

Visuotinės kokybės vadybos ir įmonių veiklos efektyvumo sąsajų tyrimas

Įvadas

Visuotinės kokybės vadybą galima apibrėžti kaip sistemą, sudarytą iš vertybių, principų ir metodų praktiškai juos įgyvendinti, kurios tikslas – vidinių ir išorinių klientų reikalavimų patenkinimas mažiausiomis sąnaudomis (kokybė plačiąja prasme), ir nuolatinis tobulinimas kaip neatsitiktinis, valdomas procesas (Mikulis, 2007; Ruževičius, 2007). Šiame apibendrintame apibrėžime atsispindi tiek pagrindiniai VKV koncepcijos skirtumai nuo tradicinės kokybės vadybos (stipri orientaciją į klientą ir darbuotoją, nuolatinis sistemingas tobulinimas), tiek VKV teikiamos naudos pagrindimas: patenkinti klientai ir darbuotojai, sutvarkyti ir nuolat tobulinami veiklos procesai, iš to – veiklos efektyvumo gerinimas. Tai patvirtina absoliuti dauguma užsienio autorių (Choisne ir kiti, 2007; GAO, 1991; Dan ir kiti, 2007; Mellby, 2007; Salaheldin, 2008) atliktų empirinių tyrimų – remiantis minėtais tyrimais, galima vienareikšmiškai teigti, kad VKV turi ženklų teigiamą poveikį įmonės veiklos ir finansiniams rezultatams, produktų kokybei, vartotojų ir darbuotojų pasitenkinimui.

Tuo tarpu apibendrinus Lietuvos autorių tyrimų išvadas (Arlauskaitė, Paulavičienė, 2007; Mikulis 2007; Vanagas, 2004), galima teigti, kad visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas Lietuvos organizacijose dar tik įsibėgėja. Trūksta sąmoningos, į klientų ir darbuotojų poreikius bei nuolatinį tobulinimą orientuotos vadovų veiklos, daugelis įmonių vis dar yra orientuotos į trumpalaikius rezultatus ir daug nesirūpina ilgalaikiu vystymu, neišnaudoja visų su kokybės vadyba ir visuotine kokybės vadyba susijusių konkurencinių pranašumų.

Remiantis aukščiau išdėstyta problematika, nuspręsta atlikti VKV poveikio Lietuvos įmonių veiklos efektyvumui tyrimą.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti visuotinės kokybės vadybos poveikį Lietuvos įmonių veiklos efektyvumui.

Tyrimo objektas – VKV branda Lietuvos įmonėse.

Pagrindiniai **tyrimo uždaviniai**, iškelti tyrimo tikslui pasiekti:

1. Išanalizuoti sąsajas, per kurias nagrinėjama visuotinės kokybės vadybos įtaka įmonių veiklos efektyvumui ir parengti aktualų tyrimo modelį.

2. Pritaikius parengtą modelį, empirinio tyrimo pagalba išsiaiškinti Lietuvoje taikomos visuotinės kokybės vadybos praktikos poveikį šalies įmonių veiklos efektyvumui.

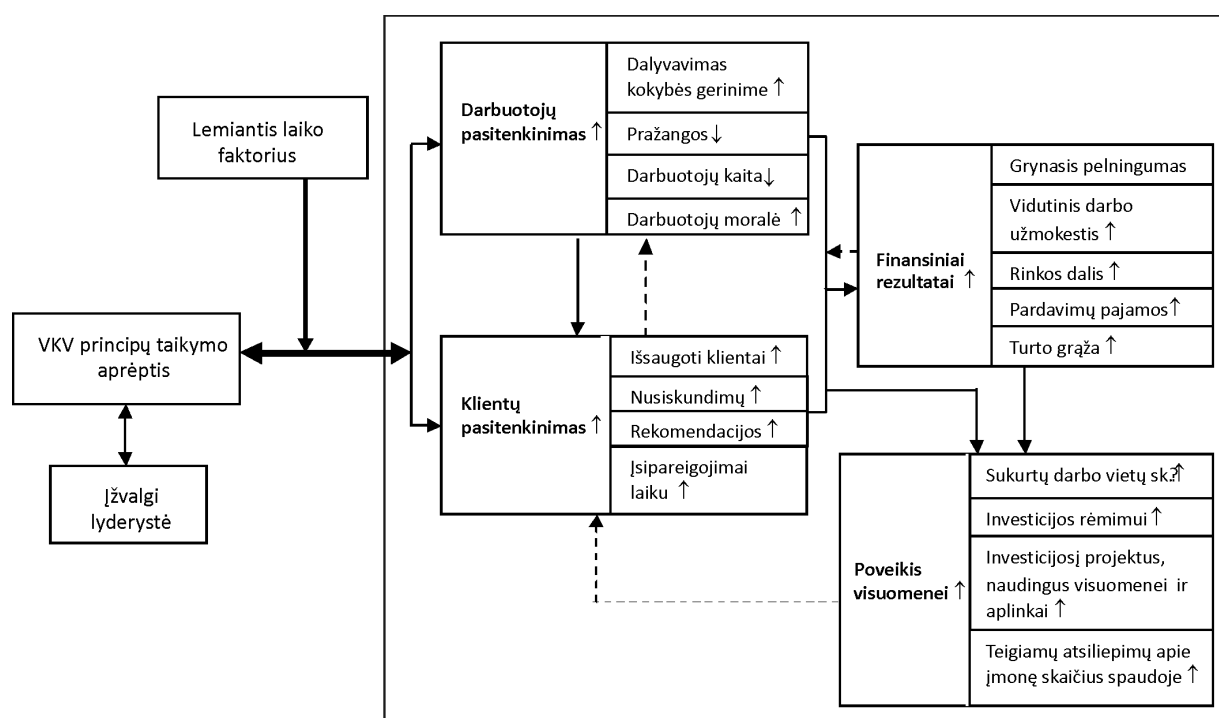
Pasirinkti **tyrimo metodai**: lyginamoji aktualios mokslinės literatūros šaltinių analizė, struktūrizuoti interviu su įmonių, laimėjusių Lietuvos Nacionalinio kokybės prizo konkursą 2005 – 2009 metais, vadovais ir surinktų pirminių duomenų matematinis – statistinis apdorojimas, analizė ir apibendrinimai.

Koncepcinis tyrimo modelis

Vos keliuose negrinėtuose tyrimuose (GAO, 1991; Choisne ir kiti, 2007; Dan ir kiti, 2007, Salaheldin, 2008) aiškinamasi, kaip tiksliai VKV veikia įmonių veiklos efektyvumą – ar būtent dėl VKV pagerėja visų veiklos procesų rezultatai ir kurie rezultatai VKV veikiami labiausiai. Tuo tarpu, autorės nuomone, bandymas pagrįsti

VKV efektyvumą, remiantis tik finansinių rezultatų pagerėjimu ar darbuotojų lojalumo ir darbo produktyvumo augimu, ribotai atspindi VKV teikiamą naudą ir iš dalies prieštarauja pačiai VKV koncepcijai. Juk VKV – visos organizacijos valdymą ir nuolatinį veiklos tobulinimą apimanti vadybos sistema, vienodai reikšmingai sąlygojanti klientų, vartotojų, akcininkų ir visuomenės interesų patenkinimą.

Dėl šios priežasties nuspręsta analizuoti VKV poveikį visoms pagal VKV principus valdomos įmonės veiklos efektyvumo dimensijoms: vartotojų, darbuotojų ir visuomenės poreikių patenkinimo bei įmonės finansinių rezultatų **gerėjimui**. Įvertinamas svarbus **laiko faktorius** – reikšminių VKV diegimo etapų trukmė bei laiko tarpas nuo pirmųjų VKV iniciatyvų iki apčiuopiamų rezultatų. Be to, atsižvelgiama ir į **įžvalgią lyderystę** (į nuolatinį tobulinimą bei vidinių ir išorinių vartotojų poreikių tenkinimą nukreiptos vadovų veiklos) poveikį VKV programų efektyvumui, taigi, ir VKV poveikiui. Autorinio tyrimo koncepcinis modelis pateiktas 1 pav.



1 pav. VKV poveikio įmonės veiklos efektyvumui vertinimo modelis

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis GAO (1991), Choise ir kiti (2007) tyrimų modeliais ir EFQM verslo tobulumo modeliu.

1 pav. pateiktame koncepciniame tyrimo modelyje aiškiai atsispindi daromos prielaidos, kurios patikrintos įvykdžius empirinį tyrimą. Kaip matyti, bendras įmonių veiklos efektyvumo gerėjimas dėl visuotinės kokybės vadybos praktikos taikymo vertinamas pagal penkis kriterijus:

1. išaugusį vadovų-lyderių autoritetą;
2. padidėjusį darbuotojų pasitenkinimą (didesnį darbuotojų proaktyvumą dalyvaujant kokybės gerinime, sumažėjusį pražangų skaičių, mažesnę darbuotojų kaitą ir pasidėjusią darbuotojų moralę);
3. padidėjusį klientų pasitenkinimą (didesnį išsaugotų klientų skaičių, mažiau nusiskundimų, daugiau rekomendacijų, efektyvesnį įsipareigojimų vykdymą laiku);
4. išaugusį įmonės poveikį visuomenei (daugiau sukurtų darbo vietų, didesnes investicijas rėmimui bei investicijas į projektus, naudingas visuomenei ir aplinkai ir išaugusį teigiamų atsiliepimų apie įmonę skaičių spaudoje, neskaitant reklaminių pranešimų);
5. pagerėjusius finansinius rezultatus (didesnį grynąjį pelną, vidutinį darbo užmokestį, rinkos dalį, pardavimų pajamas ir turto grąžą).

Visi kriterijai tarpusavyje cikliškai susiję: didesnis klientų ir darbuotojų pasitenkinimas sąlygoja geresnius įmonės finansinius rezultatus ir atvirkščiai – finansiškai stabili įmonė pajėgesnė užtikrinti reikiamą darbuotojų kompensavimą ir motyvaciją. Gerėjantys finansiniai rezultatai taip pat įgalina įmonę daryti didesnį teigiamą

poveikį visuomenei – dėl to didėja klientų ir darbuotojų pasitenkinimas. Modelyje šie ryšiai nurodyti ištisinėmis ir punktyrinėmis rodyklėmis, atitinkamai tiesioginiam ir netiesioginiam ryšiui apibrėžti.

Vertinama ne absoliuti kriterijaus reikšmė (rezultatas), o VKV poveikio stiprumas konkrečiam indikatoriumi, vertinimo skalėje nuo 1 (didelė teigiama VKV įtaka) iki 5 (neigiamas VKV poveikis).

Tyrimo modelis iš dalies paremtas JAV bei Kanados mokslininkų atliktų tyrimų (GAO, 1991; Choisine ir kiti, 2007), kurių koncepcija labai panaši, sisteminiiais modeliais. Pagrindinė tokio pasirinkimo priežastis – tai, jog šiuose tyrimuose nagrinėjamas VKV poveikis įmonės veiklos efektyvumui kaip kompleksiniam rodikliui, neišskiriant kaž kurios vienos ar kelių veiklos efektyvumo vertinimo kriterijų grupių. Autoriniame tyrime, kaip ir minėtuose tyrimuose, analizuojamas VKV poveikis finansiniams rezultatams, darbuotojų ir klientų pasitenkinimui. Analogiškai apklausti įmonių, laimėjusių kokybės vadybos ir verslo tobulumo konkursus, vadovai.

Tačiau įvestas svarbus pakeitimas – autorinio tyrimo modelis atspindi ne MBNQA ar CAFE verslo tobulumo modelius, o EFQM tobulumo modelį. Įvestas minėtuose tyrimuose nenagrinėjamas VKV sąlygojamas veiklos efektyvumo kriterijus – įmonės poveikis visuomenei, parinkti aktualūs atskirų kriterijų vertinimo indikatoriai (sutampa tik dalis indikatorių). Kaip minėta pirmoje darbo dalyje (1.2 skyrius), EFQM tobulumo modelis šiame darbe išskiriamas dėl dviejų priežasčių:

1. aktualumo regionui (Europai) ir Lietuvai, kurios situacija nagrinėjama empiriniame tyrime;
2. EFQM tobulumo modelis yra naujesnis ir, lyginant su MBNQA modeliu, geriau atspindi šiuolaikinės VKV tendencijas – nuolatinį sistemos vystymąsi.

Minėti tyrimai (GAO, 1991; Choisine ir kiti, 2007) tikslingai pasirinkti ir dėl galimybės palyginti Lietuvos ir pažangių vakarų valstybių, turinčių senas kokybės vadybos tradicijas ir patirtį, praktiką. JAV ir Kanados įmonių ir organizacijų patirtis taikant VKV principus neabejotinai laikytina vienu geriausių VKV diegimo efektyvumo pavyzdžių. Todėl lyginant panašių empirinių tyrimų rezultatus galima pagrįsti identifikuotas nepakankamos VKV efektyvumo Lietuvoje priežastis ir, remiantis JAV ir Kanados gerąja praktika, pateikti praktinius siūlymus situacijai gerinti.

Tyrimo metodika

Kaip minėta, nuspręsta apklausti įmonių, laimėjusių Lietuvos nacionalinio kokybės prizo konkursą nuo 2005 metų, vadovus, darant prielaidą, kad šios įmonės efektyviausiai šalyje organizuoja savo veiklą pagal visuotinės kokybės vadybos principus. Taip pat pažymėtina, jog siekiant suvaldyti galimą klaidingo VKV poveikio vertinimo riziką dėl ekonominio sunkmečio, analizuotas VKV poveikis iki 2008 m. vidurio. Toks pasirinkimas neprieštaravo ir pasirinktam imties kriterijui – vėliausiai (2009 metais) NKP apdovanotos įmonės veiklos vertinimo ataskaitose analizavo kaip tik tokį atskaitinį laikotarpį.

Iš viso apklausta 11 įmonių: 3 įmonės, laimėjusios NKP didelių (daugiau nei 250 darbuotojų), 4 – vidutinių (mažiau nei 250 darbuotojų) ir 4 – mažų (mažiau nei 50 darbuotojų) įmonių kategorijoje. 4 įmonės dirba statybos, 3 – gamybos, 2 – prekybos, 2 – paslaugų sektoriuose. 5 įmonės yra užsienio bendrovių dukterinės įmonės (visos jos laimėjo NKP didelių ar vidutinių įmonių kategorijoje), 6 – lietuviškos. Individualiame lygmenyje tyrimo imtį sudarė atrinktų įmonių ir organizacijų kokybės vadovai arba vadovai, be savo funkcinės srities atsakingi ir atsakingi už kokybės vadybą.

Pirminių duomenų rinkimo metodas, kuris naudotas tyrimo metu – apklausa. Pagrindinis apklausos tipas – **struktūrizuotas interviu** (interviu, naudojant iš anksto parengtą klausimyną – 2 Priedas). Dalis (7) įmonių vadovai pirmiausia pirmiausia savarankiškai užpildė elektroninę anketą – po to su jais buvo susisiekiama telefonu informacijos peržiūrai ir patikslinimui. Toks sprendimas buvo priimtas įvertinus nagrinėjamos temos sudėtingumą ir galimą vadovų vertinimo subjektyvumo riziką: kiekvienas vertinimas aptartas išsamiau ir pagrįstas konkrečiais faktais (dažniausiai remtasi NKP vidinio vertinimo klausimynu).

Empirinio tyrimo metu surinkti duomenys apibendrinti ir išanalizuoti taikant pagrindinius matematinės – statistinės analizės metodus (skaičiuoti vertinimų vidurkiai, standartinis nuokrypis, variacijos koeficientas, Student'o **t-test** dydis ir Kronbach'o alfa (Cronbach) koeficientas).

VKV poveikio Lietuvos įmonių veiklos efektyvumui analizė

Kaip minėta aprašant tyrimo metodiką, pagrindinis tiriamos visumos atrankos kriterijus – Lietuvos Nacionalinio kokybės prizo apdovanojimas, gautas 2005 – 2009 m. Vertinant visuotinės kokybės vadybos poveikį NKP laimėtojų veiklos efektyvumui galima daryti prielaidą, kad šios įmonės savo veikloje taiko visuotinės kokybės

vadybos principus *bent trejus metus* – tokį veiklos laikotarpį apima konkurso dalyvių pildomi vidinio vertinimo klausimynai.

Siekiant apriboti skirtingo (ar klaidingo) VKV interpretavimo riziką, visuotinės kokybės vadyba aiškiai apibrėžta, remiantis 1.1.3 skyrelyje detalizuota VKV samprata (Oakland, 2003; Mikulis, 2007). Taigi struktūrizuoto interviu metu buvo akcentuojama, jog galima teigti, kad įmonė organizuoja savo veiklą pagal visuotinės kokybės vadybos principus, tik tuomet, jei VKV suprantama ir taikoma kaip integruota vadybos sistema, sudaryta iš vertybių, principų ir metodų praktiškai juos įgyvendinti. Pagrindiniai sistemos tikslai turi būti vidinių ir išorinių klientų reikalavimų patenkinimas mažiausiomis sąnaudomis (kokybė plačiąja prasme), ir nuolatinis tobulinimas kaip neatsitiktinis, valdomas procesas.

Siekiant detalizuoti VKV diegimui reikalingų laiko resursų apimtį, VKV diegimo trukmė padalinta į penkis žingsnius (pagal Choisine ir kiti, 2007):

1. pirmąsias VKV iniciatyvas (INIC),
2. pritaikytus bendruosius principus (PRINC),
3. pirmuosius kokybės gerinimo planus ir politiką (POLIT),
4. planų įgyvendinimą (VKV)
5. pirmuosius rezultatus (REZ).

VKV įgyvendinimo etapai išskirti remiantis Kanados mokslininkų atliktu tyrimu (Choisne ir kiti, 2007), taip pat – EFQM organizacijos brandos modeliu. Pagal EFQM organizacijos brandos modelį, VKV principus taikančios įmonės skirstomos į pradedančiąsias (angl. Start Up) (atitinkamai – pritaikytus bendruosius VKV principus), tobulėjančias (angl. On The Way) (atitinkamai – turinčias kokybės gerinimo planus ir politiką), ir brandžias (angl. Mature) (atitinkamai – pasiekusias realių rezultatų dėl VKV diegimo) (Eskildsen ir kiti, 2001). Apibendrinti VKV diegimo tirtose įmonėse trukmės vertinimo rezultatai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

VKV diegimo etapų trukmė

VKV įgyvendinimo etapai	Vidutinė trukmė mėn.	Standartinis nuokrypis	Min mėn.	Max mėn.	Variacijos koeficientas
INIC-PRINC	15,36	11,97	3,00	36,00	0,78
PRINC-POLIT	8,70	6,57	2,00	24,00	0,75
POLIT-VKV	9,00	3,16	6,00	12,00	0,35
VKV-REZ	11,10	5,67	3,00	24,00	0,51
IŠ VISO	41,55	22,00	12,00	84,00	0,53

Pastaba: sudaryta autorės, pritaikius Choisine ir kiti (2007) naudotą VKV diegimo etapų detalizavimą.

Taigi vidutiniškai visuotinės kokybės vadybos diegimas (nuo pirmųjų VKV iniciatyvų iki realių rezultatų) užtruko 41,5 mėn. – mažiausiai vienerius, daugiausiai – aštuonerius metus (IŠ VISO). Ilgiausiai (vidutiniškai 15,4 mėn.) įmonės užtruko pradiniam VKV diegimo etape - nuo pirmųjų VKV iniciatyvų iki pritaikytų bendrųjų principų (INIC-PRINC).

Galima apibendrinti, kad VKV diegimas yra sudėtingas ir ilgas procesas, reikalaujantis kantraus ir kryptingo visos organizacijos darbo – ypač pirmuosiuose VKV iniciavimo ir bendrųjų principų taikymo etapuose. Vis dėlto svarbu pažymėti, kad įmonių vadovų nurodytos VKV diegimo etapų (ypač pirmų dviejų) trukmės variacija pakankamai didelė: nuo 0,35 iki 0,77. Didelė variacija identifikuota ir JAV bei Kanados mokslininkų tyrime (Choisne ir kiti, 2007), kuriuo remtasi atliekant autorinį tyrimą. Viena iš galimų variacijos priežasčių – verslo organizavimo ypatumai skirtingose veiklos šakose, kurias atstovauja tiriamos įmonės. Tačiau taip pat tikėtina, jog pirmieji du VKV diegimo etapai – INIC-PRINC ir PRINC-POLIT – vyksta vienu metu, todėl šiuo atveju būtų tikslinga juos apjungti.

Nepriklausomai nuo konkrečių laiku pasiekto VKV diegimo etapo, analizuojamu laikotarpiu (2002 – 2008m.) visuotinės kokybės vadybos diegimas turėjo statistiškai pagrįstą poveikį (Student t-testo reikšmingumo lygis $\alpha < 0,01$) tiriamų įmonių veiklos efektyvumui pagal visus apibrėžtus bendruosius vertinimo kriterijus (2 lentelė).

2 lentelė

VKV poveikio įmonių veiklos efektyvumui vertinimas pagal apibendrintus kriterijus

Kriterijai	Vertinimų vidurkių palyginimas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Variacijos koeficientas	„Labai padėjo“ ir „Padėjo“ procentinė dalis
Lyderystė	1	2,00	0,45	0,22	90,9%
Klientų pasitenkinimas	2	2,45	0,66	0,27	54,5%
Darbuotojų pasitenkinimas	3	2,48	0,73	0,30	43,2%
Poveikis finansiniams rezultatams	4	2,49	0,72	0,29	44,6%
Poveikis visuomenei	5	2,50	0,82	0,33	47,7%

Pastabos: Vertinimui naudota skalė nuo 1 iki 5, kai 1 - „labai padėjo“, 5 - „pakenkė“. ¹ $\alpha = 0,01$ ² $\alpha = 0,05$.

Kaip matyti, VKV principų taikymas turėjo didžiausią įtaką padidėjusiam vadovų-lyderių autoritetui (vertinimų vidurkis lygus 2 – tai yra, vidutiniškai VKV „padėjo“ padidinti vadovų efektyvumą) ir išaugusiam klientų pasitenkinimui (vertinimų vidurkiai atitinkamai lygūs 2,45 ir 2,48; $\alpha < 0,01$). Abiem atvejais daugiau nei pusė respondentų teigė, jog VKV „labai padėjo“ arba „padėjo“ didinant veiklos efektyvumą pagal šiuos kriterijus. Absoliuti dauguma respondentų (10 iš 11) atsakė, jog vadovų-lyderių vaidmuo nuo pirmųjų visuotinės kokybės vadybos (VKV) užuomazgų iki 2008m. „padidėjo“ ir VKV diegimas tam turėjo labai didelę arba didelę įtaką.

VKV poveikis klientų pasitenkinimui

Apklaustų įmonių vadovų vertinimu, klientų pasitenkinimas – labiausiai teigiamai VKV įtakotas sudėtinis veiklos efektyvumo vertinimo kriterijus: vertinimų vidurkis lygus 2,45, $\alpha < 0,01$ (7 ir 8 lentelės). Individualių respondentų vertinimai artimi vidurkiui – maksimali variacijos koeficiento reikšmė lygi 0,31.

Visuotinės kokybės vadybos principų taikymas turėjo didžiausią įtaką išaugusiam tirtų įmonių įsipareigojimų vykdymui laiku skaičiui (2,09): daugiau nei 80 % respondentų pažymėjo, jog VKV „labai padėjo“ arba „padėjo“ efektyviau vykdyti įsipareigojimus klientams. Šis indikatorius taip pat vertintinas kaip labai reikšmingas, nes apskaičiuotas statistinis jo patikimumas – 99 %. Pakankamai reikšmingą įtaką ($\alpha < 0,05$) VKV diegimas turėjo ir padidėjusiam išsaugotų klientų skaičiui (2,45). VKV poveikis padidėjusiam klientų rekomendacijų skaičiui taip pat statistiškai pagrįstas ($\alpha = 0,35 < 0,05$), nors vertinimų vidurkis šiuo atveju tesiekė 2,64. Vadinas, vidutiniškai VKV įtakos rekomendacijų skaičiaus augimui vertinta neutraliai (tipinis vertinimo variantas 3 – „Nei padėjo, nei nepadėjo arba sunku įvertinti“). Tuo tarpu, respondentų vertinimu, nusiskundimų skaičiaus mažėjimui (jei toks buvo identifikuotas) visuotinės kokybės vadybos principų taikymas įtakos neturėjo (vidurkis lygus 2,64, bet jis statistiškai nepagrįstas).

Visi keturi VKV poveikio klientų pasitenkinimui vertinimo indikatoriai yra pakankamai susiję (Cronbach $\alpha = 0,5836$) – tai yra, skalės patikimumas pakankamas, nors neaukštas. Todėl būtų tikslinga įtraukti papildomų indikatorių klientų patikimumui įvertinti – tikėtina, jog tuomet gautume platesnį ir patikimesnį rezultatą.

Visgi galima apibendrinti, kad įmonių vadovai nėra visiškai tikri dėl VKV poveikio klientų pasitenkinimui: vos vienos įmonės vadovas įvertino, jog VKV „labai padėjo“ pagerinti atskirus indikatorius, ir tik kiek mažiau nei pusė (46 %) respondentų manė, jog VKV diegimas nepadarė ženklaus poveikio klientų pasitenkinimo didinimui.

VKV poveikis darbuotojų pasitenkinimui

Darbuotojų pasitenkinimas – antras pagal įvertintą VKV poveikį sudėtinis veiklos efektyvumo vertinimo kriterijus: vertinimų vidurkis – 2,48, $\alpha = 0,01$.

Praktiškai vienodą įtaką VKV principų taikymas turėjo sumažėjusiam pražangų skaičiui ir padidėjusiam darbuotojų aktyvumui ir iniciatyvumui dalyvaujant kokybės gerinime (vertinimų vidurkis 2,36, statistinis patikimumas 95 %). Kiek mažesnę įtaką (vidurkis lygus 2,45, $\alpha = 0,05$) VKV turėjo sumažėjusiai darbuotojų kai-

tai. Respondentai iš esmės sutiko, kad į turimų darbuotojų išsaugojimą, įtraukimą ir motyvavimą orientuota vadybos politika ir praktika turėjo apibrėžtą poveikį darbuotojų kaitos tempų lėtėjimui. Visgi visi be išimties respondentai pabrėžė, jog darbuotojų kaitą daug labiau lėmė gerėjanti ekonominė situacija ir mažai konkurencinga darbo rinka šalyje – darbuotojai pakankamai intensyviai migruodavo paskatinti geresnio atlyginimo ir palankesnių darbo sutarties sąlygų. Tuo tarpu darbuotojų moralės, kaip nustatyta, VKV principų taikymas įmonėje iš esmės nepakeitė: jei ir buvo pastebėti teigiami pasikeitimai, labai maža tikimybė, kad tuos pasikeitimus sąlygojo VKV ($\alpha=0,18$).

Skalės patikimumas šiuo atveju taip pat palyginti neaukštas (Cronbach $\alpha=0,6052$), bet pakankamas, kad būtų galima įvertinti VKV poveikį darbuotojų pasitenkinimui, analizuojant pasirinktus indikatorius. Respondentų atsakymai pasiskirstę pakankamai tolygiai: variacijos koeficientų reikšmės lygios 0,17 – 0,39. Vėlgi galima apibendrinti, kad tiriamų įmonių vadovų įvertintas VKV poveikis darbuotojų nebuvo labai didelis: mažiausias vertinimo vidurkis – 2,36, didžiausias – 2,45.

VKV įtaka įmonės poveikiui visuomenei

Poveikis visuomenei vieninga tirtų įmonių vadovų nuomone (variacijos koeficientas – 0,33) – mažiausiai VKV įtakotas sudėtinis veiklos efektyvumo vertinimo kriterijus: vertinimų vidurkis – 2,50, $\alpha=0,01$. Atskirus poveikio visuomenei indikatorius respondentai taip pat vertino pakankamai nuosekliai: variacijos koeficientas – 0,19 – 0,39.

82 % respondentų tvirtino, jog VKV principų taikymas „labai padėjo“ arba „padėjo“ sukurti naujų darbo vietų. Vos 2 respondentai įvertino, kad VKV poveikis šiuo atveju sunkiai apibrėžiamas (indikatoriaus vertinimų vidurkis – 2,00, patikimumas 99 %). Daugiau nei pusė (55 %) respondentų teigė, kad VKV diegimo dėka buvo aktyviau investuojama į projektus, naudingus visuomenei ir aplinkai (vidurkis lygus 2,36, $\alpha=0,05$).

Tuo tarpu investicijų rėmimui ir labdarai bei teigiamų atsiliepimų apie įmonę skaičiui spaudoje VKV neturėjo pagrįstos įtakos. Dauguma respondentų paaiškino, kad investicijų rėmimui ir labdarai suma jų įmonėje sudaro akcininkų apibrėžtą procentą nuo apyvartos, arba tokios sumos nėra ir nebuvo skiriama. Tuo tarpu teigiami atsiliepimai apie įmonę spaudoje, pasak respondentų, yra tik reklaminiai pranešimai – šiuo atveju pasirinktas nevisiškai tinkamas indikatorius.

Visgi poveikio visuomenei vertinimo skalės (pasirinktų indikatorių) patikimumas pakankamas: Cronbach $\alpha=0,6052$. Galima apibendrinti, kad nors VKV įtaka įmonės daromam poveikiui visuomenei pagal visus indikatorius yra palyginti nedidelė (2,50), statistiškai pagrįstus poveikio visuomenei indikatorius VKV įtakojo labai ženkliai (vidurkiai 2,00 ir 2,36, patikimumas ne mažesnis nei 95 %). Todėl galima daryti pagrįstą prielaidą, kad patikslinus vertinimo skalę, poveikis visuomenei atsidurtų apibendrintos VKV poveikio įmonės veiklos efektyvumui lentelės (2 lentelė) viršuje.

VKV poveikis finansiniams rezultatams

Kaip minėta aprašant sisteminį tyrimo modelį, visuotinės kokybės poveikis finansiniams įmonės rezultatams išskirtas kaip suminis, pagrindžiantis sudėtinis kriterijus. Visgi empirinio tyrimo rezultatai nerodo ženkliaus VKV poveikio šiai indikatorių grupei – bendras vertinimų vidurkis tesiekia 2,49 ($\alpha=0,01$). VKV poveikio neapibrėžtumą respondentai vertino vieningai – variacijos koeficientas – 0,19 – 0,39.

Aukščiausiai įvertinti VKV poveikio įmonės finansiniams rezultatams indikatoriai – vidutinis darbo užmokestis ir pardavimų pajamos (abiejų vidurkis lygus 2,36, patikimumas – 95 %). Tiek vienu, tiek kitu atveju daugiau nei pusė respondentų pastebėjo ženklų arba pakankamą VKV poveikį geresniems vertinamų indikatorių rezultatams. Statistiškai pagrįstas ($\alpha=0,05$) ir VKV poveikis turto grąžai. Vis dėlto vertinimų vidurkis absoliučia reikšme yra pernelyg mažas – vos 2,64. Tai yra, tik 4 iš 11 respondentų sutiko, kad VKV „padėjo“ padidinti turto grąžą, tuo tarpu visi kiti jokio VKV poveikio negalėjo apibrėžti. Taip pat nustatyta, jog grynasis pelnas ir rinkos dalis, nors vertinti geriau nei turto grąža, nėra pakankamai statistiškai patikimi VKV poveikio finansiniams rezultatams indikatoriai (α lygu 0,53).

Kriterijaus vidinis nuoseklumas aukščiausias iš visų sudėtinių kriterijų (Cronbach $\alpha=0,7012$), pasirinkti indikatoriai tarpusavyje pakankamai susiję ir yra tinkami tirti VKV poveikį įmonių finansiniams rezultatams.

Galima apibendrinti, kad, tiriamų įmonių vadovų vertinimu, pagrindinius finansinius rezultatus visuotinė kokybės vadyba įtakojo mažiausiai. Šiuo atveju negalima daryti prielaidos, kad pakeitus vertinimo indikatorius, pasikeistų bendras vertinimas. Pirmiausia, pasirinkti finansiniai indikatoriai pakankamai tiksliai atspindi realią finansinę įmonės situaciją, nes rodikliai buvo pasirinkti iš tipinio finansinių ataskaitų rodiklių sąrašo. Antra, visi respondentai be išimties tvirtino, kad kol kas nepastebėta apčiuopiamo VKV atsipirkimo, tik netiesioginis poveikis finansiniams rezultatams per išaugusį klientų ir darbuotojų pasitenkinimą. Bet kuriuo atveju, svarbu pažymėti, jog finansinį VKV efektyvumą labai sudėtinga objektyviai įvertinti: kas kartą su respondентаis nagrinėjant šį kriterijų buvo remiamasi prielaidomis ir bendrais svarstymais.

Išvados

VKV ir įmonių veiklos efektyvumo teorinis bei praktinis sąryšis darbe nagrinėtas atliekant išsamią Lietuvos ir užsienio autorių atliktų susijusių empirinių tyrimų analizę bei vykdant autorinį tyrimą naujausioms išvadoms apie VKV poveikį Lietuvos įmonių veiklos efektyvumui parengti:

1. Atlikus įmonių, laimėjusių Lietuvos Nacionalinį kokybės prizą 2005 – 2009 m., kokybės vadovų (arba vadovų, atsakingų ir už kokybės vadybą) apklausą, įvertintas teigiamas pokytis įgyvendinant VKV praktiką ir taip didinant veiklos efektyvumą. Nors tirtų Lietuvos įmonių vadovai vis dar labai atsargiai vertino VKV poveikį įmonių veiklos efektyvumui (vos 8% vertinimų sudarė maksimalūs įvertinimai ir vertinimų vidurkiai pasiskirstė intervale 2,00 – 2,50) daugiau nei pusė (52%) respondentų sutiko, kad VKV turėjo ženklų arba pakankamą įtaką pagal visus nagrinėtus kriterijus.

2. Apklaustų įmonių vadovų vertinimu, labiausiai teigiamai VKV įtakoti sudėtiniai veiklos efektyvumo vertinimo kriterijai – padidėjęs klientų ir darbuotojų pasitenkinimas (vertinimų vidurkiai atitinkamai lygūs 2,45 ir 2,48, $\alpha<0,01$). Visi be išimties respondentai tvirtino, kad kol kas nepastebėta pakankamai reikšmingo VKV poveikio pagrindiniams finansiniams rezultatams (vertinimų vidurkis 2,49, $\alpha<0,01$), tačiau sutiko, jog VKV netiesiogiai įtakoja finansinius rezultatus per išaugusį klientų ir darbuotojų pasitenkinimą.

3. Vis dėlto, atlikto tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog VKV suvokimas plačiąja prasme vis dar yra pakankamai ribotas: net 42% visų vertinimų yra neutralūs – „sunku įvertinti VKV poveikio kryptį ir dydį“. Geriau suvokdami VKV koncepciją ir tikslus, vadovai, tikėtina, gebėtų aiškiau apibrėžti VKV poveikį ir tikslingiau nukreipti VKV praktiką įmonės veiklos efektyvumo didinimui.

4. Visos tirtos įmonės, apklaustų vadovų vertinimu, yra pasiekusios organizacijos brandos fazę diegiant VKV. Vidutiniškai visuotinės kokybės vadybos diegimas (nuo pirmųjų VKV iniciatyvų iki realių rezultatų) užtruko 41,5 mėn. – mažiausiai vienerius, daugiausiai – aštuonerius metus. Visgi galima teigti, jog tirtų Lietuvos įmonių vadovai nepakankamai objektyviai vertina VKV brandos lygį atstovaujamose įmonėse: tikėtina, kad pasiekus tikrąją VKV brandą, VKV poveikis įmonių veiklos efektyvumui būtų didesnis ir aiškesnis.

Taigi galima daryti pagrįstą išvadą, kad VKV praktika šalyje taikoma efektyviau ir vertinama geriau, nei nustatyta anksčiau atliktuose empiriniuose tyrimuose. Vis dėlto, kaip minėta, net ir tose įmonėse, kurios gavo respublikinį apdovanojimą kaip geriausiai organizuojančios veiklą pagal VKV principus, vis dar nepakankamai suvokiama VKV koncepcija ir galima VKV praktikos nauda.

Tuo tarpu norint, kad įvyktų teigiami pokyčiai visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo srityje, būtina, kad valstybės vadovai bei lyderiaujančių organizacijų vadovai *suvoktų ir įvertintų visuotinės kokybės vadybos svarbą ir imtųsi atitinkamų veiksmų*, padedami suinteresuotų nevyriausybinių organizacijų ir visuomenės narių grupių ar individualių iniciatyvų.

Literatūra

1. Arlauskaitė, Ž., Paulavičienė, E. (2007). Visuotinės kokybės vadybos poveikis finansiniams organizacijos rezultatams // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 44.
2. Choise, F., Grosbois, D., Kumar, U., Kumar, V. (2007). Impact of TQM on company's performance // International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 26, No 1.

3. Dan, G., Yusuf, Y., Gunasekaran, A. (2007). Implementation of TQM in China and organisation performance: an empirical investigation // *Total Quality Management*. Vol. 18, No. 5.
4. GAO (1991). United States General Accounting Office. Management Practices: U.S. Companies Improve Performance Through Quality Efforts. Report to the Honorable Donald Ritter, House of Representatives, GAO, National Security and International Affairs Division, Washington, DC. Internet access: <http://archive.gao.gov/t2pbat7/144025.pdf>. [Accessed June 6, 2010].
5. Mellby, C. (2007). Sciences of the Artificial, Artifacts and Quality Sciences. – Helsingborg: 10th QMOD International Conference Proceedings.
6. Mikulis, J. (2007). Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba. – Vilnius: Ciklonas.
7. Nacionalinio kokybės prizo konkurso nuostatai. Aktuali redakcija. (1998). – Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija.
8. Oakland, J. S. (2003). Total Quality Management: Text with Cases. – Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
9. Ruževičius, J. (2007). Kokybės vadybos metodai ir modeliai. – Vilnius: Vilniaus universitetas.
10. Ruževičius, J., Adomaitienė, R., Sirvydaitė, J. (2004). Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: A Study of Lithuanian Organizations // *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 15, No. 2.
11. Salaheldin, I. (2008). Critical Success Factors for TQM Implementation and their Impact on Performance of SMEs // *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 58, No. 3.
12. Schalkwyk, J. C. (1998). Total Quality Management and the Performance Measurement Barrier // *The TQM magazine*. Vol.10, No.2.
13. Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. – Kaunas: Technologija.

Straipsnį recenzavo: prof. habil. dr. Juozas Ruževičius (VU)

Skirmantė BUKLYTĖ

STUDY OF INTERRELATIONS BETWEEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND COMPANIES' PERFORMANCE EFFICIENCY

Summary

Due to the wide variety of related empirical studies conducted by foreign authors, there is a clear positive dependence between companies' performance efficiency and implementation of Total Quality Management (TQM). However, previous Lithuanian researches showed that perception and implementation of TQM in local companies was still weak and mainly fictional.

This particular study was conducted in order to investigate current situation in Lithuania, using a comprehensive systematic research model. As anticipated, explicit analysis of TQM impact on all dimensions of companies' performance efficiency clearly showed actual local TQM trends and main shortcomings to be eliminated.