



PRAMONĖS ĮMONIŲ VADYBOS SISTEMŲ EFEKTYVUMO VERTINIMAS

Donatas Bertašius

*Pramonės įmonių valdymo katedra, Vilniaus Gedimino technikos universitetas
J. Basanavičiaus g. 28, LT-10225 Vilnius, Lietuva
El. paštas donatas@elm.lt*

Įteikta 2006-09-05; priimta 2007-02-15

Santrauka. Diegiant ir įgyvendinant standartizuotas (kokybės, aplinkosaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos) vadybos sistemas organizacijose, neefektyviai naudojamos ISO teikiamos standarto galimybės, todėl vadybos sistemos dažnai tampa formalaus administravimo atributu. Atliktas Lietuvos organizacijų, įdiegusių standartizuotas vadybos sistemas, tyrimas ir nustatytas ISO serijos standartų naudojimo efektyvumas. Atlikta 2001–2005 metų Lietuvos ir užsienio valstybių organizacijų standartizuotų vadybos sistemų efektyvumo lyginamoji analizė ir pateiktos išvados apie galimybes greičiau bei efektyviau naudoti tarptautinę patirtį, diegiant ir įgyvendinant standartizuotas vadybos sistemas pagal ISO serijos standartus.

Reikšminiai žodžiai: vadybos sistemos, efektyvumas, kokybė, aplinkosauga, lyginamoji analizė.

EVALUATION OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES MANAGEMENT SYSTEMS EFFECTIVENESS

Donatas Bertašius

*Dept of Industrial Enterprises Management, Vilnius Gediminas Technical University
J. Basanavičiaus g. 28, LT-10225 Vilnius, Lithuania
E-mail: donatas@elm.lt*

Received 5 September 2006; accepted 15 February 2007

Abstract. Today, when the concepts of general quality management science are applied internationally, the certification of quality management systems has become not only the advantage but also the necessity in contemporary competition environment. The conclusions of researches carried out abroad implies the hypothesis that a part of the companies lacks a quality development experience and, as a consequence, are not able to employ all possibilities offered by ISO standards; such standards often become at least partially the attribute of formal administration. The comparison of 2001–2005 year indicators, describing the effectiveness of international standards in organisation of Lithuania with other countries provides the conclusions on the possibilities for a faster and more effective employment of international experience, while working according to the standards of ISO series.

Keywords: management systems, effectiveness, quality, environment, comparative evaluation.

1. Įvadas

Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą ir esant Europos Sąjungos vidaus rinkos dalimi, Lietuvos verslas atranda naujų galimybių verslo plėtotei. Sėkmę konkuruoti ES rinkoje vis labiau lemia inovatyvumas, verslo efektyvumas ir našumas, o tai leidžia pasiekti tik visų verslo grandžių

puikus valdymas [1]. Tam Lietuvos organizacijos turėtų pasitelkti geriausius pasaulinius ir europinius organizacijų valdymo bei vadybos pavyzdžius [2].

Vienas iš svarbiausių šiuolaikinio pasaulio ekonomikos vystymosi dalykų yra kokybė plačiausia šios sąvokos prasme ir prielaidos jai vystyti. Klientus domina kiekvienos or-

ganizacijos, kaip ekonomikos ląstelės, gebėjimas tvarkytis ir organizuoti savo veiklą, siekiant rinkai pateikti keliamus reikalavimus atitinkantį produktą ar paslaugą. Sparčiai kuriant ir naudojant naujas technologijas, rinka užpildoma įvairiais produktais, o dėl to didėja konkurencija. Tuomet pirmenybė teikiama ne produktų kiekiui, o jų kokybei, poveikio aplinkai bei žmonių saugai ir sveikatai. Todėl, renkantis tiekėją ar partnerį, vertinamas ne tik tiekiamas produktas, bet ir tiekėjo patikimumas kokybės, aplinkosaugos, darbų saugos rizikos valdymo srityse, kuris labai priklauso nuo taikomų vadybos metodų [3].

Norint užtikrinti tinkamą prekių bei paslaugų kokybę, mažinant poveikį ir rizikas aplinkai bei žmonių saugai ir sveikatai, organizacijose diegiami standartai, reglamentuojantys atitinkamų sričių valdymą. Labai dažnai kokybės, aplinkosaugos ar darbų saugos sertifikatas tampa vienu iš pagrindinių privalumų ar net būtina sąlyga, tiekiant produktus į Europos Sąjungos ar kitas pasaulio šalis. Šitos vadybos sistemos leidžia organizacijoms parodyti savo galimybes, užtikrinant nuolatinę produktų kokybę, mažinant neigiamą poveikį aplinkai bei žmonių saugai ir sveikatai. Pastaruosius dešimt metų daugelis Lietuvos organizacijų diegė standartizuotas vadybos sistemas, siekdamos didinti efektyvumą ir konkurencingumą [4].

Tačiau užsienyje atliktų tyrimų išvados perša prielaidą, kad dalis Lietuvos įmonių turi nepakankamą standartizuotų (kokybės, aplinkosaugos, darbų saugos) vadybos sistemų brandumo lygį ir dėl to nesugeba pakankamai efektyviai išnaudoti ISO standartų teikiamų galimybių ir šie standartai dažnai tampa formalaus administravimo atributu [5].

Tyrimo objektu buvo pasirinktos į Lietuvos standartizacijos departamento sertifikuotų įmonių sąrašą įtrauktos organizacijos.

Tikslas – ištirti Lietuvos organizacijas, įdiegusias standartizuotas vadybos sistemas, ir nustatyti, kaip jos išnaudoja ISO serijos standartų teikiamas galimybes, palyginti su užsienio valstybių patirtimi ir pateikti išvadas apie galimybes greičiau bei efektyviau naudoti tarptautinę patirtį, diegiant ir dirbant pagal ISO serijos standartus.

Tyrimui taikyti mokslinės literatūros analizės, struktūrizuotos anketinės apklausos, lyginamosios analizės, matematiniai-statistiniai (nuokrypių, koreliacijos skaičiavimas ir kt.) metodai.

2. Standartizuotų vadybos sistemų tyrimai

Kadangi darbe remiamasi užsienyje atliktais tyrimais, todėl tiriant Lietuvos organizacijas pasirinktas struktūrizuotos anketinės apklausos metodas, kuris leidžia atlikti lyginamąją analizę. Daugumos klausimų atsakymams pažymėti pasirinkta Likerto tipo rangų skalė: 1 – visiškai nesvarbu; 2 – nesvarbu; 3 – iš dalies svarbu; 4 – svarbu; 5 – labai svar-

bu. Visi klausimai suskirstyti į grupes: bendrieji klausimai, standartizuotos vadybos sistemos įgyvendinimo motyvai, standartizuotos vadybos sistemos nauda, standartizuotos vadybos sistemos sąnaudos ir taikomi metodai. Klausimai buvo formuluojami, kad atitiktų numatytus tyrimo tikslus ir būtų tiesiogiai lyginami su lyginamuoju tyrimu, atliktu užsienio valstybėse.

Tyrimai, atlikti užsienio valstybėse, pateikia išvadas, kaip įvairiose pasaulio rinkose dirbančioms organizacijoms sekasi praktiškai pritaikyti teorinius kokybės vadybos metodus ir principus, pasinaudoti ISO serijos standartų teikiamomis galimybėmis, kaip tai paveikia kasdieninę jų veiklą. Tyrimuose dalyvavo Lietuvos organizacijos, dirbančios pagal ISO standartus. Iš organizacijų gauta per 140 teisingai užpildytų ir tirti tinkamų anketų. Lyginamajai analizei atlikti buvo remiamasi tyrimų duomenimis, kurie atlikti Lietuvoje ir užsienio organizacijose iš Europos Sąjungos, JAV bei kitų šalių.

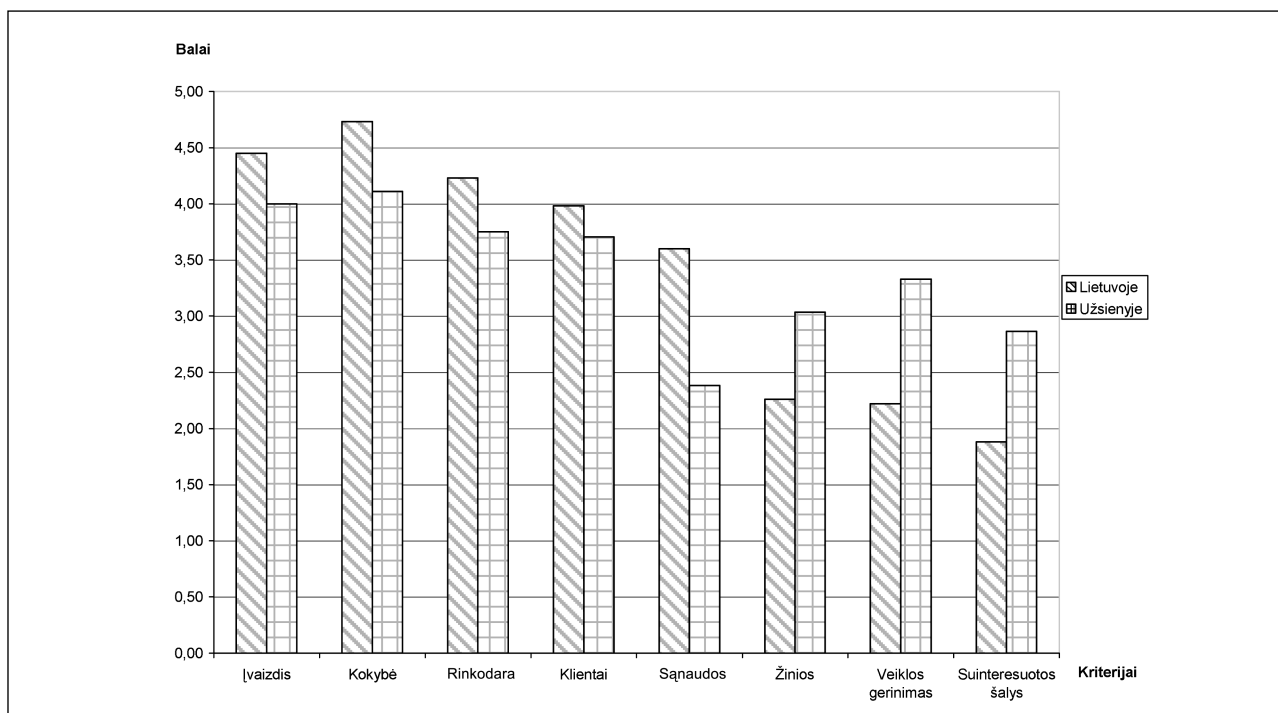
Pagrindinis dėmesys kreipiamas į organizacijų vadovybės ir eilinių procesų dalyvių požiūrius, šių požiūrių skirtumus. Norėta išsiaiškinti šių grandžių informuotumo, požiūrių nesutapimą, kadangi pagrindinių problemų priežastis – skirtingų atskirų personalo lygmenų požiūriai į veiklos procesų optimizavimą, jų tobulinimą, skirtingus darbo motyvus. Todėl kiekvienai organizacijai skirtingame laiške buvo prašoma anketą užpildyti ne tik aukščiausios vadovybės, bet ir eilinio procesų dalyvio. Atsakymams į klausimus pažymėti pasirinkta Likerto tipo rangų skalė: 1 – visiškai nesvarbu; 2 – nesvarbu; 3 – iš dalies svarbu; 4 – svarbu; 5 – labai svarbu. Visi klausimai suskirstyti į grupes: bendrieji klausimai (veiklos sritis, darbuotojų skaičius, sertifikuota standartizuota vadybos sistema), standartizuotos vadybos sistemos įgyvendinimo motyvai (įvaizdis, kokybė, rinkodara, klientai, sąnaudos, žinios, veiklos gerinimas, suinteresuotos šalys), standartizuotos vadybos sistemos nauda (įvaizdis, kokybė, rinkodara, klientai, sąnaudos, žinios, veiklos gerinimas, suinteresuotos šalys), standartizuotos vadybos sistemos sąnaudos (konsultavimo ir sertifikavimo sąnaudos) ir taikomi metodai.

Pirminiam duomenų apdorojimui taikytas redukcijos metodas, t. y. atrinkti aspektai, reikalaujantys išsamesnės analizės. Gauti duomenys susisteminti, o tai supaprastino duomenų analizę.

Analizuojant surinktus duomenis, siekta ne tik nustatyti problemų pasireiškimo būdus, simptomus, bet apibrėžti ir pačias problemas.

2.1. Standartizuotų vadybos sistemų diegimo motyvai

Nustatant svarbiausias standartizuotų vadybos sistemų diegimo priežastis iš galimų variantų (įvaizdis, kokybė, rinkodara, klientai, sąnaudos, žinios, veiklos gerinimas, suinteresuotos šalys), svarbiausi buvo kokybė bei įvaizdis, ne daug atsiliko rinkodaros veiksniai (1 pav.) [6–9].



1 pav. Vadybos sistemų teikiami lūkesčiai

Fig 1. Expectations of management systems

Užsienių šalių tyrimų duomenimis, diegti standartizuotas vadybos sistemas organizacijas labiausiai paskatino klientų pageidavimas, sertifikatus įgiję konkurentai, taip pat svarūs buvo sąnaudų mažinimo,ėjimo į naujas rinkas, įvaizdžio gerinimo tikslai. Galimybė praplėsti žinias daugumoje kitų šalių buvo nurodoma kaip iš dalies svarbi [6–9]. Galima spėti, jog JAV ISO standartai nėra tiek svarbūs, kiek Europoje bei kitose šalyse, JAV prekybos partnerėse. Viena priežasčių, kad ten yra plačiai paplitusios alternatyvios vadybos sistemos (kaip *ABM, Benchmarking, Business Excellence, The Five S's, Lean, Plan Do Study Act, Six Sigma, SMED, TPM*).

Jungtinėje Karalystėje atlikto Ispanijos įmonių tyrimo duomenimis, net 70 % respondentų kaip svarbiausią motyvą nurodė kokybės tobulinimą, rinkodara liko antroji. Per 60 % šio tyrimo dalyvių teigė, kad jau veikiančių ISO sistemų efektyvumas patenkino jų pradinius lūkesčius. Ir tik 9 % pareiškė, kad nepatenkino [6].

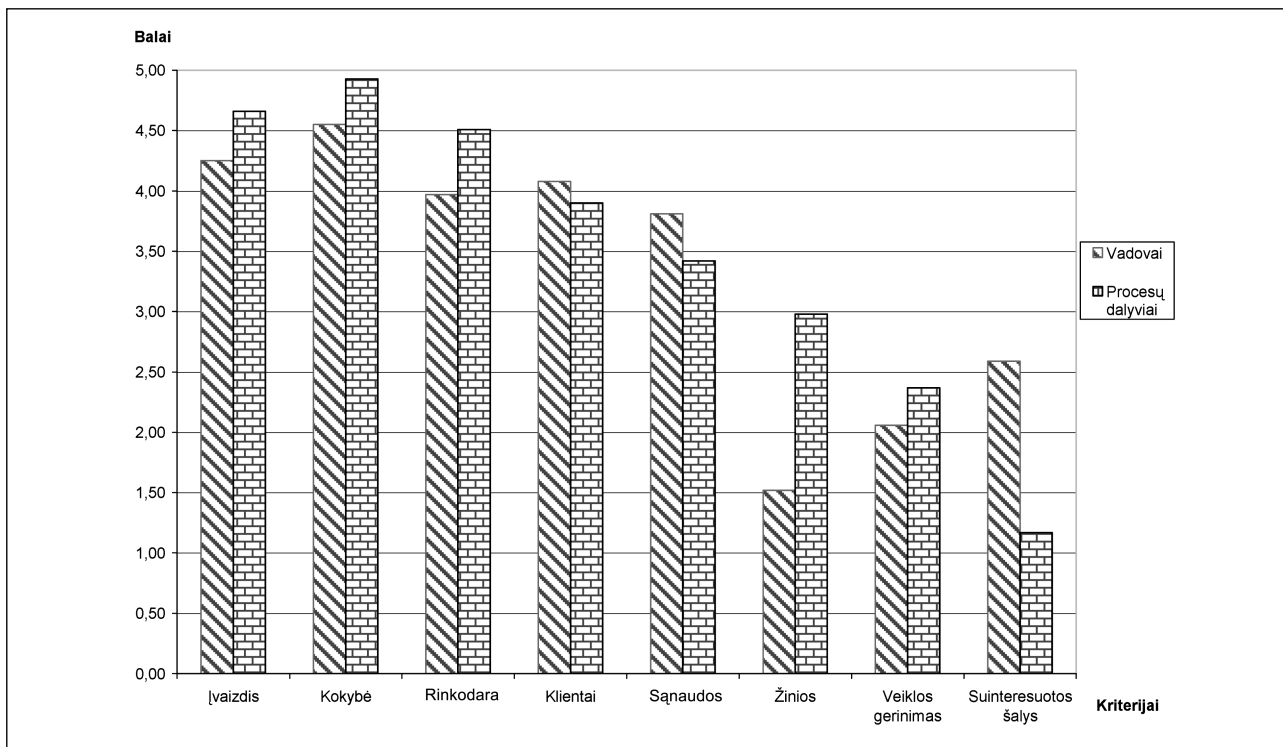
Analizuojant sertifikavimo motyvų rodiklius Lietuvoje, akivaizdu, kad lietuviai iš vadybos sistemų labiau tikisi kokybės nei įmonės įvaizdžio pagerėjimo (net 96 % respondentų kokybės motyvą nurodė svarbiu arba labai svarbiu). Taip pat jie daugiau vilčių deda ir į kitus rodiklius, pvz., klientus (67 %), rinkodarą (50 %).

Net 74 % atsakiusių svarbiu ir labai svarbiu laikė geresnio darbuotojų žinių naudojimo motyvą. Galima pažymėti, kad lūkesčiai iš ISO vadybos sistemų pasiskirsto į 2 kategorijas: susiję su rinka ir susiję su vidinėmis procedū-

romis bei tvarka. Tarp su rinka susijusių dažniausiai vyrauja noras gerinti išorinį įmonės įvaizdį ir geriau atitikti klientų poreikius. Vidiniai faktoriai reiškia, kad patys organizacijų nariai trokšta savo darbo ir produktų ar paslaugų kokybės pasikeitimų.

Palyginus Lietuvos organizacijų vadovų ir procesų dalyvių lūkesčius iš vadybos sistemų, labiausiai nuomonės išsiskyrė dėl rinkodaros, kad daug organizacijos konkurentų jau yra sertifikavęsi (2 pav.). Nustatyta, kad daugeliui darbuotojų konkurentai, kaip išorinis veiksnys, atrodo labai reikšmingi jų darbo rezultatams. Vadovai supranta, kad šis išorinis veiksnys yra pasyvus. Į jį galima tik atsižvelgti, o paveikti labiau galima kitus dalykus. Jie labiau nei darbuotojai tikisi, kad organizacijos darbas ISO sistemoje leis geriau naudoti darbuotojų gebėjimus. Labai ryški tendencija, kad aukščiausiosios vadovybės atstovai labiau vertina vidinius motyvus (kokybės gerinimas, sąnaudų mažinimas, žinių naudojimas), o dalyviai – išorinius (įvaizdis, privalumai konkursuose, siūlant prekes ir paslaugas, klientų pageidavimai, ryšiai su visuomene). Organizacijų, kurių vadovai svarsto galimybę savo kokybės, aplinkosaugos ar darbų saugos vadybos sistemų sertifikavimo galimybes, turėtų vertinti tai, kad eiliniai darbuotojai tiki ISO sistemų galimybėmis mažinti sąnaudas, tobulinti kokybę bei ryšius su visuomene.

Anketoje respondentai turėjo galimybę nurodyti ir kitus motyvus. Tarp tokių buvo nurodyti: organizacijų veiklos principų standartizavimas, integracija į Europos Sąjungą,



2 pav. Vadovų ir procesų dalyvių lūkesčiai iš vadybos sistemų

Fig 2. Expectations for managers and participants of the process and management systems

kompleksiška visų sričių pažanga ir net konkurencijos, bankroto, nedarbo baimė. Stojimas į Europos Sąjungą suaktyvino ir kitų organizacijų norą keistis, sustiprėti tarptautiniu mastu išbandytai konkurenciniais pranašumais, tarp jų ir ISO sertifikatu.

2.2. Standartizuotų vadybos sistemų efektyvumo vertinimas

Aptarsime, kokį efektą šios apklausos dalyviai nurodė gavę iš standartizuotų vadybos sistemų sertifikavimo, kuomet šiuo požiūriu skiriasi atskiros valstybės viena nuo kitos. Dauguma jų kriterijus įvertino tarp „vidutinio“ ir „didelio“. Pagrindinės efektyvumo kategorijos buvo: patobulintos vidinės procedūros, kokybės pagerėjimas, pagerėjęs kompanijos įvaizdis ir klientų pasitenkinimas. Tarp kita ko, rinkos dalies prieaugis buvo įvertintas tarp „mažo“ ir „vidutinio“ (3 pav.) [6–9].

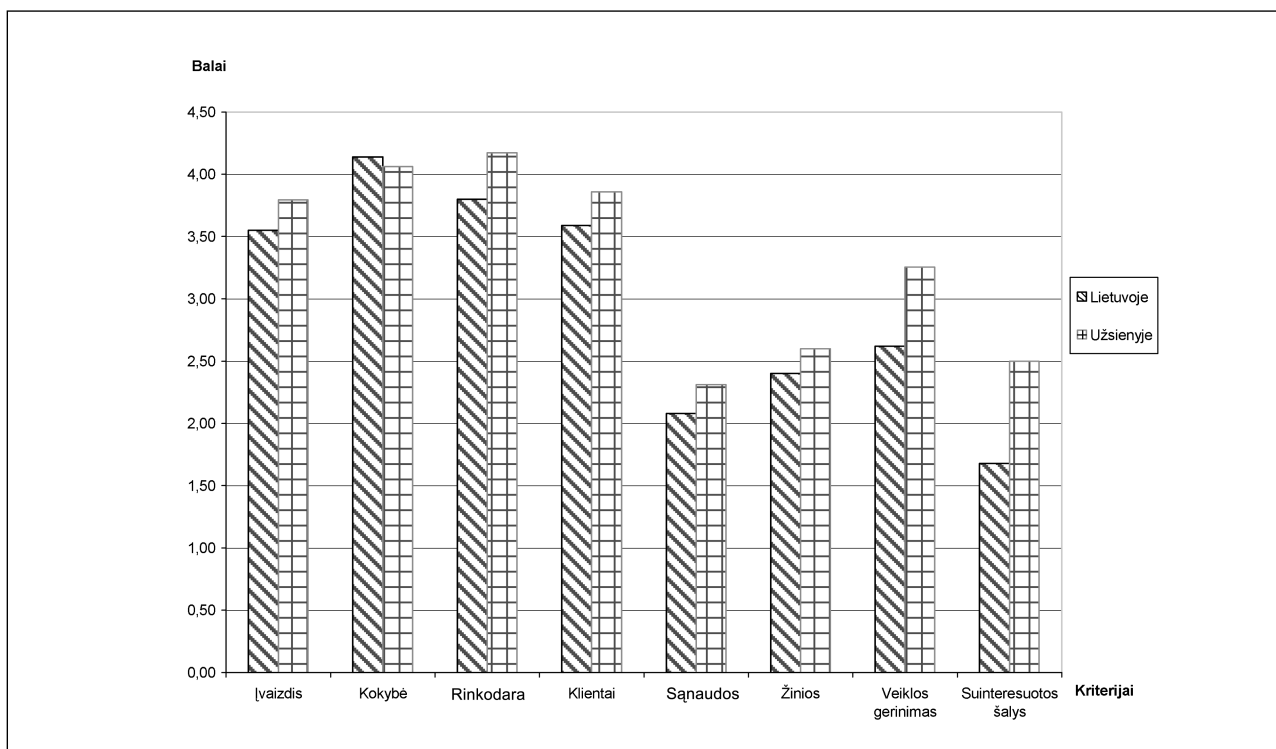
Panašų vertinimą pastebėjome analizuodami Lietuvos organizacijų tyrimo rezultatus. Tai galima interpretuoti įvairiai: rinkos prieaugio naudą gali būti sunku palyginti su kitais efektyvumo kriterijais, be to, organizacijos tuo metu galėjo turėti ir svarbesnių prioritetinių tikslų (pvz., pelningumo didinimas,ėjimas į naujas rinkas, produktų diversifikacija ir pan.).

Pažvelgę į kitą diagramą, nesunkiai pastebėjome, kad jau galiojančių standartų efektyvumas Lietuvoje visų lygių darbuotojų vertinamas žemiau, nei lūkesčiai prieš sertifikavimą (4 pav.). Jeigu išankstinės viltys tarp skirtingų ly-

gių darbuotojų skyrėsi labiau (vertinimų vidurkiai: vadovų – 3,77; procesų dalyvių – 3,93), tai faktinius ISO 9000 naudos rodiklius jie vertina labai panašiai (2,98; 2,99). Jei visų motyvų svarbos bendras vertinimo rodiklis buvo artimas „svarbu“ (3,81), tai efektyvumo vertinimo – jau tik „iš dalies svarbu“ (2,97). Pagal naudos kategorijas pirmąja tobulesnės procedūros, pagerėjusi kokybė ir išaugęs organizacijos įvaizdis, lūkesčius mažiau pateisino rinkos dalies augimas.

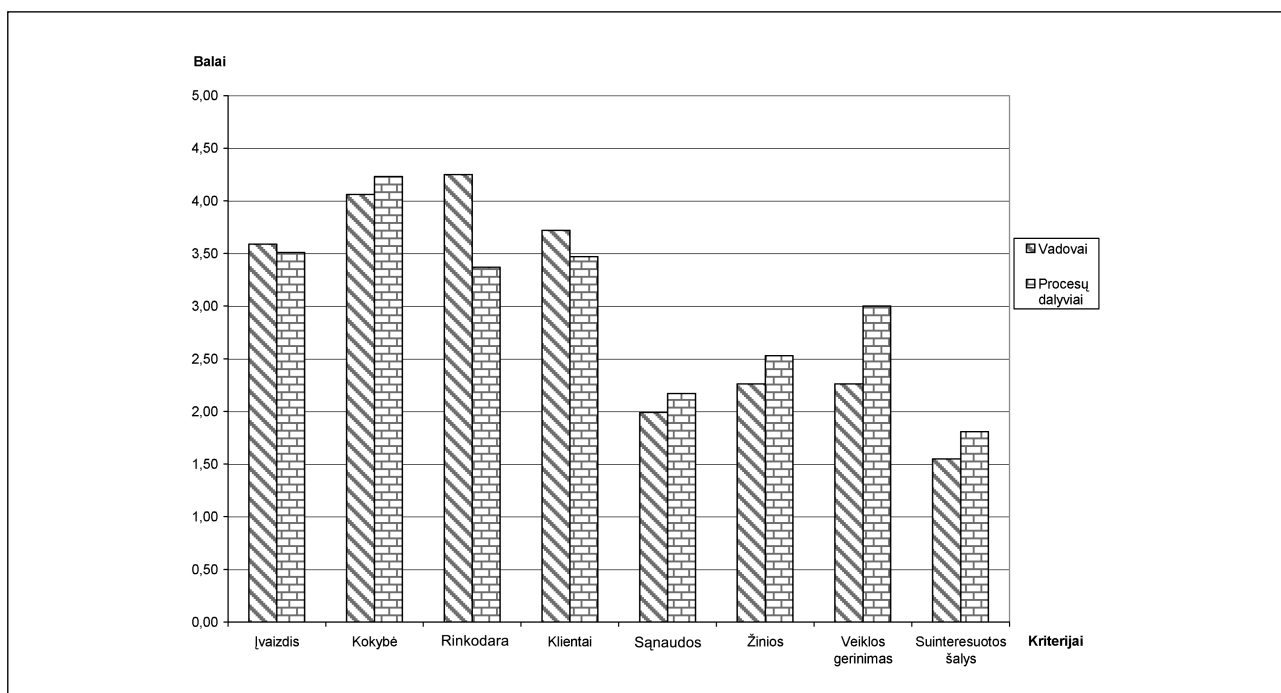
Ne visos besirengiančios sertifikuotis organizacijos suvokia profesionalaus konsultavimo svarbą ir vertę. Dalis jų stengiasi sertifikuotis dažnai tik dėl rinkodaros, įvaizdžio priežasčių, nes to reikalauja užsienio pirkėjai ar akcininkai. Kadangi tokia veikla būna imituota, ji dažnai sukelia darbuotojų nusivylimą ir gali duoti atvirkščią rezultatą. Rečiau pagrindiniais sertifikavimo šaltiniais būna savanoriškas organizacijos siekis sutvarkyti veiklą pagal standarto reikalavimus, dėl ko didėtų organizacijos konkurencingumas, produktyvumas, klientų pasitenkinimas, kas ir yra pagrindinė standartizuotų vadybos sistemų paskirtis.

Apibendrinant verta pabrėžti, kad nors specifiniais klausimais tarptautiniu mastu galima pastebėti skirtumų, visoje šalyse naudos kategorijų vertinimas skiriasi nedaug. Tai dar kartą patvirtina, kad ISO standartų veikimo principai ir tikėtina nauda yra universalūs. Pagrindiniai lūkesčiai, siekiant ISO sertifikato, yra iš dalies vidiniai (sąnaudų mažinimas, procedūrų gerinimas), iš dalies išoriniai (klientų



3 pav. Vadybos sistemos efektyvumo įvertinimas

Fig 3. Evaluation of management systems effectiveness



4 pav. Vadovų ir procesų dalyvių vadybos sistemos efektyvumo įvertinimas

Fig 4. Evaluation of management systems effectiveness of managers and the process participants

spaudimas, įvaizdžio gerinimas ir pan.). Tą patį galima pasakyti ir apie gautą efektą. Daugumoje šalių ir organizacijų ISO standartų sertifikavimas traktuojamas kaip „svarbus“. Mažiausiai ISO diegimo sėkmę veikia kapitalo investicijos. Didžiausio efekto sulaukiama dėl procedūrų ir dokumentų tobulinimo.

2.3. Apibendrintas standartizuotų vadybos sistemų vertinimas Lietuvos organizacijose

Norint identifikuoti esamas standartizuotų vadybos sistemų efektyvumo spragas, reikia apžvelgti uždara apklausa gautus duomenis.

21,6 % respondentų mano, kad darbuotojai nepakankamai įtraukti į sprendimų rengimą ir procesų gerinimą, 16,8 % galvoja, kad organizacijos vizija, misija ir siektinos vertybės yra menkai įsitvirtinusios tarp darbuotojų.

52,8 % respondentų teigia, kad jų organizacijos vadybos sistemai valdyti nenaudojamos kompiuterinės informacinės sistemos. Kai kurios organizacijos prieš sertifikavimą užsakė sukurti specialias programas. Keletas organizacijų pabrėžė, kad jų vadybos sistemos vadovas skaitmenine forma pateiktas organizacijos serveryje ir visiems pasiekiamas. Kadangi tarp atsakiusių naudojančios informacinės sistemos didelę dalį sudaro pačios jas diegiančios informacinių technologijų bendrovės ir stambios finansiškai pajėgios kompanijos, galima teigti, kad daugelis įmonių dar vengia investuoti į informacinės sistemas, kurios padėtų efektyviau administruoti kokybės valdymą.

21,6 % organizacijų nėra patvirtinę matuoti skirtų rodiklių rinkinių procesų rezultatyvumo. 28,8 % pažymėjo, kad organizacijoje klientų pasitenkinimo tyrimai atliekami tik kartą per metus, 5 % nurodė, kad toks tyrimas visiškai neatliekamas.

13,6 % apklaustųjų yra įsitikinę, kad organizacijoje nėra sukurta darbui motyvuojanti vidinė aplinka (taip teigia ne tik procesų dalyviai, bet ir vadovybės atstovai), 9,6 % respondentų teigia, kad jų organizacijoje veiklai valdyti nėra apibrėžta atskirų procesų. 34,4 % respondentų mano, kad jų organizacijoje ne visi darbuotojai įtraukti į nuolatinį aplinkos gerinimą. 19,2 % organizacijų veiklai gerinti nekuria strateginės partnerystės su savo tiekėjais.

Į klausimą – kokius visuotinės kokybės vadybos (VKV) principus ir metodiką naudojate procesams valdyti, iš 145 respondentų į šį klausimą atsakė tik 11,2 %. Iš to išeina, kad dauguma neatsakiusių arba šių principų aktyviai nesilaiko, arba jų net nežino. Taigi galima išvada, kad VKV principų taikymas Lietuvoje dar yra neatrasti ir nepanaudoti rezervai. Pateikus šį klausimą ES šalių organizacijoms, 29 % jų atstovų atsakė teigiamai ir kad jų kompanijos be KVS siekia dar papildomų tikslų. Ši skirtumą tarp Lietuvos ir ES, matyt, lemia vadybos sistemų gerinimo tradicijos.

2.4. Standartizuotų vadybos sistemų diegimo motyvų ir efektyvumo analizė

Analizuojant tirtų ISO standartų efektyvumo veiksnių tarpusavio priklausomybę, nustatyta produktų ar paslaugų kokybės priklausomybė nuo veiklos gerinimo (koreliacijos koeficientas – 0,53). Respondentų atsakymuose kokybės ir įvaizdžio pagerėjimas vienodai gerai koreliuoja su klientų pasitenkinimo išaugimu (koef. 0,54), kuris savo ruožtu priklauso nuo procesų rezultatyvumo. Procesų rezultatyvumą labai veikia produktyvumas (koef. 0,57). Tai leidžia teigti, kad organizacijos įvaizdis ir klientų nuomonė tiesiogiai priklauso nuo gaminių arba paslaugų kokybės, kurią savo ruožtu nulemia vidaus procesų sustygvimas. Įdomu tai, kad tose pačiose organizacijose kartu išaugo ir rinkos dalis, ir pelno rodikliai (korel. koeficientas 5,5). Vadinasi, dirbant efektyvioje standartizuotoje vadybos sistemoje galima atsikovoti rinką, neatsisakant pelno augimo.

Organizacijų buvo paklausta, kiek apytikriai kainavo standartizuotos vadybos sistemos diegimo išlaidos (projektavimas, konsultantai, auditas, papildomos sąnaudos). Dauguma organizacijų į standartizuotų vadybos sistemų kūrimą ir funkcionavimą investavo nuo 50 000 iki 100 000 litų. Apskaičiavus rodiklių tarpusavio koreliaciją, rezultatai nustebino. Tarp kokybės efektyvumo ir vadybos sistemos sąnaudų dydžio diegimo gauta nors ir silpna, tačiau neigiamoji koreliacija (koeficientas –0,14). Su stambiais išlaidų skirstymo intervalais susijusios paklaidos neleidžia tvirtai teigti, kad koreliacija yra neigiamoji, tačiau galime drąsiai konstatuoti bent jau tai, kad investuotų lėšų dydis neturi tiesioginės įtakos galutiniam efektyvumui. Tą patį galima teigti ir apie vadybos sistemos išlaidų įtaką atskiriems aspektams, organizacijos įvaizdžiui (koef. –0,06), klientų pasitenkinimo kilimui (–0,10) bei bendrųjų sąnaudų mažinimui (–0,02). Be abejonės, nauda labiau priklauso nuo to, kaip šie pinigai yra naudojami.

Iš analizuotų užsienyje atliktų tyrimų rezultatų vadybos sistemos efektyvumą labiau nei investuotas kapitalas veikia vadovybės ir personalo išankstinė motyvacija vadybos sistemai plėtoti. Tą patvirtino ir šio tyrimo duomenys: kokybės lūkesčių ir patirties koreliacijos koeficientas yra 0,26, įvaizdžio – 0,22, klientų pasitenkinimo – 0,21, o sąnaudų mažinimo – net 0,50.

Vadinasi, prieš pradėdant organizacijai siekti sertifikuoti vadybos sistemą, svarbiausia visuotinai suvokti pokyčių svarbą. Visi organizacijos sluoksniai turi iš anksto suvokti, kad pagrindinis jos išlikimo ilgą laikotarpį garantas – laikytis visuotinės kokybės vadybos principų.

3. Išvados

1. ISO šeimos standartai pritaikomi plačiam organizacijų spektrui. Jie sudaro ne tik kokybės valdymo, bet ben-

dros valdymo, verslo vadybos sistemos pagrindą. Tai priemonė organizacijai įgyvendinti savo misiją ir tikslus. Jie valdo procesus, koncentruojantis į tikslus, suformuluotus atsižvelgiant į klientų bei kitų suinteresuotų grupių poreikius. Vis dėlto standartai patvirtina tik aukštą pačios sistemos lygį, bet negarantuoja jos funkcionavimo efektyvumo ir organizacijos sėkmės.

2. Apibendrinus tarptautinius tyrimus, nustatyta, kad nors specifiniais klausimais tarp įvairių šalių galima pastebėti skirtumų, visose šalyse standartų efektyvumo kategorijų vertinimas skiriasi nedaug. Tai dar kartą patvirtina, kad ISO standartų veikimo principai ir tikėtina nauda yra universalūs. Pagrindiniai lūkesčiai siekiant ISO 9000 sertifikato, yra iš dalies vidiniai (sąnaudų mažinimas, procedūrų gerinimas), iš dalies išoriniai (klientų spaudimas, įvaizdžio gerinimas ir pan.).

3. Nors Lietuvos įmonės iš ISO vadybos sistemos daugiausiai tikisi kokybės pagerėjimo, daugiausia naudos jos patiria iš organizacijos įvaizdžio, vidaus procesų funkcionavimo ir darbuotojų supratimo apie vidaus procesus. Kokybės pagerėjimas lieka tik ketvirtoje vietoje, tačiau vis dėl to su įvertinimu pagerėjo.

4. Respondentų atsakymuose kokybės pagerėjimas, kaip ir organizacijos įvaizdžio pagerėjimas, vienodai gerai koreliuoja su klientų pasitenkinimo išaugimu (korel. koef. 0,54). Tai leidžia teigti, kad organizacijos įvaizdis ir klientų pasitenkinimas tiesiogiai priklauso nuo organizacijos produktų ar paslaugų kokybės, kurią savo ruožtu nulemia vidaus procesų derinimas.

5. Tyrimas atskleidė, kad organizacijose naudojamos kompiuterinės duomenų apie procesus ir jų nuokrypius kaupiančios ir apdorojančios programos nėra tinkamai išnaudojamos. Daugiau nei pusėje (52,8 %) organizacijų informacinės technologijos apskritai nesusietos su kokybės sistemos administravimu, procesų valdymu, kai kuriose (21,6 %) nenustatyti procesų rodiklių rinkiniai.

6. Tyrimas ir jo rezultatų lyginimas su užsienio prakti-

ka patvirtino prielaidą, kad net sertifikuotos Lietuvos organizacijos pasiekusios nepakankamą standartizuotų (kokybės, aplinkosaugos, darbų saugos) vadybos sistemų brandumo lygį. Todėl joms ne visada pavyksta efektyviai išnaudoti ISO standartų teikiamas galimybes ir pasiekti su sertifikavimu sietus tikslus.

Literatūra

1. DAUGĖLIENĖ, R. Visuotinės kokybės vadybos vieta žinio- mis grįstos ekonomikos vizijoje. Iš *Quality management in the process of integrating Lithuania into the European union*. Kaunas: Technologija, 2002, p. 41–50.
2. KRIKŠTAPONYTĖ, I. Visuotinės kokybės vadyba kaip or- ganizacijos sėkmės garantas spartėjančios globalizacijos są- lygomis. Iš *Quality management in the process of integrating Lithuania into the European Union*. Kaunas: Technologija, 2002, p. 61–68.
3. VANAGAS, P. *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Techno- logija, 2004. 428 p.
4. VANAGAS, P. *Visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo Lie- tuvoje sąlygos*. Kaunas: Technologija, 2001.
5. *A Brief History of ISO 9000 – Where did we go wrong?* Avail- able from internet: <<http://www.lean-service.com>> [revised 16 03 2004].
6. CASADESUS, M.; KARAPETROVIC, S. Has ISO 9000 lost some of its lustre? A longitudinal impact study. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 25, No 6, p. 580–596.
7. CORBETT, Ch. J.; LUCA, A. *Global Survey of Expectations and Experiences with ISO 9000 and ISO 14000*. Los Angeles, 2002.
8. FRANCESCHINI, F.; GALETTO, M.; GIANNI, G. Quality management and certification ISO 9000 management systems in Italia. *International Journal of Quality and Reliability Ma- nagement*, Vol 21, No 1, p. 39–47.
9. POKSINSKA, B.; DAHLGAARD, J. J.; ANTONI, M. Case Studies. The State of ISO 9000 Certification: a Study of Swe- dish Organizations: *The TQM Magazine*, Vol 14, No 5, p. 297–306.

Donatas BERTAŠIUS. Master of Social Sciences. Doctoral student, Dept of Industrial Enterprises Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: integration and implementation of quality, environmental, occupational health and safety management systems.