MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

Viktorija Gudelė

KOKYBĖS VADYBOS STANDARTO ISO 9001:2008 IR EFQM TOBULUMO MODELIO LYGINAMOJI ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
lekt. I. Dzemyda

VILNIUS, 2009

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA

KOKYBĖS VADYBOS STANDARTO ISO 9001:2008 IR EFQM TOBULUMO MODELIO LYGINAMOJI ANALIZĖ

Strateginio organizacijų valdymo magistrės baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S118

Konsultantė
Doc. M. Išoraitė
2009-12-

Vadovas
Lekt. I. Dzemyda
2009-12-

Atliko
SOVmd8-01 stud.
V. Gudelė
2009-12-23

VILNIUS, 2009

TURINYS

ĮVADAS 7
1. KOKYBĖS VADYBOS RAIDA 11
1. 1. Visuotinės kokybės vadybos raida 11
1. 2. Kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 raida 14
1. 3. EFQM tobulumo modelio raida 16
2. LYGINAMOJI KOKYBĖS VADYBOS STANDARTO ISO 9001:2008 IR EFQM TOBULUMO MODELIO ANALIZĖ 20
2.1. ISO 9001:2008, EFQM tobulumo modelio ir VKV principų lyginimas 20
2.2. ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio subkriterijų lyginimas 25
2.2.1. EFQM tobulumo modelio kategorijos „galimybės“ kriterijų ir ISO 9001:2008 atitikčių lyginimas 25
2.2.2. EFQM tobulumo modelio kategorijos „rezultatai“ kriterijų ir ISO 9001:2008 atitikčių lyginimas 32
2. 3. ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio stiprybės ir silpnybės 35
2.3.1. ISO 9001:2008 standarto stiprybės ir silpnybės 35
2.3.2. EFQM tobulumo modelio stiprybės ir silpnybės 36
3. VADOVŲ POŽIŪRIO Į ISO 9001:2008 IR EFQM TOBULUMO MODELĮ LYGINAMASIS TYRIMAS 39
3. 1. Tyrimo metodikos aprašymas 39
3.1.1. Aprašomoji statistikos analizė 41
3.1.2. Koreliacinė analizė 56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS 60
LITERATŪRA 63
ANOTACIJA 66
ANOTATION 66
SANTRAUKA 67
SUMMARY 68
PRIEDAI 69

LENTELĖS

1 lentelė. Kokybės iniciatyvų raida 12
2 lentelė. ISO 9001:2008, EFQM tobulumo modelio ir VKV principų palyginimas 23
3 lentelė. ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio stiprybių ir silpnybių lyginamoji analizė 37
4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal KVS, vertine ir procentine išraiška 39
5 lentelė. Koreliacijos ISO 9001:2008 I. Efektyvumas ir įsidiegimo trukmė. 56
6 lentelė. KVS efektyvumo ir pokyčių valdymo koreliacija 57
7 lentelė. KVS efektyvumo ir komunikacijos su klientais įvertinant įgyvendintų pakeitimų efektyvumą koreliacija 57
8 lentelė. KVS efektyvumo ir komunikacijos su klientais įvertinant tobulintinas sritis koreliacija 58
9 lentelė. KVS efektyvumo ir įtakos įmonės strategijai koreliacija 59
10. lentelė EFQM tobulumo modelio ir ISO 9001:2008 subkriterijų atitikčių lentelė 73
11 lentelė. EFQM tobulumo modelio koreliacijos 75
12 lentelė. ISO 9001:2008 koreliacija 78

PAVEIKSLAI

1 pav. ISO standartas. 16
2 pav. EFQM tobulumo modelis 19
3 pav. Bendro pobūdžio statistiniai duomenys 41
4 pav. Įmonės dydis 42
5 pav. KVS prioritetas strategijoje 42
6 pav. KVS įtaka strategijos vykdymui 43
7 pav. KVS įdiegimo svarba 43
8 pav. KVS įdiegimo trukmė 44
9 pav. Investicijų į KVS dydis 45
10 pav. KVS diegimo proceso sudėtingumas 45
11 pav. KVS audito griežtumo vertinimas 46
12 pav. KVS diegimo planai 46
13 pav. Darbuotojų dalyvavimas diegiant KVS 47
14 pav. Komunikacijos su klientais vertinimas įvertinant tobulintinas įmonės sritis 47
15 pav. Komunikacijos su klientais vertinant įgyvendintų pakeitimų efektyvumą 48
16 pav. Darbuotojų dalyvavimas tobulinant KVS 48
17 pav. EFQM savęs vertinimo klausimyno įvertinimas 49
18 pav. Naudojimasis EFQM klausimynu ieškant tobulintinų sričių 49
19 pav. KVS įmonės sričių aprėpties vertinimas 50
20 pav. KVS ir pokyčių valdymo klausimų analizė 50
21 pav. KVS ir darbinės veiklos supaprastinimas 51
22 pav. KVS daroma įtaka įmonės sritims 51
23 pav. Finansinės būklės pagerėjimo vertinimas po KVS įdiegimo 52
24 pav. Komunikacijos su darbuotojais pagėrėjimo po KVS įsidiegimo vertinimas 52
25 pav. Darbuotojų kūrybiškumo ribojimo vertinimas po KVS įdiegimo 53
26 pav. KVS efektyvumo vertinimas 54

Pagrindinės sąvokos

Kokybės samprata. Kokybė suvokiama ir apibrėžiama gana skirtingai. Skirtumas tas, jog kokybė suvokiama ir kaip turimų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikimo laipsnis, ir kaip vartotojų patenkinimo lygis (Kaziliūnas, 2006. p. 11). Kai kalbama apie vartotojų patenkinimą, išskiriamas apibrėžimas: kokybė – tai produkto savybių atitiktis kliento reikalavimams. Arba, kone siauriausias sąvokos aiškinimas – kokybė – tai produktas be defektų (Mikulis, 2007. p. 13). Magistro baigiamajame darbe sąvoka „kokybė“ bus suprantama kaip charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikimo laipsnis ir kaip vartotojų patenkinimo lygis.

ISO samprata. Kadangi tai tarptautinės organizacijos įsteigtas standartas, aiškindama sampratą rėmiausi informacija, kuri pateikta oficialiame ISO organizacijos tinklalapyje: kadangi „Tarptautinė standartizacijos organizacija“ *(angl. International Organization for Standardization)*, išvertus į skirtingas kalbas įgautų vis kitokį pavadinimą *(„IOS“ anglų kalba, „OIN“ prancūzų)*, buvo nuspręsta apsistoti ties trumpu universaliu pavadinimu. Tad pavadinimo pagrindu buvo pasirinktas graikų kilmės žodis „ISOS“, reiškiantis „lygus“. Sutrumpinus minėtąjį žodį jis įgavo trumpą, visomis kalbomis vienodai tariamą formą – „ISO“ (discover iso, 2009). Toliau darbe – **ISO 9001:2008**.

EFQM tobulumo modelio samprata. Tai – Europos kokybės vadybos fondo sukurtas tobulumo modelis *(angl. The European Foundation for Quality Management Excellence model)*. Kadangi mokslinėje literatūroje ir straipsniuose labiau paplitęs ir vartojamas angliškasis trumpinys „EFQM tobulumo modelis“, tad būtent taip vartosiu šią sąvoką darbe – **EFQM tobulumo modelis**.

Visuotinės kokybės vadybos samprata. Visuotinė kokybės vadyba yra veiksmų sistema, nukreipta patenkinti kliento reikalavimus, įgalioti darbuotojus siekti aukštesnių pajamų ir mažinti sąnaudas. Arba visuotinė kokybės vadyba – tai į klientą orientuotas strateginis-sisteminis požiūris į nuolatinį veiklos gerinimą (Mikulis, 2007, P. 23). Taip pat visuotinė kokybės vadyba įvardijama kaip sistema priemonių, garantuojančių, jog visi veiksmai organizacijoje bus atlikti taip, kad patenkintų klientų ir vartotojų poreikius (Butkus, 2003. P. 121). Visuotinė kokybės vadyba – reiškia ir vidinių vartotojų tenkinimą, ydų šalinimą, procesų gerinimą (Barczyk, 1999. P. 242). Magistro baigiamajame darbe – visuotinė kokybės vadyba – tai struktūrizuota kliento reikalavimų bei lūkesčių patenkinimo ir viršijimo sistema, užtikrinanti visos organizacijos dalyvavimą planuojant ir įgyvendinant nuolatinį gerinimą. Toliau darbe – **VKV**.

Santumpos:

VKV – visuotinės kokybės vadyba.

KVS – kokybės vadybos sistema.

EFQM tobulumo modelis **–** Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis

ĮVADAS

Aktualumas. Pastaraisiais dešimtmečiais iš išsivysčiusių šalių perimamos rinkos sąlygos. Kartu su konkurencingąja rinka į lietuvių verslą ateina suvokimas apie kokybę bei jos reikalingumą ir tikrąją vertę. Verslo sektoriui teko nelengvas uždavinys – efektyviai ir kokybiškai patenkinti augančius klientų poreikius, todėl verslo sektorius buvo priverstas imtis kokybės valdymo. Praėjusiame dešimtmetyje kokybės valdymo skatinimu susirūpinta nacionaliniu lygmeniu. Lietuvoje nuo 1998 metų paskelbta Nacionalinė kokybės politika ir programa, kuri remdamasi esamos padėties analize, Europos Sąjungos kokybės politika, naujausiomis kokybės vadybos koncepcijomis, siekia, kad kokybė palaipsniui taptų kiekvieno Lietuvos piliečio svarbiausiu mastymo ir veiklos bruožu. Visose veiklos sferose kokybės lygis pakiltų iki Vakarų Europos valstybių lygio (NKP metodika, 2009). Apie būtinumą vykdyti kokybės politiką kalbama Lietuvos Mokslo ir technologijų Baltojoje knygoje, kur teigiama, kad kokybės vadybos strategijos įgyvendinimas – prioritetinis veiksnys siekiant konkurencingumo Europos Sąjungos lygmeniu. „Rinkos tyrimai patvirtino teigiamą veiklos gerinimo, rezultatų ir verslo tobulumo koreliaciją. Tikime, kad šiame globalizacijos amžiuje Europa daug laimės iš tobulumo rėmimo kartu su kitų dinamiškų pasaulio sričių organizacijomis“, – teigė EFQM vadovas Alainas de Dommartinas (LMTBK, 2001, p. 176). Tarp strateginių Lietuvos Ekonomikos plėtros iki 2010 metų ilgalaikės strategijos tikslų yra ir plėtojimas bei efektyvus išnaudojimas veiksnių, užtikrinančių spartų ir stabilų ekonomikos ir nacionalinio konkurencingumo augimą, kuris padėtų šalyje sukurti žinių ekonomiką. Čia pat pridedama, jog visuotinis kokybės valdymas turi tapti natūraliai suvoktu ir naudojamu instrumentu šalies konkurencingumui išlaikyti (Vilkas, Vasiliauskas, 2007, p. 36). Lietuvos verslo paramos agentūra per 2007-2013 m. planuoja skirti 33,33 mln. Lt paramą skatinti mažas ir vidutines įmones diegti šiuolaikiškus vadybos metodus ir valdymo sistemas (LVPA, 2009).

Įgyvendinti šiems ambicingiems tikslams Lietuvos įmonės naudoja įvairius kokybės valdymo metodus. Vienas populiariausių būdų – įsidiegti kokybės, aplinkosaugos ar darbų saugos sertifikatą, kuris tampa vienu iš pagrindinių privalumų ar net būtina sąlyga, tiekiant produktus į Europos Sąjungos ar kitas pasaulio šalis bei dalyvaujant viešųjų pirkimų konkursuose (Bertašius, 2007, p. 4). Šiandien dauguma įmonių supranta kokybės vadybos reikšmę, nes tai ne tik tobulina jų produktus, palengvina eksporto marketingą, bet ir padidina vartotojų lojalumą. Tačiau ar Lietuvoje pakankamai įvertinta kokybės vadybų sistemų gaunama nauda ir kaip vertinamos ISO 9001:2008 ir Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis.

Problemos formulavimas. Pagal Lietuvos standartizacijos departamento duomenis 2009 m. spalio 1 d. Lietuvoje buvo 963 įmonės, sertifikavusios kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2000, iš jų ISO 9001:2008 – 270. 963 įmonės sudaro apie 1,4 proc. visų Lietuvoje veikiančių 84 574 ūkio

subjektų skaičiaus (SD, 2009). Nacionalinis kokybės prizu, rengiamu pagal Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio sistemą, nuo 1998 metų apdovanotos 32 įmonės (ŪK, apdovanojimai, 2009). Minėtieji statistiniai rodikliai leidžia daryti prielaidą, jog pirmiausiai Lietuvos įmonės dar nepakankamai suvokia kokybės vadybos reikšmę, antra, Lietuvos įmonės nėra linkusios taikyti joms naujų kokybės vadybos sistemų bei naudotis pasauline praktika. Taip pat problemų kelia tai, jog kokybės suvokimas yra kiek keblokas, turint omeny, jog iki šios kokybės sąvoka yra apibrėžiama skirtingai ir pabrėžiant kitokias daikto ar paslaugos savybes. Ir jei nėra vienareikšmio kokybės suvokimo, ko imamasi valdant kokybės procesus ir kurios kokybės valdymo „schemos“ – ISO 9001:2008 standartas ar Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis – yra pritaikomesnis ir visapusiškesnis valdant kokybės vadybos procesus.

Pirmoji problema. *Jei kokybės sąvoka nėra vienareikšmiškai apibrėžta, tuomet ar įmanoma valdyti kokybės procesus?* Esti daug apibrėžimų skirtų nustatyti, kas yra kokybė. Dėl nuomonių įvairovės ir kokybės sąvokos interpretavimo kyla problema – jei nėra vienos visuotinai nustatytos apibrėžties terminui „kokybė“, ar tuomet įmanomas kokybės valdymas? Ar galima pritaikyti visuotinės kokybės vadybos principus ir kaip jie taikomi valdant kokybės vadybos procesus.

Antroji problema. *Dėl kokybės sąvokų nevienareikšmiškumo kyla klausimas, ar įmanoma taikyti kokybės vadybos standartus ar modelius, kurie jų pritaikomesni ir naudingesni?* Dėl kokybės sąvokos nevienareikšmiško, esant skirtingam kokybės suvokimui, kyla problema, kaip geriau veikti siekiant valdyti kokybės procesus? Geriau vadovautis standartais ir diegti ISO 9001:2008 ar pasikliauti ir naudotis Europos kokybės vadybos fondo verslo tobulumo modeliu. Kuri iš minėtų kokybės valdymo sistemų yra pritaikomesnė ir aprėpia daugiau kokybės valdymo aspektų?

Temos ištirtumas. Visuotine kokybės vadyba Lietuvos mokslininkai domisi jau kelis dešimtmečius, tačiau ISO 9001 kokybės vadybos standartas ir Europos kokybės vadybos fondo verslo tobulumo modelis tyrinėjami palyginti neseniai. Povilas Zakarevičius (1998 m.) monografijoje analizuoja sąvoką „vadyba“. Apžvelgia įvairių vadybos teorijų ypatumus. Tiria vadybos mokslo ištakas, raidą. Lyginamuoju aspektu analizuoja esminius nacionalinius vadybos ypatumus. Aprašo unikalios Japonijos vadybos taikymo fenomeną, lygina kertinius vadybinius Europos ir Amerikos aspektus. Adolfas Kaziliūnas (2006 m.) monografijoje tyrinėja kokybės sampratą ir kokybės vadybos objektą, analizuoja organizacijos įvertinimą kokybės požiūriu, taip pat rašo apie organizacijos įvertinimą šalies ar regiono mastu, taip pat minėdamas EFQM įvertinimą. Didelį dėmesį skiria strateginiam kokybės planavimui, valdymui. Tyrinėdamas tarptautinius kokybės vadybos sistemos standartus, atskirai nagrinėja ISO 9000, pabrėždamas jo efektyvumą ir pritaikomumą. Laura Baronienė (2007 m.) tiria vadybinio inovacijų valdymo būdus ir galimybes, siekia apibrėžti ISO kokybės vadybos sistemos vaidmenį valdant inovacijų veiklą. Eivilė Čipkutė (2008 m.) straipsnyje analizuoja ISO 9000 standartu paremtas kokybės vadybos sistemas. Dalius Serafinas ir Juozas Ruzevičius (2009 m.)

straipsnyje apžvelgia EFQM tobulumo modelio pritaikomumo klausimus, nagrinėja, kaip naudojantis kokybės vadybos sistema tobulinti veiklą pokyčių kontekste. Eimenė Paulavičienė ir Živilė Arlauskaitė (2007 m.) nagrinėja klausimus, susijusius su visuotinės vadybos poveikiu finansiniams organizacijos rezultatams, aptardamos Lietuvos Nacionalinį kokybės prizą ir jo reikšmę. Diana Bagdonienė, Auksė Galbuogienė ir Eimenė Paulavičienė (2009) straipsnyje tiria, kokiu būdu vadovaujantis visuotinės kokybės principais kuriama socialiai atsakingos organizacijos strategija.

Daug plačiau kokybės klausimus nagrinėja užsienio šalių autoriai. Casimir C. Barczyk (1999 m.) monografijoje apibrėžia sąvokas „kokybė“, „visuotinės kokybės vadyba“, svarsto kokybės problemą. Tyrinėja kokybės standartų kūrimą. Iškelia kokybės matavimo bei nuolatinio kokybės gerinimo klausimus. Dmitrij V. Maslov (2008 m.) apžvelgia Europos tobulumo strategiją. Tyrinėja kokybės vadybos Europos kokybės fondo verslo tobulumo modelį, modelio vietą įmonės strategijoje, jo pritaikymą ir naudą pereinant nuo kokybės iki tobulumo. Tiria modelio universalumą pritaikant verslo ir viešajam sektoriams. Conti Tito (1999 m.), Gerry van Houten (2000 m.) analizuoja, kam verslui reikalingi kokybės vadybos standartai, ar jų taikymas nesukelia apribojimų. Tyrinėja esminius skirtumus tarp VKV ir ISO 9000. Aptaria tarptautinę kokybės vadybos strategiją, jos veiksmingumą. Shuki Dror (2008 m.) analizuoja tarptautinių kokybės apdovanojimų privalumus, pranašumus ir trūkumus. Steve Russell (2000 m.) straipsnyje tiria, ar ISO 9000 ir EFQM verslo tobulumo modelis konkuruoja, o gal vieningai sprendžia tas pačias kokybės problemas. Y. Chung, S. Tien, C. Hsieh ir C. Tsai (2008 m.) analizuoja visuotinės kokybės vertę verslui. Aptaria probleminius VKV klausimus. Boris Sviličić ir Antun Kraš (2007 m.) tiria bendras ISO 9000 naudojimo galimybes, problemas. Marka L. S. Vijande, Luis I. Į. Gonzįlez (2008 m.) nagrinėja, kokių sunkumų patiria įmonės tobulindamos savo veiklos principus ir prisitaikydamos prie visuotinės kokybės vadybos sistemos principų. C. Lin, C. Wu (2005 m.) ir J. Y. Tong ir J. Tang (2007 m.) analizuoja ISO 9001 sistemos ypatumus, jos suderinamumą su visuotine kokybės vadyba.

Hipotezės.

H1: EFQM tobulumo modelis ir ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas akcentuoja nevienodus kokybes vadybos aspektus.

H2: ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas yra tinkamesnis kokybės sistemos diegimo pradžiai negu EFQM tobulumo modelis.

Darbo objektas. ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas ir Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis.

Darbo dalykas. Teorinis ir praktinis ISO 9001:2008 ir Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio kokybės vadybos sistemų palyginimas.

Darbo tikslas – teoriškai ir praktiškai palyginti ISO 9001:2008 ir Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio kokybės vadybos sistemas.

Tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai:**

1. Atlikti lyginamąją ISO 9001:2008 ir EFQM kokybės vadybos sistemų analizę.
2. Atskleisti ISO 9001:2008 ir EFQM kokybės vadybos sistemų skirtumus ir pranašumus.
3. Tirti ISO 9001:2008 ir EFQM kokybės vadybos sistemų praktinio taikymo ypatumus.
4. Atlikus Lietuvos įmonių apklausą, palyginti ir įvertinti ISO 9001:2008 ir EFQM kokybės vadybos sistemų praktinio naudojimo privalumus, nevienodumus, pritaikomumą.

Tyrimo koncepcija ir metodai. Tyrimas atliekamas naudojant autoriaus suformuluota prielaida, jog EFQM tobulumo modelis yra pažangesnė kokybės vadybos sistema už ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą. Darbo tikslui pasiekti ir hipotezei patikrinti bus naudojami šie duomenų rinkimo ir analizės metodai:

Mokslinės literatūros analizė – atliekama siekiant atskleisti ir pristatyti teorinę visuotinės kokybės vadybos, ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto ir EFQM tobulumo modelio raidą bei akcentuoti pagrindinius kokybės vadybos sistemų elementus.

Lyginamoji turinio analizė – ištirti ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto ir EFQM tobulumo modelio teoriniai skirtumai, pateiktas principų, kriterijų ir subkriterijų vertinimas. Analizuoti ir nustatyti kokybės vadybos sistemų pranašumai, stiprybės ir silpnybės.

Anketinė apklausa – atlikta siekiant praktiškai įvertinti kokybės vadybos sistemomis besinaudojančių organizacijų vadovų požiūrį į ISO 9001:2008 standarto ir EFQM tobulumo modelio pritaikomumą ir efektyvumą sprendžiant kokybės vadybos klausimus, siekiant praktiškai pagrįsti darbe iškeltą hipotezę. Su anketiniais duomenimis atlikta koreliacijų analizė.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys dalys.

Pirmojoje dalyje remiantis moksline literatūra išanalizuojama visuotinės kokybės vadybos, ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto ir EFQM tobulumo modelio raida.

Antrojoje dalyje atliekant teorinę lyginamąją analizę gilinamasi į kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio principų, kriterijų bei subkriterijų esmę, skirtumus, pranašumus.

Trečiojoje dalyje pasitelkus pirminius ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą ir EFQM metodą naudojančių organizacijų vadovų anketinės apklausos duomenis, praktiniu aspektu analizuojamas kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio pritaikomumas ir efektyvumas sprendžiant kokybės vadybos klausimus.

1. KOKYBĖS VADYBOS RAIDA

Šiame skyriuje apžvelgsiu visuotinės kokybės vadybos, kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir kokybės vadybos modelio – Europos verslo tobulumo modelio (toliau – EFQM tobulumo modelis) atsiradimo priežastis, pagrindinius principus bei raidą.

1. 1. Visuotinės kokybės vadybos raida

Nuo to laiko, kai žmonės pradėjo apdirbti aplinkoje randamas medžiagas ir gaminti įrankius atsirado „kokybės“ sąvoka. Tik daug vėliau po pramonės revoliucijos, pradėjo atsirasti vadybos mokslo pagrindai. Vadybos, kaip mokslo, ištakos siejamos su 1900 m. parašytu Frederiko V. Tayloro veikalu „Fabriko vadyba“, vėliau pervadintu „Moksliniai valdymo principai“. Pagrindinė F. Tayloro išvystyta mintis buvo, kad pagrindinis mokslinio valdymo tikslas turėtų būti – užtikrinti maksimalią darbdavio ir kiekvieno darbuotojo gerovę <...>, maksimali gerovė neįmanoma be maksimalaus našumo. Frederiko V. Tayloro veikalas „Moksliniai valdymo principai“ tapo pagrindiniu valdymo teorijų pagrindu. Autorius iškėlė tris klausimus besidomintiems moksliniu valdymu ir siekiantiems kokybės: pirmas – kaip iš esmės mokslinio valdymo principai skiriasi nuo įprasto valdymo? Antras – kodėl geresnių rezultatų pasiekiama taikant mokslinį valdymą, o ne kitus valdymo tipus? Trečias – ar pati svarbiausia problema nėra tinkamo asmens paskyrimas kompanijos vadovu? (Taylor, 2005. p. 5 – 31).

Taigi siekiant geriausių rezultatų sprendžiant su valdymu susijusias problemas būtina remtis mokslu ir jau atrastais gerovės užtikrinimo būdais, pritaikant juos šiandieninei situacijai.

Visuotinės kokybės vadyba (VKV) yra šiuolaikinis valdymo metodas, kuris nuo 1970 metų greitai išplito JAV, ir per pastaruosius metus turėjo didelę įtaką. Prie visuotinės kokybės vadybos idėjų sintezės prisidėjo trys Amerikos vadybos guru – Demingas, Juranas ir Crosby. Minėta sintezė sietina su tradicine japonų kultūra ir yra apibendrinama kaip ieškomą nuolatinio gerinimo filosofiją. Ši filosofija kartais vadinama *kaizen* – bendras terminas, apimantis praktikos įvairovę, taip pat orientaciją į klientą, bendrą kokybės kontrolę, kokybės ratą, kooperatinius darbo valdymo santykius ir sąvokos produktų gamybą, kuriai taikomas nulinis defektumas (Webley, Cartwright, 1996, p. 483).

Supratimas apie tai, kas yra kokybė ir jos vadyba, vystėsi priklausomai nuo supratimo, kas yra kokybė. Kaip jau minėta ankščiau, kokybė suvokiama kaip defektų nebuvimas, produkto savybių atitiktis kliento reikalavimams, vartotojų patenkinimo lygis ar turimų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikimo laipsnis. Nuo siauriausio suvokimo apie kokybę kaip produktą be defektų pereita prie platesnio suvokimo. Tad pradėtos taikyti kokybės užtikrinimo programos, procesų aprašymai bei tam tikri kokybės standartai. Dar vėliau, siekiant aukštesnės kokybės, imta naudotis ir diegti kokybės vadybos standartus ir vadovautis kokybės vadybos modeliais, siekiant nenutrūkstamo kokybės

tobulinimo. Pagrindinės priežastys, skatinančios diegti kokybės vadybos standartus, įvardijamos kaip: siekis pagerinti organizacijos įvaizdį ir tik po to – pagerinti kokybę; klientų spaudimas; ryšiai su valdžios institucijomis ir bendruomenėmis; marketingo nauda; konkurencingumo didinimas (Čipkutė, 2008, p. 795). Atsakant į klausimą, kam reikalinga kokybė ir kokybės vadybos sistemos, pacituotinas Barczyk teiginys, jog: „jei firmos nori išlikti pasaulinėje ekonomikoje, jos turi siekti kokybės“ (Barczyk, 1999, p. 15). Apibendrinant pateikiama lentelė, kurioje aiškiai matoma kokybės iniciatyvų raida nuo 1960 metų.

1 lentelė. Kokybės iniciatyvų raida

Kritiniai sėkmės veiksniai			
1960-1970	**1970-1980**	**1980-1990**	**1990 iki dabar**
Produkto testavimas Statistika Nusiskundimų registravimas	Kokybės užtikrinimo programos Procesų aprašymas ir klasifikavimas Kokybės užtikrinimo standartai	Kokybės vadovai Procesų vadovai Programinės įrangos kokybės užtikrinimas Visų darbuotojų atsakomybė už kokybę nustatymas Kokybės užtikrinimo standartai *ISO 9000*	Vartotojų patenkinimas Strateginis planavimas Žmogiškųjų išteklių ir pokyčių valdymas Procesų tobulinimas Poveikis visuomenei Kokybės apdovanojimai kokybės *verslo tobulumo modelis EFQM* Veiklos matavimai
Kokybės kontrolė	**Kokybės užtikrinimas**	**Kokybės valdymas**	**Visuotinė kokybės vadyba**

Šaltinis: *sudaryta pagal M. Zairi Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability.*

Pradėjus taikyti kokybės vadybos sistemas, susidurta su dideliu šių sistemų pasirinkimu. Esminiai nacionalinės vadybos ypatumai labiausiai sąlygojami tokių veiksnių kaip geografinė padėtis, gamtinės sąlygos, kaimynystėje gyvenančios tautos, nacijos socialinio vystymosi objektyvi eiga (Zakarevičius, 1998, p. 173-174). Tarptautiniai standartai reikalauja: verslo liberalizavimo; žmonių saugumo; aplinkos apsaugos – visa tai glaudžiai susiję su kokybe (Conti, 1999, p. 464).

Tarp žinomiausiųjų nacionalinių ir kartu tarptautinių apdovanojimų paminėtinas Japonijoje teikiamas Demingo prizas (*angl. The Deming Prize*). Demingo prizo vertybės aiškiai deklaruoja ilgalaikius tikslus ir strategijas, atitinkamos verslo valdymo sistemos įsisavinimą, taip pat veiksmingai taikyti reglamentus, kokybės laidavimo sistemą. Be to, siekiant išlaikyti gerus santykius su klientais, darbuotojų, visuomene, tiekėjais ir akcininkais įmonės turės vadovautis funkcinėmis valdymo sistemomis nustatydamos sąveiką su kaina, aplinka ir sauga. Be to, apdovanojimas skatina išsamius verslo valdymo būdus nustatant „organizacijos gyvavimo sąmoningumą ir realizuojant pramonės

tikslus“. Be to, vertinant Demingo prizu akcentuojamas įmonės efektyvumas vertinant sąnaudas, našumą, pristatymą, saugą ir veiklos aplinką (Chung at al., 2008, p. 370).

Kitas paminėtinas apdovanojimas JAV teikiamas Malcolm Baldridge vardo Nacionalinis kokybės apdovanojimas (*angl. Malcolm Baldrige National Quality Award*). Malcolm Baldridge vardo Nacionalinis kokybės apdovanojimas buvo įsteigtas 1987 metais. Jo kriterijai yra skirti padėti organizacijoms taikyti integruotą požiūrį į organizacijos veiklos valdymą, kad rezultatai nuolat didintų vertę klientams. Pagrindinis struktūros modelis apima septynis kriterijus: vadovavimą, procesų valdymą, žmogiškųjų išteklių, strateginį planavimą, informacijos analizę, klientų pasitenkinimą ir veiklos bei verslo rezultatus. Modelis skirstomas į tris blokus: vadovavimo trikampis (vadovavimas, strateginis planavimas, orientacija į klientą), rezultatų trikampis (žmogiškieji ištekliai, procesų vadyba, verslo rezultatai) ir matavimo, analizės ir žinių valdymas.

Apibendrinant, Malcolm Baldridge vardo Nacionalinis kokybės apdovanojimas organizacijai siūlo šiuos privalumus: daugiamatė septynių kriterijų vertinimo patirtis; pagrindinė priežastingumo struktūra tokia, kad vadovavimo trikampis įtakoja rezultatų trikampį, organizacinis profilis apibūdina organizaciją ir jos aplinką (Dror, 2008, p. 585 – 586).

Lietuvoje yra įsteigtas Nacionalinis kokybės prizas, kuris nuo 1998 m. įteikiamas verslo įmonėms. Juo įvertinama įmonės valdymo kokybė pagal vadovo, kaip lyderio, veiklą, įmonės politiką ir strategiją, taip pat įvertinami procesų ir išteklių valdymas, klientų, vartotojų ir darbuotojų poreikių tenkinimas ir kitos sritys. Įmonės veikla vertinama pagal į Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio nuostatas. Verslo įmonėms 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 (Ūkio ministerija, prizas, 2009).

Šiandien situacija nuo siauriausio suvokimo apie kokybę iš esmės ima keistis. Nemažai organizacijų savo strategijose įvardina kokybę kaip vieną iš svarbiausių vertybių. Lyginant organizacijų strategijose pateikiamas socialines ir ekonomines vertybes, pastebėta, jog jų pateikiama maždaug po lygiai, o kartu jos sudaro beveik visą pateikiamų vertybių paketą (Monkevičienė, Liugailaitė-Radzvickienė, 2009, p. 320). Tyrimu pagrįstas teiginys tik dar kartą parodo ir įrodo, jog kokybės valdymas tampa vis svarbesniu ir progresuojant suvokimui kas yra kokybė ir kaip galima būtų užtikrinti jos pastovumą, bei aukštą lygį, valdyti kokybės vadybos procesams buvo sukurta ne mažas kiekis įvairiausių mechanizmų. Bendrais visuotinės kokybės vadybos principais paremtos kokybės valdymo sistemos pasirodė esančios labai naudingos žmonėms ir organizacijoms. Daugelis organizacijų, įvertinusios kokybės privalumus, diegiasi kokybės vadybos standartą ISO 9001:2008, juolab, kad tai, Conti nuomone, ISO standartas yra klientų pasitenkinimo standartas ir turi dideles perspektyvas bei yra tinkamas praktiškai ne tik gamybai, bei bet kuriai veiklos sričiai (Houten, 2000,

p. 37). O siekiančios pripažinimo ir tobulos organizacijos statuso įsivertina pagal EFQM tobulumo modelį ir siekia būti pripažintos Europos mastu. Tolimesniuose skyriuose aptarsiu ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio raidą.

1. 2. Kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 raida

Tarptautinė standartizacijos organizacija susikūrė susijungus dviems organizacijoms – Tarptautinei nacionalinės standartizacijos asociacijos federacijai *(angl. International Federation of the National Standardizing Associations)*, įkurtos Niujorke 1926 m., ir Jungtinių Tautų standartų koordinavimo komitetui *(angl. United Nations Standards Coordinating Committee)*, įsteigto 1944 metais. Europoje Tarptautinė standartizacijos organizacija oficialiai pradėjo savo veiklą 1947 m. Pagrindinis organizacijos tikslas buvo visame pasaulyje padėti ir skatinti prekybą su tarptautiniu mastu pripažinto standartų rinkinio pagalba bei valdyti kokybę.

ISO yra didžiausia pasaulyje standartų kūrimo organizacija. Tarp 1947 m. ir šiandienos, ISO yra išleidęs daugiau kaip 17500 tarptautinių standartų, kurie taikomi skirtingoms veikloms, pavyzdžiui, žemės ūkiui ir statybai, mechaninei inžinerijai, medicinos prietaisams, naujausiems informaciniams technologijų pasiekimams ir pan. Šiuo metu organizacija vienyje apie 162 šalis – nares (ISO history, 2009).

Industrializacijos istorijoje buvo daug su kokybės klausimais susijusių standartų. Žinomas pavyzdys yra susijęs su karine sritimi: per du pasaulinius karus, kulkų ir bombų gamybos procesai buvo prižiūrimi Jungtinės Karalystės Gynybos ministerijos paskirtų inspektorių. JAV karinių pirkimų kokybės standartai buvo įvesti 1950 m. pabaigoje. Per 1960 m. NASA sukūrė savo kokybės sistemos reikalavimus tiekėjams. Ši idėja plačiai paplito kariniame sektoriuje ir 1966 m. Didžiosios Britanijos vyriausybė pradėjo pirmosios kokybės kampaniją su šūkiu „Kokybė yra muitas kiekvienam“. 1971 m. Britanijos Standartizacijos institutas *(angl. British Standards Institution)* išleido pirmąjį kokybės užtikrinimo standartą (LST 9000), kuris buvo sukurtas elektronikos pramonei. 1974 m. Britanijos Standartizacijos institutas paskelbia kokybės užtikrinimo gaires.

Nuo 1987 m. organizacijos pradėjo diegti ISO 9000 standartus. ISO 9000:1987 standartas buvo labiau tenkinantis pramonės poreikius. Pagrindinis dėmesys buvo skiriamas atitikčiai, o ne viso proceso valdymo procedūroms, kurių tobulinimas buvo tikrasis standarto tikslas. Pagrindinė priežastis, dėl ko teko tobulinti pradinį ISO kokybės vadybos standarto variantą, buvo pernelyg pažodžiui suprasti standarto reikalavimai bei per gausios kokybės sistemos dokumentacijos. Tokios sistemos nebuvo įmanoma efektyviai įdiegti. Pagal (Cevere, at al., p. 132) pradinė standartinė versija pabrėžė prevencinius veiksmus, kaip pagrindinius būdus užtikrinti kokybei, tačiau buvo reikalaujama nuodugniai dokumentuotų procedūrų

Šiandien standartas keičiasi kartu su mokslinių tyrimų plėtra kokybės valdymo srityje atrandamomis naujovėmis. ISO 9000 serijos standartai padarė didelę pažangą taikydami kokybės

vadybos sistemose pažangius kokybės vadybos požiūrius, principus ir metodus (Kaziliūnas, 2006, p. 179). 1994 metais buvo įvykdyti nežymūs pokyčiai, pagrindiniai pakeitimai atidėti iki 2000 m. Didžiausias pakeitimas buvo atliktas 2000 m. buvo sujungti ISO 9001 kartu su ISO 9003 kurie bendrai sudarė ISO 9001:2000. Naujausia ISO versija ISO 9001:2008, kur buvo įtraukti kai kurie nežymūs paaiškinimai ir pagrindinis pokytis buvo siekti didesnio suderinamumo su ISO 14001:2004. Ta pati ISO kokybės vadybos standartų sistema yra taikoma visame pasaulyje – Lietuvos diegiamas standartas tapatus Europos Sąjungos (EN) ir tarptautiniam (ISO) standartui. Vadybos sistemų diegimas pagal tokį plačiai taikomą standartą suteikia garantijas, kad Lietuvos įmonėse veikiančios sistemos visiškai atitinka kitų šalių įmonėse pagal tą patį standartą įdiegtas sistemas (Mickaitis ir kt., 2009, p. 1078). Šiandien, po įvairiausių patobulinimų ir atnaujinimų, principinė ISO 9001:2008 schema (žr. 1 pav.).

ISO 9001:2008 nustatė bendrus reikalavimus, kokybės valdymo sistemai jei organizacija ketina:

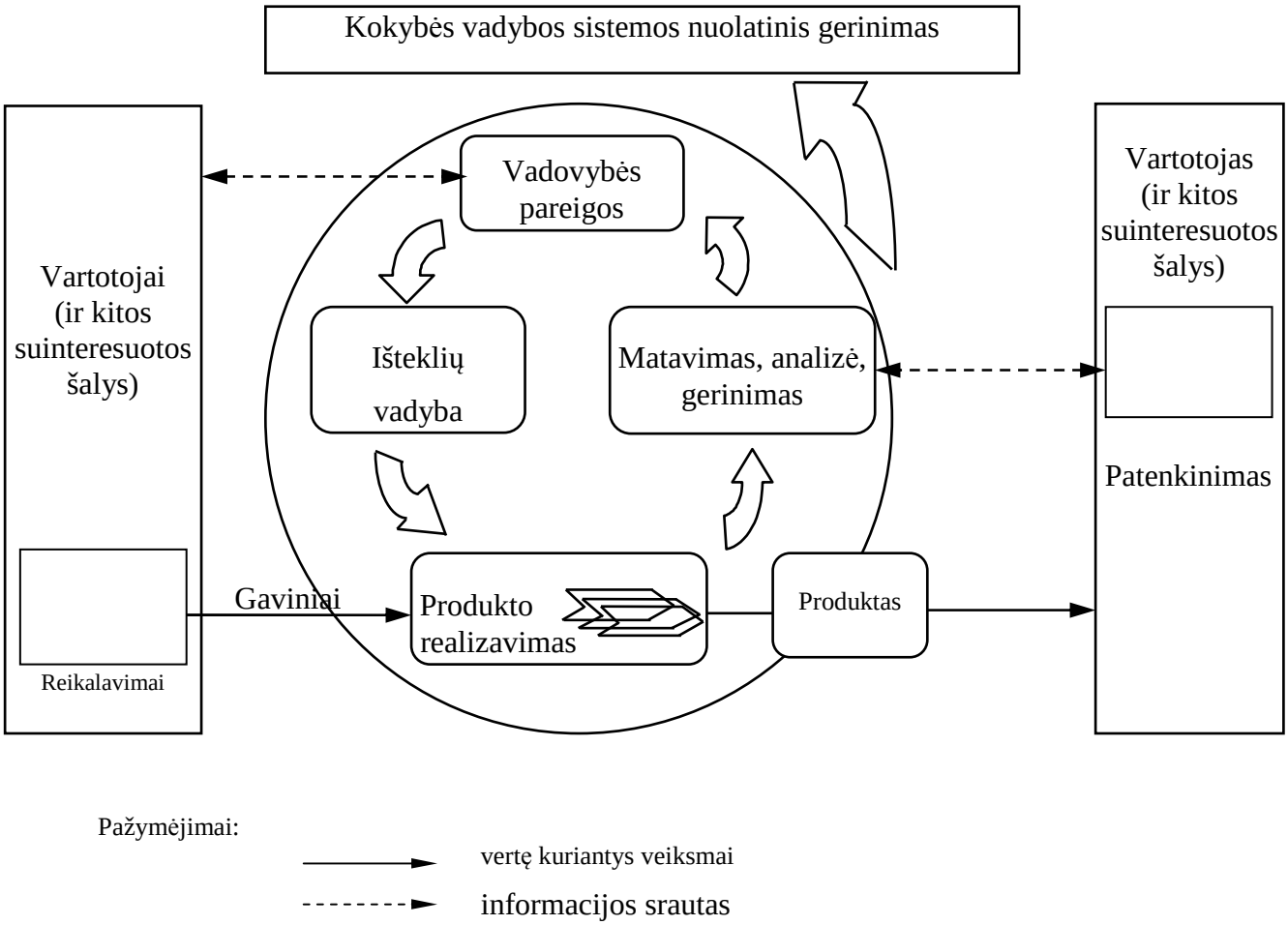
- pademonstruoti savo gebėjimus vykdyti veiklą, kuri atitinka poreikius ir vartotojų lūkesčius;
- užtikrinti klientų pasitenkinimą, taikant veiksmingą kokybės valdymo sistemą, įskaitant procesus, siekiant pagerinti šias sistemas.

8-i pagrindiniai kokybės valdymo principai, padedantys įsidiegus ISO pasiekti norimų rezultatų:

- Orientavimasis į vartotoją;
- Lyderystė (vadovavimas);
- Darbuotojų dalyvavimas;
- Procesai, metodai;
- Sisteminis požiūris į valdymą;
- Nuolatinis tobulinimas;
- Sprendimų priėmimas remiantis faktais;
- Abipusiškai naudingi santykiai su tiekėjais (Sviličić, Kraš, 2007, P. 122).

Kokybės vadybos sistema suteikia organizacijoms galimybę planuoti, organizuoti, įgyvendinti bei kontroliuoti inovacinę veiklą pasitelkiant apibendrintą kitų organizacijų vadybinę patirtį, apibrėžtą standarto reikalavimais. Efektyvi organizacijos kokybės vadybos sistema yra inovacinės veiklos valdymo pagrindas (Baronienė, 2007, p. 970).

Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis



1 pav. ISO standartas.

Šaltinis: *sudaryta pagal ISO standartą.*

Nuo 1994 iki šių dienų ISO organizacijos narių padaugėjo beveik dvigubai (nuo 100 iki 162). Daugėja naujų ISO valstybių narių, kurių nemažai yra besivystančios pasaulio šalys. Tarptautiniai standartai ISO yra didelės vertės sistema besivystančioms šalims. Tačiau dėl standarto populiarumo, būgštaujama, kad sertifikavimas nebesuteiks svaraus konkurencinio pranašumo (Lin at al., 2005, p. 669). Kaip ten bebūtų, šiandien ISO siūlo praktinius sprendimus dėl klausimų, susijusių su tarptautine prekyba bei technologijų perdavimą, nes atstovauja technologinės patirties ir žinių rezervuarą, kaip ir produkto, veiklos rezultatų, kokybės, saugos ir aplinkosaugos reikalavimus (iš ISO tinklalapio).

1. 3. EFQM tobulumo modelio raida

Kai Europos bendrovės suprato, jog siekiant išlikti reikia skirti daugiau dėmesio kokybės klausimams, buvo sukurtas Europos Kokybės vadybos fondo tobulumo modelis *(angl. The European Foundation for Quality Management Excellence Model).* Tobulumas ir kokybė turi daug panašumų, tačiau tobulumo sąvoka yra platesnė. Kokybės sąvoka daugiau nusakomi rezultatai ir pasekmės (pvz.,

vartotojo pasitenkinimas), tuo tarpu į tobulumą įeina proceso veiksniai ir papildomos pasekmės, tokios kaip finansiniai ir socialiniai rezultatai (Gontaitė, Klimas, 2007. P. 1010). Suprasdami kokybės tobulumo poreikį, 1988 m. 14-iolika pirmaujančių bendrovių, tokių kaip Bosh, Nestle, Olivetti, Renault, Phillips, Volkswagen, Electrolux ir kt., įsteigė Europos Kokybės vadybos fondą, kuris 1991 metais oficialiai įsteigė Europos kokybės apdovanojimą. Apdovanojimas pagrįstas sistema, kuri šiandien vadinama kokybės tobulumo modeliu – EFQM. EFQM tobulumo modelio tikslas yra pagerinti Vakarų Europos kompanijų padėtį rinkoje, spartinant kokybės plėtrą ir strategiją, siekiant konkurencinio pranašumo bei skatinant ir padedant plėtoti kokybės gerinimo veiklą.

EFQM tobulumo modelis remiasi visuotinės kokybės vadybos principais: vadovavimas, orientacija į klientą, nuolatinis tobulinimas, į faktus sutelktas dėmesys, visuotinis dalyvavimas. Įdėmiau pažvelgus į modelį matyti, kad jis grindžiamas 8 sąvokomis – orientavimasis į rezultatus, orientavimasis į klientą, lyderystė ir nuoseklus tikslų siekimas, procesais ir faktais grindžiama vadyba, darbuotojų vystymas ir įtraukimas į organizacijos valdymą, nuolatinis mokymasis, novatoriškumas ir veiklos gerinimas, partnerystės plėtojimas, socialinė atsakomybė.

Trilypė EFQM tobulumo modelio lygių programa. Ji buvo sukurta tam, kad skirtingai link kokybės vadybos tobulumo pažengusios organizacijos būtų skirtingai vertinamos.

I. EFQM tobulumo apdovanojimas –EEA (angl. EFQM Excellence Award)

EEA — prestižiškiausias Europoje organizacijų vadybos kokybės apdovanojimas ir aukščiausio EFQM tobulumo lygio įvertinimas. Apdovanojimus pagrindinė paskata gerinti vadybą. Įteikiamas pasaulinius kokybės standartus pasiekusioms organizacijoms. Jo gali siekti visos organizacijos, ne tik EFQM narės, nepriklausomai nuo jų dydžio ir veiklos srities. Organizacijos apdovanojamos atskirose didelių organizacijų, padalinių, viešojo sektoriaus ir mažų bei vidutinio dydžio įmonių kategorijose.

II. Pripažinta už tobulą vadybą (angl. Recognised for Excellence)

Šio pripažinimo taip pat gali siekti ir EFQM narės ir jos narėmis nesančios organizacijos. Organizacijos įvertinamos taikant EFQM tobulumo modelį, naudojant aiškios struktūros metodą nustatomi organizacijos pranašumai ir trūkumai bei įvertinamos jos sėkmingos pastangos įdiegti tobulą vadybą bei sektiną veiklos praktiką. Pripažinimą už tobulumą gauna organizacijos, surinkusios 400 arba daugiau taškų.

III. Siekianti tobulos vadybos (angl. Committed to Excellence)

Apdovanojimas „Siekianti tobulos vadybos“ skiriamas organizacijoms, kurios tik pradeda kelią tobulos vadybos link. Pagrindinis tikslas – padėti organizacijoms tinkamai įvertinti dabartinį lygį ir nustatyti, kuriose srityse reikia gerinti vadybą. Įvertinimą sudaro du etapai. Pirmausią kandidatai atlieka savęs įvertinimą pagal devynis EFQM tobulumo modelio kriterijus – organizacijos veikla palyginama su pavyzdinėmis organizacijomis. Nustatomos tam tikros organizacijos sritys, kurių veiklą reikia gerinti. Antrasis įvertinimo etapas — organizacijos turi parodyti, jog ėmėsi veiksmų veiklai

pagerinti. Tos organizacijos, kurios įrodo, jog siekia tobulinti vadybą, gali panaudoti gautą įvertinimą versle ir reklamoje. Apdovanojimo ir įvertinimų gali siekti visos organizacijos, tačiau aukščiausio įvertinimo – EEA, tik Europos organizacijos: stambios verslo įmonės, viešojo sektoriaus organizacijos, mažos ir vidutinio dydžio įmonės bei įmonių padaliniai (EFQM introducing excellence, 2003, p. 6-10).

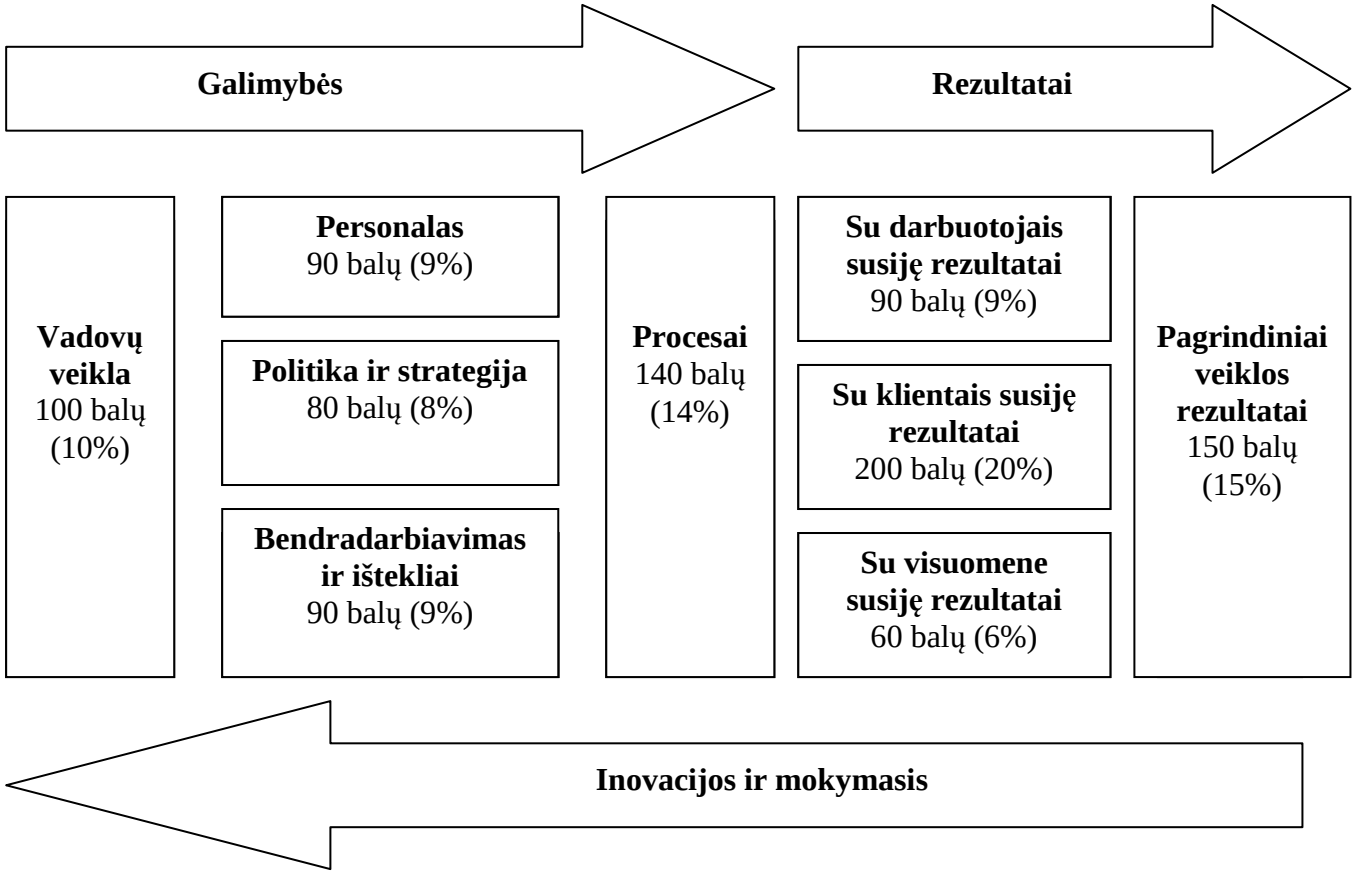
Nuo 1996 m. iki 1999 m. pagerintas EFQM tobulumo modelis (žr. 2 pav.) buvo pateiktas 1999 metų balandžio mėnesį ir nuo 2000 metų padėjo pagrindus kokybės vadybos apdovanojimų procesams Europoje. Pagerintasis modelis nėra orientuotas tik į visuotinės kokybės vadybos filosofiją, jis suteikia galimybę vartotojams priderinti jų pačių filosofiją remiantis aštuoniomis idėjomis.

Tobulumo rezultatai veiklos, vartotojų, personalo ir visuomenės požiūriu yra pasiekiami per organizacijos politikos ir strategijos valdymą, kuri savo ruožtu yra realizuojama per žmones, partnerystę, išteklius bei procesus (Čiutienė ir kt., 2009, p. 1056). Lyginant su pradiniu modeliu EFQM patobulintas:

- Net kai klientai yra svarbiausi, visos suinteresuotosios organizacijos šalys, ne tik vartotojai, yra įtraukiamos į kokybės gerinimą.
- Įtraukiamos visos partnerystės formos.
- Į modelį įtrauktas mokymosi ciklas, kuris prasideda priemonių ir rezultatų vertinimu ir rutuliojasi į mokymosi procesą ir į inovacinius projektus.
- Žinių valdymas kartu su savo darbuotojais yra naujas modelio elementas (Seghezzi , 2002, p. 865-866).
- Vertinimo procesai buvo kur kas labiau sisteminti įvedus RADAR *(angl. Results, Approach, Develoyment, Assessment, Rewiew)* metodo logiką, kurią sudaro rezultatai, metodai, jų panaudojimas, įvertinimas ir priežiūra (žr. 2 pav.)

Modelio teikiama nauda pilnai realizuojama tik tuo atveju, kai atliekama vidinė savianalizė, išorinis patikrinimas ir tobulinimo veiksmai (Serafinas, Ruzevičius, 2009, p. 1093). Šiuo metu EFQM organizacijos nariais yra 600 organizacijų, aktyviai besikeičiančių patirtimi kokybės ir rizikos valdymo klausimais, vadovavimą ir tiekėjų plėtros programas (EFQM history, 2009). EFQM organizacijos tikslas – sukurti Europoje sistemą, kuri padėtų europietiškoms organizacijoms didinti konkurencines galimybes, efektyviai taikant bendruosius produktų gamybos procesų ir paslaugų kokybės valdymo ir gerinimo metodus. Vizija – pasaulis, kuriame europietiškos organizacijos pasiekia tobulumo. Misija – buti varomąja jėga Europos organizacijoms siekiant tobulumo (Maslov, 2008, p. 11).

EFQM sukurtas tobulumo modelis apima daugiau ir platesnio pobūdžio priemonių bei nuo pat jo sukūrimo remiasi holistiniu požiūriu į organizaciją, yra orientuotas į vartotojus ir nuolatinį visų organizacijos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą įtraukiant visus darbuotojus. Šiuo modeliu pripažįstama, kad žmogiškieji ištekliai yra tos galimybės, kurios leidžia siekti rezultatų, o procesai yra naudojami kaip priemonės, kurios leidžia išlaisvinti ir panaudoti darbuotojų talentus.



2 pav. EFQM tobulumo modelis

Šaltinis: *sudaryta autorės pagal EFQM introducing excellence, 2003.*

EFQM vertinamas kaip instrumentas, suteikiantis organizacijoms galimybę įvertinti savo išsivystymo lygį lyginant su etalonu, išsiaiškinti stipriuosius savo valdymo sistemų momentus, taip pat nustatyti sritis, kuriose tikslinga įvykdyti pakeitimų (Maslov, 2008, p. 8). Šio modelio pagrindu sukurtas Lietuvos Nacionalinis kokybės prizas, kurio paskirtis – paskatinti organizacijas savo veiklos strategiją grįsti visuotinės kokybės vadyba (Paulavičienė, Arlauskaitė, 2007, p. 63). Modelio sistema visų pirma naudojama kaip Europos kokybės apdovanojimo pagrindas. Tačiau modelis naudojamas ne tik siekiant suprasti bei nustatyti pagrindinius versle egzistuojančių ryšių, priežasčių ir poveikio santykius. EFQM modelis gali būti naudojamas kaip diagnostinė priemonė, siekiant nustatyti organizacijos trūkumus bei privalumus, kurie padės kuriant strategiją.

Apibendrinant, EFQM suteikia organizacijai daugiamatį vertinimą – devynis kriterijus ir išsamią priežastingumo struktūrą, kuri aprašoma naudojant priežasties ir poveikio grandinę (Dror, 2008, p. 586). Russell, tyrinėdamas ISO ir EFQM tobulumo modelio sistemas, prieina prie išvados, jog EFQM tobulumo modelis suteikia visapusišką sistemą, pagal kurią organizacija gali įvertinti šių priemonių ir standartų naudą, ir pasirinkti tas, kurios būtinos, kad ji judėtų į priekį. ISO teikia papildomą naudą, o ne konkuruoja (Russell, 2000, p. 664).

2. LYGINAMOJI KOKYBĖS VADYBOS STANDARTO ISO 9001:2008 IR EFQM TOBULUMO MODELIO ANALIZĖ

Antrasis skyrius sudarytas iš keturių poskyrių; bus palygintos kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008, EFQM tobulumo modelio ir visuotinės kokybės vadybos koncepcijos. Apžvelgta, kaip standarte ir modelyje suformuluoti VKV principai, kokiais kriterijais vadovautasi jų siekiant; po ko bus tiriamos stipriosios ir silpnosios kokybės vadybos sistemų pusės, pagrindiniai principai bei ISO 9001:2008 ir EFQM sistemų poveikis. Pabaigoje bus lyginami atskiri kokybės vadybos modelių kriterijai.

2.1. ISO 9001:2008, EFQM tobulumo modelio ir VKV principų lyginimas

Šiame skyriuje kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM kokybės vadybos tobulumo modelio principai bus palyginti su visuotinės kokybės vadybos principais, siekiant apžvelgti kiek kokybės vadybos sistemų principai yra panašūs, kiek skiriasi. Kaip kuris iš nagrinėjamų kokybės vadybos sistemų plačiau aprėpia visuotinės kokybės vadybos principus.

Pagrindiniai visuotinės kokybės vadybos principai, kuriais remiasi ISO serijos standartų sistema:

1. *Orientavimasis į klientą*. Organizacijos priklauso nuo savo klientų, todėl jos turi suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis viršyti jų lūkesčius.
2. *Lyderystė*. Lyderiai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų visiškai įtraukti į organizacijos tikslų siekimą.
3. *Darbuotojų įtraukimas.* Visų lygmenų darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visiškas įtraukimas į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai.
4. *Procesinis požiūris*. Norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas.
5. *Sisteminis požiūris į vadybą*. Susijusių procesų identifikavimas bei supratimas, kaip sistemos ir jų vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą siekiant tikslų.
6. *Nuolatinis gerinimas*. Nuolatinis bendrų organizacijos veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos tikslas.
7. *Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas*. Rezultatyvūs sprendimai yra grindžiami duomenų ir informacijos analize.
8. *Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju*. Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiai naudingi ryšiai abiems šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę.

Šie aštuoni kokybės vadybos principai sudaro visų ISO 9000 serijos kokybės vadybos sistemos standartų pagrindą (Kokybės vadyba dokumentų rinkinys, 2007, p. 3). Nors ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistema remiasi tais pačiais principais kaip ir visuotinė kokybės vadybos sistema, ISO

9001:2008 kokybės vadybos sistemos reikalavimai yra skirti ne tik produkto kokybei užtikrinti, bet ir tam, kad vartotojas būtų kuo daugiau patenkintas (ISO 9001:2008, 2008, p. 2), tad teigtina, jog ISO 9001:2008 yra nukreiptas į valdymo sistemą, kuri lemia galutinio produkto kokybę, pateikiami reikalavimai procesams, daroma prielaida, kad būtent valdymo procesų tikslumas įtakoja gaminio ar paslaugos kokybę, o visuotinė kokybės vadyba aprėpia platesnį kokybės vadybos suvokimo spektrą, t.y. VKV yra koncepcija, kad kokybę galima valdyti ir kad šis valdymas nenutrūkstamas procesas. VKV suprantama kaip procesas be pabaigos, skirtingai nuo programos, kuri turi aiškiai nustatytą pradžią ir pabaigą (Barczyk, 1999, p. 16).

Apibendrinant galima teigti, kad visuotinė kokybės vadyba ne tik sprendžia kokybės klausimus, bet taip pat ieško tobulumo. Todėl VKV gali būti suprantamas kaip tinkamas būdas pasiekti būtiną gebėjimą diegti naujoves užtikrinti išlikimą ir ilgalaikį verslo konkurencingumą (Vijande at al., 2008, p. 52). VKV, siekdama patenkinti standartinius klientų lūkesčius ir įsipareigojimus jiems, didelį dėmesį kreipia į visuotinį dalyvavimą, nuolatinį sistemos gerinimą ir bendradarbiavimą, tuo pačiu aiškiai orientuodamasi į kintančius klientų poreikius, o ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas siekdamas kokybės principų vadovaujasi tik tam tikrais siaurai suformuluotais, reikalavimais atitinkančiais klientų lūkesčius ir įsipareigojimus jiems. ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas grindžiamas griežtomis būtinomis procedūromis ir procesais. Tai gali kiek riboti novatoriškumą. Modelis apima visus ISO 9000 tarptautinio standarto reikalavimus, bet neparodo procesų detaliai. *(Iš ISO standarto).*

Visuotinė kokybės vadyba apima visus organizacijoje vykstančius procesus, darbus ir siekia visuotinio kiekvieno nario dalyvavimo nuolat gerinant kokybę. Galima teigti, kad kokybės vadybos standartas ISO 9001:2008 neaprėpia visų kokybės valdymo sričių ir labiau naudotinas pradedant kokybės strategijos kelią, tačiau, pasiekus užsibrėžtų rezultatų, diegtinas kitas, pažangesnis ir daugiau kokybės valdymo klausimų aprėpiantis modelis.

Pagrindiniai EFQM tobulumo modelio principai:

1. *Orientavimasis į rezultatus.* Tobula vadyba siekiama rezultatų, kurie patenkintų visas organizacijos veikla suinteresuotąsias grupes (darbuotojus, klientus, tiekėjus, visuomenę ir pan.).
2. *Orientavimasis į klientą.* Tobula vadyba – tai nuolatinis pridėtinės vertės klientui kūrimas.
3. *Lyderystė ir nuoseklus tikslų siekimas.* Tobula vadyba – tai įkvepiantis vadovavimas, turint aiškią ateities viziją ir nuosekliai siekiant užsibrėžtų tikslų.
4. *Procesais ir faktais grindžiama vadyba.* Tobula vadyba – tai organizacijos valdymas, naudojant tarpusavyje priklausomus ir susijusius procesus, sistemas ir faktus.
5. *Darbuotojų vystymasis ir įtraukimas į organizacijos vadybą.* Tobula vadyba siekia kuo didesnio darbuotojų indėlio – vystant juos ir įtraukiant į organizacijos valdymą.

6. *Nuolatinis mokymasis, novatoriškumas ir veiklos gerinimas.* Tobula vadyba – tai drąsa abejoti esama padėtimi ir permainų skatinimas pasitelkiant mokymąsi, kuris atveria inovacijų ir našesnio darbo galimybes.
7. *Partnerystės plėtojimas.* Tobula vadyba – tai pridėtinę vertę kuriančios partnerystės vystymas bei palaikymas.
8. *Socialinė atsakomybė.* Tobula vadyba – tai kai peržengiamos minimalios organizacijos veiklą reglamentuojančios ribos ir siekiama suprasti organizacijos veikla suinteresuotąsias grupes bei reaguoti į jų lūkesčius (EFQM Introducing Excellence, 2003, p. 6-8).

EFQM tobulumo modelio principai neprieštarauja visuotinės kokybės vadybos principams, o veikiau juos formuluoja kiek kitaip. Skirtingai nuo kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008, EFQM modelio principai nukreipti į galutinį tikslą – verslo tobulumą. EFQM tobulumo modelio logika visi tobuli su veikla, klientais, žmogiškaisiais ištekliais ir visuomene susiję rezultatai yra pasiekiami remiantis lyderiavimu, kuris padedant žmogiškiesiems ištekliams skatina įgyvendinti organizacijos politiką ir strategiją, bendradarbiavimą ir išteklius bei procesus. Į EFQM tobulumo modelį buvo įtraukti tokie VKV principai kaip visuotinis dalyvavimas – darbuotojai, lyderiavimas, orientacija į kliento poreikius, nuolatinio tobulėjimo faktorius, procesų valdymo svarba, taip pat siektinas bendradarbiavimas. Nepaisant panašumo į visuotinės kokybės vadybos principus, EFQM tobulumo modelio principai kiek tikslesni ir labiau išskaidyti, pvz., paskutinis principas konkrečiai įvardina organizacijų socialinės atsakomybės svarbą.

Žemiau pateiktoje lentelėje matyti, kiek panašumų ir skirtumų galima įžvelgti palyginus kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008, EFQM tobulumo modelio ir VKV kokybės valdymo principus (žr. 2 lentelę).

Palyginus kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008, EFQM tobulumo modelio ir visuotinės kokybės vadybos principus, darytina išvada, jog standartas ir tobulumo modelis neprieštarauja VKV, o tik remiasi ja, bei abu siekia užtikrinti kokybės vadybos vykdymą bei valdymą.

2 lentelė. ISO 9001:2008, EFQM tobulumo modelio ir VKV principų palyginimas

ISO 9001:2008	EFQM	VKV
Orientavimasis į klientą	Orientavimasis į rezultatus	Orientavimasis į klientą
Lyderystė	Orientavimasis į klientą	Lyderystė
Darbuotojų įtraukimas	Lyderystė ir nuoseklus tikslų siekimas	Darbuotojų įtraukimas
Procesinis požiūris	Procesais ir faktais grindžiama vadyba	Procesinis požiūris
Sisteminis požiūris į vadybą	Darbuotojų vystymasis ir įtraukimas į organizacijos vadybą	Sisteminis požiūris į vadybą
Nuolatinis gerinimas	Nuolatinis mokymasis, novatoriškumas ir veiklos gerinimas	Nuolatinis gerinimas
Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas	Partnerystės plėtojimas	Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas
Abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais	Socialinė atsakomybė	Abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais

Šaltinis: *sudaryta autorės pagal ISO 9001:2008, EFQM tobulumo modelį, ISO dokumentų rinkinį.*

Toliau bus apžvelgta, kokiais kriterijais vadovaujasi kokybės vadybos standartas ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelis siekdami savo principų.

Siekdamas kokybės valdymo principų kokybės vadybos standarte ISO 9001:2008 iškeliami reikalavimai – kriterijai:

- *Dokumentacijai* – organizacija turi sukurti, įforminti dokumentais, įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės vadybos sistemą ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą pagal šio standarto reikalavimus;
- *Vadovybės atsakomybei* – aukščiausios vadovybės įsipareigojimai plėtoti bei įgyvendinti kokybės vadybos sistemą ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą;
- *Išteklių valdymui* – organizacija turi numatyti ir aprūpinti ištekliais;
- *Produkto realizavimui* – organizacija turi planuoti ir tobulinti procesus, reikalingus produktui realizuoti. Produkto realizavimo planavimas turi būti susijęs su kitų kokybės vadybos procesų reikalavimais;
- *Matavimui, analizei ir gerinimui* – organizacija turi planuoti ir įgyvendinti monitoringo, matavimo, analizės ir gerinimo procesus. *(Iš ISO standarto).*

Būtent šie kriterijai padeda įsidiegusiems ISO 9001:2008 siekti visuotinės kokybės vadybos ir standarto principų. Pagal ISO sistemą akcentuojamas detalus dokumentacijos paruošimas – visų kokybės vadybos procesų aprašymas ir struktūrizavimas. Skiriamas dėmesys vadovų atsakomybei kaip vienam svarbiausių veiksniui diegiant ir plėtojant kokybės vadybos standarto sistemą. Taip pat privaloma valdyti ir kontroliuoti organizacijos išteklius. Realizuodama produktą organizacija privalo atsižvelgdama į kokybės sistemos reikalavimus planuoti ir tobulinti su produkto realizavimu susijusius

procesus. Paskutinysis reikalavimas matuoti, analizuoti ir gerinti yra susijęs su visais ankščiau išvardintais reikalavimais ir nukreiptas į kokybės vadybos sistemos stebėjimą ir nuolatinį tobulinimą.

Tobulos organizacijos viziją iškelia EFQM tobulumo modelis, kurio kriterijai: lyderystė; politika ir strategija; darbuotojai; partnerystė ir ištekliai; procesai; klientų rezultatai; darbuotojų rezultatai; visuomenės rezultatai; pagrindiniai veiklos rodikliai. EFQM tobulumo modelyje šie kriterijai apibūdinami kaip tobulos organizacijos elgesys sprendžiant tam tikrus kokybės vadybos klausimus:

- *Lyderystė* – tobulos organizacijos vadovai formuoja misiją ir viziją bei padeda jas įgyvendinti. Jie kuria sėkmę garantuojančias organizacijos vertybes bei darbo sistemas ir patys jomis vadovaujasi. Permainų metu jie nuosekliai siekia užsibrėžto tikslo. Prireikus, tokie vadovai sugeba pakeisti organizacijos kryptį ir įkvėpti kitus sekti jais.
- *Politika ir strategija* – tobulos organizacijos savo misiją ir viziją įgyvendina taikydamos į suinteresuotas grupes nukreiptą strategiją ir atsižvelgdamos į rinkos bei veiklos sektoriaus tendencijas. Strategija įgyvendinama plėtojant ir taikant politiką, planus, tikslus ir procesus.
- *Darbuotojai* – tobulos organizacijos plėtoja ir panaudoja savo darbuotojų galimybes jų individualioje veikloje, darbo grupėse ir visoje organizacijoje. Jos skatina nešališkumą ir lygybę bei įtraukia darbuotojus į organizacijos valdymą. Jos rūpinasi darbuotojais, bendrauja su jais, apdovanoja ir įvertina, šitaip paskatindamos dirbti dar geriau ir dar labiau atsiduoti organizacijai pasitelkiant savo sugebėjimus ir žinias.
- *Partnerystė ir ištekliai* – tobulos organizacijos planuoja ir valdo ryšius su parneriais ir tiekėjais bei pačios organizacijos išteklius, sėkmingai vykdydamos nustatytą politiką, įgyvendindamos strategiją ir veiksmingai dirbdamos. Kurdamos planus, užmegzdamos ryšius su partneriais ir tvarkydamos turimus išteklius jos išlaiko pusiausvyrą tarp dabartinių ir būsimų organizacijos ir visuomenės poreikių bei atsižvelgia į poveikį aplinkai dabai ir ateityje.
- *Procesai* – tobulos organizacijos kuria, valdo ir tobulina darbo procesus tam, kad visiškai patenkintų klientus ir kitas suinteresuotas grupes bei kurtų jiems didesnę pridėtinę vertę.
- *Klientų rezultatai* – tobulos organizacijos visapusiškai įvertina savo darbą ir klientams svarbius darbo rezultatus.
- *Darbuotojų rezultatai* – tobulos organizacijos visapusiškai įvertina savo darbą ir darbuotojams svarbius darbo rezultatus.
- *Visuomenės rezultatai* – tobulos organizacijos visapusiškai įvertina savo darbą ir visuomenei svarbius darbo rezultatus.
- *Pagrindiniai veiklos rodikliai* – tobulos organizacijos visapusiškai įvertina savo darbą ir darbo rezultatus, susijusius su politika ir strategija. *(Iš EFQM tobulumo modelio)*.

EFQM tobulumo modelio kriterijų sistema orientuota į tobulos organizacijos viziją, t.y. kriterijai nurodo, kaip turi atrodyti tobulas lyderis ir t.t.. Modelio kriterijai suskirstyti į dvi dalis – pirmoji tai galimybės: lyderystė; politika ir strategija; darbuotojai; partnerystė ir ištekliai; procesai; antroji – rezultatai: klientų rezultatai; darbuotojų rezultatai; visuomenės rezultatai; pagrindiniai veiklos rodikliai. Tačiau, nepaisant skirstymo, visi kriterijai yra susiję tarpusavyje ir sudaro vieningą kokybės vadybos sistemą.

Reziumuojant teigtina, kad kokybės vadybos standarte ISO 9001:2008 nėra užsiminta apie verslo tobulumą, kaip tai stebima EFQM sistemoje. Kaip matome iš aukščiau pateiktų kriterijų, ISO 9001:2008 standartas siauriau koncentruotas ir apima dalį kriterijų reikalingų įgyvendinti visapusišką kokybės vadybos valdymą. Kokybės vadybos tobulumo modelis EFQM išskiria daugiau kriterijų reikalingų visapusiškai įgyvendinti kokybės vadybos sistemą. Darytina išvada, kad ISO 9001:2008 galėtų būti naudojamas pradiniame organizacijos kokybės strategijos vystymosi stadijoje, kuri vėliau peraugtų į tobulumo modelio EFQM kriterijų taikymą. Kitame skyrelyje bus išsamiau palyginti kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio kriterijų keliami subkriterijai bei kokybės vadybos sistemų silpnybės ir stiprybės.

2.2. ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio subkriterijų lyginimas

Šiame skyriuje bus apžvelgiami kokybės vadybos modelio ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio kriterijų subkriterijai. EFQM tobulumo modelis apima 9-ynis kriterijus: lyderystė, politika ir strategija, darbuotojai, partnerystė ir ištekliai, procesai, klientų rezultatai, darbuotojų rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindiniai veiklos rodikliai. Visi minėtieji kriterijai skirstomi į dvi kriterijų kategorijas – galimybes (lyderystė, politika ir strategija, darbuotojai, partnerystė ir ištekliai, procesai) ir rezultatus (klientų rezultatai, darbuotojų rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindiniai veiklos rodikliai). ISO 9001:2008 kriterijai keliami: dokumentacijai; vadovybės atsakomybei; išteklių valdymui; produkto realizavimui; matavimui, analizei ir gerinimui. Bus palyginta, kokius reikalavimus kelia ISO 9001:2008 standartas ir EFQM tobulumo modelis valdydami kokybės procesus. Kadangi EFQM tobulumo modelyje išskirta daugiau kriterijų, būtent pagal jo subkriterijus bus lyginama.

2.2.1. EFQM tobulumo modelio kategorijos „galimybės“ kriterijų ir ISO 9001:2008 atitikčių lyginimas

Galimybių kategoriją sudaro kriterijai: lyderystė, politika ir strategija, darbuotojai, partnerystė ir ištekliai, procesai. Visus minėtus kriterijus sudaro po kelis subkriterijus, kurie žymimi skaičiumi ir raide, pvz., 1a. Galimybių kategorijos kriterijai nurodo, kokia organizacijos veikla siekiama rezultatų. Bus tiriama, kurie ISO 9001:2008 subkriterijai atitinka EFQM subkriterijus.

2.2.1.1. Kriterijus – lyderystė.

Pirmasis EFQM tobulumo modelio kriterijus yra lyderystė. Šis kriterijus įtraukia penkis subkriterijus. Lyderystės kriterijus skirtas apibrėžti vadovų funkcijas ir jų įsipareigojimus vykdyti

kokybės keliamus tikslus. Apžvelgiama, kaip susiję ir ar turi EFQM tobulumo modelio subkriterijai atitikmenis ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte.

EFQM tobulumo modelio 1a subkriterijuje teigiama, kad vadovai turėtų formuoti misiją, viziją ir vertybes ir etikos normas ir tuo pačiu būti tobulumo kultūros pavyzdžiu. Šios valdymo funkcijos taip pat aptariamos ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto 5.1 ir 5.3 subkriterijuose, kur kalbama apie reikalavimus valdymui. Teigiama, kad aukščiausios vadovybės įsipareigojimai yra plėtoti įgyvendinti kokybės vadybos sistemą ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą, t.y. nustatyti kokybės politiką, užtikrinti, kad būtų užsibrėžti kokybės tikslai. Matyti, kad tiek EFQM tobulumo modelis, tiek ISO 9001:2008 standartas lygiaverčiai įvardina esminius vadovų įsipareigojimus. Pagal 1a subkriterijų vadovai privalo nuolat peržiūrėti ir tobulinti savo veiklos veiksmingumą. Kokybės vadybos standarte ISO 9001:2008 5.3 ir 5.6 subkriterijuose kalbama apie vadovybės įsipareigojimą – privalomą nuolatinį kokybės gerinimo užtikrinimą. Be nuolatinio gerinimo skiriamas dėmesys reguliariai kokybės politikos peržiūrai, siekiant užtikrinti jos efektyvumą bei tinkamumą.

Tolimesnis EFQM tobulumo modelio lyderystės subkriterijus yra 1b. Jame kalbama apie tai, jog vadovai asmeniškai dalyvauja kuriant tobulinant ir nuolat gerinant organizacijos valdymo sistemą. Standarte ISO 9001:2008 šis klausimas iš dalies yra aptariamas 5.3 ir 5.6 punktuose, kur teigiama, kad būtinas nuolatinis auditas, kokybės kitimo analizė, organizacijos kokybės politika koreliuoja su organizacijos kokybės sistema. Tačiau išryškėja esminis skirtumas, jog EFQM tobulumo modelis reikalauja daugiau asmeninės vadovų atsakomybės dėl 1b subkriterijaus įsipareigojimų vykdymo negu ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas.

EFQM tobulumo modelio 1c subkriterijus reikalauja, kad vadovai bendrautų tiek su klientais, tiek su verslo partneriais bei visuomenės atstovais. Panašūs reikalavimai išdėstyti 5.2. ISO 9001:2008 standarte, tačiau standarto subkriterijus orientuotas į klientą, o ne verslo partnerius ar visuomenės atstovus. Be to, 5.1. subkriterijuje nurodoma, jog turi būti nustatyti ir įgyvendinti kliento reikalavimai, tačiau nekalbama apie tai, kad vadovai asmeniškai turėtų būti susiję su šiuo procesu. Darytina išvada, kad EFQM tobulumo modelis reikalauja griežtesnės asmeninės vadovų atsakomybės sprendžiant kliento patenkinimo klausimus bei komunikuojant su verslo partneriais ar visuomenės atstovais. Standarte ISO 90001:2008 šio reikalavimo nėra.

Apžvelgiant 1d EFQM tobulumo modelio subkriterijų pastebėtina, kad vadovų reikalaujama puoselėti tobulumo kultūrą tarp organizacijos darbuotojų. ISO 9001:2008 standarte panašiai kalbama 5.1. subkriterijuje, kur teigiama, kad kokybės vadybos sistema privalo būti puoselėjama ir nuolat gerinama. Tačiau šiuo atveju EFQM tobulumo modelyje šis gerinimas aptariamas plačiau, t.y. kalbama apie asmeninį vadovų dalyvavimą tobulinimo procese. Kitaip tariant, vadovai turi būti prienami darbuotojams bei teigiamai ir laiku įvertinti darbuotojų ir jų grupių, prisidedančių prie kokybės gerinimo, pastangas. Šis reikalavimas niekaip neaptartas ISO 9001:2008 standarte.

1e EFQM tobulumo modelio subkriterijuje reikalaujama, kad vadovai numatytų, kokių permainų organizacijai riekia ir už jas kovotų. Šios vadovų funkcijos neaptariamos ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte.

Aptarus lyderystės kriterijų darytina išvada, kad kokybės vadybos modelis EFQM reikalauja platesnių vadovų kompetencijų ir tiesioginio dalyvavimo sprendžiant kokybės klausimus nei ISO 9001:2008. EFQM tobulumo modelis lyderystę suvokia kaip sklandų kasdienį kokybės reikalavimų vykdymą, darbuotojų motyvavimą, priežiūrą, vertybių propagavimą ir kaip asmeninį vadovų suinteresuotumą bei dalyvavimą užtikrinant ilgalaikę organizacijos sėkmę. Sąlygos, reikalingos sukurti ir išsaugoti šiuos subkriterijus yra aukščiausio lygio vadovų atsakomybė. Aukščiausio lygio vadovai skatina gilinti žinias, gebėjimus ir novatoriškumą. Įmonėms tai lemiantys verslo sėkmės veiksniai prieš konkurentus (Carrillo, Fernandez-Ortiz, 2005, P. 34).

2.2.1.2. Kriterijus – politika ir strategija

Antrasis EFQM kriterijus yra politika ir strategija. Šis kriterijus įtraukia keturis subkriterijus. Politikos ir strategijos kriterijus skirtas nusakyti, jog tobulos organizacijos savo misiją ir viziją įgyvendina taikydamos į suinteresuotas grupes nukreiptą strategiją ir atsižvelgdamos į rinkos bei veiklos sektoriaus tendencijas. taip pat apibrėžiama, kad strategija įgyvendinama plėtojant ir taikant politiką, planus, tikslus ir procesus. Apžvelgiama, kaip susiję ir ar turi EFQM tobulumo modelio subkriterijai atitikmenis ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte.

Kokybės vadybos modelio EFQM subkriterijuje 2a teigiama, kad politika ir strategija grindžiamos esamais ir būsimais suinteresuotų grupių poreikiais ir lūkesčiais. ISO 9001:2008 standarte apie orientaciją į klientų poreikius kalbama 5.2. subkriterijuje, t.y. pabrėžiama, kad turi būti užtikrinta, jog vartotojų reikalavimai yra apibrėžti ir tenkinami, tačiau skirtumas tas, kad visiškai nekalbama apie būsimus klientų poreikius. EFQM tobulumo modelis reikalauja, kad organizacija savo strategijos ir planų rengimui naudotų tik plačiai paplitusius ir tinkamus pradinius duomenis, kurie apimtų vidinių procesų kokybę, tiekėjų darbo kokybę, klientų reikalavimus ir pasitenkinimą. Taip pat būtina naudotis duomenimis apie konkurentus. Iš EFQM tobulumo modelio reikalavimų galima spręsti, kad EFQM visapusiškai apibrėžia politikos ir strategijos formavimą. Remiantis ISO 9001:2008 subkriterijumi 5.3., galima įžvelgti, jog standartas reikalauja, kad politika būtų nuolat tinkama organizacijai, tačiau apie reikalavimo dėl naudojamų duomenų nėra.

EFQM tobulumo modelio subkriterijus 2b reikalauja, kad strateginiai organizacijos uždaviniai ir vertybės būtų visiškai suderintos su organizacijos politika, planais, tiksliniais rodikliais ir išteklių paskirstymu. Be to, subkriterijus apibrėžia, jog organizacijos politika ir strategija grindžiamos savo veiklos rezultatų įvertinimu, tyrimų rezultatais, įgytomis žiniomis ir informacija, gauta už organizacijos ribų. ISO 9001:2008 politiką ir strategiją laiko vienu pagrindiniu dalyku įgyvendinant kokybės reikalavimus. Subkriterijuje 5.4.1 teigiama, kad kokybės tikslai turi būti nustatyti

atitinkamoms organizacijos funkcijoms ir lygmenims, bei tikslai turi būti matuojami ir suderinti su organizacijos kokybės politika. Tačiau standartas nereikalauja, kad matavimų rezultatai būtų naudojami ateities planavimui. Pagal EFQM rengiant strategija būtina atsižvelgti į informaciją gautą už organizacijos ribų, t.y. analizuojant rinkos padėtį, panašias organizacijas, ieškant tobulo sprendimo strategijai. Minėtas aspektas niekaip neįtrauktas į ISO 9001:2008.

Remiantis EFQM tobulumo modelio subkriterijumi 2c, kuris teigia, kad organizacijos politika ir strategija privalo būti nuolat plėtojamos, peržiūrimos ir atnaujinamos, įžvelgiamas rizikos valdymo reikalavimas. Nuolatinis plėtojimas, peržiūrėjimas ir atnaujinimas tai kontrolė ir ateities planų kūrimas, apsisaugant nuo nenumatytų rizikų. Minėta sritis standarte ISO 9001:2008 aptariama tik iš dalies. Labiau akcentuojama išsikeltų tikslų stebėsena ir analizė siekiant atitikimo kokybės vadybos sistemai. Subkriterijus 5.6.2 teigia, jog turi būti atliekama analizė, kurioje turėtų būti atnaujinami duomenys apie audito rezultatus; grįžtamąjį ryšį iš vartotojų; procesų vyksmą ir produktų atitiktį; koregavimo ir prevencinių veiksmų būklę; atlikus veiksmus, numatytus per praėjusią vadovybinę analizę; pakeitimus, kurie gali įtakoti kokybės vadybos sistemą; gerinimo rekomendacijas. Iš minėtų analizės objektų galima spręsti, jog standarto subkriterijuje išdėstyti reikalavimai skirti išimtinai kokybės sistemos stebėsenai. Apsiribojus kokybės sistemos analize galima daryti prielaidą, jog standarto reikalavimai riboti. Vienintelis aspektas, kuris įtrauktas tiek į EFQM tobulumo modelio 2c subkriterijų, tiek į ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto 5.5.3 subkriterijų – vidaus komunikacijos svarba – sukurti bendradarbiavimo ryšiai ir vykdomas pasikeitimas informacija.

Paskutinis EFQM tobulumo modelio politikos ir strategijos kriterijaus subkriterijus yra 2 d, kuriame teigiama, kad politika ir strategija perduodamos ir įgyvendinamos per pagrindinių procesų sistemą. Turima omeny, jog organizacija privalo gebėti ir turėti metodų pripažinti, kada laikas keisti strategiją, politiką, rinkas ir pasiūlą, net tuo atveju, jei organizaciją paliktų jos esamas vadovas. Politika ir strategija turi būti pagrįsta poreikių bei dabartinių ir suinteresuotų šalių ateities lūkesčiais, taip pat būti neatsiejama nuo misijos, vizijos ir vertybių (Calvo-Mora at al., 2005, P. 756). ISO 9001:2008 standarte nekalbama apie EFQM tobulumo modelio 2d subkriterijaus aukščiau pastraipoje išvardintas kompetencijas.

Apibendrinant, darytina išvada, kad EFQM tobulumo modelis daug giliau analizuoja politikos ir strategijos klausimus negu ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas. EFQM tobulumo modelio reikalavimai sudaro tarsi ciklą, susidedantį iš organizacijos misijos ir vizijos įgyvendinimo, nuolatinės politikos peržiūros ir atnaujinimo. Kokybės vadybos standarte ISO 9001:2008 nustatyta, jog tikslai turi atitikti esamą kokybės sistemą, būti funkcionalūs, būti išanalizuojami ir pamatuojami, nekalbama apie ką nors daugiau negu bendras procedūras, vertinant kokybės politiką ir strategiją. Darytina išvada, kad ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte politikos ir strategijos klausimai apibrėžiami ribočiau negu EFQM tobulumo modelyje.

2.2.1.3. Kriterijus – darbuotojai

EFQM tobulumo modelio žmogiškųjų išteklių, kitaip dar vadinamo darbuotojų kriterijus susideda iš penkių subkriterijų. Šis kriterijus skirtas apibrėžti organizacijos ir jos žmogiškųjų išteklių santykį. Apžvelgiama, kaip susiję ir ar turi EFQM tobulumo modelio subkriterijai atitikmenis ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte.

EFQM tobulumo modelio subkriterijuje 3a tvirtinama, kad žmogiškieji ištekliai yra planuojami, valdomi ir tobulinami.. Kokybės vadybos standarte ISO 9001:2008 apie žmogiškųjų išteklių valdymą tiesiogiai nėra pasakyta, tačiau 6.2.1 subkriterijuje nustatyta, jog darbuotojai turi būti atitinkamos kompetencijos, kuri įgyjama išsilavinimo, teorinio ir praktinio mokymo, įgūdžių lavinimo ir darbo patirties dėka. Tačiau tiesiogiai nepasakyta apie žmogiškųjų išteklių planavimą, tvarkymą ir tobulinimą.

EFQM tobulumo modelio subkriterijaus 3b – nustatomos darbuotojų žinios ir kompetencija, jos plečiamos ir saugomos – atitikmuo ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte yra 6.2.1 ir 6.2.2 subkriterijai. Pastaruosiuose subkriterijuose aukščiau minėti reikalavimai iškeliami dėl darbuotojų kompetencijos ir mokymų, taip pat prižiūrėti su tuo susijusius įrašus, patenkinti darbuotojų poreikį mokymams. Nepaisant panašumo, EFQM tobulumo modelis žvelgia giliau, t.y. aptariamas darbuotojų vertybių atitikimas organizacijos vertybėms ir poreikiams, bei darbuotojų mokymų ir tikslų suderinamumas su organizacijos nuostatomis.

3 c subkriterijaus reikalavimuose pabrėžiama, kad darbuotojai turi būti įtraukiami į organizacijos valdymą ir jiems suteikta daugiau veiksmų laisvės. Apie šiuos procesus nekalbama ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte.

EFQM tobulumo modelio subkriterijuje 3 d teigiama, kad būtina užtikrinti darbuotojų ir organizacijos dialogą. Kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 subkriterijuje 5.5.3 kalbama apie informacijos sklaidos ir prieinamumo reikalavimą, t.y. sukurti atitinkamų ryšių procesai ir vyksta pasikeitimas informacija apie kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą. Darytina išvada, kad abi kokybės vadybos sistemos komunikaciją su darbuotojais laiko labai svarbiu veiksniu, tačiau EFQM tobulumo modelis papildomai apima dar ir darbuotojų dalyvavimą valdyme. Tobulumo modelio subkritejus 3 e subktiretijuje reikalaujama, kad pažangūs ir pastangas dedantys darbuotojai būtų apdovanojami, įvertinami ir jais tūrėtų būti pasirūpinta.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybės vadybos modelio EFQM darbuotojų kriterijaus subkriterijuose pateikti platesni reikalavimai negu kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 žmogiškųjų išteklių kriterijaus subkriterijuose.

2.2.1.4. Kriterijus – partnerystė ir ištekliai

EFQM tobulumo modelio partnerystės ir išteklių kriterijus susideda iš penkių subkriterijų. Šiame kriterijuje nagrinėjama, kaip organizacija tvarko pagrindinius išorinius išteklius, tokius kaip bendradarbiavimas su tiekėjais, platintojais, reguliavimo institucijomis ir pan., taip pat vidinius išteklius – finansus, informaciją, materialųjį turtą ir naująsias technologijas bei žinias. Apžvelgiama, kaip susiję ir ar turi EFQM tobulumo modelio subkriterijų nagrinėjami klausimai atitikmenis ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte.

4a EFQM tobulumo modelio subkriterijuje aptariamas santykių su išorės partneriais valdymas. Partneriai turima omeny ne tik tiekėjai bei bet kuri organizacijai naudinga partnerystė. ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte strateginės partnerystės reikalavimų nepateikta. Tik 8.4 subkriterijuje užsimenama apie tiekėjus, duomenų analizėje reikalaujama turėti informacijos apie juos.

4b subkriterijuje reikalaujama, kad būtų valdomi finansai. ISO 9001:2008 standartas šio klausimo nenagrinėja.

EFQM tobulumo modelio subkriterijus 4c – valdomi pastatai, įrenginiai ir darbo priemonės. ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte 6.3 – infrastruktūra, subkriterijuje reikalaujama, kad organizacija apibrėžtų, prižiūrėtų produkto reikalavimams tenkinti reikalingą infrastruktūrą. 4d EFQM tobulumo modelio subkriterijaus reikalavimas tvarkyti techniką aptartas jau minėtame ISO 9001:2008 standarto subkriterijuje 6.3.

4e subkriterijus skirtas informacijos ir žinių valdymui. ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto 8.4 subkriterijuje reikalaujama, kad organizacija rinktų ir analizuotų duomenis apie vartotojo patenkinimą, produkto atitikimą reikalavimams, jo charakteristikas, įskaitant prevencinių veiksmų galimybes bei informaciją apie tiekėjus. 8.5 subkriterijuje aptariamas nuolatinis kokybės sistemos rezultatyvumo gerinimas.

Nors ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas apima didelę EFQM tobulumo modelio partnerystės ir išteklių kriterijaus subkriterijų dalį, tačiau EFQM tobulumo modelis visapusiškiau vertina ir analizuoja aukščiau minėtus klausimus.

2.2.1.5. Kriterijus – procesai

EFQM tobulumo modelio procesų kriterijus susideda iš penkių subkriterijų. Šiame kriterijuje išdėstyti reikalavimai organizacijai, kad ši privalo kurti, valdyti ir tobulinti darbo procesus, kad visiškai patenkintų klientų ir kitų suinteresuotų grupių poreikius bei kurtų jiems pridėtinę vertę. Taip pat kalbama apie procesų kokybės kontrolę, auditą, dokumentavimą. Jau EFQM tobulumo modelio klausimyne pabrėžiama, jog ši dalis labai panaši į esminius ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto reikalavimus. Apžvelgiama, kaip susiję ir ar turi EFQM tobulumo modelio subkriterijai atitikmenis ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte.

ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte į procesų klausimus atsako 7 kriterijus – produkto realizavimas. 7-ojo kriterijaus subkriterijuose nagrinėjamas produkto realizavimo planavimas, su vartotoju susiję procesai, projektavimas ir tobulinimas, pirkimas, gamyba ir paslaugų teikimas, monitoringo ir matavimo prietaisų vadymas.

EFQM tobulumo modelio subkriterijus 5a nurodo, kad procesai sistemingai kuriami ir valdomi. Minėtas reikalavimas plačiai aptariamas ISO 9001:2008 standarto 4 kriterijuje, kuriame išdėstyti kokybės vadybos sistemos procesų kurimo ir taikymo organizacijoje nustatymo reikalavimai. 5a EFQM tobulumo modelio subkriterijų praktiškai atkartoja 4.1 subkriterijus, kuriame nustatyta, kad organizacija turi nustatyti kokybės vadybos sistemai reikalingus procesus, apibrėžti jų seką, sąveiką, analizuoti, matuoti procesus, tiek EFQM tobulumo modelis tiek ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas kontrolę laiko būtina priemone, vertinant kokybės vadybos sistemos efektyvumą. Abi kokybės vadybos sistemos reikalauja nuolatinio procesų tobulinimo. 4.2 subkriterijuje reikalaujama konkretaus, plataus ir išsamaus dokumentacijos forminimo. Pastarąjį subkriterijų galima vertinti prieštaringai. Viena vertus tiksli dokumentacija suteikia galimybę padaryti mažiau klaidų vykdant kokybės vadybos sistemos reikalaujamas pareigas, tačiau tai taip pat yra biurokratizmo požymis.

5b EFQM tobulumo modelio subkriterijuje skiriamas dėmesys skiriamas procesų gerinimui, pasinaudojant inovacijomis, suinteresuotų šalių poreikių ir vertės didinimui. Minėti klausimai sprendžiami ISO 9001:2008 standarto 7.3 subkriterijuje, kur aptariamas produkto ir planavimo projektavimas ir tobulinimas. Taip pat 7.6 subkriterijuje pateikiami monitoringo ir matavimo prietaisų valdymo reikalavimai. 8.2.3 subkriterijuje aprašomas procesų monitoringas ir matavimas.

5c EFQM tobulumo modelio subkriterijuje nurodyta, kad produktai ir paslaugos kuriami ir tobulinami atsižvelgiant į klientų poreikius ir lūkesčius. ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto 7.2.1 subkriterijuje kalbama apie reikalavimų produktui nustatymą, specifinį klientų reikalavimų nustatymą ir produktui keliamų reikalavimų nustatymą, tai iš esmės atitinka 5c keliamus reikalavimus.

EFQM tobulumo modelio 5d subkriterijuje kalbama apie produktų ir paslaugų gamybą ir tiekimą, pristatymą bei aptarnavimą. Minėti klausimai beveik identiškai aptariami ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto 7.5 subkriterijuje – gamyba ir paslaugų tiekimas.

5e – valdomi ir stiprinami ryšiai su klientais – EFQM tobulumo modelio subkriterijuje kalbama apie komunikacijos su klientais valdymą ir stiprinimą. Iš dalies šie klausimai sprendžiami ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto 5.2 subkriterijuje, kur kalbama apie orientaciją į vartotoją. Taip pat 5.6.2 subkriterijuje kalbama apie grįžtamąjį ryšį iš vartotoju. Galiausiai 8.2.1 subkriterijuje – vartotojo patenkinimas.

Apžvelgus EFQM tobulumo modelio proceso kriterijaus subkriterijų panašumus su ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto subkriterijais, darytina išvada, kad kokybės vadybos sistemų reikalavimai beveik identiški, tačiau paminėtinas faktas, kad EFQM tobulumo modelis stengiasi

atsižvelgti tiek į klientų, tiek į visų suinteresuotų šalių lūkesčius, o ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas daugiausia rūpinasi su klientu susijusiais klausimais.

2.2.2. EFQM tobulumo modelio kategorijos „rezultatai“ kriterijų ir ISO 9001:2008 atitikčių lyginimas

Rezultatų kategoriją sudaro kriterijai: klientų rezultatai, darbuotojų rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindiniai veiklos rodikliai. Visus minėtus kriterijus sudaro po du subkriterijus, kurie žymimi skaičiumi ir raide, pvz., 7a. Rezultatų kategorijos kriterijai nurodo organizacijos pasiekimus. Bus tiriama, kurie ISO 9001:2008 subkriterijai atitinka EFQM subkriterijus.

2.2.2.1. Kriterijus – klientų rezultatai

EFQM tobulumo modelio klientų rezultatų kriterijų sudaro du subkriterijai – vertinimo rodiklių (6a) ir veiklos rodiklių (6b). Šiuose subkriterijuose nagrinėjama, kaip organizacija nustato išorinių klientų grupes, jas segmentuoja, vertina ir sudaro tam tikras pokyčių tendencijas, įtakoja klientų pasitenkinimą. Standarte ISO 9001:2008 subkriterijuose 5.2 yra nurodyta, kad organizacija privalo orientuotis į vartotojo poreikius t.y. užtikrinti, kad pastarųjų poreikiai yra apibrėžti ir tenkinami. Kitame subkriterijuje – 5.6.2 nurodytas reikalavimas analizuoti grįžtamąjį ryšį iš vartotojų. Subkriterijus 7.2 – su vartotoju susiję procesai. Vadovaujantis 7.2 subkriterijumi, organizacija privalo nustatyti vartotojo reikalavimus produktui, įgyvendinti efektyvias bendravimo su klientu priemones. Tiesiogiai į vartotojų patenkinimą nukreipti subkriterijaus 8.2.1 – vartotojo patenkinimas – reikalavimai. Teigiama, kad organizacija turi atlikti informacijos, susijusios su vartotojo nuomone apie jo reikalavimų tenkinimą, monitoringą. Turi būti apibrėžti tokios informacijos gavimo ir naudojimo metodai. Dar vienas subkriterijus, apimantis vartotojų patenkinimą, yra 8.4 – duomenų analizė, kurioje turi būti teikiama informacija, susijusi su vartotojo patenkinimu.

Didžiojoje dalyje ISO 9001:2008 standarto reikalavimų nėra tiesiogiai kalbama apie klientų patenkinimo analizę ir matavimą, tačiau pasisakoma už klientų reikalavimų įvykdymą. EFQM tobulumo modelis šiuo klausimu yra konkretesnis ir reikalavimai apibrėžti detaliai bei konkrečiame klientų rezultatų kriterijuje.

2.2.2.2. Kriterijus – darbuotojų rezultatai

Darbuotojų rezultatų EFQM tobulumo modelio subkriterijai yra vos du, tačiau jie abu kelia vertinimo rodiklių (7a) ir veiklos rodiklių (7b) reikalavimus, t.y., kad organizacijos darbuotojų pasitenkinimo lygis būtų nuolat stebimas, vertinamas ir vertinamos perspektyvos, atsižvelgiama ir domimasi darbuotojų nuomone. Šių kriterijų esmė – organizacija gali sulaukti sėkmės tik tuomet, kai jos darbuotojai bus maksimaliai motyvuoti ir atsidavę. EFQM tobulumo modelis pateikia reikalavimus, kaip pasiekti maksimalių darbuotojų rezultatų.

Darbuotojų rezultatų subkriterijai ISO 9001:2008 standarte nėra plačiai aptariami. Nėra tiesioginio teiginio ar reikalavimų, kad organizacija privalo turėti priemonių, skatinančių tobulą

darbuotojų santykį su organizacija. Vienintelis panašaus pobūdžio reikalavimas yra 6.2.2 subkriterijuje išdėstyti nurodymai, jog organizacija privalo užtikrinti darbuotojams galimybę įgyti reikalingą kompetenciją bei tenkinti mokymų poreikius. Organizacija taip pat turi prižiūrėti ir saugoti su darbuotojų tobulėjimu susijusius įrašus. Matyti, kad EFQM tobulumo modelis plačiau nagrinėja darbuotojų rezultatus.

2.2.2.3. Kriterijus – visuomenės rezultatai

EFQM tobulumo modelio visuomenės rezultatų kriterijus apima du subkriterijus – vertinimo rodiklių (8a) ir veiklos rodiklių (8b). Šiuose subkriterijuose nagrinėjama organizacijos veikla, turinti įtakos visuomenei, kalbama apie organizacijos veiklą, grindžiamą geros kaimynystės principais, orientuotą į gamtinių išteklių išsaugojimą ir taršos mažinimą, taip pat prisidėjimą prie darnaus vystymosi plačiąją prasme. Nagrinėjama, ar organizacija analizuoja ir žino visuomenės požiūrį į ją. Standarte ISO 9001:2008 iš esmės nėra kalbama apie aplinkosaugą ar darnų vystymąsį, tačiau jis yra suderinamas su aplinkosauginiu ISO 14001:2004 standartu. Vadybos sistema, sukurta pagal ISO 9001:2000 reikalavimus, tampa organizacijos vadybos sistema, į kurią integruojamos kitos vadybos sistemos, ją modifikuodamos bei papildydamos naujomis veiklomis, tačiau iš principo nekeisdamos paties organizacijos modelio nei tikslų pasiekimo būdo. Tad organizacija, suinteresuota turėti „teisingą vadybos sistemą“, į kurią būtų galima integruoti papildomas vadybos sistemas (Bagdonienė ir kt. 2009, p. 1049). Būtent pamatą sukuria ISO 9001:2008.

2.2.2.4. Kriterijus – pagrindiniai veiklos rodikliai

EFQM tobulumo modelio kriterijaus pagrindiniai veiklos rodikliai apima du subkriterijus – vertinimo rodiklių (9a) ir veiklos rodiklių (9b). Paskutinis EFQM tobulumo modelio kriterijus nurodo, kad tobulos organizacijos visapusiškai įvertina savo darbą ir darbo rezultatus. Vertinami galutiniai duomenys – produktyvumas, pelningumas, kapitalo grąža, rinkos dalis, investicijų grąža ir pan. Taip pat vertinami kriterijai ir pagrindinės veiklos sritys, kurios tiesiogiai prisideda prie produkto ar paslaugos kūrimo – pelningumas, ciklo laikai, klaidų skaičius, tiekėjų kokybė ir pan. Taip pat šie rodikliai lyginami su kitų organizacijų rodikliais bei pagalbiniais ir verslo procesais, prisidedančiais prie bendro organizacijos efektyvumo. Atsižvelgiama į strategijos vykdymą. Šiems klausimams ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte yra skirtas bendrasis 4.1 subkriterijus, kur kalbama apie reikalavimą organizacijai įvertinti savo veiklą – stebėti kokybės vadybos sistemos efektyvumą, analizuoti procesus, įgyvendinti planuotinus rezultatams pasiekti ir gerinti reikalingus veiksmus ir pan. Subkriterijuje 5.6.2 nurodyta, teigia, jog turi būti atliekama analizė, kurioje turėtų būti atnaujinami duomenys apie audito rezultatus; grįžtamąjį ryšį iš vartotojų; procesų vyksmą ir produktų atitiktį, koregavimo ir prevencinių veiksmų būklę; atlikus veiksmus, numatytus per praėjusią vadovybinę analizę; pakeitimus, kurie gali įtakoti kokybės vadybos sistemą; gerinimo rekomendacijas. Iš ankščiau vardintų reikalavimų galima spręsti, kad ISO 9001:2008 standartas atlieka savo kokybės vadybos

sistemos veiklos rodiklių analizę. Kaip ir EFQM tobulumo modelis ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto subkriterijuose keliami reikalavimai tam tikrų priemonių pritaikymą vertinant organizacijos veiklą. 7.4 subkriterijuje yra reikalavimų įvertinti ir analizuoti organizacijos tiekėjus. 8.2.3 subkriterijuje reikalaujama taikyti monitoringo metodus, kurie turėtų padėti patvirtinti kiekvieno proceso gebėjimą pasiekti numatytus rezultatus. Jei reikia atliekami koregavimo veiksmai, siekiant veikiančios kokybės sistemos efektyvumo.

Reziumuojant teigtina, jog abi kokybės valdymo sistemos – EFQM tobulumo modelis ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas analizuoja ir pritaiko pagrindinius veiklos rodiklių duomenis.

EFQM tobulumo modelio ir ISO 9001:2008 subkriterijų apibendrinimas

Sugretinus EFQM tobulumo modelio ir kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 subkriterijus, pateikiama išvadinė lentelė, kurioje nurodyti EFQM tobulumo modelio kriterijai, subkriterijai ir ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto subkriterijai. Vaizdžiai sugretinus abiejų kokybės vadybos sistemų subkriterijus, galima panagrinėti ir pamatyti, kiek ISO 9001:2008 sistema apima EFQM tobulumo modelio sistemą. Kiek ir kokie klausimai yra aptariami vienoje ir kitoje kokybės vadybos sistemose. Kiek giliai ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas nagrinėja lyderystės, politikos ir strategijos, darbuotojų, partnerystės ir išteklių, procesų, klientų rezultatų, darbuotojų rezultatų, visuomenės rezultatų, pagrindinių veiklos rodiklių klausimus

Įvertinus kokybės vadybos EFQM tobulumo modelio ir kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 subkriterijų panašumus, darytina išvada, kad kokybės vadybos sistemos skiriasi savo sudėtingumu ir organizacijos sprendžiamų klausimų vertinimo specifika. EFQM tobulumo modelis kur kas plačiau nagrinėja vadovų funkcijas, reikalaudami asmeninio lyderių dalyvavimo organizacijos veikloje ir kokybės vadybos sistemos klausimų sprendime. Taip pat EFQM tobulumo modelis skiria daugiau dėmesio organizacijos strategijai ir politikai. EFQM tobulumo modelio reikalavimai sudaro tarsi ciklą, susidedantį iš organizacijos misijos ir vizijos įgyvendinimo, nuolatinės politikos peržiūros ir atnaujinimo. Kokybės vadybos standarte ISO 9001:2008 reikalaujama, jog tikslai tik atitiktų esamą kokybės sistemą. Darytina išvada, kad ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarte politikos ir strategijos klausimai apibrėžiami ribočiau negu EFQM tobulumo modelyje.

Apibendrinant galima teigti, EFQM tobulumo modelio darbuotojų kriterijaus subkriterijuose pateikti platesni reikalavimai negu ISO 9001:2008 žmogiškųjų išteklių kriterijaus subkriterijuose.

Nors kokybės vadybos standartas ISO 9001:2008 apima didelę EFQM tobulumo modelio partnerystės ir išteklių kriterijaus subkriterijų dalį, tačiau EFQM tobulumo modelis visapusiškiau vertina ir analizuoja aukščiau minėtus klausimus.

Apžvelgus EFQM tobulumo modelio proceso subkriterijų panašumus su ISO 9001:2008 subkriterijais, darytina išvada, kad kokybės vadybos sistemų reikalavimai kone identiški, tačiau EFQM

tobulumo modelis stengiasi atsižvelgti į klientų ir visų suinteresuotų šalių lūkesčius, o ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas daugiausia rūpinasi su klientu susijusiais klausimais.

Didžiojoje dalyje ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto reikalavimų apie vartotojų patenkinimo analizę ir matavimą nėra tiesiogiai kalbama, reikalaujama klientų reikalavimų įvykdymo. EFQM tobulumo modelis šiuo klausimu yra konkretesnis ir reikalavimai apibrėžti detaliau. Taip pat EFQM tobulumo modelis plačiau nagrinėja darbuotojų rezultatus.

Visuomeninių rezultatų subkriterijuose nagrinėjama, ar organizacija analizuoja ir žino visuomenės požiūrį į ją. Standarte ISO 9001:2008 iš esmės nėra kalbama apie aplinkosauga ar darnų vystymąsį, tačiau jis yra suderinamas su aplinkosauginiu ISO 14001:2004 kokybės vadybos standartu. Reziumuojant teigtina, jog abi kokybės valdymo sistemos – EFQM tobulumo modelis ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas analizuoja ir pritaiko pagrindinių veiklos rodiklių duomenis.

2. 3. ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio stiprybės ir silpnybės

Šiame skyriuje bus išskirtos ir palygintos kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio stiprybės ir silpnybės, po ko lyginamos išskirtosios silpnybės bei stiprybės.

2.3.1. ISO 9001:2008 standarto stiprybės ir silpnybės

Stiprybės. Vienas pagrindinių kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 pranašumų – stiprybių yra griežti reikalavimai dokumentacijai. Tik sutvarkius organizacijos dokumentaciją, kurioje bus aprašytos visos su kokybės vadyba susijusios procedūros, įmanomas standarto įsidiegimas. Griežtai apibrėžtas, aiškios, vieningos nuoseklios veiklos gairės gali padėti ne tik personalui susigaudyti ką ir kaip daryti ir kaip tinkamai vykdyti savo pareigas, bet ir vadovams nekils sunkumų paaiškinti darbuotojams jų funkcijas ir darbų prasmę. Tinkamai paruošus ir įforminus kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 dokumentaciją, galima tikėtis, jog nebeliks prieštaravimų tarp darbuotojų funkcijų vykdant, analizuojant ir gerinant kokybės vadybos sistemos reikalavimus ir nurodymų, kaip juos vykdyti. Visos funkcijos yra paaiškintos ir aprašytos, tad audituojant ir peržiūrint dokumentus, atsiranda galimybė kokybiškai stebėti veiklos pasikeitimus, kurie įtakoja kokybės tobulinimo procesus (Tong, Tang, 2007, p. 196).

ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas įdiegiamas aiškiau ir su mažesnėmis sąnaudomis negu EFQM verslo tobulumo modelio sistema. Griežti ir apibrėžti reikalavimai, kaip turi veikti ir kaip turi atrodyti ISO sistemą įsidiegusi organizacija, suteikia aiškumo diegiant ir vertinant. Nors Lietuvos organizacijos iš ISO vadybos sistemos daugiausiai tikisi didesnio kokybės pagerėjimo, didžiausią naudą organizacijos gauna iš vidaus procesų funkcionavimo ir darbuotojų vidaus procesų supratimo (Bertašius, 2007, p. 198).

Silpnybės. Kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 stiprybė taip pat gali būti pavadinta ir silpnybe. Griežtos dokumentacijos nuostatos, reikalavimai gali būti įvertinti kaip veiklą ribojantys veiksniai. Viena vertus, gerai, kai darbuotojų ir valdžios funkcijos kokybės vadybos klausimais yra

visiškai aiškios ir nuoseklios. Tačiau egzistuoja tikimybė, jog griežtas funkcijų apribojimas sukels neigiamų pasekmių, kaip antai, kūrybinės veiklos apribojimus ir saviraiškos stygių.

Dar viena ryški kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 silpnybė yra ta, jog įdiegtoji sistema reguliuoja kokybės valdymo procesą, bet ne galutinio produkto kokybę. T.y., standartas nukreiptas į procesų kokybei pasiekti reguliavimą, tačiau neapibrėžia, kas yra kokybiškas galutinis organizacijos teikiamas produktas ar paslauga.

2.3.2. EFQM tobulumo modelio stiprybės ir silpnybės

Stiprybės. Būdingas holistinis požiūris. EFQM tobulumo modelio sistema pasižymi siekiu į kokybės valdymą įtraukti kuo daugiau organizacijos narių, kad maksimalus darbuotojų skaičius padėtų įvertinti ir vystyti organizacijos kokybės politiką tobulumo link. Taip pat EFQM sistemai būdingas bandymas įtraukti visus organizacijos veiklos aspektus į kokybės politikos strategiją. Siekiama, kad visi organizacijos procesai būtų stebimi, įvertinti ir veiktų tobulinant organizacijos strategiją.

EFQM tobulumo modelio pamatinis veiksnys yra lyderiavimas. Būtent lyderiui priskirtos plačios kompetencijos formuojant kokybės strategiją organizacijoje. Nuo lyderio prasideda kokybės politikos įgyvendinimas. Būtent aukščiausios vadovybės pritarimas ir įsipareigojimas suteikia galimybę kokybės vadybos sistemą labai aiškiai priderinti prie bendros organizacijos strategijos.

EFQM tobulumo modelyje išvystytas priežastinis ryšys tarp kriterijų. Tai reiškia, jog, vykdant vienus įsipareigojimus, būtinai stengiamasi kuo geriau vykdyti visus kokybės vadybos modelio iškeltus reikalavimus.

EFQM tobulumo modelis nėra griežtai dokumentuotas, tai suteikia galimybę kūrybiškai ir savotiškai individualiai kiekvienai organizacijai įveikti modelio keliamus reikalavimus. Svarbiausia tinkamai nustatyti tobulintinas sritis. Įsivertinti pagal EFQM sistemą gali kiekviena organizacija pasinaudojusi EFQM tobulumo modelio savęs įvertinimo klausimynu ir organizacijos įvertinimo metodu RADAR, kur išryškinamos visos tobulintinos sritys.

Silpnybės. Nors EFQM tobulumo modelio kokybės valdymo sistema labai išsami ir aprėpia daugelį organizacijos kokybės strategijos, tačiau išsamumas yra ir tam tikras neapibrėžtumas, kalbant apie interpretacinę laisvę, padaro EFQM tobulumo modelio sistemą sudėtingesne negu ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto sistema. Mažiau dokumentacijos ir konkretumo suteikia galimybę „pasiklysti“ vykdant tobulos organizacijos kokybės vadybos sistemos reikalavimus.

Dar vienas esminis EFQM tobulumo modelio trūkumas – tai laiko ir investicijų sąnaudos diegiant sistemą. Ypač tai aktualu smulkaus ir vidutinio verslo organizacijoms.

3 lentelė. ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio stiprybių ir silpnybių lyginamoji analizė

Kokybės vadybos standartas ISO 9001:2008		**EFQM tobulumo modelis**	
Stiprybės	Silpnybės	Stiprybės	Silpnybės
griežti reikalavimai dokumentacijai	nukreiptas į procesų kokybei pasiekti reguliavimą, bet ne galutinę kokybę	holistinis požiūris	laiko ir investicijų sąnaudos diegiant sistemą
įdiegiamas aiškiau ir su mažesnėmis sąnaudomis	griežti reikalavimai dokumentacijai	pamatinis veiksnys yra lyderiavimas	interpretacinė laisvė – sudėtingumas
		išvystytas priežastinis ryšys tarp kriterijų	mažiau dokumentacijos ir griežtumo suteikia galimybę „pasiklysti“
		nėra griežtai dokumentuotas	
		EFQM tobulumo modelio savęs įvertinimo klausimynas	
		organizacijos įvertinimo metodas RADAR	

Apžvelgus ir palyginus kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio principus, kriterijus, kuriais sistemos siekia užsibrėžtų principų bei subkriterijus, kuriuos organizacijos turi patenkinti siekdamos įgyvendinti kokybės vadybos politiką ir įtraukti ją į savo strategiją, darytinos kelios išvados.

Palyginus kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008, EFQM tobulumo modelio ir visuotinės kokybės vadybos principus, darytina išvada, jog standartas ir tobulumo modelis stipriai remiasi visuotinės kokybės vadybos principais bei abi kokybės vadybos sistemos siekia užtikrinti kokybės vadybos politikos vykdymą bei valdymą.

Reziumuojant teigtina, kad kokybės vadybos standarte ISO 9001:2008 nėra užsiminta apie verslo tobulumą, kaip tai stebima EFQM tobulumo modelyje, kur visa kokybės politika ir strategija nukreipta į tobulos organizacijos kūrimą. ISO 9001:2008 standartas siauriau koncentruotas ir apima tik dalį kriterijų, reikalingų įgyvendinti kokybės vadybos valdymą. Kokybės vadybos EFQM tobulumo modelyje išskirta daugiau kriterijų, reikalingų visapusiškai įgyvendinti kokybės vadybos sistemą. Darytina išvada, kad ISO 9001:2008 galėtų būti naudojamas pradiniame organizacijos kokybės strategijos vystymo stadijoje, kuri vėliau turėtų galimybę peraugti į EFQM tobulumo modelio kriterijų taikymą.

Įvertinus kokybės vadybos EFQM tobulumo modelio ir ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto subkriterijų panašumus, reziumuojama, kad kokybės vadybos sistemos skiriasi savo

sudėtingumu ir organizacijos sprendžiamų klausimų vertinimo specifika. EFQM tobulumo modelis kur kas plačiau nagrinėja vadovų funkcijas, skiria daugiau dėmesio organizacijos strategijai ir politikai. EFQM tobulumo modelio reikalavimai sudaro tarsi ciklą, susidedantį iš organizacijos tikslų įgyvendinimo, nuolatinės politikos peržiūros ir atnaujinimo. Standarte ISO 9001:2008 reikalaujama, jog tikslai tik atitiktų esamą kokybės sistemą. Tad ISO 9001:2008 standarte politikos ir strategijos klausimai apibrėžiami ribočiau negu EFQM tobulumo modelyje.

Taip pat teigtina, kad EFQM tobulumo modelio darbuotojų kriterijaus subkriterijuose pateikti platesni reikalavimai negu ISO 9001:2008 žmogiškųjų išteklių kriterijaus subkriterijuose.

Nors ISO 9001:2008 apima didelę EFQM partnerystės ir išteklių kriterijaus subkriterijų dalį, tačiau EFQM visapusiškiau vertina ir analizuoja su partneryste ir ištekliais susijusius klausimus.

Apžvelgus EFQM proceso subkriterijų panašumus su ISO 9001:2008 subkriterijais, darytina išvada, kad kokybės vadybos sistemų reikalavimai kone identiškai, tačiau EFQM stengiasi atsižvelgti klientų ir visų suinteresuotų šalių lūkesčius, o ISO 9001:2008 daugiausia rūpinasi tik su klientais susijusiais klausimais.

Didžiojoje dalyje ISO 9001:2008 standarto reikalavimų nėra tiesiogiai kalbama apie vartotojų patenkinimo analizę ir matavimą, reikalaujama klientų reikalavimų įvykdymo. EFQM tobulumo modelis šiuo klausimu yra konkretesnis ir reikalavimai dėl vartotojų patenkinimo apibrėžti detaliau. Taip pat EFQM tobulumo modelis plačiau nagrinėja darbuotojų rezultatus.

Visuomeninių rezultatų subkriterijuose nagrinėjama, ar organizacija analizuoja ir žino visuomenės požiūrį į ją. Kokybės vadybos standarte ISO 9001:2008 iš esmės nėra kalbama apie aplinkosaugą ar darnų vystymąsį, tačiau jis yra suderinamas su aplinkosauginiu ISO 14001:2004 kokybės vadybos standartu. Reziumuojant teigtina, jog abi kokybės valdymo sistemos – EFQM tobulumo modelis ir ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas analizuoja ir pritaiko pagrindinių veiklos rodiklių duomenis.

Apžvelgus ir išanalizavus kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio stiprybes ir silpnybes darytina išvada, kad pagrindinės standarto stiprybės yra griežta dokumentacija ir mažesnių sąnaudų reikalaujantis įsidiegimas. Esminės standarto silpnybės – ribojanti griežta dokumentacija ir nukreiptis į į procesų kokybei pasiekti reguliavimą, bet ne galutinę kokybę. EFQM tobulumo modelio pagrindinės stiprybės – holistinis požiūris; pamatinis veiksnys – lyderiavimas; išvystytas priežastinis ryšys tarp kriterijų; nėra griežtai dokumentuotas; įsivertinimas EFQM tobulumo modelio savęs įvertinimo klausimynu; organizacijos įvertinimo metodas RADAR. Pagrindinės modelio silpnybės yra: didesnės negu ISO 9001:2008 laiko ir investicijų sąnaudos diegiant sistemą; interpretacinė laisvė – sudėtingumas; mažiau dokumentacijos ir griežtumo suteikia galimybę „pasiklysti“.

3. VADOVŲ POŽIŪRIO Į ISO 9001:2008 IR EFQM TOBULUMO MODELĮ LYGINAMASIS TYRIMAS

Siekiant geriau nustatyti kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio panaudojimo ir įsisavinimo organizacijoje efektyvumą bei kokybės sistemų teikiamą naudą, buvo atliktas tyrimas.

3. 1. Tyrimo metodikos aprašymas

Tyrimo metodai. Duomenų surinkimui buvo pasirinkta elektroninė anketinė apklausa (apklausa vykdyta 2009 metų spalio – lapkričio mėn.). Konkretus metodas buvo pasirinktas todėl, jog norėta išplėsti apklausiamų respondentų geografiją ir apklausti esančius kituose Lietuvos miestuose. Surinktų duomenų analizei panaudotas statistinių programų paketas „SPSS 17.0.0 for Windows". Charakteristikų sąryšiams nustatyti buvo naudotas Kendallo τ-b koreliacijos koeficientas, nes šis koeficientas tinkamas ranginių duomenų analizei.

Pagrindiniai respondentų atrankos kriterijai. Buvo atrinktos įmonės, įsidiegusios kokybės vadybos standartą ISO 9001:2008 arba apdovanotos Nacionalinių kokybės prizu, t.y. dirbančios pagal EFQM tobulumo modelio sistemą. Respondentų pasiskirstymas pagal kokybės vadybos sistemą pateikiamas 4-oje lentelėje.

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal KVS, vertine ir procentine išraiška

Kokybės vadybos sistema	Vertinė išraiška	Procentinė išraiška
ISO 9001:2008	23	62,2
EFQM tobulumo modelis	14	37,8
Viso respondentų	37	100

Kaip matyti, iš 37 įmonių – respondentų didesnė dalis (62,2 proc.) buvo ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą įsidiegusių įmonių vadovai, likę 37,8 proc. pagal EFQM tobulumo modelio sistemą dirbančių įmonių vadovai.

Tyrimo imties sudarymas.

Pagal Lietuvos Standartizacijos departamento duomenis, 2009 m. spalio 1 d. Lietuvoje buvo 963 įmonės, sertifikavusios kokybės vadybos sistemą ISO 9001:2000, iš jų ISO 9001:2008 – 270. EFQM tobulumo modelio sistemą naudojančių ir apdovanotų įmonių iki 2009 spalio mėn. buvo 32.

Nustatyti statistiniam imties dydžiui naudojama Paniotto formulė:

$$n = \frac{1}{(\Delta^2 + \frac{1}{N})}$$

Čia: n – reikiamas respondentų skaičius;

Δ – ribinė atrankos paklaida;

N – visumos narių skaičius.

Tyrimo metu apklausti 23–jų kokybės vadybos standartą ISO 9001:2008 įsidiegusių įmonių vadovai – taškas (n). Pasinaudojus Paniotto formule apskaičiuojama ribinė atrankos paklaida, įvertinamas atliktos apklausos patikimumas (p = 1 – Δ).

Čia: p – statistinis patikimumo laipsnis.

Δ – ribinė atrankos paklaida;

p = 1 – Δ = 1 – 0,2 = 0,8 (80,0 proc.);

Atliktos apklausos statistinis patikimumas yra 80,0 proc. Šis patikimumo laipsnis yra tenkinantis.

Tyrimo metu apklausti 14-os pagal EFQM tobulumo modelio metodiką dirbančių ir Lietuvos Nacionaliniu kokybės prizu apdovanotų įmonių vadovai – taškas (n). Pasinaudojus Paniotto formule apskaičiuojama ribinė atrankos paklaida, įvertinamas atliktos apklausos patikimumas:

p = 1 – Δ.

Čia: p – statistinis patikimumo laipsnis.

Δ – ribinė atrankos paklaida;

p = 1 – Δ = 1 – 0,20 = 0,80 (80,0 proc.);

Atlikto tyrimo statistinis patikimumas yra 80,0 proc. Šis patikimumo laipsnis yra tenkinantis.

Anketos klausimyno struktūra. Klausimyną vadovams sudaro 28 klausimai (žr. 1 priedą). Anketos pradžioje pateikiama bendro pobūdžio informacija – trumpas tyrimo pristatymas, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas. Neskaičiuojant bendrojo pobūdžio anketos klausimų, anketos pagrindą sudaro uždari klausimai – respondentams pateikiami galimi atsakymų variantai, suteikiant galimybę pareikšti savo nuomonę ir įvertinti klausimą balais: 1, 2, 3, 4, 5. Taip pat į dalį uždarų klausimų atsakymai buvo – *taip* arba *ne*.

Klausimus galima būtų suskirstyti į keturis blokus:

I. Kokybės vadybos sistema ir įmonės strategija (klausimai Nr.: 4, 7, 22, 8).

II. Kokybės vadybos sistemos diegimas. Darbuotojų ir klientų įtaka KVS diegimui (klausimai Nr.: 9, 27, 10, 14, 11, 18, 20, 21. 23).

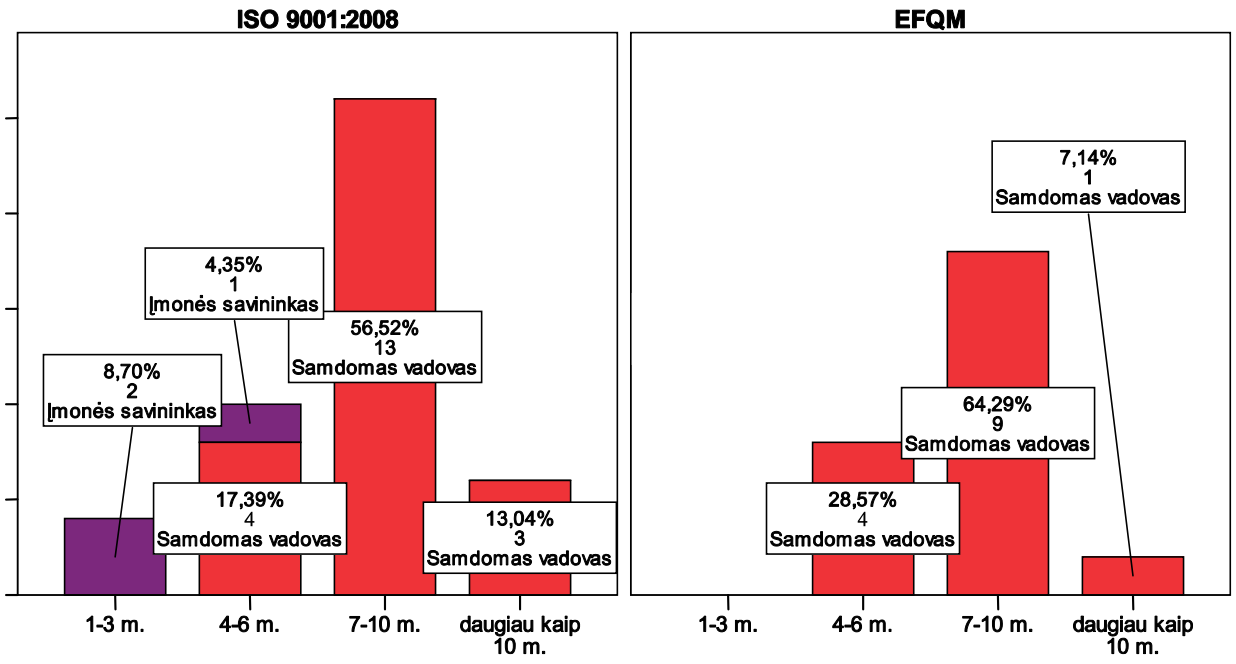
III. Kokybės vadybos sistemos vertinimas (klausimai Nr.: 12, 16, 13, 24).

IV. Rezultatai (klausimai Nr.: 25, 26, 28, 15).

Siekiant tinkamai atskleisti tiriamųjų KVS sistemų skirtumus, gauti anketų duomenys analizuojami lyginant ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą įsidiegusių ir EFQM tobulumo modelio sistema besivadovaujančių įmonių vadovų atsakymai.

3.1.1. Aprašomoji statistikos analizė

Statistinių duomenų analizės poskyryje pateikiama vaizdinė anketinio tyrimo medžiaga, nagrinėjama anketa vadovams ir pateikiami trumpą medžiagos komentarai. Pradedant nuo bendrosios informacijos apie respondentus, pereinant prie kokybės vadybos sistemos ir strategijos santykio, KV sistemos diegimo, darbuotojų ir klientų vaidmens, baigiant rezultatais.

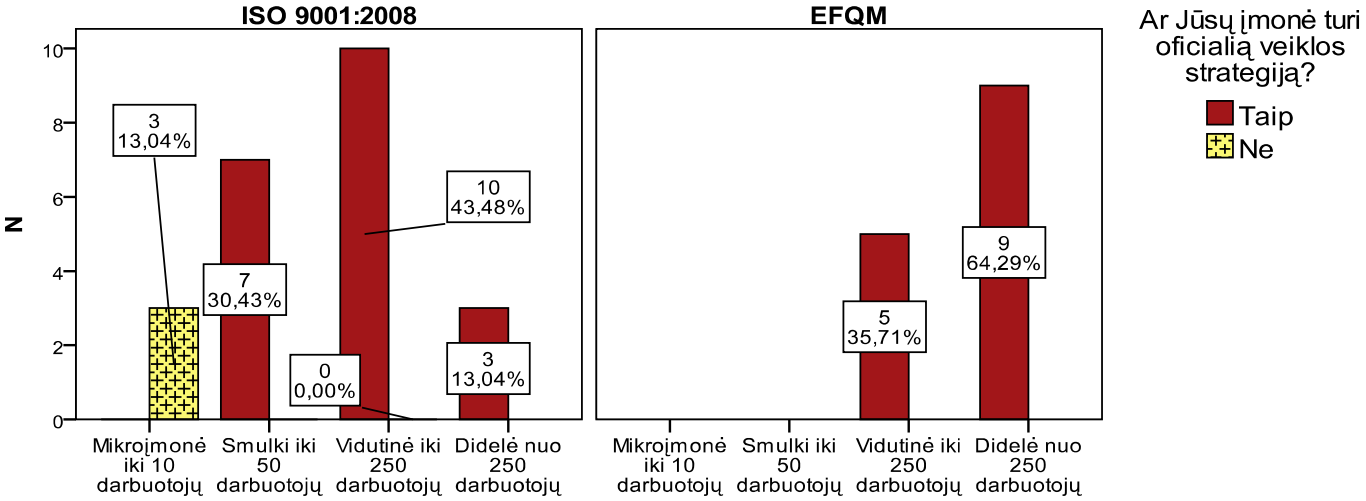


3 pav. Bendro pobūdžio statistiniai duomenys

Iš 3 paveikslo darytina išvada, kad EFQM tobulumo modelį įsidiegusių įm,onių vadovai yra tik samdomi. Didžioji dalis – 64,29 proc. dirba įmonėje nuo 7 iki 10 metų, kiek mažiau – 28,57 proc. dirba įmonėje nuo 4 iki 6 metų, ir tik 7,14 proc., t.y. 1 vadovas dirba įmonėje daugiau kaip 10 metų. EFQM tobulumo modelio sistema besinaudojančių įmonių vadovai tik samdomi. Įmonių savininkai yra 3 ir jie visi savo įmonėse įdiegę ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą. Didžioji dalis – 56,52 proc. ISO 9001:2008 įsidiegusių įmonių vadovų dirba įmonėse nuo 7 iki 10 metų, kiek mažiau – 17,39 proc. įmonėse dirba nuo 4 iki 6 metų, ir tik 13,04 proc. vadovų dirba daugiau kaip 10 metų.

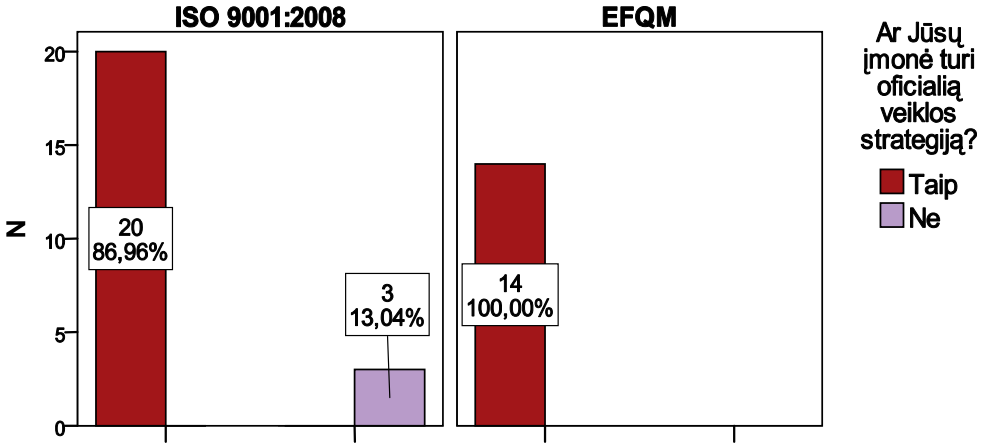
Toliau apžvelgta kokybės vadybos sistema ir strategija. Kokio dydžio įmonės turi oficialias veiklos strategijas ir kaip strategijos turėjimas ir vykdymas susijęs su kokybės vadybos sistemų taikymų.

I. Kokybės vadybos sistema ir įmonės strategija. Aptariami klausimai Nr.: 4. Kokio dydžio yra Jūsų įmonė? 7. Ar teikiate prioritetą KVS savo įmonės strategijoje? 22. Įvertinkite KVS įtaką įmonės strategijos vykdymui. 8. Įvertinkite, kiek svarbus buvo KVS įdiegimas?



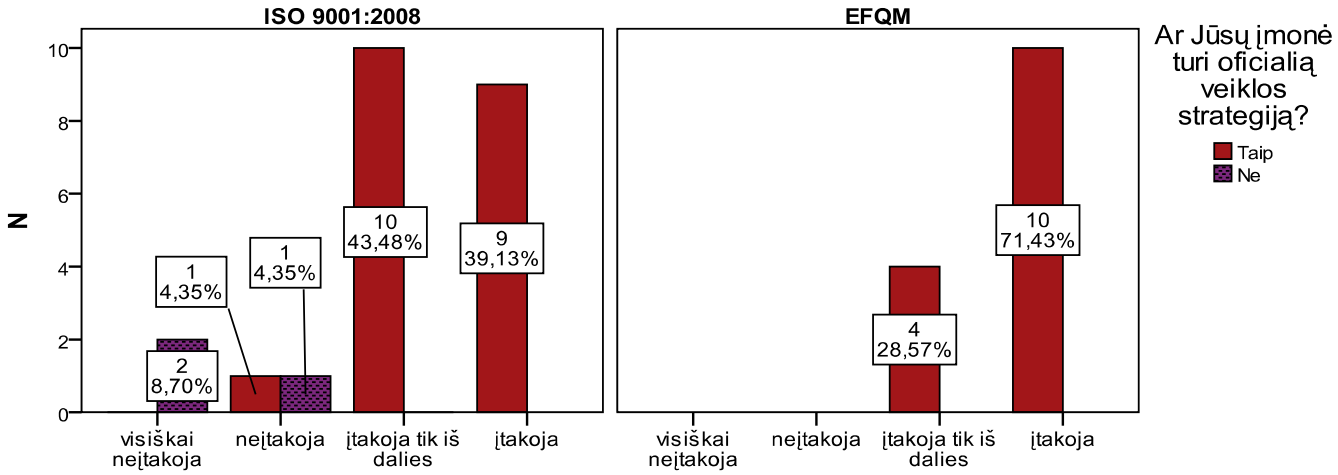
4 pav. Įmonės dydis

4-ajame paveiksle matyti, jog didžioji dalis vadovų, dalyvavusių apklausoje dirba vidutinio dydžio, kiek mažiau didelėse ir tik sąlyginai maža dalis mikroįmonėse. Taip pat matyti, jog tik mikroįmonės 3 – 13,04 proc., įsidiegusios ISO 9001:2008 neturi oficialios veiklos strategijos. Didžioji dalis ISO 9001:2008 įsidiegusių įmonių yra vidutinės – 10 – 43,48 proc., kiek mažiau ISO 9001:2008 įsidiegusios smulkios – 7 – 30,43 proc., mažiausiai ISO 9001:2008 įsidiegusių didelių įmonių – 3 – 13,04 proc., EFQM tobulumo modelio sistema naudojama vidutinėse 5 – 35,71 proc. ir didelėse 9 – 64,29 proc. įmonėse. Minėtos grupės turi oficialią veiklos strategiją.



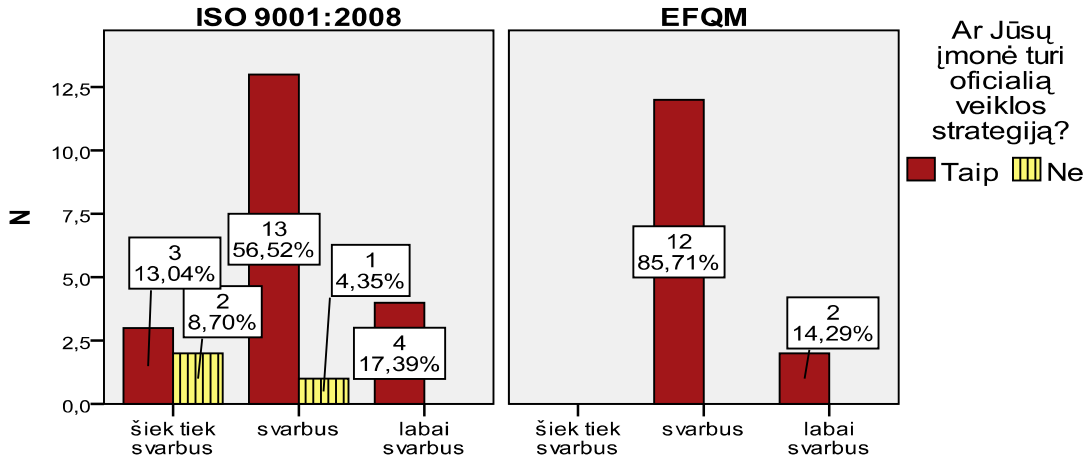
5 pav. KVS prioritetas strategijoje

Iš 5-ojo paveikslo darytina išvada, jog veiklos strategiją turi 100 proc. EFQM tobulumo modeliu besinaudojančių įmonių ir visos jos teikia prioritetą KVS. ISO 9001:2008 įsidiegusių – 86,96 proc. t.y. visos oficialią veiklos strategiją turinčios įmonės teikia prioritetą kokybės vadybos sitemai, tik 13,04 proc. – visos neturinčios oficialios veiklos strategijos įmonės neteikia prioriteto KVS.



6 pav. KVS įtaka strategijos vykdymui

Vadovai KVS įtaką strategijai vertina skirtingai. Tačiau dauguma teigia, kad KVS daro įtaką strategijai, kiek mažiau įtaką strategijai vertina kaip dalinę. Visi EFQM sistemą naudojantys vadovai pripažįsta strategijos įtaką, mažesnioji 4 respondentai – 28,57 proc. respondentų dalis vertina ją kaip dalinę, likę 10 respondentų – 71,43 proc. pripažįsta, jog KVS įtakoja. ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą įsidiegusių, oficialios veiklos strategijos neturinčių įmonių vadovų dalis 2 respondentai – 8,70 proc. teigia, jog KVS neturi visiškai jokios įtakos strategijos vykdymui. Neįtakojančią strategijos KVS pripažįsta po 4,35 proc. 1-ą turinčių ir 1-ą neturinčių oficialios strategijos įmonių vadovų. Tik iš dalies įmonės strategijai įtaką darančia KVS vertina 10 respondentų – 43,48 proc. apklaustųjų. Likę 9 respondentai – 39,13 proc. teigia, jog KVS daro įtaką įmonės strategijos vykdymui.

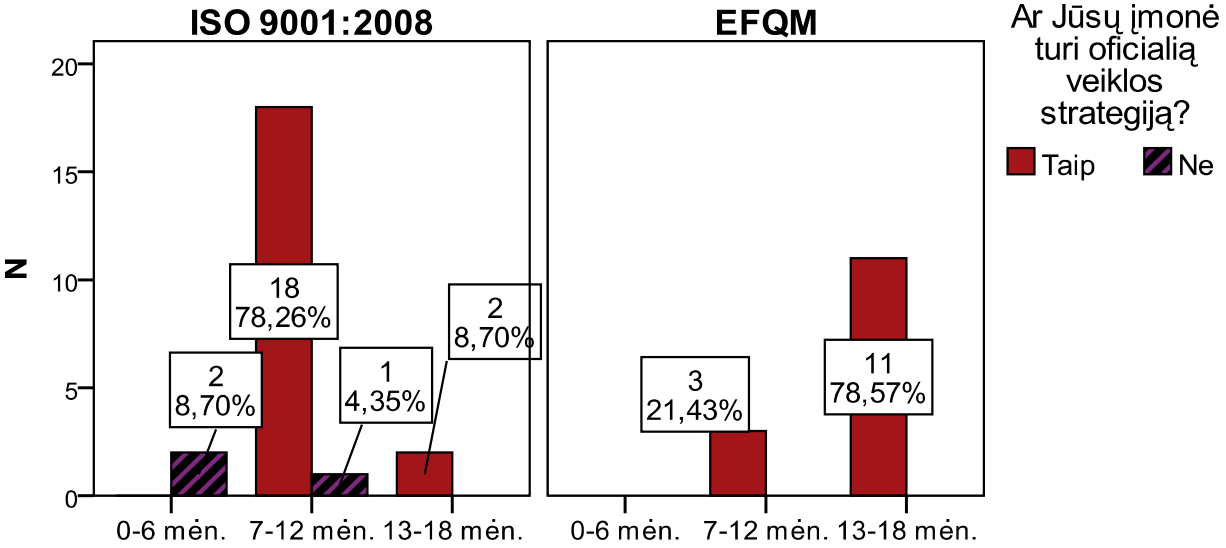


7 pav. KVS įdiegimo svarba

Vertinant, kiek svarbus įmonėms buvo kokybės vadybos sistemų diegimas, nustatyta: didžioji dalis įmonių nurodė, jog KVS įsidiegimas buvo svarbus; beveik po lygiai vadovų nurodė, kad KVS įsidiegimas buvo šiek tiek svarbus ir labai svarbus. EFQM tobulumo modelio sistema besinaudojančių įmonių 12 respondentų – 85,71 proc. vadovų nurodė, jog KVS įsideigimas buvo svarbus, likę 2 – 14,29 proc. KVS įsidiegimą įvardino kaip labai svarbų. ISO 9001:2008 įsidiegusių įmonių vadovai pasiskirstė tarp atsakymų šiek tiek svarbus 3 respondentai – 13,04 proc. turinčių oficialią veiklos

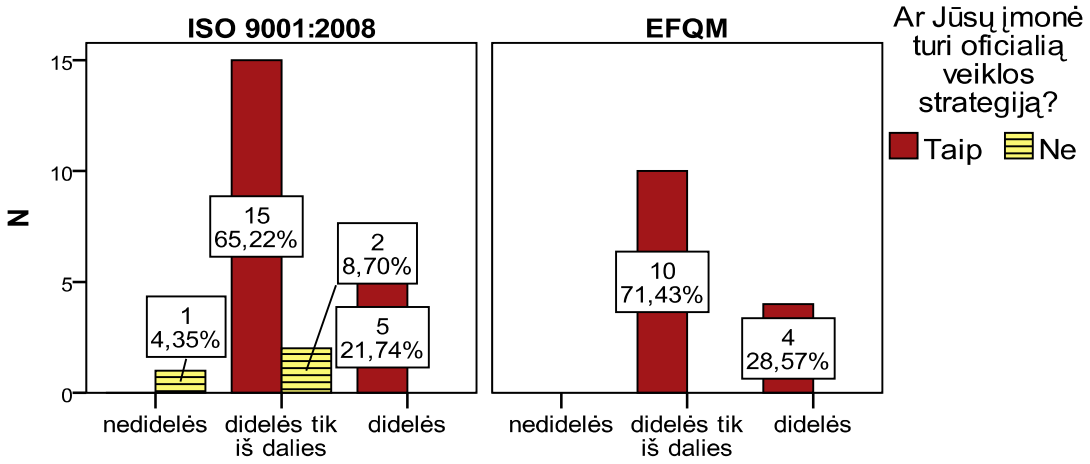
strategiją, 2 – 8,70 proc – neturinčių oficialios veiklos strategijos. Kaip svarbų KVS įsidiegimą įvardino 13 – 56,52 proc. turinčių strategiją ir 1 – 4,35 proc. neturinčių oficialios strategijos. 4 respondentai – 17,39 proc. pripažino KVS įsidiegimą kaip labai svarbų.

II. Kokybės vadybos sistemos diegimas. Nagrinėjami klausimai Nr.: 9. Kiek laiko truko įsidiegti KVS? 27. Įvertinkite investicijų į KVS diegimą didį. 10. Įvertinkite kiek sudėtingas KVS įdiegimo procesas. 14. Įvertinkite kokybės audito griežtumą. 11 Ar vėliau ketinate diegti kitą KVS? 18 Įvertinkite darbuotojų dalyvavimą diegiant KVS modelį. 20 Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti tobulintinas įmonės sritis? 21 Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą? 23. Įvertinkite darbuotojų įsitraukimo lygį, tobulinant kokybės vadybos sistemą įmonėje. Taip pat vien EFQM naudojantiems buvo pateikti klausimai Nr.: 17. Įvertinkite KVS savęs vertinimo klausimyną. 19. Pasinaudodami KVS klausimynu, ar sunkiai ieškojote tobulintinų įmonės sričių?



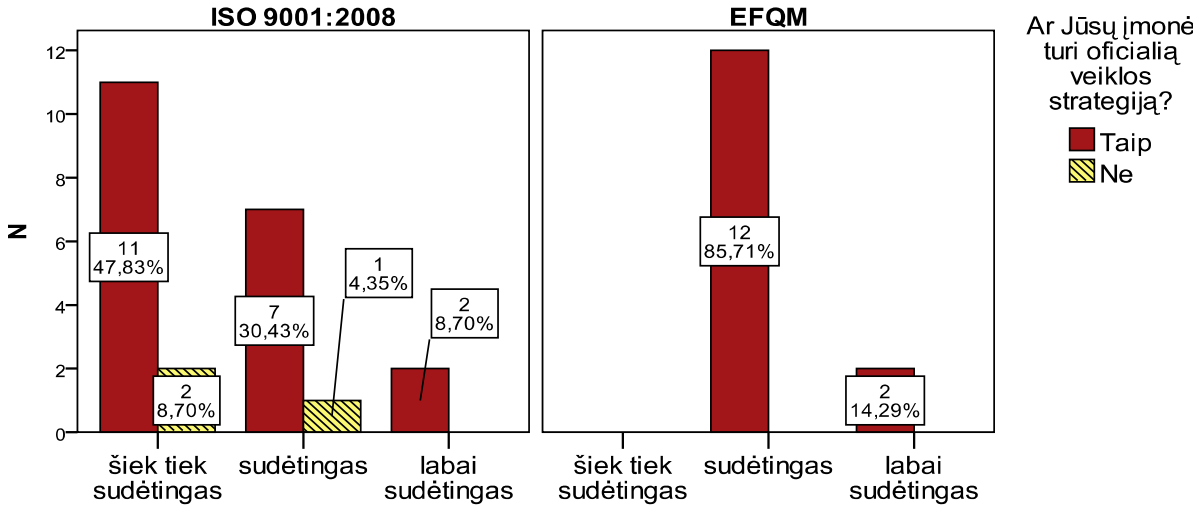
8 pav. KVS įdiegimo trukmė

Iš 8 paveikslo matyti, kad didžiajai daliai įmonių KVS diegimas užtruko nuo 7 iki 12 mėn. Kaip įmonės dydis koreliuoja su KVS diegimo laiku, galima stebėti koreliacijų lentelėse pateiktuose 2 priede. Dauguma 11 apklaustųjų – 78,57 proc. EFQM tobulumo modeliu besinaudojančiųjų teigė, jog KVS diegėsi nuo 13 iki 18 mėn. Mažesnioji dalis – 3 (21,43 proc.) KVS sistemą diegė nuo 7 iki 12 mėn. ISO 9001:2008 įsidiegusiųjų 18 respondentų (78,26 proc.) teigė, jog KVS diegėsi nuo 7 iki 12 mėn. Beveik po lygiai pasiskirstė teigiantys, kad KVS įsidiegti truko nuo 0 iki 6 mėn. – 1-as respondentas neturintis įmonės oficialios veiklos strategijos, nuo 7 iki 12 mėn. 1-as apklaustasis neturintis įmonės oficialios veiklos strategijos, tik 2 respondentai teigė, jog įsidiegti KVS užtruko nuo 13 iki 18 mėn.



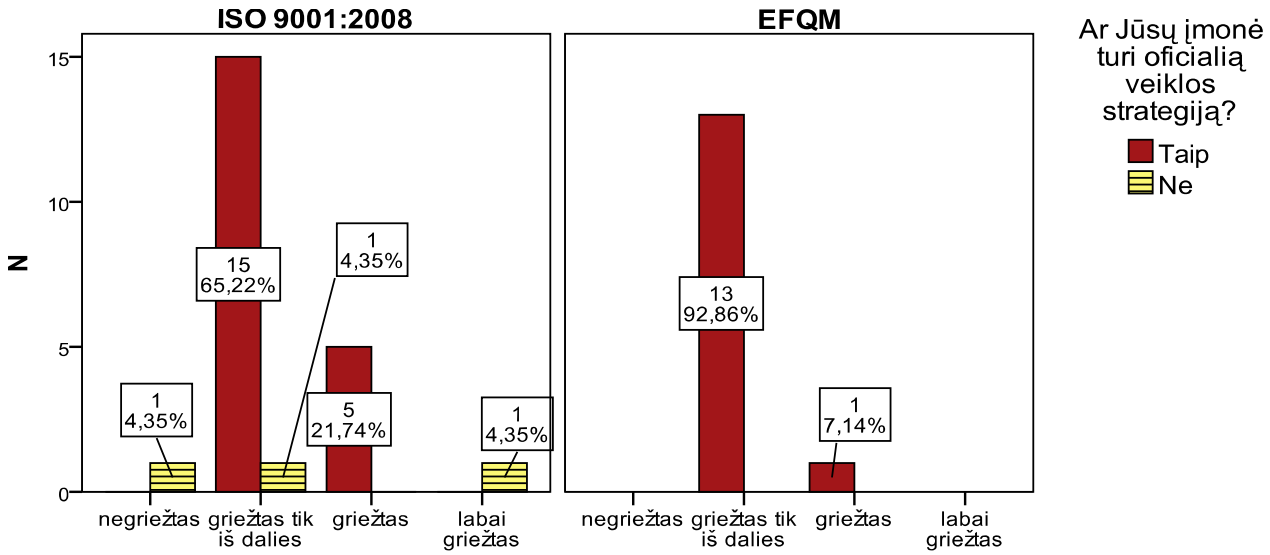
9 pav. Investicijų į KVS dydis

Iš 9 paveikslo matyti, kad ISO 9001:2008 įsidiegusių įmonių didelėmis tik iš dalies investicijas į KVS diegimą įvardino 15 (65,22 proc.) turinčių oficialią veiklos strategiją įmonių ir 2 (8,70 proc.) neturinčių oficialios veiklos strategijos. Nedidelėmis išlaidas įvardino 1 (4,35 proc.) ISO 9001:2008 įsideigusiųjų ir neturinčių oficialios strategijos įmonių. Didelėmis išlaidas įvardino 5 (21,74 proc.) ISO 9001:2008 naudojančios įmonės ir 4 (28,57 proc.) EFQM sistemą naudojančios įmonės. Didelėmis tik iš dalies išlaidas įvardino 10 (71,43 proc.) EFQM tobulumo modelio įmonių atstovių. Kaip įmonės dydis koreliuoja su išlaidomis KVS diegimui, galima stebėti koreliacijų lentelėse pateiktuose 3 priede.



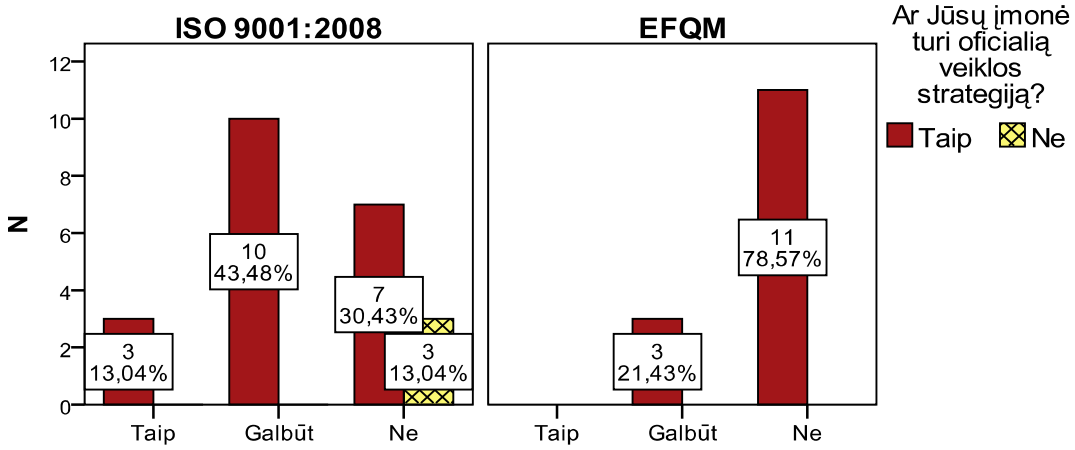
10 pav. KVS diegimo proceso sudėtingumas

Analizuojant 10 paveikslą, matyti, kad EFQM sistemą naudojantys respondentai KVS diegimo proceso sudėtingumą (85,71 proc.) įvertino kaip sudėtingą ir labai sudėtingą (14,29 proc.). Dauguma (47,83 proc.) ISO sistema besinaudojančių įvardino diegimą kaip šiek tiek sudėtingą, kiek mažiau – kaip sudėtingą (34,78 proc. iš jų 4,35 proc. neturintys oficialios strategijos), likusieji – kaip labai sudėtingą (8,70 proc.).



11 pav. KVS audito griežtumo vertinimas

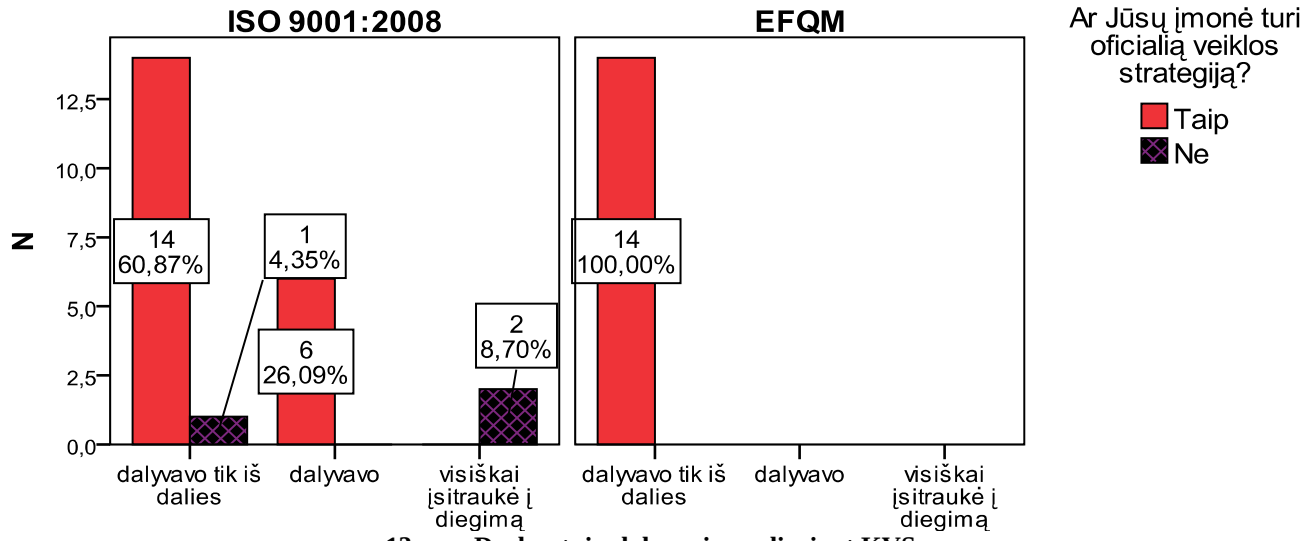
11 paveiksle galima stebėti, kaip vertinamas KVS diegimo griežtumas, EFQM sistemos naudotojai išsakė požiūrį, jog auditas griežtas tik iš dalies (92,86 proc.), mažesnioji dalis (7,14 proc.) auditą įvertino kaip griežtą. ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto naudotojai auditą įvertino nuo negriežto (4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių), griežto tik iš dalies (65,22 proc.) ir (4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių) iki labai griežto (4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių).



12 pav. KVS diegimo planai

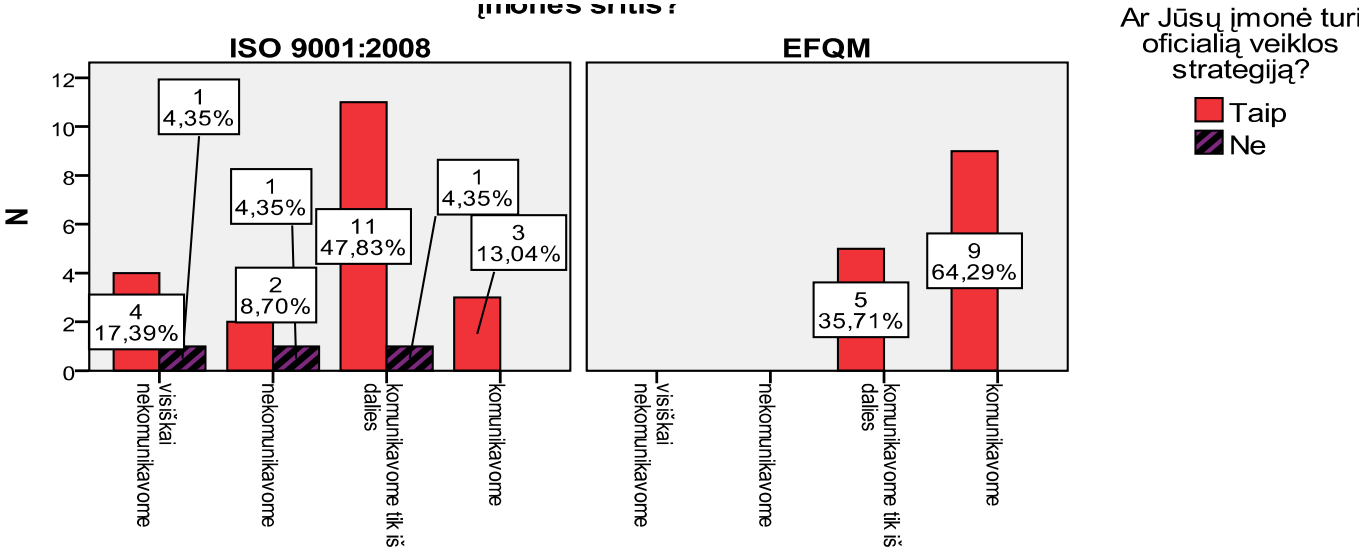
Iš 12 paveikslo matyti, kad EFQM tobulumo modelį naudojančių oficialią veiklos strategiją turinčių įmonių vadovų nuomonė apie ateityje diegsimus KVS pasiskirstė tarp nuomonės *galbūt* (21,43 proc.) ir *ne* (78,57 proc.). Neturintys oficialios strategijos įsidiegę (3 respondentai – 13,04 proc.) ISO 9001:2008 standartą teigė neketinantys diegti kito KVS. Apsisprendę diegti kitą KVS teigė (3 respondentai – 13,04 proc.) ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą įsidiegusiųjų.

Kokybės vadybos sistemos diegimas. Darbuotojų ir klientų įtaka. Pateikti klausimai apie darbuotojų ir klientų dalyvavimą ir įtaką diegiant KVS, ieškant tobulintinų sričių, padedant įvertinti pasiektą kokybės lygį.



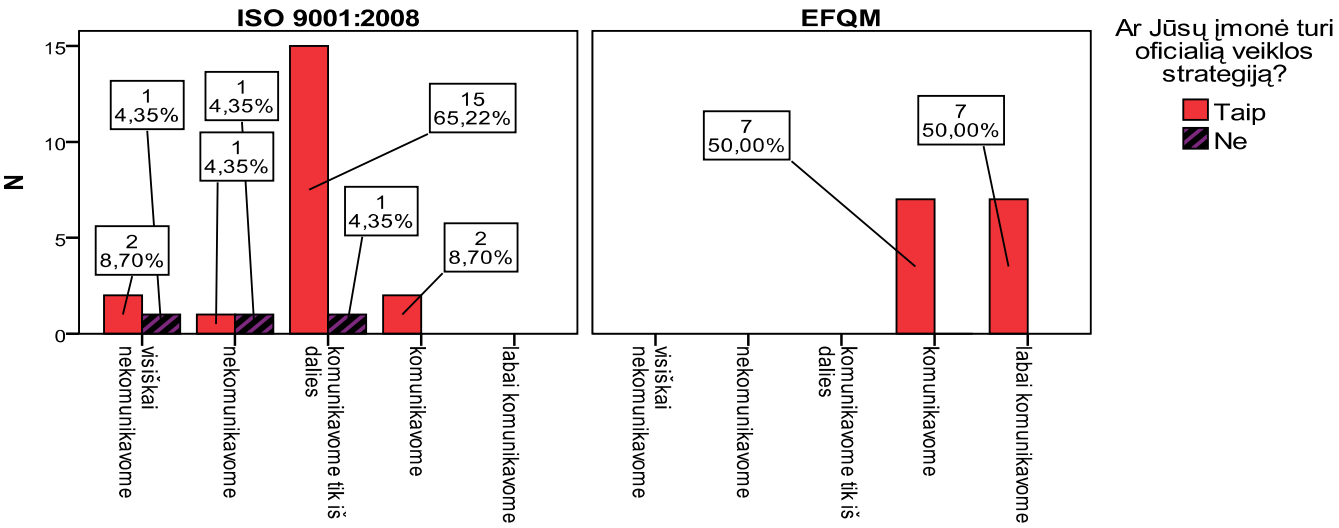
13 pav. Darbuotojų dalyvavimas diegiant KVS

Vertindami darbuotojų dalyvavimą diegiant KVS, visi EFQM sistemą naudojantys vadovai teigė, kad darbuotojai tik iš dalies dalyvavo diegiant KVS. ISO 9001:2008 sistemą naudojančių vadovų nuomonė pasiskirstė tarp dalinio dalyvavimo (14 respondentų – 60,87 proc.) ir visiško įsitraukimo (2 respondentai – 8,70 proc.).



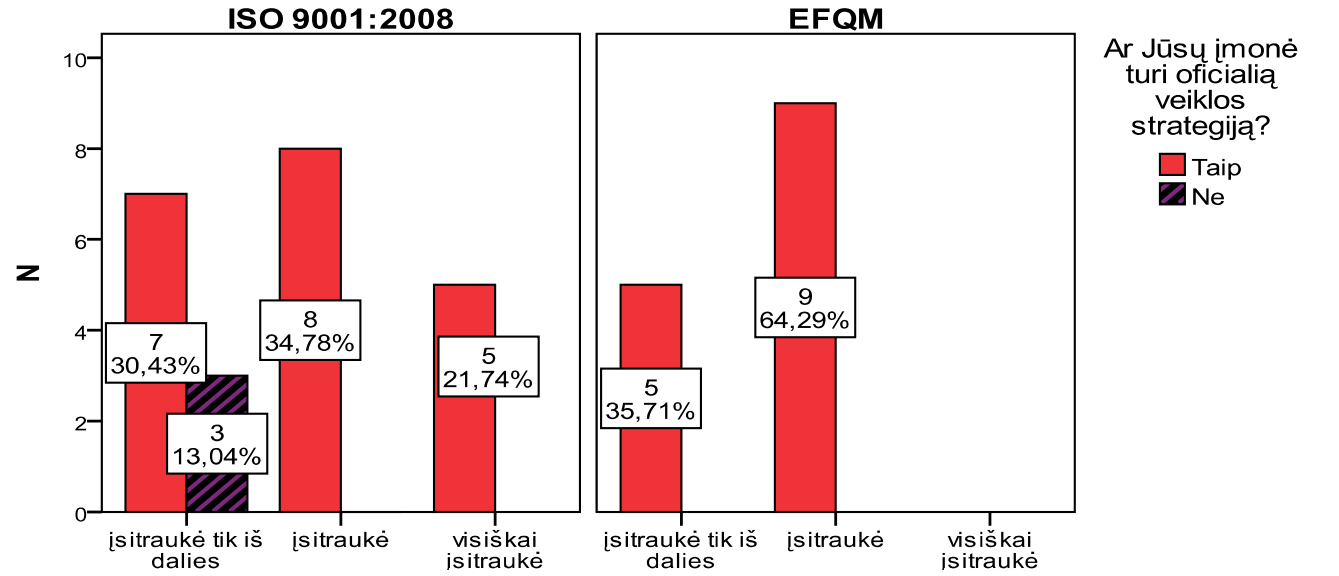
14 pav. Komunikacijos su klientais vertinimas įvertinant tobulintinas įmonės sritis

Iš 14 paveikslo matyti, kad EFQM tobulumo modelio sistemą naudojantys vadovai vertinant tobulintinas įmonės sritis teigė, jog komunikavo (64,29 proc.) arba bent iš dalies komunikavo (35,71 proc.) su klientais vertindami tobulintinas sritis. Dauguma ISO 9001:2008 sistema besiremiančių vadovų teigė komunikavę tik iš dalies (47,83 proc. ir 4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių). Kiek mažesnė dalis teigė visiškai nekomunikavusi (17,39 proc.), likę teigė komunikavę (13,04 proc.) su klientais vertindami tobulintinas įmonės sritis.



15 pav. Komunikacijos su klientais vertinant įgyvendintų pakeitimų efektyvumą

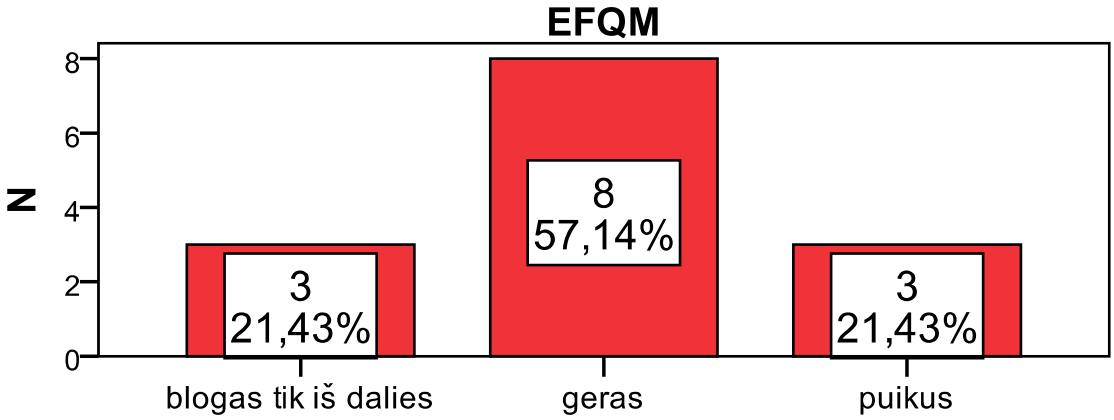
Iš 15 paveikslo matyti, jog vertindami įgyvendintų pakeitimų efektyvumą EFQM sistemą naudojantys vadovai teigė komunikavę (50,00 proc.) ir labai komunikavę (50,00 proc.) su klientais. Dauguma (65,22 proc.) ISO 9001:2008 standartą įsidiegusių įmonių vadovų teigė, jog komunikavo tik iš dalies, likę beveik vienodai pasiskirstė tarp atsakymų – visiškai nekomunikavome, nekomunikavome ir komunikavome. Po vieną iš oficialios veiklos strategijos neturinčių įmonių atsakė, jog visiškai nekomunikavo; nekomunikavo; komunikavo tik iš dalies.



16 pav. Darbuotojų dalyvavimas tobulinant KVS

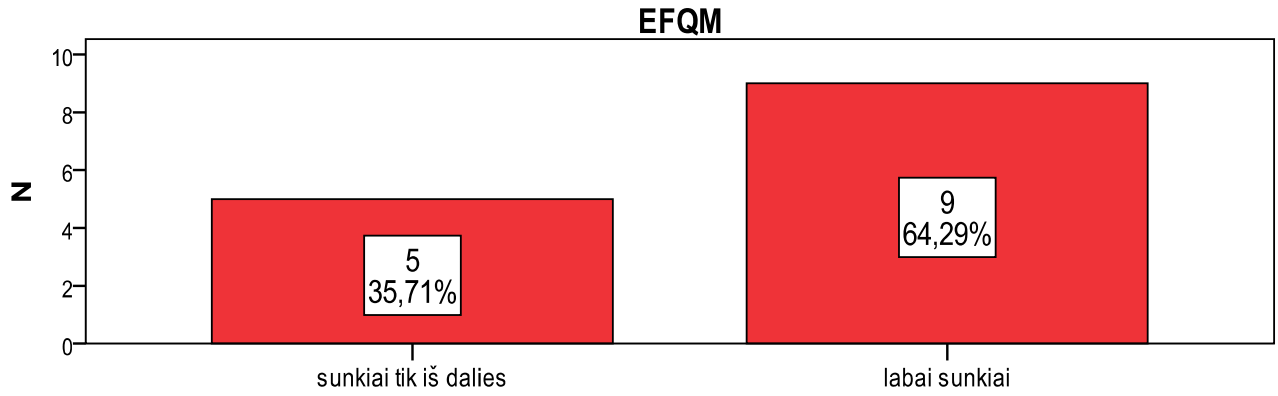
Iš 16 paveikslo matyti, kad EFQM sistema besivadovaujantieji vadovai teigė, jog dauguma (64,29 proc.) darbuotojų įsitraukė į tobulinimo procesą, kiek mažesnė dalis (35,71 proc.) tvirtino, jog darbuotojai įsitraukė tik iš dalies. Dauguma (30,43 proc. ir 13,04 proc. oficialios veiklos strategijos neturinčių įmonių) ISO 9001:2008 sistemą naudojančių vadovų teigė, jog darbuotojai įsitraukė tik iš dalies, kiek mažesnė dalis (34,78 proc.) teigė – įsitraukė, likę (21,74 proc.) mano, jog darbuotojai visiškai įsitraukė.

Į 17-ą ir 19-ą anketos klausimus atsakinėjo tik EFQM tobulumo modelio sistema besivadovaujančių organizacijų vadovai. Paprašyti įvertinti EFQM tobulumo modelio klausimyną respondentai pasiskirstė taip:



17 pav. EFQM savęs vertinimo klausimyno įvertinimas

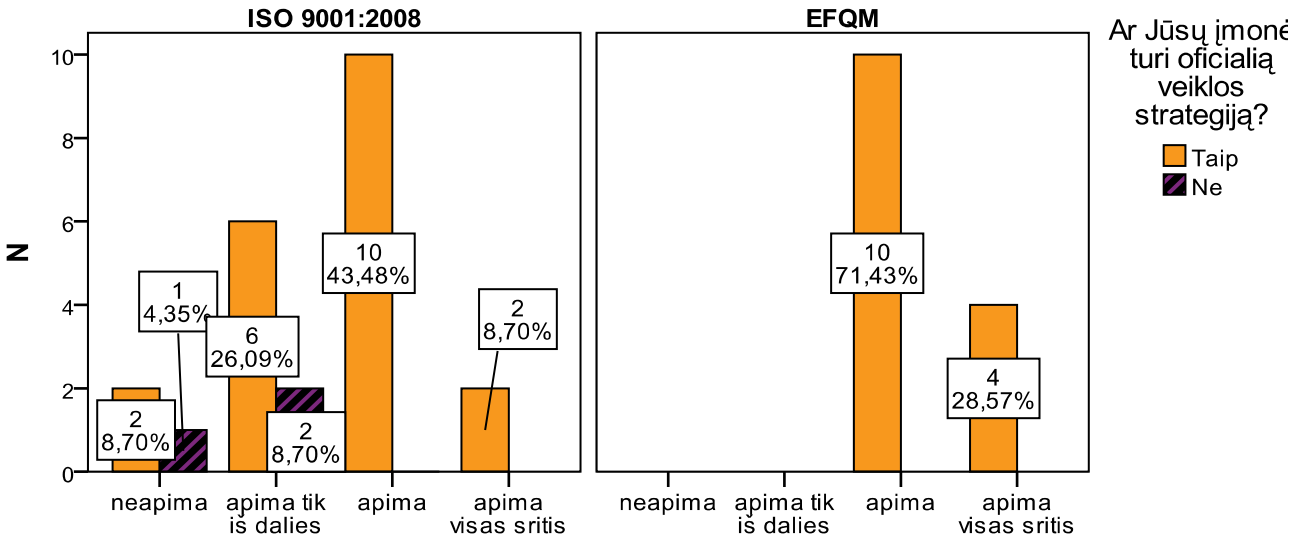
78,57 proc. respondentų apie EFQM klausimyną pasisako palankiai, vertindami jį kaip gerą ir puikų, dalis (21,43 proc.) atsiliepia apie klausimyną kaip apie blogą tik iš dalies.



18 pav. Naudojimasis EFQM klausimynu ieškant tobulintinų sričių

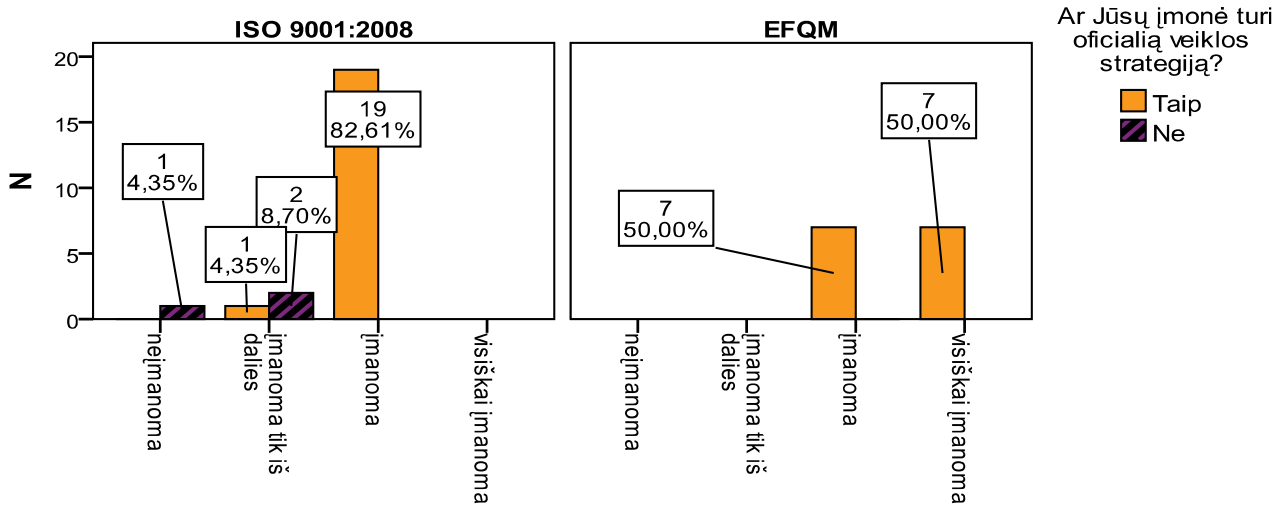
Iš 18 paveikslo matyti, kad vertindami tobulintinų sričių paiešką pasinaudojant klausimynu respondentų atsakymai pasiskirsto tarp sunkiai tik iš dalies (35,71 proc.) ir labai sunkiai (64,29 proc.).

III. Kokybės vadybos sistemos vertinimas. Analizuojami klausimai Nr.: 12. Ar manote, kad Jūsų įsidiegtas KVS apima visas įmonės sritis? 16. Ar pasinaudojus įdiegtu KVS įmanoma analizuoti įmonės pokyčių valdymo klausimus? 13. Įvertinkite kiek įdiegtas KVS supaprastino darbinę veiklą. 24. Įvertinkite ar KVS aprėpė (paaiškino) visas jūsų įmonės veiklos sritis. Pateikti vadovų atsakymai į klausimus apie KVS įtaką įmonės veiklai, pokyčių valdymą, veiklos supaprastinimą pasinaudojus KVS sistema. Kiek KVS paaiškina, daro įtaką įmonės veiklos sritims.



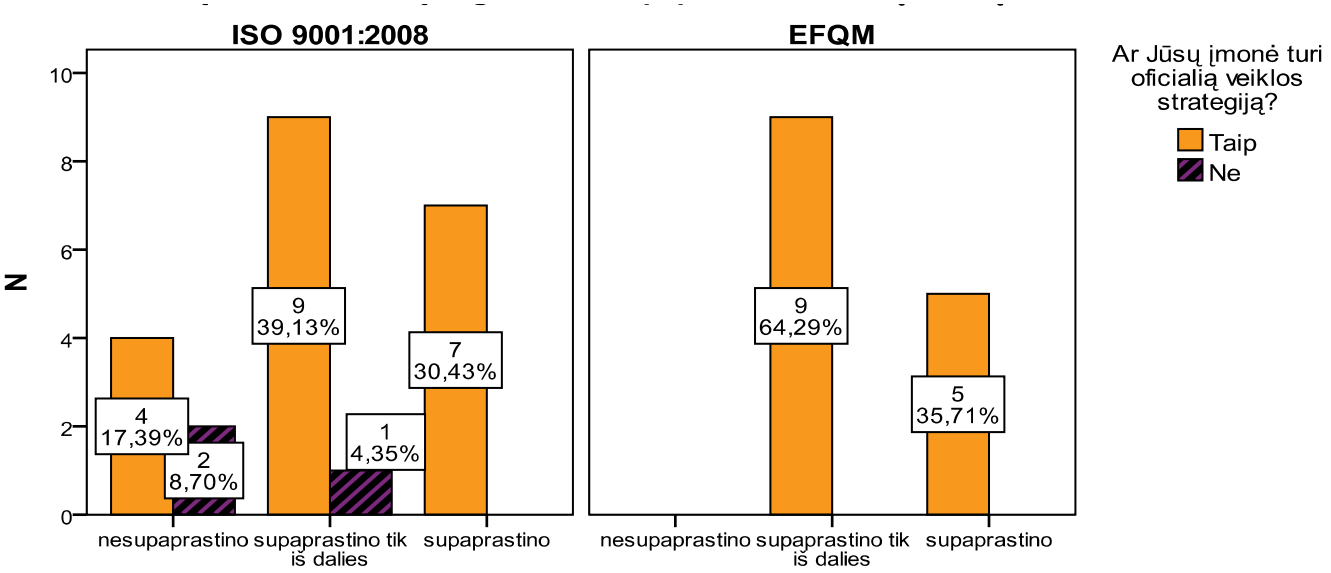
19 pav. KVS įmonės sričių aprėpties vertinimas

Dauguma (71,43 proc.) EFQM tobulumo modelį ir (43,48 proc.) ISO 9001:2008 naudojančių respondentų teigė, jog įdiegtasis KVS apima – daro įtaką įmonės sritims. Kiek mažiau ISO 9001:2008 įsidiegusių (8,70 proc. ir 4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių) – neapima ir (26,09 proc. ir 8,70 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių) apima tik iš dalies. Likę (28,57 proc.) EFQM tobulumo modelį naudajančių ir (28,57 proc.) ISO 9001:2008 sistemas naudojantys vadovai vertino, kad KVS apima visas įmonės sritis.



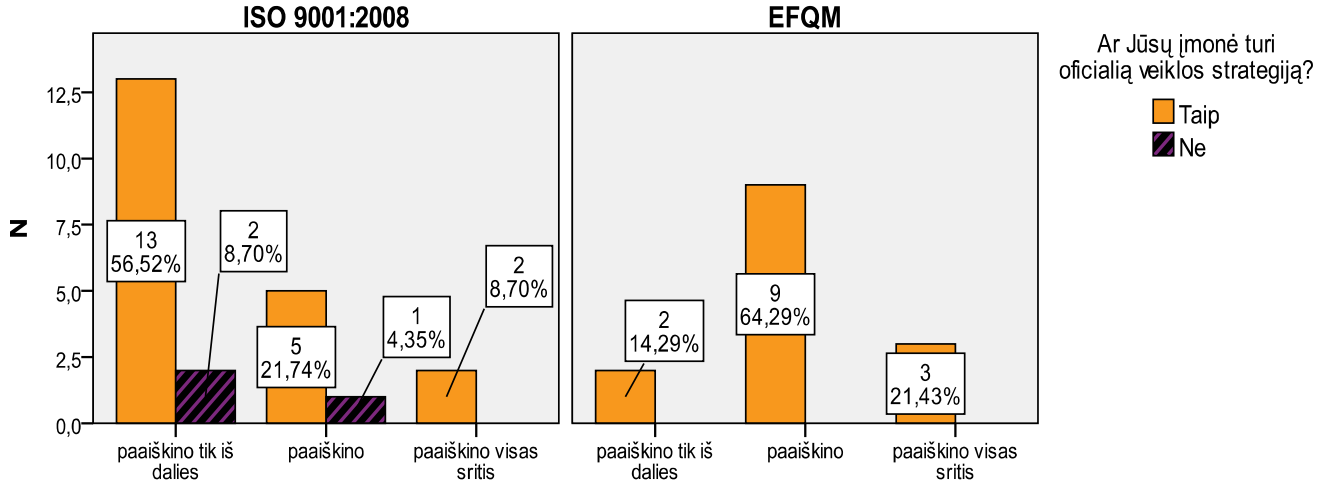
20 pav. KVS ir pokyčių valdymo klausimų analizė

Iš 20 paveikslo galima spręsti, jog vertindami galimybes analizuoti pokyčių valdymo klausimus EFQM tobulumo modelio sistemos naudotojai pasisakė – įmanoma (50,00 proc.) ir visiškai įmanoma (50,00 proc.). Daugama (82,61 proc.) ISO 9001:2008 sistemos naudotojų teigė – įmanoma, kiek mažiau (8,70 proc. ir 4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių) – įmanoma tik iš dalies, likę (4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių) – neįmanoma.



21 pav. KVS ir darbinės veiklos supaprastinimas

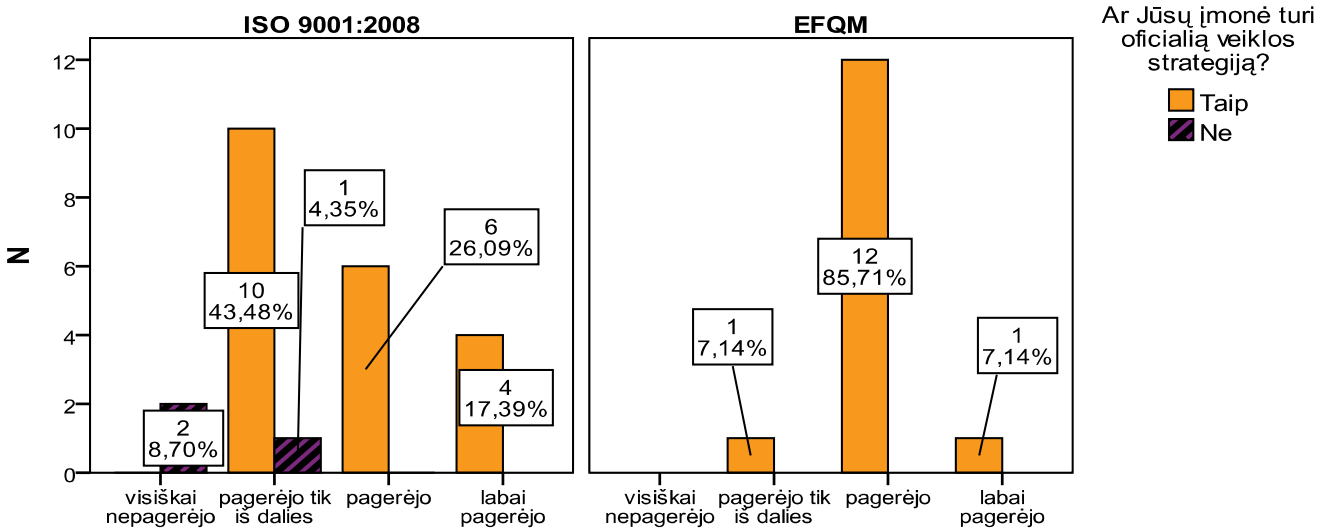
Iš 21 paveikslo matyti, kad EFQM tobulumo modelio sistema besivadovaujantieji tvirtino, jog KVS įmonės veiklą supaprastino (35,71 proc.) arba supaprastino tik iš dalies (64,29 proc.). Dauguma (39,13 proc. ir 4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių), ISO 9001:2008 naudotojų pasisakė – supaprastino tik iš dalies. Likę pasiskirstė beveik po lygiai – nesupaprastino (17,39 proc. ir 8,70 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių) ir supaprastino (30,43 proc.).



22 pav. KVS daroma įtaka įmonės sritims

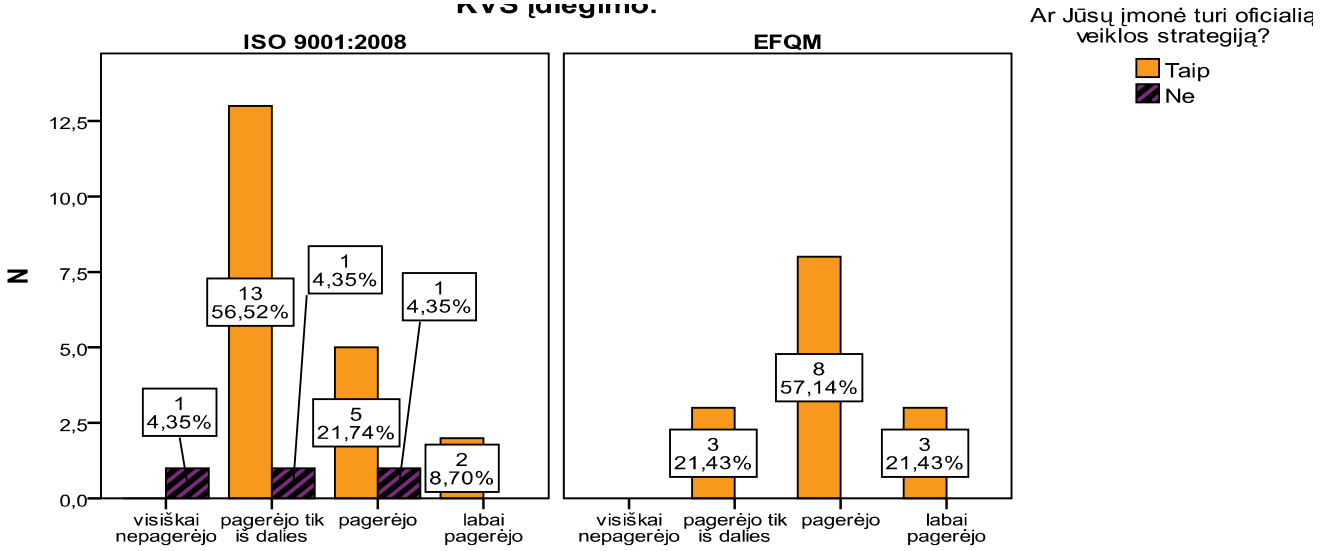
Iš 22 paveikslo (64,29 proc.) EFQM tobulumo modelio sistemą naudojančių vadovų tvirtino, jog pasinaudojus KVS galima rasti atsakymus į klausimus apie įmonės veiklą – paaiškina įmonės veiklos sritis, beveik po lygiai nusprendė, kad KVS paaiškina tik iš dalies (14,29 proc.) arba paaiškina visas įmonės veiklos sritis (21,43 proc.). ISO 9001:2008 sistemą naudojančiųjų dauguma (56,52 proc. ir 8,70 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių) teigė, kad KVS tik iš dalies paaiškina įmonės veiklos klausimus, kiek mažiau – paaiškina (21,74 proc. ir 4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių), likę (8,70 proc.) – paaiškino visas įmonės sritis.

IV. Rezultatai. Vertinami klausimai Nr.: 25**.** Įvertinkite įmonės finansinės būklės pagerėjimą po KVS įdiegimo. 26. Įvertinkite komunikacijos su darbuotojais pagerėjimą po KVS įdiegimo. 28. Įvertinkite kaip stipriai KVS reikalavimai riboja Jūsų darbuotojų kūrybiškumą. 15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus. Vadovams pateikti klausimai apie rezultatus, kurie pareiškė įdiegus kokybės vadybos sistemą. Finansinės būklės pagėrėjimo, komunikacijos su darbuotojais pagėrėjimo, darbuotojų veiklos apribojimus.



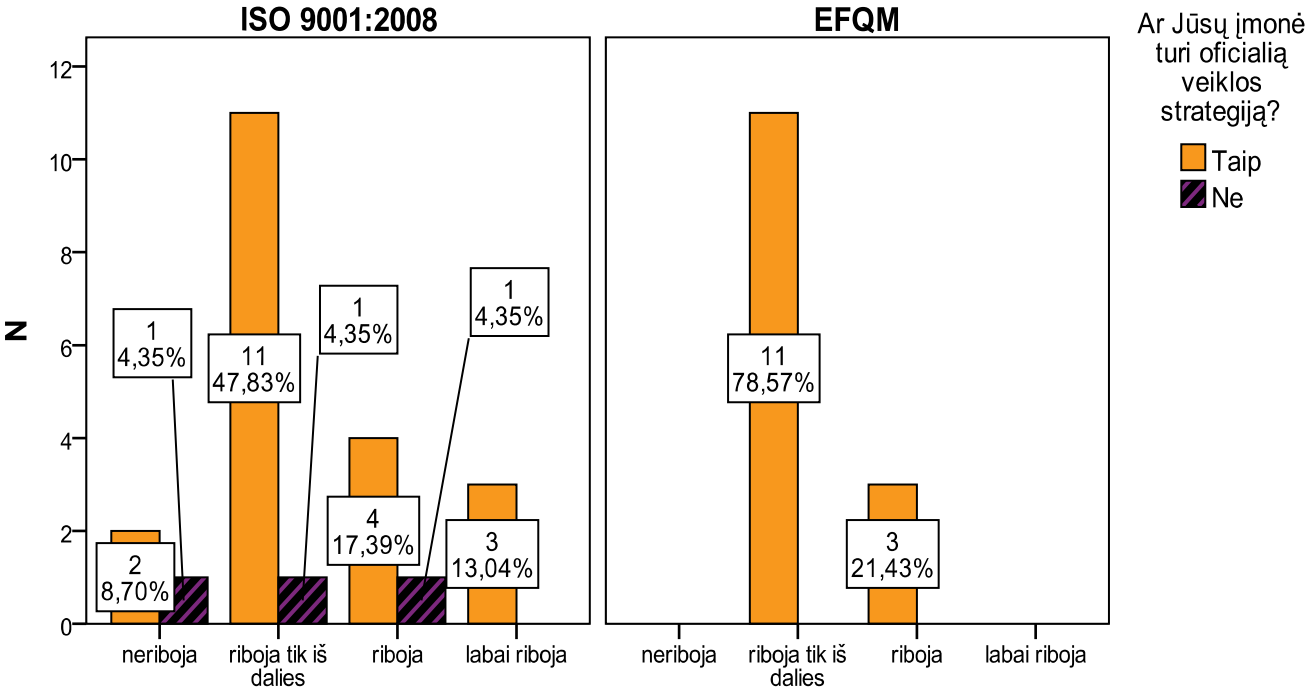
23 pav. Finansinės būklės pagerėjimo vertinimas po KVS įdiegimo

Iš 23 paveikslo matyti, kad finansinės būklės pagerėjimą po KVS įdiegimo daugiausia, EFQM tobulumo modeliu besivadovaujančių vadovų, įvertino kaip pagerėjusią (85,71 proc.), po lygiai respondentų įvertino kaip pagerėjusią tik iš dalies (7,14 proc.) ir labai pagerėjusią (7,14 proc.). Finansinę būklę po ISO 9001:2008 sistemos įsidiegimo respondentai vertino nuo visiškai nepagerėjusios (8,70 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių), pagerėjusios tik iš dalies (43,48 proc. ir 4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių), pagerėjusios (26,09 proc.) iki labai pagerėjusios (17,39 proc.).



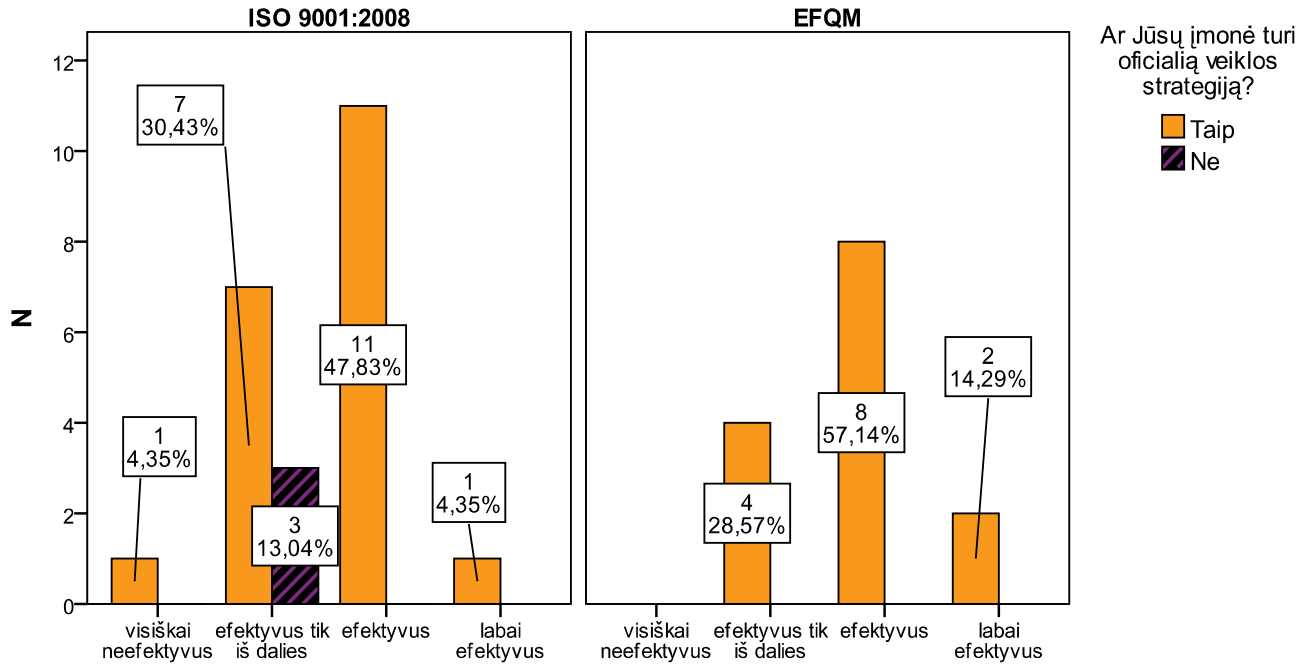
24 pav. Komunikacijos su darbuotojais pagėrėjimo po KVS įsidiegimo vertinimas

Iš 24 paveikslo EFQM sistemą naudojantys respondentai komunikaciją įvertino kaip pagėrėjusią (57,14 proc.), likę komunikacijos su darbuotojais pagerėjimą vertino kaip pagerėjusią tik iš dalies (21,43 proc.) ir labai pagerėjusią (21,43 proc.). Dauguma (56,52 proc. ir 4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių) ISO 9001:2008 sistema besivadovaujančiųjų teigė, jog komunikacija su darbuotojais pagerėjo tik iš dalies, didesnioji dalis (21,74 proc. ir 4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių) – pagerėjo, likę (4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių) – visiškai nepagerėjo ir (8,70 proc.) labai pagerėjo.



25 pav. Darbuotojų kūrybiškumo ribojimo vertinimas po KVS įdiegimo

Iš 24 paveikslo matyti, EFQM tobulumo modeliui atstovaujančių respondentų teigė, jog KVS iš dalies riboja darbuotojų kūrybiškumą (78,57 proc.), likę respondentai mano – riboja (21,43 proc.). ISO 9001:2008 standartą įsidiegusių įmonių vadovai: dauguma – riboja tik iš dalies (47,83 proc. ir ir 4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių), likę beveik po lygiai pasiskirsto tarp atsakymų: neriboja (8,70 proc. ir 4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių), riboja (17,39 proc. ir 4,35 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių) ir labai riboja (13,04 proc.).



26 pav. KVS efektyvumo vertinimas

Iš 26 paveikslo matyti, kad vertindami KVS efektyvumą gerinant verslo pasiekimus daugiausia ISO 9001:2008 sistemas įsidiegusių įmonių vadovai teigė jos ISO 9001:2008 efektyvus tik iš dalies (30,43 proc. ir 13,04 proc. neturintys oficialios veiklos strategijos įmonių) ir efektyvus (47,83 proc.), mažesnioji respondentų dalis (4,35 proc.) – visiškai neefektyvus ir labai efektyvus (4,35 proc.). Pagal EFQM tobulumo modelio sistemą dirbančių įmonių vadovai teigė, jog KVS efektyvus (57,14 proc.), mažesnioji respondentų dalis (28,57 proc.) – efektyvus tik iš dalies ir kiek didesnė dalis (14,29 proc.) įvertino KVS kaip labai efektyvų.

Apžvelgus keturis klausimų blokus, kokybės sistemos ir strategijos sąsajas, KVS diegimo klausimus bei darbuotojų ir klientų įtaką diegimo procesui, kokybės sistemos vertinimo klausimus bei rezultatus darytina išvada, kad EFQM tobulumo modelio sistema mažos ir mikroįmonės nesinaudoja, besinaudojančios vidutinės ir didelės įmonės turi oficialias veiklos strategijas. Tik mikroįmonės neturi oficialių strategijų. Veiklos strategija turinčios įmonės teikia prioritetą kokybės vadybos sistemai. Dauguma teigia, kad KVS daro įtaką strategijai. Dalis ISO sistemą naudojančių vadovų ir neturinčių oficialios veiklos strategijos teigia, jog KVS nedaro jokios įtakos. Po lygiai respondentų teigia, jog KVS nedaro įtakos strategijai.

Vertindami kiek svarbus buvo KVS diegimas nustatyta – didžioji dalis įmonių nurodė, jog KVS įsidiegimas buvo svarbus. KVS diegimas vidutiniškai užtruko iki metų. Išlaidos KVS diegimui koreliuoja su įmonės dydžiu (išsamiau 2-ame priede.). nevienodai vertintas diegimo sudėtingumas. EFQM sistema besinaudojantieji diegimą įvertino kaip sudėtingesnį, negu ISO sistemą įsidiegę. Tad galima sakyti, kad ISO yra kiek paprasčiau įsisavinamas įmonėse. Tai pat vertindami auditą, respondentai beveik vienodai įvardino jį kaip griežtą tik iš dalies. Tai pat planai diegti kitą KVS labiausiai būdingi turinčioms oficialias strategijas įmonėms.

Darbuotojų ir klientų įtaką diegiant KVS ir ieškant tobulintinų sričių, buvo vertinama nevienareikšmiškai. Vertindami darbuotojų dalyvavimą diegiant KVS, visi EFQM sistemą naudojantys vadovai ir didžioji dalis ISO 9001:2008 sistemą naudojančių vadovų teigė, kad darbuotojai diegiant dalyvavo tik iš dalies. tačiau vertindami darbuotojų indėlį tobulinant KVS įmonėse EFQM sistema besivadovaujantieji vadovai teigė, jog dauguma darbuotojų įsitraukė į tobulinimo procesą, dauguma ISO sistemą naudojančių vadovų teigė, jog darbuotojai įsitraukė tik iš dalies.

Komunikacijos su klientais svarbą siekiant išsiaiškinti tobulintinas įmonės sritis, labiau įvertino EFQM tobulumo modelio šalininkai, dauguma ISO sistema besiremiančių vadovų teigė komunikavę tik iš dalies. Vertindami įgyvendintų pakeitimų efektyvumą EFQM sistemą naudojantys vadovai teigė komunikavę ir labai komunikavę su klientais. Dauguma ISO standartą įsidiegusių įmonių vadovų teigė, jog komunikavo tik iš dalies.

Atskirai EFQM tobulumo modelį naudojančios įmonės įvertino EFQM savęs vertinimo klausimyną ir naudojimosi juo patogumą. Klausimynas įvertintas kaip geras, tačiau tobulintinų sričių paieškos yra sunkios. Tai iš dalies paaiškina, kodėl EFQM tobulumo modelį įmonės įsisavina lėčiau.

Vertindami KVS visapusiškumą dauguma vadovų pripažįsta, kad įdiegtasis KVS apima – daro įtaką įmonės sritims. Vertindami galimybes analizuoti pokyčių valdymo klausimus, EFQM sistemos naudotojai pasisakė – įmanoma ir visiškai įmanoma. Dauguma ISO sistemos naudotojų teigė – įmanoma, kiek mažiau – neįmanoma. EFQM tobulumo modelį ir dauguma ISO 9001:2008 naudojančių įmonių vadovai teigė, jog KVS supaprastino įmonės veiklą arba supaprastino tik iš dalies. Respondentai teigė, jog EFQM sistema labiau paaiškina visas įmonės veiklos sritis, negu ISO 9001:2008.

Vertindami finansinę būklę po KVS įdiegimo EFQM sistemos ir ISO 9001:2008 atstovai daugiausiai ją vertino kaip pagėrėjusią iš dalies. Tačiau skirtingai KVS veikia komunikaciją su darbuotojais. EFQM atstovaujančių įmonių vadovai tvirtino, jog komunikacija su darbuotojais pagėrėjo, ISO sistema besivadovaujantieji ją vertino kaip pagėrėjusią tik iš dalies. Visi EFQM tobulumo modeliu besivadovaujantieji ir didžioji dalis ISO sistemos vadovų sutinka, jog KVS daugiau ar mažiau riboja darbuotojus.

Vertindami KVS efektyvumą gerinant verslo pasiekimus daugiausia ISO sistemas įsidiegusių įmonių vadovų teigė jos ISO efektyvus tik iš dalies ir efektyvus, mažesnioji respondentų dalis – visiškai neefektyvus ir labai efektyvus. Pagal EFQM tobulumo modelio sistemą dirbančių įmonių vadovai teigė, jog KVS efektyvus, mažesnioji respondentų dalis – efektyvus tik iš dalies ir kiek didesnė dalis įvertino KVS kaip labai efektyvų. Plačiau pastarasis klausimas nagrinėjamas koreliacijos analizės poskyryje.

3.1.2. Koreliacinė analizė

Koreliacijai nustatyti buvo panaudotas Kendall Tau b koreliacijos koeficientas. Naudojant Kendall Tau b koreliacijos koeficientą, nustatyti ryšiai tarp kintamųjų. Tyrime naudotos reikšmės, kurių koreliacija siekia nuo – 0,05 iki + 0,05. Kendall Tau b koreliacijos koeficiento apskaičiavimo formulė:

$$\tau_b = \frac{2(\sum C - \sum D)}{\sqrt{(n(n-1)) - T_x}\sqrt{(n(n-1)) - T_y}}$$

Atlikus beveik visų (išskyrus bendrųjų) klausimų koreliacinę analizę gauta ne viena statistiškai reikšminga koreliacija, tačiau siekiant palyginti KVS teikiamus privalumus, atspirties tašku buvo pasirinktas 15 klausimas – įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą vertinant jūsų verslo pasiekimus.

Analizė išskirstyta į dvi dalis. Pirmojoje apžvelgiamos ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto koreliacijos, antrojoje EFQM tobulumo modelio koreliacijos.

ISO 9001:2008 koreliacijų analizė. Atliekant analizę pagrindiniu klausimu buvo pasirinktas *Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.* Išsamiau nagrinėtos tik reikšminės koreliacijos su klausimais: *kiek laiko truko įsidiegti KVS? Ar pasinaudojus įdiegtu KVS įmanoma analizuoti įmonės pokyčių valdymo klausimus? Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą?*

Pagal SPSS programa gautus duomenis koreliavus du klausimus: *Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus* ir *Kiek laiko truko įsidiegti KVS?* Gauti rezultatai pavaizduoti 5 lentelėje.

5 lentelė. Koreliacijos ISO 9001:2008 I. Efektyvumas ir įsidiegimo trukmė.

Kendall's tau_b		9. Kiek laiko truko įsidiegti KVS?
15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.	Koreliacijos koeficientas	,452*
	Reikšmingumo lygmuo (2-tailed)	,025
	N	23

*. Koreliacija reikšminga 0.05 level (2-tailed).

Iš 5 lentelės galima stebėti, kad ISO 9008:2001 įsidiegusių įmonių vadovai linkę manyti, kad kuo ilgiau trunka kokybės vadybos sistemos įsidiegimas tuo ji efektyviau veikia verslo pasiekimus. Koreliacijos koeficientas 0,452 rodo, kad klausimai susiję gana vidutiniškai. Reikšmingumo lygmuo 0,025, respondentų skaičius 23.

Pagal SPSS programa gautus duomenis koreliavus du klausimus: *Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus* ir *Ar pasinaudojus įdiegtu KVS įmanoma analizuoti įmonės pokyčių valdymo klausimus?* Gauti rezultatai pavaizduoti 6 lentelėje.

6 lentelė. KVS efektyvumo ir pokyčių valdymo koreliacija

Kendall's tau_b		16. Ar pasinaudojus įdiegtu KVS įmanoma analizuoti įmonės pokyčių valdymo klausimus?
15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.	Koreliacijos koeficientas	,491*
	Reikšmingumo lygmuo (2-tailed)	,015
	N	23

*. Koreliacija reikšminga 0.05 level (2-tailed).

Iš 6 lentelės darytina išvada, kad ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą įsidiegę respondentai mano, kad kuo labiau įmanoma spręsti pokyčių valdymo klausimus tuo verslo efektyvumas didesnis. Koreliacijos koeficientas 0,491 nurodo, kad koreliacija vidutinio stiprumo, tad klausimai susiję gana stipriai. Reikšmingumo lygmuo 0,015. Respondentų skaičius 23. Kaip pokyčių valdymo klausimas koreliuoja su kitais klausimais galima susipažinti 3 priedo lentelėse.

Pagal SPSS programa gautus duomenis koreliavus du klausimus: *Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus* ir *Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą?* Gauti rezultatai pavaizduoti 7 lentelėje.

7 lentelė. KVS efektyvumo ir komunikacijos su klientais įvertinant įgyvendintų pakeitimų efektyvumą koreliacija

Kendall's tau_b		21. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą?
15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.	Koreliacijos koeficientas	,393*
	Reikšmingumo lygmuo (2-tailed)	,045
	N	23

*. Koreliacija reikšminga 0.05 level (2-tailed).

Iš 7 lentelės duomenų matyti, kad ISO 9001:2008 įsidiegę apklaustieji linkę manyti, kad kuo labiau komunikuojama su klientais siekiant įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą, tuo daugiau teigiamo poveikio jaučiama vertinant verslo pasiekimus. Respondentų skaičius 23, koreliacijos koeficientas 0,393, skaičius rodo vidutinį koreliacijos stiprumą, tad klausimai ganėtinai susiję. Reikšmingumo lygmuo 0,45. Kaip komunikacija su klientais vertinant įgyvendintų pakeitimų efektyvumą koreliuoja su kitais klausimais galima susipažinti 3 priedo lentelėse.

Darytina išvada, jog įsidiegus ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą, daugiausiai įtakos verslo efektyvumui daro kokybės vadybos standarto įsidiegimo trukmė, sugebėjimas efektyviai valdyti pokyčius naudojantis KVS sistema ir komunikacija su klientais vertinant įgyvendintų pakeitimų efektyvumą. Toliau bus apžvelgtos EFQM tobulumo modelio koreliacijos.

EFQM koreliacijų analizė. Atliekant analizę pagrindiniu klausimu pasirinktas *Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.* Išsamiau nagrinėtos tik reikšminės koreliacijos su klausimais: *Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti tobulintinas įmonės sritis? Įvertinkite KVS įtaką įmonės strategijos vykdymui.* Pasinaudojus SPSS programa buvo koreliuoti verslo efektyvumo įvertinimas ir kokybės vadybos sistemos įtaka įmonės strategijos vykdymui ir komunikacijai su klientais vertinant tobulintinas sritis.

Pagal SPSS programa gautus duomenis koreliavus du klausimus: Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus ir Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti tobulintinas įmonės sritis? Gauti rezultatai pavaizduoti 8 lentelėje.

8 lentelė. KVS efektyvumo ir komunikacijos su klientais įvertinant tobulintinas sritis koreliacija

Kendall's tau_b		20. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti tobulintinas įmonės sritis?
15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.	Koreliacijos koeficientas	,558*
	Reikšmingumo lygmuo (2-tailed)	,036
	N	14

*. Koreliacija reikšminga 0.05 level (2-tailed).

Iš 8 lentelėje pateiktų duomenų darytina išvada, kad kuo labiau įmonės komunikuoja siekdamos įvertinti tobulintinas sritis, tuo geresnis EFQM tobulumo modelio efektyvumas gerinant verslo pasiekimus. Respondentų skaičius 14, koreliacijos koeficientas 0,558, reikšmingumo lygmuo 0,036. Kaip komunikacija su klientais vertinant tobulintinas įmonės sritis koreliuoja su kitais klausimais galima susipažinti 3 priedo lentelėse.

Kita pasirinkta koreliacija tarp klausimų: *Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus* ir *Įvertinkite KVS įtaką įmonės strategijos vykdymui*.

Iš 9 lentelėje (žr. 9 lentelę) pateiktų duomenų darytina išvada, kad įmonės strategijos vykdymui didelę įtaką turi įdiegtojo EFQM tobulumo modelio efektyvumas, t.y. respondentai yra linkę manyti, kad kuo didesnę įtaką strategijos vykdymui daro kokybės vadybos sistema, tuo geriau vertinama KVS įtaka verslo pasiekimams.

9 lentelė. KVS efektyvumo ir įtakos įmonės strategijai koreliacija

Kendall's tau_b		22. Įvertinkite KVS įtaką įmonės strategijos vykdymui.
15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.	Koreliacijos koeficientas	,845**
	Reikšmingumo lygmuo (2-tailed)	,001
	N	14

**. Koreliacija reikšminga 0.01 level (2-tailed).

Koreliacijos koeficientas 0,845, reikšmingumo lygmuo 0,001, tai gana sukštas koreliacijos lygmuo, kuris nurodo, jog klausimai vienas kitam daro beveik tiesioginę įtaką. Kokią įtaką strategijos vykdymui turi kiti veiksniai galima susipažinti 3 priedo lentelėse.

Apžvelgus koreliuojančias reikšmes su klausimu apie KVS įtaką verslo efektyvumui, darytina išvada, kad EFQM tobulumo modeliu besivadovaujančių įmonių pasiekimus labiausiai įtakoja komunikacija su klientais vertinant tobulintinas sritis ir palankiai veikia KVS ir strategijos sąsaja.

Apibendrinant teigtina, jog ISO 9001:2008 sistemą įsidiegusių įmonių efektyvumą labiausiai įtakoja įsidiegimo greitis, pokyčių valdymas ir komunikacija su klientais nustatant įsidiegtų patobulinimų efektyvumą. Jei standartas diegiamas ilgiau, komunikuojama labiau ir valdomi pokyčiai, verslo pasiekimai laikomi efektyviais. EFQM tobulumo modelį naudojančių įmonių verslo efektyvumui įtakos turi komunikacija su klientais siekiant išsiaiškinti tobulintinas sritis, bei stipri koreliacija su strategija.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio lyginamąją analizę prieita prie išvadų:

1. Visuotinė kokybės vadyba yra nacionalinis prioritetas ir siektinas verslo tikslas. Visuotinės vadybos principais grįstų kokybės vadybos sistemų – ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas yra kur kas labiau paplitęs Lietuvoje, negu EFQM tobulumo modelis.

2. EFQM tobulumo modelis plačiau apima visuotinės kokybės vadybos principus. ISO 9001:2008, EFQM tobulumo modelis remiasi visuotinės kokybės vadybos principais bei abi kokybės vadybos sistemos siekia užtikrinti kokybės vadybos politikos vykdymą bei valdymą. ISO 9001:2008 nėra užsiminta apie verslo tobulumą, kaip tai pastebima EFQM sistemoje. Iš sistemų kriterijų teigtina, kad ISO 9001:2008 standartas siauriau koncentruotas ir apima tik dalį kriterijų, reikalingų įgyvendinti visapusišką kokybės vadybos politiką. EFQM tobulumo modelyje išskirta daugiau kriterijų reikalingų visapusiškai įgyvendinti kokybės vadybos principams.

3. Apžvelgus ir išanalizavus kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio stiprybes ir silpnybes darytina išvada, kad pagrindinės standarto stiprybės yra griežta dokumentacija ir mažesnių sąnaudų reikalaujantis įsidiegimas. Esminės standarto silpnybės – ribojanti griežta dokumentacija ir nukreiptis į procesų kokybei pasiekti reguliavimą, bet ne galutinę kokybę. EFQM tobulumo modelio pagrindinės stiprybės: holistinis požiūris; pamatinis veiksnys – lyderiavimas; išvystytas priežastinis ryšys tarp kriterijų; nėra griežtai dokumentuotas; įsivertinimas EFQM tobulumo modelio savęs įvertinimo klausimynu; įvertinimo metodas RADAR. Pagrindinės modelio silpnybės: didesnės laiko ir investicijų sąnaudos diegiant sistemą; mažiau dokumentacijos ir griežtumo.

4. Įvertinus EFQM tobulumo modelio ir ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto subkriterijų panašumus, reziumuojama, kad kokybės vadybos sistemos skiriasi savo sudėtingumu ir organizacijos sprendžiamų klausimų vertinimo specifika. EFQM tobulumo modelis kur kas plačiau nagrinėja vadovų funkcijas, skiria daugiau dėmesio organizacijos strategijai ir politikai. EFQM tobulumo modelio reikalavimai sudaro sistemą, susidedančią iš organizacijos tikslų įgyvendinimo, nuolatinės politikos peržiūros ir atnaujinimo. Standarte ISO 9001:2008 reikalaujama, jog tikslai tik atitiktų esamą kokybės sistemą. Tad ISO 9001:2008 standarte politikos ir strategijos klausimai apibrėžiami ribočiau, negu EFQM tobulumo modelyje.

5. Apžvelgus EFQM proceso subkriterijų panašumus su ISO 9001:2008 subkriterijais, darytina išvada, kad kokybės vadybos sistemų reikalavimai kone identiškai. Tačiau EFQM tobulumo modelyje stengiamasi išsamiau ir visapusiškiau atsižvelgti į klientų ir visų suinteresuotų šalių – partnerių, klientų

ir visuomenės – lūkesčius, išteklių klausimus, ISO 9001:2008 daugiausia rūpinasi tik su klientais susijusiais klausimais ir santykinai mažesnę partnerystės ir išteklių klausimų dalį. Taip pat EFQM tobulumo modelis plačiau nagrinėja darbuotojų rezultatus.

6. Didžiojoje dalyje ISO 9001:2008 standarto reikalavimų nėra tiesiogiai kalbama apie vartotojų patenkinimo analizę ir matavimą, reikalaujama klientų reikalavimų įvykdymo. EFQM tobulumo modelis šiuo klausimu yra konkretesnis ir reikalavimai dėl vartotojų patenkinimo apibrėžti detaliau.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais buvo patvirtintos darbe iškeltos hipotezės –

H1: EFQM tobulumo modelis ir ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas akcentuoja nevienodus kokybes vadybos aspektus.

H2: ISO 9001:2008 kokybės vadybos satandartas yra tinkamesnis kokybės sistemos diegimo pradžiai negu EFQM tobulumo modelis.

7. EFQM tobulumo modelio sistema besinaudojančios vidutinės ir didelės įmonės turi oficialias veiklos strategijas. Veiklos strategija turinčios įmonės teikia prioritetą kokybės vadybos sistemai. Kokybės vadybos sistema daro įtaką strategijai. Tik ISO sistemą naudojančių ir oficialios strategijos, neturinčios įmonės vadovų ir neturinčių oficialios veiklos strategijos, teigia, jog KVS nedaro jokios įtakos.

8. Nustatyta, kad KVS įsidiegimas buvo svarbus strateginis žingsnis, tačiau tik įmonėms, turinčioms oficialias veiklos strategijas. Išlaidos KVS diegimui ir laikas sistemų įsidiegimui teigiamai koreliuoja su įmonės dydžiu. EFQM sistemos diegimas yra sudėtingesnis negu ISO. Teigtina, kad ISO yra paprasčiau įsisavinamas įmonėse. KVS auditas vertintas kaip griežtas tik iš dalies. Tai pat planai diegti kitą KVS labiausiai būdingi turinčioms oficialias strategijas įmonėms.

9. Darbuotojų ir klientų įtaka diegiant KVS ir ieškant tobulintinų sričių buvo vertinama nevienareikšmiškai. Į KVS diegimą EFQM sistemos įmonėse darbuotojai įsitraukia labiau, negu ISO 9001:2008 besidiegiančiose įmonėse. Komunikacijos su klientais svarbą, siekiant išsiaškinti tobulintinas įmonės sritis ir įgyvendintų pakeitimų efektyvumą, labiau įvertino EFQM tobulumo modelio šalininkai, dauguma ISO sistema besiremiančių vadovų teigė komunikavę tik iš dalies.

10. EFQM tobulumo modelio savęs vertinimo klausimynas įvertintas kaip geras, tačiau sunkumų kyla ieškant tobulintinų sričių. Tai iš dalies paaiškina, kodėl EFQM tobulumo modelį įmonės įsisavina lėčiau.

11. KVS daro įtaką įmonės sritims. Vertindami galimybes analizuoti pokyčių valdymo klausimus EFQM sistemos naudotojai pasisakė – įmanoma ir visiškai įmanoma. Dauguma ISO sistemos naudotojų teigė – įmanoma, kiek mažiau – neįmanoma. EFQM tobulumo modelį ir dauguma ISO

9001:2008 naudojančių įmonių vadovai teigė, jog KVS supaprastino įmonės veiklą arba supaprastino tik iš dalies. EFQM sistema labiau paaiškina visas įmonės veiklos sritis, negu ISO 9001:2008.

12. Finansinė būklė po EFQM tobulumo modelio ir ISO 9001:2008 įdiegimo pagerėja tik iš dalies. Tačiau skirtingai KVS veikia komunikaciją su darbuotojais. EFQM – komunikacija su darbuotojais pagerėja, ISO – pagerėja tik iš dalies. EFQM tobulumo modeliu ir dalis ISO besivadovaujančiųjų – KVS riboja darbuotojus.

13. ISO 9001:2008 sistema tik iš dalies efektyvi gerinant verslo pasiekimus. EFQM tobulumo modelio sistema vertinama kaip efektyvi ir labai efektyvi gerinant verslo pasiekimus. ISO 9001:2008 sistemą įsidiegusių įmonių efektyvumą labiausiai įtakoja KVS įsidiegimo greitis, pokyčių valdymas ir komunikacija su klientais nustatant įsidiegtų patobulinimų efektyvumą. Jei standartas diegiamas ilgiau, komunikuojama labiau, ir valdomi pokyčiai, verslo pasiekimai laikomi efektyviais. EFQM tobulumo modelį naudojančių įmonių verslo efektyvumui įtakos turi komunikacija su klientais siekiant išsiaiškinti tobulintinas sritis, bei stipri susietis su strategija.

14. Keliamos tokios rekomendacijos

14.1. ISO 9001:2008 rekomenduojama naudoti pradinėje organizacijos kokybės strategijos vystymosi stadijoje. Tobulinant kokybės vadybos sistemą, rekomenduotina pradėti tobulumo modelio EFQM kriterijų taikymą.

14.2. EFQM tobulumo modelis rekomenduojamas įmonėms, norinčioms patobulinti vadovų sluoksnio veiklos lygmenį.

14.3. Dėl EFQM tobulumo modelio sudėtingumo ir investicijų į tobulintinas sritis jis nerekomenduotinas mikroįmonėms ir įmonėms, turinčioms labai ribotus išteklius.

14.4. EFQM tobulumo modelis rekomenduojamas įmonėms, siekiančioms pagerinti komunikaciją su darbuotojais, klientais ir didesnio kokybės vadybos suderinamumo su įmonės strategija.

14.5. ISO 9001:2008 rekomenduojamas įvairaus dydžio įmonėms, norinčioms susikurti tvirtą ir aiškų kokybės vadybos sistemos pagrindą, kad vėliau galėtų ir turėtų galimybę tobulinti kokybės vadybos sistemą.

LITERATŪRA

1. Bagdonienė D. ir kt., 2009. Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu // Ekonomika ir vadyba, – Kaunas, Nr. 14, –1044–1053 p. – ISSN 1822-6515.
2. Barczyk C. C. 1999. Visuotinės kokybės vadyba: monografija. – Vilnius: Eugrimas,– 255 p. – ISBN 9986-05-347-1
3. Baronienė, L. 2007, Kokybės vadybos sistemos taikymas valdant inovacinę veiklą // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas, Nr. 12, p. 966 – 971. – ISSN 1822-6515
4. Bertašius D., 2007, Integruotų vadybos sistemų modelio efektyvumo vertinimai // Mechanika, medžiagų inžinerija, pramonės inžinerija ir vadyba, 10-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ straipsnių rinkinys, – Vilnius, balandis, p. 190 – 199.
5. Bertašius D., 2007, Pramonės įmonių vadybos sistemų efektyvumo vertinimas // Ūkio technologijos ir ekonominis vystymas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas – Vilnius: Vol XIII, No 1. p. 3-7, ISSN 1392-8619
6. Butkus S. F. 2003. Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius: Eugrimas, – 239 p. – ISBN 9955-501-39-1
7. Calvo-Mora at al. 2005, Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities// Total Quality Management. Vol. 16, No. 6, p. 741–770, ISSN 1478-3363.
8. Carrillo J. I. C. R., Fernandez-Ortiz R., 2005, Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource -based View // Total Quality Management, – Rioja: Vol. 16, No. 1, p. 31–55. – ISSN 1478-3363
9. Cevere R. et al., How to use an experience of the development of ISO 9001 sertified quality sistem in study process improvement // ICT in Education Latvia University of Agriculture, p. 126-136.
10. Chung Y. C. at al. 2008, A study of the business value of Total Quality Management // Total Quality Management, Vol. 19, No. 4, p. 367–379. – ISSN 1478-3363
11. Conti Tito. 1999, Vision 2000: positioning the new ISO 9000 standards with respect to total quality management models // Total quality management, – Ivrea: Nr. 10, p. 454 – 464. ISSN 0954-4127
12. Čipkutė, E. 2008, Lietuvos įmonių išlaidų kokybės vadybos sistemos tyrimas // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas, Nr. 13, p. 793 – 800. – ISSN 1822-6515.
13. Čiutienė R. ir kt., 2009, Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai // Ekonomika ir vadyba, – Kaunas, Nr. 14, p. – ISSN 1822-6515.
14. Dror Sh., 2008, The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks // Total Quality Management, Vol. 19, No. 6, p. 583–593. – ISSN 1478-3363.

15. EFQM apibrėžiant tobulumą, 2003, Pirmieji žingsniai – klausimynas savęs įvertinimui, Klaipėda, ISBN 90-5236-098-7

16. EFQM Introducing Excellence, 2003, Klaipėda, ISBN 90-5236-072-3

17. Gontaitė S., Klimas D., 2007. Lietuvos valstybinių sveikatos priežiūros įstaigų veiklos atitikimo Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) principams vertinimas // Ekonomika ir vadyba, – Kaunas: Nr.12, p. 1009-1016. – ISSN 1822-6515.

18. Lietuvos statistikos departamentas, žiūrėtas ūkio sybjektų skaičius, žiūrėta: 2009-10-05.

http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M4010118&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSId=5398&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=,

19. EFQM organizacijos svetainė, žiūrėti istoriniai duomenys, narių skaičius ir kt. žiūrėta: 2009-09-26. http://ww1.efqm.org/en/tabid/123/default.aspx,.

20. Lietuvos verslo paramos agentūra, žiūrėti duomenys dėl skiriamos paramos VKV diegiančioms įmonėms, žiūrėta: 2009-12-01. http://www.lvpa.lt/lt/content/viewitem/28414/

21. Lietuvos Ūkio ministerija, žiūrėta Nacionalinio kokybės prizo apdovanojimo metodika, žiūrėta: 2009-09-26. http://www.ukmin.lt/lt/apdovanojimai/doc/NKP_metodika.pdf

22. Lietuvos Ūkio ministerija, žiūrėta Nacionalinio kokybės prizo apdovanojimą gavusių įmonių sąrašas, žiūrėta: 2009-09-27. http://www.ukmin.lt/lt/apdovanojimai/prizas.php,

23. Kaziliūnas A. 2006. Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija. – Vilnius: MRU Leidybos centras,– 311 p. – ISBN 9955-19-035-3.

24. Kokybės vadyba dokumentų rinkinys. 2007. „Mokslo aidai“: Vilnius, ISBN 9789955996200.

25. Lietuvos Mokslo ir technologijų Baltoji knyga. 2001. – Vilnius: Mokslo ir studijų departamentas prie Švietimo ir mokslo ministerijos,– 192 p. – ISBN 9986.567.57.2.

26. Lin C., Wu C., 2005, A Knowledge Creation Model for ISO 9001:2000 // Total Quality Management, Vol. 16, No. 5, p. 657–670. – ISSN 1478-3363.

27. Mickaitis A. ir kt., 2009. Kokybės vadybos diegimas organizacijoje: žmogiškasis aspektas // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas: Nr. 14, p. 1077–1083. – ISSN 1822-6515

28. Mikulis J. 2007. Pažangūs vadybos metodai. – Vilnius: UAB Ciklonas, – 148 p. – ISBN 955-695-60-9.

29. Monkevičienė Z., Liugailaitė-Radzvickienė L., 2009. Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja // Ekonomika ir vadyba, – Kaunas, Nr. 14, P. 315-322. – ISSN 1822-6515

30. Paulavičienė E., Arlauskaitė Ž., 2007, Visuotinės kokybės vadybos poveikis finansiniams organizacijos rezultatams // Organizacijų vadyba sisteminiai tyrimai, Nr 44, p. 57-76 – ISSN 1392-1142

31. Seghezzi H. D., 2001, Business excellence: What is to be done ? // Total quality management, - Schaan Vol. 12, No. 7&8, p. 861-866.

32. Serafinas D., Ruzevičius J., 2009.Aukštųjų mokyklų veiklos tobulinimo pokyčių kontekste įžvalgos // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas: Nr. 14, p. 1091–1099. – ISSN 1822-6515

33. Russell S., 2000, ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation? // Total quality management, Vol. 11, Nos. 4/5&6, p. 657-665. – ISSN 0954-4127.

34. Sviličić B., Kraš A., 2007, Opći pristup primjeni norme ISO 9001:2000 // – Rijeka: p. 119-128. – ISSN 658.562.3

35. Taylor F. W. 2005. Moksliniai valdymo principai. – Vilnius: Eugrimas,– 110 p. – ISBN 9955-501-83-9.

36. Tarptautinis ISO 9001:2008 standartas, 2008. Ir ISO 9001:2008 standarto priedas, 2009.

37. Tong J. Y., Tang J., 2007, A Two-phase Knowledge Management System for the Quality Standard ISO9001 // International Journal of Management, Taiwan: Vol. 24 No. 1, p. 184-197.

38. Van Houten G., 2000, ISO 9001:2000 A Standart for All Industries // The Information Managemet Journal, p. 28 – 37.

39. Vijande M. L. S., Gonzįlez L. I. Į., 2008, Total Quality Management Practices and Firm's Adoption of Technoilogical and Administrative innovations // Cuadernos de Economķa y Dirección de la Empresa. Nśm. 37, p. 33-66. – ISSN 1138-5758

40. Vilkas E., Vasiliauskas A., 2007. Lietuvos ekonomikos plėtros iki 2020 metų ilgalaikė strategija // Lietuvos mokslų akademijos Ekonomikos institutas, – Vilnius.

41. Webley P., Cartwright J., 1996, *The implicit psychology of total quality management* // Total quality management, Vol. 7, No. 5, p. 483 – 492. – ISSN 0954-4127/96/050483-10.

42. Zairi M., 2002, Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability // Total quality management, Vol. 13, No. 8, 1164. p. 1161–1172.

43. Zakarevičius P. 1998. Vadyba: genezė dabartis tendencijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, – 223 p. – ISBN 9986-501-10-5.

44. Маслов Д. В. 2008. От качества к совершенству: полезная модель EFQM. – Москва: Стандарты и качество, – 150 p. – ISBN 978-5-94938-067-3.

Gudelė V., Kokybės vadybos standarto ISO 9000 ir EFQM tobulumo modelio lyginamoji analizė / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Lekt. I. Dzemyda, konsultantė Doc. M. Išoraitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2009. – 81 p.

ANOTACIJA

Išanalizuotos, teoriškai bei praktiškai įvertintos kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio kokybės vadybos sistemos. Pirmojoje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė, atskleista ir pristatyta visuotinės kokybės vadybos, kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio raida bei akcentuoti pagrindiniai kokybės vadybos sistemų elementai. Antrojoje – teoriniu aspektu atlikta lyginamoji kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio kokybės vadybos sistemų analizė – atskleisti ir palyginti vadybos sistemų principų, kriterijų ir subkriterijų panašumai, skirtumai bei kokybės vadybos sistemų stiprybės ir silpnybės. Trečiojoje – analizuojami Lietuvos įmonių, įsidiegusių ISO 9001:2008 arba EFQM tobulumo modelio sistemą, vadovų apklausos rezultatai. Remiantis atliktos anketinės apklausos tyrimo duomenimis, ištirtas ISO 9001:2008 kokybės vadybos standarto ir EFQM tobulumo modelio pritaikomumas ir veiksmingumas.

Raktiniai žodžiai: *kokybė, visuotinė kokybės vadyba, ISO, EFQM tobulumo modelis.*

Gudelė V. Quality Management System ISO 9001:2008 and EFQM Excelence Model – Comparative Analysis / Master's work of Strategic Management of Organizations. Supervisor lect. I. Dzemyda, consultant senior lect. M. Išoraitė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Strategic Management and Policy, 2009. – 81 p.

ANOTATION

Quality management systems ISO 9001:2008 and EFQM excellence model is analyzed and estimated in theoretical and practical level. The first chapter of masters' work is dedicated to analyze the literature ant to reveal the quality management systems ISO 9001:2008 and EFQM excellence model and development of total quality management . Main elements of both quality management systems are accented.

In the second chapter, comparative analysis between ISO 9001:2008 and EFQM excellence model is done: similarities and differences of criterions and sub-criterions are compared, also the analysis of strengths and weaknesses (S&W) is performed.

The third chapter compounds of the analysis of survey data. Latter data was obtained by surveying executives from Lithuanian enterprises, that has implanted ISO 9001:2008 or EFQM excellence model. According to the results of the survey, adaptability and efficiency research is done.

Keywords**:** *quality***,** *total quality management, ISO, EFQM Excellence model*.

Gudelė V., Kokybės vadybos standarto ISO 9000 ir EFQM tobulumo modelio lyginamoji analizė / Strateginio organizacijų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Lekt. I. Dzemyda, konsultantė Doc. M. Išoraitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2009. – 81 p.

SANTRAUKA

Praėjusiame dešimtmetyje kokybės valdymo skatinimu susirūpinta nacionaliniu lygmeniu. Lietuvoje nuo 1998 m. paskelbta Nacionalinė kokybės politika ir programa. Lietuvos Mokslo ir technologijų Baltojoje knygoje teigiama, kad kokybės vadybos strategijos įgyvendinimas – prioritetinis veiksnys siekiant konkurencingumo ES lygmeniu. Ekonomikos plėtros iki 2010 metų ilgalaikėje strategijoje – visuotinis kokybės valdymas turi tapti natūraliai suvoktu ir naudojamu instrumentu. Lietuvos verslo paramos agentūra per 2007-2013 m. planuoja skirti 33,33 mln. Lt paramą skatinti mažas ir vidutines įmones diegti šiuolaikiškus vadybos metodus ir valdymo sistemas. Šiandien dauguma įmonių supranta kokybės vadybos reikšmę, nes tai tobulina jų produktus, palengvina eksportą, padidina vartotojų lojalumą.

Pirmoji problema – jei kokybės sąvoka nėra vienareikšmiškai apibrėžta, tuomet ar įmanoma valdyti kokybės procesus? Antroji problema – dėl kokybės sąvokų nevienareikšmiškumo kyla klausimas, ar įmanoma taikyti kokybės vadybos standartus ar modelius, kurie jų pritaikomesni ir naudingesni? H1: EFQM tobulumo modelis ir ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas akcentuoja nevienodus kokybes vadybos aspektus. H2: ISO 9001:2008 kokybės vadybos satandartas yra tinkamesnis kokybės sistemos diegimo pradžiai negu EFQM tobulumo modelis. Darbo objektas – ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelis. Darbo dalykas – teorinis ir praktinis ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio palyginimas. Darbo tikslas – teoriškai ir praktiškai palyginti ISO 9001:2008 ir Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio kokybės vadybos sistemas.

Išanalizuotos, teoriškai bei praktiškai įvertintos ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio sistemos. Pirmojoje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė, atskleista ir pristatyta VKV, ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio raida. Antrojoje – teoriniu aspektu atlikta lyginamoji kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio kokybės vadybos sistemų analizė – atskleisti ir palyginti vadybos sistemų principų, kriterijų ir subkriterijų panašumai, skirtumai bei kokybės vadybos sistemų stiprybės ir silpnybės. Trečiojoje – analizuojami Lietuvos įmonių, įsidiegusių ISO 9001:2008 arba EFQM tobulumo modelio sistemą, vadovų apklausos rezultatai. Remiantis atliktos anketinės apklausos tyrimo duomenimis, ištirtas ISO 9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio pritaikomumas ir veiksmingumas. Prieta prie išvados, jog EFQM tobulumo modelis pažangesnė sistema diegiama siekiant visapusiškesnio kokybės procesų valdymo. ISO 9001:2008 sistema labiau tinkama pradedant vadovautis kokybės vadybos tikslais.

Gudelė V. Quality management system ISO 9001:2008 and EFQM excelence model – comparative analysis / Master's work of Strategic Management of Organizations. Supervisor lect. I. Dzemyda, consultant senior lect. M. Išoraitė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Strategic Management and Policy, 2009. – 81 p.

SUMMARY

In the last decade quality management was raised to a national level. In 1998 Lithuania established national quality policy and program. In Science and Technology White Book is stated, that implementation of quality management is priority when seeking competitive ability in the EU level.

Long-term strategy of Economic development 2010 states that total quality management has to become a naturally realized and applied instrument. Lithuanian business support agency according to EU financial support program for 2007-2013 plans to allocate 33,33 ml. Lt for installing modern management and system to SME. Today many enterprises realise importance of quality management, as it allows to improve products, simplifies export, helps to develop client loyalty.

The first problem - if the definition of quality can not be unified, then question, if it is possible to manage process of quality, appears.

The second problem – the application of QM standards or models in the view of the multimeaning quality definition and deciding which of them are more adaptive and useful.

Hypothesis – H1: EFQM excellence model and ISO 9001:2008 quality management system focuses on different aspects of quality management. H2: ISO ISO 9001:2008 quality management system is more effective for the beggining of the implementation of quality management rather than EFQM excellence model. The **object of the research** – ISO 9001:2008 and EFQM excellence model. The **topic** – theoretical and practical comparison of ISO 9001:2008 and EFQM excellence model. The aim – to compare ISO 9001:2008 and EFQM excellence model.in theoretical and practical level

Analysis, theoretical and practical estimation of ISO 9001:2008 and EFQM has been done. The first chapter is dedicated to analyze the literature and total quality management ISO 9001:2008 and EFQM excellence model.

In second chapter, comparative analysis between ISO 9001:2008 and EFQM excelence model is done: similarities and differences of criterions and subcriterios are revealed, the analysis of strengths and weaknesses (S&W) is performed.

Third chapter compounds of the analysis of survey data. Latter data was obtained by surveying executives from Lithuanian enterprises, that has implanted ISO 9001:2008 or EFQM excellence model. According to the results of adaptability and efficiency research is done.

In conclusion, EFQM excellence model is more advanced, and can be applied for achieving comprehensive management of quality management. ISO 9001:2008 system is a better choice to begin with when the guidance by the quality management purposes is being established.

PRIEDAI

1 priedas. Anketa

Anketa vadovams

Šią apklausą vykdo Mykolo Romerio universiteto magistrantė Viktorija Gudelė. Apklausos tikslas – išsiaiškinti Jūsų nuomonė apie kokybės vadybos standartą ISO 9001:2008 arba EFQM tobulumo modelį.

Anketoje pateikiami klausimai, kuriuose prašoma pažymėti apibrėžiant Jums tinkamiausią atsakymo variantą. Anketa anoniminė, rezultatai bus pateikiami tik apibendrinti, nenurodant konkrečių institucijų ar organizacijų, kurioms Jūs atstovaujate.

1 teisingą variantą *pažymėkite kryželiu kaip pateikta pavyzdyje.*
PAVYZDYS*: *6. Ar Jūsų įmonė turi oficialią veiklos strategiją?

☒ *Taip*
☐ *Ne*

1. Kokios Jūsų pareigos įmonėje?

☐ Įmonės savininkas
☐ Samdomas vadovas

2. Kiek laiko dirbate šioje įmonėje?

☐ 1-3 m.
☐ 3-6 m.
☐ 7-10 m.
☐ daugiau kaip 10 m.

3. Kiek jums metų ?

☐ 20 – 30;
☐ 30 – 40;
☐ 40 – 50;
☐ virš 50

4. Kokio dydžio yra Jūsų įmonė?

☐ Mikroįmonė iki 10 darbuotojų;
☐ Smulki iki 50 darbuotojų;
☐ Vidutinė iki 250 darbuotojų;
☐ Didelė nuo 250 darbuotojų;

5. Koks kokybės vadybos standartas (toliau – KVS) įdiegtas Jūsų įmonėje?

☐ ISO 9001:2008
☐ EFQM

6. Ar Jūsų įmonė turi oficialią veiklos strategiją?

☐ Taip
☐ Ne

7. Ar teikiate prioritetą KVS savo įmonės strategijoje?

☐ Taip
☐ Ne

8. Įvertinkite, kiek svarbus buvo KVS įdiegimas?

(1 – visiškai nesvarbus, 2- nesvarbus, 3- šiek tiek svarbus, 4- svarbus, 5 – labai svarbus)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Kiek laiko truko įsidiegti KVS.

☐ 0-6 mėn.
☐ 6-12 mėn.
☐ 12-18 mėn.
☐ 18 mėn. ir daugiau.

10. Įvertinkite kiek sudėtingas KVS įdiegimo procesas.

(1 – visiškai nesudėtingas, 2 – nesudėtingas, 3 – šiek tiek sudėtingas, 4 – sudėtingas 5 – labai sudėtingas)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. Ar vėliau ketinate diegti kitą KVS?

☐ Taip
☐ Galbūt
☐ Ne

12. Ar manote, kad Jūsų įsidiegtas KVS apima visas įmonės sritis?

(1 – visiškai neapima, 2 – neapima, 3 – apima tik iš dalies, 4 – apima, 5 – apima visas sritis)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

13. Įvertinkite kiek įdiegtas KVS supaprastino darbinę veiklą.

(1 – visiškai nesupaprastino, 2 – nesupaprastino, 3 – nesupaprastino tik iš dalies, 4 – supaprastino, 5 – visiškai supaprastino)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14. Įvertinkite kokybės audito griežtumą.

(1 – visiškai negriežtas, 2 – negriežtas, 3 – griežtas tik iš dalies, 4 – griežtas, 5 – labai griežtas)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.
(1 – visiškai neefektyvus, 2 – neefektyvus, 3 – efektyvus tik iš dalies, 4 – efektyvus, 5 – labai efektyvus)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

16. Ar pasinaudojus įdiegtu KVS įmanoma analizuoti įmonės pokyčių valdymo klausimus?

(1 – visiškai neįmanoma, 2 – neįmanoma, 3 – įmanoma tik iš dalies, 4 – įmanoma, 5 – visiškai įmanoma)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

17. Įvertinkite KVS savęs vertinimo klausimyną.

(1 – visiškai blogas, 2 – blogas, 3 – blogas tik iš dalies, 4 – geras, 5 – puikus)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

18. Įvertinkite darbuotojų dalyvavimą diegiant KVS modelį.

(1 – visiškai nedalyvavo, 2 – nedalyvavo, 3 – dalyvavo tik iš dalies, 4 – dalyvavo, 5 – visiškai įsitraukė į diegimą)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19. Pasinaudodami KVS klausimynu, ar sunkiai ieškojote tobulintinų įmonės sričių?

(1 – visiškai nesunkiai, 2 – nesunkiai, 3 – sunkiai tik iš dalies, 4 – sunkiai, 5 – labai sunkiai)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

20. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti tobulintinas įmonės sritis?

(1 – visiškai nekomunikavome, 2 – nekomunikavome, 3 – komunikavome tik iš dalies, 4 – komunikavome, 5 – labai komunikavome)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

21. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą?

(1 – visiškai nekomunikavome, 2 – nekomunikavome, 3 – komunikavome tik iš dalies, 4 – komunikavome, 5 – labai komunikavome)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

22. Įvertinkite KVS įtaką įmonės strategijos vykdymui.

(1 – visiškai neįtakoja, 2 – neįtakoja, 3 – įtakoja tik iš dalies, 4 – įtakoja, 5 – visiškai įtakoja)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

23. Įvertinkite darbuotojų įsitraukimo lygį, tobulinant kokybės vadybos sistemą įmonėje.

(1 – visiškai neįsitraukė, 2 – neįsitraukė, 3 – įsitraukė tik iš dalies, 4 – įsitraukė, 5 – visiškai įsitraukė)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

24. Įvertinkite ar KVS aprėpė (paaiškino) visas jūsų įmonės veiklos sritis.

(1 – visiškai nepaaiškino, 2 – nepaaiškino, 3 – paaiškino tik iš dalies, 4 – paaiškino, 5 – paaiškino visas sritis)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

25. Įvertinkite įmonės finansinės būklės pagerėjimą po KVS įdiegimo

(1 – visiškai nepagerėjo, 2 – nepagerėjo, 3 – pagerėjo tik iš dalies, 4 – pagerėjo, 5 – labai pagerėjo)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

26. Įvertinkite komunikacijos su darbuotojais pagerėjimą po KVS įdiegimo.

(1 – visiškai nepagerėjo, 2 – nepagerėjo, 3 – pagerėjo tik iš dalies, 4 – pagerėjo, 5 – labai pagerėjo)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

27. Įvertinkite investicijų į KVS diegimą didį.

(1 – visiškai nedidelės, 2 – nedidelės, 3 – didelės tik iš dalies, 4 – didelės, 5 – labai didelės)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

28. Įvertinkite kaip stipriai KVS reikalavimai riboja Jūsų darbuotojų kūrybiškumą.

(1 – visiškai neriboja, 2 – neriboja, 3 – riboja tik iš dalies, 4 – riboja, 5 – labai riboja)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Dėkoju už bendradarbiavimą !

2 priedas

10. lentelė EFQM tobulumo modelio ir ISO 9001:2008 subkriterijų atitikčių lentelė

	EFQM kriterijai	EFQM subkriterijai	ISO 9001:2008 subkriterijai
Galimybės. EFQM kriterijų kategorijos	**Lyderystė** Tobulos organizacijos vadovai formuoja misiją ir viziją bei padeda jas įgyvendino. Jie kuria sėkmę garantuojančias organizacijos vertybes bei darbo sistemas ir patys jomis vadovaujasi. Permainų metu jie nuosekliai siekia užsibrėžto tikslo. Prireikus, tokie vadovai sugeba pakeisti organizacijos kryptį ir įkvėpti kitus sekti jais.	1b Vadovai asmeniškai dalyvauja kuriant, įgyvendinant ir nuolat gerinant organizacijos valdymo sistemą.	5.3 Kokybės politika; 5.6 Vadovybinė analizė
		1c Vadovai bendrauja su klientais, verslo partneriais ir visuomenės atstovais.	5.1 Vadovybės įsipareigojimai; 5.2 Orientacija į vartotoją
		1d Vadovai puoselėja tobulumo kultūrą tarp organizacijos darbuotojų.	5.1 Vadovybės įsipareigojimai
		1e Vadovai numato, kokių permainų organizacijai reikia, ir kovoja už jas.	-
	Politika ir strategija Tobulos organizacijos savo misiją ir viziją įgyvendina taikydamos į suinteresuotas grupes nukreiptą strategiją ir atsižvelgdamos į rinkos bei veiklos sektoriaus tendencijas. Strategija įgyvendinama plėtojant ir taikant politiką, planus, tikslus ir procesus.	2a Politika ir strategija grindžiamos esamais ir būsimais suinteresuotų grupių poreikiais ir lūkesčiais.	5.2 Orientacija į vartotoją; 5.3 Kokybės politika
		2b Politika ir strategija grindžiamos savo veiklos rezultatų įvertinimu, tyrimų rezultatais, įgytomis žiniomis ir informacija, gauta už organizacijos ribų.	5.4.1 Kokybės tikslai
		2c Politika ir strategija nuolat plėtojamos, peržiūrimos ir atnaujinamos.	5.5.3 Vidiniai ryšiai; 5.6.2 Analizės įeitiniai duomenys
		2d Politika ir strategija perduodamos ir įgyvendinamos per pagrindinių procesų sistemą.	-
		2a Politika ir strategija grindžiamos esamais ir būsimais suinteresuotų grupių poreikiais ir lūkesčiais.	6.2.1 Bendrosios nuostatos (Žmogiškieji ištekliai)
	Darbuotojai Tobulos organizacijos plėtoja ir panaudoja savo darbuotojų galimybes jų individualioje veikloje, darbo grupėse ir visoje organizacijoje. Jos skatina nešališkumą ir lygybę bei įtraukia darbuotojus į organizacijos valdymą. Jos rūpinasi darbuotojais, bendrauja su jais, apdovanoja ir įvertina, šitaip paskatindamos dirbti dar geriau ir dar labiau atsiduoti organizacijai pasitelkiant savo sugebėjimus ir žinias.	3a Žmogiškieji ištekliai planuojami, valdomi ir tobulinami.	6.2.1 Bendrosios nuostatos (Žmogiškieji ištekliai)
		3b Nustatomos darbuotojų žinios ir kompetencija, jos plečiamos ir saugomos.	6.2.1 Bendrosios nuostatos (Žmogiškieji ištekliai); 6.2.2 Kompetencija, mokymas ir suvokimas
		3c Darbuotojai įtraukiami į organizacijos valdymą, jiems suteikiama daugiau veiksmų laisvės.	-
		3d Tarp darbuotojų ir organizacijos užtikrinamas dialogas.	5.5.3 Vidiniai ryšiai
	Partnerystė ir ištekliai Tobulos organizacijos planuoja ir valdo ryšius su partneriais ir tiekėjais bei pačios organizacijos išteklius, sėkmingai vykdydamos nustatytą politiką, įgyvendindamos strategiją ir veiksmingai dirbdamos. Kurdamos planus, užmegzdamos ryšius su partneriais ir tvarkydamos turimus išteklius jos išlaiko pusiausvyrą tarp dabartinių ir būsimų organizacijos ir visuomenės poreikių bei atsižvelgia į poveikį aplinkai dabar ir ateityje.	4a Santykiai su išorės partneriais yra valdomi.	8.4 Duomenų analizė
		4b Tvarkomi finansai.	-
		4c Valdomi pastatai, įrengimai ir darbo priemonės.	6.3 Infrastruktūra
		4d Tvarkoma technika.	6.3 Infrastruktūra
		4e Valdoma informacija ir žinios.	8.4 Duomenų analizė; 8.5 Gerinimas
	Procesai Tobulos organizacijos kuria, valdo ir tobulina darbo procesus tam, kad visiškai patenkintų klientus ir kitas suinteresuotas grupes bei kurtų jiems didesnę pridėtinę vertę.	5a Procesai sistemingai kuriami ir valdomi.	4.1 Bendrieji reikalavimai (Kokybės vadybos sistema); 4.2 Reikalavimai dokumentams
		5b Procesai gerinami naudojant, kai reikia, inovacijas, kad būtų visiškai patenkinti klientų ir kitų suinteresuotų grupių poreikiai ir nuolat didinama jiems kuriama	7.3 Projektavimas ir tobulinimas; 7.6 Monitoringo ir matavimo prietaisų valdymas; 8.2.3 Procesų monitoringas ir matavimas
		5c Produktai ir paslaugos kuriami ir tobulinami atsižvelgiant į klientų poreikius ir lūkesčius.	7.2.1 Su produktu susijusių reikalavimų nustatymas
		5d Produktų ir paslaugų gamyba ir teikimas, pristatymas, aptarnavimas.	7.5 Gamyba ir paslaugų teikimas
		5e Valdomi ir stiprinami ryšiai su klientais.	5.2 Orientacija į vartotoją; 5.6.2 Analizės įeitiniai duomenys; 8.2.1 Vartotojo patenkinimas

	EFQM kriterijai	EFQM subkriterijai	ISO 9001:2008 subkriterijai
Rezultatai. EFQM kriterijų kategorijos	**Klientų rezultatai** Tobulos organizacijos visapusiškai įvertina savo darbą ir klientams svarbius darbo rezultatus.	6a Vertinimo rodikliai; 6в Veiklos rodikliai	5.2 Orientacija į vartotoją; 5.6.2 Analizės įeitiniai duomenys; 7.2 Su vartotoju susiję procesai; 8.2.1 Vartotojo patenkinimas; 8.4 Duomenų analizė
	Darbuotojų rezultatai Tobulos organizacijos visapusiškai įvertina savo darbą ir darbuotojams svarbius darbo rezultatus.	7a Vertinimo rodikliai; 7в Veiklos rodikliai	6.2.2 Kompetencija, mokymas ir suvokimas
	Visuomenės rezultatai Tobulos organizacijos visapusiškai įvertina savo darbą ir visuomenei svarbius darbo rezultatus.	8a Vertinimo rodikliai; 8в Veiklos rodikliai	-
	Pagrindiniai veiklos rodikliai Tobulos organizacijos visapusiškai įvertina savo darbą ir darbo rezultatus, susijusius su politika ir strategija.	9a Pagrindiniai veiklos rezultatai; 9в Pagrindiniai veiklos rodikliai	4.1 Bendrieji reikalavimai (Kokybės vadybos sistema); 5.6.2 Analizės įeitiniai duomenys; 7.4 Pirkimas; 8.2.3 Procesų monitoringas ir matavimas

2 priedas

11 lentelė. EFQM tobulumo modelio koreliacijos

Kendall's tau_b **N = 14** Koreliacija reikšminga *. 0.05 level (2-tailed). **. 0.01 level (2-tailed).		4. Kokio dydžio yra Jūsų įmonė?	8. Įvertinkite, kiek svarbus buvo KVS įdiegimas?	9. Kiek laiko truko įsidiegti KVS?	10. Įvertinkite kiek sudėtingas KVS įdiegimo procesas.	13. Įvertinkite kiek įdiegtas KVS supaprastino darbinę veiklą.	14. Įvertinkite kokybės audito griežtumą.	15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.	16. Ar pasinaudojus įdiegtu KVS įmanoma analizuoti įmonės pokyčių valdymo klausimus?	20. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti tobulintinas įmonės sritis?	21. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą?	22. Įvertinkite KVS įtaką įmonės strategijos vykdymui.	23. Įvertinkite darbuotojų įsitraukimo lygį, tobulinant kokybės vadybos sistemą įmonėje.	24. Įvertinkite ar KVS aprėpė (paaiškino) visas Jūsų įmonės veiklos sritis.	25. Įvertinkite įmonės finansinės būklės pagerėjimą po KVS įdiegimo.	26. Įvertinkite komunikacijos su darbuotojais pagerėjimą po KVS įdiegimo.	27. Įvertinkite investicijų į KVS diegimą didį.
4. Kokio dydžio yra Jūsų įmonė?	Correlation Coefficient	1,000	-,059	,251	-,471	,645*	-,320	,039	,289	,258	,000	,091	-,344	-,606*	,000	,210	-,091
	Sig. (2-tailed)	.	,832	,365	,089	,020	,248	,885	,298	,352	1,000	,742	,215	,023	1,000	,427	,742
8. Įvertinkite, kiek svarbus buvo KVS įdiegimas?	Correlation Coefficient	-,059	1,000	-,782**	,417	-,304	-,113	,109	-,408	,304	-,408	,258	-,122	,286	,531	,000	,194
	Sig. (2-tailed)	,832	.	,005	,133	,273	,683	,681	,141	,273	,141	,352	,661	,284	,052	1,000	,485
9. Kiek laiko truko įsidiegti KVS?	Correlation Coefficient	,251	-,782**	1,000	-,782**	,389	-,531	-,372	,522	-,026	,174	-,330	-,026	-,219	,000	,000	-,440
	Sig. (2-tailed)	,365	,005	.	,005	,160	,056	,161	,060	,925	,530	,234	,925	,411	1,000	1,000	,112
10. Įvertinkite kiek sudėtingas KVS įdiegimo procesas.	Correlation Coefficient	-,471	,417	-,782**	1,000	-,304	,679*	,382	-,408	-,122	,000	,258	-,122	,286	,000	,297	,645*
	Sig. (2-tailed)	,089	,133	,005	.	,273	,014	,151	,141	,661	1,000	,352	,661	,284	1,000	,261	,020
13. Įvertinkite kiek įdiegtas KVS supaprastino darbinę veiklą.	Correlation Coefficient	,645*	-,304	,389	-,304	1,000	-,207	,398	,149	,556*	-,149	,471	-,689*	-,564*	,000	,434	,189
	Sig. (2-tailed)	,020	,273	,160	,273	.	,456	,134	,591	,045	,591	,089	,013	,035	1,000	,101	,497
14. Įvertinkite kokybės audito griežtumą.	Correlation Coefficient	-,320	-,113	-,531	,679*	-,207	1,000	,445	-,277	-,372	,277	,175	,207	-,039	-,721**	,000	,439
	Sig. (2-tailed)	,248	,683	,056	,014	,456	.	,094	,317	,180	,317	,527	,456	,884	,008	1,000	,114

EFQM tobulumo modelio koreliacijos (tęsinys)

Kendall's tau_b **N = 14** Koreliacija reikšminga *. 0.05 level (2-tailed). **. 0.01 level (2-tailed).		4. Kokio dydžio yra Jūsų įmonė?	8. Įvertinkite, kiek svarbus buvo KVS įdiegimas?	9. Kiek laiko truko įsidiegti KVS?	10. Įvertinkite kiek sudėtingas KVS įdiegimo procesas.	13. Įvertinkite kiek įdiegtas KVS supaprastino darbinę veiklą.	14. Įvertinkite kokybės audito griežtumą.	15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.	16. Ar pasinaudojus įdiegtu KVS įmanoma analizuoti įmonės pokyčių valdymo klausimus?	20. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti tobulintinas įmonės sritis?	21. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą?	22. Įvertinkite KVS įtaką įmonės strategijos vykdymui.	23. Įvertinkite darbuotojų įsitraukimo lygį, tobulinant kokybės vadybos sistemą įmonėje.	24. Įvertinkite ar KVS aprėpė (paaiškino) visas Jūsų įmonės veiklos sritis.	25. Įvertinkite įmonės finansinės būklės pagerėjimą po KVS įdiegimo.	26. Įvertinkite komunikacijos su darbuotojais pagerėjimą po KVS įdiegimo.	27. Įvertinkite investicijų į KVS diegimą didį.
15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.	Correlation Coefficient	,039	,109	-,372	,382	,398	,445	1,000	-,458	,558*	-,458	,845**	-,199	,037	-,241	,000	,380
	Sig. (2-tailed)	,885	,681	,161	,151	,134	,094	.	,085	,036	,085	,001	,454	,884	,357	1,000	,152
16. Ar pasinaudojus įdiegtu KVS įmanoma analizuoti įmonės pokyčių valdymo klausimus?	Correlation Coefficient	,289	-,408	,522	-,408	,149	-,277	-,458	1,000	-,447	,143	-,632*	,149	-,140	,000	,000	-,632*
	Sig. (2-tailed)	,298	,141	,060	,141	,591	,317	,085	.	,107	,606	,023	,591	,599	1,000	1,000	,023
20. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti tobulintinas įmonės sritis?	Correlation Coefficient	,258	,304	-,026	-,122	,556*	-,372	,558*	-,447	1,000	-,745**	,849**	-,556*	,104	,388	,000	,141
	Sig. (2-tailed)	,352	,273	,925	,661	,045	,180	,036	,107	.	,007	,002	,045	,695	,155	1,000	,610
21. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą?	Correlation Coefficient	,000	-,408	,174	,000	-,149	,277	-,458	,143	-,745**	1,000	-,632*	,149	-,580*	-,371	,416	,316
	Sig. (2-tailed)	1,000	,141	,530	1,000	,591	,317	,085	,606	,007	.	,023	,591	,030	,173	,116	,254
22. Įvertinkite KVS įtaką įmonės strategijos vykdymui.	Correlation Coefficient	,091	,258	-,330	,258	,471	,175	,845**	-,632*	,849**	-,632*	1,000	-,471	,089	,000	,000	,400
	Sig. (2-tailed)	,742	,352	,234	,352	,089	,527	,001	,023	,002	,023	.	,089	,740	1,000	1,000	,149

EFQM tobulumo modelio koreliacijos (tęsinys)

Kendall's tau_b **N = 14** Koreliacija reikšminga *. 0.05 level (2-tailed). **. 0.01 level (2-tailed).		4. Kokio dydžio yra Jūsų įmonė?	8. Įvertinkite, kiek svarbus buvo KVS įdiegimas?	9. Kiek laiko truko įsidiegti KVS?	10. Įvertinkite kiek sudėtingas KVS įdiegimo procesas.	13. Įvertinkite kiek įdiegtas KVS supaprastino darbinę veiklą.	14. Įvertinkite kokybės audito griežtumą.	15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.	16. Ar pasinaudojus įdiegtu KVS įmanoma analizuoti įmonės pokyčių valdymo klausimus?	20. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti tobulintinas įmonės sritis?	21. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą?	22. Įvertinkite KVS įtaką įmonės strategijos vykdymui.	23. Įvertinkite darbuotojų įsitraukimo lygį, tobulinant kokybės vadybos sistemą įmonėje.	24. Įvertinkite ar KVS aprėpė (paaiškino) visas Jūsų įmonės veiklos sritis.	25. Įvertinkite įmonės finansinės būklės pagerėjimą po KVS įdiegimo.	26. Įvertinkite komunikacijos su darbuotojais pagerėjimą po KVS įdiegimo.	27. Įvertinkite investicijų į KVS diegimą didį.
23. Įvertinkite darbuotojų įsitraukimo lygį, tobulinant kokybės vadybos sistemą įmonėje.	Correlation Coefficient	-,344	-,122	-,026	-,122	-,689*	,207	-,199	,149	-,556*	,149	-,471	1,000	,313	-,388	-,652*	-,519
	Sig. (2-tailed)	,215	,661	,925	,661	,013	,456	,454	,591	,045	,591	,089	.	,240	,155	,014	,062
24. Įvertinkite ar KVS aprėpė (paaiškino) visas Jūsų įmonės veiklos sritis.	Correlation Coefficient	-,606*	,286	-,219	,286	-,564*	-,039	,037	-,140	,104	-,580*	,089	,313	1,000	,308	-,538*	-,310
	Sig. (2-tailed)	,023	,284	,411	,284	,035	,884	,884	,599	,695	,030	,740	,240	.	,240	,035	,245
25. Įvertinkite įmonės finansinės būklės pagerėjimą po KVS įdiegimo.	Correlation Coefficient	,000	,531	,000	,000	,000	-,721**	-,241	,000	,388	-,371	,000	-,388	,308	1,000	,265	,000
	Sig. (2-tailed)	1,000	,052	1,000	1,000	1,000	,008	,357	1,000	,155	,173	1,000	,155	,240	.	,308	1,000
26. Įvertinkite komunikacijos su darbuotojais pagerėjimą po KVS įdiegimo.	Correlation Coefficient	,210	,000	,000	,297	,434	,000	,000	,000	,000	,416	,000	-,652*	-,538*	,265	1,000	,691**
	Sig. (2-tailed)	,427	1,000	1,000	,261	,101	1,000	1,000	1,000	1,000	,116	1,000	,014	,035	,308	.	,009
27. Įvertinkite investicijų į KVS diegimą didį.	Correlation Coefficient	-,091	,194	-,440	,645*	,189	,439	,380	-,632*	,141	,316	,400	-,519	-,310	,000	,691**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,742	,485	,112	,020	,497	,114	,152	,023	,610	,254	,149	,062	,245	1,000	,009	.

12 lentelė. ISO 9001:2008 koreliacija

Kendall's tau_b **N = 23** Koreliacija reikšminga *. 0.05 level (2-tailed). **. 0.01 level (2-tailed).		4. Kokio dydžio yra Jūsų įmonė?	6. Ar Jūsų įmonė turi oficialią veiklos strategiją?	7. Ar teikiate prioritetą KVS savo įmonės strategijoje?	8. Įvertinkite, kiek svarbus buvo KVS įdiegimas?	9. Kiek laiko truko įsidiegti KVS?	10. Įvertinkite kiek sudėtingas KVS įdiegimo procesas.	12. Ar manote, kad Jūsų įsidiegtas KVS apima visas įmonės sritis?	13. Įvertinkite kiek įdiegtas KVS supaprastino darbinę veiklą.	14. Įvertinkite kokybės audito griežtumą.	15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.	16. Ar pasinaudojus įdiegtu KVS įmanoma analizuoti įmonės pokyčių valdymo klausimus?	18. Įvertinkite darbuotojų dalyvavimą diegiant KVS modelį.
4. Kokio dydžio yra Jūsų įmonė?	Correlation Coefficient	1,000	-,576**	-,576**	,326	,524**	,172	,331	-,085	,054	,294	,594**	-,091
	Sig. (2-tailed)	.	,004	,004	,086	,007	,369	,075	,650	,780	,124	,002	,637
6. Ar Jūsų įmonė turi oficialią veiklos strategiją?	Correlation Coefficient	-,576**	1,000	1,000**	-,374	-,606**	-,096	-,370	-,345	-,058	-,344	-,842**	,382
	Sig. (2-tailed)	,004	.	.	,067	,004	,641	,064	,087	,778	,094	,000	,065
7. Ar teikiate prioritetą KVS savo įmonės strategijoje?	Correlation Coefficient	-,576**	1,000**	1,000	-,374	-,606**	-,096	-,370	-,345	-,058	-,344	-,842**	,382
	Sig. (2-tailed)	,004	.	.	,067	,004	,641	,064	,087	,778	,094	,000	,065
8. Įvertinkite, kiek svarbus buvo KVS įdiegimas?	Correlation Coefficient	,326	-,374	-,374	1,000	,648**	,644**	,069	,088	,388*	,308	,168	,122
	Sig. (2-tailed)	,086	,067	,067	.	,001	,001	,719	,647	,049	,118	,404	,536
9. Kiek laiko truko įsidiegti KVS?	Correlation Coefficient	,524**	-,606**	-,606**	,648**	1,000	,537**	,565**	,256	,353	,452*	,553**	-,068
	Sig. (2-tailed)	,007	,004	,004	,001	.	,008	,004	,195	,081	,025	,007	,737
10. Įvertinkite kiek sudėtingas KVS įdiegimo procesas.	Correlation Coefficient	,172	-,096	-,096	,644**	,537**	1,000	,181	,000	,306	,060	,000	,094
	Sig. (2-tailed)	,369	,641	,641	,001	,008	.	,349	1,000	,126	,763	1,000	,640
12. Ar manote, kad Jūsų įsidiegtas KVS apima visas įmonės sritis?	Correlation Coefficient	,331	-,370	-,370	,069	,565**	,181	1,000	,362	-,136	,305	,509**	-,079
	Sig. (2-tailed)	,075	,064	,064	,719	,004	,349	.	,055	,481	,114	,010	,684
13. Įvertinkite kiek įdiegtas KVS supaprastino darbinę veiklą.	Correlation Coefficient	-,085	-,345	-,345	,088	,256	,000	,362	1,000	-,062	-,136	,180	-,265
	Sig. (2-tailed)	,650	,087	,087	,647	,195	1,000	,055	.	,751	,486	,364	,175
14. Įvertinkite kokybės audito griežtumą.	Correlation Coefficient	,054	-,058	-,058	,388*	,353	,306	-,136	-,062	1,000	,241	,132	,259
	Sig. (2-tailed)	,780	,778	,778	,049	,081	,126	,481	,751	.	,227	,516	,196
15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.	Correlation Coefficient	,294	-,344	-,344	,308	,452*	,060	,305	-,136	,241	1,000	,491*	,000
	Sig. (2-tailed)	,124	,094	,094	,118	,025	,763	,114	,486	,227	.	,015	1,000
16. Ar pasinaudojus įdiegtu KVS įmanoma analizuoti įmonės pokyčių valdymo klausimus?	Correlation Coefficient	,594**	-,842**	-,842**	,168	,553**	,000	,509**	,180	,132	,491*	1,000	-,235
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,404	,007	1,000	,010	,364	,516	,015	.	,248

ISO 9001:2008 koreliacija (tęsinys)

Kendall's tau_b **N = 23** Koreliacija reikšminga *. 0.05 level (2-tailed). **. 0.01 level (2-tailed).		4. Kokio dydžio yra Jūsų įmonė?	6. Ar Jūsų įmonė turi oficialią veiklos strategiją?	7. Ar teikiate prioritetą KVS savo įmonės strategijoje?	8. Įvertinkite, kiek svarbus buvo KVS įdiegimas?	9. Kiek laiko truko įsidiegti KVS?	10. Įvertinkite kiek sudėtingas KVS įdiegimo procesas.	12. Ar manote, kad Jūsų įsidiegtas KVS apima visas įmonės sritis?	13. Įvertinkite kiek įdiegtas KVS supaprastino darbinę veiklą.	14. Įvertinkite kokybės audito griežtumą.	15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.	16. Ar pasinaudojus įdiegtu KVS įmanoma analizuoti įmonės pokyčių valdymo klausimus?	18. Įvertinkite darbuotojų dalyvavimą diegiant KVS modelį.
18. Įvertinkite darbuotojų dalyvavimą diegiant KVS modelį.	Correlation Coefficient	-,091	,382	,382	,122	-,068	,094	-,079	-,265	,259	,000	-,235	1,000
	Sig. (2-tailed)	,637	,065	,065	,536	,737	,640	,684	,175	,196	1,000	,248	.
20. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti tobulintinas įmonės sritis?	Correlation Coefficient	,131	-,227	-,227	,063	-,051	-,019	-,306	-,157	,145	,049	,181	,093
	Sig. (2-tailed)	,479	,253	,253	,740	,792	,921	,101	,403	,452	,797	,356	,629
21. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą?	Correlation Coefficient	,099	-,365	-,365	,439*	,544**	,366	,420*	,236	,391*	,393*	,318	-,177
	Sig. (2-tailed)	,602	,072	,072	,024	,006	,063	,027	,220	,047	,045	,112	,370
22. Įvertinkite KVS įtaką įmonės strategijos vykdymui.	Correlation Coefficient	,382*	-,584**	-,584**	,127	,403*	,038	,266	,222	-,035	,124	,570**	-,100
	Sig. (2-tailed)	,041	,004	,004	,510	,041	,845	,157	,242	,859	,523	,004	,608
23. Įvertinkite darbuotojų įsitraukimo lygį, tobulinant kokybės vadybos sistemą įmonėje.	Correlation Coefficient	,188	-,386	-,386	,254	,386	,089	,035	,211	,083	,130	,302	,187
	Sig. (2-tailed)	,316	,056	,056	,189	,051	,650	,854	,271	,671	,504	,129	,340
24. Įvertinkite ar KVS aprėpė (paaiškino) visas Jūsų įmonės veiklos sritis.	Correlation Coefficient	-,058	-,034	-,034	,101	,263	,267	,144	,239	,235	-,063	,118	,402*
	Sig. (2-tailed)	,762	,871	,871	,611	,194	,183	,456	,222	,239	,751	,564	,045
25. Įvertinkite įmonės finansinės būklės pagerėjimą po KVS įdiegimo.	Correlation Coefficient	,381*	-,487*	-,487*	,312	,556**	,274	,301	,282	,170	,232	,509**	,072
	Sig. (2-tailed)	,039	,014	,014	,101	,004	,154	,105	,134	,377	,227	,009	,708
26. Įvertinkite komunikacijos su darbuotojais pagerėjimą po KVS įdiegimo.	Correlation Coefficient	,117	-,171	-,171	,288	,370	,288	,150	,202	,470*	,120	,242	,274
	Sig. (2-tailed)	,537	,401	,401	,140	,064	,145	,432	,295	,017	,540	,227	,166
27. Įvertinkite investicijų į KVS diegimą didį.	Correlation Coefficient	,331	-,374	-,374	,144	,173	,160	-,029	-,155	,296	,125	,402	,067
	Sig. (2-tailed)	,089	,074	,074	,473	,399	,430	,882	,435	,144	,536	,051	,740
28. Įvertinkite kaip stipriai KVS reikalavimai riboja Jūsų darbuotojų kūrybiškumą.	Correlation Coefficient	,125	-,128	-,128	-,190	-,017	-,063	,190	-,122	,021	,142	,301	,133
	Sig. (2-tailed)	,499	,519	,519	,319	,930	,743	,307	,515	,914	,459	,124	,490

ISO 9001:2008 koreliacija (tęsinys)

Kendall's tau_b; N = 23. Koreliacija reikšminga *. 0.05 level (2-tailed). **. 0.01 level (2-tailed).		20. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti tobulintinas įmonės sritis?	21. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą?	22. Įvertinkite KVS įtaką įmonės strategijos vykdymui.	23. Įvertinkite darbuotojų įsitraukimo lygį, tobulinant kokybės vadybos sistemą įmonėje.	24. Įvertinkite ar KVS aprėpė (paaiškino) visas Jūsų įmonės veiklos sritis.	25. Įvertinkite įmonės finansinės būklės pagerėjimą po KVS įdiegimo.	26. Įvertinkite komunikacijos su darbuotojais pagerėjimą po KVS įdiegimo.	27. Įvertinkite investicijų į KVS diegimą didį.	28. Įvertinkite kaip stipriai KVS reikalavimai riboja Jūsų darbuotojų kūrybiškumą.
4. Kokio dydžio yra Jūsų įmonė?	Correlation Coefficient	,131	,099	,382*	,188	-,058	,381*	,117	,331	,125
	Sig. (2-tailed)	,479	,602	,041	,316	,762	,039	,537	,089	,499
6. Ar Jūsų įmonė turi oficialią veiklos strategiją?	Correlation Coefficient	-,227	-,365	-,584**	-,386	-,034	-,487*	-,171	-,374	-,128
	Sig. (2-tailed)	,253	,072	,004	,056	,871	,014	,401	,074	,519
7. Ar teikiate prioritetą KVS savo įmonės strategijoje?	Correlation Coefficient	-,227	-,365	-,584**	-,386	-,034	-,487*	-,171	-,374	-,128
	Sig. (2-tailed)	,253	,072	,004	,056	,871	,014	,401	,074	,519
8. Įvertinkite, kiek svarbus buvo KVS įdiegimas?	Correlation Coefficient	,063	,439*	,127	,254	,101	,312	,288	,144	-,190
	Sig. (2-tailed)	,740	,024	,510	,189	,611	,101	,140	,473	,319
9. Kiek laiko truko įsidiegti KVS?	Correlation Coefficient	-,051	,544**	,403*	,386	,263	,556**	,370	,173	-,017
	Sig. (2-tailed)	,792	,006	,041	,051	,194	,004	,064	,399	,930
10. Įvertinkite kiek sudėtingas KVS įdiegimo procesas.	Correlation Coefficient	-,019	,366	,038	,089	,267	,274	,288	,160	-,063
	Sig. (2-tailed)	,921	,063	,845	,650	,183	,154	,145	,430	,743
12. Ar manote, kad Jūsų įsidiegtas KVS apima visas įmonės sritis?	Correlation Coefficient	-,306	,420*	,266	,035	,144	,301	,150	-,029	,190
	Sig. (2-tailed)	,101	,027	,157	,854	,456	,105	,432	,882	,307
13. Įvertinkite kiek įdiegtas KVS supaprastino darbinę veiklą.	Correlation Coefficient	-,157	,236	,222	,211	,239	,282	,202	-,155	-,122
	Sig. (2-tailed)	,403	,220	,242	,271	,222	,134	,295	,435	,515
14. Įvertinkite kokybės audito griežtumą.	Correlation Coefficient	,145	,391*	-,035	,083	,235	,170	,470*	,296	,021
	Sig. (2-tailed)	,452	,047	,859	,671	,239	,377	,017	,144	,914
15. Įvertinkite įdiegtojo KVS efektyvumą gerinant Jūsų verslo pasiekimus.	Correlation Coefficient	,049	,393*	,124	,130	-,063	,232	,120	,125	,142
	Sig. (2-tailed)	,797	,045	,523	,504	,751	,227	,540	,536	,459
16. Ar pasinaudojus įdiegtu KVS įmanoma analizuoti įmonės pokyčių valdymo klausimus?	Correlation Coefficient	,181	,318	,570**	,302	,118	,509**	,242	,402	,301
	Sig. (2-tailed)	,356	,112	,004	,129	,564	,009	,227	,051	,124

ISO 9001:2008 koreliacija (tęsinys)

Kendall's tau_b **N = 23** Koreliacija reikšminga *. 0.05 level (2-tailed). **. 0.01 level (2-tailed).		20. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti tobulintinas įmonės sritis?	21. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą?	22. Įvertinkite KVS įtaką įmonės strategijos vykdymui.	23. Įvertinkite darbuotojų įsitraukimo lygį, tobulinant kokybės vadybos sistemą įmonėje.	24. Įvertinkite ar KVS aprėpė (paaiškino) visas Jūsų įmonės veiklos sritis.	25. Įvertinkite įmonės finansinės būklės pagerėjimą po KVS įdiegimo.	26. Įvertinkite komunikacijos su darbuotojais pagerėjimą po KVS įdiegimo.	27. Įvertinkite investicijų į KVS diegimą didį.	28. Įvertinkite kaip stipriai KVS reikalavimai riboja Jūsų darbuotojų kūrybiškumą.
18. Įvertinkite darbuotojų dalyvavimą diegiant KVS modelį.	Correlation Coefficient	,093	-,177	-,100	,187	,402*	,072	,274	,067	,133
	Sig. (2-tailed)	,629	,370	,608	,340	,045	,708	,166	,740	,490
20. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti tobulintinas įmonės sritis?	Correlation Coefficient	1,000	-,108	,264	,223	,133	,173	,101	,392*	,023
	Sig. (2-tailed)	.	,569	,159	,237	,490	,351	,594	,045	,900
21. Ar komunikavote su klientais norėdami įvertinti įgyvendintų pakeitimų efektyvumą?	Correlation Coefficient	-,108	1,000	-,061	-,156	-,100	,073	,285	,068	,000
	Sig. (2-tailed)	,569	.	,750	,418	,612	,699	,142	,732	1,000
22. Įvertinkite KVS įtaką įmonės strategijos vykdymui.	Correlation Coefficient	,264	-,061	1,000	,665**	,394*	,619**	,241	,497*	,182
	Sig. (2-tailed)	,159	,750	.	,000	,043	,001	,209	,012	,332
23. Įvertinkite darbuotojų įsitraukimo lygį, tobulinant kokybės vadybos sistemą įmonėje.	Correlation Coefficient	,223	-,156	,665**	1,000	,621**	,671**	,381*	,341	,000
	Sig. (2-tailed)	,237	,418	,000	.	,002	,000	,049	,086	1,000
24. Įvertinkite ar KVS aprėpė (paaiškino) visas Jūsų įmonės veiklos sritis.	Correlation Coefficient	,133	-,100	,394*	,621**	1,000	,676**	,663**	,236	,087
	Sig. (2-tailed)	,490	,612	,043	,002	.	,000	,001	,246	,654
25. Įvertinkite įmonės finansinės būklės pagerėjimą po KVS įdiegimo.	Correlation Coefficient	,173	,073	,619**	,671**	,676**	1,000	,724**	,466*	,202
	Sig. (2-tailed)	,351	,699	,001	,000	,000	.	,000	,017	,277
26. Įvertinkite komunikacijos su darbuotojais pagerėjimą po KVS įdiegimo.	Correlation Coefficient	,101	,285	,241	,381*	,663**	,724**	1,000	,496*	,253
	Sig. (2-tailed)	,594	,142	,209	,049	,001	,000	.	,013	,183
27. Įvertinkite investicijų į KVS diegimą didį.	Correlation Coefficient	,392*	,068	,497*	,341	,236	,466*	,496*	1,000	,673**
	Sig. (2-tailed)	,045	,732	,012	,086	,246	,017	,013	.	,001
28. Įvertinkite kaip stipriai KVS reikalavimai riboja Jūsų darbuotojų kūrybiškumą.	Correlation Coefficient	,023	,000	,182	,000	,087	,202	,253	,673**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,900	1,000	,332	1,000	,654	,277	,183	,001	.