instrumentų. Kita svarbi problema yra objektyvių duomenų šioje srityje trūkumas. ISO 9001 kokybės vadybos sistema – tai „minkštoji“ technologija, kurios finansinis vertinimas yra neišvengiamai įtakojamas daigelio kitų, kartais itin sunkiai įvertinamų aplinkybių. Šiame straipsnyje kaip išlaidos (sąnaudos) analizuojamai kokybės gerinimo priemonei išskiriamos ISO 9001 kokybės vadybos sistemos parengimo ir sertifikavimo išlaidos bei šios sistemos nuolatinio veikimo įmonėje palaikymas.

ISO 9001 kokybės vadybos sistemos parengimo ir sertifikavimo išlaidos yra finansinės išlaidos, skirtos kokybės vadybos sistemos diegimo projekto planavimui, reikalingų darbuotojų apmokymui, išorinių konsultantų samdymui, dokumentacijos parengimui, kokybės vadybos sistemos praktiniam diegimui ir galiausiai – įdiegtos sistemos sertifikaciniam auditui. Šios išlaidos gali būti įvertintos gana objektyviai, nes yra tiksliai žinomi išorinių konsultantų bei sertifikacinio audito įkainiai, įmonės darbuotojų, dalyvavusių diegiant sistemą, darbo užmokestis bei panaudotų techninių–administracinių priemonių sąnaudos.

Kokybės vadybos sistemos palaikymas yra įdiegtos sistemos analizė bei įdiegtų naujų procedūrų, procesų laikymasis ir vykdymas. Siekiant įvertinti sistemos palaikymo išlaidas, būtina į tai įtraukti įmonėje paskirtų atsakingų darbuotojų darbo užmokestį, kitų įmonės darbuotojų, tiesiogiai neatsakingų už sistemos palaikymą, laiko (darbo užmokesčio) sąnaudas atliekant funkcijas bei veiksmus, priskirtus jiems įmonėje įdiegus kokybės vadybos sistemą. Jeigu reikia, į sistemos palaikymo sąnaudas taip pat įtraukiami išorinių konsultantų įkainiai. Vertinant sistemos palaikymą taip pat atsižvelgiama į reikalingų techninių–administracinių priemonių sąnaudas. ISO 9001 kokybės vadybos sistemos palaikymas, kaip ir sistemos diegimas, gali būti įvertintas

santykinai tiksliai, jeigu įmonė detaliai ir kruopščiai rengia finansinę atskaitomybę vidaus naudojimui. Tačiau darant prielaidą, kad įmonės neveda kokybės kaštų apskaitos, ISO 9001 kokybės vadybos sistemos palaikymas didžiąja dalimi šiame straipsnyje vertinamas remiantis subjektyviais už kokybės vadybą įmonėje atsakingų darbuotojų vertinimais.

Sudėtingiausias klausimas vertinant ISO 9001 kokybės vadybos sistemas finansiniu aspektu yra šių sistemų atsipirkimas. Visų pirma, būtina turėti tikslus duomenis apie sistemos diegimą ir palaikymą. Kad įvertinti analizuojamos kokybės gerinimo priemonės finansinį naudingumą, būtina analizuoti ir vertinti iš jos gautą naudą. Tyrimai rodo, kad iš sistemų gauta nauda vertinama kaip padidėję pardavimai, prestižas, klientų pasitenkinimas, sumažėjęs broko, skundų skaičius ir kt. (E. Čipkutė, 2008)

1.6 Kokybės valdymas organizacijoje bei finansinių rodiklių sąsajos

Pastarąjį dešimtmetį atsirado nemažai mokslininkų, atlikusių įvairius tyrimus siekiant nustatyti, kaip visuotinės kokybės vadyba susijusi su pelno siekiančios organizacijos veiklos bei finansiniais rezultatais. Daugumos tyrimų rezultatai patvirtino vis didėjančią kokybės vadybos svarbą organizacijos pelningumui.

Visuotinės kokybės vadybos būtinumą turi gerai suprasti ir ja savo veikloje vadovautis vadovai, jei patys vadovai bus abejingi šiai naujovei, pavaldiniams ji tikrai nerūpės.

Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo programa reikalauja mažiausiai kelerių metų. Mažos įmonės turi galimybę greičiau įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą. Naudos nereikės laukti kelis metus. Kiekvienas visuotinės kokybės vadybos žingsnis suteiks įmonei pranašumą. Tačiau tikriausiai, praeis keli metai kol bus įgyvendinta visuotinės kokybės vadyba kaip integruota visa apimanti sistema. Perėjimas į sistemine visuotinės kokybes vadybą yra nesibaigiantis nuolatinio tobulinimo procesas, kuris prasideda tuomet, kai kompanija nusprendžia ją įgyvendinti ir prisiima kokybės vadybos įsipareigojimus.

Kiekviena organizacija yra individuali, tačiau galima pritaikyti logišką seką pereiti nuo tradicinės vadybos prie visuotinės kokybės vadybos. Tam tikslui gali būti panaudotos perėjimo fazės. Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo fazės (Sakalas ir kt. 2000):

0 fazė. Aukščiausiojo lygio vadovų suvokimas, kad norint išlikti būtina visuotinės kokybės vadyba:

1 fazė. Veikimo planas aukščiausiojo ir aukštesniojo lygio vadovų ir specialistų įsipareigojimų pasiekti visuotinės kokybes vadybai įgyvendinti.

2 fazė. Veikimo planas esami sistemai įvertinti.

3 fazė. Veikimo planas vartotojų poreikių įvertinimo sistemai sukurti.

4 fazė. Veikimo planas visuotinės kokybes vadybai reglamentuoti.

5 fazė: Veikimo planas darbuotojų skatinimo sistemai sukurti.

Igyvendinant visuotinės kokybės vadybą, tenka išmatuoti esamą darbo rezultatų kokybės lygį, iškelti darbo rezultatų kokybės siektiną idealą, išmatuoti planuojamą atskiru laikotarpiu ir faktiškai pasiektą darbo rezultatų kokybės lygį. Taip pat tenka lyginti įmonės darbo kokybės lygį su analogiškų įmonių darbo kokybe.

Įdiegiant visuotinės kokybės vadybą, nesėkmė gali būti patirta tais atvejais, kai įmonės vadovai netinkamai naudojo visuotinės kokybės vadybą, nedalyvavo kokybės gerinimo procese, manė, kad kokybės problemų esama tik darbininkų, specialistų ir techninių darbuotojų darbe, o jų pačių tai neliečia. Vadovai nenorėjo prisiimti ilgalaikių įsipareigojimų darbo kokybei gerinti, manė, kad visuotinės kokybės vadyba nebūtina jų įmonės veiklai, nes jie ir taip neblogai tvarkosi.

Igyvendinant visuotinės kokybės vadybą, būtina vadovautis pagarba žmogui, jo teisėms ir orumui. Vadovų vaidmuo siekiant kokybės yra labai svarbus, jie pirmieji, kurie turi priimti kokybę reglamentuojančius įsakymus ir integruoti ją į kasdieninę veiklą.

Vadybos moksle yra du panašūs terminai – valdymas ir vadovavimas. Tačiau jų esmė skirtinga. Vadybos evoliucijoje valdymas yra ankstesnis vadybos raidos etapas, palyginti su vadovavimu. Vadovai valdo ar vadovauja, priklauso nuo to kokią jėgą jie naudoja bendraudami su savo pavaldiniais, siekdami organizacijos tikslų. Jėga yra pagrindinė energija veikimui inicijuoti ir jam palaikyti paverčiant norus realybe. Tai yra savybė, be kurios vadovai negali vadovauti. Paprastai skiriamos penkios jėgos rūšys: jėga, paremta teise (paremta užimamomis pareigomis, numatytomis organizacijos struktūroje ir formaliu autoritetu), atlyginimo jėga (paremta materialiniu ir psichologiniu šalininkų skatinimu), patyrimo jėga (igyta praktiniu patyrimu, specialia kvalifikacija ir žiniomis), pavyzdžio jėga (paremta vadovų patrauklumu, teigiamomis asmeninėmis savybėmis ir reputacija), prievartos jėga (paremta pavaldinių paklusnumo siekimu, baudų ir kitokia baime). (Vanagas, 2004)

Jei vadovai darbe vadovaujasi tik teise paremta ir prievartos jėga, tai galime vadinti valdymu, t.y. reguliavimu, administravimu. Jei remiamasi kitomis jėgomis, vadovai vadovauja. (Vanagas, 2004) Remiantis tokiomis prielaidomis, galima sakyti, kad vadovavimas yra teisingas autoriteto ir deramas galimybių naudojimas siekiant rezultatų iš vadovui pavaldžių žmonių ar sistemų.

Kalbant apie gerų vadovų klasifikacijos charakteristikas, reikia išskirti tai, kad jie turi aiškia organizacijos plėtros viziją, taip pat suteikia įgaliojimus ir atsakomybę savanoriškai veikti visiems darbuotojams. Tokie vadovai pasižymi jautria intuicija priimant sprendimus, realiai vertina savo sugebėjimus ir vaidmenį įmonėje, o, svarbiausia, vadovo asmeninės vertybės sutampa su viso organizacijos kolektyvo vertybėmis.

Vadovaujantys asmenys, ypač tie, kurie turi teisę priimti sprendimus, kokybę puoselėja sukurdami strateginę viziją, aiškias kokybės vertybes, kurios yra pamatas priimti sprendimams visuose vadybos lygiuose. Formuluodami dideles, tačiau įvykdomas užduotis, rodydami asmeninius išsipareigojimus kokybei, integruodami kokybės vertybes į kasdieninę veiklą bei palaikydami kokybės tobulumo aplinką.

Taigi galima teigti, kad organizacijose vadovai yra pirmieji, kurie turi priimti kokybę reglamentuojančius įsakymus ir integruoti ją į kasdieninę veiklą, perduoti visuotinės kokybės gaires žemesniojo rango darbuotojams.

Analizuojant kokybės poveikį organizacijai negalima atskirti organizacijos strateginio planavimo funkcijos nuo kokybės strateginio planavimo, t.y. nuo siekimo geriausiu būdu patenkinti vartotojų poreikius mažiausiais kaštais. Taigi strateginis kokybės planavimas yra arba turėtų būti verslo strateginio planavimo sinonimas (P. Vanagas, 2000)

Kuriant organizacijos veiklos strategijas, reikia žinoti, kokios yra kokybės strategijos ir siekiai. Iš kokybės strateginių siekių reikėtų apžvelgti pagrindinius lygmenis, tokius kaip lygiavimasis į kitų kompanijų geriausius veiklos kokybės lygmenis, ISO kokybės vadybos šeimos standartai, šešių sigmų kokybės metodologija ir kokybės apdovanojimų modeliai.

Lygio žymėjimas yra nuolatinis savo organizacijos stebėjimas, vertinimas ir lyginimas su kitomis organizacijomis arba padaliniais siekiant atpažinti ir suprasti tobulinimų galimybes. Lygio žymėjimą galima atpažinti kaip sugebėjimą būti tokiam supratingam, kad pripažintum, jog kiti gali būti kuo nors pranašesni už tave ir tokiam protingam, kad juos pavytum ir pralenktum.

Todėl daugelis išsivysčiusių pasaulio šalių organizacijų naudoja lygio žymėjimo procesą. Lygio žymėjimu siekiama tokių tikslų, kaip tobulėti remiantis geriausia patirtimi, skatinti aktyvų mokymosi procesą organizacijoje, geriau suprasti procesus, užsibrėžti ambicingus strateginius tikslus bei kuo geriau tenkinti vartotojų poreikius.

Lyginti galima produktus, įrengimus, procesus ir kita. Yra įvairių lygio žymėjimo tipų : vidinis, išorinis konkurencinis, išorinis šakos, integruotas, išorinis tarpšakinis, vidinis ir išorinis.

3 lentelėje pateiktas racionalus lygio žymėjimo nuoseklumas, stadijos ir kiekvienoje stadijoje atliekamas veiklos.

Lygio žymėjimo nuoseklumas, stadijos ir veiklos.

Stadija	Veikla
1. Proceso planavimas ir objekto apibūdinimas	Išskirti, ką žymėti; gauti aukščiausio lygio vadovų sutikimą; sudaryti matavimo planą; sudaryti informacijos rinkimo planą; apibūdinti objektą.
2. Vidinės informacijos rinkimas	Surinkit ir išanalizuoti informaciją viduje; išsirinkti potencialias vietas, surinkti vidinę tam objektui tinkamą tyrimų informaciją, atlikti tyrimus ir interviu.
3. Išorinės informacijos rinkimas ir analizė	Surinkti išorinę skelbtą ir tyrimų informaciją.
4. Objekto veiklos tobulinimas	Numatyti koreguojančius pakeitimus, sukurti įdiegimo planą, gauti aukščiausio lygio vadovų sutikimą sprendimams priimti, įgyvendinti sprendimą ir išmatuoti jo įtaką įmonės veiklai.
5. Nepalaujamas tobulinimas	Rinkti ir apdoroti informaciją apie veiklos kokybės pagerėjimą, įdiegti nepertraukiamą veiklos tobulinimo procesą

Šaltinis: Paulauskaite, Vanagas, 1998.

Šiuolaikines konkurencijos sąlygomis organizacijos nesidalija geriausia savo veiklos kokybės patirtimi, iš konkurentų informacija išgaunama įvairias kitokiais būdais, Tačiau svarbu lyginti ne vien produktų kokybę, bet ir atskirų procesų atlikimo kokybę.

Kalbant apie ISO 9000:2000 kokybės vadybos šeimos standartus, kaip apie kokybės strateginių siekių lygmenis, reikia pasakyti, kad Lietuvoje tai ir yra pagrindinis įmonių strateginis siekis. Šiuo metu Lietuvoje yra šimtai įmonių, kurios jau įgyvendino ir šiuo metu įgyvendina kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9001:2000 standartų reikalavimus. ISO 9000 šeimos standartai pradėti vartoti 2000 metais, jie yra svarbus tvirtas pamatas visuotinės kokybės vadybai įgyvendinti, jeigu tai daroma ne formaliai, o keičiant organizacijos kultūrą.

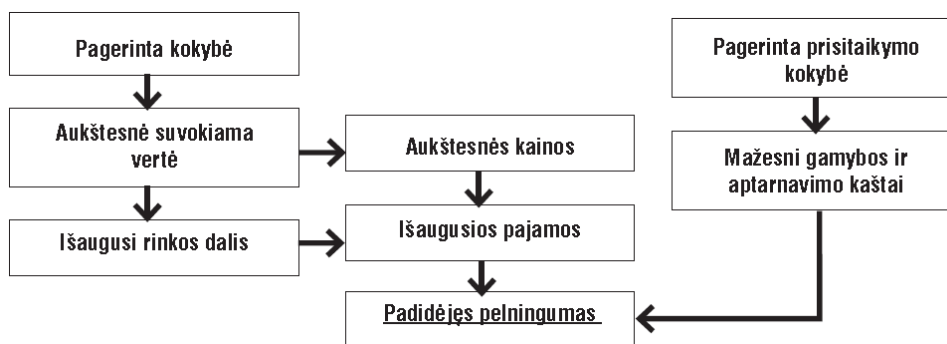
Šiuolaikinė visuotinės kokybės vadyba yra dinamiška teorija ir praktika. Šešių sigma metodologija kilusi iš matematinės statistikos. Sigma (σ) reiškia standartini nuokrypį nuo matuojamų kokybinių parametrų vidurkio. Šeši sigma metodologija yra aukščiausios kokybės siekimo metodologija. Tačiau šeši sigma koncepcija integruoja efektyviausius statistinius kokybės valdymo, visuotinės kokybės vadybos metodus, pažangiausias darbo ir produktyvumo vadybos bei kitas naujausias veiksmingas vadybos koncepcijas, siekiant visapusiškai pagerinti įmonės veiklą. (Pearson, 2001)

Šeši sigma kokybės koncepcija šiuo metu yra labai paplitusi pasaulyje ir daugelis kompanijų tvirtina, kad tai yra lemiamas jų sėkmes veiksnys (Hutchins, 2000) Galima paminėti tokias kompanijas kaip General Electric, Honeywell, ABB, Lockheed Martin, Polaroid, Sony, Ford ir kt.

Šeši sigma tinka beveik visiems organizacijoje vykstantiems procesams tobulinti, tačiau plačiausiai šeši sigma metodologija vartojama produkto kūrimo, gamybos, paslaugų teikimo procesams tobulinti.

Jau seniai yra nustatyta, kad procesų, žmonių ir produktų kintamumas yra neišvengiamas. Tam, kad valdyti verslo procesų kintamumą, reikia žinoti, dėl kokių priežasčių jie atsiranda. Reikia matuoti pokyčių dažnius, kad būtų galima imtis tam tikrų koregavimo veiksmų. Tradiciškai naudojamos procesų kintamumo matavimo sistemos, pagrįstos trijų arba keturių sigma kokybe, o tai reiškia, kad yra leidžiama nuo 6200 iki 67000 neatitikimų vienam milijonui atvejų. Šeši sigma metodologijoje kuriami metodai, kuriais mažinamas procesų kintamumas. Versle planuojami tikslūs skaičiai turi būti pakeičiami lankstesniais intervaliniais tikslus išreiškiančiais rodikliais. Siekiant šeši sigma kokybės, visų pirma reikia panaikinti neatitikčių priežastis kol dar dėl šių priežasčių neatsirado neatitikčių. Atsiradus neatitiktims reikia papildomu išteklių joms nustatyti ir ištaisyti. Būtų dar blogiau, jeigu nekokybiškų produktų patektų klientui ir niekada nebūtų nustatytos neatitiktys. Šeši sigma kokybė panaikina tokias problemas ir tuo pagerina kompanijos reputaciją dėl geros kokybės bei sumažina proceso metu susidariusius nuostolius. Šiuo metu yra pamastymų, kuriuose teigiama, kad greitai laiku bus galima siekti septynių ar netgi aštuonių sigma rezultatų.

Ryšys tarp sėkmingo VKV įgyvendinimo organizacijoje ir finansinių jos rezultatų gali būti naudojamas aiškinamas pagal konkurencinio pranašumo prizmę. Konkurencinis pranašumas suprantamas kaip įmonės galimybė pirmauti rinkoje (Evans, Lindsay, 2005). Jei konkurencinis pranašumas yra išlaikomas ilgą laikotarpį, įmonės veiklos rezultatai žymiai pagerėja. Apibendrinta kokybės vadybos svarba, siekiant konkurencinio pranašumo pateikta 4 pav.

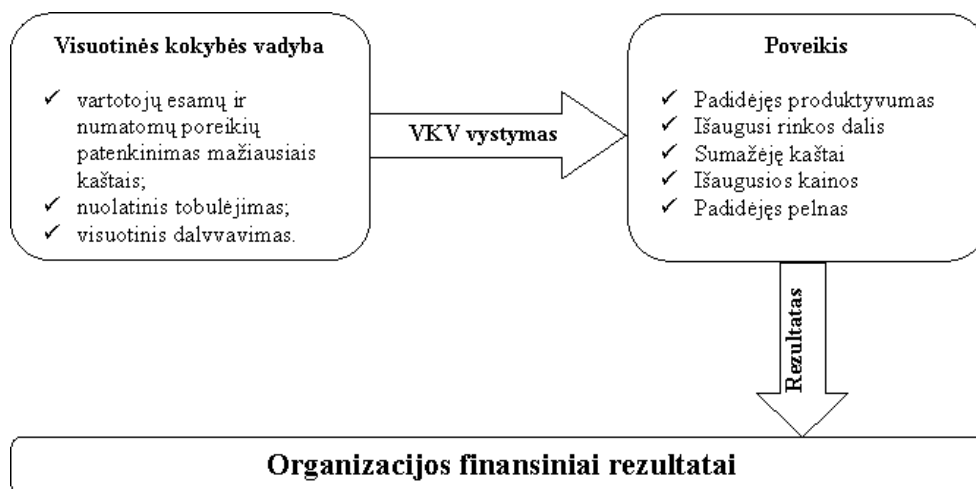


Šaltinis: J. R. Evans ir W. M. Lindsay, 2005

4 pav. Kokybės valdymo įtaka organizacijos pelningumui.

Suvokiama produkto vertė rinkoje dažniausiai priklauso nuo jo kokybės. Dėl pagerėjusios kokybės produktas išskiriamas iš konkurentų tarpo, pagerėja įmonės, pagaminusios produktą, įvaizdis, išauga produkto vertė. Tai leidžia įmonei nustatyti aukštesnę kainą bei išplėsti užimamą rinkos dalį, todėl įmonė gauna didesnes pajamas, kurios padengia dėl kokybės pagerinimo susidariusius kaštus. Kokybė ženkliai susijusi su įmonės finansiniais pasiekimais ir daro jiems teigiamą įtaką. Aukščiausios kokybės produktus ir paslaugas teikiančios organizacijos paprastai gali manipuluoti ir aukščiausiomis kainomis, nes tokie produktai ir paslaugos bus perkami dėl padidėjusio vartotojų patenkinimo lygio. Taigi aukšta produktų ar paslaugų kokybė – esminis

konkurencinio pranašumo įgijimo pagrindas. Pagerinta kokybė daro įtaką organizacijos užimamos rinkos dalies padidėjimui, pagerėjusiam konkurencingumui bei išaugusiam pelningumui (5 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

5 pav. Visuotinės kokybės vadybos poveikis finansiniams organizacijos rezultatams.

VKV poveikį pelningumui galima analizuoti per rinkos dalies išlaikymą, prie kurios prisideda ne tik patenkinti vartotojai, bet taip pat ir patenkinti darbuotojai (Allen, Wilburn, 2006). Pagrindinis užimamos didelės rinkos dalies privalumas – mažesni negu konkurentų gamybos kaštai

Pagal visuotinės kokybės vadybos filosofiją labai svarbu, kad vadybos strategijos būtų orientuotos ne į trumpalaikio, o į ilgalaikio pelno siekimą. Gerai žinoma, kad per trumpą laiką galima gauti didelį pelną, jei atsisakoma investicijų į procesų tobulinimo priemones ir metodus, neinvestuojama į tyrimus ir plėtrą ar atidėliojamos prevencinės investicijos. Tačiau minėtieji veiksmai ilginiui padaro žalos ir konkurencingumui, ir pelningumui.

Apibendrinus galima pateikti VKV įgyvendinimo poveikį finansiniams organizacijos rezultatams (5 pav.) Organizacija vadovaudamasi VKV principais ir juos vystydama daro poveikį tokiems faktoriams kaip padidėjęs produktyvumas, auganti užimamos rinkos dalis, sumažėja kaštai, po pasėkoje pagerėja organizacijos finansiniai rezultatai.

2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ ANALIZĖ LIETUVOJE IR PASAULYJE

Kokybės vadybos sistemų naudojimas tiek pasaulyje tiek Lietuvoje kasmet vis auga, todėl išskyla poreikis analizuoti pačias KVS ir šių kokybės gerinimo priemonių naudingumą įmonėms.

2.1 Prekybos kliūtys standartizavimo ir tarptautinio bendradarbiavimo plėtros kontekste.

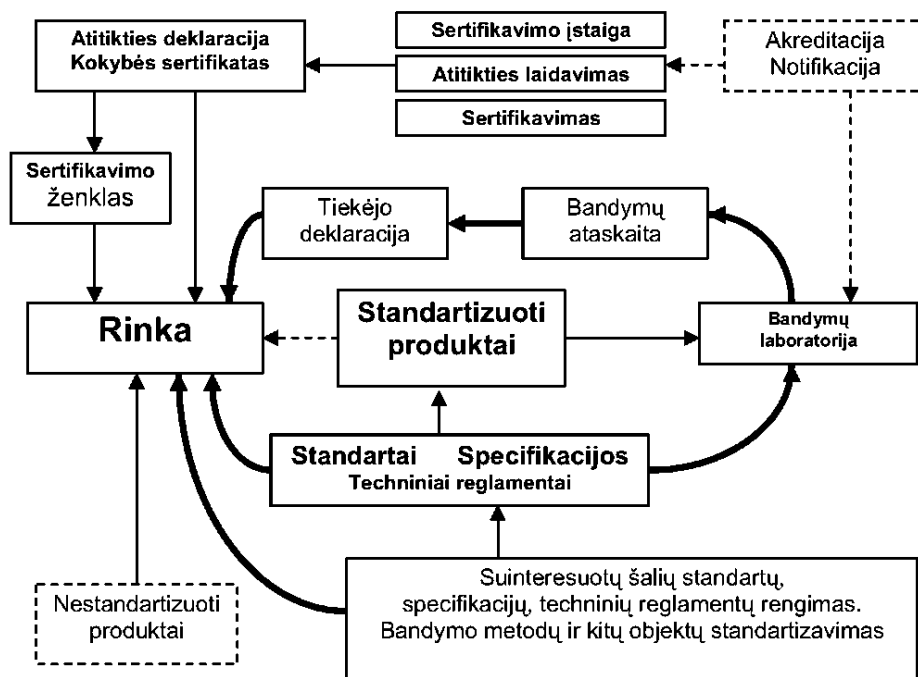
Nacionalinių rinkų ir ribotos laisvosios prekybos gyvavimo metu saugoti naujas pramonės šakas ar net visą šalies ūkį nuo konkurencijos pasaulio prekybos rinkoje buvo visuotinai įprasta praktika. Prekybos apribojimai yra dviejų rūšių: tradicinės kliūtys – tarifai ir kvotos bei ekonomiškai pažangesnėse šalyse sukurtos techninės, sanitarinės ir fitosanitarinės kliūtys. Kai kurių iš jų atsiradimas buvo motyvuojamas vartotojų sveikatos ir interesų apsauga, ir tai dažnai skirdavosi nuo kitų šalių praktikos. Tačiau kai kurios techninės kliūtys buvo sukurtos, kad neleistų kitų šalių konkurencingoms prekėms patekti į rinką. Paprastos kliūtys – kvotos ir tarifai – palyginti yra nesunkiai pašalinamos, ir tai buvo pamažu padaryta Pasaulio prekybos organizacijos pastangomis. Techninės kliūtys yra techniniai reglamentai, normos, kokybės standartai ir vietinės taisyklės, kurios skiriasi įvairiose šalyse ir riboja laisvą prekių judėjimą. Šalys gali nustatyti taisykles, kad apsaugotų valstybės ir viešuosius interesus. Iš tiesų pagirtina šalių iniciatyva saugoti vartotojų gerovę ir garantuoti saugą, kokybišką aplinką, užtikrinti tausojamąjį gamtos išteklių vartojimą, bet šios taisyklės dažnai naudojamos protekcionizmo tikslais. (J. Ruževičius, 2008).

Techninės kliūtys išlieka dėl didelio skirtingų taisyklių taikymo daugelyje gamybos šakų ir žemės ūkyje, kur, siekdamas užtikrinti švarių ir sveikų maisto produktų gamybą, daugelis šalių išleido griežtas ir ribojančias taisykles. Atsižvelgiant į esamas sudėtingas ir nevienarūšes taisykles, labai sunku detalai susisteminti techninių kliūčių įvairovę. Technines prekybos kliūtis galima skirstyti į penkias grupes, susijusias su (J. Ruževičius, 2008):

1. techniniais produktų kokybės rodiklių reglamentavimo skirtumais (pvz., produkto masė, forma, dydis ir kt.);
2. prekių funkcinių eksploatacinių savybių rodiklių reglamentavimu;
3. prekių ženklinimo turinio, modelių pavadinimų, pakavimo bei pristatymo ypatumais;
4. techninėmis ir sudėties savybėmis, būtinomis produkto naudojimui tam tikroje šalyje (pvz., leidžiami naudoti maisto priedai, kenksmingų medžiagų normos ir kt.);
5. reikalavimais turėti specifinius produktų kokybę ar įmonės vadybos sistemą patvirtinančius sertifikatus.

Labai svarbūs šalies ūkio raidai yra standartizacijos ekonominiai aspektai. Standartai – tai tarptautinio ekonominio bendradarbiavimo ir pasaulinės prekybos prielaida. Standartizavimo

technologinius ir kitus minėtus privalumus gerai supranta gamybos personalas, tačiau diskutuojant su įmonių vadovais geriausiai suprantama yra ekonominė standartų nauda.



Šaltinis: J. Ruževičius, 2008

6 pav. Sertifikavimo, standartizavimo ir rinkos sąsajų modelis.

Anot J. Ruževičiaus siekiant, kad kokybiškos nacionalinės prekės ir paslaugos būtų žinomos ir atpažįstamos Europoje ir pasaulyje, svarbu ir toliau remti darniųjų Europos standartų perėmimą kaip nacionalinių standartų, užtikrinti atstovavimą Lietuvos interesams rengiant Europos standartų projektus, palaikyti atitikties įvertinimo įstaigų akreditavimo ir paskyrimo paskelbtosiomis (notifikavimo) procesus bei siekti tikrosios narystės Europos atitikties įvertinimo ir kitose kokybės organizacijose. Techniniai standartai, metrologija ir atitikties įvertinimo procedūros (įskaitant akreditaciją ir notifikaciją) rinkos priežiūros institucijų, verslo ir visuomeninių organizacijų yra naudojamos norint tinkamai apsvarstyti tokius klausimus, kaip gamybos optimizavimas, sveikata, vartotojų apsauga, aplinkos apsauga, saugumas ir kokybė, taip pat atsižvelgiant ir į veiklos rizikos valdymą bei rinkos nesėkmės tikimybę. Stabili šių sričių plėtra ir ją užtikrinančių priemonių įgyvendinimas leidžia palaikyti ir stabilų ekonomikos augimą, didinti visuomenės gerovę bei skatinti tarptautinę prekybą. (J. Ruževičius, 2008)

2.2 Kokybės vadybos sistemų teikiami privalumai.

Gaminant prekes ir teikiant paslaugas sertifikavimas užtikrina kokybės standartų ir teisės aktų laikymąsi. Sertifikavimas yra procedūra, kuria trečioji šalis pateikia rašytinę garantiją (t.y. kokybės atitikties sertifikata), suteikiančią papildomą pasitikėjimą, kad gaminys, paslauga, procesas

ar sistema tikrai atitinka standartuose ir teisės aktuose nustatytus kokybės reikalavimus. Pagal sertifikavimo sritį ši procedūra gali būti trijų tipų – kokybės, aplinkos apsaugos ir prekių kilmės. Sertifikuojant prekių kilmę pagal nustatytus kriterijus įvertinama, kurioje šalyje yra sukurta pridėamosios vertės pagrindinė dalis. Kilmės sertifikatai gali suteikti gamintojui privilegijų eksportuojant prekes į kitas šalis, su kuriomis yra pasirašytos išskirtinio palankumo tarptautinės prekybos sutartys. Priklausomai nuo sertifikavimo objekto ši veikla gali apimti gaminių (produktų), organizacijų veiklos (kokybės, aplinkos apsaugos ir kitų vadybos sistemų) ir darbuotojų profesinės kompetencijos kokybės vertinimą. Kokybės sertifikavimas yra dvejopas – privalomasis ir savanoriškasis. Privalomasis sertifikavimas yra skirtas prekėms ir paslaugoms bei organizacijų veiklai, siekiant laiduoti galutinio produkto saugą ir sumažinti jo keliamą riziką žmonių sveikatai ar gyvybei. Sertifikuojant savanoriškai yra įvertinama ne tik atitiktis saugos reikalavimams, bet ir laiduojama produkto ar veiklos sistemos atitiktis visiems kitiems standarto, teisės akto ar prekybos sutarties reikalavimams. Tokio sertifikavimo ženklai gali būti naudojami ir kaip papildoma rinkodaros bei reklamos priemonė.

2.3 Lietuvos sertifikavimo sistema.

Lietuvos sertifikavimo sistema apibendrinta 5 paveiksle. Be „tradicinių“ kokybės (ISO 9001) ir aplinkos apsaugos (ISO 14001) vadybos sistemų Lietuvos įmonės diegia ir kitas sistemas: ISO 22000, BRC Global Standard ir RVASVT (maisto saugos užtikrinimas), ISO/IEC 27001 (informacijos saugos vadyba), CMMI (procesų valdymo gebėjimų brandos vertinimo modelis), OHSAS (darbuotojų sveikatos ir saugos valdymas), FSC (miškų, medienos tiekimo grandinės organizacijų, medienos ir popieriaus gaminių sertifikavimas) ir kt.



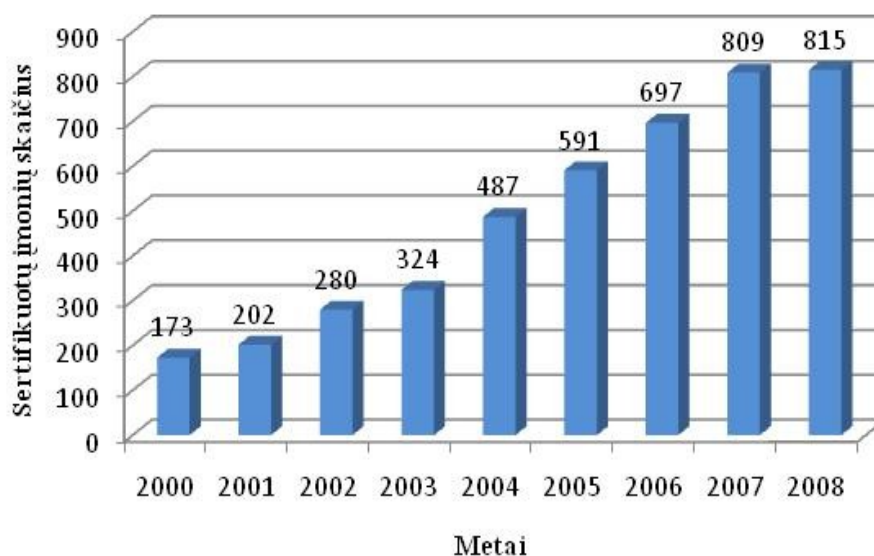
Šaltinis: J. Ruževičius, 2008.

7 pav. Sertifikavimo, standartizavimo ir rinkos sąsajų modelis.

Dvi Lietuvos įmonės (AB „Utenos trikotažas“ ir „TNT Lietuva“) jau yra įdiegusios socialiai atsakingo verslo tarptautinį standartą SA 8000 (angl. Social Accountability). Įdomu pažymėti ir tai, kad abi minėtos įmonės yra Nacionalinio kokybės prizų laureatės.

2.4 Kokybės vadybos sistemų esamos situacijos ir dinamikos analizė Lietuvoje bei palyginimas su globalinėmis tendencijomis .

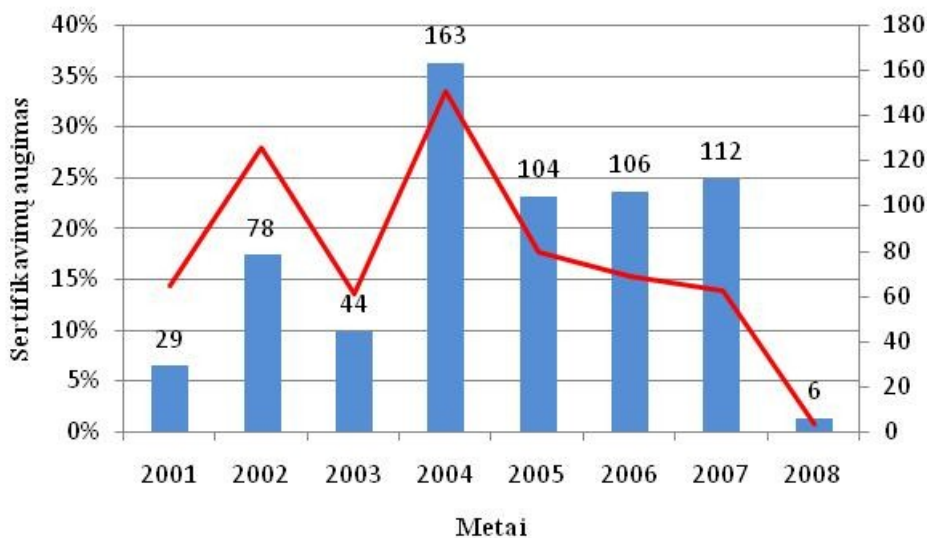
Vienas iš svarbiausių kokybės vadybos raidos ir internacionalizavimo reiškinių laikytinas kokybės vadybos standartizuotų modelių kūrimas, sistemingas jų tobulinimas ir taikymas verslo ir kitose srityse. Lietuvos organizacijos, užmegzdamos ryšius su partneriais Lietuvoje, Europos Sąjungos ir kitose šalyse, vis dažniau susiduria su reikalavimu turėti įdiegtas ir sertifikuotas kokybės vadybos sistemas. Geras partnerių tarpusavio supratimas bei pasitikėjimas užtikrinamas panašių veiklos ir vadybos standartų naudojimu. Organizacijose įdiegtos KVS padeda patenkinti verslo partnerių reikalavimus ir pasiekti norimų rezultatų, mažina problemų atsiradimo riziką. Be to, organizacijoms vadovaujama sėkmingai ir jų valdymas yra sistemingas bei skaidrus. Todėl pastaruoju metu KVS vis plačiau diegiamos ne tik verslo organizacijose, bet ir viešojo sektoriaus institucijose – aukštosiose mokyklose (Lietuvos jūreivystės kolegija – pirmoji mokymo institucija Lietuvoje, 2001 m. įdiegusi KVS), policijoje (2008 m. pirmasis Lietuvoje KVS įdiegė Marijampolės policijos komisariatas), saugos tarnybose, konsultacinėse kompanijose, savivaldybėse, ligoninėse ir kt. (J. Ruževičius, 2008) Nors diegiančių ISO 9001 kokybės vadybos sistemas organizacijų skaičius Lietuvoje auga (2008 m. gruodžio mėnesį buvo 815 sertifikuotos įmonės), o per 2000–2008 m. laikotarpį jų skaičius išaugo beveik 5 kartus (žr. 6 paveikslą),



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal „The ISO Survey of Certifications“.

8 pav. KVS sistemų diegimo raida Lietuvoje.

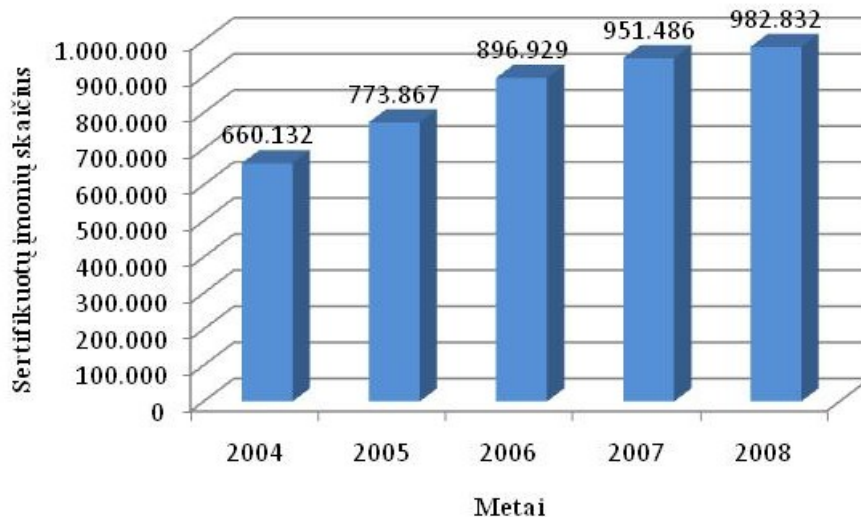
tačiau pastaraisiais metais augimas žymiai sulėtėjo (žr. 7 paveikslą), galima daryti prielaidą, kad tai yra ekonominio sunkmečio padarinys, verčiantis įmonių vadovus koncentruotis ties kitais valdymo ir problemų sprendimo aspektais. Sertifikavimo augimo sulėtėjimas pastebimas ne tik Lietuvoje, tačiau ir visuose pasaulio regionuose.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal „The ISO Survey of Certifications”.

9 pav. KVS dinamika Lietuvoje.

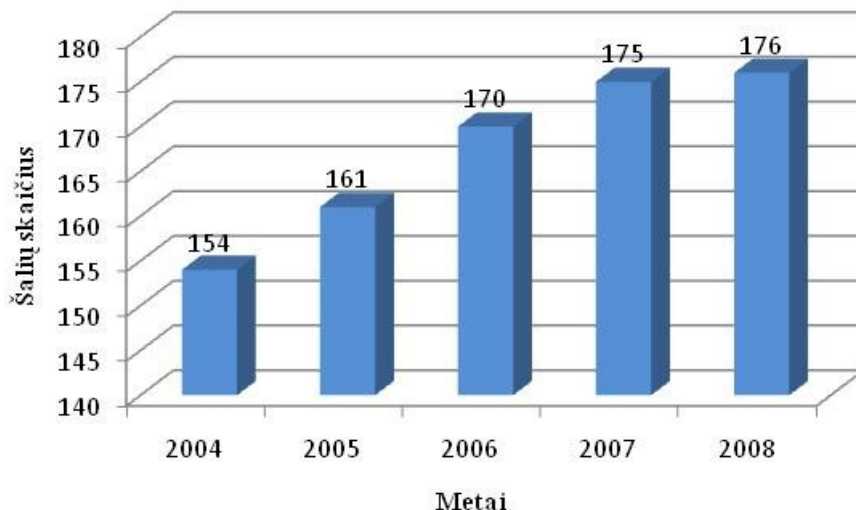
Pasaulyje diegiančių ISO 9001 kokybės vadybos sistemas organizacijų skaičius, kaip ir Lietuvoje, auga, tačiau pastaraisiais metais žymiai lėčiau nei pavyzdžiui 2005 metais. (žr. 8 paveikslą)



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal „The ISO Survey of Certifications”.

10 pav. KVS sistemų diegimo raida pasaulyje.

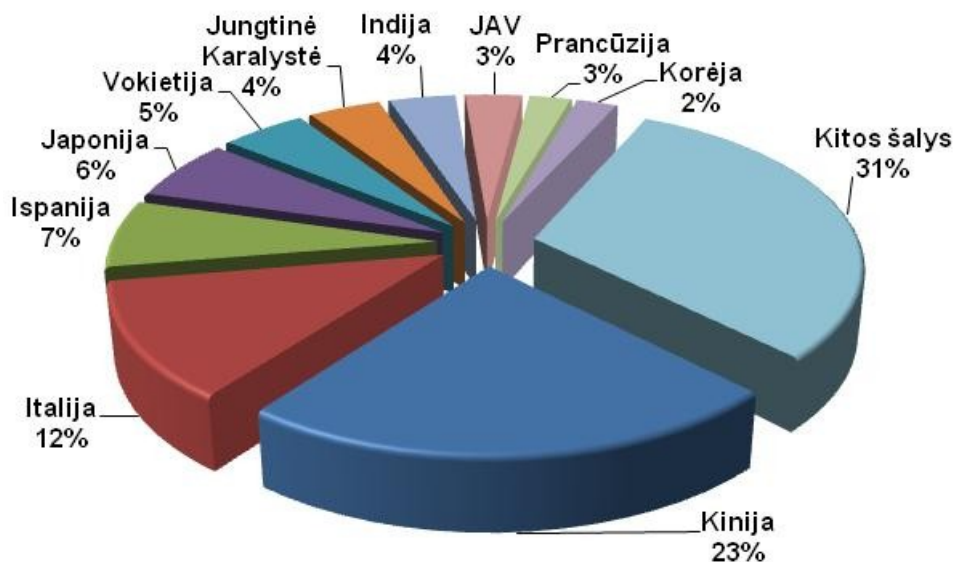
Analizuojant teritoriniu atžvilgiu, t.y. šalių skaičių kuriose yra diegiamos KVS didelio augimo nepastebėsime (žr. 9 paveikslą), kadangi šalių skaičius ir taip yra pakankamai nemažas ir didelių galimybių jam augti greičiausiai nenusimato, nes pagrindė visos šalys kurioms yra aktualus KVS diegimas tai jau daugiau ar mažiau daro.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal „The ISO Survey of Certifications”.

11 pav. Šalių kuriose diegiamos sertifikuotos KVS dinamika.

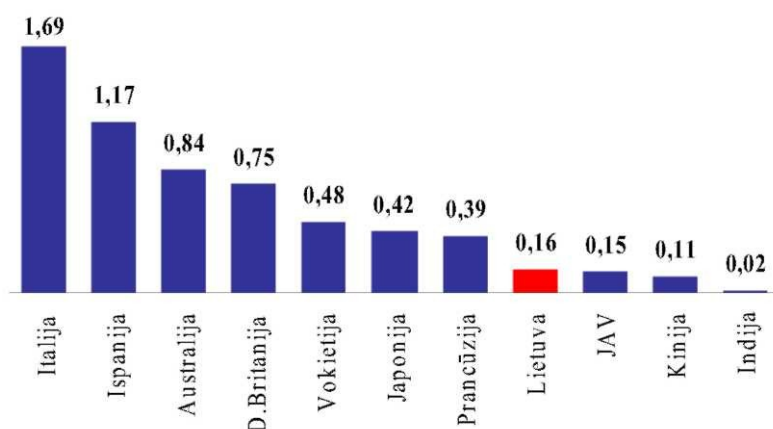
2008 m. pabaigoje pasaulyje daugiausia sertifikuotų KVS turėjo Kinija (224 616 įmonės), Italija (118 309), Ispanija (68 730), Japonija (62 746), Vokietija (48 324) ir Jungtinė Karalystė (41 150).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal „The ISO Survey of Certifications”.

12 pav. Daugiausia sertifikuotų KVS turinčios šalys (10), bei jų procentinė dalis viso pasaulio sertifikuotų KVS mastu 2009 pradžioje.

Kinija yra absoliutus lyderis pagal įdiegtų KVS skaičių, tačiau įvertinus šalies dydį negalima teigti, jog sertifikuotų įmonių koncentracija yra didelė. Vertinimas absoliučiu dydžiu nėra pakankamai informatyvus. Todėl objektyvesniam palyginimui galima panaudoti santykinį rodiklį – ISO 9001 sertifikatų skaičių, tenkantį 1000 šalies gyventojų. Pagal šį rodiklį 2009 m. pradžioje pasaulyje pirmavo Italija (1,69 sertifikatų 1000 gyv.), Vengrija (1,55 sertifikatų 1000 gyv.), Čekija (1,24 sertifikatų 1000 gyv.) ir Ispanija (1,17 sertifikatų 1000 gyv.). JAV sertifikatų skaičiumi, tenkančiu 1000 gyventojų, ženkliai atsilieka nuo išvardytų šalių (0,15 sertifikatų 1000 gyv.). Tai rodo, kad ISO 9001 standartas JAV nėra toks populiarus kaip Europoje. JAV įmonės minėtas KVS diegia daugiausia tam, kad galėtų įeiti ir išsitvirtinti Europos rinkose. Tas pats pasakytina ir apie Japoniją (0,42 sertifikatų 1000 gyv.). Pagal KVS sertifikatų skaičių, tenkantį 1000 gyventojų, Lietuva lenkia JAV, Kiniją ir Indiją, kurios pagal absoliutinį KVS sertifikavimų skaičių yra aiškios lyderės, tačiau ženkliai atsilieka nuo kitų ES šalių (žr. 11 paveikslą). Lietuvoje šis rodiklis yra 0,16, o ES 27 šalių vidurkis – 0,57, t. y. apie 4 kartus didesnis, nei mūsų šalyje. (Lietuvos standartizacijos departamentas, 2008)

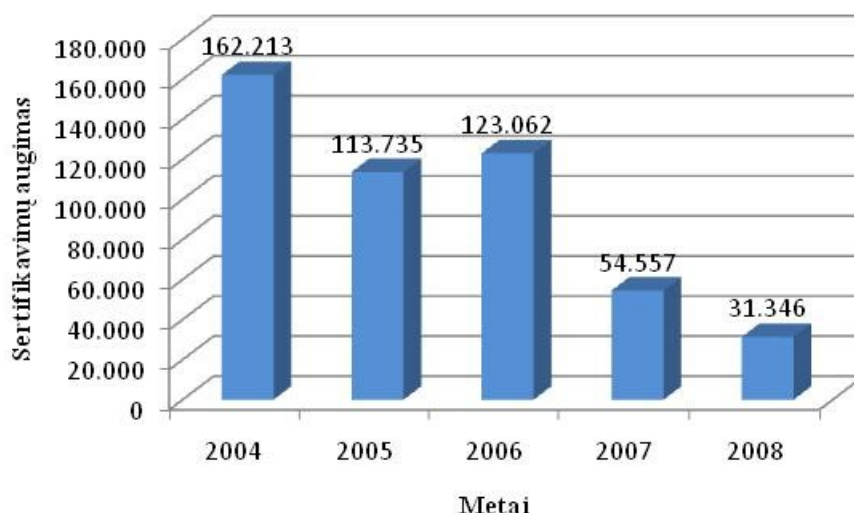


Šaltinis: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2008.

13 pav. Sertifikuotų KVS skaičius, tenkantis 1000 gyventojų.

Norint pasiekti minėto rodiklio ES vidurkį, Lietuvoje turėtų būti daugiau kaip 2000 sertifikuotų KVS. Jeigu Lietuvoje išliks pastarųjų metų KVS diegimo augimo tempai, mūsų šalis pasiektų dabartinį šio ES rodiklio vidurkį tik 2027 metais. (Lietuvos standartizacijos departamentas, 2008).

Analizuojant KVS sertifikuotų įmonių skaičiaus dinamiką pasauliniu mastu (žr. 12 paveikslą) pastebimos panašios tendencijos kaip ir Lietuvoje, kurios buvo paminėtos anksčiau. Kaip ir mūsų šalyje žvelgiant globaliai pastaraisiais metais augimas žymiai sulėtėjo. To priežastys galėtų būti sunki ekonominė situacija.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal „The ISO Survey of Certifications”.

14 pav. KVS dinamika pasaulyje.

2.5 Organizacijų kokybės vadybos sistemų vertinimas sąnaudų ir privalumų kontekste.

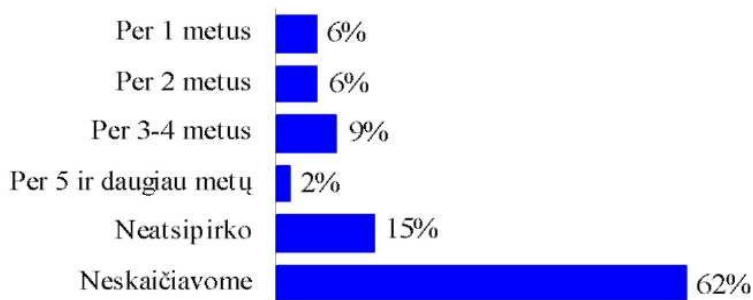
Kokybės standartai organizacijose diegiami siekiant įvairios naudos. Be to, įvairiose šalyse ISO 9000 serijos standartais paremtos kokybės vadybos sistemos diegimo organizacijose motyvai taip pat labai skirtingi. Egipte (Magd ir Curry, 2003) atliktas tyrimas parodė, kad čia organizacijos ISO 9001 diegė pirmiausiai siekdamos padidinti esamos kokybės vadybos sistemos efektyvumą. Kiti svarbiausi ISO 9001 diegimo motyvai yra konkurentų ir užsienio partnerių spaudimas, siekis padidinti ar išlaikyti užimamą rinkos dalį. Ispanijoje atlikto tyrimo (Escanciano ir kt., 2001) rezultatai parodė, kad pagrindinis vadybos sistemos diegimo motyvas Ispanijoje – siekis pagerinti produktų ir paslaugų kokybę bei pagerinti vidines procedūras. Tarp svarbiausių motyvų yra ir organizacijos įvaizdžio gerinimas, konkurencingumo didinimas, klientų poreikių tenkinimas. Didžiosios Britanijos organizacijų tyrimas (Douglas ir kt., 2003) parodė, kad analizuojamos kokybės gerinimo priemonės pagrindinis diegimo motyvas yra siekis prieiti prie partnerių ir klientų, kurie, neturint ISO 9001 sertifikato, buvo nepasiekiami. Kiti motyvai yra pagerinti esamų ir būsimų klientų aptarnavimą, organizacijos efektyvumą, suderinti kokybės vadybos sistemas organizacijoje. Įdomu tai, kad tarp svarbiausių šioje šalyje ISO 9001 diegimo motyvų nėra siekio pagerinti kokybę. Tyrimo, atlikto Švedijoje (Poksinska ir kt., 2002), rezultatai parodė, kad pagrindinis sistemų diegimo motyvas yra siekis pagerinti organizacijos įvaizdį ir tik po to – pagerinti kokybę. Kiti pagrindiniai Švedijos organizacijų nurodyti ISO 9001 diegimo motyvai buvo: klientų spaudimas, ryšiai su valdžios institucijomis ir bendruomenėmis, marketingo nauda, konkurencingumo didinimas. Apibendrinus analizuotus tyrimus, vidiniai kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai (kokybės, procedūrų, efektyvumo gerinimas) sudaro tik apie 30 proc. visų ISO 9001 diegimo

motyvų. O išoriniai motyvai (marketingo nauda, pardavimai, partnerių spaudimas) sudaro apie 70 proc. visų diegimo veiksnių. Taigi, organizacijos daugiausiai siekia ISO 9001 sertifikato ne dėl tiesioginės jo paskirties ir iš to gaunamos naudos, o dėl išorinių, antrinių teikiamų privalumų. Analogiški rezultatai gauti ir atlikus tyrimus Lietuvoje (Urbonavičius, 2004; Ruževičius ir kt., 2004): pagrindiniai vadybos sistemos diegimo motyvai yra siekis užtikrinti nuolatinę gamybos kokybę, išlaikyti ar padidinti rinkos dalį, pagerinti organizacijos įvaizdį. Taigi, organizacijos Lietuvoje, diegdamos kokybės vadybos sistemą, daugiausiai siekia išorinės naudos.

Nors dėl daugelio minėtų ISO 9001 kokybės vadybos sistemos naudos veiksnių organizacijos visame pasaulyje šią kokybės vadybos sistemą vertina palankiai, yra organizacijų, kurios ISO 9001 kokybės vadybos sistemą vertina neigiamai, teigdamos, kad sistemos teikiama nauda neatsveria dėl jos patiriamų vienkartinį (diegimo ir sertifikavimo) bei pastovių (sistemos palaikymo) sąnaudų. Dalis sistemą įsidiegusių organizacijų neatgavo diegimo sąnaudų ir(ar) patyrė nuostolių, kadangi padidėjo laiko sąnaudos, reikalingos užpildyti reikiamą dokumentaciją ir atlikti kitus standarte reikalaujamus procedūrinius veiksmus, padidėjo sąnaudos logistikai ir broko skaičius (Casadesū ir Karapetrovic, 2005). Be to, dėl padidėjusios biurokratijos padidėja personalo poreikis pildyti pagal standartą reikalaujamai dokumentacijai (Douglas ir kt., 2003). Todėl pagrindinės keturios dėl kokybės vadybos sistemos diegimo patiriamos sąnaudų grupės – laikas, apmokymai, konsultacijos ir sertifikacija – gali nebūti susigrąžintos, nes gauta iš sistemos organizacijai nauda gali būti mažesnė nei patirtos sąnaudos. Be to, kartais akcentuojama, kad bendra nauda rinkai taip pat abejotina, kadangi ISO 9001 įsidiegusios organizacijos vis tiek gali gaminti žemos kokybės produkciją. Pasak J. Seddon – vieno didžiausių ISO 9001 kritikų – ISO 9001 kokybės vadybos sistemos tik blogina veiklą. Sistema didina kaštus, mažina klientų pasitenkinimą, demoralizuoja personalą ir, svarbiausia, neleidžia organizacijoms pagerinti veiklos dėl sumažėjusio lankstumo, ką jos būtų galėję padaryti jei nebūtų įsidiegusios šios kokybės vadybos sistemos. Be to, ši sistema gali tapti tik priemone kontroliuoti personalui. (Verboom, 2001).

Analizuojant Eivilės Čipkutės tyrimą (E. Čipkutė, 2008) galima teigti, kad beveik pusė KVS sistemą Lietuvoje turinčių įmonių yra vidutinio dydžio. Mažų ir didelių įmonių yra maždaug po 25 proc. Pastebėtina, kad net šešios apklaustos įmonės turėjo mažiau nei dešimt darbuotojų. Įvertinus ISO 9001 kokybės vadybos sistemos diegimo, sertifikavimo bei šios sistemos palaikymo sąnaudas, mikro įmonėms ekonomiškai ši sistema neturėtų būti naudinga. Be to, kai įmonėje dirba tiek mažai darbuotojų, abejotina, ar siekis sutvarkyti viduje vykstančius procesus ir procedūras negalėtų būti pasiektas mažiau laiko, darbo ir lėšų imliais metodais nei tarptautiniu standartu nustatytos kokybės vadybos sistemos diegimas. Tą patį būtų galima pasakyti ir apie mažas įmones, kuriose dirba 10–50 darbuotojų. Tačiau tai greičiausiai yra pačios ISO organizacijos bei daugelio sertifikavimo bei konsultacinių įmonių veiklos rezultatas kai visam pasauliui yra deklaruojama, jog

ISO 9000 serijos standartai yra „visuotinio valdymo sistemos standartai” (Overview of the ISO, 2008). „Visuotiniai”, reiškia, kad gali būti pritaikyti bet kokio dydžio organizacijai. Tačiau ir pati ISO organizacija, ir sistemos diegimo, audito bei palaikymo klausimais konsultuojančios įmonės viešai neskelbia informacijos, kuri leistų įmonėms finansiškai pagrįsti sprendimą dėl sistemos diegimo. Išskirtina dar viena priežastis, kodėl mikro ir mažų įmonių, turinčių ISO 9001 sertifikatą, skaičius yra santykinai didelis: įmonės neskaičiuoja kokybės kaštų, taigi ir finansinės ISO 9001 kokybės vadybos sistemos naudos. Tai įrodo faktas, kad net 62 proc. įmonių atsakė, kad jos neskaičiavo ar ši sistema joms atsipirko (13 paveikslas).

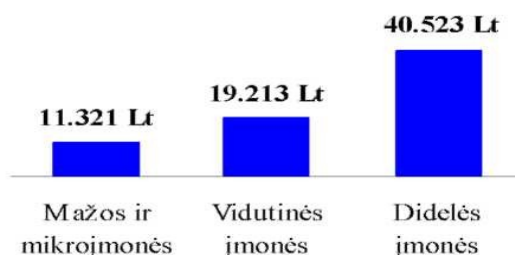


Šaltinis: E. Čipkutė, 2008.

15 pav. ISO 9001 kokybės vadybos sistemos atsipirkimas.

Analizuojant aukščiau esantį paveikslą pastebėtina, kad dažniausiai įmonėms ISO 9001 sistema atsipirkdavo per 3–4 metus, o 2000–2001 m. atliktas tyrimas (Ruževičius ir kt., 2004) parodė, kad 30 proc. įmonių sistema atsipirko per du metus, 19 proc. įmonių nurodė, kad per 1 metus ir nei viena įmonė nenurodė, kad sistemos kūrimo ir diegimo išlaidos atsipirko per tris metus. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, jog kokybės vadybos sistemos atsipirkimo laikas ilgėja.

Lietuvoje įmonės vidutiniškai skiria 23.000 Lt per metus ISO 9001 kokybės vadybos sistemos palaikymo sąnaudoms padengti. Tačiau nurodytos sistemos palaikymo kainos per metus standartinis nuokrypis yra net 25.000 Lt. Mažiausia nurodyta sistemos palaikymo per metus kaina yra 300 Lt, beje, bendrovė, nurodžiusi tokią mažą sistemos palaikymo kainą yra maža, bet ne mikro įmonė. Didžiausia nurodyta ISO 9001 vadybos sistemos palaikymo kaina – 110.000 Lt ir tokią sumą nurodė vidutinio dydžio įmonė, bet ne didelė įmonė. Vertinant bendrai, sistemos palaikymo kaina per metus priklauso nuo įmonės dydžio. (E. Čipkutė, 2008)

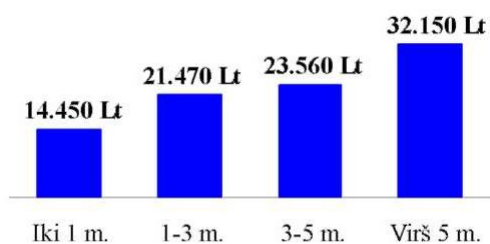


Šaltinis: E. Čipkutė, 2008.

16 pav. Vidutinės ISO 9001 kokybės vadybos sistemos palaikymo sąnaudos per metus, Lt.

Kaip matyti iš 16 paveikslu, mikro ir mažos įmonės vidutiniškai skiria apie 11.300 Lt per metus, vidutinės įmonės skiria dvigubai daugiau, o didelės įmonės skiria dvigubai daugiau lėšų KVS palaikymui per metus nei vidutinės įmonės. Tai sutampa su ekonomine logika, bet įvertinus tai, kad 62 proc. įmonių neskaičiuoja per kiek laiko joms atsiperko diegimo kaštai, abejotina ar šie skaičiai visiškai tikslūs.

Analizuojant kokybės vadybos sistemos palaikymo kainą ir sertifikato turėjimo laiką, pastebimas sekantis dėsningumas (17 paveikslas).



Šaltinis: E. Čipkutė, 2008.

17 pav. ISO 9001 sertifikato turėjimo laikas ir vidutinės palaikymo sąnaudos per metus, Lt.

Matyti, kad įmonės, turinčios analizuojamą kokybės vadybos sistemą mažiau nei metus, nurodo mažiausią sistemos palaikymo kainą, nors realiai šios įmonės negali žinoti kiek joms kainuos sistemos palaikymas, nes nei vieni metai dar nepraėję nuo ISO 9001 sertifikato įsigijimo. Didžiausią ISO 9001 kokybės vadybos sistemos palaikymo kainą nurodė įmonės, turinčios šį sertifikatą ilgiausiai. Galima teigti, jog kuo ilgiau įmonė turi ISO 9001 sertifikatą, tuo brangiau jai kainuoja šios sistemos palaikymas. Taigi, įmonės, įsigijusios sertifikuotą kokybės vadybos sistemą mano, kad jos palaikymas kainuos mažiau, nei jis joms realiai atsieina.

Analizuojant kokybės vadybos sistemų diegimo motyvus ir teikiamas naudas, remiantis kitose šalyse ir Lietuvoje atliktais tyrimais (E. Čipkutė, J. Ruževičius, B. Poksinska, ir kt.) galima teigti, jog KVS srityje pagrindinis kokybės vadybos sistemos diegimo motyvas yra pagerinti produktų, paslaugų kokybę. Kiti du dažniausiai pasirinkti diegimo motyvai yra siekis geriau patenkinti klientų poreikius bei pagerinti organizacijos įvaizdį ir prestižą. Pastarasis motyvas yra susijęs vien tik su išoriniais, antriniais KVS teikiamais privalumais, tai yra, marketingo nauda. Tačiau siekis geriau patenkinti klientų poreikius, kaip vienas svarbiausių motyvų diegti šią kokybės vadybos sistemą, parodo, kad organizacijos gerai suvokia standarto paskirtį ir esmę, nes standarte daug dėmesio skiriama klientų poreikiams ir siekiui juos patenkinti. Kiti kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai yra siekis įgauti pranašumą dalyvaujant konkursuose ir noras išlaikyti ar padidinti turimą rinkos dalį. Abu šie pakankamai aukštai vertinami motyvai išimtinai susiję tik su išorine nauda. Taip pat daugiau nei pusė respondentų (55 proc.) nurodė, kad diegė kokybės standartą tam, kad sertifikatą galėtų naudoti kaip marketingo priemonę. Taigi, svarbiausi ir dažniausiai Lietuvos organizacijų kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai yra susiję su išorine standarto nauda.

Kaip svarbiausią gautą iš kokybės sistemos naudą organizacijos įvardina geresnį dokumentacijos valdymą. (E. Cipkutė, 2007) Ši privalumą įvardina beveik 90 proc. visų organizacijų. Kita svarbi organizacijų nurodyta nauda iš šios kokybės vadybos sistemos yra padidėjęs kokybės sistemos efektyvumas ir geresnė produktų, paslaugų kokybė.

Taip pat organizacijos, siekė geriau patenkinti klientų poreikius (antras diegimo motyvas), tokios naudos gavo 45 proc. organizacijų nurodė, kad įsidiegus kokybės vadybos sistemą jų klientai tapo labiau patenkinti. 40 proc. organizacijų naudoja kokybės sertifikatą kaip marketingo įrankį. Dar 35 proc. organizacijų nurodė, kad įsidiegus šį standartą sumažėjo broko, skundų, incidentų skaičius. Taip pat pakankamai daug (apie 20 proc.) deklaruoja, jog įsidiegus kokybės sistemą padidėjo jų užimama rinkos dalis bei pagerėjo eksporto galimybės, ir tik 4 proc. organizacijų nurodo, kad sumažėjo gamybos kaštai, nors net 36 proc. organizacijų to tikėjosi.

Reziumuojant, galima teigti, jog pagrindinis motyvas diegti kokybės vadybos sistemą yra siekis pagerinti kokybę. Taip pat organizacijos siekia geriau patenkinti klientų poreikius bei padidinti verslo įmonės konkurencingumą, išlaikyti ar padidinti rinkos dalį. Kas atitinka pagrindinius visuotinės kokybės vadybos nuostatus.

3. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS POVEIKIS ORGANIZACIJOS REZULTATAMS – EMPIRINIS TYRIMAS

Atlikus ankstesnių tyrimų bei teorinės medžiagos analizę susijusią su VKV sistemomis, nustatytas tyrimo pagrindinis **tikslas** – ištirti, kokį poveikį efektyviai vykdoma Visuotinės kokybės vadyba turi ją įgyvendinančių pelno siekiančių Lietuvos organizacijų rezultatams.

Tyrimas sudarytas iš dviejų dalių, kurios leis iš dalies palyginti bei aiškiau interpretuoti gautus rezultatus. Pirmojoje dalyje bus naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Antrojoje – lyginamoji organizacijų veiklos rodiklių analizė.

3.1 Visuotinės kokybės vadybos poveikio organizacijos rezultatams tyrimo metodika.

Tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti pagrindinius motyvus, dėl kurių organizacijos įgyvendina VKV sistemas bei kokias naudas tai joms teikia.
- Nustatyti Visuotinės kokybės vadybos poveikį organizacijos finansiniams rezultatams.
- Nustatyti VKV taikymo svarbą organizacijos veiklai.
- Parengti modelį VKV poveikio finansiniams organizacijos rezultatams įvertinti.
- Lyginamosios analizės pagalba patikrinti parengto modelio pritaikomumą, nustatant Visuotinės kokybės vadybos poveikį ją įgyvendinančių organizacijų veiklos rezultatams.
- Išanalizuoti tyrimo metu gautus rezultatus.

Tyrimo objektas – visuotinės kokybės vadybos poveikis organizacijos rezultatams.

Tyrimo metodai bei jų pagrindimas . Pirmosios tyrimo dalies vykdymui buvo taikomas kiekybinis tyrimo metodas – **anketinė apklausa** (1 priedą). Anketą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje dalyje pateikti bendrieji bei su VKV taikymo įmonėje svarba susiję klausimai. Antrojoje klausimyno dalyje, kurioje aiškinamasi visuotinės kokybės vadybos diegimo motyvai bei teikiamos naudos, klausimų atsakymams pažymėti buvo pasirinkta Likerto tipo skalė: 1 – visiškai nesvarbu; 2 – nesvarbu; 3 – iš dalies svarbu; 4 – svarbu; 5 – labai svarbu. Trečiojoje dalyje aiškinamasi VKV įtaka įmonės finansiniams rezultatams bei VKV įgyvendinimo kaštai.

Gauti duomenys buvo analizuojami ir tvarkomi matematine – statistine SPSS 15.0 duomenų apdorojimo bei Microsoft Excel programomis. Duomenys pateikti paveikslų bei lentelių pavidalu. VKV diegimą bei teikiamą naudą nusakantiems rodikliams įvertinti buvo apskaičiuojami vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai bei moda ir mediana.

Anketinės apklausos atlikimui būtina atrinkti elementus, iš kurių bus renkama informacija, tam tikslui reikia nusistatyti **visumą (populiaciją)** bei **imtį**, kadangi visos visumos apklausimas, būtų traktuojamas kaip surašymas. Atrankos atlikimas buvo organizuojamas sekančiais etapais:

- Atitinkamos visumos ir jos parametrų nustatymas.
- Apsibrėžti atrankos kriterijai.
- Pasirinkti atsitiktinę, ar neatsitiktinę atranką naudoti.
- Pasirinkti atrankos metodai.
- Nustatytas imties dydis būtinas konkrečiam tyrimui atlikti.

Visumai (populiacijai) nusistatyti tyrimo metu buvo panaudota antrinė statistinio pobūdžio Lietuvos standartizacijos departamento duomenų bazė, kurioje sukaupti duomenys apie Lietuvos organizacijas turinčias sertifikuotas kokybės vadybos sistemas. Darant prielaidą, jog šios organizacijos siekia arba jau yra įgyvendinusios Visuotinės kokybės vadybą (VKV). Tokių organizacijų, turinčių ISO 9000 serijos standartus, paskutinio surašymo (2008 m. gruodžio mėn.) duomenimis, Lietuvoje buvo 815.

Iš visumos atrenkant reikalingą imtį pasinaudojome neatsitiktinės atrankos metodu. Šiam tikslui buvo panaudota neatsitiktinė patogumo atranka. Patogumo atrankos esmė ta, jog apklausos vykdytojas pasirenka tuos respondentus su kuriais yra patogu bendrauti bei tikimasi grįžtamojo ryšio. I atranką įtraukiamos įmonės su kuriomis yra galimybė bendrauti elektroniniu paštu. Toks apklausos būdas yra greitas ir nereikalaujantis didelių materialinių bei laiko sąnaudų.

Tyrimo imčiai nustatyti buvo panaudota Malhotra (N.K. Malhotra, 2007) rekomenduojama formulė:

$$n = \frac{\pi(1 - \pi)z^2}{\varepsilon^2};$$

čia n – reikiamas imties dydis;

π – dominančio parametro proporcijos tiriamoje visumoje;

z – standartinio normaliojo skirstinio kritinė reikšmė su 95 proc. tikimybe;

ε – atrankos paklaida 0,05 (5 proc. absoliučiu dydžiu).

Tiriamąjį parametro proporcijos pasirinktoje visumoje tiksliai nebuvo žinomos, dėl šios priežasties buvo naudojama nedėkingiausia proporcija (0,5), daroma prielaida, kad variacija populiacijoje yra maksimali. Pasirinktos paklaidos dydis yra +5 proc.:

$$n = \frac{0,5(1 - 0,5)1,96^2}{0,05^2} = 384;$$

Malhotra teigimu (N.K. Malhotra , 2007), jei gautas imties dydis sudaro dešimt ar daugiau procentų visos visumos (populiacijos), imtį būtina perskaičiuoti pagal koreguotosios imties formulę. Šiuo konkrečiu tyrimo atveju populiacija N yra lygi 815, apskaičiuotoji imtis sudaro 47 proc., todėl ši imtis perskaičiuota pagal sekančią formulę:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1} = \frac{384 \times 815}{815 + 384 - 1} \approx 261;$$

Atlikus tyrimo imties skaičiavimus nustatyta, jog norint gauti tyrimo rezultatus pagal apsibrėžtus patikimumo bei paklaidos parametrus reikia gauti apklausos rezultatus iš 261 respondento (organizacijos iš pasirinktos visumos).

Antrosios tyrimo dalies vykdymui buvo naudojama **lyginamoji organizacijų rodiklių analizė**.

Išskiriami šie analizės etapai:

1. Įmonių, efektyviai įgyvendinančių Visuotinės kokybės vadybą, atranka.
2. Kontrolinių įmonių atranka.
3. Tiriamojo laikotarpio nusistatymas.
4. Rodiklių, naudojamų palyginimui, parinkimas.
5. VKV įgyvendinančių ir kontrolinių įmonių rodiklių palyginimas.

Įmonių, efektyviai įgyvendinančių Visuotinės kokybės vadybą, atranka.

Vienas iš būdų minimų literatūroje (Hansson, 2003), pagal kuriuos galima nustatyti, ar organizacijoje visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas yra išbaigtas ir veikia efektyviai, yra kiekybinis, kai efektyviai VKV įgyvendinančiomis įvardinamos Nacionalinį kokybės prizą gavusios įmonės. Šis apdovanojimas reiškia, kad įmonė geriau negu kitos atitinka modelio, pagal kurį vertinamas tobulumas, kriterijus. Šį būdą savo tyrimuose naudojo mokslininkai K.B. Hendricks ir V.R. Singhal (1999), J. Hansson ir H. Eriksson (2000), J. Watson (2003).

Šiame tyrime tiriamos organizacijos, gavusios Nacionalinį kokybės prizą ir sėkmingai įgyvendinančios VKV.

Toks pasirinkimas motyvuojamas šiais argumentais:

- Nacionalinis kokybės prizas remiasi Europos verslo tobulumo modeliu (EVTM), organizacijų vertinimui naudojami EVTMM kriterijai.
- Įmonės veiklos vidinio vertinimo klausimynas sudarytas remiantis EVTMM kurį kruopščiai išnaginėja nepriklausomų ekspertų grupė.
- Organizacijai surinkus pakankamą balų skaičių, joje apsilanko ekspertų grupė, kad įsitikintų ir patvirtintų, jog savarankiškai atliktas vidinis vertinimas atitinka tikrovę. Tuomet duomenys perduodami tarybai, kuri sprendžia, kurioms organizacijoms teikti Nacionalinį kokybės prizą.

Lietuvoje Nacionalinis kokybės prizas verslo įmonėms įteikiamas nuo 1998 m. Juo įvertinama įmonės valdymo kokybė pagal vadovo, kaip lyderio, veiklą, įmonės politiką ir strategiją, procesų ir išteklių valdymą, klientų, vartotojų ir darbuotojų poreikių tenkinimą ir kitas sritis. Įmonės veikla vertinama atsižvelgiant į Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio nuostatas. Prizas įteikiamas pagal didelių (daugiau kaip 250 darbuotojų), vidutinių (mažiau kaip 250 darbuotojų) ir mažų (mažiau kaip 50 darbuotojų) įmonių kategorijas. Nacionalinio kokybės prizo konkursą organizuoja Ūkio ministerija ir Kokybės taryba. Informacija apie organizacijas nugalėjusias konkurse ir buvo gauti iš Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos.

Darant prielaidą, jog įmonės, laimėjusios Nacionalinį kokybės prizą, sėkmingai įgyvendina visuotinės kokybės vadybą, tyrimui buvo naudojami šių įmonių duomenys, pasirinkus dvi analizuojamas įmones. Įmonės buvo parinktos iš skirtingų pramonės sektorių siekiant išplėsti tyrimą. Finansiniai pasirinktų įmonių duomenys buvo gauti iš įvairių informacijos šaltinių, tokių kaip Lietuvos Respublikos vertybinių popierių komisija, vertybinių popierių biržos NASDAQ OMX Vilnius bei pačių įmonių.

4 lentelė

Pasirinktos įmonės Nacionalinio kokybės prizo konkurso nugalėtojos.

Įmonė Nacionalinio kokybės prizo konkurso nugalėtoja	Prizo įteikimo metai
AB „Panevėžio statybos trestas“	2007
AB „Klaipėdos baldai“	2004

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kontrolinių įmonių atranka

Tam, kad galėtume įvertinti VKV įgyvendinimo įmonėje finansinę naudą, idealu būtų palyginti įmonių, kurios efektyviai įgyvendina VKV, finansinius rezultatus su labai panašių įmonių, kurios su Visuotinės kokybės vadyba (VKV) turi nedaug arba neturi visiškai nieko bendra, finansiniais rezultatais. Suprantama, jog visiškai identiškų Nacionalinio kokybės prizo laimėtojoms organizacijų surasti praktiškai neįmanoma, todėl palyginimui buvo pasirinktos organizacijos savo veikla artimos Nacionalinio kokybės prizo laimėtojoms. Jos veikia tame pačiame sektoriuje bei yra panašaus dydžio. Teigti jog kontrolinės įmonės neturi nieko bendra su VKV negalima, tokių įmonių rasti gana sudėtinga, o kad jos būtų dar ir panašios į atrinktąsias Nacionalinio kokybės prizo laimėtojas, praktiškai neįmanoma. Be to pasirinkimą labai stipriai riboja ir tas faktas, jog įmonių finansinius duomenis gauti yra pakankamai sudėtinga.

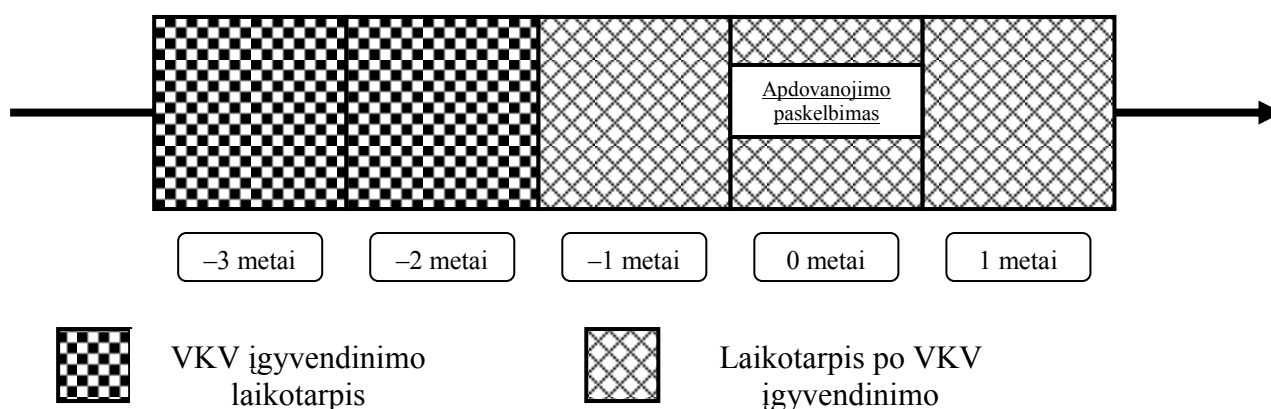
5 lentelė

Kontrolinės įmonės.

Įmonė Nacionalinio kokybės prizo konkurso nugalėtoja	Kontrolinė įmonė
AB „Panevėžio statybos trestas“	AB „Pramprojektas“
AB „Klaipėdos baldai“	AB „Vilniaus baldai“

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Tiriamajam laikotarpiui nusistatyti buvo pasiremta mokslininkų (Hansson, J., Eriksson, H., 2002) naudota metodologija. Visas tiriamasis laikotarpis padalinamas į dvi dalis, į VKV įgyvendinimo laikotarpį ir laikotarpį po įgyvendinimo. Įgyvendinimo laikotarpis apibrėžiamas kaip laiko tarpas, prasidedantis tris metus prieš kokybės prizą gavimą ir pasibaigiantis metus prieš kokybės prizą gavimą (18 pav.). Daroma prielaida, jog metus prieš kokybės prizą gavimą įmonė VKV jau yra pilnai įgyvendinusi, kadangi veiklos vertinimo klausimyno pildymas, ekspertų tikrinimai, norint dalyvauti konkurse, užima gana ilgą laiko tarpą – apytikriai metus.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

18 pav. Tiriamojo laikotarpio nustatymas.

Rodiklių, naudojamų palyginimui, parinkimas.

Lyginamajai analizei atlikti buvo pasirinkti rodikliai kurie gana aiškiai atspindi įmonės finansinę veiklą. Tai *pardavimų augimas, grynasis pelningumas bei turto pelningumas*.

Pardavimų augimas parodo jog įmonė sėkmingai didina užimamos rinkos dalį arba plečia veiklą į naujas rinkas. Grynasis pelningumas apibūdina visos tiriamo subjekto galutinį pelningumą, rodiklio mažėjimas parodo, kad būtinos naujovės, įspėja, kad prekių konkurencingumas smunka. Turto grąža apibūdina sugebėjimą pelningiau, efektyviau naudoti visą turtą. Parodo, kokia viso turto dalis susigrąžinama pelno pavidalu. Visi šie rodikliai atspindi VKV tobulumo kriterijus, tokius, kaip klientų pasitenkinimas, efektyvus procesų bei išteklių valdymas.

$$\text{Grynasis pelningumas} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Grynosios pardavimų pajamos}}$$

$$\text{Turto pelningumas} = \frac{\text{Grynasis pelnas}}{\text{Visas turtas}}$$

Vertinant VKV poveikį organizacijai būtų tikslinga į analizę įtraukti organizacijos akcijų rinkos kainų kitimą tiriamuoju laikotarpiu, kadangi jis iš dalies nusako kaip suinteresuoti asmenys vertina organizaciją.

Tyrimo organizavimas.

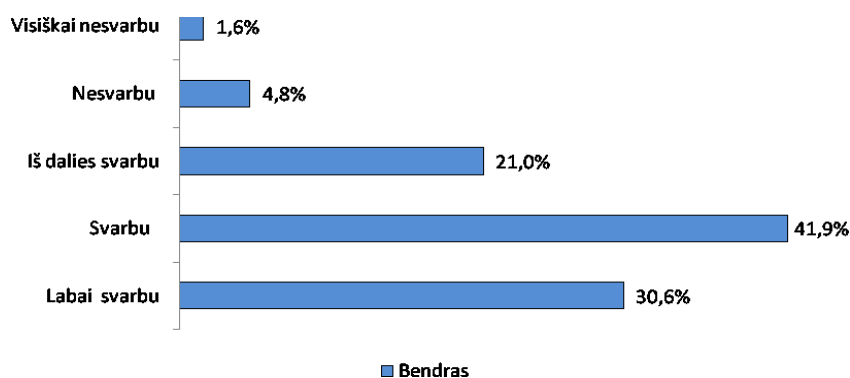
Anketinė apklausa buvo atliekama 2010 m. balandžio mėnesį. Sudarytas klausimynas buvo patalpintas internete, apklausų svetainėje www.apklausa.lt. Nuoroda į klausimyną atrinktiems respondentams išsiuntinėta elektroniniu paštu. Toks būdas pasirinktas dėl to, jog yra gana patogus, neužimantis daug laiko, respondentams paprasta ir patogų užpildyti klausimyną, duomenys eksportuojami į analizės programą SPSS.

Lyginamoji organizacijų rodiklių analizė buvo atliekama analizuojant organizacijų finansines ataskaitas, metinius prospektus bei kitą dokumentaciją, kurią pavyko gauti iš įvairių informacijos šaltinių.

3.2 Visuotinės kokybės vadybos poveikio organizacijos rezultatams tyrimo rezultatai bei analizė.

Pagal anketinės apklausos atsakymų skaičių gautą iš respondentų tyrimas laidavo 90,36 proc. rezultatų patikimumo lygį. Visas apklaustąsias organizacijas pagal dydį galima suskirstyti į sekančias pagrindines grupes: mikro, mažos, vidutinio dydžio bei didelės organizacijos. Apytikriai 24 proc. apklaustųjų organizacijų buvo didelės, 34 proc. – vidutinio dydžio, 28 proc. – mažos ir 14 proc. mikro organizacijos (tai organizacijos turinčios mažiau nei 10 darbuotojų). Pagal veiklos sritį organizacijos pasiskirstė sekančiai: organizacijos kaip pagrindinę savo veiklą nurodę gamybą sudarė 40 proc. visumos, veikiančių prekybos sektoriuje buvo 35 proc. ir atitinkamai organizacijos vystančios veiklą paslaugų sektoriuje sudarė 25 proc. respondentų. Pagal visuotinės kokybės sistemų naudojimą laiko atžvilgiu, tyrime dalyvavo 65 proc. organizacijų VKV taikančių ilgiau, nei tris metus, 23 proc. – tarp vienerių ir trejų metų ir 13 proc. organizacijų taikančių VKV mažiau nei vienerius metus.

Tyrimo metu buvo bandoma išsiaiškinti, kiek Visuotinės kokybės vadybos sistemų turėjimas yra svarbus organizacijos veiklai (žr.19 pav.). Žiūrint bendruoju atveju, neskirstant respondentų į atskiras grupes, pagal jokių kriterijų, apytikriai 42 proc. ir 31 proc. nurodė, jog VKV yra svarbu ir labai svarbu organizacijos veiklai.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

19 pav. Visuotinės kokybės vadybos svarba organizacijai.

Maža dalis, tik 4,8 proc. respondentų nurodė jog VKV taikymas yra nesvarbus ir atitinkamai 1,6 proc. jog visiškai nesvarbus. Iš to galime daryti išvadą, jog respondentų nuomone, VKV taikymas yra svarbus veiksnys organizacijos veiklai.

6 lentelė

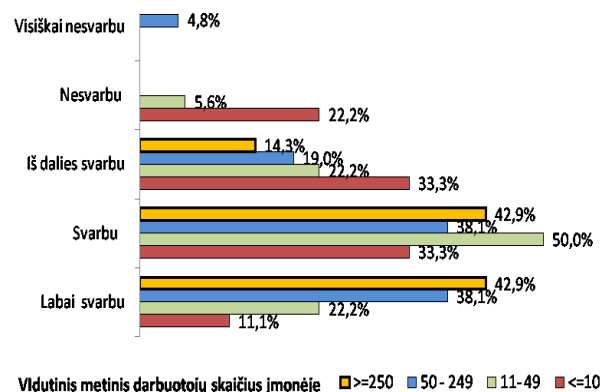
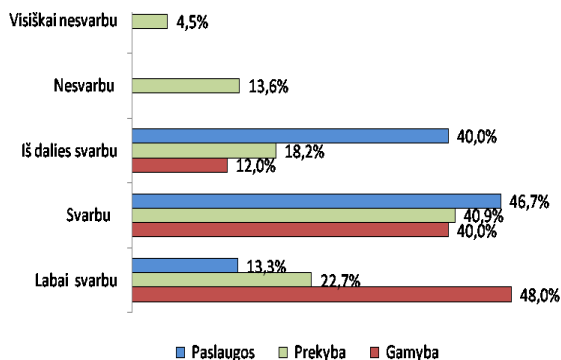
Visuotinės kokybės vadybos svarba organizacijai.

Veiklos sektorius	Respondentų vertinimas (%)				
	Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Prekyba	48,0	40,0	12,0	–	–
Paslaugų teikimas	22,7	40,9	18,2	13,6	4,5
Gamyba	13,3	46,7	40,0	–	–

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Analizė taip pat buvo atlikta sugrupavus organizacijas pagal skirtingas veiklos šakas – prekybos, gamybos ir paslaugų teikimo bei pagal organizacijos dydį (vidutinį metinį darbuotojų skaičių organizacijoje). Analizuojant rezultatus pastebėjome, jog visi veiklos sektoriai panašiai vertina VKV svarbą (žr. 6 lentelę ir 20 pav.).

Gamybos sektoriuje veikiančios organizacijos net 98 proc. nurodė jog VKV taikymas yra svarbu ir labai svarbu. Prekybinės organizacijos VKV taikymą kaip svarbų ir labai svarbų įvardino apytikriai 64 proc. visų atvejų. Paslaugų sektoriuje atitinkamai 60 proc. Pastebėtina tai, jog tik paslaugų sektoriuje veikiančios organizacijos VKV taikymą įvardino kaip nesvarbų arba visiškai nesvarbų, atitinkamai 13,6 proc. ir 4,5 proc. ir nors tai yra ganėtinai maža dalis visų respondentų tarpe, neskirstant pagal sektorius, visgi būtina į tai atkreipti dėmesį.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

20 pav. Visuotinės kokybės vadybos svarba organizacijai.

Iš dalies galima daryti išvadą, jog VKV taikymas yra svarbiausias gamybos sektoriuje veikiančioms įmonėms. Taip greičiausiai yra dėl to, jog gamyboje kokybė yra vertinama kiek labiau, nei kituose sektoriuose, kadangi kokybės trūkumai sąlygoje brokuotą produkciją, kas tiesiogiai veda į patiriamus nuostolius.

Analizuojant rezultatus pagal organizacijos dydį (vidutinį metinį darbuotojų skaičių) pastebima, jog didelės, vidutinės bei mažos organizacijos VKV svarbą vertina labiau, nei mikro organizacijos. Atitinkamai VKV taikymą kaip svarbų ir labai svarbų įvardino 85 proc. didelių, 76 proc. vidutinių ir 72 proc. mažų organizacijų. Net 22 proc. mikro įmonių VKV įvardino kaip nesvarbų faktorių organizacijos rezultatams. Galima būtų teigti jog dalis mikro organizacijų naudoja klasikinius vadybos metodus bei standartinę apskaitos sistemą ir to jiems pakanka, kadangi organizacijų, turinčių mažai darbuotojų, valdymas išties yra paprastesnis, nei didelių ar vidutinių.

Siekiant išsiaiškinti ir įvertinti pagrindinius lūkesčius, skatinančius organizacijas taikyti VKV savo veikloje bei Visuotinės kokybės vadybos teikiamas naudas, respondentai buvo paprašyti kiekvieną jų įvertinti pagal svarbą (žr. 7, 8 lenteles ir 21, 22 pav.). Tam tikslui buvo pasirinkta Likerto tipo skalė: 1 – visiškai nesvarbu; 2 – nesvarbu; 3 – iš dalies svarbu; 4 – svarbu; 5 – labai svarbu.

7 lentelė

Organizacijų lūkesčiai iš Visuotinės kokybės vadybos taikymo.

Laukiami pokyčiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana	Moda	Min	Max	%
Padidinti darbuotojų motyvaciją	3,47	1,05	4,00	4	1	5	69,35
Pagerinti partnerystės ryšius su kitomis įmonėmis	3,52	1,05	4,00	4	1	5	70,32
Įmonės klientų pageidavimas	3,61	1,33	4,00	5	1	5	72,26
Naudoti turimus sertifikatus kaip marketingo priemonę	3,73	1,07	4,00	3	1	5	74,52
Padidinti eksporto galimybes	3,74	1,32	4,00	5	1	5	74,84
Pranašumui prieš konkurentus parodyti	3,77	1,05	4,00	4	1	5	75,48

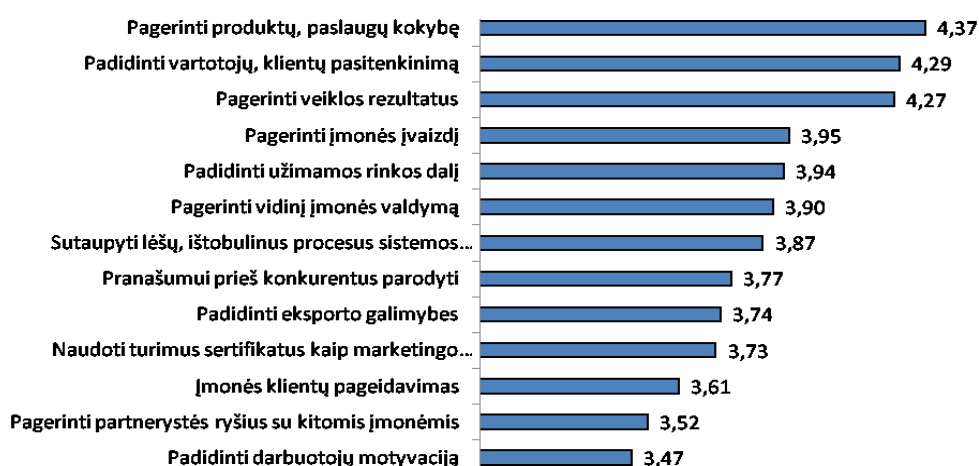
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Organizacijų lūkesčiai iš Visuotinės kokybės vadybos taikymo.

Laukiami pokyčiai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana	Moda	Min	Max	%
Sutaupyti lėšų, išstobulinius procesus sistemos pagalba	3,87	1,06	4,00	5	1	5	77,42
Pagerinti vidinį įmonės valdymą	3,90	0,97	4,00	4	1	5	78,06
Padidinti užimamos rinkos dalį	3,94	0,88	4,00	4	1	5	78,71
Pagerinti įmonės įvaizdį	3,95	0,95	4,00	4	1	5	79,03
Pagerinti veiklos rezultatus	4,27	0,87	4,00	5	1	5	85,48
Padidinti vartotojų, klientų pasitenkinimą	4,29	0,91	4,50	5	1	5	85,81
Pagerinti produktų, paslaugų kokybę	4,37	0,83	5,00	5	1	5	87,42

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Iš gautų respondentų atsakymų, kiekvienam atsakymui atskirai, buvo apskaičiuoti vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei moda ir mediana. Įvertinti minimalūs bei maksimalūs atsakymų rezultatai, apskaičiuota respondentų nuomonių dėl lūkesčių bei teikiamų naudų taikant VKV procentinė išraiška.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

21 pav. Organizacijų lūkesčiai iš Visuotinės kokybės vadybos taikymo.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, jog organizacijos kaip svarbiausius lūkesčius (įvertinimo vidurkis daugiau nei keturi balai) įvardino siekį pagerinti produktų, paslaugų kokybę, padidinti vartotojų, klientų pasitenkinimą bei pagerinti veiklos rezultatus. Šių atsakymų standartinis nuokrypis taip pat yra vienas iš mažiausių, kas parodo aukštą respondentų vertinimų vientisumą. Kiti du dažniausiai pasirinkti diegimo lūkesčiai yra siekis padidinti užimamos rinkos dalį bei pagerinti organizacijos įvaizdį. Galime teigti, jog pastarasis siekis yra susijęs vien tik su išoriniais, antriniais VKV teikiamais privalumais, tai yra, marketingo nauda. Siekis padidinti klientų poreikius, kaip vienas svarbiausių lūkesčių diegti Visuotinės kokybės vadybos sistemą, parodo, kad organizacijos gerai suvokia VKV paskirtį ir esmę, nes joje gana daug dėmesio skiriama klientų

poreikiams ir siekiui juos patenkinti. Kaip du mažiausiai svarbius lūkesčius organizacijos nurodė ryšių su kitomis įmonėmis pagerinimą bei darbuotojų motyvacijos didinimą. Apibendrintai galima teigti, jog visi nurodyti lūkesčiai organizacijoms pasirodė gana svarbūs, nes ir mažiausiai įvertinimo balų surinkę atsakymai siekia apytikriai 3,5 balo, kas yra netoli įvertinimo – svarbu. Tokie aukšti šių lūkesčių įvertinimai rodo, jog Lietuvos organizacijoms Visuotinės kokybės vadybos sistema jau nebėra visiškai svetima sąvoka.

8 lentelė

Visuotinės kokybės vadybos teikiama nauda organizacijai.

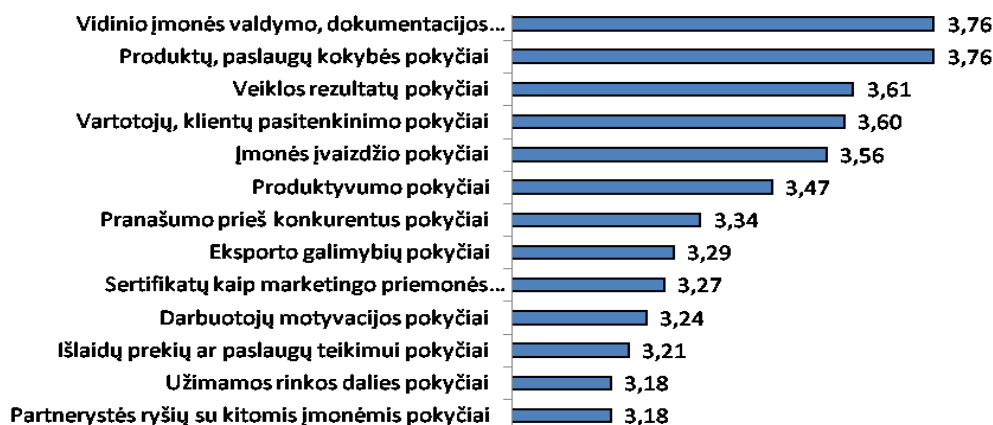
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana	Moda	Min	Max	%
Partnerystės ryšių su kitomis įmonėmis pokyčiai	3,18	0,93	3,00	3	1	5	63,55
Užimamos rinkos dalies pokyčiai	3,18	1,00	3,00	3	1	5	63,55
Išlaidų prekių ar paslaugų teikimui pokyčiai	3,21	1,01	3,00	3	1	5	64,19
Darbuotojų motyvacijos pokyčiai	3,24	0,95	3,00	3	1	5	64,84
Sertifikatų kaip marketingo priemonės panaudojimo pokyčiai	3,27	1,01	3,00	3	1	5	65,48
Eksporto galimybių pokyčiai	3,29	1,16	3,00	4	1	5	65,81
Pranašumo prieš konkurentus pokyčiai	3,34	1,09	3,50	4	1	5	66,77
Produktyvumo pokyčiai	3,47	1,02	4,00	4	1	5	69,35
Įmonės įvaizdžio pokyčiai	3,56	0,93	4,00	4	1	5	71,29
Vartotojų, klientų pasitenkinimo pokyčiai	3,60	0,91	4,00	4	1	5	71,94
Veiklos rezultatų pokyčiai	3,61	0,96	4,00	4	1	5	72,26
Produktų, paslaugų kokybės pokyčiai	3,76	0,88	4,00	4	1	5	75,16
Vidinio įmonės valdymo, dokumentacijos tvarkymo pokyčiai	3,76	1,00	4,00	4	1	5	75,16

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Analizuojant gautus tyrimo rezultatus, nurodančius VKV teikiamas naudas organizacijoms, respondentai kaip didžiausią gaunamą naudą nurodė produktų, paslaugų kokybės bei vidinio įmonės valdymo ir dokumentacijos tvarkymo pokyčius (žr. 8 lentelę ir 22 pav.). Iš to galima spręsti, jog pagrindinis organizacijų lūkestis, pagerinti produktų, paslaugų kokybę davė laukiamų rezultatų. Kiti du pagrindiniai lūkesčiai – organizacijos veiklos bei klientų pasitenkinimo pokyčiai taip pat davė laukiamą rezultatą. Vidinio organizacijos valdymo bei dokumentacijos tvarkymo pagerėjimo pokyčiai buvo laukiamų lūkesčių viduriniojoje dalyje, tačiau tarp teikiamų naudų atsidūrė tarp dviejų pirmųjų, tai parodo, jog organizacijos labai to nesitikėdamos ir nedėdamos didelių pastangų sugebėjo VKV taikymo pagalba sutvarkyti vieną iš labai svarbių vidinių organizacijos procesų. Dauguma organizacijų tikėjosi, jog VKV taikymo pagalba joms pavyks pagerinti užimamos rinkos dalį, padidinti pardavimus, tačiau, kaip rodo tyrimo rezultatai, tai pavyko tik iš dalies ir tikrai ne taip kaip buvo tikėtasi, kadangi tarp VKV teikiamų naudų, ši atsidūrė tarp dviejų paskutiniųjų.

Apibendrinant galima teigti, jog VKV taikymo lūkesčiai ir teikiamos naudos didžiaja dalimi atitiko vieni kitus, su gana nedideliais nuokrypiais ir svarbiausia, jog šios sistemos taikymas

pateisino svarbiausius organizacijų lūkesčius – pagerinti kokybę. Žinoma, žiūrint pagal atsakymų įvertinimų skalę, organizacijos iš Visuotinės kokybės vadybos tikėjosi daugiau, nei realiai gavo. Dalinai perdėtas šios kokybės vadybos sistemos numatomos naudos vertinimas gali būti kaip pasekmė to, jog organizacijos neturi pakankamai informacijos apie šią sistemą, ypač apie jos realų naudingumą konkrečioje organizacijoje ir konkrečioje jos situacijoje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

22 pav. Visuotinės kokybės vadybos teikiama nauda organizacijai.

Atliekant VKV priemonių taikymo organizacijoje tyrimą respondentai buvo paprašyti įvertinti baigtinį sąrašą atrinktų priemonių pagal jų svarbą organizacijai. Vertinant visų organizacijų atsakymus bendrai, neskirstant jų pagal jokių kriterijų, gavome, jog pagrindinė, svarbiausia priemonė yra problemų identifikavimas. Tai logiškai paaiškinamas rezultatas, kadangi siekiant pagerinti esamą situaciją turime žinoti kas yra blogai, ar kas turi būti patobulinta. Antra priemonė pagal svarbumą buvo nurodyta komunikacija, kuri yra labai svarbus VKV priemonių komponentas, būtinas kokybės garantas, ji turi sujungti tiekėją – gamintoją – pirkėją į vieną sistemą. Visas kitas priemones respondentai įvertino daugmaž panašiai, paskutinėje vietoje pagal svarbą nurodydami lygio žymėjimą. Tačiau atsižvelgiant į tai, jog visos VKV priemonės buvo įvertintos kaip svarbios ir labai svarbios (bendras atsakymų vidurkis – 4,12, standartinis nuokrypis – 0,99) galime teigti, jog organizacijos supranta kokią didelę reikšmę suteikia VKV priemonių taikymas savo veikloje ir ne tik pavienių, bet priemonių visumos, kas visiškai atitinka VKV principus.

9 lentelė

Visuotinės kokybės vadybos priemonių taikymas.

	Gamyba		Prekyba		Paslaugų teikimas	
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Lygio žymėjimas	4,00	0,96	3,32	1,13	4,00	0,85
Mokymas	4,44	0,87	3,73	1,08	4,13	1,06
Orientacija į procesą	4,24	0,83	3,68	1,32	4,47	0,64
Problemų identifikavimas	4,24	1,01	4,23	1,15	4,60	0,51
Problemų sprendimas	4,36	0,81	3,91	1,23	4,47	0,64

Visuotinės kokybės vadybos priemonių taikymas.

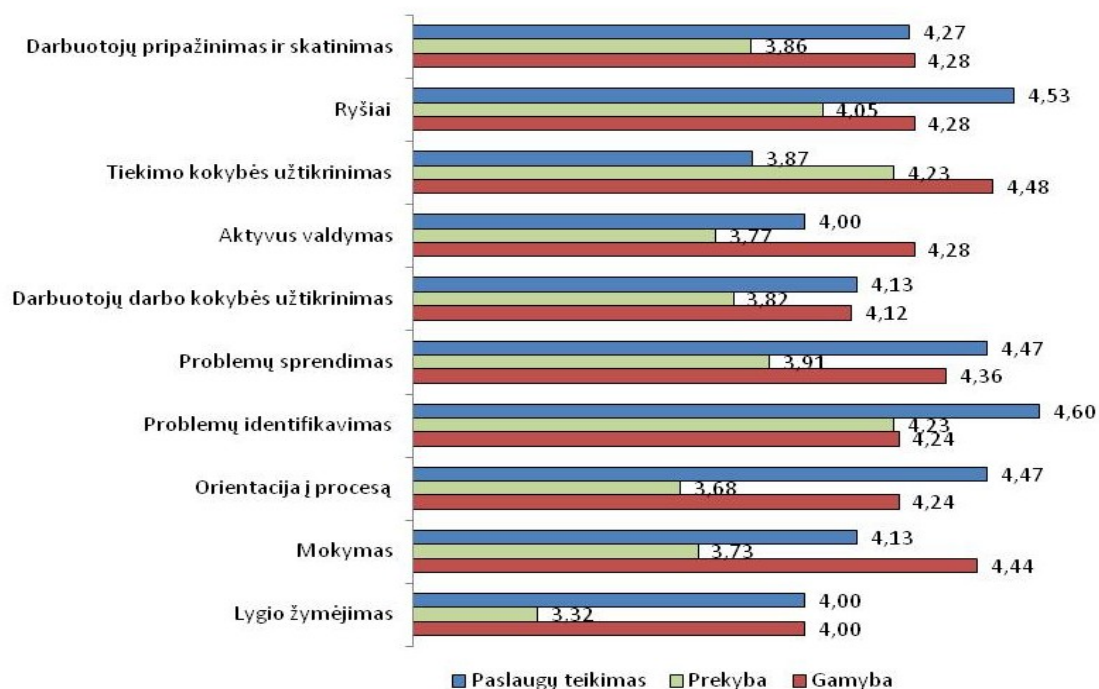
	Gamyba		Prekyba		Paslaugų teikimas	
	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Darbuotojų darbo kokybės užtikrinimas	4,12	0,73	3,82	1,26	4,13	0,92
Aktyvus valdymas	4,28	0,74	3,77	1,23	4,00	0,93
Tiekimo kokybės užtikrinimas	4,48	0,65	4,23	1,02	3,87	0,83
Ryšiai	4,28	0,89	4,05	1,21	4,53	0,64
Darbuotojų pripažinimas ir skatinimas	4,28	0,84	3,86	1,28	4,27	0,80

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Siekiant detaliau išanalizuoti VKV priemonių taikymo organizacijose svarbą respondentų atsakymai buvo sugrupuoti pagal pagrindines veiklas – gamybą, prekybą ir paslaugų teikimą.

Gamybos sektoriuje veikiančios organizacijos nurodė, jog svarbiausia priemonė yra tiekimo grandinės kokybės užtikrinimas. Ir tai natūralu, kadangi gamyba yra tas sektorius, kuriame tiekimas yra labai svarbus faktorius. Antras pagal svarbumą buvo nurodytas nuolatinis darbuotojų mokymas, kuris yra labai svarbus norint gerinti kokybę, o ypač gamyboje, kadangi nuolat tobulinant darbuotojų sugebėjimus galima išvengti daugelio klaidų gamybos procese, kas sąlygoje mažesnius nuostolius. Visos kitos priemonės buvo įvertintos apytikriai panašiai, kaip svarbios ir labai svarbios, vėlgi paskutinėje vietoje pagal svarbą nurodant lygio žymėjimą.

Analizuojant prekybos sektoriaus organizacijų nuomonę, galima pasakyti, jog kaip pagrindinė, svarbiausia priemonė buvo įvardinta taip pat tiekimo grandinės kokybės užtikrinimas. Tai be abejonės sąlygoja veiklos sritis – prekyba. Kadangi norėdamos išlikti konkurencinėje kovoje bei užimti kuo didesnę rinkos dalį prekybos organizacijos privalo užtikrinti greitą ir kokybišką prekių pristatymą, be tiekimo grandinės kokybės užtikrinimo to pasiekti praktiškai negalima. Taip pat kaip labai svarbią priemonę prekybos organizacijos nurodė problemų identifikavimą. Tai parodo, jog organizacijos supranta, kad reikia atlikti analizę, suprasti, ką reikia gerinti, ir tik tada gerinti. Toliau pagal svarbą seka, komunikacija, problemų spendimas bei darbuotojų motyvacija, pripažinimas ir skatinimas. Pastaroji priemonė turėtų būti labai svarbi prekybos organizacijoms, kadangi jų veiklos rezultatai labai priklauso nuo darbuotojų, o tinkamai juos skatinant galima pasiekti itin gerų rezultatų.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

23 pav. Visuotinės kokybės vadybos priemonių taikymas.

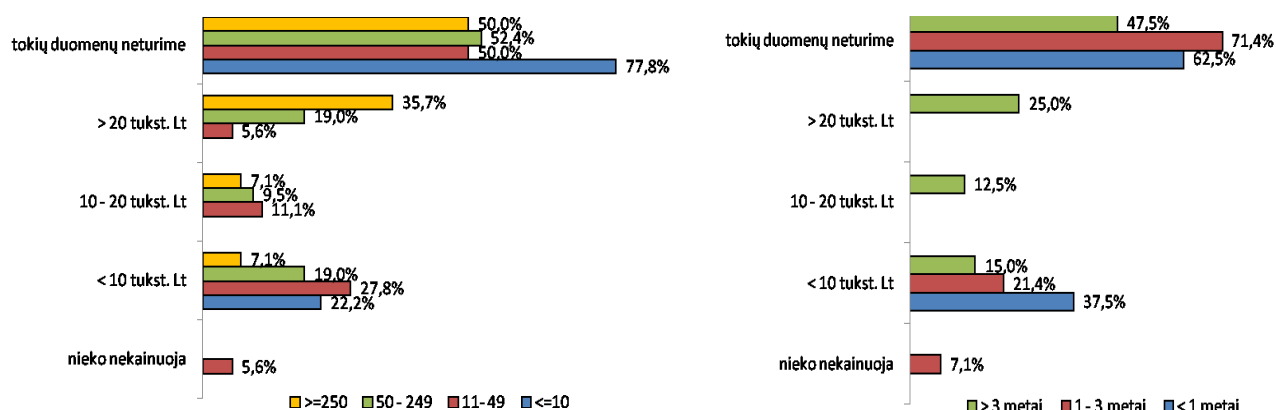
Paslaugų teikėjai kaip svarbiausias priemones nurodė problemų identifikavimą, spendimą bei komunikaciją. Iš to galima spręsti, jog organizacijos supranta kokią svarbą turi sistemos sukūrimas, įgyvendinimas ir veiksmingumo kontrolė. Taip pat kaip vieną iš svarbiausių priemonių respondentai nurodė orientaciją į procesą, vėl gi parodydami, jog paslaugų organizacijoms labai svarbu viską apjungti į vieną vientisą valdomą sistema. Paskutinėje vietoje pagal svarbą paslaugų teikimo organizacijos nurodė tiekimo grandinės kokybės užtikrinimą, kas yra suprantama, kadangi paslaugų sektoriuje tiekimas nėra viena iš prioritetinių sričių.

Apibendrinant galima teigti, jog visos VKV priemonės buvo įvertintos kaip svarbios ir labai svarbios, tai parodo organizacijų supratimą apie VKV priemonių visumos taikymo privalumus.

Analizuojant gautus tyrimo rezultatus, nurodančius VKV įgyvendinimo išlaidas pagal organizacijos dydį bei VKV įgyvendinimo organizacijoje laiką, pastebėjome, jog daugiau nei pusė respondentų nurodė, jog tokios informacijos negali nurodyti, kadangi ji nebuvo analizuojama ir fiksuojama. Kas dalinai yra keista, norint optimizuoti organizacijos veiklą (žr. 24 pav.).

Organizacijos, kurios pateikė duomenis, išlaidas VKV įgyvendinimui nurodė taip: dauguma mikro ir mažų organizacijų, apytikriai 25 proc. nurodė, jog vidutiniškai skiria apie 10 000 Lt ir mažiau per metus VKV įgyvendinimui, 19 proc. vidutinių įmonių nurodė analogišką sumą, tačiau kiti 10 proc. nurodė jog skiria dvigubai daugiau. Didelės įmonės skiria vidutiniškai dvigubai daugiau lėšų VKV sistemos įgyvendinimui per metus nei vidutinės įmonės. Tai lyg sutampa su ekonomine logika, bet įvertinus tai, jog daugiau nei 50 proc. organizacijų neskaičiuoja kiek joms

kainuoja VKV taikymas, abejotina ar šie skaičiai visiškai atitinka realybę. Be to 5,6 proc. vidutinių organizacijų nurodė, jog VKV įgyvendinimas joms nieko nekainuoja, kas taip pat yra neįtikėtina.



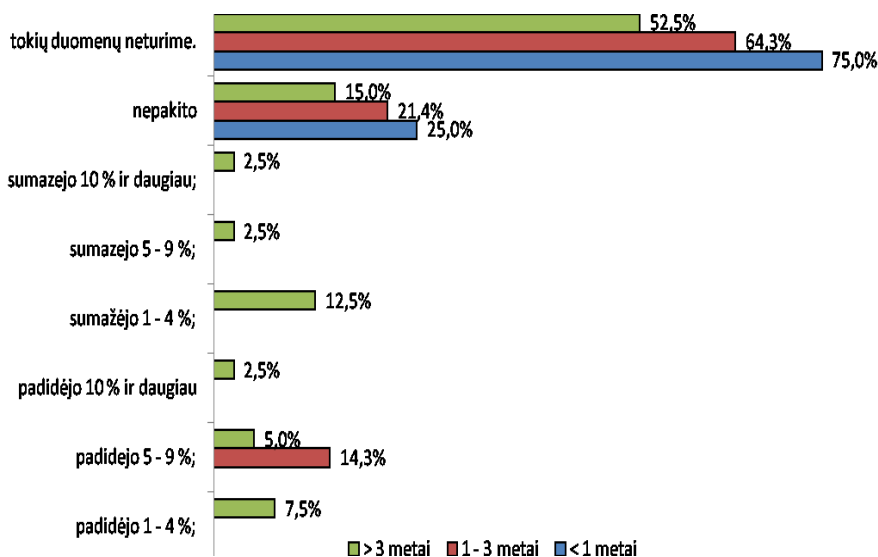
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

24 pav. Išlaidų VKV įgyvendinimui per vienerius metus priklausomybė nuo įmonės dydžio bei VKV taikymo laikotarpio.

Analizuojant VKV sistemos įgyvendinimo kainą ir įgyvendinimo laiką, pastebimas sekantis dėsningumas. Matyti, kad organizacijos, turinčios analizuojamą kokybės vadybos sistemą mažiau nei metus, nurodė mažiausią sistemos palaikymo kainą, nors realiai šios įmonės negali žinoti kiek joms kainuos sistemos įgyvendinimas, kadangi nei vieni metai dar nepraėję nuo įgyvendinimo pradžios. Didžiausią VKV sistemos įgyvendinimo ir palaikymo kainą nurodė organizacijos, turinčios šį sertifikatą ilgiausiai.

Apibendrinant, galima teigti, jog kuo ilgiau organizacija plėtoja VKV, tuo brangiau jai kainuoja šios sistemos palaikymas. Be to 7,1 proc. organizacijų, įgyvendinančių VKV laikotarpyje tarp vienerių ir trejų metų nurodė, jog VKV įgyvendinimas joms nieko nekainuoja, kas vėlgi yra abejotina. Taip pat pastebėtina, jog VKV sistemą ilgiausiai turinčios organizacijos pateikė daugiausiai duomenų apie įgyvendinimo kainą, kas reikštų, jog su laiku organizacijos pradeda skaičiuoti VKV įgyvendinimo kainą ir gaunamą naudą.

Analizuojant tyrimo rezultatus, nurodančius VKV įgyvendinimo įtaką pardavimų bei kainų pokyčiui, pagal VKV įgyvendinimo organizacijoje laiką, pastebėjome, jog vėl gi daugiau nei pusė respondentų nurodė, jog tokios informacijos negali nurodyti, kadangi ji nebuvo analizuojama ir nebuvo vertinama VKV įtaka šiems rodikliams. Tai suprantama organizacijose, kuriose VKV įgyvendinama mažiau nei metus, tačiau organizacijos įgyvendinančios VKV ilgesnį laiką turėtų įvertinti sistemos sąlygojamus pokyčius. Teigiamos tendencijos yra pastebimos, kadangi organizacijos kurios vadovaujasi VKV ilgiau nei tris metus, t.y. ilgiausiai iš tiriamųjų respondentų visumos, pateikė daugiausia duomenų.

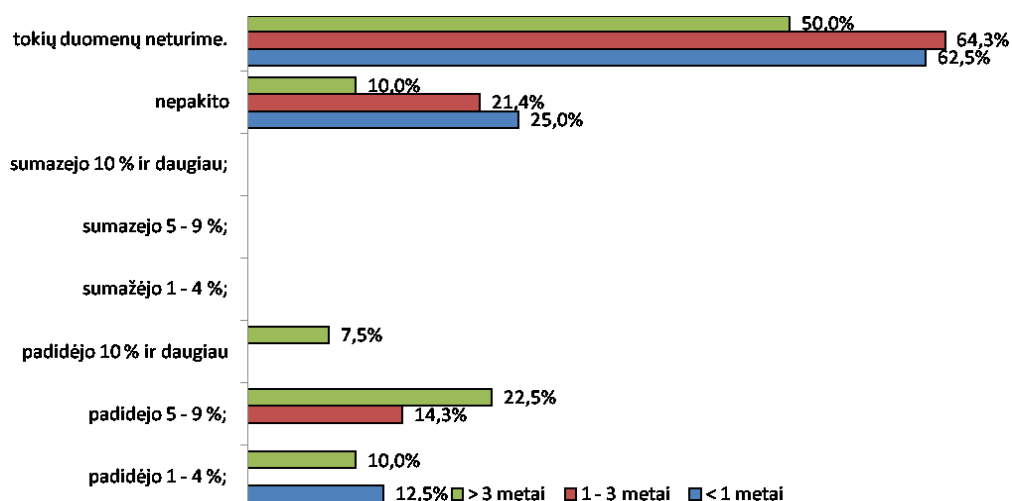


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

25 pav. Įmonės produkcijos, paslaugų kainų pokyčio, taikant VKV, priklausomybė nuo VKV taikymo laikotarpio.

Analizuojant duomenis apie kainų pokyčius pastebėjome, jog net 17,7 proc. respondentų nurodė, jog kainų lygis nepakito. Apie kainų padidėjimą nurodė 14,3 proc. organizacijų, kuriose VKV įgyvendinama nuo vienerių iki trejų metų ir 15 proc. įgyvendinančių VKV ilgiau nei tris metus. Tai iš dalies galėjo sąlygoti išlaidos VKV įgyvendinimui. 12,5 proc. organizacijų įgyvendinančių VKV ilgiau nei tris metus nurodė, jog kainų lygis sumažėjo neįžymiai ir 5 proc., jog sumažėjo 5 – 10 procentais.

Gauta informacija apie pardavimų pokyčius analogiškai parodė, jog daugiau nei pusė organizacijų tokios informacijos negali nurodyti. Jog pardavimai nepakito nurodė beveik lygiai tiek pat organizacijų, kaip ir kainų pokyčių analizėje, tad galima teigti, jog tos pačios organizacijos neturi duomenų nei apie kainų pokyčius, nei apie užimamos rinkos dalies pokyčius, sąlygotus VKV taikymo. Tačiau net 40 proc. organizacijų įgyvendinančių VKV ilgiau nei tris metus nurodė, jog pardavimai daugiau ar mažiau išaugo, ko neparodė rezultatai gauti iš kitų organizacijų, taikančių VKV trumpesnį laiko tarpą, išskyrus keletą organizacijų. Galima daryti išvadą, jog ilgesnis laiko tarpas kuomet taikoma VKV duoda teigiamą postūmį pardavimų augimui. Tas logiškai suprantama, kadangi ilgiau taikant VKV sistemą, ji yra geriau įsisavinama ir efektyviau vykdoma, ko pasėkoje pasiekiami geresni rezultatai.

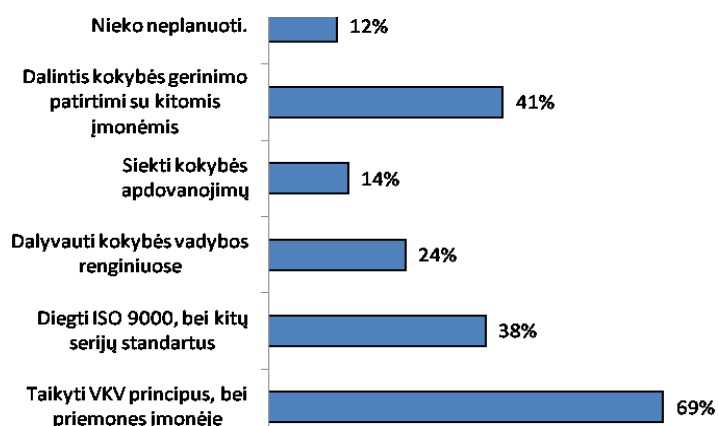


Šaltinis: sudaryta autoriaus.

26 pav. Įmonės produkcijos, paslaugų pardavimų pokyčio, taikant VKV, priklausomybė nuo VKV taikymo laikotarpio.

Apibendrinant kitus, nepagrindinius, anksčiau neaptartus, tyrimo rezultatus galima pasakyti, jog 67 proc. respondentų nurodė, jog VKV įgyvendinimas organizacijoje vyksta aukščiausio lygio vadovų valia, 48 proc. nurodė, kad įgyvendinimą inicijuoja vadovai ir atitinkamai 11 proc. ir 22 proc. nurodė, jog darbuotojų ir bendru visų sutarimu.

Į klausimus apie darbuotojų kvalifikacijos kėlimą 67 proc. respondentų nurodė, jog organizacijos darbuotojai dalyvauja įvairiuose išoriniuose kvalifikacijos kėlimo mokymuose, 53 proc. atsakė, kad organizacijos viduje kasmet yra rengiami mokymai, kuriuose sukaupomis žiniomis ir patirtimi dalijasi padalinių vadovai bei įmonės specialistai. Apie tai, kad organizacija suteikia galimybę bei lėšas įgyti reikiamą kvalifikaciją mokymo įstaigose nurodė 37 proc. respondentų ir tik 9 proc. respondentų atsakė, jog darbuotojams jokių kursų bei mokymų nėra.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

27 pav. Respondentų nuomonė apie priimtinausius kokybės gerinimo planus ekonominio sunkmečio metu.

Apklausoje pabaigoje respondentams buvo užduotas klausimas – kokie būtų priimtinausi kokybės gerinimo planai ekonominio sunkmečio metu? Atsakymų pasiskirstymas parodytas 27 pav. Didžioji dalis respondentų nurodė, jog reikia taikyti VKV principus bei priemones organizacijoje, net 40 proc., jog naudinga diegti ISO 9000 bei kitų serijų standartus ir tik 12 proc. nurodė, kad šiuo laikotarpiu nieko planuoti kokybės gerinimui nereikia. Gauti rezultatai yra džiuginantys, parodantys, jog mūsų šalies organizacijos ir esant sunkiai padėčiai supranta, jog tobulumo siekimas kokybėje ir valdyme yra svarbus faktorius organizacijos sėkmingai veiklai.

Lyginamoji organizacijų rodiklių analizė.

Lyginamoji organizacijų rodiklių analizė buvo atliekama analizuojant organizacijų finansines ataskaitas, metinius prospektus bei kitą dokumentaciją. Buvo pasirinktos dvi organizacijos Nacionalinio kokybės prizo nugalėtojos, kaip efektyviai įgyvendinančių organizacijų pavyzdys bei dvi tame pačiame sektoriuje veiklą vystančios organizacijos, kaip kontrolinės.

Pirmajai lyginamajai porai buvo pasirinktos organizacijos kurios priklauso statybų sektoriui. Pagrindinė organizacijų veikla statybos bei projektavimas.

10 lentelė

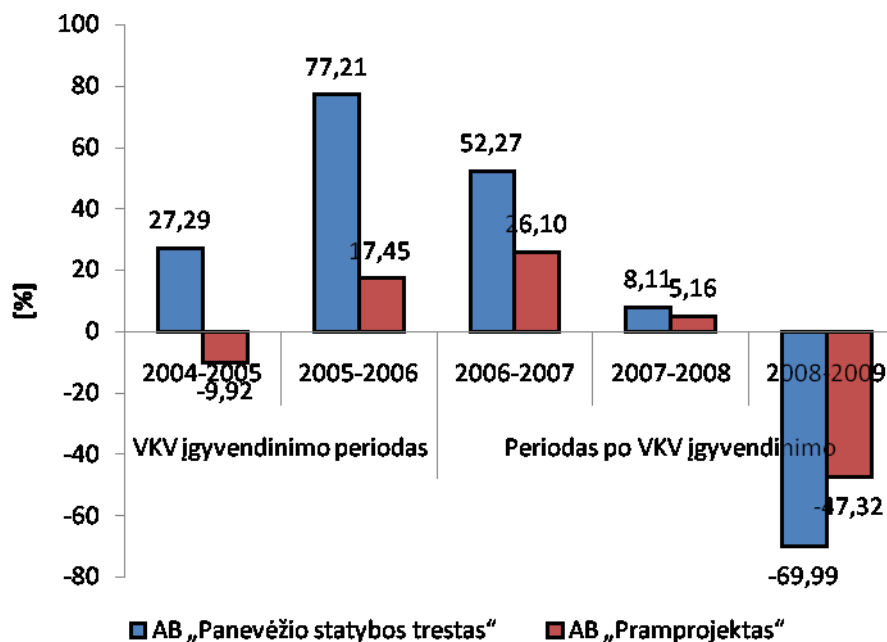
Organizacijos atrinktos lyginamajai analizei (pirmoji pora).

Įmonė Nacionalinio kokybės prizo konkurso nugalėtoja	Kontrolinė įmonė
AB „Panevėžio statybos trestas“	AB „Pramprojektas“

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kadangi AB „Panevėžio statybos trestas“ Nacionalinę kokybės prizą laimėjo 2007 metais, tiriamasis laikotarpis pasirenkamas 2004 – 2008 metai, imtinai. Tyrimui naudojamų finansinių rodiklių dinamika tiriamuoju laikotarpiu pateikiama 28 ir 29 pav.

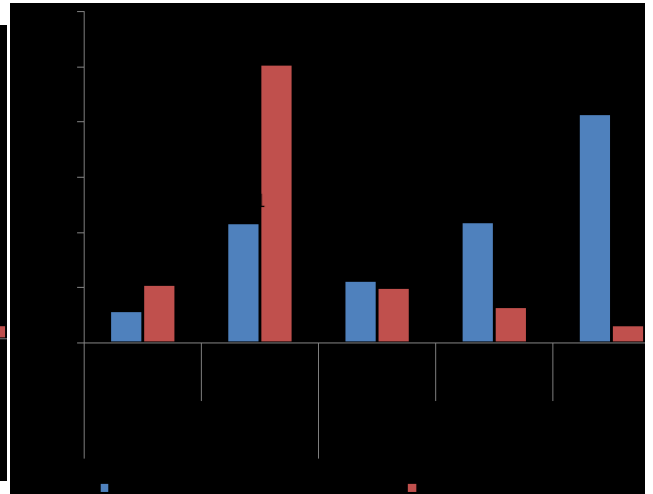
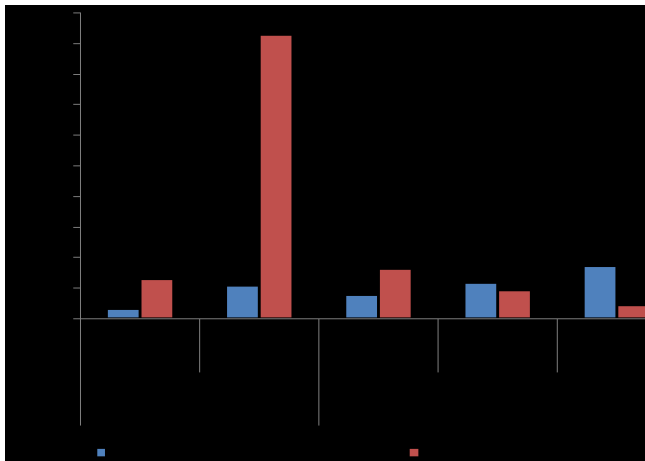
Iš statybos darbų sektoriuje veikiančių organizacijų finansinių rezultatų palyginimo VKV poveikis ją įgyvendinančiai organizacijai, po VKV įgyvendinimo, žiūrint į pardavimų kitimą, galima sakyti nepastebimas, netgi atvirkštinis, nors užimamos rinkos dalis kasmet ir didėjo, tačiau procentinis didėjimo pokytis pradėjo aiškiai mažėti, palyginti su periodu kai buvo vykdomas VKV įgyvendinimas. Tą galėjo sąlygoti ne VKV įgyvendinimas, tačiau stipriai padidėjusi konkurencija statybų rinkoje, analizuojamuoju laikotarpiu, kadangi kontrolinės organizacijos pardavimų dinamika beveik analogiška. Žiūrint į paskutiniuosius analizuojamojo laikotarpio metus abiejų organizacijų pardavimai stipriai krito, tas buvo sąlygota situacijos susidariusios statybų rinkoje, ir nieko bendra su VKV neturėjo.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus.

28 pav. Organizacijų pardavimų pokyčio (% išraiška) palyginimas tiriamuoju laikotarpiu.

Tačiau analizuojant kitus pasirinktus rodiklius grynąjį bei turto pelningumą pastebėjome, jog organizacijos Nacionalinio kokybės prizo nugalėtojos rodiklių dinamika gana stipriai skyrėsi nuo kontrolinės. AB „Panevėžio statybos trestas“ grynasis bei turto pelningumas po VKV įgyvendinimo pradėjo kasmet didėti, nepaisant nepalankios situacijos rinkoje, skirtingai nuo kontrolinės organizacijos, kurios analogiški rodikliai atitinkamu laikotarpiu pradėjo smukti žemyn. Kadangi grynasis pelningumas apibūdina visos tiriamo subjekto galutinį pelningumą, rodiklio mažėjimas parodo, kad būtinos naujovės, įspėja, kad prekių konkurencingumas smunka, kas ir matyti iš kontrolinės organizacijos analizės rezultatų. VKV įgyvendinusios organizacijos rodikliai kasmet didėjo, tad galima daryti prielaidą, jog VKV sistema padėjo organizacijai likti konkurencingai ir didinti pelningumą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus.

29 pav. Organizacijų grynojo pelningumo bei turto pelningumo palyginimas tiriamuoju laikotarpiu.

Staigus šuolis AB „Pramprojektas“ grynojo pelningumo bei turto pelningumo kreivėje sąlygotas vertybinių popierių vertės padidėjimo dėl įvertinimo rinkos kaina. Tyrime į tai atsižvelgta. Galima buvo šį šuolį eliminuoti, tačiau tada rezultatai nesutaptų su realiais. Darant analizę ir išvadas vertinant VKV poveikį tai įtakos neturėjo.



Šaltinis: NASDAQ OMX Vilniaus vertybinių popierių birža.

30 pav. Organizacijų akcijų rinkos kainų bei apyvartos pokyčių palyginimas tiriamuoju laikotarpiu.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, taip pat vertinant VKV poveikį organizacijai būtų tikslinga į analizę įtraukti organizacijos akcijų rinkos kainų kitimą tiriamuoju laikotarpiu, kadangi jis iš dalies nusako kaip suinteresuoti asmenys vertina organizaciją. Kaip matyti 30 pav. organizacijos sėkmingai įgyvendinusios VKV akcijų rinkos vertė po įgyvendinimo palaipsniui didėjo, iki tam tikro laikotarpio, kai dėl nepalankios situacijos rinkoje pradėjo kristi. Tuo tarpu kontrolinės organizacijos akcijų rinkos kaina, tuo pačiu laikotarpiu krito, neskaitant pirminio šuolio, kuris buvo sąlygotas akcijų įvertinimo rinkos kaina. Tad iš dalies galima teigti, jog VKV įgyvendinimas

sąlygojo geresnį organizacijos vertinimą suinteresuotų asmenų tarpe, ko pasėkoje kilo akcijų rinkos kaina.

Antrajai lyginamajai porai buvo pasirinktos organizacijos kurios priklauso baldų pramonės šakai. Pagrindinės jų veiklos kryptys yra baldų projektavimas, gamyba ir pardavimas.

11 lentelė

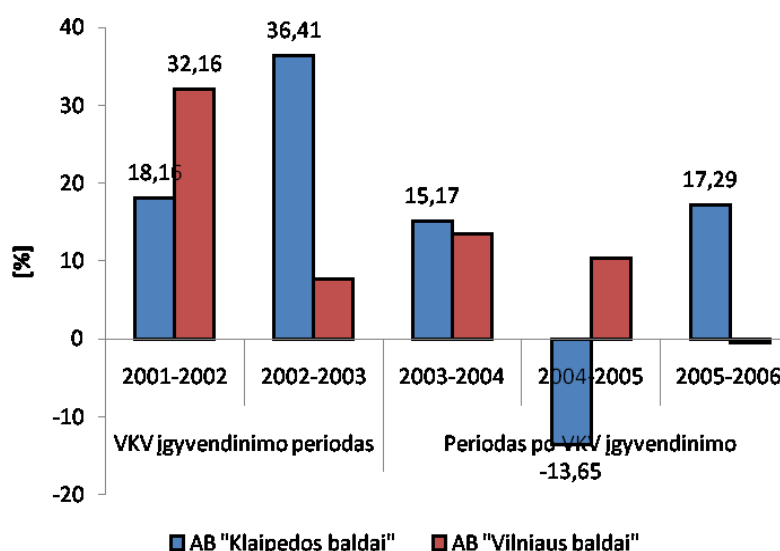
Organizacijos atrinktos lyginamajai analizei (antroji pora).

Įmonė Nacionalinio kokybės prizo konkurso nugalėtoja	Kontrolinė įmonė
AB „Klaipėdos baldai“	AB „Vilniaus baldai“

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

AB „Klaipėdos baldai“ Nacionalinį kokybės prizą laimėjo 2004 metais, tad tiriamasis laikotarpis, pagal anksčiau aprašytą metodiką, pasirenkamas 2001 – 2005 metai, imtinai.

Baldų pramonės sektoriuje veikiančių organizacijų finansinių rezultatų palyginimo atveju VKV poveikis ją įgyvendinančiai organizacijai, du metai po VKV įgyvendinimo, žiūrint į pardavimų kitimą, galima sakyti, davė neigiamą rezultatą, tačiau paskutiniuoju tiriamojo periodo laikotarpiu tiriamoji organizacija stipriai lenkė kontrolinę pardavimų pokyčių plane. Jei žiūrėsime į pardavimų pokyčius organizacijai pradėjus įgyvendinti VKV taip pat pastebėsime, jog jie gana smarkiai išaugo, lyginant su kontroline organizacija, kurios pardavimų pokytis, procentine išraiška, pradžioje tiriamojo laikotarpio ganėtinai daug viršijo VKV įgyvendinančios organizacijos pardavimus. Galima daryti prielaidą, jog pradėjus įgyvendinti VKV organizacija sutvarkė procesus sąlygojančius pardavimų augimą, ko pasėkoje jie pradėjo didėti.

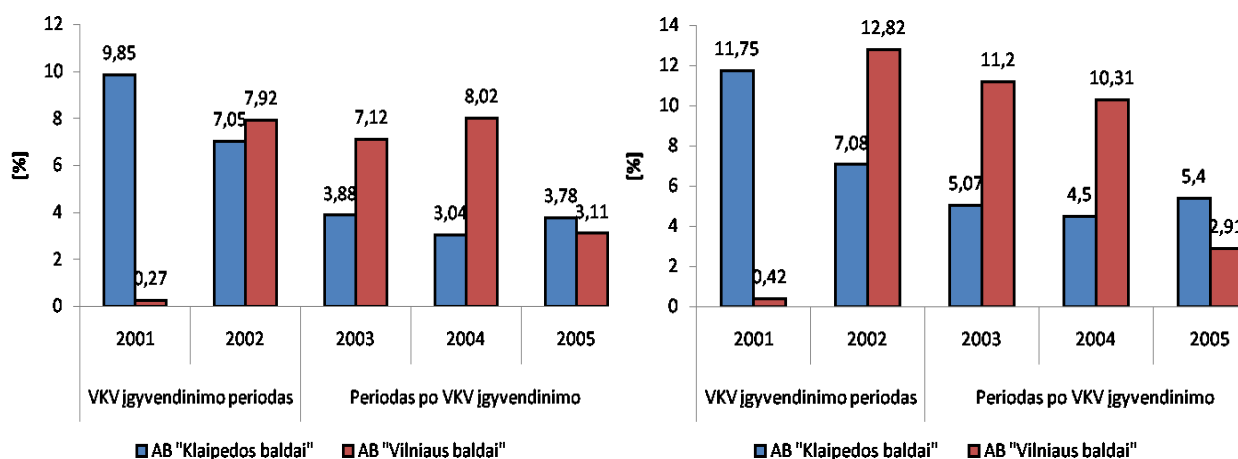


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus.

31 pav. Organizacijų pardavimų pokyčio (% išraiška) palyginimas tiriamuoju laikotarpiu.

Analizuojant grynąjį bei turto pelningumą pastebėjome, jog organizacijos Nacionalinio kokybės prizo nugalėtojos rodiklių dinamika skyrėsi nuo kontrolinės. AB „Klaipėdos baldai“ grynasis bei turto pelningumas per VKV įgyvendinimo laikotarpį pradėjo kasmet mažėti, skirtingai nuo kontrolinės organizacijos, kurios grynasis pelningumas atitinkamu laikotarpiu išliko stabilus ir netgi šiek tiek padidėjo. Tačiau praėjus trims metams po VKV įgyvendinimo AB „Klaipėdos baldai“ grynasis bei turto pelningumas pradėjo didėti, skirtingai nei AB „Vilniaus baldai“, kurios analogiški rodikliai gana stipriai sumažėjo. Darant prielaidą, jog rinkos situacija abiem analizuojamoms organizacijoms yra apytikriai vienoda, kadangi abi organizacijos yra gana panašios, galime teigti, jog praėjus ilgesniam laikotarpiui, per kurį organizacija taiko VKV, šios sistemos įgyvendinimas sąlygojo teigiamus pokyčius organizacijos finansiniams rodikliams. Kaip jau buvo minėta anksčiau grynasis pelningumas apibūdina visą tiriamo subjekto galutinį pelningumą, rodiklio mažėjimas parodo, kad būtinos naujovės, įspėja, kad prekių konkurencingumas smunka, kas ir matyti iš kontrolinės organizacijos analizės rezultatų.

Tokie analizės rezultatai sutampa su anketinės apklausos rezultatais, kuriuose organizacijos nurodė, jog labiau pastebimą rezultatą VKV įgyvendinimas sąlygojo praėjus ilgesniam laikotarpiui.

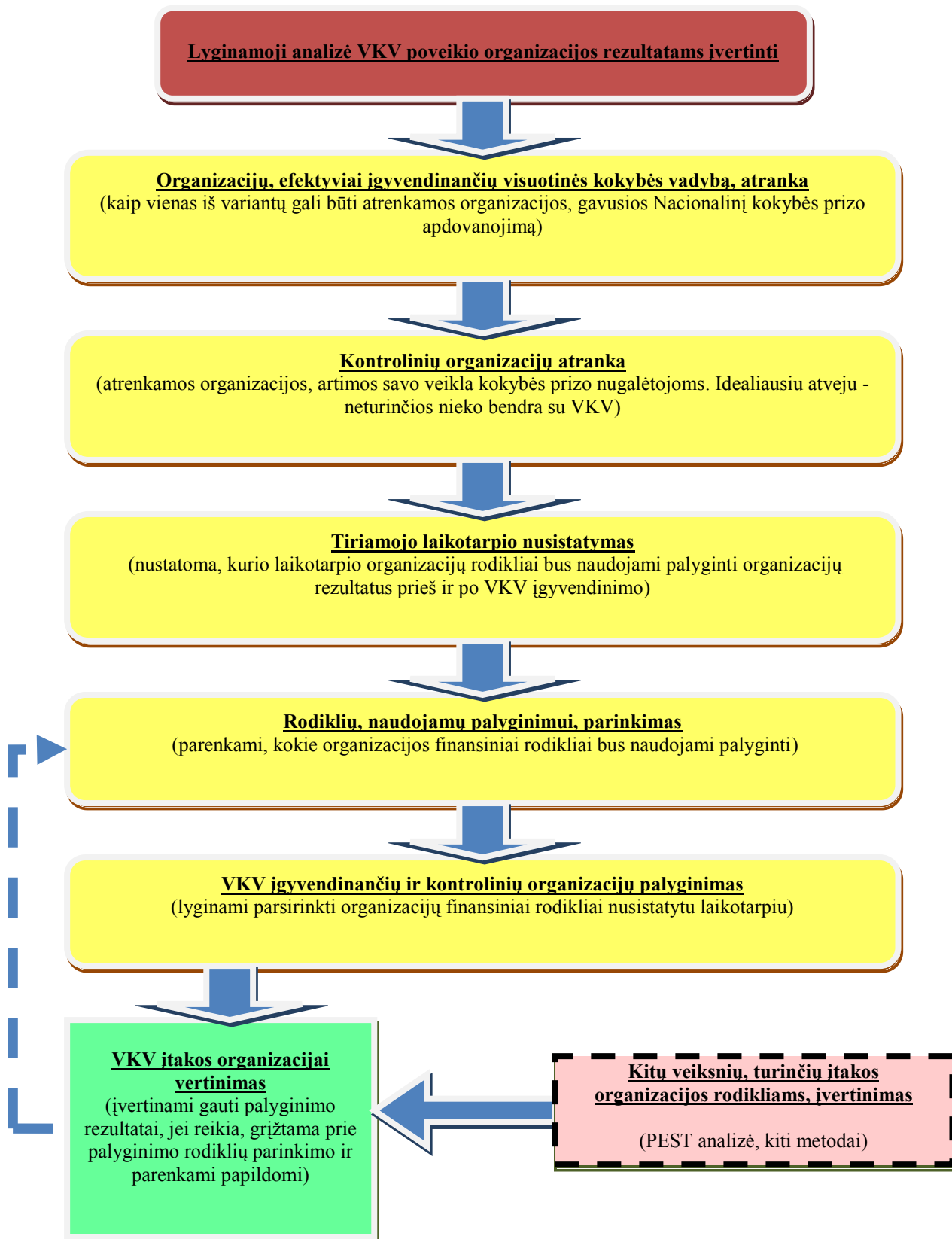


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus.

32 pav. Organizacijų grynojo pelningumo bei turto pelningumo palyginimas tiriamuoju laikotarpiu.

Apibendrinant lyginamosios analizės rezultatus galima teigti, jog jie, kaip ir anketinė apklausa, parodė, jog VKV įgyvendinimas daro teigiamą įtaką organizacijos rezultatams. Atliekant tokį tyrimą ir norint gauti rezultatus, kurie aiškiau atspindėtų tikrąją VKV įgyvendinimo įtaką organizacijai, būtina sąlyga gauti kuo daugiau duomenų apie organizacijas. Lietuvoje, deja, laisvai prieinamos duomenų bazės, kurioje būtų prieinami visų organizacijų finansiniai duomenys, nėra. Dėl duomenų trūkumo labai kenčia tyrimo kokybė ir gautų rezultatų patikimumas. Siekiant aiškiau įvertinti VKV poveikį organizacijos finansiniams rezultatams, būtų geriau skaičiuoti kontrolinių organizacijų rezultatų vidurkį tam tikroje veiklos šakoje, ir tada jį lyginti su tiriamąja organizacija, tačiau tą padaryti sunku, dėl anksčiau minėtos priežasties – apriboto duomenų prieinamumo.

3.3 Visuotinės kokybės vadybos poveikio organizacijos rezultatams vertinimo teorinis modelis.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

33 pav. Visuotinės kokybės vadybos poveikio organizacijos rezultatams vertinimo modelis.

Atlikus lyginamąją analizę sudarytas visuotinės kokybės vadybos poveikio organizacijos rezultatams vertinimo modelis pagal tyrime naudotą metodologiją. Kaip parodė atliktas tyrimas modelis gali būti taikomas VKV įtakai organizacijos rezultatams vertinti. Modelyje nurodomi visi etapai, pagal kuriuos turi būti vykdomas tyrimas. Įvertinus gautus tyrimo rezultatus į modelį buvo įtrauktas papildomas vertinimo žingsnis – kitų veiksnių, turinčių įtakos organizacijos rodikliams, įvertinimas. Tai padaryta tuo tikslu, jog analizuojant gautus tyrimo duomenis, norint objektyvaus vertinimo, būtina atsižvelgti ir į kitus veiksnius, kurie įtakoja organizacijos rezultatus.

IŠVADOS

Apibendrinus darbo rezultatus galima daryti tokias išvadas:

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, jog visuotinės kokybės vadyba yra palyginti nauja vadybos koncepcija, kuri remiasi pažangiais teoriniais bei praktiniais metodais. Ją sąlyginai galima vadinti visų vadybos mokslų sudėtine dalimi. Visuotinė kokybės vadyba yra tarsi vadybos filosofija, kuri grindžiama nuolatiniu visų sistemos elementų, posistemių ir jų ryšių tobulinimu.

2. Visuotinės kokybės vadybos taikymas prisideda prie organizacijos strategijų kūrimo, dalinai apsaugo nuo žlugimo ir yra vienas iš sėkmingos plėtros garantų. Organizacijoje, apsibrendusioje įgyvendinti visuotinę kokybės vadybą, pokyčiai vyksta palaipsniui, nuosekliai, palengva artėjant prie siekiamų tikslų. Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo programa reikalauja mažiausiai kelerių metų, tačiau kiekvienas visuotinės žingsnis įgyvendinimo link suteiks organizacijai pranašumų.

3. Visais atvejais, svarstant vadybos sistemos diegimo arba pradedant taikyti visuotinės kokybės vadybos metodus, pirmiausia būtina gerai išanalizuoti ir suprasti tos sistemos teikiamas galimybes, nes tik vidinė organizacijos vadovybės ir jos darbuotojų motyvacija leis pradėti ir sėkmingai užbaigti atitinkamos vadybos sistemos diegimo projektą ir pasinaudoti tokių sistemų teikiamais privalumais.

4. Diegiant visuotinės kokybės vadybą, nesėkmė gali būti patirta tais atvejais, kai įmonės vadovai netinkamai naudojo visuotinės kokybės vadybą, nedalyvavo kokybės gerinimo procese, manė, kad kokybės problemų esama tik darbininkų, specialistų ir techninių darbuotojų darbe, o jų pačių tai neliečia.

5. Vartotojų patenkinimas yra viena iš svarbiausių visuotinės kokybės vadybos sudedamųjų dalių. Pažangios nuostatos padeda organizacijoms įsitvirtinti rinkoje, įgyti tvirtą konkurencinį pranašumą bei užtikrinti organizacijos sėkmę.

6. Atlikus kokybės vadybos sistemų diegimo analizę galima teigti, jog nors diegiančių kokybės vadybos sistemas organizacijų skaičius Lietuvoje auga, tačiau pastaraisiais metais augimas žymiai sulėtėjo, galima daryti prielaidą, jog tai yra ekonominio sunkmečio padarinys, verčiantis įmonių vadovus koncentruotis ties kitais valdymo ir problemų sprendimo aspektais. Sertifikavimo augimo sulėtėjimas pastebimas ne tik Lietuvoje, tačiau ir visuose pasaulio regionuose.

7. Pagrindiniai visuotinės kokybės vadybos sistemos taikymo motyvai yra siekis užtikrinti nuolatinę gamybos kokybę, išlaikyti ar padidinti rinkos dalį, pagerinti organizacijos įvaizdį. Taigi, organizacijos, taikydamos visuotinės kokybės vadybos sistemą, daugiausiai siekia išorinės naudos, o ne vidinių procesų tobulinimo.

8. Analizuojant gautus tyrimo rezultatus, nurodančius visuotinės kokybės vadybos teikiamas naudas organizacijoms, galima teigti, jog didžiausia gaunama nauda yra produktų, paslaugų kokybės bei vidinio įmonės valdymo ir dokumentacijos tvarkymo pokyčiai bei organizacijos veiklos ir klientų pasitenkinimo pokyčiai.

9. Atlikus tyrimą galima daryti išvadą, jog visuotinės kokybės vadybos taikymas yra svarbiausias gamybos sektoriuje veikiančioms įmonėms. Taip greičiausiai yra dėl to, jog gamyboje kokybė yra vertinama kiek labiau, nei kituose sektoriuose, kadangi kokybės trūkumai sąlygoje brokuotą produkciją, kas tiesiogiai veda į patiriamus nuostolius.

10. Analizuojant tyrimo rezultatus, nurodančius visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo išlaidas, poveikį produkto kainai bei užimamos rinkos daliai, buvo nustatyta, jog daugiau nei pusė organizacijų tokios informacijos negali nurodyti, kadangi ji nebuvo fiksuojama ir analizuojama. Kas dalinai yra keista, norint optimizuoti organizacijos veiklą.

11. Analizuojant duomenis apie priimtinausius kokybės gerinimo planus ekonominio sunkmečio metu, gauti rezultatai yra džiuginantys, parodantys, jog mūsų šalies organizacijos ir esant sunkiai padėčiai supranta, jog tobulumo siekimas kokybėje ir valdyme yra svarbus faktorius organizacijos sėkmingai veiklai, kadangi didžioji dauguma organizacijų nurodė jog reikia įgyvendinti visuotinę kokybės vadybą, ar vienaip ar kitaip gerinti kokybę.

12. Apibendrinant lyginamosios analizės rezultatus galima teigti, jog jie, kaip ir anketinė apklausa, parodė, jog visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas daro teigiamą įtaką organizacijos rezultatams. Atliekant tokį tyrimą ir norint gauti rezultatus, kurie aiškiau atspindėtų tikrąją visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo įtaką organizacijai, būtina sąlyga gauti kuo daugiau duomenų apie organizacijas, bei įvertinti kitus vidinius, bei išorinius veiksnius, turinčius įtakos organizacijos rezultatams.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abramavičius, Š. ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problema organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvos aspektu. Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, p.5–37.
2. Adomaitienė R., Ruževičius J. (2002) Visuotinės kokybės vadybos diegimo ypatumai vakarų šalių universitetuose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas. Vytauto Didžiojo Universitetas. Nr. 22.
3. Adomėnas, A. Statistiniai kokybės valdymo metodai. K., Technologija, 2000.
4. Adomėnas, V., Vaičkonis, E. (2001). Organizacijos procesų vaidmuo kokybės vadybos sistemoje. Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikos konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, p. 38 – 45.
5. Allen, D., Wilburn, M. (2006). Customer satisfaction linking to market share and profitability // Quality Progres, № 2.
6. Barczyk C. C. Visuotinės kokybės vadyba: teorinis požiūris – Vilnius: Technika, 1998. – 256 p.
7. Bruce R. Jewell. Integruotos verslo studijos. V.: Garnelis, 2002.
8. Dikavičius, V., Stoškus, S. Visuotinė kokybės vadyba. K.: Technologija, 2003.
9. Douglas, A., Coleman, S., & Oddy, R. (2001). The case for ISO 9000. The TQM Magazine, 15, 5, 316–324.
10. E. Čipkutė, (2008) Research on the cost of quality management systems in Lithuania organizations. Economics and management, 2007. 13
11. E. Čipkutė, J. Ruževičius , (2007) Research on the view of Lithuanian organizations to quality managements systems. Economics and management, 2008. 13
12. Edverdas Vaclovas Bartkus, Žiedūna Kriauciūnaitė, Quality – the core of competitive advantage in small and medium enterprises, Economics and management, 2007. 13
13. Escanciano, C., Fernandez, E., & Vazquez, C. (2001). ISO 9000 certification and quality management in Spain: results of a national survey. The TQM Magazine, 3, 192–200.
14. Europos komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės . Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas. 2002. (p. 87–115)
15. Europos komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės . Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas. 2002. p. 87–115.
16. Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2005). The management and Control of Quality.
17. Flood L.R. Beyond TQM. Chichester. John Willey & Sons, Inc. – 1995.

18. Hansson, J., Eriksson, H. (2002). The impact of TQM on financial performance // *Measuring Business Excellence*, vol. 6, № 4.
19. Hendricks, K.B., Singhal, V.R. (1997) Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards // *Management Science*, Vol. 43 No. 9.
20. J. Ruževičius. Aplinkos apsaugos vadybos sistemų taikymo Lietuvoje apžvalga // Lietuvos standartizacijos departamento biuletenis. 2008, p. 29–33.
21. Juozas Mikulis. Pažangūs vadybos principai. V.: „Ciklonas“, 2007. 146 p.
22. Juozas Ruževičius. Kokybės vadybos metodai ir modeliai. V.: VU, 2006. 316 p.
23. Jurkauskas A. „Visuotinės kokybės vadyba“ Kaunas: Technologija, 2006. 246 p.
24. Jurkauskas, A., Susnienė, D. Nuolatinis paslaugų tobulinimas – žingsnis pirmyn. *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas 2001: respublikos konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, p. 84–89.
25. Kaziliūnas. *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. V. 2007. 300 p.
26. Lietuvos standartizacijos departamentas prie Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 m]. Prieiga per internetą: <http://www.lsd.lt/typo_new/>.
27. LST EN ISO 8402 : 1995 *Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas*. (2001) Vilnius, Lietuvos standartizacijos departamentas.
28. LST EN ISO 9000:2000 *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai*. (2001) Vilnius, Lietuvos standartizacijos departamentas.
29. LST EN ISO 9001:2000 *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*. (2001) Vilnius.
30. Magd, H., & Curry ,A. (2003). An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9000:2000 in Egypt. *The TQM Magazine*, 15, 6, 381–390.
31. Malhotra, N.K. (2007). *Marketing research: an applied orientation*. – London: Prentice–Hall International.
32. Mikšys A. (1996). ISO kokybės sistemos. Kas tai ir koks čia ryšys su įmonių darbuotojais? *Personalo vadyba*, Nr. 6 (16)
33. N. Paulauskaitė, P. Vanagas. *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. K.: Technologija, 1998. 107 p.
34. Oakland J.S. *Total Quality management: the route to improving performance*.–New Jersey. Nocols publishing, 1994.
35. P.B.Crosby. *Quality is Still Free*, McGraw–Hill, 1996.
36. Paulavičienė E. (2002) *Organizacijos strategijos optimizavimas visuotinės kokybės vadyboje*// *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas. Vytauto Didžiojo Universitetas.

37. Pearson T. (2001) Measure for Six Sigma and Beyond. IndyASQ Workshop.
38. Petrauskas R., Vanagas P., „Darbuotojų motyvavimas išaiškinant blogos veiklos kokybės priežastis. Ekonomika ir vadyba – 98; tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga” Kaunas: Technologija, 1998.
39. Pociūtė, D. Janušauskienė, V. Vitkauskas, R. Kokybės vadyba. Teorija ir praktika. V. 2007. 200 p.
40. Pociūtė, D. Janušauskienė, V. Vitkauskas, R. Kokybės vadyba. Vilnius, Technika, 2005.
41. Poksinska, B., Dahlgard, J. J., & Antoni, M. (2002). The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations. The TQM Magazine, 14, 5, 297–306.
42. Progresyvių Verslo Konsultacijų Centras. [interaktyvus] [žiūrėta 2009 m. gruodžio 5 d.] Prieiga per internetą: <<http://verslokonsultacijos.com/strategija.aspx>>
43. Ross A. Total Quality Management.– London:Kogan Page,1995.
44. Ruževičius, J., Adomaitienė, R., & Sirvidaitė, J. (2004). Motivation and efficiency of quality management systems implementation: a study of Lithuanian organizations. Total Quality Management, 15, 2, 173–189.
45. Samuel K.M.Ho. Operations and Quality Management, International THOMSON Business Press, 1999.
46. Seddon, J. (2004). ISO 9000: an economic disease? European Quality, 11, 2, 42–47.
47. Slatkevičienė G. Vanagas P., Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai. K. KTU, 2001.
48. The ISO survey of certifications (2004, 2005, 2006,2008) [interaktyvus] International Organization for Standardization. ISO Central Secretariat. [žiūrėta 2009 m.] Prieiga per internetą: <<http://www.iso.org/iso/>
49. Urbonavičius, S. (2004). Marketing Aspects of ISO System Implementation. Ekonomika: mokslo darbai, 65, 124–138.
50. Vanagas P. „Įmonių prastos veiklos kokybės kaštai. Ekonomika ir vadyba – 98; tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga” Kaunas: Technologija, 1998.
51. Vanagas P. „Visuotinės kokybės vadyba” Kaunas: Technologija, 2004. 427 p.
52. Verboom D., (2001). ISO 9001 in humanitarian aid. European Quality, 9, 1, 68–73.
53. Vertybinių popierių birža [interaktyvus] [žiūrėta 2010 m. balandžio 5 d.] Prieiga per internetą: <<http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?lang=lt>>
54. Z. Atkočiūnienė, L. Markevičiūtė, R. Matkevičienė, M. Stonkienė. Kokybės komunikacija ir informacija. V.: VU 2004.

DAMBRAUSKAS, Remigijus. (2010) *Impact of TQM on International Organization Performance* MBA Graduation paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 70 p.

SUMMARY

Total quality management (TQM) is the subject that goes far beyond the traditional pursuit of quality, and embraces literally all operations at every level and in all functions of organization. It is a very powerful, management directed philosophy and system of conducting business.

The purpose of this paper is to discuss total quality management system its origination and development stages. The fundamental functions of TQM were determined, tools and techniques were also discussed. TQM impact on organizations performance was analyzed. Also the evaluation whether analyzed TQM system is useful for organizations in terms of financial benefits was made. Questionnaire survey was used to determine motives, benefits and costs of TQM implementation.

Methods used: Analysis of scientific literature, periodical publications and statistical data, comparative analysis of organizations financial data, structural questionnaire survey.

Work structure: The paper consists of introduction, 3 parts and conclusions. The main part is described in 70 pages, including 11 tables of figures and 33 pictures.

Keywords: total quality management, quality management system, ISO standards.

ANKETA

VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS (VKV) POVEIKIS ORGANIZACIJOS
 REZULTATAMS

1. Įmonės pavadinimas: (neprivaloma)

2. Jūsų įmonė veiklą vysto:

- Tik vietinėje rinkoje;
- Tik užsienio rinkose;
- Tiek vietinėje, tiek ir užsienio rinkose.

3. Įmonės veikla:

- Gamyba;
- Prekyba;
- Paslaugų teikimas;

4. Vidutinis metinis personalo skaičius įmonėje:

- ≤ 10 ;
- 11- 49;
- 50 - 249;
- ≥250.

5. Ar įmonės valdymui naudojate VKV priemones?

- Domimės visuotinės kokybės vadybos sistema, bei priemonėmis jei įgyvendinti;
- Naudojame visuotinės kokybės vadybos sistemą ir taikome priemones jei įgyvendinti;
- Taikome standartinę apskaitos praktiką;

6. Kokią svarbą, Jūsų nuomone, įmonėje turi VKV priemonių taikymas?

- Labai svarbu;
- Svarbu;
- Iš dalies svarbu;
- Nesvarbu;
- Visiškai nesvarbu.

PRIEDAS (TĘSINYS)

7. Kokie VKV principai yra taikomi įmonėje? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Visuotinė sistemos integracija (kiekvienas įmonės padalinys veikia su kitais padaliniais kaip viena bendros sistemos dalis);
- Kokybės, bei kitų standartų diegimas, bei kūrimas (įmonė diegia esamus (ISO, EMAS, OHSAS ir kt.), bei rengia standartus kokybei matuoti, kontroliuoti ir gerinti);
- Kokybės matavimas (įmonėje nustatomas kokybės lygis, bei jo pokyčiai, siekiant kuo labiau ją pagerinti);
- Nuolatinis kokybės gerinimas (įmonėje skatinama, kad kiekvienas padalinys, darbuotojai vienaip ar kitaip prisidėtų prie nuolatinio tobulinimo);

- Grupinis darbas (grupė dirba drauge kaip viena komanda).

8. Kokios VKV priemonės, Jūsų nuomone, yra svarbiausios? (pažymėkite atitinkamai: 1 - visiškai nesvarbus; 2 - nesvarbus; 3 - iš dalies svarbus; 4 - svarbus; 5 - labai svarbus.)

	1	2	3	4	5
Lygio žymėjimas (užfiksuojama, kur esame, priimami išipareigojimai ir sekamas vykdymas, aiškinantis ir sėkmės, ir nesėkmės veiksniai)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymas (nuolatinis personalo mokymas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientacija į procesą (tai visų procesų: gaminio kūrimo, aprūpinimo, gamybos, pardavimo sujungimas į vientisą sistemą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemų identifikavimas (reikia atlikti analizę, suprasti, ką reikia gerinti, ir tik tada gerinti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemų sprendimas (sistemos sukūrimas, įgyvendinimas, veiksmingumo kontrolė)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų darbo kokybės užtikrinimas (tai asmeninės atsakomybės nustatymas, statistiniu metodų naudojimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktyvus valdymas (reikia ne reaguoti į rezultatą, bet norimo rezultato aktyviai siekti, sukurti deramą sistemą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiekimo kokybės užtikrinimas (tai reikalavimai medžiagoms ir tiekimų patikimumas, sparta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryšiai (komunikacija - būtinas kokybės garantas, ji turi sujungti tiekėją - gamintoją- pirkėją į vieną sistemą)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų pripažinimas ir skatinimas (vertingos idėjos, darbas turi būti branginamas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kieno iniciatyva įmonėje taikomi VKV principai?

- Aukščiausio lygio vadovų;
- Vadovų;
- Darbuotojų;
- Bendru visų sutarimu;

PRIEDAS (TĘSINYS)

10. Kokie lūkesčiai paskatino Jūsų įmonę taikyti VKV sistemą savo praktikoje? (pažymėkite kiekvieno lūkesčio svarbumą atitinkamai: 1 -visiškai nesvarbus; 2 - nesvarbus; 3 - iš dalies svarbus; 4 - svarbus; 5 - labai svarbus.)

	1	2	3	4	5
Pagerinti produktų, paslaugų kokybę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagerinti vidinį įmonės valdymą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagerinti įmonės įvaizdį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagerinti veiklos rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padidinti vartotojų, klientų pasitenkinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padidinti darbuotojų motyvaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagerinti partnerystės ryšius su kitomis įmonėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sutaupyti lėšų, išstobulinus procesus sistemos pagalba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naudoti turimus sertifikatus kaip marketingo priemonę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padidinti užimamos rinkos dalį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pranašumui prieš konkurentus parodyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padidinti eksporto galimybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonės klientų pageidavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kokią naudą Jūsų įmonei suteikia VKV sistemos taikymas? (pažymėkite kiekvieno punkto teikiamą naudą atitinkamai: 1 -pablogėjo; 2 - nepasikeitė; 3 - pagerėjo nežymiai; 4 - pagerėjo; 5 – labai pagerėjo.)

	1	2	3	4	5
Produktų, paslaugų kokybės pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidinio įmonės valdymo, dokumentacijos tvarkymo pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonės įvaizdžio pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veiklos rezultatų pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vartotojų, klientų pasitenkinimo pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų motyvacijos pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partnerystės ryšių su kitomis įmonėmis pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išlaidų prekių ar paslaugų teikimui pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sertifikatų kaip marketingo priemonės panaudojimo pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užimamos rinkos dalies pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pranašumo prieš konkurentus pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eksporto galimybių pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktyvumo pokyčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Ar Jūsų įmonėje yra sudaromos sąlygos darbuotojų kvalifikacijos kėlimui? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Taip, įmonės darbuotojai dalyvauja įvairiuose išoriniuose kvalifikacijos kėlimo mokymuose;
- Taip, įmonės viduje kasmet yra rengiami mokymai, kur sukauptomis žiniomis ir patirtimi dalijasi padalinių vadovai, bei įmonės specialistai;
- Taip, įmonė suteikia galimybę, bei lėšas įgyti reikiamą kvalifikaciją mokymo įstaigose.
- Ne, įmonės darbuotojams tokių kursų bei mokymų nėra.

13. Kiek apytikriai laiko Jūsų įmonė taiko VKV principus, bei priemones savo veikloje?

- < 1 metai;
- 1 – 3 metai;
- > 3 metai;

14. Kiek apytikriai Jūsų įmonei atsieina VKV principų, bei priemonių įgyvendinimas per metus, žiūrint iš finansinės pusės?

- nieko nekainuoja;
- < 10 tūkst. Lt;
- 10 - 20 tūkst. Lt;
- > 20 tūkst. Lt;
- tokių duomenų neturime.

15. Įvertinkite Jūsų įmonės produkcijos, paslaugų kainų pokytį pradėjus taikyti VKV principus, bei priemones.

- padidėjo 1 - 4 %;
- padidėjo 5 - 9 %;
- padidėjo 10 % ir daugiau
- sumažėjo 1 - 4 %;
- sumažėjo 5 - 9 %;
- sumažėjo 10 % ir daugiau;
- tokių duomenų neturime.

16. Įvertinkite Jūsų įmonės produkcijos, paslaugų pardavimų pokytį pradėjus taikyti VKV principus, bei priemones.

- padidėjo 1 - 4 %;
- padidėjo 5 - 9 %;
- padidėjo 10 % ir daugiau

- sumažėjo 1 - 4 %;
- sumažėjo 5 - 9 %;
- sumažėjo 10 % ir daugiau;
- tokių duomenų neturime.

17. Kokie, Jūsų nuomone, būtų priimtinausi kokybės gerinimo planai ekonominio sunkmečio metu? (Galimi keli atsakymo variantai)

- Taikyti visuotinės kokybės principus įmonėje;
- Diegti ISO 9000 serijos standartus;
- Dalyvauti kokybės vadybos renginiuose;
- Siekti kokybės apdovanojimų;
- Dalintis kokybės gerinimo patirtimi su kitomis įmonėmis;
- Nieko neplanuoti.

18. Jūsų pareigos: (neprivaloma)

--