

# **PRAKTINIS VKV PRINCIPŲ PRITAIKYMAS LIETUVOJE – ISO 9001:2000 IR EFQM TOBULUMO MODELIS – ESAMA SITUACIJA IR PAŽANGA**

**Juozas Mikulis**

*Vadybos konsultantas  
Labdarių g.5, Vilnius*

**Pranas Algimantas Kuisys**

*Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas Kokybės vadybos centro direktorius  
Trakų g.1/26, Vilnius*

## **Įvadas**

Visuotinės kokybės vadybos principai sudaro loginį šios vadybos sistemos pagrindą. Šių principų teorinis pagrindas nekelia abejonių, tačiau dažnai susiduriama su klausimu, kaip jie gali būti įgyvendinami praktiškai. Nėra vieno universalus šių principų įgyvendinimo būdo. Kiekvienas iš jų turi būti adaptuojami konkrečios organizacijos poreikiams. Tačiau yra keletas plačiai pripažintų modelių, apibrėžiančių praktinį visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimo būdą. Šiame straipsnyje apžvelgiami du populiariausi tarp Lietuvos organizacijų – EFQM tobulumo modelis ir ISO 9001:2000, aptariama Lietuvos įmonių pažanga, diegiant šiuos praktinius VKV principų pritaikymo modelius.

## **Principai**

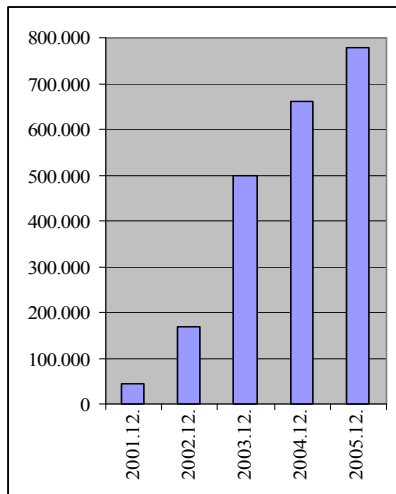
ISO 9001:2000 standartas yra bene populiariausias praktinis VKV principų pritaikymo modelis. Jame įgyvendinami principai – lyderiavimas, orientacija į klientą, procesinis požiūris, matavimas, visų dalyvavimas, sistemos valdymas, nuolatinis gerinimas bei bendradarbiavimas su tiekėjais.

Lietuvos nacionalinio kokybės prizo konkurse naudojamas EFQM tobulumo modelis. Šio modelio pagrindu taip pat yra jau minėti principai, kurie įgyvendinami, taikant 9-ose kategorijose nurodytus reikalavimus bei RADAR modelį. Pastarasis apibrėžia reikalavimus taikomam požiūriui, jo taikymo sistemiškumui, analizei, integracijai, paplitimui bei pasiektiems rezultatams.

## ISO 9001:2000 – taikymas pasaulyje ir Lietuvoje

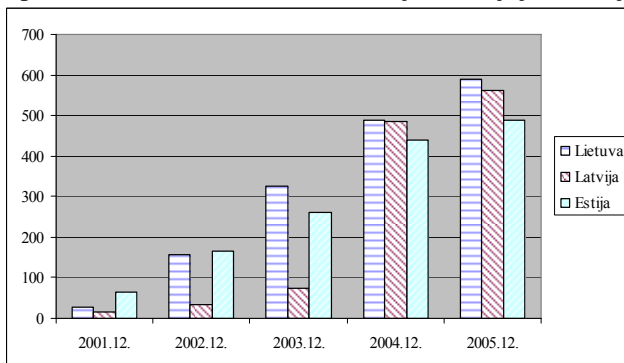
ISO 9000 serijos standartai yra vieni populiariausių, paplitę ir taikomi daugumoje pasaulio valstybių.

**1 pav. ISO 9001:2000 sertifikatų skaičius pasaulyje.**<sup>1</sup>



Šis standartas, kaip vienas iš praktinių visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimo modelių, neabejotinai, yra populiariausias ir Baltijos šalyse.

**2 pav. ISO 9001 standartas Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje**<sup>2</sup>



<sup>1</sup> The ISO Survey. ISO Central Secretariat, 2006.

<sup>2</sup> The ISO Survey. ISO Central Secretariat, 2006.

2006 metų rugsėjo 1-ajai dienai Lietuvoje ISO 9001:2000 sertifikatą turėjo 650 įmonių.

Vertinant ISO 9001:2000 standarto paplitimą ir jo populiarumą, įdomus palyginimas, kokia dalis įmonių turi šį sertifikatą skirtingose šalyse:

- Didžiojoje Britanijoje (2005 metais) – apie 9%
- Olandijoje (2005 metais) – apie 7%
- Vokietijoje (2005 metais) – apie 9%
- Lietuvoje (2006 metais) – apie 1,6%<sup>3</sup>

Lyginant su šiomis, Lietuvos įmonių sertifikavimas pagal ISO 9001:2000 standarto reikalavimus dar nėra išsisėmęs ir sertifikuotų sistemų skaičius turėtų augti.

### **Nacionaliniai kokybės apdovanojimai – taikymas pasaulyje ir Lietuvoje**

Kaip viena iš priemonių, skatinant pažangių vadybos principų įgyvendinimą ir tobulumo siekimą vadyboje, yra kokybės apdovanojimai. Labiausiai žinomi yra Baldrige, EFQM tobulumo apdovanojimas, Demingo prizas. Europos kokybės apdovanojimo konkurso pagrindas yra EFQM tobulumo modelis, kuris tapo daugelio Europos šalių nacionalinių kokybės prizų konkursų pagrindu. Jis naudojamas tokiose šalyse kaip Austrija, Belgija, Čekija, Danija, Suomija, Vokietija, Vengrija, Italija, Latvija, Norvegija, Lenkija, Rusija, Slovėnija, Ukraina, Lietuva ir kt. Vertinant organizacijų aktyvumą, dalyvaujant nacionaliniuose kokybės konkursuose, pastebime, kad jis panašus ir neretai nepriklauso nuo valstybės dydžio. Vidutinis dalyvių skaičius atitinkamuose nacionalinių kokybės prizų konkursuose:

- Lietuvoje – 10 įmonių
- Airijoje – 9 įmonės
- Estijoje – 10 įmonių
- Slovakijoje – 10 įmonių
- Rumunijoje – 10 įmonių
- Vokietijoje – 15-25 įmonių
  
- EFQM tobulumo apdovanojimas – 40 – 50 įmonių

---

<sup>3</sup> Duomenų apie užsienio šalis šaltinis – F.Franceschini, M.Galetto, G.Gianni. A new forecasting model for the diffusion of ISO 9000 standard certifications in European countries. International Journal of Quality and Reliability Management, 2004, Vol.21.

Duomenys apie Lietuvą pateikti remiantis [www.lsd.lt](http://www.lsd.lt) pateikiama informacija apie šiuo metu sertifikuotų pagal ISO 9001:2000 standarto reikalavimus sistemų skaičių ir teiginį, kad Lietuvoje šiuo metu yra apie 40 000 aktyviai veikiančių įmonių.

Iš viso nuo Lietuvos nacionalinio kokybės prizo organizavimo pradžios, šiame konkurse dalyvavo 52 skirtingos įmonės. Bendras dalyvių skaičius (daug įmonių dalyvavo po keletą kartų) yra 80. Pagrindinis tikslas būtų išlaikyti tokį aktyvumą.

Pažymėtina, kad marketinginės šio apdovanojimo galimybės vis dar nėra plačiai išnaudojamos ir pagrindinis organizacijų, dalyvaujančių šiame konkurse, motyvas yra noras įsivertinti savo sistemą.

## **Išvados**

Lyginant du praktinius visuotinės kokybės vadybos pritaikymo modelius – ISO 9001:2000 ir EFQM tobulumo – akivaizdu, kad pirmasis yra nepalyginamai populiariesnis ir plačiau taikomas visame pasaulyje, taip pat ir Lietuvoje. Kodėl ISO 9001:2000 standarto diegimas ir sertifikavimas yra žymiai populiariesnis, nei dalyvavimas nacionaliniuose kokybės apdovanojimų konkursuose? Manome, kad pagrindinės priežastys yra šios:

1. Didesnis spaudimas iš rinkos. Vienas iš pagrindinių motyvų, skatinusių ir tebeskatinančių organizacijas sertifikuotis yra klientų (ypatingai užsienio) spaudimas ir keliami reikalavimai. Taip pat vieno arba kito sertifikato turėjimas yra dažnas reikalavimas viešųjų pirkimų konkursuose.

2. Aiškesni ir paprastesni reikalavimai. Nors ISO 9001:2000 standarte pateikiami reikalavimai taip pat gali būti gana plačiai interpretuojami, tačiau visgi jų praktinis pritaikymas yra aiškesnis ir paprastesnis, nei EFQM tobulumo modelyje. Neabejotinai EFQM tobulumo modelio įgyvendinimas yra sekantis žingsnis, gerinant organizacijos valdymo sistemą. Ne visos įmonės yra pasirengusios jį žengti.

3. Informacijos stoka. ISO 9001 standartas yra žymiai populiariesnis ir labiau žinomas tiek verslo, tiek galutinių vartotojų aplinkoje, todėl labiau vertinamas.

4. Lengviau prieinamas. Laimėti nacionalinį kokybės prizą gali tik viena įmonė savo kategorijoje, tuo tarpu gauti sertifikatą gali visos įmonės, kurių valdymo sistema atitinka ISO 9001:2000 standarto reikalavimus. Nežiūrint į tai, kad diegimas ir sertifikavimas kainuoja, o dalyvavimas Lietuvos nacionalinio kokybės prizo konkurse yra nemokamas, organizacijos labiau vertina ir aktyviau dalyvauja sertifikavimo procesuose.

ISO 9001:2000 standarto sėkmės Lietuvoje ir pasaulyje priežastys turėtų būti analizuojamos tam, kad išnaudoti tai populiarinant EFQM tobulumo modelį Lietuvoje.

## **Literatūros sąrašas**

1. The ISO Survey. ISO Central Secretariat, 2006.
2. F.Franceschini, M.Galetto, G.Gianni. A new forecasting model for the diffusion of ISO 9000 standard certifications in European countries. International Journal of Quality and Reliability Management, 2004, Vol.21.

### **Practical implementation of TQM principles in Lithuania – ISO 9001:2000 and EFQM excellence model – current situation and progress**

#### Summary

The most popular models of practical implementation of TQM principles in Europe and Lithuania are ISO 9001:2000 and EFQM excellence model. However ISO 9001:2000 is incomparably more popular than EFQM. The main reasons for that are identified as larger demand from the market, more easy and clear requirements, lack of information about EFQM and ISO 9001:2000 is more easily attainable than quality prize.

The reasons for ISO 9001:2000 success should be analyzed and benchmarked for the more successful popularization of EFQM excellence model in Lithuania.