

Plačiau taikant kokybės vadybos sistemos priemones ir metodus, jos leistų geriau suprasti procesų problemas ir ilgainiui padidintų vidinių procesų efektyvumą (Bamford and Greatbanks, 2005). Pasak Iden (2012) kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas apima pagrindinius du etapus:

1. įmonė pirmiausia turi investuoti ir dokumentuoti savo procesus;
2. ji turi nustatyti procesų valdymą, siekiant užtikrinti nuolatinį kūrimą ir valdymą.

Organizacijoje pradedama kurti vertė atsiranda tuomet, kai informacija ar medžiaga pereina transformavimo procesą. Tai ir yra pagrindinis veiklos procesų uždavinys (Pociūtė ir kt. 2005). O veiklos procesų valdymas pasižymi tuo, kad padeda analizuoti juos ir tobulinti. Pastebėjus, kad viename ar kitame veiklos procese nėra gaunama vertė ar nesukuriamas naudingas produktas, jis yra iš viso panaikinamas iš sistemos arba gerinamas ir koreguojamas. Kiekvienas įmonės procesas turi būti orientuojamas į vertės kūrimą ir į vartotojų poreikių patenkinimą. Jei įmonės veiklos procesai, naudodami medžiagas ir informaciją, kuria per mažą pridėtinę vertę – vartotojas jos nepirks, vadinasi, įmonė procesus valdo ir kuria netiksliai.

Vyresnysis sertifikuotas informacinių technologijų architektas Mitra (2008) teigia, kad veiklos procesai nėra tik įmonės veiklos automatizavimas. Automatizavimu galima vadinti tik pirmąjį žingsnį, kuomet yra nustatomi ir nuosekliai sudėliojami procesai. Sudėtingiausia dalis yra procesų valdymas, siekiant panaikinti „butelio kaklelio“ efektą ir nustatyti optimizavimo galimybes. Autorius teigia, kad veiklos procesai yra centre visos įmonės struktūros architektūros. Veiklos procesai įmonei padeda daug labiau susikoncentruoti į darbą ir tikslus. Dėl tokios įtakos verslo procesai yra tarsi atrama įmonėms vykdyti uždavinius ir siekti tikslų.

Apibrėžti veiklos procesus įmonei reikia, jei siekiama gauti ISO 9001 standarto sertifikatą (ISO 2008). Šis standartas yra susijęs su procesų seka ir sąveika. Norint įmonei gauti sertifikatą, reikia įgyvendinti tokius reikalavimus: priežiūros proceso sukūrimas, kuris kontroliuoja procedūrų efektyvumą; laikymas dokumentų, kuriuose aprašyti procesai; neatitikimų tikrinimas ir koregavimas; nuolatinis veiklos procesų efektyvumo peržiūrėjimas; nuolatinis veiklos procesų tobulinimas. Įmonė, kuri gauna sertifikatą, yra oficialiai pripažįstama, kad organizacijoje veiklos procesai valdomi efektyviai ir vyksta nuolatinis tobulinimas. Procesinis požiūris akcentuojamas ir Europos Kokybės vadybos fondo tobulumo modelio EFQM (angl. European Foundation for Quality Management) kriterijuose, kaip vienas iš galimybių bloko kriterijų. Procesinio požiūrio akcentavimas yra Visuotinės kokybės vadybos koncepcijos vienas iš pagrindinių principų. Verslo praktikoje taikomas įvairios kokybės vadybos sistemos, tokios, kaip ISO 9000, EFQM, LEAN ir kt.. Kiekvienos sistemos pagrindinis tikslas užtikrinti organizacijos veiklos kokybę siekiant užsibrėžtų tikslų.

Kiekviena įmonė pagal savo galimybes ir poreikio lygį pasirenka, kokią kokybės vadybos sistemą taikyti. Bendruoju požiūriu LEAN kokybės vadybos sistemą dažniausiai taiko gamyklinės įmonės, jose lengviau pritaikomas Six Sigma metodas, tuomet lengviau galima skaičiuoti procese įvykusias klaidas, eliminuoti sugadintos produkcijos priežastis. Nors vis plačiau LEAN sistema taikoma ir paslaugas teikiančiose įmonėse.

ISO 9000 kokybės vadybos sistema tai nemažai biurokratijos reikalaujanti sistema, kurios pritaikymas įmoneje taip pat reikalauja didelių laiko ir materialinių išlaidų, todėl šią kokybės vadybos sistemą diegti labiau linkusios didelės įmonės.

EFQM kokybės vertinimo sistema, tai viena paprasčiausių ir mažiausiai išteklių reikalaujanti sistema, skirta organizacijoms siekiančioms įsivertinti organizacijos veiklą ir iš gautų rezultatų numatyti tobulinimo gaires.

Nors visos kokybės vadybos sistemos įgyvendina visuotinės kokybės vadybos principus, tačiau sistemos yra skirtingos, reikalaujančios skirtingų išteklių bei orientuotos į skirtingus įmonių segmentus. Kiekvienai įmonei, TĮ taip pat neišimais, reikia nuspręsti kuri kokybės vadybos sistema labiausiai tinka jų veiklos optimizavimui ir ją adaptuoti į vidinius įmonės procesus bei elementus.

2. Kokybės vadybos sistemų naudojimas Lietuvos TĮ veikloje

Kokybės sertifikavimas pasaulyje ir Lietuvoje skirstomas į privalomąjį (reglamentuojamą) ir savanorišką (Ruževičius 2006). Lietuvoje kokybės reglamentavimo sistema transporto sektoriuje apima pagrindines taisykles ir reikalavimus, vežant krovinius, kurie yra privalomi visoms Europos Sąjungos šalims. Kokybės vadybos standartai yra bendrieji, plačiai naudojami užsienio įmonėse ir Lietuvoje. Kokybės vadybos sistemų taikymas yra savanoriška iniciatyva ir nėra reglamentuojama nacionaliniu ar Europiniu lygiu. Tačiau net ir savanoriška iniciatyva tampa vis labiau populiaresnė dėl įvairių, tiek vidinių, tiek išorinių motyvatorių.

Norint išsiaiškinti, kiek TĮ naudoja kokybės vadybos sistemas ar kitaip akcentuoja kokybę savo veikloje, atlikta TĮ internetinių puslapių turinio analizė (*angl. content analysis*). Analizės objektas – Lietuvos TĮ, turinčios licencijas vežti krovinius. Vadovaujantis Valstybinės kelių transporto inspekcijos prie Susisiekimo ministerijos duomenimis Lietuvoje iš viso yra 3409 įmonės, turinčios teisę verstis krovinių vežimu. Skaičiuojant imtį, kiek objektų turi būti įtraukiama į analizę, pasirinkta 95 % tikimybė ir 0,05 paklaidą. Nustatyta, kad reprezentatyvaus tyrimo imties dydis 358 TĮ. Iš atsitiktine tvarka atrinktų TĮ buvo sudarytas sąrašas, atrinktos interneto puslapius turinčios įmonės, darant prielaidą, jog įmonei, turinčiai internetinį puslapį yra svarbu, kad ją pastebėtų potencialūs klientai. Kita vertus įmonės, kurios neturi interneto puslapių tikėtina, kad nėra linkusios investuoti į rinkodarą, naujų klientų ieškojimą, atitinkamai nelabai yra suinteresuotos ir į kokybės vadybos sistemų naudojimą įmonės veikloje. Analizuota informacija skelbiama TĮ tinklapiuose, orientuojantis į klausimus kaip organizacija nurodo kokybės vadybos sistemų naudojimą veikloje bei kitus sertifikatus, kuriais pripažįstama, kad įmonė yra patikima ir savo veiklą vykdo kokybiškai.

Turinio analizė atlikta 84 įmonėms jas atrinkus pagal du kriterijus: TĮ turi licenciją vežti krovinius, TĮ turi interneto puslapį. Analizuojamos įmonės kokybės vadybos srityje nurodė tokias pagrindines kategorijas: įdiegtas kokybės vadybos sistemas, priklausymas asociacijoms ir kiti sertifikatai.

Kokybės vadybos sistemos:

- ISO 9001 – kokybės valdymo sistemų standartų šeima.
- ISO 14000 – aplinkos vadybos sistemos standartų šeima.
- ISO 22000 – maisto saugos vadybos sistemos standartų šeima.
- OHSAS 18001:2007 – darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos standartų šeima.

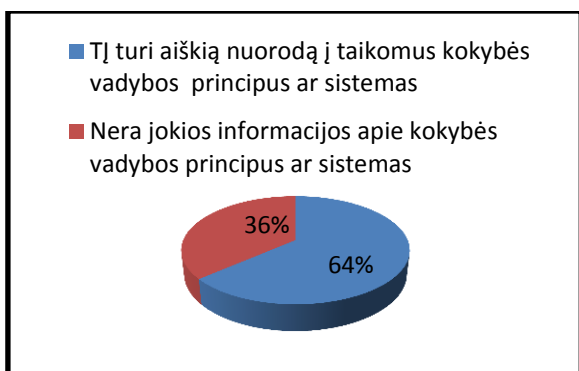
Asociacijos:

- LINAVA – Lietuvos nacionalinė vežėjų automobiliais asociacija.
- LINEKA – Lietuvos nacionalinė ekspeditorių ir logistų asociacija.
- ECG (The Association of Europe Vehicle Logistics) – Europos vežėjų asociacija.

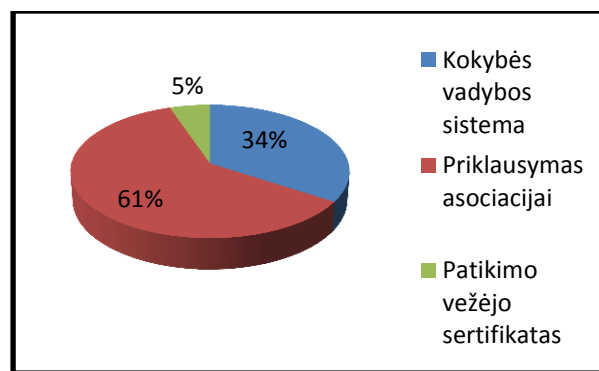
Kita:

- AEO (Įgaliotojo ekonominių operacijų vykdytojo statusas) – sertifikatas, pripažįstantis, kad vežėjas yra patikimas ir laikosi visų muitinės operacijų, ir leidžiantis muitines operacijas atlikti greičiau.
- Patikimo vežėjo sertifikatas – sertifikatą suteikia Birža TRANS ir jis pažymi, kad įmonė garantuoja aukštą paslaugų kokybę ir atitinka nustatytus kriterijus.

Atlikus turinio analizę nustatyta, kad 64 % įmonių naudoja kokybės vadybos sistemas ar kitaip yra pripažintos kaip kokybiškas paslaugas teikiančios įmonės (žr. 1 pav.).

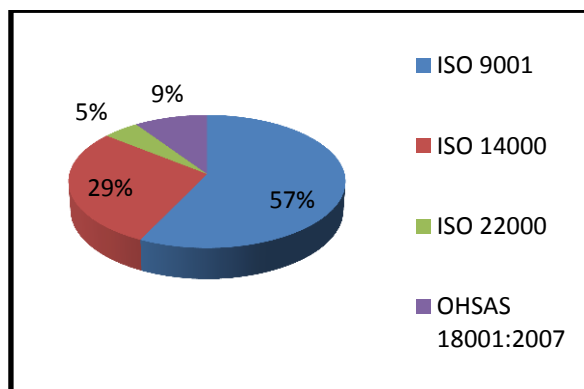


1 pav. Kokybės vadybos taikymas TĮ



2 pav. Kokybės vadybos taikymas TĮ pagal kategorijas

Daugiausia analizuojamų įmonių dalyvių priklauso įvairioms asociacijoms (61 %), 34 % TĮ savo veiklą vykdo naudodamos kokybės vadybos sistemas (žr. 2 pav.). Šią tendenciją būtų galima paaiškinti taip, kad tapimui tam tikros asociacijos nariu yra mažiau reikalavimų, negu savarankiškai diegiant kokybės vadybos sistemas.



3 pav. Kokybės vadybos sistemos, naudojamos TĮ

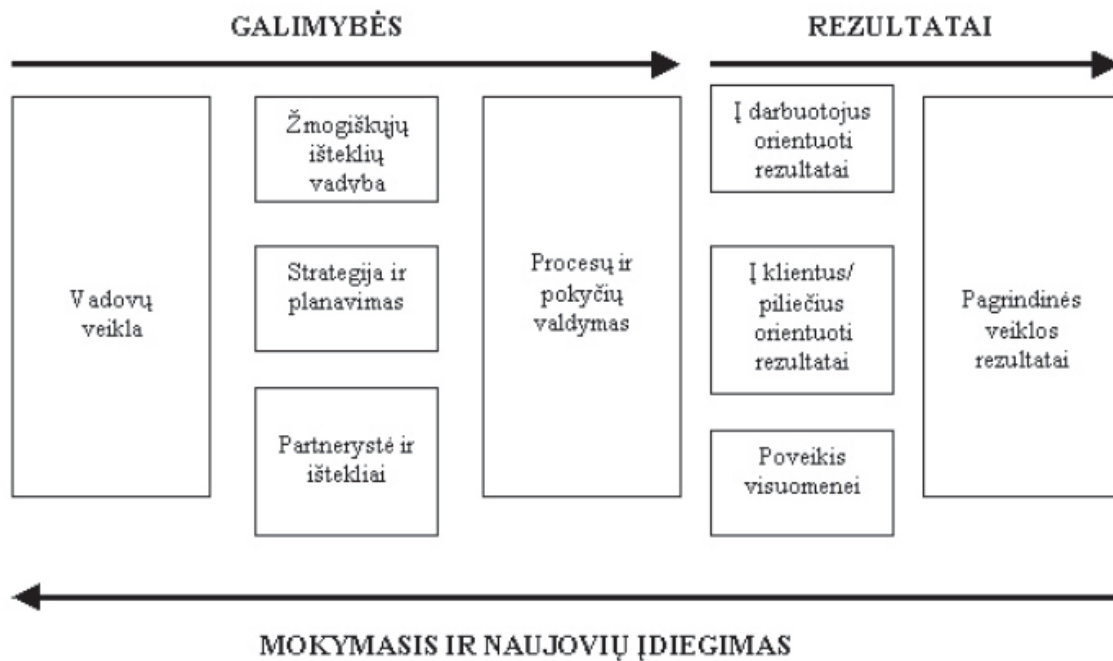
Populiariausia kokybės vadybos sistema Lietuvos transporto sektoriuje yra ISO 9001 (žr. 3 pav.). Daugiau negu pusė (61 %) stebėjime dalyvavusių Lietuvos TĮ savo veiklą tobulina naudodamos minėtą kokybės vadybos sistemą.

Apibendrinant atliktą TĮ internetinių puslapių turinio analizę galima daryti išvadą, kad iš 34 % įmonių, kurios savo veiklą vykdo naudodamos kokybės vadybos sistemas, daugiausia įsidiegusios yra ISO 9001 standartą. Akivaizdu, kad TĮ Lietuvoje neišnaudoja EFQM sistemos galimybių, todėl tolimesniam tyrimui ir taikymui pasirinkta būtent EFQM sistema, atsižvelgiant į labai praktinius argumentus: šiame modelyje sukaupta geriausių įmonių patirtis, kaip turi veikti tobula organizacija, modelis sukurtas EFQM fondo, kuris įsteigtas 1989, steigėjai – 14 Europos pirmaujančių organizacijų. Tyrimais patvirtinti geresni EFQM taikančių įmonių rezultatai. EFQM – modeliu naudojasi 60 proc. įmonių tarp 25 didžiausių Europoje, EFQM naudoja daugiau kaip 30 000 organizacijų Europoje, Daugiau kaip 18 Europos šalių vadybos kokybės prizų paremtų EFQM modeliu, EFQM remia Europos Komisija.

4. EFQM modelis siekiant organizacijos veiklos kokybės gerinimo

EFQM fondo tikslas – sukurti Europoje sistemą, kuri padėtų europietiškomis organizacijoms didinti konkurencines galimybes, efektyviai taikant bendruosius produktų gamybos procesų ir paslaugų kokybės valdymo ir gerinimo metodus (www.efqm.org). Vizija – pasaulis, kuriame europietiškos organizacijos pasiekia tobulumo. Misija – būti varomąja jėga Europos organizacijoms siekiant tobulumo (Maslov, 2008).

EFQM teigia, kad tobulumas ir kokybė turi daug panašumų, tačiau tobulumo sąvoka yra platesnė. Kokybės sąvoka daugiau nusakomi rezultatai ir pasekmės (pvz., vartotojo pasitenkinimas), o į tobulumą įeina proceso veiksniai ir papildomos pasekmės, tokios kaip finansiniai ir socialiniai rezultatai (Gontaitė, Klimas 2007). Lietuvoje nuo 1998 metų pagal EFQM tobulumo modelį (žr. 4 pav.) rengiamas Nacionalinio kokybės prizo konkursas. Tobulumo rezultatai veiklos, vartotojų, personalo ir visuomenės požiūriu yra pasiekiami per organizacijos politikos ir strategijos valdymą, kuris savo ruožtu yra realizuojamas per žmones, partnerystę, išteklius bei procesus (Čiutienė *et al.* 2009).



4 pav. EFQM modelis ir jo kriterijų blokai

EFQM tobulumo modelis remiasi visuotinės kokybės vadybos principais: vadovavimas, orientacija į klientą, nuolatinis tobulinimas, į faktus sutelktas dėmesys, visuotinis dalyvavimas. Įdėmiau pažvelgus į modelį matyti, kad jis grindžiamas sąvokomis – orientavimasis į rezultatus, orientavimasis į klientą, lyderystė ir nuoseklus tikslų siekimas, procesais ir faktais grindžiama vadyba, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir įtraukimas į organizacijos valdymą, nuolatinis mokymasis, novatoriškumas ir veiklos gerinimas, partnerystės plėtojimas, socialinė atsakomybė (Arjomandi, Kestell, Grimshaw 2009).

EFQM remiasi holistiniu požiūriu į organizaciją, yra orientuotas į vartotojus ir nuolatinį visų organizacijos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą įtraukiant visus darbuotojus. Šiuo modeliu pripažįstama, kad žmogiškieji išteklių yra tos galimybės, kurios leidžia siekti rezultatų, o procesai yra naudojami kaip priemonės, kurios leidžia išlaisvinti ir panaudoti darbuotojų talentus (Carrillo, Fernandez-Ortiz 2005).

EFQM vertinamas kaip instrumentas, suteikiantis organizacijoms galimybę įvertinti savo išsivystymo laipsnį lyginant su etalonu, išsiaiškinti stipriuosius savo valdymo sistemų momentus, taip pat nustatyti sritis, kuriose tikslinga vykdyti pakeitimus (Maslov 2008).

EFQM modelio kriterijams yra priskiriamas tam tikras galimų surinkti balų skaičius, kuris vėliau yra naudojamas brėžiant RADAR diagramą. RADAR diagrama yra parodoma, kiek įmonė įsivertinusi savo veiklą surinko balų iš galimų ir lyginama su praėjusiais metais turētu rezultatu.

Apibendrinant EFQM modelį, jo rezultatai suteikia organizacijai daugiamačių vertinimą – devynis kriterijus ir išsamią priežastingumo struktūrą, kuri aprašoma naudojant priežasties ir poveikio grandinę. EFQM modelis yra kokybės vadybos sistema, skirta įsivertinti savo veiklą, gautus rezultatus lyginti su praėjusiais metais bei nustatyti tobulinimo galimybes. Modelis yra orientuotas tiek į įmonės galimybes, tiek į gaunamus rezultatus, todėl įmonei leidžia įgyvendinti visapusišką kokybės vadybos politiką, atitinkančią pagrindinius kokybės vadybos principus.

5. TĮ veiklos kokybės gerinimo priemonės

Kokybė transporto sistemoje apima klientų aptarnavimą, krovinių ar keleivių vežimą palankiausiomis kainomis, pristatymą laiku ir į reikiamą vietą, saugumą, mandagų personalą ir tinkamas transporto priemones. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė kokybės vadybos sistemų spektrą, tačiau konkrečiai skirtų TĮ nėra, tai yra natūralu dėl sistemų universalumo. Kiekviena organizacija, o neišimtis ir TĮ, turi kokybės vadybos sistemą adaptuoti savo veiklos procesams. Turinio analizė parodė, kad Lietuvoje nedaug TĮ diegia kokybės vadybos sistemas, o populiariausi yra ISO šeimos standartai. Matomas EFQM sistemos neišnaudojimas.

Kaip teigia Palšaitis (2011) šiuo metu daugelis TĮ, nors ir stengiasi, negali užtikrinti aukštos transportavimo kokybės. Ateityje dėl transporto paslaugų rinkos užpildymo ir didelių rezervinių pervežimo pajėgumų, esant didelei konkurencijai ir žemoms kainoms, geriausios TĮ privalės kelti teikiamų paslaugų

kokybę. Organizacijos turi suprasti, kad šiandieninė pelninga veikla nėra svarbiausia. Pagrindinis principas valdant įmonę tampa iš atskirų procesų susidedantis paslaugų teikimo kokybės gerinimas. Taigi, norint pereiti į aukštesnį kokybės lygį, reikia vykdyti nuoseklią gerinimo programą (Kaziliūnas, 2006). Kokybės vadybos sistemų diegimas įmonėse padeda ne tik kelti teikiamų paslaugų kokybės lygį, tenkinti kliento poreikį, bet ir efektyviai valdyti įmonę, optimaliai išnaudoti turimus resursus ir siekti maksimalaus pelno.

Išanalizavus TĮ poreikį tobulinti veiklos kokybę sukurtas TĮ veiklos vertinimo ir tobulinimo įrankis (pagal EFQM) įgalinantis įmonę gerinti veiklos kokybę. Įrankis siūlomas naudoti TĮ ne rečiau kaip kartą per metus, siekiant nustatyti savo teikiamų paslaugų kokybės lygį, bei tobulintinas sritis. Modelio kriterijai sudaryti klausimų pagrindu (1 lentelėje) ir dauguma yra kokybiniai, vertinami naudojant skalę nuo 1 iki 5 (2 ir 3 lentelė). Kriterijų klausimyno sudarymui remtasi bazinio EFQM modelio kriterijais bei ekspertiniu būdu juos derinant su transporto įmonių ekspertais.

1 lentelė

TĮ veiklos vertinimo kriterijai

	Elementai	Vertinimo kriterijai
GALIMYBĖS	1. Vadovo veikla	a) Ar vadovas vysto viziją, misiją vertybes atitinkančias transporto sektoriaus poreikį? b) Ar vadovas domisi naujausiomis logistikos ir transporto naujovėmis? c) Ar vadovas kelia savo kvalifikaciją dalyvaudamas logistikos ir transporto konferencijose? d) Ar yra sukurta TĮ organizacinė struktūra su pavaldumo ryšiais? e) Ar vadovas geba išvelgti galimybes įmonei plėstis esamoje transporto paslaugų rinkoje? f) Ar TĮ vadovas stengiasi įsitraukti į asociacijų veiklą, dalyvauti diskusijose transporto sektoriui aktualia tematika?
	2. Strategija ir planavimas	a) Ar vadovas įvertina TĮ plėtrą pagal naujausias logistikos galimybes? b) Ar TĮ plėtra planuojama atsižvelgiant į kaimyninių šalių teisinę bazę? c) Ar TĮ plėtra planuojama atsižvelgiant į kaimyninių šalių politinę situaciją? d) Ar TĮ politika planuojama atsižvelgiant į partnerių kompetencijas? e) Ar TĮ strategija kuriama įvertinat šalies strateginius planus?
	3. Žmogiškieji ištekliai	a) Ar TĮ darbuotojai turi nustatytus siektinus tikslus prisidedant prie bendros įmonės veiklos rezultatų? b) Ar TĮ veikloje eliminuojamos žmogiškosios klaidos? c) Ar TĮ darbuotojams sudarytos sąlygos kelti kvalifikaciją logistikos ir transporto srityje? d) Ar TĮ darbuotojai turi reikiamą kiekį žinių, reikalingų įgyvendinant krovinio vežimą / organizavimą? e) Ar TĮ sukurta darbuotojų motyvacinė sistema?
	4. Partneriai	a) Ar stengiamasi TĮ sukurti tvarius santykius su partneriais? b) Ar analizuojama rinka ir ieškoma naujų galimų TĮ partnerių? c) Ar TĮ renkama informacija apie partnerių patikimumą? d) Ar TĮ partneriai segmentuojami pagal teikiamų paslaugų spektrą?
	5. Materialiniai ištekliai	a) Ar TĮ analizuojamas turimų išteklių naudojimas prieš galimybę samdyti? b) Ar TĮ naudojami ištekliai suderinti su TĮ darbuotojų poreikiais ir žiniomis? c) Ar pilnai išnaudojamas transporto priemonės tūris? d) Ar pilnai išnaudojamas transporto priemonės įkrovimas?
	6. Procesas	a) Ar apibrėžtos darbuotojų atsakomybės organizuojant krovinio vežimą? b) Ar procesas orientuotas į TĮ veiklos rezultatą? c) Ar TĮ procesas yra orientuotas į klientų poreikių tenkinimą? d) Ar nustatyta, kokie dokumentai vykdant krovinio vežimą / organizavimą reikalingi kiekviename etape? e) Ar nustatyta, kuriame proceso etape ar esant kokioms sąlygoms įsitraukiami partneriai? f) Ar įmonėje apibrėžtas krovinio vežimo / vežimo organizavimo procesas?
REZULTATAI	7. Klientų rezultatai	a) Ar TĮ veikla orientuota į ilgalaikių sutarčių sudarymą? b) Ar renkama ir analizuojama iš klientų informacija apie teikiamas paslaugas? c) Ar TĮ teikiamos paslaugos atitinka klientų lūkesčius: krovinys pristatytas laiku, į reikiamą vietą, nesugadintas? d) Ar kontroliuojami krovinio vėlavimai? e) Ar kontroliuojamas krovinio nubyėjimas / praradimas transportavimo metu? f) Ar analizuojamas ir vertinamas krovinio sugadinimas vežimo metu? g) Ar analizuojamos avarijų priežastis?
	8. Darbuotojų rezultatai	a) Ar TĮ darbuotojų veiklos rezultatai nukreipti į klientų poreikių tenkinimą? b) Ar TĮ darbuotojų veiklos rezultatai nukreipti į pridėtinės vertės kūrimą? c) Ar atliekama TĮ darbuotojų veiklos rezultatų analizė? d) Ar TĮ darbuotojų veiklos rezultatai pasiekiami optimaliu būdu?

Elementai	Vertinimo kriterijai
	e) Ar TĮ darbuotojų veiklos rezultatams pasiekti naudojami inovatyvūs sprendimai? f) Ar analizuojamas vidutinis pristatymo laikas? Ar analizuojamas vidutinis transporto priemonės pakrovimo / iškrovimo laikas? g) Ar analizuojamas transporto priemonės apsisukimo laikas?
9. Visuomenės rezultatai	a) Ar TĮ veiklos rezultatai orientuoti į socialiai atsakingą verslą? b) Ar TĮ veiklos rezultatai orientuoti į „žaliąją politiką“?
10. Veiklos rezultatai	a) Ar TĮ analizuojama sukuriama pridėtinė vertė klientui? b) Ar analizuojama visa transportavimo kaina? c) Ar analizuojamos vidutinės transportavimo išlaidos pagal atstumą, tūrį, svorį? d) Ar analizuojamas transportavimo kainos ir sukurtos vertės santykis?

Veiklos vertinimui naudojama balų sistema, kurios dėka TĮ yra aišku, kaip vertinti vieną ar kitą kriterijų. Veiklos vertinimo balų sistema susideda iš dviejų vertinimo blokų: blokas, skirtas vertinti TĮ galimybes, ir blokas, skirtas vertinti TĮ rezultatus.

2 lentelė

Galimybių vertinimo balų detalizavimas

Balas	Balo detalizavimas
0	Nėra įrodymų, ar tik epizodiniai veikimo būdo įrodymai
1	Veikimo būdas yra suplanuotas
2	Veikimo būdas yra suplanuotas ir įgyvendintas
3	Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas
4	Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis bei atitinkamai pakoreguotas
5	Veikimo būdas yra suplanuotas, įgyvendintas ir peržiūrėtas pagal sugretinimo duomenis ir atitinkamai pakoreguotas bei visiškai pritaikytas organizacijoje

TĮ veiklos vertinimo ir tobulinimo įrankio rezultatai vaizduojami naudojant RADAR diagramą. RADAR diagrama geriausiai geba parodyti kiekvieno elemento išpildymą įmonėje atlikus vertinimą, taip pat vizualiai nesunkiai bus galima lyginti su ankstesniais metais gautais rezultatais.

3 lentelė

Rezultatų vertinimo balų detalizavimas

Balas	Balo detalizavimas
0	Rezultatai nevertinami
1	Vertinami pagrindiniai rezultatai. Neigiamos tendencijos arba stabilūs rezultatai
2	Kukli rezultatų pažanga
3	Ženkli rezultatų pažanga
4	Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekinius
5	Puikūs rezultatai, aukštesni už užsibrėžtus siekimus ir aukštesni už panašių organizacijų rezultatus

Iš surinktų balų skaičiaus paskaičiuojamas kriterijaus išpildymo koeficientas. Kiekvieno kriterijaus išpildymo koeficientai susumuojami į bendrą elemento išpildymo koeficientą, pagal kuriuos yra braižoma RADAR diagrama. Kriterijaus visiškas išpildymas yra prilyginamas vienetai, tačiau jį galima dauginti iš 100 ir gauti kriterijaus išpildymą procentine išraiška.

6. TĮ veiklos vertinimo ir tobulinimo įrankio aprobacija

Sukurtas TĮ veiklos vertinimo ir tobulinimo įrankis naudotas atliekant įmonės UAB „GC“ veiklos vertinimą. Pirmo etapo metu UAB „GC“ analizuota įmonės veikla, veiklos procesai ir teikti pasiūlymai, kaip juos sutvarkyti. Įmonėje 2012 metais (Vasilis Vasiliauskas ir kt. 2013) buvo nustatytos šios tobulinimo sritys:

1. Iš naujo suprojektuoti proceso srauto diagramą, kad būtų panaikintas dubliavimas, kuris atsiranda siunčiant klientui sąskaitas;
2. Etapą, kai išsiaiškinama su klientu, kas toliau bus daroma su kroviniu, perkelti anksčiau, kad būtų ne prieš paskutinę dieną iki krovinio atvykimo į uostą;
3. Į proceso srauto diagramą logiškais atstumais įtraukti vėlavimų ir prastovų aiškinimąsi bei informacijos teikimą klientui;

4. Suprojektuoti bendrą pagalbinių, vadybinių bei patobulinto pagrindinio proceso schemą.

Atlikus procesų optimizavimą paskaičiuota gaunama nauda.

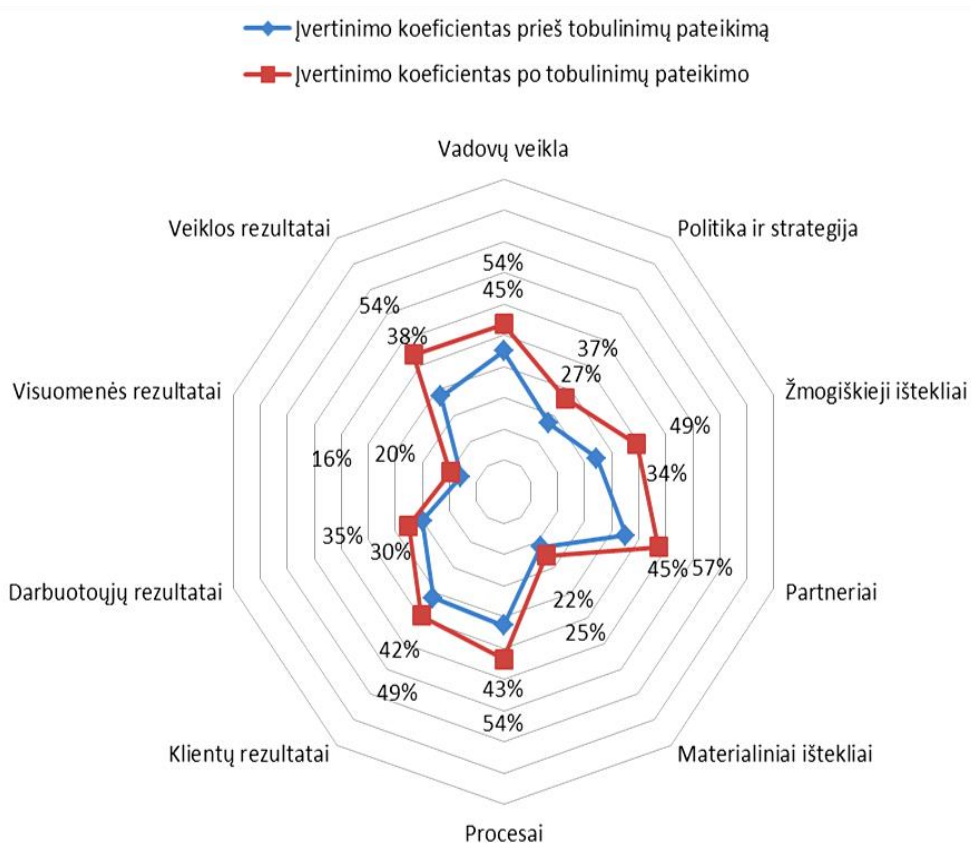
TĮ veiklos vertinimo ir tobulinimo įrankis pritaikytas, įvertinant UAB „GC“ veiklą prieš pateiktas tobulinimo galimybes. UAB „GC“ veiklos vertinimą po pateiktų procesų sutvarkymo siūlymų atliktas praėjus daugiau ne metams.

Lentelėje 4 pateikti apibendrinti TĮ elementų išpildymas procentais. Pagal šiuos gautus įvertinimus UAB „GC“ veiklos rezultatai pateikti RADAR diagrama (5 pav.).

4 lentelė

UAB „GC“ veiklos vertinimo rezultatai

Bendrojo vertinimo modelio elementas	Įvertinimo koeficientas prieš	Įvertinimo koeficientas po	Pasikeitimas
Vadovų veikla	45,00 %	53,59 %	8,59
Politika ir strategija	26,97 %	36,87 %	9,90
Žmogiškieji ištekliai	34,38 %	49,38 %	15,00
Partneriai	45,25 %	57,25 %	12,00
Materialiniai ištekliai	22,00 %	25,30 %	3,30
Procesai	42,71 %	53,55 %	10,84
Klientų rezultatai	42,10 %	49,10 %	7,00
Darbuotojų rezultatai	30,00 %	35,12 %	5,12
Visuomenės rezultatai	15,83 %	19,75 %	3,92
Veiklos rezultatai	37,60 %	54,00 %	16,40



5 pav. UAB „GC“ RADAR diagrama prieš ir po veiklos procesų optimizavimo

Atlikus UAB „GC“ veiklos vertinimą, įmonės vadovų paprašyta įvertinti ar toks veiklos vertinimo būdas yra tinkama priemonė TĮ veiklai vertinti ir tobulinimo galimybėms nustatyti. Įmonės vadovai teigė, kad įrankis yra patogus vertinti veiklą, klausimai yra suprantami ir į juos nėra sudėtinga atsakyti. Vertinant šiuos kriterijus tuo pačiu buvo ir generuojamos idėjos, ką būtų galima veikloje patobulinti, norint pasiekti geresnių rezultatų. TĮ veiklos vertinimo ir tobulinimo įrankis buvo įvertintas teigiamai, žadama juo naudotis ir vėliau vertinant veiklą.

Išvados

Išanalizavus kokybės vadybos ir procesų sampratas suformuluota išvada, jog procesų analizavimas ir tobulinimas yra pagrindas diegiant kokybės vadybos sistemą bei siekiant veiklos gerinimo.

Atlikta TĮ internetinių puslapių turinio analizė leido nustatyti, kad tik nedidelė dalis Lietuvos TĮ savo veikloje ryžtasi diegti kokybės vadybos sistemas. Tačiau tos, kurios yra įsidiegusios, dažniausiai veiklos tobulinimui naudoja ISO 9001.

Ekspertinės apklausos būdu įvertinti EFQM modelio pagrindu sukurti kriterijai, skirti TĮ veiklos vertinimui atlikti. Ekspertų bendra nuomone TĮ veiklos kokybė labiausiai priklauso nuo pagrindinės veiklos proceso ir žmogiškųjų bei materialinių išteklių. Pagrindinis rezultatas, į kurį turi orientuotis visa įmonės veikla yra kliento poreikių tenkinimas.

Siekiant įvertinti TĮ skirto veiklos vertinimo ir tobulinimo įrankio naudą atlikta įrankio aprobacija UAB „GC“ veiklai vertinti. TĮ veiklos vertinimo ir tobulinimo įrankis buvo įvertintas teigiamai, vertintojų pastebėjimais jis yra nesunkiai suprantama ir lengvai taikomas.

Literatūra

1. Arjomandi, M.; Kestell, C.; Grimshaw, P. 2009. An EFQM Excellence Model for higher education quality assessment, 20th Australasian Association for Engineering Education Conference 1015–1020.
2. Bamford, R.; Greatbanks, R.W. 2005. The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. *International Journal of Quality and Reliability Management* 22 (4): 376–392.
3. Carrillo, J.; Fernandez-Ortiz, R. 2005. Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-based View, *Total Quality Management* 16 (1): 31–55.
4. Čiutienė, R. ir kt. 2009. Žmogiškasis veiksnys siekiant projektų kokybės: teoriniai aspektai, *Ekonomika ir vadyba* 14: 1054–1059.
5. European quality promotion policy for improving European competitiveness, Bruxelles: DGIII/B/ 4, 2000, 21p.
6. Furstenu, D. 2008. Process performance measurement. Germany: Grin. p. 64.
7. Gontaitė S.; Klimas, D. 2007. Lietuvos valstybinių sveikatos priežiūros įstaigų veiklos atitikimo Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) principams vertinimas, *Ekonomika ir vadyba* 12: 1009-1016.
8. Iden, J. 2012. Investigating process management in firms with quality systems: a multi-case study. *Business Process Management Journal* 18 (1): 104–121.
9. Kaziliūnas, A. 2006. Kokybės analizė, planavimas ir auditas. monografija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
10. Klimas, D.; Rudževičius, J. 2009. Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai, *Verslo ir teisės aktualijos* 72–87.
11. LST EN ISO 9000:2008. 2008. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
12. Mathews, B.P and et.al. European quality management practices. The impact of national culture, *International Journal of Quality and Reliability Management* 18 (7): 692–707.
13. Mellat-Parast, M. 2013. Supply chain quality management: An inter-organizational learning perspective. *International Journal of Quality and Reliability Management* 30 (5): 511–529.
14. Mikulis, J. 2007. Pažangūs vadybos principai, *Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius. 148 psl.
15. Palšaitis, R. 2010. Šiuolaikinė logistika. Vilnius: Technika.
16. Pociūtė, D.; Janušauskienė, V.; Vitkauskas, R. 2005. Kokybės vadyba. Vilnius.
17. Ruževičius, J. 2006. Kokybės vadybos metodai ir modeliai. Vilniaus universitetas. p. 316.
18. Serafinas, D. 2011. Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Vilnius.
19. Sousa, R. Voss, C.A. 2002. Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research, *Journal of Operations Management* 20 (1): 91–109.
20. Vasilis Vasiliauskas, A.; Zinkevičiūtė, V.; Kontautaitė, D. 2013. The impact of improved business processes of freight forwarding company to the transportation services in global // *TRANSBALTICA 2013 : the 8th International Conference May 9–10, 2013, Vilnius, Lithuania: selected papers* Vilnius: Technika, 260–264.
21. www.efqm.org
22. Маслов, Д. В. 2008. От качества к совершенству: полезная модель EFQM, Москва: Стандарты и качество. 150 p.

FEASIBILITY STUDY OF TRANSPORT COMPANIES QUALITY IMPROVEMENT

Summary

Transport companies seeking to win the competition must find ways how to determine the company's quality of activities and to improve it. The article examined the quality management concepts and processes, the main quality improvement methods and their application in transport companies. Transport company web page content analysis done helped to determine the most popular transport company quality management system used or other measures to ensure quality of the company's activities. The article dealt with the opportunities of transport companies' activities improvement and the tool for transport companies performance assessment and improvement developed based on the

EFQM model. This tool approved in transport services providing company through a number of iterations, that allows to determine the usefulness of the proposed method and the applicability in transport sector.

Keywords: quality management system, transport companies, EFQM, activities evaluation.

AUTORIŲ LYDRAŠTIS

Autoriaus vardas, pavardė: Aidas Vasilis Vasiliauskas

Mokslo laipsnis ir vardas: daktaras, docentas

Darbo vieta ir pozicija: VšĮ Vilniaus Gedimino technikos universiteto, Transporto inžinerijos fakulteto Logistikos ir transporto vadybos katedros docentas.

Autoriaus mokslinių interesų sritys: Transporto sistemos, logistika, marketingas.

Telefonas ir el. pašto adresas: +370 612 53527, aidas.vasilis-vasiliauskas@vgtu.lt

Autoriaus vardas, pavardė: Virgilija Vasilienė Vasiliauskienė

Mokslo laipsnis ir vardas: daktaras, docentė

Darbo vieta ir pozicija: VšĮ Vilniaus Gedimino technikos universiteto, Transporto inžinerijos fakulteto Logistikos ir transporto vadybos katedros docentė.

Autoriaus mokslinių interesų sritys: Strateginis valdymas, logistika, marketingas.

Telefonas ir el. pašto adresas: (8 5) 274 5030, virgilija.zinkeviciute@vgtu.lt

Autoriaus vardas, pavardė: Jonas Matijošius

Mokslo laipsnis ir vardas: daktaras, docentas

Darbo vieta ir pozicija: VšĮ Vilniaus Gedimino technikos universiteto, Transporto inžinerijos fakulteto Automobilių transporto katedros docentas.

Autoriaus mokslinių interesų sritys: Rinkos specialistų ugdymas, transporto ekologija, alternatyvioji energetika.

Telefonas ir el. pašto adresas: +370 684 04169, jonas.matijosius@vgtu.lt

A COVER LETTER OF AUTHORS

Author name, surname: Aidas Vasilis Vasiliauskas

Science degree and name: Doctor, Associated Professor

Workplace and position: Vilnius Gediminas Technical University, Transport Engineering Faculty, Associated Professor of Logistics and Transport Management Department.

Author's research interests: Transport Systems, Logistics, Marketing.

Telephone and e-mail address: +370 612 53527, aidas.vasilis-vasiliauskas@vgtu.lt

Author name, surname: Virgilija Vasilienė Vasiliauskienė

Science degree and name: Doctor, Associated Professor

Workplace and position: Vilnius Gediminas Technical University, Transport Engineering Faculty, Associated Professor of Logistics and Transport Management Department.

Author's research interests: Strategic Possession, Logistics, Marketing.

Telephone and e-mail address: (8 5) 274 5030, virgilija.zinkeviciute@vgtu.lt

Author name, surname: Jonas Matijošius

Science degree and name: Doctor, Associated Professor

Workplace and position: Vilnius Gediminas Technical University, Transport Engineering Faculty, Associated Professor of Automobile Transport Department.

Author's research interests: Market Specialists Development, Transport Ecology, Alternative Energetics.

Telephone and e-mail address: +370 684 04169, jonas.matijosius@vgtu.lt

ISSN 2029-9303

**INŽINERINĖS IR EDUKACINĖS TECHNOLOGIJOS
2015 Nr. 1**

Lietuvių kalbos redaktorė **Sonata Paulauskienė**

Užsienio kalbos redaktorė **Judita Štreimikienė**

Meninė redaktorė **Lolita Dalbokaitė**

Techninis redaktorius **Valdas Paulauskas**

Tiražas 100 egz. 123 psl. Parengimo spaudai data 2015 – 01 - 30
Išleido Kauno technikos kolegija, Tvirtovės al. 35, LT-50155 Kaunas

www.ktk.lt

El.p. ktk@ktk.lt

Spausdino UAB “Dakra”, Jonavos g. 260, LT-44131 Kaunas

www.dakra.lt

El.p. info@dakra.lt