

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

JOLITA DZIENIENĖ

**KOKYBĖS AUDITAS MAŽMENINĖS PREKYBOS
ĮMONIŲ OPERACINIŲ PROCESŲ TOBULINIME:
DARBUOTOJŲ ĮTRAUKTIES METODAI**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Prof. dr. B. Mikulskienė

VILNIUS, 2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

JOLITA DZIENIENĖ

**KOKYBĖS AUDITAS MAŽMENINĖS PREKYBOS
ĮMONIŲ OPERACINIŲ PROCESŲ TOBULINIME:
DARBUOTOJŲ ĮTRAUKTIES METODAI**

Veiklos audito programos magistro darbas

Studijų programa 6211LX075

Konsultantas

Vadovė

Prof. Dr. B. Mikulskienė

Recenzentas

Atliko

VKAvmis19-01 gr. Stud.

J. Dzienienė

VILNIUS, 2021

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. KOKYBĖS AUDITO TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1 Kokybės audito samprata	11
1.2 Kokybės audito tipai.....	15
1.3 Kokybės audito metodologijos.....	20
1.4 Kokybės vadybos principų taikymas audite.....	21
1.5 Kokybės audito poveikis įmonės operacinių procesų tobulinimui.....	29
1.6 Mažmeninės prekybos sektoriaus ypatumai.....	32
2. EMPYRINIO TYRIMO METODOLOGIJA.....	34
3 . TYRIMO REZULTATAI	39
3.1 Mažmeninės prekybos sektoriaus apžvalga Lietuvoje	39
3.2 Tiriamųjų įmonių charakteristika	42
3.3 Vadovų kokybinio interviu rezultatai.....	43
3.4 Darbuotojų apklausos rezultatai	49
3.5 Kokybės audito kaip procesų tobulinimo įrankio taikymo prielaidos įmonėse “Multi brand chain” ir „Mono brand chain“	93
IŠVADOS.....	106
PASIŪLYMAI	108
LITERATŪRA.....	109
ANOTACIJA	112
ANNOTATION	113
SANTRAUKA	114
SUMMARY	115
PRIEDAI.....	116
1 Priedas. Interviu klausimynas	117
2 Priedas. Darbuotojų įtraukties į veiklą klausimynas.....	118
3 Priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą.....	130

LENTELĖS

1 lentelė. Kokybės audito apibrėžimai	12
2 lentelė. Kokybės audito poveikis kokybės vadybos principų įgyvendinimui	29
3 lentelė. Vadovų intervių rezultatai	44
4 lentelė. Teiginių apie respondentų organizuojamą darbą pasiskirstymas	51
5 lentelė. Organizuojamų mokymo priemonių pasiskirstymas	53
6 lentelė. Atliekant pareigas būdingų veiksmų pasiskirstymas.....	55
7 lentelė. Įmonės komunikacijos gerinimui naudojamų priemonių pasiskirstymas.....	58
8 lentelė. Įmonės informacijos pasiekiamumo bei turinio vertinimų pasiskirstymas	61
9 lentelė. Įmonėje taikomų sąlygų pasiskirstymas	64
10 lentelė. Įmonėje veikiančių operacinių procesų pasiskirstymas.....	67
11 lentelė. Įmonėje taikomų klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimo priemonių pasiskirstymas.....	70
12 lentelė. Įmonėje valdomų atsargų būdų pasiskirstymas	73
13 lentelė. Įmonėje teikiamų pasiektų rezultatų ataskaitų aukštesnio lygio vadovams pasiskirstymas. 75	
14 lentelė. Naudojamų kontrolės metodų pasiskirstymas	78
15 lentelė. Naudojamų sprendimų priėmimo metodų priimant sprendimus, susijusius su operacijų procesų tobulinimu, pasiskirstymas	80
16 lentelė. Įmonėje organizuojamų nurodytų situacijų aptarimų ir vertinimų pasiskirstymas	83
17 lentelė. Įmonėje organizuojamų susitikimų pasiskirstymas.....	86
18 lentelė. Pareigų, tenkančių diegiant naują procesą įmonėje, pasiskirstymas	88
19 lentelė. Problemų, su kuriomis susiduriama tobulinant įmonės procesus ar diegiant naujoves, pasiskirstymas	90
20 lentelė. Tobulintinų procesų pasiskirstymas	92
21 lentelė. Tyrimo dalyvių socialinės–demografinės charakteristikos	93
20 lentelė. Įmonių „Multi brand chain“ ir „Mono brand chain“ tobulintinų procesų prielaidos	93

PAVEIKSLAI

1 pav. Veiklos audito pasiskirstymas pagal funkcinį požymį	12
2 pav. Kokybės audito tiriamosios sritys	14
3 pav. Kokybės audito tipai	15
4 pav. Kokybės audito veiksmingumo modelis	19
5 pav. Darbuotojų įtraukties modelis	24
6 pav. Kolektyvinis tobulintinų verslo procesų identifikavimo modelis.....	31
7 pav. Tyrimo modelis	35
8 pav. Bendrojo vidaus produkto Lietuvoje struktūra pagal pagrindinius sektorius.....	39
9 pav. Mažmeninės prekybos klasifikavimas.....	41
10 pav. Įmonės „Multi brand chain“ operacinių procesų žemėlapis.....	43
11 pav. Įmonės „Mono brand chain“ operacinių procesų žemėlapis	43
12 pav. Teiginių apie respondentų organizuojamą darbą pasiskirstymas tarp “Multi brand chain” įmonės darbuotojų.....	50
13 pav. Teiginių apie respondentų organizuojamą darbą pasiskirstymas tarp “Mono brand chain” įmonės darbuotojų.....	50
14 pav. Organizuojamų mokymo priemonių pasiskirstymas tarp “Multi brand chain” įmonės darbuotojų	52
15 pav. Organizuojamų mokymo priemonių pasiskirstymas tarp “Mono brand chain” įmonės darbuotojų	52
16 pav. Atliekant pareigas būdingų veiksmų pasiskirstymas tarp „Multi brand chain” įmonės darbuotojų	54
17 pav. Atliekant pareigas būdingų veiksmų pasiskirstymas tarp „Mono brand chain” įmonės darbuotojų	54
18 pav. Įmonės komunikacijos gerinimui naudojamų priemonių pasiskirstymas tarp „Multi brand chain” įmonės darbuotojų.....	56
19 pav. Įmonės komunikacijos gerinimui naudojamų priemonių pasiskirstymas tarp „Mono brand chain” įmonės darbuotojų.....	57
20 pav. Įmonės informacijos pasiekiamumo bei turinio vertinimų pasiskirstymas tarp “Multi brand chain” įmonės darbuotojų.....	60
21 pav. Įmonės informacijos pasiekiamumo bei turinio vertinimų pasiskirstymas tarp “Mono brand chain” įmonės darbuotojų.....	60
22 pav. Įmonėje taikomų sąlygų pasiskirstymas tarp “Multi brand chain” įmonės darbuotojų.....	63
23 pav. Įmonėje taikomų sąlygų pasiskirstymas tarp “Mono brand chain” įmonės darbuotojų.....	63

24 pav. Įmonėje veikiančių operacinių procesų pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų.....	66
25 pav. Įmonėje veikiančių operacinių procesų pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų.....	66
26 pav. Įmonėje taikomų klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimo priemonių pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų	68
27 pav. Įmonėje taikomų klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimo priemonių pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų	69
28 pav. Įmonėje valdomų atsargų būdų pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų..	72
29 pav. Įmonėje valdomų atsargų būdų pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų.	72
30 pav. Įmonėje teikiamų pasiektų rezultatų ataskaitų aukštesnio lygio vadovams pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų.....	74
31 pav. Įmonėje teikiamų pasiektų rezultatų ataskaitų aukštesnio lygio vadovams pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų	74
32 pav. Naudojamų kontrolės metodų pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų....	76
33 pav. Naudojamų kontrolės metodų pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų ...	77
34 pav. Naudojamų sprendimų priėmimo metodų priimant sprendimus, susijusius su operacijų procesų tobulinimu, pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų	79
35 pav. Naudojamų sprendimų priėmimo metodų priimant sprendimus, susijusius su operacijų procesų tobulinimu, pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų.....	80
36 pav. Įmonėje organizuojamų nurodytų situacijų aptarimų ir vertinimų pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų	82
37 pav. Įmonėje organizuojamų nurodytų situacijų aptarimų ir vertinimų pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų	83
38 pav. Įmonėje organizuojamų susitikimų pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų	85
39 pav. Įmonėje organizuojamų susitikimų pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų	85
40 pav. Pareigų, tenkančių diegiant naują procesą įmonėje, pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų.....	87
41 pav. Pareigų, tenkančių diegiant naują procesą įmonėje, pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų.....	87
42 pav. Problemų, su kuriomis susiduriama tobulinant įmonės procesus ar diegiant naujoves, pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų.....	89
43 pav. Problemų, su kuriomis susiduriama tobulinant įmonės procesus ar diegiant naujoves, pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų	89

44 pav. Tobulintinų procesų pasiskirstymas tarp “Multi brand chain” įmonės darbuotojų.....	91
45 pav. Tobulintinų procesų pasiskirstymas tarp “Mono brand chain” įmonės darbuotojų	91
46 pav. Kokybės audito kaip procesų tobulinimo įrankio pritaikymo modelis įmonėse “Multi brand chain” ir “Mono brand chain”	105

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandieniniame versle didėjant konkurenciniam panašumui vis didesnis dėmesys skiriamas verslo įmonės veiklos efektyvumui bei tobulintinoms procesų sritims. Dažni pasikeitimai teisinėje sistemoje bei politiniuose sprendimuose įtakoja verslo nestabilumą. Tad siekiant išlikti ir sėkmingai veikti rinkoje verslo subjektai privalo tinkamai reaguoti į nuolat kintančias rinkos sąlygas bei augančius vartotojų poreikius.

Procesų valdymas tai priemonė analizuoti ir nuolatos tobulinti verslo procesus, siekiant užsibrėžtų įmonės tikslų įgyvendinimo. Taip pat tai yra svarbus procesas prisidedantis prie verslo subjekto sėkmės. Jis padeda veiklos optimizavimui, efektyvumui. Yra specialūs metodai kaip pertvarkyti esamus procesus, tačiau visais atvejais verslo įmonių pertvarkymo tikslas yra procesų tobulinimas. Įgyvendinant strateginius tikslus, svarbu, kad procesų tobulinimas būtų nenutrūkstantis ir turintis tęstinumą veiksny. Procesų pažanga neatsiejama veiklos efektyvumo gerinimo priemonė. Nors ir remiantis Lietuvos statistikos departamento pateiktais duomenis 2017-2019 metais šalies bendrasis vidaus produktas tenkantis vienas šalies gyventojui augo 6%, matoma šalies ūkio efektyvumo augimo tendencija, tačiau lyginant Europos sąjungos mastu ES BVP vidurkį su kitomis šalimis, kur pasistengti dar tikrai yra. Tad siekiant išlaikyti ne tik verslo įmonių, bet ir šalies konkurencingumą svarbu didinti veiklos efektyvumą.

Nuoseklus verslo procesų vertinimas padeda lengviau pasirinkti tinkamą alternatyvų procesą, kuris galėtų pakeisti jau esamą. Taip pat svarbu išskirti ir žmogiškųjų išteklių svarbą veiklos procesams, be kurių tinkamai neveikia nei viena sistema. Darbuotojų įsitraukimas į organizacijos procesus siejamas su geresnėmis idėjomis bei naujovėmis kurios skatina įmones klestėti. (Sapna P., Irfan A. Rizvi, 2016). Kadangi darbuotojai yra kiekvienos organizacijos pagrindas jų įtraukimas į veiklą gali stipriai įtakoti veiklos rezultatus. Todėl kiekvienai įmonei yra be galo svarbu tirti savo mikroklimatą, bei veiksnius sąlygojančius visišką darbuotojų įsitraukimą. Darbuotojų įsitraukimą įtakoja ne tik individo asmeninės savybės, įmonei reikėtų įsivertinti įtraukimo problematinius aspektus bei taikyti tinkamus metodus.

Veiklos auditas yra viena iš priemonių, kuri padeda įmonėms nustatyti ir įsivertinti veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą. Tai priemonė kuri skatina tobulinti organizacijų valdymą, bei didinti įvairių vadovybės lygių atsakomybę. Remiantis INTOSAI standartais yra tobulinama Lietuvos veiklos audito sistema, tobulinimas vyksta ir naudojantis ekspertų konsultacijomis, bei kitų šalių gerosios praktikos pavyzdžiais.

Veiklos auditas sukuria pridėtinę vertę organizacijai. Remiantis pateiktais audito rezultatais priimami reikšmingi strateginiai sprendimai. Pateiktų išvadų bei rekomendacijų tikslas yra, nustatyti probleminius aspektus, laiku pastebėti silpnąsias vietas, kurios gali turėti reikšmingą svorį tiek įmonės veiklai, tiek gali neigiamai įtakoti siekiamus rezultatus. Audito išvados ir rekomendacijos,

numato trūkumų šalinimo gaires, paliekant organizacijos vadovams teisę rintis kaip nustatyti trūkumai turėtų būti šalinami. Tokiu būdu auditas yra veiklos tobulinimo prevencinė priemonė, kuri padeda optimizuoti kaštus, efektyvinti vykstančius procesus, bei užtikrinti veiklos kokybę. (Veiklos audito vadovas, 2010).

Įmonės procesų valdymo bei tobulinimo įrankių tema aktuali dėl siekio užtikrinti kokybę, kuri stiprina ne tik verslo partnerių, bet ir klientų pasitikėjimą. Šiandieniniame versle veikla yra priklausoma nuo įvairių rodiklių matavimo. Kokybė tai rodiklis, kurį šiandien įmonės nagrinėja ganėtinai išsamiai. Juran J. M. sudarė kokybės modelį, kuriuo remiantis kokybė yra valdoma ir šiandieninėse organizacijose. Pagal Juran J. M. kokybės trilogijos modelį ji turi būti įgyvendinama: planuojant, valdant ir gerinant. Šių trijų veiksmių įgyvendinimas paprastesnis pasitelkiant auditą.

Įgyvendinimo ir priežiūros procesai apima ne mažas investicijas, tačiau organizacijos turi supranti, kad klientų pasitenkinimas yra svarbus jų verslo svertas. Visgi versle dažnai girdima nuomonė, jog procesų valdymas yra būdingas tik didelėms įmonėms, kurios gali skirti papildomų išteklių šios veiklos išlaikymui. Tad turint omeny, kad Lietuvoje smulkus ir vidutinis verslas sudaro 87% visų verslo subjektų, būtina ugdyti ir skatinti verslo įmones diegti procesų efektyvumo valdymo priemones. (Lietuvos statistikos departamentas, 2021). Prekybos sektorių sudaro 24% visų veikiančių įmonių. Pagrindiniai šio sektoriaus įmonių procesai yra pardavimai, pirkimai, rinkodara, klientų aptarnavimas. Siekiant jų optimizavimo valdymas ir kontrolė yra neatsiejami. Tik nuolatinė stebėseną ir vertinimas yra priemonės jo tobulinimui. Verslo procesai tobulinami siekiant pagerinti proceso *kokybę* ir *efektyvumą*.

Detaliau verslo įmonės procesus pagal kokybės vertinimo kriterijų nagrinėja kokybės auditas. Siekiant sukurti sėkmingą ilgalaikį įmonės veiklos procesą, bei gauti tinkamą rezultatą reikia tinkamai užtikrinti kokybišką veiklą. Kokybės auditas viena iš kokybės matavimo priemonių. Pečiulytė I. ir Ruževičius J (2014) teigia, kad kokybės auditas yra neatsiejama organizacijos tobulėjimo proceso dalis, todėl siekiant, organizacijoje vykdyti efektyvius tarpusavyje susijusius procesus, jis yra būtinybė. Kokybės audito išvados, turi įtakos tokių svarbių sprendimų priėmimuose, tokiuose kaip: produktų, tiekėjų, partnerių atranka, kaštų optimizavimas, procesų efektyvumas, rezultatyvumo didinimas, konkurencinio pranašumo didinimas.

Tyrimo problema – smulkaus ir vidutinio verslo organizacijos, nėra linkusios naudoti kokybės auditą kaip priemonę skatinančią tobulinti verslo procesus. Todėl yra labai svarbu identifikuoti kokybės audito teikiamą naudą įmonei. Išsami kokybės audito poveikio analizė bei pridėtinės vertės akcentavimas gali lemti jo panaudojimą praktikoje.

Tyrimo objektas – kokybės audito poveikis tobulinant operacinius procesus mažmeninės prekybos įmonėse įtraukiant darbuotojus.

Tyrimo hipotezė – kokybės audito taikymas skatina įmonės procesų efektyvumą bei maksimalų darbuotojų įtraukimą sąlygojančių priemonių taikymą.

Tyrimo tikslas – remiantis įmonėse vykstančio operacinių procesų analize, darbuotojų apklausa ir vadovų interviu, nustatyti probleminius aspektus bei tikėtiną kokybės audito naudą naudojant darbuotojų įtraukties metodus.

Tyrimo uždaviniai. Tyrimo tikslo pasiekimui suformuoti sekantys uždaviniai:

1. Išnagrinėti kokybės audito teorinius aspektus.
2. Nustatyti mažmeninės prekybos įmonių operacinių procesų problematiškumą.
3. Nustatyti įmonėse taikomus darbuotojų įtraukties metodus, bei jų efektyvumą.
4. Apibrėžti kokybės audito kaip procesų tobulinimo priemonės pasirinkimo prielaidas mažmeninės prekybos įmonių sektoriuje.

Tyrimo metodai: Siekiant išsiaiškinti kokybės audito teorinius aspektus, analizuota įvairių autorių mokslinė ir vadybinė literatūra. Kokybės auditą, jo metodologijas bei tipologiją nagrinėja tiek užsienio tiek lietuvių autorių. Pagrindiniai tyrimai, kuriais remiasi yra atlikti mokslininkų J. Rudževičiaus, I. Pečiulytės, L. Vyšniauskienės, A. Kaziliūno, J. Mills, A. Darenstani. Remiantis išvardintų autorių moksliniais straipsniais darbe pateikta kokybės audito samprata bei audito įtaka įmonės efektyvumui, audito tipai ir pasirinkimo interpretacijos, metodologijos, bei jų trūkumai ir pranašumai, aptariami kokybės vadybos principai ir jų įtaka kokybės audito atlikimui.

Probleminių aspektų identifikavimui ir taikomų įtraukties metodų nustatymui sudaryta darbuotojų apklausa bei vadovų interviu.

Siekiant išryškinti gavinius naudotas abibendrinimo metodus.

Anketos duomenų apdorojimui naudota statistinė analizė, apskaičiuoti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp dviejų įmonių, tokiu būdu identifikuojant įmonėse taikomą darbuotojų įtraukimo praktiką, jos pranašumus bei trūkumus.

Lygynamoji analizė naudota nustatyti šiose įmonėse tapačius veiksnius įvardijant kaip šiam sektoriui būdingus veiksnius.

Tyrimo apribojimai: tyrimo išvados apsiriboja dviejų įmonių gautais rezultatais. Norint detaliau išsiaiškinti šio sektoriaus kokybės audito poveikį įmonių procesų problematikai, bei darbuotojų įtraukimo metodų efektyvumu nustatyti, reikia atlikti papildomus šio sektoriaus tyrimus. Nepaisant to, tyrimas atskleidžia bendrą kontekstą ir leidžia geriau suprasti tikėtiną kokybės audito poveikį. Šiuo darbu pateikiama įžvalgų, kaip kurti veiklos vertinimo sistemą siekiant pagerinti darbuotojų įtraukimą į procesų tobulinimą.

1. KOKYBĖS AUDITO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Kokybės audito samprata

ISO2000 standarte pateiktas kokybės apibrėžimas apima produktų ar paslaugų savybes bei matmenis, kurie siejami su vartotojų esamų ar būsimų poreikių patenkinimu. Kokybės kriterijai sudaro vertinimo, užtikrinimo ir procesų tobulinimo pagrindą.

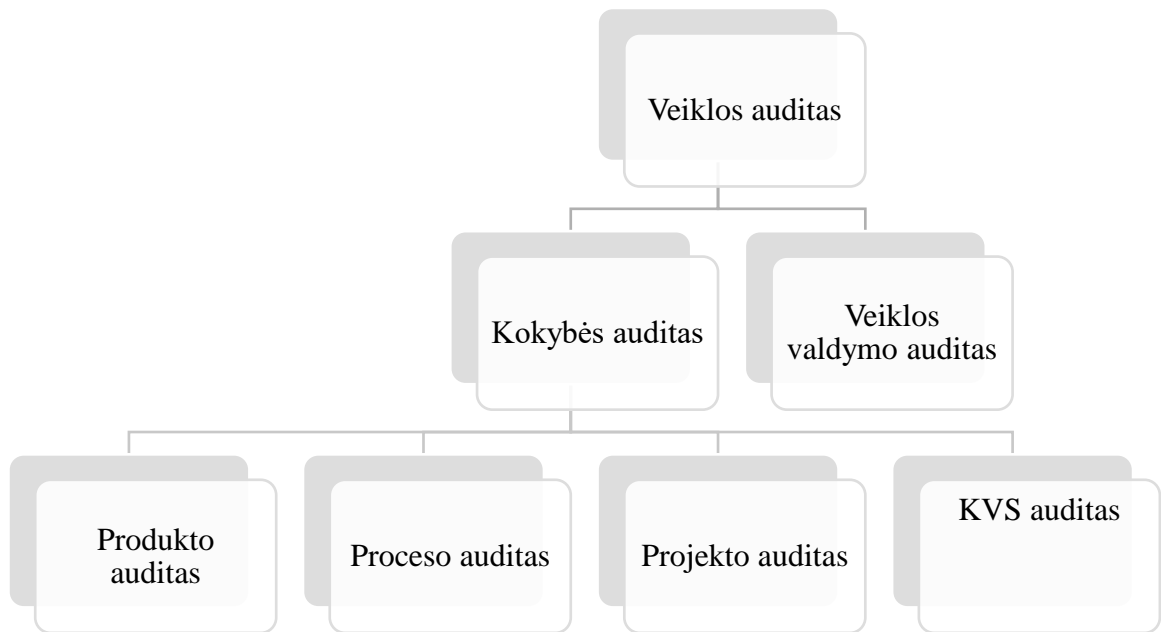
Verčiant iš lotynų kalbos kokybė (*lot. Qualis*) reiškia „koks“ susijusi su reikšmių palyginimu. (Subačienė I., 2015). Kokybės samprata suprantama kaip vartotojų poreikių patenkinimas, kuris nuolat kinta. Taip pat ją galima priskirti ir prie procesų valdymo bei nuolatinio tobulėjimo.

W. Edwards Demingo teigimu, siekiant kokybės organizacijoje reikia keisti filosofiją. Jo pristatomi 14 principų siejami su efektyviu darbo organizavimu, pelno ir darbo našumo didinimu:

- *Laikytis pastovaus tikslo*, siekiant nuolatinio tobulinimo peržiūrint procesus. Organizacijos svarbiausiu tikslu turi tapti ne pelnas, o kokybės užtikrinimas;
- *Įsisavinti naują filosofiją ir mąstymą*, atsisakant nekokybiškų gaminių ir neproduktyvių darbuotojų;
- *Nepasitikėti vien tik kokybės kontrole*, klaidų tikrinimą keisti nuolatine kokybės priežiūra nuo proceso pradžios;
- *Mažinti bendrąsias išlaidas*, įsigyjant prekes iš tiekėjų užmegzti ilgalaikius santykius, paremtus pasitikėjimu, prekių kainą sieti su kokybe;
- *Siekti produktų ir paslaugų teikimo nuolatinio gerinimo*, nuolat analizuoti vykstančius procesus, juos tobulinti bei nuolat mažinti kaštus;
- *Diegti mokymo darbo vietoje metodus*, užtikrinant, kad darbuotojai turi pakankamai žinių bei įgūdžių savo darbui atlikti;
- *Skatinti lyderystę*, padedant darbuotojams išnaudoti savo potencialą, formuoti įmonės strategiją grindžiamą kokybės kultūra, bei savo elgesiu skleisti vertybes, remiančią kultūrą;
- *Atsikratyti baimių*, užtikrinant atvirumo kultūrą, darbuotojai nesibaimindami gali klausti, konsultuotis, teikti pasiūlymus bei informuoti apie problemas su kuriomis susiduria;
- *Atsisakyti darbuotojų raginimų*, keičiant juos nuolatiniu kokybės gerinimu;
- *Atsisakyti vadovavimo tikslų pagrindu*, naikinant darbo normas kurios skatina kiekybę, bet ne kokybę;
- *Pašalinti kliūtis, trukdančias didžiuotis savo darbu*, keičiant sistemą, kurioje darbuotojams padedama įveikti kliūtis kylančias dėl kompetencijos trūkumo;
- *Įdiegti veiksmingą mokymo programą*, suteikiant išsamius kokybės metodų naudojimo pagrindus, bei komandinio darbo mokymus;
- *Suburti visus dirbti kartu*, siekiant įdiegti kokybės kultūrą.

Mills J. (2012) kokybės sampratą pateikia kaip efektyvumo išraišką, bet kurioje organizacijos srityje. Siekiant išlaikyti organizacijos efektyvumą ir veiksmingumą būtina atsižvelgti į kokybės valdymo veiksnius rinkoje. Nuolat didėjanti konkurencija skatina šios srities modernizavimą. Paprasčiausias kelias įgyti konkurencinį pranašumą užtikrinant produkto ar paslaugos kokybę, kuri lenktų konkurentus, bei tenkintų visus vartotojo lūkesčius. Taigi viena iš kokybės užtikrinimo ir nuolatinio stebėjimo bei tobulinimo priemonių galėtų būti kokybės auditas.

Kokybės auditas pagal funkcinį požymį yra veiklos audito porūšis. Žemiau pateikiamas paveikslas parodantis veiklos audito pasiskirstymas pagal funkcinį požymį.



Šaltinis: Pečiulytė I. Ruževičius J., 2014

1 pav. Veiklos audito pasiskirstymas pagal funkcinį požymį

Literatūroje dažnai sutinkama skirtingų kokybės audito sampratos interpretacijų. Toliau pateikiama kokybės audito apibrėžimai.

1 lentelė. Kokybės audito apibrėžimai

Autorius	Samprata
Wahlen (2007)	Kokybės auditas tai procesas tikrinantis procedūrų atitiktį, siekiant užtikrinti veiklos vientisumą, rezultatus ir standartus.
Kaziliūnas A. (2007)	Kokybės auditas kaip sistemingas, nepriklausomas tikrinimas ir vertinimas siekiant nustatyti, veikla ir rezultatai atitinka nustatytus

Autorius	Samprata
	reikalavimus, ir ar naudojami tinkami valdymo metodai siekiant nustatytų rezultatų efektyvumo.
Darenstani A. (2010)	Kokybės auditas tai priemonė padedanti nustatyti ar įmonėje procesai vyksta pagal nustatytą dokumentaciją.
ISO19011:2011 (2011)	Kokybės auditas tai sistemingas organizacijos esamos padėties vertinimas siekiant nustatyti atitiktį, bei numatyti tolimesnes vystymo gaires.
Mills J. (2012)	Kokybės auditas priemonė padedanti organizacijai įvertinti kokybės vadybos aplinką ir nustatytų taisyklių, standartų atitiktį.
Pečiulytė I. (2014)	Kokybės auditas, dalis organizacijos tobulėjimo proceso, kuris turi būti atliekamas, siekiant išlaikyti gerai funkcionuojančius ir tarpusavyje susijusius organizacijos procesus ir veiklas. Pateikia išvadas bei tobulinimo gaires.

Šaltinis: Wahlen, Kaziliūnas A., Darenstani A., ISO19011:2011, Mills J., Pečiulytė I.

ISO9000:2001 nurodo tokius papildomus kokybės audito aspektus kaip: sistemingas procesas, kurio metu renkami įrodymai įforminami dokumentais, surinkti įrodymai vertinami objektyviai, nustatomas kriterijų atitikties laipsnis, privalomas nepriklausomumas. Kokybės auditas yra naudingas visoms suinteresuotoms šalims. Jis gali padėti tiek renkantis naują produkciją ar paslaugas, tiek renkantis naujus partnerius. Taip pat užtikrina ir kokybės vadybos sistemos efektyvumą. Tuo pačiu pagerindamas siekiamus rezultatus didinant pelningumą, bei taupant lėšas.

Kokybės auditas dažnai yra tapatinamas su kokybės vadybos sistemos auditu, tačiau kokybės auditas apima kur kas daugiau sričių nei vien vadybos sistemą. Anot Pečiulytės I. (2014) kokybės auditas turi būti orientuotas ne vien į reikalavimų atitiktį, o į kokybę kaip vadybos sistemą, vėliau į efektyvumą, jis sietinas su strateginiais tikslais.

Kaziliūnas A. (2007) nurodo, kad kokybės auditas prisideda prie:

- Vadovų ir personalo susitelkimo siekiant patenkinti ir pranokti vartotojų lūkesčius;
- Aukštesniojo lygio vadovų skatinimo gerinti kokybės programas siekiant pelno didėjimo;
- Įrodo vadovams, kad kokybės audito poveikis organizacijos veiklai ir jos tęstinumui yra lemiamas;
- Nustato procesų esmę, bei pateikia tobulinimo gaires;

- Veikia kaip vienas iš svarbiausių veiksnių keičiantis organizacijos kultūrai, procesams, diegiant inovacijas, tokiu būdu padeda įmonei išlinkti konkurencingai;
- Parodo organizacijos pajėgumą procesų vykdymui;
- Optimizuoja kaštus, padeda išvengti klaidų bei nuostolių;
- Tiria organizacijos klimatą bei išorės santykius, taip pat atveria kelius jų tobulinimui;
- Pateikia ataskaitas, kurios įvairių lygių vadovams padeda suvokti vykstančių procesų priežastinį ryšį;
- Padeda formuoti ateities strategiją bei projektus.

Kokybės auditu gali naudotis visos organizacijos tiek valstybinės, tiek privačios nepriklausomai nuo organizacijos tikslų.

Anot, Rajendran M. ir Devadasan S.R. (2005) kokybės auditai skirti ne tik atitikčių sutikrinimui su kokybės standartais tačiau gali būti naudojami ir kaip kokybės vadybos vadovo gairės.

Pagal aukščiau autorių pateiktas kokybės audito sampratas galima apibrėžti tiriamąsias sritis, kurias apima kokybės auditas, šios sritys pavaizduotos žemiau pateiktame paveiksle.



Šaltinis: Wahlen, Kaziliūnas A., Darenstani A., ISO19011:2011, Mills J., Pečiulytė I.

2 pav. Kokybės audito tiriamosios sritys

Pagrindinis kokybės audito auditorių uždavinys yra nustatyti prioritetus savo pateiktoms išvadoms taip, kad vadovybė skirtų visą dėmesį ten kur jo labiausiai reikia. Tokiu būdu problemos būtų sprendžiamos laiku.

Siekiant didesnio darbuotojų įsitraukimo į procesą, rekomenduojama įtraukti juos į sprendimų priėmimą, jų įgyvendinimą, nustatytų trūkumų šalinimą bei naujų galimybių tobulinimo numatymą.

Tokiu būdu darbuotojai bus ne tik įtraukti į procesų tobulinimą tačiau jiems bus paprasčiau suvokti procesų kitimo priežastis bei jų teikiamą naudą. (Beecroft D. 1996)

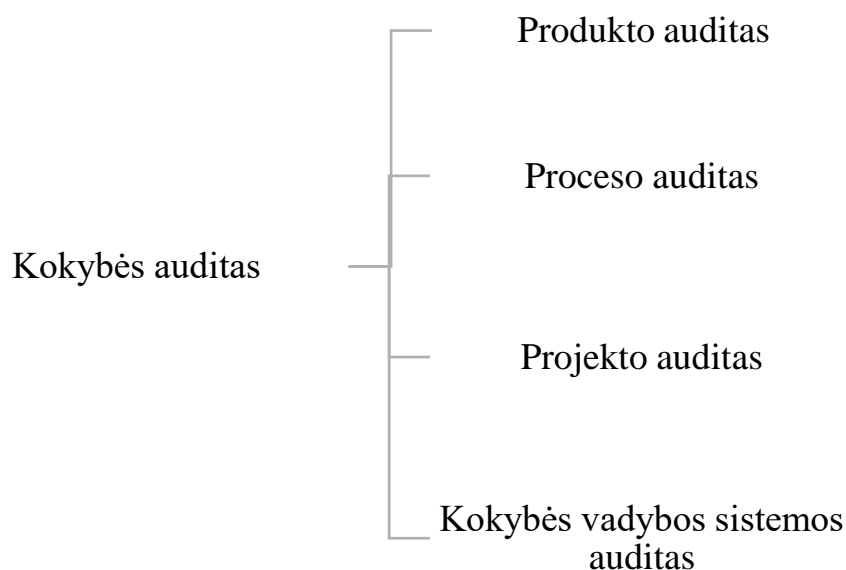
Beecrof D. G. teigia, kad vertinimas gali būti konstruktyvesnis sprendžiant žemiau nurodytus veiksnius:

- Pakeičiant procesą arba jo pavadinimą;
- Nustatant proceso stipriąsias puses;
- Padalinant atsakomybę;
- Sutelkiant dėmesį procesui;
- Pateikiant rekomendacijas;
- Sprendžiant tikrąsias problemas;
- Prioretizuojant išvadas;
- Įgyvendinant tobulinimus.

Kokybės auditas, kaip vertinimo ir rekomendacijų teikimo bei jų stebėsenos įgyvendinimo įrankis yra raktas į sėkmingą kokybės užtikrinimą. Svarbu, kad organizacijos audito išvadoms būtų skiriama atitinkamai dėmesio bei siekiama tobulinimo įgyvendinimo. Kas užtikrintų ne tik efektyvią veiklą, prevencinės priemonės, bet ir lyderio poziciją tarp kitų verslo subjektų.

1.2 Kokybės audito tipai

Kaziliūnas A. (2007), Rajendran M., Devadasan S. R. (2005) skiria žemiau paveiksle pavaizduotus kokybės auditų tipus.



Šaltinis: Kaziliūnas A., Rajendran M., Devadasan S. R.

3 pav. Kokybės audito tipai

Produkto auditas padeda nustatyti kokybės užtikrinimo priemonių veiksmingumą kuriamam produktui. Juo nustatoma produkto atitiktis nustatytiems standartams, paslaugos teikimo specifikacijoms, gamybos standartams. Produkto auditas apima atitinkamus sistemos elementus, užtikrinančius kokybišką produktą. Anot, Darestani A. (2010) siekiant tinkamai nustatyti atitiktį produktai turėtų būti audituojami įvairiuose etapuose. Vertinamas kokybės užtikrinimo rezultatyvumas apimantis etapus nuo produkto pagaminimo iki jo pateikimo į rinką.

Produkto auditas atliekamas pasibaigus gamybai, bet prieš tai, kai produktas pasiekia klientą. Jei produktas neatitinka standartinių reikalavimų ar specifikacijų, auditorius registruoja neatitikimą ir pateikia išvadas. Dažniausiai kiekviena įmonė turi nusistačiusi proceso seką, neatitikties identifikavimui, tačiau bendrais bruožais šį procesą galima būtų suskaidyti į tokius etapus kaip:

- Neatitikties problemos identifikavimas;
- Neatitikties elementai;
- Jei įmanoma trūkumų šalinimas;
- Prevencijos priemonių nustatymas. (Forster P. 2018)

Apibendrinant, produkto auditas padeda ne tik pagerinti produkto kokybę, bet ir klientų pasitenkinimą, lojalumą tuo pačiu ir organizacijos pelną. Kaip nurodo Forster P. svarbu jį vykdyti nuosekliai ir efektyviai. Taip pat svarbus ir audito rekomendacijų įgyvendinimas, tik imantis konkrečių veiksmų galima eliminuoti klaidas, kurios yra neatitikties priežastis. Taigi, produkto auditas identifikuoja defektus padeda nustatyti pačiam gamintojui į tai neįtraukiant kliento.

Proceso auditas vertina kokybės vadybos priemonių veiksmingumą ir rezultatyvumą tam tikram procesui. Tai procesų atitikties instrukcijoms auditas. Apima proceso dokumentų tinkamumo ir nuoseklumo įvertinimą. Jo metu matuojamas naudingumas bei numatomos tobulinimo galimybės. Proceso auditas vertina procesų dokumentacijos parengimą, jų aiškumą ir kokybės sistemos elementus. Skirtingai nei produkto auditas, šis auditas daugiau dėmesio skiria: kaip produktas yra paruošiamas, gaminamas, pakuojamas ir platinamas. Tokiu būdu suteikiamas išsamesnis proceso vaizdas nei produkto atitikties pavyzdžiui.

Gamybos proceso audituose nagrinėjami tokie gamybos elementai kaip:

- Gamybos seka;
- Saugos priemonės, tikrinama kaip laikomasi saugos priemonių dėvėjimo ir reikalavimų;
- Techniniai procesai, tikrinama ar visi gamybiniai procesai vyksta pagal nustatytas instrukcijas. (Forster P. 2018)

Veiksmingai gamybos proceso audito programai, užtikrinančiai aukščiausią kokybės lygį, reikalingi tiek produkto, tiek proceso auditai. Procesų auditai yra būtini siekiant kokybės užtikrinimo tikslų, kurie apima tokius etapus, kaip:

- *Procesų standartizavimas*. Juo siekiama užtikrinti konkrečių reikalavimų laikymąsi;
- *Nuolatinis rizikos mažinimas*. Sistemingai identifikuojant ir taisant proceso klaidas;

- *Procesų monitoringas*. Siekiant įvertinti bendrą proceso našumą;
- *Procesų kontrolė*. Efektyvumo vertinimas.
- *Išteklių peržiūra*.

Produkto auditas yra dalis kokybės kontrolės, tačiau šiandienos konkurencinėse rinkose reikalingas įvairiapusiškas požiūris, siekiant visuotinės kokybės kontrolės, todėl optimaliausias rezultatas yra pasiekiamas pasitelkiant abu auditus tiek produkto, tiek proceso.

Projekto auditas tai projekto vertinimas, skirtas įvertinti, kiek laikomasi projekto valdymo standartų. Vertinama projekto atsiradimo priežastis, bei jo vykdymas pagal nustatytas taisykles, vartotojų ir užsakovų reikalavimų užtikrinimas, bei kitų su projektu susijusių procesų valdymas. Projektų auditas gali būti taikomas neatsižvelgiant į tai ar jis jau baigėsi, ar ne, t. y. bet kuriame projekto vystymo etape. Šio audito išskirtinumas yra tas, kad jis turi įvertinti projekto atsiradimo priežastis, dėl kurių gali būti plėtojami nauji projektai (ISO 10006:1997). Šiuo auditu siekiama sistemingai įvertinti vykdomo projekto kokybę bei jo valdymo veiksmingumą. Jis įvertina veiksnius, turinčius įtakos projekto kokybei, bei padeda identifikuoti kliūtis ar veiksnius turinčius kitą neigiamą poveikį ateities projektams, kurie dar nėra pradėti įgyvendinti.

Apibendrinant galima išskirti šiuos penkis projekto audito tikslus:

- *Užtikrinti produktų ir paslaugų kokybę*. Veikia kaip priemonė remiantis, kuria apžvelgiamas projekto gyvavimo ciklas, įvertinant rezultatus gautus įvairiais etapais: nuo projektavimo iki įgyvendinimo. Klaidų nustatymas projekto proceso metu padeda išspręsti problemas ir suprasti, ar projektas turėtų tęstis ar tiesiog baigtis kažkuriame etape.
- *Užtikrinti projekto valdymo kokybę*. Nustato ar projekto valdymas atitinka standartus, įvertindamas, ar jis atitinka organizacijos politiką, procesus ir procedūras. Vertinama metodika, naudojama siekiant nustatyti spragas, kad būtų galima atlikti reikiamus patobulinimus.
- *Rizikos identifikavimas*. Identifikuoja veiksnius, kuriuose gali būti rizika, kuri gali turėti įtakos biudžeto įgyvendinimui, laikui ir kokybei. Įvertinamas projekto įgyvendinamumas atsižvelgiant į efektyvumą, užtikrinant skaidrumą ir įvertinant išlaidas ir išteklius.
- *Pagerinti projekto rezultatus*. Atskirų projekto etapų stebėjimas gali prisidėti prie projekto komandos veiklos gerinimo. Padeda biudžeto vykdyme ir išteklių paskirstyme. Nustato prioritetus, koreguojamąsias priemones ir prevencinius veiksmus. Procesų koregavimas padeda išvengti panašių problemų pasikartojimo ateityje.
- *Patirties įgijimas*. Vertinant projekto valdymo patirtį galima panaudoti kitų projektų įgyvendinimo apsisprendimams.

Kokybės vadybos sistemos auditas- tai sistemingas, kokybės valdymo sistemos vertinimas. Tikrinama atitiktis kokybės vadybos sistemos aprašams, bei jų rezultatyvumas. Tai svarbiausia priemonė norint įvertinti sistemos veiksmingumą siejant ją su organizacijos tikslais bei kokybės politika. Tai sudėtingas ir kompleksiškas procesas. Šis auditas vertinta atitiktį su kokybės vadybos sistemos

standartais. Jis turėtų būti lengvai pritaikomas tiek kokybės vadybos sistemos ar visos organizacijos pokyčiams. Kokybės užtikrinimo procedūros turi būti nuolat peržiūrimos ir tobulinamos, apie tai informuojant visus organizacijos darbuotojus.

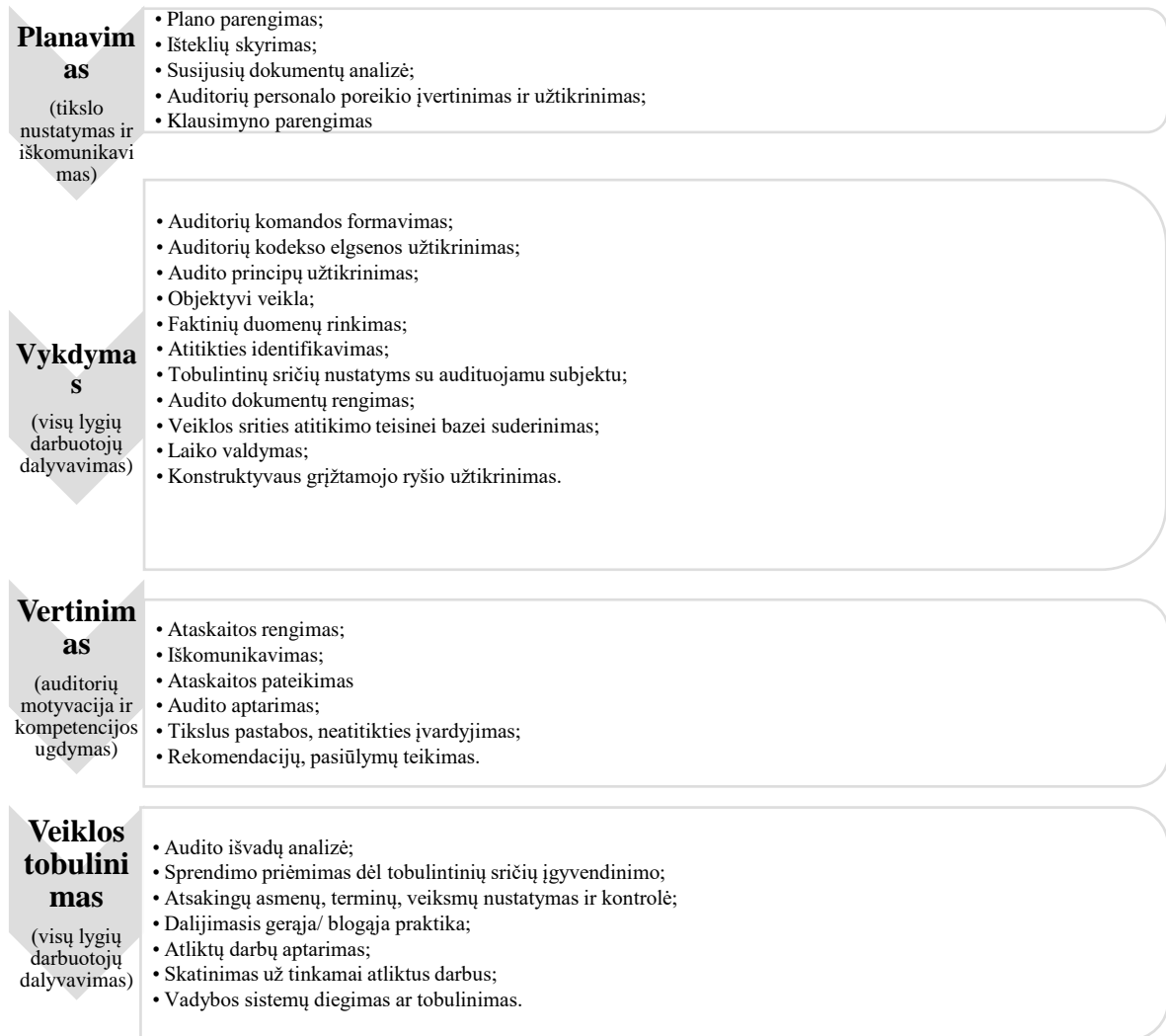
Kaziliūnas A. pateikia tokį kokybės vadybos sistemos audito skaidymą į tipus:

- *Pirmosios šalies auditą*, dar vadinama vidiniu auditu. Jis atliekamas organizacijos viduje. Dažnu atveju atliekamas organizacijos personalo. Įvertinama organizacijos būklė ir nustatomos gerinimo galimybės. Padeda įvertinti organizacijoje vykstančių procesų, patvirtintų procedūrų aprašymus ir instrukcijas. Vidaus kokybės auditai atliekami siekiant užtikrinti, kad nuolat būtų laikomasi kokybės vadybos sistemos standartų reikalavimų ir skyriaus politikos bei procedūrų. Tai pasiekama tikrinant visus svarbius procesus ir sritis bei taikant visus taikomus standarto skyrius. Audito reikalavimai apima ISO 9001 reikalavimus, skyriaus kokybės valdymo sistemos dokumentaciją, taip pat nustatytus klientų arba reguliavimo institucijų reikalavimus.
- *Antrosios šalies auditas*, atliekamas samdomo iš išorės kokybės auditoriaus. Toks auditas dažniausiai atliekamas užsakant tiekėjo klientui, norint įsitikinti jo pajėgumais teikti kokybišką prekę ar paslaugą;
- *Trečiosios šalies auditas*, vykdomas nepriklausomos įstaigos, kuri vertina organizacijos kokybės vadybos sistemą. Šis auditas nėra susijęs nei su klientu, nei su tiekėju, tačiau abejoms šalims yra priimtinas. Jis padeda taupyti tiek tiekėjo, tiek kliento laiką bei išlaidas. Šio audito išvados padeda vidaus audito procesų įgyvendinimui, nes vidaus auditai yra išsamesni. Išorės auditai gali įtakoti vidaus auditų periodiškumą bei dėmesingumą.

Žuravliovaitė I. ir Ruzevičius J. pateikia kokybės vadybos sistemos veiksmingumą užtikrinimo modelį, kurio paskirtis padėti ne tik auditoriams, bet ir organizacijos vadovybei atlikti veiksmingesnius auditus, kurie sukurtų pridėtinę vertę organizacijai. Modelis paremtas jau minėtais Demingo E. nuolatinės kokybės tobulinimo principais. Kiekvienas iš principų yra adaptuotas strateginiams bei kasdieniams tikslams įgyvendinti. Numatyti pagrindiniai modelio įgyvendinimo etapai:

- Tikslo nustatymas ir aiškus jo pateikimas darbuotojams;
- Visų lygių darbuotojų įsitraukimas į tikslo įgyvendinimą;
- Auditorių apmokymai bei tinkamas jų motyvavimas.

Remiantis šiais etapais žemiau pateikiamas kokybės audito veiksmingumo modelis.



Šaltinis: Žuravliovaitė I. Ir Ruževičius J. 2014

4 pav. Kokybės audito veiksmingumo modelis

Pagal pateiktą modelį matyti, audito veiksmingumas dvejuose etapuose: vykdyme ir veiklos tobulinime yra glaudžiai susijęs su organizacijos visų lygių darbuotojų dalyvavimo audito procese.

Apibendrinant teigtina, kad kokybės auditas yra priemonė vadybos sistemos veiksmingam funkcionavimui bei tobulinimui. Žuravliovaitė I. ir Ruževičius J. (2014) nustatė, kad įmonės įsidedusios vadybos sistemas yra dažniau linkusios atlikti auditus, apie 30% tirtų įmonių turi kvalifikuotus vidaus auditorius ir beveik 10% renkasi išorės paslaugas. Taip pat nustatyta, kad vadovybė labiau dalyvauja išorės audito procesuose. Nors darbuotojų įsitraukimas yra svarbus audito veiksmingumą lemiantis faktorius. Tad siekiant audito išvadų, kurios sukurtų pridėtinę vertę, būtina į jo procesą įtraukti kuo daugiau motyvuotų, komunikabilių, autoritetinių darbuotojų.

1.3 Kokybės audito metodologijos

Egzistuoja skirtingos audito atlikimo metodologijos. Jos skiriasi ne tik audito atlikimu, planavimu, bei duomenų rinkimu, tačiau ir išvadų rengimu bei pateikimu.

Kaziliūnas A. (2007) išskyrė šiuos kokybės atlikimo būdus kurie yra orientuoti į:

- Standartus;
- Struktūrinius padalinius;
- Veiklas;
- Procesus.

I standartus orientuotas auditas. ISO9001 numato elementus, kuriems turi būti skiriama didžiausia reikšmė. Sudarant audito planą svarbu įtraukti visus standarto elementus. Kiekvienas elementas turi būti derinamas su organizacijos asmeniu ar skyriumi. Audito apimtis yra apribojama tik atitikties standarto elemento reikalavimų nustatymu. Auditoriaus pagrindinis tikslas surinkti įrodymus, kad organizacija laikosi nustatytų reikalavimų. Išvados yra pateikiamos pagal nustatytas neatitikimus bei svarbumą.

Šis auditas yra paprastas naudoti, nereikalaujantis gilių žinių apie organizaciją, yra nuoseklus, logiškas bei lengvai patikrinamas. Nepaisant šių privalumų galima išskirti tokius šio metodo trūkumus, kaip: kokybės vadybos sistemos veiksmingumo bei rezultatų neįvertinimas; nepatikrinamas skyrių, procesų ryšys; tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas, mažai nagrinėjami produktai ir procesai, neieškoma gilesnių problemų, manoma, kad neatitikties koregavimas padidina organizacijos veiksmingumą. Šis auditas turi mažą pridėjamąją vertę, nes retai yra atrandamos problemos, kurių organizacija nežino.

I padalinius orientuotas auditas. Šio tipo auditas planuojamas pradedant nuo padalinių. Planas sudaromas remiantis organizacijos struktūra. Plane numatyti padaliniai tiriami, vertinama procesų atitiktis standartams. Šį tipą naudoja tiek išoriniai, tiek vidaus auditoriai. Analizuojamas nustatytų procedūrų laikymasis.

Šis auditas susitelkia ties padaliniui numatytomis užduotimis, vykdomas pagal nustatytų darbų seką, tokiu būdu mažinama sumaištis. Tačiau turi tuos pačius trūkumus kaip ir anksčiau aptartas auditas. Nenustatomas neveiksmingumas, neįvertinami pasiekti rezultatai, nėra tikrinami padalinių ryšiai bei procesų sąveika, nenagrinėjamos gilesnių problemų šaknys. Apibrėžiama kokie yra tarpiniai rezultatai.

I veiklas orientuotas auditas. Šis auditas planuojamas atsižvelgiant į vykdomas veiklas ir padalinius, kuriuose jis vykdomas. Todėl panašus į prieš tai aprašytą auditą. Planas pradedamas nuo vartotojų poreikių analizės, nustatomos tikrintinos veiklos iki produkto paleidimo. Tiriama procedūrų atitiktis standarto reikalavimams. Į veiklas orientuotas auditas dažnai derinamas su į struktūrinius padalinius orientuotu auditu. Taip pat vertinama atitiktis reikalavimams, vertinant padalinių veiklą ir darbų eiliškumo laikymąsi. Tikrinamas skyrių bendradarbiavimas. Susitelkiama ties procesais ir produktais, išryškinamos problemos susijusios su žmonėmis, informacija ir įrenginiais, bei vertinamas sistemos

veiksmingumas. Tačiau kaip ir prieš tai minėti auditų tipai neįvertina pasiektų rezultatų ir procesų veiksmingumas, bei neieškoma gilesnių problemos šaknų.

I procesus orientuotas auditas. Šis auditas remiasi procesiniu požiūriu, kaip organizacija pasiekia tikslus valdydama tarpusavyje susijusius procesus. Reikalauja audituojančio asmens specifinių žinių apie organizacijoje vykstančius procesus bei jų sąveiką, nustatytus trūkumus, kurie pasireiškia tenkinant vartotojų poreikius ir lūkesčius. Šio audito metu turi būti atskleista procesų tikroji būklė. Procesai skirstomi į bendruosius tokius kaip: vadyba, marketingas, pirkimai, išteklių valdymas; ir specifinius, kurie priklauso nuo gaminamo produkto ar teikiamų paslaugų. Toks auditas pradedamas pokalbiu su vadovybe siekiant išsiaiškinti procesų valdymo veiksmingumą. Šis auditas susitelkia ties rezultatais, organizacijai kuria pridėtinę vertę, vertina sistemos veiksmingumą. Taip pat skyrių bendradarbiavimą, procesų sąveiką, kelia realistinius pažangą skatinančius klausimus, leidžia įvertinti audito duomenų reikšmingumą. Šis audito tipas reikalauja perimti procesinį požiūrį, keisti mąstymą bei audito atlikimo būdą.

Išsamiai kokybės audito metodologija nagrinėjo Pečiulytė I. (2014). Ji išskyrė kokybės audito panašumus bei trūkumus ir atliko jų sugretinimą. Anot Pečiulytės I. visas aukščiau išvardintas kokybės audito metodologijas sieja bendrinis pranašumas, kad sėkminga audito baigtis atneša organizacijai ne tik tobulintinų sričių gaires, tačiau įmonei suteikiamas ir kokybės sertifikatas. Palyginus standarto elementų ir procesų auditą pastebėta, kad jų metodologijos nėra sudėtingos todėl jas perprasti gali kiekvienas auditorius turintis žinių ir gebėjimų; gauti rezultatai lengvai patikrinami audito ataskaitose, dėl ko pateiktis tampa nuosekli ir logiška. Lyginant struktūrinių padalinių, veiklų ir procesų auditus, nustatyti pranašumai: susitelkimas į procesus, uždavinius ir produktus. Analizuojant struktūrinių padalinių ir procesų auditus pranašumas kad audituojama vykdomų darbų seka. Į veiklas ir procesus nukreipti auditai tapatūs, nes vertina sistemos veiksmingumą, rezultatyvumą bei bendradarbiavimą.

Nustatant trūkumus Pečiulytė I. išskyrė, kad visus auditus sieja auditoriaus kvalifikacijos specializuotų žinių poreikis. Palyginus standartų ir struktūrinių padalinių auditus nustatyti tokie bendri trūkumai kaip: kokybės vadybos sistema bei jos rezultatai lieka neįvertinti; suformuoti klausimai apima viską bendrai; didžiausias dėmesys skiriamas atitikties nustatymui; vadovaujamosi nuostata, kad atitiktis standartams yra pakankamas įrankis veiklų valdymo efektyvumo užtikrinimui.

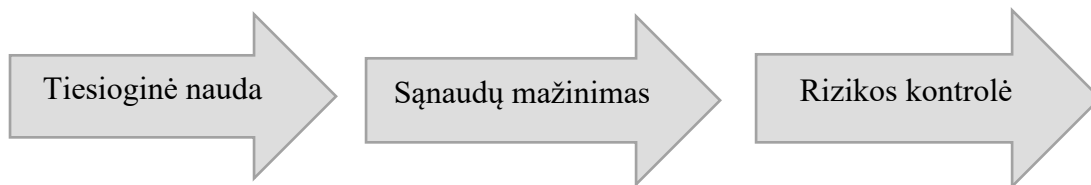
Tad apibendrinant teigtina, kad visos kokybės audito metodologijos yra tobulintinos.

1.4 Kokybės vadybos principų taikymas audite

Atitikties reikalavimų užtikrinimas negali užtikrinti klientų pasitenkinimo produktais ar paslaugomis. Taip pat ir taisyklių išleidimas bei patvirtinimas organizacijoje neužtikrina, kad žmonės elgsis taip kaip reikia ir, kad organizacijos tikslai bus pasiekti.

Kokybės vadybos principai tai išsamus taisyklių rinkinys skirtas veiklos organizavimui, nuolatiniam jos gerinimui susitelkiant į klientus, bei sprendžiant visų suinteresuotų šalių poreikius.

Tačiau egzistuojantys aštuoni kokybės vadybos principai, kurie paremti vertybėmis bei žmonių elgesiu, įgyvendinami per vadovavimo stilių gali užtikrinti tikslų pasiekimą. Todėl šių principų panaudojimas kartu su kitomis audito priemonėmis gali įtakoti vertingą išvadų pateikimą. Kokybės vadybos principų išskirtinumas yra, jog vertinant kokybės aspektu jie turi būti naudojami sistemiškai. Vyšniauskienė L. (2014) išskyrė tris kokybės vadybos taikymo principų įmonei teikiamas naudas:



Orientavimas į vartotoją. Kiekvienos organizacijos pagrindinis uždavinys yra vartotojų poreikiai, tad itin svarbu juos žinoti, bei stengtis juos patenkinti. (Kaziliūnas A., 2007) Tai užtikrina gyvavimą rinkoje bei pajamų augimą. Tad jei įmonė tinkamai reaguoja į kintančius rinkos poreikius, jos ištekliai yra efektyviai panaudojami, tuo pat metu ugdomas ir vartotojo lojalumas. ISO9004 standarte nurodyta, kad kiekvienos organizacijos tikslas yra vartotojų pritraukimas ir išlaikymo sąlygų sukūrimas. Vartotojas yra tas atskaitos taškas nuo kurio viskas prasideda, tad organizacijoms derėtų ne tik nuolat stebėti ir stengtis patenkinti vartotojų lūkesčius, bet ir būti vienu žingsniu priekyje, siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Produkto kokybės, pradedant nuo produkto fiksavimo apskaitoje ir baigiant produkto perdavimu klientui, užtikrinimas yra kiekvieno darbuotojo pareiga. Todėl kiekvienas darbuotojas turi tiksliai žinoti kokius produktus ar paslaugas organizacija parduoda. Kiekvienas turi žinoti klientų pasitenkinimą ar skundus susijusius su organizacijos produktais.

Kadangi visos organizacijos priklauso nuo savo klientų, svarbu ne tik suprasti esamus jų poreikius ir lūkesčius tačiau svarbu nustatyti būsimuosius. Anot Vyšniauskienės L. šio principo pranašumas yra tinkamas reagavimas į nuolat kintančias rinkas, siekiant patenkinti vartotojų poreikius ir ugdati jų lojalumą, tuo pačiu generuoti didėjančią pelną ir užtikrintą vietą rinkoje, bei efektyvų išteklių panaudojimą.

Siekiant pirmą ir nuolat vertinti vartotojų poreikius, organizacija turėtų tirti bei stengtis numatyti vartotojų pasitenkinimą sąlygojančius veiksniai ir lūkesčius. Auditoriaus darbas įvertinti šiuos atliekamus tyrimus, atliekant rinkos tendencijų analizę, bei reagavimą į teisės aktų pasikeitimus. Šio principo esmė, kad darbuotojai turi matyti darbdavį kaip vartotoją.

Lyderystė. Organizacijos lyderiai yra tarsi kelrodis kitiems darbuotojams. Svarbu, kad jų kuriamoje aplinkoje visi darbuotojai įsitrauktų į organizacijos tikslų siekimą. (Kaziliūnas A., 2007) Lyderystė tai ne tik vadovavimas. Lyderis turi viziją, žvelgia į organizacijos ateitį ir įkvepia darbuotojus

siekti bendrų tikslų. Lyderiai turi sujungti visus darbuotojus ir motyvuoti juos bendriems tikslams vykdyti, tokių būdu kiekvienas supras organizacijos paskirtį ir jos tobulėjimo kryptį. Su nustatyta kokybės politika turi būti supažindinami visi organizacijos. Turi būti keliami tikslai, uždaviniai bei skatinamas darbuotojų prisidėjimas prie veiklos rezultatų. Kuriamai aiški strategija šiems tikslams ir uždaviniams pasiekti. Svarbu tinkamai iškomunikuoti keliamus tikslus ir uždavinius, jie turi būti aiškiai suprantami visų lygių darbuotojams. Tikslai įgyvendinami kur kas paprasčiau jei yra užtikrinamas bendradarbiavimas ir sukuriama veiksminga motyvacijos sistema. Vadovams turi būti aiškiai suprantami organizacijoje vykstantys procesai, jie turi numatyti tinkamą kokybės strategiją.

Viena pagrindinių funkcijų tenkančių organizacijos lyderiams yra aiškus organizacijos tikslų pateikimas ir krypties nurodymas kaip tuos tikslus įgyvendinti. Tai tokie organizacijos nariai, kurie aiškiai perteikia darbuotojams organizacijos strategiją, kurioje atsispindi aiškūs tikslai. Jie taip pat atsakingi už atsakomybių bei kontrolės kūrimą.

Nustatant tikslus svarbu juos tinkamai suformuoti, kad siekiant jų būtų užtikrinama organizacijos aplinka, kurioje kiekvienas narys būtų suinteresuotas jų įgyvendinimu. Tik užtikrinant visapusišką darbuotojų įsitraukimą į veiklą galima prognozuoti teigiamą tikslų įgyvendinimą. Organizacijos klimatas bei kultūra vienas iš motyvacinių faktorių, kurie skatina darbuotojus kurti kokybę organizacijoje, tad vienas iš svarbių vadovų uždavinių yra ją kurti, bei savo darbu įkvėpti darbuotojus.

Šio principo pranašumas: motyvuoti organizacijos tikslų siekiantys darbuotojai, nesusikalbėjimo eliminavimas tarp įvairių organizacijos valdymo lygmenų, kryptinga ir darni veikla. (Vyšniauskienė L. 2014)

Auditorių tikslas įvertinti kaip darbuotojai supranta šią politiką, ar aiškūs bendrieji tikslai. Pagal ISO9001 standartą šis principas turi būti įgyvendinamas nustatant kokybės tikslus visuose organizacijos lygiuose bei funkcijose, tuo pačiu reikalauja nustatyti ir valdyti darbo aplinką.

Darbuotojų įtraukimas. Smith M. ir Bititci U.S. (2017) nustatė, kad egzistuoja glaudus ryšys tarp organizacijos kontrolės, valdymo kontrolės, veiklos vertinimo ir darbuotojų įsitraukimo. Jų teigimu pagrindiniai veiksniai sąlygojantys įsitraukimą ir rezultatus: vidinė konkurencija, kontrolės apimtis, kontrolės vykdymas.

Darbuotojai yra kiekvienos organizacijos varomoji jėga. Maksimalus jų įtraukimas į veiklą ne tik leidžia patenkinti darbuotojų savirealizacijos poreikį, tačiau atneša didelę naudą organizacijai. (Kaziliūnas A., 2007). Visų struktūrinių padalinių darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą yra būtinybė. Pažanga galima tik visiems darbuotojams bendradarbiaujant, tad ypatingai svarbu kurti bei palaikyti organizacijos kultūrą, įtraukiant darbuotojus į veiklą, bei panaudojant jų individualius gebėjimus. Anot Vanago P. įtraukiant darbuotojus yra be galo svarbus bendradarbiavimas, bet koks darbuotojų aktyvus dalyvavimas, tiek individualus, tiek komandinis įtakoja organizacijos kaitą, bei leidžia darbuotojams panaudoti intelektines ir kūrybines galias. Svarbu, kad kiekvienas jaustųsi svarbus,

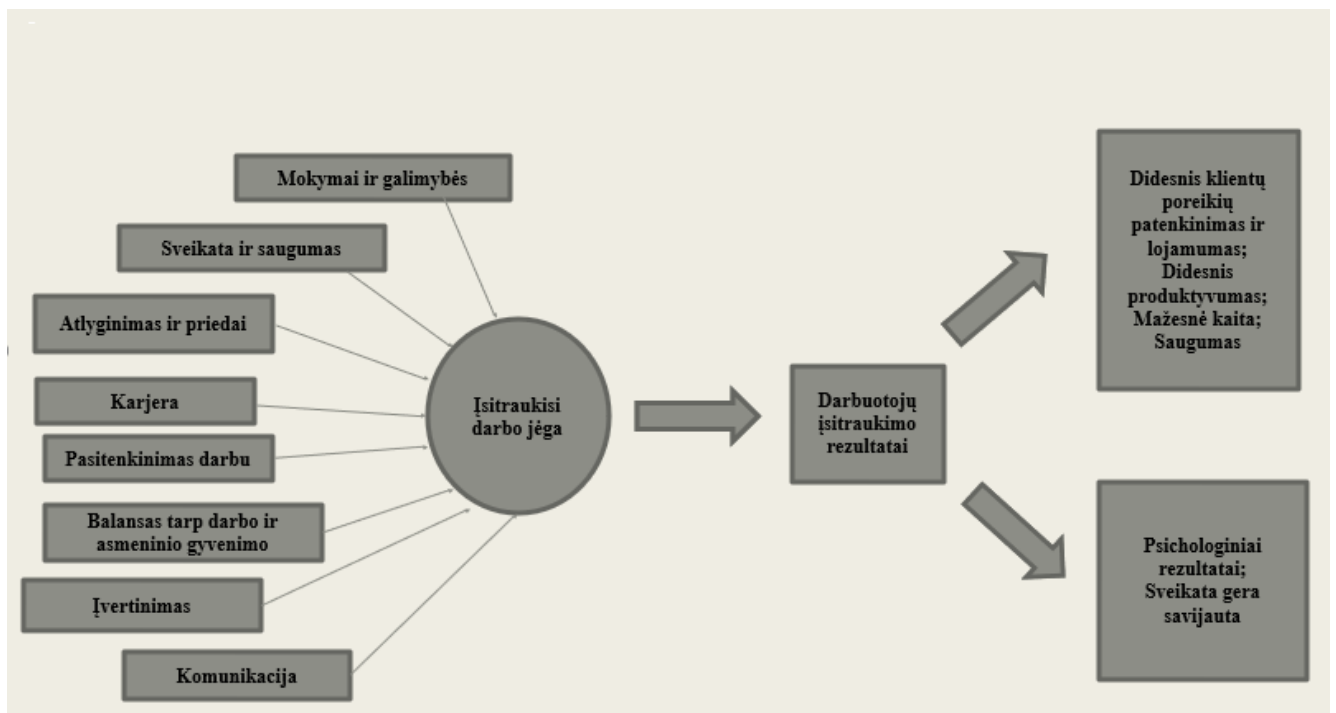
kaip ir jo atliekamas darbas. Teigiama nauda išryškėja darbuotojų paskatos augimu, savivertės bei reikšmingumo suvokimu. Šie veiksniai ugdo lojalumą įmonei.

Darbuotojų įtraukties strategija nėra lengvai ir greitai įgyvendinama, nes sukelia didelius pokyčius įmonės viduje, tačiau kartu atneša ir teigiamų rezultatų. Tai darbuotojams parodo, kad jų nuomonė ir dalyvavimas yra svarbus. Svarbus aspektas ir tai, vadovybės bendravimas su darbuotojais jie jaučiasi išklaustyti ir galintys įtakoti reikšmingus sprendimus. Kiekvienas darbuotojas turėtų turėti galimybę dalyvauti procese tobulinant veiklą, prisidėti prie vizijos sukūrimo, komandinio darbo, darbuotojų mokymų. Atsakomybės apibrėžtis sustiprina veiklos, kurios dalimi esi kokybę ir efektyvumą.

Kadangi darbuotojai yra kiekvienos organizacijos pagrindas svarbu tinkamas santykis, motyvacijos palaikymas, bei jų įtraukimas į tikslų siekimą. Tačiau nors ir žinant šias elementariąsias tiesas beveik kiekvienoje organizacijoje yra neišnaudotas darbuotojų potencialas, kurį išnaudojus ženkliai padidėtų organizacijos sėkmė.

Daugelis užsienio autorių nagrinėja būdus kaip suburti į veiklą įsitraukusią darbo jėgą. Anot, Gupta V., Sharma V. (2016) darbuotojų įsitraukimas yra psichologinė būklė, elgesys, rodantis teigiamą darbuotojų elgseną organizacijos iškeltų tikslų atžvilgius. Tad organizacija turėtų skirti ypatingą dėmesį, kad tinkamai pripažintų kiekvieno darbuotojų indėlį ir stengtųsi patenkinti jo lūkesčius. Dažnu atveju pasiekti aukšti organizacijos tikslai yra siejami su darbuotojų įsitraukimu.

Priklausomai nuo skirtingos darbo kultūros, prioritetų paskirstymo, atlygis už darbuotojų įsitraukimą yra skirtingas. Dažnu atveju jis netgi nėra materialus. Žemiau pateikiamas darbuotojų įtraukties modelis, parodantis veiksnius įtakojančiu darbuotojų įsitraukimą.



Šaltinis: Sharma V, Gupta V (2016)

5 pav. Darbuotojų įtraukties modelis

Kokybės vadybos principai įtraukia kiekvieną darbuotoją, kiekvienas turi suprasti kaip veikia kokybės gerinimas, jo svarba, bei reikšmė ne tik įmonei bet ir pačiam darbuotojui. Tad visų lygių darbuotojai turi prisidėti prie įmonės veiklos tobulinimo procesų. Šiame procese reikalingas ne tik visuotinis dalyvavimas, bet ir atsakomybės už kokybę prisiėmimas. Atsakomybės priskyrimas bei dalyvavimas veikloje stiprina veiklos kokybę bei efektyvumą. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimus siekiant įgyvendinti įmonės tikslus ugdo darbuotojo atsakomybės jausmą. Aktyviai dalyvaujant veikloje stropiau dirbama, tad tai reikalauja mažiau formalios kontrolės.

Šio principo pranašumas darbuotojai, kurie dalyvauja nuolatiniame organizacijos tobulinime, nes jiems yra sudarytos sąlygos jaustis motyvuotiems bei atsakingiems už savo indėlį į organizacijos tikslų įgyvendinimą. Tuo pačiu skatinamas darbuotojų lojalumas ir visapusiškas atsidavimas dalyvaujant veikloje. (Vyšniauskienė L. 2014)

Auditorius nustato kokiu principu yra priiminėjami sprendimai ir ar juose dalyvauja darbuotojai. Pagal atsakomybių paskirstymą matyti ar vadovybė pasitiki savo darbuotojais. Darbuotojų įtrauktis gali gerokai prisidėti prie kokybės vadybos sistemos gerinimo.

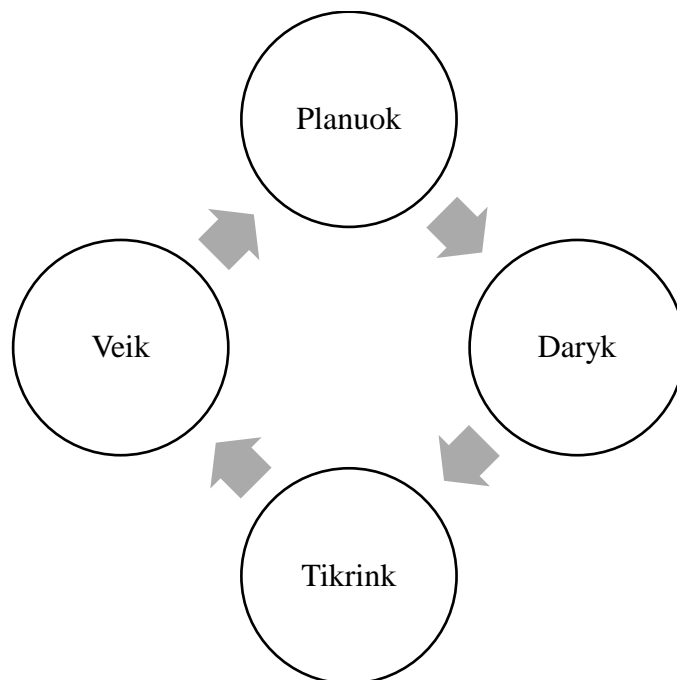
Procesinis požiūris. Valdant išteklius kaip procesą siektinas rezultatas pasiekiamas kur kas efektyviau. (Kaziliūnas A., 2007). ISO9001 standarte pateikiamas kokybės vadybos sistemos modelis pagrįstas procesais. Jo struktūra nukreipta daugiau ne į reikalavimus, o į procesinį požiūrį. Kad visi rezultatai yra gaunami tik po procesų, tad itin svarbu juos valdyti. Rezultato kokybė yra tiesiogiai priklausoma nuo proceso kokybės. Vieno proceso rezultatas yra kito gavinys. Tad šis požiūris išryškina įmonės procesų valdymo svarbą. Kuo tiksliau vykdomi procesai, tuo geresnis rezultatas yra pasiekiamas. Bendriniai procesai, kurie yra būdingi kiekvienai organizacijai:

- *Įmonės procesų nustatymas*- nustatomas pagrindinis veiklos rezultatas. Apibrėžiama kokie yra tarpiniai matavimai nuo pirminių pasiekimų iki pasiekto rezultato. Procesai yra veiksmai susiję su šių gavinių nustatymu.
- *Už procesus atsakingų darbuotojų priskyrimas*- už procesus atsakingiems darbuotojams suteikiami įgaliojimai bei reikalingi ištekliai.
- *Procesų sekos detalizavimas*- nustatomi informacijos ir atsakomybių srantai, pateikiami procesų tiekėjai, klientai ir rezultatai.
- *Procesų optimizavimas*- identifikuojamos procesų silpnosios pusės, nustatomi klientų reikalavimai bei tiekėjų galimybės.
- *Procesų efektyvumo nustatymas*- nustatomi efektyvumo vertinimo kriterijai, akcentuojant kliento reikalavimus. Kiekvienas procesas turi remtis nustatytais išmatuotais tikslais, kurie atsispindi efektyvumo rodikliuose.
- *Procesų kontrolė*- efektyvumo rodiklių analizė siekiant užtikrinti nuolatinį tobulinimo ciklą.
- *Procesų tobulinimas*.

Remiantis šiuo požiūriu auditorius turi didesnę galimybę nustatyti procesų valdymo atitiktį su ISO9001 standartu. Tad organizacijai svarbu turėti vykstančių procesų schemas. Procesai turi būti išskaidyti pagal organizacijos struktūrinius padalinius, su schema turi būti supažindinti visi organizacijos darbuotojai. Atskiri procesai analizuojami pagal jų svarbą sukuriant pridėtinę vertę bei tikslų įgyvendinimą. Šis požiūris užtikrina organizacijos kaip procesų visumos analizę. Išryškinama procesų struktūra, kuri yra svarbi suinteresuotų šalių poreikių patenkinimui. Įmonėse dažniausiai valdomos atskiros funkcijos, pagal jas matuojamas efektyvumas. Tačiau vertinant tai, visos įmonės veikia vienu tikslu- gauti pelno, o jo gavimas tiesiogiai priklausomas nuo vartotojų poreikio patenkinimo, tad atskirų padalinių funkcijų atlikimo užtikrinimas nėra pagrindinis įmonės tikslas. Svarbiausia veiksmų sąryšis, esmę sudaro ne atskiros funkcijos, o veiksmi, kurie yra sujungiami ir vadinami- funkcija.

Procesiniu požiūriu visas dėmesys sutelkiamas ne į atskiras funkcijas, bet į patį procesą ir jo sudedamąsias funkcijas, kurios sukuria pridėtinę vertę vartotojams. Įmonė yra suvokiama kaip vientisa tarpusavyje susijusių procesų.

Procesas yra veiksmų visuma kurie tarpusavyje yra susiję, todėl kuo efektyviau jie yra valdomi tuo geresnis rezultatas yra pasiekiamas. Nors dažniausiai dėmesys sutelkiamas į galutinį rezultatą, derėtų labiau analizuoti procesus, kurie lemia pasikeitimus. Anot Demingo E. būtina apsibrėžti savo darbo procesus, nes tik taip gali suvokti savo darbų seką. Pagal Demingo ciklo rato struktūrą procesas turi apimti šiuos veiksmus:



Šio principo pranašumas: efektyviai naudojami ištekliai, ko pasekoje mažėja sąnaudos bei gerėja veiklos rezultatas. Kadangi efektyvus išteklių panaudojimas leidžia tikslingai planuoti bei prognozuoti organizacijos veiklą bei tikėtiną naudą, galima numatyti prioritетines tobulinimo kryptis.

(Vyšniauskienė L., 2014)

Procesinio požiūrio nauda įmonei:

- *Veiklos nuoseklumas.* Įmonėje egzistuojanti yra nuosekli ir visiems suprantama veiklos schema užtikrina efektyvų įmonės veiklos valdymą.
- *Įmonė veikia kaip vientisa sistema.* Įmonėje egzistuojantys procesai yra suvokiami kaip sąveikaujantys tarpusavyje, todėl visi veikloje dalyvaujantys padaliniai bei jų darbuotojai suvokia, kad siekia vieno tikslo nors ir atlieka visiškai skirtingas funkcijas.
- *Procesų optimizavimas.* Siekiant efektyvumo didinimo, atsisakoma perteklinių pridėtinės vertės nekuriančių procesų.
- *Procesų vykdymo stebėseną.* Identifikuojami procesui keliami reikalavimai bei vykdymo galimybės, skatinamas optimalus visų darbuotojų bendradarbiavimas.
- *Efektyvumo nustatymas bei tobulinimas.* Nustatytų kriterijų vertinimu identifikuojamas procesų efektyvumas. (Mikulis J., 2015)

Sisteminis požiūris. Organizacijose vykstantys procesai sudaro veiksmų sekas kurios, turi tarpusavio priklausomybę. Šių procesų naudojimas kaip vientisos sistemos didina efektyvumą įgyvendinant iškeltus tikslus. Siekiant vykdyti rezultatyvią veiklą visi procesai turėtų sudaryti vientisą sistemą. Sistemiskumo trūkumas sukelia kokybės problemų.

Didinant veiksmingumą bei rezultatyvumą tarpusavyje susiję procesai turi būti suvokiami kaip sistema. (Kaziliūnas A., 2007). Sistema tai procesų sąveikavimas tarpusavyje. Tam, kad procesai būtų sistemiški jie turi būti suderinti ir tenkinti vienas kito poreikius. Kiekvienas procesas turi būti skelbiamas, proceso diagramomis ir suderintas su suinteresuotomis šalimis. Šių procesų valdymas turi būti komandinis darbas.

Siekiant didinti rezultatyvumą bei efektyvumą yra svarbu suvokti, jog procesai yra tarpusavyje susiję ir veikia kaip vieninga bendra sistema.

Šio principo pranašumas: susitelkiant į procesus kaip į sistemą, kuriamas pasitikėjimas pačia organizacija, nauji procesai yra derinami su jau esamais ir daro poveikį nustatytų tikslų įgyvendinimui (Vyšniauskienė L. 2014)

Auditoriaus užduotis vertinant sistemą, matyti procesus juose dirbančius žmones, informacijos srautus bei šią sistemą pasiekiamus rezultatus. Vertinant tikslus turi būti įvertinta ar jiems pasiekti yra užtikrinami visi procesai. Ar keičiantis produktams ar procesams išlieka sistemiskumas.

Nuolatinis tobulinimas. Tai vienas iš pamatinių įmonės valdymo principų. Kiekvienos iš organizacijų pagrindinių tikslų turėtų būti nuolatinis siekis gerinti bendrus organizacijos veiklos rezultatus. Taikant šį principą lengviau prisitaikoma prie kintančios rinkos poreikių, darbuotojų įsitraukimas leidžia jiems įsigilinti į keliamus tikslus. Kuriant sistemas reikia atsižvelgti į tai, kad būtų įmanoma pamatuoti sistemos pagerinimus: procesus, produktus, klientų aptarnavimą, nes nepamatuojamo objekto valdyti neįmanoma. Gerinimas siejamas su naudingais pokyčiais vartotojams,

darbuotojams, visuomenei. Nuolatinis gerinimas su kokybe susijęs kaip kokybės vadybos sistemos veiksmingumo didinimas, o jos rezultatas yra produktų kokybė.

Pranašumas: užtikrina atitinkamą reagavimą į nuolat kintančias rinkos sąlygas bei leidžia pasinaudoti naujomis galimybėmis. Visapusiškas visų organizacijos narių įsitraukimas į įmonės veiklos gerinimą įtakoja strateginio tikslo įgyvendinimą. (Vyšniauskienė L. 2014)

Auditorius turėtų vertinti politiką, tikslus, rezultatus susijusius su nuolatiniu gerinimu, bei matyti jų teigiamus pokyčius, bei šio principo įgyvendinimą.

Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas. Sprendimų priėmimas remiantis turimais duomenimis ir faktais. (Kaziliūnas A., 2007) Šio principo esmės yra, kad siekiant tinkamai naudoti kokybės vadybos sistemą turi būti remiamasi patikimais duomenimis, faktais. Duomenys yra faktinių sprendimų priėmimo dalis. Kiekvienam sprendimui reikalingas pagrindimas. Duomenys turi būti patikimi, tad būtina užtikrinti, kad jie būtų tvarkomi tinkamai. Šiai funkcijai atlikti turėtų būti efektyvi monitoringo sistema.

Principo pranašumas, sprendimai kurie priimami remiantis patikimų duomenų analizę sąlygoja teigiamus rezultatus. Faktais nustatomas praėjusių laikotarpių sprendimų rezultatyvumas, bei analizuojami veiksniai įtakoja vienokias ar kitokias pasekmes. (Vyšniauskienė L. 2014)

Auditorius turi matyti kaip priimami sprendimai analizuojant įrašus ir pranešimais.

Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais. Priklausomybės nuo partnerių pripažinimas abejoms suinteresuotoms šalims padeda didinti organizacijų vertę. Kaziliūnas A., (2007) Abipusiški santykiai yra naudingi abiem šalims, tiekėjai gauna garantuotus užsakymus; organizacijos- laiku tiekiamą produkciją; vartotojai- aukštesnės kokybės prekes ar paslaugas. Jų sklandžiam užtikrinimui turėtų būti nustatomi konkretūs tikslai bei priemonės sudarantys šių santykių valdymo procesą, kuris turi būti nuolat vertinamas, analizuojamas ir tobulinamas. Veikla yra kur kas efektyvesnė turint abipusiškai naudingus santykius, kurie leidžia išlikti konkurencingiems bei tinkamai panaudoti išteklius. Glaudus bendradarbiavimas su verslo partneriais užtikrina klientų aptarnavimo kokybę.

Pranašumas: kuriama pridėtinė vertė visoms susijusioms šalims, sklandus prisitaikymas prie kintančių rinkos sąlygų kurias įtakoja vartotojų poreikiai, taip pat išlaidų bei išteklių optimizavimas. (Vyšniauskienė L. 2014)

Auditorius turėtų nustatyti veiksnius, trukdančius abipusiai naudingam bendradarbiavimui.

Išanalizavus kokybės vadybos svarbą organizacijai pateikiama lentelė su kokybės audito poveikiu, siekiant užtikrinti šių principų palaikymą.

2 lentelė. Kokybės audito poveikis kokybės vadybos principų įgyvendinimui

Principas	Audito poveikis
Orientavimas į vartotoją	Įvertina ar organizacijos darbuotojai supranta ir sugeba patenkinti vartotojų poreikius.
Lyderystė	Įvertina kaip darbuotojai supranta kokybės politika, ar aiškūs bendrieji tikslai
Darbuotojų įtraukimas	Įvertina darbuotojų įtraukimo metodų efektyvumą
Nuolatinis gerinimas	Vertinama politika, tikslai, rezultatai susijęs su nuolatiniu gerinimu, nustato teigiamus pokyčius.
Procesinis požiūris	Įvertinama atitiktis su ISO9001 standartu
Sisteminis požiūris	Vertinant tikslus įvertina ar jiems pasiekti yra numatyti visi būtini procesai.
Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas	Įvertinas sprendimų priėmimo pagrįstumas
Abipusiai naudingų santykių su tiekėjais palaikymas	Identifikuoja veiksnius trukdančius naudingam bendradarbiavimui

Šaltinis: sudarytas autorės

1.5 Kokybės audito poveikis įmonės operacinių procesų tobulinimui

Verslo procesas tai kasdienių užduočių ir veiksmų grandinė, kuria gyvendinami organizacijos tikslai. Harrison- Broninski K. (2004) procesus skirsto į tokias rūšis kaip:

- Procesai vykstantys organizacijos viduje;
- Procesai vykstantys su kitomis organizacijomis;
- Operaciniai procesai;
- Valdymo procesai;
- Į veiklą orientuoti procesai.

Visose įmonėse yra tokios pagrindinės funkcijos kaip pirkimai, pardavimai, rinkodara, klientų aptarnavimas. Didžiausias dėmesys šiame darbe yra skiriamas operaciniams procesams aptariant jų problematiką. Operacinius procesus pagal funkcinį požymį galima išskirti į tokius procesus kaip:

□ *Pirkimų procesas*- nenutrūkstantis procesas įmonėje, kuris apima tokias funkcijas kaip: planavimas, atsargų valdymas, tiekimą. Susideda iš tokių etapų, kaip: paklausos identifikavimas; sprendimo pirkti priėmimas; potencialių tiekėjų paieška; tiekėjo pasirinkimas; tiekimo sutarties sudarymas; prekių gavimas.

□ *Pardavimų procesas.* Sudaro keli etapai, kuriuos pravartu vykdyti nustatyta seka, siekiant pardavimų tikslų įgyvendinimo. Kazragytė A. ir Lipnickas D. išskiria tokius pardavimo etapus:

- *Pasiruošimas.* Tai yra visuomenės informavimas apie savo teikiamas paslaugas ar prekes.
- *Pirmasis kontaktas*
- *Poreikio išsiaiškinimas.* Informacijos apie pirkėją rinkimas, poreikių identifikavimas;
- *Produkto pristatymas.* Produkto teigiamų savybių pateikimas.
- *Bandytas sudaryti sandorį.* Poreikio išpildymo akcentavimas.
- *Prieštaravimų pašalinimas.* Veiksmas siekiant pašalinti kliento dvejonas dėl pirkimo.
- *Sandorio sudarymas.* Prekės pardavimas, teisių ir pareigų įgijimas.
- *Ryšio su klientu palaikymas.* Kliento skatinimas sugrįžti ir palikti atsiliepimą apie produkto kokybę bei naudą. Praktikoje dažnai užmirštamasis etapas.

Pardavimo tikslas yra kliento naudos užtikrinimas bei pelno gavimas. Siekiant efektyvių pardavimų sėkmės garantas yra kliento ir jo poreikių identifikavimas, bei atitinkamos prekės pasiūla.

Sėkmingi pardavimai galimi tik tuomet jei siūlomos prekės kokybę bei naudą pamatys klientas. Pardavimu procesu klientui perduodama prekės nauda, o rinkodaros procesai tą naudą klientui išryškina.

Efektyvių pardavimų pranešimuose dažniai akcentuojami tokie pardavimo sėkmę nešantys veiksniai kaip:

- Pardavėjo asmeniniai įgūdžiai;
- Komunikacijos užtikrinimas;
- Prekės naudos klientui parodymas;
- Prekės matomumas;
- Tinkamai paskirstyti įmonės pajėgumai.

□ *Rinkodaros procesai.* Rinkodara apima keturis elementus, tokius kaip: produkto idėja, idėjos vystymas, prekės įkainojimas bei pardavimų skatinimas. Skaidant smulkiau dar gali būti išskiriami tokie rinkodaros įrankiai kaip prekės pateikimas, kokybės priežiūra pardavimas ir tolesnis atsiliepimų apie prekę sekimas. Pagrindiniai rinkodaros procesai: rinkos tyrimai, potencialios paklausos identifikavimas; prekių asortimento ir kainų planavimas; priemonių užtikrinančių paklausos patenkinimą kūrimas; pardavimų planavimas; informacinės sklaidos užtikrinimas. (Stankaitis R., 2018)

Visi šie išvardinti operaciniai procesai yra glaudžiai susiję tarpusavyje. Siekiant šiuos procesus kokybiškai valdyti įmonės procesai turi būti aprašomi, nustatant vertinimo kriterijus, bei nuolat juos stebint bei kryptingai tobulinant. Išanalizavus kokybės valdymo sistemos principus bei aukščiau išvardytus procesus galima teigti, kad sėkmingą procesų valdymą įtakoja tokie veiksniai kaip:

- Aiškus verslo tikslų nustatymas;
- Vadovų parama vykdant procesus;
- Aiški organizacinė struktūra, atsakomybių paskirstymas;
- Kokybės kultūra;

- Naujovių siekimas ir priėmimas;
- Sklandi vidinė komunikacija;
- Darbuotojų lūkesčius atitinkanti motyvavimo sistema;
- Naujausių technologijų diegimas.

Valdant šiuos procesus įmonės susiduria su tokiomis problemomis kaip:

- santykių su tiekėjais proceso kokybės ir neapibrėžtumo vykdymo;
- paklausos rizika dėl nuolat kintančių tendencijų;
- prognozavimo klaidos;
- darbuotojų demotyvacija;
- komunikacijos trūkumai;
- neaiškus įmonės tikslai;
- pareigų ir atsakomybių neapibrėžtumas ir kt.

Tobulinant veiklą svarbu nusistatyti kokie procesai ją sudaro ir kaip jie veikia. Verslo proceso pagrindinis tikslas yra vertės kūrimas vartotojui.

Čereškevičiūtė J. ir Strazdas R. (2014) pateikia kolektyvinį verslo procesų identifikavimo modelį, kuris pagrįstas darbuotojų žiniomis apie įmonės problematiką. Įmonės darbuotojai gali įvardinti įmonės problemas, tačiau jos gali būti ribojamos tik tų darbuotojų atliekamų funkcijų ribose. Siekiant to išvengti žemiau paveiksle pateikiamas kolektyvinis modelis susidedantis iš trijų etapų.



Šaltinis: Čereškevičiūtė J. Ir Strazdas R. 2014

6 pav. Kolektyvinis tobulintinių verslo procesų identifikavimo modelis

Tobulinimui yra svarbu išskirti procesus ir aiškiai juos apibrėžti.

Kokybės auditas tai priemonė, kuria verslo procesai gali būti valdomi bei tobulinami. Mokslinėje literatūroje bei audito praktikoje susiduriama su kokybės audito atlikimo privalumais bei trūkumais. Siekiant pabrėžti kokybės audito poveikį įmonių operaciniams procesams žemiau pateikiamos kokybės audito naudos kuriant įmonės pridėtinę vertę:

- nustato neatitikimus standartams/ taisyklėms;
- klasifikuoja neatitikimus pagal svarbą;
- sukuria įmonei patikimumo įvaizdį;
- kokybės užtikrinimui suteikia sertifikatą;
- identifikuoja procesų trūkumus bei tobulinimo galimybes;
- vertina sistemos veiksmingumą bei rezultatus;
- vertinamas komunikavimas tarp įmonės padalinių;
- identifikuojamos darbo proceso problemos susijusios su žmonėmis, ištekliais ar informacija;
- vertinamas procesų valdymo efektyvumas;
- vertinama procesų sąveiką;
- skatina pažangą.

1.6 Mažmeninės prekybos sektoriaus ypatumai

Mažmeninė prekyba galima apibrėžti kaip vartojimo prekių pardavimą mažais kiekiais. Pagrindinė veiklos sritis dažniausiai yra prekių pardavimas gyventojams. Pajuodis A. (2005) mažmeninę prekybą pagal prasmę skiria į:

- Mažmeninę prekybą funkcinė prasme, kaip pardavimo procesą galutiniam vartotojui jų asmeninių ir namų ūkio poreikių tenkinimui;
- Mažmeninę prekybą institucine prasme, kai įmonės užsiima ir kita veikla, tokia kaip paslaugų teikimas ar prekių gaminimas, tačiau prekyba galutiniam vartotojui yra laikoma kaip pagrindinė.

Pajuodis A. teigia, kad veiklos vykdymas gali vykti tokiais formomis kaip: tiesioginis pardavimas, siunčiamosios ar internetinės prekybos.

Prekyba vykdoma prekybinėse vietose, tokiose kaip:

- Parduotuvės;
- Internetinė erdvė;
- Išvežiojamoji prekyba;
- Prekybos automatai.

Populiariausia prekybos objektų forma yra parduotuvė, kuri nuo kitų formų skiriasi savitumu, kad reikalinga patalpa, kurioje demonstruojamos prekės ir aptarnaujami klientai.

Parduotuvės pagal pobūdį galima skirstyti į:

- Kasdienių prekių;
- Specializuotas;
- Parduotuves prekybos centruose;
- Savitarnos parduotuves.

Apibūdinant mažmeninės prekybos įmonių procesus, jie prasideda nuo rinkodaros ir baigiasi klientų poreikių patenkinimu. Pagrindinė veiklos sritis dažniausiai yra prekių pardavimas gyventojams.

Svetikas A. teigia, jog mažmeninė prekyba atlieka tarpininko funkciją įsigyjant prekes iš gamintojo ar platintojo ir perleidžiant jas galutiniam vartotojui. Todėl mažmeninės prekybos rinkodara reikalauja ypatingo dėmesio. Ji gali būti plėtojama tokiomis kryptimis kaip:

- Tikslinės rinkos nusistatymas ir santykių su ja kūrimas;
- Santykių su tiekėjais kūrimas.

Anot Svetiko A. mažmeninės prekybos įmonės aptarnauja klientus užtikrindamos poreikių patenkinimą remiantis asortimento politika. T. y. tiekiant prekių pasiūlą, kurią formuoja vartotojų poreikių patenkinimo paklausa. Paklausaus asortimento sudarymas yra vienas iš pagrindinių veiklos sėkmės faktorių. Gudonavičienė R. teigia, jo asortimento formavimas skaido mažmenines įmones į tipus. Asortimento politika apima tokius elementus kaip:

- Kainodara;
- Komunikacijos priemonės;
- Prekių įsigijimas;
- Parduotuvių įranga;
- Prekybinių patalpų plotas.

Sudėtinė rinkodaros dalis yra sutarčių politika, kuriai būdingi tokie elementai kaip:

- Kainų politika, kuria stiprinamas konkurencinis pranašumas;
- Nuolaidų politika, kaip vartotojų pritraukimo veiksnys;
- Tiekimo sąlygos;
- Realizavimo sąlygos.

Apibendrinant, teigtina jog rinkodara mažmeninėje prekyboje atlieka itin svarbų vaidmenį ir yra apimanti tokius procesus kaip: prekių pardavimas, atsargų pirkimas, logistika, rinkos tyrimus, reklama, klientų aptarnavimą ir kitus.

2. EMPYRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Pirmoje dalyje išryškinti teoriniai kokybės audito aspektai, apžvelgta įmonių procesų problematika, mažmeninės prekybos ypatumų apžvalga yra įvadas į mažmeninės prekybos sektoriaus kompleksinį tyrimą, siekiant kiekybiniais ir kokybiniais būdais surinktus duomenis išanalizuoti ir pateikti apibendrintai. Šioje darbo dalyje pristatoma dviejų įmonių operacinių procesų problematika bei darbuotojų įtraukimo metodų identifikavimo metodika. Ši empirinio tyrimo tikslą diktuoja empirinio tyrimo siekiniai.

Tyrimo objektas: kokybės audito poveikis tobulinant operacinius procesus mažmeninės prekybos įmonėse naudojant darbuotojų įtraukties metodus.

Tyrimo tikslas – remiantis įmonėse vykstančių procesų analize bei darbuotojų apklausa, nustatyti operacinių procesų probleminius aspektus bei tikėtiną kokybės audito naudą naudojant darbuotojų įtraukties metodus.

Tikslui pasiekti pasirinkti skirtingi **tyrimo metodai:**

- Apklausa;
- Interviu;
- Apibendrinimas;
- Statistinė analizė;
- Lyginamoji analizė.

Tyrimas atliekamas siekiant atsakyti į iškeltą tikslą bei problemą. Atlikus teorinės dalies analizę galima iškelti šią hipotezę.

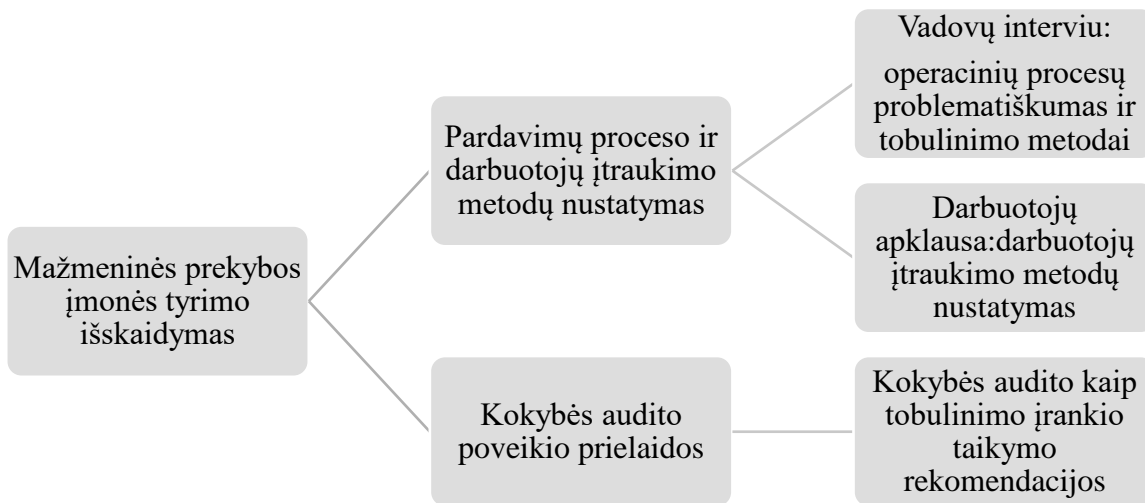
Tyrimo hipotezė– kokybės audito taikymas skatina įmonės procesų efektyvumą bei maksimalų darbuotojų įtraukimą įtakojančių priemonių taikymą.

Siekiant išlaikyti loginį nuoseklumą, šie metodai integruoti į atitinkamus empirinio tyrimo uždavinius, kurių kiekvieno radiniai reikšmingai papildys vienas kito radinius ir galiausiai praturtins tyrimo rezultatus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti mažmeninės prekybos operacinių procesų problemas su kuriomis susiduria įmonės;
2. Ištirti mažmeninės prekybos įmonės taikomus darbuotojų įtraukties metodų priemones ir jų efektyvumą;
3. Apibrėžti kokybės audito, kaip procesų tobulinimo priemonės pasirinkimo prielaidas mažmeninės prekybos įmonėse.

Pagal tyrimui nustatytus uždavinius žemiau pateikiamas tyrimo modelis.



Sudaryta autorės

7 pav. Tyrimo modelis

Iš pateikto paveikslo matyti, kad tyrimas skaidomas į tokius etapus, kaip:

- Tobulintinų įmonės procesų identifikavimas. Formuojamas klausimynas įmonių vadovų interviu.
- Darbuotojų įsitraukimo į įmonės veiklą vertinimas. Formuojamas klausimynas darbuotojams apklausti siekiant nustatyti įmonės taikomas priemones skatinant darbuotojų įsitraukimą.
- Apibendrinimo metodas. Apibendrinami ankstesnių etapų radiniai.
- Statistinė analizė. Siekiant aprašyti, sisteminti, analizuoti bei interpretuoti kiekybinio tyrimo metu surinktus duomenis.
- Lyginimo metodas. Tyrime dalyvavusių įmonių gautų rezultatų sugretinimas išskiriant gerąsias panaudojimo praktikas.
- Kokybės audito kaip tobulinimo priemonės panaudojimo prielaidų formulavimas. Atsižvelgiant į atvejų analizę formuojamos prielaidos bei kokybės audito taikymo gairės.

Apklausa. Darbe naudojamas vienas populiariausių empirinių tyrimo metodų apklausa. Šis metodas yra dažnai naudojamas, nes yra paprasčiausias būdas surinkti duomenis siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę, užtikrinant jiems anonimiškumą. Tad tikėtina, kad pateiktų atsakymai atspindi tikrąją situaciją.

Tyrimui atlikti sudarytas klausimynas iš 20 klausimų. Pateikti klausimai yra uždaro pobūdžio, kuriuose pagal Likerto 5 balų skalę reikia įvertinti pateiktus teiginius.

Atsižvelgiant į pandeminę situaciją šalyje ir jos poveikį mažmeninės prekybos sektoriui, apskaičiuojant reikalingą šiam tyrimui imties dydį buvo pasirinkta maksimaliai socialiniuose tyrimuose priimtinas paklaidos dydis 10%. Imties dydžiui apskaičiuoti buvo naudojama žemiau pateikta imties dydžio apskaičiavimo formulė (1):

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

Čia: n= imties dydis;

Δ = imties paklaidos dydis;

N= tyrinėjamos visumos dalis.

Pirmoje tiriamojoje įmonėje atliekant apklausą buvo įdarbinti 208, antroje įmonėje buvo 34 darbuotojai. Apskaičiuota, kad šiam tyrimui reikalingas imties dydis yra pirmoje įmonėje yra 69 respondentai, antroje įmonėje 25 respondentai.

Kadangi tyrime pirmone įmonėje dalyvavo 63 respondentai, o antroje įmonėje dalyvavo 19 respondentų, perskaičiuojamas paklaidos dydis pagal formulę (2):

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} - \frac{1}{N}} \quad (2)$$

Čia: n= imties dydis;

Δ = imties paklaidos dydis;

N= tyrinėjamos visumos dalis.

Apskaičiuota kad, pirmosios įmonės imties paklaidos dydis yra **10,5%**, antrosios įmonės imties paklaidos dydis yra **15,2%**

Tyrimo klausimynas suskaidytas į tris dalis:

- Respondentų žinios apie įmonėje vykstančius procesus. Šių klausimų tikslas kokios priemonės yra taikomos siekiant užtikrinti procesų kokybę bei jų efektyvumas.
- Darbuotojų dalyvavimas įmonės procesų tobulinime. Šių klausimų pagrindu siekta nustatyti įmonėse taikomas darbuotojų įtraukimo į veiklą praktikas.
- Demografinė dalis siekiant išsiaiškinti darbuotojų amžių, lytį bei darbo stažą įmonėje. Siekiant nustatyti esminius klausimus, darbo patirties įtraukimas į kokybės valdymą, ir respondento padėtis įmonėje. Šio skyriaus tikslas yra suteikti informacijos apie respondentų patirtį, todėl nurodyti respondentų pateiktų duomenų patikimumo laipsnį.

Kokybinis interviu. Anot Alvessono (2011) tai vienas populiariausių metodų siekiant gauti žinių apie tiriamą individą, grupę ar organizaciją. Flick (2014), teigia kad kokybiniu tyrimu atsižvelgiama į tai kad skiriasi tiek praktika tiek požiūriai, kadangi skiriasi subjektyvios perspektyvos. Tad šiame darbe ir bus tirama įmonių perspektyvos, vadovų patirtys, bei kasdieniai procesai. Analizuojama kokią prasmę

jie suteikia, koks poveikis yra įmonės veiklai. Šio tyrimo pagrindas yra atviri klausimai į kuriuos tikimasi gauti kuo išsamesnius bei atviresnius atsakymus: kaip vyksta tam tikri procesai, kokia jų reikšmė ir kokie galimi šių patirčių skirtumai bei savitumai.

Gaižauskaitė I., Valavičienė N. (2016) įvardija šiuos kokybinio interviu ypatumus:

- Pokalbio metu abi šalys intensyviai sąveikauja. Pokalbio ribos nėra iš anksto nubrėžtos.
- Pokalbis pasižymi neformalumu ir yra plėtojamas esamuoju laiku. Tyrėjas yra nusistatęs pokalbio seką bei kryptį.
- Pokalbio metu siekiama ne tik surinkti reikiamą informaciją, tačiau ir išsiaiškinti pašnekovo pasirinkimo priežastis. Didžiausias dėmesys sutelkiamas į vyraujančias patirtis, pasirinkimo motyvus, argumentus.

Kokybinio interviu procesas apima:

- Teminio tyrimo lauko apibrėžimas ir tyrimo ribų nustatymas. Klausimai kas ir kodėl? Tyrimo dalyvių atranka.
- Metodiniai tyrimo plano sprendimai. Kaip? Pasirenkamas duomenų rinkimo metodas ir būdas.
- Renkami duomenys.
- Darbas su duomenimis. Interpretavimas, analizė.
- Tyrimo ir surinktų duomenų kokybės įvertinimas.
- Ataskaitos rengimas ir rezultatų pristatymas.

Apibendrinimo metodas. Anot Tidikio R. (2003) šis metodas tai tikrovės reiškinių, esminių požymių bei savybių atspindėjimas. Remiantis šiuo metodu galima įvertinti gautus rezultatus, grupuojant ar sisteminant pagal požymius. Apibendrinimu nustatomi bendrieji teiginiai ir principai. Šis metodas ypač svarbus nagrinėjant apibendrinant naudotą literatūrą, gaunami empiriniai duomenys, daromos galutinės išvados. Darbe šis metodas taikomas visose dalyse siekiant pateiktų duomenų sukonkretinimo bei išvadų pateikimo.

Statistikos duomenų analizės metodas. Šio metodo vienas iš tikslų surinkti apibendrintą reikiamą informaciją, bei įvardinti reiškinių požymius tiriamuoju laikotarpiu.

Anot Vobolevičiaus V. tik atlikus nuodugnią aprašomąją duomenų analizę galima tikėtis patikimų statistinio tyrimo išvadų.

Surinkti apklausos duomenys buvo apdorojami pagal aukščiau minėtus tyrimo uždavinius: darbuotojų žinių apie vykstančius procesus įvertinimas; įmonėse taikomų darbuotojų įtraukties metodų

identifikavimas, lyginant dvi įmones. Respondentų atsakymų pasirinkimams išreikšti procentine išraiška ir apskaičiuoti reikšmingus statistinius skirtumus buvo padojamas SPSS statistikos paketas ir Microsoft Excel programa.

Naudotas surinktų duomenų vaizdavimo būdas – lentelės ir paveikslai. Ranginiams ir nominaline skale išreikštiems duomenims buvo apskaičiuoti dažniai (**proc.**). Atsakymų skirtumų tarp pirmosios ir antrosios įmonių nustatymui buvo apskaičiuoti χ^2 kriterijai („*chi-kvadratas*“) kartu su jų laisvės laipsnių skaičiumi (lls) ir statistinio reikšmingumo „p“ reikšmėmis. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo - 95 proc., t. y. statistiškai reikšmingu laikome skirtumą, kai $p < 0,05$.

Lyginimo metodas. Tai metodas, kuriuo nustatomi požymiai apie veiksmų ir veiksmų panašumus bei skirtumus, siekiant sugretinti mažiausiai du objektus ir apibrėžti jų tarpusavio santykį (Juraitė 2005 ir Caramani 2009). Lyginamojo metodo ypatumas išskirti tiriamojo objekto skirtumus bei panašumus.

Deng ir Jūraitė skiria tokias metodologines prielaidas taikant šį metodą:

- lyginimo laikotarpis turi būti tas pats;
- lyginama tapati sritis (tiriama tapatūs objektai);
- standarto apibrėžimas (tiriami tik pagrindiniai požymiai).

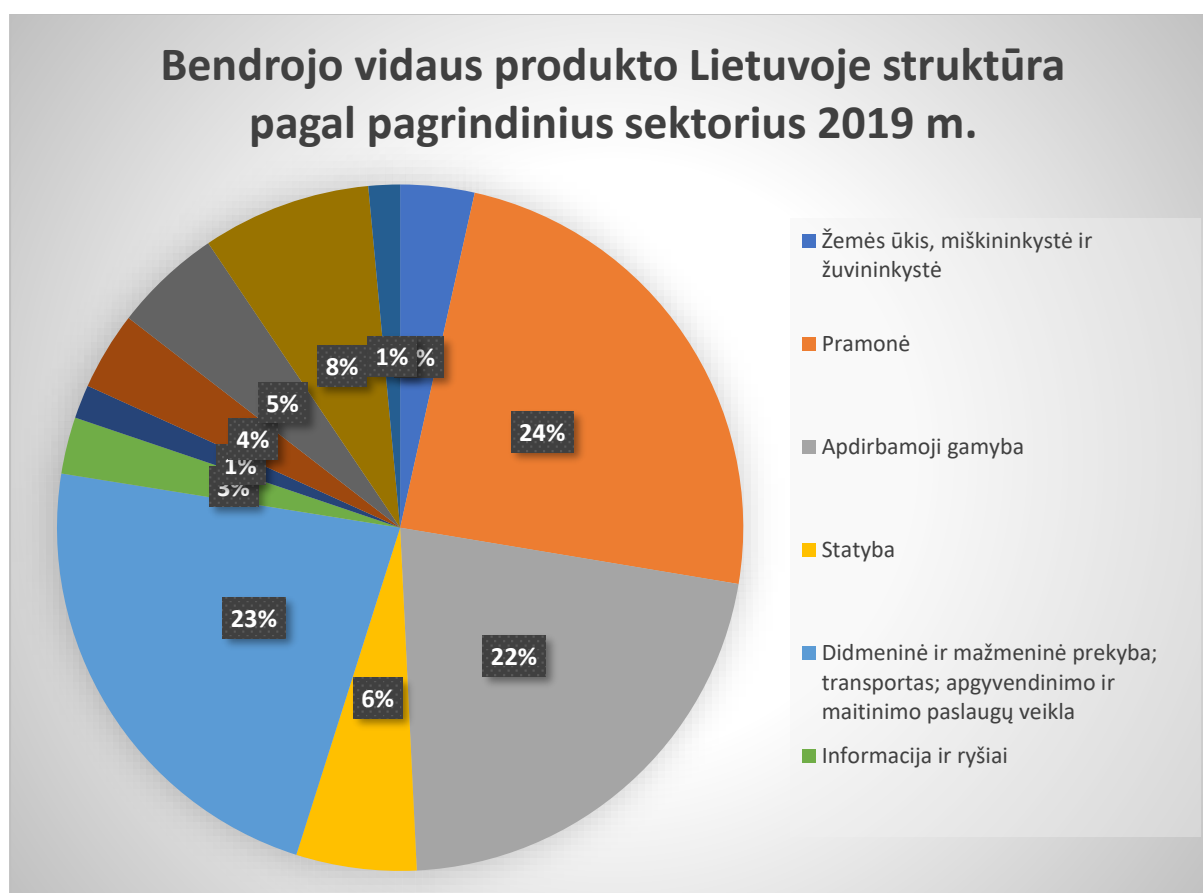
Taigi lyginamasis metodas šiame darbe pasirinktas siekiant atskleisti mažmeninės prekybos įmonės probleminius procesus bei taikomus darbuotojų įtraukimo metodus. Sistemiškai analizuojant atitikmenis, nustatoma tam tikra įvairovės struktūra, tačiau taikomi lankstūs tyrimo rėmai, kurie gali būti keičiami tyrimo eigoje, jiems nepasiteisinus (Juraitė, 2005).

Svarbiausia, kad lyginamuoju būdu bus išryškinti pagrindiniai veiklos ypatumai. Pagal Tidikį R. šį metodą apibūdina kaip skirtumų ir panašumų aprašymo metodą, kai reikia paaiškinti gautą informaciją bei pateikti išvadas. Darbe tyrimo metodas naudojamas siekiant palyginti įmonių gautus duomenis, bei formuojant kokybės audito kaip įrankio panaudojimo prielaidoms formuoti.

3 . TYRIMO REZULTATAI

3.1 Mažmeninės prekybos sektoriaus apžvalga Lietuvoje

Prekyba yra viena iš svarbiausių šakų Lietuvos ekonomikoje. Ekonomikos ir inovacijų ministerijos vertinimu, prekyba turi didelę įtaką ekonomikos plėtrai. Remiantis LR statistikos departamento 2019 metų duomenimis turi ženklų reikšmingumą kuriant BVP ir yra antroje vietoje (23%) po apdirbamosios pramonės (24%). Paveiksle pateikiamas BVP pasiskirstymas pagal verslo sektorius.



Šaltinis: Statistikos departamentas

8 pav. Bendrojo vidaus produkto Lietuvoje struktūra pagal pagrindinius sektorius

Remiantis Eurostat duomenimis 2020 m. III ketvirčio mažmeninės prekybos apyvartos augimas nepaisant pandeminės situacijos padidėjo 5,1% tad bendrajame Europos sąjungos šalių kontekste metiniai Lietuvos augimo buvo vieni spartesnių.

Remiantis Statistikos departamento informaciniu pranešimu 2020 m. pradžia Lietuvoje veiklą vykdė 107 tūkst. įmonių. Lyginant su 2019 metais matomas 2% veikusių ūkio subjektų augimas. Didmeninė ar mažmeninė prekyba sudarė 23,1% beveik ketvirtį visų veikiančių subjektų. Šis sektorius labai svarbus darbo užimtumui, nes sukuria pasiūlą darbo vietoms. Pagal pateiktus Statistikos

departamento duomenis, šio sektoriaus vidutinis darbuotojų skaičius 2019 metais buvo 16,2% visų dirbančiųjų, kas sudaro virš 208 tūkst.

Remiantis Valstybinio socialinio draudimo duomenimis 2019 metų pabaigai, parduotuvių pardavėjų buvo 61,4 tūkst. o pardavimo, rinkodaros vadovų buvo 18,4 tūkst., todėl matomas šio sektoriaus reikšmingumas darbo užimtumui.

Mažmeninę prekybą Lietuvoje reglamentuoja:

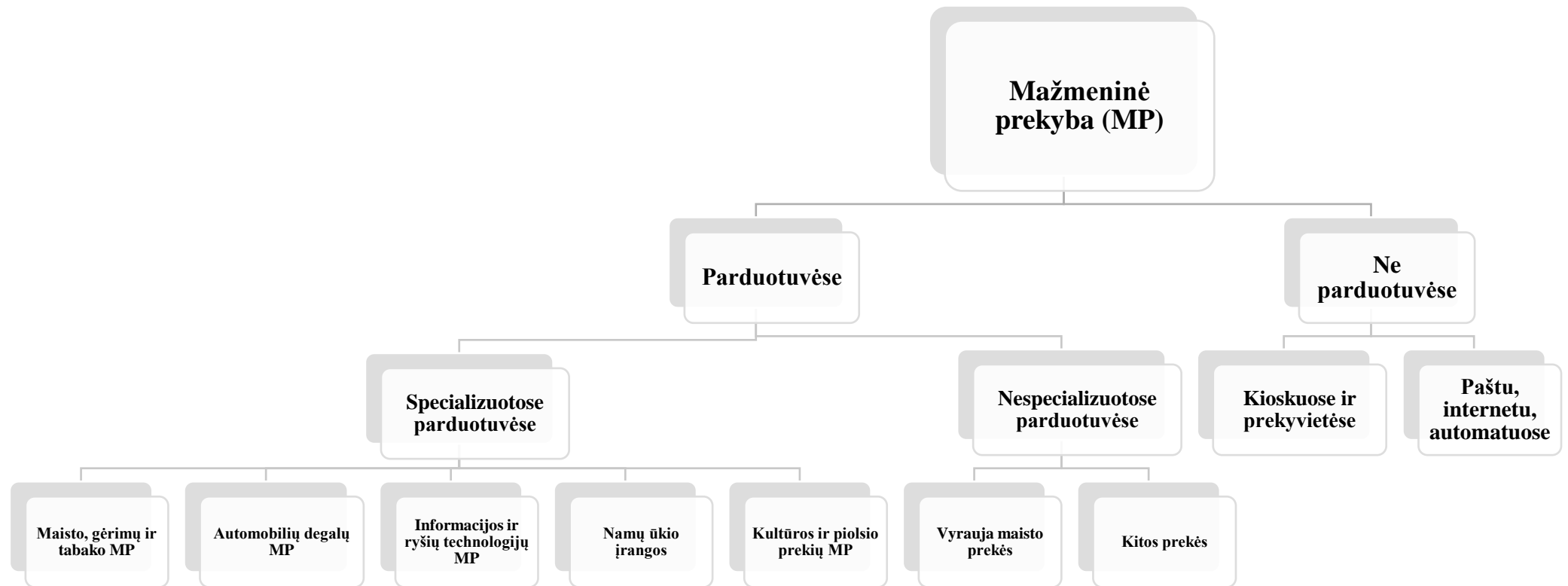
- LR Vyriausybės 2001-06-11 nuarimas Nr. 697 „Dėl mažmeninės prekybos taisyklių patvirtinimo.

Šiomis taisyklėmis yra nustatomi bendrieji mažmeninės prekybos reikalavimai, tokie kaip: Pardavėjo pareigos, vartotojų teisės ir pareigos, reikalavimai darbuotojams, priežiūra bei atsakomybė.

- LR mažmeninės prekybos įmonių nesąžiningų veiksmų draudimo įstatymas Nr. „X”I-626.

Šiuo įstatymu siekiama riboti mažmeninės prekybos įmonių turinčių didelę rinkos dalį galią bei užtikrinti konkurencinę aplinką taip pat išlaikyti interesų balansą.

Mažmeninė prekyba yra skiriama pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių. Žemiau paveiksle pateikiama mažmeninės prekybos veiklos sričių klasifikacija pagal grupes, klases ir poklasius.



Šaltinis: Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius, 2 redakcija

9 pav. Mažmeninės prekybos klasifikavimas

Pagal Statistikos departamento duomenimis 2018 m. sausio mėn. Lietuvoje veikė beveik 18 tūkst. parduotuvių jos priklausė 15 tūkst. mažmeninės prekybos įmonėms, kurios sudarė beveik 18 % visų Lietuvos įmonių. Šiose įmonėse dirbo apie 150 tūkst. Darbuotojų.

Nepaisant pandeminės situacijos 2020 metais mažmeninės prekybos apyvarta lyginant su 2019 metais išaugo 6,39% ir sudarė 10,06 mln. Eur.. Mažmeninę prekybą nuo didesnio nuosmukio sulaukė greitai atsistatę vartotojų lūkesčiai dėl jų finansinės padėties, sušvelninus pirmojo karantino ribojimus dirbančiųjų pajamų augimas greitai atsistatė į lygį, buvusį prieš pandemiją.

Pandeminės situacijos valdymo metodai, verslo bei gyventojų ribojimai daro didelę įtaką daugelio mažmeninės prekybos įmonių veiklai. Socialinis atstumas didina pardavimus internetu. Daugelis kompanijų siekiant išlaikyti veiklos tęstinumą, reaguoja į nuolat kintančias rinkos sąlygas ir perkelia prekybą į internetinę erdvę. Todėl internetinės prekybos apimtys 2020 m. lyginant su 2019 m. išaugo daugiau nei 80% (AB Swedbank atliktas tyrimas).

3.2 Tiriamųjų įmonių charakteristika

Tyrime nagrinėtos įmonės pagal LR smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymo 3 str. yra priskiriamos vidutinių, mažų ir labai mažų įmonių grupei. Abi įmonės priklauso užsienio kapitalo įmonių grupėms. Pirmoji įmonėje veikia 21 fizinė ir internetinė parduotuvės, tačiau dėl pandeminės situacijos tyrimo metu dirbo tik dvi fizinės parduotuvės, 12 parduotuvių buvo pertvarkytos į internetinės parduotuvės užsakymų atsiėmimo stoteles. Atlikto tyrimo metu buvo 203 darbuotojai iš kurių 51 % buvo prastovose. Antroji įmonė Lietuvoje turi 7 fizines parduotuves bei internetinę parduotuvę. Tyrimo metu veikė tik internetinė parduotuvė bei viena parduotuvė, kuri buvo pertvarkyta į internetinių užsakymų atsiėmimo stotelę. Įmonėje įdarbinti 34 darbuotojai, iš kurių tyrimo metu 59% buvo prastovose.

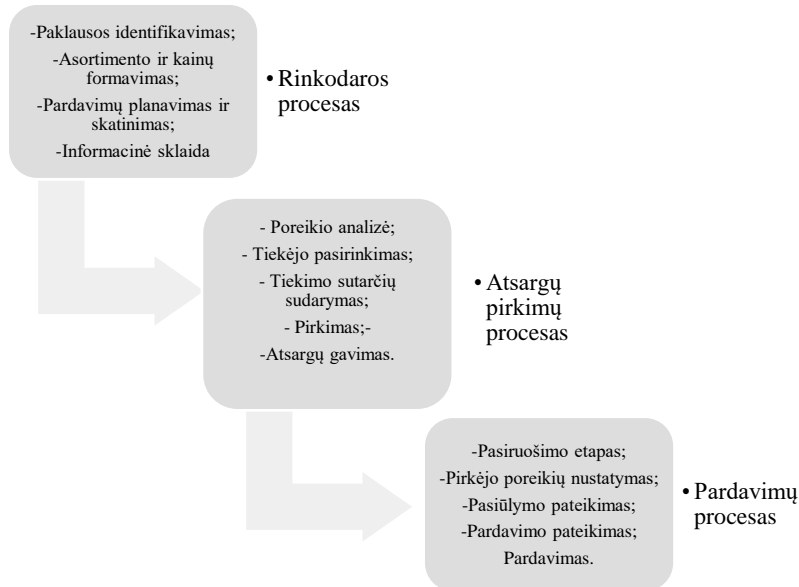
Abi įmonės yra orientuotos į vidutines ir aukštesnes pajamas gaunančių vartotojų segmentą. Kurį pagal 2020 metų 11 mėn. atliktą Swedbank tyrimą sudaro apie 60% Lietuvos gyventojų. Įmonių amžius tyrimo datai: pirmosios įmonės 16 metų ir 3 mėnesiai, antrosios įmonės 16 metų ir 4 mėnesiai.

Pažymėtina, kad abiejų tiriamųjų įmonių veiklos sritis yra ta pati. Esminis skirtumas tarp šių dviejų įmonių yra jog pirmoji įmonė prekiauja skirtingų prekinių ženklų produkcija, toliau pagal šį faktorių įmonė darbe įvardijama kaip „Multi Brand chain“, antroji įmonė prekiauja vienu prekiniu ženklu toliau darbe įvardijama kaip „Mono Brand Chain“.

3.3 Vadovų kokybinio interviu rezultatai

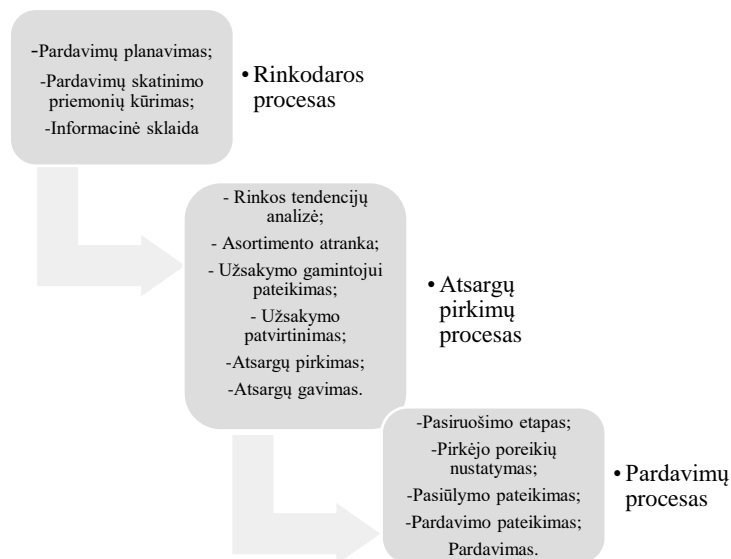
Kokybinio tyrimo metu apklaustos įmonės „Multi brand chain“ regiono vadovė ir įmonės „Mono brand chain“ regiono vadovė. Interviu metu, apklausiamų darbuotojų buvo paprašyta apibūdinti įmonėje vykstančius operacinius procesus.

Remiantis pateiktais duomenimis, žemiau pateikiamas įmonių „Multi brand chain“ ir „Mono brand chain“ vykstančių operacinių procesų žemėlapis.



Sudaryta autorės

10 pav. Įmonės „Multi brand chain“ operacinių procesų žemėlapis



Sudaryta autorės

11 pav. Įmonės „Mono brand chain“ operacinių procesų žemėlapis

Markevičiūtė L. teigia, kad organizacijos dokumentai padeda jai pažinti veiklos ypatumus bei juos vertinti. Juose fiksuojama organizacijos patirtis, kuri leidžia aptikti kokybę užtikrinančių elementų pokytį, bei nustatyti gerąją praktiką, kas leidžia eliminuoti klaidas ir nuolat tobulėti. Anot Markevičiūtės L. dokumentavimas gali būti apibrėžiamas iherentiškas kokybės užtikrinimo įrankis neatsižvelgiant ar kokybę stengiamasi užtikrinti diegiant kokybės vadybos sistemos nuostatas ar taikant ISO9000 standartą.

Antruoju klausimu siekta išsiaiškinti ar įmonės turi įsidiegios kokybės vadybos sistemą, bei kokiais dokumentais yra apibrėžiama operacinių procesų kokybė.

Vidinė komunikacija – elementas turinti didelę įtaką įmonės kultūros formavimui, darbuotojų santykių puoselėjimui bei pasitenkinimui, siekiant optimalaus darbuotojų įsitraukimo į įmonės tikslų įgyvendinimą. Sklandi vidinės komunikacijos užtikrina produktyvų bendradarbiavimą. Todėl trečiuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip apklausiamieji vertina vidinę įmonės komunikaciją tarp padalinių.

Ketvirtuoju klausimu siekta išsiaiškinti kokias priemones naudoja siekdama įtraukti darbuotojus į veiklos procesus.

Penktuoju klausimų siekta išsiaiškinti kokiomis priemonėmis įmonėse yra vertinami procesai.

Šeštuoju klausimu siekta sužinoti apklausiamųjų nuomonę apie kokybės audito naudą įmonei ir ar kokybės auditas vykdomas įmonėse?

Žemiau lentelėje pateikiami kokybinio interviu rezultatai.

3 lentelė. Vadovų interviu rezultatai

Klausimas	Įmonės Multi brand chain atsakymų apibendrinimas	Įmonės Mono brand chain atsakymų apibendrinimas	Išvada
Įmonėje vykstančių procesų apibendrinimas	Pagal sudarytą procesų žemėlapi 10 pav. Įmonės „Multi brand chain“ operacinių procesų žemėlapis Įmonė įtraukia visų lygių darbuotojus, kuriuos atstovauja padalinių vadovai į žemiau nurodytų procesus: - Pardavimo skatinimo priemonių kūrimas;	Pagal sudarytą įmonės procesų žemėlapi 11 pav. Įmonės „Mono brand chain“ operacinių procesų žemėlapis darbuotojai įtraukiami į procesų kūrimą bei tobulinimą sekančia tvarka: - Akcijų, pardavimų skatinimo priemonių kūrime dalyvauja regiono vadovė kartu su padalinių vadovais,	Lyginant įmonės Multi brand chain ir įmonės Mono brand chain operacinių procesų seką, bei darbuotojų įtraukimą matyti, kad įmonė Multi brand chain yra

Klausimas	Įmonės Multi brand chain atsakymų apibendrinimas	Įmonės Mono brand chain atsakymų apibendrinimas	Išvada
	<ul style="list-style-type: none"> - Renginių organizavimą; - Prekių asortimento planavimą, bei atranką; - Veiklos veiksmų plano koregavimą. 	<p>sprendžiant ir vertinant, kuriuos pateiktos idėjos turėtų būti įgyvendinamos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Padalinio prekių asortimento formavime dalyvauja padalinių vadovai bei regiono vadovė. 	<p>labiau linkusi įtraukti darbuotojus nuo pat idėjos kūrimo etapo, tokiu būdu įpareigojant darbuotojus prisiimti atsakomybę dėl priimto sprendimo efektyvumo, kas sąlygoja didesnę darbuotojų įsitraukimą. Tuo tarpu įmonėje Mono brand chain padalinių vadovai dalyvauja tik formuojant prekių asortimentą.</p>
Ar įmonės turi įsidiegos kokybės vadybos sistemą, bei kokiais dokumentais yra apibrėžiama	Įmonėje nėra įdiegtos kokybės vadybos sistemos. Kokybę stengiamasi užtikrinti šiomis priemonėmis:	Įmonėje taip pat nėra įdiegtos kokybės vadybos sistemos. Kokybė užtikrinama sekančiomis priemonėmis:	Apibendrinant apklausiamųjų atsakymus galima teigti, kad nei vienoje

Klausimas	Įmonės Multi brand chain atsakymų apibendrinimas	Įmonės Mono brand chain atsakymų apibendrinimas	Išvada
operacinių procesų kokybė?	<ul style="list-style-type: none"> - rengiant procesų aprašymus, taisykles, instrukcijas ir standartus, kurie yra pasiekiami, bet kuriuo metu visiems įmonės darbuotojams įmonės intranete; - Diegiant naują procesą ar tobulinant senąjį proceso aprašymai, instrukcijos yra atnaujinamos; - Įmonėje taip pat yra taikoma praktika, kad kai kurie procesai nėra aprašyti, o yra perduodami apmokant darbuotojus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Darbuotojai vykdant įmonės operacinius procesus vadovaujasi vidaus darbo taisyklėmis, pareiginėmis bei kitomis instrukcijomis. 	iš tiriamųjų įmonių nėra vieningos procesų dokumentacijos, kurioje būtų apibrėžti kokybės kriterijai. Todėl vertinti kokybės atitiktį yra sudėtinga.
Kaip apklausiamieji vertina vidinę įmonės komunikaciją tarp padalinių?	<p>Apklausiamoji įmonės atstovė įvardino, kad vidinę komunikaciją vertina palankiai. Stengiamasi užtikrinti grįžtamąjį ryšį, padalinių vadovus bei jų darbuotojus įtraukiant į pasiūlymų, bei atsiliepimų teikimą. Įmonėje komunikacijos stiprinimui taikomos tokios priemonės kaip:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizuojami testiniai 	<p>Įmonės atstovė įvardijo vidinę komunikaciją, kaip sklandų procesą, kurio metu dominuoja grįžtamasis ryšys tarp darbuotojų. Gaunama informacija yra aiški, glausta susijusi su darbinių užduočių vykdymu. Įmonėje nėra organizuojamų papildomų mokymų ar kitų renginių kuriais būtų skatinamas neformalusis bendravimas.</p>	Pagal pateiktus atsakymus matyti, kad įmonė Multi brand chain linkusi nuolat tobulinti komunikacijos procesą, nuo ko turėtų būti teigiamai veikiamas komunikacijos sklandumo

Klausimas	Įmonės Multi brand chain atsakymų apibendrinimas	Įmonės Mono brand chain atsakymų apibendrinimas	Išvada
	<p>darbuotojų mokymai;</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizuojami komandinio darbo projektai; - įmonėje yra diegiama „koučingo“ kultūra. 		<p>užtikrinimas.</p> <p>Tuo tarpu Mono brand chain įmonės atstovės nuomone komunikacija yra pakankamai sklandi ir nereikalaujanti papildomų investicijų</p>
<p>Kokias priemones naudoja siekdama įtraukti darbuotojus į veiklos procesus?</p>	<p>Įmonėje stengiamasi įtraukti visus įmonės darbuotojus į visus proceso etapus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - darbuotojų dalyvavimas procesų vertinime; - darbuotojų teikiamų pasiūlymų svarstymas bei įgyvendinimas; - darbuotojų dalyvavimas procesų testavime; - asortimento atrankoms ir klientų akcijoms organizuoti yra sudarinėjamos darbo grupės kurias sudaro ir padalinių darbuotojai; - organizuojami darbuotojo 	<p>Įmonėje taikomos priemonės:</p> <ul style="list-style-type: none"> - padaliniuose organizuojami mėnesiniai to padalinio darbuotojų susirinkimai; - darbuotojai gali teikti atsiliepimus, pasisakyti apie vykstančius procesus aukštesnio lygio vadovui; - organizuojami darbuotojų metiniai pokalbiai; - rengiami padalinių vadovų susirinkimai, pasiektų rezultatų bei planų pristatymui. 	<p>Multi brand chain įmonės taikomų įtraukimo priemonių gausa turėtų sąlygoti didesnę darbuotojų motyvacijos, pasitenkinimo bei įsitraukimo lygį. Tuo tarpu taikomos Mono brand chain įmonės priemonės organizuojant susirinkimus bei aptariant rezultatus ir jų pasiekimui</p>

Klausimas	Įmonės Multi brand chain atsakymų apibendrinimas	Įmonės Mono brand chain atsakymų apibendrinimas	Išvada
	<p>metiniai pokalbiai;</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizuojami darbuotojų ir verslo partnerių bendri susirinkimai. 		<p>naudojamų priemonių efektyvumą, turėtų užtikrinti sklandų darbuotojų funkcijų atlikimą, bei apibrėžtumą.</p>
<p>Kokiomis priemonėmis įmonėse yra vertinami procesai?</p>	<p>Įmonėje procesai yra vertinami pasitelkiant šias priemones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ataskaitų teikimas aukštesnio lygio vadovams; - procesų stebėseną kurią vykdo vadovai; - Naujų procesų testavimas, atsiliepimų vertinimas, tobulinimas pagal darbuotojų pastebėjimus; - kiekvienam procesui atskirai yra nustatyti konkretus atskiri vertinimo kriterijai; - bendriniai vertinimo kriterijų reikalavimai: aiškus naudotojams, bei padėtų įvykdyti nustatytus tikslus. 	<p>Įmonėje procesai vertinami šiomis priemonėmis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stebėseną vykdo aukštesnio lygio vadovai; - nustatyto formato ataskaitų teikimas; - nepasiekus nustatytų tikslų įvardijamos priežastys; - įdiegus naujus procesus jie yra testuojami visų lygių darbuotojų, teikiami atsiliepimai bei pasiūlymai; - procesai turi būti aiškiai suprantami, suvokiama jų nauda. 	<p>Abi įmonės naudoja tapačius procesų vertinimo metodus bei vertinimo kriterijus. Tačiau įmonė Multi brand chain smulkiau nagrinėja naujai diegiamus procesus prieš jo diegimą, testuodama bei koreguodama, jį pagal proceso naudotojų pastabas, kas leidžia išvengti neefektyvių</p>

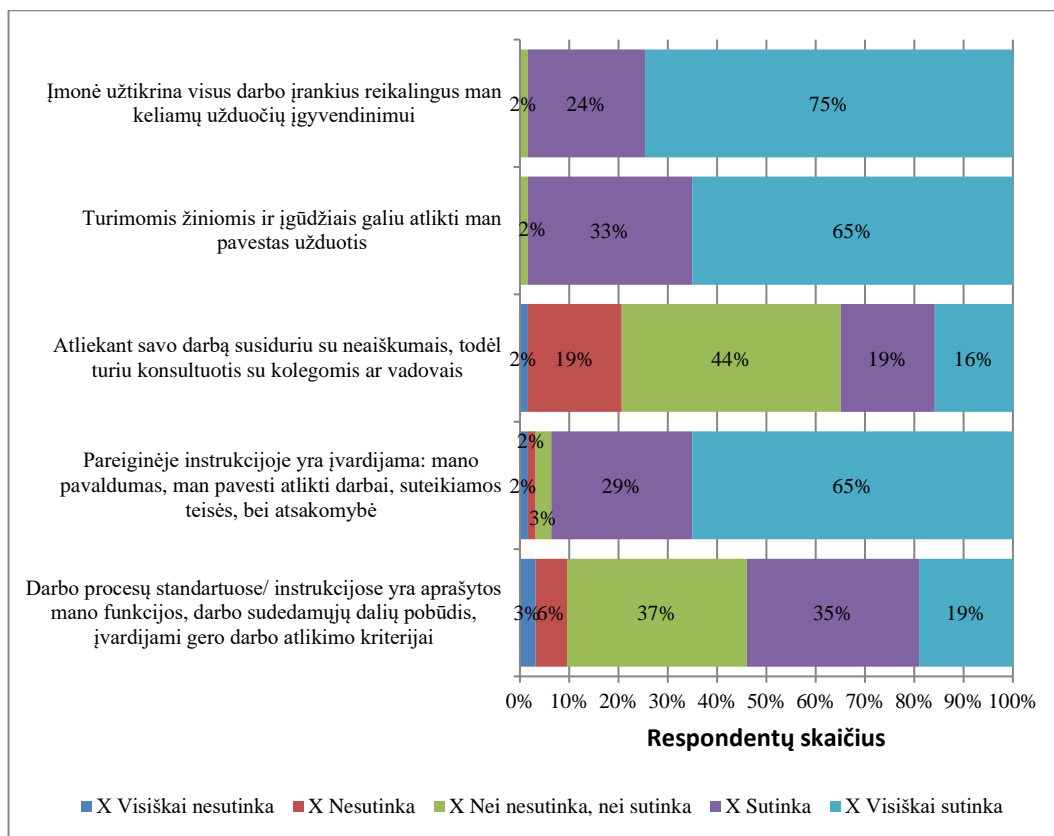
Klausimas	Įmonės Multi brand chain atsakymų apibendrinimas	Įmonės Mono brand chain atsakymų apibendrinimas	Išvada
			procesų diegimo.
Apklausiamųjų nuomonė apie kokybės audito naudą įmonei? Ar vykdomas Jūsų įmonėje?	Įmonės regiono vadovės teigimu kokybės auditas vertina ir teikia išdavas apie įmonės procesų kokybę. Įmonėje nėra vykdomas nes turimų kokybės užtikrinimo priemonių pakanka, taip pat reikalauja papildomų kaštų.	Įmonės atstovės teigimu, atliktas kokybės auditas padėtų nustatyti tobulintinas sritis, bei priemones. Įmonėje nėra vykdomas dėl papildomų kaštų.	Įmonės nėra linkusios taikyti kokybės audito kaip priemonės procesų tobulinimui dėl nenustatyto naudos ir kaštų santykio.

3.4 Darbuotojų apklausos rezultatai

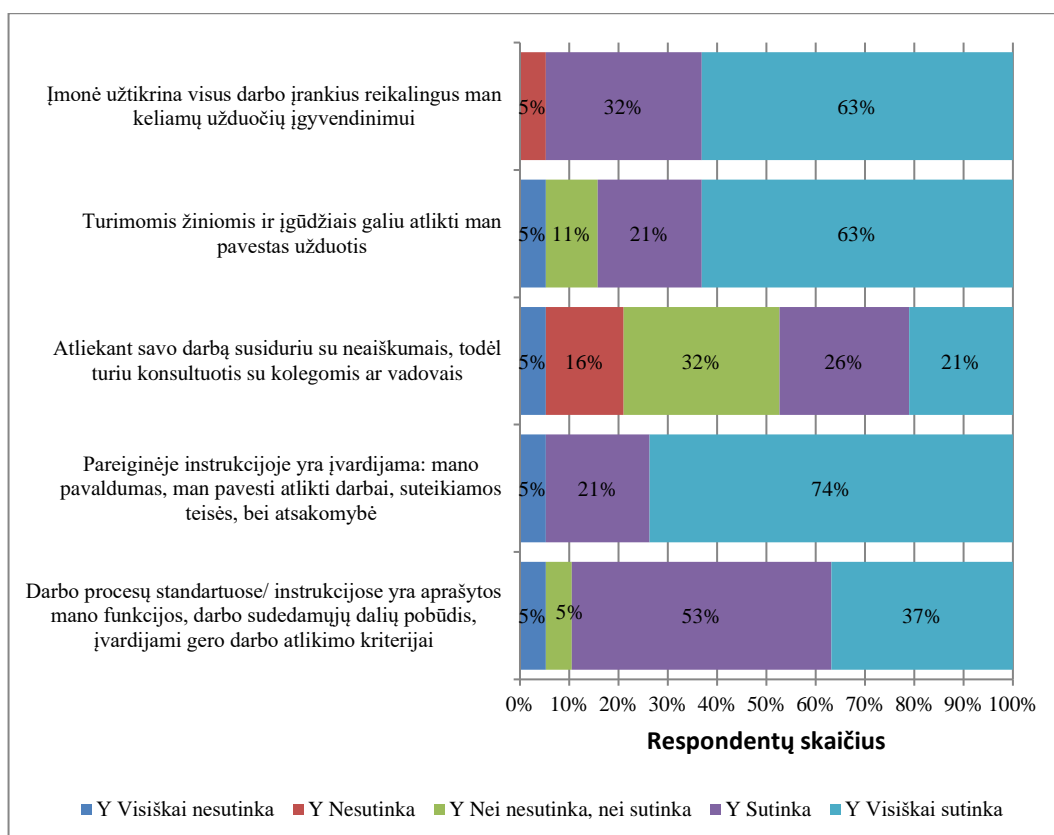
Kiekybiniame tyrime „Darbuotojų įtraukimas į veiklą apklausa“ įmonėje „Multi brand chain“, dalyvavo 63 respondentai, įmonėje „Mono brand chain“ 19 jos darbuotojų.

Nuo to, kaip organizuojamas darbas, priklauso darbuotojų įsitraukimas į veiklą bei įmonės veiklos efektyvumas. Tad siekiant padidinti darbo organizavimo efektyvumą, darbuotojas turi žinoti kokiu tikslu jis atlieka paskirtas užduotis, koks turėtų būti rezultatas, kaip atlikti jam pavestas užduotis. Taip pat svarbu užtikrinti visas priemones reikalingas iškeltų tikslų įgyvendinimui. Pirmuoju klausimu respondentų prašoma įvardinti kaip jie vertina darbo organizavimą įmonėje.

Žemiau esančiuose paveiksluose ir lentelėse pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal teiginius apie jų organizuojamą darbą. Kaip matyti, tarp „Multi brand chain“ įmonės grupėse respondentai labiausiai sutiko su teiginiu „Turimomis žiniomis ir įgūdžiais galiu atlikti man pavestas užduotis“ ir „Įmonė užtikrina visus darbo įrankius reikalingus man keliamų užduočių įgyvendinimui“ sutiko ir visiškai sutiko po 98 proc., o „Mono brand chain“ įmonės grupėje daugiausiai respondentų sutiko su teiginiais „Pareiginėje instrukcijoje yra įvardijama: mano pavaldumas, man pavesti atlikti darbai, suteikiamos teisės, bei atsakomybė“ ir „Įmonė užtikrina visus darbo įrankius reikalingus man keliamų užduočių įgyvendinimui“ sutiko ir visiškai sutiko po 95 proc.



12 pav. Teiginių apie respondentų organizuojamą darbą pasiskirstymas tarp “Multi brand chain” įmonės darbuotojų



13 pav. Teiginių apie respondentų organizuojamą darbą pasiskirstymas tarp “Mono brand chain” įmonės darbuotojų

Palyginus teiginių pasiskirstymą tarp „Multi brand chain” ir „Mono brand“ įmonių apskaičiuoti „Chi kvadrato“ (χ^2) kriterijai, tačiau nei vienu atveju statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), tai parodo, kad sutikimas su nurodytais teiginiais tarp abiejų reikšmingai nesiskiria.

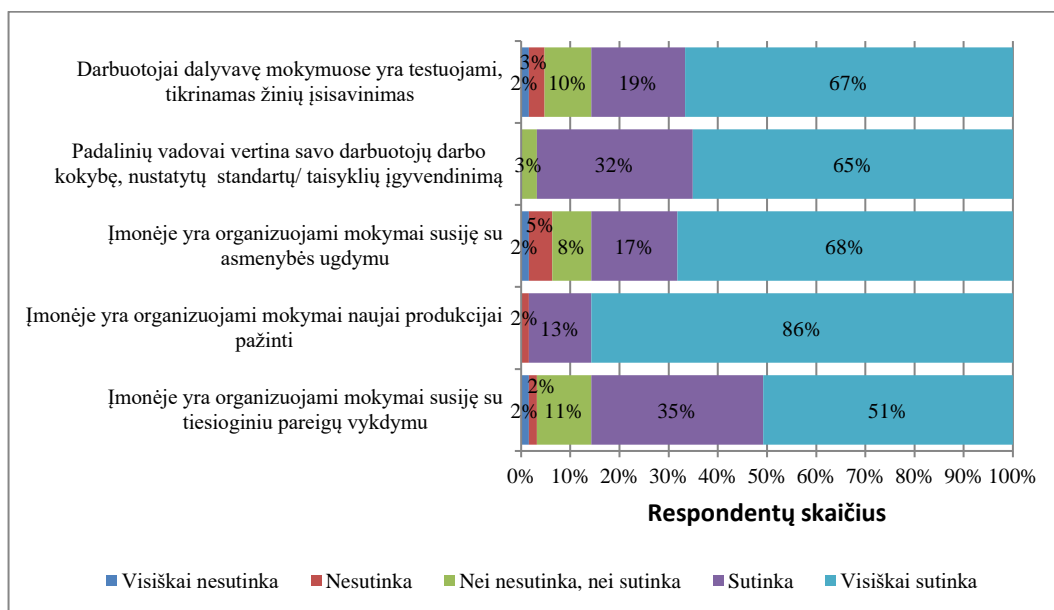
4 lentelė. Teiginių apie respondentų organizuojamą darbą pasiskirstymas

	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Darbo procesų standartuose/ instrukcijose yra aprašytos darbo sudedamųjų dalių pobūdis, įvardijami gero darbo atlikimo kriterijai	3,2%	6,3%	36,5%	34,9%	19,0%	5,3%	0,0%	5,3%	52,6%	36,8%	9,418	4	0,051
Pareiginėje instrukcijoje yra įvardijama: mano pavaldumas, man pavesti atlikti darbai, suteikiamos teisės, bei atsakomybė	1,6%	1,6%	3,2%	28,6%	65,1%	5,3%	0,0%	0,0%	21,1%	73,7%	2,182	4	0,702
Atliekant savo darbą susiduriu su neaiškumais, todėl turiu konsultuotis su kolegomis ar vadovais	1,6%	19,0%	44,4%	19,0%	15,9%	5,3%	15,8%	31,6%	26,3%	21,1%	2,077	4	0,722
Turimomis žiniomis ir įgūdžiais galiu atlikti man pavestas užduotis	0,0%	0,0%	1,6%	33,3%	65,1%	5,3%	0,0%	10,5%	21,1%	63,2%	7,234	3	0,065
Įmonė užtikrina visus darbo įrankius reikalingus man keliamų užduočių įgyvendinimui	0,0%	0,0%	1,6%	23,8%	74,6%	0,0%	5,3%	0,0%	31,6%	63,2%	4,227	3	0,238

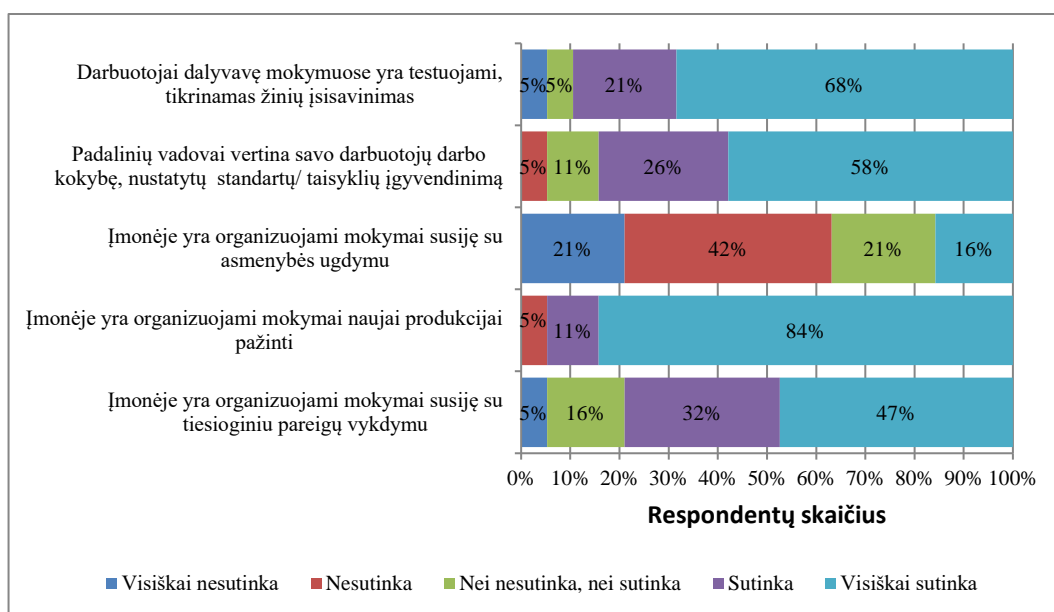
Darbuotojų mokymas yra viena iš pagrindinių priemonių siekiant įtraukti darbuotojus į nustatytą tikslų įgyvendinimą. Teigiamas mokymų poveikis pasireiškia per darbuotojo motyvaciją. Todėl antruoju klausimu buvo klausama kokios mokymo priemonės yra taikomos įmonėje.

Pagal pateiktus paveikslus ir lentelę pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal organizuojamas mokymo priemones. Kaip matyti, tiek tarp „Multi brand chain”, tiek tarp „Mono brand

chain“ įmonių daugiausiai respondentų nurodė tokią priemonę kaip „Įmonėje yra organizuojami mokymai naujai produkcijai pažinti“ sutiko ir visiškai sutiko po 98 proc..



14 pav. Organizuojamų mokymo priemonių pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų



15 pav. Organizuojamų mokymo priemonių pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų

Palyginus priemonių pasiskirstymą tarp įmonių, matyti, kad buvo nustatytas vienas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p < 0,05$), kuris parodė, kad su priemone „Įmonėje yra organizuojami mokymai susiję su asmenybės ugdymu“ reikšmingai dažniau visiškai sutiko „Multi brand chain“ įmonės

darbuotojai, nei, kad „Mono brand chain“ darbuotojai. Tuo tarpu sutikimas su kitomis priemonėmis tarp įmonių darbuotojų statistiškai reikšmingai nesiskyrė.

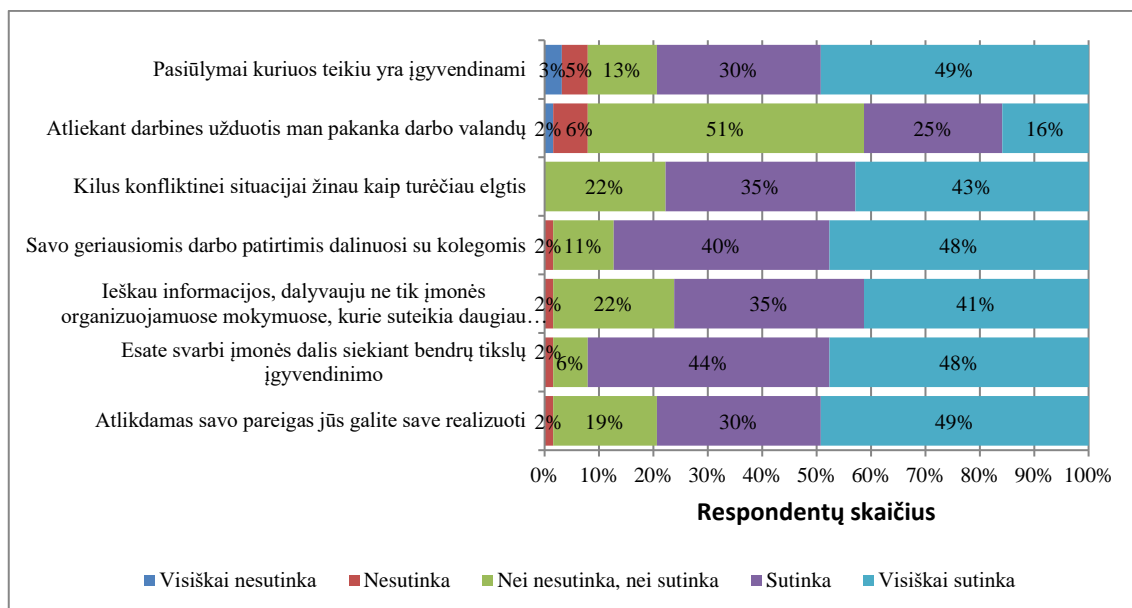
5 lentelė. Organizuojamų mokymo priemonių pasiskirstymas

	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Įmonėje yra organizuojami mokymai susiję su tiesioginiu pareigų vykdymu	1,6%	1,6%	11,1%	34,9%	50,8%	5,3%	0,0%	15,8%	31,6%	47,4%	1,454	4	0,835
Įmonėje yra organizuojami mokymai naujai produkcijai pažinti	0,0%	1,6%	0,0%	12,7%	85,7%	0,0%	5,3%	0,0%	10,5%	84,2%	0,869	2	0,648
Įmonėje yra organizuojami mokymai susiję su asmenybės ugdymu	1,6%	4,8%	7,9%	17,5%	68,3%	21,1%	42,1%	21,1%	0,0%	15,8%	37,014	4	0,000
Padalinių vadovai vertina savo darbuotojų darbo kokybę, nustatytų standartų/ taisyklių įgyvendinimą	0,0%	0,0%	3,2%	31,7%	65,1%	0,0%	5,3%	10,5%	26,3%	57,9%	5,193	3	0,158
Darbuotojai dalyvavę mokymuose yra testuojami, tikrinamas žinių įsisavinimas	1,6%	3,2%	9,5%	19,0%	66,7%	5,3%	0,0%	5,3%	21,1%	68,4%	1,759	4	0,780

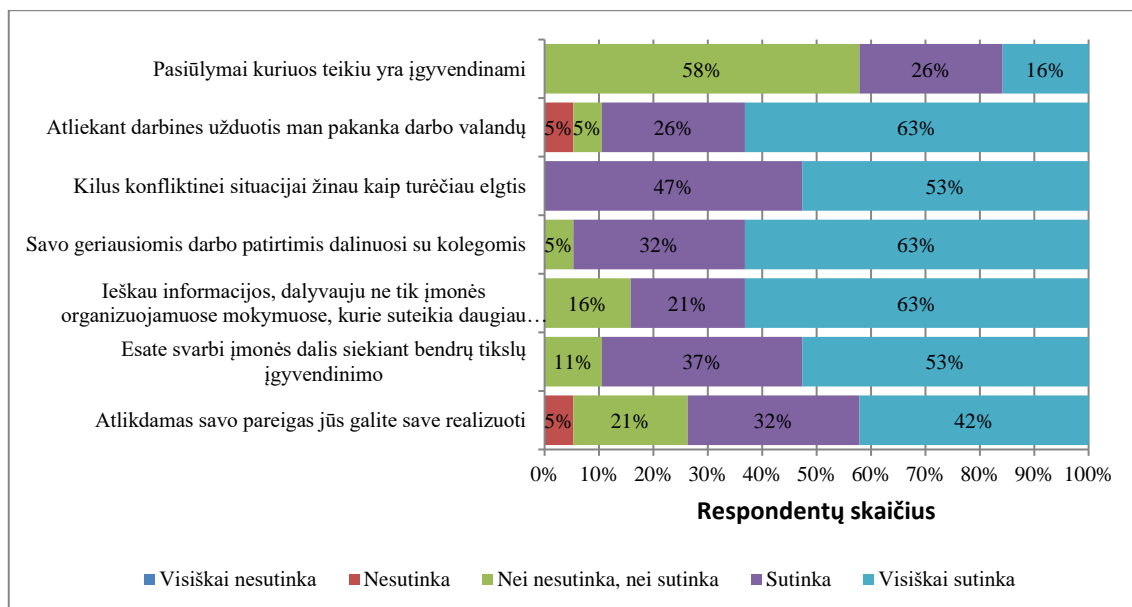
Asmeninės darbuotojo savybės tokios kaip: savimotyvacija, komunikabilumas, iniciatyvumas, gebėjimas mokytis ir nuolatinis tobulėjimas, komandiškumas, gebėjimas identifikuoti problemas, laiko planavimas, gebėjimas įtikinti yra lemiančios pačio darbuotojo gebėjimą įsitraukti į tikslų įgyvendinimą. Tad šiuo klausimu siekta sudaryti įmonių darbuotojų paveikslą, bei nustatyti kiek darbuotojai linkę įsitraukti į veiklą dėl asmeninių savybių.

Iš pateiktų respondentų teiginių vertinimo matyti, kad „Multi brand chain“ įmonės respondentai labiausiai sutiko su būdingu veiksmu „Esate svarbi įmonės dalis siekiant bendrų tikslų įgyvendinimo“ sutiko ir visiškai sutiko 92 proc., kas parodo darbuotojų suvokimą apie jo įsitraukimo į tikslų įgyvendinimą svarbą. „Mono brand chain“ įmonėje daugiausiai respondentų sutiko su būdingu veiksmu

„Kilus konfliktinei situacijai žinau kaip turėčiau elgtis“ sutiko ir visiškai sutiko 100 proc., kas parodo darbuotojų gebėjimą identifikuoti problemas.



16 pav. Atliekant pareigas būdingų veiksmų pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų



17 pav. Atliekant pareigas būdingų veiksmų pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų

Palyginus veiksmų pasiskirstymą tarp įmonių, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su veiksniu „Atliekant darbinės užduotis man pakanka darbo valandų“ reikšmingai dažniau

visiškai sutiko „Mono brand chain“ įmonės darbuotojai, nei, kad „Multi brand chain“ darbuotojai, o su veiksmu „Pasiūlymai kuriuos teikiu yra įgyvendinami“ reikšmingai dažniau visiškai sutiko „Multi brand chain“ įmonės darbuotojai, nei kad „Mono brand chain“ įmonės darbuotojai. Tuo tarpu sutikimas su kitais veiksmais tarp įmonių darbuotojų statistiškai reikšmingai nesiskyrė.

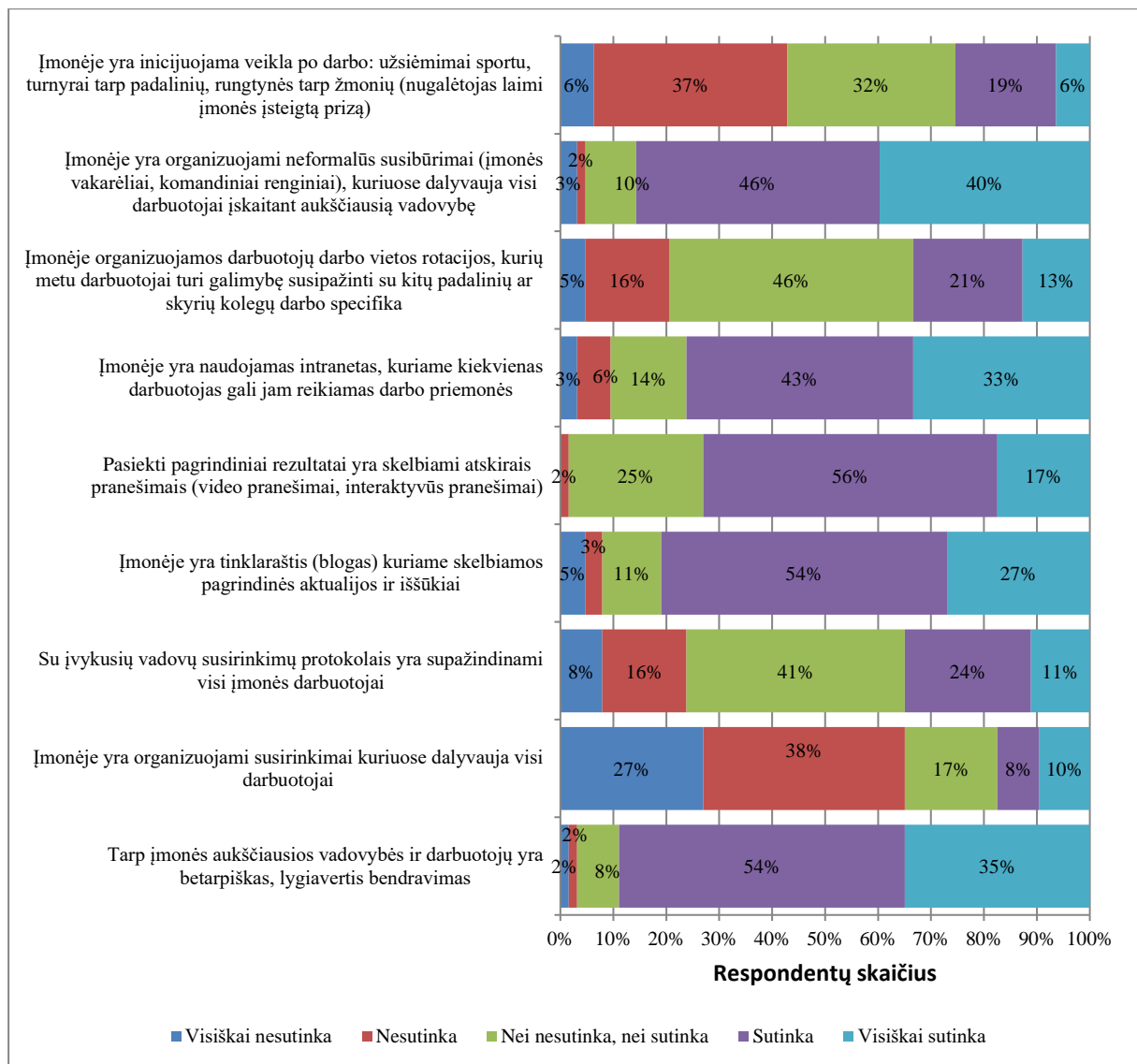
6 lentelė. Atliekant pareigas būdingų veiksmų pasiskirstymas

	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Atlikdamas savo pareigas jūs galite save realizuoti	0,0%	1,6%	19,0%	30,2%	49,2%	0,0%	5,3%	21,1%	31,6%	42,1%	1,003	3	0,800
Esate svarbi įmonės dalis siekiant bendrų tikslų įgyvendinimo	0,0%	1,6%	6,3%	44,4%	47,6%	0,0%	0,0%	10,5%	36,8%	52,6%	0,923	3	0,820
Ieškau informacijos, dalyvauju ne tik įmonės organizuojamuose mokymuose, kurie suteikia daugiau žinių bei idėjų kaip pasiekti man keliamus tikslus	0,0%	1,6%	22,2%	34,9%	41,3%	0,0%	0,0%	15,8%	21,1%	63,2%	2,987	3	0,394
Savo geriausiomis darbo patirtimis dalinuosi su kolegomis	0,0%	1,6%	11,1%	39,7%	47,6%	0,0%	0,0%	5,3%	31,6%	63,2%	1,755	3	0,625
Kilus konfliktinei situacijai žinau kaip turėčiau elgtis	0,0%	0,0%	22,2%	34,9%	42,9%	0,0%	0,0%	0,0%	47,4%	52,6%	5,130	2	0,077
Atliekant darbinės užduotis man pakanka darbo valandų	1,6%	6,3%	50,8%	25,4%	15,9%	0,0%	5,3%	5,3%	26,3%	63,2%	20,019	4	0,000
Pasiūlymai kuriuos teikiu yra įgyvendinami	3,2%	4,8%	12,7%	30,2%	49,2%	0,0%	0,0%	57,9%	26,3%	15,8%	18,382	4	0,001

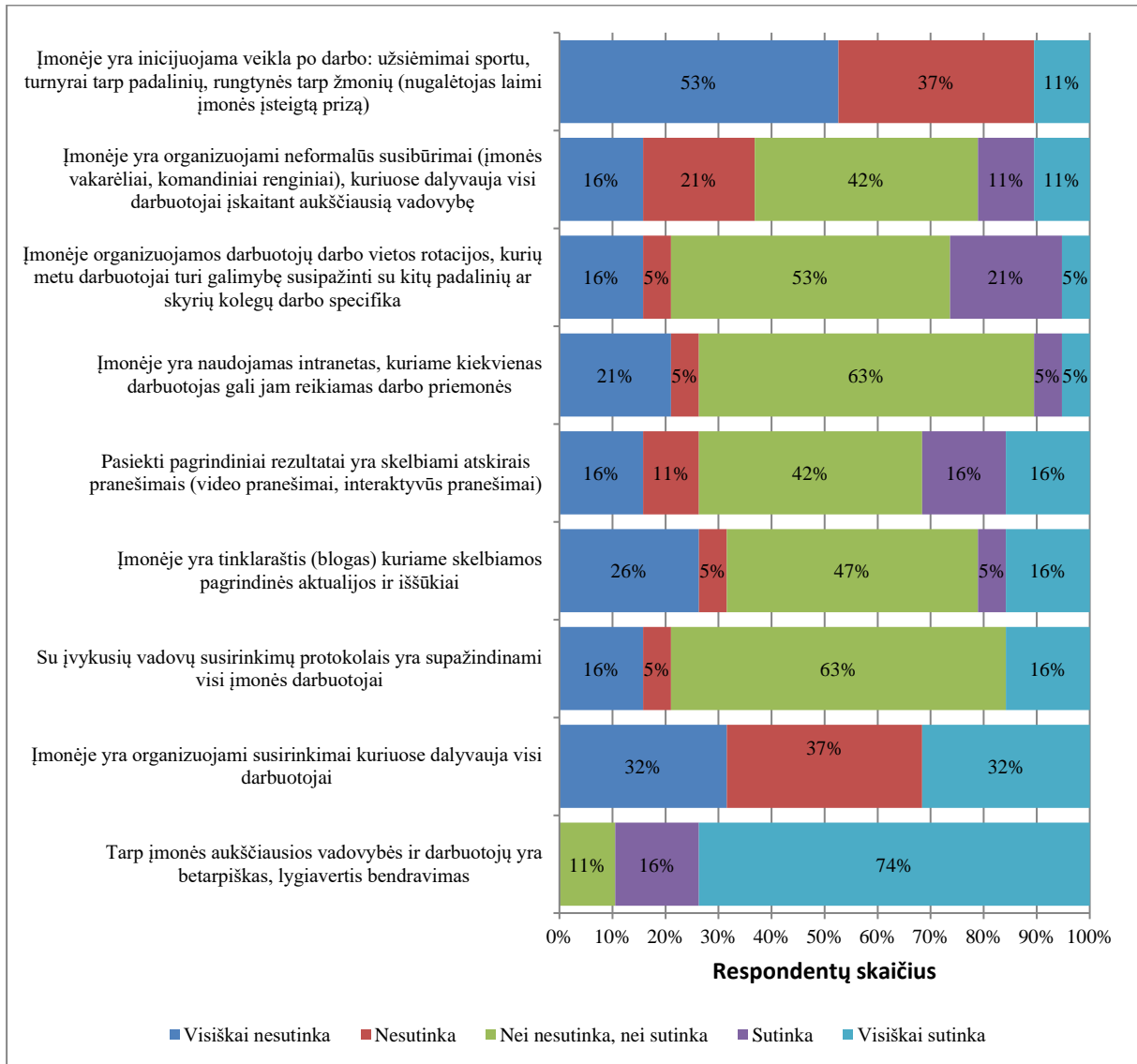
Komunikacija yra įmonės gyvavimo pagrindas. Svarbu užtikrinti, kad ji būtų pakankama ir efektyvi, antraip gali turėti neigiamą įtaką veiklai. Žmogiškieji išteklių yra pagrindinė priemonė tikslų įgyvendinimui, sklaidi komunikacija koreliuoja su darbuotojų darbo kokybės užtikrinimu ir rezultatų pasiekimu. Informacija greičiau pateikiama ir padeda veikti veiksmingiau jei įmonėje bendraujama

neformaliai. Todėl ketvirtuoju klausimu siekta išsiaiškinti priemones, kuriomis įmonėje yra siekiama gerinti komunikaciją.

Žemiau atvaizduojamas respondentų pasiskirstymas pagal įmonės komunikacijos gerinimui naudojamas priemones. Kaip matyti, tarp „Multi brand chain“ įmonės grupėse respondentai labiausiai sutiko su priemone „Tarp įmonės aukščiausios vadovybės ir darbuotojų yra betarpiškas, lygiavertis bendravimas“ sutiko ir visiškai sutiko 89 proc., o taip pat ir „Mono brand chain“ įmonėje daugiausiai respondentų sutiko su priemone „Tarp įmonės aukščiausios vadovybės ir darbuotojų yra betarpiškas, lygiavertis bendravimas“ sutiko ir visiškai sutiko 89 proc..



18 pav. Įmonės komunikacijos gerinimui naudojamų priemonių pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų



19 pav. Įmonės komunikacijos gerinimui naudojamų priemonių pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų

Palyginus priemonių pasiskirstymą tarp įmonių, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad:

- Su priemonėmis „Tarp įmonės aukščiausios vadovybės ir darbuotojų yra betarpiškas, lygiavertis bendravimas“ ir „Įmonėje yra organizuojami susirinkimai kuriuose dalyvauja visi darbuotojai“ reikšmingai dažniau visiškai sutiko „Mono brand chain“ įmonės darbuotojai, nei kad „Multi brand chain“ įmonės darbuotojai.
- Su priemonėmis „Įmonėje yra tinklaraštis (blogas) kuriame skelbiamos pagrindinės aktualijos ir iššūkiai“, „Pasiekti pagrindiniai rezultatai yra skelbiami atskirais pranešimais (video pranešimai, interaktyvūs pranešimai)“, „Įmonėje yra naudojamas intranetas, kuriame

kiekvienas darbuotojas gali jam reikiamas darbo priemonės“, „Įmonėje yra organizuojami neformalūs susibūrimai (įmonės vakarėliai, komandiniai renginiai), kuriuose dalyvauja visi darbuotojai įskaitant aukščiausią vadovybę“ ir „Įmonėje yra inicijuojama veikla po darbo: užsiėmimai sportu, turnyrai tarp padalinių, rungtynės tarp žmonių (nugalėtojas laimi įmonės įsteigtą prizą)“ reikšmingai dažniau sutiko „Multi brand chain“ įmonės darbuotojai, nei kad „Mono brand chain“ įmonės darbuotojai.

7 lentelė. Įmonės komunikacijos gerinimui naudojamų priemonių pasiskirstymas

Lentelės tęsinys kitame lape

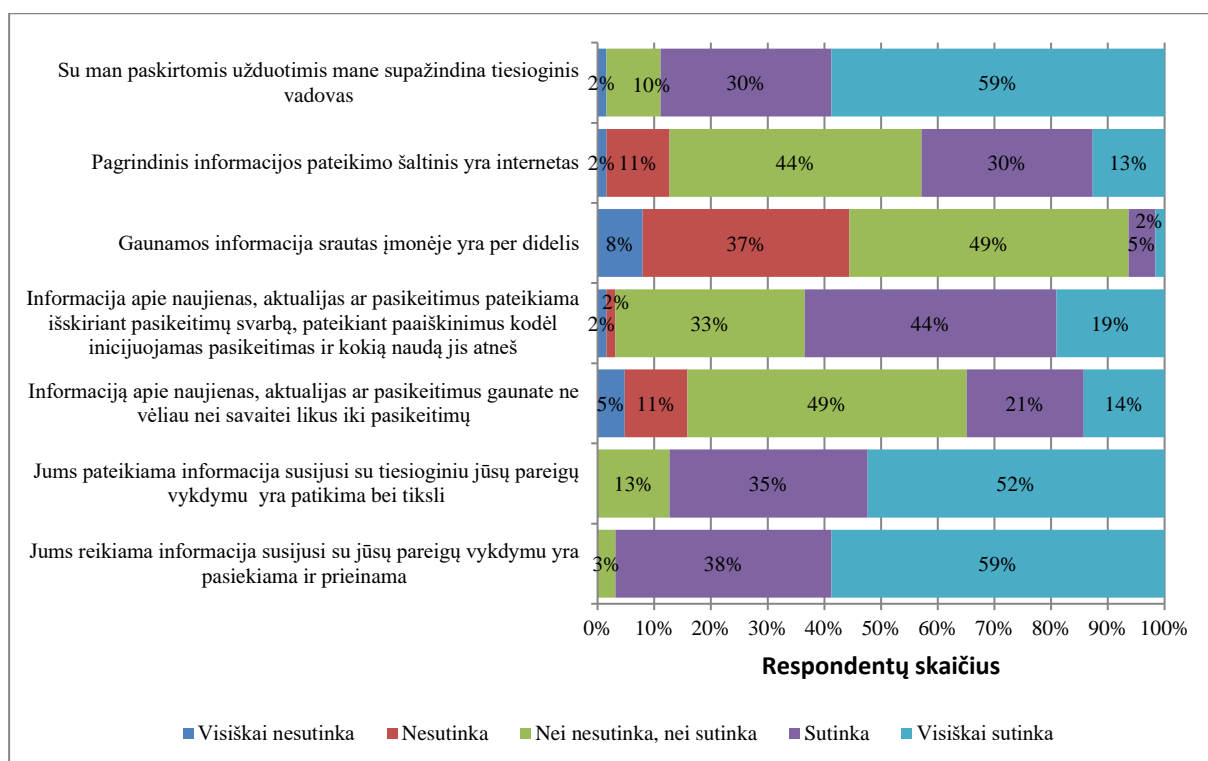
	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Tarp įmonės aukščiausios vadovybės ir darbuotojų yra betarpiškas, lygiavertis bendravimas	1,6%	1,6%	7,9%	54,0%	34,9%	0,0%	0,0%	10,5%	15,8%	73,7%	10,430	4	0,034
Įmonėje yra organizuojami susirinkimai kuriuose dalyvauja visi darbuotojai	27,0%	38,1%	17,5%	7,9%	9,5%	31,6%	36,8%	0,0%	0,0%	31,6%	9,793	4	0,044
Su įvykusių vadovų susirinkimų protokolais yra supažindinami visi įmonės darbuotojai	7,9%	15,9%	41,3%	23,8%	11,1%	15,8%	5,3%	63,2%	0,0%	15,8%	8,443	4	0,077
Įmonėje yra tinklaraštis (blogas) kuriame skelbiamos pagrindinės aktualijos ir iššūkiai	4,8%	3,2%	11,1%	54,0%	27,0%	26,3%	5,3%	47,4%	5,3%	15,8%	25,823	4	0,000
Pasiekti pagrindiniai rezultatai yra skelbiami atskirais pranešimais (video pranešimai, interaktyvūs pranešimai)	0,0%	1,6%	25,4%	55,6%	17,5%	15,8%	10,5%	42,1%	15,8%	15,8%	19,533	4	0,001
Įmonėje yra naudojamas intranetas, kuriame kiekvienas darbuotojas gali jam reikiamas darbo priemonės	3,2%	6,3%	14,3%	42,9%	33,3%	21,1%	5,3%	63,2%	5,3%	5,3%	30,348	4	0,000

	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Įmonėje organizuojamos darbuotojų darbo vietos rotacijos, kurių metu darbuotojai turi galimybę susipažinti su kitų padalinių ar skyrių kolegų darbo specifika	4,8%	15,9%	46,0%	20,6%	12,7%	15,8%	5,3%	52,6%	21,1%	5,3%	4,521	4	0,340
Įmonėje yra organizuojami neformalūs susibūrimai (įmonės vakarėliai, komandiniai renginiai), kuriuose dalyvauja visi darbuotojai įskaitant aukščiausią vadovybę	3,2%	1,6%	9,5%	46,0%	39,7%	15,8%	21,1%	42,1%	10,5%	10,5%	30,593	4	0,000
Įmonėje yra inicijuojama veikla po darbo: užsiėmimai sportu, turnyrai tarp padalinių, rungtynės tarp žmonių (nugalėtojas laimi įmonės įsteigtą prizą)	6,3%	36,5%	31,7%	19,0%	6,3%	52,6%	36,8%	0,0%	0,0%	10,5%	28,314	4	0,000

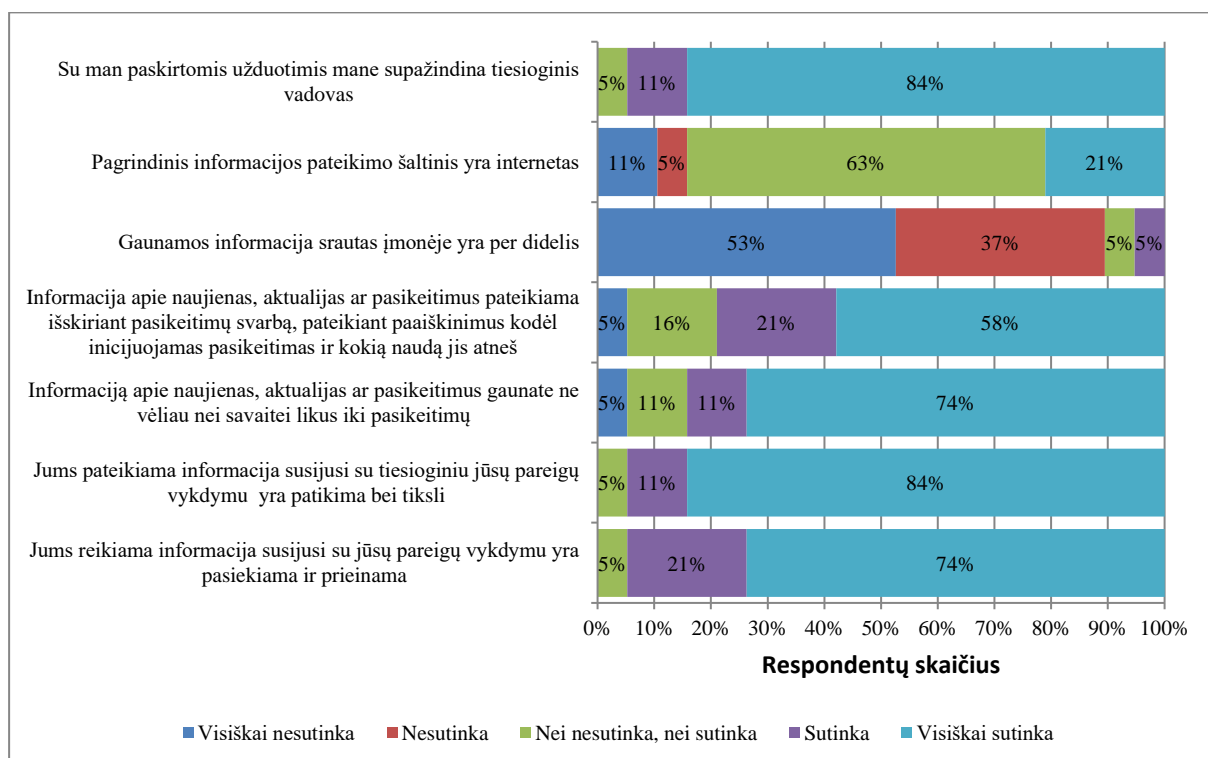
7 lentelės tęsinys

Įmonės informacijos pasiekiamumas bei tikslumas yra svarbus veiklos elementas. Todėl svarbu užtikrinti, kad reikiama informacija darbuotojams būtų pasiekiamama tinkamu laiku, tiksli ir ne perteklinė.

Pagal respondentų teiginių vertinimo pasiskirstymą pagal įmonės informacijos pasiekiamumo bei turinio vertinimus matoma, kad „Multi brand chain“ įmonės respondentai labiausiai sutiko su vertinimu „Jums reikiama informacija susijusi su jūsų pareigų vykdymu yra pasiekiamą ir prieinama“ sutiko ir visiškai sutiko 97 proc., o „Mono brand chain“ įmonės grupėje daugiausiai respondentų sutiko su vertinimais „Jums reikiama informacija susijusi su jūsų pareigų vykdymu yra pasiekiamą ir prieinama“, „Jums pateikiama informacija susijusi su tiesioginiu jūsų pareigų vykdymu yra patikima bei tiksli“ ir „Su man paskirtomis užduotimis mane supažindina tiesioginis vadovas“ sutiko ir visiškai sutiko po 95 proc..



20 pav. Įmonės informacijos pasiekiamumo bei turinio vertinimų pasiskirstymas tarp “Multi brand chain” įmonės darbuotojų



21 pav. Įmonės informacijos pasiekiamumo bei turinio vertinimų pasiskirstymas tarp “Mono brand chain” įmonės darbuotojų

Palyginus vertinimų pasiskirstymą tarp įmonių, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad:

- Su vertinimais „Jums pateikiama informacija susijusi su tiesioginiu jūsų pareigų vykdymu yra patikima bei tiksli“ ir „Pagrindinis informacijos pateikimo šaltinis yra internetas“ reikšmingai dažniau visiškai sutiko „Multi brand chain“ įmonių darbuotojai, nei kad „Mono brand chain“ įmonės darbuotojai.
- Su vertinimais „Informaciją apie naujienas, aktualijas ar pasikeitimus gaunate ne vėliau nei savaitei likus iki pasikeitimų“, „Informacija apie naujienas, aktualijas ar pasikeitimus pateikiama išskiriant pasikeitimų svarbą, pateikiant paaiškinimus kodėl inicijuojamas pasikeitimas ir kokią naudą jis atneš“ ir „Gaunamos informacija srautas įmonėje yra per didelis“ reikšmingai dažniau nei sutiko, nei nesutiko „Multi brand chain“ įmonės darbuotojai, nei kad „Mono brand chain“ įmonės darbuotojai.
- Tuo tarpu sutikimas su kitais vertinimais tarp „Multi brand chain“ ir „Mono brand chain“ įmonių darbuotojų statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$).

8 lentelė. Įmonės informacijos pasiekiamumo bei turinio vertinimų pasiskirstymas

Lentelės tęsinys kitame lape

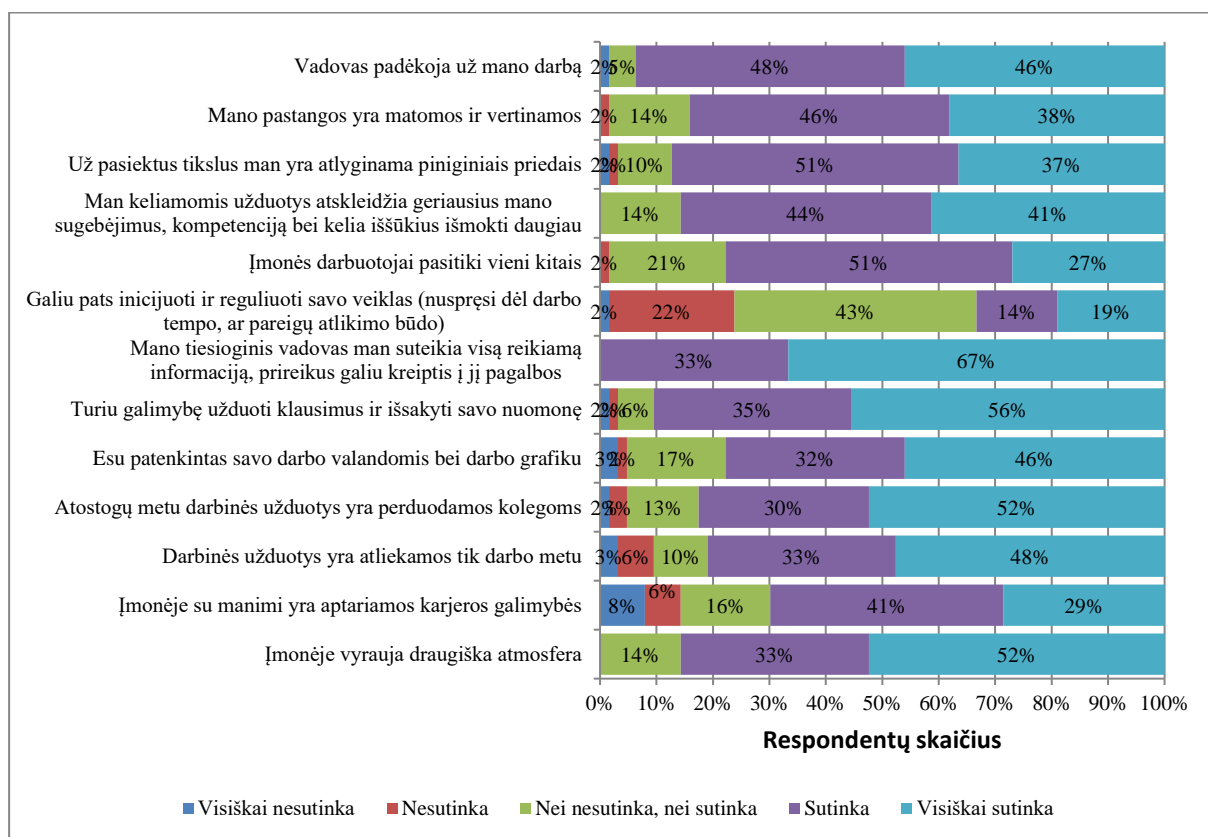
	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Jums reikiama informacija susijusi su jūsų pareigų vykdymu yra pasiekama ir prieinama	0,0%	0,0%	3,2%	38,1%	58,7%	0,0%	0,0%	5,3%	21,1%	73,7%	1,941	2	0,379
Jums pateikiama informacija susijusi su tiesioginiu jūsų pareigų vykdymu yra patikima bei tiksli	0,0%	0,0%	12,7%	34,9%	52,4%	0,0%	0,0%	5,3%	10,5%	84,2%	6,178	2	0,046
Informaciją apie naujienas, aktualijas ar pasikeitimus gaunate ne vėliau nei savaitei likus iki pasikeitimų	4,8%	11,1%	49,2%	20,6%	14,3%	5,3%	0,0%	10,5%	10,5%	73,7%	26,723	4	0,000
Informacija apie naujienas, aktualijas ar pasikeitimus pateikiama išskiriant pasikeitimų svarbą,	1,6%	1,6%	33,3%	44,4%	19,0%	5,3%	0,0%	15,8%	21,1%	57,9%	12,546	4	0,014

	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
pateikiant paaiškinimus kodėl inicijuojamas pasikeitimas ir kokią naudą jis atneš													
Gaunamos informacija srautas įmonėje yra per didelis	7,9%	36,5%	49,2%	4,8%	1,6%	52,6%	36,8%	5,3%	5,3%	0,0%	23,474	4	0,000
Pagrindinis informacijos pateikimo šaltinis yra internetas	1,6%	11,1%	44,4%	30,2%	12,7%	10,5%	5,3%	63,2%	0,0%	21,1%	11,174	4	0,025
Su man paskirtomis užduotimis mane supažindina tiesioginis vadovas	1,6%	0,0%	9,5%	30,2%	58,7%	0,0%	0,0%	5,3%	10,5%	84,2%	4,275	3	0,233

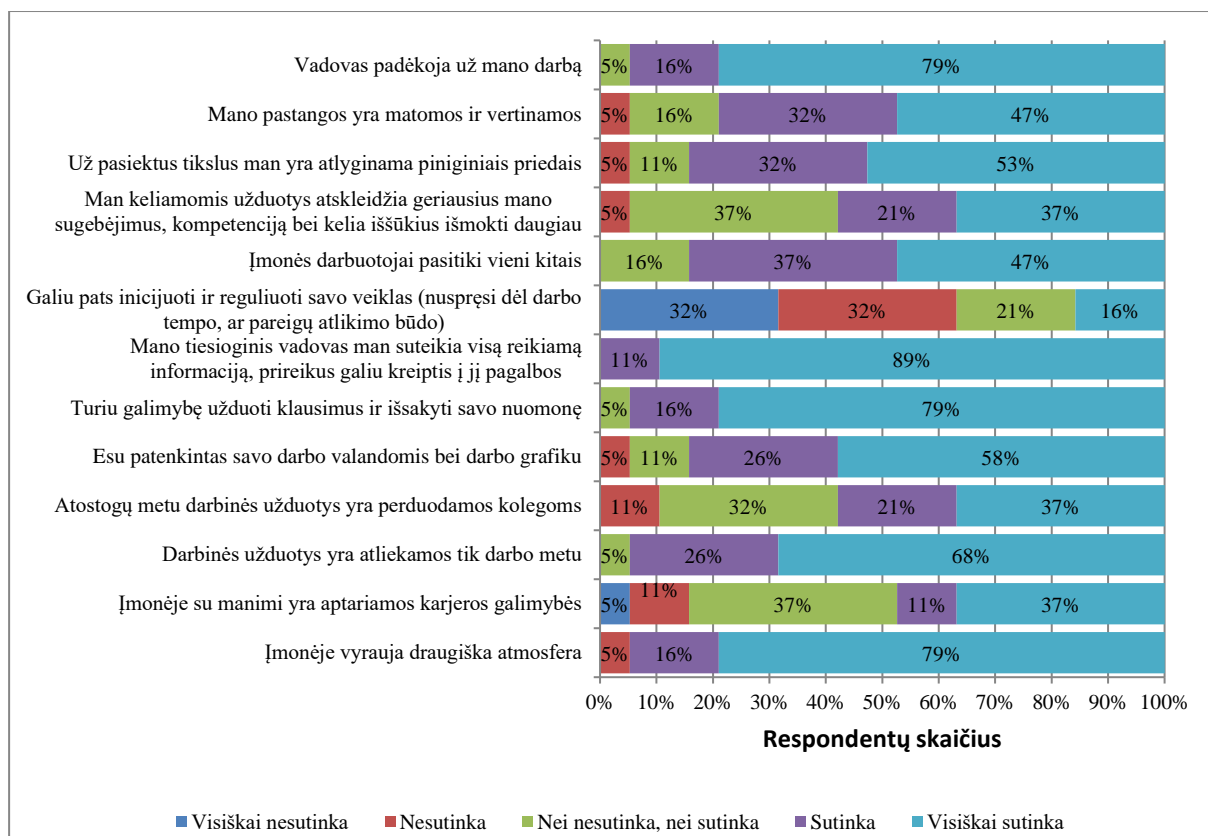
8 lentelės tęsinys

Motyvuoti, lojalūs, įsipareigoję ir patenkinti darbu darbuotojai įtakoja veiklos našumą, efektyvumą, rezultatyvumą, klientų bei partnerių pasitenkinimą ir pasitikėjimą, padeda formuoti teigiamą įmonės įvaizdį ir konkurencingumą. Todėl aštuntuoju klausimu buvo siekiama nustatyti įmonių taikomas darbuotojų pasitenkinimą įtakančias sąlygas.

Žemiau esančiuose paveiksluose ir lentelėse pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal įmonėje taikomas sąlygas. Kaip matyti, „Multi brand chain“ įmonės grupėse respondentai labiausiai sutiko su sąlyga „Mano tiesioginis vadovas man suteikia visą reikiamą informaciją, prireikus galiu kreiptis į jį pagalbos“ sutiko ir visiškai sutiko 100 proc. bei su sąlyga „Vadovas padėjo už mano darbą“ sutiko ir visiškai sutiko 94%. „Mono brand chain“ įmonėje daugiausiai respondentų sutiko su sąlygomis „Mano tiesioginis vadovas man suteikia visą reikiamą informaciją“ visiškai sutiko ir sutiko 100 proc., su sąlygomis „Įmonėje vyrauja draugiška atmosfera“, „Darbinės užduotys yra atliekamos tik darbo metu“, „Turiu galimybę užduoti klausimus ir išsakyti savo nuomonę“ ir „Vadovas padėjo už mano darbą“ sutiko ir visiškai sutiko po 95 proc.



22 pav. Įmonėje taikomų sąlygų pasiskirstymas tarp “Multi brand chain” įmonės darbuotojų



23 pav. Įmonėje taikomų sąlygų pasiskirstymas tarp “Mono brand chain” įmonės darbuotojų

Palyginus sąlygų pasiskirstymą tarp įmonių, kad buvo nustatyti reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su sąlyga „Įmonėje vyrauja draugiška atmosfera“ reikšmingai dažniau visiškai sutiko „Mono brand chain“ įmonės darbuotojai, nei kad „Multi brand chain“ darbuotojai, o su sąlygomis „Įmonės darbuotojai pasitiki vieni kitais“ ir „Man keliamomis užduotys atskleidžia geriausius mano sugebėjimus, kompetenciją bei kelia iššūkius išmokti daugiau pasitenkinimas“ reikšmingai dažniau sutiko „Multi brand chain“ įmonės darbuotojai, nei kad „Mono brand chain“ darbuotojai. Tuo tarpu sutikimas su kitomis sąlygomis tarp įmonių darbuotojų statistiškai reikšmingai nesiskyrė.

9 lentelė. Įmonėje taikomų sąlygų pasiskirstymas

Lentelės tęsinys kitame lape

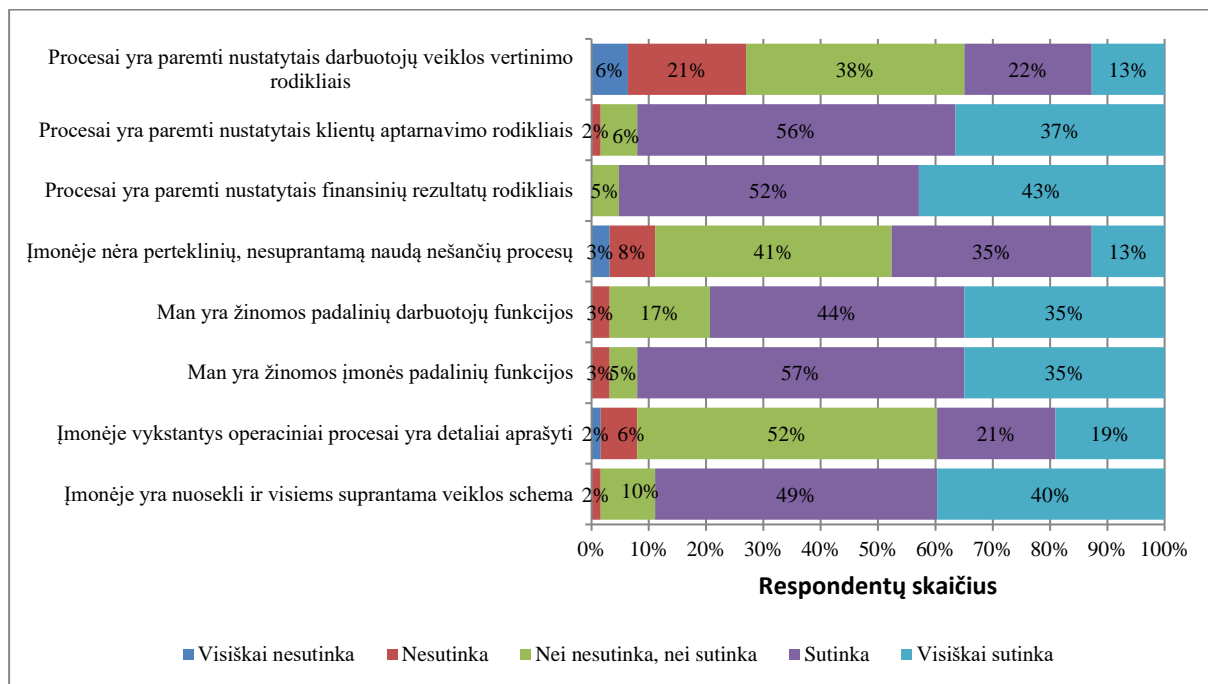
	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Įmonėje vyrauja draugiška atmosfera	0,0%	0,0%	14,3%	33,3%	52,4%	0,0%	5,3%	0,0%	15,8%	78,9%	9,325	3	0,025
Įmonėje su manimi yra aptariamoms karjeros galimybės	7,9%	6,3%	15,9%	41,3%	28,6%	5,3%	10,5%	36,8%	10,5%	36,8%	7,955	4	0,093
Darbinės užduotys yra atliekamos tik darbo metu	3,2%	6,3%	9,5%	33,3%	47,6%	0,0%	0,0%	5,3%	26,3%	68,4%	3,551	4	0,470
Atostogų metu darbinės užduotys yra perduodamos kolegoms	1,6%	3,2%	12,7%	30,2%	52,4%	0,0%	10,5%	31,6%	21,1%	36,8%	6,121	4	0,190
Esu patenkintas savo darbo valandomis bei darbo grafiku	3,2%	1,6%	17,5%	31,7%	46,0%	0,0%	5,3%	10,5%	26,3%	57,9%	2,417	4	0,660
Turiu galimybę užduoti klausimus ir išsakyti savo nuomonę	1,6%	1,6%	6,3%	34,9%	55,6%	0,0%	0,0%	5,3%	15,8%	78,9%	3,694	4	0,449
Mano tiesioginis vadovas man suteikia visą reikiamą informaciją, prireikus galiu	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	10,5%	89,5%	3,762	1	0,052

	Įmonė										χ^2	df	p	
	Multi brand chain					Mono brand chain								
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka				
kreiptis į jį pagalbos														
Galiu pats inicijuoti ir reguliuoti savo veiklas (nuspręsi dėl darbo tempo, ar pareigų atlikimo būdo)	1,6%	22,2%	42,9%	14,3%	19,0%	31,6%	31,6%	21,1%	0,0%	15,8%	20,540	4	0,000	
Įmonės darbuotojai pasitiki vieni kitais	0,0%	1,6%	20,6%	50,8%	27,0%	0,0%	0,0%	15,8%	36,8%	47,4%	2,988	3	0,394	
Man keliamomis užduotys atskleidžia geriausius mano sugebėjimus, kompetenciją bei kelia iššūkius išmokti daugiau	0,0%	0,0%	14,3%	44,4%	41,3%	0,0%	5,3%	36,8%	21,1%	36,8%	9,240	3	0,026	
Už pasiektus tikslus man yra atlyginama piniginiiais priedais	1,6%	1,6%	9,5%	50,8%	36,5%	0,0%	5,3%	10,5%	31,6%	52,6%	3,231	4	0,520	
Mano pastangos yra matomos ir vertinamos	0,0%	1,6%	14,3%	46,0%	38,1%	0,0%	5,3%	15,8%	31,6%	47,4%	1,858	3	0,602	
Vadovas padėkoja už mano darbą	1,6%	0,0%	4,8%	47,6%	46,0%	0,0%	0,0%	5,3%	15,8%	78,9%	6,931	3	0,074	
Darbo užmokestis, bei motyvacinė sistema atitinka mano lūkesčius	3,2%	9,5%	47,6%	20,6%	19,0%	0,0%	15,8%	52,6%	10,5%	21,1%	2,046	4	0,727	

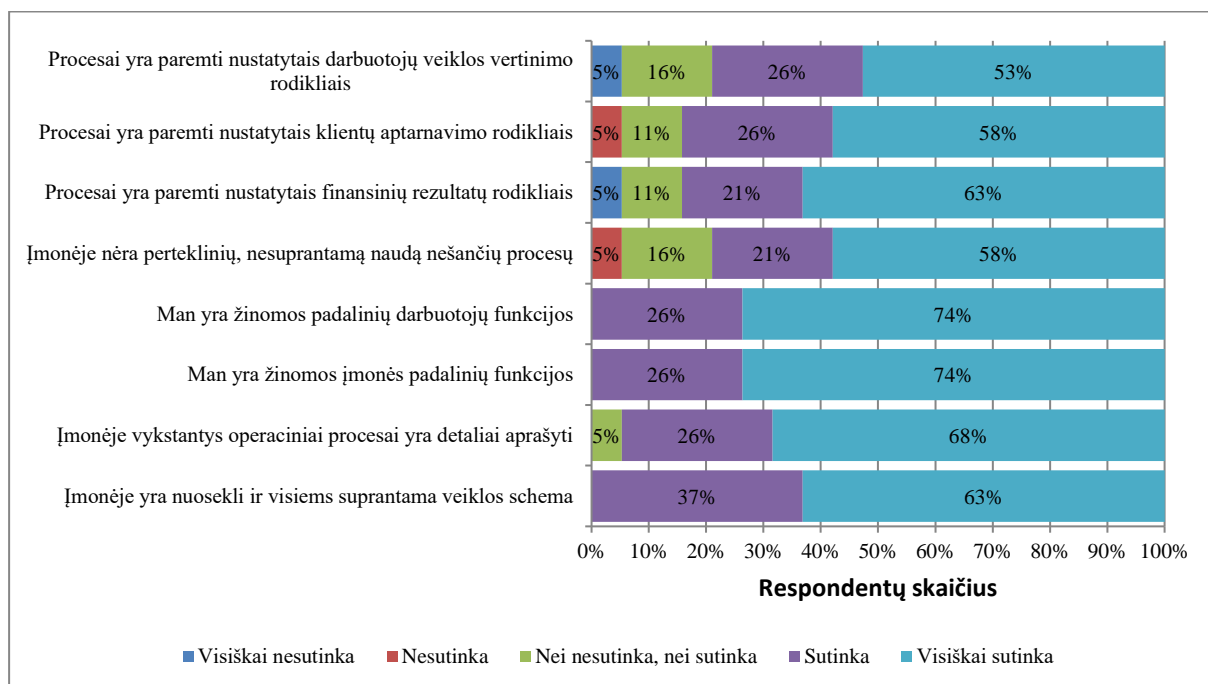
9 lentelės tęsinys

Tarpusavyje susijusių procesų sekos nustatymas sąlygoja rezultatyvumą, bei įmonės tikslų įgyvendinimą. Todėl įmonei yra svarbu identifikuoti procesus, juos aiškiai ir suprantamai įvardyti bei aprašyti, nustatant kiekvieno proceso tikslą bei šeiminką, bei juos kontroliuoti nusistatant vertinimo rodiklius. Septintuoju klausimu respondentų buvo klausama ar jiems yra aiški veiklos schema, žinomi procesų šeiminkai ir kaip procesai, ir kaip procesai yra vertinami.

Kaip matyti, tarp „Multi brand chain“ įmonės grupėse respondentai labiausiai sutiko su procesais „Procesai yra paremti nustatytais klientų aptarnavimo rodikliais“ ir „Procesai yra paremti nustatytais finansinių rezultatų rodikliais“ sutiko ir visiškai sutiko po 95 proc., o „Mono brand chain“ įmonės grupėje daugiausiai respondentų sutiko su procesais „Įmonėje yra nuosekli ir visiems suprantama veiklos schema“, „Man yra žinomos įmonės padalinių funkcijos“ ir „Man yra žinomos padalinių darbuotojų funkcijos“ sutiko ir visiškai sutiko po 100 proc..



24 pav. Įmonėje veikiančių operacinių procesų pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų



25 pav. Įmonėje veikiančių operacinių procesų pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų

Lyginant procesų pasiskirstymą tarp įmonių, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su procesais „Įmonėje vykstantys operaciniai procesai yra detalai aprašyti“, „Man yra žinomos įmonės padalinių funkcijos“, „Man yra žinomos padalinių darbuotojų funkcijos“, „Įmonėje nėra perteklinių, nesuprantamą naudą nešančių procesų“, „Procesai yra paremti nustatytais finansinių rezultatų rodikliais“ ir „Procesai yra paremti nustatytais darbuotojų veiklos vertinimo rodikliais“ reikšmingai dažniau visiškai sutiko „Mono brand chain“ įmonės darbuotojai, nei kad „Multi brand chain“ darbuotojai.

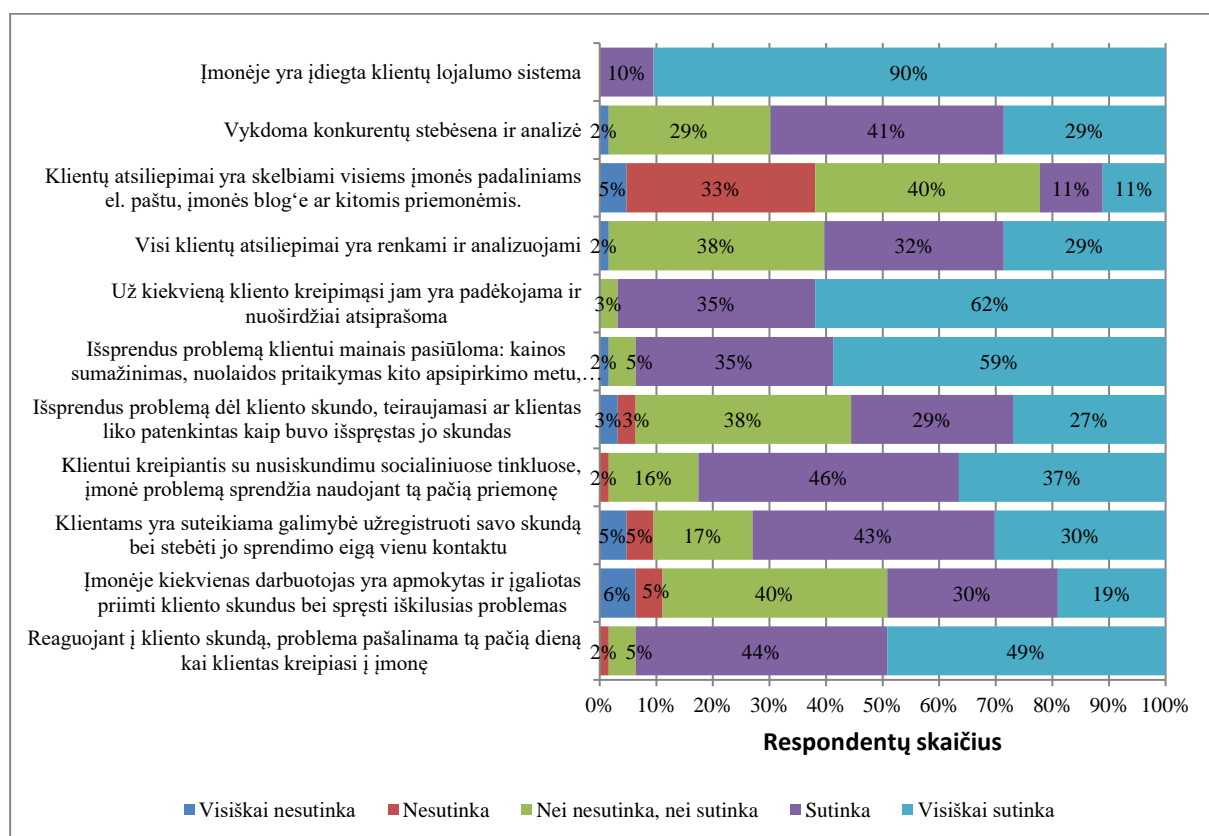
10 lentelė. Įmonėje veikiančių operacinių procesų pasiskirstymas

	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Įmonėje yra nuosekli ir visiems suprantama veiklos schema	0,0%	1,6%	9,5%	49,2%	39,7%	0,0%	0,0%	0,0%	36,8%	63,2%	4,376	3	0,224
Įmonėje vykstantys operaciniai procesai yra detalai aprašyti	1,6%	6,3%	52,4%	20,6%	19,0%	0,0%	0,0%	5,3%	26,3%	68,4%	21,210	4	0,000
Man yra žinomos įmonės padalinių funkcijos	0,0%	3,2%	4,8%	57,1%	34,9%	0,0%	0,0%	0,0%	26,3%	73,7%	9,279	3	0,026
Man yra žinomos padalinių darbuotojų funkcijos	0,0%	3,2%	17,5%	44,4%	34,9%	0,0%	0,0%	0,0%	26,3%	73,7%	10,109	3	0,018
Įmonėje nėra perteklinių, nesuprantamą naudą nešančių procesų	3,2%	7,9%	41,3%	34,9%	12,7%	0,0%	5,3%	15,8%	21,1%	57,9%	17,180	4	0,002
Procesai yra paremti nustatytais finansinių rezultatų rodikliais	0,0%	0,0%	4,8%	52,4%	42,9%	5,3%	0,0%	10,5%	21,1%	63,2%	8,551	3	0,036
Procesai yra paremti nustatytais klientų aptarnavimo rodikliais	0,0%	1,6%	6,3%	55,6%	36,5%	0,0%	5,3%	10,5%	26,3%	57,9%	5,326	3	0,149
Procesai yra paremti nustatytais darbuotojų veiklos vertinimo rodikliais	6,3%	20,6%	38,1%	22,2%	12,7%	5,3%	0,0%	15,8%	26,3%	52,6%	16,865	4	0,002

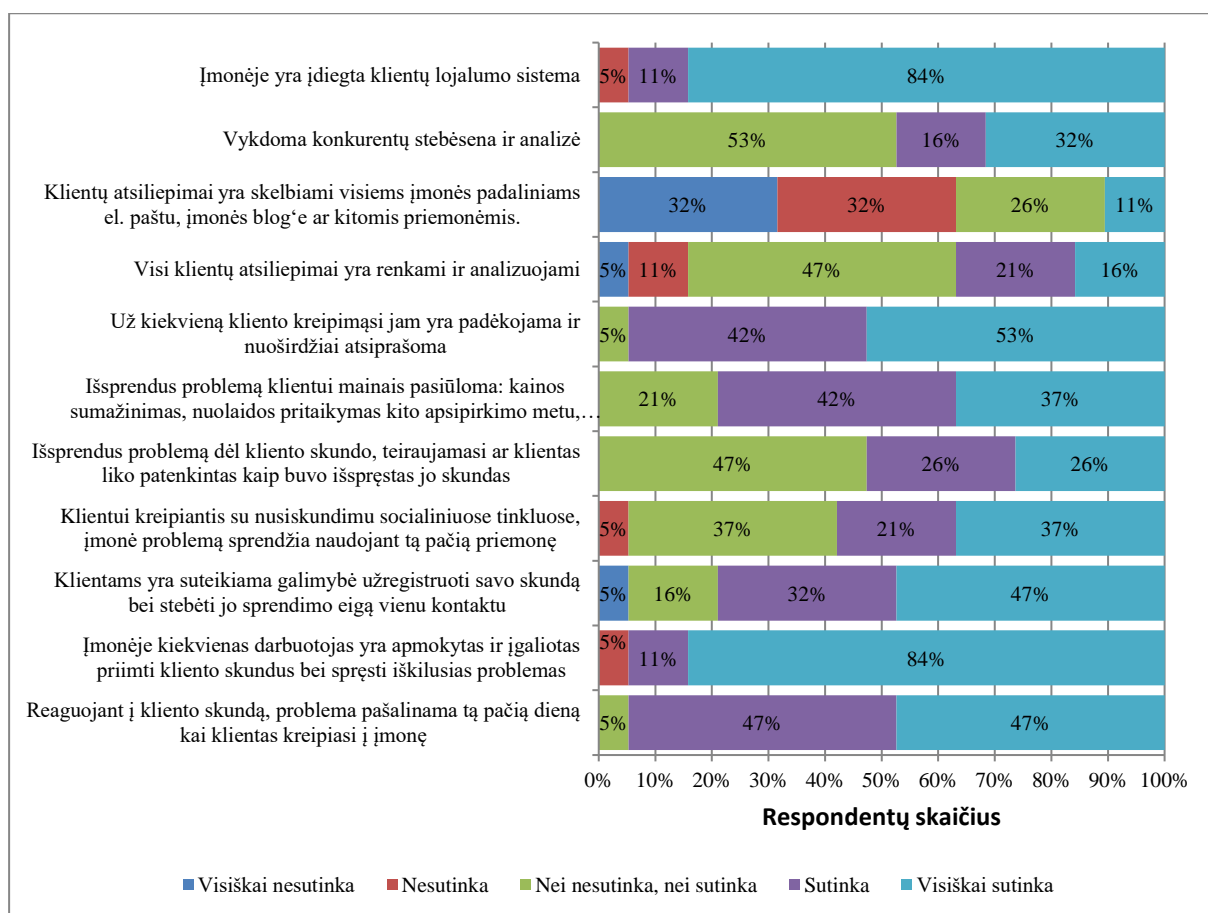
Padarytų klaidų pripažinimas yra tiesiausias kelias į tobulėjimą ir klientų poreikių patenkinimą. Nuo to kaip įmonės darbuotojai reaguoja ir sprendžia klientų nurodytas problemas priklauso tolesnė

skundo eiga, bei kliento pasitenkinimas. Todėl kliento nusiskundimų išklausymas ir greita reakcija yra vienas geriausių būdų problemai išsiaiškinti ir priimti tinkamą sprendimą. Siekiant konkurencinio pranašumo ir pirmavimo rinkoje konkurentų stebėseną yra būtina. Todėl siekiant išlaikyti turimus klientus bei pritraukti naujus, reikia analizuoti savo konkurencinę aplinką. Kadangi išlaikyti senąjį klientą kainuoja mažiau nei pritraukti naują klientų lojalumo programa yra priemonė esamų klientų išlaikymui. Aštuntuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip įmonėse yra organizuojamas skundų valdymas, ar yra atliekama konkurentų stebėseną ir ar naudojama klientų lojalumo programa.

Iš pateiktų respondentų teiginių vertinimo pagal įmonėje taikomas klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimo priemones matyti, kad „Multi brand chain“ įmonės respondentai labiausiai sutiko su priemone „Įmonėje yra įdiegta klientų lojalumo sistema“ sutiko ir visiškai sutiko 100 proc., o „Mono brand chain“ įmonės grupėje daugiausiai respondentų sutiko su priemonėmis „Reaguojant į kliento skundą, problema pašalinama tą pačią dieną kai klientas kreipiasi į įmonę“, „Įmonėje kiekvienas darbuotojas yra apmokytas ir įgaliotas priimti kliento skundus bei spręsti iškilusias problemas“, „Už kiekvieną kliento kreipimąsi jam yra padėkoma ir nuoširdžiai atsiprašoma“ ir „Įmonėje yra įdiegta klientų lojalumo sistema“ sutiko ir visiškai sutiko po 95 proc..



26 pav. Įmonėje taikomų klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimo priemonių pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų



27 pav. Įmonėje taikomų klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimo priemonių pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų

Palyginus priemonių pasiskirstymą tarp įmonių, statistiškai reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su priemone „Įmonėje kiekvienas darbuotojas yra apmokytas ir įgaliotas priimti kliento skundus bei spręsti iškilusias problemas“ reikšmingai dažniau sutiko „Mono brand chain“ darbuotojai, nei kad „Multi brand chain“ darbuotojai, o su priemone „Klientų atsiliepiamai yra skelbiami visiems įmonės padaliniais el. paštu, įmonės blog'e ar kitomis priemonėmis“ reikšmingai dažniau visiškai nesutiko „Mono brand chain“ įmonės darbuotojai, nei kad „Multi brand chain“ darbuotojai. Tuo tarpu sutikimas su kitomis priemonėmis tarp įmonių darbuotojų statistiškai reikšmingai nesiskyrė.

11 lentelė. Įmonėje taikomų klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimo priemonių pasiskirstymas

Lentelės tęsinys kitame lape

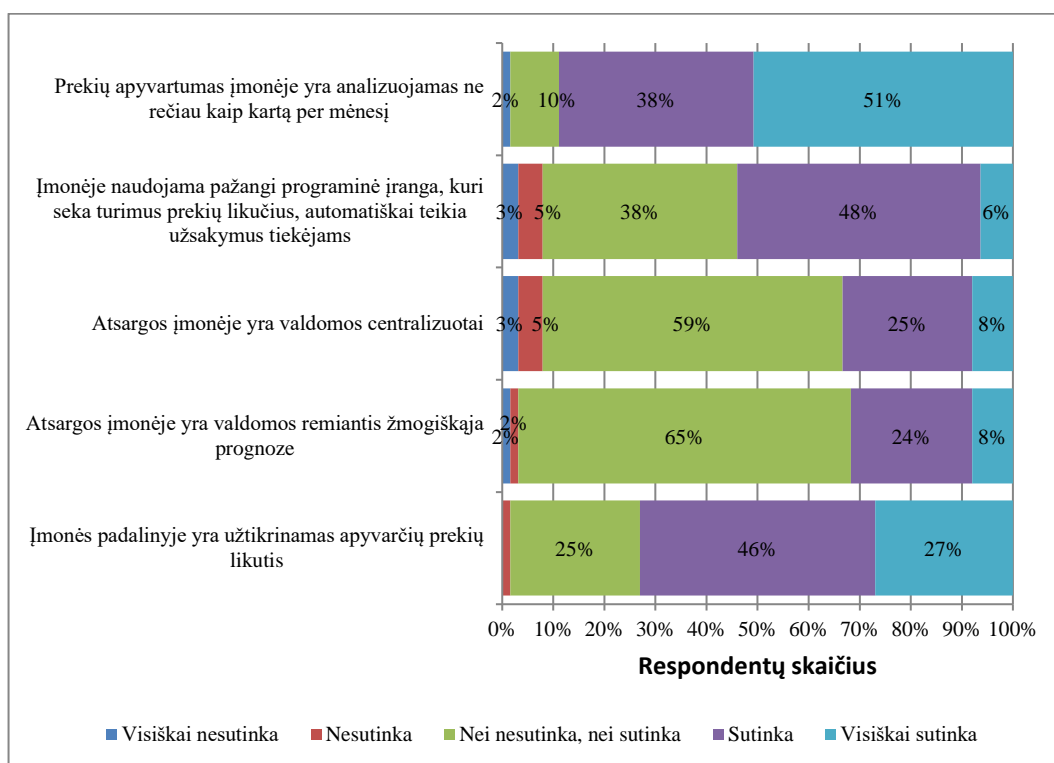
	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Reaguojant į kliento skundą, problema pašalinama tą pačią dieną kai klientas kreipiasi į įmonę	0,0%	1,6%	4,8%	44,4%	49,2%	0,0%	0,0%	5,3%	47,4%	47,4%	0,347	3	0,951
Įmonėje kiekvienas darbuotojas yra apmokytas ir įgaliotas priimti kliento skundus bei spręsti iškilusias problemas	6,3%	4,8%	39,7%	30,2%	19,0%	0,0%	5,3%	0,0%	10,5%	84,2%	29,103	4	0,000
Klientams yra suteikiama galimybė užregistruoti savo skundą bei stebėti jo sprendimo eigą vienu kontaktu	4,8%	4,8%	17,5%	42,9%	30,2%	5,3%	0,0%	15,8%	31,6%	47,4%	2,664	4	0,616
Klientui kreipiantis su nusiskundimu socialiniuose tinkluose, įmonė problemą sprendžia naudojant tą pačią priemonę	0,0%	1,6%	15,9%	46,0%	36,5%	0,0%	5,3%	36,8%	21,1%	36,8%	6,168	3	0,104
Išspręsdus problemą dėl kliento skundo, teiraujamas ar klientas liko patenkintas kaip buvo išspręstas jo skundas	3,2%	3,2%	38,1%	28,6%	27,0%	0,0%	0,0%	47,4%	26,3%	26,3%	1,547	4	0,818
Išspręsdus problemą klientui mainais pasiūloma: kainos sumažinimas, nuolaidos pritaikymas kito apsipirkimo metu, dovana ar prekė nemokamai	1,6%	0,0%	4,8%	34,9%	58,7%	0,0%	0,0%	21,1%	42,1%	36,8%	6,349	3	0,096
Už kiekvieną kliento kreipimąsi jam yra padėkojama ir nuoširdžiai atsiprašoma	0,0%	0,0%	3,2%	34,9%	61,9%	0,0%	0,0%	5,3%	42,1%	52,6%	0,590	2	0,745

	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Visi klientų atsiliepimai yra renkami ir analizuojami	1,6%	0,0%	38,1%	31,7%	28,6%	5,3%	10,5%	47,4%	21,1%	15,8%	9,254	4	0,055
Klientų atsiliepimai yra skelbiami visiems įmonės padaliniams el. paštu, įmonės blog'e ar kitomis priemonėmis.	4,8%	33,3%	39,7%	11,1%	11,1%	31,6%	31,6%	26,3%	0,0%	10,5%	12,407	4	0,015
Vykdoma konkurentų stebėseną ir analizę	1,6%	0,0%	28,6%	41,3%	28,6%	0,0%	0,0%	52,6%	15,8%	31,6%	5,501	3	0,139
Įmonėje yra įdiegta klientų lojalumo sistema	0,0%	0,0%	0,0%	9,5%	90,5%	0,0%	5,3%	0,0%	10,5%	84,2%	3,395	2	0,183

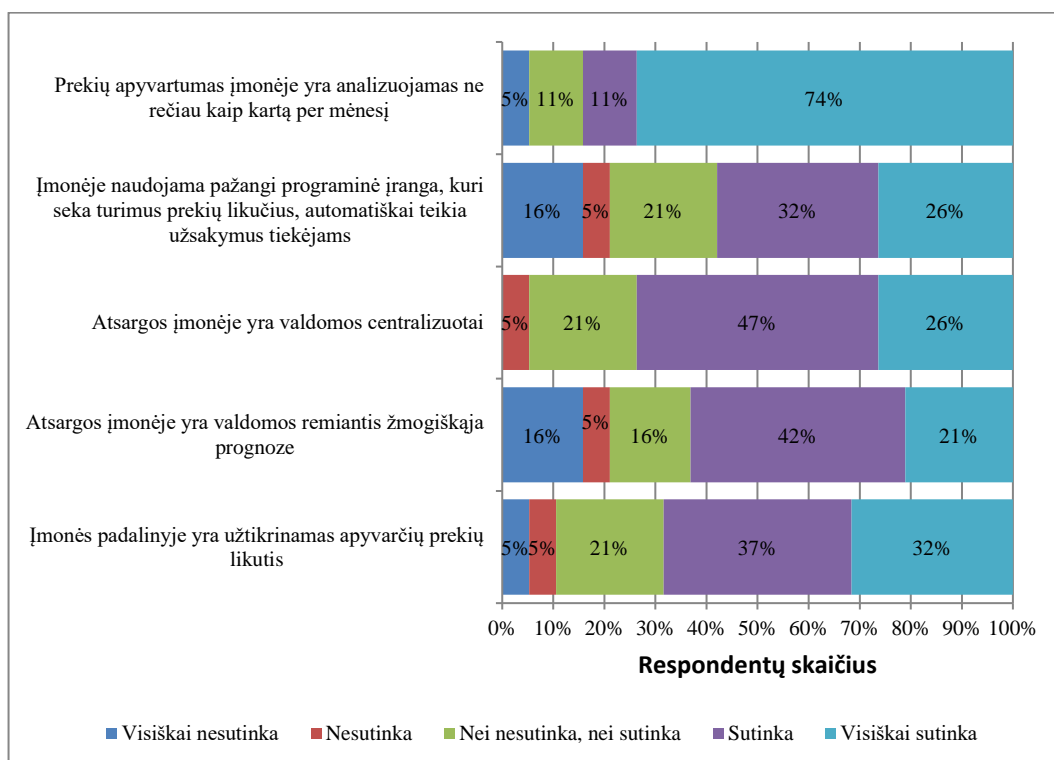
11 lentelės tęsinys

Atsargų valdymas – tai paklausos ir pasiūlos valdymas. Dėl atsargų pertekliaus įmonė gali susidurti su papildomais kaštais bei įšaldytais apyvartinėmis lėšomis, dėl atsargų trūkumo gali suprastėti klientų aptarnavimas bei prarandami pardavimai. Atsargų monitoringas yra neatsiejamas atsargų valdymo įrankis, kuris padeda nustatyti užsigulėjusias atsargas, apyvarčias atsargas. Atsargų apyvartumo rodiklis yra matmuo, kuris parodo atsargų judėjimą ir jų apyvartumą. Jis padeda identifikuoti rizikos faktorius. Centralizuotas atsargų valdymas ar papildomų priemonių naudojimas eliminuoja žmogiškojo faktoriaus klaidų tikimybę, naudojami statistiniai duomenimis. Atsargų valdymas pasitelkiant žmogiškąją prognozę palieka tikimybę, kad prekių užsakymas gali būti vykdomas remiantis vidine intuicija, o ne prekių apyvartumo duomenimis. Tad devintuoju klausimu buvo siekta nustatyti kaip įmonėse yra valdomos atsargos.

Iš paveiksluose ir lentelėse pateikiamo respondentų pasiskirstymas pagal įmonėje taikomus atsargų valdymo būdus matoma, kad „Multi brand chain“ įmonėje respondentai labiausiai sutiko su būdu „Prekių apyvartumas įmonėje yra analizuojamas ne rečiau kaip kartą per mėnesį“ sutiko ir visiškai sutiko 89 proc., o „Mono brand chain“ įmonės grupėje daugiausiai respondentų sutiko taip pat su būdu „Prekių apyvartumas įmonėje yra analizuojamas ne rečiau kaip kartą per mėnesį“ sutiko ir visiškai sutiko po 84 proc..



28 pav. Įmonėje valdomų atsargų būdų pasiskirstymas tarp „Multi brand chain” įmonės darbuotojų



29 pav. Įmonėje valdomų atsargų būdų pasiskirstymas tarp „Mono brand chain” įmonės darbuotojų

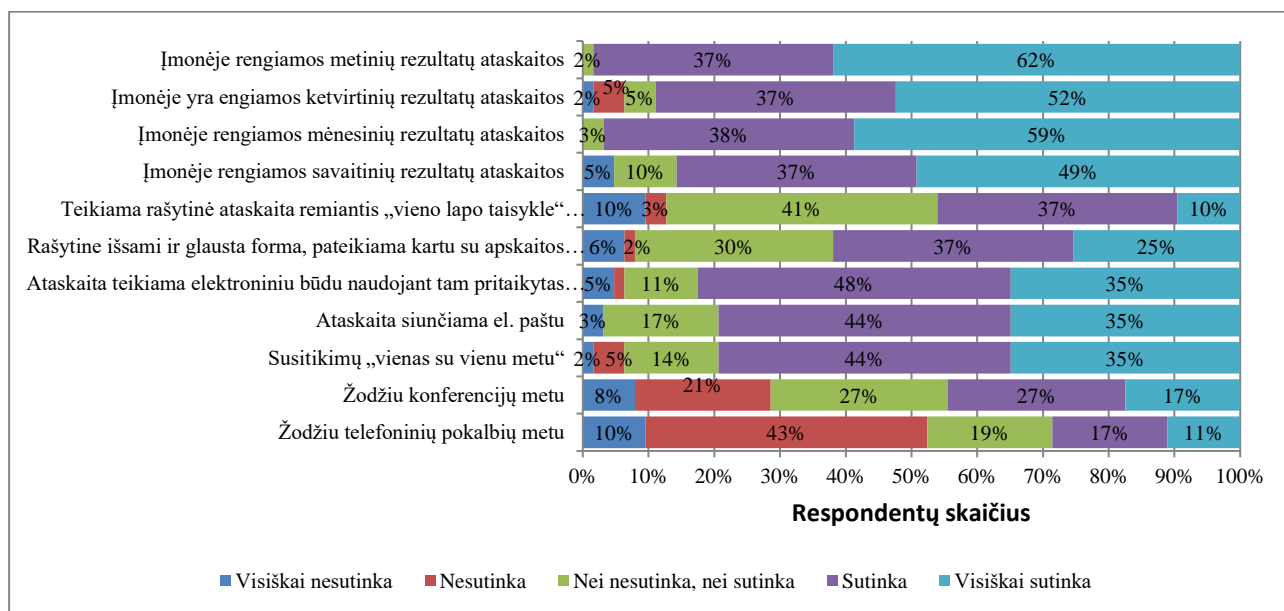
Palyginus atsargų valdymo būdų pasiskirstymą tarp įmonių, matoma, kad buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, su atsargų valdymo būdais „Atsargos įmonėje yra valdomos remiantis žmogiškąja prognoze“, „Atsargos įmonėje yra valdomos centralizuotai“ ir „Įmonėje naudojama pažangi programinė įranga, kuri seka turimus prekių likučius, automatiškai teikia užsakymus tiekėjams“ reikšmingai dažniau nei sutiko, nei nesutiko „Multi brand chain“ darbuotojai, nei, kad „Mono brand chain“ darbuotojai.

12 lentelė. Įmonėje valdomų atsargų būdų pasiskirstymas

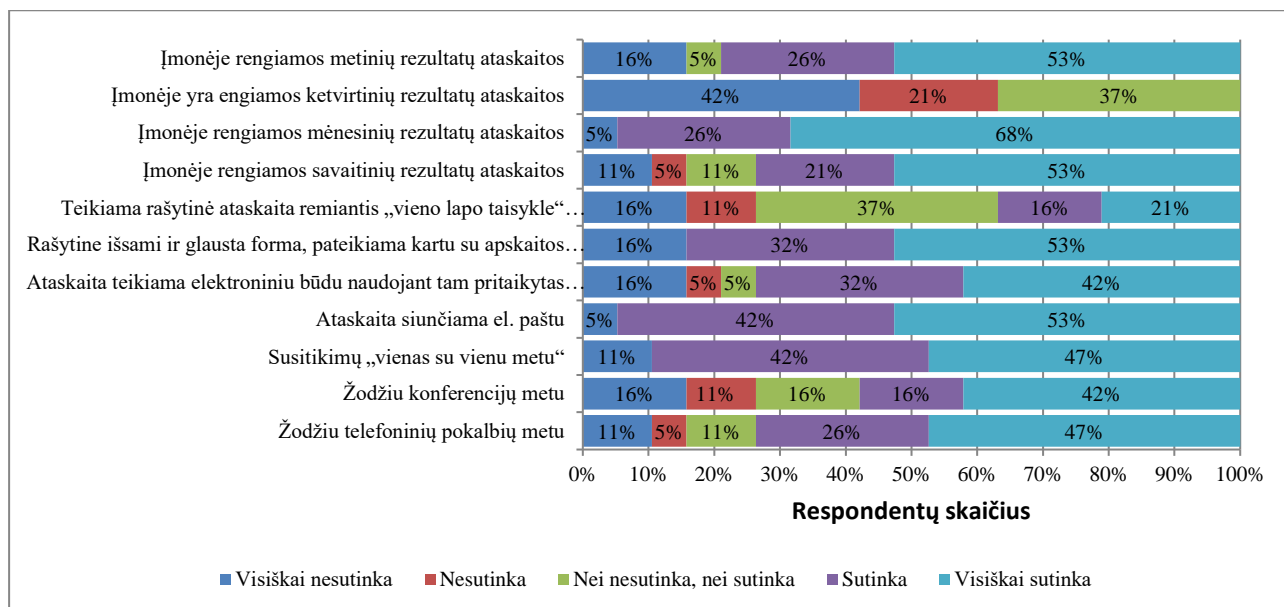
	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Įmonės padalinyje yra užtikrinamas apyvarčių prekių likutis	0,0%	1,6%	25,4%	46,0%	27,0%	5,3%	5,3%	21,1%	36,8%	31,6%	4,628	4	0,328
Atsargos įmonėje yra valdomos remiantis žmogiškąja prognoze	1,6%	1,6%	65,1%	23,8%	7,9%	15,8%	5,3%	15,8%	42,1%	21,1%	17,484	4	0,002
Atsargos įmonėje yra valdomos centralizuotai	3,2%	4,8%	58,7%	25,4%	7,9%	0,0%	5,3%	21,1%	47,4%	26,3%	11,110	4	0,025
Įmonėje naudojama pažangi programinė įranga, kuri seka turimus prekių likučius, automatiškai teikia užsakymus tiekėjams	3,2%	4,8%	38,1%	47,6%	6,3%	15,8%	5,3%	21,1%	31,6%	26,3%	11,217	4	0,024
Prekių apyvartumas įmonėje yra analizuojamas ne rečiau kaip kartą per mėnesį	1,6%	0,0%	9,5%	38,1%	50,8%	5,3%	0,0%	10,5%	10,5%	73,7%	5,686	3	0,128

Sprendimų priėmimams vadovams reikalinga pakankama ir tinkama informacija. Optimali informacijos pateikimo sistema informacijos pateikimas tampa sklandžiu ir efektyviu. Todėl svarbu suformuoti visiems darbuotojams aiškia ir suprantama informacijos pateikimo formą.

Pagal pateiktus respondentų atsakymus matomas pasiskirstymas pagal įmonėje taikomus pasiektų rezultatų ataskaitų pateikimo aukštesnio lygio vadovams teikimus. Kaip matyti, tarp „Multi brand chain“ įmonės grupėse respondentai labiausiai sutiko su teikimu „Įmonėje rengiamos metinių rezultatų ataskaitos“ sutiko ir visiškai sutiko po 98 proc., o „Mono brand chain“ įmonės grupėje daugiausiai respondentų sutiko su teikimu „Ataskaita siunčiama el. paštu“ sutiko ir visiškai sutiko po 95 proc..



30 pav. Įmonėje teikiamų pasiektų rezultatų ataskaitų aukštesnio lygio vadovams pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų



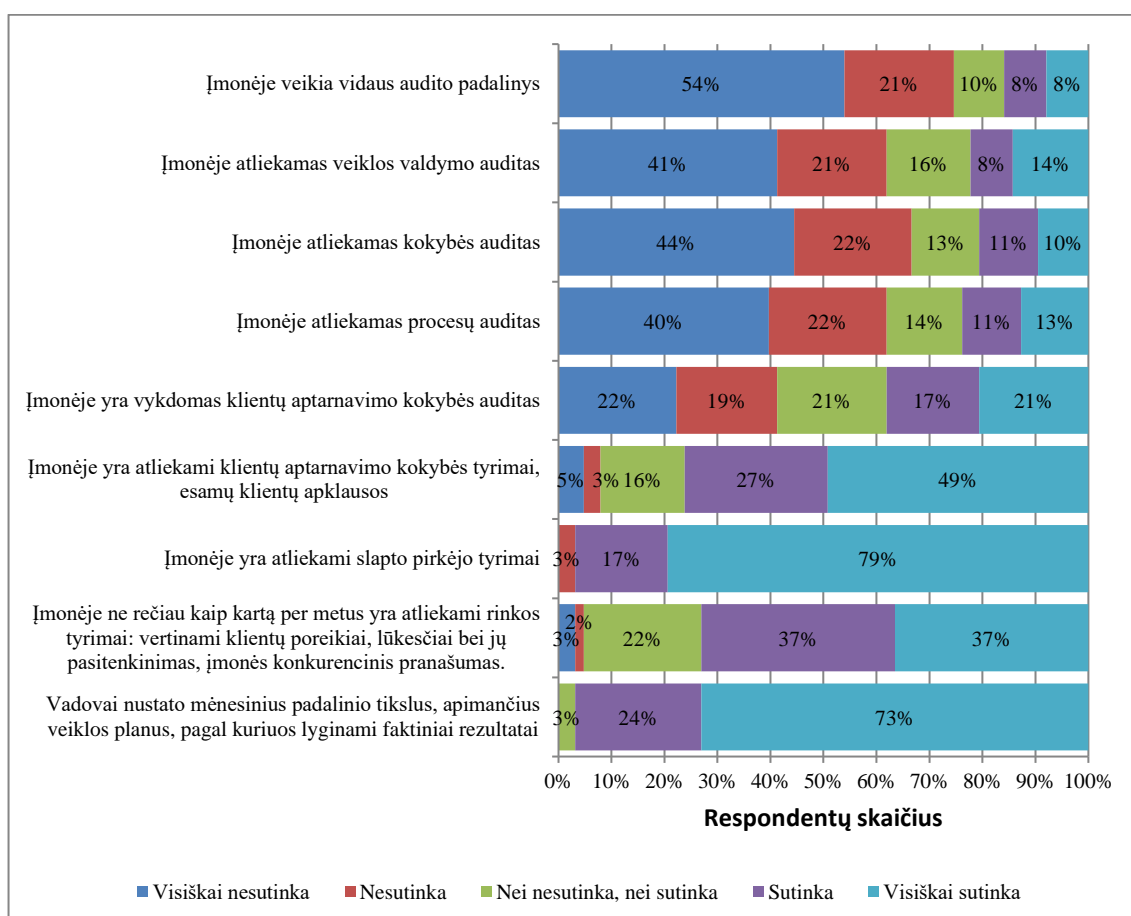
31 pav. Įmonėje teikiamų pasiektų rezultatų ataskaitų aukštesnio lygio vadovams pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų

Palyginus teikimų pasiskirstymą tarp įmonių, nustatyti skirtumai, kurie parodė, kad su teikimais „Žodžiu telefoninių pokalbių metu“ ir „Rašytine išsami ir glausta forma, pateikiama kartu su apskaitos duomenimis siunčiama el. paštu“ reikšmingai dažniau visiškai sutiko „Mono brand chain“ darbuotojai, nei kad „Multi brand chain“ darbuotojai, o su teikimais „Įmonėje yra rengiamos ketvirtinių rezultatų ataskaitos“ ir „Įmonėje rengiamos metinių rezultatų ataskaitos“ reikšmingai dažniau visiškai sutiko „Multi brand chain“ darbuotojai, nei kad „Mono brand chain“ darbuotojai.

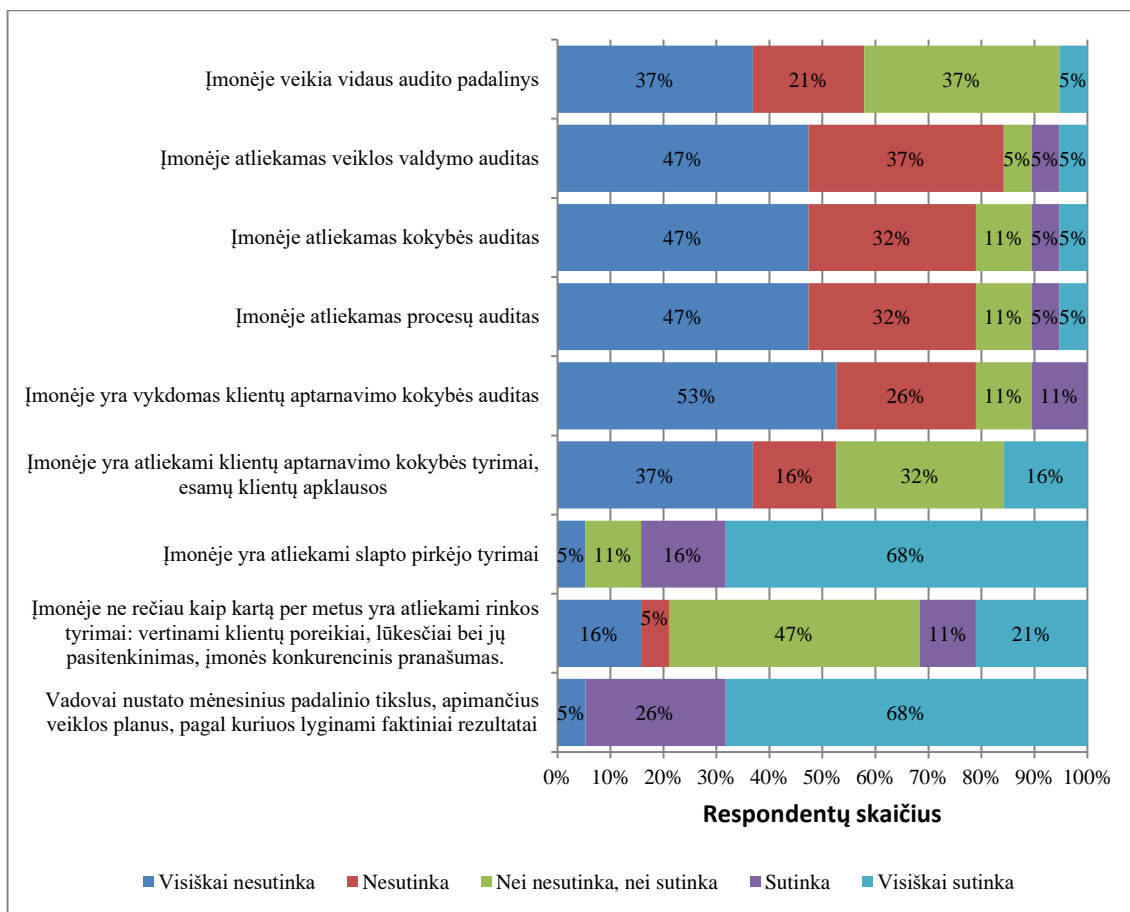
13 lentelė. Įmonėje teikiamų pasiektų rezultatų ataskaitų aukštesnio lygio vadovams pasiskirstymas

	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Žodžiu telefoninių pokalbių metu	9,5%	42,9%	19,0%	17,5%	11,1%	10,5%	5,3%	10,5%	26,3%	47,4%	17,099	4	0,002
Žodžiu konferencijų metu	7,9%	20,6%	27,0%	27,0%	17,5%	15,8%	10,5%	15,8%	15,8%	42,1%	7,065	4	0,133
Susitikimų „vienas su vienu metu“	1,6%	4,8%	14,3%	44,4%	34,9%	10,5%	0,0%	0,0%	42,1%	47,4%	7,424	4	0,115
Ataskaita siunčiama el. paštu	3,2%	0,0%	17,5%	44,4%	34,9%	5,3%	0,0%	0,0%	42,1%	52,6%	4,683	3	0,197
Ataskaita teikiama elektroniniu būdu naudojant tam pritaikytas kompiuterines programas	4,8%	1,6%	11,1%	47,6%	34,9%	15,8%	5,3%	5,3%	31,6%	42,1%	4,808	4	0,308
Rašytine išsami ir glausta forma, pateikiama kartu su apskaitos duomenimis siunčiama el. paštu	6,3%	1,6%	30,2%	36,5%	25,4%	15,8%	0,0%	0,0%	31,6%	52,6%	11,071	4	0,026
Teikiama rašytinė ataskaita remiantis „vieno lapo taisykle“ siunčiama el paštu	9,5%	3,2%	41,3%	36,5%	9,5%	15,8%	10,5%	36,8%	15,8%	21,1%	5,778	4	0,216
Įmonėje rengiamos savaitinių rezultatų ataskaitos	4,8%	0,0%	9,5%	36,5%	49,2%	10,5%	5,3%	10,5%	21,1%	52,6%	5,220	4	0,266
Įmonėje rengiamos mėnesinių rezultatų ataskaitos	0,0%	0,0%	3,2%	38,1%	58,7%	5,3%	0,0%	0,0%	26,3%	68,4%	4,717	3	0,194
Įmonėje yra rengiamos ketvirtinių rezultatų ataskaitos	1,6%	4,8%	4,8%	36,5%	52,4%	42,1%	21,1%	36,8%	0,0%	0,0%	55,580	4	0,000
Įmonėje rengiamos metinių rezultatų ataskaitos	0,0%	0,0%	1,6%	36,5%	61,9%	15,8%	0,0%	5,3%	26,3%	52,6%	11,410	3	0,010

Kontrolė atlieka itin svarbų vaidmenį, įgyvendinant užsibrėžtus tikslus. Ji padeda vadovams stebėti aplinkos pokyčius, nustato tikėtinas rizikas ir sudaro sąlygas užtikrinti kokybę. Vienuoliktu klausimu siekta išsiaiškinti kokios kontrolės priemonės yra taikomos įmonėse. Žemiau esančiuose paveiksluose ir lentelėje pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal naudojamus kontrolės metodus. Kaip matyti, tarp „Multi brand chain“ įmonės grupėse respondentai labiausiai sutiko su metodais „Vadovai nustato mėnesinius padalinio tikslus, apimančius veiklos planus, pagal kuriuos lyginami faktiniai rezultatai“ ir „Įmonėje yra atliekami slapto pirkėjo tyrimai“ sutiko ir visiškai sutiko po 97 proc., o „Mono brand chain“ įmonės grupėje daugiausiai respondentų sutiko su metodu „Vadovai nustato mėnesinius padalinio tikslus, apimančius veiklos planus, pagal kuriuos lyginami faktiniai rezultatai“ sutiko ir visiškai sutiko po 95 proc..



32 pav. Naudojamų kontrolės metodų pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų



33 pav. Naudojamų kontrolės metodų pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų

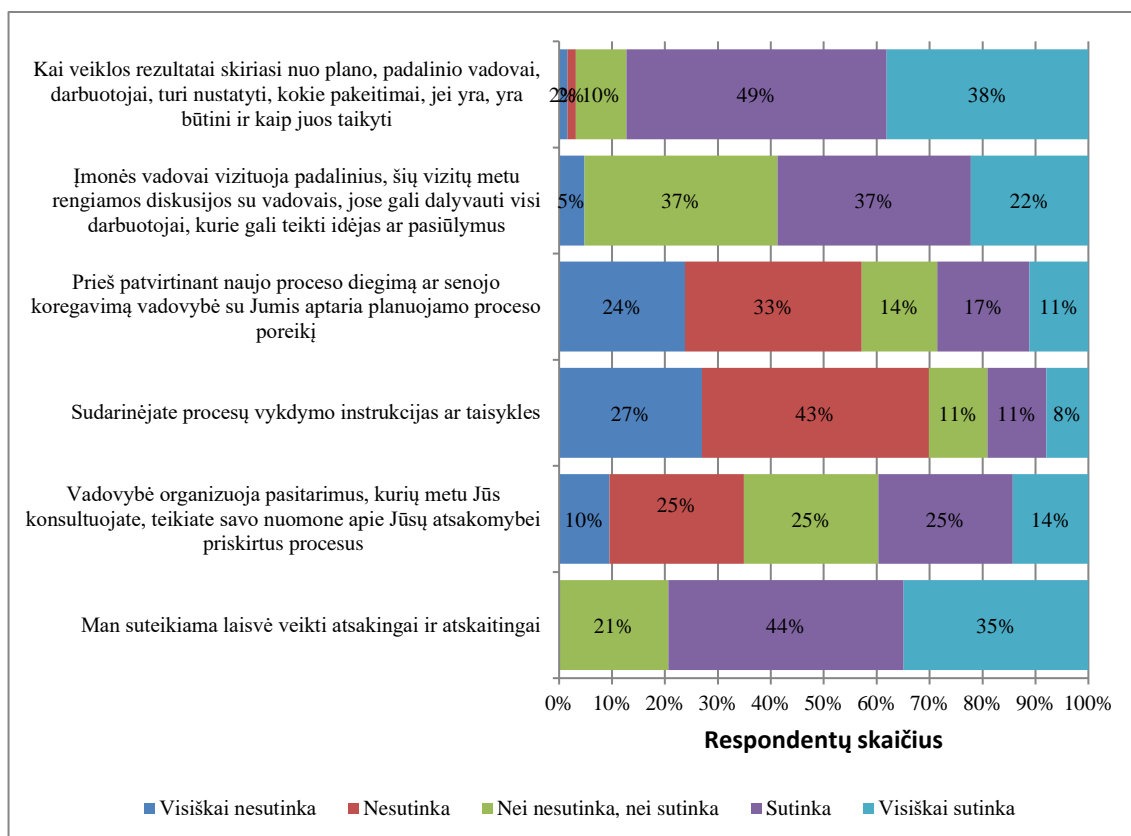
Palyginus kontrolės metodų pasiskirstymą tarp įmonių, nustatyti skirtumai parodė, kad su kontrolės metodais „Įmonėje ne rečiau kaip kartą per metus yra atliekami rinkos tyrimai: vertinami klientų poreikiai, lūkesčiai bei jų pasitenkinimas, įmonės konkurencinis pranašumas“, „Įmonėje yra atliekami slapto pirkėjo tyrimai“, „Įmonėje yra atliekami klientų aptarnavimo kokybės tyrimai, esamų klientų apklauso“ ir „Įmonėje yra vykdomas klientų aptarnavimo kokybės auditas“ reikšmingai dažniau visiškai sutiko „Multi brand chain“ darbuotojai, nei, kad „Mono brand chain“.

14 lentelė. Naudojamų kontrolės metodų pasiskirstymas

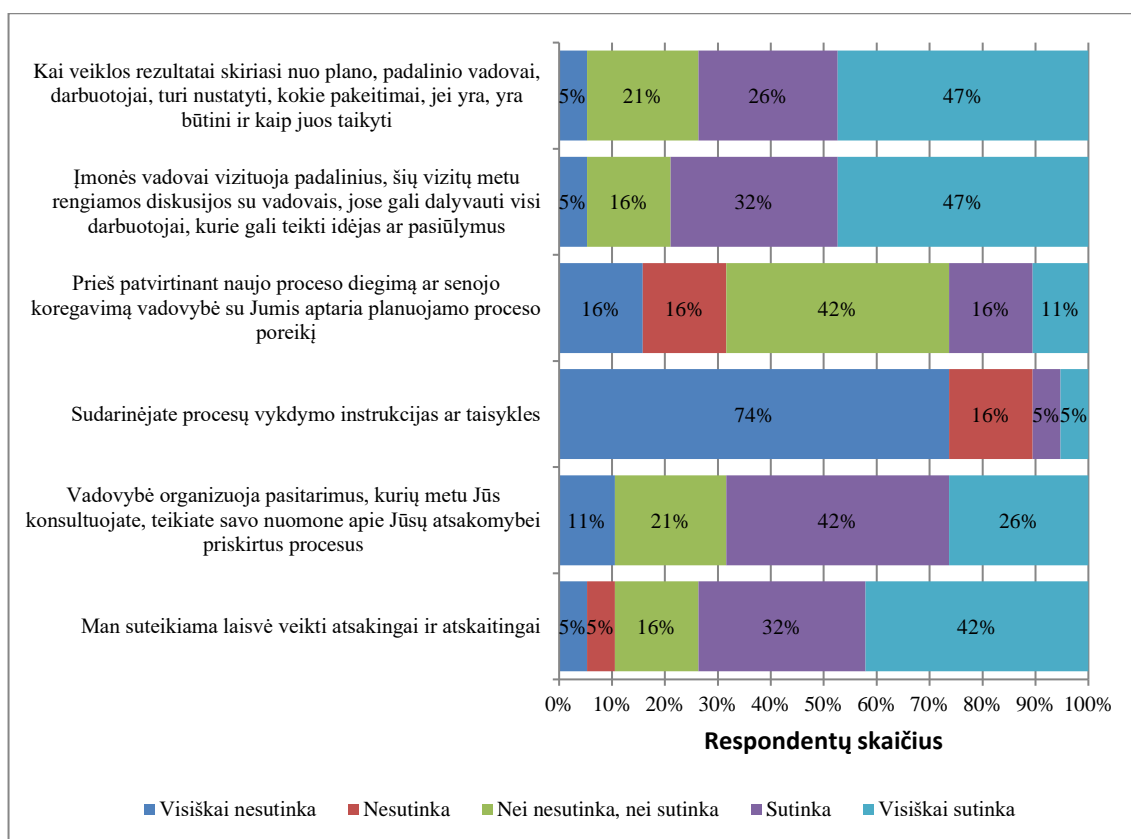
	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Vadovai nustato mėnesinius padalinio tikslus, apimančius veiklos planus, pagal kuriuos lyginami faktiniai rezultatai	0,0%	0,0%	3,2%	23,8%	73,0%	5,3%	0,0%	0,0%	26,3%	68,4%	3,999	3	0,262
Įmonėje ne rečiau kaip kartą per metus yra atliekami rinkos tyrimai: vertinami klientų poreikiai, lūkesčiai bei jų pasitenkinimas, įmonės konkurencinis pranašumas.	3,2%	1,6%	22,2%	36,5%	36,5%	15,8%	5,3%	47,4%	10,5%	21,1%	12,200	4	0,016
Įmonėje yra atliekami slapto pirkėjo tyrimai	0,0%	3,2%	0,0%	17,5%	79,4%	5,3%	0,0%	10,5%	15,8%	68,4%	10,802	4	0,029
Įmonėje yra atliekami klientų aptarnavimo kokybės tyrimai, esamų klientų apklausos	4,8%	3,2%	15,9%	27,0%	49,2%	36,8%	15,8%	31,6%	0,0%	15,8%	27,032	4	0,000
Įmonėje yra vykdomas klientų aptarnavimo kokybės auditas	22,2%	19,0%	20,6%	17,5%	20,6%	52,6%	26,3%	10,5%	10,5%	0,0%	10,163	4	0,038
Įmonėje atliekamas procesų auditas	39,7%	22,2%	14,3%	11,1%	12,7%	47,4%	31,6%	10,5%	5,3%	5,3%	2,133	4	0,711
Įmonėje atliekamas kokybės auditas	44,4%	22,2%	12,7%	11,1%	9,5%	47,4%	31,6%	10,5%	5,3%	5,3%	1,430	4	0,839
Įmonėje atliekamas veiklos valdymo auditas	41,3%	20,6%	15,9%	7,9%	14,3%	47,4%	36,8%	5,3%	5,3%	5,3%	4,041	4	0,400
Įmonėje veikia vidaus audito padalinys	54,0%	20,6%	9,5%	7,9%	7,9%	36,8%	21,1%	36,8%	0,0%	5,3%	9,380	4	0,052

Dvyliktu klausimu respondentų buvo klausiama kokiose sprendimų priėmimo etapuose jie dalyvauja. Sprendimų priėmimas reikalauja ne tik faktų žinojimo, tačiau turimų žinių ribų suvokimo. Todėl darbuotojo įtraukimas į sprendimų priėmimą yra puiki priemonė surinkti reikiamą informaciją ir gauti naujų idėjų. Taip pat tokiu būdu skatinamas optimalus darbuotojų įsitraukimas į veiklą, kuo daugiau savarankiškumo darbuotojui suteikiama, tuo didesnės tikimybė, kad jis ieškos geriausių sprendimų, kurie bus naudingi kiekvienai įmonei.

Respondentų pasiskirstymas pagal naudojamus sprendimų priėmimo metodus priimant sprendimus, susijusius su operacijų procesų tobulinimu parodė, kad „Multi brand chain“ įmonėje respondentai labiausiai sutiko su metodu „Kai veiklos rezultatai skiriasi nuo plano, padalinio vadovai, darbuotojai, turi nustatyti, kokie pakeitimai, jei yra, yra būtini ir kaip juos taikyti“ sutiko ir visiškai sutiko 87 proc., o „Mono brand chain“ įmonės grupėje daugiausiai respondentų sutiko su metodu „Įmonės vadovai vizituoja padalinius, šių vizitų metu rengiamos diskusijos su vadovais, jose gali dalyvauti visi darbuotojai, kurie gali teikti idėjas ar pasiūlymus“ sutiko ir visiškai sutiko 79 proc..



34 pav. Naudojamų sprendimų priėmimo metodų priimant sprendimus, susijusius su operacijų procesų tobulinimu, pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų



35 pav. Naudojamų sprendimų priėmimo metodų priimant sprendimus, susijusius su operacijų procesų tobulinimu, pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų

Palyginus metodų pasiskirstymą tarp įmonių, nustatyti skirtumai parodė, kad su metodu „Sudarinėjate procesų vykdymo instrukcijas ar taisykles“ reikšmingai dažniau visiškai nesutiko „Mono brand chain“ darbuotojai, nei kad „Multi brand chain“ darbuotojai.

15 lentelė. Naudojamų sprendimų priėmimo metodų priimant sprendimus, susijusius su operacijų procesų tobulinimu, pasiskirstymas

Lentelės tęsinys kitame lape

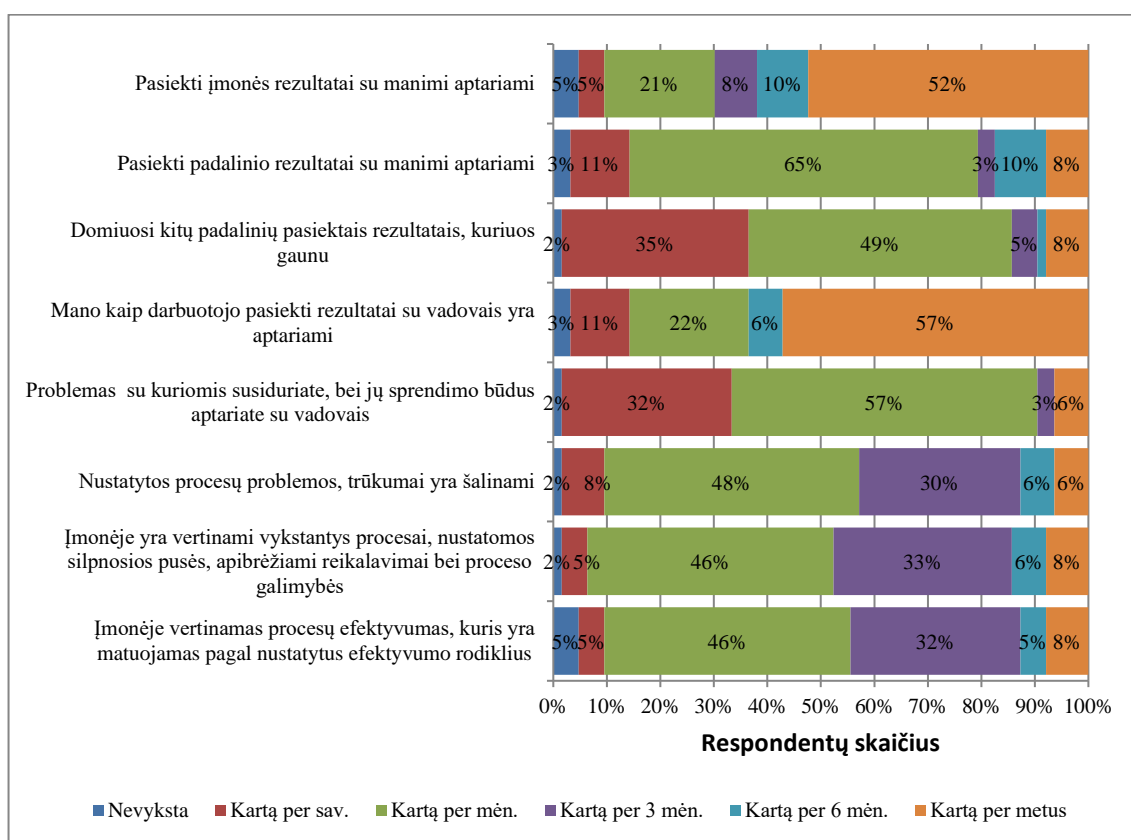
	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Man suteikiama laisvė veikti atsakingai ir atskaitingai	0,0%	0,0%	20,6%	44,4%	34,9%	5,3%	5,3%	15,8%	31,6%	42,1%	7,596	4	0,108
Vadovybė organizuoja pasitarimus, kurių metu Jūs konsultuojate,	9,5%	25,4%	25,4%	25,4%	14,3%	10,5%	0,0%	21,1%	42,1%	26,3%	7,583	4	0,108

	Įmonė										χ^2	df	p	
	Multi brand chain					Mono brand chain								
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka				
teikiate savo nuomone apie Jūsų atsakomybei priskirtus procesus														
Sudarinėjate procesų vykdymo instrukcijas ar taisykles	27,0%	42,9%	11,1%	11,1%	7,9%	73,7%	15,8%	0,0%	5,3%	5,3%	14,110	4	0,007	
Prieš patvirtinant naujo proceso diegimą ar senojo koregavimą vadovybė su Jumis aptaria planuojamo proceso poreikį	23,8%	33,3%	14,3%	17,5%	11,1%	15,8%	15,8%	42,1%	15,8%	10,5%	7,441	4	0,114	
Įmonės vadovai vizituoja padalinius, šių vizitų metu rengiamos diskusijos su vadovais, jose gali dalyvauti visi darbuotojai, kurie gali teikti idėjas ar pasiūlymus	4,8%	0,0%	36,5%	36,5%	22,2%	5,3%	0,0%	15,8%	31,6%	47,4%	5,375	3	0,146	
Kai veiklos rezultatai skiriasi nuo plano, padalinio vadovai, darbuotojai, turi nustatyti, kokie pakeitimai, jei yra, yra būtini ir kaip juos taikyti	1,6%	1,6%	9,5%	49,2%	38,1%	5,3%	0,0%	21,1%	26,3%	47,4%	4,755	4	0,313	

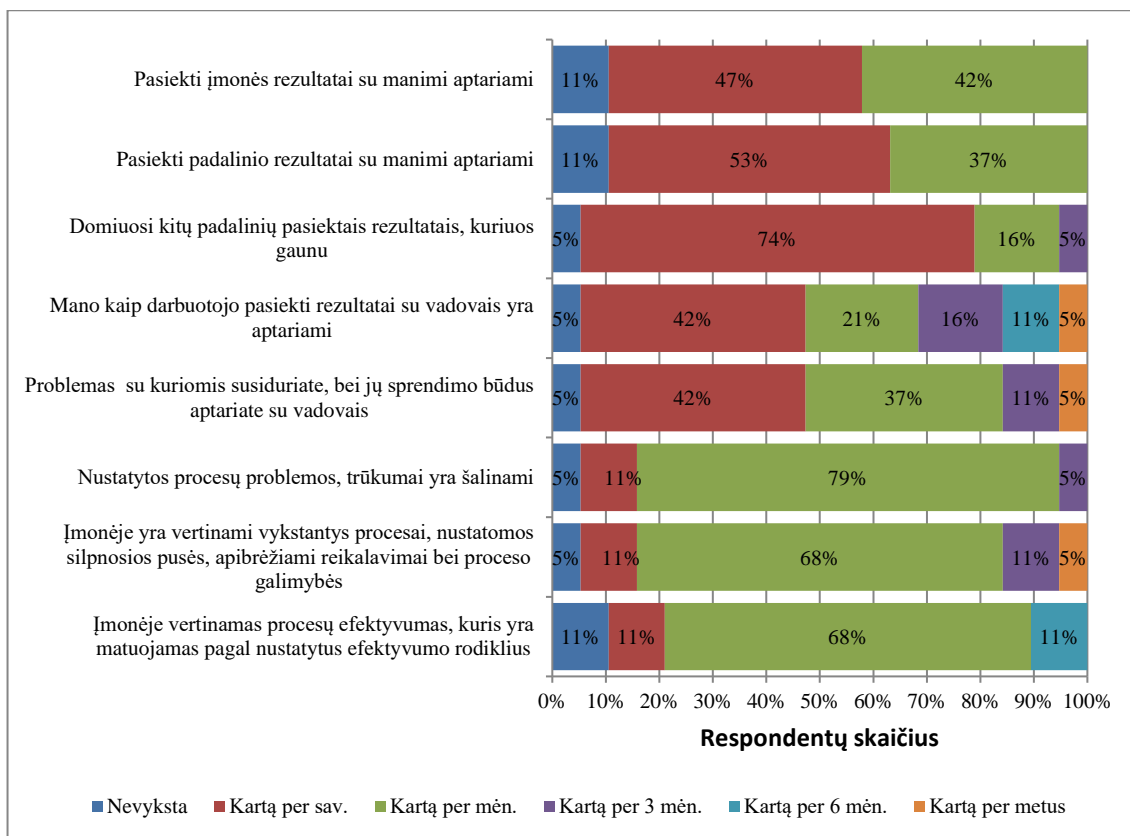
13 lentelės tęsinys

Tryliktu klausimu siekta išsiaiškinti kaip dažnai įmonėse vyksta darbų bei rezultatų aptarimai. Svarbu, kad darbuotojai jaustųsi ir matytų kaip jie yra tarpusavyje susiję su užduotimis ir kokios jų yra atsakomybės. Periodiškai organizuojami rezultatų ir procesų aptarimai sustiprina darbuotojo atsakomybę bei dalyvavimą veikloje. Esant pastoviam matomumui, galima planuoti, koreguoti kasdienes užduotis, matyti tobulintinas vietas, atsakingus asmenis. Periodiniai bendri personalo situacijų aptarimai ugdo komandiškumą, todėl darbo organizavimas tampa lengvesnis.

Teiginių vertinimas parodė, kad pagal įmonėje organizuojamų nurodytų situacijų aptarimų ir vertinimų dažnumą. Kaip matyti, tarp „Multi brand chain“ įmonės grupėse respondentai dažniausiai nurodė tokią priemonę kaip „Domiuosi kitų padalinių pasiektais rezultatais, kuriuos gaunu“ kartą per sav. ar kartą per mėn. naudoja 37 proc., o „Mono brand chain“ įmonės grupėje daugiausiai respondentų taip pat dažniausiai nurodė priemonę „Domiuosi kitų padalinių pasiektais rezultatais, kuriuos gaunu“ kartą per sav. ar kartą per mėn. naudoja 79 proc.. Įmonės „Multi brand chain“ darbuotojai nurodė, kad pasiekti įmonės rezultatai ir mano kaip darbuotojo rezultatai yra aptariami vieną kartą metuose, tuo tarpu įmonėje „Mono brand chain“ šie rezultatai su darbuotojais yra aptariami kartą per savaitę. Kas supaprastina korekcinį sprendimų priėmimo procesą. Taip pat matoma kad įmonė „Mono brand chain“ yra linkusi dažniau daryti rezultatų aptarimus, taip akcentuojant jų pastovų matomumą.



36 pav. Įmonėje organizuojamų nurodytų situacijų aptarimų ir vertinimų pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų



37 pav. Įmonėje organizuojamų nurodytų situacijų aptarimų ir vertinimų pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų

Palyginus aptarimų ir vertinimų dažnumo pasiskirstymą tarp įmonių, matomi tokie skirtumai kaip „Įmonėje vertinamas procesų efektyvumas, kuris yra matuojamas pagal nustatytus efektyvumo rodiklius“, „Mano kaip darbuotojo pasiekti rezultatai su vadovais yra aptariami“, „Domiuosi kitų padalinių pasiektais rezultatais, kuriuos gaunu“, „Pasiekti padalinio rezultatai su manimi aptariami“ ir „Pasiekti įmonės rezultatai su manimi aptariami“ reikšmingai dažniau kartą per mėn. organizuojami „Mono brand chain“ įmonėje, nei „Multi brand chain“ įmonėje.

16 lentelė. Įmonėje organizuojamų nurodytų situacijų aptarimų ir vertinimų pasiskirstymas

Lentelės tęsinys kitame lape

	Įmonė												χ^2	df	p
	Multi brand chain						Mono brand chain								
	Nevyksta	Kartą per sav.	Kartą per mėn.	Kartą per 3 mėn.	Kartą per 6 mėn.	Kartą per metus	Nevyksta	Kartą per sav.	Kartą per mėn.	Kartą per 3 mėn.	Kartą per 6 mėn.	Kartą per metus			
Įmonėje vertinamas procesų efektyvumas,	4,8%	4,8%	46,0%	31,7%	4,8%	7,9%	10,5%	10,5%	68,4%	0,0%	10,5%	0,0%	11,355	5	0,045

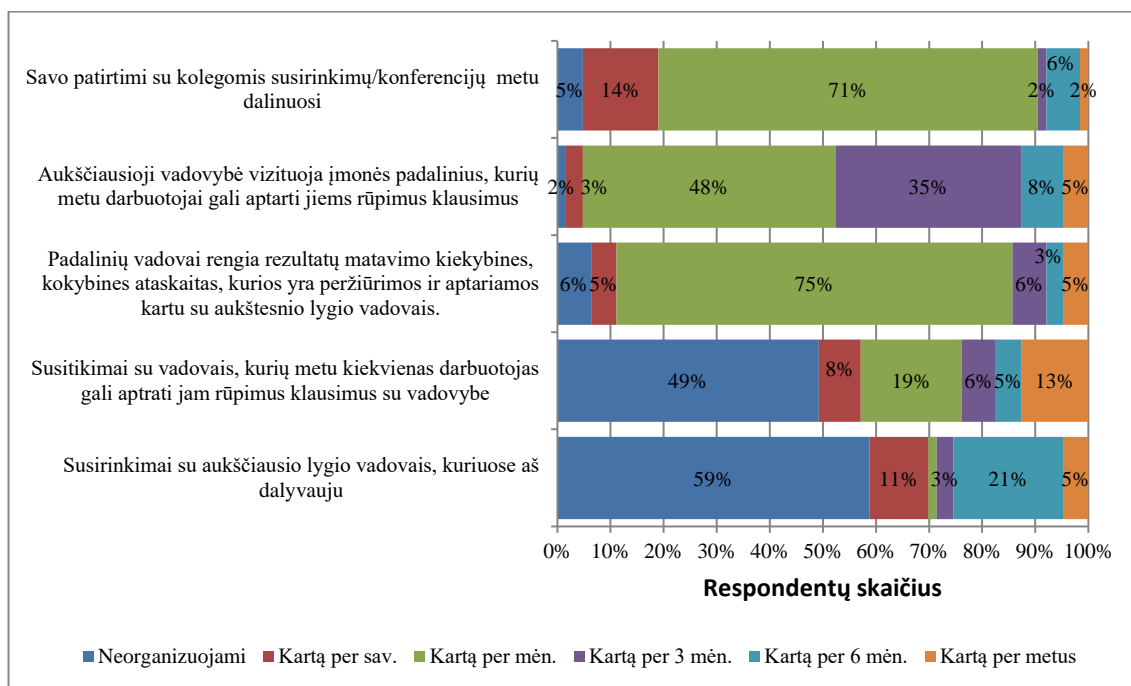
	Įmonė												χ^2	df	p	
	Multi brand chain						Mono brand chain									
	Nevyksta	Kartą per sav.	Kartą per mėn.	Kartą per 3 mėn.	Kartą per 6 mėn.	Kartą per metus	Nevyksta	Kartą per sav.	Kartą per mėn.	Kartą per 3 mėn.	Kartą per 6 mėn.	Kartą per metus				
kuris yra matuojamas pagal nustatytus efektyvumo rodiklius																
Įmonėje yra vertinami vykstantys procesai, nustatomos silpnosios pusės, apibrėžiami reikalavimai bei proceso galimybės	1,6%	4,8%	46,0%	33,3%	6,3%	7,9%	5,3%	10,5%	68,4%	10,5%	0,0%	5,3%	7,089	5	0,214	
Nustatytos procesų problemos, trūkumai yra šalinami	1,6%	7,9%	47,6%	30,2%	6,3%	6,3%	5,3%	10,5%	78,9%	5,3%	0,0%	0,0%	9,656	5	0,086	
Problemas su kuriomis susiduriate, bei jų sprendimo būdus aptariate su vadovais	1,6%	31,7%	57,1%	3,2%	0,0%	6,3%	5,3%	42,1%	36,8%	10,5%	0,0%	5,3%	4,060	4	0,398	
Mano kaip darbuotojo pasiekti rezultatai su vadovais yra aptariami	3,2%	11,1%	22,2%	0,0%	6,3%	57,1%	5,3%	42,1%	21,1%	15,8%	10,5%	5,3%	26,852	5	0,000	
Domiuosi kitų padalinių pasiektais rezultatais, kuriuos gaunu	1,6%	34,9%	49,2%	4,8%	1,6%	7,9%	5,3%	73,7%	15,8%	5,3%	0,0%	0,0%	11,553	5	0,041	
Pasiekti padalinio rezultatai manimi aptariami	3,2%	11,1%	65,1%	3,2%	9,5%	7,9%	10,5%	52,6%	36,8%	0,0%	0,0%	0,0%	19,665	5	0,001	
Pasiekti įmonės rezultatai manimi aptariami	4,8%	4,8%	20,6%	7,9%	9,5%	52,4%	10,5%	47,4%	42,1%	0,0%	0,0%	0,0%	34,801	5	0,000	

16 lentelės tęsinys

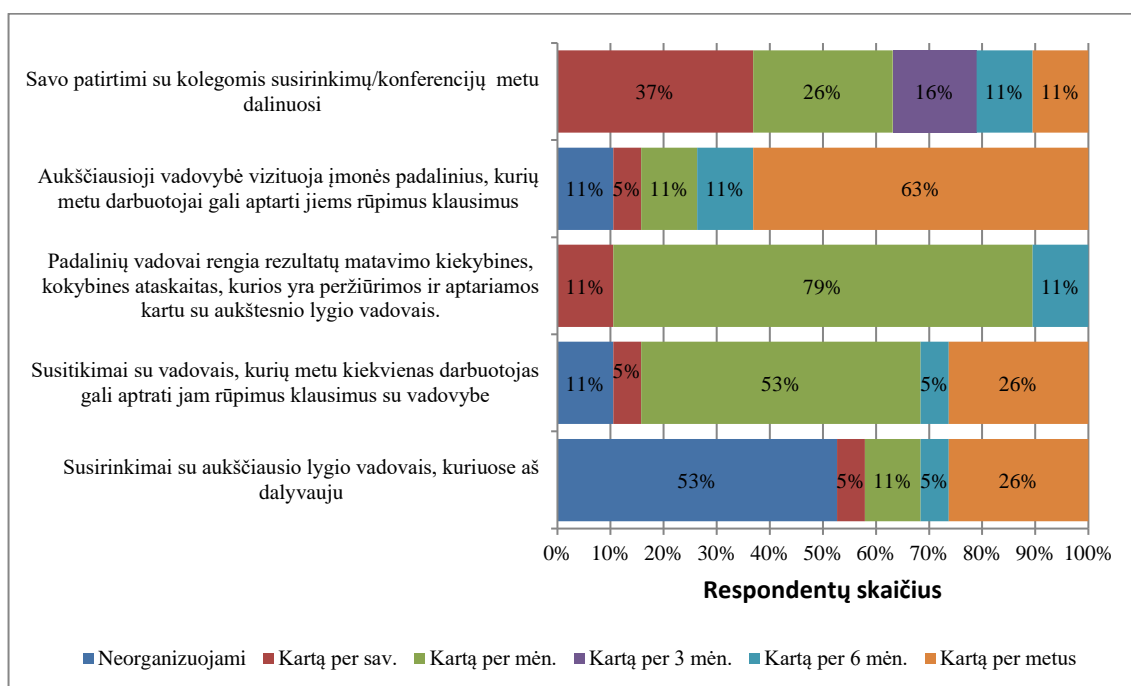
Efektyviam darbo organizavimui reikalinga aiški susirinkimų struktūra. Aukščiausios vadovybės rodomas dėmesys darbuotojams veikia teigiamai ir skatina darbuotojų įsitraukimą. Tad visų darbuotojų dalyvavimas bendruose įmonės susirinkimuose, galimybė laisvai reikšti savo nuomonę bei teikti pasiūlymus stiprina darbuotojų motyvacija. Susirinkimai turėtų vykti sistemingai nustatytu, visiems

darbuotojams žinomu periodiškumu. Keturioliktu klausimu respondentų buvo klausiama kaip ir kokių periodiškumu yra organizuojami į įmonės tikslus orientuoti susirinkimai.

Pagal pateiktą įmonėje organizuojamų susitikimų dažnumą matyti, kad „Multi brand chain“ įmonės respondentai dažniausiai nurodė tokius pasirinkimus kaip „Rengiamos rezultatų matavimo kiekybines, kokybines ataskaitas, kurios yra peržiūrimos ir aptariamoms kartu su aukštesnio lygio vadovais“ kartą per per mėn. dalyvauja 75 proc., o „Mono brand chain“ įmonėje 79 proc.



38 pav. Įmonėje organizuojamų susitikimų pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų



39 pav. Įmonėje organizuojamų susitikimų pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų

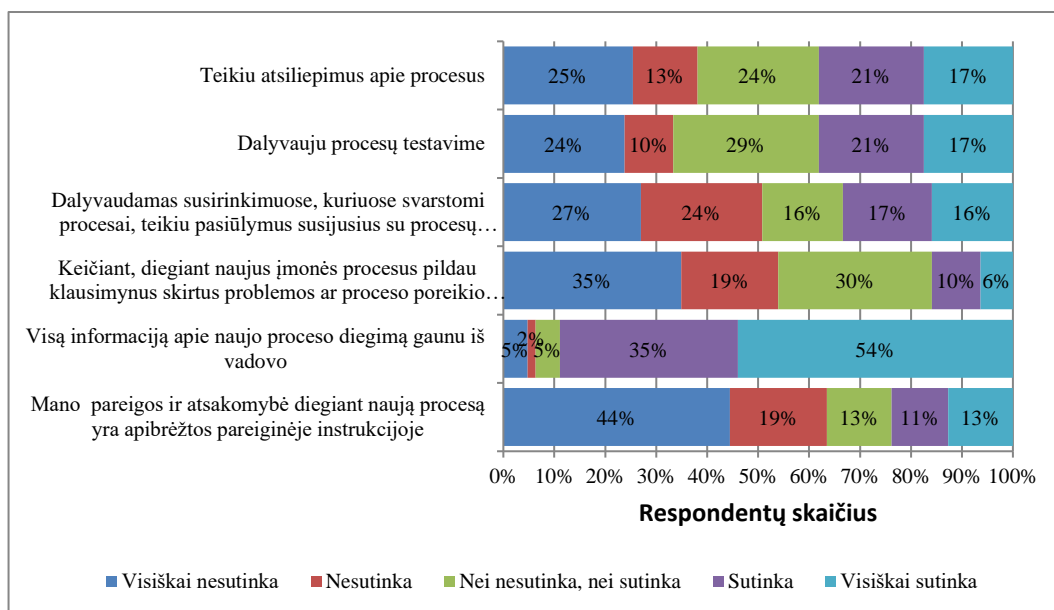
Palyginus susitikimų dažnumo pasiskirstymą tarp įmonių, pagal „Chi kvadrato“ kriterijus, matyti, kad tokie susitikimai kaip „Susitikimai su vadovais, kurių metu kiekvienas darbuotojas gali aptarti jam rūpimus klausimus su vadovybe“, „Susirinkimai su aukščiausio lygio vadovais, kuriuose aš dalyvauju“ ir „Aukščiausioji vadovybė vizituoja įmonės padalinius, kurių metu darbuotojai gali aptarti jiems rūpimus klausimus“ reikšmingai dažniau kartą per metus organizuojami „Mono brand chain“ įmonėje, nei kad „Multi brand chain“ įmonėje, „Susirinkimai su aukščiausio lygio vadovais, kuriuose aš dalyvauju“ reikšmingai dažniau neorganizuojami „Multi brand chain“ įmonėje, nei kad „Mono brand chain“, tuo tarpu „Savo patirtimi su kolegomis susirinkimų/konferencijų metu dalinuosi“ reikšmingai dažniau kartą mėn. organizuojami „Multi brand chain“ įmonėje, nei kad „Mono brand chain“.

17 lentelė. Įmonėje organizuojamų susitikimų pasiskirstymas

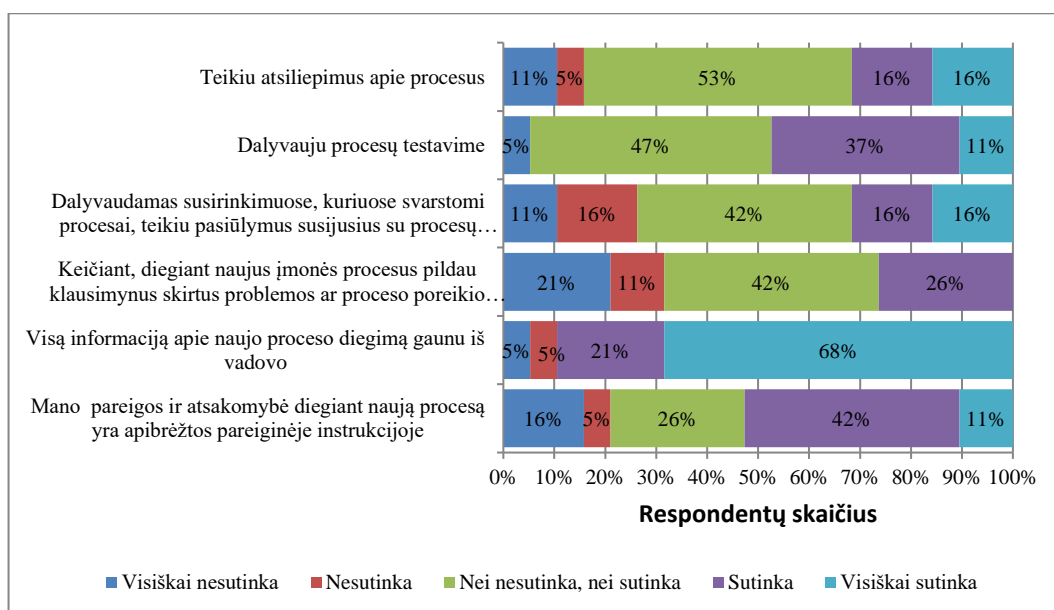
	Įmonė											χ^2	df	p	
	Multi brand chain						Mono brand chain								
	Neorganizuojami	Kartą per sav.	Kartą per mėn.	Kartą per 3 mėn.	Kartą per 6 mėn.	Kartą per metus	Neorganizuojami	Kartą per sav.	Kartą per mėn.	Kartą per 3 mėn.	Kartą per 6 mėn.				Kartą per metus
Susirinkimai su aukščiausio lygio vadovais, kuriuose aš dalyvauju	58,7 %	11,1%	1,6%	3,2%	20,6 %	4,8%	52,6 %	5,3 %	10,5 %	0,0%	5,3%	26,3 %	13,369	5	0,020
Susitikimai su vadovais, kurių metu kiekvienas darbuotojas gali aptarti jam rūpimus klausimus su vadovybe	49,2 %	7,9%	19,0 %	6,3%	4,8%	12,7%	10,5 %	5,3 %	52,6 %	0,0%	5,3%	26,3 %	14,627	5	0,012
Padalinių vadovai rengia rezultatų matavimo kiekybines, kokybines ataskaitas, kurios yra peržiūrimos ir aptarimos kartu su aukštesnio lygio vadovais.	6,3 %	4,8%	74,6 %	6,3%	3,2%	4,8%	0,0%	10,5 %	78,9 %	0,0%	10,5 %	0,0 %	5,767	5	0,330
Aukščiausioji vadovybė vizituoja įmonės padalinius, kurių metu darbuotojai gali aptarti jiems rūpimus klausimus	1,6 %	3,2%	47,6 %	34,9%	7,9%	4,8%	10,5 %	5,3 %	10,5 %	0,0%	10,5 %	63,2 %	42,471	5	0,000
Savo patirtimi su kolegomis susirinkimų/konferencijų metu dalinuosi	4,8 %	14,3%	71,4 %	1,6%	6,3%	1,6%	0,0%	36,8 %	26,3 %	15,8%	10,5 %	10,5 %	19,156	5	0,002

Kad įmonės darbuotojai yra įsitraukę galima sakyti tuomet kai matomas aktyvios darbuotojų pastangos siekti rezultatų, kurių siekia nes mato šiame procese ir vertę sau. Tačiau darbuotojų įsitraukimas priklauso ir nuo to kaip pati įmonė sugeba sukurti aplinką įmonėje, kurioje darbuotojai galėtų reikštis aktyviai. Penkioliktu klausimu respondentų buvo klausama kiek įmonė leidžia darbuotojams dalyvauti naujų procesų kūrimo arba senų tobulinime.

Pagal pateiktą respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, tenkančias diegiant naują procesą įmonėje matyti, kad abiejų įmonių respondentai labiausiai sutiko su pareiga „Visą informaciją apie naujo proceso diegimą gaunu iš vadovo“ sutiko ir visiškai sutiko po 89 proc.



40 pav. Pareigų, tenkančių diegiant naują procesą įmonėje, pasiskirstymas tarp “Multi brand chain” įmonės darbuotojų



41 pav. Pareigų, tenkančių diegiant naują procesą įmonėje, pasiskirstymas tarp “Mono brand chain” įmonės darbuotojų

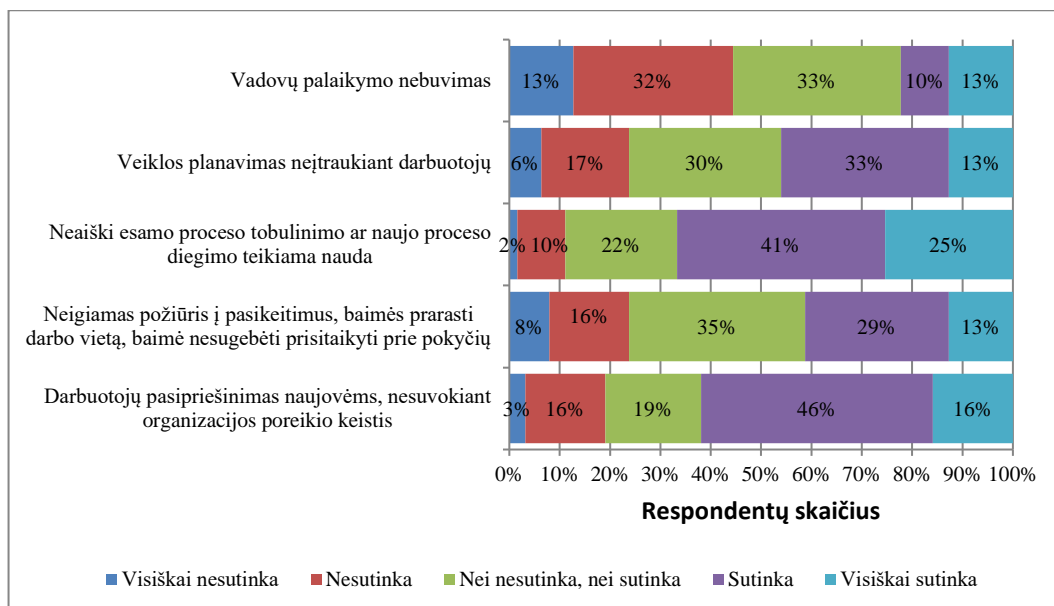
Palyginant pareigų pasiskirstymą tarp įmonių, nustatyta, kad su pareiga „Mano pareigos ir atsakomybė diegiant naują procesą yra apibrėžtos pareiginėje instrukcijoje“ reikšmingai dažniau visiškai nesutiko „Multi brand chain“ įmonės darbuotojai, nei kad „Mono brand chain“ darbuotojai.

18 lentelė. Pareigų, tenkančių diegiant naują procesą įmonėje, pasiskirstymas

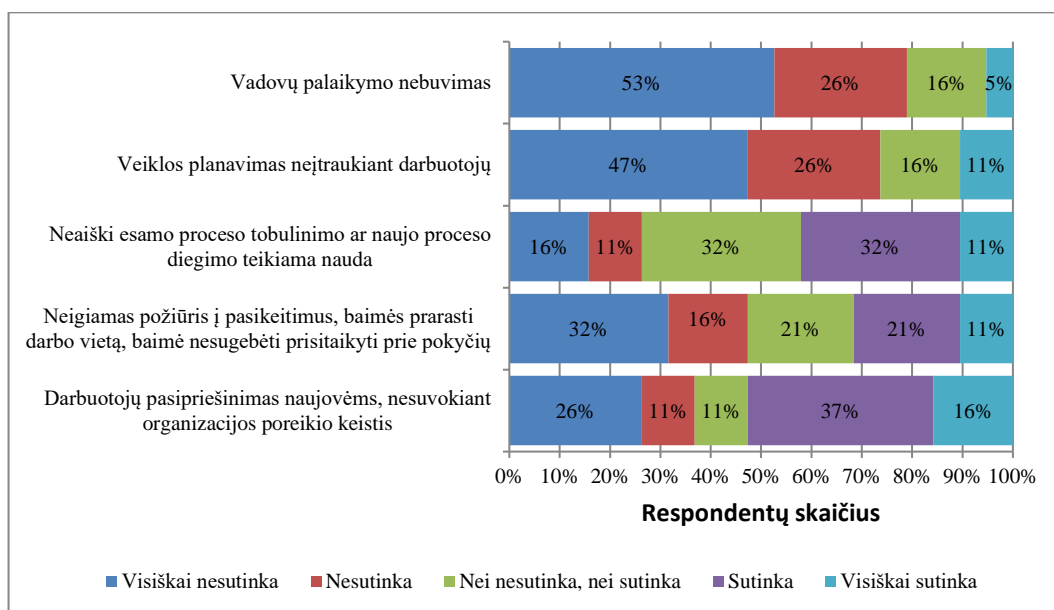
	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Mano pareigos ir atsakomybė diegiant naują procesą yra apibrėžtos pareiginėje instrukcijoje	44,4%	19,0%	12,7%	11,1%	12,7%	15,8%	5,3%	26,3%	42,1%	10,5%	14,350	4	0,006
Visą informaciją apie naujo proceso diegimą gaunu iš vadovo	4,8%	1,6%	4,8%	34,9%	54,0%	5,3%	5,3%	0,0%	21,1%	68,4%	3,138	4	0,535
Keičiant, diegiant naujus įmonės procesus pildau klausimynus skirtus problemas ar proceso poreikio įvertinimui	34,9%	19,0%	30,2%	9,5%	6,3%	21,1%	10,5%	42,1%	26,3%	0,0%	6,414	4	0,170
Dalyvaudamas susirinkimuose, kuriuose svarstomi procesai, teikiu pasiūlymus susijusius su procesų diegimu	27,0%	23,8%	15,9%	17,5%	15,9%	10,5%	15,8%	42,1%	15,8%	15,8%	6,734	4	0,151
Dalyvauju procesų testavime	23,8%	9,5%	28,6%	20,6%	17,5%	5,3%	0,0%	47,4%	36,8%	10,5%	7,964	4	0,093
Teikiu atsiliepimus apie procesus	25,4%	12,7%	23,8%	20,6%	17,5%	10,5%	5,3%	52,6%	15,8%	15,8%	6,383	4	0,172

Šešiolykiu klausimu, respondentų prašyta pateikti savo nuomonę, su kokiomis problemomis įmonė dažniausiai susiduria tobulinant ar diegiant procesus.

Paveiksluose ir lentelėje pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal problemas, su kuriomis suduriama tobulinant įmonės procesus ar diegiant naujoves. Kaip matyti, tarp „Multi brand chain“ įmonės grupėse respondentai labiausiai sutiko su problema „Neaiški esamo proceso tobulinimo ar naujo proceso diegimo teikiama nauda“ sutiko ir visiškai sutiko po 67 proc., o „Mono brand chain“ įmonės grupėje daugiausiai respondentų sutiko su problema „Darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, nesuvokiant organizacijos poreikio keistis“ sutiko ir visiškai sutiko po 53 proc..



42 pav. Problemų, su kuriomis susiduriama tobulinant įmonės procesus ar diegiant naujoves, pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų



43 pav. Problemų, su kuriomis susiduriama tobulinant įmonės procesus ar diegiant naujoves, pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų

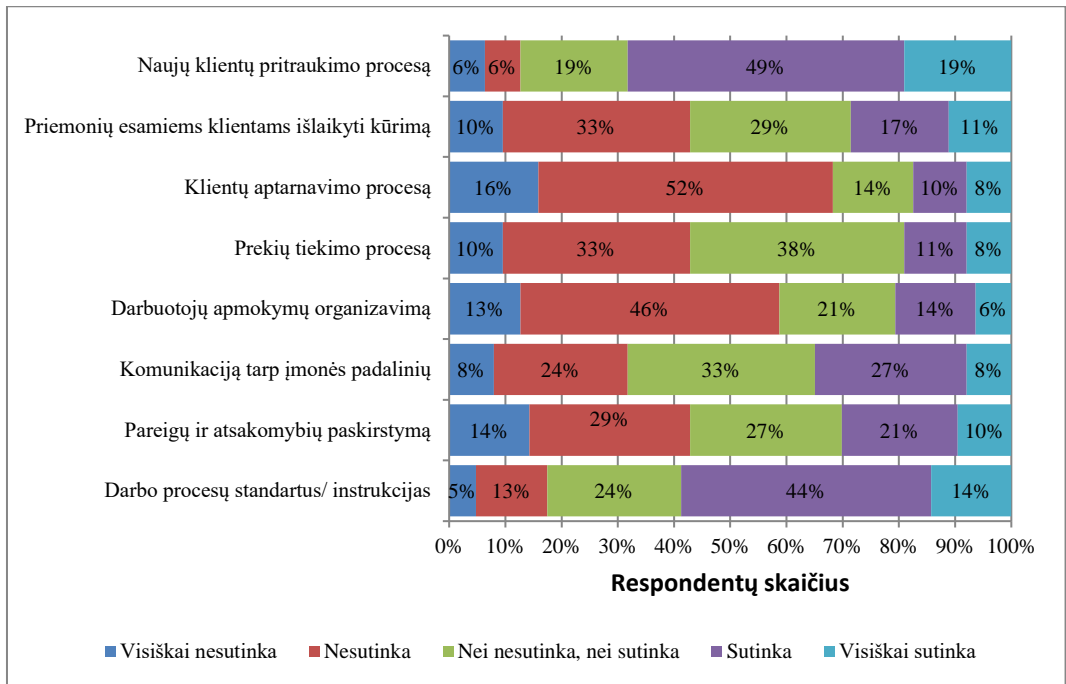
Palyginus problemų pasiskirstymą tarp įmonių, matoma, kad su problemomis „Darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, nesuvokiant organizacijos poreikio keistis“, „Veiklos planavimas neįtraukiant darbuotojų“ ir „Vadovų palaikymo nebuvimas“ reikšmingai dažniau visiškai nesutiko „Mono brand chain darbuotojai, nei kad „Multi brand chain“.

19 lentelė. Problemų, su kuriomis susiduriama tobulinant įmonės procesus ar diegiant naujoves, pasiskirstymas

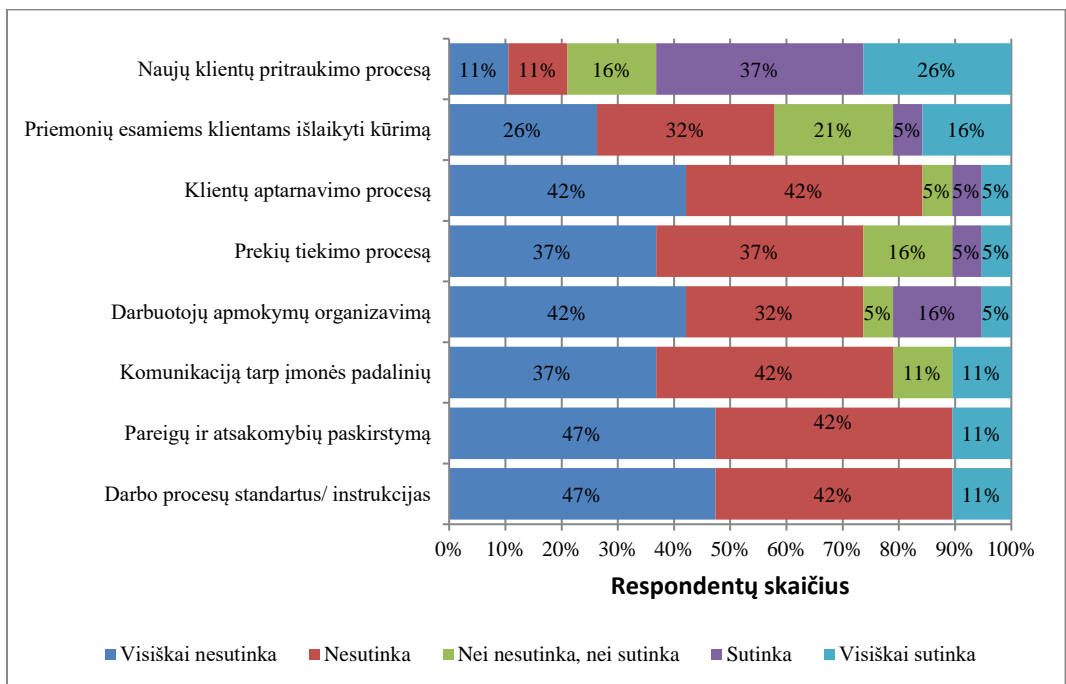
	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, nesuvokiant organizacijos poreikio keistis	3,2%	15,9%	19,0%	46,0%	15,9%	26,3%	10,5%	10,5%	36,8%	15,8%	10,344	4	0,035
Neigiamas požiūris į pasikeitimus, baimės prarasti darbo vietą, baimė nesugebėti prisitaikyti prie pokyčių	7,9%	15,9%	34,9%	28,6%	12,7%	31,6%	15,8%	21,1%	21,1%	10,5%	7,332	4	0,119
Neaiški esamo proceso tobulinimo ar naujo proceso diegimo teikiama nauda	1,6%	9,5%	22,2%	41,3%	25,4%	15,8%	10,5%	31,6%	31,6%	10,5%	8,397	4	0,078
Veiklos planavimas neįtraukiant darbuotojų	6,3%	17,5%	30,2%	33,3%	12,7%	47,4%	26,3%	15,8%	0,0%	10,5%	23,593	4	0,000
Vadovų palaikymo nebuvimas	12,7%	31,7%	33,3%	9,5%	12,7%	52,6%	26,3%	15,8%	0,0%	5,3%	14,826	4	0,005

Septynioliktu klausimu respondentų prašyta įvardinti tobulintinus įmonės procesus. Šis klausimas validuoja prieš tai buvusiuose klausimuose įvardytas problemas.

Pagal pateikiamą respondentų pasiskirstymą pagal tobulintinus procesus matyti, kad „Multi brand chain“ įmonės grupėse respondentai labiausiai sutiko su tobulintinu procesu „Naujų klientų pritraukimo procesą“ sutiko ir visiškai sutiko po 68 proc., o „Mono brand chain“ įmonės grupėje daugiausiai respondentų taip pat sutiko su tokiu tobulintinu procesu kaip „Naujų klientų pritraukimo procesą“ sutiko ir visiškai sutiko po 63 proc..



44 pav. Tobulintinių procesų pasiskirstymas tarp „Multi brand chain“ įmonės darbuotojų



45 pav. Tobulintinių procesų pasiskirstymas tarp „Mono brand chain“ įmonės darbuotojų

Palyginant tobulintinių procesų pasiskirstymą tarp įmonių, matomi statistiškai reikšmingi skirtumai, kurie parodė, kad su tobulintiniais procesais „Darbo procesų standartus/ instrukcijas“, „Pareigų ir atsakomybių paskirstymą“, „Komunikaciją tarp įmonės padalinių“ ir „Prekių tiekimo procesą“ reikšmingai dažniau sutiko „Multi brand chain“ darbuotojai, nei kad „Mono brand chain“ darbuotojai.

20 lentelė. Tobulintinų procesų pasiskirstymas

	Įmonė										χ^2	df	p
	Multi brand chain					Mono brand chain							
	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka	Visiškai nesutinka	Nesutinka	Nei nesutinka, nei sutinka	Sutinka	Visiškai sutinka			
Darbo procesų standartus/ instrukcijas	4,8%	12,7%	23,8%	44,4%	14,3%	47,4%	42,1%	0,0%	0,0%	10,5%	37,699	4	0,000
Pareigų ir atsakomybių paskirstymą	14,3%	28,6%	27,0%	20,6%	9,5%	47,4%	42,1%	0,0%	0,0%	10,5%	17,184	4	0,002
Komunikaciją tarp įmonės padalinių	7,9%	23,8%	33,3%	27,0%	7,9%	36,8%	42,1%	10,5%	0,0%	10,5%	18,025	4	0,001
Darbuotojų apmokymų organizavimą	12,7%	46,0%	20,6%	14,3%	6,3%	42,1%	31,6%	5,3%	15,8%	5,3%	9,255	4	0,055
Prekių tiekimo procesą	9,5%	33,3%	38,1%	11,1%	7,9%	36,8%	36,8%	15,8%	5,3%	5,3%	9,784	4	0,044
Klientų aptarnavimo procesą	15,9%	52,4%	14,3%	9,5%	7,9%	42,1%	42,1%	5,3%	5,3%	5,3%	6,312	4	0,177
Priemonių esamiems klientams išlaikyti kūrimą	9,5%	33,3%	28,6%	17,5%	11,1%	26,3%	31,6%	21,1%	5,3%	15,8%	5,136	4	0,274
Naujų klientų pritraukimo procesą	6,3%	6,3%	19,0%	49,2%	19,0%	10,5%	10,5%	15,8%	36,8%	26,3%	1,634	4	0,803

Apibendrinant klausimyno demografinius klausimus iš žemiau esančioje lentelėje pateiktų duomenų, dauguma tyrimo dalyvių buvo 26-35 m. amžiaus – atitinkamai 38 proc. „Multi brand chain“ įmonės grupėje ir 58 proc. „Mono brand chain“ įmonės grupėje.

Pagal pareigas dauguma buvo aptarnaujantis personalas – atitinkamai 68 proc. iš „Multi brand chain“ įmonės ir 63 proc. iš „Mono brand chain“ įmonės. Pagal darbo laiką įmonėje dauguma dirbo 1-5 m. – atitinkamai 37 proc. „Multi brand chain“ įmonės grupėje ir 53 proc. „Mono brand chain“ įmonės grupėje.

Pagal darbo laiką įmonėje didžioji dalis apklaustųjų dirba tiek įmonėje „Multi brand chain“, tiek įmonėje „Mono brand chain“ nuo 1 iki 5 metų. Kadangi didžioji dalis respondentų yra aptarnaujantis personalas, galima teigti, kad abejose įmonėse yra šios kategorijos darbuotojų kaita, kas gali sąlygoti nepakankamą darbuotojų įsitraukimą į veiklą.

21 lentelė. Tyrimo dalyvių socialinės–demografinės charakteristikos

		Įmonė			
		Multi brand chain		Mono brand chain	
		Vnt.	Proc.	Vnt.	Proc.
Amžius	18-25 m.	7	11,1%	4	21,1%
	26-35 m.	24	38,1%	11	57,9%
	36-45 m.	23	36,5%	4	21,1%
	46 m. ir daugiau	9	14,3%	0	0,0%
Pareigos	Padalinių, skyrių vadovai	11	17,5%	6	31,6%
	Vadybininkai	7	11,1%	0	0,0%
	Aptarnaujantis personalas	43	68,3%	12	63,2%
	Kiti	2	3,2%	1	5,3%
Darbo laikas įmonėje	Iki 1 m.	8	12,7%	3	15,8%
	1-5 m.	23	36,5%	10	52,6%
	6-10 m.	16	25,4%	3	15,8%
	Daugiau nei 10 m.	16	25,4%	3	15,8%

3.5 Kokybės audito kaip procesų tobulinimo įrankio taikymo prielaidos įmonėse „Multi brand chain“ ir „Mono brand chain“

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, įmonės regiono vadovių interviu ir darbuotojų įtraukimo į veiklą apklausa, galima teigti, jog abejose tirtose įmonėse verslo procesai turėtų būti tobulini. Darbuotojų apklausos ir interviu rezultatai atskleidžia, jog dabartiniai operaciniai procesai ir taikomi darbuotojų įtraukties metodai yra iš dalies efektyvūs, tačiau reikalauja išsamesnio jų matavimo bei vertinimo.

Darbo procesų bei pareiginių instrukcijų aiškumo ir detalumo nebuvimas apsunkina darbuotojų funkcijų atlikimą, todėl gali nukentėti atliekamų užduočių kokybė. Komunikacijos trikdžiai tarp padalinių prailgina darbų atlikimo laiką dėl ko gali nukentėti klientų aptarnavimo kokybė. Taikomų kontrolės priemonių ribotumas įtakoja apsunkintą vykstančių procesų kontrolę, ko pasekoje sunku vertinti procesų kokybę. Ne efektyviai valdomos atsargos įtakoja išaugusius kaštus bei klientų pasitenkinimą. Žemiau pateikiama įmonėse nustatytų tobulintinių procesų lentelė.

22 lentelė. Įmonių „Multi brand chain“ ir „Mono brand chain“ tobulintinių procesų prielaidos

Klausimas	Išvada	Pasiūlymai
Darbo organizavimas.	Abejoms įmonėms būdingas tapačios darbo organizavimo priemonės	Įmonėms Multi brand chain ir Mono brand chain darbo procesų aprašymų išsamumo bei tikslumo vertinimas.

Klausimas	Išvada	Pasiūlymai
	<p>nurodytos pirmo klausimo pasirinkimų teiginiuose.</p> <p>4 lentelė. Teiginių apie respondentų organizuojamą darbą pasiskirstymas</p> <p>Įmonėse yra taikomos tokios organizavimo priemonės kaip, darbo ir pareiginių instrukcijų rengimas, darbo priemonių užtikrinimas, neužtikrina aiškaus ir sklandaus funkcijų atlikimo kas atspindi teiginio “Darbe susiduriu su neaiškumais ir turiu konsultuotis su vadovais bei kolegomis” vertinime. Šios išvados pagrindimas atspindi ir klausimo, kuriuos procesus reikėtų tobulinti respondentų vertinime. 20 lentelė. Tobulintinų procesų pasiskirstymas</p>	
Mokymo priemonių taikymas	<p>Įmonėse organizuojamų mokymų spektras bei žinių įsavinimo priemonių taikymas yra tinkamas darbo funkcijų atlikimo užtikrinimui, tačiau įmonės Mono brand chain organizuojami mokymai susiję ne tik su pareiginių funkcijų atlikimu, teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą, bei motyvaciją. 5 lentelė. Organizuojamų mokymo priemonių pasiskirstymas</p>	
Veiksmai būdingi atliekant pavestas pareigas	<p>Įmonės Mono brand chain darbuotojai labiau linkę atlikti jiems pavestas užduotis darbo metu, kas parodo jų</p>	<p>Įmonei Multi brand chain darbo krūvio analizė.</p>

Klausimas	Išvada	Pasiūlymai
	<p>laiko planavimo gebėjimą. 6 lentelė. Atliekant pareigas būdingų veiksmų pasiskirstymas</p> <p>Tuo tarpu įmonės Multi brand chain darbuotojų vertinimą galima interpretuoti dvejopai, pirma, kaip laiko planavimo gebėjimų stoka; antra- kaip per didelį darbo krūvis. Teiginio pasiūlymai, kuriuos teikiu yra įgyvendinami, parodo Multi brand chain įmonės darbuotojų gebėjimą įtikinti, taip pat pasiteisinsią vadovybės taikoma praktiką darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą, tuo pačiu juos ir motyvuojant.</p>	<p>Darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmimuose vertinimas.</p>
<p>Komunikacijos gerinimo priemonių taikymas</p>	<p>Nustatyti skirtumai rodo kad įmonė Multi brand chain darbuotojų informavimui naudoja išmaniąsias technologijas, įmonės mikroklimatui gerinti rengia neformaliuosius susibūrimus. 7 lentelė. Įmonės komunikacijos gerinimui naudojamų priemonių pasiskirstymas</p> <p>Tuo tarpu įmonės Mono brand chain vadovybė linkusi organizuoti surinkimus kuriuose dalyvauja visi įmonės darbuotojai. Apibendrinant gautus rezultatus teigtina, jog susirinkimų organizavimas įtraukiant visus darbuotojus sąlygoja betarpišką bendravimą tarp visų lygių darbuotojų, nei išmaniųjų</p>	<p>Multi brand chain Komunikacijos priemonių efektyvumo vertinimas.</p>

Klausimas	Išvada	Pasiūlymai
	informavimo technologijų naudojimas ar neformalus bendravimas.	
Informacijos patikimumo ir turinio vertinimo pasiskirstymas	<p>Įmonė Mono brand chain stengiasi naudoti tiesioginį darbuotoju informavimą, kas sąlygoja perteklinės informacijos eliminavimą, užtikrina aiškumą, tikslumą, bei patikimumą.</p> <p>8 lentelė. Įmonės informacijos pasiekiamumo bei turinio vertinimų pasiskirstymas</p> <p>Tuo tarpu įmonės Multi brand chain naudojamos informacijos pateikimo įvardintos komunikacijos gerinimo priemonių taikyme gali būti vertinamos dvejopai, kaip bet kuriuo metu pasiekiamą informavimo priemonę; antra- informacijos gavimo laikas priklauso nuo gavėjo veiksmo tikrinant informavimo priemones. Darbuotojų informavimas apie naujoves ir pasikeitimus ne vėliau kaip prieš savaitę užtikrina pakankamą periodą informacijos apdorojimui bei susijusių klausimų sprendimui, todėl įmonės Mono brand chain taikoma praktika yra efektyvi. Įmonės Multi brand chain darbuotojų teiginio: informacijos srautas yra per didelis ir teiginys „su naujovėmis ir pasikeitimais informacija gaunama likus ne mažiau kaip savaitė koreliuoja su teiginiu per darbo laiką spėju atlikti darbines užduotis, kas parodo, kad tikėtina jog pavestų užduočių skaičius Multi brand chain</p>	Multi brand chain Informacijos tikslumo bei pakankamumo vertinimas.

Klausimas	Išvada	Pasiūlymai
	<p>įmonės darbuotojams galimai yra per didelis, taip pat per trumpas laikotarpis informacijos apdorojimui gali pareikalauti papildomų, skubių darbo laiko sąnaudų.</p> <p>9 lentelė. Įmonėje taikomų sąlygų pasiskirstymas</p>	
<p>Įmonėje darbuotojams taikomų sąlygų vertinimo pasiskirstymas</p>	<p>Įmonės Mono brand chain darbuotojai organizacijos klimatą vertina palankiau nei įmonės Multi brand chain darbuotojai, nepaisant to jog įmonės vadovybė linkusi organizuoti daugiau neformaliųjų renginių 7 lentelė. Įmonės komunikacijos gerinimui naudojamų priemonių pasiskirstymas</p> <p>asmeninės naudos mokymų 5 lentelė. Organizuojamų mokymo priemonių pasiskirstymas</p> <p>nei įmonė Mono brand chain. Įmonės Multi brand chain darbuotojų vertinimas ties teiginiais apie galimybę inicijuoti savo veiklas parodo, kad įmonės vadovybė stengiasi darbuotojus įtraukti į sprendimų priėmimą bei atsakomybės priskyrimą. Keliamų uždavinių vertinimas parodo jog darbuotojams keliami uždaviniais yra išnaudojamas darbuotojų potencialą. 9 lentelė. Įmonėje taikomų sąlygų pasiskirstymas</p>	<p>Multi brand chain reikalingas komunikacijos priemonių taikomų bei organizacijos mikroklimato vertinimas.</p> <p>Mono brand chain darbuotojams keliamų tikslų vertinimas.</p>

Klausimas	Išvada	Pasiūlymai
<p>Įmonėje veikiančių operacinių procesų veikimo vertinimo pasiskirstymas</p>	<p>Įmonės Multi brand chain darbuotojų teiginio apie procesų aprašymus, bei įmonės perteklinių procesų vertinimas pagrindžia nurodytų tobulintinų procesų pasirinkimą 20 lentelė. Tobulintinų procesų pasiskirstymas</p> <p>, todėl įmonei Multi brand chain derėtų tobulinti procesų aprašymus bei atsakomybių paskirstymą, tai parodo sekančių teiginių apie padalinių funkcijas bei padalinių darbuotojų funkcijų žinomumo vertinimas.</p> <p>Procesų vertinimas pagal finansinius rodiklius vertinimas parodo, jog įmonė Multi brand chain yra labiau orientuota į finansinių rodiklių įvykdymą. Tuo tarpu darbuotojų veiklos vertinimo rodiklių vertinimas parodo, jog darbuotojų pasitenkinimas bei jų įsitraukimo lygis nėra matuojamas arba matuojamas neefektyviai, šio teiginio pasirinkimu patvirtinama darbuotojams taikomų sąlygų vertinimo išvada. 10 lentelė. Įmonėje veikiančių operacinių procesų pasiskirstymas</p>	<p>Veiklos schemos vertinimas.</p> <p>Darbuotojų įsitraukimo bei pasitenkinimo vertinimas.</p>
<p>Įmonėje taikomų klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimo priemonių</p>	<p>Įmonės Multi brand chain darbuotojų vertinimas ties teiginiu apie vartotojo skundo sprendimą parodo jog ne visi darbuotojams yra suteikiami įgaliojimai spręsti iškilusias problemas kas gali prailginti problemas</p>	<p>Klientų skundų proceso vertinimas</p>

Klausimas	Išvada	Pasiūlymai
	<p>sprendimo laiką. 11 lentelė. Įmonėje taikomų klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimo priemonių pasiskirstymas</p> <p>Tuo tarpu teiginio kad klientų atsiliepimų skelbimas visiems įmonės padaliniams suteikia galimybę priimti koreguojamuosius veiksmus dar iki problemos atsiradimo, todėl įmonės Multi brand chain taikoma praktika turėtų galėtų būti taikoma ir įmonės Mono brand chain praktikoje.</p>	
<p>Įmonėje valdomų atsargų būdų pasiskirstymas</p>	<p>Įmonės Mono brand chain darbuotojų vertinimas ties teiginiu, jog atsargos yra valdomos remiantis žmogiškąją prognozę palieka tikimybę žmogiškajam faktoriui bei klaidų tikimybei. Tuo tarpu įmonėje Multi brand chain atsargų valdymas žmogiškąją prognoze yra minimalus. Tačiau nei vienoje iš įmonių respondentai nenurodė jog taikomi atsargų valdymo metodai neužtikrintų apyvarčių prekių likučio, kas turi įtaką vartotojų poreikių patenkinimui, todėl teigtina, jog taikomi atsargų valdymo metodai yra efektyvūs.</p> <p>12 lentelė. Įmonėje valdomų atsargų būdų pasiskirstymas</p>	
<p>Įmonėje teikiamų pasiektų rezultatų ataskaitų aukštesnio lygio vadovams pasiskirstymas</p>	<p>Įmonės Multi brand chain būdingas formalių ataskaitų rengimas, kurioms būdingas periodiškumas, tuo tarpu įmonėje Mono brand chain rezultatai yra aptariami žodžiu telefonu, ar</p>	<p>Rezultatų apžvalgos pateikimo formų vertinimas</p>

Klausimas	Išvada	Pasiūlymai
	<p>konferencijų metu, kas lemia dažnesnį rezultatų aptarimą bei korekcinių veiksnių pritaikymą.</p> <p>13 lentelė. Įmonėje teikiamų pasiektų rezultatų ataskaitų aukštesnio lygio vadovams pasiskirstymas</p>	
<p>Naudojamų kontrolės metodų pasiskirstymas</p>	<p><i>Pateikti rezultatai 14 lentelė.</i></p> <p>Naudojamų kontrolės metodų pasiskirstymas byloja jog įmonėje Multi brand chain didesnis dėmesys, nei įmonėje Mono brand chain, bei kontrolės priemonės yra skiriamos klientų aptarnavimui. Kitos kontrolės rūšys abejose nėra taikomos, todėl kontrolės priemonių stoka gali lemti vykdomų operacinių procesų neefektyvumą.</p>	<p>Kontrolės priemonių vertinimas</p>
<p>Naudojamų sprendimų priėmimo metodų priimant sprendimus, susijusius su operacijų procesų tobulinimu, pasiskirstymas</p>	<p>Pagal gautų rezultatų pasiskirstymą 15 lentelė. Naudojamų sprendimų priėmimo metodų priimant sprendimus, susijusius su operacijų procesų tobulinimu, pasiskirstymas matyti, kad abiejų įmonių darbuotojai teikia pasiūlymus, esant nuokrypiui nuo rezultatų plano, ar vadovams vizituojant padalinius, teikia tokiu būdu jie įsitraukia į veiklos tobulinimo procesą siekiant nustatyto rezultato. Taip pat darbuotojams suteikiama laisvė veikti laisvai ir atsakingai kas sąlygoja savarankiškų sprendimų priėmimą. Tačiau nei vienoje įmonėje su darbuotojais nėra aptariami naujų procesų poreikiai, tai byloja jog</p>	<p>Sprendimų priėmimo metodų efektyvumo vertinimas</p>

Klausimas	Išvada	Pasiūlymai
	procesų tobulinime darbuotojai nedalyvauja arba dalyvauja labia ribotai.	
Įmonėje organizuojamų nurodytų situacijų aptarimų ir vertinimų pasiskirstymas	<p>Įmonėje Mono brand chain situacijų aptarimams:</p> <p>Įmonėje vertinamas procesų efektyvumas, kuris yra matuojamas pagal nustatytus efektyvumo Mano kaip darbuotojo pasiekti rezultatai su vadovais yra aptariami Pasiiekti įmonės rezultatai su manimi aptariami</p> <p>Domiuosi kitų padalinių pasiektais rezultatais, kuriuos gaunu Pasiiekti įmonės rezultatai su manimi aptariami</p> <p>taikomas kas savaitinis ar mėnesinis aptarimas, skirtingai nuo įmonės Multi brand chain leidžia ankstesnėje stadijoje atlikti koreguojamuosius veiksmus.</p> <p>16 lentelė. Įmonėje organizuojamų nurodytų situacijų aptarimų ir vertinimų pasiskirstymas</p>	Įmonės susirinkimų poreikio analizė
Įmonėje organizuojamų susitikimų pasiskirstymas	<p>Pagal gautus rezultatus matyti,</p> <p>17 lentelė. Įmonėje organizuojamų susitikimų pasiskirstymas</p> <p>kad įmonė Multi brand chain dažniau t.y. kartą per mėnesį linkusi dalintis savo patirtimi su kolegomis, tuo tarpu kiti vertinimai parodė jog tiek įmonės Multi brand chain, tiek įmonės Mono</p>	Įmonės susirinkimų poreikio analizė

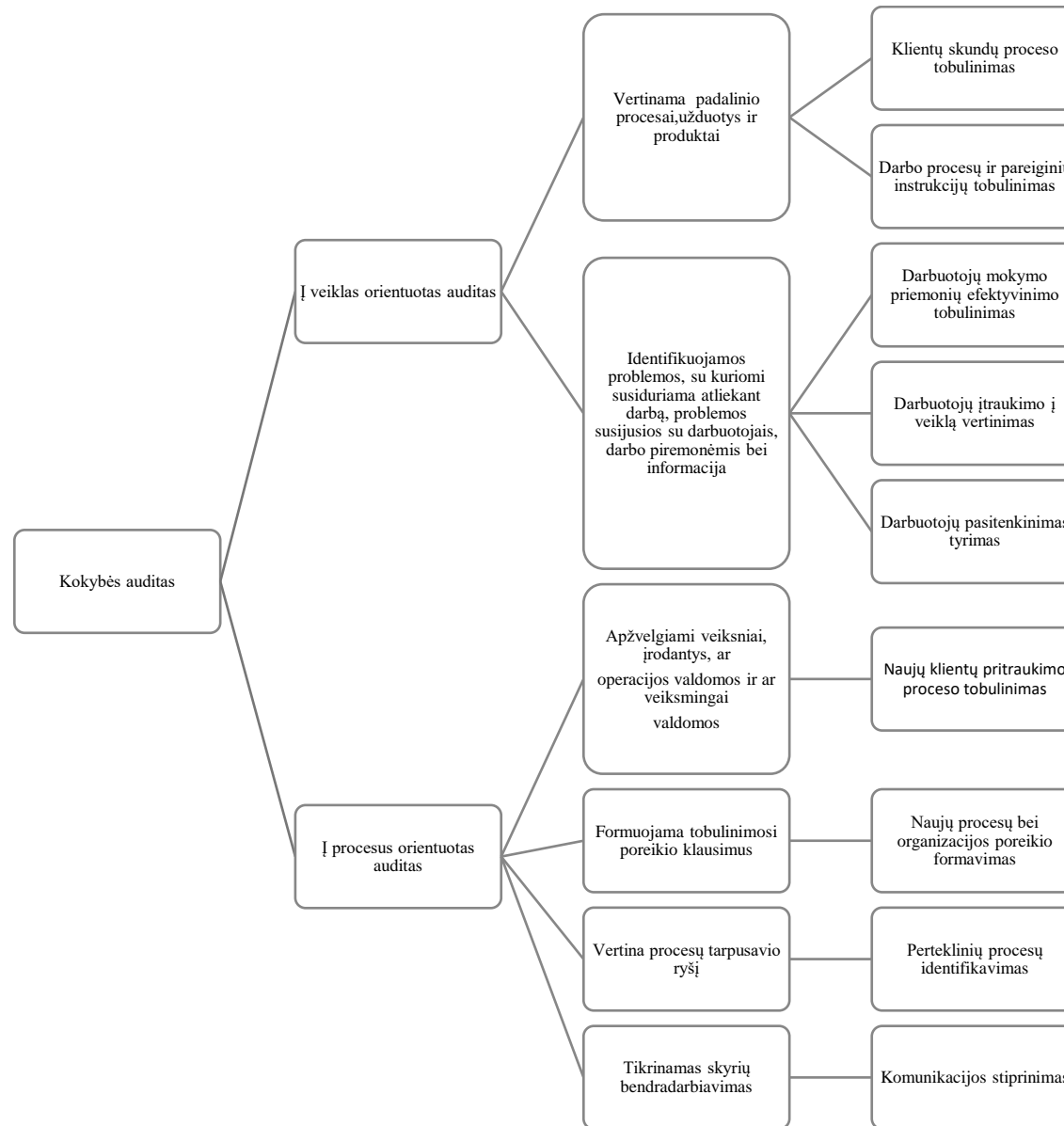
Klausimas	Išvada	Pasiūlymai
	brand chain vadovybė nėra linkusi kviesti visų lygių darbuotojų į bendrus susirinkimus, kad gali įtakoti darbuotojų motyvaciją bei įsitraukimą.	
Pareigų, tenkančių diegiant naują procesą įmonėje, pasiskirstymas	<p>Įmonės Mono brand chain naudojama praktika naujų procesų pareigų paskirstymų darbuotojams jas apibrėžiant pareiginėje instrukcijoje, sąlygoja darbuotojo aiškiai apibrėžtą dalyvavimą šiame procese. Tuo tarpu įmonė Multi brand chain darbuotojus į naujų procesų diegimą stengiasi įtraukti atsitiktine tvarka, kas įtakoja neaiškiai apibrėžtas darbuotojo vaidmenį šių procesų dalyvavime, bei sąlygoja menkesnį įsitraukimą. Kitų klausime įvardytų sąlygų respondentų vertinimo rezultatai parodo, kad procesų diegimo ir tobulinimo procesuose dalyvauja tam tikros darbuotojų pareigybės.</p> <p>18 lentelė. Pareigų, tenkančių diegiant naują procesą įmonėje, pasiskirstymas</p>	Darbuotojų įtrauktis į procesų tobulinimą taikomų priemonių vertinimas
Problemų, su kuriomis susiduriama tobulinant įmonės procesus ar diegiant naujoves, pasiskirstymas	<p>Pagal vertinimo pasiskirstymą pavaizduotą 19 lentelė. Problemų, su kuriomis susiduriama tobulinant įmonės procesus ar diegiant naujoves, pasiskirstymas</p> <p>matyti, kad įmonės Multi brand chain darbuotojams dažniau yra neaiški procesų tobulinimo esmė bei poreikis</p>	Naujų procesų bei organizacijos poreikio keistis informavimo vertinimas

Klausimas	Išvada	Pasiūlymai
	<p>keistis. Todėl teigtina, kad šios įmonės darbuotojams procesų tobulinimo organizacijos tobulėjimo kryptys turėtų būti išaiškinamos ir apibrėžiamos detaliau. Įmonės Mono brand chain darbuotojai nurodo organizacijos poreikio keistis nebuvimą, todėl įmonė prieš keisdama ar diegdama naujus procesus turėtų supažindinti su organizacijos tobulinimo planu bei nauja strategija.</p>	
<p>Tobulintinių procesų pasiskirstymas</p>	<p>Įmonėje Multi brand chain tobulintiniais nurodyti pareigybinių instrukcijų bei atsakomybių paskirstymo procesai patvirtina, pirmojo klausimo respondentų teiginio „Kad darbuotojai atliekant užduotis susiduria su neaiškumais pasirinkimą. Komunikacijos tarp padalinių proceso tobulinimas parodo, kad Multi brand chain naudojamas didžiosios dalies informacijos pateikimas nėra visiškai efektyvus. Prekių tiekimo proceso kaip tobulintino nurodymas parodo, kad reikėtų įsivertinti ar naudojamos atsargų valdymo priemonės yra efektyvios.</p> <p>Tuo tarpu įmonės Mono brand chain darbuotojai kaip tobulintiną procesą nurodė naujų klientų pritraukimą.</p> <p>20 lentelė. Tobulintinių procesų pasiskirstymas</p>	<p>Tobulintiniais nurodytų procesų efektyvumo vertinimas.</p>

Detaliai nustatyti ar įmonės procesai yra efektyvūs ar neefektyvūs yra sudėtinga, nes visose srityse efektyvumo didinimo potencialas egzistuoja didelis. Tačiau kaip kokybės auditą naudojant kaip įrankį procesų matavimui, vertinimui ir tobulintinų sričių identifikavimui, įmonės veikla būtų planuojama ir vykdoma efektyviai.

Tikėtina, kad naudojant kokybės auditą kaip priemonę operacinių procesų tobulinimui, įmonių naudojami darbuotojų įtraukties metodai taps efektyvūs, skatinantys darbuotojų lojalumą, norą tobulėti ir dirbti nuolat tobulėjančioje organizacijoje, bei padės darbuotojams maksimaliai įsitraukti į įmonės veiklą. Todėl teigtina, jog tyrimo metu kelta hipotezė: kokybės audito taikymas skatina įmonės procesų efektyvumą bei maksimalų darbuotojų įtraukimą sąlygojančių priemonių taikymą, gautų mokslinės literatūros ir interviu bei apklausos metu gautais rezultatais yra patvirtinama.

Žemiau pateikiamas kokybės audito pritaikymo procesų tobulinimui įmonėse „Multi brand chain“ ir „Mono brand chain“ modelis.



46 pav. Kokybės audito kaip procesų tobulinimo įrankio pritaikymo modelis įmonėse “Multi brand chain” ir “Mono brand chain”

IŠVADOS

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė, parodė, kad kokybės auditas - organizacijos vykstančių procesų ir veiklų vertinimo įrankis, skatinantis nuolatinį tobulėjimą. Kokybės auditas nustato veiklos tobulinimo gaires siekiant optimizuoti veiklą, dirbti pelningai bei sudaryti patikimo partnerio įvaizdį rinkoje. Nepaisant to, kad kokybės audito metodologijos turėtų būti tobulinamos, kokybės auditas, daug dėmesio skiria veiklų analizei, pradedant nuo vartotojų poreikių analizės ir baigiant vartotojų poreikių pasitenkinimo tyrimais, kas suteikia tobulinimo veiksmų planui nuoseklumo. Tuo pačiu vertinami ir tokie vartotojų aptarnavimą įtakojančys veiksniai kaip personalo valdymas, atliekamų darbų kokybė, procesų efektyvumas bei informacijos vertė. Kokybės auditas remiasi procesiniu požiūriu, kuris leidžia nustatyti tarpusavyje susijusių procesų sąveikų reikšmingumą. Įvardijant kokybės audito naudą įmonei reikėtų paminėti tokias vertes kaip: įmonės teikiamų paslaugų objektyvus kokybės vertinimas bei išlaikymas, kaštų optimizavimas, laiko sąnaudų minimalizavimas, neatitikimų bei problemų identifikavimas ir eliminavimas bei įmonės įvaizdžio palaikymas.
2. Įmonių tyrimo rezultatai rodo, jog mažmeninės prekybos įmonėms būdingi tokie procesų probleminiai aspektai kaip darbo procesų aprašymų nebuvimas arba jų apibrėžties trūkumas, komunikavimo barjerai, klientų skundų proceso valdymo neefektyvumas. Pasitelkiant darbuotojų apklausą nustatyta, kad tiek įmonėje „Multi brand chain“, tiek įmonėje „Mono brand chain“ yra taikomos pažangios technologijos, bei procesų atlikimo tendencijos, tačiau tai neužtikrina procesų efektyvumo.
3. Darbuotojų apklausos rezultatai leidžia daryti išvadą, kad abi įmonės naudoja tokius įtraukimo į veiklą metodus kaip darbuotojų mokymai, komunikacijos priemonių stiprinimas, įtraukimas į sprendimų priėmimus, aiškios veiklos schemos formavimas. Tyrimo metu nustatyta, kad įmonės Multi brand chain vadovybė linkusi taikyti platesnį bei modernesnį įtraukimo į veiklą priemonių spektrą, kuris apima tokias priemones kaip mokymus susijusius su asmenybės ugdymu, informavimo priemones internetinėje erdvėje, darbuotojų įtraukimą į procesų kūrimą, nei įmonė Mono brand chain. Tačiau gauti rezultatai parodė jog įmonės Mono brand chain darbuotojai palankiau vertina įmonės mikroklimatą, santykius su aukščiausia vadovybe, darbo procesų sklandų vykdymą. Pabrėžiant tai, jog tiriamų įmonių veiklos sritis yra ta pati, nustatyti skirtumai formuoja išvadą, kad kiekvienos įmonės procesai turi būti individualiai matuojami ir vertinami. Pažangių technologijų bei tendencijų taikymas neužtikrina veiklos efektyvumo, bei darbuotojo pasitenkinimo, kuris sąlygoja darbuotojų įsitraukimą. Todėl tyrimo radiniai patvirtina hipotezę: kokybės audito taikymas skatina įmonės procesų efektyvumą bei maksimalų darbuotojų įtraukimą sąlygojančių priemonių taikymą.

4. Kokybės audito metodologijų: į veiklas ir, į procesus orientuoto audito modelis yra tinkamas tiek įmonės Multi brand chain, tiek įmonės Mono brand chain procesų kokybei vertinti, bei nustatyti tobulinimo gaires. Manoma, kad taikant šį modelį įmonėms pavyktų padidinti taikomų darbuotojų įtraukties metodų bei procesų efektyvumą. Tuo pačiu optimizuojant kaštus, didinant pelningumą bei išlaikant įmonės konkurencingumą rinkoje.

PASIŪLYMAI

1. Sprendžiant tirtų įmonių verslo procesų problematiškumą derėtų koncentruotis į detalių verslo procesų aprašymų sudarymą. Siekiant užtikrinti kokybę procesų aprašymai ar instrukcijos turėtų būti sudarinėjami remiantis kokybės vadybos sistemos principais, nustatant konkrečius vertinimo kriterijus.
2. Užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas, bei pažangių technologijų naudojimas versle atitolina detalių procesų vertinimo poreikį, tačiau siekiant maksimalaus efektyvumo siūloma praplėsti kontrolės priemonių panaudojimą, svarstant nepriklausomo vertinimo galimybę.
3. Siekiant užtikrinti darbuotojų įsitraukimą, rekomenduojamas periodiškai naudojamų įtraukties metodų efektyvumo vertinimas remiantis darbuotojo įsitraukimo lygio bei darbuotojo pasitenkinimo vertinimais. Naudoti efektyvias vidines motyvacijos priemones.
4. Kaip kontrolės bei pastovaus tobulinimo priemonę įmonėms Multi brand chain ir Mono brand chain rekomenduojama vykdyti kokybės auditą, kuris padėtų efektyvinti tiek vykstančius procesus, tiek darbuotojų įtraukties metodus.

LITERATŪRA

1. Beecroft, D. (1996). *Internal quality audits- obstacles or opportunities?* Emerald insight publication, 1996
2. Sapna, P. & Rizvi, I. A. (2016). *Drivers of employee engagement: The role of leadership style.*: Sage publications, 2016
3. Kudžmienė R. (2010). LR valstybės kontrolė (2010). *Veiklos audito vadovas*. Vilnius: LR valstybės kontrolė, 2010
4. Tejaningrum, A. (2019). *Implementation the Trilogy Juran in SMEs Business Case Study in Indonesia*: ResearchGate publication, 2019
5. Pečiulytė, I. ir Ruževičius, J. (2014). *Kokybės auditas: koncepcija ir metodologijos tobulinimas*: ResearchGate publikacija, 2014
6. Vyšniauskienė, L. (2014). *Kokybės vadybos sistemų poveikis organizacijų gaunamai naudai ir kokybės kultūrai*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014
7. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2007
8. Mills, J. (2012). *Quality auditing*. Book.: Springerlink, 2012
9. Darestani, A. S., Ismail, M. Y., Ismail, N. Yusuff R.M. (2010). *Quantifying suppliers product quality: an exploratory product audit method*. Google scholar publication, 2010
10. Subačienė-Adomaitytė, I. (2015) *Socialinių paslaugų kokybės standartizavimas Lietuvoje*. epublications.vu.lt, 2015
11. Wahlen, S. (2007). *Quality audit in the Nordic countries*. Report. Google scholar publication, 2007
12. Rajendran M., Devadasan S.R, (2005). *Quality audits: their status, prowess and future focus*. ResearchGate publication, 2005
13. Žuravliovaitė, I. Ruževičius J. (2014). *Standartizuotų vadybos sistemų kokybės audito veiksmingumo užtikrinimo modelis*. Prieiga per internetą: <https://www.kvalitetas.lt/index.php?id=615>
14. Smith, M. & Bititci, U. S. (2017). *Interplay between performance measurement, employee engagement and performance*. Emerald insight publication, 2017
15. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas. KTU leidykla, 2004
16. Gupta, N. & Sharma, V. (2016). *Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance*. Sage publication, 2016
17. Mikulis, J. (2015). *Procesinis įmonės valdymas*. Prieiga per internetą: <http://www.seo-marketing.lt/kas-yra-vadyba/procesinis-imonos-valdymas.html>

18. Harrison-Broninski, K. (2004). *A Role- Based Approach To Business Management*. ResearchGate publication, 2004
19. Kazragytė, A. ir Lipnickas, D. (2008). *Pardavimo proceso struktūra ir pardavimo strategijos didmeninės prekybos įmonėje: Teorinis požiūris*. Google scholar, 2008
20. Stankaitis, R. (2018). *Rinkodaros pagrindai*. Vadovėlis. Lietuvos edukologijos universiteto leidykla, 2018
21. Strazdas, R. ir Černevičiūtė, J. (2014). *Verslo procesų identifikavimas kūrybinių industrijų įmonių veiklos tobulinimo kontekste*. Vilnius: Tarptautinis verslas: inovacijos, psichologija, ekonomika. Mokslinių straipsnių žurnalas, 2014
22. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Vilnius, 2005
23. Svetikas, A. (2009). *Prekybos rinkodaros ypatumai*. Vilnius: Tiltai Vol. 47, 2009
24. Gudonavičienė, R. (2012). *Asortimento formavimo principai mažmeninės prekybos prekyboje*. KTU publikacija, 2012
25. Gaižauskaitė, I. Ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vadovėlis. MRUNI, 2016
26. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis, Lietuvos teisės universitetas, 2003
27. Juraitė, K. (2005). *Lyginamieji tyrimo metodai: nuo intensyvaus ir ekstensyvaus prie visapusiško tyrimo*. ISM, 2005
28. Deng, X. (2010). *Problem and Method: The Possibility of Comparative Study—Using “Lun Liuujia Yaozhi” as an Example*. Frontiers of Philosophy in China, 2010
29. Caramani, D. (2009). *Introduction to the Comparative Method with Boolean Algebra*. Sage, 2009.
30. Eurostat (2008). *Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius 2 redakcija.*, Statistikos departamentas, 2008
31. Forster, P. (2018). *Manufacturing Quality Control: The difference between product and process audits*. Prieiga per internetą: <https://www.ease.io/manufacturing-quality-control-the-difference-between-product-and-process-audits/>, 2018
32. Kazakevičius, A. (2015). *Įmonių veiklos ekonominės analizės turinys vadybiniu aspektu*. Lituaniaistika, 2015
33. LR Vyriausybės 2001-06-11 nutarimas Nr. 697 „Dėl mažmeninės prekybos taisyklių patvirtinimo“
34. LR mažmeninės prekybos įmonių nesąžiningų veiksmų draudimo įstatymas Nr. XI-626. 2010
35. LR smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas Nr. VIII-935, 1998
36. Markevičiūtė, L. (2007). *Dokumentai- inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas*. VU publikacija, 2007

37. Ünal, Z. M & Turgut, T. (2015). *The Buzzword: Employee Engagement. Does Person-Organization Fit Contribute to Employee Engagement?* ResearchGate, 2015
38. Qi, F. & Wang, W. (2016). *Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: testing a new model.* ResearchGate, 2016

Dzieniaienė. J. (2021). Kokybės auditas mažmeninės prekybos operacinių procesų tobulinime: darbuotojų įtraukties metodai (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

ANOTACIJA

Magistro baigiamuoju darbu siekta nustatyti kokybės audito teikiamą naudą įmonėms naudojant darbuotojų įtraukties metodus. Darbas susideda iš literatūros analizės, tyrimo bei tyrimo rezultatų aptarimo, išvadų ir pasiūlymų. Darbe naudojami metodai: Literatūros analizė, kokybinis interviu, anketinė apklausa, statistinė analizė, lyginamoji analizė. Tyrimo rezultatų apdorojimui ir įvertinimui buvo naudotas SPSS programinis paketas.

Atlikto tyrimo identifikuoti tokie mažmeninės prekybos įmonėms būdingi procesų probleminiai aspektai kaip procesų aprašymų nebuvimas, komunikacijos barjerai, klientų skundų valdymo nepakankamumas, atsargų valdymo neefektyvumas. Nustatyti tokie įmonėse taikomi darbuotojų įtraukties metodai kaip darbuotojų mokymai, komunikacijos priemonių stiprinimas, įtraukimas į sprendimų priėmimus, aiškios veiklos schemas formavimas bei nepakankamas jų efektyvumo vertinimas. Suformuotas kokybės audito pritaikymo modelis leidžia daryti prielaidą, kad kokybės auditas turėtų padidinti taikomų darbuotojų įtraukties metodų bei procesų efektyvumą, kaštų optimizavimą, padidinti pelningumą bei padėti išlaikyti įmonės konkurencingumą rinkoje.

Pagrindiniai žodžiai: Kokybė, kokybės auditas, mažmeninė prekyba, verslo procesai, darbuotojų įtraukties metodai

Dzienienė. J. (2021). Quality audit in the improvement of retail operating processes: employee inclusion methods (Master's thesis) Vilnius: Mykolas Romeris University

ANNOTATION

This Master's thesis was aimed at determining the benefits of quality audit for companies using employee inclusion methods. The thesis consists of the analysis of literature, research and discussion of the results of the research as well as conclusions and suggestions. The following methods were used in the thesis: Analysis of literature, qualitative interview, questionnaire survey, statistical analysis, comparative analysis. The SPSS software package was used for the processing of the results of the research and for the assessment.

The following problematic aspects typical to retail companies such as the absence of descriptions of the processes, communication barriers, shortage of the measures designed to control customers' complains and the need to improve resource management were identified after the research. The following employee inclusion methods such as employee training, strengthening of communication measures, inclusion in decision making, forming a clear scheme of activities and insufficient assessment of the efficiency thereof were identified. The formed model of application of quality audit allows assuming that quality should increase the efficiency of the applied employee inclusion methods and processes, cost optimization, increase profitability as well as help maintain the company's competitiveness in the market.

Keywords: Quality, quality audit, retail trade, business processes, employee inclusion.

SANTRAUKA

Procesų valdymas tai priemonė analizuoti ir nuolatos tobulinti verslo procesus, siekiant užsibrėžtų įmonės tikslų įgyvendinimo, veikos optimizavimo ir efektyvumo didinimo. Nuoseklus vertinimas galimybė sukurti efektyvius procesus. Svarbi vaidmuo verslo procesų kūrime tenka organizacijos darbuotojams. Darbuotojų įsitraukimas į organizacijos procesus atneša naujų idėjų ir galimybių. Kadangi darbuotojų įsitraukimą sąlygoja ne tik asmeninės savybės, įmonei reikėtų įsivertinti ir naudoti tinkamus įtraukimo metodus.

Įmonės procesų valdymas bei tobulinimas yra neatsiejamas nuo kokybės užtikrinimo, kuri stiprina ne tik verslo partnerių, bet ir klientų pasitikėjimą. Kokybė šiandieninėse įmonėse nagrinėjama ganėtinai išsamiai. Siekiant kokybės užtikrinimo kontrolė yra būtina, nes tik nuolat stebint ir vertinant galima numatyti priemonės tobulinimui. Kokybės auditas viena iš kokybės matavimo priemonių, kuri detaliam nagrinėja verslo įmonių procesus. Siekiant pabrėžti kokybės audito poveikį įmonių mažmeninės prekybos procesams reikia išskirti tokias kokybės audito teikiamas naudas, kaip neatitikimų nustatymas standartams, įmonės įvaizdžio formavimas, trūkumų identifikavimas, tobulinimo gairių numatymas, sistemos veiksmingumo ir rezultatyvumo vertinimas, pažangos skatinimas ir pridėtinės vertės kūrimas.

Darbo procesų bei pareiginių instrukcijų aiškumo ir detalumo nebuvimas apsunkina darbuotojų funkcijų atlikimą, komunikacijos barjerai prailgina darbų atlikimo, kontrolės priemonių ribotumas apsunkina procesų kokybės vertinimą, ne efektyviai valdomos atsargos išaugina kaštus, tad siekiant vykdyti veiklą efektyviai būtina nusimatyti tinkamas kontrolės priemones.

Detaliai nustatyti ar įmonės procesai yra efektyvūs ar neefektyvūs yra sudėtinga, nes visose srityse efektyvumo didinimo potencialas egzistuoja didelis. Tačiau kaip kokybės auditą naudojant kaip įrankį procesų matavimui, vertinimui ir tobulintinių sričių identifikavimui, įmonės veikla būtų planuojama ir

Tikėtina, kad naudojant kokybės auditą kaip priemonę įmonės procesų tobulinimui, įmonės naudojami darbuotojų įtraukties metodai bus efektyvūs, skatinantys darbuotojų lojalumą, norą tobulėti ir dirbti nuolat tobulėjančioje organizacijoje, bei padės darbuotojams maksimaliai įsitraukti į tikslų įgyvendinimą.

SUMMARY

Process management is a means to analyse and constantly improve business processes aiming to implement the set goals of the company, optimize the activities and increase efficiency. Consistent assessment makes it possible to create effective processes. The employees of the organization play an important role in the development of business processes. Employee inclusion in the processes of the organization provides new ideas and opportunities. Since personal qualities are not the only factor, which determines employee inclusion, the company should assess and use proper inclusion methods.

The management and improvement of the company's processes are inseparable from quality assurance, which increases not only business partners' but also customers' trust. Quality is being analysed quite thoroughly in today's companies. Control is a must when aiming for quality assurance because the measures for improvement can be stipulated only by constant monitoring and assessment. Quality audit is one of the tools of quality measurement, which analyses business company's processes in detail. Aiming to emphasize the impact of quality audit on retail trade processes, the following benefits of quality audit should be distinguished: identification of non-compliances with standards, formation of the company's image, identification of shortcomings, stipulation of improvement guidelines, assessment of the efficiency and performance of the system, promotion of progress and creation of added value.

A hypothesis was formulated based on the empirical research: application of quality audit promotes the efficiency of the company's processes and maximum employee inclusion in the application of the influencing measures. The absence of clarity and detail of the work processes and job descriptions encumbers the performance of employees' functions, communication barriers prolong the performance of work, the limitation of control measures encumbers the assessment of the quality of processes, inefficient management of the reserves increases costs; therefore, proper quality measures must be stipulated in order to operate efficiently. Determining whether the company's processes are efficient or inefficient is difficult in detail because the potential of increasing efficiency is great in all areas. However, the company's activities would be planned and improved using quality audit as a tool for the measurement and assessment of processes as well as for the identification of the areas to be improved.

The employee inclusion methods used by the company are highly likely to be effective, promote the employees' loyalty, their wish to improve and work in a constantly improving organization as well as to help the employees to become fully involved in the implementation of the goals when using quality audit as a means for improving the company's processes.

PRIEDAI

1 Priedas. Interviu klausimynas

Kokybinio interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti įmonių procesų seką, problemas su kuriomis susiduriama, procesų tarpusavio sąveiką, vertinimo bei matavimo priemones bei jų įtaką siekiant organizacijos tikslų.

1. Apibūdinkite įmonėje vykstančius operacinius procesus.
2. Ar įmonėje yra įdiegta kokybės vadybos sistema, bei kokiais dokumentais apibrėžiama procesų kokybė?
3. Kaip vertinate įmonės vidinę komunikaciją tarp padalinių?
4. Kokias priemones naudoja siekdama įtraukti darbuotojus į veiklos procesus?
5. Kokiomis priemonėmis yra vertinami procesai?
6. Kokią naudą įmonei suteikia kokybės auditas? Ar kokybės auditas vykdomas Jūsų įmonėje?

2 Priedas. Darbuotojų įtraukties į veiklą klausimynas

Gerbiamas respondente,

Esu Jolita Dzienienė - Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų veiklos audito programos II kurso studentė. Ši anketa yra skirta surinkti tyrimo duomenims, kurie bus panaudoti magistro baigiamajame darbe. Gauta informacija bus naudojama išimtinai moksliniais tikslais. Užtikrinant konfidencialumą Jūsų pateikti atsakymais bus naudojami apibendrintai.

Darbo tikslas – nustatyti organizacijose taikomus darbuotojų įtraukimo į veiklą metodus. Anketoje pateikiami uždari klausimai kuriu tikslas yra patvirtinti ar paneigti sutinkamus veiksnius teorijose. Jūsų nuomonė yra labai svarbi, todėl būčiau dėkinga, jei skirtumėte keletą minučių šios anketos užpildymui. Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus.

1. Kaip yra organizuojamas Jūsų darbas?

(Prie kiekvieno teiginio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Darbo procesų standartuose/ instrukcijose yra aprašytos mano funkcijos, darbo sudedamųjų dalių pobūdis, įvardijami gero darbo atlikimo kriterijai					
Pareiginėje instrukcijoje yra įvardijama: mano pavaldumas, man pavesti atlikti darbai, suteikiamos teisės, bei atsakomybė					
Atliekant savo darbą susiduriu su neaiškumais, todėl turiu konsultuotis su kolegomis ar vadovais					
Jūsų darbinės pareigos atitinka Jūsų žinių ir gebėjimų lygį					
Įmonė užtikrina visus darbo įrankius reikalingus man keliamų užduočių įgyvendinimui					

2. Kurios iš nurodytų mokymo priemonių yra organizuojamos Jūsų įmonėje?

(Prie kiekvieno teiginio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

Įmonėje yra organizuojami mokymai susiję su tiesioginiu pareigų vykdymu					
Įmonėje yra organizuojami mokymai naujai produkcijai pažinti					
Įmonėje yra organizuojami mokymai susiję su asmenybės ugdymu					
Padalinių vadovai vertina savo darbuotojų darbo kokybę, nustatytų standartų/ taisyklių įgyvendinimą					
Darbuotojai dalyvavę mokymuose yra testuojami, tikrinamas žinių įsisavinimas					

3. Kurie iš nurodytų veiksmų yra Jums būdingi atliekant savo pareigas? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Atlikdamas savo pareigas jūs galite save realizuoti					
Esate svarbi įmonės dalis siekiant bendrų tikslų įgyvendinimo					
Ieškau informacijos, dalyvauju ne tik įmonės organizuojamuose mokymuose, kurie suteikia daugiau žinių bei idėjų kaip pasiekti man keliamus tikslus					
Savo geriausiomis darbo patirtimis dalinuosi su kolegomis					
Kilus konfliktinei situacijai su klientu ar kolegomis man pavyksta konkretizuoti kitos pusės nepasitenkinimą					
Savo darbą spėju pasidaryti per darbo valandas					
Pasiūlymai kuriuos teikiu yra įgyvendinami					

4. Kurios iš nurodytų priemonių yra naudojamos Jūsų įmonėje komunikacijos gerinimui?

(Prie kiekvieno teiginio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Tarp įmonės aukščiausios vadovybės ir darbuotojų yra betarpiškas, lygiavertis bendravimas					
Įmonėje yra organizuojami susirinkimai kuriuose dalyvauja visi darbuotojai					
Su įvykusių vadovų susirinkimų protokolais yra supažindinami visi įmonės darbuotojai					
Įmonėje yra tinklaraštis (blogas) kuriame skelbiamos pagrindinės aktualijos ir iššūkiai					
Pasiekti pagrindiniai rezultatai yra skelbiami atskirais pranešimais (video pranešimai, interaktyvūs pranešimai)					
Įmonėje yra naudojamas intranetas, kuriame kiekvienas darbuotojas gali jam reikiamas darbo priemones					
Įmonėje organizuojamos darbuotojų darbo vietos rotacijos, kurių metu darbuotojai turi galimybę susipažinti su kitų padalinių ar skyrių kolegų darbo specifika					
Įmonėje yra organizuojami neformalūs susibūrimai (įmonės vakarėliai, komandiniai renginiai), kuriuose dalyvauja visi darbuotojai įskaitant aukščiausią vadovybę					
Įmonėje yra inicijuojama veikla po darbo: užsiėmimai sportu, turnyrai tarp padalinių, rungtynės tarp žmonių (nugalėtojas laimi įmonės įsteigtą prizą)					

5. Kaip vertinate įmonės informacijos pasiekiamumą bei turinį?

(Prie kiekvieno veiksnio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Jums reikiama informacija susijusi su jūsų pareigų vykdymu yra pasiekama ir prieinama					
Jums pateikiama informacija susijusi su tiesioginiu jūsų pareigų vykdymu yra patikima bei tiksli					
Informaciją apie naujienas, aktualijas ar pasikeitimus gaunate ne vėliau nei savaitei likus iki pasikeitimų					
Informacija apie naujienas, aktualijas ar pasikeitimus pateikiama išskiriant pasikeitimų svarbą, pateikiant paaiškinimus kodėl inicijuojamas pasikeitimas ir kokią naudą jis atneš					
Gaunamos informacija srautas įmonėje yra per didelis					
Pagrindinis informacijos pateikimo šaltinis yra internetas					
Su man paskirtomis užduotimis mane supažindina tiesioginis vadovas					

6. Kurios iš nurodytų sąlygų yra taikomos Jūsų įmonėje?

(Prie kiekvieno teiginio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Įmonėje vyrauja draugiška atmosfera					
Įmonėje su manimi yra aptariamoms karjeros galimybės					
Darbinės užduotys yra atliekamos tik darbo metu					
Atostogų metu darbinės užduotys yra perduodamos kolegoms					
Esu patenkintas savo darbo valandomis bei darbo grafiku					
Turiu galimybę užduoti klausimus ir išsakyti savo nuomonę					
Mano tiesioginis vadovas man suteikia visą reikiamą informaciją, prireikus galiu kreiptis į jį pagalbos					

Galiu pats inicijuoti ir reguliuoti savo veiklas (nuspręsi dėl darbo tempo, ar pareigų atlikimo būdo)					
Įmonės darbuotojai pasitiki vieni kitais					
Man keliamomis užduotys atskleidžia geriausius mano sugebėjimus, kompetenciją bei kelia iššūkius išmokti daugiau pasitenkinimas					
Už pasiektus tikslus man yra atlyginama piniginiiais priedais					
Mano pastangos yra matomos ir vertinamos					
Vadovas padėkoja už mano darbą					
Darbo užmokestis, bei motyvacinė sistema atitinka mano lūkesčius pasitenkinimas					

7. Kaip Jūsų įmonėje veikia operaciniai (pardavimų, pirkimų, rinkodaros) procesai?

(Prie kiekvieno teiginio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Įmonėje yra nuosekli ir visiems suprantama veiklos schema					
Įmonėje vykstantys operaciniai procesai yra detalčiai aprašyti					
Man yra žinomos įmonės padalinių funkcijos					
Man yra žinomos padalinių darbuotojų funkcijos					
Įmonėje nėra perteklinių, nesuprantamą naudą nešančių procesų					
Procesai yra paremti nustatytais <i>finansinių rezultatų rodikliais</i> (pvz. : grynasis pelnas, pelno marža, veiklos pelnas)					
Procesai yra paremti nustatytais <i>klientų aptarnavimo rodikliais</i> (pvz.: klientų išlaikymo procentas, klientų apyvartumas, klientų skundų skaičius)					

Procesai yra paremti nustatytais <i>darbuotojų veiklos vertinimo rodikliais</i> (vienam darbuotojui tenkančios pardavimo pajamos, darbuotojų įsitraukimo lygis, pasitenkinimo indeksas)					
---	--	--	--	--	--

- 8. Kokias priemones taikant įmonėje stengiamasi patenkinti klientų poreikius bei lūkesčius?** (Prie kiekvieno veiksnio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Reaguojant į kliento skundą, problema pašalinama tą pačią dieną kai klientas kreipiasi į įmonę					
Įmonėje kiekvienas darbuotojas yra apmokytas ir įgaliotas priimti kliento skundus bei spręsti iškilusias problemas					
Klientams yra suteikiama galimybė užregistruoti savo skundą bei stebėti jo sprendimo eigą vienu kontaktu					
Klientui kreipiantis su nusiskundimu socialiniuose tinkluose, įmonė problemą sprendžia naudojant tą pačią priemonę					
Išsprendus problemą dėl kliento skundo, teiraujamasi ar klientas liko patenkintas kaip buvo išspręstas jo skundas					
Išsprendus problemą klientui mainais pasiūloma: kainos sumažinimas, nuolaidos pritaikymas kito apsipirkimo metu, dovana ar prekė nemokamai					
Už kiekvieną kliento kreipimąsi jam yra padėkojama ir nuoširdžiai atsiprašoma					
Visi klientų atsiliepimai yra renkami ir analizuojami					
Klientų atsiliepimai yra skelbiami visiems įmonės padaliniais el. paštu, įmonės blog'e ar kitomis priemonėmis.					
Vykdoma konkurentų stebėsena ir analizė					
Įmonėje yra įdiegta klientų lojalumo sistema					

9. Kaip Jūsų įmonėje yra valdomos atsargos?

(Prie kiekvieno veiksnio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

Įmonės padalinyje yra užtikrinamas apyvarčių prekių					
Atsargos įmonėje yra valdomos remiantis žmogiškąja prognoze					
Atsargos įmonėje yra valdomos centralizuotai					
Įmonėje naudojama pažangi programinė įranga, kuri seka turimus prekių likučius, automatiškai teikia užsakymus tiekėjams					
Prekių apyvartumas įmonėje yra analizuojamas ne rečiau kaip kartą per mėnesį atskiras klausimas					

10. Kokiais būdais yra teikiamos pasiektų rezultatų ataskaitos aukštesnio lygio vadovams?

(Prie kiekvieno teiginio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Žodžiu telefoninių pokalbių metu					
Žodžiu konferencijų metu					
Susitikimų „vienas su vienu metu“					
Ataskaita siunčiama el. paštu					
Ataskaita teikiama elektroniniu būdu naudojant tam pritaikytas kompiuterines programas					
Rašytine išsami ir glausta forma, pateikiama kartu su apskaitos duomenimis siunčiama el. paštu					

Teikiama rašytinė ataskaita remiantis „vieno lapo taisykle“ siunčiama el paštu					
Įmonėje rengiamos savaitinių rezultatų ataskaitos					
Įmonėje rengiamos savaitinių rezultatų ataskaitos					
Įmonėje yra rengiamos ketvirtinių rezultatų ataskaitos					
Įmonėje rengiamos metinių rezultatų ataskaitos					

11. Kurie iš nurodytų kontrolės metodų yra naudojami Jūsų?

(Prie kiekvieno teiginio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Vadovai nustato mėnesinius padalinio tikslus, apimančius veiklos planus, pagal kuriuos lyginami faktiniai rezultatai					
Įmonėje ne rečiau kaip kartą per metus yra atliekami rinkos tyrimai: vertinami klientų poreikiai, lūkesčiai bei jų pasitenkinimas, įmonės konkurencinis pranašumas.					
Įmonėje yra atliekami slapto pirkėjo tyrimai					
Įmonėje yra atliekami klientų aptarnavimo kokybės tyrimai, esamų klientų apklausos					
Įmonėje yra vykdomas klientų aptarnavimo kokybės auditas					
Įmonėje atliekamas procesų auditas					
Įmonėje atliekamas kokybės auditas					
Įmonėje atliekamas veiklos valdymo auditas					
Įmonėje veikia vidaus audito padalinys					

12. Kurie iš nurodytų sprendimų priėmimo metodų naudojami įmonėje priimant sprendimus susijusius su operacinių procesų tobulinimo ar naujų procesų diegimo?

(Prie kiekvieno teiginio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Man suteikiama laisvė veikti atsakingai ir atskaitingai					
Vadovybė organizuoja pasitarimus, kurių metu Jūs konsultuojate, teikiate savo nuomonę apie Jūsų atsakomybei priskirtus procesus					
Sudarinėjate procesų vykdymo instrukcijas ar taisykles					
Prieš patvirtinant naujo proceso diegimą ar senojo koregavimą vadovybė su Jumis aptaria planuojamo proceso poreikį					
Įmonės vadovai vizituoja padalinius, šių vizitų metu rengiamos diskusijos su vadovais, jose gali dalyvauti visi darbuotojai, kurie gali teikti idėjas ar pasiūlymus					
Kai veiklos rezultatai skiriasi nuo plano, padalinio vadovai, darbuotojai, turi nustatyti, kokie pakeitimai, jei yra, yra būtini ir kaip juos taikyti					

13. Kaip dažnai Jūsų įmonėje vyksta nurodytų situacijų aptarimai bei vertinimai ?

	Kartą per sav.	Kartą per mėn.	Kartą per 3mėn.	Kartą per 6mėn.	Kartą per metus	Nevyksta
Įmonėje vertinamas procesų efektyvumas, kuris yra matuojamas pagal nustatytus efektyvumo rodiklius						
Įmonėje yra vertinami vykstantys procesai, nustatomos silpnosios pusės, apibrėžiami reikalavimai bei proceso galimybės						

Nustatytos procesų problemos, trūkumai yra šalinami						
Problemas su kuriomis susiduriate, bei jų sprendimo būdus aptariate su vadovais						
Mano kaip darbuotojo pasiekti rezultatai su vadovais yra aptariamai						
Domiuosi kitų padalinių pasiektais rezultatais, kuriuos gaunu						
Pasiekti padalinio rezultatai su manimi aptariamai						
Pasiekti įmonės rezultatai su manimi aptariamai						

14. Kaip dažnai Jūsų įmonėje yra organizuojami nurodyti susitikimai?

	Kartą per sav.	Kartą per mėn.	Kartą per 3mėn.	Kartą per 6mėn.	Kartą per metus	Neorganizuojama
Susirinkimai su aukščiausio lygio vadovais, kuriuose aš dalyvauju						
Susitikimai su vadovais, kurių metu kiekvienas darbuotojas gali aptarti jam rūpimus klausimus su vadovybe						
Padalinių vadovai rengia rezultatų matavimo kiekybines, kokybines ataskaitas, kurios yra peržiūrimos ir aptiriamos kartu su aukštesnio lygio vadovais.						
Aukščiausioji vadovybė vizituoja įmonės padalinius, kurių metu darbuotojai gali aptarti jiems rūpimus klausimus						
Savo patirtimi su kolegomis susirinkimų/konferencijų metu dalinuosi						

15. Kokios pareigos Jums tenka įmonėje diegiant naują procesą?

(Prie kiekvieno teiginio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Mano pareigos ir atsakomybė diegiant naują procesą yra apibrėžtos pareiginėje instrukcijoje					

Visą informaciją apie naujo proceso diegimą gaunu iš vadovo					
Keičiant, diegiant naujus įmonės procesus pildau klausimynus skirtus problemos ar proceso poreikio įvertinimui					
Dalyvaudamas susirinkimuose, kuriuose svarstomi procesai, teikiu pasiūlymus susijusius su procesų diegimu					
Dalyvauju procesų testavime					
Teikiu atsiliepimus apie procesus					

16. Su kokiomis problemomis susiduria įmonė tobulindama įmonės procesus ar diegiant naujoves?

(Prie kiekvieno veiksnio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, nesuvokiant organizacijos poreikio keistis					
Neigiamas požiūris į pasikeitimus, baimės prarasti darbo vietą, baimė nesugebėti prisitaikyti prie pokyčių					
Neaiški esamo proceso tobulinimo ar naujo proceso diegimo teikiama nauda					
Veiklos planavimas neįtraukiant darbuotojų					
Vadovų palaikymo nebuvimas					

17. Kuriuos procesus Jūsų nuomone reikėtų tobulinti?

(Prie kiekvieno veiksnio pažymėkite savo nuomonę). (1 – visiškai nesutinku, 2 nesutinku, 3 – nei nesutinku nei sutinku, 4- sutinku, 5 – visiškai sutinku)

	1	2	3	4	5
Darbo procesų standartus/ instrukcijas					
Pareigų ir atsakomybių paskirstymą					

Komunikaciją tarp įmonės padalinių					
Darbuotojų apmokymų organizavimą					
Prekių tiekimo procesą					
Klientų aptarnavimo procesą					
Priemonių esamiems klientams išlaikyti kūrimą					
Naujų klientų pritraukimo procesą					

18. Jūsų amžius:

- 18-25;
- 26-35;
- 36-45;
- 45 ir daugiau.

19. Jūsų pareigos:

- padalinio/ skyriaus vadovas;
- vadybininkas;
- aptarnaujantis personalas;
- kita.....

20. Kiek laiko jūs dirbate įmonėje?

- iki 1 metų;
- 1-5 metų;
- 6-10 metų;
- Daugiau nei 10 metų.