



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

TRANSPORTO INŽINERIJOS FAKULTETAS

AUTOMOBILIŲ TRANSPORTO KATEDRA

Marius Kartanas

**VADYBOS SISTEMŲ EFEKTYVUMO TYRIMAS AUTOMOBILIŲ
PARDAVIMO IR TECHNINĖS PRIEŽIŪROS ĮMONĖSE**

**ANALYSIS OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT USED SYSTEMS USED IN
ENTERPRISES OF SALE AND TECHNICAL SERVICE**

Baigiamasis magistro darbas

Transporto inžinerijos studijų programa, valstybinis kodas 62403T104

Transporto inžinerijos vadybos specializacija

Transporto technologijos mokslo kryptis

Vilnius, 2010

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
TRANSPORTO INŽINERIJOS FAKULTETAS
AUTOMOBILIŲ TRANSPORTO KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)
Saugirdas Pukalskas
(Vardas, pavardė)

(Data)

Marius Kartanas

**VADYBOS SISTEMŲ EFEKTYVUMO TYRIMAS AUTOMOBILIŲ
PARDAVIMO IR TECHNINĖS PRIEŽIŪROS ĮMONĖSE**

**ANALYSIS OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT USED SYSTEMS USED IN
ENTERPRISES OF SALE AND TECHNICAL SERVICE**

Baigiamasis magistro darbas

Transporto inžinerijos studijų programa, valstybinis kodas 62403T104

Transporto inžinerijos vadybos specializacija

Transporto technologijos mokslo kryptis

Vadovas _____
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Konsultantas _____
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Konsultantas _____
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė) (Parašas) (Data)

Vilnius, 2010

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
TRANSPORTO INŽINERIJOS FAKULTETAS
AUTOMOBILIŲ TRANSPORTO KATEDRA

Technologijos mokslų sritis
Transporto inžinerijos mokslo kryptis
Transporto inžinerijos studijų kryptis
Transporto inžinerijos studijų programa, valstybinis kodas 62403T104
Transporto inžinerijos vadybos specializacija

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)
Saugirdas Pukalskas
(Vardas, pavardė)

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

2010-03-24 Nr. 19
Vilnius

Studentui (ei) Mariui Kartanui.....
(Vardas, pavardė)

Baigiamojo darbo tema „Vadybos sistemų efektyvumo tyrimas automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse“

patvirtinta 2008 m. lapkričio mėn. 25 d. dekanų potvarkiu Nr. 377ti.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2010 m. gegužės mėn. 21 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Vadybos sistemų apžvalga. Vadybos sistemų efektyvumo įvertinimo rodikliai, šių rodiklių taikymo automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse galimybių analizė, įvertinimas. Mokslinių straipsnių analizė, apibendrinimas. Vadybos sistemų diegimo procesas automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse. Prognozuojami veiklos rezultatai, jų analizė ir vertinimas. Įmonėse veikiančių vadybos sistemų analizė. Priemonių, siūlomų automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės efektyvesnei veiklai užtikrinti parinkimas ir jų įvertinimas vadybos sistemų požiūriu. Baigiamojo darbo galutinės išvados ir pasiūlymai.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas dr. Giedrius Garbinčius
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Paraša)

Užduotį gavau

(Parašas)
Marius Kartanas
(Vardas, pavardė)
2010 03 30
(Data)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas ISBN ISSN
Transporto inžinerijos fakultetas Egz. sk.
Automobilių transporto katedra Data-.....-.....

Antrosios pakopos studijų **Transporto inžinerijos** programos baigiamasis darbas

Pavadinimas **Vadybos sistemų efektyvumo tyrimas automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse**

Autorius **Marius Kartanas**

Vadovas **dr. Giedrius Garbinčius**

Kalba: lietuvių

Anotacija

Baigiamajame darbe yra tiriamas vadybos sistemų efektyvumas automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse. Atlikta vadybos sistemų apžvalga bei plačiau aprašytos kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos, diegiamos automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse. Apžvelgti vadybos sistemų efektyvumo įvertinimo rodikliai. Atlikta mokslinių straipsnių, nagrinėjančių vadybos sistemų naudingumą organizacijoms, analizė.

Baigiamajame darbe išanalizuotas vadybos sistemų diegimo procesas automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse. Atlikta esamų vadybos sistemų tam tikrų elementų analizė. Pagal vadybos sistemų efektyvumo vertinimo rodiklius sudaryta vadybos sistemų efektyvumo vertinimo metodologija bei efektyvumo vertinimo anketa. Gauti rezultatai aprašyti, pateikti diagramose bei palyginti su kitų analogiškų tyrimų rezultatais. Suformuluotos baigiamojo darbo išvados bei pateikti pasiūlymai.

Darbo apimtis – 84 p. teksto be priedų, 31 paveikslėlių, 5 lentelės, 22 informacijos šaltiniai. Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai

automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonė, vadybos sistema, kokybės vadybos sistema, aplinkos apsaugos vadybos sistema, kokybės vadyba

Vilnius Gediminas Technical University ISBN ISSN
Faculty of Transport Engineering Copies No.
Department of Automobile Transport Date-.....-.....

Master Degree Studies **Transport Engineering** study programme Master's Thesis

Title **Analysis of efficiency of management systems used in enterprises of sale and technical service**
Author **Marius Kartanas**
Academic supervisor **Dr Giedrius Garbinčius**

Thesis language: Lithuanian

Annotation

In final paper, the efficiency of management systems, used in enterprises of sale and technical service is being analysed. The survey of management systems has been made, along with the description of quality and environmental management systems, implemented by enterprises of sale and technical service. Also, the survey of indexes, evaluating the efficiency of management systems has been made. The scientific papers, researching the utility of management systems for different organizations, have been reviewed and analysed. This final paper also contains the analysis of the process of implementation of management systems in the enterprises of sale and technical service. Particular elements of existing management systems have been analysed. According to the indexes, evaluating the efficiency of management systems, the methodology and the questionnaire of evaluation of efficiency of management systems have been done. The results of this questionnaire have been described, charted and compared to results of other analogical surveys. Finally, in addition to suggestions, conclusions of this final paper have been formulated. Paper consists of: 84 pages of text without appendixes, 31 pictures, 5 tables, 22 bibliographical entries. The appendixes of paper are given separately.

Keywords

enterprises of sale and technical service, management system, quality management system, environmental management system, quality management

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. LITERATŪROS ANALIZĖ.....	10
1.1. Mokslinių straipsnių analizė.....	10
1.2. Vadybos sistemų, diegiamų Lietuvos įmonėse, apžvalga	13
1.3. Kokybės vadybos sistema.....	15
1.4. Aplinkos apsaugos vadybos sistema.....	18
1.5. Visuotinė kokybės vadyba.....	20
1.6. Nacionaliniai kokybės apdovanojimai bei kokybės vadybos skatinimas	23
1.7. ISO diegimo veiksniai bei nauda organizacijai	25
1.8. Vadybos sistemų efektyvumo vertinimo rodikliai.....	27
1.9. Kokybės vadybos įgyvendinimo sąsaja su finansiniais rezultatais	30
2. VADYBOS SISTEMŲ DIEGIMAS	33
2.1. Kokybės vadybos sistemos diegimo veiksmų seka	33
2.2. Aplinkos apsaugos vadybos sistemos diegimo veiksmų seka.....	41
3. VADYBOS SISTEMŲ SERTIFIKAVIMAS	46
3.1. Vadybos sistemų sertifikavimo eiga.....	46
3.2. Sertifikavimo įgyvendinimas Lietuvoje	48
4. EKSPERIMENTINĖ – TIRIAMOJI DALIS	49
4.1. Įmonėse veikiančių vadybos sistemų analizė.....	49
4.2. Vadybos sistemų efektyvumo vertinimo metodologija.....	57
4.3. Įmonių, dirbančių pagal KVS ir AVS principus, atranka.....	57
4.4. Rodiklių, naudojamų vadybos sistemų efektyvumui vertinti, parinkimas	59
4.5. Vadybos sistemų efektyvumo tyrimo anketos sudarymas.....	61
4.6. Tyrimų rezultatų analizė ir apibendrinimas.....	61
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	80
LITERATŪROS SĄRAŠAS	82
PRIEDAI	84

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis	17
1.2 pav. Aplinkos apsaugos vadybos sistemos modelis	19
1.3 pav. Visuotinės kokybės vadybos sudedamosios dalys	20
1.4 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumo modelis	22
1.5 pav. Vadovų vertinimai prieš ISO sistemos diegimą	25
1.6 pav. Vadovų vertinimai įdiegus ISO sistemą	26
1.7 pav. Kokybės valdymas ir organizacijos pelningumas per konkurencinio pranašumo prizmę...31	
1.8 pav. Kokybės vadybos sistemos poveikis finansiniams organizacijos rezultatams	32
2.1 pav. Automobilių pardavimo įmonės kokybės vadybos sistemos procesai	35
2.2 pav. Naujų automobilių proceso žemėlapis.....	38
4.1 pav. KVS, esančios automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėje, procesai.....	49
4.2 pav. Tyrimo modelio schema	60
4.3 pav. KVS diegimo trukmė tirtose įmonėse.....	62
4.4 pav. KVS sistemos diegimo kliūtys.....	63
4.5 pav. Priežastys, paskatinusios Lietuvos automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmones diegti KVS	64
4.6 pav. Įmonės reklamavimasis kokybės vadybos srityje.....	65
4.7 pav. KVS sertifikato įtaka Lietuvos vartotojų pasirinkimui.....	65
4.8 pav. Įmonės išlaidų kitimas įdiegus KVS.....	66
4.9 pav. Pardavimų apimtys kitimas KVS įsidiegusiose įmonėse.....	67
4.10 pav. Vienam darbuotojui tenkančios pardavimų apimtys dinamika.....	68
4.11 pav. Ekonominės naudos atlikimo rezultatai.....	68
4.12 pav. Darbuotojų skaičiaus kitimas KVS sistemas įsidiegusiose įmonėse	69
4.13 pav. Darbuotojų kaitos priežastys įdiegus KVS	70
4.14 pav. KVS įtaka įmonės darbuotojams	71
4.15 pav. Įmonių konkurencinės padėties pagerėjimo rodikliai.....	72
4.16 pav. Veikiančios KVS privalumai automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse....	73
4.17 pav. Veikiančios KVS trūkumai automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse.....	74
4.18 pav. Įmonių ketinimai įgyvendinti VKV	74
4.19 pav. Rezultatai, apie įmonių ketinimus dalyvauti Nacionaliniame kokybės prizo konkurse	75
4.20 pav. KVS diegimo ir sertifikavimo išlaidų atsipirkimo trukmė	75
4.21 pav. Įmonių ketinimai diegti aplinkos apsaugos vadybos sistemas.....	76

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai.....	26
4.1 lentelė. Paslaugų matavimų planas.....	51
4.2 lentelė. ISO 9001 (kokybės vadybos sistema) standartą turinčių įmonių sąrašas	58
4.3 lentelė. ISO 14001 (aplinkos apsaugos vadybos sistema) standartą turinčių įmonių sąrašas	59
4.4 lentelė. KVS įdiegimo rezultatų palyginimas.....	77

IVADAS

Kiekvienoje įmonėje veikia vienokia ar kitokia valdymo/vadybos sistema, apimanti svarbiausius tvarkomos srities (pvz., kokybės, aplinkos apsaugos ir kt.) aspektus. Tokios sistemos suteikia pasitikėjimo įmonės sugebėjimais patenkinti verslo partnerių reikalavimus ir pasiekti norimų rezultatų, mažina problemų atsiradimo riziką.

Stiprėjant ekonomikos globalizacijai, vis didesnę vaidmenį vaidina geras verslo partnerių ir kitų suinteresuotų šalių tarpusavio supratimas bei pasitikėjimas. Lietuvos įmonės, užmegzdamos verslo ryšius su Europos Sąjungos ir kitų šalių kompanijomis, susiduria su reikalavimu turėti įdiegtas ir sertifikuotas ISO 9001 kokybės, ISO 14001 aplinkos apsaugos ir kitas vadybos sistemas. Šių sistemų diegimas sparčiai plinta įvairiose Lietuvos statybos įmonėse, maisto pramonėje, paslaugų sferoje bei, žinoma, transporto srity. Vadybos sistemas (ypač kokybės vadybos – ISO 9001) sparčiai diegiasi automobilių pardavimo centrai bei techninės priežiūros įmonės. Kokybės vadybos sistemų diegimas yra svarbiausias pagrindas į sėkmingą kokybės vadybos įgyvendinimą automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse.

Šių vadybos sistemų diegimas yra sudėtingas, daug laiko, pastangų bei finansinių išteklių reikalaujantis procesas. Sertifikatas išduodamas tik trejiems metams ir šiuo aspektu įmonių išlaidos dar neapsiriboja. Per sertifikato galiojimo laikotarpį vadybos sistemų palaikymui būtina išorinė priežiūra, kuri įmonei kainuoja nemažai pinigų. Nepaisant to, standartizuotų įmonių pagal vadybos sistemas tik daugėja. Tačiau, kalbant apie vadybos sistemų teikiamą naudą, įmonių atsiliepimai yra ganėtinai skirtingi ir prieštaraujantys vienas kitam. Atliekant tyrimą bus bandoma išsiaiškinti, kokie motyvai automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmones skatina diegti šias sistemas, su kokiomis kliūtimis susiduriama diegiant, kaip vadybos sistemos veikia įmonių konkurencingumą bei kokia yra efektyviai veikiančių šių sistemų nauda organizacijoms.

Šio tyrimo tikslas – atlikti įdiegtų vadybos sistemų efektyvumo įvertinimą automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse.

1. LITERATŪROS ANALIZĖ

1.1. Mokslinių straipsnių analizė

Šiuo metu gausu literatūros, nagrinėjančios kokybės vadybos sistemos (KVS) ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos (AVS) teikiamą naudą įmonėms. Daugiausia informacijos ir naudos šia tema teikia moksliniai straipsniai ir juose aprašyti atlikti tyrimai. Trumpai apžvelgsime pagrindinius ir svarbiausius straipsnius, kurie atitinka magistrinio darbo tematiką. Apžvalgą pradėsime nuo užsienio organizacijų bei kitose Europos valstybėse atliktų tyrimų.

Pirmasis tyrimas, mėginantis KVS susieti su realiai apčiuopiamais rezultatais, buvo atliktas 1992 metais [21]. Lloyd's Register Quality Assurance Ltd. (LRQA) užsakymu nepriklausoma marketingo tyrimų organizacija atliko tyrimą (dar vadinamas Lloyd's tyrimu), kokios priežastys paskatina įmones siekti kokybės sertifikato ir kokią išorinę nei vidinę įtaką įmonei turi įgytas kokybės sistemos sertifikatas. Tyrimo duomenys buvo renkami per interviu su 400 kokybės vadybininkų ir aukščiausios vadovybės atstovų, atrinktų iš LRQA klientų duomenų bazės. Lloyd's tyrimo respondentai teigia, kad kokybės vadybos sistema sudarė sąlygas geresnei valdymo kontrolei (86 %), kad dėl KVS organizacijoje pasiekimas pastovumas (76 %), kad KVS leidžia suteikti geresnę paslaugą klientui (73 %), padidina efektyvumą (69 %), sumažina gamybos metu atsirandančias atliekas (58 %), pagerina darbuotojų motyvaciją (50 %) ir sumažina kaštus (40 %).

Europos Komisijos (EK) užsakymu 1994 – 1996 m. buvo atliktas kokybės sistemų ir jų sertifikavimo Europos Sąjungoje tyrimas (vadinamas EK tyrimu). Tyrimo metu duomenys buvo renkami tiek neformalių pokalbių su įvairiais verslo sričių įmonių atstovais metu, tiek naudojant atsakymus, į išsiųstų sertifikuotoms įmonėms ir sertifikavimo įstaigoms anketų klausimus. 1994 m. atliekant pirmąjį tyrimo dalį, klausimynai buvo išsiųsti 2877 įmonėms 12-oje ES valstybių. Atsakymai buvo gauti iš 18,4 % respondentų. Be to, buvo apklaustos 24 sertifikavimo įstaigos. Atroji tyrimo dalis 1996 m. buvo skirta pasitikėjimo kokybės sertifikatais nustatymui. Klausimynai buvo išsiųsti 3121 sertifikuotai 15-os ES šalių įmonei, gauti 12 % atsakymų. EK tyrimas nustatė tokius KVS įdiegimo rezultatus: pagerėjęs kokybės svarbos supratimas (16 %), aiškesnės darbuotojų pareigos (11 %), geresnis darbuotojų įsitraukimas į darbą (9 %), klientų pasitikėjimas (9 %), vidinio efektyvumo padidėjimas (8 %), įvaizdžio pagerėjimas (7 %), vienodas užduočių atlikimas (6 %) [22]. Tiek EK tiek Lloyd's tyrimų metu buvo nustatyta, kad KVS suteikia daugiau vidinės nei išorinės naudos.

Ispanijoje 1998 metais pradėtas tyrimas, kurio tikslas buvo išsiaiškinti, kokią naudą gavo organizacijos, sertifikuotos pagal ISO 9000 standartų šeimą. Šio tyrimo autoriai – M. Casadesus ir G. Gimenez, kurie rezultatus paskelbė 2001 metais. Šis tyrimas buvo atliekamas anketinės

apklausos metodu, tyrimo išvados buvo daromos remiantis 502 galiojančių anketų duomenimis. Casadesus ir Gimenez ištyrė, kad KVS sąlygojo šią vidinę organizacijos naudą: padidėjo darbuotojų pasitenkinimas darbu (68 %), pagerėjo darbo procedūrų standartizavimas (33 %), darbuotojų pareigų bei įgaliojimų apibrėžimas (19 %), geresnis darbuotojų išitraukimas į darbą (11 %), sumažėjo improvizacija darbe (7 %). Be to, buvo nustatyta, kad gamybos procese labai sumažėjo klaidų ir defektų skaičius (91 %), žymiai pagerėjo užsakymų išpildymas (79 %) bei sumažėjo kokybės valdymo išlaidos (74 %). Kaip išorinę naudą įmonėms Casadesus ir Gimenez nurodo sumažėjusius klientų nusiskundimus (65 %), išaugusią rinkos dalį (58 %), atsaką į klientų reikalavimus (34 %), įėjimą į naujas rinkas (21 %), pagerėjusius santykius su klientais (18 %) [20].

Pirmasis Lietuvos autorių tokio pobūdžio tyrimas buvo atliktas S. Urbonavičiaus, kuris apima ISO sistemas įsidiegusių Lietuvos, Latvijos ir Estijos šalių įmones ir kuriame analizuojama, įdiegtų kokybės sistemų nauda organizacijoms [15]. Tyrimas apima 8 metų laikotarpį (1996 – 2004m.), per kurį buvo apklausti (du giluminiai interviu: pirmasis – prieš ISO projektą, antrasis – praėjus metams po jo pabaigos) 193 smulkių ir vidutinių įmonių vadovai: 65 Estijos, 63 Latvijos ir 65 Lietuvos. Iš tirtų įmonių visumos, 106-ių įmonių veikla – gamyba, kitų – paslaugos ir prekyba. Atliekant tyrimą buvo remiamasi objektyviais kiekybiniais rodikliais: pardavimų apimtimi, darbuotojų skaičiumi, vienam darbuotojui tenkančia pardavimo apimtimi. Pradėta nagrinėti nuo pačių bendriausių sistemos diegimo motyvų – vadybos (vidinių funkcijų ir organizacinės struktūros tobulinimo) ir marketinginio pobūdžio (pardavimų srities augimo). Nors įmonių vadovai ISO sistemą diegė dėl marketingo ir pardavimų srities motyvų, tačiau antros apklausos metu paaiškėjo, kad 69% vadovų kaip pagrindinę ISO sistemos duodamą naudą įvardijo vadybinio pobūdžio aspektus: aiškesnes procedūras ir funkcijas, geresnę organizacinę struktūrą ir sklandesnį dokumentų judėjimą, geresnę veiklos kontrolę, pagerėjusią produktų ar paslaugų kokybę.

J. Ruževičius ir J. Sirvydaitė (2002 m.) atliko tyrimą, nagrinėjantį kokybės vadybos sistemos diegimo motyvą ir naudingumą. Šiam tyrimui atlikti buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa paštu [12]. Tiriamoji visuma – 125 Lietuvos įmonės, parinktos pagal Lietuvos standartizacijos departamento pateiktą sertifikuotų įmonių sąrašą. 31 organizacija sutiko dalyvauti apklausoje ir pateikė užpildytas anketas. Anketoje klausimai buvo suskirstyti į tris blokus: klausimai apie sistemos diegimo motyvus, klausimai apie jos įdiegimo naudą ir bendrojo pobūdžio klausimai apie įmonę. Apibendrinant atlikto Lietuvos įmonių tyrimo rezultatus galima pažymėti, kad pagrindinės priežastys, paskatinusios įmones diegti KVS, yra stabilios kokybės produktų gamyba; geriau tenkinami vartotojų poreikiai, įmonės konkurencingumo didinimasis pagerėjęs įmonės įvaizdis. Dėl KVS įdiegimo įmonėse sumažėja neatitiktinių produktų, įmonės kruopščiau renkasi partnerius; sumažėja nusiskundimai iš klientų ir įmonėms pavyksta laimėti užsakymų konkursus. Taip pat KVS įtakoja ir pokyčius įmonėje, prie kurių galima paminėti geresnį

darbuotojų pareigų ir įgaliojimų žinojimą bei pagerėjusią komunikaciją tarpusavy, darbuotojų atsakingiau atliekamas funkcijas, nuolat keliamą kvalifikaciją, sumažėjusias klaidas dėl informacijos stokos, neatitikčių pastebėjimą pirminiame jų atsiradimo etape.

2003 metais pateikti aplinkos apsaugos vadybos sistemos diegimo Lietuvoje motyvacijos ir naudingumo tyrimo rezultatai, kurio autoriai – J. Ruževičius ir G. Kasparavičienė. Tyrimo metodu buvo pasirinkta anketinė aplinkosaugos vadybos sistemas administruojančių vadovų apklausa. Tyrimų anketą sudarė 16 klausimų. Apklaustos 7 iš 10 įmonių, tuo laikotarpiu turėjusių sertifikuotas AVS. Buvo atrinktos skirtingoms verslo (gamybos) sritims atstovaujančios įmonės: UAB „Ave Matrox“; UAB „Baltijos automobilių technika“; UAB „Gealan Baltic“; AB „Klaipėdos baldai“; UAB „Megrame“; UAB „Rosma“; UAB „VAE Legetacha“. Tyrimu metu nustatyta, kad vienas svarbiausių AVS diegimo mūsų šalies įmonėse motyvų yra mažinti ekologinę riziką, didinti konkurencingumą, išplėsti realizavimo rinkas bei verslo partnerių reikalavimai. Dėl AVS įdiegimo įmonėse pagerėja konkurencinė padėtis, t. y. įmonei yra lengviau dalyvauti konkursuose bei derėtis su tiekėjais, taip pat lengviau gauti užsakymus. Vertinant ekonominį efektyvumą 43% įmonių patvirtino, kad veiklos efektyvumas nepagerėjo, tačiau kiti gauti duomenys byloja apie teigiamą efektą. Sparčiau diegti AVS Lietuvos įmonėse neleidžia kliūtys: žinių, valstybės paramos stoka ir finansinių išteklių stygius [11].

Dar vieno tyrimo rezultatai buvo pateikti 2007 metais (E. Paulavičienė ir Ž. Arlauskaitė), kuris nagrinėjo Visuotinės kokybės vadybos (VKV) poveikį finansiniams organizacijų rezultatams. Buvo tiriamos įmonės, gavusios Nacionalinį kokybės prizą (sėkmingai įgyvendinančios VKV), ir kontrolinės įmonės, atrinktos pagal tą patį veiklos sektorių, veiklos apimtį bei darbuotojų skaičių. Finansiniai rodikliai buvo lyginami tokių įmonių porų: AB „Utenos trikotažas“ ir AB „Audimas“; AB „Klaipėdos baldai“ ir AB „Vilniaus baldai“; AB „Požeminiai vandenys“ ir UAB „Alvora“; UAB „Sintagma sistemos“ ir UAB „Penki kontinentai“; UAB „TNT“ ir UAB „Lex system“. Visas tiriamasis periodas apėmė 6 metų laikotarpį, kuris buvo padalintas į dvi dalis: VKV įgyvendinimo periodas ir periodas po įgyvendinimo (6 m. laikotarpis). Tyrimui buvo parinkti geriausiai įmonės finansinę veiklą atspindintys rodikliai: procentinis pardavimų pokytis; grynasis pelningumas; turto grąža. Taip pat ne pagrindiniai rodikliai: įmonės akcijos rinkos kaina bei akcijų kapitalizacija (įmonės rinkos vertė). Apibendrinant šių penkių įmonių grupių finansinių rodiklių palyginimo rezultatus, tik UAB „Sintagma sistemos“ ir UAB „Penki kontinentai“ įmonių lyginimai parodė, kad VKV įgyvendinančios bendrovės rodikliai kito taip, kad padėjo jai išlikti ir plėsti rinką tuo laikotarpiu, o efektyvus materialijų ir žmogiškųjų išteklių valdymas sąlygojo finansinių rodiklių gerėjimą [8].

Apžvelgtuose straipsniuose pateikiama informacija apie atliktus vadybos sistemų tyrimus bei jų įtaką tiek Lietuvos, tiek užsienio įmonėms. Tyrimų rezultatai nėra vieningi, o ir tiriamų

įmonių veiklos sritys yra gana įvairios. Vadybos sistemų efektyvumas analizuojamas tiek pramonės įmonėse (metalu, baldų, maisto, santchnikos gamybos, drabužių siuvimo, statybos darbų sektoriuje) tiek paslaugų srityje veikiančiose įmonėse kartu. Niekas dar nenagrinėjo vadybos sistemų įtakos organizacijoms siauresniu mastu pvz., automobilių pardavimo ar techninės priežiūros įmonėse. Todėl ir magistrinio darbo tema buvo pasirinkta tokia, kuri nagrinės vadybos sistemų efektyvumo įtaką Lietuvos automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse.

1.2. Vadybos sistemų, diegiamų Lietuvos įmonėse, apžvalga

Lietuvos standartizacijos departamentas kasmet teikia informaciją Tarptautinei standartizacijos organizacijai (ISO) apie sertifikuotas kokybės, aplinkos ir kitas vadybos sistemas. Pagal ISO 9001 standartą vadybos sistema – tai politikos ir tikslų nustatymo bei tikslų pasiekimo sistema (tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių veiklų visuma).

Siekiant užtikrinti teikiamos informacijos tikslumą, vadybos sistemų sertifikavimo įstaigos nuolat privalo teikti Lietuvos standartizacijos departamentui informaciją apie Lietuvoje sertifikuotas vadybos sistemas ir apie vadybos sistemų sertifikatų galiojimo sustabdymą ir (arba) panaikinimą. Taip pat Lietuvos įmonės, kurias sertifikavo užsienio vadybos sistemų sertifikavimo įstaigos, turi pateikti sertifikatų kopijas.

Pagal Lietuvos standartizacijos departamento duomenis Lietuvos įmonėse dažniausiai diegiamos šios vadybos sistemos:

- ◆ Kokybės vadybos sistema (ISO 9001 standartas) – pati populiariausia ir plačiausiai taikoma vadybos sistema. Pagal Lietuvos standartizacijos departamento duomenis (2010 03 01) kokybės vadybos sistemas turi įsidedusios 1025 įvairių sričių įmonės.

- ◆ Aplinkos apsaugos vadybos sistema (ISO 14001 standartas) – antra pagal populiarumą Lietuvos įmonėse diegiama vadybos sistema. Šiuo metu yra 560 įmonių, kurios turi įdiegtas aplinkos apsaugos vadybos sistemas.

- ◆ Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema (OHSAS 18001) – taip pat sėkmingai paplitusi vadybos sistema tarp Lietuvos įmonių ir šiuo metu jau yra 287 įmonės, turinčios veikiančias darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemas.

Kitos, taip pat sėkmingai diegiamos Lietuvos įmonėse vadybos sistemos yra šios:

- Maisto saugos vadybos sistema (ISO 22000 standartas);
- Kokybės vadybos sistemos kontrolės įstaigoms (ISO 17020 standartas);
- Maisto saugos vadybos sistema (ISO 22000 standartas);

- Reikalavimai RVASVT principais pagrįstai maisto saugos sistemai – Requirements for a HACCP based Food Safety System (Olandijos RVASVT standartas);
- Maisto saugos standartas – International Food Standard (IFS);
- Maisto medžiagų kokybės kontrolė – B2:Quality Control of Food Materials;
- Pasaulinis maisto saugos standartas (5-toji versija) – BRC Global Standard for Food Safety Issue 5;
- Informacijos saugumo vadybos sistema – ISVS (ISO/IEC 27001 standartas);
- Socialinio atsakingumo standartas (SA 8000);
- Atsakingos žvejybos atsekamumo standartas – Marine Stewardship Council standard for Chain of custody (MSC CoC);
- Kokybės vadybos sistemos medicinos prietaisams (ISO 13485 standartas);
- Geros gamybos praktikos standartas – Good Manufacturing Practice (GMP);
- Kokybės vadybos sistemos ISO 9001 specifinė dalis pritaikyta naftos ir gamtinių dujų industrijoms (ISO/TS 29001 standartas);
- Visuotinis pakuočių ir pakavimo medžiagų standartas – BRC/IOP Global Standard for Packaging and Packaging Materials.

Šios visos paminėtos vadybos sistemos yra standartizuotos. Tačiau Lietuvoje taikomas ir nestandartizuotas kokybės sistemos modelis – visuotinės kokybės vadyba (VKV). Ją sėkmingai įgyvendina lengvosios pramonės įmonės, savo veiklą vykdydamos pagal VKV principus. Lietuvoje VKV plėtrą skatina Ūkio ministerija kartu su Lietuvos kokybės vadybos asociacija rengdama Nacionalinį kokybės prizo konkursą, kuris organizuojamas pagal Europos verslo tobulumo modelio principus. Pagrindinis konkūro akcentas nėra vien apdovanojimas, bet ir galimybė susipažinti su verslo tobulumo modeliais, technologijomis, bei įgyti žinių. Tačiau nepaisant to, Lietuvos automobilių pardavimo ir techninių priežiūrų įmonių vadovai neskuba įgyvendinti VKV praktikoje.

Iš šio viso sąrašo vadybos sistemų, kurios yra diegiamos Lietuvos įmonėse, tik kokybės vadybos (ISO 14001 standartas) ir aplinkos apsaugos vadybos (ISO 14001 standartas) sistemos diegiamos automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse. Todėl ir šių sistemų efektyvumas bus tiriamas magistriniame darbe.

Pasauliniu mastu, be šių paminėtų vadybos sistemų, galime pažymėti šias vadybos sistemas, kurios yra sertifikuojamos užsienyje:

- HACCP – ISO 22000 – Hazard Analysis Critical Control points / RVASVT – Rizikos veiksmų analizės ir svarbių valdymo taškų sistema;
- GDP – Good Distribution Practice / GPP – Gera platinimo praktika;
- QS 9000 – kokybės sistemos automobilių ir komplektuojamųjų dalių gamyboje;
- TL 9000 – Telekomunikacijų kokybės valdymo ir matavimo sistemų standartas

- CMM – Capability Maturity Model / GBM – Gebėjimų brandos modelis;
- CSR – ISO 26000 – Corporate Social Responsibility / BSA – Bendroji socialinė atsakomybė;
- Kitos vadybos sistemos.

1.3. Kokybės vadybos sistema

Vienas iš įmonės gerovės užtikrinimo veiksnių – nuolatinis sugebėjimas tenkinti užsakovo poreikius, teikiant kokybiškus ir reikalavimus atitinkančius gaminius ar paslaugas (produktus). Įmonės sugebėjimus šiuo požiūriu galima padidinti įdiegus vadybos sistemą, kuri padėtų tobulinti įmonės veiklą kokybės gerinimo srityje.

Iš kitos pusės, verslo klientus domina įmonės sugebėjimas tvarkytis ir organizuoti savo veiklą siekiant pateikti keliamus reikalavimus atitinkantį produktą. Kiekvienas užsakovas nori būti tikras, kad gaus tai, dėl ko susitarę. Todėl, renkantis tiekėjo ar verslo partnerį, vertinamas ne tik tiekiamas produktas, bet ir tiekėjo patikimumas kokybės srityje, kuris didele dalimi priklauso nuo taikomų kokybės vadybos metodų. Šiuo metu bene plačiausiai paplitę tarptautiniuose ISO 9000 standartuose aprašyti kokybės vadybos metodai. Vienas iš jų, tai ISO 9001 standartas. Tai kokybės vadybos sistema, kurios dėka įmonė gali užtikrinti nuolatinę produktų kokybę bei įrodyti savo galimybes tai padaryti [3]. Taip pat įmonei galvojant apie ilgalaikę ir dar tobulesnę organizacijos valdymo sistemą – galima įgyvendinti visuotinę kokybės vadybą. Tai tobuliausias ir efektyviausias organizacijos valdymo įrankis.

Įdiegta veikianti Kokybės vadybos sistema yra efektyvus organizacijos valdymo įrankis. Optimizuoti organizacijos procesai, sudaro geras sąlygas klaidų skaičiaus mažinimui ir prielaidas didesniai produktyvumui. Sertifikuota kokybės vadybos sistema – objektyvus įmonės veiklos, produktų ar paslaugų kokybės įrodymas.

Kokybės vadybos sistema – tai vadybos sistema, skirta organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti. Šis KVS apibrėžimas yra pateikiamas ISO 9001 standarte. ISO 9001 standarte nustatomi reikalavimai, skirti kokybės vadybos sistemoms, kai organizacijai reikia parodyti, ar ji sugeba tiekti produktus, atitinkančius kliento bei atitinkamų reglamentų reikalavimus, ir siekti, kad klientas būtų kuo daugiau patenkintas.

ISO 9001 (kokybės vadybos sistema) standarte naudojami pagrindiniai terminai:

Kokybė – turimųjų požymių visumos atitiktis reikalavimams laipsnis.

Atitiktis – reikalavimo įvykdymas.

Neatitiktis – reikalavimo neįvykdymas.

Kokybės vadyba – koordinuota veikla, nukreipianti ir valdanti organizaciją kokybės srityje.

Rezultatyvumas – planuotų priemonių įgyvendinimo ir planuotų rezultatų pasiekimo laipsnis.

Efektyvumas – pasiekto rezultato ir panaudotų išteklių santykis.

1.3.1. Kokybės vadybos principai

Kad vadovavimas organizacijai ir jos veiklai būtų sėkmingas, jis turi būti sistemingas ir skaidrus, o organizacijos veikla kryptinga. Sėkmė pasiekama įgyvendinant ir prižiūrint vadybos sistemą, kuri sukurta tam, kad būtų gerinami nuolat veiklos rezultatai, atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius. Organizacijos valdymas apima kokybės vadybą ir kitų veiklų vadybą [5].

Nustatyti aštuoni kokybės vadybos principai, kuriuos gali taikyti aukščiausioji vadovybė, siekdama pagerinti savo veiklos rezultatus:

a) 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.

b) Lyderystė

Lyderiai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų visiškai įtraukti į organizacijos tikslų siekimą.

c) Darbuotojų įtraukimas

Visų lygmenų darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visiškas įtraukimas į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai.

d) Procesinis požiūris

Norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas.

e) Sisteminis požiūris į vadybą

Susijusių procesų identifikavimas bei supratimas, kaip sistemos ir jų vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą siekiant tikslų.

f) Nuolatinis gerinimas

Nuolatinis bendrų organizacijos veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos tikslas.

g) Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas

Rezultatyvūs sprendimai yra grindžiami duomenų ir informacijos analize.

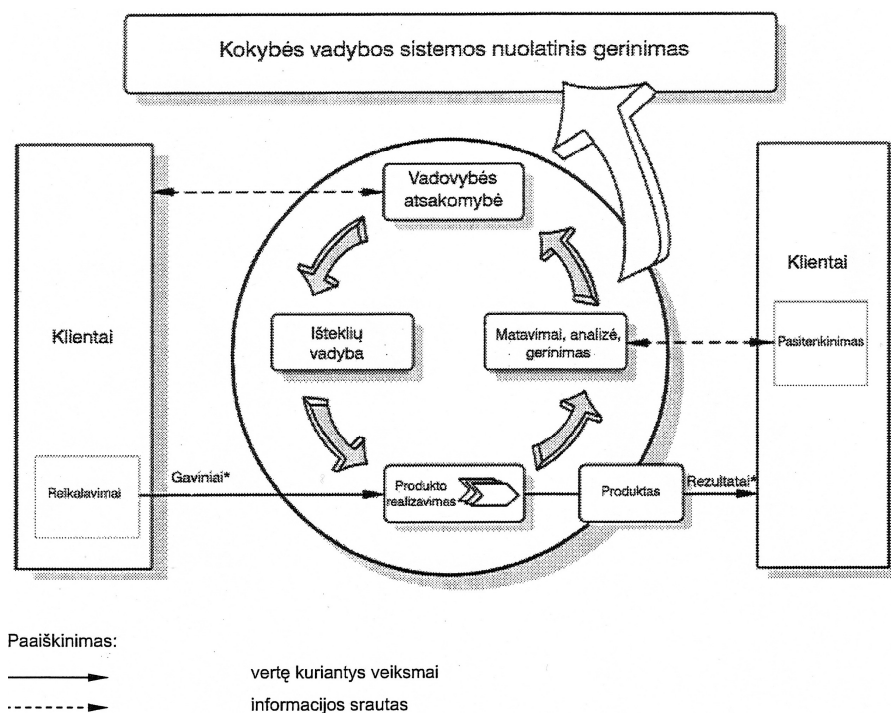
h) Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais

Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi nuo kitų ir abipusiai naudingi ryšiai abiem šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę.

Šie aštuoni principai labai panašūs į ES verslo tobulumo modelio principus. Tokiu būdu ISO 9000 kokybės vadybos sistemos gali būti panaudotos siekiant verslo tobulumo bei kuriant visuotinę kokybės vadybą įmonėje. ISO 9000 kokybės vadybos sistemose minėti principai realizuojami įgyvendinant ISO 9001:2008 reikalavimus, kuriuose jie yra išsklaidyti.

1.3.2. KVS valdymo modelis

Kokybės vadybos sistemos modelis, pagrįstas procesiniu požiūriu (2.5 paveikslas), rodo procesų ryšius: vadovybės atsakomybė, išteklių vadyba, produkto realizavimas, matavimai, analizė ir gerinimas. Šiame paveiksle matyti, kad klientai vaidina svarbų vaidmenį nustatant reikalavimus, kurie yra produkto realizavimo gaviniai. Kliento patenkinimo monitoringas (stebėsena) reikalauja įvertinti informaciją, susijusią su kliento supratimu apie tai, kaip organizacija patenkino kliento reikalavimus. Modelis, pavaizduotas 1.1 paveiksle, apima visus šio tarptautinio standarto reikalavimus, bet neparodo procesų detalai [5].



1.1 pav. Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis

Šis KVS modelis yra pagrindinis, pagal kurį organizacija privalo sukurti, įforminti dokumentais, įgyvendinti, prižiūrėti ir nuolat gerinti kokybės vadybos sistemą, kad pademonstruotų sugebėjimą pastoviai atlikti paslaugas, kurios atitiktų klientų ir taikomus norminius reikalavimus bei padidintų klientų pasitenkinimą [5].

Šiuo tikslu organizacija:

- nustato kokybės vadybos sistemos procesus, apibrėžia ryšius tarp jų;
- kokybės vadove, procedūrose apibrėžia kriterijus ir metodus, kurių reikia rezultatyvių procesų vykdymo ir valdymo užtikrinimui;
- apsirūpina reikiama išteklių;
- kontroliuoja, matuoja ir analizuoja procesus;
- imasi veiksmų, kad suplanuoti rezultatai būtų pasiekti.

1.4. Aplinkos apsaugos vadybos sistema

Tradiciniai aplinkosaugos kontrolės mechanizmai ir aplinkosaugos kontrolės mechanizmai ir valstybinis valdymas, pagrįstas griežtais administraciniais metodais ir prievarta, jau nebegali užtikrinti stabilios ekologinės situacijos. Tam tikslui šalia privalomų aplinkosauginių reikalavimų, paprastai apibrėžiamų įstatymais ir kitais teisės aktais, buvo pradėtos kurti naujos priemonės, kurios skatintų įmones laisva valia siekti geresnių ekologinių rezultatų [11]. Atsirado savanoriškos aplinkosauginės priemonės – tai aplinkosaugos vadybos standartai, kuriais remiantis įmonės ima kurti ir diegti aplinkos vadybos sistemas. Pasaulyje sukurta daug standartų (nacionalinių, regioninių, tarptautinių), reglamentuojančių aplinkos apsaugos vadybos sistemos kūrimą, tačiau iš jų populiariausi ir plačiausiai prigiję yra EMAS ir ISO 14001.

EMAS – tai Europos Sąjungos ekologijos ir audito reglamentas, priimtas 1993 metais. Įmonės pagal jį pradėtos sertifikuoti nuo 1995 metų. Šis standartas sukurtas išimtinai pramonės įmonėms [11].

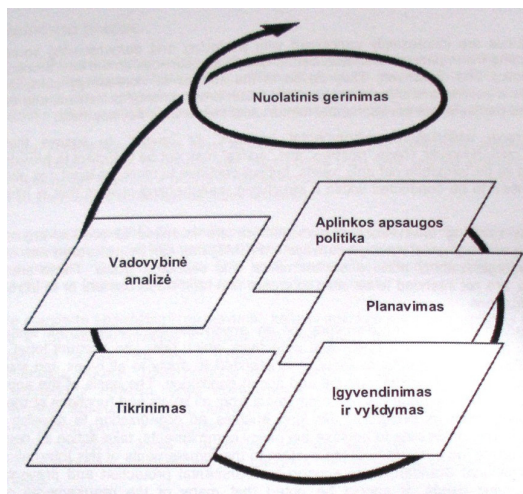
Pirmieji ISO 14000 serijos standartai oficialiai buvo priimti ir paskelbti 1996 metų pabaigoje. Šiuo metu įmonės yra sertifikuojamos pagal ISO 14001 standarto versiją, kuris yra pagrindinis šios standartų serijos dokumentas. Šios sistemos reikalavimai yra suderinami su ISO 9001 kokybės vadybos sistemos standartu.

Aplinkos apsaugos vadybos sistemos reikalavimai yra nurodyti ISO 14001 standarte. ISO 14001 standartas nurodo, kokius vadybos sistemos elementus įmonė turi įgyvendinti, siekdama užsibrėžtų tikslų aplinkos apsaugos srityje. Įmonėje turi būti įdiegtos ir tikrinamos nustatytos procedūros, sukurti reikalingi dokumentai bei paskirti atsakingieji asmenys.

Bendras ISO 14001 standarto tikslas – sustiprinti aplinkos apsaugą ir taršos prevenciją, atsižvelgiant į socialinius ir ekonominius poreikius [4].

Šis tarptautinis AVS standartas remiasi metodika „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“ (PDTV). „Planuok“ – tai nustatyk tikslus ir procesus, būtinus rezultatams pagal aplinkos apsaugos vadybą pasiekti. „Daryk“ – tai įgyvendink procesus. „Tikrink“ galima apibūdinti taip: stebėk ir

matuok procesus, palygindamas su aplinkos apsaugos politika, tikslais, uždutimis, teisiniais ir kitais reikalavimais, ir pranešk apie rezultatus. „Veik“ reiškia, kad organizacija turi imtis veiksmų aplinkos apsaugos vadybos sistemos veiksmingumui nuolat gerinti (žr. 1.2 pav.). Taip organizacijai valdant savo veiklas ir taikant procesų ir jų tarpusavio sąveikos sistemą sukuriamas taip vadinamas „procesinis požiūris“.



1.2 pav. Aplinkos apsaugos vadybos sistemos modelis

Pagal ISO 14001 standartą aplinkos apsaugos vadybos sistema – tai vadybos sistemos dalis, naudojama aplinkos apsaugos politikai sukurti ir įgyvendinti bei jos aplinkos apsaugos aspektams sukurti ir valdyti [4].

Aplinkos apsaugos aspektas – tai organizacijos veiklų ar produktų, ar paslaugų elementas, galintis veikti aplinką. Aplinka (ISO 14001 požiūriu) yra oras, vanduo, žemė, flora, fauna, gamtiniai ištekliai ir žmonės. Identifikuojant aplinkos apsaugos aspektus pagal pasirinktą būdą yra atsižvelgiama į:

- išmetimus į orą;
- išleidimus į vandenį;
- išleidimus į žemę;
- žaliavų ir gamtinių išteklių naudojimą;
- energijos naudojimą;
- išskirtą energiją, pvz., šilumą, spinduliavimą, vibravimą;
- atliekas ir šalutinius produktus.

Aplinkos apsaugos vadybos sistema – organizacijos vadybos sistemos sudedamoji dalis. Aplinkos apsaugos vadybos sistemą diegianti organizacija privalo nuolat reaguoti į besikeičiančius suinteresuotųjų šalių reikalavimus, į dinamiškus aplinkos apsaugos pokyčius ir nuolatinio aplinkos

apsaugos veiksmingumo gerinimo procesą. Organizacijos darbuotojai, sistema, strategija, ištekliai ir struktūra privalo būti nukreipti aplinkosaugos tikslams pasiekti. Norint įgyvendinti efektyvią ISO 14001 aplinkos apsaugos vadybos sistemą, organizacija privalo sudaryti vadybos sistemos struktūrą ir apibrėžti atsakomybes. Keikia pažymėti, kad praktinis ISO 14001 AVS įgyvendinimas ir funkcionavimas glaudžiai susijęs su atitinkamos dokumentacijos ruošimu, gerai veikiančios organizacinės struktūros sukūrimu, planavimu, aplinkos apsaugos veiksmingumo didinimu ir nuolatiniu kvalifikacijos kėlimu. [5]

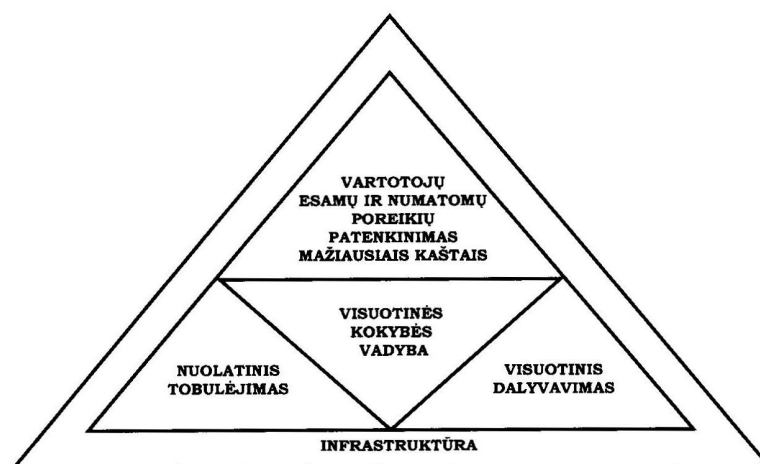
Tam tikslui turi būti sukurtos ir praktiškai įgyvendintos tarpusavio ryšių ir informacijos pasikeitimo, dokumentacijos tvarkymo, operacijų valdymo bei kvalifikacijos kėlimo procedūros, atitinkančios šio standarto reikalavimus.

1.5. Visuotinė kokybės vadyba

Visuotinė kokybė yra „kokybė vartotojui“ požiūrio svarbos akcentavimas objektams, subjektams visoje organizacijos veikloje (pagrindiniame darbe, aptarnavime, informacijoje, procesuose, padaliniuose ir t.t.) [16].

Visuotinės kokybės vadyba - tai tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus [16].

Išskiriamos šios visuotinės kokybės vadybos sudedamosios dalys (1.3 pav.): vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausiais kaštais, nuolatinis tobulinimas, visuotinis dalyvavimas tobulinimo procese ir infrastruktūra [16].



1.3 pav. Visuotinės kokybės vadybos sudedamosios dalys

Svarbiausia visuotinės kokybės vadybos dalis yra vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausiomis išlaidomis. Jeigu vartotojai nebus patenkinti organizacijos produktais ar paslaugomis, jie pasirinks kitą tiekėją.

Japonų mokslininkas Takashi Osada išvystė „5-S“ koncepcija, kuri pagrįsta penkiais principais, padedančiais nustatyti ir užtikrinti organizacijoje į kokybę orientuotą aplinką [16]:

- Organizacija (Seiri) – atskirti reikalingus daiktus nuo nereikalingų, o nereikalingus daiktus išmesti;
- Tvarkingumas (Seiton) – Dokumentai randami per 30 sekundžių;
- Valymas (Seiso) – už valymą atsakingas individualiai kiekvienas;
- Standartizacija (Seiketsu) – saugojimo, laikymo aiškumas;
- Drausmė (Shitsuke) – „5-S“ vadovaukis kas dieną.

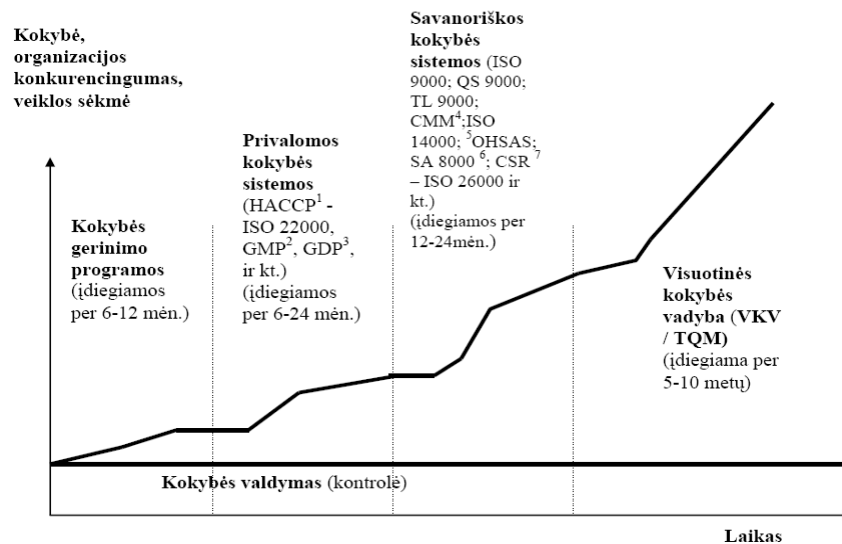
VKV koncepcija grindžiama nuolatiniu organizacijos tobulėjimu, visų sistemos elementų, posistemų ir ryšių nuolatiniu tobulėjimu.

Gera organizuotoje įmonėje būtina visų padalinių, visų darbuotojų gera veiklos kokybė. Todėl reikia kelti didelius reikalavimus kiekvienam darbuotojui ir siekti aukštos darbo kokybės. Jeigu vadovai to nedaro, darbuotojai savo darbo reikalavimus išsikelia patys. Šie darbo kokybės reikalavimai dažniausiai būna žemesni negu nustatytų juos vadovai [16].

Negalima žiūrėti į klaidas kaip į normą. Darbą reikia gerai atlikti iš pirmo karto. Todėl bet kurios organizacijos vadovai ir visi darbuotojai turi jausti tam tikrą konstruktyvų nepasitenkinimą tuo, kas pasiekta, nepaliojama norą savo darbą atlikti vis geriau. Tobulinimui ribų nėra. Tam, kad būtų pasiektas tobulėjimas, reikia pertvarkyti įmonės struktūrą, valdymo sistemą, tobulinant gamybos procesus, parenkant naujas atlyginimo už darbą normas ir kitus VKV principus bei metodus.

Sėkmingas visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas priklauso nuo infrastruktūros, tai yra nuo visuotinės kokybės vadybą propaguojančių organizacijų, socialinės propagavimo veiklos, teisinio reglamentavimo, mokslinių tyrimų, naujų metodų kūrimo, informacijos skleidimo, praktinio mokymo ir kt. [16].

VKV yra veiksmingiausia kokybės vadybos priemonė, siekiant organizacijos konkurencingumo augimo. Jos diegimas užtrunka nuo 5 – 10 metų. 1.4 paveiksle yra pateiktas kokybės vadybos priemonių veiksmingumo modelis [10]. Tiek KVS, tiek AVS yra vienos iš veiksmingiausių savanoriškų kokybės sistemų, tačiau nusileidžia VKV.



1.4 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumo modelis

Tai rodo, kad VKV taikymas ir kokybės sistemų kūrimas turi didžiausią įtaką įmonių veiklos ir produkcijos kokybės gerinimui. Reikėtų pažymėti, kad kokybės sistemos kūrimas ir sertifikavimas daugeliui įmonių yra paskutinis pereinamasis kokybės tobulinimo veikos etapas, kuriant vienokį ar kitokį VKV modelį. Šiam tikslui pasiekti geriausiai tinka kokybės sistemos, suprojektuotos pagal naują ISO 9001:2008 modelį, apjungiantį ir pagrindinius VKV elementus [12].

Vis dėlto, Lietuvos organizacijų vadovai neskuba visuotinės kokybės vadybos įgyvendinti praktikoje. Mokslininkas Abramavičius (2004) įvardija visuotinės kokybės vadybos plitimo Lietuvoje kliūtis ir jų priežastis [12]:

- menkas VKV populiarumas; Lietuvoje sunkiai pripažįstama arba tiesiog ignoruojama, jog esminiai VKV principai: vartotojų poreikių patenkinimas, nuolatinis tobulinimas, sisteminis požiūris ar visuotinis dalyvavimas – pasaulyje jau seniai tapo bendrosios vadybos postulatais;
- nepagrįstas VKV, kai koncepcijos, identifikavimas vadybos koncepcijų masėje;
- verslo visuomenės pasirinkimai;
- Lietuvos organizacijų mentaliteto bruožai: istorinės patirties deficitas, praktinis vadybos lygis Lietuvoje;
- kokybės vadybos entuziazmo stoka ir kt.

Nepaisant to, vis daugiau Lietuvos organizacijų vadovų suvokia, kad norint sėkmingai konkuruoti rinkoje, kokybės vadyba įmonėje yra būtina.

1.6. Nacionaliniai kokybės apdovanojimai bei kokybės vadybos skatinimas

Pirmas kokybės apdovanojimo modelis atsirado Japonijoje, kuris vadinamas Japonijos nacionaliniu kokybės apdovanojimu – Demingo prizų. Kitas susiformavęs apdovanojimas, jų chronologine atsiradimo seka, yra JAV Nacionalinis kokybės apdovanojimas vadinamas Malcolm Baldrige apdovanojimu. Aktualiausias ir mūsų šaliai svarbiausias, susiformavęs po paminėtų apdovanojimo modelių, yra Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis, pagal kurį ir yra parengtas Nacionalinis kokybės prizų konkursas.

Japonijos nacionalinis kokybės apdovanojimas – Demingo prizas suteikiamas kasmet nuo šio prizų įsteigimo 1951 m. Šį konkursą organizuoja Japonijos mokslininkų ir inžinierių sąjunga (Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE). Šis prizas suteikiamas ne tik kompanijoms, bet ir kompanijų padaliniais bei ypač daug kokybės vadybai nusipelnusiems specialistams. Vėliau, 1988 m. įsteigtas Tarptautinis Demingo apdovanojimas, suteikiamas tarptautinėms kompanijoms [16].

Demingo prizų modelis apima 10 kriterijų, kurie suskirstomi į 63 detalesnius punktus, pagal kuriuos vertinamos kompanijos. Iki 1964 metų Demingo prizas buvo orientuotas į statistinių kokybės valdymo metodų naudojimą. Vėliau vertinimo kriterijai orientuoti į (visuotinį) kokybės valdymą. Demingo prizas paremtas japonų požiūriu į kokybės vadybą, kai kokybės gerinimo sprendimai priimami kolektyviai komandose [16].

JAV Nacionalinis kokybės apdovanojimas pavadintas Malcolm Baldrige vardu (The Malcolm Baldrige National Quality Award). 1987 m. rugpjūčio 20 d. prezidentas Reaganas pasirašė Malcolm Baldrige nacionalinį kokybės gerinimo aktą (The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act), kuriuo buvo įsteigtas metinis JAV kokybės apdovanojimas.

Šio prizų tikslas – informuoti visuomenę kokybės siekimo klausimais, pripažinti JAV kompanijų pasiekimus kokybės srityje, garsinti sėkmingą kokybės vadybą ir kokybės gerinimo strategijas. Šiuos metinius konkursus organizuoja JAV komercijos departamentas ir Nacionalinis standartų ir technologijos institutas [16].

Malcolm Baldrige nacionalinio kokybės apdovanojimo modelyje numatytas maksimalus 1000 balų skaičius, kurį galima pasiekti pagal 7 svarbiausius kriterijus: vadovavimą, informaciją ir analizę, strateginį planavimą, žmoniškųjų išteklių plėtojimą ir vadybą, procesų valdymą, verslo rezultatus, dėmesį vartotojui ir jų patenkinimą.

1991 m. Europos kokybės vadybos fondas baigė rengti Europos verslo tobulumo modelį. Vėliau šis modelis tobulintas ir 1999 metais pradėtas vartoti naujas Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis.

Pagal EKVf tobulumo modelį įmonės vertinamos devyniais kriterijais. Penki pirmieji kriterijai (vadovavimas, žmonės, politika ir strategija, partnerystė ir ištekliai, procesai) skirti VKV įgyvendinimo lygiui tirti, o likusieji keturi (vartotojų rezultatai, žmonių rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindiniai veiklos rezultatai) padeda įvertinti organizacijos pasiektus rezultatus, veiklos rezultatų gerėjimą įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą [16].

Šio Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio paskirtis – paskatinti visų Europos šalių organizacijas savo veiklos strategiją grįsti visuotinės kokybės vadyba.

Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis naudojamas dviem tikslais:

1) organizuoti Europos kokybės apdovanojimo konkursams, remiantis šio modelio kriterijais;

2) organizacijos nuolatinio tobulėjimo mechanizmui sukurti.

Šiuo Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio pagrindu sukurtas Nacionalinio kokybės prizo konkursas. Lietuvos nacionalinį kokybės prizo konkursą organizuoja LR Ūkio ministerija kartu su Lietuvos kokybės vadybos asociacija. Konkursas organizuojamas nuo 1998 metų. Per vienuolika konkurso organizavimo metų įmonių, kurios laimėjo šį konkursą, buvo trisdešimt penkios: 12 – didelių įmonių, 12 – vidutinių įmonių ir 11 – mažų įmonių grupėje. Lietuvoje visos Nacionalinio kokybės prizo laimėtojos yra pelno siekiančios organizacijos. Dauguma jų visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimą pradėjo nuo kokybės sistemų įdiegimo ir sertifikavimo.

Konkurso tikslas – skatinti efektyvių kokybės vadybos metodų įgyvendinimą įmonėse, didinti lietuviškų gaminių konkurencingumą integruojantis į Europos bei pasaulio ekonomiką, sukurti sąlygas geros kokybės vadybos praktikos plėtrai skleidžiant įmonių, laimėjusių prizą, patirtį.

Prizu kasmet apdovanojama įmonė (maža, vidutinio dydžio ir didelė), kuri, įgyvendindama visuotinę kokybės vadybą, pasiekė reikšmingų verslo rezultatų ir konkurse surinko daugiausia balų, bet ne mažiau kaip 300 balų. Visoms konkurse dalyvavusioms įmonėms įteikiamas Nacionalinio kokybės prizo konkurso dalyvio pažymėjimas.

Tokio konkurso laimėjimas gali būti didelė paspartis kiekvienai organizacijai, nes prizas ir konkurso laimėjimo pažymėjimas gali būti naudojamas reklamai, o prizo ženklas – komercinės veiklos dokumentacijoje. Kitos organizacijos sektų laimėjusiųjų pavyzdžiu, domėtusi visuotine kokybe, spartintų Nacionalinės kokybės programos įgyvendinimą, o Lietuvos visuomenė taptų reiklesnė.

1.7. ISO diegimo veiksniai bei nauda organizacijai

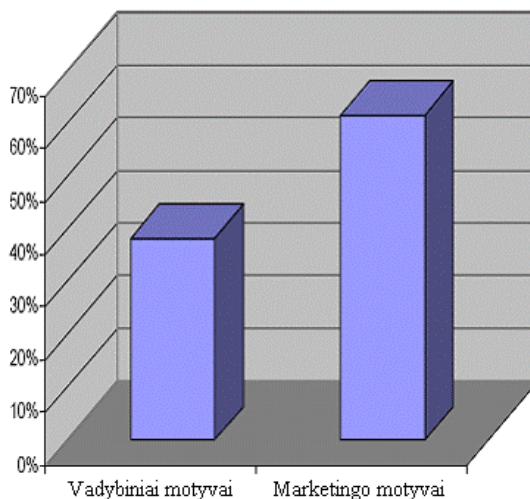
ISO vadybos sistemos plačiai diegiamos daugelio šalių įmonėse. Tačiau ISO vadybos sistemos diegimas – sudėtingas, daug laiko reikalaujantis procesas. Be to, jis pasižymi papildomais savitumais bei sunkumais diegiant įmonėse. Vis dėlto, aptarsim motyvus, skatinančius įmonių vadovus diegti ISO vadybos sistemą, ir naudą, kurią gauna ISO vadybos sistemą įdiegusios organizacijos.

Pagrindiniai motyvai, skatinantys diegti įmonių vadovus ISO vadybos sistemą yra:

- marketingo motyvai;
- pardavimų srities motyvai.

Pagal S. Urbonavičiaus atliktą tyrimą, kurio metu buvo apklaustos 173 įmonių vadovai (65 Estijos, 63 Latvijos ir 65 Lietuvos), 62 % vadovų nurodė, kad ISO vadybos sistema diegiama dėl marketingo ir pardavimų srities motyvų (vadovų vertinimai prieš diegiant ISO vadybos sistemą). Konkrečiau, jie tikėjosi pardavimo apimties augimo dėl [14]:

- eksporto apimties didėjimo;
- sėkmingesnio dalyvavimo konkursuose;
- įmonės įvaizdžio gerinimo.

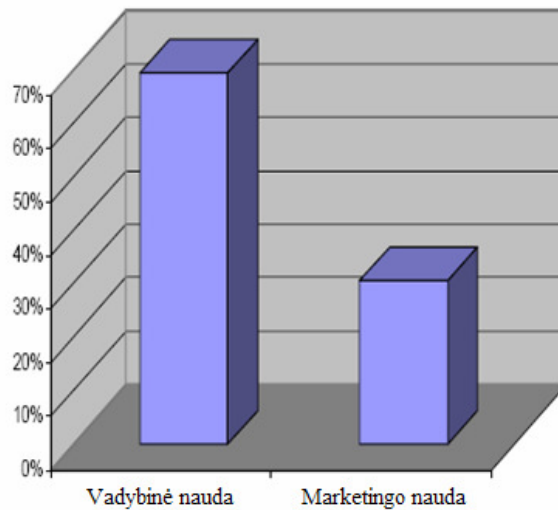


1.5 pav. Vadovų vertinimai prieš ISO vadybos sistemos diegimą

Tačiau vadovų vertinimai įdiegus ISO vadybos sistemą šiek tiek pasikeitė. Rezultatai parodė, kad 69 % vadovų kaip pagrindinę ISO vadybos sistemos duodamą naudą įvardijo vadybinio pobūdžio aspektus. Konkrečiau, jie nurodė [14]:

- aiškesnes procedūras ir funkcijas;
- geresnę organizacinę struktūrą ir sklandesnį dokumentų judėjimą;

- geresnę veiklos kontrolę;
- pagerėjusią produktų ar paslaugų kokybę.



1.6 pav. Vadovų vertinimai įdiegus ISO vadybos sistemą

Taip pat prie motyvų, skatinančių diegti įmonių vadovus ISO vadybos sistemą, turime paminėti organizacijos įvaizdį, pagerėjusią prekių ir paslaugų kokybę, sumažėjusias sąnaudas, klientų pasitenkinimą, santykių su partneriais gerinimą, konkurencingumą, veiklos gerinimą, tam tikrų finansinių rodiklių pagerinimą.

Galime pažymėti ir tai, kad pradžioje ISO vadybos sistema padeda išsiveržti į priekį, vėliau – likviduoti atsilikimą. Tad nauda – ne tik pardavimų apimtys augimas, bet ir dabartinės rinkos išsaugojimas ar nuostolių sumažinimas [9].

ISO vadybos sistemos diegimo naudos tikisi ne tik įmonių vadovai bei savininkai, bet ir kitos suinteresuotos šalys. Žemiau sudarytoje 1.1 lentelėje yra pateikiamos šios suinteresuotosios šalys bei šių šalių lūkesčiai [17].

1.1 lentelė. Suinteresuotųjų šalių lūkesčiai

Suinteresuotoji šalis	Jos lūkesčiai
Steigėjai	Tinkamas deleguotų funkcijų realizavimas
Savininkai	Pelnas, rinkos dalis, investicijų grąža, įmonės vertė
Vadovybė (valdytojai)	Gera vadyba, įvaizdis, problemų prevencija
Klientai	Paslaugos ir jų kokybė
Darbuotojai	Pasitenkinimas darbu, aiškumas, atlyginimas, karjera
Tiekėjai	Nuolatiniai abipusiai naudingi ryšiai
Visuomenė	Atsakomybė už poveikį aplinkai, parama bendruomenei

Galima pabrėžti, kad jau įdiegtų ISO vadybos sistemų efektyvumas visų lygių darbuotojų vertinamas prasčiau, nei lūkesčiai prieš sertifikuojant. Jeigu ankstesnės skirtingų lygių darbuotojų viltys skyrėsi labiau, tai faktinius ISO vadybos sistemos naudos rodiklius jie vertino labai panašiai.

1.8. Vadybos sistemų efektyvumo vertinimo rodikliai

Pagrindinis ir vadybos sistemų efektyvumo vertinimo uždavinys – rodiklių, naudojamų vadybos sistemų efektyvumo vertinimui nustatymas, šių rodiklių taikymo automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse galimybių analizė, įvertinimas.

Efektyvumo rodiklių rinkimui buvo naudojami įvairūs straipsniai, pranešimai apie KVS ir jų poveikį įmonėms, pokalbiai su įmonių kokybės vadovais, analizuojami nacionaliniai kokybės apdovanojimai, labiausiai iš jų – Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) tobulumo modelis. Taip pat buvo remtasi pokalbiais su kokybės vadybos dėstytojais ir kita susijusia informacija su vadybos sistemų vertinimu.

Pirmiausia aptarsim Lietuvos Nacionalinio kokybės prizo vertinimo nuostatus bei rodiklius, kurie sudaryti pagal Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio vertinimo kriterijus. Nacionalinio kokybės konkurso vertinimas yra atliekamas pagal 9 kriterijus. Penki pirmieji kriterijai (vadovavimas, žmonės, politika ir strategija, partnerystė ir ištekliai, procesai) skirti VKV įgyvendinimo lygiui tirti, o likusieji keturi (vartotojų rezultatai, žmonių rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindiniai veiklos rezultatai) padeda įvertinti organizacijos pasiektus rezultatus, veiklos rezultatų gerėjimą įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. KVS (ISO 9001 standartas) yra veiksmingiausia priemonė VKV įgyvendinimui, tik, kad VKV yra dar tobulesnė įmonės kokybiško valdymo sistema ir sunkiau bei per ilgesnį laikotarpį įgyvendinama. Dėl tos priežasties apžvelgsime svarbiausius Nacionalinio kokybės prizo vertinimo rodiklius, kurie galėtų būti tinkamai vadybos sistemų efektyvumo vertinimui.

Vartotojų rezultatai arba klientų poreikių patenkinimas – tai įmonės pasiekimai tenkinant klientų poreikius bei lūkesčius. Šis kriterijus vertinamas tokiais rodikliais:

- Gauta apdovanojimu už produktus;
- Darbo kultūros plėtra įmonėje;
- Darbuotojų mokymas elgesio taisyklių su vartotojais;
- Su klientais bendraujančio personalo kompetencijos vertinimas;
- Įmonės produktus (paslaugas) naudojančios vartotojai;
- Produktų (paslaugų) charakteristika lyginant su konkurentais;
- Laiku įgyvendintos sutartys su vartotojais ir kiti rodikliai.

Žmonių rezultatai arba darbuotojų poreikių patenkinimas – tai įmonės pasiekimai tenkinant darbuotojų poreikius bei lūkesčius. Atitinkama kriterijus vertinamas tokiais rodikliais:

- Patenkintų atlyginimu ir skatinimu darbuotojų skaičius;
- Darbuotojų atlyginimo ir motyvacijos nuostatai;
- Kūrybinių darbo grupių skaičius;
- Pravesta bendrų susirinkimų;
- Vieno darbuotojo atlyginimo vidurkis
- Vieno darbuotojo išdirbis;
- Darbuotojų kaita;
- Nelaimingi atsitikimai, jų pobūdis ir kiti rodikliai.

Visuomenės rezultatai arba poveikis visuomenei – tai visuomenės ekonominių, socialinių, aplinkosaugos ir kitų poreikių bei lūkesčių tenkinimas. Šio kriterijaus rodikliai yra tokie:

- Įmonė savo veikla organizuoja pagal standartų reikalavimus;
- Valstybės institucijų nuobaudos;
- Publikacijų (teigiamų, neigiamų) skaičius, kuriose minėta įmonė;
- Produkcijos (paslaugų) svarba šalies ekonomikai;
- Skirta lėšų labdarai;
- Sukurta (sumažinta) darbo vietų;
- Dalyvavimas valdžios ir visuomeninių institucijų veikloje ir kiti rodikliai.

Pagrindiniai veiklos rezultatai arba verslo rezultatai – tai įmonės pasiekimai įgyvendinant planuotus verslo tikslus ir tenkinant kiekvieno su įmone susijusio asmens finansinius ar kitokius interesus bei lūkesčius. Šio kriterijaus rodikliai yra tokie:

- Eksportuota produkcijos;
- Grynasis veiklos rezultatas;
- Rinkos dalis;
- Akcijos kaina rinkoje (metų pabaigoje);
- Kompiuterizuotų darbo vietų skaičius;
- Įsiskolinimai;
- Techninės įrangos amžius ir kiti rodikliai.

Minėti rodikliai iš Nacionalinio kokybės konkurso vertinimo yra labai išsmulkinti ir apima visą įmonės veiklos vertinimą. Vertinimą atliekamas ilgą laikotarpį iki vienerių metų, taip pat vertinimo atlikti negali vienas asmuo. Kadangi vertinimą atlieka pati įmonė, todėl jos įsivertinimą tikrina nepriklausoma ekspertų komisija. Dėl šių priežasčių rodikliai nėra tinkami vadybos sistemų efektyvumo vertinimui automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse. Tačiau vienas ar kitas rodiklis gali būti panaudotas vadybos sistemų efektyvumo vertinimui.

Aptarsime vadybos sistemų efektyvumo vertinimo rodiklius iš straipsniuose aprašytų tyrimų. Aprašant ISO sistemų diegimo motyvus bei duodamą naudą S. Urbonavičius naudojo šiuos kiekybinius rodiklius:

- Pardavimų metinė apimtis;
- Darbuotojų skaičius;
- Vienam darbuotojui tenkantis metinis pardavimo apimtys rodiklis;
- Projekto naudos ir atsipirkimo rodiklis.

E. Paulavičienė ir Ž. Arlauskaitė nagrinėdamos VKV poveikį finansiniams organizacijos rezultatams naudojo šiuos finansinius rodiklius:

- procentinis pardavimų pokytis;
- grynasis pelningumas;
- turto grąža;
- įmonės akcijos rinkos kaina;
- akcijų kapitalizacija (įmonės rinkos vertė).

J. Ruževičius ir J. Sirvydaitė atliktame tyrime, nagrinėjančiame kokybės vadybos sistemos diegimo motyvaciją ir naudingumą, naudojo kokybinio pobūdžio rodiklius. Diegimo motyvaciją buvo vertinama šiais rodikliais:

- Įmonės konkurencingumo didinimas;
- Vartotojų poreikių geresnis tenkinimas;
- Stabilios kokybės produktų (paslaugų) teikimas;
- Pagerėjęs įmonės įvaizdis;
- Užimamos rinkos dalies išplėtimas;
- Gamybos kaštų mažinimas.

Kokybės sistemų įdiegimo rezultatams išsiaiškinti buvo naudojami šie kokybiniai rodikliai:

- Geresnis pareigų ir įgaliojimų žinojimas;
- Sumažėjęs neatitiktinių produktų skaičius;
- Kruopščiau pasirenkami partneriai;
- Mažesnis nusiskundimų skaičius iš klientų;
- Pavyko laimėti užsakymų konkursą (sus);
- Padidėjusios pardavimų apimtys;
- Padidėjęs darbo našumas;
- Klientai perėjimas iš konkurentų.

Taip pat J. Ruževičius ir J. Sirvydaitė atliktame tyrime pateikiami duomenys apie pokyčius įmonėje, įdiegus kokybės vadybos sistemą, prie kurių galima paminėti šiuos: darbuotojai geriau žino savo pareigas ir įgaliojimus, pagerėjo komunikacija tarp dirbančiųjų, buvo pašalinti

nereikalingi, naudos neduodantys procesai. Dar yra pateikta KVS nauda įmonės darbuotojams vertinat pagal tokius aspektus: atsakingiau atliekamos funkcijos, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, darbas komandoje. Šiuos aspektus taip pat galima panaudoti rodiklių pavidalu efektyvumo vertinimui.

Aplinkos apsaugos motyvacijos bei naudingumo tyrime, kurį atliko minėtas J. Ruževičius ir G. Kasparavičienė, yra panaudoti šie vertinimo rodikliai:

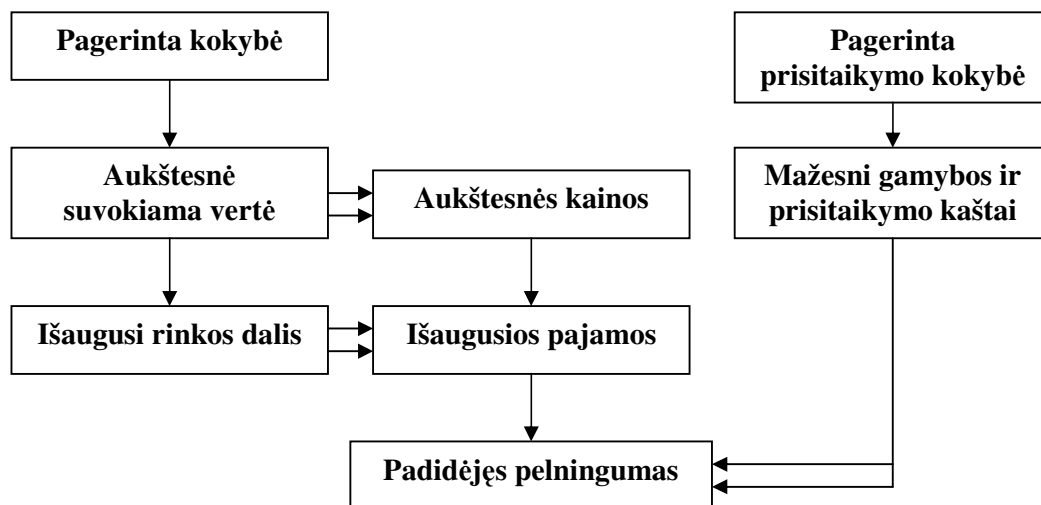
- Siekis mažinti ekologinę riziką;
- Konkurencingumo didinimas;
- Klientų ir verslo partnerių pageidavimai;
- Lengviau dalyvauti valstybės bei užsienio konkursuose;
- Pagerėjęs įmonės įvaizdis;
- Išlaidų mažinimas;
- Siekio diegti inovacijas;
- inovacijų diegimas
- Įmonės bendrosios vadybos gerinimas;
- Verslo partnerių palankaus požiūrio siekimas;
- Siekis įsitvirtinti užsienio rinkose;
- lengviau gauti užsakymus (jų padaugėjo);
- Eksportas ir jo skatinimas.

Apibendrinant rodiklius iš straipsniuose aprašytų tyrimų, keli anksčiau paminėti kiekybiniai bei finansiniai rodikliai gali būti taikomi vadybos sistemų efektyvumo vertinimui, kadangi yra tikslūs ir puikiai apibūdinantys įmonės finansinę veiklą. Šiuos rodiklius vadybos sistemų vertinimui galės surasti ir anketą pildantis asmuo. Tačiau, kadangi vadybos sistemų efektyvumas yra sunkiai apčiuopiamas kiekybiniais rodikliais, paminėti finansiniai rodikliai gali neduoti pilnavertės naudos. Todėl veikiančioms vadybos sistemoms vertinti geriau tinka kokybiniai rodikliai, todėl visus surašytus rodiklius iš J. Ruževičiaus, J. Sirvydaitės ir G. Kasparavičienės atliktų tyrimų galima panaudoti ISO sistemų vertinimui automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse.

1.9. Kokybės vadybos įgyvendinimo sąsaja su finansiniais rezultatais

Ryšys tarp sėkmingo kokybės vadybos įgyvendinimo organizacijoje ir finansinių jos rezultatų aiškinamas pagal konkurencinio pranašumo prizmę. Konkurencinis pranašumas suprantamas kaip įmonės galimybė pirmauti rinkoje [8]. Jei konkurencinis pranašumas yra

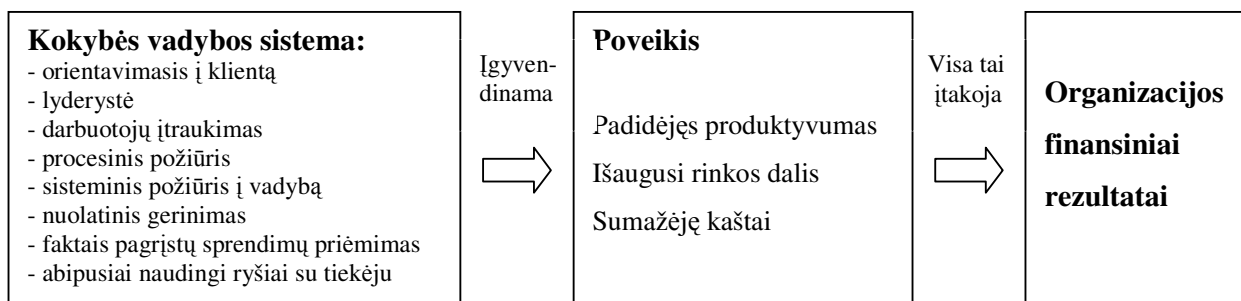
išlaikomas ilgą laikotarpį, įmonės veiklos rezultatai žymiai pagerėja. Kokybės vadybos svarba siekiant konkurencinio pranašumo apibendrinta 1.7 paveiksle.



1.7 pav. Kokybės valdymas ir organizacijos pelningumas per konkurencinio pranašumo prizmę

Suvokiama produkto vertė rinkoje priklauso nuo jos kokybės. Dėl pagerėjusios kokybės produktas išskiriamas iš konkurentų tarpo, pagerėja įmonės, pagaminusios produktą, įvaizdis, išauga suvokiama produkto vertė. Šie faktoriai leidžia įmonei nustatyti aukštesnę kainą bei išplėsti užimamą rinkos dalį, todėl įmonė gauna didesnes pajamas, kurios padengia dėl kokybės pagerinimo susidariusius kaštus. Kokybė ženkliai susijusi su įmonės finansiniais pasiekimais ir daro jiems teigiamą įtaką. Aukščiausios kokybės produktus ir paslaugas teikiančios organizacijos paprastai gali manipuluoti ir aukščiausiomis kainomis, nes tokie produktai ir paslaugos bus perkami dėl padidėjusio vartotojų patenkinimo lygio. Taigi, aukšta produktų ir paslaugų kokybė – esminis konkurencinio pranašumo igijimo pagrindas. Pagerinta kokybės daro įtaką organizacijos užimamos rinkos dalies padidėjimui, pagerėjusiam konkurencingumui bei išaugusiam pelningumui [8].

Pagal KVS filosofiją labai svarbu, kad vadybos strategijos būtų orientuotos ne į trumpalaikio, o į ilgalaikio pelno siekimą. Gerai žinoma, kad per trumpą laiką galima gauti didelį pelną, jei atsisakoma investicijų į procesų tobulinimą priemones ir metodus, neinvestuojama į tyrimus ir plėtrą, ar atidėliojamos prevencinės investicijos. Tačiau minėtieji veiksniai ilgainiui padaro žalos ir konkurencingumui ir pelningumui. Apibendrinant, kas buvo aptarta, pateikiame KVS įgyvendinimo poveikio sampratą finansiniams organizacijos rezultatams (1.8 pav.).



1.8 pav. Kokybės vadybos sistemos poveikis finansiniams organizacijos rezultatams

Per pastarąjį dešimtmetį dauguma mokslininkų, kurių tikslas buvo praktiniais tyrimais išsiaiškinti, ar egzistuoja ryšys tarp KVS įgyvendinimo organizacijoje ir finansinių jos rezultatų, patvirtino šio ryšio egzistavimą. Tačiau pagrindinė problema yra ryšio tarp šių kintamųjų nustatymas [8].

2. VADYBOS SISTEMŲ DIEGIMAS

2.1. Kokybės vadybos sistemos diegimo veiksmų seka

Jeigu aprašyti kokybės vadybos principai ir vadybos sistemos modelis įmonei yra priimtini, galima svarstyti galimybes įdiegti vadybos sistema pagal ISO 9001:2008 standarto reikalavimus. Norint sutvarkyti įmonės kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001:2008 standarto reikalavimus, būtina skirti nemaža laiko ir pastangų. Be kita ko, tam būtinas aiškus įmonės vadovų bei savininkų apsisprendimas. Praktika rodo, kad, priklausomai nuo įmonės dydžio, esamos vadybos sistemos būklės, projekto diegimo spartos ir kitų veiksnių, sistemos įdiegimas gali trukti nuo 0,5 iki 1,5 – 2 metų [3].

2.1.1. ISO 9000 serijos standartai

Pagrindiniai ISO 9000 serijos standartai yra trys:

- 1) ISO 9000:2005 kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas.
- 2) ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.
- 3) ISO 9004:2009 kokybės vadybos sistemos. Veikimo gerinimo rekomendacijos.

Vienintelis kokybės vadybos sistemos standartas, pagal kurį yra vykdomas sertifikavimas – ISO 9001:2008.

2.1.2. ISO 9001: 2008 KVS standarto reikalavimai

Organizacija turi sukurti, įforminti dokumentais, įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės vadybos sistemą ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą pagal šio tarptautinio standarto reikalavimus.

Pagal ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą organizacija turi [6]:

- apibrėžti kokybės vadybos sistemai reikalingus procesus ir nustatyti jų taikymą organizacijoje;
- apibrėžti šių procesų seką ir jų sąveiką;
- apibrėžti rezultatų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus;
- užtikrinti, kad bus gaunami procesų veikimui ir monitoringui (stebėsenai) būtini ištekliai ir informacija;
- stebėti, matuoti (kur tinka) ir analizuoti šiuos procesus;
- įgyvendinti planuotiems rezultatams pasiekti ir procesams nuolat gerinti reikalingus veiksmus.

Kokybės vadybos standarto struktūrą sudaro tokios pagrindinės dalys:

- Kokybės vadybos sistemos reikalavimai (4 – asis standarto skyrius);

- Vadovybės pareigos (5 – asis skyrius);
- Išteklių vadyba (6 – asis skyrius);
- Produkto realizavimas (7 – asis skyrius);
- Matavimai, analizė ir gerinimas (8 – asis skyrius).

2.1.3. ISO 9001:2008 KVS standarto dokumentacija

Kokybės vadybos sistemos projektas pirmiausia pateikiamas dokumentais, vėliau dokumentuose pateikta KVS yra įgyvendinama. Todėl suprantama, kad labai svarbūs reikalavimai dokumentacijai, nes blogi dokumentai gali būti įvairiai interpretuojami, įvairiai suprantami, o tada nebūtų tvirtos kokybės vadybos sistemos [3].

Dažnai klaidingai manoma, kad ISO 9001:2008 yra susijęs su dideliu dokumentacijos kiekiu ir dokumentai yra pagrindinis ISO 9001:2008 tikslas. Tačiau tai nėra tiesa. Dokumentas yra tik priemonė pasiekti norimą tikslą – stabilią organizacijos veiklą. Dokumentacija ISO 9001:2008 standarte yra naudojama šiems tikslams [7]:

1. Informacijai perduoti (būdas perduoti informaciją iš vienos vietos į kitą, iš vieno darbuotojo kitam).
2. Atitikčiai įrodyti (priemonė įrodyti, kad produktas, paslauga ar procesas buvo kokybiški ir atitiko nustatytus reikalavimus).
3. Žinioms perduoti (būdas kaupti ir perduoti žinias – naudingą ir išliekamąją vertę turinčią informaciją).

Pagal ISO 9001:2008 standartą organizacijai reikalingi šie dokumentai [6]:

1. Kokybės politika ir kokybės tikslai – bendrieji ir konkretūs įmonės siekiai kokybės srityje.
2. Kokybės vadovas – knyga, kurioje aprašyta visa įmonės kokybės sistema.
3. Standarto reikalaujamos procedūros (standartas iš viso reikalauja 6 procedūrų: dokumentų valdymas, įrašų valdymas, vidaus auditas, neatitiktinio produkto valdymas, koregavimo veiksmas, prevencinis veiksmas).
4. Procesų planavimo, valdymo ir vyksmo dokumentai.
5. Duomenų įrašai – fiksuojami įvykę faktai.

KVS politika – tai viena iš priemonių, padedanti pagerinti organizacijos veiklą.

Kokybės tikslai – tai priemonė, skirta kokybės politikos įgyvendinimui. Organizacijos nustatyti kokybės tikslai turi būti kiekybiškai įvertinami.

Kokybės vadovo paskirtis yra apibūdinti organizacijos KVS ir užtikrinti, kad sistema atitiktų tarptautinio ISO 9001:2008 standarto reikalavimų vykdymą.

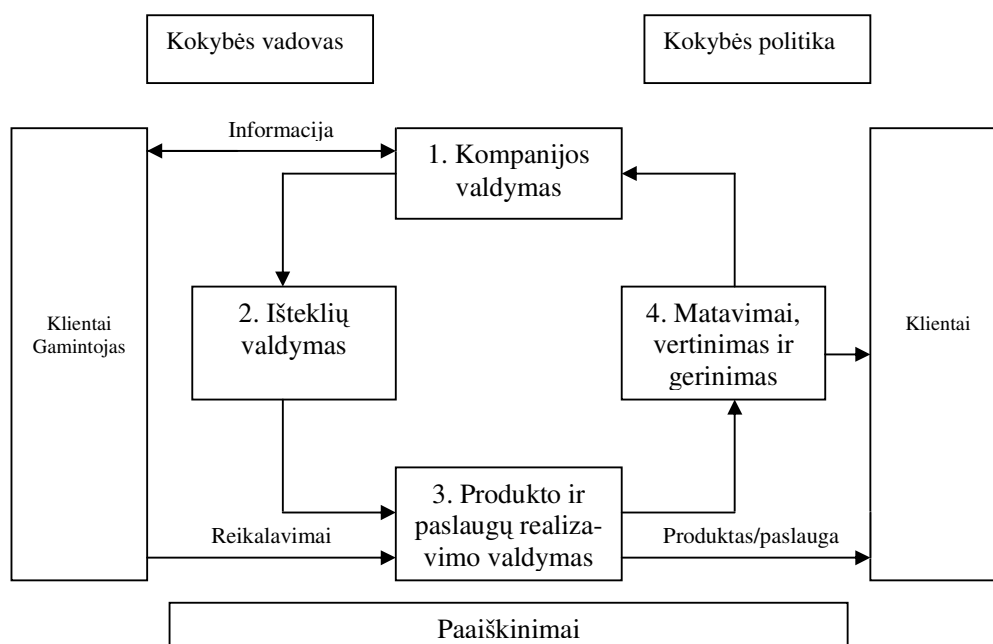
Kokybės vadybos sistemos procedūros yra dokumentų valdymas bei įrašų valdymas, o priemonių, analizės ir gerinimo proceso sritys procedūrų priskiriama: vidaus auditas, neatitiktinio produkto valdymas, koregavimo veiksmas, prevencinis veiksmas.

Pagal ISO 9001:2008 standartą, dokumentas yra informacija ir ją saugojanti priemonė (t. y. tai gali būti popierinis dokumentas, elektroninio formato dokumentas, vaizdo įrašas, garso įrašas ir kt.). Ateityje tikriausiai paplės kompiuterizuotos kokybės vadybos sistemos, pakeisiančios spausdintus dokumentus [7].

Vienos organizacijos KVS dokumentacijos apimtis gali skirtis nuo kitos. Tai priklauso nuo organizacijos dydžio ir veiklos tipo, procesų sudėtingumo ir jų sąveikos, personalo kompetencijos ir kitų veiksnių [2].

2.1.4. Kokybės vadybos sistemos diegimo etapai

Per visus diegimo etapus stengiamasi automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėje sukurti su ISO 9001:2008 standartu susijusį kokybės valdymo modelį. Žemiau yra pateikta pavyzdinė vienos automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės KVS procesų schema (2.1 pav.), kuri yra sudaryta pagal šį modelį. Kitose automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse, kurios savo veikla vykdo pagal ISO 9001:2008 standarto reikalavimus (turi įdiegtą KVS) šį schema turėtų būti analogiška arba su nedideliais pakeitimais, priklausomai nuo organizacijos vykdomos politikos.



2.1 pav. Automobilių pardavimo įmonės kokybės vadybos sistemos procesai

Automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse turi būti apibrėžtos kokybės vadybos sistemos procesų sritys: kompanijos valdymas, išteklių valdymas, produkto ir paslaugų realizavimo valdymas, matavimai, vertinimas ir gerinimas, o jų valdymas detalizuotas procesų žemėlapiuose, procedūrose bei instrukcijose. Diegiant sistemą, kiekvienas kokybės valdymo procesas yra išsmulkinamas orientuojant į automobilių pardavimo ir techninės priežiūros paslaugas.

Procesų sritys privalo būti detalizuojamos procesų žemėlapyje, kurio valdymas turi būti aprašytas dokumentų valdymo procedūroje. Procesų žemėlapis turi apjungti procesus, dokumentus ir organizacinę struktūrą [10].

Procesų žemėlapis privalo būti saugomas elektroninėje laikmenoje organizacijos vidiniame tinkle.

KVS turi būti diegiama pagal tokią veiksmų seką:

a) įmonės vadovybės sprendimas įdiegti ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemą

Kadangi sistemos įdiegimas reikalauja tam tikrų išteklių, trunka ne vieną mėnesį, apima visą įmonę, todėl reikia, kad įmonės vadovybė priimtų oficialų sprendimą dėl projekto įgyvendinimo ir įsipareigotų tam skirti reikiamą dėmesį [3].

Automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėje diegimas prasideda įmonės vadovybės sprendimu. Įmonės vadovas dėl KVS diegimo pirmiausia turi pasitarti su kitų padalinių vadovais (atsarginių dalių vadovu, serviso vadovu, automobilių skyriaus pardavimo vadovu, rinkodaros skyriaus vadovu, ir kt.). Taip, kitais atvejais ir kitaip, yra nusprendžiamas diegimas ISO 9001 standarto – kokybės vadybos sistemos. Svarbiausi įmonės darbuotojai, tarp jų ir vadovas, turi būti siunčiami į KVS seminarą (-us), dalyvauti vidaus auditorių apmokymuose. Kadangi patiems įmonės darbuotojams sunku sutvarkyti dokumentaciją bei aprašyti pagal reikalavimus įmonės procesus, reikia samdyti privačius konsultantus.

b) projekto valdymo ir darbo grupės sudarymas

Kadangi sistema apima visą įmonę, visus jos padalinius, sėkmingam projekto įgyvendinimui turi būti sudaryta koordinacinė grupė, kuri rūpintųsi projekto įgyvendinimu nuo pradžios iki pabaigos. Iš įvairių padalinių turėtų būti sudarytos darbo grupės, kurios kurtų su savo veikla susijusius kokybės sistemos elementus [3].

Automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės vadovybė turi sudaryti 3 – 4, kiek būtina pagal įmonės dydį, pagrindinių žmonių grupelę (galimi grupelės nariai: atsarginių dalių vadovas, serviso vadovas, automobilių skyriaus pardavimo vadovas, rinkodaros skyriaus vadovas), kuri privalo rūpintis diegimu, bei paskirti kokybės vadovą. Taip prasideda su kokybės vadybos sistemos diegimu susijęs darbas.

c) kokybės vadybos principų propagavimas ir mokymas

Kadangi kokybės vadybos sistema iš esmės yra organizacinių priemonių visuma, valdanti vidaus veiklą susijusią su kokybe, todėl ji yra neatsiejama nuo visų lygmenų įmonės darbuotojų. Norint juos įtraukti į ISO 9001:2008 projekto įgyvendinimą ir užtikrinti projekto sėkmę, labai svarbu tinkamai mokyti visus darbuotojus, kad jie išmanytų ir teisingai suprastų kokybės vadybos sistemų principus ir ISO 9001:2008 standarto reikalavimus [3].

Šis etapas yra vienas iš svarbiausių – tai rezultatyvios ir efektyvios kokybės vadybos sistemos pamatas. Kokybės vadybos principai turi būti paaiškinti kiekvienam darbuotojui (automobilių šaltkalviams, serviso meistrams, naujų ir naudotų automobilių pardavimo darbuotojams, automobilių atsarginių dalių darbuotojams, garantijų skyriaus darbuotojams, kėbulų meistrams, dažymo skyriaus darbuotojams ir kt.), atsižvelgiant į jo vaidmenį sistemoje. Kai kurie darbuotojai turės būti mokomi tam tikrų metodikų, reikalingų kokybės sistemai diegti ir palaikyti (pvz., dokumentų rengimas ir valdymas, kokybės sistemos auditas ir kt.).

Automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėje, priklausomai nuo situacijos, atvykus konsultantui, turi būti daromi susirinkimai, kuriuose dalyvauja kokybės grupelės atstovai (minėti automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės vadovai) bei tam tikri įmonės darbuotojai (naujų ir naudotų automobilių vadybininkai, serviso meistrai, automobilių šaltkalviai), kurie yra kviečiami dėl diegimui reikalingos informacijos pagal reikiamybę. Susirinkimai diegimo laikotarpiu vyksta kartą ar du kartus per savaitę, priklausomai nuo poreikio. Taip pat automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėms yra reikalingas nuolatinis kontaktavimas ir bendravimas su konsultantu (-ais) elektroniniais laiškais, skambučiais, kai tiesiog konsultanto nebūna. Būsimi automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės vidaus auditoriai, kokybės vadovas ir kiti įmonės darbuotojai turi būti mokomi dirbti pagal KVS principus, tiek siunčiant juos, pagal reikiamybę, į atitinkamus mokymo kursus, tiek vidinių susirinkimų metu, tiek konsultuojantis su įmonės pasamdytu konsultantu (-ais), bei atitinkamų padalinių vadovais.

d) esamos sistemos tyrimas (procesų identifikavimas) ir kokybės sistemos įdiegimo veiksmų plano sudarymas

Kadangi kiekvienoje įmonėje egzistuoja vienokia ar kitokia kokybės sistema, todėl, siekiant išvengti nukrypimų, pirmiausia reikia susipažinti su visais esamais su kokybe susijusiais procesais, jų tarpusavio sąsajomis ir sąveika. Palyginus gautus rezultatus su ISO 9001:2008 standarto reikalavimais nustatoma, ką dar reikia padaryti, kad sistema atitiktų standarto reikalavimus. Sudaromas veiksmų planas: numatomi reikalingi atlikti darbai, nurodomi terminai, paskiriami atsakingi darbuotojai [3].

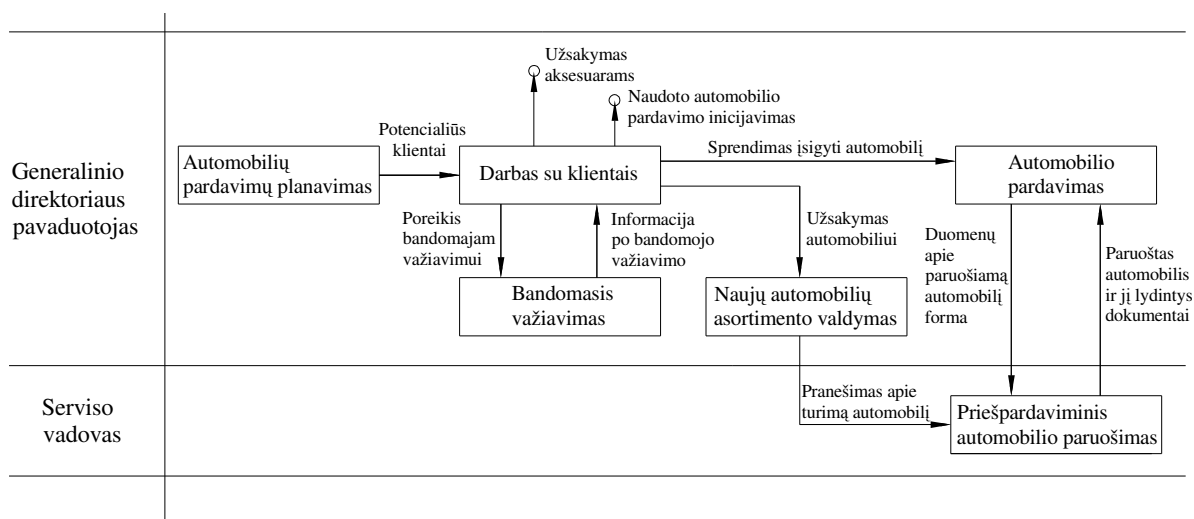
Automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės kokybės grupelės darbuotojai kartu su konsultantu turi įvertinti įmonės atotrūkį nuo ISO 9001:2008 standarto – kokybės vadybos

sistemos. Turi būti sudarytas atitinkamas bei detalus veiksmų planas, kurio nuoseklumo reikia laikytis diegiant vadybos sistemą. Planą turi pats konsultantas bei vienas jo egzempliorius būna pas įmonės atsakingus darbuotojus (automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės kokybės vadovą).

e) kokybės sistemos kūrimas (įskaitant dokumentų įforminimą)

Pagal veiksmų planą kuriami trūkstanti sistemos elementai ir įforminami kokybės sistemos dokumentai (kokybės vadovas, procedūros ir kiti) [3].

Automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėje atitinkamai suformuota KVS įgyvendinimo darbuotojų grupelė vyksta eilės tvarka į kiekvieną padalinį (automobilių pardavimo, automobilių remonto, buhalterijos skyrių, atsarginių dalių, garantinio aptarnavimo), kur jiems aiškinant, kaip įmonė vykdo savo padalinio valdymą, yra analizuojami bei aprašomi su įmonės valdymu susiję procesai ir sudaromi procesų žemėlapiai. Procesų žemėlapiai sudaromi pagal sudarytą automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės kokybės valdymo modelį. Automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės išteklių valdymo procesai yra bendresni ir panašūs visoms organizacijoms. Tik produkto ir paslaugų realizavimo valdymo procesai automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėms yra išskirtiniai. Diegiant KVS paslaugos realizavimui sudaromi tokie procesų žemėlapiai: naujų automobilių pardavimo (2.2 pav.), naudotų automobilių pardavimo, automobilių remonto ir aptarnavimo, detalių pardavimo ir kėbulų remonto, pakaitinių automobilių bei kiti, priklausomai nuo automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės dydžio ir vykstančių procesų kiekio.



2.2 pav. Naujų automobilių pardavimo proceso žemėlapis

Informacija yra sisteminama, aptarinėjami rezultatai. Jei konsultanto požiūriu atitinkamo padalinio valdymas vykdomas nelogiškai, netiksliai, tai konsultantas turi teikti savo kritiką bei pastabas, pagal kurias, turi būti vykdomas automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės procesų koregavimas. Visą įmonės dokumentaciją tvarko, ruošia ir tobulina konsultantas (ai), bet visa tai, gali padaryti ir įmonės KVS diegimu paskirti bei besirūpinantys darbuotojai. Automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėje procesų planavimo, valdymo ir vyksmo paruošiami tokie dokumentai: pirkimo – pardavimo sutartys, priėmimo perdavimo aktai, sąskaitos, naujo ir naudoto automobilio komerciniai pasiūlymai, užsakymo automobilio priešpardavimui aptarnavimui forma, sąskaitos, automobilių ir detalių užsakymai, neatitikčių pranešimai, neatitikčių aktai, vidaus audito klausimynas, vadovybinės vertinamosios analizės protokolai ir kitų dokumentų.

Be šių sudaromi dar Duomenų įrašai (fiksuojamų įvykusių faktų) dokumentai: sugadinimų ir neatitikimų sąrašas, užsakytų automobilių sąrašas, matavimo priemonių sąrašas, gautų dokumentų registracijos žurnalas, siunčiamųjų dokumentų registracijos žurnalas ir kiti.

Kokybės vadovą turi sudaryti konsultantas, aprašinėdamas automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės veiklos valdymą pagal ISO 9001:2008 standartą, konsultuodamasis su kokybės grupe ir atitinkamais darbuotojais. Taip yra aprašomi pagrindiniai kokybės standarto punktai: kokybės vadybos sistemos reikalavimai, vadovybės atsakomybė, išteklių vadyba, produkto – paslaugos realizavimas bei matavimas, analizė ir gerinimas.

Taip pat kartu su įmonės darbuotojais yra apibrėžiami įmonės valdymui reikalingi procesai, jie turi būti aprašyti, taip pat turi būti sudarytos procesų valdymo schemos. Kartu bendradarbiaujant su darbuotojais taip pat yra sudaromos ir aprašomos KVS procedūros. Standartas reikalauja ne mažiau šešių procedūrų. Pagrindinės jų yra: dokumentų valdymas, įrašų valdymas, vidaus auditas, neatitiktinio produkto valdymas, koregavimo veiksmas ir prevencinis veiksmas. Be šių privalomų, automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse gali būti sudaromos klientų poreikių analizės, pirkimo proceso, automobilių techninės priežiūros ir remonto, įrangos priežiūros procedūros.

Papildomos priemonės įmonėje, reikalingos informacijos srautų judėjimui bei poreikių patenkinimui organizacijoje gali būti šios (priklausomai nuo įmonei reikiamų išteklių kokybiškam sistemos funkcionavimui):

- „intranetas“ – vidinis įmonės informacinių srautų prieigos ir judėjimo tinklas, kuriuo gali naudotis visi įmonės darbuotojai;
- naujos, patobulintos buhalterinės apskaitos programos, kurios gali pakeisti intraneto diegimą, jei atitinkamai patenkina įmonės poreikius: srautų ir duomenų judėjimo fiksavimas, reikiamos informacijos suteikimas, vykdant faktais pagrįstų sprendimų priėmimą.

- kitos programos, pvz., gamyklos programa ELSA ir t.t.

f) sistemos veikimo įvadinis laikotarpis

Nustačius kokybės sistemos procesus, įforminus kokybės vadybos sistemos dokumentus, reikia laiko, kad prie naujos ar pertvarkytos sistemos priprastų visi darbuotojai. Per šį laikotarpį darbuotojai supažindinami su nauja tvarka, procedūromis, reikalavimais [3].

Automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėje pirmiausia yra vykdomi susirinkimai, kurių metų padalinių vadovams (atsarginių dalių, serviso, automobilių pardavimo skyriaus) aiškinama, kaip kokybės vadybos sistemos diegimas turi būti įgyvendinamas ir vykdomas praktiškai. Taip pat kiekvienas padalinio vadovas gauna atitinkamą informaciją apie to padalino valdymą, sudarytas procesų schemas bei jų aprašymus, darbuotojų darbo aprašymus, darbo instrukcijas, atitinkamas formas bei žurnalus.

Atitinkamas padalinio vadovas išanalizavęs ir perpratęs visą informaciją apie automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės procesų valdymą bando perteikti darbuotojams aiškindamas, mokydamas, reikalaudamas iš jų, kad atitinkamo padalinio valdymas pradėtų vykti pagal kokybės vadybos sistemos reikalavimus. Jei reikia, kai kurie darbuotojai siunčiami į atitinkamus mokymus.

Pasak, vienos techninės priežiūros paslaugas teikiančios įmonės kokybės vadovės, tuo laikotarpiu kyla daugybę ginčų, pasipriešinimų naujai sistemai, bei jos reikalavimam. Vyksta situacijos aiškinimasis, analizė, aptarinėjami rezultatai bei vyksta tam tikras koregavimas, jei reikia. Tačiau nuolatinio vadovų poveikio ir reikalavimų dirbti taip, kaip norima iš darbuotojų, pasekmė – kokybės vadybos sistemos veikimas ir įdiegimas praktiškai.

Prieš sertifikuojant automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės KVS turi būti atliktas priešsertifikacinis auditas. Priešsertifikacinį auditą atlieka įmonės pasamdyta, sertifikuosianti jų kokybės vadybos sistemą, įmonė. Tai ir būna įmonės KVS sertifikuosianti įmonė. Ši pasamdyta įmonė įvertina visą KVS veikimą įmonėje bei nurodo diegimo trūkumus, jei jie yra, kuriuos organizacija turi pataisyti iki jos kokybės vadybos sistemos sertifikavimo. Jei yra reikalingas, tai sudaromas veiksmų planas korekcijoms taisyti.

g) vidaus auditas ir koregavimo veiksmai

Kurį laiką sistemai veikiant pagal ISO 9001:2008 standarto reikalavimus, reikia periodiškai atlikti vidaus auditą (tai vienas iš standarto reikalavimų). Auditas dažniausiai atliekamas pačios įmonės jėgomis. Vidaus audito tikslas - įvertinti, ar kokybės vadybos sistema tinkamai įdiegta, ar laikomasi nustatytų procedūrų, ar ji atitinka standarto reikalavimus ir yra veiksminga. Radus trūkumų, nustatomos ir šalinamos jų priežastys. Taip užtikrinamas kokybės sistemos įgyvendinimas [3].

Kadangi standartas reikalauja, kad sertifikuojanti įmonė po sertifikavimo atliktų dar tris papildomus išorinius auditus (jie atliekami iki resertifikavimo kas 9 mėn.), tai vidiniai auditai yra atliekami derinant išorinius auditus tarpusavyje. Taip pat vidiniai auditai gali būti atliekami pagal įmonės poreikį, neatitiktųjų skaičių bei sudėtingumą. Organizacija iš pradžių turi atlikinėti po kelis vidinius auditus per metus (pagal įm. poreikį), tačiau viską nuolat tobulinant perspektyvoje gali būti atliekamas vidutiniškai vienas vidinis audras per metus.

Vidiniai auditai atliekami pagal iš anksto sudarytą vidinių auditų atlikimo veiksmų planą ir klausimyną, kuris yra keičiamas dažniausiai nuo padarytų didesnių klaidų ar neatitiktųjų skaičiaus. Audito klausimynai sudaromi kiekvienam padaliniui atskirai. Pavyzdžiui, į serviso audito klausimyną gali įeiti tokie punktai: tvarka ir švara serviso patalpose, klientų užsakymų priėmimo tvarka, automobilių remonto eiga, kokybės kontrolė remonto metu, automobilių remonto neatitiktys, serviso įrengimų priežiūra ir kiti.

Audito klausimynas sudaromas kiekvienam padaliniui atskirai. Taip kiekvienas padalinys yra tikrinamas pagal eiliškumą ir atitinkamą audito klausimyną.

h) vadovybės analizė ir sistemos tobulinimas

Įdiegus sistemą, įmonės vadovybė, remdamasi surinkta informacija, privalo periodiškai analizuoti sistemos veikimą ir jos rezultatyvumą bei numatyti sistemos gerinimo veiksmus [3].

Sistemos tobulinimas automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėje bus atliekamas vykdant vidinį auditą, nustatant neatitiktis (jas analizuojant ir koreguojant), taip pat išoriniam auditui nustačius, įmonėje veiksiančios KVS trūkumus. Viskas yra apibendrinama vadovybinės vertinamosios analizės metu, numatomi veiksmai KVS tobulinimui.

Įmonės, diegiančios vadybos sistemas, į pagalbą gali pasitelkti konsultacines įstaigas, kurios padeda greičiau ir efektyviau įgyvendinti kokybės sistemos diegimo projektą.

Neretai įmonės, įdiegusios kokybės vadybos sistemą, pageidauja, kad ji būtų sertifikuota. Sertifikavimas yra nepriklausomos įstaigos atliekamas įvertinimas ir patvirtinimas, kad įmonėje įdiegta ir veikia kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9001:2008 standarto reikalavimus [3].

2.2. Aplinkos apsaugos vadybos sistemos diegimo veiksmų seka

2.2.1. ISO 14000 serijos standartai

Pagrindiniai ISO 14000 serijos standartai yra du:

1) ISO 14001:2004 aplinkos apsaugos vadybos sistemos. Reikalavimai ir rekomendacijos.

Čia yra nurodyti reikalavimai aplinkos apsaugos vadybos sistemai, kuri turi būti diegiama įmonėje.

2) ISO 14004:2004 aplinkos apsaugos vadybos sistemos. Principai, sistemos ir pagalbinių metodai.

Čia yra nurodomos rekomendacijos, kaip įmonės galėtų sėkmingai įgyvendinti aplinkos apsaugos vadybos sistemą.

Vienintelis aplinkos apsaugos vadybos sistemos standartas, pagal kuri yra vykdomas sertifikavimas – ISO 14001:2004.

Pagrindinės priežastys, dėl kurių organizacijos diegia aplinkos apsaugos vadybos sistemą pagal ISO 14001 standarto reikalavimus ir siekia sertifikavimo [2]:

- užsienio klientų reikalavimai. Užsienio klientai neretai reikalauja, kad įmonė turėtų ši sertifikatai kuris liudija, kad ji rūpinasi aplinka;
- efektyvesnis žaliavų ir energijos panaudojimas. Aplinkos apsaugos vadybos sistema taip pat apima žaliavas ir energijos naudojimą bei skatina ieškoti ir įgyvendinti efektyvesnius jos panaudojimo būdus;
- atitikties aplinkosauginiams teisiniams reikalavimams. Standarte didelis dėmesys skiriamas teisiniams aplinkosauginiams ir su jais susijusiems reikalavimams;
- geresnis įmonės įvaizdis visuomenėje ir tarp klientų. Visuomenei vis labiau rūpi aplinka, todėl ir organizacija įsipareigojimai šioje srityje didėja. Tai labai aktualu Vakarų Europoje, tai tampa vis labiau aktualu ir Lietuvoje;
- dalyvavimas pirkimų konkursuose. Dažna pirkimų konkursų sąlyga – atitikti ISO 14001:2004 standarto reikalavimams liudijantis sertifikatas, todėl jo turėjimas sudaro prielaidas dalyvauti šiuose konkursuose.

2.2.2. ISO 14001:2004 AVS standarto reikalavimai

ISO 14001:2004 standarto reikalavimai yra panašūs į ISO 9001:2008, todėl šias sistemas galima lengvai integruoti. Taip galima sumažinti sistemos diegimo ir sertifikavimo išlaidas.

Aplinkos apsaugos vadybos sistema, kuriai reikalavimai yra nurodyti ISO 14001:2004 standarte, remiasi Demingo principu – planuok, daryk, tikrink, veik (gerink, tobulink). Šis principas yra visos aplinkos apsaugos sistemos pagrindas ir yra taikytinas bet kokio dydžio įmonei.

2.2.3. ISO 14001:2004 AVS standarto dokumentacija

Pagal ISO 14001:2004 standartą organizacijai reikalingi šie dokumentai [1]:

1. Aplinkos apsaugos politika – tai dokumentas, kurioje turi būti nurodyti bendrieji įmonės siekiai aplinkos apsaugos srityje.

2. Aplinkos apsaugos tikslai – tai tikslai, kurie susiję su visais reikšmingais aplinkos apsaugos aspektais ir įmonės aplinkos apsaugos politika.

3. Aplinkos apsaugos vadovas – knyga, kurioje aprašyta visa įmonės aplinkos apsaugos sistema. Vadovas apibrėžia organizacijos AVS su nuorodomis į specifinę dokumentaciją, susijusią su tikslais, užduotimis, veiklos planais ir atsakomybėmis, auditu ir jo rezultatų analize bei kvalifikacijos kėlimu.

4. Metodinės instrukcijos ar procedūros – tai AVS dokumentas, nurodantis tvarką, sąlygas, atsakomybes, pareigas, normas, bei taisykles tam tikram darbui tinkamai atlikti.

5. Darbo instrukcijos – tai AVS dokumentas, kuris nusako vykdytojo veiksmus konkrečioje darbo vietoje.

6. Procesų planavimo, valdymo ir vyksmo dokumentai.

7. Duomenų įrašai – fiksuojami įvykė faktai.

2.2.4. Aplinkos apsaugos vadybos sistemos diegimo etapai

AVS turi būti diegiama pagal tokią veiksmų seką [2]:

- Vadovybės sprendimas;
- Projekto grupės sudarymas;
- Pirminė aplinkos apsaugos apžvalga, kurios metu įvertinama organizacijos aplinkos apsaugos padėtis ir atotrūkis nuo ISO 14001:2004 standarto reikalavimų, pateikiama įvertinimo ataskaita ir parengiamas sistemos gerinimo iki visiško atitikimo standarto reikalavimams veiksmų planas.
- Reikšmingų aplinkos apsaugos aspektų nustatymas.
- Organizacijos aplinkos apsaugos sistemos procedūrų ir kitų dokumentų parengimas, remiantis standarto reikalavimais.
- Aplinkos apsaugos vadybos sistemos įgyvendinimas, kurio metu sistema pradeda veikti organizacijoje.
- Organizacijos darbuotojų supažindinimas su aplinkos apsaugos vadybos principais, ISO 14001:2004 standarto reikalavimais, vidaus auditų vykdymo metodais.
- Priešsertifikacinio audito atlikimas, kurio metu išsamiai patikrinama įdiegta aplinkos apsaugos vadybos sistema, įvertinamas jos atitikimas standarto reikalavimams, pateikiamos gerinimo rekomendacijos.
- Sistemos tobulinimas.

AVS diegimo principas labai panašus į KVS diegimą. Skiriasi tik tam tikra dokumentacija, procesai, procesų žemėlapiai, formos ir žurnalai.

Esamos padėties analizė yra pagrindas, sudarant detalų ISO 14001:2004 diegimo projekto planą, todėl šiame etape turi būti skiriama itin daug dėmesio. Esamos aplinkos apsaugos vadybos sistemos analizė turi įtraukti [2]:

- teisinių reikalavimų analizę (peržiūrėti aplinkos apsaugos įstatymus);
- įmonės veiklos analizę;
- rezultatų įvertinimą, (kokie įmonės veiklos rezultatai, t. y. produktai, atliekos, antriniai produktai ir kt.);
- projekto plano parengimą.

Projekto planas yra rengiamas remiantis ISO 14001:2004 standarto reikalavimais ir įmonės aplinkos apsaugos vadybos sistemos analizės rezultatais. Šis planas turi įtraukti konkrečias užduotis (kas turi būti padaryta), terminus (iki kada tai turi būti padaryta) ir atsakomybę (kas tai padarys). Pradinis projekto planas gali apimti tik stambiausius darbus ir terminus, tačiau prieš pradedant diegimą šis planas turi būti pakankamai detalizuotas, kad būtų galima efektyviai kontroliuoti projekto eigą.

Svarbiausias ISO 14001:2004 standarto elementas ir visos sistemos pagrindas yra aplinkos apsaugos aspektai, t. y. įmonės poveikis aplinkai. Šie aspektai turi būti identifikuojami ir valdomi (planuojami veiksmai jiems gerinti, organizuojamas ir kontroliuojamas suplanuotų veiksmų vykdymas).

Aplinkos apsaugos aspektas yra susijęs su veikla, produktu ar teikiama paslauga. Jis gali būti susijęs su naudojamais gaviniais, pačiu procesu ir rezultatais.

Savo veikloje nustačiusi veiklos aplinkos apsaugos aspektus, įmonė turi išskirti tuos, kurie yra reikšmingi. Aspektus galima vertinti pagal jų galimą poveikį aplinką ir aspekto atsiradimą įtakojančio įvykio tikimybę.

Nustatant aplinkos apsaugos aspektus būtina atsižvelgti į valstybinius aplinkos apsaugos teisinius reikalavimus. Standarte reikalaujama, kad įmonė žinotų, kokie aplinkos apsaugos reikalavimai jai yra taikomi ir užtikrintų jų įgyvendinimą, todėl nustatant reikšmingus aplinkos apsaugos aspektus reikia atsižvelgti ir į teisinius reikalavimus. Pagrindiniai Lietuvoje galiojantys aplinkos apsaugos įstatymai yra šie [2]:

- Aplinkos oro apsaugos įstatymas;
- Mokesčio už aplinkos teršimą įstatymas;
- Miškų įstatymas;
- Žemės įstatymas;
- Augalų apsaugos įstatymas;
- Aplinkos apsaugos įstatymas;

- Vandens įstatymas;
- Laukinės gyvūnijos įstatymas;
- Atliekų tvarkymo įstatymas.

Reikalaujama, kad darbai, susiję su poveikiu aplinkai būtų reglamentuoti, atsakomybė paskirstyta, o aukščiausia įmonės vadovybė iš savo narių būtų paskyrusi atstovą, kuris būtų atsakingas už aplinkos apsaugos vadybos sistemos funkcionavimą ir nuolatinį gerinimą.

3. VADYBOS SISTEMŲ SERTIFIKAVIMAS

3.1. Vadybos sistemų sertifikavimo eiga

Vadybos sistemų sertifikavimas atliekamas pagal procedūrą, kurios laikomasi sertifikuojančių organizacijų vadybos sistemas, t.y. veiksmus, kuriuos turi atlikti sertifikuojanči įmonė ir organizacija. Organizacijai laikantis šios procedūros, bus sertifikuota jos vadybos sistema ir išduotas atitikties sertifikatas ir ji gaus teisę naudoti sertifikuojančios įmonės suteiktą KVS sertifikavimo ženklą [13].

Sertifikavimo įmonės išduodamas vadybos sistemos atitikties sertifikatas siejamas tik su tais gaminiais arba su tomis paslaugomis, kurių gamybą ar tiekimą tiesiogiai valdo pati organizacija.

Vadybos sistemų sertifikavimo eiga yra tokia [13]:

1. Paraiškos pateikimas

Organizacija, pageidaujanti, kad jos KVS būtų sertifikuota, pateikia sertifikuojančiai įmonei paraišką, užpildydama paraiškos blanką.

2. Sutarties pasirašymas

Sertifikuojanči įmonė, užregistravusi gautą paraišką, ją analizuoja ir, tuo atveju, jei sertifikuojanči įmonė nustato, kad gali sertifikuoti organizacijos KVS, pateikia organizacijai sutarties projektą. Tarp sertifikuojančios įmonės ir organizacijos pasirašoma sutartis.

3. Pasiruošimas Kokybės vadybos sistemos sertifikavimui

Sertifikuojanči įmonė sudaro audito grupę, kurią turi patvirtinti organizacija. Paskyrus audito grupę, organizacija turi pateikti sertifikuojančiai įmonei KVS dokumentus: kokybės vadovą, procedūras, politiką, tikslus, organizacijos struktūrinę schemą, paskutinių metų vidaus audito ataskaitas, vadovybės vertinamosios analizės įrašus, privalomųjų reikalavimų dokumentus.

4. Kokybės vadybos sistemos sertifikavimas

Sertifikavimas susideda iš dviejų etapų:

I – ojo audito etapas, kurio metu audito grupė įvertina organizacijos KVS dokumentus (dalis dokumentų gali būti patikrinta organizacijoje) ir renka informacija II-ajam audito etapui;

II – ojo audito etapas, kurio metu įvertinama organizacijos KVS organizacijoje.

5. Priežiūra

Sertifikuojanti įmonė atlieka KVS priežiūros auditus ne rečiau kaip kas devynis mėnesius. Per sertifikato galiojimo laikotarpį sertifikuojanti įmonė atliks 3 priežiūros auditus. Galimi papildomi specialūs auditai.

6. Sertifikavimo srities plėtimas

Organizacijai pageidaujant, išplėsti jos KVS sertifikavimo sritį pateikiama paraiška ir atliekami analogiški veiksmai kaip ir sertifikuojant (žr.1 – 4 punktus). Išduodamas naujas sertifikatas su praplėsta sertifikavimo sritimi.

7. Sertifikavimo sustabdymas, atšaukimas arba srities siaurinimas

Jei atliekant priežiūros auditą nustatoma, kad koregavimo veiksmai nėra įgyvendinti, sertifikato galiojimas laikinai sustabdomas. Sertifikato galiojimas atnaujinamas, jeigu per tris mėnesius organizacija atlieka reikalingus koregavimo veiksmus, kurie patikrinami papildomo audito metu. Jei nustatoma, kad koregavimo veiksmai neatlikti, sertifikatas panaikinamas.

8. Sertifikavimas iš naujo (resertifikavimas)

Baigiantis sertifikato galiojimo laikui, organizacijai pageidaujant, jos KVS gali būti resertifikuota. Tuo atveju organizacija pateikia paraišką KVS resertifikavimui (sertifikavimui iš naujo). Sertifikuojanti įmonė kartoja veiksmus, nurodytus 1–7 punktuose.

9. Apeliacijos ir skundai

Organizacija ar jos klientas gali pateikti skundą sertifikuojančiai įmonei dėl netinkamų veiksmų, susijusių su veiklos procedūromis. Sertifikuojanti įmonė išnagrinėja skundą ir apie priimtą sprendimą informuoja skundo pareiškėją.

10. Konfidencialumas

Išskyrus Lietuvos įstatymuose numatytus atvejus sertifikuojanti įmonė laikosi griežtų konfidencialumo reikalavimų ir jokiai trečiai šaliai, prieš tai negavus raštiško organizacijos sutikimo, nesuteiks jokios informacijos, kurią sužinojo sertifikuojančios įmonės darbuotojai arba jos subrangovai organizacijos KVS įvertinimo ir sertifikavimo metu.

3.2. Sertifikavimo įgyvendinimas Lietuvoje

Renkantis sertifikavimo įstaigą, reikėtų atsižvelgti į tai, ar ji yra akredituota ir kiek žinoma Europoje ir kitose šalyse. Kadangi sertifikatus įmonės dažniausiai pateikia savo esamiems ar naujiems klientams, todėl sertifikavimo įstaigos vardas neretai gali būti reikšmingas [7]. Kelerius metus Lietuvoje veikia arba iš kitų šalių teikia paslaugas keletas tarptautinių sertifikavimo įstaigų: Det Norske Veritas, Bureau Veritas Quality International (BVQI), TUV-Cert, KEMA, SERTIKA, VŠĮ LstSert ir kt.

Sertifikatinės įstaigos taiko skirtingo griežtumo reikalavimus, todėl įstaigos vardas gali būti svarbus kokybės vadybos sistemos lygio įrodymas. Sertifikatinės įstaigos vardas yra rašomas ant įmonei išduodamo ISO 9001:2000 ankstesnio, vėliau - ISO 9001:2005, šiuo metu ant ISO 9001:2008 KVS sertifikato, kurio yra išleista naujausia lietuviškoji versija. Pagal ją įmonės keičia pačią KVS ir tuos pakeitimus įgyvendina organizacijose. Ir jau resertifikavimas vyksta pagal minėtąją naująją standarto versiją.

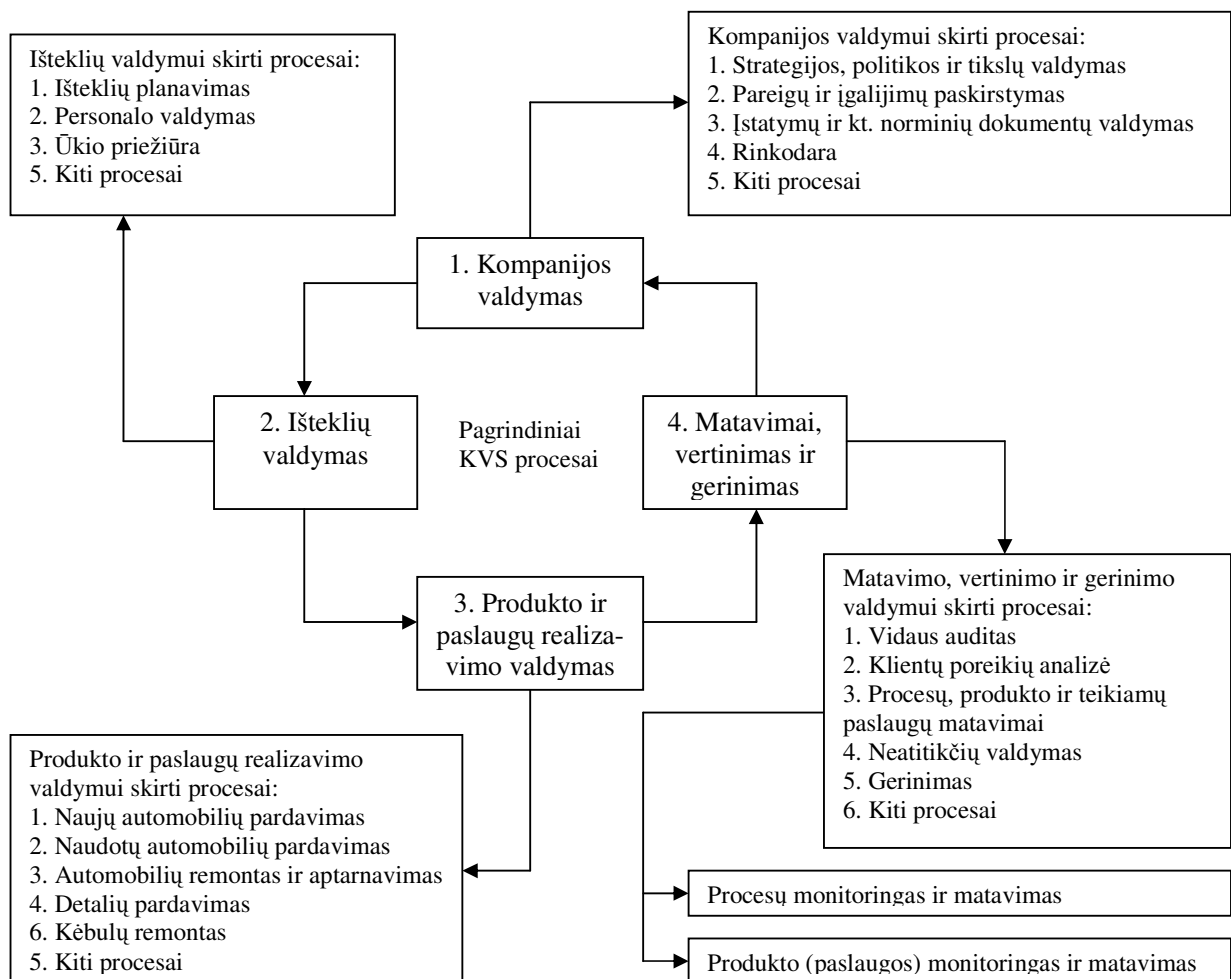
O kalbant apie aplinkos apsaugos vadybos sertifikatus – ISO 14001:2005 – vadinasi, sertifikavimas vyksta pagal 2005 metų lietuviškąją versiją. Ir kol bus neišleista naujesnė lietuviškoji versija, įmonės bus sertifikuojamos pagal minėtąją.

4. EKSPERIMENTINĖ – TIRIAMOJI DALIS

4.1. Įmonėse veikiančių vadybos sistemų analizė

Atliksime tik tam tikrų automobilio pardavimo ir techninės priežiūros įmonių KVS elementų analizę. Analizės atlikimui yra pateikiama KVS pagrindinių procesų ir jų valdymui reikalingų sudadamųjų procesų schema (4.1 pav.). Schemoje pateikti pagrindiniai KVS procesai (kompanijos valdymas, išteklių valdymas, produkto ir paslaugų realizavimo valdymas, matavimai, vertinimas ir gerinimas) bei juos sudarantys smulkesni procesai, kurie dažniausiai būna pateikti sudarytose procesų žemėlapių schemose.

KVS elementų analizė bus atlikta šiuose procesuose: „Personalo valdyme“ – iš kurio bus nagrinėjamas „darbuotojų kvalifikacijos nustatymas“, „Automobilių remonte ir aptarnavime“ – iš kurio bus nagrinėjamas „automobilio atidavimas klientui“, taip pat „Matavimo, vertinimo ir gerinimo“ procese ir jo sudedamose dalyse – „Vidaus audite“, „Klientų poreikių analizėje“, „Procesų, produkto ir teikiamų paslaugų matavimuose“.



4.1 pav. KVS, esančios automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėje, procesai

4.1.1. Matavimo, vertinimo ir gerinimo proceso analizė

Pagal KVS matavimo procesą (4.1 pav.) įmonėje turi būti 2 rūšių matavimai: „Procesų monitoringas ir matavimas“ bei „Produkto (paslaugos) monitoringas ir matavimas“. Pirmiausia apžvelgsime vienos automobilių techninės priežiūros įmonės „Procesų monitoringą ir matavimą“, kuris yra atliekamas pagal procesų vertinimo tvarką.

Procesų vertinimo (monitoringo ir matavimo atlikimo) tvarka yra nustatyta pagal KVS procesų vertinimo tvarką, kuri apima: KVS vadybą (kokybės tikslų bei uždavinių įgyvendinimą, atsakomybės ir įgaliojimų nustatymą ir pan.), KVS dokumentų valdymą (KVS dokumentų laikymas), išteklių vadybą (pastatų priežiūrą bei komunalinių paslaugų gavimą, įrengimų priežiūrą, darbo vietų priežiūrą, personalo valdymą ir pan.), paslaugų teikimo procesus (pirkimą, automobilių techninę priežiūrą ir remontą, automobilių nuomą, identifikavimą ir atsekamumą, vartotojo turtą ir pan.), matavimą, analizę ir gerinimą.

Į automobilių techninės priežiūros įmonės KVS matavimo, analizės ir gerinimo procesus įeina: vartotojo pasitenkinimas (klientų poreikių analizė), vidaus auditas, produkto (paslaugos) monitoringas ir matavimas, neatitikčių valdymas bei koregavimo veiksmai. Kitose automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse KVS matavimo, analizės ir gerinimo procesų gali būti daugiau arba mažiau, vieni procesai gali būti apjungti tarpusavy, kiti išskaidyti. KVS standartas mažiausiai reikalauja vidaus audito, neatitiktinio produkto valdymo, koregavimo veiksmo ir prevencinio veiksmo.

Automobilių techninės priežiūros įmonėje procesų vertinimas atliekamas padaliniuose ir įmonės mastu. Procesų vertinimą padaliniuose atlieka jų vadovai, o įmonės mastu – vadovybės atstovas kokybei. Vertinant procesus vadovaujamosi reikalavimais, pateiktais sudarytoje KVS įmonės procesų vertinimo lentelėje. Lentelėje nurodytas procesas, rodiklis/matavimo vienetas, vertinimo periodas, duomenų šaltinis, vertintojas, rodiklio planinė reikšmė ir vertinimo rezultatų pateikimas.

Pateiksim keletą pavyzdžių iš „Procesų monitoringo ir matavimo“ proceso vertinimo (žr. 1 priedą). Pavyzdžiui, „Automobilių techninė priežiūra ir remontas“ proceso rodiklis – tinkamas ir savalaikis paslaugų suteikimas. Vertinimas atliekamas kartą per vienerius metus. Duomenys naudojami procesui vertinti naudojami iš klientų pildomų remonto paraiškų, klientų pretenzijų, remonto neatitikčių registracijos žurnalo, iš matavimo prietaisų ir įrengimų patikros įrašų. Šio proceso vertinimą atlieka serviso vadovas. Šio rodiklio planinė reikšmė – teikiamų paslaugų atitikimas LST 1438:2005 „Lengvieji automobiliai. Techninė priežiūra ir remontas“ standartui. Ir vertinimo rezultatai yra pateikiami gamybinio susirinkimo protokole. Kitas pavyzdys pateikiamas iš „Automobilių nuomos“ proceso vertinimo. Šio proceso rodiklis – sutartinių įsipareigojimų tarp nuomotojo ir nuomininko vykdymas. Vertinimas atliekamas taip pat kartą per metus. Proceso

duomenų šaltinis – sutartys su automobilius nuomojančiomis įmonėmis, fiziniais asmenimis. Vertinimą atlieka automobilio pardavimo ir nuomos skyriaus vadovas. Šio rodiklio planinė reikšmė – pasirašytos sutartys, automobilių „Priėmimo – perdavimo“ aktai, apmokėtos sąskaitos. Rezultatai yra pateikiami gamybinio susirinkimo protokole.

Procesų vertinimo rezultatai įforminami ataskaita. Padalinių vadovai ataskaitas pateikia vadovybės atstovui kokybei per 5 darbo dienas, pasibaigus vertinimo periodui. Vadovybės atstovas kokybei pagal gautas ataskaitas rengia apibendrinimą apie proceso rodiklių įvykdymą įmonės mastu, kurią per 5 darbo dienas pateikia direktoriui, kuris organizuoja rezultatų aptarimą su padalinių vadovais. Vertinimo ataskaitas kaupia vadovybės atstovas kokybei, o jų kopijas – padaliniai. Planinius rodiklius nustato vadovybė. Planiniai rodikliai peržiūrimi nerečiau kaip kartą metuose.

Be prieš tai apžvelgto proceso „Procesų monitoringas ir matavimas“, atliekamo įmonės mastu yra „Produkto (paslaugos) monitoringas ir matavimas“, kuris yra siauresnis ir orientuotas į automobilio pardavimo ir techninės priežiūros atlikimo paslaugų matavimą. Įmonė šių paslaugų matavimus atlieka pagal sudarytą matavimų planą (4.1 lentelė), patvirtintą direktoriaus. Paslaugų matavimo plane yra nurodytas matavimų dažnumas, metodikos, kam pateikiama informacija, informacijos pateikimo forma bei matavimus atliekantis asmuo.

4.1 lentelė. Paslaugų matavimų planas

Matavimas	Matavimų dažnumas	Matavimų metodikos	Kam pateikiama informacija	Informacijos pateikimo forma ir dažnumas	Matavimus atlieka/ atsakingas
Telefoninė serviso klientų patenkinimo apklausa	30% visų apsilankymų servise. 100% pakartotinio remonto	Telefoninė anketinė apklausa	Serviso vadovui	Ataskaita pateikiama kas mėnesį	Serviso administratorė
Atrankinis automobilių kokybės patikrinimas	Kas mėnesį	Duomenų rinkimas ir įvertinimas pagal patikrinimo programas	Serviso vadovui	Patikrinimo programos 01, 02	Serviso technikas
Parduodamo automobilio užsakymų įvykdymas	Kiekvienam automobiliui	Patikrinimas pagal paskyrą	Serviso vadovui	Irašai serviso knygelėje	Serviso meistras - priėmėjai
Automobilio patikrinimas po kėbulo remonto	Kiekvienam automobiliui	Darbų sutikrinimas atžymint formoje	Kėbulų padalinio vadovui	Užsakymas	Kėbulų padalinio meistras - priėmėjas
Parduodami ir suremontuoti automobiliai	Kas savaitę	Pagal gamintojo pateiktas formas	Serviso vadovui	Gamintojo pateiktos formos	Serviso meistras

Atlikus matavimus informacija yra pateikiama atitinkamose formose. Matavimų rezultatai yra naudojami kasdieninės veiklos valdymui, procesų vertinimui bei tobulinimui. Taip pat matavimų rezultatai periodiškai analizuojami vadovybinės vertinamosios analizės susirinkimuose ir tampa informacija sistemos gerinimui, koregavimui bei prevencijos veiksmams.

4.1.2. Klientų poreikių analizė

Dar vienas matavimo būdas KVS yra klientų apklausos arba klientų poreikių analizė. Klientų poreikių analizė gali būti nagrinėjama plačiau ir įforminama kaip procedūra „Klientų poreikių analizė“. Klientai apklausoms yra atrenkami atsitiktiniu būdu. Apklausiamų klientų skaičių nustato pati įmonė. Atitinkamai vienoje įmonėse apklausama apie 30%, kitose apie 40% klientų, nuo viso klientų skaičiaus. Klientų apklausoms yra naudojamos klientų apklausos anketos. Pavyzdžiui, automobilių techninės priežiūros įmonės klientų apklausa yra vykdoma pagal tokius klausimus:

Ar Jus tenkina įmonės teikiamų paslaugų kokybė visumoje, serviso meistrų dėmesys ir aptarnavimas, automobilių šaltkalvių profesionalumas?

Ar turėjote problemų bendraudami su serviso darbuotojais, pardavėjais ar administracijos darbuotojais?

Iš kur sužinojote apie mūsų bendrovę ir jos teikiamas paslaugas?

Kuo vadovaudamiesi pasirinkote UAB „X“ įmonės paslaugas?

Kokie yra Jūsų, kaip kliento, pageidavimai, pastabos?

Atitinkamai įmonė ne tik apklausia savo klientus apie jų poreikius, bet ir informuoja juos apie įmonėje vykdomas akcijas, nuolaidas, suteikia informaciją apie naujų paslaugų teikimą, pasikeitusius darbo laikus t.t. Tokiu būdu atsiranda nuolatinis ryšys tarp paslaugą teikiančios įmonės ir paslaugą naudojančio kliento. Surinkta informacija analizuojama ir vykdomi susiję veiksmai. Pavyzdžiui, jei apie serviso meistro darbą yra nusiskundimų, todėl aiškinamasi, kodėl jie atsirado, gali būti sumažinta darbuotojo kvalifikacija, atlyginimas ir jei situacija nepasitaiso, darbuotojas gali būti atleistas iš darbo. Kitas būdas, kaip galima reaguoti į klientų apklausas būtų toks: klientai skundžiasi, kad sekmadieniais daugelis automobilių servisų nedirba, todėl įmonė reaguodama į klientų pasisakymus gali pradėti dirbti ir šią dieną. Apie papildomos darbo dienos atsiradimą įmonė klientus gali informuoti per apklausas, elektroniniais laiškais, pateikdama informaciją žiniasklaidos priemonėse bei kitais būdais.

4.1.3. Automobilio perdavimo atlikimas

Po automobilio remonto transporto priemonė prieš gražinimą klientui turi būti patikrinta pagal „Automobilio paruošimas perdavimui“ instrukciją, kurią ir apžvelgsime. Po atliktų

automobilio remonto darbų, aptarnavimo ir priežiūros, pamainos meistras patikrina automobilį ir daro įrašus „Kokybės kontrolė“ grafuose. Patikrinimas atliekamas pagal sudarytą „automobilio paruošimo perdavimui“ klausimyną, kurį sudaro:

- išoriniai apšvietimo ir signalizavimo prietaisai (priekiniai gabaritiniai žibintai, artimos šviesos, rūko žibintai ir t. t.);
- lemputės kontroliniame skydelyje (ABS, ESP, AIRBAG ir kt.);
- stiklų valytuvai ir apiplovimas (priekinių ir galinių valytuvų funkcionalumas, valytuvų šluotelių būklė, apiplovimo skysčio purkštukų nukreipimas ir kt.)
- techninių skysčių lygis (variklio alyvos, vairo stiprintuvo, stabdžių sistemos ir kt.);
- ratų patikra (oro slėgis ratuose, ratų tvirtinimo varžtų užveržimo momentas);
- automobilio švara (išorėje ir viduje).

Prie kiekvieno klausimyno punkto yra žymima gerai, negerai, atlikta po patikrinimo ir sprendžiama apie automobilio atliktus remonto darbus. Jei tikrinimo metu atsiranda neatitikimų dėl serviso kaltės, pamainos meistras užtikrina jų pašalinimą.

4.1.4. Vidaus auditas

Vidaus auditas atliekamas pagal metinį vidaus audito planą. Vidaus audito metinį planą sudaro įmonės kokybės vadovas. Vidaus audito planas sudaromas atsižvelgiant į nagrinėjamos veiklos svarbą kokybės vadybai bei ankstesnio audito rezultatus. Neplaninis auditas atliekamas, kai padaugėja klientų nusiskundimų, atsiranda nauji procesai, pasikeitimai KVS, kai planinis auditas atskleidė daug trūkumų. Audito vertinimo būdai yra apklausa, vertinimas, ataskaitos rengimas. Atliekant auditą duomenys yra renkami nagrinėjant dokumentus, bei KVS duomenų įrašus, pokalbio metu su audituojamo padalinio darbuotojais, stebint veiklą ir padėtį darbo vietose.

Automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės KVS vidaus auditas nuo kitos įmonės KVS audito skiriasi tam tikrų padalinių (tiek serviso, tiek automobilių pardavimo salono) vidaus audito atlikimu bei vidaus audito anketos sudarytais vertinimo rodikliais (suformuluotais vertinimo klausimais, kuriuos atitinkamai sudaro kokybės vadovas). Kiekvienos automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės vidaus audito klausimynai yra skirtingi, sudaryti pagal tos įmonės veiklos ypatumus. Pavyzdžiui, vienos įmonės vidaus auditas yra atliekamas automobilių servisams bei automobilių dalių parduotuvei, personalo vadovui bei vadovybės atstovui kokybei (VAK) arba tiesiog kokybės vadovui. Plačiau panagrinėsime automobilių servise atliekamą auditą ir jo vertinimą pagal sudarytą klausimyną. Vidaus audito klausimyną servisams sudaro tokie klausimai: tvarka ir švara serviso patalpose, klientų užsakymų priėmimo tvarka, automobilio remonto eiga, nenumatyti remonto darbai, vartotojo turtas, neatitiktį valdymas (detalių ir

remonto), serviso įrengimų priežiūra ir t.t. Rodikliai paimti iš serviso vidaus audito anketos (žr. 2 priedą).

Vidaus audito „Automobilių remonto eiga“ punktas yra tikrinamas pagal „Automobilių techninė priežiūra ir remontas“ sudarytą bei aprašytą procedūrą, kurioje yra numatomas automobilių remonto eigos eiliškumas. Vidaus auditorius gali auditą atlikti kartu su serviso vadovu ar vyriausiu meistru ir pan. Taip gali būti pasitelktas asmuo iš išorės. Vidaus auditas atliekamas užduodant klausimus atitinkamiems serviso darbuotojams, kurių atsakymus vertina auditoriai. Galima tokia vidaus audito atlikimo eiga:

Ar serviso darbuotojai yra tinkamai apmokyti atlikti serviso teikiamas paslaugas, t.y. ar yra susipažinę su dabą reglamentuojančiomis procedūromis, darbo instrukcijomis? Už tai yra atsakingas direktoriaus įsakymu paskirtas asmuo (serviso vadovas, brigadininkas, gamybos vadovas ar kitas).

Ar servisuose yra automobilių katalogai bei kita pažintinė medžiaga serviso darbuotojams?

Ar serviso darbuotojai yra supažindinti su darbų saugos instrukcijomis?

Ar serviso darbuotojai yra pasirašę darbuotojų saugos ir sveikatos, priešgaisrinės saugos instruktavimų darbo vietoje, įvadinių instruktavimų registravimo žurnaluose?

Ar remonto salėje esantys klientai netrukdo serviso darbuotojui atlikti remontą?

Ar užtikrintas klientų saugumas?

Ar remonto metu naudojami įrankiai bei įranga yra techniškai tvarkingi?

Ar gamybos vadovui/meistrui susipažinus su darbų apimtimi, paskiriamas reikiamas darbuotojas?

Ar meistras, brigadininkas ar gamybos vadovas supažindina serviso darbuotoją su automobilio diagnostikos rezultatais, remonto darbais ir eiga?

Ar atliekamas detalių sutikrinimas, gautų iš parduotuvės bei tikrinama jų kokybė?

Ar serviso darbuotojas atlieka remontą, remdamasis automobilių remonto technologija, atskirų automobilių tipų remonto, atsarginių dalių bei eksploatacinių medžiagų gamintojų katalogais?

Ar meistras informuoja klientą apie atliktus darbus, paaiškina tolimesnes automobilio eksploataavimo garantijas?

Ar atliekama remonto darbų kokybės kontrolė?

Vidaus audito „Nenumatyti remonto darbai“ punktas yra tikrinamas pagal „Automobilių techninė priežiūra ir remontas“ sudarytos procedūros to punkto eigą. Atitinkamai yra tikrinama:

Ar serviso darbuotojui nustačius papildomus darbus pats darbuotojas, brigadininkas ar gamybos vadovas susisieikia su klientu ir aptaria tolimesnę remonto eigą?

Ar gavus kliento leidimą pildoma paraiška remontui naujais darbais?

Ar apie nenumatytus darbus yra informuojamas gamybos vadovas, meistras ar brigadininkas?

Vidaus audito „Vartotojo turtas“ punktas yra tikrinamas pagal „Automobilių techninė priežiūra ir remontas“ sudarytos procedūros to punkto aprašymą. Tikrinimas atliekamas užduodant klausimus darbuotojams. Auditoriai tikrina:

Ar serviso darbuotojas brigadininkui, meistrui praneša apie veikiančios detalės, prietaiso sugadinimą, išteptą automobilio saloną?

Ar užpildomas neatitikties aktas?

Ar neatitiktys remonto metu pašalinamos bendrovės sąskaita?

Ar apie turto praradimą, sugadinimą ir netinkamumą naudoti dėl kitų priežasčių meistrą, gamybos vadovas praneša direktoriui ir klientui?

Ar norėdamas išvengti salono sutepimo darbuotojas naudoja vienkartinį užtiesalą ant vairuotojo sėdynės, vienkartinį maišą ant vairo?

Ar kėbulų servise apsauginiai užtiesalai naudojami viso remonto metu?

Vidaus audito „Identifikavimas ir atsekamumas (kliento ir kliento automobilio remonto, garantinio ir pogarantinio aptarnavimo)“ punktas yra tikrinamas pagal „Automobilių techninė priežiūra ir remontas“ sudarytos procedūros to punkto eigą. Atitinkamai yra tikrinama:

Ar prieš remontuojant automobilį užpildytoje paraiškoje nurodyta informacija apie: klientą, jo automobilį, remonto darbus, reikalingas remontui detales, jų užsakymo numerius?

Ar užpildytoje paraiškoje nurodyta informacija apie paliekamo automobilio komplektiškumą, matomus defektus, neatitiktis ir kt.?

Ar garantijos galiojimas identifikuojamas pateikus pardavimo kvitą ar sąskaitą – faktūrą ir nurodytas garantijos terminas?

Ar daromi įrašai kompiuterinėje duomenų bazėje apie klientui suteiktą paslaugą?

Vidaus audito punktas „Neatitikčių valdymas (detalių neatitiktys remonto metu, remonto neatitiktys)“ yra tikrinamas pagal „Neatiktinio produkto valdymas“ sudarytą procedūrą ir joje atitinkamą papunktį. Pasitaikančios detalių neatitiktys remonto metu – tai gauta brokuota detalė, skirta remontui arba ant detalių sužymėti klaidingi kodai. Taip pat pasitaiko visai nežymėtų detalių iš tiekėjo. Remonto neatitiktys gali būti išorinės arba vidinės. Vidinių remonto neatitikčių pavyzdžiai yra tokie: sumontuojama brokuota detalė, netinkamai sumontuotas stabdžių diskas, pakeitus variklio elementus diagnostikos stendas rodo gedimą ir t.t. Vidinės remonto neatitiktys yra pastebimos pačių serviso darbuotojų ir yra ištaisomos iki automobilio atidavimo klientui. Išorinės

neatitiktys būna tuomet, kai klientas eksploatuodamas automobilį po remonto pastebi nepašalintą transporto priemonės gedimą ir nustatoma, kad neatitiktis susijusi su atliktu automobilio remontu.

Auditoriai tikrina ar pastebėtos neatitiktys yra užregistruojamos, ar pildomas neatitikčių aktas, kuriama užrašomas neatitikties pavadinimas, jos koregavimo veiksmas. Ar įgyvendintas koregavimo veiksmas? Ar atliktas koregavimo veiksmo rezultatyvumo patikrinimas? Ar užpildyti neatitikčių aktai patvirtinti direktoriaus. Ar neatitikčių aktai susegami į neatitikčių registravimo žurnalą? Auditorių darbas atliekamas apklausinėjant audituojamo padalinio darbuotojus, tikrinant dokumentus, bei KVS duomenų įrašus, stebint veiklą ir padėtį darbo vietose.

4.1.5. Darbuotojų kvalifikacijos nustatymas

Vienoje iš analizuotų automobilių techninės priežiūros įmonių klientų motyvavimui yra naudojama sudaryta darbuotojų – automobilių šaltkalvių kvalifikacijos anketa, pagal kurią darbuotojai yra suskirstomi į kategorijas ir atitinkamai pagal gautas kategorijas yra skaičiuojamas ir darbo užmokestis. Taip vertindama darbuotojus organizacija yra išsikėlusį tikslą – sukurti patikimą, kokybišką ir patogų automobilių aptarnavimo tinklą, kuris pasiekiamas, turint aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Šią anketą sudarė pati įmonė tobulindama savo veiklą pagal KVS reikalavimus. Kvalifikacijos anketa yra sudaryta iš dviejų dalių: patirties ir kvalifikacijos anketos bei iš įsisavintų technologijų ir darbų sąrašo anketos. Patirties ir kvalifikacijos anketą sudaro 10 punktų/kriterijų, pagal kuriuos yra vertinami darbuotojai, atitinkamai skiriant nustatytą balų kiekį kiekvienam iš kriterijų. Šioje anketoje yra vertinamas:

- darbuotojų išsilavinimas;
- studijos automobilinio profilio bei kitose aukštosiose ir aukštesnėse mokyklose,
- apmokymas kursuose ir seminaruose,
- išvykos į kitus bendrovės tinklo servisus pasidalinimui patirtimi,
- stažas servise;
- sparta darbe;
- darbo kokybė;
- šaltkalviški įgūdžiai ir išradingumas;
- nerūkymas darbe;
- lietuvių kalba.

Antra darbuotojų kvalifikacijos anketa pavadinta įsisavintų technologijų ir darbų sąrašo anketa. Ji suskirstyta į punktus, kurie sudaryti pagal atliekamus darbus. Taip yra atliekamas vertinimas, skiriant atitinkamą balų skaičių kiekvienam vertinimo punktui. Galima paminėti, keletą įsisavintų technologijų ir darbų sąrašo anketos punktai būtų tokie:

- amortizatorių montażas;

- pakabos defektų nustatymas;
- bendrasis stabdžių remontas;
- stabdžių patikra ant stendo;
- guolių keitimas;
- sankabos keitimas;
- ratų geometrijos reguliavimas;
- šviesų reguliavimas;
- kiti darbai.

Automobilių šaltkalvių kvalifikacijos kategorijos nustatymas įmonėje atliekamas kartą per metus. Atitinkamai šių darbuotojų kvalifikacija metų eigoje gali būti padidinta už gerai atliekamą darbą arba sumažinta dėl daromų klaidų, klientų nusiskundimų serviso vadovui rašant prašymus.

Įsisavintų technologijų ir darbų sąrašo bei patirties ir kvalifikacijos anketų balai yra sumuojami. Pagal surinktą bendrą balų sumą automobilių šaltkalviai yra suskirstomi į 5 kategorijas. Pirma kategorija yra pati žemiausia, o penkta – aukščiausia automobilių šaltkalvio kategorija. Pagal suteiktą kategoriją atitinkamai serviso meistras paskiria ir darbo sudėtingumą serviso darbuotojui. Pagal darbuotojų kategorijas yra mokamas atlyginimas už atliktą darbą. Taip serviso darbuotojai yra motyvuojami bei skatinami siekti gerų rezultatų, kas padeda užtikrinti kokybiškesnes serviso paslaugas.

4.2. Vadybos sistemų efektyvumo vertinimo metodologija

Vadybos sistemų efektyvumo tyrimui buvo naudojamas subjektyvusis metodas, t. y. anketinė įmonių kokybės vadovų apklausa ir pagal tai sudaryta tyrimo modelio schema. Skiriami šie tyrimo modelio atlikimo etapai:

1. Įmonių, efektyviai dirbančių pagal ISO 9001 standartą, atranka;
2. Tiriamojo laikotarpio nustatymas;
3. Rodiklių, naudojamų vadybos sistemų efektyvumo vertinimui, parinkimas bei pagal juos, reikalingų tyrimui duomenų surinkimas;
4. Vadybos sistemas įgyvendinančių įmonių rezultatų sisteminimas, palyginimas ir apibendrinimas.

4.3. Įmonių, dirbančių pagal KVS ir AVS principus, atranka

Galimi du būdai, pagal kuriuos galima nustatyti, ar organizacijoje kokybės vadybos ar aplinkos apsaugos vadybos sistemų įgyvendinimas yra išbaigtas (sertifikato gavimas) ir veikia

efektyviai (sertifikatas galioja ilgiau nei vienerius metus). Vienas iš būdų, kaip tai galima padaryti, yra kokybinis. Tam, kad būtų išsiaiškintas vadybos sistemų efektyvus veikimas pagal standartų reikalavimus, organizacijose galima naudoti anketines apklausas arba siusti užklausimus elektroniniais laiškais į organizacijas. Šis būdas buvo laikomas nelabai tinkamu, kadangi galimas darbuotojų subjektyvumas, taip pat ne visos organizacijos atsako į tokio pobūdžio užduodamus klausimus, atsakoma ne visiškai tiksliai. Kitas galima būdas – kiekybinis, kai efektyviai vadybos sistemas įgyvendinančios įmonės yra gavusios ISO 9001 kokybės vadybos sistemos arba ISO 14001 – aplinkos apsaugos vadybos sistemos sertifikatus ir jie yra galiojantys šiuo metų. Duomenys, apie organizacijų galiojančius sertifikatus, buvo renkami iš Lietuvos standartizacijos departamento (2010 m. kovo 1 d.) įmonių sąrašo, patvirtinančio apie galiojančius kokybės vadybos sistemos ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos sertifikatus.

Taigi, šiame tyrime yra nagrinėjamos automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės, gavusios vadybos sistemos įdiegimą patvirtinančius sertifikatus ir sėkmingai įgyvendinančios kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos vadybos sistemas. Įmonių sąrašai pateikiami 4.2 ir 4.3 lentelėse.

4.2 lentelė. ISO 9001 (kokybės vadybos sistema) standartą turinčių įmonių sąrašas

Įmonės pavadinimas	Įmonės adresas	Standartas	Organizacija, išdavusi sertifikatą
1. UAB „Tanagra“	Ukmergės g. 294, LT-06115 Vilnius bei kiti padaliniai	EN ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	TÜV-CERT
2. UAB „Kemi“ ir UAB „Adbaltic“	Ukmergės g. 284, Vilnius	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	
3. UAB „Truma“	Veiverių g. 150, LT-46391 Kaunas	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	TUV CERT
4. UAB „Šiaulių KEMI“	Pramonės g. 13 ^a , LT-78137 Šiauliai bei jos filialai	EN ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	TÜV-CERT
5. UAB „Autogalantas“	Vasaros g. 50, LT-68110 Marijampolė	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	
6. UAB „Veho“	Laisvės pr. 125, LT-06118 Vilnius	EN ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	BVQI
7. UAB „Keturi žiedai“	Ukmergės g. 252, LT-06120 Vilnius	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	BVQI
8. UAB „Silberauto“	Pirklių g. 9, LT-02244, Laisvės pr. 125a, LT-06118 Vilnius bei kiti padaliniai	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	BVQI
9. UAB „Lautra Motors“	J. Kubiliaus g. 23/Lakūnų g. 28, LT-09108, Vilnius	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	BVQI
10. UAB „Martonas“	Kalvarijų g. 53, LT-09317 Vilnius	LST EN ISO 9001:2008	LST Sert

4.2 lentelės tęsinys

11. UAB „Baltva“	Šilutės pl. 4, LT-91110 Klaipėda	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	BVQI
12. UAB „Melga“	Ukmergės g. 149, LT-2034 Vilnius	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	LST Sert
13. UAB „Krasta Auto“	Ozo g. 10A, LT- 08200 Vilnius	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	
14. UAB „ARX“	Geležinio Vilko g. 53, LT-08217, Vilnius	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	
15. UAB „Tokvila“	Žalgirio g. 122, LT- 09300, Vilnius	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	
16. UAB „Fakto“ autocentras	Laisvės pr. 1, LT- 03150 Vilnius	LST EN ISO 9001:2008	Det Norske Veritas
17. UAB „Sostena“	Ukmergės g. 280, LT- 06115 Vilnius bei kiti padaliniai	ISO 9001:2000 (LST EN ISO 9001:2001)	BVQI
18. UAB „Moller Auto“	Laisvės pr. 127, LT- 06118, Vilnius	Šiuo metu diegiama	

4.3 lentelė. ISO 14001 (aplinkos apsaugos vadybos sistema) standartą turinčių įmonių sąrašas

Įmonės pavadinimas	Įmonės adresas	Standartas	Organizacija, išdavusi sertifikatą
1. UAB „Fakto“ autocentras	Laisvės pr. 1, LT- 03150 Vilnius	EN ISO 14001:2004 (LST EN ISO 14001:2005)	Det Norske Veritas
2. UAB „Truma“	Veiverių g. 150, LT- 46391 Kaunas	EN ISO 14001:2004 (LST EN ISO 14001:2005)	TÜV-CERT
3. UAB „Baltva“	Šilutės pl. 4, LT-91110 Klaipėda	EN ISO 14001:2004 (LST EN ISO 14001:2005)	BVQI

4.4. Rodiklių, naudojamų vadybos sistemų efektyvumui vertinti, parinkimas

Atliekant vadybos sistemų rodiklių analizę, buvo aptarta per 30 įvairiausių vadybos sistemų efektyvumo vertinimui tinkamų rodiklių, tiek kokybės vadybos sistemos, tiek aplinkos apsaugos vadybos sistemos vertinimui. Efektyvumo rodiklių spektrą sudarė tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai rodikliai.

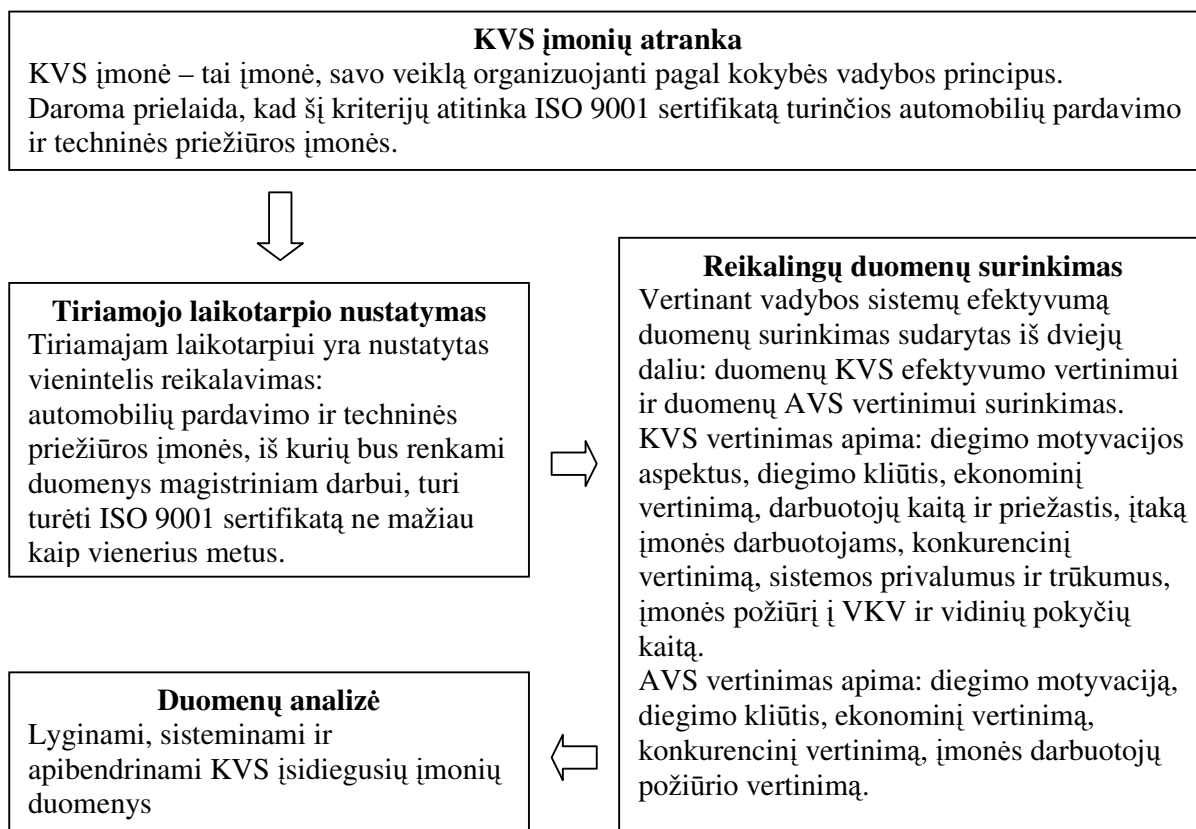
Iš surinktų rodiklių vadybos sistemų efektyvumo vertinimui galima paminėti šiuos: finansinius įmonės darbo rodiklius (akcijos kaina rinkoje, pardavimų metinė apimtis, procentinis pardavimų pokytis, grynasis pelningumas, akcijų kapitalizacijos rodiklis ir kt.); konkurencingumo rodikliai (dalyvavimas valstybės bei užsienio konkursuose, padidėjusios pardavimų galimybės, lengvesnis užsakymų gavimas, naujų rinkų atsivėrimas ir kt.); klientų poreikio patenkinimo rodikliai (gautų apdovanojimų skaičius, bendravimo su įmone patogumas, darbuotojų mokymas elgesio taisyklių, paslaugų charakteristikos lyginami su konkurentais, laiku įgyvendintos sutartys ir kt.); darbuotojų poreikio patenkinimo rodikliai (darbuotojų atrinkimas, priėmimas, kvalifikacijos

kėlimas, darbuotojų atliginimo ir motyvacijos nuostatai, susirinkimų skaičius, darbuotojo atlyginimo vidurkis, darbuotojo išdirbio skaičius ir kt.); poveikio visuomenei rodikliai (gautų apdovanojimų skaičius, veiklos vykdymas pagal standarto reikalavimus, atsiliepimai apie įmonę, sukurtos darbo vietos, lėšų skyrimas labdarai ir kt.) ir kiti.

Iš šių išanalizuotų rodiklių grupės buvo sudaryta efektyvumo tyrimo vertinimo anketa. Kai kurie rodikliai buvo panaudoti kaip analogiški vadybos sistemų efektyvumui vertinti, kai kurie, buvo suformuluoti klausimų forma ar buvo sudėti į pateiktų anketos vertinimo atsakymų variantus. Taip pat anketos klausimai buvo suformuluoti remiantis kokybės vadovų rekomendacijomis ir siūlymais apie sistemos efektyvumo vertinimą.

Anketos sudarymui rodikliai buvo pasirinkti tokie, kurie tiksliausiai atspindi įmonių VS diegimo aspektus bei diegimo kliūtis, darbuotojų kaitą ir priežastis kaip sistemos diegimo pasekmė, konkurencinį vertinimą, ekonominį vertinimą, KVS privalumus ir trūkumus, įmonės požiūrį į VKV ir vidinių pokyčių kaitą bei, įmonės darbuotojų požiūrio vertinimą.

Aptarus pagrindinius tyrimo etapus, 4.2 paveiksle yra pateikiama tyrimo modelio schema. Remiantis šia schema ir buvo atliktas Lietuvoje savo veiklą vykdančių automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių vadybos sistemų efektyvumo tyrimas.



4.2 pav. Tyrimo modelio schema

4.5. Vadybos sistemų efektyvumo tyrimo anketos sudarymas

Tyrimui atlikti buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa, respondentus pasirenkant iš oficialiojo Lietuvos standartizacijos departamento pateikiamo sertifikuotų įmonių sąrašo. Respondentų atrankos kriterijus – sistemos sertifikavimo data: pasirinktos įmonės, kuriose KVS funkcionuoja daugiau nei trejus metus, nes jos jau gali įvardyti ir įvertinti sistemos naudą, o tos, kurios tik baigė sistemos kūrimo etapą, faktiškai gali išsakyti tik jos diegimo motyvus ir tai, ko tikisi iš veikiančios kokybės sistemos.

Efektyvumo vertinimo anketoje klausimai ir vadybos sistemų rodikliai buvo suskirstyti į kelis blokus (žr. 3 priedą): bendrojo pobūdžio klausimai apie įmonę, klausimai apie sistemos diegimo motyvus, klausimai apie jos įdiegimo naudą bei privalumus, klausimai apie veikiančios sistemos trūkumus ir bendrojo pobūdžio klausimai apie sistemos poveikį įmonei. Sudarant efektyvumo vertinimo anketą buvo formuluojami uždari klausimai: respondentams siūlomi atsakymų variantai buvo pasirinkti išanalizavus mokslinę literatūrą apie kokybės ir aplinkos apsaugos sistemų diegimo motyvus ir efektyvumą. Standartizuoti atsakymų variantai palengvina anketos rezultatų apdorojimą ir sutaupo respondentų laiką pildant anketą, tačiau uždarų klausimų naudojimas mažina apklausos rezultatų objektyvumą. Atsakinėdami į atsakymus respondentai eina lengviausiu keliu – renka vieną iš pasiūlytų atsakymų variantų, nors pastarieji gali neatitikti visiškai realios situacijos įmonėje, ir nėra linkę pateikti unikalių specifinių pastebėjimų.

Taip pat efektyvumo anketa buvo siekiama nustatyti, kiek įmonės, sukūrusios kokybės sistemą, skiria lėšų sistemai palaikyti, ar įmonės naudoja sertifikatą kaip reklamos priemonę, ar ketina diegti aplinkosaugos sistemas pagal ISO 14000 standartą.

4.6. Tyrimų rezultatų analizė ir apibendrinimas

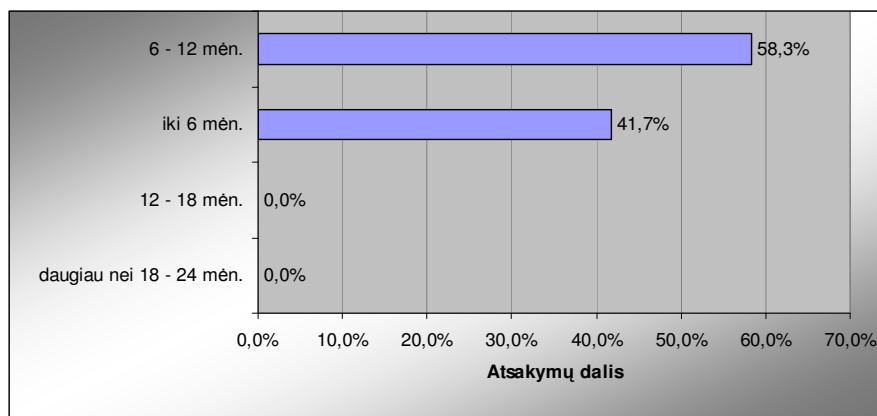
Tiriamoji visuma buvo 18 Lietuvos automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių. Anketavimas vyko 2009 – 2010 metais. Sudaryta vadybos sistemų efektyvumo vertinimo anketa buvo tikslingai išsiųsta 18 įmonių, asmeniškai kreipiantis į automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių kokybės vadovus su prašymu dalyvauti apklausoje. 12 organizacijų sutiko dalyvauti apklausoje ir pateikė užpildytas anketas. Tai sudaro 67 % nuo tiriamų įmonių visumos. Apklaustų automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių pasiskirstymas pagal dydį buvo toks: 2 įmonės, dalyvaujančios tyrime, yra priskiriamos mažų įmonių kategorijai, kurių darbuotojų skaičius iki 50; 9 įmonės yra vidutinio dydžio (darbuotojų skaičius nuo 50 iki 250 darbuotojų) ir viena įmonė turi daugiau nei 250 darbuotojų, kuri priskiriama didelių įmonių grupei. Apklaustų įmonių metinė apyvarta yra nuo 5,5 iki 80 mln. litų.

Apdorojant atsakymų rezultatus, buvo remtasi prielaida, kad visi respondentai galėjo pasirinkti kiekvieną siūlomą atsakymo variantą, kai kuriuose anketos klausimuose – po kelis atsakymų variantus. Atsakymų pasiskirstymo procentai išvesti skaičiuojant, kokią visų respondentų skaičiaus dalį sudaro pažymėtų atsakymo variantų skaičius.

Aptariant, kelintais metais automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėms buvo suteiktas ISO 9001 sertifikatas, galima pažymėti, kad įmonių vadybos sistemų diegimo spektras yra įvairus ir atspindi laikotarpį nuo 2001 iki 2009 metų. Taigi, vienos įmonės yra sistemos pradiniam laikotarpyje, kitos, turinčios jau puikiai veikiančias kokybės vadybos sistemas ir gali suteikti tikslesnius ir patikimesnius duomenis. Dėl tos priežasties didžiąją įmonių visumą sudaro įmonės, kurios KVS įgyvendina kelerius metus, o neseniai sertifikuotų pagal ISO sistemą yra tik kelios.

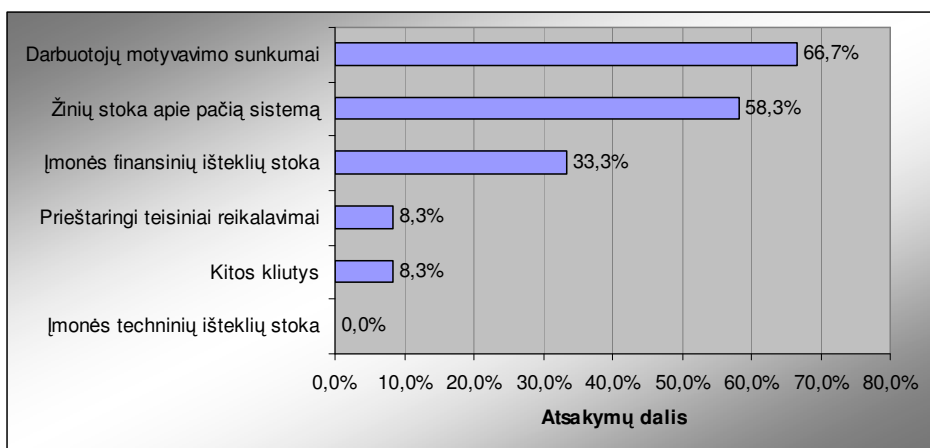
4.6.1. KVS diegimo trukmė ir kliūtys

Teorijoje minima, kad KVS diegimas ir sertifikavimas reikalauja nemažai pastangų ir laiko. Tai priklauso nuo įmonės dydžio, procesų sudėtingumo, pasirinktų konsultantų, pačios įmonės noro ir laikotarpio, per kiek ji nori, kad sistema būtų įdiegta, sudarytos darbo grupelės kvalifikacijos ir jos darbo indėlio. Nors konsultantų indėlis ir pagalba yra didelė, tačiau ne visos įmonės diegdamos KVS samdosi nepriklausomus konsultantus. Kai kurios sistemas diegia pačios. Tai taip pat lemia trukmę ir sistemos kokybę. Teorijoje minima, kad KVS diegimas užtrunka nuo pusės iki dvejų metų, tačiau automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse sistemos diegimo laikotarpis yra trumpesnis. Apie 58 % tirtų įmonių teigė, kad sistema yra įdiegiama per 6 – 12 mėnesių (4.3 pav.). Kitos įmonės teigė (apie 42 %), kad diegimas jose užtruko iki 6 mėnesių. Ir nė viena įmonė nepažymėjo, kad KVS įsidiegti joms truko ilgiau nei 12 mėnesių. Tai galima sieti su tuo, kad daugelis tirtų įmonių yra vidutinio dydžio, vykstantys procesai yra gana nesudėtingi, kas iš esmės lėmė trapesnį diegimo laikotarpį.



4.3 pav. KVS diegimo trukmė tirtose įmonėse

Pats diegimo procesas yra sudėtingas ir diegiant KVS dažniausiai yra susiduriama su vienokiais ar kitokiais sunkumais. Atliekant tyrimą buvo stengiamasis išsiaiškinti su kokiomis diegimo kliūtimis susiduria automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės kurdamos kokybės vadybos sistemą ir kas trukdo diegti šias sistemas minėtose įmonėse. Apie 67 % respondentų teigė, kad sunku surasti motyvavimo metodiką ir tai susieti su KVS veikimu bei rezultatais. Informacijos trūkumą apie pačią KVS įvardijo 58 % respondentų, o 33 % teigė, kad vadybos sistemos įdiegimą apsunkino finansinių išteklių stoka (4.4 pav.). Mažiausiai KVS kūrimą kaip kliūtis lemia prieštaringi teisiniai reikalavimai, o viena įmonė pasirinko kitą diegimo kliūtį ir nurodė, kad Lietuvoje rezultatų yra siekiama kitais būdais ir kokybė įmonių išgyvenimui turi mažai įtakos. Nors su šiuo atsakymu ne visai tiksliai pataikyta į užduodamą klausimą, tačiau galima pažymėti, kad nebūtina turėti kokybiškai įdiegtą KVS ar gerai veikiančią KVS, kad būtų pasiekti geri įmonės veiklos rezultatai.



4.4 pav. KVS sistemos diegimo kliūtys

Nors KVS darbe atlikta analizė parodė, kad kai kurios įmonės turi susikūrusios gana gerą darbuotojų motyvavimo sistemą, taikant darbuotojų kategorijos nustatymą, tačiau tai nėra bendra metodika visoms įmonėms ir sudaro sunkumų motyvuojant darbuotojus.

4.6.2. KVS diegimo motyvai

KVS sistemos kūrimas įmonėje nemažai finansinių investicijų reikalaujantis procesas. Bet kuri organizacija, skirdama lėšų ir kitų išteklių naujam projektui, tikisi investicijų grąžos. Vadinasi, diegdamos KVS, įmonės turi tam tikrų motyvų ir tikisi praktinės naudos. Tarp labiausiai diegti KVS skatinančių motyvų yra įvardijami šie: vartotojų poreikių geresnis tenkinimas, konkurencingumo didinimas bei padidėjęs įmonės įvaizdis. Taip atsakė net 75 % respondentų. Dauguma įmonių iš KVS tikisi pastovumo ir stabilumo bei akcentuoja pagrindinius kokybės valdymo sistemos koncepcijos principus – klientų poreikių tenkinimą ir stabilios kokybės paslaugų teikimą. Kiti

motyvai, dėl kurių KVS yra diegiama, tai veiklos dokumentavimas ir standartizavimas, bendrosios vadybos gerinimo, verslo partnerių palankaus požiūrio siekimo bei siekio išsivirti rinkose (4.5 pav.). Tačiau tik nedaugelis įmonių tvirtina (apie 8 %), kad KVS padės sumažinti paslaugos išlaidas ir kad diegimas vyksta dėl siekio diegti inovacijas. Tik viena automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonė pasirinko kitus motyvus ir teigė, kad ISO 9001 sistemą privertė įsodiegti gamykla, kuriai jie atstovauja. Šiai įmonei reikėjo įdiegti gamyklos reikalavimus, kas ir lėmė KVS įdiegimą.



4.5 pav. Priežastys, paskatinusios Lietuvos automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmones diegti KVS

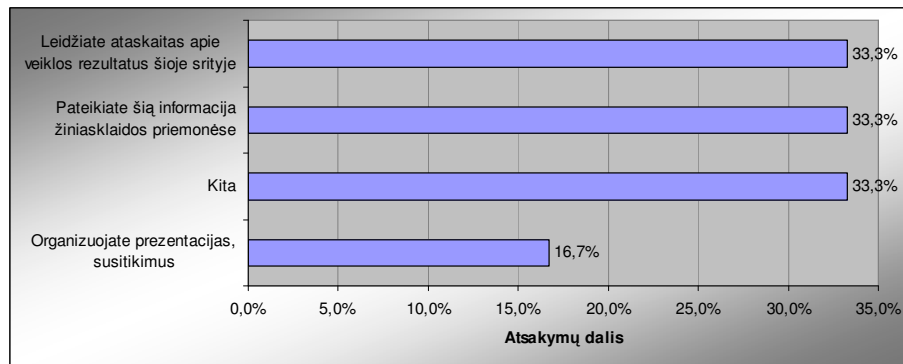
Toks respondentų atsakymų pasiskirstymas parodė, kad įmonės nekuria KVS dėl sertifikato gavimo, o tikisi iš sistemos realios naudos, kuri yra siejama su jau aptartais tiek išoriniais, tiek vidiniais diegimo motyvais.

Nors pagal S. Urbonavičiaus Baltijos šalių atliktą tyrimą [15] ISO vadybos sistema diegiama dėl rinkodaros ir pardavimo srities motyvų (eksporto apimtys didėjimo, sėkmingesnio dalyvavimo konkursuose ir pan.), tačiau gauti duomenys parodo, kad automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės KVS diegia ir dėl vadybinio pobūdžio motyvų (pagerėjusios paslaugų kokybės, įmonės vadybos gerinimo, veiklos efektyvumo didinimo).

4.6.3. Įmonių reklamavimasis ISO 9001 sertifikatu

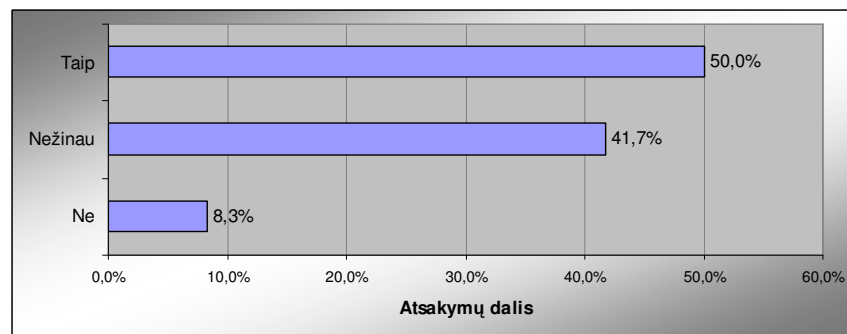
Labai svarbu įmonei, kad įsodiegs vadybos sistemą, būtų suteikta informacija klientui apie suteiktą kokybės sertifikatą. Taip pat, kad įmonė reklamuotų save kaip įmonę, sėkmingai įgyvendinančią kokybės vadybą, tai lemia geresnės paslaugos suteikimą ir klientų lūkesčių tenkinimą. Kokiomis priemonėmis tirtos įmonės reklamuoja savo įmonės poziciją, parodo tyrimo rezultatai. Apie 33 % įmonių teigė, kad leidžia ataskaitas šioje srityje, taip pat tiek pat procentų

apklaustųjų pateikia informaciją žiniasklaidos priemonėse. 17 % tirtos visumos įmonių atsakė, kad organizuoja prezentacijas, susitikimus (4.6 pav.). Vis dėlto, didžioji dalis įmonių supranta, kad jų siekis įgyvendinti kokybės vadybą turi būti viešas ir tai joms turėtų padėti pritraukti daugiau naujų klientų, tai lemtų išaugusią rinkos dalį, išaugusias pajamas ir padidėjusį pelningumą. Tačiau tarp gautų rezultatų buvo ir kitokių nuomonių. 33 % teigė, kad savo įmonės pozicijos nesistengia reklamuoti arba visai nereklamuoja.



4.6 pav. Įmonės reklamavimasis kokybės vadybos srityje

Suprantama, kad dauguma įmonių naudoja KVS sertifikatą savo firmos reklamoje. ISO 9001 sertifikato ženklas gali būti įmonės firminiame blanke, jos reklaminiuose prospektuose, lipdukuose, ant produkto pakuotės ir pan. [12.]. Sertifikato ženklo naudojimą reglamentuoja sertifikavimo įstaigos taisyklės. ISO 9001 simbolika tampa įmonės įvaizdžio kūrimo dalimi. Nors visos įmonės pripažįsta sertifikatą kaip reklamos priemonę, tačiau tik 50 % mano, kad KVS sertifikato įsigijimas turi įtakos Lietuvos vartotojo pasirinkimui (4.7 pav.), 42 % atsakyti to negalėjo ir 8 % teigė, kad ne. Toks atsakymų pasiskirstymas rodo, kad dalis verslininkų Lietuvoje dar nėra susipažinę su KVS esme ir nelaiko jos įmonės privalumu. Dalis respondentų KVS sertifikatą, matyt, vertina gerokai platesne, o ne vien įvaizdžio ir naudos organizacijai prasme.

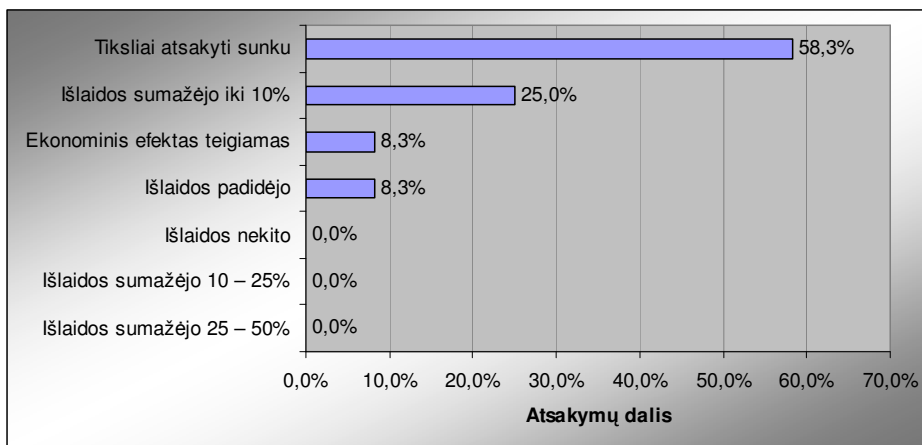


4.7 pav. KVS sertifikato įtaka Lietuvos vartotojų pasirinkimui

4.6.4. Ekonominė KVS nauda

Kiekybiškai įvertinti KVS naudą galima tik analizuojant įmonės finansinius rodiklius, esant įdiegtai sistemai. Tačiau tai yra labai sunku įvertinti dėl ryšio nustatymo problemos. Efektyvumui tirti buvo parinkti keli finansiniai rodikliai, pagal kuriuos ir bus bandoma įvertinti jau įdiegtų KVS įtaką šiems rodikliams.

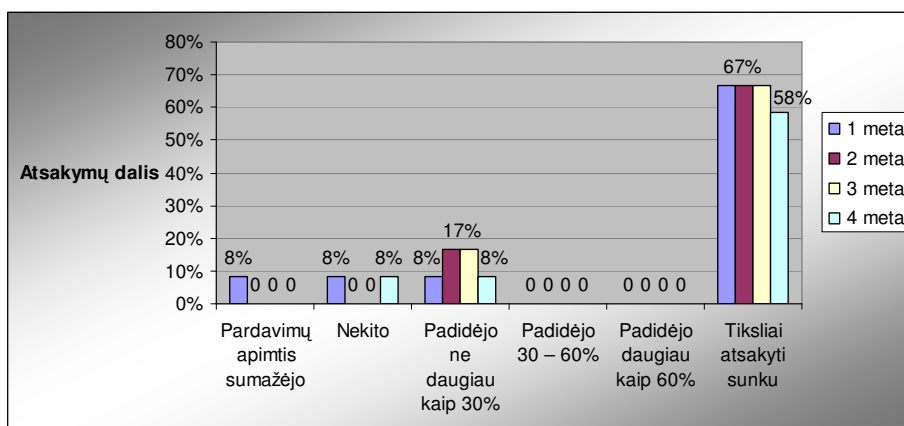
Tyrime buvo bandoma nustatyti, kaip kito automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių išlaidos įdiegus KVS. Įmonių atsakymai apie išlaidų kitimą pasiskirstė įvairiai. Daugiausia, t. y. apie 58 % įmonių tvirtina, kad į klausimą, kaip kito įmonių išlaidos, atsakyti tiksliai sunku. 25 % apklaustųjų teigė, kad KVS padėjo įmonės išlaidas sumažinti iki 10 %. Taip pat apie patirtą nors ir nežymų teigiamą efektą byloja ir 8 % respondentų, kurie teigė, jog ekonominis efektas yra teigiamas. Tačiau atsirado ir priešingų nuomonių, kad KVS ne tik nepadėjo sumažinti įmonės išlaidų, bet jas ir padidino (apie 8%). Dėl tos priežasties patikimų išvadų, kad KVS leidžia įmonėms sumažinti išlaidas, daryti negalima.



4.8 pav. Įmonės išlaidų kitimas įdiegus KVS

Kitas finansinis rodiklis, kurį aptarsime, yra pardavimų apimtis. Buvo bandoma nustatyti, kaip kito pardavimų metinė apimtis tiriamose automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse, įdiegus KVS. Metiniai pardavimų apimtys duomenys buvo lyginami paskutinių metų prieš įmonei įdiegiant ISO sistemą su duomenimis, po 1, 2, 3, 4 metų sistemos įdiegimo. Kai kurie duomenys yra susisteminti tik vienerių ar dvejų metų po sistemos įdiegimo, kadangi ne visos įmonės įdiegtas sistemas turi ilgiau nei 4 metus. Gauta informacija yra gana panaši ir rodo, kad atskiro apibendrinimo pagal kiekvienus metus po KVS įdiegimo apie pardavimų apimtį kitimą daryti nėra tikslinga. Apie esantį nežymų teigiamą ekonominį efektą, t. y. padidėjusią pardavimų apimtį nuomonę pareiškė tik keli respondentai (4.9 pav.). Taip pat buvo keletas nuomonių, kad pardavimų apimtis nekito ir net sumažėjo. Tačiau daugumos respondentų atsakymai apie pardavimų apimtį rodiklio kitimą yra labai panašūs. Jie pareiškė, kad atsakyti tiksliai sunku. Tai rodo, kad

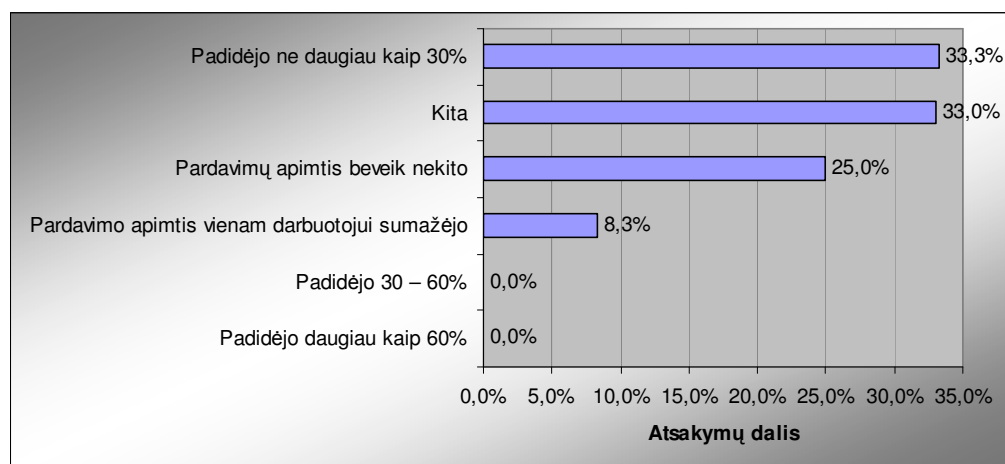
atsakinėjantys anketą rinkosi lengviausią variantą ir nenorėjo analizuoti finansinių rezultatų. Taip pat yra galima ir tokia interpretacija, kad įmonėje nėra analizuojama ekonominė KVS nauda. Atsakinėjant buvo keletas ir konkrečių respondentų nuomonių. Vienas respondentas teigė, kad dėl krizės ir įmonės darbo specifikos į šį klausimą tiksliai atsakyti yra gana sunku. Dar viena nuomonė iš dalies sutapo su pirmąja ir ja norima pasakyti, kad įmonės finansinius rodiklius įvertinti ekonominio pakilimo ir /ar ekonominės krizės metu nėra įmanoma, KVS sistemos įdiegimas čia turėjo mažiausios reikšmės ir sistemos diegimo tiksluose tai nebuvo įvardyta.



4.9 pav. Pardavimų apimtys kitimas KVS įsidiegusiose įmonėse

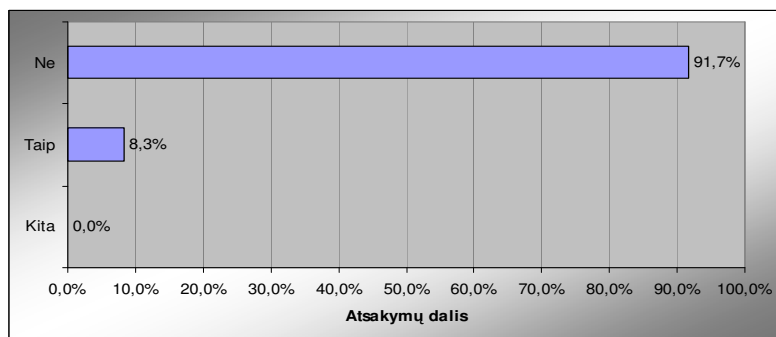
Dar vienas finansinis rodiklis, kurio duomenys buvo renkami, yra metinė pardavimų apimtis, tenkanti vienam darbuotojui. Nors šis rodiklis yra gana supaprastintas įmonės veiklos efektyvumo rodiklis, vis dėlto jis gana gerai tinka vidutinio dydžio įmonėms analizuoti.

Apie 33 % dalyvavusių apklausoje atsakė, kad metinė pardavimų apimtis padidėjo ne daugiau kaip 30 % (4.10 pav.). 25 % teigė, kad pardavimų apimtis nekito, o apie 8 % atsakė, kad pardavimų apimtis, tenkanti vienam darbuotojui sumažėjo. 33 % respondentų pasirinko kitą atsakymo variantą ir teigė, kad tik įsidiegus KVS pardavimų apimtis didėjo, o pastaruoju metu mažėja, o tai yra susiję su ekonominiu nuosmikiu. Dar viena nuomonė buvo tokia, kad įmonėje pardavimų apimtys nėra susijusios su kokybės vadybos sistema. Pagal gautų duomenų tokį pasiskirstymą apie pardavimų apimtį, tenkančią vienam darbuotojui, ir KVS įtaką jam pagrįstų išvadų daryti negalima.



4.10 pav. Vienam darbuotojui tenkančios pardavimų apimtys dinamika

Prie ekonominio vertinimo pateiksime rezultatus ir apie tai, ar tyrime dalyvaujančios automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės atlieka sistemingą ekonominės naudos analizę. Iš gautų rezultatų paaiškėjo, jog beveik visos apklaustos įmonės neanalizuoja KVS naudos (4.11 pav.). Tai sudaro net 92 % nuo tiriamos visumos. Ir tik viena įmonė atsakė, kad vykdo sistemos ekonominę analizę. Vienas respondentas iš apklaustųjų teigė, kad nauda sudėtingai skaičiuojama. Nors jų įmonei ir yra rekomenduojama tai atlikti, tačiau ekonominė analizė nėra atliekama. Tokie gauti rezultatai rodo, kad ekonominė nauda įmonėse nėra analizuojama. Dėl tos priežasties ir gauti atsakymai apie finansinius rodiklius buvo neefektyvus.



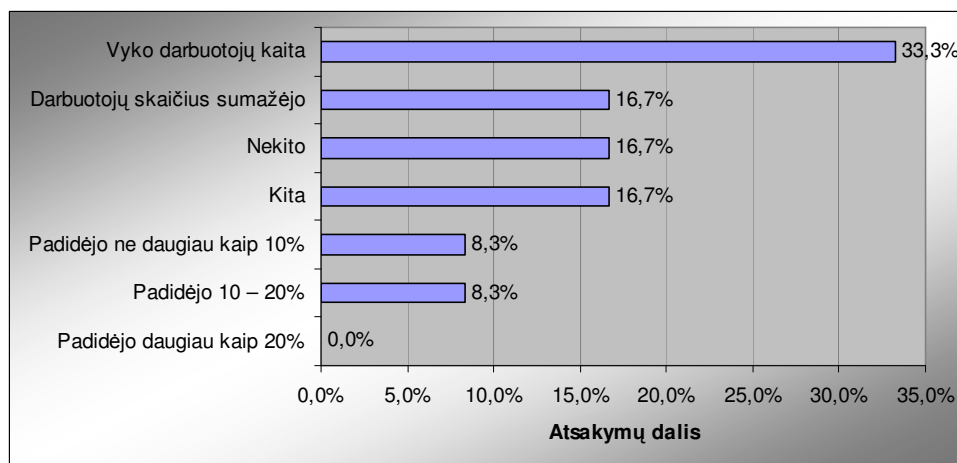
4.11 pav. Ekonominės naudos atlikimo rezultatai

Apibendrinant įmonių ekonominės naudos analizę galima pažymėti, kad KVS yra į ilgalaikę įmonės perspektyvą nukreipta investicija. Todėl jos nauda gali išryškėti ne po vienerių, dvejų, bet po kelerių metų. Taip pat būtinas yra ir ekonomikos nusistovėjimo laikotarpis. Žinoma, norint tai tiksliai išsiaiškinti, reikalinga vienoda ekonominės naudos skaičiavimo metodika, kurios iki šiol Lietuvoje dar nėra sukurta. Matyti, kad kiekviena įmonė ekonominį vertinimą atlieka skirtingai, arba tik subjektyviai.

Kitame atliktame tyrime taip pat teigiama, kad KVS nauda retai pagrindžiama skaičiais [12]. Tokia situacija neleidžia realiai įvertinti įmonės veiklos rodiklių pasikeitimo įdiegus KVS: įmonės negali palyginti, kas buvo prieš diegiant KVS, ir kas pagerėjo ją įdiegus. Kita vertus, galima remtis ir Casadesus bei Gimenez tyrimo išvadomis, kuriose teigiama, kad labai sunku kiekybiškai įvertinti KVS nulemtą sąnaudų sumažėjimą ir KVS sistemos naudą pasiseka įvardyti tik kokybiškai [20].

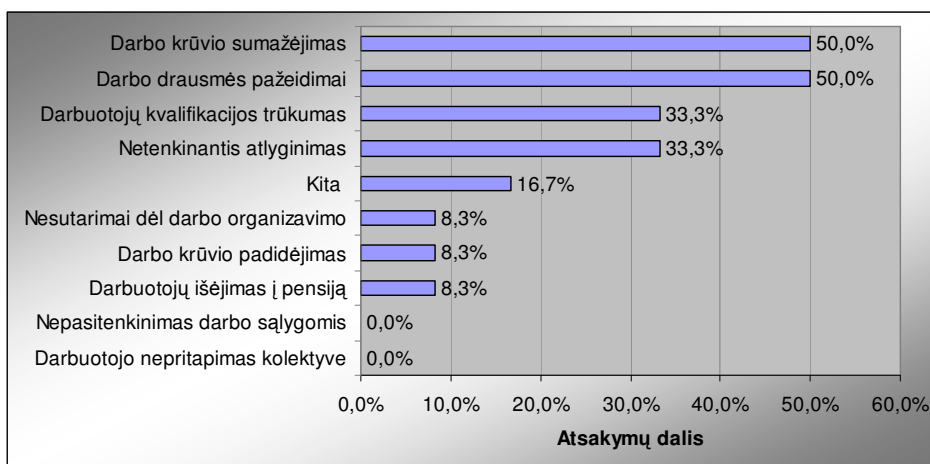
4.6.5. KVS įtaka įmonės darbuotojais

Tam tikru aspektu įmonės augimą nusako ir darbuotojų skaičiaus pokyčiai. Tačiau šis rodiklis beveik visada yra veikiau augimo padarinys, bet ne tikslas. Vis dėlto, kalbant apie tiriamas organizacijas, darbuotojų skaičiaus kaita dėl diegiamos KVS yra gana svarbi. Aptarsime gautus rezultatus apie darbuotojų skaičiaus kitimą įdiegus kokybės sistemą. Apie 33 % įmonių teigė, kad įdiegus KVS organizacijose vyko darbuotojų kaita (4.12 pav.). Taip pat buvo beveik 17 % įmonių, kuriose, darbuotojų skaičius sumažėjo. Tokia pati procentų dalis respondentų teigė, kad jų įmonėse darbuotojų skaičius įdiegus KVS nesikeitė. Buvo ir tokių tvirtinimų (apie 8 %), kad darbuotojų skaičius padidėjo iki 10 %, taip pat tarp 10 ir 20 % įdiegus kokybės sistemą.



4.12 pav. Darbuotojų skaičiaus kitimas KVS sistemas įsidiegusiose įmonėse

Atitinkamai kartu su darbuotojų skaičiaus kitimu, vykstančiu įmonėse, buvo nustatytos ir darbuotojų kaitos priežastys. Apklausos rezultatai pateikti 4.13 paveiksle. Daugiausia darbuotojų kaita vyko dėl darbo krūvio įmonėse sumažėjimo, dėl darbo drausmės pažeidimų, dėl darbuotojų kvalifikacijos trūkumo ir netenkinančio atlyginimo. Tarp pasirinktų variantų buvo ir mažiau populiariūs, tokie kaip darbuotojų išėjimas į pensiją, darbo krūvio padidėjimas ir nesutarimai dėl darbo organizavimo. Keletas respondentų pasirinko kitą variantą ir teigė, kad darbuotojai įmonėje dirba jau labai seniai ir KVS tam įtakos neturėjo.

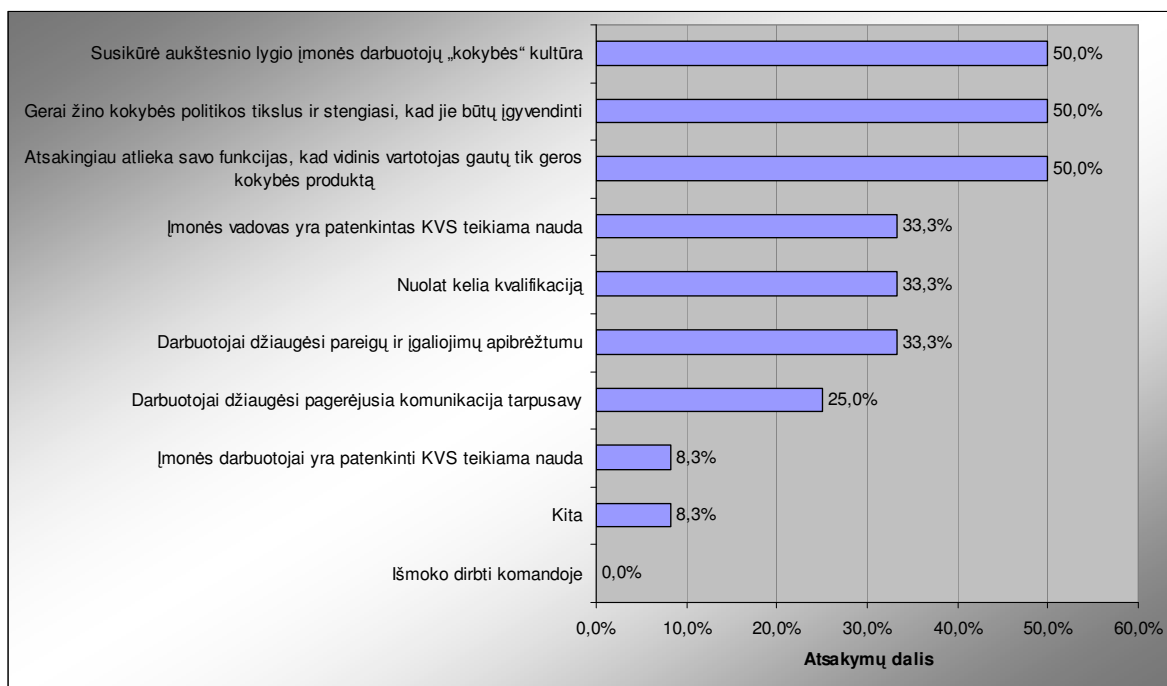


4.13 pav. Darbuotojų kaitos priežastys įdiegus KVS

Tokie gauti rezultatai rodo, kad darbuotojų kaitą galėjo lemti kokybės vadybos sistemos diegimas. Norint tai pagrįsti, reikia atlikti išsamenę darbuotojų kaitos analizę.

Diegimo metu yra pakoreguojama ir patobulinama įmonės organizacinė struktūra, sukuriama naujos ir naikinamos esamos pareigybės, perskirstomos darbuotojų užduotys. Darbuotojų skaičiaus mažėjimas yra siejamas su naudos neduodančių procesų panaikinimu, tai lemia pareigybių mažėjimą. Piešingas atvejis – darbuotojų skaičiaus didėjimas yra siejamas naujos paslaugos diegimu, paslaugos suteikimo greičių ir pajėgumų didinimu, naujų pareigybių sukūrimu, pvz., kokybės atstovo kokybei, vidaus auditorių ir pan.

Būtent tam, kad KVS efektyviai funkcionuotų, ji turi veikti net tik darbuotojų kaitą, bet ir teigiamai paveikti įmonės darbuotojus: t. y. įtraukianti juos į įmonės veiklą, siekti, kad jie dalyvautų priimant sprendimus bei domėtusi įmonės tikslais ir siekiais. Apklausos rezultatai apie KVS įtaką automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių darbuotojams pateikti 4.14 paveiksle. Daugiausia tyrime dalyvavusios įmonės teigė, kad tarp įmonės darbuotojų susikūrė į kokybę artėjanti darbuotojų kultūra (50 %), darbuotojai gerai žino kokybės politikos tikslus ir stengiasi, kad jie būtų įgyvendinti. Taip pat dėl KVS darbuotojai atsakingiau atlieka savo funkcijas, nuolat kelia kvalifikaciją (33 %), darbuotojams tapo aiškesnės pareigos ir įgaliojimai bei pagerėjo darbuotojų tarpusavio komunikacija (28 %). Šie veiksniai yra pagrindiniai iš įmonės tobulėjimo prielaidų.

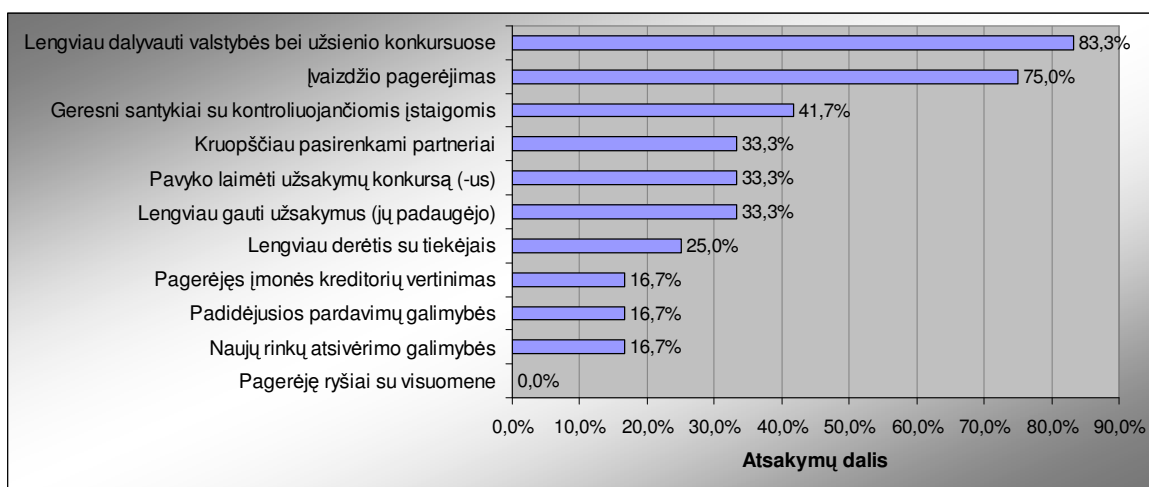


4.14 pav. KVS įtaka įmonės darbuotojams

4.6.6. Konkurencinės padėties pasikeitimas

Įmonės konkurencinio pranašumo didėjimas – tai vienas iš svarbiausių motyvų, skatinančių įmones diegti KVS. Siekiama išsitvirtinti naujose rinkose, sustiprinti savo pozicijas esamose, įmonė privalo atsižvelgti į suinteresuotųjų šalių – klientų, investuotojų, partnerių, darbuotojų, valstybinių institucijų ir visuomenės poreikius ir prioritetus.

Iš tirtos visumos tik viena įmonė teigė, kad jos konkurencinė padėtis nepasikeitė. Kitos tirtos įmonės patvirtino, kad dėl KVS ir gauto sertifikato jų konkurencinė padėtis pagerėjo (4.15 pav). Tyrimai parodė, kad KVS sertifikatai suteikia įmonėms pranašumą dalyvaujant valstybės ir užsienio konkursuose (83 %), pagerina įmonės įvaizdį (75 %) bei supaprastina ryšį su kontroliuojančiomis įstaigomis (42 %). Taip pat įdiegta KVS sistema palengvina komercines derybas su verslo partneriais ir tiekėjais, padeda laimėti užsakymų konkursus bei gauti užsakymus. Kelios tyrime dalyvavusios įmonės nurodė padidėjusias pardavimų galimybes, geresnį kreditorių vertinimą bei naujų rinkų atsivėrimo galimybes.

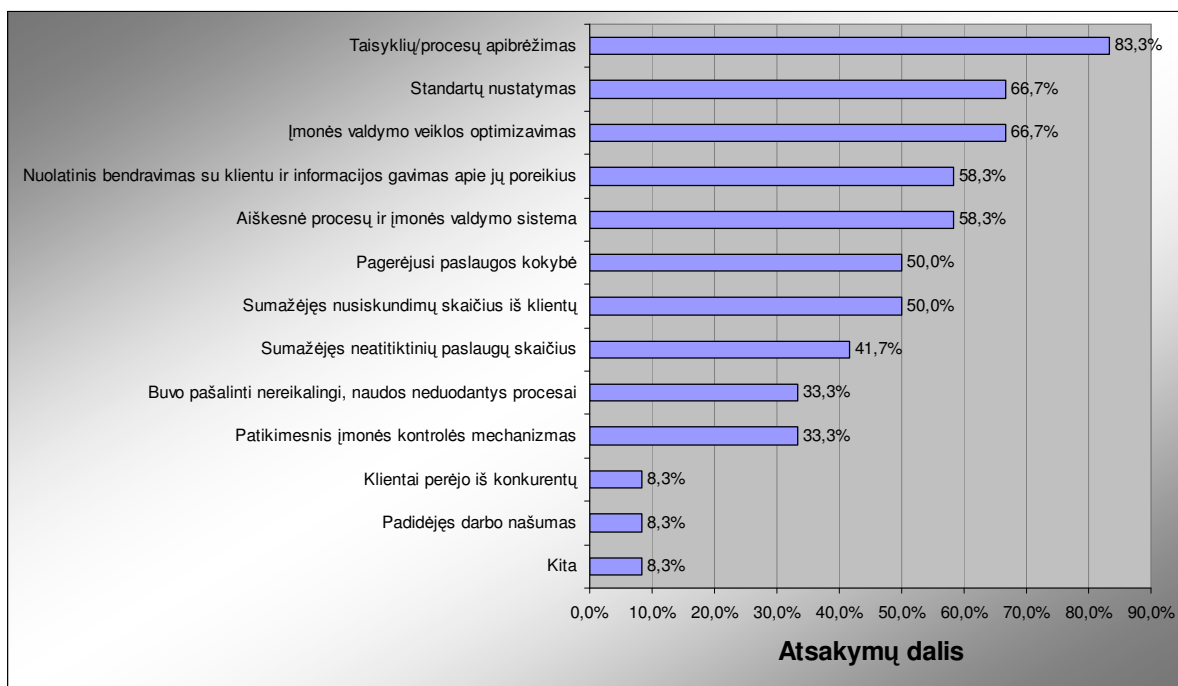


4.15 pav. Įmonių konkurencinės padėties pagerėjimo rodikliai

4.6.7. KVS privalumai ir trūkumai

Nors automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės, diegdamos KVS, nebuvo linkusios manyti, kad KVS padės sumažinti paslaugos teikimo išlaidas ar padidins pardavimų apimtį, tačiau aptariant veikiančios KVS privalumus, įmonės nurodė taisyklių ir procesų apibrėžimą įmonėje (83 %), standartų nustatymą (67 %), įmonės valdymo veiklos optimizavimą (67 %) ir aiškesnę įmonės procesų valdymo sistemą (58 %) (žr. 4.16 pav.). Šie išvardyti privalumai yra kokybinio pobūdžio ir prie KVS teikiamos naudos prisideda vadybinio pobūdžio aspektu.

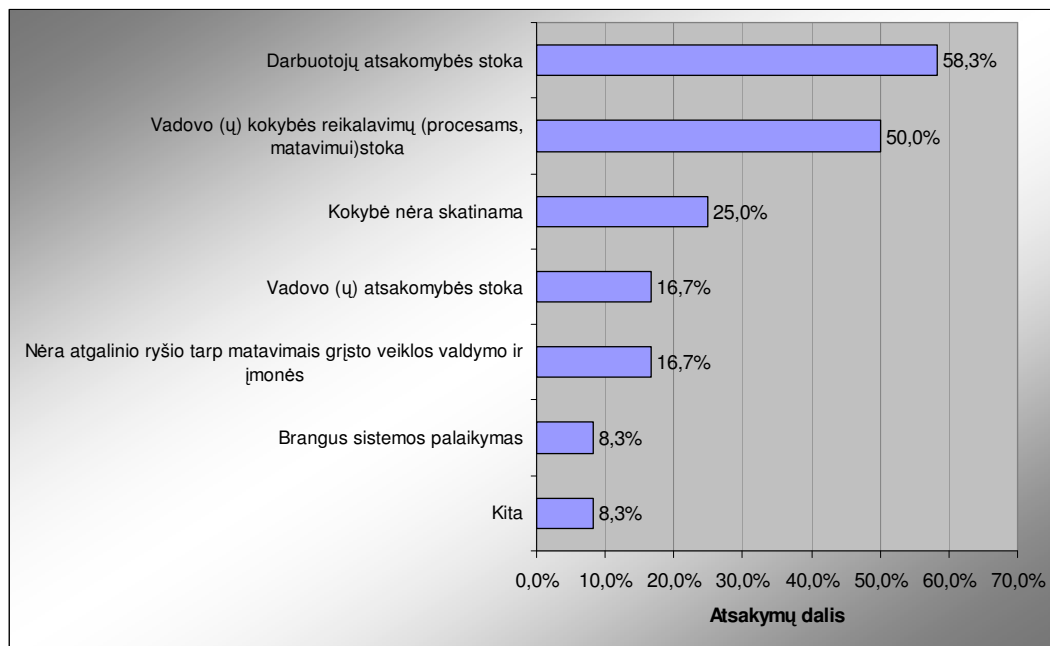
Kitas sistemos privalumas yra toks, kad tarp įmonės ir kliento vyksta nuolatinis bendravimas bei nuolat gaunama informacija apie kliento poreikius (58 %). Apie 50 % pažymėjo sumažėjusį nusiskundimų skaičių iš klientų. O tai yra efektyvios KVS pamatas. Tikslas realizuojamas sukuriant klientų poreikių, lūkesčių, nusiskundimų išsiaiškinimo, užfiksavimo ir analizės mechanizmą. Apklausoje dalyvavusios įmonės klientų reikalavimus ir nuomonę dažniausiai nustato iš besikreipiančiųjų į įmonę informacijos, nors patikimesni duomenys būtų gaunami apklausiant ir kitus klientus.



4.16 pav. Veikiančios KVS privalumai automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse

Prie KVS teikiamos naudos respondentai nurodė, kad dėl KVS pagerėja paslaugos kokybė (50 %), buvo pašalinti nereikalingi naudos neduodantys procesai (33 %), patikimesnis įmonės kontrolės mechanizmas bei sumažėja neatitiktinių paslaugų skaičius (42 %). Neatitiktinių paslaugų sumažėjimas reiškia, kad automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės turi mažiau paslaugų taisyti, atlikti pakartotinai ir gaišti laiką, kuris galėtų būti skirtas naujos paslaugos atlikimui. Vadinasi, nors paslaugos teikimo kaštų sumažėjimas neskatino kurti KVS, tačiau tai sudaro prielaidas padidinti įmonės pelną. Tik 8 % nurodė kitus sistemos privalumus ir išskyrė lengvesnį laimėjimą viešųjų pirkimų, skelbiamų valstybės įmonių.

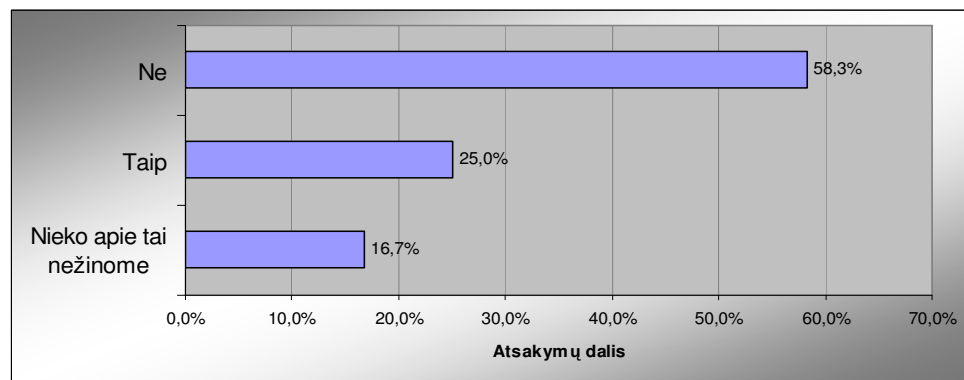
Tačiau be šių paminėtų KVS privalumų sistema įgyvendinama praktiškai turi minusų. Prie sistemos trūkumų respondentai nurodė darbuotojų atsakomybės stoką (58%) bei teigė, kad kokybė nėra skatinama (25 %). Tai parodo, kad susiduriama su darbuotojų motyvavimo sunkumais, kas yra viena iš paminėtų kliūčių diegiant KVS. Nesugebant reikiamai motyvuoti ir įtraukti darbuotojų į kokybės veiklą, nėra sukuriamas efektyvus sistemos funkcionavimas. Vieno respondento nuomonė buvo tokia, kad visas kokybės vadybos siekis turėtų būti pradėtas nuo įmonės vadovybės. Tai nėra daroma, nes 50 % atsakiusiųjų teigė, apie vadovų kokybės reikalavimams stoką. Taip pat įmonės pasigedo atgalinio ryšio tarp matavimais grįsto veiklos valdymo ir įmonės (17 %). 8 % respondentų teigė, kad vienas KVS trūkumų yra brangus sistemos palaikymas. Buvo išsakyta ir tokia nuomonė, kad kokybės vadyba yra labai „graži“ teoriškai, kol nėra imamasi tos veiklos – viskas yra idealizuojama, bet kai susiduriama tiesiogiai – gaunasi truputį kitaip.



4.17 pav. Veikiančios KVS trūkumai automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse

4.6.8. Įmonių siekis VKV

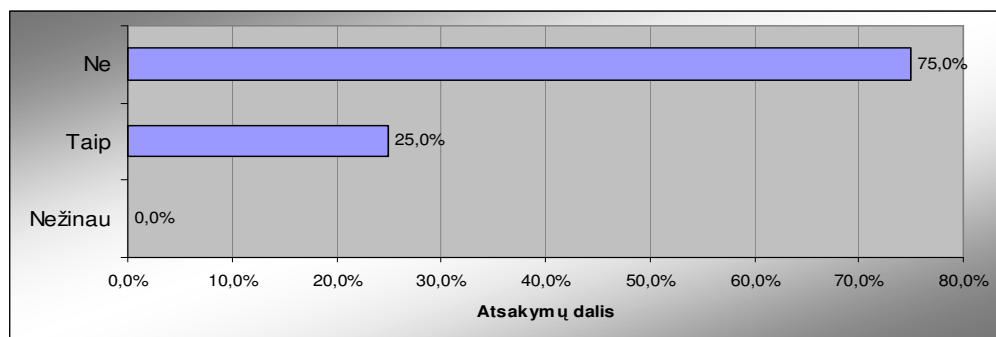
Šiuo tyrimu taip pat buvo bandoma nustatyti, tolesnį automobilių pardavimo ir techninių priežiūros įmonių siekį tobulėti ir plėtoti kokybės vadyba ne tik įgyvendinant KVS, bet ir taikant dar efektyvesnį kokybės sistemos modelį – visuotinės kokybės vadybą. Apie įmonių ketinimus įgyvendinti VKV 58 % respondentų teigė, kad nesiruošia jos įgyvendinti. 25 % teigė, kad siekia VKV įgyvendinimo įmonėje ir 17 % sakė, kad nieko apie tai nežino.



4.18 pav. Įmonių ketinimai įgyvendinti VKV

Iš įmonių atsakymų negalima vienareikšmiškai pasakyti, kad 25 % įmonių siekia įgyvendinti VKV. Tai gali būti netikslūs rezultatai, kadangi įmonėms pateikus savo atsakymus apie dalyvavimą Ūkio ministerijos organizuojamame Nacionalinio kokybės prizo konkurse, net 92 % atsakė, kad nesiruošia jame dalyvauti (4.19 pav.). O viena įmonė pažymėjo, kad nieko apie tai

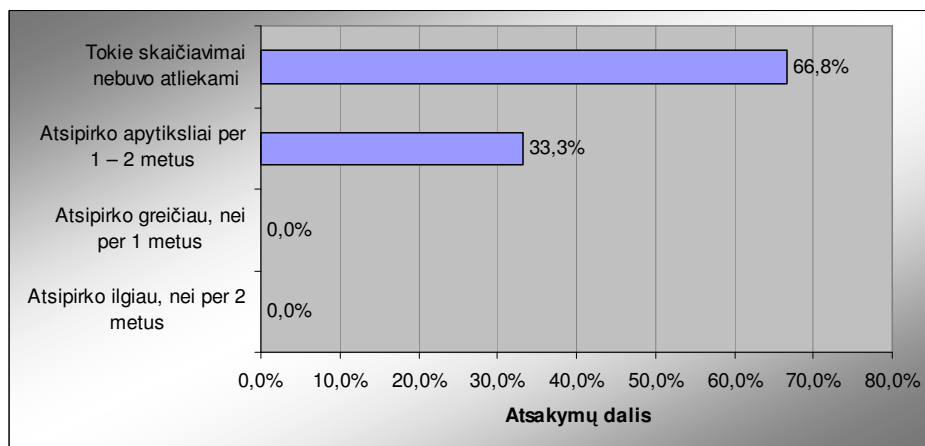
nežino. Nacionalinis kokybės prizo konkursas yra viena iš pagrindinių VKV skatinimo priemonių Lietuvoje ir dalyvavimas jame padeda kurti nuolatinį tobulėjimo mechanizmą, ko ir siekiama VKV. Taip pat dalyvaujant yra atskleidžiamos įmonių klaidos, trūkumai įgyvendinant šį sudėtingą kokybės vadybos modelį bei parodomos tobulintinos kryptys.



4.19 pav. Rezultatai, apie įmonių ketinimus dalyvauti Nacionaliniame kokybės prizo konkurse

4.6.9. KVS atsipirkimas

Norint įdiegti ir sertifikuoti KVS nepakanka tik geranoriškų pastangų ir nusiteikimo. KVS diegimas ir sertifikavimas neretai reikalauja didelių išlaidų, siekiančių dešimtis tūkstančių litų (sertifikavimo įmonės ir konsultantų samdymas, dokumnetacijos rengimas, mokymai). Apie 76 % tirtų Lietuvos automobilių pardavimo ir techninių priežiūros įmonių, diegdamos KVS, neskaičiuoja išlaidų KVS kūrimui ir sertifikavimui atsipirkimo periodo (4.20 pav.). Iš kitų respondentų pateiktų atsakymų (apie 33 %) galima spręsti, kad KVS kūrimas ir sertifikavimas dažniausiai atsiperka per vienerių – dvejų metų laikotarpį, nuo pradinio KVS įdiegimo.

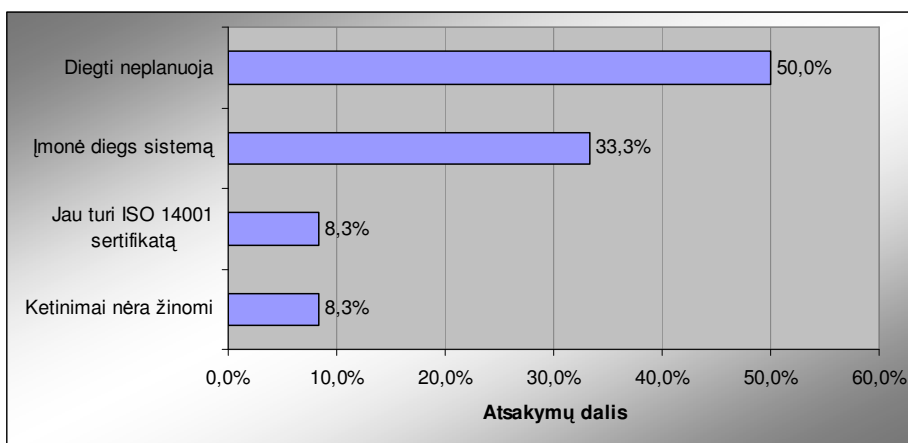


4.20 pav. KVS diegimo ir sertifikavimo išlaidų atsipirkimo trukmė

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma tiriamų automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių formaliai nenustato KVS kūrimo ir sertifikavimo investicijų grąžos, faktiškai neatlieka realaus KVS efektyvumo įvertinimo.

4.6.10. Ketinimai aplinkos apsaugos srityje

Didėjantis visuomenės spaudimas verčia kiekvieną organizaciją gaminti ekologiškai švairius produktus, efektyviai išnaudoti išteklius ir taip organizuoti savo darbo procesus, kad neigiamas poveikis aplinkai būtų minimalus [11]. Šiam tikslui pasiekti organizacijos diegia aplinkos vadybos sistemas, kurioms reikalavimus nustato tarptautinis ISO 14001 standartas. Apie automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių ketinimus diegti šias sistemas duomenys taip pat buvo surinkti, vertinant KVS efektyvumą. 50 % apklausoje dalyvavusių įmonių nurodė, kad AVS diegti neplanuoja (4.21 pav.). O apie 33 % teigė, kad ruošiasi diegti sistemą. Tik 8 % respondentų atsakė, kad jau yra gavusios tarptautinį aplinkos vadybos sistemos sertifikatą, patvirtinantį aplinkos vadybos sistemos atitikimą ISO 14001 standarto reikalavimams.



4.21 pav. Įmonių ketinimai diegti aplinkos apsaugos vadybos sistemas

Šie faktai patvirtina, kad Lietuvos automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės žengia pirmuosius žingsnius aplinkos apsaugos vadybos srityje ir pradeda domėtis aplinkos apsaugos problemų eliminavimo ir prevencijos metodais. Organizacijos suvokia, kad jų produktai ar paslaugos ir veiklos procesai turi būti ne tik aukščiausios kokybės, bet ir nepavojingi žmonių sveikatai bei nedarantys žalos aplinkai.

Kadangi AVS efektyvumo tyrimui reikalingų duomenų buvo surinkta palyginti mažai, todėl AVS turinčių automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių rezultatų analizė nėra tikslinga.

4.6.11. Tyrimo rezultatų palyginimas su kitų tyrimų rezultatais

Automobilių pardavimo ir techninių priežiūros įmonių atlikto tyrimo rezultatai, apie KVS teikiamą naudą organizacijai, pirmiausia parodo, kad įmonėms yra lengviau dalyvauti valstybės bei

užsienio konkursuose (83 %), pagerėja įmonės įvaizdis (75 %) bei vyksta nuolatinis bendravimas su klientu ir informacija gaunama apie jų poreikius (58 %). Šie išvardinti KVS privalumai teikia organizacijoms išorinę naudą. Tačiau automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių atliktame tyrime veikianti sistema sąlygojo ir vidinę naudą: organizacijose apibrėžiamos taisyklės/procesai (83 %), nustatomi standartai (67 %) bei optimizuojama įmonės valdymo veikla (67 %). Šio automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių tyrimo, kitų Lietuvos ir užsienio įmonių įvardytų KVS įdiegimo rezultatų prioritetas palyginimas pateikiamas 4.4 lentelėje.

4.4 lentelė. KVS įdiegimo rezultatų palyginimas

<i>Europos Komisijos tyrimas</i>	<i>Lloyd's tyrimas</i>	<i>Casadesus ir Gimenez tyrimas</i>	<i>Lietuvos įmonių tyrimas</i>	<i>Automobilių pardavimo ir TP įmonių tyrimas</i>
1. Pagerėjęs kokybės svarbos suvokimas (16 %)	1. Pagerėjusi valdymo kontrolė (86 %)	1. Sumažėjęs klaidų ir defektų skaičius (91 %)	1. Geresnis pareigų ir įgaliojimų žinojimas (91 %)	1. Lengviau dalyvauti valstybės bei užsienio konkursuose (83 %)
2. Aiškesnės darbuotojų pareigos (11 %)	2. Pastovumas / nuoseklumas visoje organizacijoje (76 %)	2. Garantuotas užsakymų išpildymas (79 %)	2. Sumažėjęs neatitiktųjų skaičius (86 %)	2. Taisyklių / procesų apibrėžimas (83 %)
3. Geresnis darbuotojų išitraukimas į darbą (9 %)	3. Pagerėjęs klientų aptarnavimas (73 %)	3. Sumažėję kokybės kaštai (74 %)	3. Didesnis klientų pasitikėjimas (67 %)	3. Įvaizdžio pagerėjimas (75 %)
4. Klientų pasitikėjimas (9 %)	4. Padidėjęs efektyvumas (69 %)	4. Padidėjęs pasitenkinimas darbu (68 %)	4. Sumažėję klientų nusiskundimai (62 %)	4. Standartų nustatymas (67 %)
5. Vidinio efektyvumo padidėjimas (8 %)	5. Sumažėjusios atliekos (58 %)	5. Sumažėję klientų nusiskundimai (65 %)	5. Pagerėjusi komunikacija tarp darbuotojų (43 %)	5. Įmonės valdymo veiklos optimizavimas (67 %)
6. Įvaizdžio pagerėjimas (7 %)	6. Pagerėjusi darbuotojų motyvacija (50 %)	6. Išaugusi rinkos dalis (58 %)	6. Laimėti užsakymų konkursai (43 %)	6. Nuolatinis bendravimas su klientu (58 %)

Automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių tyrimas kaip svarbiausią KVS diegimo rezultatą nustatė, kad įmonėms yra lengviau dalyvauti valstybės bei užsienio paslaugų pirkimų konkursuose (83 %). Rezultatas, apie laimėtus užsakymų konkursus (43 %), buvo gautas ir Lietuvos įmonių atliktame tyrime, kuris yra tik šeštoje vietoje. Kitų tyrimų rezultatai apie KVS naudą dalyvaujant konkursuose nebuvo paminėti.

Antroje vietoje automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėms teikiama nauda yra ta, kad KVS apibrėžia taisykles bei procesus įmonėse (83 %). Tokia KVS teikiama nauda nesutapo su kitų tyrimų pateiktais rezultatais. Lietuvos įmonių tyrimas antroje vietoje pateikia sumažėjusį neatitiktųjų skaičių (86 %), Casadesus ir Gimenez – garantuotą užsakymų išpildymą (79 %), Lloyd's

tyrimas – pastovumą / nuoseklumą visoje organizacijoje (76 %), o Europos komisijos tyrimas – aiškesnes darbuotojų pareigas (11 %).

Automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių tyrimo rezultatai teigia, apie pagerėjusį įmonės įvaizdį (75 %), kuris yra tečioje vietoje. Europos komisijos tyrimas įvaizdžio pagerėjimą (7 %) nurodo tik šeštoje vietoje. Kitų tyrimų rezultatų, apie pagerėjusį įmonės įvaizdį, šioje prioritetinėje eilėje nėra. Trečioje vietoje esantys kitų tyrimų rezultatai pasiskirstė taip: didesnis klientų pasitikėjimas (67 %), sumažėję kokybės kaštai (74 %), pagerėjęs klientų aptarnavimas (73 %) ir geresnis darbuotojų įsitraukimas į darbą (9 %).

Pagal automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių tyrimą respondentai, įvardydami pokyčius įdiegus KVS, ketvirtoje vietoje akcentuoja standartų nustatymą. Tiek Lietuvos, tiek Casadesus ir Gimenez, Lloyd's ir Europos Komisijos tyrimuose panašių rezultatų nebuvo gauta. Atitinkamai šie tyrimai nustatė sumažėjusius klientų nusiskundimus (62 %), padidėjusį pasitenkinimą darbu (68 %), padidėjusį efektyvumą (69 %) bei klientų pasitikėjimą (9 %).

Įmonės valdymo veiklos optimizavimas (67 %) yra penktoje vietoje pagal automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių tyrimą. Susiję rezultatai buvo gauti Lloyd's ir Europos Komisijos tyrimuose, kurie teigia apie padidėjusį įmonės efektyvumą. Lloyd's tyrimas penktoje vietoje nustatė sumažėjusias atliekas (58 %), Casadesus ir Gimenez tyrimas – sumažėjusius klientų nusiskundimus (65 %), Lietuvos įmonių tyrimas – pagerėjusią komunikaciją tarp darbuotojų (43 %).

Automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių tyrimas parodė, kad dėl KVS vyksta nuolatinis bendravimas su klientu (58 %). Su klientais susiję rezultatai buvo gauti ir Lietuvos įmonių tyrime, kuriame teigiama apie didesnę klientų pasitikėjimą (67 %). Lloyd's tyrimas trečioje vietoje nustatė, kad pagerėja klientų aptarnavimas (73 %). Europos Komisijos tyrimo rezultatai parodo, kad klientų pasitikėjimas įmone (9 %) yra ketvirtoje vietoje.

Atliktas automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių tyrimas parodo, kad įmonės iš esmės tenkina KVS teikiama nauda. Panašios išvados buvo gautos aptarus Lietuvos bei Casadesus ir Gimenez įmonių tyrimus. Tačiau EK tyrimo išvados kur kas skeptiškesnės, nes jose nurodoma, kad KVS rezultatai yra sunkiai apčiuopiami ir dažnai apsiriboja tik vidine nauda. Taip pat EK tyrimo autoriai teigia, kad KVS turėjo ribotą poveikį konkurencijos pozicijos sustiprėjimui, neatitikčių mažėjimui, geresnei komunikacijai, eksporto galimybių išaugimui, produkto pristatymo klientui laiko sumažėjimui – tiems aspektams, kurių buvo galima tikėtis iš KVS įgyvendinimo. Tokios prieštaringos išvados galėtų reikšti, kad tiek automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių tyrimo, tiek Lietuvos bei Casadesus ir Gimenez įmonės buvo neatsakingos atsakinėdamos į anketos klausimus ir nurodė nepagrįstai gerus KVS rezultatus. Kita vertus, tiek automobilių

pardavimo ir techninės priežiūros įmonių, tiek Lietuvos bei Ispanijos įmonių apklausa buvo atlikta keleriais metais vėliau už EK tyrimą, todėl tikėtina, kad per ilgesnį laikotarpį susikaupusi KVS diegimo patirtis ir anksčiau padarytos klaidos leido įmonėms, vėliau pradėjusioms diegti KVS, daugiau pasinaudoti jų teikiamais privalumais.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Apibendrinant atliktą automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių KVS efektyvumo tyrimą, galima suformuluoti tokias išvadas:

1. Apibendrinus 12 įmonių duomenis, išryškinti pagrindiniai kokybės vadybos sistemų diegimo motyvai: vartotojų poreikių geresnis tenkinimas (75 %), konkurencingumo didinimas (75 %), pagerėjęs įmonės įvaizdis (75 %), veiklos dokumentavimas ir standartizavimas (67 %), įmonės veiklos ir bendrosios vadybos gerinimas (67 %), stabilios kokybės paslaugų teikimas (42 %) bei verslo partnerių palankaus požiūrio siekimas (42 %) – kurie yra tiek išorinės, tiek vidinės naudos organizacijai.

2. Diegiant KVS automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonėse 67 % respondentų teigė, kad susiduriama su darbuotojų motyvavimo sunkumais. Tai parodo tobulintiną kokybės vadybos sritį ir reikalauja sukurti bendrą metodiką, skirtą darbuotojų motyvavimo posistemės sukūrimui.

3. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad KVS teikama nauda yra taisyklių ir procesų apibrėžimas (83 %), standartų nustatymas (67 %), įmonės valdymo veiklos optimizavimas (67 %), nuolatinis informacijos gavimas apie klientų poreikius (58 %), aiškesnė įmonės valdymo sistema (58 %), pagerėjusi paslaugos kokybė (50 %) bei sumažėjęs nusiskundimų skaičius iš klientų (50 %). Nors motyvai, skatinantys kurti KVS, buvo išorinės ir vidinės naudos siekimas, tačiau įmonės nurodo labiau vidinę KVS naudą.

4. Pagrindiniai veikiančių KVS trūkumai yra darbuotojų atsakomybės stoka (58 %), vadovų kokybės reikalavimams stoka (50 %), neskatinama kokybė (25 %) bei atgalinio ryšio nebuvimas tarp matavimais grįsto veiklos valdymo ir įmonės (18 %). Norint šalinti trūkumus ir pasiekti didesnę naudą, KVS turi būti atsakingai įgyvendinama, negailint tam pastangų ir laiko, bei duodant suprasti patiems organizacijos darbuotojams asmeninę atsakomybę bei jų svarbą, įgyvendinant sistemą.

5. Vykdam tyrimą paaiškėjo, kad KVS nauda yra pagrindžiama kokybiniais ir sunkiai įvertinama kiekybiniais rodikliais. Atskleista tobulintina KVS sritis, t. y. ekonominės naudos posistemės nebuvimas, bei nesutvarkyta ir nevedama veiklos rodiklių analizė, įdiegus KVS. Beveik 92 % įmonių neatlieka sistemingos ekonominės naudos analizės, nes trūksta žinių apie ekonominės naudos skaičiavimo metodiką ir Lietuvoje dar nėra sukurtos tokių duomenų rinkimo ir apdorojimo sistemos.

6. Atliktas tyrimas parodė, kad analizuojant automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonių finansinius rodiklius, sunku nustatyti ryšį tarp KVS įgyvendinimo įmonėje ir jos finansinių rodiklių.

7. Tyrimo metu buvo gauta, kad KVS veikia tokius įmonių konkurencingumo rodiklius: lengvesnį dalyvavimą konkursuose (83 %) ir jų laimėjimą (33 %), įvaizdžio pagerėjimą (75 %), užsakymų gavimą (33 %). Vadinasi, pagerėjusi konkurencinė padėtis pritraukia daugiau klientų, padidina pardavimų apimtį ir pajamas, kas lemia ir padidėjusį įmonės pelną.

8. Nors visuotinės kokybės vadyba yra tobulesnė sistema už KVS, tačiau iš gautų rezultatų paaiškėjo, kad 58 % apklaustųjų nesistengia siekti VKV principų, o 17 % nieko apie šį modelį nežino. Tokį menką VKV paplitimą galėjo nulemti tai, kad šis modelis nėra standartizuotas.

9. Atliktas tyrimas rodo, kad automobilių pardavimo ir techninės priežiūros įmonės iš esmės tenkina kokybės vadybos sistemos teikiama nauda. Panašios išvados buvo gautos apibendrinus Lietuvos, Casadesus ir Gimenez įmonių ir Lloyd's kompanijos atliktus tyrimus. Europos Komisijos atliktų tyrimų rezultatai buvo skeptiškesni, juose pabrėžiama, kad kokybės sistemų įdiegimo rezultatai yra sunkiai išmatuojami ir dažnai apsiriboja įmonės vidine nauda.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Davidavičius E. Aplinkos apsaugos vadyba : ISO 14000 / Lietuvos pramonininkų konfederacija. Inžinerinės ekologijos asociacija, Aplinkos vadybos ir audito institutas, 1999 m., 477 p.
2. Kaziliūnas A. Kokybės vadyba, Vilnius, MRU leidybos centras, 2007 m., 395 p.
3. Kolyta S., Masandukaitė A. ir kt., Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas, leidėjas UAB „Fantazija ir forma“, 2002 m., 240 p.
4. LST EN ISO 14001:2005. (2004). Aplinkos vadybos sistemos. Reikalavimai ir naudojimo gairės. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
5. LST EN ISO 9000:2005. (2007). Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
6. LST EN ISO 9001:2008. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
7. Mikulis J. Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba, Vilnius, Ciklonas, 2007 m., 146 p.
8. Paulavičienė E.; Arlauskaitė Ž. 2007. Visuotinės kokybės vadybos poveikis finansiniams organizacijos rezultatams, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 44:1392–1142
9. Piliponis A. Efektyvumo didinimo ir kokybės vadybos sąsajos Lietuvos organizacijose. 2007 m. ISO konferencijos pranešimo medžiaga. Prieiga per Internetą: www.isokonferencija.lt [žiūrėta 2009-09-09]
10. Ruževičius J. 2005. Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas verslo internacionalizavimo sąlygomis, daktaro disertacija apžvalga, Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S): 11–19.
11. Ruževičius J., Kasparavičienė G. 2003. Aplinkos apsaugos vadybos sistemų diegimo Lietuvoje motyvacijos ir naudingumo tyrimas. Journal of enviromental engineering and landscape management. ISSN 1648-6897
12. Ruževičius J.; Sirvydaitė J. 2002. Kokybės vadybos sistemų diegimo motyvacija ir naudingumas, Ekonomika, Mokslo darbai 60(2):1392–1258.
13. UAB sertifikavimo centras, „Vadybos sistemų sertifikavimo nuostatai“, Kaunas, Sertika, 2008 m., 9 p. Prieiga per Internetą: www.sertika.lt [žiūrėta 2009-09-09]
14. Urbonavičius S. ISO sistemos diegimas: motyvai, vertinimai, nauda, ISO konferencijos medžiaga, 2007 m., 13 p. Prieiga per Internetą: www.isokonferencija.lt [žiūrėta 2009-09-09]

15. Urbonavičius S. Kokybės standartų specifika smulkiose ir vidutinio dydžio įmonėse – vadybos ir marketingo aspektų reikšmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2004.32
16. Vanagas P. Visuotinė kokybės vadyba, Kaunas, Technologija, 2004 m., 490 p.
17. Verslo sistemų grupė. Konsultantų vaidmuo diegiant ISO 9000. ISO konferencijos medžiaga, 2007 m., 20 p. Prieiga per Internetą: www.isokonferencija.lt [žiūrėta 2009-09-09]
18. Vitkauskas R. ISO standartų elementai ir jų ryšys su marketingu // Ketvirtosios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“, įvykusios 2001 m. vasario 14-15 d., medžiaga, p. 173-177.
19. Vitkauskas R. Kokybės vadybos sistemos kūrimo ypatumai mažose ir vidutinėse įmonėse // 9-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas - Lietuvos ateitis“, įvykusios 2006 m. vasario 9 d., straipsnių rinkinys, p. 176-180.
20. Casadesus M., Gimenez G. The benefits of implementation of ISO standart: empirical research in 288 Spanish companies // Forum Ware. 1998, No. 6, p. 432 – 442.
21. Osman A. ISO 9000 Certification: The key to Sustainable Competetive Advantage: The Pursuit of Quality. In the book: Whirtford B., Bird R. New York: Prentice Hall, 1996. P. 18-26.
22. The added value and credibility of third party certification of quality systems in European Union: Quality Series No. 5. Direktoate General 3 Industry. Brussel: European Comissions, 1997. 38 p.

PRIEDAI