

## **Visuotinė kokybės vadyba Lietuvos įmonėse**

### **Juozas Mikulis**

Doktorantas

Vilniaus Universiteto Kokybės vadybos  
katedra

Saulėtekio al. 9, 2040 Vilnius

Tel. (370 2) 75 32 85

### **Adolfas Kaziliūnas**

Profesorius habilituotas daktaras

Vilniaus Universiteto Kokybės vadybos  
katedra

Saulėtekio al. 9, 2040 Vilnius

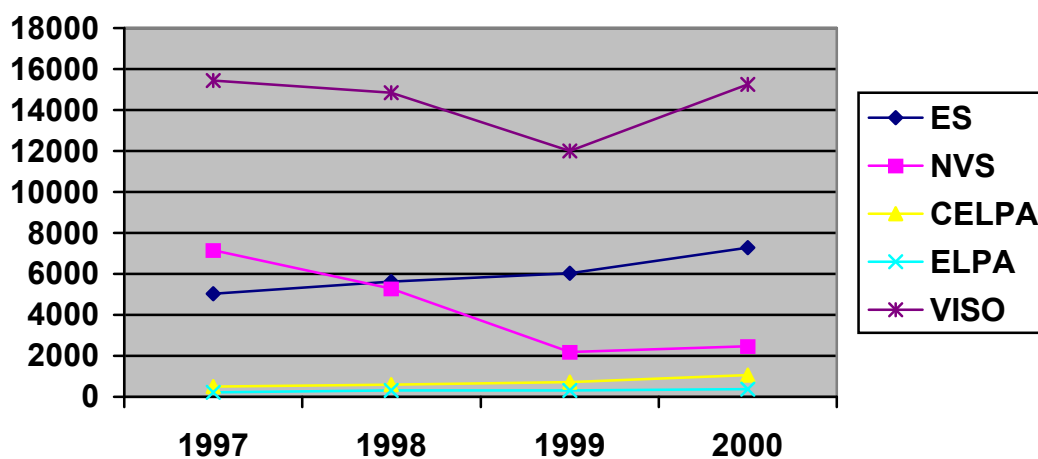
Tel. (370 2) 36 61 54

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

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

įmonės savo veikloje plačiausiai naudoja visuotinės kokybės vadybos principus Lietuvos įmonių tarpe ir jų vadybos lygis yra aukštesnis, nei kitose Lietuvos įmonėse.

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



1 pav. Lietuvos eksportas pagal valstybių sąjungas 1997 - 2000 m., mln. Lt [1]  
 CELPA 1997 - 1998: Čekija, Lenkija, Slovakija, Slovėnija, Rumunija, Vengrija,  
 1999 - 2000: Bulgarija, Čekija, Lenkija, Slovakija, Slovėnija, Rumunija, Vengrija.

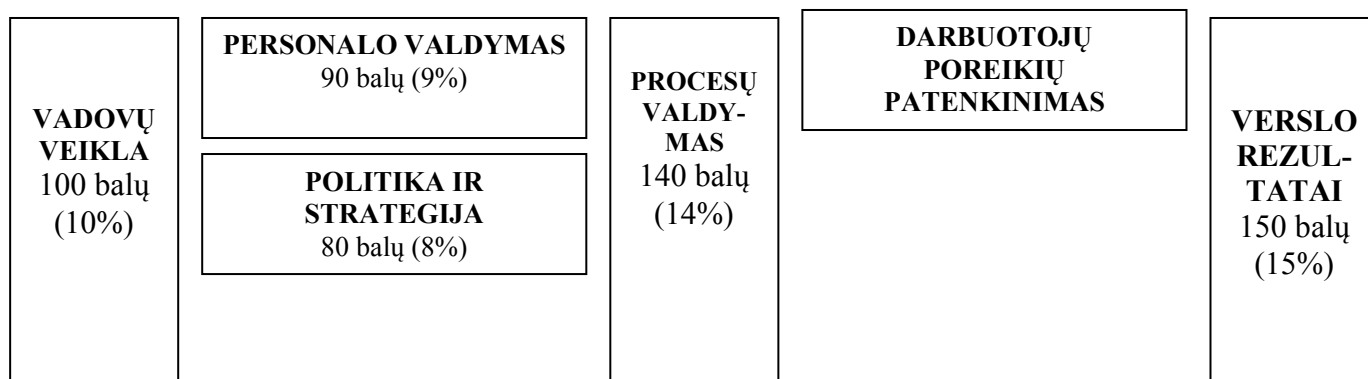
ES valstybių svarba Lietuvos eksportuojančioms įmonėms stabiliai didėja, tuo tarpu, NVS šalių labai krito, palyginti su 1997 metų lygiu.

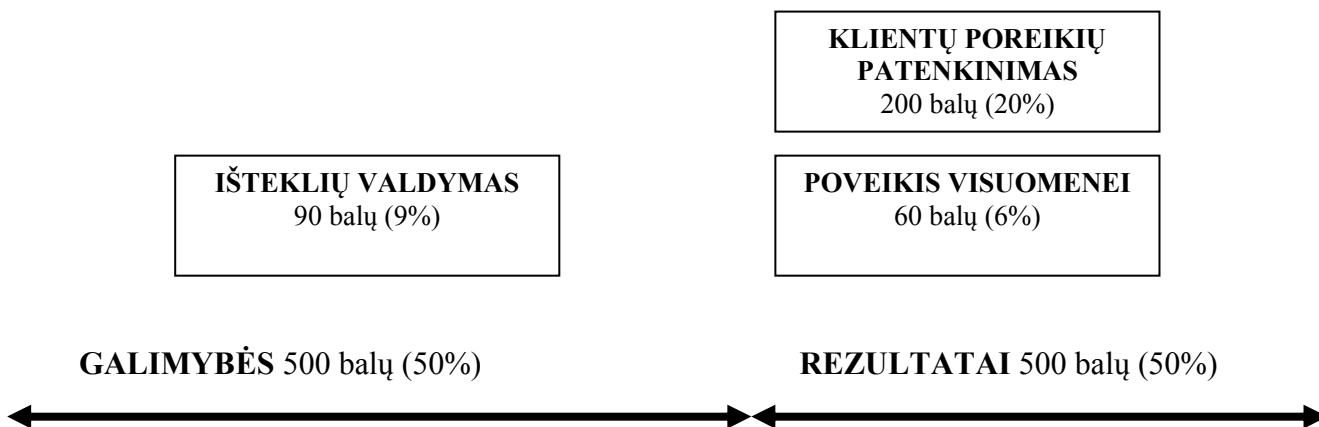
Atsižvelgiant į šią situaciją ir prekybos raidos kryptis, naują prasmę įgauna Lietuvos įmonių konkurencingumas Europos Sąjungos rinkoje. Pagal Lietuvos ūkio instituto 2000 metais atliktą tyrimą daugelis apklaustų Lietuvos eksportuojančių įmonių

(91 proc.) pripažįsta kokybę kaip svarbiausią veiksni, lemiantį eksporto lygį [11]. To pačio tyrimo duomenimis, iš įmonių veiklos krypčių, skatinčių eksportą 99 proc. apklaustųjų nurodė prekių kokybės gerinimą, 97 proc. - produkcijos atitikimą tarptautiniams reikalavimams, sertifikavimą [11]. Siekiant užtikrinti, kad produktai ar paslaugos atitiktų kliento reikalavimus bei nuolatinį jų tobulinimą, neužtenka techninių priemonių. Geriausių rezultatų pasiekama sutelkiant šiam tikslui visą organizaciją ir efektyviai taikant vadybos metodus. Kokybės vadybos ISO 9000 serijos naujos redakcijos standartai dar labiau priartėjo prie visuotinės kokybės vadybos reikalavimų [12]. Tokiu būdu yra keliamas bendras įmonių, siekiančių ISO 9001:2000 sertifikavimo, lygis. Tačiau kol kas arčiausiai plačiai žinomų visuotinės kokybės vadybos principų yra priartėję nacionaliniai kokybės apdovanojimai. Šiuos apdovanojimus steigia valstybės, siekiančios skatinti savo šalies įmones diegti savo veikloje visuotinės kokybės vadybos principus ir tokiu būdu didinti pramonės konkurencingumą. Išsamiausias veiklos kokybę sudarančių elementų išsamiausias rinkinys yra Europos verslo tobulumo modelis (EVT) [9]. Šis vadybos modelis buvo pasirinktas, tiriant VKV principų naudojimą pažangių Lietuvos įmonių vadyboje. Vienas iš tyrimo tikslų buvo pasirinktų įmonių vadybos sistemų analizė ir tobulintinių krypčių identifikavimas, didinant organizacijų valdymo efektyvumą ir pramonės konkurencingumą.

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

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





2 pav. *Europos verslo tobulumo modelis.*

Nuo 1998 metų reikalavimai Europos kokybės apdovanojimui gauti kito, tačiau nežymiai. Reikalavimai Lietuvos nacionaliniam kokybės prizui gauti liko nepakitę. Konkurse nacionaliniam kokybės prizui gauti dalyvaujančios įmonės skirstomos į tris kategorijas: mažos – iki 50 darbuotojų, vidutinės – nuo 51 darbuotojo iki 300 darbuotojų ir stambios – daugiau nei 300 darbuotojų. Visos norinčios dalyvauti ir užsiregistravusios įmonės gauna išsamią anketą, kurią turi užpildyti. Anketoje nurodomi kriterijai atitinka aukščiau pateiktus 2 paveiksle. Kriterijai skirstomi į galimybes ir rezultatus. Prie galimybių priskiriama vadovų veikla, politika ir strategija, personalo vadyba, išteklių valdymas ir procesų valdymas. Prie veiklos rezultatų priskiriami klientų poreikių patenkinimas, darbuotojų poreikių patenkinimas, poveikis visuomenei bei verslo rezultatai. Kiekvienas kriterijus skaidomas į smulkesnius. Pavyzdžiui, siekiant įvertinti įmonės veiklą politikos ir strategijos srityje atsakant į klausimus reikia apibūdinti, kaip naudojama tinkama ir išsami informacija, rengiant politiką ir strategiją, kaip rengiama strategija, kaip strategija ir politika skleidžiama, aiškinama ir įgyvendinama bei atnaujinama. Vertinant įmonės galimybes atsižvelgiama į tai, kaip aiškiai yra įrodyta, kad kriterijų vertybės yra visuotinai pripažintos ir į jas žiūrima kaip į sistemą, ar pastebima aiški orientacija į prevenciją, aiškūs verslo efektyvumo didinimo, remiantis cikline veiklos analize įrodymai, ar vertybės gerai integruotos į įmonės veiklą ir yra taikomos visuose svarbiausiuose procesuose bei visose veiklos srityse [4; 6].

Įmonės rezultatai vertinami atsižvelgiant į tendencijas – ar veiklos rezultatai gerėjo per paskutinius trejus metus, tikslų įgyvendinimą – ar buvo nustatyti tikslai ir kaip jie buvo įgyvendinami, palyginimą su išorės įmonėmis – kaip įmonės rezultatai atrodo, lyginant su kitomis įmonėmis, bei rezultatų pasiekimą, išnaudojant galimybes – ar yra

susieti pasiekti įmonės rezultatai su įmonės galimybėmis. Idealiu atveju yra pastebimos aiškios teigiamos tendencijos ir (arba) nuolatinė tobulinimo veikla visose srityse, vertinant paskutinius dvejus metus, įmonė puikiai įgyvendina užsibrėžtus tikslus, yra geriausia daugelyje veiklos sričių, daugumą rezultatų lemia efektyvus galimybių išnaudojimas bei matomi teigiami požymiai, kad iškovotos lyderio pozicijos bus išsaugotos. Taip pat rezultatai turi pasireikšti visose pagrindinėse įmonės veiklos srityse [6].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Atliekant apklausą nustatyta, kad įmonių vadovai pripažįsta ISO 9000 standarto reikalavimus atitinkančios kokybės vadybos sistemos būtinumą. Daugelyje nacionalinio kokybės prizo konkurse dalyvavusių įmonių yra įdiegta ir sertifikuota kokybės vadybos sistema. Vadovai nustato strateginius tikslus įvairių įmonės veiklos sričių tikslų. Daugelis vadovų stengiasi propaguoti įmonės pastangas gerinti kokybę už jos ribų, bendraujant su klientais, partneriais, dalyvaujant konferencijose ir seminaruose, įvairiuose kituose renginiuose, spaudoje. Darbuotojų pastangoms ir laimėjimams įvertinti tobulinamos pripažinimo ir skatinimo sistemos. Kai kurių įmonių vadovai darbuotojų pasiekimams ir pastangoms įvertinti nustato kokybės rodiklius ir jų matavimo būdus. Tačiau šios vadovų pastangos dabartinėmis sąlygomis yra aiškiai per silpnos. Įmonės vadovai turėtų tobulinti veiklą, įgyvendinant visus visuotinės kokybės vadybos (VKV) principus, visur rodydami asmeninį pavyzdį. Nėra pakankamai įvertinama lyderiavimo svarba ir įtaka organizacijos sėkmei. Įmonių darbuotojams reikia naujo mąstymo, šiuolaikinio požiūrio į kokybę, klientų ir darbuotojų poreikių patenkinimą, bendravimą, vadovų ir pavaldinių santykius. Nė vienoje įmonėje nėra įsteigtos kokybės tarybos ar aukštųjų vadovų kokybės tobulinimo komandos, kurioje vadovai asmeniškai galėtų prisidėti prie kokybės tobulinimo darbų, kokybės projektų koordinavimo, svarbių įmonės kokybės problemų sprendimo.

**Politika ir strategija.** Šis kriterijus parodo, kaip rengiant įmonės strategiją ir politiką yra remiamasi visuotinės kokybės vadybos nuostatomis. Tai vienas iš kriterijų, pagal kurį įmonės labiausiai priartėjo prie Europos verslo tobulumo modelio. Net 15 iš 23 pateikusių informaciją įmonių surinko daugiau nei pusę galimo įvertinimo. Politikai ir strategijai rengti įmonės naudoja tiek išorės informaciją (rinkos tyrimų duomenis, anketų duomenis, aplinkosaugos informaciją, tiekėjų reitingus ir kt.), tiek vidaus informaciją (įmonės finansinius, ekonominius, kokybės duomenis, informaciją apie naujas technologijas, darbuotojus ir kt.). Politiką ir strategiją siekiama derinti su įmonės tikslais. Kai kurios stambiosse įmonėse veikia strateginio planavimo grupė ar padalinys. Politika ir strategija skleidžiama įmonėse per susirinkimus, pasitarimus, o už jų ribų - reklaminiuose leidiniuose, spaudoje, susitikimuose su klientais, internete.

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

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

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

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

**Personalo vadyba.** Įmonių galimybių srityje šis kriterijus yra vertinamas silpniausiai. Vidutiniškai įmonės nesurenka nė pusės galimų įvertinimų. Tai rodo nepakankamą organizacijų dėmesį savo darbuotojams. Ypač retai darbuotojai įtraukiami į įmonės veiklos tobulinimą, jiems suteikima nedaug įgaliojimų, menkas jų nuopelnų pripažinimas. Tik kai kurios įmonės turi arba diegia motyvavimo sistemą, praktiškai



nevyksta personalo valdymo efektyvumo analizė. Įmonės retai atlieka darbuotojų apklausas, tiria jų nuomonę. Nėra valdomi karjeros procesai, neanalizuojama darbuotojų kompetencijos įtaka verslo rezultatams. Daugelis įmonių galėtų tobulinti bendravimo su darbuotojais efektyvumą, kadangi paprastai apsiribojama “pasiūlymų dėžutėmis” bei formalia galimybe teikti siūlymus savo tiesioginiam vadovui.

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

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

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

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

Lietuvos įmonės neskiria pakankamai dėmesio darbuotojų kompetencijos didinimui.

Netgi perspektyviose įmonėse menkai rūpinamasi darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, tik 25% įmonių turi kvalifikacijos kėlimo planus [10]. Ypatingai pablogėjo mažų ir

vidutinių įmonių veikla personalo vadybos srityje. Įmonės ir darbuotojų tarpusavio bendravimo įvertinimas sumažėjo net 31%. Šios tendencijos rodo, mažos ir vidutinės organizacijos praranda ryšį su savo darbuotojais, kurie yra įmonės pagrindas, todėl sunku tikėtis, kad neįtraukus į organizacijos veiklą personalo pavyks įgyvendinti žymius efektyvumo patobulinimus.

Kaip rodo 4-oje lentelėje pateikiami duomenys, blogiausiai įmonėms pavyksta įtraukti darbuotojus į įmonės veiklos tobulinimą. Organizacijos neišnaudoja visų savo darbuotojų galimybių, vystant veiklą. Per dažnai pamirštama, kad personalas nėra tik darbo jėga, bet ir naujų idėjų, galinčių padėti tobulinti įmonės veiklą, šaltinis. Dažnai būdami arčiausiai problemos ištakų, kliento arba tiekėjo organizacijos darbuotojai gali pasiūlyti efektyviausius sprendimus.

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

Blogiausiai įmonės valdo technologijas ir intelektualinę nuosavybę. Naujos technologijos vis dar sunkiai skinasi kelią Lietuvos įmonėse. Ypatingai retai naudojamos nesusijusios su gamyba modernios technologijos, skirtos procesų tobulinimui.

Stambios įmonės blogiausiai valdo informacinius išteklius, tačiau šis tai labiausiai įtakoja itin prasti 1998 metų įvertinimai. Stambios įmonės 1998 metais vidutiniškai gavo 39% galimų balų, o 1999 ir 2000 metais – jau 61% galimų balų. Tuo tarpu mažų ir vidutinių įmonių informacinių išteklių valdymo vertinimas nors ir pablogėjo net 24%, tebėra pakankamai aukštas – 55%.

Tiekėjų įvertinimas vyksta pagal procedūrą, atitinkančią ISO 9000 sistemos reikalavimus. Tačiau nėra aiškiai apibrėžtas ir matomas ryšys tarp tiekėjų įvertinimo ir tolimesnių veiksmų didinant santykių su tiekėjais efektyvumą.

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

Kriterijus	Stambios įmonės	Pokytis 1999-2000	Vidutinės ir mažos	Pokytis 1999-2000
------------	--------------------	----------------------	-----------------------	----------------------

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

Įmonės mažai naudoja VKV principą, skatinantį bendradarbiauti su tiekėjais ir palaikyti abiem pusėm naudingus santykius. Ryšiai su tiekėjais turėtų būti glaudesni, šioje srityje pastebimos neišnaudotos galimybės derinti tarpusavio veiksmus, tobulinant tiekimo grandį.

**Procesų valdymas.** Įmonių apklausos metu buvo nustatyta, kad daugumoje jų verslo sėkmei svarbiausi procesai yra analizuojami ir valdomi, taikant ISO 9000 kokybės sistemų reikalavimus. Vykdomi vidiniai kokybės auditai, neatitiktinių produktų valdymas, ruošiamos vadovybinės analizės, visos procesų operacijos yra dokumentuotos, priskirti atsakingi už procesų valdymą darbuotojai. Daugelis įmonių, atsižvelgdamos į klientų pageidavimus ir lūkesčius, tobulina ir keičia procesus. Informacija apie procesų keitimus skleidžiama įmonės darbuotojams ir klientams. Įmonės rengia kokybės gerinimo ir gamybos efektyvumo didinimo planus. Planuoja naujų, paklausių produktų ir efektyvesnių procesų paruošimą ir įdiegimą.

2000 metais mažos įmonės geriausiai buvo įvertintos už naujų procesų diegimą ir efektyvumo įvertinimą, tokiu būdu išnaudodamos joms būdingą lankstumą. Tais pačiais metais vidutinės įmonės negavo aukščiausių įvertinimų tarp visų įmonių nei pagal vieną procesų valdymo kriterijų, tačiau geriausiai jos pasirodė, vertinant verslo sėkmei svarbiausius procesus. Tuo tarpu stambios įmonės labiausiai pasižymėjo, taikydamos sisteminių požiūrį procesų valdyme.

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

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

Mažos ir vidutinės įmonės ypatingai blogai naudoja inovacijas ir kūrybišką darbą procesų tobulinimui. Tai parodo įmonių nesugebėjimą realizuoti darbuotojų kūrybiškumo bei talento ir siejasi su mažų ir vidutinių įmonių problemomis, įtraukiant darbuotojus į organizacijos veiklos tobulinimą (4 lentelė).

Apklausus kai kurias įmones, dalyvavusias šiame konkurse 1999 ir 2000 metais, pastebėta, kad svarbiausios tobulinimo kryptys šioje srityje galėtų būti geresnė duomenų rinkimo ir analizės sistema, apimanti ne tik finansinius, bet ir kitus kiekybinius bei kokybinius procesų efektyvumo matavimo rodiklius.

**Klientų poreikių patenkinimas.** Tai yra pagrindinis kriterijus, didele dalimi lemiantis įmonės įvertinimą, kadangi už jį yra skiriama daugiausiai balų – 200. Įmonės stengiasi įvertinti kliento poreikius ir efektyviai juos patenkinti. Tačiau daugelis organizacijų dar stokoja ilgalaikės strategijos, orientuojantis į klientą, nukreipiant visą organizacijos veiklą šia kryptimi. Ne visose įmonėse darbuotojai supranta lemiamą kliento svarbą. Daugelis įmonių apsiriboja išorės klientais, neįtraukdamos vidinių klientų poreikių patenkinimo į savo veiklos strategiją.

Pagal pirmąjį rodiklį, parodantį klientų požiūrį į įmonę (pvz. remiantis duomenimis iš klientų apklausos, tikslinių grupių, marketingo organizacijų vertinimų) stambių įmonių įvertinimas šiek tiek pablogėjo (5%), bet išliko aukštesnis, nei vidutinių ir mažų. Antrasis kriterijus parodo įmonės veiklos klientų patenkinimo srityje rodiklius, stengiantis suprasti, nuspėti ir pagerinti išorės klientų lojalumą ir pasitenkinimą. Pagal

jį stambių įmonių įvertinimas pablogėjo 18%, lyginant su 1999 metais. Įdomu, kad vidutinių ir mažų įmonių klientų požiūris į įmonę pagerėjo, tačiau įvertinimas už įmonės veikos rodiklius, susijusius su klientų patenkinimu, pablogėjo net 13%. Tai gali būti paaiškinama laiko lagu tarp klientų nuomonės pasikeitimo ir realios įtakos įmonės rezultatams, kadangi ir stambių įmonių įvertinimas kito neproporcingai – atitinkamai –5% ir –17,50%.

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

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

Organizacijos pasižymi per dideliu uždarumu, stokoja savęs palyginimo su kitomis įmonėmis, mažai analizuojamos klientų požiūrio pasikeitimo tendencijos ir priežastys. Taip pat nepakankamai efektyviai užtikrinamas ryšys su klientais, informacijos iš klientų srautas ir analizė. Nors įmonės renka informaciją apie savo tiesioginius vartotojus, palaiko ryšius su jais, tačiau neretai stokojama kontaktų su galutiniais vartotojais, tokiu būdu praleidžiama galimybė nuspėti kintančius klientų poreikius. Organizacijos praranda kliento patenkinimo galimybes reaguodamos į skundus ir skirdamos per mažai dėmesio prevenciniams veiksams ir tobulinimo galimybių paieškai.

**Darbuotojų poreikių patenkinimas.** Tai yra vienas iš silpniausiai vertinamų kriterijų įmonių veikloje. Visos įmonės gavo žemesnius įvertinimus už veiklos rodiklius, susijusius su darbuotojų poreikių ir lūkesčių patenkinimu (subkriterijus 7b), nei už subkriterijų 7a, apibūdinantį darbuotojų požiūrį į įmonę. Tai parodo, kad organizacijos dar stokoja efektyvių ir objektyvių darbuotojų poreikių patenkinimo

įvertinimo metodų. Stipri darbuotojų poreikių patenkinimo koreliacija su personalo vadybos kriterijumi, paaiškina žemus jų įvertinimus.

Įmonės turi tobulinti savo veiklą, siekdamas visų pirma nustatyti darbuotojų poreikius, kryptingai planuoti ir veikti pagal nustatytus duomenis bei objektyvių rodiklių ir matavimo priemonių pagalba įvertinti šių veiksmų efektyvumą. Demingo ciklas dar nėra pakankamai naudojamas šioje įmonės veiklos srityje.

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

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

**Poveikis visuomenei.** Pagal šį rodiklį Lietuvos įmonės surenka itin mažai balų. Ypatingai silpnai šioje srityje yra vertinamos mažos įmonės, kurios 2000 metais surinko vidutiniškai tik trečdalį galimų įvertinimų. Įmonės dar mažai įvertina visuomenės poreikius bei suvokia savo įtaką išorinei aplinkai. Kai kurios įmonės yra įdiegusios arba ruošiasi diegti aplinkos apsaugos vadybos sistemas pagal ISO 14000 standarto reikalavimus. Daugelis įmonių gerina savo įvaizdį, remdamos kultūrinius, visuomeninius bei sportinius renginius. Beveik nėra vykdomas šių veiksmų efektyvumo įvertinimas, nenustatomi tikslai. Pažymėtina, kad stambios įmonės yra geriau vertinamos už poveikį visuomenei, nei už darbuotojų poreikių patenkinimą.

**Verslo rezultatai.** Tai vienas iš kriterijų, pagal kurį įmonės surinko daugiausiai balų. Ypač geri yra finansiniai rodikliai. Stambios įmonės žymiai pagerino savo finansinius rezultatus nuo 1998 metais gautų 50% galimo įvertinimo iki 2000 metais 76% visų galimų balų.

8 lentelė. *Vidutinis įmonių įvertinimas už verslo rezultatus 1998-2000 metais, procentais nuo galimų balų.*

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

Blogesnė situacija yra su papildomais verslo rodikliais, kadangi dauguma įmonių nėra suformavusios rodiklių sistemos, įgalinančios įvairiapusiškai ir objektyviai įvertinti įmonės verslo rezultatus.

Pastebėta, kad mažų įmonių “rezultatai” ir ypatingai verslo rezultatai blogėja, nežiūrint į gerėjančias “galimybes”, tai parodo mažų įmonių nesugebėjimą išnaudoti viso organizacijos potencialo.

Pažymėtina, kad Lietuvos įmonės, dalyvaujančios Lietuvos nacionalinio kokybės prizo konkurse, nustojo progresuoti. Stambių ir vidutinių įmonių įvertinimai pakilo nuo 1998 iki 1999 metų atitinkamai vidutiniškai nuo 465 iki 557 bei nuo 427 iki 522 balų, bet 2000 metais vėl šiek tiek sumažėjo (stambių – vidutiniškai iki 547, vidutinių – 478 balų). Mažų įmonių įvertinimas padidėjo vidutiniškai nuo 401 balų 1998 metais iki 476 balų 2000 metais. Tačiau pažymėtinas labai žemas įmonių aktyvumas šioje kategorijoje. 1998 metais Lietuvos nacionalinio kokybės prizo konkurse dalyvavo 2 mažos įmonės, 1999 metais nedalyvavo nei viena ir 2000 metais vėl tik dvi mažos įmonės. Stringantis Lietuvos įmonių vadybos progresas parodo, kad VKV principų taikymo svarba vis dar nėra plačiai pripažįstama Lietuvos verslo organizacijų tarpe. Lemiamą pokyčių ir nuolatinio tobulėjimo įtaką verslo sėkmei dar nėra aiškiai suvokiama, todėl viena iš pagrindinių Lietuvos įmonių vadybos tobulėjimo krypčių turėtų būti modernių vadybos metodų bei praktinio jų pritaikymo skleidimas Lietuvos verslo organizacijose.

Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas yra numatytas kaip viena iš pagrindinių ES kokybės programos krypčių. Lietuvos nacionalinėje kokybės programoje įmonių

profesinės kompetencijos didinimui nenumatyta jokių veiksmų. Geriausių pasiektų rezultatų kokybės srityje propagavimas taip pat turėtų būti labiau remiamas valstybės, kadangi tyrimas atskleidė, jog įmonės vis dar yra uždaros ir retai dalinasi patirtimi ir vadybos praktika tarpusavyje.

Atliekant koreliacijos analizę buvo siekiama nustatyti ryšį tarp įmonės “galimybių” bei “rezultatų”, įvertinant, kurie “galimybių” kriterijai yra susiję su tam tikrais “rezultatų” grupės kriterijais. Žemiau esančioje lentelėje horizontaliai pateikiami “galimybių” kriterijai – vadovų veikla, politika ir strategija, personalo vadyba, išteklių valdymas ir procesų valdymas. Vertikaliai pateikiami įmonių “rezultatų” kriterijai – klientų poreikių patenkinimas, darbuotojų poreikių patenkinimas, poveikis visuomenei ir verslo rezultatai.

9 lentelė. *Įmonių “galimybių” ir “rezultatų” koreliacija.*

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

Stipriausiai įmonės “galimybės” įtakoja darbuotojų poreikių patenkinimą, kadangi nustatyta stipri koreliacija tarp vadovų veiklos, personalo vadybos, išteklių valdymo, procesų valdymo bei darbuotojų poreikių patenkinimo. Nustatyta, kad klientų poreikių patenkinimą mažai įtakoja įmonės “galimybės”, tačiau pastebėtas stiprus ryšys tarp klientų patenkinimo ir verslo rezultatų. Darbuotojų poreikių patenkinimas yra stipriai susijęs su personalo vadyba. Šis ryšys yra logiškas, kadangi abiem atvejais nagrinėjami personalo klausimai.

Įmonės “rezultatus” labiausiai įtakoja išteklių valdymo kriterijus. Nedaug pagal svarbą atsilieka vadovų veiklos svarba. Tai patvirtina, koks svarbus yra lyderio vaidmuo organizacijos sėkmei. Todėl, skatinant VKV principų naudojimą Lietuvos įmonėse, visų pirma reikėtų kreipti didesnę dėmesį organizacijų vadovų lavinimui. Pažymėtina palyginti maža įmonės “galimybių” įtaka klientų patenkinimui.



Labiausiai, tyrimo duomenimis, klientų patenkinimo lygį įtakoja efektyvus išteklių valdymas ir strategijos formavimas bei įgyvendinimas.

Apibendrinant išanalizuotus duomenis, reikia pažymėti, kad įmonių veikla pagerėjo, lyginant su 1998 metais, tačiau nuo 1999 metų efektyvumo didėjimo nepastebėta. Pažymėtina, kad iš pagrindinių suinteresuotų įmonės veikla šalių – klientų, darbuotojų, savininkų, tiekėjų ir visuomenės – blogiausiai yra tenkinami darbuotojų ir visuomenės poreikiai. Įmonės ypatingai turėtų tobulinti savo darbuotojų įtraukimą į organizacijos procesų efektyvumo kėlimą. Trūksta sisteminio požiūrio šioje srityje bei darbuotojų svarbos įmonės veiklos rezultatams suvokimo. Organizacijose nėra stipraus lyderiavimo, aiškios veiklos ir siekių vienovės, darbuotojams nėra aiškinama strategijos prasmė ir svarba. Ne visos įmonės turi nustatčiusios svarbiausius tikslus, dažnai jų yra per daug arba jie nėra pakankamai vertinami ir suprantami darbuotojų tarpe. Taip pat įmonės turėtų labiau koncentruoti savo pastangas į keletą procesų, kurie yra svarbiausi įmonės sėkmei, nustatydamos tobulinimo tikslus bei sekdamos ir reguliariai analizuodamos progresą. Organizacijos turėtų tobulinti duomenų rinkimo bei analizės sistemas, daugiau orientuotis į faktais pagrįstą vadovavimą. Bendradarbiavimas su tiekėjais ir abipusės naudos paieška, viena iš VKV nuostatų, kuri nėra pakankamai įgyvendinama Lietuvos įmonėse. Nors daugelis įmonių stengiasi mažinti tiekėjų skaičių ir suvokia kokybės pranašumą prieš kainą, tačiau dar trūksta glaudaus partnerinio bendradarbiavimo. Tik nedaugelis įmonių vykdo tiekėjų auditus. Įmonėse dar nėra visiškai suprantama orientacijos į vidinį bei išorinį klientą svarba. Šioje srityje galėtų labiau reikštis organizacijų lyderiai, aiškiai parodydami pavyzdį visapusiškai tenkinant klientų reikalavimus. Daugelis įmonių yra per daug uždaros. Sugretinimo (*benchmarking*) metodas Lietuvoje praktiškai nėra naudojamas. Įmonės vengia dalintis savo patirtimi su kitomis įmonėmis. Taip pat vis dar pastebima įmonių orientacija į vidinę aplinką, nors daugelis jų jau supranta, kad sėkmės paslaptis slypi išorinėje aplinkoje bei organizacijos sugebėjimuose prisitaikyti prie kintančių verslo sąlygų.

Įmonės dar stengiasi taikytis prie kintančios aplinkos ir reaguoja į problemas, skirdamos per mažai dėmesio galimybių paieškai. Stokojama efektyvios informacijos iš tiekėjų, klientų ir ypatingai darbuotojų srauto bei jos analizės. Dažnai yra

analizuojami tik klientų skundai, klaidingai pagal jų skaičių darant išvadą apie klientų patenkinimą.

Lietuvos nacionalinėje kokybės programoje nenumatomi veiksmai, susiję su firmų profesinės kompetencijos didinimu. Sustojęs įmonių, dalyvavusių tyrime, progresas atskleidžia kaip sunkiai organizacijose pritampa naujovės ir lėtai kinta darbuotojų bei vadovų požiūris į įmonių valdymą. Lietuvos nacionalinėje kokybės programoje teigiama, kad visuotinė kokybės vadyba yra vienas iš svarbiausių strateginio planavimo veiksmų [5]. Todėl valstybė turėtų skirti didesnę dėmesį, skatinant VKV principų naudojimą įmonių vadyboje. Tyrimo metu atskleista svarbi vadovų įtaka Lietuvos įmonių veiklos rezultatams parodo, kad yra svarbu kelti vadovų kvalifikaciją, propaguoti modernius vadybos metodus jų tarpe bei skatinti įmones keistis patirtimi. Tačiau veiksmai šiomis trimis kryptimis nebuvo įtraukti į priemonių planą nacionalinei kokybės programai įgyvendinti 1999–2001 m.[5].

Valstybė turėtų aktyviau propaguoti modernius vadybos principus ir skatinti Lietuvos įmones išnaudoti daugelį Europos Verslo Tobulumo modelio principų, tuo pačiu įgyvendinant potencialias galimybes, slypinčias efektyvesniame organizacijos valdyme, remiantis Visuotine Kokybės Vadyba.

## **IŠVADOS**

1. Didėjanti Europos Sąjungos rinkos įtaka Lietuvos ekonomikai turėtų skatinti įmones naudoti Europos verslo tobulumo modelio kriterijus, vertinant veiklos efektyvumą.
2. Tyrimo metu analizuotos Lietuvos įmonės, vertinant pagal Europos verslo tobulumo modelį, nustojo progresuoti. Stambių ir vidutinių įmonių įvertinimai 1999 metais, lyginant su 1998 metais pakilo, bet vėl šiek tiek sumažėjo 2000 metais. Tai aiškinama lėtai besikeičiančiu Lietuvos įmonių vadovų bei darbuotojų požiūriu į įmonės valdymą ir retu VKV principų taikymu Lietuvos įmonėse.
3. Įmonėse sparčiausiai diegiami tie pažangūs kokybės vadybos principai ir metodai, kurie persidengia su tarptautinių kokybės vadybos ir kokybės užtikrinimo standartų reikalavimais. Diegdamos atitinkančias šių standartų

reikalavimus kokybės sistemas, įmonės kartu įdiegia ir dalį visuotinės kokybės vadybos elementų. Naujos redakcijos ISO 9000 priartėjimas prie Europos Verslo Tobulumo modelio reikalavimų leidžia tikėtis, kad įmonės, įdiegusios šį standartą ateityje gaus aukštesnius įvertinimus ir plačiau naudos VKV principus.

4. Stambios įmonės yra labiau priartėjusios prie EVT modelio, nei mažos ir vidutinės.
5. Svarbiausios Lietuvos įmonių veiklos tobulinimo kryptys yra personalo vadyba, darbuotojų poreikių patenkinimas ir poveikio visuomenei valdymas. Tai yra kriterijai, kurie iki šiol buvo silpniausiai valdomi tirtuose organizacijose.
6. Nepaisant gerėjančių “galimybių”, blogėjantys mažų įmonių “rezultatai” parodo nesugebėjimą išnaudoti viso organizacijos potencialo.
7. Labiausiai įmonės “rezultatus” įtakoja išteklių valdymas bei vadovavimas. Stipriausias ryšys, pastebėtas tarp personalo vadybos ir darbuotojų poreikių patenkinimo, aiškinamas tiesiogine veiklos personalo srityje ir darbuotojų poreikių patenkinimo efektyvumo koreliacija.
8. Naujas požiūris į įmonės valdymą ir žmonių mąstymo pokyčiai yra esminiai faktoriai, skatinant efektyvų VKV principų naudojimą. Tyrimo metu atskleista stipri Lietuvos įmonių vadovų veiklos įtaka rezultatams parodo, kad Lietuvos nacionalinėje kokybės programoje turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys įmonių vadovų profesinės kompetencijos didinimui, siekiant efektyviau diegti modernius vadybos metodus Lietuvos įmonių valdyme.
9. Tyrimas parodė, kad Lietuvos įmonės mažai dalinasi patirtimi, todėl valstybė turėtų labiau propaguoti geriausius pasiektus rezultatus kokybės valdymo srityje ir skatinti bendroves dalintis vadybos praktika tarpusavyje.
10. Į priemonių planą nacionalinei kokybės programai įgyvendinti reikėtų įtraukti veiksmus, skirtus įmonių vadovų kompetencijos didinimui, geriausių pasiektų rezultatų kokybės srityje propagavimui ir įmonių dalinimosi vadybos praktika tarpusavyje skatinimui.
11. Lietuvos įmonės stokoja orientacijos į galimybes, slypinčias išorinėje aplinkoje bei pačioje organizacijoje.

## Literatūra

1. Užsienio prekyba. – Lietuvos statistikos departamentas prie Lietuvos respublikos vyriausybės, 2000.
2. Lietuvos makroekonomikos apžvalga. - Vilnius: AB Vilniaus Bankas, 2001.
3. The European Model for Total Quality Management – Guide to Self Assessment. – European Foundation for Quality Management, 1995.
4. Nacionalinio kokybės prizo konkurso dalyvių vertinimo kriterijai// Valstybės žinios. –1998. – Nr.15. – P. 1-12.
5. Nacionalinė kokybės programa. – Lietuvos respublikos vyriausybė, 1999.
6. Įmonės veiklos vidinio vertinimo klausimynas ir metodika. – Vilnius: Ūkio ministerija, 1998.
7. Kaziliūnas A. Nacionalinis kokybės apdovanojimas – svari priemonė šalies įmonių kokybei tobulinti// Lietuvos ūkis. – 1998. – Nr. 1-2. – P. 25-26.
8. Chang Y.S., Labovitz G., Rosansky V. Making Quality Work. – Vermont: Oliver Wight Publications, Inc., 1992. – 198 p.
9. Slatkevičienė G., Vanagas P. Veiklos kokybės, pasiekimų ir tobulinimų matavimo sistemos pagrindimas//Socialiniai mokslai. 2000, Nr.1(22), p.33-44.
10. Stancikas E.R. Darbuotojų mokymasis ir tobulėjimas//Ekonomika. 2001, Nr.53, p.115-126.
11. Lietuvos pramonės konkurencingumas. – Vilnius: Lietuvos respublikos ūkio ministerija, pramonės ir verslo departamentas, Lietuvos ūkio institutas, 2001.
12. ISO 9000:2000, Quality management systems – fundamentals and vocabulary. – Interntational Organization for Standards, 2000.

## Summary

### **Total quality management in Lithuanian companies**

The research was conducted using EFQM (European Foundation for Quality) Excellence Model in order to analyze the usage of Total Quality Management principles, trends and prospectives in Lithuanian business management. The results of the analysis revealed that the worst managed interested party of Lithuanian organizations is employees. Management of large companies meet more European Business Excellence Model's requirements than medium and small organizations. The results of evaluation among all categories of companies increased from 1998 to 1999 but no significant further improvement was detected. Lithuanian companies still have lots of potential of increasing its competitiveness by integrating TQM in management process more effectively. However ISO 9000 certification covers some of TQM principles which are mostly used in Lithuanian companies. New edition of and further popularization of standard among Lithuanian exporters will decrease the gap between Lithuanian organizations' management practices and Business Excellence Model.