

SAVĖS ĮSIVERTINIMO KOKYBĖS VADYBOS MODELIŲ ANALIZĖ IR JŲ TAIKYMO YPATUMAI MAŽOSE IR LABAI MAŽOSE VERSLO ĮMONĖSE

Aušra Simonavičienė, magistrantė

Vilniaus universitetas

Saulėtekio al. 9, Vilnius, LT-10222, e. paštas: ausrasim78@gmail.com

Juozas Ruževičius, prof. dr. (HP)

Vilniaus universitetas

Saulėtekio al. 9, Vilnius, LT-10222, tel. +370 686 09710, e. paštas: juozas.ruzevicius@ef.vu.lt

Anotacija

Organizacijų konkurencingumas ir darnusis vystymasis gali būti tiesiogiai siejamas su jų gebėjimu nuolat ir nenutrūkstamai tobulėti, ilgą laiką nepriekaištingai tenkinti visų suinteresuotų šalių (klientų, tiekėjų, darbuotojų, visuomenės) esamus ir numanomus poreikius. Įsivertinimo procesas padeda tiek identifikuoti įmonės tobulintinas sritis, tiek ir įvertinti organizacijos sėkmingas veiklas. Literatūroje plačiai nagrinėjami įvairūs įsivertinimo vadybos modeliai bei jų taikymo galimybės. Vis dėlto dažniausiai kalbama apie viešąjį sektorių ir / arba dideles verslo įmones, stinga mokslinės ir praktinės informacijos apie šių modelių pritaikymą mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms ir ypač Lietuvoje. Straipsnyje analizuojami plačiausiai naudojami įsivertinimo modeliai ir jų taikymo mažose ir labai mažose verslo įmonėse galimybės ir trūkumai. Remiantis literatūros analize ir atliktu organizacijų tyrimu, autoriai teikia integruotą įsivertinimo modelį, skirtą mažoms ir labai mažoms Lietuvos įmonėms.

Pagrindiniai žodžiai: kokybė, įsivertinimas, maža įmonė, labai maža įmonė, įsivertinimo modelis.

Įvadas

Problemos aktualumas. Regis, svarbiausias įmonės sėkmės raktas XXI amžiuje yra kompleksinė įmonės funkcionavimo integracija ir harmonizacija su ją supančiais aplinkos poreikiais ir lūkesčiais (Lukasinski, 2013). Viena iš galimybių, padėsianti įmonėms išlikti konkurencinėje aplinkoje ir pasiekti užsibrėžtų tikslų, yra įsivertinimo (angl. *Self Assessment*) kokybės modelių įdiegimas organizacijoje. Strateginio lygmens įsivertinimo procesas ir jo rezultatai įgalina įmones suvokti dabartinį brandos lygį ir numatyti ateities tikslus, identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias veiklos sritis bei sudaryti trumpo ir vidutinio laikotarpio vadovybinius koregavimo veiksmų planus (Nitu *et al.*, 2011). Įsivertinimas laikomas svarbia priemone, leidžiančia: a) palyginti savo lyderystės, strategijos, vadybos sistemos, išteklių ir procesų brandos lygį su kitomis įmonėmis; b) nustatyti veiklos privalumus ir trūkumus; c) pastebėti naujas tobulėjimo ir inovacijų galimybes (LST EN ISO 9004, 2010). Literatūroje plačiai nagrinėjami įvairūs įsivertinimo kokybės vadybos modeliai bei jų taikymo galimybės. Vis dėlto dažniausiai kalbama apie viešąjį sektorių ir / arba dideles verslo įmones, stinga mokslinės ir praktinės informacijos apie šių modelių pritaikymą mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms ir ypač Lietuvoje. Dėl to atsiranda *mokslinė ir taikomoji problema* – išsiaiškinti, kaip būtų galima įsivertinimo modelius geriau pritaikyti mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms, bei kokia tokio proceso teikiama nauda minėto dydžio organizacijai.

Tyrimo objektas – mažos ir labai mažos verslo įmonės Lietuvoje.

Tyrimo tikslas – remiantis išanalizuota moksline literatūra bei atliktu autoriniu tyrimu, pasiūlyti integruotą įsivertinimo modelį, kuris būtų lengviau ir paprasčiau pritaikomas mažose ir labai mažose verslo įmonėse ir leistų numatyti gaires tolimesniam minėtų organizacijų veiklos tobulinimui

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti įsivertinimo modelius ir aptarti įsivertinimo proceso taikymo ypatumus ir galimybes mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms;
2. Parengti integruotą įsivertinimo modelį, skirtą mažoms ir labai mažoms verslo organizacijoms Lietuvoje ir atlikti jo žvalgomąjį apšlavimą.

Tyrimo metodai: a) mokslinės literatūros lyginamoji analizė ir vertinimas; b) pirminių duomenų anketinis tyrimas ir duomenų analizė; c) mažų ir labai mažų įmonių apklausa.

Įsivertinimo proceso ir modelių apžvalga

Įsivertinimo procese išskirtini trys pagrindiniai elementai – *įsivertinimo modelis, vertinimo procesas ir valdymas*. Šiuo atveju modelis – tai struktūra (nuorodos, aprašas), pagal kurios principus įvertinama įmonės būklė, progresas. Vertinimas – tai nustatymas, koks yra įmonės atitikimas kiekvienam modelio elementui. Valdymas apima visą įsivertinimo procesą, pradedant modelio pasirinkimu, pasiruošimu vertinimui, vertinimo atlikimu bei rezultatų aptarimu ir koregavimo veiksmais bei veiklos gerinimu (Hillman, 1994).

Lukasinskis (2013) pabrėžia, kad įsivertinimo procesas atlieka šias funkcijas (cituojama iš Zymonik *et al.*, 2013):

- *patvirtinimo* (subjektyvus įmonės atliktų sprendimų atspindys);
- *palyginimo* (dabartinės situacijos lyginimas su praeitimi);
- *informavimo* (suteikia informaciją, žinias apie įmonės funkcionavimą);
- *inicijavimo* (inicijuoja koregavimo ir / ar prevencijos veiksmus, siekiant efektyviai realizuoti pasirinktą strategiją);
- *integracijos* (naudojama daugiau įsivertinimo kriterijų, mažinama klaidų atsiradimo rizika);
- *žinojimo* (padidėja žinių kiekis ir žinių kokybė apie įmonės funkcionavimą);
- *įmonės kultūros kūrimo* ar jos keitimo (besimokanti organizacija, sutikimas ir pritarimas kurti „kokybę“).

Pagrindinis įsivertinimo proceso tikslas – pateikti įmonei „atspirties tašką“, padėsiantį suvokti kokybės kultūros poreikį ir įdiegimo praktikoje reikalavimus (Rahman *et al.*, 2007).

Naujausios redakcijos (3-čia versija) tarptautiniame standarte ISO 9004:2009 *Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris* (angl. *Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach*) aprašomi įmonės veiklos gerinimo metodai bei pateikiamos gairės, kaip remiantis procesiniu požiūriu, nuolatos gerinti įmonės veiklą, didinti jos efektyvumą ir rezultatyvumą (www.iso.org). Prie įprastinių 8 kokybės vadybos principų (orientacija į klientą, vadovavimas (lyderiavimas), žmonių įtraukimas, į procesus orientuotas požiūris, sisteminis požiūris į vadybą, nuolatinis tobulinimas, faktais paremti sprendimai, abipusiškai naudingi ryšiai su tiekėjais) ISO 9004:2009 standarte išskiriami nauji elementai, tokie kaip (LST EN ISO 9001:2008; Morsal *et al.*, 2009; Mihail, 2012):

- etinė-socialinė perspektyva;
- organizacijos misija ir vizija;
- gebėjimas strategijas paversti veiksmais bei pateikti ryšį (koreliaciją) tarp rezultatų ir tikslų;
- rizikos valdymas;
- žinių vadyba;
- suderinamumas ir sąryšis su kitomis vadybos sistemomis (Nitu *et al.*, 2011).

ISO 9004:2009 dokumentą sudaro bendros vadybos (vadovavimo) rekomendacijos, išaiškinama, kas yra suinteresuotosios šalys bei ilgalaikė sėkmė (4 standarto skyrius), po to pereinama prie pagrindinių principų (5–9

standarto skyriai). Dokumente pateikiama įsivertinimo priemonė (A priedas), kuri gali būti naudojama tokia, kokia siūloma arba adaptuojama pagal konkrečią organizaciją.

Europos kokybės vadybos fondo EKVF (angl. *EFQM – European Foundation for Quality Management*) *tobulumo modelis*, sukurtas 1998 m. ir skirtas kokybei kaip pagrindiniam ir fundamentaliam procesui siekiant nuolatinio verslo tobulėjimo propaguoti (Moradi-Moghadamet *et al.*, 2013). Šis modelis apibrėžia įmonės strategiją ir leidžia vadovams suvokti „priežasties-pasekmės“ ryšį, kuris egzistuoja tarp to, „ką organizacija daro“ ir „kokius rezultatus organizacija pasiekia“ (Calvo-Mora *et al.*, 2015). Europoje EKVF tobulumo modelis yra geriausiai žinomas ir dažniausiai naudojamas, siekiant įdiegti visuotinės kokybės principus (VKV) įmonėje (Calvo-Mora *et al.*, 2015, Vukomanovic *et al.*, 2014).

EKVF gali būti apibūdinamas dviem svarbiomis charakteristikomis:

a) EKVF atsižvelgia į visas sudedamąsias organizacijos veiklos sritis, tokias kaip vadovavimą, partnerystę, strategiją, darbuotojus ir procesus. Modelis gali būti naudojamas siekiant identifikuoti gerintinas sritis ir kaip įsivertinimo priemonė, pretenduojant į kokybės apdovanojimą;

b) EKVF naudojimo neriboja įmonės dydis ir veiklos pobūdis; gali būti taikomas visų tipų organizacijoms (Ismail *et al.*, 2011).

EKVF modelis ir jo taikymas plačiai nagrinėjami literatūroje. Antai H. J. Doelemanas, S. Have'as ir C. T. B. Ahausas (2014) pateikia apibendrintą apžvalgą, apimančią 24 tiriamąsias studijas apie EKVF naudojimą įvairiuose sektoriuose (gamyba, paslaugų teikėjai, mokslo įstaigos, sveikatos priežiūros įstaigos), darydami tokias svarbiausias išvadas ir įžvalgas:

- modelio taikymas pagerina organizacijos rezultatus;
- susitarimas organizacijoje gali būti pasiektas per modelį (atliekant diagnozę ir galimus patobulinimus); ir tai gali suteikti konkurencinį privalumą;
- modelis suteikia įmonės tobulėjimo proceso integracijos į vadovybės kontroliavimo ciklą galimybę;
- įrodyta, kad modelis gali būti naudojamas kaip efektyvus sugretinimo įrankis (įmonės viduje ir su kitomis įmonėmis);
- vidinė motyvacija yra būtina sąlyga sėkmingam procesui įgyvendinti;
- lyderiavimas yra svarbi varomoji jėga efektyviai įdiegti modelį ir nuolat jį tobulinti.
- modelis turi būti pritaikomas ilguoju laikotarpiu (5–10 metų).

Vis dėlto modelio taikymas turi ir trūkumų. Antai modelis atskleidžia, „kas turėtų būti padaryta“, bet „nenurodo, kaip tai padaryti“; sudėtinga interpretuoti aprašus; reikalingas didelis kiekis dalyvaujančių asmenų iš visų įmonės lygių; užima nemažai laiko (Pereira *et al.*, 2005).

Dažnai EKVF modelis nurodomas kaip šaltinis ir pagrindas kitiems regioniniams ir nacionaliniams modeliams Europoje (Suarez *et al.*, 2014). Ne išimtis yra ir *Bendrasis vertinimo modelis (BVM)*. BVM yra Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio pagrindu sukurtas visuotinės kokybės vadybos metodas, taikomas kaip Europos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos įsivertinimo ir tobulinimo priemonė (Lukauskienė, Ruževičius, 2013). BVM sukurtas taikyti tiek nacionaliniu, tiek vietos lygiu veikiančiose organizacijose. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų BVM taikymo išorinio vertinimo procedūra nustatyta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2014 m. vasario 4 d. įsakymu Nr. 1V-47 patvirtintame BVM taikymo išorinio vertinimo tvarkos apraše. Įmonei, pripažintai BVM efektyvia taikytoja, išduodamas dvejus metus galiojantis Europos BVM efektyvaus taikytojo (angl. *Effective CAF User*) pažymėjimas.

Subalansuotų rodiklių (angl. *Balanced Scorecard*) *modelis* buvo sukurtas 1996 m. (autoriai: Kaplan ir Norton), siekiant subalansuoti finansinius rodiklius, kurie įvertina veiklos rezultatus pinigais, ir ne finansinius rodiklius, vertinant darbuotojo veiklą įmonėje. Subalansuotų rodiklių sistemos autoriai pasiūlė nustačius strategiją sugrupuoti įmonės rodiklius į 4 grupes:

- finansinių rodiklių grupę (pelningumas, kapitalo grąža, apyvarta ir kt.);
- klientų rodiklių grupę (klientų pasitenkinimas, klientų išlaikymas, nauji klientai);
- procesų gerinimo rodiklių grupę (leidžia vadovams įvertinti, kokia yra verslo situacija šiuo metu ir ar produktai / paslaugos atitinka klientų reikalavimus);
- žmogiškųjų resursų tobulinimo rodiklių grupę (darbuotojų mokymai, mentorystė, komunikacija) (Serafinas, 2015).

Šis metodas laikomas instrumentu, kuris sieja įmonės strategiją su specifinėmis darbuotojo užduotimis (Antonsen, 2014; Christauskas *et al.*, 2009) bei tiria įmonę iš keturių perspektyvų: finansiniai duomenys, klientų pasitenkinimas, vidiniai procesai bei įmonės mokymasis ir augimas (Tjader *et al.*, 2014).

1 lentelė. Savęs įsivertinimo kokybės vadybos modelių palyginimas

	ISO 9004:2009	EKVF (EFQM)	BVM	Subalansuoti rodikliai
Pagrindiniai modelio principai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovavimas; 2. Strategija ir politika; 3. Ištekliai; 4. Procesai; 5. Stebėsena ir matavimas; 6. Gerinimas, inovacijos ir mokymasis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientacija į rezultatus; 2. Dėmesys klientams; 3. Vadovavimas ir tikslo pastovumas; 4. Valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais; 5. Žmonių ugdymas ir įtraukimas; 6. Nepertraukiamas mokymasis ir veiklos tobulinimas; 7. Bendradarbiavimo plėtojimas; 8. Atsakomybė visuomenei. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientacija į rezultatus; 2. Dėmesys piliečiams, klientams; 3. Lyderystė ir siekiamo tikslo pastovumas; 4. Organizacijos veiklos procesų valdymas; 5. Organizacijos darbuotojų mokymas ir jų įtraukimas į organizacijos veiklos tobulino procesus; 6. Nuolatinis veiklos tobulinimas; 7. Partnerystės plėtojimas; 8. Organizacijos socialinė atsakomybė. 	Įmonės rodikliai skirstomi į 4 grupes: - Finansinių rodiklių grupė; - Klientų rodiklių grupė; - Procesų gerinimo rodiklių grupė; - Žmogiškųjų išteklių tobulinimo rodiklių grupė.
Savęs įsivertinimo procesas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įsivertinimas pagal pagrindinius principus; 2. Įsivertinimas pagal detalius (išskleistus) principus. 	9 kriterijų modelis; 32 daliniai kriterijai.	9 kriterijų modelis; 28 daliniai kriterijai.	Matuojamas produktyvumas ir mokymasis organizacijoje, renkami duomenys iš įvairių procesų, ne tik finansiniai.
Savęs įsivertinimo metodika	Esamos situacijos įmonėje lyginimas su standarte pateiktu savęs įsivertinimo įrankiu.	RADAR metodika.	BMV taikymo metodas suskirstytas į 10 žingsnių, vertinimas balais.	Vadovai turi nurodyti siekiamus veiklos rodiklius.
Rezultatų vertinimas	Nustatytas brandos lygmuo bei gerinimo ir (arba) inovacijų veiklos planas.	Nustatyta dabartinė situacija ir gerintinos sritys; „Galimybės“ vs „Rezultatai“.	Vertinimas turi 4 tikslus: <ol style="list-style-type: none"> 1. Nurodyti organizacijos veiklos tobulinimo kryptį; 2. Pamatuoti pasiektą pažangą; 3. Nustatyti organizacijos veiklos 	Individuali kompensavimo sistema, susieta su strateginiais veiklos rodikliais.

			gerą patirtį; 4. Padėti surasti kitas viešojo sektoriaus organizacijas, iš kurių būtų galima pasimokyti.	
Siekiamybė	Aukščiausias brandos lygmuo (5), ilgalaikė sėkmė.	Nuolatinis tobulėjimas, apdovanojimas.	Nuolatinis tobulėjimas, apdovanojimas; galimybė ilgai pasiekti visuotinės kokybės vadybos brandą.	Strateginių planų pavertimas į tikslų ir operatyvinių veiksmų sistemą; mokymosi skatinimas.

Parengta autorių, remiantis BVM, 2013; Calvo-Mora et al., 2015; EFQM, 2012; LST EN ISO 9004, 2010; Wongrassamee et al., 2003

Z. Hoque'as (2014) atliko apibendrinamąją literatūros analizę apie subalansuotų rodiklių metodą, kurioje aptariama 114 straipsnių, publikuotų 25-iose apskaitos žurnaluose ir 67 straipsniai, publikuoti verslo ir valdymo žurnaluose (1992–2011 m). Autorius teigia, kad „*kai kurioms organizacijoms sudėtinga naudoti subalansuotų rodiklių metodą kartu su kitomis valdymo sistemomis (pavyzdžiui, biudžeto sudarymo programomis), ir kad įmonės yra linkusios naudoti per daug matavimo vienetų kiekvienai rodiklių grupei. Dėl to dažnai įmonės matuoja ir vertina neteisingus rodiklius*“. 1 lentelėje pateikiamas visų anksčiau aptartų įsivertinimo modelių tarpusavio sugretinimas.

Visų anksčiau aptartų modelių „pagrindinius principus galima suskirstyti į keturias grupes:

- ✓ finansinė perspektyva – apima orientavimąsi į rezultatus, vadovavimą ir pastovią strategiją, tikslo siekimą ir, be abejo, finansinius rodiklius;
- ✓ klientų perspektyva – gali būti apibūdinama kaip partnerystės, bendradarbiavimo plėtojimas, dėmesys klientams ir jų pasitenkinimas;
- ✓ vidinė kokybė – procesų identifikavimas ir valdymas, monitoringas ir stebėseną;
- ✓ organizacijos vystymasis ir tobulėjimas – nuolatinis veiklos gerinimas, įtraukiant visus įmonės darbuotojus, suteikiant įgaliojimus ir parodant pasitikėjimą, nuolatiniai mokymai.

Naujausios įsivertinimo modelių versijos apima ir naują veiklos sritį – socialinę atsakomybę – tai minima EKVF, ISO 9004, BVM modeliuose (Lukauskienė, Ruževičius, 2013).

Įsivertinimo proceso taikymo galimybės mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms

Daugelyje šalių mažos ir labai mažos verslo įmonės įneša didelį ekonominį indėlį, kurdamos prekes ir teikdamos paslaugas. Pagal Lietuvos Respublikos įstatymą, *maža įmonė* – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 50 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

- 1) įmonės metinės pajamos neviršija 7 mln. eurų;
- 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 5 mln. eurų.

Labai maža įmonė – įmonė, kurioje dirba mažiau kaip 10 darbuotojų ir kurios finansiniai duomenys atitinka bent vieną iš šių sąlygų:

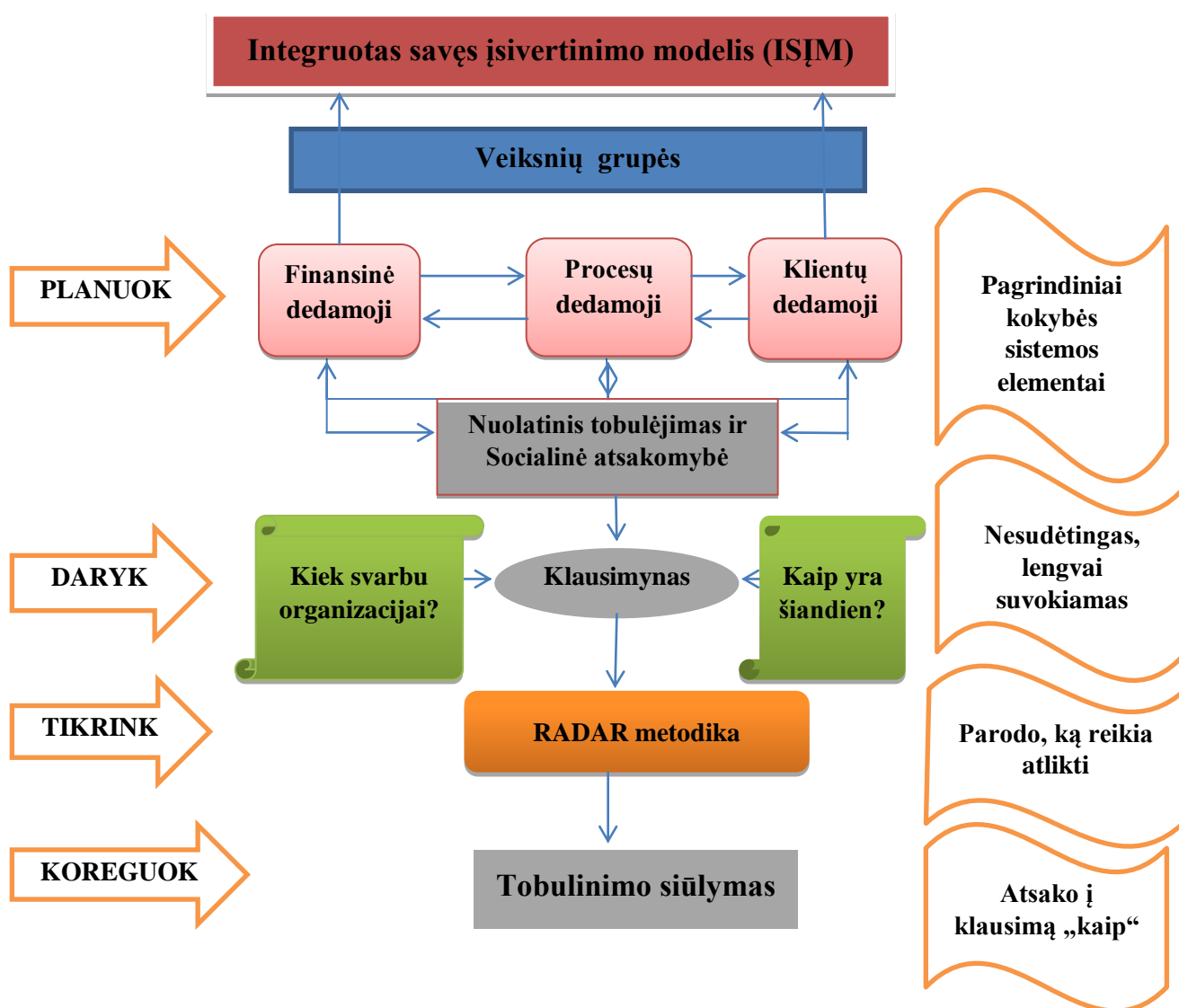
- 1) įmonės metinės pajamos neviršija 2 mln. eurų;
- 2) įmonės balanse nurodyto turto vertė neviršija 1,5 mln. eurų (LR smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas, 1998).

Remiantis Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, 2015 metais veikiančių ūkio subjektų skaičius yra 76428, iš kurių 79,6 proc. sudaro labai mažos ir 16,5 proc. – mažos įmonės, skirstant pagal darbuotojų skaičių.

2014 m. publikuota 44 pasaulio šalis apimanti studija (Adenbanjo *et al.*, 2014), kurios tikslas buvo ištirti, kaip įvairias verslo tobulinimo technikas taiko mažos ir didelės organizacijos. Autoriai pasirinko 21 dažniausiai naudojamą metodą (įskaitant sugretinimą arba lygiavimąsi į geriausius, subalansuotų rodiklių, verslo tobulumo (EKVF) modelį, klientų apklausas, darbuotojų pasitenkinimo tyrimus, LEAN metodą, 5 S metodą, PDCA tobulinimo ciklą, vizijos ir misijos kūrimą, Šeši-sigma, SWOT analizę, VKV principus, Kokybės išskleidimo metodą ir kt.). Tyrimas atliktas teikiant anketinę apklausą, gauti 453 atsakymai, iš kurių 47,2 proc. priklausė mažoms verslo įmonėms (tyrime mažų verslo įmonių klasifikacija pasirinkta pagal ES apibrėžimą – įmonė, turinti mažiau kaip 250 darbuotojų). Tyrimo išvados atskleidžia, kad didelės įmonės žymiai dažniau *žino ir taiko* verslo tobulinimo įrankius, palyginti su mažosiomis. Pastebėta, net jei iniciatyvos žinomumo prasme buvo vertintos mažų ir didelių įmonių apylygiai, *mažos verslo įmonės pritaiko jas daug rečiau*. Įdomu tai, kad jei vis dėlto mažos įmonės įdiegia kurią nors verslo tobulinimo metodą ar metodiką, jos teigiamą efektą įvertina lygiai taip pat kaip ir didžiosios organizacijos. Viena priežasčių, kodėl mažos įmonės netaiko verslo tobulinimo procesų, įvardytas minėtų priemonių *nežinomumas*.

Tad įvertinus mažų ir labai mažų verslo įmonių charakteristikas, silpnynes, siūlomas metodikas, anksčiau aptartų plačiai paplitusių įsivertinimo modelių taikymo mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms, išskiriami šie taikymo trūkumai (Sturkenboom *et al.*, 2001; Teixeira *et al.*, 2012):

- ✓ būtini mokymai, siekiant išmokyti kaip naudotis įsivertinimo modeliais;
- ✓ įsivertinimas dažnai naudojamas kaip formalizuotas būdas parodyti įmonę kaip instituciją, įsidiegusią visuotinės kokybės vadybos metodus;
- ✓ įsivertinimas dažnai priimamas tik kaip matavimo priemonė ir „taškų“ padėjimas;
- ✓ dažniausiai įsivertinimo proceso pabaigoje išaiškėja ilgas sąrašas tobulintinų sričių, tačiau metodai nepasiūlo, kaip tas sritis ir veiksmus ranguoti.
- ✓ įsivertinimo modeliai parodo įmonei jos stipriąsias ir silpnąsias vietas, tačiau daugybei įmonių sunku suprasti, kaip toliau panaudoti šią informaciją.
- ✓ verslo tobulumo modeliai ir jų siūlomi įsivertinimo įrankiai dažniausiai atrodo per daug komplikuoti mažesnėms įmonėms, ku daugiau elementų, tuo sudėtingiau.
- ✓ daugelis mažų ir labai mažų verslo įmonių vykdo savo veiklą net labai gerai, tačiau jų suvokimas apie kokybę yra statiškas ir ribotas, dažniausiai besibaigiantis tik klientų pasitenkinimo tyrimais.



1 pav. Integruotas įsivertinimo modelis mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms
(šaltinis: parengta autorių)

Tad koks turėtų būti įsivertinimo modelis mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms? Remiantis literatūra (Sturkenboom *et al.*, 2001; Yusof *et al.*, 2000), praktinis įrankis mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms turėtų atitikti bent šias charakteristikas:

- ✓ būti nesudėtingas, lengvai suvokiamas;
- ✓ paprastai struktūruotas, privalo suteikti aiškią informaciją, ką reikia atlikti;
- ✓ būti orientuotas į veiksmą, ne į „taškus“ ar reitingavimą; atsakyti į klausimą „kaip“, o ne „kas tai yra“;
- ✓ turi padėti įmonei įdiegti pagrindinius kokybės vadybos sistemos elementus.

Remiantis minėtais kriterijais ir anksčiau pateikta literatūros analize, šio straipsnio autoriai teikia integruotą įvertinimo modelį, skirtą labai mažoms ir mažoms įmonėms (žr. 1 pav.)

Šis supaprastintas savęs įsivertinimo modelis integruoja tik pačias pagrindines bei svarbiausias kokybės vadybos sistemos sudedamąsias dalis ir yra susietas su E. Demingo PDCA nuolatinio kokybės tobulinimo ciklu bei išlaiko literatūroje minimus „praktinio pritaikomumo“ ypatumus.

Integruoto įsivertinimo modelio mažoms ir labai mažoms verslo įmonėms žvalgomasis aprobavimas

2015 m. balandžio mėn. atliktas Lietuvos įmonių tyrimas siekiant nustatyti autorių siūlomo įvertinimo modelio priimtinumą verslo organizacijoms. Tyrimu taip pat siekta išsiaiškinti, ar mažos ir labai mažos įmonės naudoja įsivertinimo modelius, su kokiais sunkumais susiduriama juos taikydamos, kokie kokybės vadybos principai yra labiausiai priimtini Lietuvos įmonėms.

Tyrimui pasirinktos trys įmonės iš Vilniaus – labai maža gamybinė įmonė, veikianti rinkoje 5 metus, labai maža prekybinė įmonė, esanti rinkoje tik 2 metus ir maža ilgiau kaip 10 metų paslaugas teikianti įmonė. Parengtą klausimyną pildė įmonių vadovai, po to su jais vyko ekspertinis interviu.

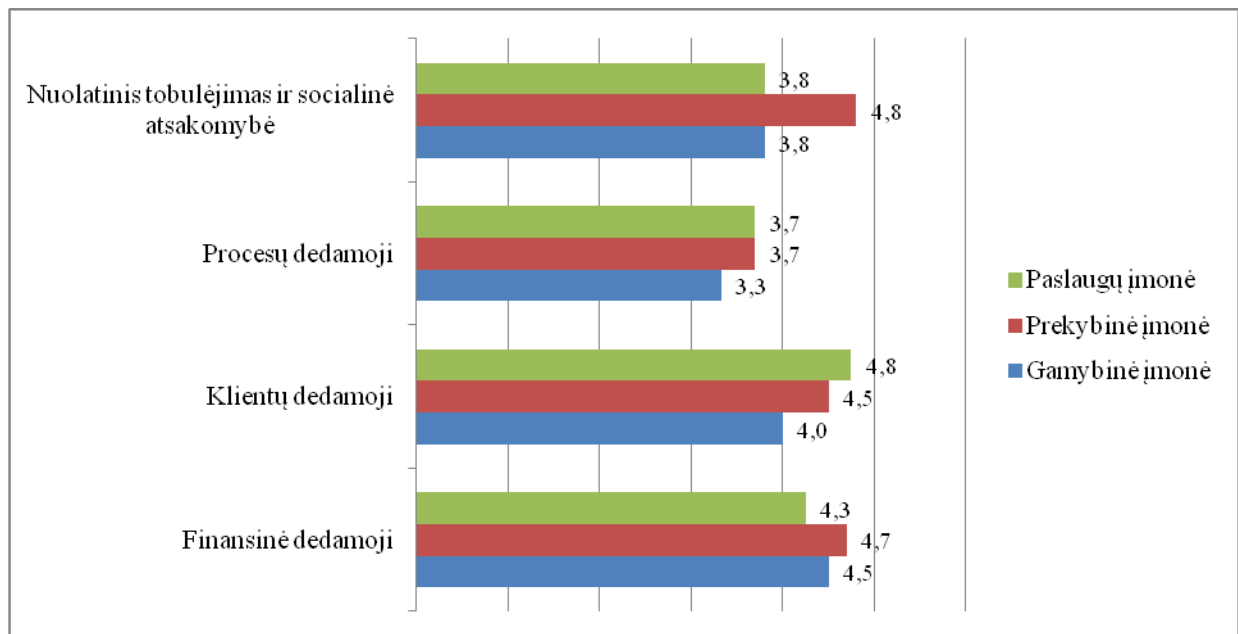
Apie įsivertinimo modelius, deja, nebuvo girdėję nei paslaugas teikiančioje, nei prekyba užsiimančioje įmonėje, gamybinė įmonė paminėjo ISO 9004 modelį. Pažymėtina, kad žvalgomojo tyrimo metu į klausimą „Ar Jūs galvotumėte apie dažnesnį įsivertinimo modelio naudojimą savo organizacijoje, jei jis būtų paprasčiau ir lengviau pritaikomas jūsų įmonėje“ teigiamai atsakė visų trijų apklaustų įmonių vadovai. Kartu buvo palankiai įvertintas autorių teikiamas integruotas įvertinimo modelis.

Atsakydami į trečią anketos dalį, įmonių vadovai turėjo įvertinti svarbiausius, jų manymu, kokybės vadybos elementus. Pusę pateiktų vadybos elementų (8 iš 16) visos trys organizacijos vertino kaip „svarbius“ arba „labai svarbius“, du iš teiginių vertinti neutraliai („nei svarbu, nei nesvarbu“ – abu siejami su procesais, nei vienas teiginys neįvertintas kaip „nesvarbus“). Svarbiausių ir mažiausiai svarbių teiginių įvertinimai apibendrinti 2 pav.

Tyrimas rodo, jog svarbiausiais vertinant įmones laikytini geriausiai suprantami ir žinomi strateginiai, finansiniai, inovaciniai bei klientų valdymo elementai, o procesų sisteminis valdymas, įdiegta ir veikianti kokybės sistema neatrodo tokia svarbi, galimai dėl mažesnio žinomumo ir pritaikomumo šio tipo įmonėse.



2 pav. Svarbiausių ir mažiausiai svarbių kokybės vadybos elementų vertinimas (5 balų skalėje)
(šaltinis: parengta autorių)



3 pav. Įsivertinimo modelio dedamųjų svarba, priklausomai nuo įmonės veiklos tipo
(šaltinis: parengta autorių)

3 pav. apibendrinti pagrindinių siūlomo modelio sudedamųjų dalių svarbos priklausomai nuo įmonės veiklos tipo vertinimai. Iš paveikslėlio matyti, jog gamybinei įmonei visų svarbiausia yra finansinė dedamoji, prekybinei įmonei – nuolatinis tobulėjimas, o paslaugų įmonei – klientų pasitenkinimas. Tolimesnis šios temos tyrimas turėtų atskleisti, ar minėti vertinimų skirtumai yra statistiškai reikšmingi ir ar vis dėlto galima taikyti vieną įsivertinimo modelį, nepriklausomai nuo įmonės veiklos pobūdžio. Reikalingi tolimesni sisteminiai tyrimai siekiant identifikuoti visas pagrindines priežastis ir sunkumus, dėl kurių savęs vertinimas Lietuvos labai mažose ir mažose įmonėse kol kas yra naudojamas palyginti retai.

Išvados

1. Literatūros analizė atskleidė, kad praktikoje taikomi keletas įsivertinimo modelių, kuriuos tinkamai ir nuolat taikant galima padidinti organizacijos konkurencingumą ir veiklos sėkmę. Plačiausiai naudojami pasaulyje įsivertinimo modeliai aptarti pirmoje šio straipsnio dalyje. Vis dėlto didžioji dalis mokslinių straipsnių teigia, jog įsivertinimo modeliai daugiau naudojami didelėse organizacijose nei vidutinėse ar mažose, nors paminima, kad jų pritaikymo veiksmingumas bei nauda ženkliai nepriklauso nuo įmonės dydžio. Nerasta griežtai neigiančių duomenų, jog žinomiausių įsivertinimo modelių netikslinga (negalima ar neįmanoma) taikyti mažoms ir labai mažoms įmonėms. Tačiau mažose įmonėse minėti modeliai yra žymiai sunkiau pritaikomi. Todėl minėtoms įmonėms tikslinga kurti supaprastintus įsivertinimo modelius, integruojančius įvairių modelių ir metodikų veiksmingiausias elementus.
2. Autorių teikiamas supaprastintas įsivertinimo modelis integruoja tik pačias pagrindines bei svarbiausias kokybės vadybos sistemos sudėtines dalis ir yra susietas su PDCA kokybės tobulinimo ciklu bei išlaiko literatūroje minimus „praktinio pritaikomumo“ ypatumus.
3. Tyrimo metu buvo siekiama patvirtinti parengto modelio tinkamumą mažoms ir labai mažoms įmonėms, atliekant Lietuvos verslo organizacijų apklausą. Tyrimas atskleidė, kad pagrindinių tiriamo modelio komponentų svarbumas skiriasi priklausomai nuo įmonės tipo, tad tikėtina, jog ir pats modelis turėtų būti adaptuojamas ir skirtingas bent jau pagal įmonių veiklos pobūdį. Reikalingi tolimesni sisteminiai tyrimai siekiant identifikuoti visas pagrindines priežastis ir sunkumus, dėl kurių savęs vertinimas Lietuvos labai mažose ir mažose įmonėse kol kas yra naudojamas palyginti retai.
4. Autoriai siūlo įsivertinimo modelį, skirtą mažoms ir labai mažoms verslo organizacijoms, aprobuoti, praktiškai jį pritaikant skirtingo tipo (specializacijos) įmonėse Lietuvoje, išskiriant tokio modelio (ir viso vertinimo proceso) naudą, privalumus, trūkumus.

Literatūra

1. Adebajo, D., Tickle, M., Laosirihongthong, T., Mann, R. (2014), *A study of the use of business improvement initiatives: the association with company size and level of national development*. Production Planning & Control, <http://dx.doi.org/10.1080/09537287.2014.927931>
2. Antonsen, Y. (2014), *The downside of Balanced Scorecard: a case study from Norway*. Scandinavian Journal of Management, Vol. 30, p. 40–50.
3. Calvo-Mora, A., Navarro-Garcia, A., Perianez-Cristobal, R. (2015), *Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model*. Int. J. Proj. Manag., <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>
4. Christauskas, Č., Kazlauskienė, V. (2009), *Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės vadymui globalizacijos laikotarpiu*. Ekonomika ir Vadyba, Vol 14, p. 715–722.
5. Doleman, H.J., Have, S., Ahaus, C. T. B. (2014), *Empirical evidence on applying European Foundation for Quality management Excellence Model, a literature review*. Total Quality Management, Vol. 25, No. 5, p. 439–460.
6. Hillman, G.P. (1994), *Making Self-assessment Successful*. The TQM Magazine, Vol. 6. No.3, p. 29–31.
7. Hoque, Z. (2014), *20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research*. British Accounting Review, Vol. 46, p. 33–59.
8. Ismail, K., Darestani, H., Irani, M. A. (2011). *Quality excellence model: a review of researches in developing countries*. International Journal of Fundamental Psychology & Social Sciences, Vol. 1, No.2, p. 35–28.
9. Yusof, S. M., Aspinwall, E. (2000), *Total Quality management implementation frameworks: comparison and review*. Total Quality Management, Vol. 11, No. 3, p. 281–294.
10. Lietuvos Respublikos smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatymas (1998 m. lapkričio 24 d. Nr. VIII-935). Keista: 2014 10 07 įstatymu Nr. XII-1186 (nuo 2015 01 01) (TAR, 2014, Nr. 2014-14289).
11. Lukasinski, W. (2013), *Self assessment as a source of knowledge in the process of an organization improvement*. 7th International Quality Conference, Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac, p. 97–107.
12. LST EN ISO 9001:2008, Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.

13. LST EN ISO 9004 (2010), *Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba*. Kokybės vadybos požūiris (ISO 9004:2009).
14. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013), *Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas*. Issues of Business and Law, 2013, Vol. 8, p. 90–119.
15. Moradi-Moghadam, M., Safari, H., Maleki, M. (2013), *A novel model for business process maturity assessment through combining maturity models with EFQM and ISO 9004: 2009*. Int. J. Business Process Integration and Management, Vol. 6, No. 2, p. 167–184.
16. Morsal, S., Ismail, M. Y., Osman, M. R. (2009), *Developing a self-assessment model to measure QMS maturity in ISO certified manufacturing companies*. Journal of Scientific & Industrial Research, Vol. 68, p. 349–353.
17. Mihail, L.A. (2012), *The ISO quality management principles and the EFQM model*. Academic journal of manufacturing engineering, Vol. 10, issue 2, p. 72–77.
18. Nitu, L., Nitu, L.D., Solomon, G. (2011). *ISO 9004 and risk management in practice*. U.P.B.Sci. Bul., Series D, Vol. 73, issue 4, p. 261–272.
19. Overview of the EFQM Excellence Model (2012), <http://www.efqm.org/> (žiūrėta 2015.03.20).
20. Rahman, M. N., Deros, B., Zulkifli, R., Ismail, A.R. (2007), *A practical tool for small and medium enterprise quality performance improvement*. The institution of Engineers, Vol. 68, No. 3, p. 56–64.
21. Pereira, Z. L., Pedroso, L. M. (2005), *An integrated approach for TQM implementation in SMEs*. Enterprise and Work Innovation Studies, No. 1, p. 83–92.
22. Serafinas, D. (2015), *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: VU EF.
23. Sturkenboom, J., Wiele, T., Brown, A. (2001), *An Action-oriented approach to quality management self-assessment in small and medium-sized enterprises*. Total Quality Management, Vol. 12, No. 2, p. 231–246, DOI:10.1080/09544120120011451.
24. Suarez, E., Roldan, J. L., Calvo-Mora, A. (2014), *A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management*. Journal of Business Economics and Management, Vol. 15, No. 5, p. 862–885. DOI: 10.3846/16111699.2013.776627
25. Teixeira, H. N., Lopes, I. S., Nunes, E. P. (2012), *Diganosis of quality problems in small business*. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. ID 259.1-ID 259.11
26. Tjader, Y., May, J. H., Shang, J., Vargas, L. G., Gao, N. (2014), *Firm-level outsourcing decision making: a balanced scorecard-based analytical network process model*. Int. J. Production Economics, Vol. 147, p. 614–623.
27. Vukomanovic, M., Radujkovic, M., Nahod, M. M. (2014), *EFQM excellence model as the TQM model of the construction industry of southeastern Europe*. Journal of Civil Engineering and Management, Vol. 20, No. 1, p. 70-81. DOI: 10.3846/139237302013.843582.
28. Wongrassamee, S., Gardiner, P.D., Simmons, J. E. L. (2003), *Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model*. Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 1, p.14–29.
29. Zymonik, Z., Hamrol, A., Grudowski, P. (2013), *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*. Warszawa: PWE.

Summary

Analysis of Self-Evaluation Quality Management Models and the Characteristics of their Application in Small and Very Small Business Organisations

Prof. dr. (HP) Juozas Ruževičius
Aušra Simonavičienė

The future of organisations, regardless of their size, can be directly linked with their ability to continuously implement the tools of improvement in order to meet the expectations of all interested parties (customers, suppliers, employees, and society). The self-evaluation process helps to identify both the areas for improvement and the activities best performed by the organisation. The most popular self-evaluation methods, such as ISO 9004:2009 standard, EFQM Excellence model, Common Assessment Framework (CAF) model, and Balanced Scorecard model and the characteristics of their application in small and very small business organisations are discussed in the article. In accordance with scientific literature and the conducted research, the authors suggest an integrated self-evaluation model suitable for small and very small organisations. The model contains only the most important groups of factors: finance, customers, processes, continuous improvement, and social responsibility; simultaneously, it is very practical and easy to understand, and it reflects the PDCA quality improvement cycle. As proved by the research, self-evaluation in Lithuania has not been widely used, because it has not become very well known yet, and the importance of the above mentioned factor groups is rated differently, depending on the nature of the organisation activities.

Keywords: quality, self-assessment, small organisation, very small organisation, self-evaluation model.