

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

EGLĖ SOROKAITĖ

Kokybės vadybos programa

**MAGISTRO DARBAS
EUROPOS VERSLO TOBULUMO MODELIO
TAIKYMO YPATUMAI LIETUVOJE**

Leidžiama ginti

(parašas)

Katedros vedėja prof. D. Diskienė

Magistrantas

(parašas)

Darbo vadovas

(parašas)

Doc. G. Slatkevičienė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2014

TURINYS

1. KOKYBĖS VADYBOS PRIZŲ ATSIKADIMO PRIEŽASTYS	6
2. EUROPOS VERSLO TOBULUMO MODELIO ANALIZĖ	10
2.1. Europos kokybės valdybos fondo sukūrimas, misija, vizija ir vertybės	10
2.2. Europos verslo tobulumo modelio kūrimo etapų bei modifikacijų analizė	12
2.3. Europos verslo tobulumo modelio prizo analizė	15
2.3.1. Įmonės savęs įsivertinimo analizė	16
2.3.2. Europos verslo tobulumo modelio taikymo privalumai ir apribojimai	17
2.4. Europos verslo tobulumo modelio ateities perspektyvos.....	20
3. KOKYBĖS VADYBOS APDOVANOJIMŲ ANALIZĖ	22
3.1. Europos šalių kokybės apdovanojimai	22
3.2. JAV nacionalinis kokybės apdovanojimas	24
3.3. Lietuvos Nacionalinis kokybės vadybos prizas	25
4. LIETUVOS NACIONALINIO KOKYBĖS VADYBOS PRIZO POPULIARUMO DIDINIMO TYRIMAS	29
4.1. Nacionalinio kokybės vadybos prizo nepopuliarumo priežasčių tyrimo metodologijos analizė.....	30
4.2. Nacionalinio kokybės prizo nepopuliarumo priežasčių tyrimo rezultatų analizė	38
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	46
LITERATŪROS SĄRAŠAS	49
SUMMARY	53
PRIEDAI	55

IVADAS

Šiuolaikinis verslas jau seniai nebekonkuruoja tik savo preke ar paslauga, kadangi dabartinės rinkos sąlygomis yra labai sunku pasiūlyti unikalų ar kitaip išsiskiriantį produktą. Tokiu atveju įmonėms lieka galimybė išsikirti kitais konkurenciniais pranašumais. Vienas iš jų – produkto kokybė. Norint pasiekti išskirtinės produkto kokybės, kaip įrodė pasaulinė praktika, reikalinga kokybės vadyba. Šiame darbe yra nagrinėjama kokybės vadybos principų įgyvendinimo įvertinimas iš trečiųjų šalių – kokybės prizai. Jie padeda identifikuoti geriausiai kokybės vadybos principus įgyvendinančias įmones. Pačioms įmonėms tai yra įvertinimas iš ekspertų. Laimėjusių įmonių gerąją praktiką galima pritaikyti kitiems verslo subjektams. Tokiu būdu yra perduodama ir skatinama visuotinės kokybės vadybos (angl. Total Quality Management, toliau – VKV) taikymas įmonių veikloje.

Mokslinėje literatūroje pateikiama labai daug variantų, kaip galima VKV principus pritaikyti įmonės veikloje. Šiame magistro darbe analizuojamas Europos kokybės valdybos fondo (angl. European Foundation for Quality Management, toliau - EFQM) sukurtas Europos verslo tobulumo modelis (angl. – EFQM Excellence Awards, toliau - EFQM Tobulumo modelis), kurio pagrindu yra teikiami EFQM apdovanojimai.

Temos aktualumas ir naujumas. Kokybės vadybos įgyvendinimas įmonių veikloje populiarėja, nes ją taikant auga klientų lojalumas, didėja rinkos dalis, tikėtinas ilgalaikis verslo pelningumas. Kokybės prizai padeda identifikuoti geriausiai įgyvendinančias VKV įmones, remiantis trečiųjų šalių vertinimu.

Kiekviena Europos šalis turi savo kokybės apdovanojimus, kurie paremti vien tik EFQM modeliu, kiti yra stipriai modifikuoti, o treči – kitos struktūros. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad nacionaliniai kokybės prizai yra naudingi valstybei didinant konkurencingumą, pačiai įmonei tai yra patvirtinimas, kad ji yra patikima partnerė ir taiko naudingiausią praktiką. Taip pat, buvo išskirtas naudingumas visuomenei. Prizas įvardijamas kaip priemonė jos poreikių tenkinimui.

Lietuvos Nacionalinis kokybės vadybos prizas¹ (toliau - NKVP) yra vienintelis Lietuvos Respublikos (toliau - LR) taikomas instrumentas, skatinantis VKV principų taikymą Lietuvoje. Žvalgomojo tyrimo rezultatai parodė, kad NKVP yra mažai dėmesio sulaukiantis prizas bei jo programoje dalyvauja mažas įmonių skaičius (išvada iš pranešimo žiniasklaidai analizės ir dalyvaujančių įmonių analizės). Populiarius NKVP identifikuotų geriausias praktikas, didintų visuomenės suvokimą apie kokybę, padėtų Lietuvos įmonėms konkuruoti

¹ Nuo 2013 m. pakeistas pavadinimas. Ankščiau buvo Nacionalinis kokybės prizas

kitose šalyse. Tikėtina, kad po kurio laiko susiformuotų verslo bei visuomenės suvokimas apie kokybę, kurio šiuo metu trūksta.

NKVP susilaukia mažai dėmesio Lietuvos mokslinėje literatūroje, nes ieškant informacijos šia tema buvo rasti keli (Mikulis, J., Kaziliūnas, A., „Visuotinė kokybės vadyba Lietuvos įmonėse“ (2011) ir Mikulis, J., Kuisys, P. A. „Praktinis VKV principų pritaikymas Lietuvoje – ISO 9001:2000 ir EFQM Tobulumo modelis – esama situacija ir pažanga“ (2006)) moksliniai straipsniai. Remiantis atliktu tyrimu, paaiškėjo, kad net prizo rengėjai nėra analizavę NKVP populiarinimo veiksmų, nerenka įmonių nuomonių apie apdovanojimą, neanalizuoja grįžtamojo ryšio (išvados iš tyrimo). Taip pat, nebuvo rasta duomenų apie NKVP populiarinimo priemones. Remiantis šiomis prielaidomis galima teigti, jog Europos verslo tobulumo modelio taikymo ypatumai Lietuvoje nėra plačiai nagrinėta tema. Vadinasi, jog šis magistrinis darbas yra aktualus bei naujas mokslinėje literatūroje.

Darbo tikslas: Palyginus Lietuvos ir kitų šalių bei regionų kokybės prizų programų organizavimo būdus bei metodikas, nustatyti Nacionalinio kokybės vadybos prizo trūkumus, sukurti veiksmų programą, kurią įgyvendinus, prizas taps Lietuvos įmonių konkurencingumo skatinimo priemone.

Tyrimo objektu buvo pasirinkta Nacionalinio kokybės vadybos prizo nepopuliarumo priežastys.

Norint objektyviai ir išsamiai išanalizuoti kokybės vadybos prizo nepopuliarumo priežastis **tyrimo metodu** buvo pasirinktas kokybinis tyrimas su pusiau struktūrizuotu interviu (su iš anksto nusistatytomis pokalbio temomis) bei dokumentų analizė. Kokybinis tyrimas pripažįstamas, kaip geriausias metodas, kai yra ieškoma priežastinių ryšių.

Tyrimo vykdymo metu buvo susidurta su respondentų poreikiu atsakinėti į klausimus el. paštu, todėl tokiems respondentams buvo taikomas struktūrizuotas interviu (atviri klausimai). Dokumentų analizės metodas buvo pasirinktas, kaip veiksmingiausias būdas surinkti duomenis apie kitų šalių kokybės prizus (nebuvo galimybės tiesiogiai apklausti kitų šalių atsakingų asmenų).

Tyrimo planas. Kokybinio tyrimo bruožas yra kintantis tyrimo planas, nes jo metu yra gaunama prieš tai tyrėjui nežinota informacija. Darbo autorės pirminis planas buvo išnagrinėti NKVP prizą iš vyriausybės, Lietuvos įmonių (dalyvavo (laimėjo ir nelaimėjo); nedalyvavo prizo programoje), ekspertų nuomonės, taip pat remtis Europos bei JAV šalių patirtimi. Atliekant tyrimą, nebuvo rasta skirtumo tarp įmonių, kurios dalyvavo ir nedalyvavo prizo programoje, todėl ši dalis buvo sujungta. Papildomai buvo analizuota kiti Lietuvos verslo apdovanojimai bei Europos verslininkystės skatinimo apdovanojimų finalininkai. Taip pat,

yra analizuotas Malcolm Baldrige nacionalinis kokybės apdovanojimas (angl. Malcolm Baldrige National Quality Award, toliau – MBNQA). Darbo autorė tikisi, kad patobulintas tyrimo planas apėmė didesnę respondentų dalį ir tiksliau atspindėjo ieškomus priežastinius ryšius.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti EFQM Tobulumo modelio teikiamą naudą bei taikymo apribojimus.
2. Išanalizuoti nacionalinių kokybės prizų organizavimo būdus Europos šalių lygmenyje bei JAV, siekiant atrasti jų populiarumo veiksnius.
3. Atlikus autorinį kokybinį tyrimą, apibrėžti NKVP nepopuliarumo Lietuvoje veiksnius.
4. Remiantis tyrimo rezultatais, sukurti veiksmų programą, kuri padės NKVP tapti Lietuvos įmonių konkurencingumo skatinimo priemone.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš dviejų dalių, kurias sudaro keturi skyriai. Pirmajame skyriuje yra nagrinėjamos priežastys, kurios paskatino Europoje plėsti suvokimą apie kokybę bei sukurti EFQM organizaciją. Antrame skyriuje yra analizuojama EFQM fondo sukūrimas, pateikiama EFQM modelio tobulinimo raida, įsivertinimo metodologijos analizė bei privalumai ir trūkumai pateikti mokslinėje literatūroje. Toliau yra nagrinėjami nacionalinių kokybės prizų ypatumai, teikiama nauda bei apribojimai.

Antroje darbo dalyje yra pristatoma autorinio tyrimo metodologija. Ją sudaro tyrimo problemos formulavimas, pirminis populiarinimo veiksnių modelis, tyrimo planas, tyrimo procedūra bei tyrimo apribojimai. Atlikto tyrimo rezultatai yra didelės apimties, todėl jie yra iškelti į priedus, darbo tekste pateikiami apibendrinti tyrimo rezultatai. Toliau darbe yra pristatoma NKVP populiarinimo veiksmų programa.

Galiausiai pateikiamos išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis – 54 puslapiai, pateikiamos 4 lentelės (iš jų – 3 sukurtos autorės), 13 paveikslų (iš jų – 8 sukurtos autorės), 54 literatūros šaltiniai

1. KOKYBĖS VADYBOS PRIZŲ ATSIRADIMO PRIEŽASTYS

Kokybės vadybos prizų istorija prasideda XX a., nes tuo metu pasaulyje buvo sukurti du žinomiausi kokybės apdovanojimai. Pirmasis kokybės apdovanojimas buvo įsteigtas Japonijoje (1950 m.) - Demingo prizas. Antrasis - JAV kokybės prizas buvo sukurtas 1987 m.. Jis pasaulyje pripažįstamas kaip puikiai struktūrizuota VKV įgyvendinimo priemonė (Conti, 2007). Chase (1988) ir An Evolutionary ... (1999) pažymi, kad šiuo laikotarpiu Europos valstybių verslo kokybės normos buvo labai prastos, palyginti su JAV ir Japonijos įmonių, todėl pasaulinėje rinkoje Europa nebuvo laikoma rimta verslo konkurentė.

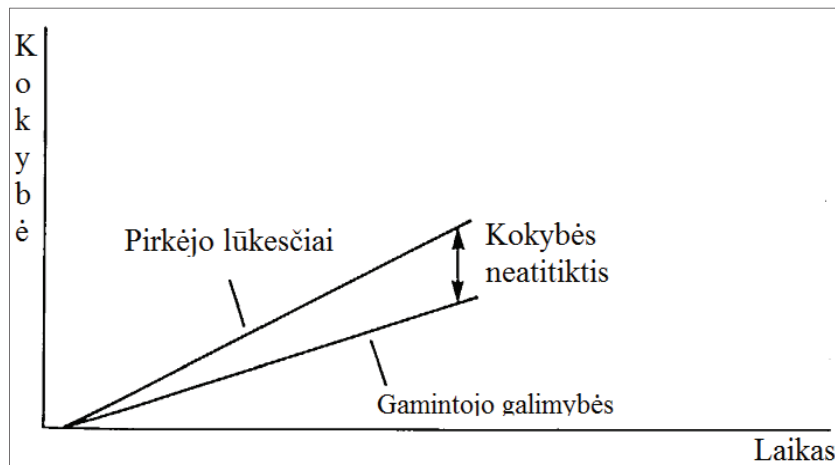
Vis dėlto, Ferdows K. et al. (1988) tyrimas parodė, kad XX a. Europos pramonės įmonės pradėjo daugiau skirti dėmesio produkto kokybės elementams – kuriamos kokybės, pristatymo ir kitas gerinimo programos. Šio laikotarpio gamintojai susivokė, kad gamybiniai pajėgumai nebėra konkurencijos pagrindas. Juo tapo pats produktas – kuo geresnė kokybė, tuo galima gaminti platesnę bei sudėtingesnę produkto liniją. Ferdows K. et al. (1988) rado ryšį, kad dėmesys kokybei yra susijęs su didesniu pelningumu. Gamybiniai pajėgumai gali būti papildomi vieni kitais, o ne užgožiami, kaip manyta anksčiau. Vadinasi, aukšta kokybė, žema kaina, patikimas pristatymas, gamybinis lankstumas gali būti suderinami (Ferdows et al., 1988).

Kanji (1990) ir Cook (1990) įvardijo, kad pirmosios pastangos Europoje įgyvendinti VKV principus buvo Didžiojoje Britanijoje. Šalis bandė sukurti savo VKV įgyvendinimo įrankį pagal amerikiečių ekspertus, tačiau susidūrė su kultūriniais skirtumais (Kanji, 1990).

XX a. 9 deš. viduryje pasaulyje VKV staigiai išpopuliarėjo. Smith (1988) nurodo dešimt priežasčių, kodėl įmonėms yra naudinga taikyti VKV:

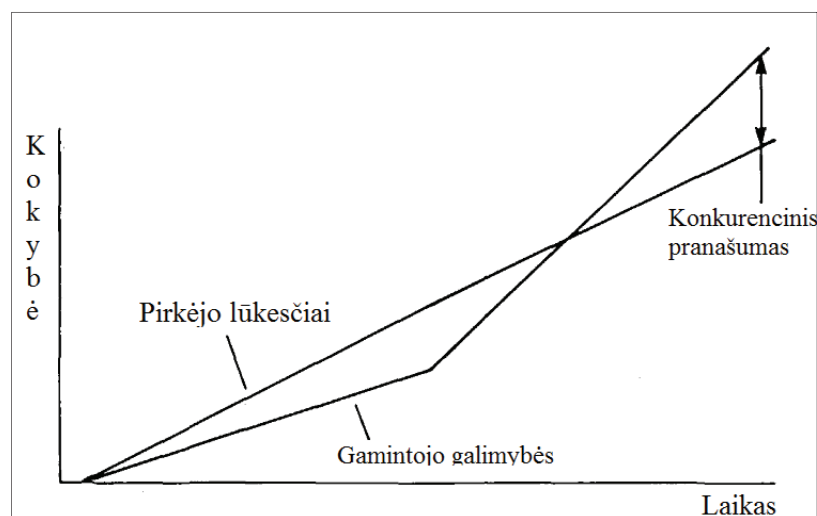
- 1) *kokybė atneša pelną*. Įmonės reputacija pritraukia klientus, tačiau tik kokybiškos paslaugos ar produktai išlaiko juos;
- 2) *bloga kokybė generuoja nuostolius*. Dažnai įmonės nesupranta kokybiškos veiklos prasmės, tačiau po nemalonios patirties tik vienas iš 100 pirkėjų pasiskundžia, tik 1 iš 10 lieka lojalus. Penkis kartus brangiau yra pritraukti naują klientą, negu išlaikyti senąjį. Darbo autorė norėtų pastebėti, kad tai buvo parašyta XX a. 9 deš. pab., yra vis dar aktualu ir šiandien - esant šimtui problemų (pvz. nepatenkinti vartotojai) įmonę pasiekia tik keturi skundai, tačiau apie tai žino vienas tūkstantis potencialių klientų. Tokia proporcija turi neigiamą aspektą įmonės ateičiai, nes neišspręsta problema tik didins nepatenkintų vartotojų skaičių;
- 3) *kokybė padeda išsiskirti*. Įmonės turi turėti konkurencinį pranašumą. Tyrėjas pabrėžia, kad konkurencinis pranašumas yra pasiekiamas per kokybės gerinimą;

4) *pirkėjai nori kokybės*. Įmonei geriausia reklama yra sklindanti iš lūpų į lūpas, kadangi teigiama pirkėjo patirtis yra svarbus aspektas, kuris didina įmonės žinomą bei rinkos dalį. Pirmame paveiksle yra parodyta, kad pirkėjo lūkesčiai yra greičiau augantys negu gamintojo galimybės. Tokios tendencijos rezultatai yra pražūtingi - nepatenkinti vartotojai, įmonės nuostolinga veikla. To laikotarpio sąlygomis, gamintojas negalėjo greitai prisitaikyti prie kintančių vartotojo poreikių;



1 pav. **Kylantys vartotojų lūkesčiai ir gamintojo galimybių palyginimas** (Smith, S., 1988)

5) *konkurencija*. Japonija buvo pirmoji šalis, kuri pradėjo taikyti VKV principus ir daugiau negu po dvidešimt metų tapo pasaulinių rinkų lydere (Carson, 1991). Ji turėjo konkurencinį pranašumą išreikštą kokybiniais aspektais (žr. 2 pav.).



2 pav. **Visuotinės kokybės naudos suvokimas 1988 m.** (Smith, S., 1988)

Antrame paveiksle parodyta kokybės nauda – kokybės valdymas didina konkurencinį pranašumą, kuris susidaro, kai pirkėjo kokybės lūkesčiai yra mažesni negu gamintojo galimybės;

6) *darbuotojų pasitenkinimas*. Didžioji dauguma darbuotojų nori dirbti įmonėje, kuri yra žinoma, kaip kokybiškų prekių gamintoja. Taip pat, galimybė prisidėti prie kokybiško klientų aptarnavimo motyvuoja darbuotojus;

7) *VKV vienija*. VKV turi susieti kokybės tikslus su verslo tikslais bei strategija, nes tuomet yra pasiekiami geriausi rezultatai;

8) *VKV atnaujina*. Kokybės vadyba išskirtinai yra aukščiausių vadybininkų rankose. Būtina lyderystė, kaip tikslų užtikrinimo bei pasiekimo priemonė;

9) *VKV rezultatai*. Nors finansiškai VKV yra didelė investicija, autorius teigia, kad jos grąža yra daug didesnė - sumažėja išlaidos bei padidėja rinkos dalis. Carson (1991) teigė, jog neužtikrinta produktų ar paslaugų kokybė garantuoja mažėjanti pelną ir prarastą verslą;

10) *garbė*. Smith (1988) teigia, kad niekas nenori turėti nekokybiško verslo, ar tuo labiau niekas nenori dirbti tokiaame versle.

Carson (1991) papildomai išskyrė tris pagrindinius visuotinės kokybės vadybos taikymo privalumus:

- augantis pirkėjų lojalumas;
- didesnė rinkos dalis;
- ilgalaikis verslo pelningumas.

Išanalizavus šiuos autorius galima teigti, kad XX a. pab. tiek mokslininkai tiek verslininkai suprato visuotinės kokybės vadybos prasmę iš trijų požiūrių - kliento, verslo valdytojų, darbuotojų.

Suvokus, kad reikia VKV diegimo ir Europoje, Chase (1988) ir An Evolutionary ... (1999) pateikė pagrindines rekomendacijas, ką Europa turėjo padaryti, norint pagerinti esamą situaciją:

- sukurti kokybės instituciją;
- užtikrinti aukščiausios valdžios įsipareigojimų didėjimą kokybės vadybai;
- perimti Japonijos ir JAV patirtį;
- skatinti įmones vertinti savo konkurencinį pranašumą remiantis kokybės gerinimu;
- sukurti tiekėjų valdymo sistemą, siekiant konkurencingo ilgalaikio bendradarbiavimo;
- užtikrinti mokymus ir komunikaciją su prekybininkais;
- visų lygių darbuotojų mokymas bei įtraukimas į kokybės vadybą;

- visuotinės kokybės vadyba turi būti vertinama kaip strateginis metodas, kurį reikia taikyti kryptingai, jei 1992 m. Europos organizacijos norės konkuruoti bendrojoje rinkoje ir pasinaudoti jos teikiama nauda bei užtikrinti stabilų augimą (Kanji, 1990).

Nuo XX a. Europos organizacijos suprato, kad konkuruoti prekės funkcijomis jau nebeįmanoma. Tuo laikotarpiu Europos įmonės nebuvo pripažįstamos kaip patikimos, nors Amerika ir Japonija, šioje srityje, buvo seniai pažengusios. Keičiantis Europos ekonominiams santykiams buvo privaloma sukurti bendrą VKV populiarinimo ir įvertinimo modelį, kuris padėtų konkuruoti globalioje rinkoje.

Kokybės valdymas daro įtaką įmonės produktams, jos reputacijai bei darbuotojų motyvacijai. Esamai situacijai pakeisti buvo įkurta Europos kokybės vadybos fondo organizacija. Sekančiame skyriuje bus aptartas šis fondas bei jo veiklos rezultatai.

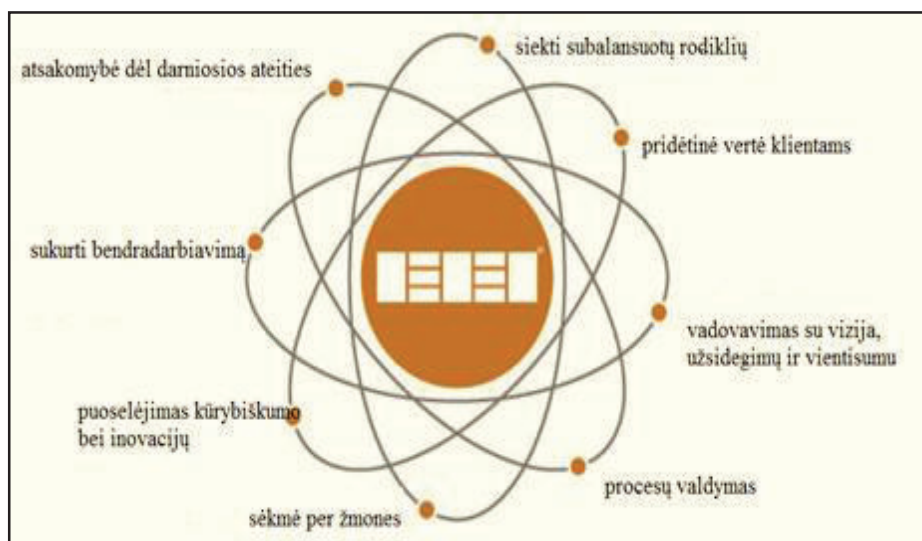
2. EUROPOS VERSLO TOBULUMO MODELIO ANALIZĖ

2.1. Europos kokybės valdybos fondo sukūrimas, misija, vizija ir vertybės

1988 metais keturiolika² didžiausių Europos įmonių vadovai sujungė jėgas, siekiant sukurti vadybos įrankį, kuris pagerintų Europos konkurencinį pranašumą. Tuo metu jau buvo susidūrusios su kokybės, kaip konkurencinio pranašumo, trūkumu Europoje (Europos..., 2012).

EFQM yra globali, nevyriausybinė, ne pelno siekianti organizacija. Organizacijos esmė yra padėti įmonėms įgyvendinti pokyčius, remiantis Europos verslo tobulumo modeliu. Skatina įmones taikyti visuotinės kokybės vadybos principus. Šiuo metu organizacija jungia daugiau nei 500 narių bei apima daugiau nei 50 verslo sričių (EFQM, 2011). Visi fondo nariai yra įsipareigoja gerinti efektyvumą, veiksmingumą bei siekti tobulumo (Mavroidis *et al.*, 2007).

Fondo vizija - pasaulis, kuriame Europos įmonės pripažįstamos kaip tvarios ekonomikos augimo etalonas, o misija - skatinti lyderius, kurie nori mokytis ir mokintis, dalintis ir kurti naujoves, remiantis EFQM Tobulumo modelio rėmais. Organizacijos vertybės pateikiamos trečiame paveiksle.



3 pav. Europos kokybės vadybos fondo vertybių modelis (EFQM, 2011)

Trečiame paveiksle yra parodytos fondo vertybės, kurios apima aštuonis verslo tobulumo koncepcijos principus:

²Robert Bosch GmbH; British Telecommunications plc; Bull SA; Ciba-Geigy AG; Avions Marcel Dassault-Breguet Aviation; AB Electrolux; Fiat Auto SpA; Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V.; Nestlé SA; Ing. C. Olivetti & C. SpA; NV Philips' Gloeilampenfabrieken; Régie Nationale des Usines Renault; Gebr. Sulzer AG; Volkswagen AG.

- klientų poreikių, norų, įsitikinimų supratimas bei jų patenkinimas;
- teigiama įtaka įmonės aplinkai;
- efektyvus pokyčių valdymas;
- sukuria naudą akcininkams bei bendruomenei per savo veiklos nuolatinį tobulinimą;
- lyderystė;
- veiklos efektyvumas bei veiksmingumas;
- darbuotojų įgalinimas;
- ilgalaikiai rezultatai.

Fondo vizija, misija ir vertybės yra peržiūrimos kas trejus metus, kaip strateginio planavimo dalis (EFQM, 2011). Galima pastebėti, kad organizacijos principai remiasi VKV principais – lyderystė, vidinių ir išorinių klientų poreikių tenkinimas, nuolatinis tobulėjimas, visų organizacijos narių įsitraukimas, neatitiktikčių prevencija, procesinis požiūris ir pan.

Europos kokybės vadybos fondo pagrindinė priemonė, įgyvendinant savo strategiją, yra Europos verslo tobulumo apdovanojimas. Jis vertina kaip VKV principai yra įdiegti bei kaip įgyvendinami įmonės veikloje.

Conti (2007) pabrėžė, kad Europos kokybės apdovanojimo sukūrimas, remiantis Malcolm Balgride apdovanojimo pavyzdžiu, buvo aukščiausias šios organizacijos tikslas. Darbo autorė norėtų paminėti, kad iki 1999 metų apdovanojimas vadinosi Europos kokybės apdovanojimas, 1999 m., kai fondas atnaujino modelį, buvo pakeistas pavadinimas į Europos kokybės vadybos fondo tobulumo apdovanojimą.

EFQM Tobulumo modelio tikslai:

- padėti ir skatinti vadybos komandoms taikyti verslo tobulumo principus;
- gerinti Europos verslo konkurencingumą;
- panaikinti Japonijos ir JAV konkurencinį pranašumą.

Ham (1988) ir Kim et al. (2010) papildė dar šiais tikslais:

- sukurti specifinį kokybės vadybos suvokimą;
- skatinti organizacijų bendradarbiavimą;
- vystyti vadybos ir motyvacines programas, glaudžiai bendradarbiaujant su kitomis Europos organizacijomis ir aukštojo mokslo institucijomis.

Galima teigti, kad Europos kokybės apdovanojimo tikslas buvo padėti Europos įmonėms pasivyti ir net pralenkti pirmaujančias JAV ir Japonijos bendroves, remiantis VKV principais.

EFQM organizacija yra atsakinga už modelio atnaujinimus, metodinių nurodymų rengimą, dalyvių įvertinimo procedūras, nugalėtojų apdovanojimą, vertintojų paruošimą bei atrinkimą, informacijos bei žinių sklaidą.

Modelio sukūrimas bei tobulinimas yra organizacijos funkcija, todėl modelio kūrimo istorija yra aptariamas kitame paragrafe.

2.2. Europos verslo tobulumo modelio kūrimo etapų bei modifikacijų analizė

Modelio kūrimas prasidėjo 1988 metais. Pradinėje modelio kūrimo stadijoje EFQM Apdovanojimo komiteto nariai suprato, kad logiškiausias variantas yra Europos kokybės apdovanojimui pritaikyti Malcolm Baldrige apdovanojimo pagrindinę struktūrą. Tuo laikotarpiu nebuvo pakankamos informacijos apie Demingo prizą, todėl buvo pasirinkta JAV patirtis. (Conti, 2007).

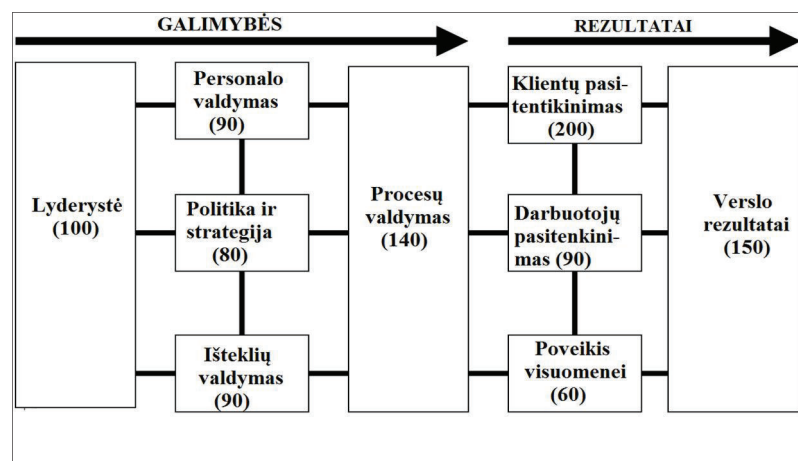
Pirmasis EFQM forumas įvyko 1990 m. Londone. Jame buvo nustatyti pagrindiniai kriterijai, kurie yra svarbūs įmonių veiklai bei apima VKV aspektus (žr. 1 priedą). Pirmame priede yra pateikiama modelio pagrindiniai kriterijai, kurie yra išlikę iki šių dienų. Kai kurių yra pakeisti pavadinimai bei jų procentinis svoris visame balų skaičiavime. Taip pat, išryškėja skirtumai nuo Malcolm Baldrige apdovanojimo modelio. Conti (2007) išskiria šiuos skirtumus:

- sukuriamas papildomas kriterijus - visuomenės pripažinimas;
- modelio struktūra (kriterijai, subkriterijai, veiklos sritys).

Pirmajame variante nebuvo pagrindinio modelio aspekto - savęs įsivertinimo. Šią modelio modifikaciją pasiūlė vienas iš kūrėjų Tito Conti (Conti, 2007). Papildomi patobulinimai pateikti T. Conti (Conti, 2007):

- atskirti įtakojantys veiksniai bei rezultatai;
- daugiausi balų svorio skirta klientų rezultatams;
- savęs įsivertinimo metodologija (savęs įsivertinimas tampa privaloma sąlyga).

Per sekančius metus Apdovanojimo komitetas įnirtingai tobulino modelį, nes pasiūlytos modifikacijos iš esmės keitė struktūrą. Reikėjo sukurti savęs įvertinimo metodologiją bei kriterijų paskirstymą pagal įtakojančius veiksnius ir rezultatus. Galų gale, 1992 m. pateiktas galutinis modelio variantas, kurio grafinė struktūra iki šių dienų mažai pakito. (žr. 4 pav.).



4 pav. Galutinis modelio variantas 1992 m. (Conti, 2007)

Nors fondas buvo įkurtas 1988 m., modelio kūrimas užtruko iki 1991 metų, tam kad 1992 m. jau galėtų būti teikiami apdovanojimai. Ketvirtame paveiksle pateikta struktūra yra galutinis viešai paskelbtas modelis. Pastebėtina, kad galutinis variantas skyrėsi nuo 1990 m. apibrėžtų kriterijų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. 1990 m. ir 1992 m. Europos kokybės apdovanojimo modelių palyginimas
(sudaryta autorės, remiantis Conti, 2007)

	Kriterijai	Balų skaičius	
		1990	1992
Galimybės (500)	1. Lyderystė	150	100
	2. Politika ir strategija	100	80
	3. Procesų valdymas	150	140
	4. Išteklų valdymas	100	90
	5. Personalo valdymas		90
Rezultatai (500)	6. Darbuotojų pasitenkinimas	100	90
	7. Klientų pasitenkinimas	200	200
	8. Visuomenės pripažinimas	75	60
	9. Verslo rezultatai	125	150
Iš viso:		1000	1000

Per tobulinimo metus padidėjo kriterijų skaičius - pridėtas papildomas kriterijus „Personalo valdymas“. Pirmame variante šis kriterijus buvo įtrauktas į „Išteklų valdymą“, tačiau Apdovanojimo komitetas jį išskyrė, kaip labai svarbų aspektą.

Per tuos metus buvo pakeisti kriterijų svoriai bendrame rezultate, bet galutinis balų skaičius liko toks pats - 1000 balų. Maksimaliai galimas surinkti balų skaičius buvo sumažintas beveik visuose kriterijuose, tačiau padidėjo „Verslo rezultatų“ svoris (nuo 125 iki 150), o nepakito „Klientų pasitenkinimas“. Darbo autorės nuomone, pridėtas naujas kriterijus,

nes suvokta personalo valdymo įtaka įmonių rezultatams. Kriterijų svariai pakeisti, siekiant geresnio modelio atitikimo realiai verslo situacijai (kuo didesnis skaičius – tuo kriterijus svarbesnis). Modelio tikslas buvo nuolatinis tobulinimas, o ne revoliucingi pakeitimai. Maždaug kas trejus metus buvo atliekami patobulinimai. Tobulinimų esminiai rezultatai yra pateikiami antroje lentelėje.

2 lentelė. **EFQM modelio modifikacijos nuo 1991 iki 2013 m.**

(sudaryta autorės, remiantis Shahin 2011 ir Newsletter..., 2012)

Metai	Pokytis
1995	Peržiūrėtos pagrindinės sekcijos
1996	Modelio pritaikymas mažoms ir vidutinio dydžio įmonėms
1999	Pakeičiami kriterijų pavadinimai, pristatomas RADAR modelis
2003	RADAR patobulinimai, skirtingos versijos skirtingoms verslo sektoriams, kriterijų pavadinimų patobulinimas
2010	Pradedama orientuotis į inovacijas bei atsakingą verslą, pristatomas vienas modelis visiems verslo sektoriams, pasikeičia kriterijų svariai (visi po 10%, tik klientų rezultatai bei įmonės rezultatai po 15%)
2013	Dėmesys lankstumui, supaprastinta kalba, pokyčiai RADAR sistemoje

Antroje lentelėje pateikta informacija patvirtina, kad yra nėra daroma stiprių modelio pakeitimų, tik modifikacijos. 1996 metai modelio pritaikytas mažoms ir vidutinėms įmonėms. Pakeitimas buvo paremtas modelio apimties sumažinimu šiai grupei įmonių – dalyvavimo paraiškos dokumentų skaičius sumažėjo nuo 75 iki 35, subkriterijų nuo 33 iki 22, tačiau balų svariai kriterijuose nebuvo pakeisti.

EFQM taikymo galimybių vystymas bei tobulinimas padėjo modeliui populiarėti tarp įmonių, taip pat tapo naudingesnis ir labiau prisidėjo prie konkurencingo verslo vystymo (Europe's ..., 1997). Vis dėlto, pagrindinis patobulinimas buvo pristatytas 1999 m. Įgyvendinti pakeitimai (Improvements ... , 1998):

- pakeisti kriterijų pavadinimai (verslo rezultatai į organizacijos pasirodymas; personalo valdymas į žmonės ir žinios; procesai į procesai, orientuoti į klientus);
- atsirado mokymosi ir inovacijų įtaka, kurio kryptis yra nuo rezultatų prie galimybių.

Modelis yra visą laiką tobulinimas ir gerinimams. Tokių veiksmų rezultatas yra modelis, kuris atitinka realią verslo padėtį bei padeda įmonėms siekti VKV tikslų bei orientuotas į

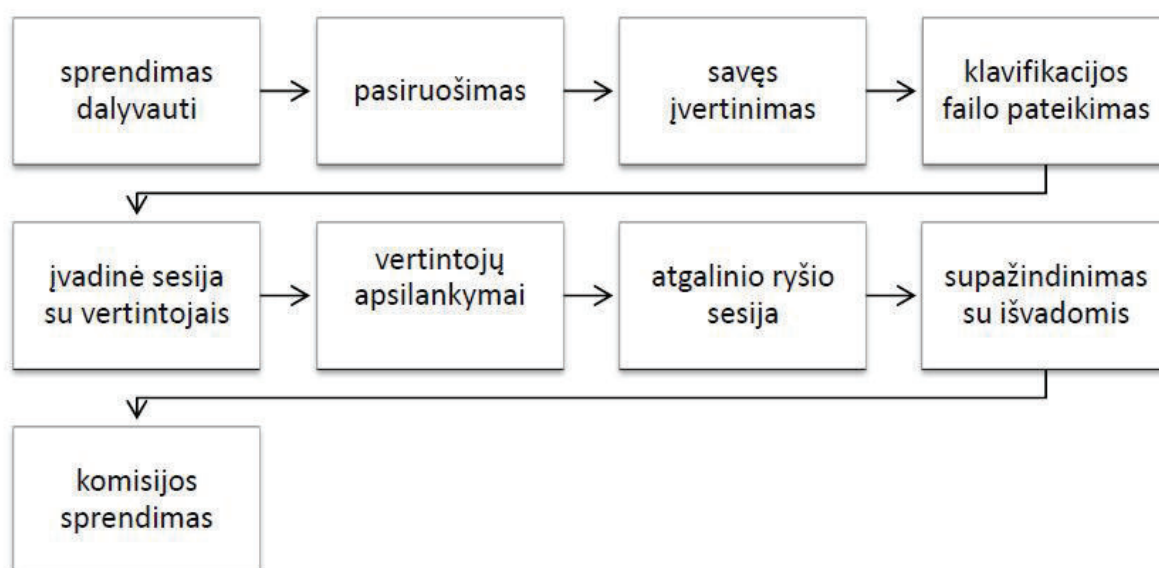
besikeičiančią rinką. Conti (2007) manymų, papildytas modelis geriau atitinka organizacijos dinamiką, skatinti tobulėti bei keičia nusistovėjusį požiūrį apie kokybę.

Kiekvienas tobulinimas buvo pirmiausia ištiriamas rinkoje, patikrinama ar tikrai patobulinimas yra naudingas. Galima teigti, jog modelio struktūra yra paremta realia verslo praktika.

Modelis buvo sukurtas prieš daugiau negu dvidešimt penkerius metų, bet visą laikotarpį pastoviai buvo atnaujinamas ir nuolatos tobulinamas, tam kad geriau atitiktų verslo aplinką ir nereiktų daryti drastiškų modifikacijų. Darbo autorė mano, kad tokia strategija yra pasirinkta, nes modelio įgyvendinimas užtrunka. Kitame poskyryje bus kalbama apie apdovanojimo procesą, savęs įsivertimo metodą bei gaunamą naudą.

2.3. Europos verslo tobulumo modelio prizo analizė

Išanalizavus modelio raidą, galima pasižiūrėti organizacijos vertinimo procesą EFQM apdovanojimų konkursuose (žr. 5 pav.). Visas procesas pradedamas nuo sprendimo dalyvauti priėmimo (gali būti išskiriamas kaip atskira proceso dalis, kadangi tai yra labai svarbus įmonės žingsnis). Vėliau anketos pildymas, informavimas, susitikimai su ekspertais, supažindinimas su rezultatais. EFQM organizacija siekia, kuo labiau palengvinti įmonių pradžios procesą, todėl yra sukūrusi paslaugų paketus. Nusipirkusios įmonės juos gali pritaikyti savo veikloje bei remtis kitų įmonių gerąja praktika.



5 pav. EFQM Tobulumo apdovanojimo vertinimo procesas (sudaryta autorės, remiantis Kim et al., 2010)

Penktame paveiksle pateiktas procesas yra pakankamai ilgas. Kyla klausimas, ar tikrai kiekviena įmonė gali skirti tiek laiko išteklių. Pati didžiausia laiko sąnaudų reikalaujanti dalis yra savęs vertinimo laikotarpis. Pastebėtinas didelis privalumas - dalyvaujanti įmonė gauna grįžtamąjį ryšį bei vertintojų pastabas apie įmonės rezultatus.

2.3.1. Įmonės savęs įsivertinimo analizė

Po Conti (2007) pasiūlyto modelio patobulinimo iki šių dienų yra išlikęs savęs įsivertinimas, kaip pagrindinis reikalavimas norint dalyvauti EFQM apdovanojimuose. Kim *et al.* (2010) pažymi, kad ši dalis yra labiausiai mokslinėje literatūroje analizuojama tema.

Savęs įsivertinimo procesas turi apimti du aspektus (Conti, 1991):

- atlikti priežasčių ir pasekmių analizę tarp įmonės veiklos procesų ir galutinių rezultatų;
- išsiaiškinti koreguotinas įmonės sistemos bei procesų vietas, siekiant tobulinti ateities rezultatus.

Biazzo ir Bernardi (2002) savo tyrimo metu nustatė, kad organizacijos įsivertinimas yra daugiasluoksnis procesas. Savęs vertinimo priemonės turi būti suderinta su taikytinu EFQM metodu.

Wiele *et al.* (1996) išskiria tris savęs įsivertinimo etapus:

1 etapas. Suvokimas. Organizacija yra pažengusi kokybės suvokime, kad galėtų pradėti vykdyti savęs vertinimą.

2 etapas. Pradžia. Mokslininkas pataria, kad pirmieji vertintojai būtų įmonės kokybės vadybininkai. Jie geriau supranta procesus. Rezultatai klasifikuojami kaip konfidenciali informacija. Įmonė dar neturi jokio ryšio su apdovanojimais.

3 etapas. Pažengusių lygis. Vertintojai – vadovai. Gauta informacija yra naudojama kaip mokymosi priemonė įmonės viduje. Atsiranda ryšys su apdovanojimais.

Wiele *et al.* (1996) atliktas tyrimas patvirtino, kad įmonės, kurios pradėjo savęs vertinimą, turi tikslą jį toliau plėtoti. Taip pat, Samuelsson *et al.* (2002) atliktas tyrimas atkleidė, kad ne visuomet savęs vertinimas yra atliekamas turint tikslą dalyvauti apdovanojimuose.

Shergold ir Reed (1996) ir Kim *et al.* (2010) išskyrė savęs įsivertinimo privalumus:

- identifikuoja įmonės galimybes;
- padeda pastebėti vietas, kurias reikia geriau valdyti;
- gauti rezultatai yra objektyvesni ir visapusiški, palyginant su konkurentais;
- paskatina kontroliuoti procesus.

Sampaio *et al.* (2012) teigia, kad verslo tobulumas labai priklauso nuo „minkštųjų“ faktorių - žmonių, kultūros. Pastebėtina, kad analitinis tyrimas negali apimti visų svarbių aspektų, tokių kaip kultūra, bendravimas ir pan. Organizacija neprivalo savęs vertinimui taikyti griežtų formų bei analizuoti kiekvieną sritį. Vadinasi, savęs vertinimas yra procesas, kurio apimtis bei tikslus kontroliuoja pati įmonė.

Išanalizavus EFQM modelio pagrindą - savęs įsivertinimą, galima pritarti Conti (2007) minčiai, kad ši modelio dalis yra labai svarbi ir būtina įmonės tobulėjimui, nes padeda pastebėti taisytinas vietas bei įvertinti galimybes. Savęs įsivertinimas padeda įmonių vadovams pamatyti esamo verslo situaciją, padeda surasti atskaitos tašką nuolatiniam tobulinimui. Padeda identifikuoti verslo stipriąsias ir silpnąsias vietas. Taip pat, pastebėtina modelio gali būti pritaikytas pagal įmonių poreikius.

Verslo tobulumo modeliai pateikia gerosios praktikos gaires, savęs vertinimą bei siekia nuolatinio tobulėjimo. Vis dėlto, svarbu išanalizuoti modelio privalumus bei trūkumus.

2.3.2. Europos verslo tobulumo modelio taikymo privalumai ir apribojimai

Organizacijos, kurios priėmė verslo tobulumo modelius, supranta, kad šie modeliai skatina įgyvendinti verslo tobulumo principus bei yra įrankiai, kurie leidžia įgyvendinti kokybės vadybos strategijas.

EFQM modelis padėjo vystyti Europos bendrąjį rinkai ir sukurti naują Vakarų Europos organizacijų vadybos identitetą (Talwar, 2011). Vadinasi, modelis įgyvendino Chase (1988) ir An Evolutionary ... (1999) pateiktas rekomendacijas.

Gómez *et al.* (2011) teigia, kad EFQM Tobulumo modelio taikymas gali būti sekantis žingsnis po ISO 9000 sertifikavimosi. Autoriai teigia, jog modelio sėkmė yra ta, kad suformuota aiški struktūra, terminologija ir metodologija, ko trūksta VKV. Modelis sukuria aiškų žingsnį po žingsnio sistemą, kuri leidžia įmonės vadovams pasiekti ilgalaikių teigiamų rezultatų. Gómez *et al.* (2011) taip pat patvirtina mintį, kad EFQM Tobulumo modelis yra sekantis „logiškas žingsnis“ verslo tobulumo siekime.

Boulter *et al.* (2013) tyrimas atskleidė, kad apdovanojimą laimėjusios įmonės demonstruoja geresnius finansinius rezultatus negu nedalyvavusios. Laimėjusios organizacijos per pirmus metus savo pardavimus padidina apie 8%, palyginus su nelaimėjusiomis. Laikotarpyje nuo trijų iki penkių metų rezultatai stabiliai pagerėja apie 17%.

Laimėjus EFQM Tobulumo apdovanojimą, yra identifikuojama, kad įmonė yra geriausiai vykdanči savo veiklą bei puikiai įgyvendina VKV principus. Galima teigti, jog konkurso laimėjimas yra papildoma garantija iš trečiosios šalies, kad kompanija savo veiklą vykdo

sėkmingi, remiantis verslo tobulumo principais. Lee (2002) teigia, kad laimėjus konkursą padidėja įmonės žinomumas. Ypatingai jeigu įmonė tai panaudoja marketingo tikslams. Darbuotojai labiau didžiuojasi įmone, kurioje dirba.

Modelis gali būti pritaikytas pagal įmonių veiklos specifiką. Nėra visiškai identiškų įmonių, kaip nėra visiškai identiškų planų. Gera praktika yra adaptuoti modelį pagal savo įmonės poreikius (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. **Modelio pritaikymo įmonių poreikiams pavyzdžiai** (sudaryta autorės, remiantis Samuelsson et al., 2002)

Įmonė	Taikomas modelis	Sukūrimo pagrindas	Priežastys
Nokia Mobile Phone	Esamos situacijos modelis	EFQM ir MBNQA	EFQM modelis buvo be regioninių jungčių. Galimybė keisti kriterijus pagal įmonės poreikius
Morrison Contruction	Subalansuoti verslo rodikliai	18 savarankiškai nusistatytų rodiklių	EFQM savianalizė parodė tuos pačias taisytnas vietas
SAS (skandinavų oro linijos)	Modifikuotas EFQM		Pritaikė pagal savo verslo poreikius. Sukūrė 50 įmonės sričių, kurias reikia analizuoti. Sukūrė savo sričių vadovą, remiantis EFQM modelio vadovu.

Trečioje lentelėje pateikti duomenis patvirtina, kad globalios įmonės griežtai nesivadovauja sausa modelio metodologija. Samuelsson *et al.* (2002) tyrime pabrėžia, kad modelio taikymo galimybes riboja jo kontinentinės ribos, nes didelės įmonės turi padalinius ne viename kontinente, o modifikavus yra patiriamos mažesnės išlaidos.

Gómez *et al.* (2011) atliktas tyrimas parodė, kad gamybinės ir privataus sektoriaus įmonės geriau atitinka EFQM modelį, negu viešojo sektoriaus, nors yra teigiama, kad modelis tinka visoms įmonių tipams (EFQM ..., 2011).

Mokslinėje literatūroje taip pat yra ir kritikos modelio atžvilgiu. Gómez *et al.* (2011) tyrimas patvirtino, kad EFQM modelis neapima visų VKV principų. Tyrimo metu nebuvo rasta įtakojančio ryšio tarp darbuotojų ir procesų bei tarp procesų ir klientų rezultatų, ką autoriai apibūdino kaip svarbius VKV principus.

Tobulumo modeliai negali būti įgyvendinami kaip operatyvių sprendimų priėmimo metodologija ar įrankiai (Sampaio *et al.*, 2012). Modelis apima tik strateginius ir ilgalaikius sprendimus, kurie atneša ilgalaikę naudą.

Talwar (2011) teigia, kad vertinimai gali būti labai subjektyvūs. Kai kuriuos modelio kriterijus yra sunku apibrėžti bei objektyviai įvertinti, nes visų suvokimas yra skirtingas.

EFQM Tobulumo modelio įgyvendinimas užtrunka ir turi praeiti nemažai laiko, kol įmonė modelio principus įgyvendina savo kasdieninėje veikloje (Boulter *et al.*, 2013). Teiginį paremia ir Davidson *et al.* (2004) mintis, jog „didžiusia dalimi tai griozdiškas procesas, intensyvus duomenų rinkime, brangus bei reikalaujantis daug išteklių, norint gauti bent kažkiek naudingos informacijos“. Vadinasi, modelio pritaikymas yra labai imlus laiko ištekliams - geri rezultatai nebus pasiekiami greitai. Nors dabartinėje verslo aplinkoje nėra labai aiškiai suvokiama, kad svarbiau yra ilgalaikiai rezultatai negu trumpalaikė nauda.

Taip pat, Samuelsson *et al.* (2002) tyrimas atskleidė, kad savianalizė, kaip tobulėjimo priemonė, yra nesuprantama. Susiduriama su sunkumais, kai norima palyginti rezultatus, nes ši informacija yra konfidenciali.

Visuotinės kokybės vadybos principų įdiegimas įmonėje yra labai sunkus procesas. Nėra aprašytų jokių gairių ar taisyklių kaip turėtų būti diegiama sistema. Harrington *et al.* (2012) nurodo kad yra keli žingsniai, kurie yra visiems bendri. Pats svarbiausias - nusistatymas nuo ko pradėti, nes, kaip teigia Harrington *et al.* (2012), tai yra pati sunkiausia proceso dalis. Vėlesnis VKV principų diegimas reikalauja sisteminio, pragmatiško ir gerai struktūrizuoto požiūrio (Harrington *et al.*, 2012).

Modeliai yra tam tikras standartas (vienoda metodologija; vertinimo standartai yra vienoda, ir pan.), tačiau standartizuoti dalykai negali palaikyti žinių bei verslo pokyčių, nes tai yra susitarimas tarp tam tikrų šalių (Sampaio *et al.*, 2012).

Kaip jau minėta, kad EFQM modelis yra visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo įrankis, kuris turi tiek privalumų, tiek ir trūkumų. Darbo autorės nuomone, kad modelio įgyvendinimas ir gautas rezultatas tiesiogiai priklauso nuo įmonės pastangų bei noro pritaikyti savo veikloje šį modelį.

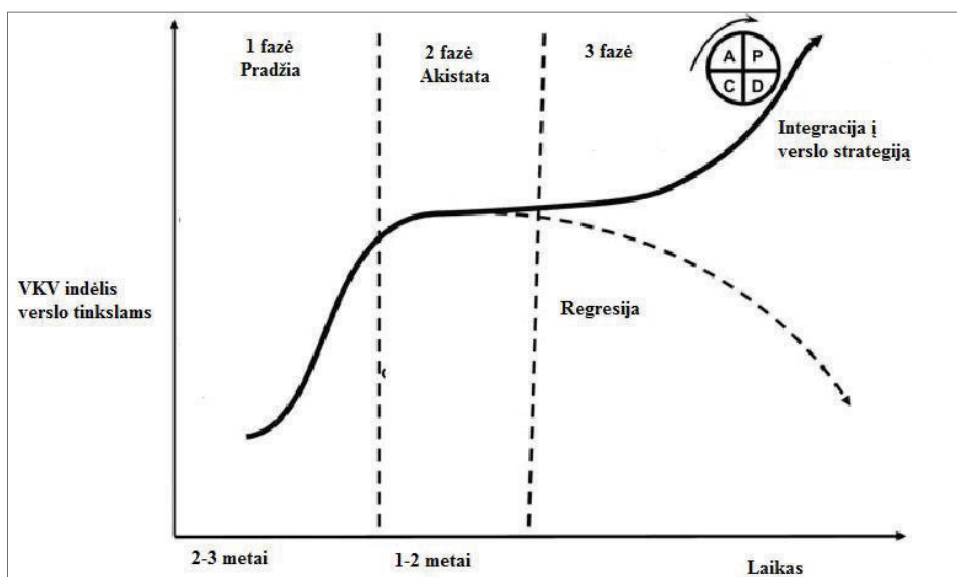
Išanalizavus modelio teikiamą naudą bei mokslininkų apibrėžtus trūkumus, būtų logiška išnagrinėti kokia ateitis gali būti šio modelio. Gal jis jau yra praradęs savo populiarumą ir yra geresnių modelių už šį.

2.4. Europos verslo tobulumo modelio ateities perspektyvos

EFQM tobulumo modelis yra „jauniausias“ iš labiau žinomų ir taikomų kokybės apdovanojimų modelių.

Amerikoje nacionalinis kokybės prizo sukūrimas buvo įtakotas kylančių ekonominių grėsmių iš Japonijos ir net iš Korėjos, kuri irgi buvo sąmoninga kokybės atžvilgiu. Pagrindinis Japonijos ir JAV skirtumas tuo laikotarpiu buvo skirtingas požiūris į aukščiausių vadovų vaidmenį kokybės politikoje. Japonijoje vadovai privalėjo dalyvauti kokybės gerinimo procese, o Amerikoje - kokybės gerinimo sritis yra valdoma specialisto ir tėra viena iš vadovų funkcijų (Kanji, 1990).

EFQM Tobulumo modelis yra VKV įgyvendinimo būdas, tai galima pritaikyti Conti (2011) teiginį, kad VKV susidomėjimas slūgsta, nes vadovai nesugebėjo įgyvendinti visų šios koncepcijos principų (žr. 6 pav.)



6 pav. Tipinė VKV evoliucija (šaltinis: Conti, 2011)

Kaip teigia Conti (2011), iš savo mokslinės ir asmeninės patirties, kad pirmaisiais keleriais taikymo metais VKV duoda aukštus teigiamus rezultatus, kadangi yra ištaisomos mažos ir vidutinės nuolat pasikartojančios klaidos. Padidėja įmonės pelningumas bei darbuotojai tampa labiau motyvuoti, nes rezultatai yra labai aiškūs. Didžiausia problema yra antroje fazėje - reikalinga pačių vadovų iniciatyva. Šioje fazėje yra tarp-funkcinių ryšių kūrimas, norint toliau išlaikyti nuolatinį tobulėjimą. Vadovai tai suvokia kaip grėsmę, kadangi tiki, jog tai suardys jų funkcinius ryšius bei galią. Conti (2011) tai įvardija, kaip didžiausią problemą didelėse įmonėse. Nuo vadovų priklauso kaip bus elgiama trečioje fazėje - VKV bus toliau

vykdoma, ar įmonė jos atsisakys ir pereis prie konservatyvesnių kokybės metodų (pvz., ISO sertifikavimo).

EFQM modelis yra VKV įgyvendinimo įrankis, galima manyti, kad taip ir būna su modelio taikymu - pirmiausia viskas būna aiškus pagerėjimas, vėliau iškyla sunkumų ir galiausiai yra siekiama tobulumo arba pastangos yra nutraukiamos. Conti (2011) teigia, kad didžioji dauguma įmonių pasirenka antrąjį variantą.

Kita problema – EFQM organizacija yra pelno siekianti, todėl visos paslaugos, konsultacijos yra mokamas. Jeigu vadovai lieka įsipareigoję ir turi finansinių išteklių, tai galima būti teigti, kad ateities perspektyvos yra teigiamos.

Darbo autorės nuomone, ilgas EFQM organizacijos gyvavimo laikas patvirtina, kad organizacija veikia teisinga linkme.. EFQM Tobulumo modelio nuolatinis gerinimas patvirtina, kad yra naudinga jį tobulinti ir siekti jo atitikimo verslo aplinkai. Darbo autorė mano, kad modelio privalumai nusveria trūkumus, kadangi pagrindinė esmė yra savęs įsivertinimas. Jis padeda įmonės geriau suvokti save bei pastebėti galimybes ir taisytinas vietas. Šią metodiką gali pritaikyti kiekviena įmonė, nebūtina dalyvauti apdovanojimuose. Modelio ateities perspektyvos priklauso nuo įmonių vadovybės įsipareigojimų kokybės vadybai.

Nors Europos kokybės vadybos fondas buvo įkurtas prieš 26 metus, tačiau iki šiol jo veikla daro įtaką Europos (ir ne tik) verslo aplinkai. Skatina įmones taikyti visuotinės kokybės vadybos principus. EFQM Tobulumo modelio taikymo galimybių vystymas bei tobulinimas padėjo jam populiarėti tarp įmonių. Taip pat, tapo naudingesnis ir labiau prisidėjo prie konkurencingo verslo vystymosi. Savęs įsivertinimas (pagrindinė sąlyga norint dalyvauti konkurse) labai svarbus ir būtinas įmonės tobulėjimui, nes padeda pastebėti taisytinas įmones vietas bei įvertinti galimybes. EFQM Tobulumo modelio taikymas gali būti sekantis žingsnis, po ISO 9000 sertifikavimosi. Laimėjus EFQM Tobulumo apdovanojimą, yra identifikuojama, kad įmonė yra geriausiai vykdanči savo veiklą bei puikiai įgyvendina VKV principus. Modelis apima strateginius ir ilgalaikius sprendimus, kurie atneša ilgalaikę naudą. Negali būti taikomas operatyviniams sprendimams. Pilnas modelio pritaikymas įmonės poreikiams bei įgyvendinimas užtrunka laiko, todėl nuo vadovybės įsipareigojimų nuolatiniam tobulėjimui priklauso EFQM Tobulumo modelio ateitis.

EFQM Tobulumo modelio principais yra paremta didžioji dauguma Europos sąjungos šalių nacionaliniai kokybės prizai. Kitame skyriuje bus nagrinėjami šie prizai, taip pat analizuojama MBNQA bei pristatomas Lietuvos nacionalinis kokybės vadybos prizas.

3. KOKYBĖS VADYBOS APDOVANOJIMŲ ANALIZĖ

3.1. Europos šalių kokybės apdovanojimai

Nors Europoje yra EFQM apdovanojimai, kiekviena narė turi savo šalies kokybės apdovanojimą. Mavroidis *et al.* (2007) teigia, kad dauguma Europos šalių apdovanojimų yra sukurti, siekiant skatinti įmonių veiklos valdyme taikyti VKV. Kiekvienoje šalyje apdovanojimai priklauso nuo vyraujančio politinio statuso, teisinės sistemos, valstybės kišimosi į privatų sektorių ir nuo verslo filosofijos.

Mavroidis *et al.* (2007) ir Tan (2002) pažymi, jog pagrindiniai tikslai rengti nacionalinius kokybės prizus yra:

- skatinti suvokimą apie kokybę;
- padėti suprasti kokybės tobulumo reikalavimus;
- užtikrinti informacijos sklaidą apie sėkmingas verslo strategijas ir jų naudą.

Mavroidis *et al.* (2007) savo tyrime parodė, kad 24 ES šalyse yra 31 nacionaliniai, regioniniai ar vietiniai apdovanojimai. Iš jų:

- 18 (apie 58%) yra paremti EFQM Tobulumo modeliu, nors turi tam tikrų nedidelių modifikacijų kriterijų pavadinimuose ar subkriterijų apibūdinimuose;
- 5 (apie 16%) yra paremti EFQM Tobulumo modeliu, tačiau stipriai modifikuoti kriterijai bei taškų skaičius;
- 8 yra sukurti pačių šalių arba paremti kitaip modeliais (žr. 2 priedą).

Galima teigti, jog nacionaliniu lygmeniu pagrindinis kokybės prizų etalonas yra EFQM Tobulumo modelis, nors pritaikytas pagal šalies verslo ypatumus. Mavroidis *et al.* (2007) pabrėžia, kad yra trijų tipų apdovanojimai:

1. nacionaliniai – apdovanojimams yra teikiama valstybės finansinė ir administracinė parama (pvz. Lietuvos, Latvijos, Estijos ir pan.);
2. privatūs – remiami asociacijų, nepelno organizacijų, privataus kapitalo įmonių (Vokietija, Prancūzija ir pan.);
3. mišrūs – remiami tiek valstybės tiek privačių fondų (Airija, Liuksemburgas ir pan.).

Nacionalinio kokybės prizo tipas priklauso nuo narės vidinės politikos ir dažniausiai rėmėjas dalyvauja administratoriaus teisėmis (Mavroidis *et al.*, 2007). Rytų Europos šalyse daugiau yra nacionalinių kokybės apdovanojimų negu Vakarų Europos šalyse. Šiose šalyse nebuvo verslo iniciatyvos iki 1990-ųjų pradžios. Vyriausybės turėjo imtis iniciatyvos skatinti verslo tobulumo modelius, kurie galėtų pagerinti įmonių konkurencingumą. Taip pat, šiose

šalyse organizacijos buvo nepatyrusios kurti bei įgyvendinti kokybės prizus (Mavroidis et al., 2007).

Tan (2002) išskiria papildomus požymius pagal kuriuos gali skirtis nacionaliniai kokybės prizai:

- skirtingi apdovanojimai skirtingų dydžių įmonėms;
- gamybos ir paslaugų sektoriams skirtingi apdovanojimai;
- ne pelno organizacijoms apdovanojimai;
- apdovanojimai pagal kokybės tobulumo pasiekimą.

Taip pat Tan (2002) pateikia priežastis, dėl kurių skiriasi nacionaliniai kokybės prizų vertinimo kriterijai:

- Ekonominis ir socialinis šalies išsivystymo lygis. Šita dalis sutampa su Mavroidis et al. (2007) pastebėjimais, kad mažiau išsivysčiusiose šalyse apdovanojimai yra skatinami vyriausybės iniciatyva. Tan (2002) šioje vietoje labai pabrėžia aukščiausių vadovų įsipareigojimą, kurie skatintų kokybės siekimą, konkurenciją ir nuolatinį tobulėjimą.
- Verslo kultūros suvokimas. Pagal autorių ši priežastis yra susijusi, kaip organizacijos vadovai supranta poreikį vadovautis ne tik ekonominiu, bet ir kultūriniu kontekstu. Vadovai turi suprasti, kad žmogus yra svarbi verslo dalis, nepriklausomai kuriai verslo pusei jis priklauso (kaip darbuotojas ar kaip klientas).
- Siekis vykdyti veiklą suderintą su tarptautiniais standartais ir geriausia praktika. Kaip teigia mokslininkas, kad kokybės apdovanojimų suderinamumas su tarptautiniais elementais nulemia įmonių eksporto konkurencingumą bei parodo šalies įsipareigojimą skatinti visuotinę kokybę.

Tan (2002) paprieštarauja Mavroidis et al. (2007) pastebėjimams, ir teigia, jog kokybės apdovanojimus reikia remti tiek privačia iniciatyva, tiek vyriausybės parama, norint sėkmingai įgyvendinti kokybės apdovanojimus.

Mokslinėje literatūroje pateikiami du nacionalinių kokybės apdovanojimo apribojimai. Pirmasis - dėl reikalingų finansinių išteklių gali būti neprieinama visoms įmonėms. Nors dalyvavimas nacionaliniuose kokybės prizuose yra nemokamas. Įmonės turi skirti darbuotojų laiką užpildyti klausimynui, tačiau ne visos organizacijos geba atitraukti žmones nuo jų pagrindinės veiklos.

Antrasis - pačios įmonės save nominuoja (Lee, 2002). Kaip jau minėta, pati įmonė pateikia paraišką dalyvauti konkurse. Galima manyti, kad įmonės, kurios įgyvendina verslo tobulumo principus, gali likti nepastebėtos.

Nacionaliniai kokybės apdovanojimai yra priemonė, kuri įgalina skleisti kokybės gaires ne tik versle bet ir visuomenės suvokimui gilinti. Vis dėlto, apdovanojimų tipai yra labai priklausomi nuo vyraujančios šalyje ekonominės, socialinės, kultūrinės situacijos.

3.2. JAV nacionalinis kokybės apdovanojimas

Remiantis Johnson (2001), JAV yra apie keturiasdešimt tarptautinių ir penkiasdešimt regioninių kokybės prizų, tačiau nacionalinis ir žymiausias yra 1987 m. sukurtas Malcolm Balgride apdovanojimas. Jo tikslas yra didinti kokybės žinomumą, identifikuoti kokybės tobulumo reikalavimus, dalintis informacija apie sėkmingas kokybės vadybos strategijas ir gaunamą naudą (Sampaio *et al.*, 2012).

Amerikiečių modelio pagrindinė mintis yra, kad ilgalaikė konkurencija galima pasiekti tik per klientų pasitenkinimą. O pagrindinės nuostata yra ta, jog vadovo veiksmai kryptingai įtakoja tam tikras veiklas (žmonės, strateginį planavimą, procesus, informaciją bei analizę), tam kad pasiektų verslo tobulumą ir klientų pasitenkinimą. Pagal modelio nuostatas rezultatai privalo būti pamatuojami, palyginami bei kiekybiškai įvertinami (Talwar, 2011). MBNQA yra teikiamas trijose kategorijose – gamybos įmonėms, paslaugų įmonėms ir smulkiam verslui.

Modelio struktūra apima septynis kriterijus - vadovavimas; informacija ir analizė; procesų valdymas, strateginis planavimas, žmoniškųjų išteklių plėtojimas ir vadyba, dėmesys vartotojui ir jų patenkinimas, verslo rezultatai.

Modelio sudarytas yra paremtas visų suinteresuotų šalių dalyvavimu. Malcolm Baldrige nacionalinis kokybės modelis yra paremtas daugelių srities ekspertų dalyvavimu (tokių kaip - vadovų ir sėkmingiausių įmonių, verslo mokyklų profesoriai bei konsultantai) bei pagalba, kuriant kriterijus. Nacionalinis standartų ir technologijos (toliau - NIST) prižiūrėjo apdovanojimų kriterijų sudarymo procesą. Dėl to, į modelį nebuvo įtrauktos neįrodytos verslo ar „naminės“ teorijos. Kiekvienais metais kriterijai yra atnaujinami, remiantis įvairių bendrovių ekspertų, valdymo konsultantų, akademikų rekomendacijomis. MBNQA teisėjai yra įpareigoti nuolatos gerinti kriterijus bei vertinimo procesą. Vertinimo komanda gali sutelkti dėmesį į kriterijų pritaikomumą ir jų naudojimą, o ne diskutuoti be galo apie ką reikėtų įvertinti ir tai, kokį svorį suteikti skirtingoms sritis (Godfrey, 2012).

Prajogo (2005) teigė, kad modelio kriterijai yra lengvai pritaikomi skirtingoms organizacijos, kurios siekia gerinti kokybės vadybos įgyvendinimo rezultatus. Apdovanojime gali dalyvauti verslo, sveikatos priežiūros, švietimo, nepelno organizacijos. Vienetai gali būti privatūs ir viešieji.

Valstybės vadovai yra įsipareigoję MBNQA, nes apdovanojimą įteikia JAV prezidentas. MBNQA yra skirtas identifikuoti geriausią įmonę, o ne produktus ar paslaugas.

Trumpas MBNQA ir EFQM modelių palyginimas

Abu modeliai yra plačiai taikomi įmonių veikloje. Sampaio *et al.* (2012) teigia, kad tobulumo modelius sieja panašios vertybės, principai bei kriterijai. Mokslininkas išskiria kelis skirtumus bei panašumus:

- MBNQA nesigilina į verslo poveikį visuomenei;
- EFQM apdovanojimai analizuoja išteklių valdymą;
- EFQM ir MBNQA yra orientuoti verslo valdymo efektyvumą bei rezultatus, o ne į paslaugų ar produktų kokybę;
- abu apdovanojimai labiausiai vertina klientų pasitenkinimą (skiria didžiausią balų skaičių).

Tobulumo modeliai yra įrankiai siekiant pagerinti įmonės veiklą, tačiau jie nėra kasdieninių problemų pašalinimo įrankiai. Įmonių sėkmė priklauso nuo veiklos rezultatų bei įmonės struktūros, o ne nuo taikomų verslo modelių. (Sampaio *et al.*, 2012) . Sunku išskirti vieno ar kito modelio privalumus ar trūkumus, tačiau EFQM Tobulumo modelis platesniu požiūriu apima verslo aplinką.

3.3. Lietuvos Nacionalinis kokybės vadybos prizas

Lietuvos Nacionalinis kokybės vadybos prizas yra paremtas Europos verslo tobulumo modelio metodologija. Pagal anksčiau jau aptartą Mavroidis *et al.* (2007) skirstymą, Lietuvos NKVP yra remiamas vien tik valstybės materialiaisiais ir administravimo ištekliais, vadinasi tai yra nacionalinio lygio apdovanojimas. Konkursą kiekvienais metais organizuoja Ūkio ministerija ir Kokybės taryba. Kokybės taryba daugiau nevykdo kitų veiklų.

Lietuvos Nacionalinis kokybės vadybos prizas pradėtas teikti nuo 1998 metų. Pagal konkurso nuostatus gali dalyvauti visos įmonės, kurios įgyvendinant VKV pasiekė gerų rezultatų. Negali dalyvauti bankroto procedūras pradėjusios įmonės.

Apdovanojimas yra teikiamas trijose kategorijose:

- didelių (daugiau kaip 250 darbuotojų);
- vidutinių (mažiau kaip 250 darbuotojų);
- mažų (mažiau kaip 50 darbuotojų).

Nuo NKVP pradžios konkurse dalyvavo (žr. 3 priedas) 116 Lietuvos įmonių. Ketvirtoje lentelėje yra pateikti visi NKVP laimėtojai. Galima pastebėti, kad kai kurios įmonės (AB

„Utenos trikotažas“, UAB „Arginta“ AB „Požeminiai darbai“, UAB „Hansab“) yra laimėjusio po keletą kartų. NKVP negarantuoja verslo sėkmės (AB „Ekranas“), nors yra įmonių kurios dalyvauja po kelis kartus.

4 lentelė. **1998-2012 m. Nacionalinio kokybės vadybos prizo laimėtojai** (šaltinis: LR Ūkio Ministerija ir Pranešimas spaudai, 2012)

Metai	Didelių įmonių sektorius	Vidutinių įmonių sektorius	Mažų įmonių sektorius
1998	AB Utenos trikotažas	AB Požeminiai darbai	UAB Viltechmeda
1999	AB Klaipėdos baldai	UAB Katra	
2000	AB Achema	AB Skalmantas	UAB VAE Legetecha
2001	AB „Ekranas“	UAB Audėjas	UAB Sidabrinis tinklas
2002	UAB „Šilutės baldai“	UAB Plungės lagūna	UAB Sintagma sistemos
2003	AB „Utenos trikotažas“	UAB Amalva	UAB Stora Enso Packaging
2004	AB Klaipėdos baldai	AB Požeminiai darbai	UAB TNT
2005	UAB Vilniaus vandenys	UAB Kitron	UAB Vildaiva ir Ko
2006	UAB YIT Kausta	UAB Lauskva	UAB Santechnikos verslas
2007	AB Panevėžio statybos trestas	UAB Arginta	UAB Hansab
2008	UAB Kauno energetikos remontas	UAB YARA Lietuva	VšĮ Vilniaus teisės ir verslo kolegija
2009	UAB Mars Lietuva	UAB Molesta	UAB Kaita
2010	Vilniaus Gedimino technikos universitetas	UAB Traideni	UAB August ir Ko
2011	AB Warta Glass Panevėžys	UAB Arginta	UAB Veikmė
2012	Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos	UAB A. Žilinskio ir ko	UAB Hansab

Darbo autorė pastebi, kad NKVP metodologiniai nurodymai nuo 1998 m. nėra keisti ir remiasi senu EFQM Tobulumo modeliu. Vadinasi, Lietuvoje yra naudojamosi pasenusiu modeliu, nors modelis ženkliai buvo modifikuotas 1999 m.. Jau yra praleisti 4 modelio patobulinami bei įmonės yra vertinami senu modeliu. Jis Lietuvoje tapo statiškas, nors, pagal idėją, turėtų būti dinamiškas (Lee, 2002).

Valstybė nėra suinteresuota populiarinti apdovanojimo. Ūkio ministerija 2012 spalio 12 d. įteikė verslo apdovanojimus. Renginio metu buvo įteikti apdovanojimai - „Už nuopelnus verslui“, Nacionalinis kokybės prizas ir Europos verslininkystės skatinimo apdovanojimų nacionalinės atrankos laimėtojai. Galima pastebėti statistiką - pranešime spaudai apie šį renginį buvo parašyti 697 žodžiai, o iš jų Nacionaliniam kokybės prizų laimėtojams skirti 95 žodžiai, arba 13%. NKVP neturi vertės pripažinimo plačioje visuomenėje. Nėra žinomas visuomenei ir neturi žiniasklaidos susidomėjimo, nes nesuprantama apdovanojimo reikšmė.

Europos verslo tobulumo modelio taikymo ypatumai Lietuvoje yra analizuojami per Nacionalinį kokybės vadybos prizą. Kokybės prizai didina visuomenės bei verslo suvokimą, supratimą apie kokybę bei užtikrina informacijos sklaidą. Nors Europoje yra EFQM apdovanojimai, kiekviena narė turi savo šalies kokybės apdovanojimą. EFQM Tobulumo modelį bei MBNQA modelį sieja panašios vertybės, principai bei kriterijai. Pirmasis plačiau apima verslo aplinką. Lietuvos NKVP yra paremtas EFQM Tobulumo modelio metodologija. Verslo tobulumo modeliai yra įrankis, padedantis vadovybei suprasti ir pasirinkti tinkamiausias verslo valdymo strategijas, jų įgyvendinimo metodikas bei identifikuoti laukiamus rezultatus (Sampaio *et al.* 2012).

NKVP yra vienintelis LR taikomas instrumentas, skatinti VKV principų taikymą Lietuvoje. Jis yra paremtas tarptautine patirtimi bei metodologija, todėl yra atpažįstamas tarptautiniu mastu. Autorės nuomone, labai svarbu išsiaiškinti dėl kokių priežasčių įmonės dalyvauja bei kokią naudą gauna dalyvaudamos NKVP. Taip pat, apibrėžti priežastis kodėl nedalyvauja įmonės, kurios taiko VKV principus savo veikloje, siekiant išsiaiškinti prizo nepopuliarumo priežastis.

Šis prizo populiarumas turėtų būti labai svarbus Lietuvai. Mokslinės literatūros analizė padėjo iškirti priežastis, kodėl yra naudinga populiarinti NKVP ir didinti jo kuriamą vertę:

- 1) verslo aplinkos ir vidinių įmonės procesų gerinimas;
- 2) eksporto galimybių didėjimas;
- 3) pripažinimas tarptautiniu mastu;
- 4) įmonių bendradarbiavimas per gerosios praktikos dalijimąsi;
- 5) geriausių verslo praktikų identifikavimas;
- 6) teisingos konkurencinės aplinkos kūrimas;
- 7) nešališkas įmonių procesų įvertinimas;
- 8) didėja visuomenės pasitikėjimas verslu;
- 9) nustatytas ir kryptingas nuolatinis tobulėjimas įmonėms ir valstybei;

10) kokybės principų skatinimas įmonių veikloje;

11) geresnės visuomenės kūrimas – tikėtinas galutinis rezultatas.

Galima pastebėti, kad NKVP sukurta nauda daro įtaką verslui, visuomenei ir valstybei. Prizas didina konkurencingumą, verslo tobulumą ir eksporto galimybes, skatina visuomenės bei įmonių suvokimą apie kokybę. Galima būtų teigti, jog efektyvus NKVP prisidėtų prie Lietuvos įmonių augimo bei konkurencingumo užsienio rinkose. Remiantis šios prielaidomis, darbo autorė atliko tyrimą, kuris yra aprašytas kitame skyriuje.

4. LIETUVOS NACIONALINIO KOKYBĖS VADYBOS PRIZO POPULIARUMO DIDINIMO TYRIMAS

Moksliniai tyrimai yra žinių kūrimas, remiantis sistemingomis ir pakartojamomis procedūromis, įvertinant informacijos vertingumą klausimą. Pastebėta, kad šis žinių kūrimo būdas yra imlus ištekliams. Yra keliama reikalavimai laikytis specifinių taisyklių, procedūrų, priemonių bei analizės metodų. Moksliniai tyrimai paprastai yra susiję su santykių tarp kintamųjų radimu bei jų analize (Ayiro, 2012).

Ayiro (2012) pateikė mokslinių tyrimų gaunamą vertę:

- moksliniai tyrimai praturtina asmenines tyrėjo žinias;
- padeda identifikuoti žinių trūkumų spragas;
- praplečia suvokimą;
- dubliuoja bei pagilina turimas žinias;
- padeda individualiai kurti žinias.

Reikia pastebėti, kad moksliniai tyrimai neteikia fiksuotų ir nekintamų žinių. Įgytos žinios, vykdant mokslinius tyrimus, yra reliatyvaus ir tikimybinio pobūdžio, kadangi negali būti absoliučios ir nekintančios tiesos. Tyrimuose yra analizuojamas santykis, kuris gali kisti priklausomai nuo kintamųjų pokyčio.

Ayiro (2012) išskiria šias didžiausias mokslinių tyrimų taikymo problemas:

- prieštaringi arba neaiškūs rezultatai;
- abejotini duomenys ir neaiškūs pareiškimai apie tyrimo ketinimus;
- nepilnai atskleista informacija;
- skirtingas duomenų rinkimo metodų taikymas;
- neaiškus duomenų vaizdavimas.

Toliau darbe yra pateikiama tyrimo metodologijos aprašymas, surinktų duomenų analizė bei gautos analizės apibendrinimas, sukuriant Lietuvos Nacionalinio kokybės vadybos prizo populiarinimo veiksmų modelį.

4.1. Nacionalinio kokybės vadybos prizo nepopuliarumo priežasčių tyrimo metodologijos analizė

Kardelis (2002) teigia, kad gerai parinktas tyrimo metodas yra labai svarbus tyrimo etapas. Jo tikslus bei teisingas pasirinkimas bei pritaikymas turi įtakos visai tyrimo eigai, todėl yra labai svarbu tinkamai bei teisingai suformuoti planuojamo tyrimo metodologiją.

Remiantis mokslinės literatūros analize (Kardelis, 2002; Ayiro, 2012), galima teigti, kad kiekybinio tyrimo tikslas yra įvertinti ryšius, aprašyti, tyrimo pagrindas yra rodiklių apskaičiavimas (matematinė analizė), o kokybiniuose tyrimuose tikslas yra įvertinti priežastinius ryšius, kurie atsiranda tarp reiškinių.

Mokslininkai, taikantys kokybinio tyrimo metodiką, linkę rinkti duomenis šioje srityje ne toje vietoje, kur dalyviai gauna klausimą, bet dalyvių natūralioje aplinkoje. Kontekstas yra svarbus bruožas kokybinio tyrimo vykdyme.

Kitas kokybinio tyrimo bruožas yra, tai kad tyrėjai, atliekantys kokybinius tyrimus, patys renka duomenis. Tyrėjai, kurie pasirenka kokybinį metodą, nėra linkę naudotis kitų surinkta medžiaga ar jau parengtais klausimynais. Dažniausiai taikomi šie kokybinio tyrimo metodai - dokumentų analizė, elgesio stebėjimas arba interviu su dalyviais. Galima daryti išvadas, kad kokybiniai duomenys geriausiai gaunami iš kelių skirtingų šaltinių (Vaivio, 2008).

Kitas kokybinių tyrimų bruožas yra besiformuojanti tyrimo planas. Pradinis planas moksliniams tyrimams negali būti tiksliai nustatytas, o visi šio proceso etapai gali keistis arba būti perkelti, kai tyrėjai pradeda rinkti duomenis. Pokyčiai gali atsirasti dėl nusistatyto klausimyno, pasirinktų ekspertų, tyrimo metu gautų naujų žinių. Kokybiniuose tyrimuose yra labai svarbu sužinoti apie problemas ir klausimus iš dalyvių ir pagal juos spręsti apie tyrimo eigą bei informaciją.

Šio darbo tiriamas reiškinys nėra plačiai paplitęs bei siekiama labiau išsiaiškinti priežastinius ryšius nei pasekmes. Darbo autorė įvertinusi kiekybinio privalumus bei trūkumus, suformuotai mokslinio problemai tirti pasirinko šį tyrimo tipą.

Tyrimo problemos formulavimas

Darbo autorė, remdamasi Kardelio siūloma tyrimo metodologija, pirmiausia siekia nustatyti tyrimo problemą, kadangi nuo jos priklauso kokybinio tyrimo metodų pasirinkimas (Kardelis, 2002).

Darbo autorė, prieš renkant magistrinio darbo temas, nebuvo girdėjusi apie Nacionalinį kokybės vadybos prizą bei atlikus elementarią paiešką internete (naudojant Google paieškos

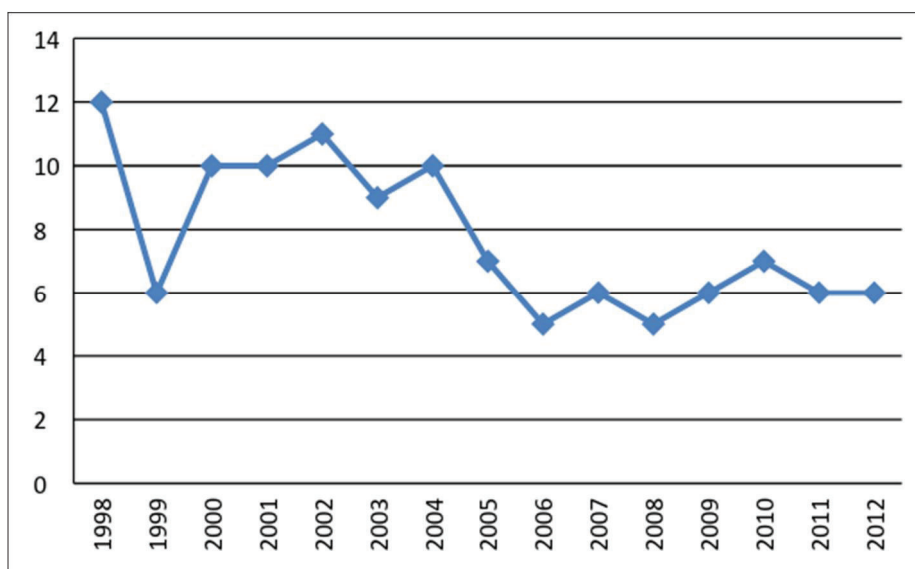
sistemą, įvedant „Nacionalinis kokybės prizas“) surado mažai informacijos, kuri kartojosi ir Ūkio ministerijos puslapyje buvo pateikta pasenusi.

Atnaujinta informacija apie 2012 m. nugalėtojus NKVP tinklalapyje buvo pateikta 2013 m. vasario mėn. Galima manyti, jog valstybė nėra suinteresuota dėl informacijos, apie NKVP apdovanojimą, atnaujinimą.

Vis dėlto, NKVP yra vienintelis LR taikomas instrumentas, kuris skatina VKV principų taikymą Lietuvoje, nors 1996 m. buvo kokybės programa, kurioje buvo numatyta ir kitų kokybės skatinimo priemonių, tačiau liko vienintelis NKVP (prof. habil. dr. Juozas Ruževičius, asmeninis komunikavimas, 2012 m. gruodžio 19 d.). Darbo autorės nuomone, yra labai svarbu išsiaiškinti ar NKVP yra naudingas įmonėms, nes Europoje kiekviena šalis turi savo apdovanojimus, tai galima daryti prielaidą, kad nauda tikrai yra.

Mokslinė literatūroje apie Lietuvos NKVP šio darbo tematika darbo autorė rado tik Mikulio et al. (2011) atliktą tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti Lietuvos įmonių plėtros kryptis ir tobulinimo sritis, tačiau nesigilinta į NKVP metodologiją. Jo rezultatai parodė neigiamas tendencijas - įmonės nesugebėjo išnaudoti savo potencialo pagal EFQM modelį. Nors darbo autorė dėjo pastangas surasti daugiau medžiagos, tačiau nepavyko. Todėl galima manyti, jog ir mokslinėje visuomenėje yra skiriama mažai dėmesio nagrinėjant NKVP.

Per NKVP istoriją, iki 2012 m. dalyvavo 116, tačiau pašalinus įmones, kurios dalyvavo keletą kartų, - per visą konkurso istoriją unikalių įmonių buvo 82, kitos dalyvavo po kelis kartus. Septintame paveiksle yra pateikta grafinė informacija, kurioje aiškiai matoma dalyvių kitimo tendencija. Laikotarpyje nuo 1998 iki 2004 m., išskyrus 1999 m., matomas nemažas dalyvių skaičius, tačiau nuo 2004 m. iki 2006 m. dalyvių skaičius sumažėja ir nuo 2007 m. laikosi stabiliai apie 6 dalyvius. Mikulis ir kt.(2006) teigė, kad normalus dalyvių skaičius yra 10, vadinasi dabartinė tendencija yra žemenė negu normali situacija.



7 pav. Lietuvos NKVP dalyvių skaičius 1998 -2012 m. (sudaryta autorės pagal Ūkio ministerijos duomenis)

Remiantis septintu paveikslu, darbo autorė mano, kad susidomėjimas Nacionaliniu kokybės vadybos prizu mažėja, nors tai yra priemonė didinti įmonių konkurencingumą, skatinant kokybės vadybos populiarumą.

Įvertinus aukščiau pateiktus pastebėjimus, jog apdovanojimai už kokybės vadybos pasiekimus yra VKV skleidimo bei įtvirtinimo priemonė (išvada iš literatūros analizės), analogiškų apdovanojimų kitose šalyse nauda egzistuoja (išvada iš literatūros analizės), tačiau Lietuvos NKVP nėra skiriama pakankamai dėmesio (išvada iš pranešimo žiniasklaidai analizės), bei informacijos sklaidos (išvada iš lietuviškų literatūros šaltinių skaičiaus įvertinimo). Remiantis šiais pastebėjimais, planuojamas pagrindinis **tyrimo klausimas** - kokios priežastys lemia Nacionalinio kokybės vadybos prizo nepopuliarumą valstybiniu bei įmonių lygyje ir kokie yra veiksmai yra reikalingi, kad NKVP būtų populiarus?

Remiantis aukščiau aprašytomis išvadomis buvo sukurtas pirminis NKVP populiarinimo modelis, kuris turėtų atspindėti priemones, kurių reikia, kad prizas taptų populiariesnis bei padidėtų jo žinomumas visuomenėje.

Populiarinimo veiksmų modelis

Modelis (žr. 8 pav.) yra sukurtas remiantis atlikta mokslinės literatūros analize. Darbo autorė mano, kad NKVP padaryti populiarų yra reikalinga atnaujinta metodologija. Vyriausybės vadovų įsipareigojimas, kuris yra nurodytas kaip vienas iš svarbiu EFQM

Tobulumo modelio taikymo principų. Taip pat, žiniasklaidos dėmesys, kuris būtų įvardijamas kaip reklamos bei populiarinimo priemonė.



8 pav. **NKVP populiarinimo veiksnių modelis** (sudarytas autorės remiantis mokslinės literatūros analize)

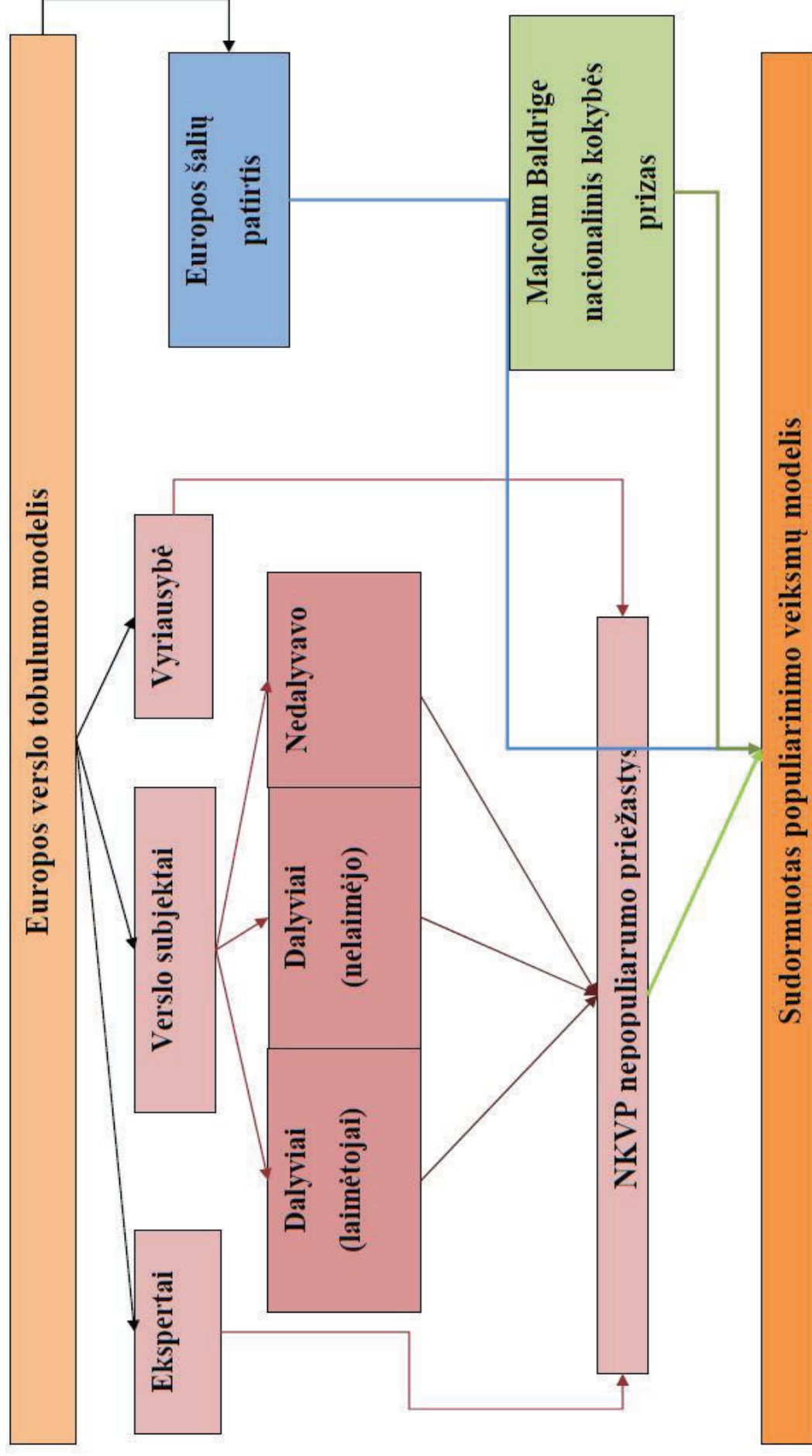
Tyrimo modelis

Mokslinėje literatūroje (Kardelis, 2002; Ayiro, 2012) nurodama, kad siekiant tyrimo pagalba gauti kuo aiškesnį vaizdą apie nagrinėjamą problemą, reikia tyrimu apimti kuo platesnį subjektų ratą. Devintame paveiksle yra pateikta darbo autorės sukurtas tyrimo modelis, kurio ketinama remtis atliekant tyrimą. Jis yra sudarytas iš trijų blokų. Kiekvienas iš jų yra aptariamas plačiau.

Pirmoji - Lietuvos Nacionalinio kokybės vadybos prizo dalis (violetinė dalis). Yra siekiamybė išnagrinėti šią situaciją iš trijų pusių - ekspertų, verslo subjektų bei vyriausybės. Ekspertai yra laikomi asmenys, kuries yra dalyvavę NKVP vertinime. Verslo subjektų skirstymas yra paremtas dalyvavimo principu. Siekiant pamatyti platesnį vaizdą, bus imamos trys situacijos - įmonė laimėjo NKVP; dalyvavo, bet nelaimėjo; nedalyvavo. Yra įmonių, kurios laimėjo po kelis kartus, kyla klausimas kokios priežastys paskatino vėl dalyvauti. Nelaimėjusių įmonių įtraukimas atsakytų klausimą, kodėl nebando antrą kartą. O nedalyvaujančių, bet įgyvendinančių EFQM Tobulumo modelio principus, tikėtina, parodytų nedalyvavimo priežastis.

Antroji tyrimo modelio dalis - išnagrinėti kokia situacija yra su kitų Europos Sąjungos šalių nacionaliniais kokybės prizais (mėlyna dalis). Mavroidis et al. (2007) savo tyrime parodė, kad 24 ES šalyse yra 31 nacionaliniai, regioniniai ar vietiniai apdovanojimai.

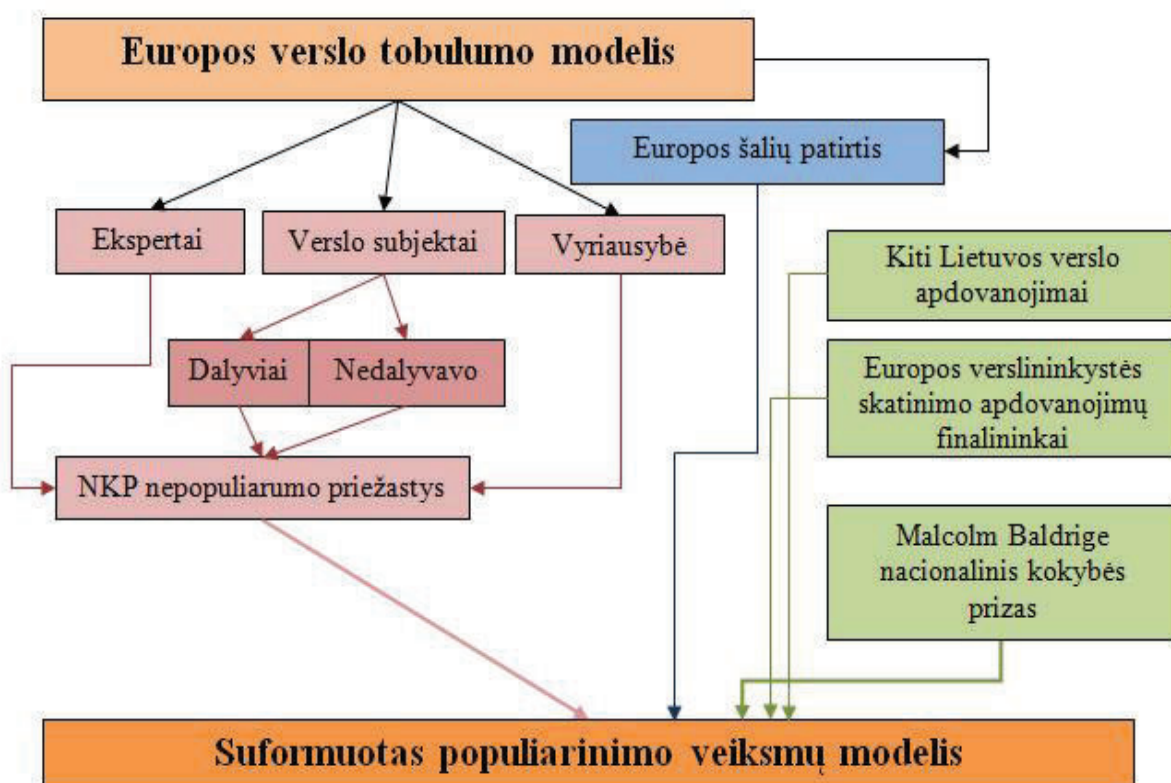
Paskutinis tyrimo modelio tikslas yra išanalizuoti JAV nacionalinį kokybės prizą. Jis pasirinktas, kadangi norima pasiremti gerąją praktika ir sukurti modelį, kuris atspindėtų teigiamą įtaką.



9 pav. Planuojamo tyrimo modelis (sudaryta autorės)

Išnagrinėjus kiekvieną bloką atskirai, bus siekiama susisteminti informaciją ir suformuluoti veiksmų modelį, kuris skatintų Nacionalinio kokybės vadybos prizo populiarumą. Tikėtina, kad šio modelio pagalba tyrimas bus išsamus ir apims šimtą procentų tiriamo objekto informacijos.

Kaip jau minėta, kad kokybinio tyrimo vienas iš požymių yra kintantis planas. Atliekant tyrimą darbo autorė pastebėjo, kad nėra ryškaus skirtumo tarp įmonių, kurios laimėjo NKVP ir nelaimėjo, todėl buvo šios įmonės sujungtos į vieną bloką. Kitas pakeitimas yra kitų verslo apdovanojimų analizė, ir analizuojama Europos verslininkystės skatinimo apdovanojimų finalininkų nuomonė apie prizo teikiamą naudą. Dešimtame paveiksle pateikiamas pakoreguotas tyrimo modelis.



10 pav. Koreguotas tyrimo modelis (sudaryta autorės)

Tikėtina, kad atnaujintas tyrimo modelis labiau atspindės esama situaciją.

Tyrimo procedūra

Jau anksčiau buvo pabrėžta, kad NKVP nepopuliarumo priežastims nustatyti buvo naudojama kokybinio tyrimo būdas. Kokybinio tyrimo interviu yra kaip „žinių statybos aikštelė“, kuri turi būti suprantama atsižvelgiant į penkias funkcijas: kaip pokalbis, kaip

pasakojimo, kaip kalba, kaip aplinkybių bei tarpusavio santykių, esančių tarp žmonių ir viso pasaulio (Qu ir kt., 2011).

Qu ir kt. (2011) išskiria tris interviu būdus - struktūrizuotas, pusiau struktūrizuotas bei laisvos formos interviu. Struktūrizuotų interviu praktika yra dažnai naudojama kaip priemonė ataskaitoms pateikti, surinkus objektyvius duomenis. Jų pagrindinis tikslas yra surinkti faktus bei atrasti suvokiama objektyvią realybę. Tyrėjas sudaro visą klausimyną, todėl atsiranda didelė tyrėjo šališkumo problema. Labai standartizuotos procedūros yra skirtos iš esmės sumažinti šališkų rezultatų tikimybę pašnekovui.

Kitas interviu būdas - dalinai struktūrizuotas interviu. Pagal jo principus parengta apklausa vadovaujasi nustatytais temomis, vyksta nuoseklus ir sistemingas tarpininkavimas. Šio tipo klausimynuose pagrindinis dėmesys yra skiriamas interviu vadovui. Santykis tarp tyrėjo ir respondento lieka laisvas, tačiau mokslininko pagrindinis tikslas yra išlaikyti teminį metodo taikymą viso interviu metu.

Paskutinis interviu tipas - nestruktūrizuotas pokalbis. Pagrindinis tikslas yra gilintis į konkrečias situacijas bei kontekstą. Stengiamasi, kad respondentas būtų atsipalaidavęs, nejaustu įtampos. Duomenys renkami iš neformalaus bendravimo. Pašnekovai iš anksto nežino klausimų. Šiuo interviu metodu siekiama atskleisti tikrąsias gyvenimo patirtis ir sudėtingą socialinę tikrovę. Kadangi pokalbio metu nėra griežtų rėmų tyrėjas, turi plėtoti, pritaikyti ir kurti tolesnius klausimus, atspindinčius pagrindinį tikslą moksliniams tyrimams.

Darbo autorė duomenų surinkimui pasirinko struktūrizuoto interviu tipą, kadangi nėra stengiamasi surinkti tik faktų ar išanalizuoti socialinių reiškinių. Kiekvienai tiriamai grupei stengiamasi parinkti skirtingus klausimynus, o grupės viduje palikti vienodus. Nors buvo tikėtasi atlikti interviu, kai tyrimo dalyviams, jų pageidavimu, klausimai buvo išsiųsti el. paštu ir gauti atsakymai. Taip pat, buvo naudojama dokumentų analizė - internetinių puslapių, metodologijos analizė, kadangi nepavyko atlikti interviu (dažniausiai buvo neatsakoma į el. laiškus).

Imties nustatymas. Griežtai nustatytos imties nebuvo, tačiau respondentai pirmajai tyrimo buvo bus renkami iš Ūkio ministerijos pateikto NKVP dalyvių sąrašo (žr. 3 priedas). Darbo autorės pasirinkimu buvo atmesto įmonės, kurios laimėjo NKVP anksčiau negu prieš 5 m. Susisiekusi su keliomis įmonėmis išaiškėjo, kad per tiek laiko įmonės situacija yra pasikeitusi ar nėra atsakingo darbuotojo, kuris galėtų plačiau pakomentuoti NKVP naudą įmonei.

Nedalyvavę respondentai bus atrenkami pagal šiuos požymius - motininė įmonė yra laimėjusi kokybės prizus kitose šalyse, veikla gali būti traktuojama kaip turinti tobulumo požymių, turi kokybės valdymo sistemas, turinti gerą veiklos vykdymo reputaciją.

Ekspertų atrankai bus naudojamas rekomendacijos būdas, taip pat bus naudojamas prisotinimo principas. Šis principas teigia, kad nauji respondentai yra imami tol kol pateikia naujos informacijos (Kardelis, 2002)..

Europos šalių atranka bus vykdoma pagal šiuos kriterijus - geografinė platuma, nacionalinio kokybės prizo pobūdis, šalies kultūra.

Numatomi tyrimo rezultatai. Tikėtina, kad suvokus bei išnagrinėjus NPK nepopuliarumo priežastis iš trijų pozicijų bus galima suformuluoti pasiūlymus, kurie būtų paremti praktika bei atitiktų visų šalių interesus. Ko rezultate būtų aktyviau skatinama kokybės vadyba Lietuvoje bei didintų įmonių konkurencingumą užsienio rinkose.

Tyrimo problemos ir apribojimai

Kiekvienas tyrimo metodas turi savo privalumų bei trūkumų. Pirmiausias, priežasčių aspektas buvo tiriamas ne pilna apimtimi. Darbo autorė neanalizavo paties modelio metodologinės pusės, kadangi užsienio literatūroje yra nemažai atlikta tyrimų EFQM Tobulumo modelio pritaikymo ir ribotumų temomis. Kokybinis tyrimas daugiausia remiasi interpretacijos ir tyrėjo suvokimu, todėl tyrimo metodas turi patikimumo apribojimą. Kardelis (2002) pateikia tokius apribojimus:

- tyrėjo ir respondento nepatyrimas analizuojamais klausimais;
- tarpusavio pasitikėjimo, „distancijos“ jautimo ir kiti panašūs veiksniai;
- respondentas gali jaustis nepatogiai ir vengti „gilesnių“ klausimų;
- įvairios prasmės, kurios aiškios tyrėjui, bet gali būti sunkiau suprantamos respondentui;
- interviu, kaip ir kasdieniniame gyvenime, sunku įvertinti įvairius galimus ypatumus.

Kitas mokslininkas Vaivio (2008) išskiria tokias kokybinio tyrimo problemas - tinkamos teorijos identifikavimas; tyrimo tikslų formulavimas; tinkamų respondentų radimas; dokumentų gavimas; duomenų perteklius; stebėjimas iš šalies; prieštaravimų išsiaiškinimas; teorinės prasmės radimas; patikimų argumentų sukūrimas.

Tyrimas remiasi prielaida, kad dalyvaujantieji interviu sąžiningai ir objektyviai atsakinės į klausimus, tačiau yra galimybės susidurti su nenoriu atskleisti informacijos, ypač įmonėse, dėl konfidencialumo.

Kritikuojami ir duomenų rinkimo metodai kaip labiau subjektyvūs. Visų pirma jie kritikuojami už tai, jog tokiuose kokybinės pakraipos tyrimuose sunku tikėtis apibendrintų paaiškinimų. Qu ir kt. (2011) teigia, kad kokybinio tyrimo metu gauti duomenys yra

„nepatikimi, impresionistiniai, o ne tikslūs“. Aišku, nėra vieningos nuomonės ar tokia tyrimai yra geri ar blogi. Darbo autorės nuomone, nėra geresnio būdo išsiaiškinti tyrimo problemai. Galimi problemų sprendimo būdai - didinti respondentų apimtį, aiškiais suplanuoti tyrimą, iš anksto pasiruošti tyrimui bei nuolatos atsiriboti nuo tyrimo.

Kokybinis tyrimas yra siejamas su tiesioginiu interviu, tačiau tyrimo metu atsirado bendravimo apribojimas (respondentai pageidavo bendrauti elektroniniu paštu). Respondentai įvardino, kad neturi laiko skirti susitikimui bei el. variantas yra lengvesnis (UAB Hansab atstovė). Darbo autorė, siekdama sumažinti netiesioginio interviu problemų, pakeitė interviu iš pusiau struktūrizuoto į visiškai struktūrizuotą su atvirais klausimais.

Šioje dalyje buvo aptarta metodologinė tyrimo pusė. Kadangi ieškoma nepopuliarumo priežasčių, todėl nėra naudojamas kiekybinis tyrimas, kuris nurodo pasekmes. Pasirinktas kur kas labiau vadybos priežastinei analizei atlikti tinkamas kokybinis tyrimas. Buvo siekiama apimti kuo platesnį ir įvairesnį respondentų skaičių, todėl darbo autorė sukūrė tyrimo modelį, kuriuo remiantis bus atlikta tyrimas. Parengus tyrimo metodologiją, buvo atliktas pats tyrimas, kurio rezultatai bus aptarti kitoje dalyje.

4.2. Nacionalinio kokybės prizo nepopuliarumo priežasčių tyrimo rezultatų analizė

Atlikto tyrimo rezultatus (žr. priedus) darbo autorė integravo į NKVP populiarinimo modelį. Jis yra išskirstytas į tris dalis, kurios toliau bus išnagrinėtos detaliau:

- pirmoji dalis - Nacionalinio kokybės vadybos prizo modelio metodologijos tobulinimas;
- antroji dalis – reikalingi populiarinimo didinimo veiksniai;
- trečioji dalis - modelio įgyvendinimo tikėtini rezultatai.

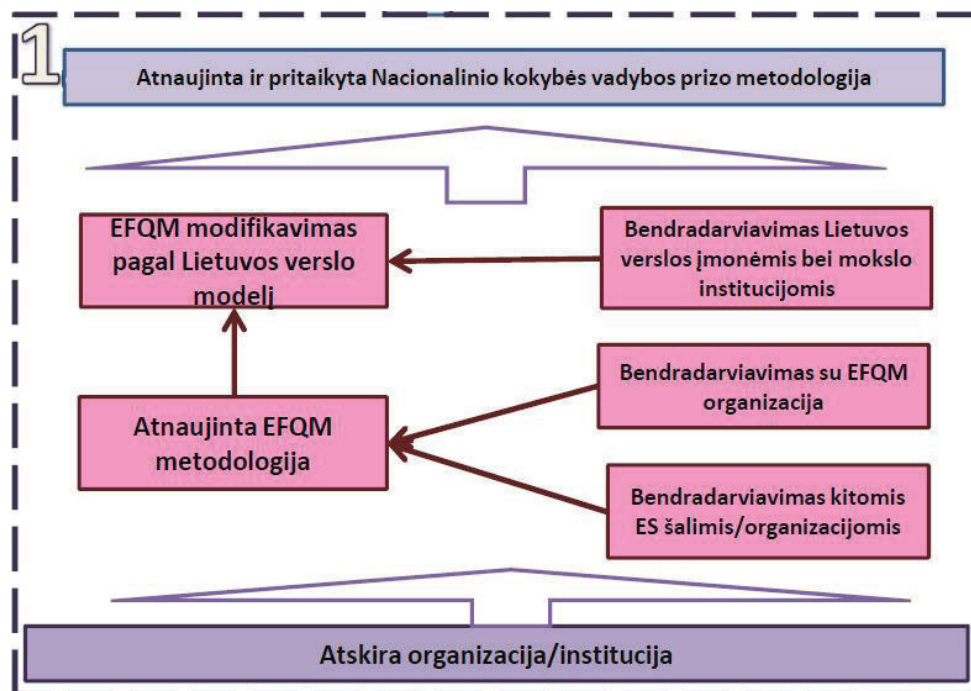
Atskirai aptarus visas dalis, vėliau bus pateiktas galutinis modelis su nurodytais ryšiais tarp šių dalių.

Darbo autorės nuomone, pirmiausia reikėtų sukurti organizaciją/instituciją/padalinių komisiją, kurių pagrindinė veikla būtų plėsti kokybės vadybos žinomumą, skatinti visuotinės kokybės vadybos priemonių bei metodų sklaidą ir įgyvendinimą. Vienuoliktame paveiksle galima matyti pirmosios dalies išreiškimą grafinu būdu.

Pirmoji dalis

Iš interviu su vyriausybės atstovu (žr. 5 priedą) aišku, kad šiuo metu yra skiriama labai mažai dėmesio NKVP ir daroma tik dėlto „nes taip reikia“. Yra nesuvokiami NKVP principai bei svarba, nes šiuo metu atsakingas asmuo net nežino apie EFQM Tobulumo modelio principus ar metodologiją. Užsienio šalių gerosios praktikos analizė (MBNQP, Slovakijos,

Latvijos (žr. 7 priedą ir 8 priedą) toliau – analizės šalys) atskleidė, kad šios šalys turi atskiras institucijas. Jos rūpinasi kokybės vadybos žinomumo didinimu, skatinimu bei kuruoja nacionalinius prizus. Analizės šalyse šias organizacijas finansuoja vyriausybė, todėl prizai yra nacionaliniai.



11 pav. Lietuvos NKVP metodologijos atnaujinimas (sudaryta autorės)

Darbo autorė, remiantis dokumentų analizės metodu, pastebėjo, NVKP metodologija yra pasenusi, nes nuo 1996 m. nė karto nekeista (EFQM Tobulumo modelis buvo jau atnaujintas kas kelerius metus). Nacionaliniame kokybės vadybos prize yra naudojama pasenusi metodologija, todėl pirminis siūlymas yra atnaujinti metodologiją.

2012 m. gruodžio mėn. tyrimo autorei vyriausybės atstovė teigė, kad prizo metodologija bus peržiūrėta ir atnaujinta. 2013 m. gruodžio mėn. analizė parodė, kad yra pakeistas tik metodologijos aprašas, pašalintas metodologijos išaiškinimas. Būtina sukurti ir išlaikyti vienodą konkurso metodiką, ypač dėl apdovanojimo datų. Konkurso rengėjai nesupranta ir nemato NKVP naudos ar net prasmės, todėl neskaitina jo siekti.

Vienas iš svarbiausių modelio principų yra pasidalijimas gerąją praktika. Darbo autorė rekomenduoja parengti metodologijos atnaujinimą, remiantis kitų ES šalių patirtimi ir/arba EFQM organizacija (išvada iš interviu su ekspertais).

Kitų šalių gerosios praktikos (žr. 7 ir 8 priedą) bei mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad yra naudinga apdovanojimą pritaikyti pagal šalies verslo struktūrą. Darbo autorė siūlo,

NKVP modelį pritaikyti pagal verslo specifiką - Lietuvoje didžiausią verslo dalį sudaro vidutinės ir mažos įmonės, o didelių yra santykinai mažai. Taip pat, yra nemažai viešojo sektoriaus įmonių, kurioms nėra sudaryta galimybių dalyvauti šiame konkurse, nors kitose šalyse tai yra labai praktikuojama (būtų galima pritaikyti CAF modelį). Siūloma sudaryti sąlygas dalyvauti viešojo sektoriaus įmonėms.

Įvertinus dokumentus, pateiktus Ūkio ministerijos NKVP internetiniame puslapyje, pastebima, kad į NKVP gali pretenduoti tik įmonė, kuri turi informacijos apie jį. Įmonei, kuri nieko nežino, būtų labai sunku suprasti apie prizą iš pateiktos informacijos. Darbo autorė siūlo internetiniame puslapyje įdėti daugiau informacijos apie NKVP. Taip pat, būtų galima įdėti atsiliepimus apie NKVP iš laimėtojų.

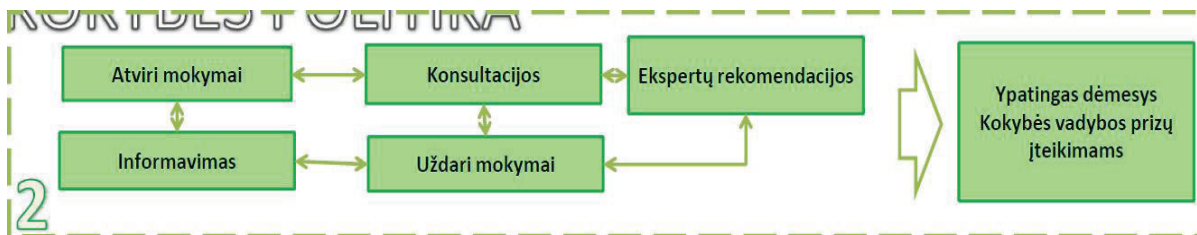
Vienas iš svarbiausių dalykų yra taikyti naujausią, modifikuotą pagal poreikius bei paremtą gera praktika EFQM Tobulumo modelį.

Darbo autorės nuomone, norint pagerinti NKVP situaciją, yra galima: sukurti padalinį/komitetą (ar jį prijungti prie jau egzistuojančių), kuris būtų atsakingas už informacijos skleidimą; atnaujinti metodologiją; modelį pritaikyti pagal Lietuvos verslo situaciją.

Šių veiksmų rezultatas būtų atnaujintas modelis, kuris atitiktų Lietuvos verslo situaciją ir būtų paremtas geriausia praktika.

Antroji dalis

Šio tyrimo pagrindinis tikslas yra išsiaiškinti NKVP nepopuliarumo priežastis. Jam įgyvendinti buvo naudojami interviu su įmonių atstovais, užsienio šalių gerųjų praktikų analizė. Lietuvoje beveik nėra nė vieno verslo apdovanojimo, kuris būtų žinomas tarptautiniu lygiu (išvada iš Lietuvos verslo apdovanojimų analizės, žr. 9 priedą). Didžioji dauguma apdovanojimų vertina rezultata, ne procesą. Vadinasi, NKVP siekimą reikėtų skatinti, nes tai vienintelis apdovanojimas, kuris yra vykdomas pagal tarptautinius standartus ir vertina įmonių veiklos rezultatus. Būtina stengtis atkreipti žiniasklaidos dėmesį, siekiant populiarinti NKVP ir gerinti kokybės vadybos reikšmę. Susisteminti tyrimo rezultatai yra pateikiami 12 pav.



12 pav. **Svarbiausi populiarinimo veiksniai** (sukurta darbo autorės, remiantis autoriniu tyrimu)

Respondentai įvardijo, kad labiausia trūksta informacijos bei pagalbos iš rengėjų. Nedalyvavusios įmonės teigė, kad klausimynas yra per ilgas ir sunkus. Įmonės pasigedo grįžtamojo ryšio ir vertinimo ataskaitos. Kitų nuomone, klausimynas yra per didelis, jame per daug nereikalingų klausimų. Respondentai manė, jog dalis klausimų neturi prasmės.

Įmonės tikisi tiesioginių susitikimų, teisingų vertinimų, ne tik pagal įmonės pateiktą ataskaitą, bet ir ekspertams pamačius įmonę, jos veiklą, pasikalbėjus su darbuotojais ir pan. Svarbu, kad vertintojai suprastų įmonės veiklą ir ją vertintų pagal jos veiklą, o ne pagal kažkokį šabloną. Galima pastebėti, kad nėra jokio grįžtamojo ryšio po konkurso, trūksta sukurtos sistemos, kurioje įmonės galėtų dalintis savo gerąja praktika, nes interviu parodė, kad toks poreikis yra. Maža informacijos sklaida, sunkus klausimynas bei jokios pagalbos - priežastys dėl kurių Lietuvos įmonės nedalyvauja NKVP (išvados iš Lietuvos įmonių tyrimo, žr. 4 priedas). NKVP dalyvavusių įmonių tarpe yra vertinamas ir įmonės gali identifikuoti, kokią naudą gavo iš dalyvavimo konkurse, tačiau trūksta pagalbos iš rengėjo.

Kitų užsienio verslo apdovanojimų analizė parodė, kad įmonėms yra svarbu būti pripažintoms ir jos noriai dalyvauja, tačiau būtina pagalba iš suinteresuotų institucijų. Atlikus surinktų duomenų analizę apie dvi Europos šalis galima teigti, jog įmonėms nacionaliniai kokybės prizai yra svarbūs savo poreikių tenkinimui ir kitose šalyse.

Trūksta visuomenės, kaip įmonės kliento, informuotumo apie kokybės prasmę bei NKVP teikiamą naudą (išvada iš išvados iš Lietuvos įmonių tyrimo, žr. 4 priedas).

Įmonių požiūriu verslo apdovanojimai yra labai tinkami motyvuoti darbuotojus, tačiau labai reikia reklamos žiniasklaidos priemonėse (išvada iš įmonių, dalyvavusių NKVP interviu, žr. 4 priedą; išvada iš Europos verslininkystės apdovanojimų, žr. 6 priedą).

Remiantis atliktu tyrimu, darbo autorė išsiaiškino tam tikrus dėsningumas tarp sėkmingai įgyvendinančių kokybės apdovanojimus šalių:

Pirmiausia - rengėjai labai daug investuoja į informacijos skleidimą apie konkursą. Taip pat, įmonės akcentuoja, kad joms yra svarbiausia konkurso žinomumas bei reklama. Kadangi Lietuvoje to nėra, galima teigti, jog reikia didinti informacijos sklaidą.

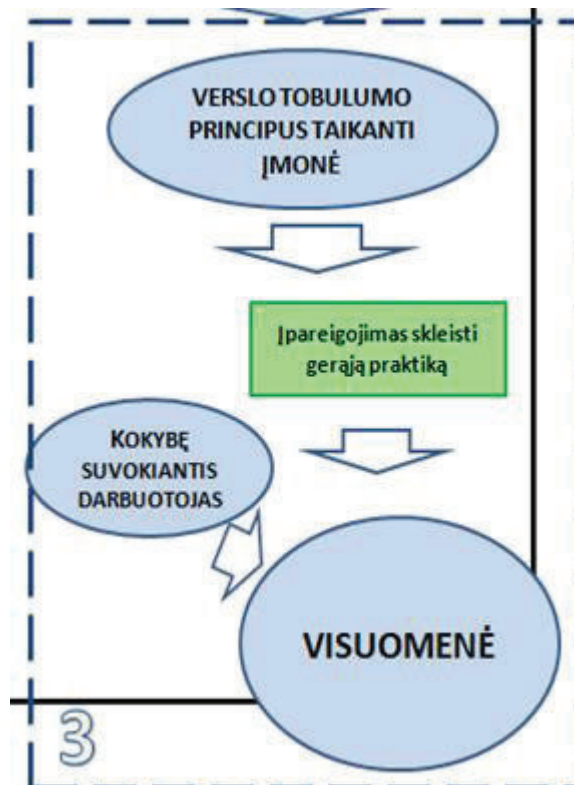
Antra - reikėtų organizuoti atvirus mokymus visiems norintiems (įmonėms, ekspertams, visuomenei) apie VKV principus, naudą, idėją, taip pat supažindinti su Nacionalinio kokybės vadybos prizo metodika, principais ir registracijos reikalavimais. Vėliau, su dalyviais, kurie užsiregistravo apdovanojimui, tęsti gilesnius mokymus apie EFQM Tobulumo modelį, savęs įsivertinimą. Ypatingai reikėtų atkreipti dėmesį į savęs įsivertinimo mokymus. Įmonės pabrėžė, kad joms trūksta tokios informacijos iš vyriausybės (išvada iš Lietuvos įmonių tyrimo, žr. 4 priedą).

Trečia - sukurti sistemą, kuri užtikrintų galimybę nuolatos konsultuotis, kai iškyla neaiškumų. Visoje sistemoje turėtų dalyvauti ne tik organizacijos asmenys, bet ir ekspertai, kurie galėtų iš savo patirties padėti įmonėms. Šie veiksmai yra paremti užsienio šalių gerosios praktikos analize (žr. 7 ir 8 priedą).

Įmonėms yra labai svarbus pripažinimas, todėl privaloma apdovanojimo laimėtojams sukurti išskirtinį vyriausybės, visuomenės bei žiniasklaidos dėmesį. Rekomenduotina surengti atskirą apdovanojimų ceremoniją, skiriant aukščiausių valstybės vadovų dėmesį (išvada iš literatūros analizės).

Trečioji dalis

Tikėtina, kad įgyvendinus ankstesniame etape įvardintas priemones, bus užtikrinama, kad laimėjusi įmonė taiko verslo tobulumo principus. MBNQA aukščiausias tikslas yra skatinti kokybės vadybos žinomumą bei taikymą, o apdovanojimai yra tik priemonė šiems tikslams įgyvendinti (išvada iš. Malcolm Baldrige JAV nacionalinis kokybės apdovanojimo analizės, žr. 8 priedą). NKVP neturi savo taikymo tikslo, todėl darbo autorė siūlo aiškiai įvardinti, koks yra Lietuvos kokybės prizo tikslas. Darbo autorės nuomone, NKVP tikslas turėtų būti identifikuoti verslo tobulumo principus taikančią įmonę, kuri per savo veiklą padėtų kurti kokybišką visuomenę (žr. 13 pav.).



13 pav. **Tikėtini rezultatai pagerinus NKVP situaciją** (sudaryta autorės, remiantis autoriniu tyrimu).

Šie uždaviniai gali būti pasiekiami per laimėtojų įpareigojimą dalintis gerąją praktika, įgyvendinant verslo tobulumo taikymo principus (išvada iš Europos šalių analizės, žr. 7 priedą). Užsienio šalių bei Lietuvos įmonių analizė tik patvirtina, kad yra poreikis bei noras dalintis gerąją praktika, tačiau nėra sudarytų sąlygų. Darbo autorė siūlytų dalintis per atvirus ir uždarus mokymus. Galima būtų remtis Slovakijos Respublikos principu – nesidalijant gerąją praktika yra galimybė atimti Nacionalinio kokybės prizo laureato vardą.

Lietuvos įmonių analizė atskleidė, kad joms labai trūksta darbuotojų, kurie suvoktų ir žinotų, kas yra kokybės valdymas (išvada iš Lietuvos įmonių analizės, žr. 4 priedą), todėl darbo autorė siūlo vyriausybei skatinti visuomenę bei universitetus gilinti žinias apie kokybės suvokimą.

Tikėtina, kad įgyvendinus pateiktus pasiūlymus, bus sukurta kokybiška įmonė, kuri įtakos kokybiškos visuomenės susikūrimą.

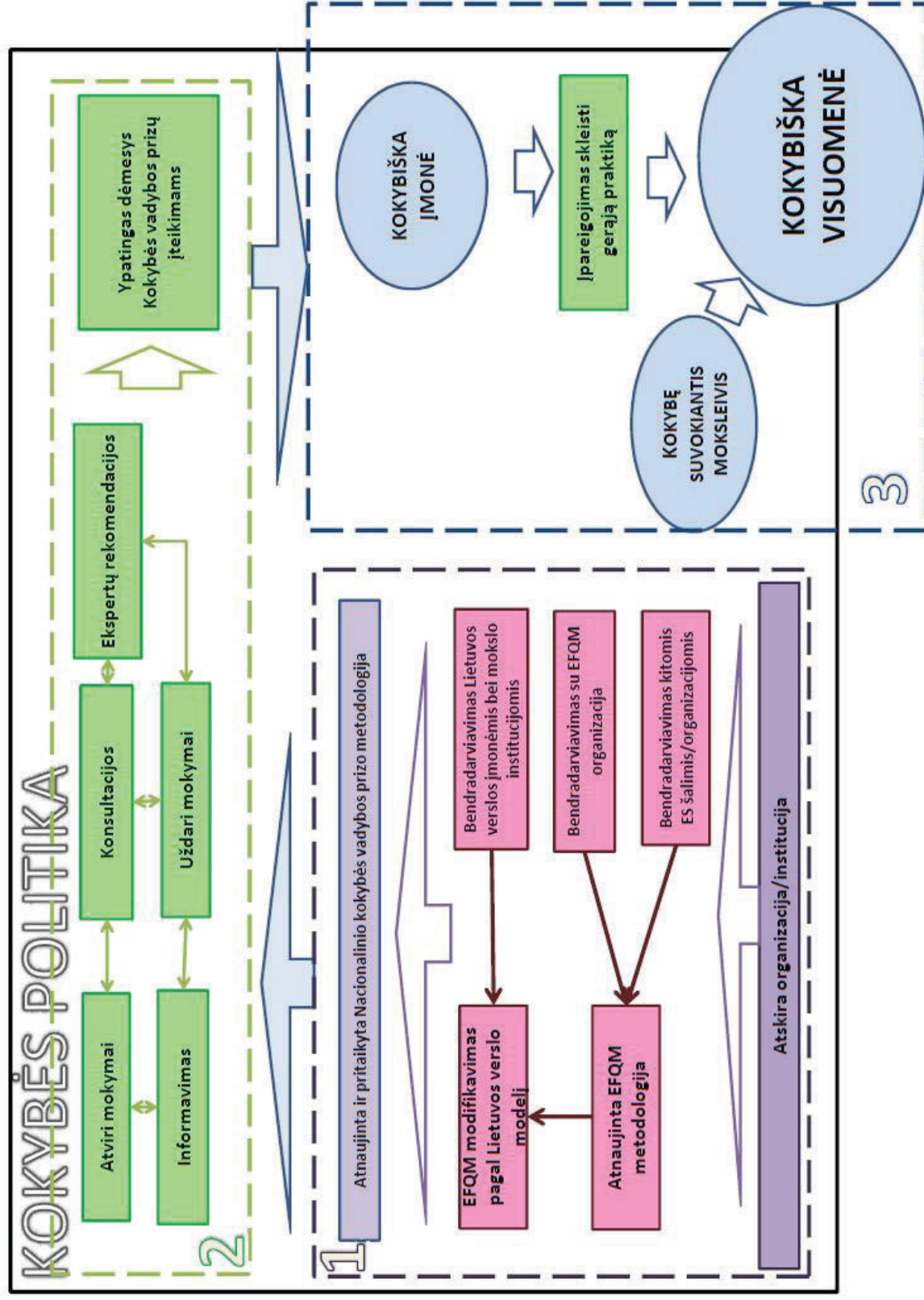
Lietuvos Nacionalinio kokybės vadybos prizo populiarumo didinimo modelis

Anksčiau buvo aptarta kiekviena dalis atskirai, tačiau MBNQA bei Europos šalių analizė parodė, kad yra būtina sukurti kokybės politikos tobulinimo rėmus. Kokybės politika turėtų būti pagrindas, kurio vienas iš tikslų būtų NKVP įgyvendinimas. Kokybės politika turėtų

padėti atgaivinti kitas VKV priemones, nes dabar NKVP yra belikusi vienintelė (prof. habil. dr. Juozas Ruževičius, asmeninis komunikavimas, 2012 m. gruodžio 19 d.).

Pirmiausia NKVP modelis turi būti pritaikytas pagal Lietuvos verslo struktūrą bei pagerintas, remiantis kitų šalių gerąją praktika, vėliau reikėtų rengti mokymus, skatinti informacijos sklaidą bei visuomenės susidomėjimą, siekiant identifikuoti įmonę, geriausiai taikančią verslo tobulumo principus. Viskas turi vykti kokybės politikos nustatytomis kryptimis. Tryliktame paveiksle yra paveiksle yra pateikiamas visas modelis.

Tikėtina, kad suformavus Kokybės politiką, atnaujinus bei pritaikius EFQM Tobulumo modelį Lietuvai, skatinant bei remiant įmonių dalyvavimą, įgyvendinant dalijimąsi gerąją praktika, ateityje bus suformuota kokybiška visuomenė, kuri ne tik dirbs kokybiškose įmonėse, bet ir gerins asmeninio gyvenimo kokybę.



13 pav. NKVP populiarinimo veiksmų modelis (sudaryta autorės)

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikus mokslinės literatūros, EFQM Tobulumo modelio naudojimo praktikos bei atliktų kitų autorių tyrimų rezultatų analizę, galima teigti, jog pagrindiniai EFQM modelio privalumai įmonėms, dalyvaujančioms šio modelio programoje, yra šie:
 - 1.1. kaip parodė modelio raidos analizė, modelį visada siekiama atnaujinti pagal verslo pokyčius. Modelis tampa vis lankstesnis, gali būti modifikuojamas, derinamas prie verslo aplinkos pokyčių bei įmonių poreikių;
 - 1.2. kaip parodė modelio veiksmingumo tyrimų rezultatai, modelio taikymas ilgalaikėje perspektyvoje atneša ekonominės naudos, išreiškiamos visos įmonės rezultatų gerėjimu. Taip pat, gerėja verslo procesai, didėja klientų lojalumas bei darbuotojų motyvacija;
 - 1.3. kaip parodė įmonių, dalyvavusių programoje, nuomonių tyrimų rezultatų analizė, pagrindinis privalumas įmonėms yra savęs įvertinimo metodika. Tinkamai ir teisingai naudojant, jo pagalba sistemingai nustatomos įmonių silpnosios ir stipriosios pusės;
 - 1.4. mokslinės literatūros analizė parodė, kad EFQM Tobulumo modelis turi aiškią ir suprantamą VKV įgyvendinimo strategiją, ko trūksta kitiems VKV įgyvendinimo modeliams.
2. Atlikus mokslinės literatūros, EFQM Tobulumo modelio naudojimo praktikos bei atliktų kitų autorių tyrimų rezultatų analizę, galima teigti, jog yra šie pagrindiniai EFQM Tobulumo modelio taikymo iššūkiai ir trūkumai:
 - 2.1. mokslinėje literatūroje yra teigiama, kad EFQM Tobulumo modelis neapima visų VKV principų, todėl įmonės, siekdamos VKV, negali aklaiai taikyti modelio struktūros;
 - 2.2. kaip parodė įmonių, dalyvavusių programoje, nuomonių tyrimų rezultatų analizė, trūksta suvokimo apie savęs įsivertinimą. Klausimynai yra dideli, dažnai trūksta kompetencijos jam užpildyti;
 - 2.3. mokslinės literatūros analizė parodė, kad tai ilgalaikis ir labai imlus ištekliams (darbuotojų, laiko, finansiniai) procesas;
 - 2.4. EFQM Tobulumo modelio naudojimo praktikos analizė parodė, kad pilnas modelio įgyvendinimas užtrunka, todėl prieš pradedant jį taikyti, reikalingas ilgalaikis įsipareigojimas iš aukščiausių įmonių vadovų bei noro diegti VKV principus;

2.5. EFQM Tobulumo modelio metodologija bei įgyvendinimo strategija yra prieinamos ne visoms įmonėms, nes EFQM organizacijos paslaugos yra mokamos.

3. Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, jog kokybės prizų tikslas yra skatinti visuomenės ir įmonių suvokimą apie kokybės svarbą, padeda suprasti kokybės reikalavimus bei didina įmonių konkurencingumą eksporto rinkoje.
4. Atlikus interviu su Ūkio ministerijos atstovu bei dokumentų analizę, nustatyta, jog Lietuvos Nacionalinis kokybės vadybos prizas yra vienintelis aktyvus instrumentas, kuris skatina VKV principų taikymą Lietuvoje.
5. Kitų Lietuvos verslo apdovanojimų analizė parodė, kad NKVP yra vienintelis, kuriame yra naudojama tarptautinė metodologija ir yra žinomiausias Europoje iš Lietuvoje rengiamų verslo apdovanojimų.
6. Tyrimo metu nustatytos šios dalyvavimo NKVP priežastys - kokybės valdymo bei marketinginiai tikslai; padidinti įmonės žinomumą; veiklos rezultatų palyginimas; padidinti darbuotojų motyvaciją. O įmonių gaunama nauda yra įmonės veiklos rezultatų papildomas į(si)vertinimas (vidinis ir išorinis), savo pastangų pripažinimas, reklama, motyvacija siekti dar didesnio tobulumo ir geresnių rezultatų. Silpnoji konkurso vieta – organizavimas ir rengėjų suvokimas.
7. Atlikus autorinį tyrimą, nustatytos šios NKVP nepopuliarumo priežastys:
 - 7.1. informacijos sklaidos trūkumas. Įmonės pasigenda informacijos apie NKVP. Nėra sukurta mokymų sistema. Respondentai pabrėžė, kad trūksta pagalbos iš rengėjų pusės;
 - 7.2. NKVP metodologijos analizė, parodė, kad yra naudojama pasenusi NKVP metodologija (nuo NKVP sukūrimo (1998 m.) nė karto ne Koreguota);
 - 7.3. žiniasklaidos pranešimo analizė bei interviu su Ūkio ministerija atkleidė, kad aukščiausio lygio vadovai nėra įsipareigoję NKVP (nėra vieno iš EFQM Tobulumo modelio pagrindinio principo) bei trūkta žiniasklaidos dėmesio (įmonės negali įvykdyti savo marketinginių tikslų);
 - 7.4. ekspertų tyrimo dalis atkleidė, kad nėra užtikrinamas NKVP tęstinumas. Po laimėjimo yra nieko nedaroma, kad įmonės toliau tobulėtų ir galėtų pretenduoti į EFQM Tobulumo modelio apdovanojimą ar kitą regioninį kokybės apdovanojimą;
 - 7.5. mokslinės literatūros, įmonių atstovų, kitų šalių bei dokumentų analizė atkleidė, kad NKVP nėra įgyvendinamas gerosios praktikos dalijimasis;
 - 7.6. remiantis atlikta vyriausybės tyrimo dalimi, galima teigti jog nėra analizuojama įmonių grįžamojo ryšio rezultatai bei nėra gilinamasi į įmonių poreikius;

- 7.7. kaip parodė įmonių tyrimo dalies analizė, trūksta visuomenės, kaip įmonės kliento, informuotumo apie kokybės prasmę bei NKVP teikiamą naudą.
8. Atlikus autorinį tyrimą, nustatyti šios NKVP tobulinimo galimybės:
- 8.1. atnaujinti NKVP metodologiją bei ją pritaikyti pagal Lietuvos verslo struktūrą;
 - 8.2. organizuoti atvirus mokymus visiems norintiems (įmonėms, ekspertams, visuomenei) apie VKV principus, naudą, idėją. Supažindinti su Nacionalinio kokybės vadybos prizo metodika, principais ir registracijos reikalavimais. Vėliau rengti uždarus mokymus NKVP dalyviams. Reikėtų sukurti sistemą, kuri užtikrintų galimybę nuolatos konsultuotis, kai iškyla neaiškumų;
 - 8.3. sukurti testinumo galimybę - NKVP galėtų būti nacionalinė atranka į EFQM Tobulumo apdovanojimą;
 - 8.4. rengėjai turėtų investuoti į informacijos skleidimą apie konkursą;
 - 8.5. būtina sukurti sistemą, kurioje būtų galima dalintis gerąja praktika.
9. Apibendrinus autorinio tyrimo rezultatus, buvo pasiūlytas NKVP populiarinimo, siekiant įmonių konkurencingumo didinimo, modelis (kuris buvo pristatytas Ūkio ministerijai), tikslas yra sujungti visus reikalingus veiksmus, norit didinti jo vertą verslui visuomenei bei vyriausybei. Modelio pagrindiniai aspektai pateikiami šiuose pasiūlyimuose:
- 9.1. svarbu atkurti kokybės politiką (užsienio šalių analizė parodė, kad visos šalys ją turi), atnaujinti metodologiją, ją pritaikyti pagal Lietuvos verslo struktūrą. Skatinti bendradarbiavimą su kitomis šalimis ir EFQM fondu;
 - 9.2. siūloma didinti vyriausybės įsipareigojimą NKVP. Rengti mokymus ne tik įmonėms, bet ir asmenims, dirbantiems nacionalinėse institucijose, atsakingose už kokybės skatinimą;
 - 9.3. didinti informacijos sklaidą. Pirmiausia, patiems rengėjams laikantis savo įsipareigojimų (laiku atnaujinti informaciją, daugiau dėmesio skirti spaudos pranešimuose), antra – užtikrinti gerosios praktikos dalijimąsi.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. An Evolutionary approach to Excellence (1990). *Measuring Business Excellence*, Vol. 3, No. 2, p. 36 – 43.
2. Ayiro, L. P. (2012) *A Functional Approach to Educational Research Methods and Statistics: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. ISBN: 9780773429017.
3. Biazzo, S., Bernardi, G. (2003). Organizational self-assessment options: A classification and a conceptual map for SMEs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, No. 8, p. 881 – 900.
4. Boulter, L., Bendell, T., Dahlgaard, J. (2012). Total Quality beyond North America: A Comparative Analysis of the Performance of European Excellence Award Winners. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 33, No. 2.
5. Brockman, J. R. (1992). Just another management fad? The implications of TQM for library and information services. *Aslib Proceedings*, Vol. 44 No. 7, p. 283 – 288.
6. Carson, J. (1991). The keys to quality. *Managing Service Quality*, Vol. 1, No. 1, p. 19 – 21.
7. Cheng, T.C.E. (1990). Quality Control: Changing with the Times. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 7, No. 6.
8. Conti, T. (1991). Company Quality Assessments. *The TQM Magazine*, Vol. 3, No. 3.
9. Conti, T. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, Vol.19 No. 2 p. 112 – 128.
10. Conti, T. (2011). No panaceas for organizational diseases, but better knowledge and systems thinking. *The TQM Journal*, Vol. 23, No. 3, p. 252 – 267.
11. Cook, D. (1990). Total quality management - fine talks or real improvement?. *Total Quality Management*, Vol. 1, No. 1.
12. Coulson-Thomas, C. J. (1992). Quality: Where Do We Go from Here. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 9, No. 1.
13. Davidson, A. R., Stern, L. W. (2004). A quality self-assessment model. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No. 7, p. 859 - 868.
14. EFQM Annual Report 2011-2012, (2011). Prieiga per internetą: <http://m-test.efqm.org/AnnualReport2011f.pdf>. (Žiūrėta 2012 11 03).
15. Europe's Route to Goals (1997). *Measuring Business Excellence*, Vol. 1\, No. 1, p. 21 – 23.

16. *Europos kokybės valdybos fondo istorija*. Prieiga per internetą: <http://www.efqm.org/en/Home/AboutEFQM/Ourhistory/tabid/123/Default.aspx> (žiūrėta 2012 m. lapkričio 03 d.).
17. Ferdows, K., Meyer, A. (1988). The Dangers of Complacency. *Columbia Journal of World Business*.
18. First Information on the Competition and the Application Form for the National Quality Award of the Slovak Republic (2013). *The Slovak Office of Standards, Metrology and Testing*. Prieiga per internetą: http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2012/kvalita_doma/a1.informacia_NCSRK_2013_ENG.pdf. (žiūrėta 2013 m. liepos 15 d.).
19. Godfrey, A. B. (2012). Using the Malcolm Baldrige National Quality Award to Improve Organizational Performance. *Journal for Quality & Participation*, Vol. 35, No. 1, p 38-40.
20. Gómez, J. G., Martínez, M. C., Ángel, R., Martínez, L. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 28 No. 5, p. 484 – 502.
21. Ham, van K. (1988). Strengthening Europe's Quality Management. *The TQM Magazine*, Vol. 1 No. 2.
22. Harrington, H. J., Voehl, F., Wiggin, H. (2012). Applying TQM to the construction industry. *The TQM Journal*, Vol. 24, No. 4, p. 352 – 362.
23. Įmonės veiklos vidinio vertinimo klausimynas ir metodika, 2009. Ūkio ministerija.
24. Improvements on Excellence (1998). *Measuring Business Excellence*, Vol. 2, No. 3 p. 24 – 35.
25. Johnson, C. (2001). Annual quality awards listing. *Quality Progress*, No. 8, pp. 62-74.
26. Jurkovičová, M., Kašubová, K. (2012). Quality innovation prosperity. *12 Years of the National Quality Award of the Slovak Republic*, Vol 16, No 1.
27. Kanji, G. K. (1990). Total quality management: Myth or miracle? *Total Quality Management*, Vol. 1, No. 2.
28. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Vadovėlis*. Kaunas.
29. Kim, D. Y., Kumar, V., Murphy, S. A. (2010). European Foundation for Quality Management Business Excellence Model: An integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27.
30. Krüger V., (1999). Towards a European definition of TQM - a historical review. *The TQM Magazine*, Vol. 11, No. 4, p. 257 – 263.

31. Lee, P. M, (2002). Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM, *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 3, p. 142 – 149.
32. LR Ūkio Ministerija, Nacionalinis kokybės prizas. Prieiga per internet: http://www.ukmin.lt/web/lt/ukio_ministerija/apdovanojimai/nacionalinis_kokybes_prizas. (žiūrėta 2012 lapkričio 10 d.).
33. Mangelsdorf, D. (1999). Evolution from quality management to an integrative management system based on TQM and its impact on the profession of quality managers in industry. *The TQM Magazine*, Vol. 11, No. 6, p. 419 – 425.
34. Mavroidis, V., Toliopoulou, S., Agoritsas, C., (2007). A comparative analysis and review of national quality awards in Europe: Development of critical success factors. *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 5, p. 454 – 467.
35. Mikulis, J., Kaziliūnas, A., (2001). Visuotinė kokybės vadyba Lietuvos įmonėse. Prieiga per internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Mikulis-VKV_1121_redaguotas.pdf. (žiūrėta 2012 m. gruodžio 28 d.).
36. Mikulis, J., Kuisys, P. A. (2006). Praktinis VKV principų pritaikymas Lietuvoje – ISO 9001:2000 ir EFQM tobulumo modelis – esama situacija ir pažanga. Prieiga per internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Mikulis-Straipsnis61121_2.pdf (žiūrėta 2012 m. gruodžio 28 d.).
37. National Quality Program SR. Prieiga per internetą: <http://www.unms.sk/?narodny-program-kvality-sr> (žiūrėta 2013 m. liepos 28 d.).
38. Newsletter November: Model & Awards Special (2012). Prieiga per internetą: <http://www.efqm.org/en/> (žiūrėta 2012 m. gruodžio 28 d.).
39. NKP konkurso dalyvių vidinio vertinimo ataskaitų analizė ir įvertinimo ataskaita (2010). Vilnius: Ūkio ministerija.
40. NKP konkurso dalyvių vidinio vertinimo ataskaitų analizė ir įvertinimo ataskaita (2011). Vilnius: Ūkio ministerija.
41. NKP konkurso dalyvių vidinio vertinimo ataskaitų analizė ir įvertinimo ataskaita (2012). Vilnius: Ūkio ministerija.
42. Prajogo, D. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 3, p. 217-28.
43. Qu, S. Q., Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8, No. 3, p. 238 – 264.

44. Sampaio, P., Saraiva, P., Monteiro, A., (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. *The TQM Journal*, Vol. 24, No. 2, p. 181 – 200.
45. Samuelsson, P., Nilsson, L.E. (2002). Self-assessment practices in large organizations: Experiences from using the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 1, p. 10 – 23.
46. Sanderson, M., (1995). Future developments in total quality management - what can we learn from the past?. *The TQM Magazine*, Vol. 7, No. 3, p. 28 – 31.
47. Shahin, A. (2011). Integration of EFQM and Ultimate Six Sigma: A Proposed Model. *International Business Research*, Vol. 4, No. 1.
48. Shergold, K., Reed, D. M. (1996). Striving for excellence: how self-assessment using the Business Excellence Model can result in step improvements in all areas of business activities. *The TQM Magazine*, Vol. 8, No. 6, p. 48 – 52.
49. Smith, S. (1988). Ten compelling reasons for TQM. *The TQM Magazine*, Vol. 1, No 1.
50. Talwar, B. (2011). Business excellence models and the path ahead. *The TQM Journal*, Vol. 23, No. 1, p. 21 – 35.
51. Tan, C.K. (2002). A comparative study of 16 national quality awards. *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 3, p. 165 – 171.
52. Vaivio, J., (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 5, No. 1.
53. Watson, P. (2002). Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model. *XXII International Congress Washington, D.C. USA, April 19-26*.
54. Wiele, van der A., Williams, A. R. T., Dale, B. G., Carter, G., Kolb, F., Luzon, D. M., Schmidt, A., Wallace, M. (1996). Self-assessment: A study of progress in Europe's leading organizations in quality management practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 1, p. 84 – 104.

SUMMARY

PECULIARITIES OF THE EUROPEAN BUSINESS EXCELLENCE MODEL APPLICATION IN LITHUANIA

Eglė Sorokaitė

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – doc. G. Slatkevičienė

Vilnius, 2014

SUMMARY

54 pages, 4 charts, 13 pictures, 54 references.

The main purpose of this master thesis is to determine the cause of The National Quality Management Award unpopularity and create a model to encourage companies to participate in The National Quality Management Award of Lithuania.

The work consists of two main parts; the analysis of literature and the research and its results. Literature analysis reviewed reasons for the creation of European quality awards, presents the main concepts of EFQM Excellence Model. Mostly European national quality awards are based on EFQM Excellence model methodology so it introduces the specifications of national quality award and shows their prevalence and importance as well as indicates the benefits and the advantages that the business, company and society obtain in national quality awards. Also The National Quality Management Award of Lithuania is represented.

After the literature analysis the author has carried out the research about the low interest of The National Quality Management Award in Lithuania. Peculiarities of the European Business Excellence model application in Lithuania was revealed by The National Quality Management Award analysis. Interviewees of experts, companies (which participated and did not take part in the awards), representative of government of Economy were investigated by qualitative research method. Furthermore the results of the research were added by finding of other countries (USA, Latvia, and Slovakia) good practice analyzes in national quality awards. The main purpose of the research was to find out why Lithuanian companies do not participate in The National Quality Management Award of Lithuania. The research revealed that main reasons is lack of information about the award, poor commitment of the top leaders of the state (one of the main reason of Excellence model), no conditions and encouragement

to share good practice, there is no common system of evaluations, lack of training and support from the organizers. Besides, awards do not get enough publicity.

Literature analysis and research outcomes were integrated into promotion model of The National Quality Management Award of Lithuania popularity.

The conclusions and recommendations sum up the main approaches of literature analysis including the results of the performed research. The author regards that the results of the study could deliver start to renew and upturn popularity of The National Quality Management Award.

On the basis of this master thesis, recommendation was send to the government of economy.

PRIEDAI

1 priedas. Europos kokybės apdovanojimo planuoti kriterijai 1990 m. (Conti, 2007)

Kriterijai	Balų skaičius
1. Lyderystė	150
1.1. Vadovų veiksmai propaguojant ir įgyvendinant kokybės vadybą	50
1.2. Vadovų įsitraukimas	50
1.3. Dalyvavimas	50
2. Politika ir strategija	100
2.1. Kūrimo procesas	35
2.2. Bendravimo procesas	30
2.3. Peržiūra	25
3. Procesų valdymas	150
3.1. Procesų planavimas	45
3.2. Procesų kontrolė	30
3.3. Procesų tobulinimas	45
3.4. Pokyčių valdymas	30
4. Išteklių valdymas	100
4.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas	40
4.2. Finansinių išteklių valdymas	20
4.3. Informacinių išteklių valdymas	20
4.4. Techninių išteklių valdymas	20
5. Darbuotojų pasitenkinimas	100
5.1. Aplinka	25
5.2. Su žmonėmis susiję procesai	25
5.3. Mokymai ir vystymas	25
5.4. Pripažinimas ir apdovanojimai	25
6. Klientų pasitenkinimas	200
6.1. Kliento reikalavimų ir lūkesčių supratimas	40
6.2. Įsipareigojimai klientų aptarnavimui bei pristatymui	30
6.3. Nusiskundimų valdymas	30
6.4. Klientų pasitenkinimo rezultatų valdymas	100
7. Visuomenės pripažinimas	125
7.1. Įmonės pilietiškumas (Corporate citizenship)	25
7.2. Darnusis vystymasis	15
7.3. Aplinkosauginis rūpinimasis	15
7.4. Poveikio visuomenei rezultatai	20
8. Verslo rezultatai	125
8.1. Produkto kokybė	25
8.2. Paslaugų kokybė	25
8.3. Verslo ir rėmimo procesai	25
8.4. Gamybos procesai	25
8.5. Verslo planas ir rezultatai	25
Iš viso:	1000

2 priedas. Europos nacionaliniai kokybės apdovanojimai (šaltinis: Mavroidis et al., 2007)

EU country	EFQM ^a	Modified EFQM ^b	Other ^c
Austria	"Austrian Quality Award"		
Belgium	"K2 Award"		
Cyprus			"ECO-Q" recognitions
Czech	"Quality Award of the Czech Republic"		
Denmark	"Danske Kvalitetspris"		
Estonia	"Estonian Quality Award"		
Finland	"Suomen laatupalkinto"		
France		"Prix Francais pour la Qualite"	
Germany	"Ludwig-Erhard-Preis"		
Greece		"Athens Chamber of Commerce and Industry Awards"	"ECO-Q Recognitions"
Hungary	"Hungarian Quality Award" "Regional Quality Award"		"IIASA SHIBA Award" (based on Japan's Deming Award)
Ireland	"Irish Business Excellence Award"		"Q-MARK" National Quality Award (based on ISO 9004 and the MBNQA)
Italy	"Premio Qualita Italia"		
Latvia	"The Latvian National Quality Award"		
Lithuania	"Lithuanian National Quality Prize"		
Luxembourg			"Prix Luxembourgeois de la Qualite" (based on a unique model)
The Netherlands		"INK Management Model – Dutch Quality Award"	
Poland	"Polish Quality Award" "Business Fair Play Award"		
Portugal	"Premio de Excelencia – Systema Portugues da Qualidade"		
Slovakia		"The Slovak Quality Award"	
Slovenia	"The Slovenian Business Excellence Prize"		
Spain			"Premios Principe Felipe a la Excelencia Empresarial"
Sweden			1. "Utmarkelsen Svensk Kvalitet" (based on the MBNQA) 2. "Quality in Northern Sweden" (based on a unique model named "The Springboard")
UK	"UK Business Excellence Award"	"Investors in Excellence"	
Totals	18 of 31	5 of 31	8 of 31

Notes: ^aFull based on EFQM criteria, procedures, or slightly modifications on the criteria names; ^bbased on the EFQM model, with modifications on criteria, sub criteria, or criteria and sub criteria scoring; ^cbased on own development influenced by major national quality award schemes and current research

3 priedas. NKVP dalyviai 1998-2012 metais (sudaryta autorės pagal Ūkio ministerijos informaciją)

2012 m.	2011 m.	2010 m.
AB Lietuvos radijo ir televizijos centras UAB Kortas UAB Eikos statyba UAB A.Žilinsko ir Ko Nacionalinė mokėjimo agentūra UAB Hansab	UAB Skirnuva UAB Kvalitetas UAB Grinduva AB Warta Glass Panevėžys UAB Arginta UAB Veikmė.	UAB Daistatus UAB Altitudė UAB Veikmė Vilniaus Gedimino technikos universitetas UAB Traidenis UAB August ir Ko.
2009 m.	2008 m.	2007 m.
AB Stumbras UAB SCHENKER Vilniaus Gedimino technikos universitetas UAB Naujos sistemos UAB Mars Lietuva UAB Molesta UAB Kaita	UAB Olympic Casino Group Baltija UAB Eurovaistinė UAB Kauno energetikos remontas UAB YARA Lietuva VŠĮ Vilniaus teisės ir verslo kolegija.	OST Logistik UAB Iterija UAB Kauno energetikos remontas AB Panevėžio statybos trestas UAB Arginta UAB Hansab
2006 m.	2005 m.	2004 m.
AB Akmenės cementas AB Šatrija UAB YIT Kausta UAB Lauskva UAB Santechnikos verslas	UAB Baltijos parkai UAB Elgama-Elektronika UAB Arginta AB Panevėžio statybos trestas UAB Vilniaus vandenys UAB Vildaiva ir Ko UAB Kitron	AB Linas UAB Baltic Amadeus UAB VAE Legetechna UAB Kitron UAB Vildaiva ir Ko UAB Koncernas Alga UAB Viltechmeda UAB TNT AB Požeminiai darbai AB Klaipėdos baldai
2003 m.	2002 m.	2001 m.
UAB Viltechmeda UAB Avona UAB Šiaulių vandenys UAB Doleta UAB Plungės Jonis Kauno Raudonojo kryžiaus klinikinė ligoninė A.Astrausko firma Pirmas žingsnis UAB Stora Enso Packaging UAB Amalva AB Utenos trikotažas	UAB Viltechmeda UAB Selteka AB Ortopedijos technika UAB Avona A.Astrausko firma Pirmas žingsnis UAB AGA UAB Doleta UAB Stora Enso Packaging UAB Sintagma sistemos UAB Plungės lagūna UAB Šilutės baldai	UAB Sintagmos sistemos UAB AGA UAB Doleta UAB Paroc UAB Selteka AB Vilniaus vingis UAB Megrame UAB Sidabrinis tinklas UAB Audėjas AB Ekranas

2000 m.	1999 m.	1998 m.
AB Kraft Jacobs Suchard Lietuva UAB AGA AB Audėjas UAB Paroc UAB Selteka UAB Sidabrinis tinklas UAB Intelektualių resursų sistemos Lietuvos ir Austrijos UAB VAE Legetecha AB Skalmantas AB Achema	AB Skalmantas AB Kuro aparatūra AB Vilniaus vingis AB Achema UAB Katra AB Klaipėdos baldai	AB Skalmantas UAB Katra AB Telga AB Ekranas AB Klaipėdos baldai AB Snaigė AB Dvarčionių keramika UAB Intelektualių resursų sistemų konsultantai AB Sema UAB Viltechmeda AB Požeminiai darbai AB Utenos trikotažas

4 priedas. Lietuvos įmonių analizė

Lietuvos įmonės, kurios dalyvavo apdovanojimų atrankoje

Buvo atliktas tyrimas su konkurse dalyvavusiomis įmonėmis. 1 lentelėje yra parodyti pirminiai respondentai. Visiems buvo išsiųsti užklausa dėl interviu.

1 lentelė. Pirminis dalyvavusių įmonių atrankos pasirinkimas

2012 m.	2011 m.	2010 m.
AB Lietuvos radijo ir televizijos centras	UAB Skirnuva	UAB Daistatus
UAB Kortas	UAB Kvalitetas	UAB Altitudė
UAB Eikos statyba	UAB Grinduva	UAB Veikmė
UAB A.Žilinsko ir Ko	AB Warta Glass Panevėžys	Vilniaus Gedimino technikos universitetas
Nacionalinė mokėjimo agentūra	UAB Arginta	UAB Traidenis
UAB Hansab	UAB Veikmė	UAB August ir Ko

Gauti duomenys buvo iš keturių įmonių - UAB Hansab (2012 m. ir 2007 m. laimėjo) ir ir UAB Veikmė (2010 m. dalyvavo ir 2011 m. laimėjo), UAB A.Žilinsko ir Ko (2012 m. laimėjo), UAB Kvalitetas (2011 m. dalyvavo).

Rezultatai:

Priežastys, lėmusios dalyvavimą NKVP:

1. Kokybės valdymo tikslai (įsivertinti savo kokybės valdymo lygį ir identifikuoti tolimesnes gerinimo sritis, įmonės pasitikrinimas).
2. Marketingo tikslai (pagerinti įmonės žinomumą, praplėsti klientų ratą, tapti labiau pastebimais).
3. Veiklos rezultatai (suderinti įmonės bei darbuotojų tikslus).
4. Pakelti darbuotojų motyvaciją.

Antrasis dalyvavimas padėjo įvertinti pasiekimus per penkerius metus, praplėsti marketingo tikslus (reklama) bei užtikrinimas iš ekspertų, kad jų veikla yra vis dar verta nacionalinio prizo.

Įmonės apibrėžė, kad iš NKVP gauną tokią naudą - įmonės veiklos rezultatų papildomas į(si)vertinimas (vidinis ir išorinis), savo pastangų pripažinimas, reklama, motyvacija siekti dar didesnio tobulumo ir geresnių rezultatų. Modelis suteikia puikią galimybę įmonei į viską pažiūrėti plačiau, giliau, struktūruotai. Klausimynas padėjo pastebėti kelias taisytas vietas įmonėje. Laimėjimas padeda geriau bendradarbiausi su tiekėjais bei pirkėjais.

Respondentai mano, kad NKVP yra naudingas, tačiau turintis trūkumų. Juos įvardino kaip informacijos sklaida, neaiški ir nestabili vyriausybės politika, menka nauda, grįžamojo

ryšio nebuvimas, marketinginių tikslų neįgyvendinimas. Labai sudėtinga anketa, kuri reikalauja daug resursų bei kompetencijų, tačiau jos trūksta. Labai reikėtų mokymų apie klausimyno užpildymą.

Respondentai taip pat pateikė dar vieną problemą - informacijos sklaidos trūkumas. Maža informacijos sklaida apie rengiamą konkursą, jo pridėtinę vertę bei nėra sudaryta sąlygų įmonėms tarpusavyje dalinti gerosiomis praktikomis. Mažas vyriausybės dėmesys įmonėms, kurios praktikuoja EFQM valdymo modelį. Jos nesijaučia pagerbtomis, nes konkurso organizatoriai skiria per mažai dėmesio, tuo kartu ignoruoja žiniasklaidą. Galima matyti, jog įmonės negali įgyvendinti savo marketinginių tikslų.

Įmonės NKVP įvardijo kaip priemonę įvaizdžiui stiprinti, verslo skatinimui, jo palaikymui.

Trūksta holistinio mąstymo. Kiekvienas verslo renginys yra traktuojamas kaip skirtingas vienetas ir nėra aiškių tikslų, o galėtų būti suformuota bendra strategija. Tokiu būdų būtų galimybė dalintis gerąja praktika bei būtų realūs pavyzdžiai, kaip galima tobulinti savo veiklą.

Veiksnius, kurie galėtų labiau skatinti informacijos sklaidą apie kokybės vadybą, įvardino šiuos - privalomas kokybės vadybos mokslas nuo mokyklos iki universiteto ir žiniasklaidos dėmesys (laidos, reportažai apie kokybės vadybos vertę). Respondentai supranta, kad vyriausybė nelabai vertina NKVP, tačiau džiaugiasi, kad vyriausybė siekia išlikti nešališka.

Atliktų interviu metu paaiškėjo, kad įmonės tikrai motyvuotos ir džiaugiasi savo pasiekimais, tačiau negauna tikėtios naudos.

Lietuvos įmonės, kurios nedalyvavo apdovanojimų atrankoje

UAB „KRS“ yra lietuviško kapitalo įmonė, kuri užsiima inžinerinių tinklų statyba. Įmonės atstovas teigė, kas neturi jokios informacijos apie NKVP, pirmą kartą girdi. Jeigu gautų daugiau informacijos, tai tikrai dalyvautų, nes yra naudinga, kai įmonės veiklą įvertina kiti ekspertai ir dar nemokamai. Patiems pasidomėti neužtenka laiko, kaip teigė atstovas.

UAB „Ernst & Young Baltic“ atstovas teigė, jog nemato prasmės dalyvauti. Pirmiausia apdovanojimas nėra plačiai žinomas, o užpildyti paraišką užtrunka laiko. Kitas dalykas yra naudojama pasenus metodologija. Jų įmonė yra rinko lyderis, todėl negali sau leisti naudoti pasenusia technologija. Savo veiklą vertinti pasenusia metodologija nėra prestižo reikalas.

Kitas tyrimo respondentas - Mindaugas Danys (Ūkio ministerija, Smulkaus ir vidutinio verslo departamento direktorius). Teigė, kad įmonėms labai reikalingas pripažinimo instrumentas, tačiau įmonėms kyla klausimai, kaip gali būti teisingai vertinama, kai laimi vienintelis dalyvavęs konkurse. Taip pat paminėjo, kad įmonės gąsdina didelė apimtis dokumentų, kuriuos reikia užpildyti - ne visoms užtenka kompetencijos tą padaryti.

5 priedas. Vyriausybės atstovų, atsakingų už NKVP, analizė

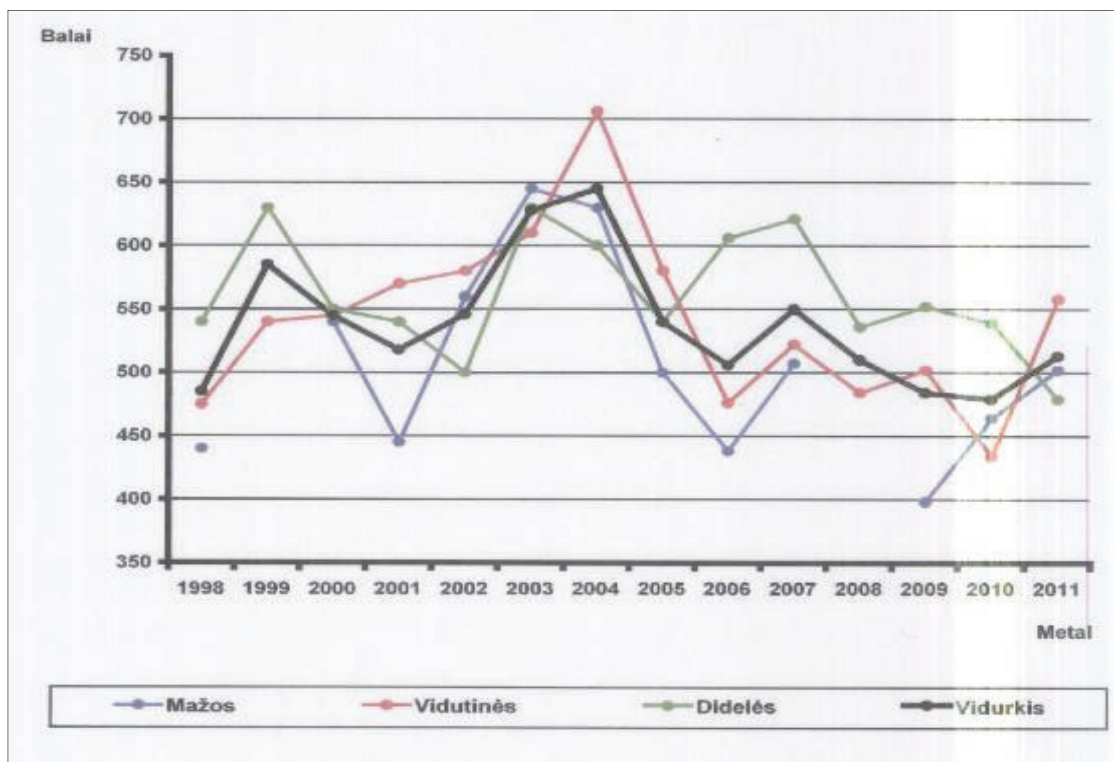
Tyrimo pasirinktas respondentas Ūkio ministerijos atstove NKVP klausimais - Jurgita Kolisovienė. Buvo vykdomas pusiau struktūrizuotas interviu. Interviu metu buvo patvirtinta, kad NKVP prizas yra nepopuliarus, tačiau nėra aiškinami priežastys. Buvo pateiktas klausimas apie modelio metodologinę pusę - respondentė liko nesupratusi klausimo, nes niekada nesidomėjo EFQM. Taip pat, vyriausybė nemato teikiamos naudos, nors niekada nebuvo gilintasi kokią naudą atneša šis apdovanojimas tiek valstybiniu tiek įmonių lygiu. Šiuo metu yra planuojama peržiūrėti NKVP, tačiau buvo užsiimti, kad jo gal net ir nebereikia. Darbo autorė nori atkreipti dėmesį, kad kalbėtasi buvo 2012 m. lapkričio mėnesį, tačiau iki 2013 m. gruodžio mėn. buvo pakeistas tik apdovanojimų pavadinimas.

Interviu metu paaiškėjo, kad yra nesilaikoma pagrindinių modelio principų – nesidalijama gera patirtimi, neieškomas grįžamojo ryšio iš įmonių. Nėra įsipareigojusi aukščiausio lygio vadovai, nes Ūkio ministerija nėra aukščiausio lygio vadovybė. Taip pat, nėra jokių veiksmų imtasi, kad skatinti visuomeninės suvokimą apie VKV naudą bei privalumus ar užtikrinti informacijos sklaidą. Nėra laikomasi pagrindinių principų dėl verslo tobulumo modelio taikymo.

Darbo autorės pastebėjimas, kad 2012 metų nugalėtojai buvo įdėti tik 2013 m. gegužės 07 dieną. Tuomet tik paskelbtas 2013 metų konkursas. Nors pagal metodiką, turėjo būti paskelbtas kovo mėnesį. Buvo pateiktas užklausimas dėl šio dalyko, o atsakymas – „tiesiog neįdėta“, parodo atsainų požiūrį į kokybės skatinimą Lietuvoje.

NKVP dalyvių balų analizė

Kaip jau buvo minėta, per visą konkurso istoriją unikalių įmonių buvo 82, kitos dalyvavo po kelis sykius. Pastebėtina, kad jeigu savo pogrupyje įmonė dalyvauja viena ir surenka pakankamą balų skaičių yra apdovanojama, nekreipiant dėmesio, kad nesilaikoma rangavimo principo (interviu su J. Kolisovienė). Taip pat, išskyla klausimas kiek tokios įmonės vertinimas, kaip VKV principų taikytojos, atitinka realybę. Ketvirtame paveiksle yra pateikta nugalėtojų rezultatų kitimas iki 2011 metų.



1 pav. 1998-2011 NKVP konkurso nugalėtojų rezultatų kitimas pagal įmonių dydžių grupes ir visų prizininkų vertinimo vidurkis (NKP..., 2011)

1 pav. atspindi nestabilų rezultatų kitimą. Pastebėtinas 2004 – 2006 m. etapas – vidurkio kitimas buvo didžiausias per visą laikotarpį. Kita pastebėtina įdomybė – 2008 m. mažų įmonių sektoriuje laimėjo iki šiol vienintelė viešoji įstaiga („Vilniaus teisės ir verslo kolegija“), tačiau lieka neaišku, kodėl nėra įtraukta į grafiką. Surinkti balai yra nestabilūs, tarp įmonių surenkami balai varijuoja, yra laimėtojų, kurie surenka minimaliausią balą skaičių (400).

6 priedas. Ekspertų dalies tyrimo rezultatai

Buvo siekiama gauti informacijos iš vertintojų Buvo susisiektas su Roma Adomaitiene (gauti atsakymai) ir Eglė Juodsnukytė (atsakymai negauti).

Rezultatai:

Vertinimo komisijos ekspertė patvirtino, kad NKVP yra reikalingas Lietuvai, nes tai galėtų būti įrankis įmonių tobulėjimui. Toks konkursas skatina įmones domėtis kokybės vadybos principais bei taikymo metodais bei padėtų įvertinti įmonių pastangas.

Ekspertė patvirtino Mikulio ir kt.(2006) išsakytą teiginį, kad dalyvių skaičius neturėtų viršyti 10, atsižvelgiant į rinką.

Ekspertė pateikė šiuos NKVP populiarinimo galimus veiksmus:

- prizo vertės suvokimas vyriausybėje;
- užtikrinti prizo tęstinumą;
- gerosios praktikos sklaida.

Ekspertė pateikė, mintį, kad Lietuvos NKVP prizas galėtų būti pradinis atrankos etapas į Europos kokybės apdovanojimus.

Ekspertė NKVP silpnąsias vietą įvardino konkurso organizavimą bei Ūkio ministerijos suvokimą apie konkursą. Respondentė atkreipė dėmesį, kad kartais patys įmonių vadovai neranda laiko susitikti su ekspertais - galima manyti, kad ir pačios įmonės neteikia didelės reikšmės šiam prizui.

Klausimai:

- Ką Jūs manote apie Nacionalinį kokybės vadybos prizą (toliau - NKVP)?
Toks prizas reikalingas Lietuvai.
- Kaip Jūs manote, kokia yra prasmė rengti NKVP?
NKVP turėtų paskatinti įmones domėtis kokybės vadybos principais, priemonėmis, metodais, kas įgalintų jas tobulinti savo veiklą bei keltų produktų ir paslaugų kokybę. Taigi prizą matyčiau kaip tobulėjimo instrumentą bei kaip įmonių pastangų įvertinimą.
- Kokios priežastys ar veiksniai gali lemti nedidelį dalyvaujančių įmonių skaičių?
Dalyvaujančių įmonių skaičius neturėtų būti labai didelis, nes mūsų rinka nėra didelė. Pakaktų 10-12 dalyvių, kad kiekvienoje kategorijoje dalyvauti po 3-4 įmones. Šiuo metu dalyvaujančių įmonių skaičius šiek tiek mažesnis. Tai greičiausiai lemia informacijos sklaidos tarp įmonių stygius, prizo menkas žinomumas visuomenėje, kas neduoda įmonėms norimų rezultatų (prizas neįtakoja ar tik nežymiai įtakoja klientų sprendimą renkantis prekes ir paslaugas).
- Jūsų nuomone, kokiais veiksniais galėtų paskatinti įmones dalyvauti NKVP?

Būtinai aiškus prizo vertės suvokimas valstybės mastu. Šiuo metu Ūkio ministerija šiuo prizų beveik visai nesirūpina.

Kita galimybė būtų Lietuvai prisijungti prie EFQM, t. y. EFQM turėti atstovaujančią organizaciją. Lietuvos kokybės vadybos prizas galėtų būti kaip pradinis etapas, įmonėms norinčioms dalyvauti Europos kokybės apdovanojimo konkurse.

Be to būtina gerosios praktikos sklaida, t. y. konkurso laimėtojai turėtų privalomai dalintis (pranešimai, straipsniai) savo patirtimi.

- Kaip Jūs manote, ko įmonės tikisi iš NKVP?

Manau, kad jos tikisi, kad laimėjus prizą, bus galima pagerinti įvaizdį, padidinti pardavimus, o tik galiausiai jos nori atlikti savi įvertinimą ar tobulinti savo veiklą.

- Kaip Jūs manote, kokios yra silpnosios/stipriosios modelio pusės?

Stiprioji modelio pusė yra ta, kad jis įvertina visą įmonės veiklą.

Silpnąją modelio pusę įvardinčiau konkurso organizavimą, kai modelio reikalavimai neskelbiami viešai, Ūkio ministerija jų net neturi.

- Kokiomis priemonėmis įmonės įgyvendina nuolatinį tobulėjimą?

Neturiu įmonių veiklos ataskaitų, taigi neatsimenu.

- Ar dažnai įmonės EFQM pritaiko pagal savo poreikius?

Neturiu duomenų.

- Kaip ekspertai žiūri į modelio pritaikomumą pagal įmonės poreikius?

Nežinau.

- Gal galite įvardinti, su kokiomis problemomis ekspertai susiduria per vertinimus?

Techninių problemų beveik nebūna. Tačiau pasitaiko, kad dėl verslo reikalų įmonių vadovams pristinga laiko susitikti su ekspertais. Tai irgi parodo, kad net konkurse dalyvaujančios įmonės tam konkursui skiria nedaug dėmesio.

- Kaip jos yra sprendžiamos?

Kai įmonių vadovai negali susitikti su ekspertais, ekspertai kalbina kitus atsakingus darbuotojus.

- Gal galite apibrėžti, kokią naudą gauna ekspertai?

Analizuodamas įmonės veiklą, ekspertas sužino gerąją praktiką, įgauna patirties, ugdo savyje VKV principų laikymąsi.

7 priedas. Europos šalių analizė

Buvo tikėtasi šalis pasirinkti pagal tam tikrus geografinius rodiklius, tačiau darbo autorė susidūrė su informacijos prieinamumo problema. Estijai, Lenkijai ir Latvijai buvo parašyti el. laiškai, tačiau atsakė tik Latvija. Likusių šalių internete nėra pateikta informacija. Todėl buvo pasirinkta Latvija ir Slovakija.

Latvijos nacionalinio kokybės prizo situacija

Darbo autorei pavyko susisiekti su Latvijos kokybės draugijos valdybos nariu - Dzintars Putnis. Jis teigė, kad šioje šalyje jau 5 metus nėra organizuojamas nacionalinis kokybės prizas. Latvijos kokybės asociacija, kuri buvo atsakinga už kokybės apdovanojimus, paremtus EFQM, nustojo vykdyti veiklą. Šalyje yra nemažai kokybės apdovanojimų, kurie savo pavadinime turi žodį „kokybė“. Labiausiai iš jų atitinka EFQM standartus, bet toli gražu tik yra panašus, - Kokybės inovacijų prizas. Jis yra organizuojamas Suomijoje. Jį valdo Suomijos kokybės asociacija, bendradarbiaudama su Švedijos, Estijos, Latvijos ir šiemet prisijungusiomis Vengrija ir Slovakija.

Nors turi kitų apdovanojimų, Latvijos kokybės asociacija turi planų kitais metais atgaivinti nacionalinį kokybės prizą, paremtą EFQM modeliu. Kaip įvardino, D. Putnis, toks prizas yra labiau žinomas Europoje, nei Kokybės inovacijų prizas, bei yra sukurta bendra visiems suprantama sistema.

Slovakijos Respublikos nacionalinis kokybės prizas

Pirminis tyrimo metodas - klausimynas, kurį turėjo užpildyti atsakingas asmuo. Darbo autorė 2013 m. liepos mėn. išsiuntė laišką su klausimais, tačiau atsakymas negautas. Tuo remiantis, pakeistas taikomas tyrimo metodas į internetinio puslapio bei Slovakijos Respublikos (toliau-SR) kokybės politikos analizę.

SR nacionalinė kokybės programa yra skirta gerinti verslo rezultatus bei kelti gyventojų gerovę. Programa buvo patvirtinta 2003 m., siekiant įstojimo į Europos sąjungą. Kas trejus-ketverius metus, programa yra peržiūrima ir patobulinama. Jos tikslas yra gerinti verslo efektyvumą, našumą bei kokybę, siekiant padidinti įmonių konkurencingumą vietinėse bei užsienio rinkose. Slovakijos vyriausybė yra įsipareigojusi įgyvendinti Nacionalinę kokybės programą, remiantis šiomis priemonėmis (National Quality Program SR):

- remti kokybės vadybos sistemų įgyvendinimą įmonėse, ypač smulkiose ir vidutinėse.
- užtikrinti informacinių sistemų apie kokybę sukūrimą;
- skatinti savanorišką sertifikavimą;

- organizuoti prestižinius konkursus, kuriais skatinti kokybės taikymą;
- plėtoti aplinkosaugos vadybos sistemas;
- kokybės kėlimas;
- rengti nemokamus seminarus.

Pagrindiniai prioritetai:

- plačiąją prasme gerinti gyvenimo kokybę;
- vystyti SR organizacijas link tobulo ir didinti jų konkurencingumą;
- plėsti suvokimą apie kokybės vadybos sistemas.

Yra sukurta Slovakijos Respublikos Nacionalinio kokybės programos taryba. Šiuo metu ji jungia 38 narius, kurie yra iš vyriausybės, verslo asociacijų, unių, ar kitų organizacijų, kurios išreiškusios norą bendradarbiauti. Kiekvienas tarybos narys tvirtina metinę darbo programą tik gavęs patvirtinimo iš savo organizacijoje, kurie yra kasmet vertinami ir pateikiami Slovakijos Respublikos Vyriausybei (bendradarbiavimas su visomis suinteresuotomis šalimis).

Slovakijos Nacionalinis kokybės prizas yra prestižinis organizacijų apdovanojimas. Laimėtojai yra pagerbiami nacionaliniu lygiu, suteikiant nugalėtojams galimybę įgyti nacionalinį pripažinimą tarp konkurentų kokybės valdymo srityje.

Konkursas yra reguliariai organizuojami nuo 2000 m. Jo metu vyksta trys atskiri etapai, kurie trunka dvylika mėnesių. Konkursas yra skelbiamas kiekvienais metais lapkričio mėnesį per Europos kokybės savaitę Slovakijos Respublikos. Apdovanojimų ceremonijoje vyksta kitais metais lapkričio mėn. per tą pačią konferenciją. Jos pagrindinis tikslas yra atvirai diskutuoti apie esamas problemas ir siekiama iš naujo pažvelgti į kokybės vadybą, tam kad verslo vienetai galėtų juos pritaikyti kasdieninėje veikloje. Konferencijos metu yra dalijimasi Slovakijos nacionalinio prizo nugalėtojų patirtimi, kokybės sistemų ir jų įgyvendinimo problemomis bei gerosiomis praktikomis. Taip pat, rengiami seminarai, kurių metų buvo dalijimasi patirtimi, idėjomis, gerąją praktiką bei informacija. Didžiausias dėmesys yra skiriamas verslo organizacijoms bei studentams, kurie tikimasi, kad ateityje irgi pats verslininkais.

Slovakijos Nacionalinis kokybės prizas yra parengtas remiantis CAF ir EFQM modeliais. Modelio metodologija ir RADAR modelis yra taikomas kaip EFQM Tobulumo modelio.

Gali dalyvauja tiek privataus tiek ir viešojo sektoriaus įmonės. Prizas yra sukurtas padrąsinti ir paremti įmonių nuolatinį tobulinimą.

Apdovanojimų kategorijos (Jurkovičová at ell. 2012):

- **Didelės įmonės, gaminančios prekes ar teikiančios paslaugas:**
 - Įmonės, gaminančios prekes, turinčios nuo 251 darbuotojų.

- Įmonės, teikiančios paslaugas, turinčios nuo 51 darbuotojų.
- **Vidutinės ir smulkios įmonės, gaminančios prekes ar teikiančios paslaugas:**
 - Įmonės, gaminančios prekes, turinčios iki 250 darbuotojų.
 - Įmonės, teikiančios paslaugas, turinčios iki 50 darbuotojų.
- **Viešojo sektoriaus įmonės (dydis nesvarbus):**
 - Šalies administracijos organizacijos.
 - Regioninės organizacijos.
 - Visos kitos viešojo sektoriaus įmonės.

Įmonių paskirstymas yra kitos negu Lietuvos NKVP. Suteikiama galimybė dalyvauti ir viešojo sektoriaus įmonėms. Atsisakyta skirstymo į mažas, vidutines, dideles įmones. O suskirstyta daugiau pagal įmonių veiklos rūšį. Kitas pastebėtinas dalykas - yra aiškūs apdovanojimai pagal surinktus taškus. 2 paveiksle yra pateikiami apdovanojimo lygiai. Toks skirstymas padeda įvertinti, kokiame lygyje yra įmonės pasiekimai kokybės valdyme. Svarbu, kad įmonės surinktų daugiau negu 401 balą, nes tik tuomet yra renkamas kategorijos nugalėtojas. Jeigu nėra viena organizacija, iš dalyvaujančių, nesurenka atitinkamų balų - nugalėtojas nėra skelbiamas toje kategorijoje.



2 pav. **Apdovanojimai pagal surinktus taškus.** (First Information .. 2013)

Kaip jau minėta, konkursas turi tris etapus:

1. Pasiruošimo etapas (lapkritis-vasaris). Skirtas pateikti informaciją apie konkursą. Rengiami nemokami atviri seminarai apie konkurso misiją, kategorijas, metodologiją, modelio struktūrą, įmonės savęs įsivertinimą. Dalyviai neprivalo toliau dalyvauti konkurse. Seminarai yra visiems atviri, nes tikslas skleisti tobulumo modelio principus, kaip galima plačiau. Etapas baigiamas dalyvių paraiškų užpildymu.
2. Pagrindinis etapas (kovas-birželis). Rengianti organizacija suteikia dalyviams daugiau informacijos apie konkurso dokumentus. Rengiami seminarai įmonių įsivertinimo klausimais pagal EFQM ar CAF metodais, bei kaip užsipildyti ataskaitas. Ataskaitos turi būti pateikiamos iki gegužės mėn. pradžios. Po to iki liepos mėn. vyksta ataskaitų vertinimas.
3. Galutinis etapas (liepa-lapkritis). Ekspertų vizitai. Yra nustatytos taisyklės, ką ekspertai privalo pateikti dalyviams. Taip pat, pateikiamos rekomendacijos.

Įmonė turi teisę tik metus naudoti vaizdinėje ar garsinėje reklamoje informaciją apie laimėtą konkursą. Laimėjusi organizacija įsipareigoja skleisti savo patirtį bei žinias taikant kokybės vadybos žinias bei skelbti savo organizacijos pasiekimus šioje sistemoje. Rengiami seminarai, praktiniai užsiėmimai, konferencijų metu, kuriuos organizuoja Slovakijos vyriausybė.

Nuolatos yra publikuojami dalyvių atsiliepieimai. Antroje lentelėje yra pateikti susisteminti 2012 m. ir 2011 m. kelių finalininkų atsiliepieimai apie dalyvavimo tikslus, gautą naudą bei privalumus.

2 lentelė. **Susisteminta SR Nacionalinių kokybės prizo finalininkų atsiliepimai**

(sudaryta autorės, remiantis First Information .. 2013)

	NEMAK SLOVAKIA Generalinis direktorius Michael Baumgartner	DUSLO Generalinis direktorius Marek Štrpka	PROTHERM PRODUCTION Direktorius Peter Kuba	WHIRLPOOL SLOVAKIA, SPOL. Generalinis direktorius Eduard Horba
Tikslas	Palyginti savo įmonės kokybės vadybos sistemą su kitų įmonių	Užtikrinti, kad kokybės sistema yra tinkamai įdiegta. Įgyti patirties	Palyginti savo įmonę su kitomis bei padidinti įmonės žinomumą.	Nuolatinio tobulėjimo įtvirtinimas
Nauda	Parodė kur organizacija yra ir kur gali būti	Identifikavo sistemos tobulintinas vietas, remiantis EFQM principais	Pritrauktos naujos investicijos bei darbo jėga	Laimėjimas užtikrina įmonės strategiją – „kuriame kokybę“
Privalumai	Gauta daug naudingos informacijos iš skirtingų vienetų	Savęs įsivertinimo nauda	Ekspertų ataskaitos padėjo nusistatyti ateities tikslus	Konfrontacija, palyginimas, naujos žinios

SR Nacionalinį kokybės prizą yra integravusi į kokybės vadybos skatinimo programą. Yra sukurta strategiją, kurios įgyvendinimu rūpinasi speciali organizacija. Taiko aiškius ir visiems prieinamus bei skaidriai vykdomus principus. Padeda ir skatina įmones dalyvauti, rengiant mokymus bei įpareigoja laimėjusias įmones dalintis gerąją praktika. Informacija pateikta anglų kalba (lengvas informacijos prieinamumas).

8 priedas. Malcolm Baldrige JAV nacionalinis kokybės apdovanojimas

Buvo naudojama dokumentų ir internetinio puslapio analizė, kadangi nebuvo gautas atsakymas į el. užklausimą. Identifikuoti veiksniai, lemiantys MBNQA sėkmę:

- Aiškiai pabrėžiama nauda, kurią gauna laimėtojas (pagerėję rezultatai; nauji klientai; pasilyginimas su kitomis įmonėmis; pripažinimas; mokymasis iš pasaulinio lygio kompanijų; vidinė motyvacija).
- Laimėtojai nuolatos yra įpareigojami skleisti veiklos tobulumą. Laimėtojai nėra reikalaujami atskleisti savo verslo paslapčių, neatsižvelgiant jeigu jos padėjo laimėti konkursą. Privalo nuolatos dalintis savo gerąją praktika metinėje konferencijoje (The Quest for Excellence® Conference). Daug dalyvių dalyvauja Baldrige regioninėje konferencijoje (Baldrige Regional Conferences.).
- Yra aiškus tikslas. Apdovanojimai yra ne tik skirti sukurti įmonei naudą, bet pagrindinis tikslas yra kelti šalies konkurencingumo lygį.
- Pagrindinis Baldrige tikslas yra skatinti visuomenės ir verslo atstovų supratimą apie veiklos tobulumą. Reklama - geriausias būdas įgyvendinti šį tikslą. Įmonės gali naudoti savo reklamoje informaciją apie apdovanojimo gavimą. Įmonėms yra padedama reklamuotis apie laimėtą apdovanojimą. MBNQA naudojimas reklamose yra labai griežtai reglamentuotas.
- Yra stebima ir analizuojama laimėtojų veiklos rezultatai po konkurso, norint įvertinti konkurso naudingumą. Analizė parodė, kad daugumai dalyvių (tiek laimėjusių, tiek nelaimėjusių) finansiniai rezultatai pagerėjo. Labiau pasitikėjo klientai, gavo nacionalinį ir tarptautinį pripažinimą, skatino mokymąsi bei padidino vidinę motyvaciją.
- Analizės pagalba taip pat išryškino gaunamą naudą įmonėms - greitesnis priėjimas prie naujų rinkų; padidėja pardavimai; geresnis vartotojų pasitenkinimas; padidėjo turto bei kapitalo grąža; padidėjo rinkos dalis; išaugo mokslinės plėtros galimybės; išlaidų sumažėjimas; padidėjęs produkto patikimumas.
- Dalyvių, ekspertų vizitų bei laimėtojų duomenų analizė parodė, jeigu įmonių grupėje nėra surenkamas pakankamas balų skaičius, nugalėtojas nėra skelbiamas.
- Skatina informacijos keitimąsi. Internetiniame puslapyje yra pateikiamas kiekvieno nugalėtojo verslo profilis, apdovanojimo paraiškos santrauka bei įmonės kontaktai.
- Kiekviena įmonė gali dalyvauti, tik turi turėti bent filialą JAV.

Malcolm Baldrige apdovanojime yra suprantama informacijos bei gerosios praktikos sklaida. Taip pat, aiškiai yra pabrėžiamas apdovanojimo tikslas skatinti verslo bei visuomenės suvokimą apie kokybę.

9 priedas. Kitų verslo prizų analizė

Kitų verslo apdovanojimų analizė Lietuvoje

Darbo autorė išanalizavo bei sugrupavo informaciją apie kitus vykstančius konkursus Lietuvoje. Pagrindinis atrankos kriterijus yra apdovanojimo rezultatas. Darbo autorė pagrįstai atmetė apdovanojimus, kurie yra skirti įmonės produktui įvertinti, nes EFQM Tobulumo modelis yra orientuotas į įmonės veiklą. Atrinkti prizai yra tik tiek kurie vertina verslo procesus ar rezultatus. Bei vykdomi ilgiau negu du metus, taip yra užtikrinamas tęstinumas ir rodo, kad yra naudingas, jeigu yra organizuojamas ir antrus metus.

Apdovanojimai yra pateikti trečioje lentelėje. Lietuvos verslo apdovanojimų analizė atskleidė, kad nėra daug apdovanojimų, kurie vertintų verslo procesus, o ne produktą. Taip pat, nebuvo rasta aiškių vertinimo sistemų, kurias būtų galima palyginti su EFQM Tobulumo modeliu. Sveikintina, kad jų vis tiek yra, tačiau kyla klausimas dėl jų naudos.

3 lentelė. **Atrinkti Lietuvos verslo apdovanojimai** (sudaryta autorės)

Apdovanojimas	Tikslas	Kas rengia
Lietuvos eksporto prizas	Tikslas išryškinti pastangas, kurios skatina eksportą.	Lietuvos prekybos, pramonės ir amatų rūmų asociacija
Gazelė 2012	Pagerti įmonės, kuriose vyksta augimas, yra lanksčios ir pelningos	Verslo žinios
Švedijos verslo apdovanojimai	Tvaraus verslo plėtra. Švedijos verslo modelio skatinimas. Dviejų šalių partnerystė	Švedijos ambasada ir Švedijos prekybos taryba
Amerikos verslo apdovanojimai	Lietuvos – JAV verslo santykių vystymas	Amerikos prekybos rūmai Lietuvoje
Verslo gurmanai 2013	Paskatinti verslą priimti drąsūs sprendimus. Pasisemti įkvėpimo iš verslo grandų	Įmonių grupė ³
Nacionalinis atsakingo verslo apdovanojimas	Didinti žinomumą apie įmonių socialinę atsakomybę	Socialinės apsaugos ir darbo ministerija kartu su Ūkio bei Aplinkos ministerijomis bei socialiniais partneriais

Atlikus Lietuvos verslo apdovanojimų analizę, išaiškėjo, kad nėra nė vieno turinio aiškos metodologijos. Metodologija išvis sunkiai surandama. Dažniausiai yra vertinama tam

³ BaltCap“, „Gild Corporate Finance“, „KPMG Baltics“, „Lanners, McGovern & Co“, „NASDAQ OMX Vilnius“, „Raidla Lejins & Norcous“, „Socialinės informacijos centras“ (SIC), „United Agencies“, „VRP | Hill & Knowlton“

tikra dalis įmonės, o ne visa visuma (pavyzdžiui, vertinama veiklos rezultatai) ir neturi holistinio matymo.

Kiti Europos apdovanojimai - „Europos verslininkystės apdovanojimai“

2013 m. lapkričio 25 d. Vilniuje smulkaus ir vidutinio verslo asamblėjoje buvo įteikti septyni 2013 metų Europos verslininkystės skatinimo apdovanojimai. Jie yra skirti išryškinti geriausias verslo iniciatyvas. Darbo autorė turėjo galimybę dalyvauti šioje asamblėjoje ir atliko interviu su dalyvavusiomis įmonėmis. Pirmiausia, buvo atlikta dokumentų analizė:

Yra nustatyti tokie konkurso tikslai (Europos..., 2013):

1. Nustatyti ir pripažinti sėkmingą veiklą ir iniciatyvas, kurių imamasi skatinant verslumą ir bendradarbiavimą.
2. Pristatyti ir pasidalyti geriausiais bendradarbiavimo pavyzdžiais ir sėkmės istorijomis.
3. Išryškinti bendradarbiavimo vaidmens visuomenėje svarbą.
4. Paskatinti ir įkvėpti bendradarbiauti - kurti ryšius.

Remiantis praktiniu vadovu (Europos ..., 2013) galima iškirti naudą, kurią gauna dalyviai:

- galimybė dalyvauti Europos verslininkystės skatinimo apdovanojimuose ir smulkaus ir vidutinio verslo asamblėjoje (galimybė užmegzti verslo ryšius bei parodyti savo projektą)
- informacijos skelbimas Europos verslininkystės skatinimo apdovanojimų internetinėje svetainėje;
- skiriama labai daug dėmesio informacijos sklaidai apie nominuotus pretendentes (darbo autorė pastebėjo, kad nominantai yra labai gausiai aprašyti bei vizualiai stengiamasi juos kuo labiau reklamuoti);
- nugalėtojų pagerbimas už jų vykdomą veiklą nacionaliniu bei Europos sąjungos lygiu;
- nugalėtojai gauna pripažinimą Europos Sąjungos lygiu.

Antra tyrimo dalis buvo interviu su dalyviais. Ketvirtoje lentelėje yra pateikti apdovanojimo dalyviai su kuriais buvo atliktas interviu.

4 lentelė. **Interviu dalyviai** (sudaryta autorės)

Danija	The Growth Factories
Airija	Senior Enterprise
Serbijos organizacijos	Junior Achievement
Belgija	Boost Your Talent
Serbija	Association of Business Women in Serbia
Portugalija	APICCAPS
Bev Hurley	2012 m. Didžiojo komisijos prizo laimėtojo atstovė YTKO

Visi dalyviai labai džiaugėsi, kad buvo nominuoti ir teigė, kad jiems yra didelis įvertinimas. Serbijos atstovai teigė, nors viena eilutė žiniasklaidoje apie jų darbus bus labai didelis dalykas jų projektui. Didžioji dalis dalyvių minėjo, kad po konkurso visur stengsis naudoti konkurso atributiką, nes didelė garbė, kad Europos Komisija pripažino jų veiklą. Kita įvardinta nauda buvo - galimybė pasilyginti save su kitų šalių projektai. Taip pat, buvo užmegzta verslo ryšių.

Vis dėlto, yra svarbu nacionalinio lygmens vyriausybės iniciatyva. Danijos atstovai nieko nežinojo apie apdovanojimus, kol jiems vietinė valdžia pasiūlė sudalyvauti. Labai noriai yra dalijamasi savo gerąją praktika. Ir visi teigė, kad tokie konkursai yra būtini įmonės, nes leidžia pasilyginti bei siekti kažko daugiau negu vien tik verslas.

Čekijos vyriausybės atstovė teigė, jog kuo toliau tuo sunkiau surasti tinkamus projektus, nes aukšti reikalavimai (projektas turi būti pritaikomas kitose šalyse, veikti ilgiau negu du metus ir pan.) Ataskaitų pildymas užima daug laiko, o nelaimėjimas demotyvuoja.

Bev Hurley yra 2012 m. didžiojo komisijos prizo laimėtojo YTKO atstovė. Interviu metu teigė, kad laimėjimas didžiausią įtaką padarė darbuotojų motyvacija. Jie suprato, kad tik dėl jų pastangų įmonė laimėjo šitą apdovanojimą. Patys vadovai nesitikėjo tokios reakcijos. Verslininkė teigė, kad apdovanojimai būtini, norint skatinti verslininkystę, nes tai puiki motyvacinė sistema, priemonė atkreipti dėmesį į įmones.