

## Lietuvos įmonių vadybos analizė taikant Europos verslo tobulumo modelį

**Juozas Mikulis**

Doktorantas  
Vilniaus universitetas  
Kokybės vadybos katedra  
Saulėtekio al. 9, 2040 Vilnius  
Tel. (370 2) 75 32 85

**Adolfas Kaziliūnas**

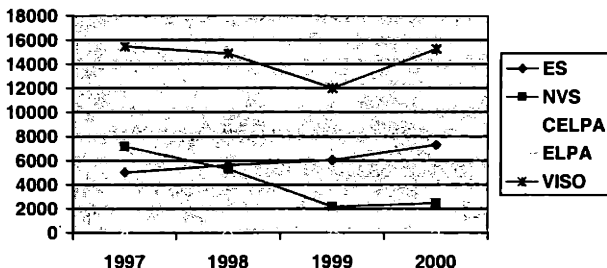
Profesorius habilituotas daktaras  
Vilniaus universitetas  
Kokybės vadybos katedra  
Saulėtekio al. 9, 2040 Vilnius  
Tel. (370 2) 36 61 54

*Lietuva artėja prie tikslo – įstoti į Europos Sąjungą. Ar Lietuvos pramonė įsitvirtins Europos Sąjungoje, priklausys nuo daugelio veiksnių, vienas iš svarbiausių – gaminių ir paslaugų kokybė. Šiame straipsnyje yra analizuojamos Lietuvos įmonių plėtros kryptys ir tobulintinos sritys. Tyrimo objektas – 27 įvairaus dydžio įmonės, dalyvavusios Lietuvos nacionalinio kokybės prizo konkurse 1998 metais, 1999 metais ir 2000 metais. Vadovautasi sisteminės analizės, palyginimo ir statistinės koreliacijos metodais. Straipsnyje parodomi mūsų įmonių vadybos pranašumai ir trūkumai, vertinant pagal Europos verslo tobulumo modelio kriterijus.*

Gaminių ir paslaugų kokybė tampa vienu iš svarbiausių kriterijų, lemiančių įmonių veiklos sėkmę ir išlikimą konkurencijos sąlygomis. Kokybės reikalavimai yra ypač dideli tarptautinėje rinkoje. Tai skatina Lietuvos eksportuotojus naudoti naujausius vadybos metodus ir gerinti savo gaminių ar teikiamų paslaugų kokybę. Visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimas padeda laimėti konkurencinę kovą pasaulinėje rinkoje ne tik atskiroms kompanijoms, bet ir valstybėms ir net pasaulio šalių regionams [4]. Šio tyrimo tikslas – įvertinti Lietuvos įmonių pažangą ir numatyti tobulinimosi kryptis, taikant visuotinės kokybės vadybos principus. Tyrimo objektas – 27 įvairaus dydžio Lietuvos įmonės, dalyvavusios 1998 metais, 1999 metais ir 2000 metais Lietuvos nacionalinio kokybės prizo konkurse. Daroma prielaida, kad šios įmonės savo veikloje plačiausiai naudoja visuotinės ko-

kybės vadybos (VKV) principus ir jų vadybos lygis yra aukštesnis nei bendrasis Lietuvos įmonių rodiklis.

Lietuva yra eksporto valstybė. 1999 metais eksporto dalis BVP sudarė 40 proc., 2000 metais – 45 proc. [1]. Po Rusijos finansų krizės Lietuvos gamintojai buvo priversti perorientuoti savo eksporto politiką į Vakarų. 1997 metais eksportas į ES valstybes sudarė 33 proc. viso eksporto, 1999 metais – jau 50 proc. [1]. 2000 metais eksportas į Europos Sąjungos šalis padidėjo 21,2 proc., nepaisant nepalankaus eksportui euro kurso kritimo dolerio atžvilgiu [2]. Europos Sąjungos valstybės yra pagrindinės Lietuvos užsienio prekybos partnerės. Šių šalių svarba integruojantis į ES didės. Toliau pateikiamame paveiksle parodyta, kaip kito eksporto apimtis pagal valstybių sąjungas [1].



1 pav. Lietuvos eksportas pagal valstybių sąjungas 1997–2000 m., mln. Lt [1]

CELPA 1997–1998: Čekija, Lenkija, Slovakija, Slovėnija, Rumunija, Vengrija; 1999–2000: Bulgarija, Čekija, Lenkija, Slovakija, Slovėnija, Rumunija, Vengrija

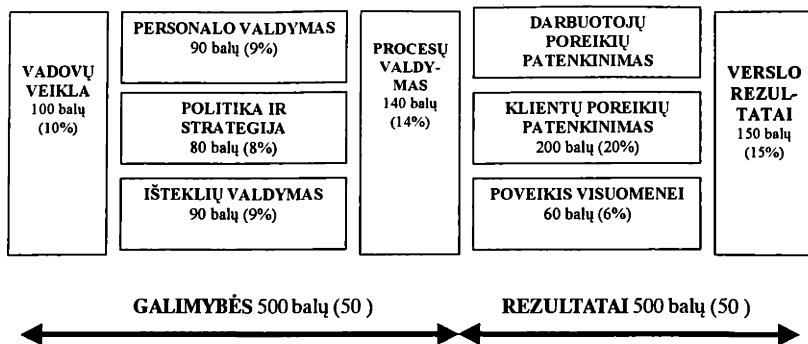
ES valstybių svarba Lietuvos eksportuojančioms įmonėms stabiliai didėja, tuo tarpu NVS šalių labai krito, palyginti su 1997 metų lygiu.

Atsižvelgiant į šią situaciją ir prekybos raidos kryptis, naują prasmę įgauna Lietuvos įmonių konkurencingumas Europos Sąjungos rinkoje. Pagal Lietuvos ūkio instituto 2000 metais atliktą tyrimą daugelis apklaustų Lietuvos eksportuojančių įmonių (91 proc.) pripažįsta kokybę kaip svarbiausią veiksni, lemiantį eksporto lygį [11]. Tyrimo duomenimis, iš įmonių veiklos kryptių, skatinančių eksportą, 99 proc. apklaustųjų nurodė prekių kokybės gerinimą, 97 proc. – kad produkcija atitinka tarptautinius reikalavimus, sertifikavimą [11]. Siekiant užtikrinti, kad produktai ar paslaugos atitektų klientų reikalavimus bei nuolatinių tobulinimą, neužtenka techninių priemonių. Geriausių rezultatų pasiekama sutelkiant šiam tikslui visą organizaciją ir efektyviai taikant vadybos metodus. Kokybės vadybos ISO 9000 serijos naujos redakcijos standartai dar labiau priartėjo prie visuotinės kokybės vadybos reikalavimų [12]. Tokiu būdu yra keliamas bendras įmonių, siekiančių ISO 9001:2000 sertifikavimo, lygis. Tačiau kol kas arčiausiai plačiai žinomų visuotinės kokybės vadybos principų yra priartėję nacionaliniai kokybės apdovanojimai. Šiuos apdovanojimus stei-

gia valstybės, siekiančios skatinti savo šalies įmones diegti veikloje visuotinės kokybės vadybos principus ir tokiu būdu didinti pramonės konkurencingumą. Išsamiausias veiklos kokybę sudarančių elementų rinkinys yra Europos verslo tobulumo modelis (EVT) [9]. Šis vadybos modelis buvo pasirinktas, tiriant VKV principų naudojimą pažangių Lietuvos įmonių vadyboje. Vienas iš tyrimo tikslų buvo pasirinktų įmonių vadybos sistemų analizė ir tobulintinių kryptių identifikavimas, didinant organizacijų valdymo efektyvumą ir pramonės konkurencingumą.

Europoje kasmet yra rengiamas konkursas Europos kokybės apdovanojimui gauti. Konkurse dalyvaujančios įmonės yra įvertinamos pagal tai, ar atitinka Europos verslo tobulumo modelį. Remdamasi šiuo modeliu 1998 metais Lietuvos ūkio ministerija įsteigė Lietuvos nacionalinį kokybės prizą ir surengė pirmąjį konkursą. Nuo tada šis prizas kasmet yra įteikiamas įmonėms, labiausiai atitinkančioms Europos verslo tobulumo modelį (2 pav.) [4].

Šiuo tyrimu pamėginome įvertinti, kaip Lietuvos įmonės naudoja ES vadybos praktiką nustatyti tobulintinas sritis, bei remdamiesi trijų metų duomenimis įvertinti bendras visuotinės kokybės vadybos tobulinimo Lietuvoje kryptis.



2 pav. Europos verslo tobulumo modelis

Nuo 1998 metų reikalavimai norint gauti Europos kokybės apdovanojimą kito, tačiau nedaug. Reikalavimai Lietuvos nacionaliniam kokybės prizui gauti liko nepakitę. Konkurse nacionaliniam kokybės prizui gauti dalyvaujančios įmonės skirstomos į tris kategorijas: mažos – iki 50 darbuotojų, vidutinės – nuo 51 darbuotojo iki 300 darbuotojų ir stambios – daugiau nei 300 darbuotojų. Visos norinčios dalyvauti ir užsiregistravusios įmonės gauna išsamią anketą, kurią turi užpildyti. Anketoje nurodomi kriterijai atitinka pateiktus 2 paveikslė. Kriterijai skirstomi į galimybes ir rezultatus. Prie galimybių priskiriama vadovų veikla, politika ir strategija, personalo vadyba, išteklių valdymas ir procesų valdymas. Prie veiklos rezultatų priskiriami klientų poreikių patenkinimas, darbuotojų poreikių patenkinimas, poveikis visuomenei bei verslo rezultatai. Kiekvienas kriterijus skaidomas į smulkesnius. Pavyzdžiui, siekiant įvertinti įmonės veiklą politikos ir strategijos srityje, atsakant į klausimus reikia apibūdinti, kaip naudojama tinkama ir išsami informacija, rengiant politiką ir strategiją, kaip rengiama strategija, kaip strategija ir politika skleidžiama, aiškinama ir įgy-

vendinama bei atnaujinama. Vertinant įmonės galimybes atsižvelgiama į tai, kaip aiškiai yra įrodyta, kad kriterijų vertybės yra visuotinai pripažintos ir į jas žiūrima kaip į sistemą, ar pastebima aiški orientacija į prevenciją, aiškūs verslo efektyvumo didinimo, remiantis cikline veiklos analize įrodymai, ar vertybės gerai integruotos į įmonės veiklą ir yra taikomos visuose svarbiausiose procesuose bei visose veiklos srityse [4; 6].

Įmonės rezultatai vertinami atsižvelgiant į tendencijas – ar veiklos rezultatai gerėjo per paskutinius trejus metus, tikslų įgyvendinimą – ar buvo nustatyti tikslai ir kaip jie buvo įgyvendinami, palyginimą su šios įmonės – kaip įmonės rezultatai atrodo, lyginant su kitomis įmonėmis, bei rezultatų pasiekimą, išnaudojant galimybes – ar yra susieti pasiekti įmonės rezultatai su įmonės galimybėmis. Idealiu atveju yra pastebimos aiškios teigiamos tendencijos ir (arba) nuolatinė tobulinimo veikla visose srityse, vertinant paskutinius dvejus metus, įmonė puikiai įgyvendina užsibrėžtus tikslus, yra geriausia daugelyje veiklos sričių, dauguma rezultatų lemia efektyvus galimybių išnaudojimas bei matomi teigiami požymiai, kad iškovotos lyderio

pozicijos bus išsaugotos. Taip pat rezultatai turi pasireikšti visose pagrindinėse įmonės veiklos srityse [6].

Išanalizavus surinktus duomenis nustatyta, kad įmonės įvertinimas priklauso nuo jos dydžio. Stambios įmonės beveik visais kriterijais pralenkė vidutines, o vidutinės – mažas. 1 lentelėje nurodomi vidutiniai skirtingų kategorijų įmonių įvertinimai per trejus metus pagal kriterijus.

Matome, kad mažų įmonių rodikliai yra geresni tik pagal politikos ir strategijos kriterijus. Visais kitais punktais mažos įmonės lygiuojasi į stambias ir vidutines arba atsilieka, o ypač pagal verslo rezultatus ir poveikį visuomenei. Tai galima paaiškinti tuo, kad didesnės įmonės labiau orientuojasi į eksportą ir didesni reikalavimai konkurencingumui skatina šias įmones greičiau persitvarkyti ir diegti modernius vadybos metodus.

Prasčiausi įmonių rodikliai yra darbuotojų poreikių patenkinimo ir poveikio visuomenei srityse. Čia yra įvertinama, kaip įmonės darbuotojai ir visuomenė vertina įmonę bei objektyvūs įmonės šios srities veiklos įrodymai. Vidutinių įmonių rezultatai pagal šiuos kriterijus yra geriausi. Jų vadovų veikla taip pat vertinama geriausiai, tačiau pagal kitus kriterijus vidutinės įmonės atsilieka nuo stambių. Didžiausias atotrūkis yra pagal verslo rezultatus.

**Vadovų veikla.** Mažų ir vidutinių įmonių įvertinimas pagal vadovų veiklos kriterijų gana stipriai sumažėjo nuo 1999 metų (beveik 12 proc.). Stambių įmonių vadovai labai pagerino veiksmus pripažįstant ir įvertinant turinčias įtakos įmonės veiklai žmonių pastangas bei laimėjimus tiek įmonėje, tiek už jos ribų (įvertinimai pakilo apie 14 proc.).

Tuo tarpu mažų ir vidutinių įmonių vadovai šioje srityje stipriai pablogino savo rezultatus (įvertinimas krito 11 proc.). Tai rodo, kad šių įmonių vadovai teikia nepakankamą svarbą savo asmeniniam vaidmeniui motyvuojant darbuotojus.

Atliekant apklausą nustatyta, kad įmonių vadovai pripažįsta ISO 9000 standarto reikalavimus atitinkančios kokybės vadybos sistemos būtinumą. Daugelyje nacionalinio kokybės prizo konkurse dalyvavusių įmonių yra įdiegta ir sertifikuota kokybės vadybos sistema. Vadovai nustato strateginius įvairių įmonės veiklos sričių tikslus. Daugelis vadovų stengiasi propaguoti įmonės pastangas gerinti kokybę už jos ribų, bendraujant su klientais, partneriais, dalyvaujant konferencijose ir seminaruose, įvairiuose kituose renginiuose, spaudoje. Darbuotojų pastangoms ir laimėjimams įvertinti tobulinamos pripažinimo ir skatinimo sistemos. Kai kurių įmonių vadovai darbuotojų pasiekimams ir pastan-

1 lentelė. Vidutinis įmonių įvertinimas pagal kriterijus ir kategorijas, procentais nuo galimų balų 1998–2000 m.

Kriterijus	Kategorija		
	Stambios	Vidutinės	Mažos
Vadovų veikla	48,50	47,67	47,75
Politika ir strategija	53,00	47,78	55,00
Personalo valdymas	47,78	44,44	43,33
Išteklų valdymas	53,00	51,11	51,67
Procesų valdymas	53,93	47,06	47,68
Klientų poreikių patenkinimas	49,60	49,06	45,75
Darbuotojų poreikių patenkinimas	39,44	39,75	38,06
Poveikis visuomenei	40,67	42,59	30,83
Verslo rezultatai	57,07	49,70	35,33
<b>Iš viso:</b>	<b>50,18</b>	<b>47,32</b>	<b>43,85</b>

2 lentelė. Vidutinis įmonių įvertinimas pagal vadovų veiklos kriterijų 1998–2000 metais, procentais nuo galimų balų

Kriterijus	Stambios įmonės	Pokytis 1999–2000 metais	Vidutinės ir mažos įmonės	Pokytis 1999–2000 metais
Vadovų veiksmai asmeniniu pavyzdžiu propaguojant ir įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą	48,40	-4,88	46,33	-18,67
Vadovų veiksmai, skatinant įmonės veiklos procesų tobulinimą ir darbuotojų tobulinimąsi	47,20	0,00	48,33	6,67
Vadovų veiksmai bendraujant su klientais, tiekėjais ir kitomis įmonėmis, profesinėmis, visuomeninėmis bei kitomis organizacijomis	49,60	0,00	52,00	-12,00
Vadovų veiksmai pripažįstant ir įvertinant turinčias įtakos įmonės veiklai žmonių pastangas bei laimėjimus tiek įmonėje, tiek už jos ribų	48,80	13,51	45,33	-11,43
Iš viso vadovų veikla:	48,50	1,89	47,69	-11,61

goms įvertinti nustato kokybės rodiklius ir jų matavimo būdus. Tačiau šios vadovų pastangos dabartinėmis sąlygomis yra aiškiai per silpnos. Įmonės vadovai turėtų tobulinti veiklą, įgyvendinant visus VKV principus, visur rodyti asmeninį pavyzdį. Nėra pakankamai įvertinama lyderavimo svarba ir įtaka organizacijos sėkmei. Įmonių darbuotojams reikia naujo mąstymo, šiuolaikinio požiūrio į kokybę, klientų ir darbuotojų poreikių patenkinimą, bendravimą, vadovų ir pavaldinių santykius. Nė vienoje įmonėje nėra įsteigtos kokybės tarybos ar aukštųjų vadovų kokybės tobulinimo komandos, kurios vadovai asmeniškai galėtų prisidėti prie kokybės tobulinimo darbų, kokybės projektų koordinavimo, svarbių įmonės kokybės problemų sprendimo.

**Politika ir strategija.** Šis kriterijus parodo, kaip rengiant įmonės strategiją ir politiką yra remiamasi visuotinės kokybės vadybos nuostatomis. Tai vienas iš kriterijų, pagal kurį įmonės labiausiai priartėjo prie Europos verslo tobulumo modelio. Net 15 iš 23 pateikusių informaciją įmonių surinko daugiau nei pusę galimo įver-

tinimo. Politikai ir strategijai rengti įmonės naudoja tiek išorės informaciją (rinkos tyrimų duomenis, anketų duomenis, aplinkosaugos informaciją, tiekėjų reitingus ir kt.), tiek vidaus informaciją (įmonės finansinius, ekonominius, kokybės duomenis, informaciją apie naujas technologijas, darbuotojus ir kt.). Politiką ir strategiją siekiama derinti su įmonės tikslais. Kai kuriose stambiose įmonėse veikia strateginio planavimo grupė ar padalinys. Politika ir strategija skleidžiama įmonėse per susirinkimus, pasitarimus, o už jų ribų – reklaminiuose leidiniuose, spaudoje, susitikimuose su klientais, internete.

Tačiau ne visos įmonės pakankamai rūpinasi išaiškinti strategiją savo darbuotojams. Ne visi darbuotojai žino strateginius įmonės tikslus ir jų svarbą. Kai kuriose įmonėse strateginiai tikslai nėra aiškiai apibrėžiami arba jų yra per daug. Tokiu būdu praleidžiama galimybė sukcentruoti įmonės pastangas ir išteklius keletui pačių svarbiausių sričių. Sprendžiant apie naudojamos strategijos efektyvumą, dažniausiai taikomi finansiniai įvertinimo metodai, naudojamis tradiciniais rodikliais. Įmonės į strateginius tiks-

3 lentelė. Vidutinis įmonių įvertinimas pagal strategijos ir politikos kriterijų 1998–2000 metais, procentais nuo galimų balų

Kriterijus	Stambios įmonės	Pokytis 1999–2000 m.	Vidutinės ir mažos įmonės	Pokytis 1999–2000 m.
Tinkamos ir išsamios informacijos naudojimas, rengiant politiką ir strategiją	52,00	-2,94	48,75	-3,64
Politikos ir strategijos rengimas	51,50	-11,76	50,83	-10,00
Politikos ir strategijos skleidimas, aiškinimas ir įgyvendinimas	54,00	-2,94	46,25	11,11
Politikos ir strategijos reguliarius atnaujinimas	53,00	-9,09	48,33	8,00
Iš viso politikos ir strategijos parengimas bei įgyvendinimas pagal VKV nuostatas:	53,00	-5,84	50,00	5,16

lus neįtraukia tokių sričių kaip darbuotojai ir klientų patenkinimas.

Pažymėtina, kad vidutinis stambių įmonių įvertinimas pagal visus aspektus pablogėjo. Ypač pablogėjo įmonių veikla, rengiant politiką ir strategiją (stambių įmonių įvertinimas sumažėjo 12 proc., mažų ir vidutinių – 10 proc.). Tuo tarpu mažos ir vidutinės įmonės pagerino savo veiklą skleisdamos politiką ir strategiją (padidėjo 11 proc.) bei reguliariai jas atnaujinamos ir tobulindamos (padidėjo 8 proc.). Tai rodo teigiamas tikslingos įmonių raidos ir padidėjusio lankstumo, reaguojant į verslo aplinką, tendencijas.

**Personalo vadyba.** Įmonių galimybių srityje šis kriterijus yra vertinamas silpniausiai. Vidutiniškai įmonės nesurenka nė pusės galimų įvertinimų. Tai rodo nepakankamą organizacijų dėmesį savo darbuotojams. Ypač retai darbuotojai įtraukiami į įmonės veiklos tobulinimą, jiems suteikiama nedaug įgaliojimų, menkas jų nuopelnų pripažinimas. Tik kai kurios įmonės turi arba diegia motyvavimo sistemą, beveik neatliekama personalo valdymo efektyvumo analizė. Įmonės retai atlieka darbuotojų apklausas, tiria jų nuomonę. Nėra valdomi karjeros procesai, neanalizuojama darbuotojų kompetencijos

įtaka verslo rezultatams. Daugelis įmonių galėtų tobulinti bendravimo su darbuotojais efektyvumą, kadangi paprastai apsiribojama „pasiūlymų dėžutėmis“ bei formalia galimybe teikti siūlymus savo tiesioginiam vadovui.

Tačiau įmonės planuoja darbuotojų poreikį, sudaro mokymo planus ir juos vykdo. Taip pat pažymėtina, kad geriausiai šioje kategorijoje yra vertinamas įmonės rūpinimasis darbuotojais, nors ir pagal šį kriterijų vidutinis įvertinimas nesiekia pusės galimų balų.

Reta įmonė yra įdiegusi ir efektyviai naudoja mokymų įvertinimo metodikas. Mažai naudojami nauji personalo vadybos metodai, gerinantys darbo efektyvumą. Daugelis įmonių neturi suformuotos personalo politikos. Nepanaudamos visų savo darbuotojų galimybių, įmonės praranda potencialius konkurencinius pranašumus.

Lietuvos įmonės neskiria pakankamai dėmesio didinti darbuotojų kompetencijas. Netgi perspektyvose įmonėse menkai rūpinamasi darbuotojų kvalifikacijos tobulinimu, tik 25 proc. įmonių turi kvalifikacijos tobulinimo planus [10]. Ypač pablogėjo mažų ir vidutinių įmonių veikla personalo vadybos srityje. Įmonės ir darbuotojų bendravimo įvertinimas sumažėjo net 31 procen-

4 lentelė. Vidutinis įmonių įvertinimas pagal personalo vadybos kriterijų 1998–2000 metais, procentais nuo galimų balų

Kriterijus	Stambios įmonės	Pokytis 1999–2000 m.	Vidutinės ir mažos įmonės	Pokytis 1999–2000 m.
Personalo organizavimas ir valdymas	48,67	4,35	46,11	-7,50
Darbuotojų kompetencijos didinimas	50,67	0,00	44,44	-22,22
Darbuotojų ir įmonės tikslų analizė ir derinimas	47,33	20,00	40,56	13,33
Darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklos tobulinimą, įgaliojimų jiems suteikimas ir nuopelnų pripažinimas	42,00	10,53	37,22	-14,29
Veiksmingas įmonės ir darbuotojų bendravimas	46,00	-8,70	41,67	-31,11
Rūpinimasis darbuotojais	49,33	-8,70	46,67	-15,00
Iš viso personalo galimybių atskleidimas ir panaudojimas:	47,78	2,22	44,10	-11,81

tu. Šios tendencijos rodo, kad mažos ir vidutinės įmonės praranda ryšį su savo darbuotojais, o jie yra įmonės pagrindas, todėl sunku tikėtis, kad, neįtraukus į įmonės veiklą personalo, pavyks įgyvendinti žymius efektyvumo patobulinimus.

4 lentelės duomenimis, blogiausiai pavyksta įtraukti darbuotojus į įmonės veiklos tobulinimą. Įmonės plėtodamos veiklą neišnaudoja visų savo darbuotojų galimybių. Per dažnai pamirštama, kad personalas nėra tik darbo jėga, bet ir naujų idėjų, galinčių padėti tobulinti įmonės veiklą, šaltinis. Dažnai būdami arčiausiai problemos ištakų, kliento arba tiekėjo organizacijos darbuotojai gali pasiūlyti efektyviausius sprendimus.

**Išteklių valdymas.** Geriausiai įmonėse yra valdomi finansiniai išteklių. Tai gali būti paaikškinama didele ir akivaizdžia finansų svarba įmonės valdymui. Tačiau silpnai analizuojami nuostoliai, susidarantys dėl blogos kokybės, paverčiant juos aiškia pinigine išraiška. Praktiškai netaikomi nei kokybės išlaidų, nei proceso išlaidų, nei kokybės nuostolių metodai.

Blogiausiai įmonės valdo technologijas ir intelektinę nuosavybę. Naujos technologijos vis dar sunkiai skinasi kelią Lietuvos įmonėse. Ypač retai naudojamos nesusijusios su gamyba modernios technologijos, skirtos procesams tobulinti.

Stambios įmonės blogiausiai valdo informa-

cinis išteklius. Stambios įmonės 1998 metais vidutiniškai gavo 39 proc. galimų balų, o 1999 metais ir 2000 metais – jau 61 proc. galimų balų. Tuo tarpu mažų ir vidutinių įmonių informacinių išteklių valdymo vertinimas, nors ir pablogėjo net 24 proc., tebėra gana aukštas – 55 proc.

Tiekėjai įvertinami pagal procedūrą, atitinkančią ISO 9000 sistemos reikalavimus. Tačiau nėra aiškiai apibrėžtas ir matomas tiekėjų įvertinimo ir tolesnių veiksmų didinančių santykių su tiekėjais efektyvumą ryšys.

Įmonės mažai naudoja VKV principą, skatinantį bendradarbiauti su tiekėjais ir palaikyti abiem šalims naudingus santykius. Ryšiai su tiekėjais turėtų būti glaudesni, šioje srityje yra neišnaudotų galimybių derinti tarpusavio veiksmus, tobulinant tiekimo grandį.

**Procesų valdymas.** Remiantis įmonių apklausa nustatyta, kad daugumos jų verslo sėkmei svarbiausi vadybos procesai yra analizuojami ir valdomi taikant ISO 9000 kokybės standartų reikalavimus. Atliekami vidaus kokybės auditai, vykdomas neatitinkančių nustatytų reikalavimų produktų valdymas, rengiamos vadybos analizės, visos procesų operacijos yra dokumentuotos, priskirti atsakingi už jų valdymą darbuotojai. Daugelis įmonių, atsižvelgdamos į

5 lentelė. Vidutinis įmonių įvertinimas pagal išteklių valdymo kriterijų 1998–2000 metais, procentais nuo galimų balų

Kriterijus	Stambios įmonės	Pokytis 1999–2000 m.	Vidutinės ir mažos įmonės	Pokytis 1999–2000 m.
Finansinių išteklių valdymas	61,11	-2,70	56,94	1,82
Informacinių išteklių valdymas	47,78	0,00	55,09	-24,29
Santykių su tiekėjais plėtojimas ir efektyvus žaliavų valdymas	53,89	0,00	52,31	2,00
Pastatų, įrangos ir kito turto valdymas	53,33	-14,29	49,54	2,00
Technologijų ir intelektualinės nuosavybės valdymas	51,11	-10,00	46,30	-16,36
Iš viso įmonės finansinių, informacinių, materialinių, technologinių ir kitų išteklių efektyvus tvarkymas ir naudojimas:	53,00	-5,45	51,28	-10,30

6 lentelė. Vidutinis įmonių įvertinimas pagal procesų valdymo kriterijų 1998–2000 metais, procentais nuo galimų balų

Kriterijus	Stambios įmonės	Pokytis 1999–2000 metais	Vidutinės ir mažos įmonės	Pokytis 1999–2000 metais
Verslo sėkmei svarbiausių procesų vertinimas	54,29	-1,92	47,92	-1,33
Sisteminio požiūrio taikymas procesams valdyti	57,50	5,88	53,57	-10,59
Procesų analizė ir jų tobulinimo tikslų nustatymas	55,00	6,25	44,64	-13,33
Procesų tobulinimas naudojant inovacijas ir kūrybišką darbą	50,71	-8,70	41,37	-14,29
Naujų procesų diegimas ir efektyvumo įvertinimas	52,14	-6,67	44,35	4,62
Iš viso procesų įmonėje aprašymas ir valdymas:	53,93	-0,83	47,25	-4,50

klientų pageidavimus ir lūkesčius, tobulina ir keičia vadybos procesus. Informacija apie procesų keitimus skleidžiama įmonės darbuotojams ir klientams. Įmonės rengia kokybės gerinimo ir gamybos efektyvumo didinimo planus. Planuoja naujų, paklausių produktų ir efektyvesnių procesų rengimą ir įdiegimą.

2000 metais geriausiai buvo įvertintos mažos įmonės, išnaudojusios būdingą lankstumą, už naujų procesų diegimą ir efektyvumo įvertinimą. Tais pačiais metais vidutinės įmonės negavo aukščiausių įvertinimų tarp visų įmonių nei pagal vieną procesų valdymo kriterijų, tačiau geriausiai jos pasirodė, vertinant verslo sėkmei

svarbiausius procesus. Tuo tarpu stambios įmonės labiausiai pasižymėjo, taikydamos sisteminį procesų valdymo požiūrį.

Mažos ir vidutinės įmonės ypač blogai naudoja inovacijas ir kūrybišką darbą tobulinti procesus. Tai rodo įmonių nesugebėjimą realizuoti darbuotojų kūrybiškumą ir talentą ir siejasi su mažų ir vidutinių įmonių problemomis, įtraukiant darbuotojus į organizacijos veiklos tobulinimą (4 lentelė).

Apklausus kai kurias įmones, dalyvavusias šiame konkurse 1999 metais ir 2000 metais, pastebėta, kad svarbiausios šios srities tobulinimo kryptys galėtų būti geresnė duomenų rinkimo ir



7 lentelė. Vidutinis įmonių įvertinimas už laimėjimus tenkinant klientų poreikius ir lūkesčius 1998–2000 metais, procentais nuo galimų balų

Kriterijus	Stambios įmonės	Pokytis 1999–2000 m.	Vidutinis ir mažos įmonės	Pokytis 1999–2000 m.
Klientų požiūris į įmonę, jos gaminius, paslaugas ir bendravimą su klientais	50,07	-5,00	48,22	7,30
Įmonės veiklos rodikliai, susiję su klientų poreikių patenkinimu	48,20	-17,50	49,83	-13,33
Iš viso įmonių laimėjimai tenkinant klientų poreikius bei lūkesčius:	49,60	-8,13	48,04	-2,40

analizės sistema, apimanti ne tik finansinius, bet ir kitus kiekybinius bei kokybinius procesų efektyvumo matavimo rodiklius.

**Klientų poreikių patenkinimas.** Tai yra pagrindinis kriterijus, daugiausia lemiantis įmonės įvertinimą, kadangi už jį yra skiriama daugiausiai balų – 200. Įmonės stengiasi įvertinti kliento poreikius ir kuomet geriau juos patenkinti. Tačiau daugelis įmonių dar stokoja ilgalaikės strategijos, orientuotos į klientus, nukreipiant visą veiklą šia kryptimi. Ne visos įmonės supranta lemiamą klientų svarbą. Daugelis įmonių apsiriboja išorės klientais ir neįtraukia vidaus klientų poreikių patenkinimo į savo veiklos strategiją.

Pagal pirmąjį rodiklį – klientų požiūrį į įmonę (pvz., remiantis klientų apklausos, tikslinių grupių, rinkodaros organizacijų vertinimų duomenimis) stambių įmonių įvertinimas šiek tiek pablogėjo (5 proc.), bet išliko aukštesnis nei vidutinių ir mažų. Antrasis kriterijus parodo įmonės veiklos klientų patenkinimo srityje rodiklius, stengiantis suprasti, nuspėti ir pagerinti išorės klientų lojalumą ir pasitenkinimą. Pagal jį stambių įmonių įvertinimas pablogėjo 18 proc., palyginti su 1999 metais. Įdomu, kad vidutinių ir mažų įmonių klientų požiūris į įmonę pagerėjo, tačiau įmonės veiklos rodiklius, susijusių su klientų patenkinimu įvertinimas, pablogėjo net 13 proc. Tai gali būti paaiškinama laiko laiku tarp klientų nuomonės pasikeitimo ir realios įtakos įmonės rezultatams, kadangi ir stambių įmonių

įvertinimas kito neproporcingai – atitinkamai –5 proc. ir –17,50 proc.

Įmonėms būdingas per didelis uždarumas, retai atliekamas savo ir kitų įmonių veiklos palyginimas, mažai analizuojamos klientų požiūrio pasikeitimo tendencijos ir priežastys. Taip pat nepakankamai efektyviai užtikrinamas ryšys su klientais, informacijos iš klientų srautas ir analizė. Nors įmonės renka informaciją apie savo tiesioginius vartotojus, palaiko su jais ryšius, tačiau neretai stokojama kontaktų su galutiniais vartotojais, tokiu būdu praleidžiama galimybė nuspėti kintamus klientų poreikius. Įmonės praranda kliento patenkinimo galimybes reaguodamos į skundus ir skirdamos per mažai dėmesio prevenciniams veiksams ir tobulinimo galimybių paieškai.

**Darbuotojų poreikių patenkinimas.** Tai yra vienas iš silpniausiai vertinamų įmonių veiklos kriterijų. Visos įmonės gavo žemesnius įvertinimus už veiklos rodiklius, susijusius su darbuotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimu (subkriterijus 7b), nei už subkriterijų 7a, apibūdinantį darbuotojų požiūrį į įmonę. Tai rodo, kad įmonės dar neturi efektyvių ir objektyvių darbuotojų poreikių patenkinimo įvertinimo metodų. Stipri darbuotojų poreikių patenkinimo ir personalo vadybos kriterijaus koreliacija paaiškina žemus jų įvertinimus.

Įmonės turėtų tobulinti savo veiklą, siekti visų pirma nustatyti darbuotojų poreikius, kryp-

8 lentelė. Vidutinis įmonių įvertinimas už laimėjimus tenkinant darbuotojų poreikius ir lūkesčius 1998–2000 metais, procentais nuo galimų balų

Kriterijus	Stambios įmonės	Pokytis 1999–2000 metais	Vidutinės ir mažos įmonės	Pokytis 1999–2000 metais
Darbuotojų požiūris į įmonę	40,00	14,61	40,67	-9,70
Įmonės veiklos rodikliai, susiję su darbuotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimu	37,83	11,11	34,78	-6,67
Iš viso įmonių laimėjimai tenkinant darbuotojų poreikius bei lūkesčius:	39,44	13,79	39,23	-9,92

9 lentelė. Vidutinis įmonių įvertinimas už verslo rezultatus 1998–2000 metais, procentais nuo galimų balų

Kriterijus	Stambios įmonės	Pokytis 1999–2000 metais	Vidutinės ir mažos įmonės	Pokytis 1999–2000 metais
Finansiniai įmonės darbo rezultatai	59,73	2,40	52,44	5,37
Papildomi įmonės veiklos įvertinimo rodikliai	54,53	-3,23	42,67	-1,05
Iš viso įmonių laimėjimai įgyvendinant planuotus verslo tikslus ir tenkinant kiekvieno su įmone susijusio asmens finansinius ar kitokius interesus ir lūkesčius:	57,07	0,00	45,28	-7,69

tingai planuoti ir veikti pagal nustatytus duomenis bei remdamasi objektyviais rodikliais ir su matavimo priemonių pagalba įvertinti šių veiksmų efektyvumą. Demingo ciklas dar nėra pakankamai naudojamas šioje įmonių veiklos srityje.

**Poveikis visuomenei.** Pagal šį rodiklį Lietuvos įmonės gauna itin mažai balų. Ypač blogai šioje srityje vertinamos mažos įmonės: 2000 metais jos surinko vidutiniškai tik trečdalį galimų įvertinimų. Įmonės dar mažai įvertina visuomenės poreikius bei suvokia savo įtaką aplinkai. Kai kurios įmonės yra įdiegusios arba rengiasi diegti aplinkos apsaugos vadybos sistemas pagal ISO 14000 standarto reikalavimus. Daugelis įmonių gerina savo įvaizdį, remdamos kultūros, visuomeninius ir sporto renginius. Beveik nėra atliekamas šių veiksmų efektyvumo įvertinimas, nenustatomi tikslai. Pažymėtina,

kad stambios įmonės yra geriau vertinamos už poveikį visuomenei nei už darbuotojų poreikių patenkinimą.

**Verslo rezultatai.** Tai vienas iš kriterijų, pagal kurį įmonės surinko daugiausiai balų. Ypač geri yra finansiniai rodikliai. Stambios įmonės gerokai pagerino savo finansinius rezultatus: 1998 metais gavo 50 proc. galimų įvertinimų, o 2000 metais 76 proc. visų galimų balų.

Blogesnė situacija kalbant apie papildomus verslo rodiklius, kadangi dauguma įmonių neturi suformavusios rodiklių sistemos, leidžiančios įvairiapusiškai ir objektyviai įvertinti jų verslo rezultatus.

Pastebėta, kad mažų įmonių rezultatai ir, ypač verslo, blogėja, nors ir gerėja galimybės, tai rodo mažas įmones nesugebant išnaudoti viso savo potencialo.

Pažymėtina, kad Lietuvos įmonės, dalyvaujančios Lietuvos nacionalinio kokybės prizo konkurse, nustojo progresuoti. Stambių ir vidutinių įmonių įvertinimai kilo nuo 1998 metų iki 1999 metų atitinkamai vidutiniškai nuo 465 iki 557 bei nuo 427 iki 522 balų, bet 2000 metais vėl šiek tiek sumažėjo (stambių – vidutiniškai iki 547, vidutinių – 478 balų). Mažų įmonių įvertinimas padidėjo vidutiniškai nuo 401 balų 1998 metais iki 476 balų 2000 metais. Tačiau pažymėtinas labai nedidelis šios kategorijos įmonių aktyvumas. 1998 metais Lietuvos nacionalinio kokybės prizo konkurse dalyvavo dvi mažos įmonės, 1999 metais nedalyvavo nė viena ir 2000 metais vėl tik dvi mažos įmonės. Stringanti Lietuvos įmonių vadybos pažanga parodo, kad VKV principų taikymo svarba vis dar nėra plačiai pripažįstama Lietuvos verslo įmonių. Lėmiama pokyčių ir nuolatinio tobulėjimo įtaka verslo sėkmei dar nėra aiškiai suvokiama, todėl viena iš pagrindinių Lietuvos įmonių vadybos tobulėjimo kryptių turėtų būti modernių vadybos metodų bei praktinio jų pritaikymo skleidimas Lietuvos verslo įmonėse.

Mokymas ir kvalifikacijos tobulinimas yra viena iš pagrindinių ES kokybės programos kryptių. Lietuvos nacionalinėje kokybės programoje didinti įmonių profesinę kompetenciją nenumatyta. Geriausių pasiektų kokybės rezultatų propagavimas taip pat turėtų būti labiau remiamas valstybės, kadangi tyrimas atskleidė, jog įmonės vis dar yra uždaros ir retai dalijasi patirtimi ir vadybos praktika.

Atliekant koreliacijos analizę buvo siekiama nustatyti įmonės galimybių bei rezultatų ry-

šį, įvertinti, kurie galimybių kriterijai yra susiję su tam tikrais rezultatų grupės kriterijais. 10 lentelėje horizontaliai pateikiami galimybių kriterijai – vadovų veikla, politika ir strategija, personalo vadyba, išteklių valdymas ir procesų valdymas. Vertikaliai pateikiami įmonių rezultatų kriterijai – klientų poreikių tenkinimas, darbuotojų poreikių patenkinimas, poveikis visuomenei ir verslo rezultatai.

Stipriausią įtaką įmonės galimybės turi darbuotojų poreikiams patenkinti, kadangi nustatyta stipri vadovų veiklos, personalo vadybos, išteklių valdymo, procesų valdymo bei darbuotojų poreikių patenkinimo koreliacija. Taip pat, kad klientų poreikiams patenkinti turi mažai įtakos įmonės galimybės, tačiau pastebėtas stiprus klientų poreikių patenkinimo ir verslo rezultatų ryšys. Darbuotojų poreikių patenkinimas yra stipriai susijęs su personalo vadyba. Šis ryšys yra logiškas, kadangi abiem atvejais nagrinėjami personalo klausimai.

Įmonės rezultatams didžiausia įtaka turi išteklių valdymo kriterijus. Nedaug pagal svarbą atsilieka vadovų veikla. Tai patvirtina, koks svarbus yra lyderio vaidmuo įmonės sėkmei. Todėl, skatinant VKV principų naudojimą Lietuvos įmonėse, visų pirma reikėtų kreipti daugiau dėmesio organizacijų vadovų lavinimui. Pažymėtina palyginti maža įmonės galimybių įtaka patenkinti klientų poreikius. Tyrimo duomenimis, didžiausią įtaką patenkinti klientų poreikius turi efektyvus išteklių valdymas ir strategijos formavimas bei įgyvendinimas.

Apibendrinant išanalizuotus duomenis, pažymėtina, kad šalies įmonių veikla pagerėjo, pa-

10 lentelė. Įmonių galimybių ir rezultatų koreliacija

	<i>Vadovavimas</i>	<i>Strategija</i>	<i>Personalas</i>	<i>Ištekliai</i>	<i>Procesai</i>
Klientų poreikių tenkinimas	0,019	0,103	0,077	0,157	0,013
Darbuotojų poreikių tenkinimas	0,668	0,494	0,764	0,653	0,661
Poveikis visuomenei	0,609	0,266	0,326	0,513	0,301
Verslo rezultatai	0,337	0,204	0,350	0,554	0,400

lyginti su 1998 metais, tačiau nuo 1999 metų veiklos efektyvumas nedidėja. Pažymėtina, kad iš pagrindinių suinteresuotų įmonės veikla šalių – klientų, darbuotojų, savininkų, tiekėjų ir visuomenės – blogiausiai yra tenkinami darbuotojų ir visuomenės poreikiai. Įmonės ypač turėtų rūpintis savo darbuotojų įtraukimu į veiklos efektyvumo didinimą. Trūksta sisteminio požiūrio šioje srityje bei darbuotojų svarbos įmonės veiklos rezultatams suvokimo. Organizacijose nėra stipraus lyderiavimo, aiškios veiklos ir siekių vienovės, darbuotojams nėra aiškinama strategijos prasmė ir svarba. Ne visos įmonės turi nustatčiusios svarbiausius tikslus, dažnai jų yra per daug arba jie nėra darbuotojų pakankamai vertinami ir suprantami. Taip pat įmonės turėtų labiau sutelkti savo pastangas į keletą procesų, svarbiausių veiklos sėkmei, nustatydamos tobulinimo tikslus bei sekdamos ir reguliariai analizuodamos pažangą. Įmonės turėtų tobulinti duomenų rinkimo ir analizės sistemas, labiau orientuotis į faktais pagrįstą vadovavimą. Bendradarbiavimas su tiekėjais ir abipusės naudos paieška viena iš VKV nuostatų, kuri nėra pakankamai įgyvendinama Lietuvos įmonėse. Nors daugelis įmonių stengiasi mažinti tiekėjų skaičių ir suvokia kokybės pranašumą palyginti su kaina, tačiau dar trūksta glaudaus abiejų šalių bendradarbiavimo. Tik nedaugelis įmonių atlieka tiekėjų auditą. Įmonė dar nevisiškai suprantama orientacijos į vidaus ir išorės klientų svarbą. Šioje srityje galėtų labiau reikštis organizacijų lyderiai, aiškiai parodydami pavyzdį visapusiškai tenkinant klientų reikalavimus. Daugelis įmonių yra per daug uždaros. Sugretinimo (*benchmarking*) metodas Lietuvoje praktiškai nėra naudojamas. Įmonės vengia dalytis savo patirtimi su kitomis įmonėmis. Taip pat vis dar pastebima įmonių orientacija į vidaus aplinką, nors daugelis jų jau supranta, kad sėkmės paslaptis – išorės

aplinka bei sugebėjimas prisitaikyti prie kintamų verslo sąlygų.

Įmonės dar stengiasi taikytis prie kintamos aplinkos ir reaguoja į problemas, skirdamos per mažai dėmesio galimybių paieškai. Stokojama efektyvios informacijos iš tiekėjų, klientų ir ypač darbuotojų srauto ir jo analizės. Dažnai yra analizuojami tik klientų skundai, klaidingai pagal jų skaičių darant išvadą apie klientų poreikių patenkinimą.

Lietuvos nacionalinėje kokybės programoje nenumatoma didinti įmonių profesinę kompetenciją. Sulėtėjusi įmonių, dalyvavusių tyrime, pažanga atskleidžia, kaip sunkiai jose diegiamos naujovės ir lėtai keičiasi darbuotojų bei vadovų požiūris į įmonių valdymą. Lietuvos nacionalinėje kokybės programoje teigiama, kad visuotinė kokybės vadyba yra vienas iš svarbiausių strateginio planavimo veiksnių [5]. Todėl valstybė turėtų skirti daugiau dėmesio skatinti VKV principus naudoti įmonių vadyboje. Tyrimo metu atskleista svarbi vadovų įtaka Lietuvos įmonių veiklos rezultatams parodo, kad yra svarbu tobulinti vadovų kvalifikaciją, propaguoti modernius vadybos metodus bei skatinti įmones keistis patirtimi. Tačiau veiksmai šiomis trimis kryptimis nebuvo įtraukti į priemonių nacionalinei kokybės programai įgyvendinti 1999–2001 m. planą [5].

Valstybė turėtų aktyviau propaguoti modernius vadybos principus ir skatinti Lietuvos įmones išnaudoti daugelį Europos verslo tobulumo modelio principų, kartu įgyvendinti potencialias, efektyvesnio įmonių valdymo galimybes, remiantis visuotine kokybės vadyba.

## Išvados

1. Didėjanti Europos Sąjungos rinkos įtakai Lietuvos ekonomikai, įmonės turėtų būti skatinamos savo veiklos efektyvumui vertinti nau-

doti Europos verslo tobulumo modelio kriterijus.

2. Tyrimo metu analizuotos Lietuvos įmonės, vertinant pagal Europos verslo tobulumo modelį, nustojo progresuoti. Stambių ir vidutinių įmonių įvertinimai 1999 metais, palyginti su 1998 metais, pakilo, bet vėl siek tiek sumažėjo 2000 metais. Tai aiškinama lėtai besikeičiančiu Lietuvos įmonių vadovų ir darbuotojų požiūriu į įmonės valdymą ir retu VKV principų taikymu jose.

3. Įmonėse sparčiausiai diejami tie pažangūs kokybės vadybos principai ir metodai, kurie atitinka tarptautinių kokybės vadybos ir kokybės užtikrinimo standartų reikalavimus. Diegiamos atitinkančias šių standartų reikalavimus kokybės sistemas, įmonės kartu įdiegia ir dalį visuotinės kokybės vadybos elementų. Naujos redakcijos ISO 9000 standarto priartėjimas prie Europos verslo tobulumo modelio reikalavimų leidžia tikėtis, kad įmonės, įdiegusios šį standartą, ateityje gaus geresnius įvertinimus ir plačiau naudosis VKV principus.

4. Stambios įmonės labiau tenkina EVT modelio reikalavimus nei mažos ir vidutinės.

5. Svarbiausios Lietuvos įmonių veiklos tobulinimo kryptys yra personalo vadyba, darbuotojų poreikių patenkinimas ir poveikio visuomenei valdymas. Tai yra kriterijai, kurie iki šiol buvo silpniausiai valdomi tirtose įmonėse.

## LITERATŪRA

1. Užsienio prekyba. Lietuvos statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, 2000.

2. Lietuvos makroekonomikos apžvalga. Vilnius: AB Vilniaus bankas, 2001.

3. The European Model for Total Quality Management – Guide to Self Assessment. European Foundation for Quality Management, 1995.

4. Nacionalinio kokybės prizo konkurso dalyvių vertinimo kriterijai // Valstybės žinios. 1998, Nr. 15, p. 1–12.

6. Nepaisant gerėjančių galimybių blogėjančys mažų įmonių rezultatai rodo nesugebant išnaudoti viso potencialo.

7. Labiausiai įmonės rezultatus lemia išteklių valdymas ir vadovavimas. Stipriausias nustatytas personalo vadybos ir darbuotojų poreikių patenkinimo ryšys aiškinamas tiesiogine veiklos personalo srityje ir darbuotojų poreikių patenkinimo efektyvumo koreliacija.

8. Naujas požiūris į įmonės valdymą ir žmonių mąstymo pokyčiai yra esminiai veiksniai, skatinant efektyvų VKV principų naudojimą. Tyrimo metu atskleista stipri Lietuvos įmonių vadovų veiklos įtaka rezultatams rodo, kad Lietuvos nacionalinėje kokybės programoje turėtų būti daugiau dėmesio skiriama didinti įmonių vadovų profesinę kompetenciją, siekiant efektyviau diegti modernius vadybos metodus valdant Lietuvos įmones.

9. Tyrimas parodė, kad Lietuvos įmonės mažai dalijasi patirtimi, todėl valstybė turėtų labiau propaguoti geriausius pasiekus kokybės valdymo rezultatus ir skatinti bendroves dalytis vadybos praktika.

10. Į priemonių planą nacionalinei kokybės programai įgyvendinti reikėtų įtraukti veiksmus, skirtus didinti įmonių vadovų kompetenciją, propaguoti geriausius pasiekus rezultatus kokybės srityje ir skatinti įmonių dalijimąsi vadybos praktika.

11. Lietuvos įmonės stokoja orientacijos į išorės aplinkos bei pačios įmonės galimybes.

5. Nacionalinė kokybės programa. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 1999.

6. Įmonės veiklos vidinio vertinimo klausimynas ir metodika. Vilnius: Ūkio ministerija, 1998.

7. Kaziliūnas A. Nacionalinis kokybės apdovanojimas – svari priemonė šalies įmonių kokybei tobulinti // Lietuvos ūkis. 1998, Nr. 1–2, p. 25–26.

8. Chang Y. S., Labovitz G., Rosansky V. Making Quality Work. Vermont: Oliver Wight Publications, Inc., 1992. 198 p.

9. Slatkevičienė G., Vanagas P. Veiklos kokybės, pasiekimų ir tobulinimų matavimo sistemos pagrindimas // Socialiniai mokslai. 2000, Nr. 1(22), p. 33–44.

10. Stancikas E. R. Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas // Ekonomika. 2001, Nr. 53, p. 115–126.

11. Lietuvos pramonės konkurencingumas. Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, Pramonės ir verslo departamentas, Lietuvos ūkio institutas, 2001.

12. ISO 9000 : 2000. Quality management systems – fundamentals and vocabulary. International Organization for Standards, 2000.

## **ANALYSIS OF MANAGEMENT OF LITHUANIAN COMPANIES USING EUROPEAN BUSINESS EXCELLENCE MODEL**

**Juozas Mikulis, Adolfas Kaziliūnas**

### **Summary**

The research was conducted using EFQM (European Foundation for Quality) Excellence Model in order to analyze the usage of Total Quality Management principles, trends and perspectives in Lithuanian business management. The results of the analysis revealed that the worst managed interested party of Lithuanian organizations is employees. Management of large companies meet more European Business Excellence Model's requirements than medium and small organizations. The results of evaluation among all categories of companies

increased from 1998 to 1999 but no significant further improvement was detected. Lithuanian companies still have lots of potential of increasing its competitiveness by integrating TQM in management process more effectively. However ISO 9000 certification covers some of TQM principles which are mostly used in Lithuanian companies. New edition of and further popularization of standard among Lithuanian exporters will decrease the gap between Lithuanian organizations' management practices and Business Excellence Model.

*Įteikta 2001 m. rugsėjo mėn.*