

Lina VYŠNIAUSKIENĖ

DAKTARO DISERTACIJA

Kokybės vadybos sistemų
poveikis organizacijų
gaunamai naudai ir
kokybės kultūrai

SOCIALINIAI MOKSLAI,
VADYBA (03 S)
VILNIUS, 2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Lina Vyšniauskienė

**KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ POVEIKIS
ORGANIZACIJŲ GAUNAMAI NAUDAI IR
KOKYBĖS KULTŪRAI**

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03)

Vilnius, 2014

Disertacija rengta 2004-2014 m. Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos institute.

Mokslinis vadovas:

prof. habil. dr. Adolfas Kaziliūnas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

TURINYS

IŠVADAS	7
1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS KONCEPCIJOS ESMĖ.....	11
1.1. Požiūrių į kokybę ir kokybės vadybos sistemas analizė.....	11
1.2. Kokybės vadybos sistema pagal visuotinės kokybės vadybos koncepciją.....	15
1.3. Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9000 standartų reikalavimus	19
1.4. Kokybės vadybos sistemų pagal ISO 9000 ir visuotinę kokybės vadybą sąveika.....	26
2. DIDĖJANTI TARPTAUTINIŲ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ STANDARTŲ NAUDA: NUOLATINIO TOBULĖJIMO SIEKIS	31
2.1. Standartizacijos sąvokos, objektai, klasifikacijos.....	31
2.2. Kokybės vadybos sistemų standartų raida ir paskirtis.....	35
2.3. ISO 9001 standarto diegimo ir sertifikavimo procesai, diegimo problemos.....	37
3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ DIEGIMO ORGANIZACIJOSE MOTYVŲ IR NAUDOS ANALIZĖ.....	39
3.1. Kokybės vadybos sistemų taikymas pasaulyje ir Lietuvoje	39
3.2. Kokybės vadybos sistemų tyrimų analizė.....	42
3.3. Pagrindiniai motyvai siekti kokybės vadybos sistemos	46
3.4. Kokybės vadybos sistemų diegimo nauda.....	51
3.5. Organizacijos kultūros samprata	54
3.6. Kokybės kultūra – sudedamoji organizacinės kultūros dalis.....	58
4. EMPIRINIS TYRIMAS: KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS SĄLYGŲ, NAUDOS BEI KOKYBĖS KULTŪROS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	67
4.1. Empirinio tyrimo metodologinis pagrindimas	68
4.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	73
4.2.1 Bendroji informacija apie organizaciją	73
4.2.2. Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 standartus.....	75
4.2.3. Kokybės kultūros kūrimas organizacijoje.....	86
4.2.4. Motyvų siekti kokybės vadybos sistemos organizacijoje, pastebimos naudos ir kokybės kultūros sąsajos	95
4.2.5 Visuotinės kokybės vadybos principai ir kokybės kultūra	99
IŠVADOS.....	103
REKOMENDACIJOS.....	105
PRIEDAI.....	106
LITERATŪRA	194
SANTRAUKA.....	203
SUMMARY	224

Lentelių sąrašas

1 lentelė.	Kokybės sąvokos.....	12
2 lentelė.	E. Demingo, K. Išikavos kokybės vadybos principai	17
3 lentelė.	ISO 9001 penkių punktų ir aštuonių valdymo principų matrica (adaptuota pagal C.K.W Luka (2006, p.51)	22
4 lentelė.	ISO 9001 registruoti sertifikatai žemynuose 2007 m.....	41
5 lentelė.	Valstybių dešimtukas pagal išduotų sertifikatų skaičių	41
6 lentelė.	Sertifikavimo pagal ISO 9000 motyvų matrica	49
7 lentelė.	Sertifikavimo pagal ISO 9000 nauda	52
8 lentelė.	Skalės „ISO 9001 standarto motyvai organizacijos veiklai“ vidinis suderinamumas.....	72
9 lentelė.	Skalės „ISO 9001 standarto nauda organizacijos veiklai“ vidinis suderinamumas	72
10 lentelė.	Skalės „Kokybės kultūros kūrimas organizacijoje“ vidinis suderinamumas.....	73
11 lentelė.	Motyvų, naudos, kokybės kultūros veiksmių ir bendros organizacinės kultūros vertinimai atsižvelgiant į organizacijos nuosavybės formą, dydį ir kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę	94
12 lentelė.	Motyvų diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje ir pastebimos naudos sąsajos.....	96
13 lentelė.	Motyvų diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje ir kokybės kultūros sąsajos	97
14 lentelė.	Pastebimos naudos, įdiegus kokybės vadybos sistemą, ir kokybės kultūros sąsajos.....	98
15 lentelė.	VKV pagrindinių principų ir kokybės kultūros sąsajos.....	101

Paveikslų sąrašas

1 pav.	Kokybės vadybos sistemos modelis pagal visuotinės kokybės vadybos koncepciją ...	18
2 pav.	Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis pagal ISO 9000 standartus	21
3 pav.	Veiksmingas organizacijos KVS įgyvendinimas	23
4 pav.	ISO 9001 proceso modelis (Watson ir Howarth, 2011)	24
5 pav.	Kokybės vadybos sampratų santykis visuotinės kokybės vadybos ir ISO 9000 kontekstuose	28
6 pav.	ISO 9000 serijos standartai kaip pagrindas organizacijai siekti visuotinės kokybės vadybos (adaptuota pagal Š. Abramavičių, 2002).....	28
7 pav.	KVS ir VKV ryšys	29
8 pav.	Standartizacijos lygmenys	33
9 pav.	Standartizacijos subjektų tarpusavio ryšių schema	34

10 pav.	Kokybės vadybos standartų raida (adaptuota pagal Adomėnas, V. Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo. Kaunas: Technologija, 2011)	35
11 pav.	Kokybės vadybos sistemų standartų šeima (adaptuota pagal Adomėnas, V. Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo. Kaunas: Technologija, 2011)	36
12 pav.	Sertifikatų skaičius Europos valstybėse 2012 m.	40
13 pav.	ISO 9001 sertifikatų skaičius 1995–2012 m. Lietuvoje.....	42
14 pav.	Vertybių grupės, vyraujančios organizacijos kultūroje taikant visuotinę kokybės vadybą (adaptuota pagal Prajogo, D. I.; Mcdermott, C. The relationship between total quality management practices and organizational culture. In International Journal of Operations and Production Management, 2005.)	54
15 pav.	Keturių kvadrantų modelis	63
16 pav.	Keturių kvadrantų modelis pagal tipus	64
17 pav.	Kokybės kultūros veiksnių ryšių hipotetinis modelis (sudaryta autoriaus).....	65
18 pav.	Disertacijos empirinio tyrimo organizavimo schema (parengta autoriaus).....	67
19 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal nuosavybės formą	73
20 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį	74
21 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal statusą	74
22 pav.	Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kiek metų organizacijoje yra plėtojama kokybės vadybos sistema.....	74
23 pav.	Respondentų nuomonė apie KVS kuriant naudingumą vertę, apie tai, kaip yra sprendžiamos kokybės problemos organizacijoje, apie organizacijos pastangas siekiant kokybės (vertinimo vidurkiai)	75
24 pav.	Problemos, su kuriomis buvo susidurta įgyvendinant ISO 9001 standartus (vertinimo vidurkiai)	76
25 pav.	Daugiausia žmogiškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti pareikalavusių elementų vertinimas (vertinimo vidurkiai).....	77
26 pav.	Vidinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimas (vertinimo vidurkiai)	77
27 pav.	Išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimas (vertinimo vidurkiai)	78
28 pav.	Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas (vertinimo vidurkiai).....	79
29 pav.	Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas pagal skirtingą organizacijos nuosavybės formą (vidutiniai rangai).....	79
30 pav.	Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas pagal organizacijos dydį (vidutiniai rangai).....	80
31 pav.	Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje (vidutiniai rangai).....	81

32 pav. Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje (vidutiniai rangai).....	82
33 pav. ISO 9001 standarto vidinės naudos organizacijos veiklai vertinimas (vertinimo vidurkiai)	82
34 pav. ISO 9001 standarto išorinės naudos organizacijos veiklai vertinimas (vertinimo vidurkiai)	83
35 pav. Vidinės ir išorinės naudos, įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje, palyginimas (vertinimo vidurkiai).....	84
36 pav. Vidinės ir išorinės naudos, įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje, palyginimas pagal skirtingą organizacijos nuosavybės formą (vidutiniai rangai)	84
37 pav. Vidinės ir išorinės naudos, įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje, palyginimas pagal organizacijos dydį (vertinimo vidurkiai).....	85
38 pav. Vidinės ir išorinės naudos, įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje, palyginimas pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje (vertinimo vidurkiai).....	85
39 pav. Kokybės vizijos formulavimo organizacijoje vertinimas (vertinimo vidurkiai).....	87
40 pav. Valdymo praktikos vertinimas (vertinimo vidurkiai)	87
41 pav. Sistemų organizacijoje palaikymo vertinimas	88
42 pav. Motyvacijos ir atlygio vertinimas (vertinimo vidurkiai)	89
43 pav. Bendravimo organizacijoje vertinimas (vertinimo vidurkiai)	90
44 pav. Kokybės kultūros ir elgesio vertinimas (vertinimo vidurkiai).....	90
45 pav. Kokybės kultūros veiksnių vertinimas (vertinimo vidurkiai).....	91
46 pav. Kokybės kultūros veiksnių palyginimas pagal skirtingą organizacijos nuosavybės formą (vidutiniai rangai).....	91
47 pav. Kokybės kultūros veiksnių palyginimas pagal organizacijos dydį (vidutiniai rangai)	92
48 pav. Kokybės kultūros veiksnių palyginimas pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje (vidutiniai rangai)	93
49 pav. VKV pagrindinių principų vertinimas (vertinimo vidurkiai)	100
50 pav. Modelis, parodantis kokybės kultūros veiksnių ir gaunamos vidinės naudos, įdiegus ISO 9001 standartus (koreliacijos koeficientai), sąsajas	102
51 pav. Modelis, parodantis kokybės kultūros veiksnių ir gaunamos išorinės naudos, įdiegus ISO 9001 standartus (koreliacijos koeficientai), sąsajas	102

ĮVADAS

Tyrimo problemos aktualumas ir naujumas. Pastaruoju metu kokybė, kaip organizacijos siekiamybė, vertinama vis labiau. Atskleista, kad organizacijų orientacija į kokybę lemia netradicinį požiūrį į organizacijos veiklą. Toks požiūris suteikia galimybę organizacijoms pasiekti visapusiškai geresnių veiklos rezultatų nei varžovams, kurie vadovaujasi tradiciniais vadybos metodais. Moksliniai tyrimai patvirtino, kad įmonėms, siekiančioms ilgalaikio veiklos procesų, veiklos rezultatų kokybės užtikrinimo bei išitvirtinimo rinkoje, būtina taikyti vieną iš pažangiausių priemonių – kokybės vadybą. Kokybės vadybą galima įdiegti organizacijoje sukuriant kokybės vadybos sistemą, padedančią sutelkti organizacijos galias ir nukreipti jas kokybės tikslams įgyvendinti. Larsonas ir Kerr (2007) nustatė, kad ISO 9000 – tai visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo proceso valdymo priemonė. ISO 9000 standartai sudaro reikšmingą visuotinės kokybės vadybos dalį (Gotzamani ir kt., 2006). Kokybės vadybos sistemų (KVS) apimtis yra kur kas mažesnė nei visuotinės kokybės vadybos, jos yra lengviau valdomos ir greičiau pasiekiamos. Be to, KVS teikiama nauda priklauso nuo jų įdiegimo motyvų. Jeigu jos įgyvendinamos tik dėl išorinių motyvų, didelė nauda gali ir nebūti. Nauda yra kur kas didesnė, jei KVS diegiamos siekiant didinti struktūrų, sistemų ir procesų efektyvumą.

KVS diegimo motyvai organizacijoje gali būti vidiniai arba išoriniai. Jei organizacija siekia diegti KVS tik dėl išorinių priežasčių (įėjimo į naujas rinkas, eksporto tinkamumo, klientų reikalavimų tenkinimo), nauda taip pat yra išorinė (prieiga prie naujų rinkų, eksporto tinkamumas; geresnis bendrovės įvaizdis, rinkos dalis, klientų pasitenkinimas) (Gotzamani ir Tsiotras, 2002). Vidinė nauda (sumažėja neatitikimų / defektų / klientų skundų, tobulėja vidaus komunikacija, motyvacija, bendradarbiavimas, komandinis darbas, esami išipareigojimai, kokybės suvokimas, produktyvumo, produktų / paslaugų kokybė), priešingai, pasireiškia tik tuo atveju, kai organizacija siekia diegti KVS dėl vidinių priežasčių (vidaus struktūrų, sistemų ir procesų tobulinimo) (Poksinska ir kt., 2002). Noriai KVS diegiančios ir siekiančios platesnių tikslų organizacijos yra labiau linkusios pateikti pagerėjusius organizacinės veiklos efektyvumo rezultatus negu tos, kurioms tai – atsakas į klientų spaudimą. Buvo nustatyta, kad tai dažniausias motyvuojantis veiksnys siekiant sertifikavimo pagal ISO 9000, tačiau mažiausiai tikėtinas siekiant patenkinamų rezultatų. Pagrindinė problema, susijusi su sertifikavimo įsigijimu pagal ISO 9000, yra pagrįsta suvokimu. Vadovai suvokia KVS kaip galutinį tikslą, o ne priemonę tikslui pasiekti.

ISO 9000 patvirtina, kad įmonė turi veiksmingą KVS. Tai negarantuoja, kad prekės ir paslaugos, kurias gamina ir tiekia įmonė, yra kokybiškos; tai priklauso nuo to, ar sistemos padeda tenkinti vartotojų interesus ir ar yra remiamos kokybės kultūros. Iš kokybinio tyrimo išvadų išplaukia, kad organizacija gali būti sertifikuota pagal ISO 9000 ir vis tiek tiekti prastos kokybės produktus bei paslaugas ir nebūtinai padidinti savo rinkos dalį, darbuotojų motyvaciją arba sumažinti išlaidas.

Literatūroje esama ir kraštutinumų – neva pagrindinė sertifikavimo pagal ISO 9000 verslo vertė yra sertifikato savybė atverti duris į anksčiau uždarytas rinkas (Van der Wiele et al., 2005). Pavyzdžiui, tyrimas, kurį užsakė *Lloyd's Register Quality Assurance* (1993), nustatė, kad didžioji dalis sertifikavimo pagal ISO 9000 standartus nauda yra išorinė. Rezultatai rodo, kad, daugumos vadovų teigimu, sertifikavimas pagal ISO 9000 leido jiems

pagerinti savo verslo efektyvumą, suteikdamas jiems galimybę dalyvauti konkursuose dėl pasiūlymų, į kuriuos jie anksčiau negalėdavo pretenduoti.

Kodėl vadovai neteisingai supranta sertifikavimo pagal ISO 9000 standartus paskirtį? Vienas galimų paaiškinimų yra tai, kad vadovai nesugeba atskirti atitikties ir atlikimo reikalavimų. Sertifikavimas pagal ISO 9000 yra atitikties reikalavimas, parodantis, kad organizacijos sistemos yra potencialiai pajėgios. Kita vertus, atlikimo reikalavimai reikalauja nustatyti realius tikslus, kurių siektų darbuotojai, galintys ir norintys naudoti kokybės sertifikavimo pagal ISO 9000 sistemą.

Per pastaruosius 25 metus organizacinės kultūros samprata įgijo platų pripažinimą kaip būdą suprasti žmogaus sistemas. Žvelgiant iš „atviros sistemos“ perspektyvos, kiekvienas organizacinės kultūros aspektas gali būti vertinamas kaip svarbi aplinkos būklė, veikianti sistemą ir jos posistemius. Vis dėlto iki šiol buvo įdėta labai mažai pastangų, kad sąvokos iš kokybės kultūros srities būtų perteiktos įvairioms organizacijoms. Mabawonku (2003, p. 117) apibūdina kultūrą kaip „galutinius, dinamiškus tikslus ir priemones (vertybės, etika, taisyklės, žinių sistemos), kurie yra sukurti grupės tikslams pasiekti“. Įsigilinę į žodžio „kultūra“ prasmę, galime įrodyti, kad ji atėjusi iš lotyniško termino *cultura*, o šis – iš *colere*, reiškiančio „kultivuoti“. Šiandien šis žodis paprastai reiškia žmogaus veiklos modelius ir simbolines struktūras, suteikiančias jiems prasmę (Williams, 1983, p. 87). Vis dėlto yra skirtingų kultūros apibrėžimų, kurie atspindi skirtingą teorinį supratimo apie žmogaus elgesį pagrindą. Koganas (1999) teigia, kad bendras aprašymas, dėl kurio būtų sutariama, vargu ar galimas, atsižvelgiant į platų ir įvairų jos nušvietimą literatūroje. Tačiau, atrodo, kad kokybės – kartu ir organizacinės – gerinimo organizacijose terminas suteikia iki šiol nematytas galimybes derinti individualias ir organizacines profesionalaus elgesio ir vystymo sąlygas.

Nustatyta, kad įdiegę KVS vadovai neretai grįždavo prie savo tradicinės praktikos, t. y. nuolatinė požiūrio ir elgsenos kaita nebuvo pasiekta. Kitaip tariant, būdavo grįžtama prie „gaisro gesinimo“, o ne planavimo bei savo darbuotojų įpareigojimo siekti preventcinių tikslų ir nuolat tobulėti. Jie labiau rūpinosi ISO 9000 standarto taisyklių laikymusi, o ne klientų poreikių tenkinimu (Allan, 1993; Bredrup, 1995; Brown, 1995; Terziovski et al., 1997; Van der Wiele et al., 2005). ISO 9001 kokybės vadybos sistemos platesnis naudojimas Lietuvoje prasidėjo prieš keletą metų. Lietuvoje teorinių ir praktinių tyrimų, susijusių su ISO 9001 diegimo motyvais, nauda, efektyvumu, atlikta nedaug ir visai neištirtas ISO 9000 standartų poveikis kokybės kultūrai organizacijose.

Mokslinė problema

Disertacijoje nagrinėjama **mokslinė problema apibrėžiama taip**: neišsamiai ištirtos ir išgrynintos ISO 9000 standartų diegimo sąlygos ir motyvai, jų įtaka teikiamai naudai ir kokybės kultūros raidai organizacijoje, neparodytos jų sąsajos. Ne iki galo atskleista motyvacijos įtaka gaunamai naudai. Visiškai neišanalizuota kokybės vadybos sistemos įtaka organizacijų kokybės kultūrai. Nepateikta atskirų kokybės principų įtaka organizacijos kokybės kultūrai.

Tyrimo objektas – kokybės vadybos sistemų motyvų ir gaunamos naudos poveikis Lietuvos Respublikoje įregistruotų ir veikiančių organizacijų, įsidiegusių sertifikuotą ISO 9001 kokybės vadybos sistemą ir įtrauktą į Lietuvos standartizacijos departamento prie

Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos oficialius viešus sertifikuotų kokybės vadybos sistemų sąrašus, kokybės kultūrai.

Tyrimo tikslas – nustatyti, kaip kokybės vadybos sistemos diegimo organizacijose motyvai ir gaunama nauda veikia kokybės kultūrą organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai. Siekiant tyrimo tikslo, buvo iškelti šie uždaviniai:

1. Aptarti požiūrius į kokybę ir kokybės vadybos sistemas bei KVS ir visuotinės kokybės vadybos sąveikas.
2. Atlikti kokybės vadybos sistemų diegimo organizacijose sąlygų ir naudos bei poveikio kokybės kultūrai analizę.
3. Nustatyti pagrindines problemas, išskylančias organizacijoms diegiant KVS.
4. Įvertinti pagrindines KVS diegimo Lietuvoje sertifikuotose įmonėse sąlygas, motyvus ir naudą bei pateikti motyvų ir gautos naudos ryšius.
5. Nustatyti motyvacijos siekti kokybės vadybos sistemos organizacijoje, naudos ir kokybės kultūros ryšius.
6. Išanalizuoti KVS bei atskirų Visuotinės kokybės vadybos (VKV) principų įtaką organizacijos kokybės kultūrai.
7. Pateikti KVS diegimo modelį, pritaikytą Lietuvos organizacijoms.

Ginamasis teiginys – taikomi Lietuvos organizacijose KVS motyvai ne visada padeda organizacijoms iki galo išnaudoti kokybės vadybos sistemų tiekiamą naudą ir tinkamai plėtoti organizacijoje kokybės kultūrą.

Mokslinis darbo naujumas. Ištirti ir išgryninti ISO 9000 standartų diegimo sąlygos ir motyvai, jų įtaka gaunamai naudai ir kokybės kultūros plėtrai organizacijoje bei parodytos jų sąsajos. Gautos statistiškai reikšmingos teigiamos vidinių motyvų ir vidinės bei išorinės naudos, taip pat išorinių motyvų ir vidinės bei išorinės naudos koreliacijos. Atskleistos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp vidinių motyvų ir šių kokybės kultūros veiksnių: valdymo praktikos, bendravimo organizacijoje, kokybės kultūros ir elgesio. Gautos teigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp išorinių motyvų ir šių kokybės kultūros veiksnių: kokybės vizijos, valdymo praktikos, bendravimo organizacijoje, kokybės kultūros ir elgesio. Atskleistos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp vidinės naudos ir šių kokybės kultūros veiksnių: kokybės vizijos, valdymo praktikos, bendravimo organizacijoje, kokybės kultūros ir elgesio. Gautos teigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp išorinės pastebimos naudos ir šių kokybės kultūros veiksnių: valdymo praktikos, sistemų palaikymo, motyvacijos ir atlygio, bendravimo organizacijoje, kokybės kultūros ir elgesio. Stipriau pasireiškus vidinei naudai, įdiegus kokybės vadybos sistemą organizacijoje, kokybės kultūros kūrimo procese didesnę svarbą įgauna kokybės vizija, valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, kokybės kultūra ir elgesys. Parodyta, kad esant stipresnei ir vidinei, ir išorinei naudai, įdiegus kokybės vadybos sistemą organizacijoje, sustiprėja ir kokybės kultūros kūrimas organizacijoje. Remiantis atliktais tyrimais pateiktas keturių kvadrantų modelis.

Darbo mokslinėmis išvalgomis bei interpretacijomis, empirinio tyrimo rezultatais gali pasinaudoti organizacijos, kurios nori įsidiesti arba jau yra įsidiėgusios KVS ir siekia stiprios kokybės kultūros organizacijoje. Darbe pateikta informacija sudaro sąlygas įsi-

vertinti KVS diegimo motyvus, jų gaunamą naudą ir kokybės kultūros lygį bei numatyti tobulinimo sritis.

Mokslinio tyrimo metu atlikta mokslinės literatūros analizė, teoriniai nagrinėjamos problemos aspektai deklaruoti taikant loginę analizę. KVS modeliai analizuoti taikant lyginimo metodą, KVS motyvų, naudos bei kokybės kultūros veiksniai nustatyti taikant destruktivų (aprašomąjį) metodą. Rezultatams tvarkyti bei statistinei analizei atlikti buvo naudotasi SPSS 16.0 programiniu paketu. Skaičiuota anketos skalių aprašomoji statistik – vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, procentinis respondentų atsakymų pasiskirstymas. Tyrimo uždaviniams pasiekti taikyti skirtingi statistinės analizės metodai. Taip pat naudota MS Excel programa ir grafinis vaizdavimo metodas.

Darbo aprobavimas ir skelbimas. Disertacijoje nagrinėjama mokslinė problema nagrinėjama šiuose moksliniuose straipsniuose:

Kaziliūnas, A.; Vyšniauskienė, L. 2014. Impacts of different quality management systems implementation pattern on its performance outcomes. *Intellectual Economics* 7(5)

Vyšniauskienė, L. 2014. Kokybės vadybos sistemų diegimo Lietuvos organizacijose motyvai ir nauda. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Scientific Journal.* 2014, 36 (1).

1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS KONCEPCIJOS ESMĖ

Pirmame darbo skyriuje, remiantis teoriniais ir empiriniais kokybės vadybos darbais, bus nagrinėjamos kokybės bei kokybės vadybos sistemų sampratos, modeliai, kuriais remiantis galima diegti ir plėtoti KVS organizacijose, aptariamose kokybės vadybos sistemų ir visuotinės kokybės vadybos sąveikos.

1.1. Požiūrių į kokybę ir kokybės vadybos sistemas analizė

Kokybės samprata. Kad galėtume valdyti kokybę, pirmiausia ją turime suprasti. Vartojant bendrinę kokybės sąvoką kasdieniame gyvenime, nekyla jokių problemų. Jų kyla tuomet, kai kokybę reikia apibrėžti, norit ją įvertinti ir valdyti. Iš pirmo žvilgsnio kokybės termino reikšmė nėra daugiaprasmiška, tačiau iš tiesų savo esme kokybė yra daugiamatė ir gal net subjektyvi sąvoka.

Priimant sprendimus organizacijoje, pasak Kondo (1997), paprastai remiamasi trimis pagrindiniais veiklos rodikliais – kokybe, sąnaudomis ir produktyvumu. Įvertindamas žmogiškojo faktoriaus svarbą vadyboje, šis autorius mano, kad organizacija pasiekis geresnių veiklos rezultatų, jei remsis kokybe, o ne sąnaudomis ar produktyvumu. *Kokybės sąvoka* atsirado kartu su pirmaisiais žmogaus darbais. Prieš dešimt tūkstančių metų prasidėjo produktų mainai, tada atsirado kainos ir sąnaudų sąvokos. Produktyvumo sąvoka susiformavo po Pramonės revoliucijos, kai atsirado masinės gamybos užuomazgos. Kokybės sąvoka gyvuoja daug ilgiau nei kitos dvi minėtos. Anot Kondo, kokybė yra pagrindinis veiksnys pirkėjui renkantis prekę, tik reikia įvertinti ir tai, kad kokybę pirkėjas suvokia kitaip nei gamintojas.

Kokybė yra veiksnys, kuris svarbus ir gamintojui, ir pirkėjui, todėl organizacijos vadyba turėtų remtis kokybės veiksmu.

Analizuojant literatūrą, didelėje kokybės apibrėžimų įvairovėje galima išvelgti tam tikras analogijas (1 lentelė). E. Demingas, G. Kanji, D. Garvinas kokybę apibūdina kaip vartotojų poreikių patenkinimą. J. Juranas kokybę apibūdina kaip atitiktį paskirčiai; A. Feingenbaumas, P. Crosby teigia, kad kokybė – tai atitiktis reikalavimams, standartams, etalonui. Autoriai D. Newallis, B. G. Dale'as, A. Feingenbaumas, D. Garvinas kokybę apibrėžia kaip tikslingos, planuotos, standartizuotos veiklos rezultatai; J. Harringtonas išskiria, kad kokybė – tai tinkamas kainos ir vertės santykis. Pateikta apibrėžimų visuma leidžia teigti, kad apibrėžimuose dažniausiai pabrėžiamas vienas tam tikras kokybės raiškos aspektas. Dėl šios priežasties anksčiau pateikti apibrėžimai negali būti universalūs.

1 lentelė. Kokybės sąvokos

Autorius	Kokybės apibrėžimas
Kondo (1997)	Kokybė yra pagrindinis veiksnys pirkėjui renkantis prekę, tik reikia įvertinti ir tai, kad kokybę pirkėjas suvokia kitaip nei gamintojas. Kokybę jis sieja su sąnaudomis ir produktyvumu.
E. Demingas, G. Kanji, D. Garvinas	Kokybė – tai vartotojų poreikių patenkinimas.
J. Juranas	Kokybė – tai atitiktis paskirčiai.
A. Feingenbaumas, P. Crosby	Kokybė – tai atitiktis reikalavimams, standartams, etalonui.
D. Newallis, B. G. Dale'as, A. Feingenbaumas, D. Garvinas	Kokybė – tai tikslingos, planuotos, standartizuotos veiklos rezultatas.
G. Smitas	Kokybė – tai savybė, kurią galima įvertinti, pasitelkiant visuotinai pripažintus standartus ar atsižvelgiant į suinteresuotų grupių interesus.
G. Dixono ir J. Swiler	Kokybė yra viskas, kas gali būti tobulinama.
J. Harringtonas	Kokybė – tai tinkamas kainos ir vertės santykis.

G. Smitas kokybę vertina kaip savybę, kurią galima įvertinti, pasitelkiant visuotinai pripažintus standartus arba atsižvelgiant į suinteresuotų grupių interesus.

Mokslinėje literatūroje galima rasti tris požiūrius į kokybę:

1. pagal tai, iš kokių pozicijų vertinama kokybė;
2. pagal produktų ar paslaugų kokybės kategorijas;
3. pagal kliento požiūrį visose produkto gyvavimo stadijose.

Pagal tai, iš kokių pozicijų vertinama kokybė, D. Garvinas išskyrė 5 pagrindinius požiūrius į kokybę:

1. *filosofiniu požiūriu* kokybiškas produktas turi „įgimtą pranašumą“ prieš kitus produktus (vienetinis gaminys, gaminamas rankomis, yra kokybiškesnis nei masinės produkcijos gaminys);
2. *produkto kokybė* yra vieno ar kito produkto požymio kiekio skirtumai. Šiuo požiūriu nėra vienareikšmio produkto požymio ir kokybės ryšio;
3. *kokybė vartotojui* – tai vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis (įvertinus jo kainą). Minėtu požiūriu produkto kokybė ypač sunkiai nustatoma dėl skirtingų vartotojų skonių bei skirtingų poreikių ir galimybių;
4. *kokybė gamyboje* apibrėžiama kaip „atitiktis standartams“. Bet koks nukrypimas nuo standartų yra defektas;
5. *vertės požiūriu* produktas yra kokybiškas, jei jis atitinka kliento keliamus reikalavimus (arba standartus) ir produktas yra pagamintas minimaliomis sąnaudomis.

Universalus kokybės apibrėžimas pateiktas tarptautiniame ISO 9000:2005 standarte. Apibrėžimą galima taikyti neatsižvelgiant į konkrečius kokybės požymius ir į konkrečią suinteresuotą šalį, vertinančią objekto kokybę. Apibrėžimas skamba taip: „Kokybė – tai turimųjų požymių visumos atitiktis reikalavimams laipsnis“. Šis apibrėžimas leidžia teig-

ti, kad iš esmės kokybė yra nemateriali kategorija. Kokybės – tai tam tikras objekto matas, objekto įvertinimas. Kokybės negalima paimti į rankas, paliesti, išbandyti – visa tai mes galime padaryti, nebent jei objektas materialus ir pasižymi konkrečiais kokybės požymiais. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad objekto kokybės požymio apibrėžime minima „požymių visuma“. Požymis standarte yra nusakomas išskirtine ypatybe, kuri gali būti turima arba priskirta; kiekybinė arba kokybinė ir priklausyti tam tikrai kategorijai (-oms): fizikinei, juslinei, elgesio, laikinumo, ergonomikos, funkcinei. Konkrečiu požymių rinkiniu gali pasižymėti kiekvienas objektas, kurio kokybę siekiama įvertinti. Svarbu pabrėžti, kad požymiai negali būti abstraktūs. Jie turi būti aiškiai apibrėžti ir suvokiami. Vadovaujantis D. Rolinsono suvokimo apibrėžimu, teigiančiu, kad „suvokimas – tai aktyvus mentalinis procesas, apimantis informacijos atranką, organizavimą, struktūravimą ir interpretavimą, kurio metu padaromos išvados ir suteikiamos reikšmės“, galima teigti, kad kokybės požymiams privalo būti priskirtos aiškios, konkrečios reikšmės.

Universaliame kokybės apibrėžime iš pirmo žvilgsnio negalima pamatyti vieno svarbaus kokybės aspekto – dinamiškumo. Spartus visapusiškas visuomenės tobulėjimas lemia nuolatinį jos poreikių ir lūkesčių kitimą, taigi ir kokybės reikalavimų kitimą. Pakitę reikalavimai lemia vis naujų, patobulintų kokybės požymių rinkinių sudarymą. Dėl šios priežasties kokybė turi būti suprantama kaip nuolat evoliucionuojanti dimensija. Anot G. Dixono ir J. Swiler, kokybė yra „viskas, kas gali būti tobulinama“.

Kokybės organizacija siekia dėl dviejų priežasčių. Pirma, kokybė yra tai, ko tikisi produkto vartotojai. Jei produktas neatitiks vartotojų reikalavimų, vartotojai patirs nepasitenkinimą, o organizacija – išorinių nuostolių (grąžintų nekokybiškų produktų, garantinio aptarnavimo išlaidos). Antra, jei veiklos metu nesugebama sukurti kokybiško produkto, organizacija patiria vidinių nuostolių (produkto atsargų perteklius, perdirbimo ir pertikrinimo, broko išlaidos ir pan.). Taigi, siekdama kokybės, organizacija pirmiausia užsitikrina veiklos išlaidų mažėjimą ir tuo pat metu – išlikimo rinkoje garantą – konkurencinį pranašumą, reiškiantį gebėjimą konkuruoti rinkoje išvengiant nuostolių ir užsitikrinant vartotojų pasitenkinimą produktų kokybe.

D. Garvinas taip pat išskyrė požiūrį į kokybę remdamasis produktų ir paslaugų kokybe bei pateikė produkto kokybės kategorijas:

- *pasiekimai* – tai pagrindinių produkto savybių kokybė;
- *požymiai* – tai antrinių produkto savybių kokybė;
- *patikimumas* – tai tikimybė, kad produktas atliks savo funkcijas tam tikrą laikotarpį;
- *atitiktumas* – tai atitiktis standartams;
- *ilgalaiškumas* apibrėžiamas kaip naudos vartotojui kiekis per visą produkto gyvavimo laikotarpį;
- *aptarnavimas* – tai aptarnaujančio personalo kompetencija, aptarnavimo greitis, reagavimo į skundus greitis;
- *estetiškumas* – tai produkto estetiškos savybės;
- *suvokta kokybė* – tai, kaip klientas suvokia prekę, įvertinant bendrovės prestižą, gamintoją.

Siekiant kokybės svarbu žinoti, kad kokybė nėra atsitiktinis dalykas. Pradėti galvoti, kad objekto kokybės požymiai turi atitikti keliamus reikalavimus tik tuomet, kai objekto požymiai jau yra įgyvendinti ir vertinami, – per vėlu. Kokybės požymių formavimas yra

pastangos, kurios turi būti viso objekto kūrimo proceso dalis. Kitaip tariant, kokybę galima vertinti kaip tikslą, kurį pasiekti galima tik sistemingomis pastangomis.

Kokybės vadybos sistemos samprata. Organizacijos sugebėjimas tobulinti veiklą, susijusią su kokybės kūrimu, galima padidinti įdiegiant kokybės vadybos sistemą. Kaip teigia W. Willbornas, „siekdami kokybės turime turėti sistemą“, t. y. kokybės vadybos sistemą, kuri sistemingai kurtų kokybės politiką ir kokybės tikslus, taip pat sudarytų sąlygas nuosekliai tuos tikslus įgyvendinti.

Remiantis J. Wallerio, D. Alleno, D. A. Burnso, D. Pociūtės apibrėžimais, galima patikslinti reikšmines kokybės vadybos sistemos sudedamąsias. Jie rašo, kad kokybės vadybos sistema apima organizacinę struktūrą, atsakomybę, veiksmus, įvykius ir išteklius, kurie kartu užtikrina kokybės reikalavimus įgyvendinančių procesų ir metodų organizavimą bei taikymą. Amerikos kokybės asociacijos pateikiamas kokybės vadybos sistemos apibrėžimas iš esmės yra tapatus, tačiau jame pažymima dar ir tai, kad „kokybės vadybos sistema yra formalizuota, dokumentuota“¹.

T. Šakleinas vienu iš reikšminių kokybės sistemos aplinkos elementų vadina tinkamą tikslų formavimo, procesų organizavimo, metodų taikymo organizacinę struktūrą, kurios kiekvienas elementas prisiima atsakomybę už jam tenkančius įgaliojimus siekiant kokybės. Ypatingas vaidmuo kokybės vadybos sistemoje tenka ir dokumentacijai, užtikrinančiai kokybės vadybos sistemos funkcionavimui svarbios informacijos egzistavimą. Dokumentacijoje aiškiai reglamentuojami veiklos procesai ir metodai (kas, kur, kada, kaip, kokiomis sąlygomis privalo būti atlikta), nurodomos įgaliojimų sritys (kas už kokią veiklą yra atsakingas) ir tai leidžia vienareikšmiškai suvokti kokybės vadybos tikslus ir jų siekimo būdus.

Kokybės vadybos sistemos sampratos aptarimas leidžia išžvelgti, kad kokybės vadybos sistemos pagrindinis elementas yra procesai, kurių vykdymo rezultatas yra objektas, pasižymintis tam tikrais kokybės požymiais. Visi kiti kokybės sistemos elementai yra pagalbiniai – orientuoti į tinkamą procesų apibūdinimą ir veiksmingos jų sąveikos užtikrinimą. Iš to galima daryti išvadą, kad kokybės vadybos sistemos pamatas yra procesai, kurie turi būti nukreipti į bendro tikslo siekimą. Kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas pagerina organizacijos veiklos kokybę, nes organizacijos procesų, formuojančių kokybės požymius, valdymas padeda organizacijai nuosekliai įgyvendinti tikslus, kurie priklauso nuo reikalavimų. Ir svarbiausia – tokia sistema suteikia galimybę pageidaujama rezultatą pasiekti iš pirmo karto.

Kyla daug diskusijų dėl kokybės vadybos sistemų vertingumo, atsižvelgiant į tai, pagal kurį modelį yra įdiegta sistema. Reikėtų pabrėžti, kad kokybės vadybos sistemos, sukurtos pagal ISO 9000 serijos standartų reikalavimus ir rekomendacijas, yra sulaukusios nemažai kritikos. Ypač kritikuojamos tos, kurios diegtos vadovaujantis pirmosiomis standartų versijomis (*Pastaba: 2008 m. gruodį pradėjo galioti jau ketvirtoji ISO 9001 standarto redakcija, kuri pakeitė 2000 m. redakciją*).

M. Terziowski, D. Samsonas, D. Dowas, M. A. M. Lima ir kiti bendraautoriai pateikia kraštutinį požiūrį į ISO standartus. Jie neįžvelgia kokybės vadybos sistemų, įdiegtų pagal ISO 9000 standartus, naudos. Tuo tarpu dėl kokybės sistemų (pagrįstų visuotinės kokybės

1 ASQ. *Six Sigma Forum*. [interaktyvus], [žiūrėta 2013-07-12]. <www.asq.org/sixsigma/terms/q.html>.

vadybos koncepcija) pranašumo diskusijų nekyla. Pasak B. G. Dale'o, „visuotinė kokybės vadyba užtikrina aukščiausių kokybės vadybos lygmenį“.

Kitame darbo poskyryje bus pristatytos ir palygintos kokybės vadybos sistemų, formuojamų pagal visuotinę kokybės vadybos teoriją ir pagal ISO 9000 standartų reikalavimus, koncepcijos.

1.2. Kokybės vadybos sistema pagal visuotinės kokybės vadybos koncepciją

Visuotinės kokybės vadybos literatūroje yra teigiama, kad ši koncepcija buvo kuriamas asmenybių, šiandien vadinamų „kokybės guru“: E. Demingo, J. Jurano, p. Grosby'io, A. Feigenbaumo, K. Ishikawos, M. Imai ir kt. Šie autoriai plėtojo visuotinės kokybės koncepciją pagrįsdami ją savo patirtimi realioje praktinėje veikloje.

Veikiami visuotinės kokybės vadybos koncepcijos įtakos, daugelis autorių kokybę apibrėžia kliento požiūriu visose produkto gyvavimo stadijose.

Visuotinės kokybės vadyba aiškinama kaip išskirtinę kokybės svarbą pabrėžianti vadybos teorija (doktrina) ir praktinių vadybos priemonių sistema. Vadovaudamasi šia koncepcija, organizacija nuolat tobulėja, įtraukia į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus, siekia visiškai patenkinti išorės ir vidaus vartotojų poreikius ir atsižvelgia į savo darbuotojų, akcininkų, klientų, visuomenės interesus. E. Demingas, šios koncepcijos pradininkas, ją apibūdino kaip „į vartotoją orientuotą organizacijos veiklos principų rinkinį, leidžiantį užtikrinti kokybę“. Visuotinės kokybės vadybos šerdimi yra laikomi pagrindiniai principai arba vertybės, privalančios „persunkti“ visą organizaciją.

Kokybės vadybos standartų serijai ISO 9000 taikomi 8 principai, kurie yra kitų ISO 9000 serijų tarptautinių kokybės vadybos standartų pagrindas (S. Foster 2007, A. Kaziliūnas 2007, LST EN ISO 9000:2005):

1. *Orientavimasis į klientą.* Organizacijos priklauso nuo savo klientų, jos turi suprasti klientų esamus ir būsimus poreikius bei lūkesčius, tenkinti jų reikalavimus ir siekti, kad tikroji produkto kokybė viršytų laukiamą kokybę. Pagrindiniai orientavimosi į klientą pranašumai yra didėjantis išteklių panaudojimo efektyvumas, galimybė didinti pajamas ir rinkos dalį, greitai ir lanksčiai reaguojant į rinkos galimybes, klientų lojalumo skatinimas.

2. *Lyderystė.* Lyderiai apibrėžia bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Tikslai turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų visapusiškai įtraukti į organizacijos tikslų įgyvendinimą. Pagrindiniai lyderystės principo pranašumai yra motyvuoti darbuotojai, siekiantys organizacijos tikslų ir uždavinių, mažėjantys nesusipratimai tarp atskirų organizacijos valdymo lygių, kryptinga bei darni organizacijos veikla.

3. *Darbuotojų įtraukimas.* Visų lygmenų darbuotojai yra organizacijos pagrindas, o jų įtraukimas į organizacijos veiklą leidžia panaudoti jų sugebėjimus organizacijos veiklos naudai. Darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą pranašumai yra motyvuoti ir organizacijai lojalūs, atsakingi už savo veiklą, norintys prisidėti prie nuolatinio organizacijos tobulinimo darbuotojai.

4. *Procesinis požiūris.* Norimas rezultatas pasiekiamas efektyviau, jei veikla ir ištekliai valdomi kaip procesas. Principo pranašumai: mažesnės sąnaudos ir trumpesni cikliniai svyravimai dėl veiksmingo išteklių naudojimo, gerėjantys, nuoseklūs bei nuspėjami organizacijos veiklos rezultatai, kryptingai prioritetinio tobulinimo galimybės.

5. *Sisteminis požiūris į vadybą.* Susijusių procesų identifikavimas bei supratimas ir vadyba, kaip bendros sistemos, padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą siekiant tikslų. Šis požiūris pranašus tuo, kad galima susitelkti į pagrindinius procesus ir taip sukurti didesnę suinteresuotųjų šalių pasitikėjimą organizacija; integruojami bei derinami procesai, turintys tiesioginę įtaką siekiant užsibrėžtų organizacijos tikslų.

6. *Nuolatinis gerinimas.* Organizacijos tikslas turėtų būti nuolat gerinti bendrus organizacijos veiklos rezultatus. Organizacijos veiklos gerinimo reguliavimas visais įmonės lygiais užtikrina, kad būtų sėkmingai siekiama organizacijos strateginio tikslo, leidžia greitai reaguoti į atsiradusias rinkos galimybes.

7. *Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas.* Rezultatyvūs sprendimai yra grindžiami duomenų ir informacijos analize, suteikiančia galimybę įrodyti ankstesnių sprendimų veiksmingumą, vadovaujantis faktine apskaita, bei leidžiančia išnagrinėti iškilusius sunkumus, peržiūrėti, abejoti, keisti nuomonę ir sprendimus.

8. *Abipusiškai naudingi ryšiai su tiekėjais.* Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų, o abipusiškai naudingi ryšiai leidžia sukurti didesnę vertę. Abipusis šalių bendradarbiavimas stiprina gebėjimą kurti vertę ne tik pačiai organizacijai, bet ir jos tiekėjams / partneriams, lanksčiai ir greitai reaguoti į rinkos pokyčius bei kintančius klientų poreikius ir lūkesčius, optimizuoti išlaidas ir išteklius.

Aptartų aštuonių kokybės vadybos principų pranašumus galima suskirstyti į tris pagrindines grupes: tiesioginę naudą, sąnaudų valdymą, rizikos kontrolę. Aptarti naudos išlaidas ir riziką svarbu ne tik organizacijai, bet suinteresuotoms šalims.

Kaip organizacijai pavyksta veikti, vadovaujantis šiais principais ir visa visuotinės kokybės vadybos žinijos baze, galima įvertinti vadovaujantis tarptautiniu lygiu pripažįstamų konkursų reikalavimais. Pasaulyje reikšmingiausi laikomi trys konkursai: JAV Malcomo Baldridge'o nacionalinis kokybės apdovanojimo konkursas, Japonijos Demingo apdovanojimo konkursas ir Europos kokybės apdovanojimo konkursas. Tačiau nei minėti visuotinės kokybės principai, nei tarptautinių konkursų reikalavimai nėra tas modelis, kuris organizacijoms padėtų įgyvendinti visuotinės kokybės principais grįstą kokybės vadybos sistemą.

Siekdamos nuolatinio tobulėjimo, organizacijos turėtų atkreipti dėmesį ne tik į kokybės vadybos sampratą, bet ir suprasti, kad kokybės vadyba – tai sritis, turinti savitus principus, kurie kiekvienoje organizacijoje taikomi skirtingai. 2 lentelėje pateikta keturiolika E. Demingo kokybės vadybos principų bei šeši K. Išikavos kokybės vadybos principai. Pateikti principai orientuoti į vadovų ir darbuotojų elgesį, aukštesnės kokybės ir didesnio našumo gaminių tiekimą bei kiekvieno darbuotojo indėlio vertinimą.

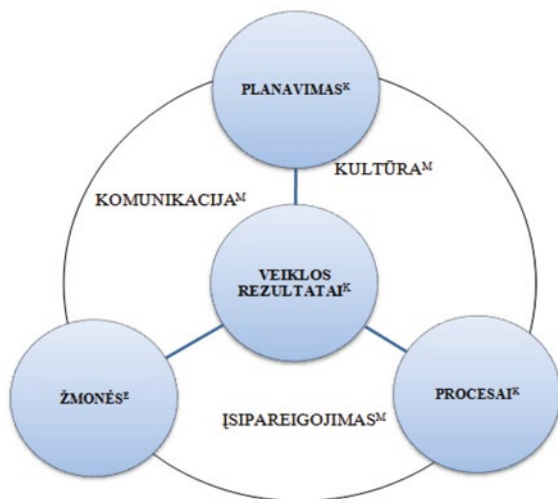
2 lentelė. E. Demingo, K. Išikavos kokybės vadybos principai²

E. Demingo kokybės vadybos principai	K. Išikavos kokybės vadybos principai
Siekti pastovaus tikslo – nuolat tobulinti produktą ar paslaugą	Pirmenybė teikiama ilgalaikiai kokybei, o ne trumpalaikiai naudai
Perimti naują filosofiją keičiant tradicinę mąstyseną	Svarbiausia orientuotis į klientą, o ne į gamintoją ar tiekėją
Nustoti būti priklausomiems nuo masinių patikrinimų. Kokybės reikia siekti nuo pradžių	Būtina pašalinti kliūtis, trukdančias palaikyti glaudžius santykius su esamais ir būsimais klientais
Liautis vertinti tiekėjus tik pagal kainą	Nagrinėjant esamą padėtį reikia remtis tik patikrintais duomenimis, taikyti statistikos metodus
Nuolat gerinti gamybos ir paslaugų sistemą	Vadybos filosofiją reikia grįsti humanišku, įtraukiant personalą į kokybės gerinimo veiklą
Diegti šiuolaikinius mokymo darbo vietoje metodus	Siekti kuo platesnio tarpfunkcinio bendradarbiavimo
Vadovai turi siekti tapti lyderiais	
Atsikratyti baimės	
Pašalinti kliūtis tarp atskirų skyrių	
Atsisakyti šūkių, pamokymų ir gausybės užduočių darbuotojams	
Panaikinti kiekybės kvotas – taip daugiau dėmesio bus skirta kokybei	
Pašalinti kliūtis, kurios trukdo darbuotojams didžiuotis savo darbu	
Įdiegti veiksmingą mokymo ir lavinimo programą	
Skatinti organizacijos darbuotojus dirbti taip, kad būtų įgyvendinti šie principai	

Teigiama, kad „kokybės vadybos sistemos įvertinimo modeliai, kurie naudojami kokybės vadybos apdovanojimų konkursuose, skiri įvertinti ir įsivertinti, bet ne sistemai įgyvendinti“. Prof. J. Oaklandas 2003 m. sudarė kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo modelį.

2 Kaziliūnas, A. *Kokybės vadyba.*, Vilnius: MRU, 2007, p. 395.

Foster, T. S. *Managing Quality. Integrating the Supply Chain.* Third Edition, p. 568.



Žymėjimai:

K indeksu pažymėtos „kietosios dimensijos“

M indeksu pažymėtos „minkštosios“ dimensijos

1 pav. Kokybės vadybos sistemos modelis pagal visuotinės kokybės vadybos koncepciją³

Modelyje J. Oaklandas derina sudedamąsias dalis, vadindamas jas „kietosiomis“ ir „minkštosiomis“ kokybės vadybos sistemos dimencijomis. Šias dimensijas galima vadinti tiesiog sistemos elementais, apibrėžiamais tam tikromis kokybės charakteristikomis. J. Oaklando modelis ypatingas tuo, kad „vaizduoja ne tik dimensijas (jos deklaruojamos kokybės konkursų reikalavimuose), bet ir tarpusavio ryšį, skatinantį rezultatyvumą“.

Modelyje „kietosiomis“ dimensijomis vadinamos sudedamosios (planavimas, veiklos rezultatai, procesai ir žmonės) užtikrina kokybės politikos sukūrimą organizacijoje. Planavimas yra suprantamas kaip kokybės politikos ir strategijos kūrimas bei sklaida, reikiamų išteklių kokybės vadybai parūpinimas. Veiklos rezultatų dimensija suprantama kaip vykdomos veiklos rezultatyvumo, t. y. planuotų priemonių įgyvendinimo ir planuotų rezultatų pasiekimo laipsnio, vertinimo sistemų sukūrimas, taikymas ir plėtojimas. Veiklos rezultatyvumo vertinimas yra pripažintas kaip vienas svarbiausių kokybės sistemos procesų. Visi kiti organizacijos veiklos procesai priskiriami procesų dimensijos sričiai. Ši dimensija aprėpia procesinio požiūrio integraciją, procesų valdymo sistemą ir jos nuolatinę tobulėjimą. Ketvirtoji dimensija apima žmogiškųjų išteklių valdymą, bendradarbiavimo praktikos skatinimą, personalo mokymus. „Kietosios“ charakteristikos, būdamos modelio šerdimi, J. Oaklando požiūriu, privalo būti „įpakuotos“ į „minkštąsias“ (išsipareigojimą, komunikaciją, kultūrą). „Kietųjų“ charakteristikų įgyvendinimas turi būti pagrįstas organizacijos vadovų ir darbuotojų išsipareigojimu nuolat siekti geros kokybės. Išsipareigojimą turi įtvirtinti pakankamas įgaliojimų išplėtimas, galimų problemų numatymas ir preven-

³ Oakland, J. *TQM – Text With Cases*. London: Butterworth – Heinemann, 2003, 496 p. 27

cija. Veiksmingas bendravimas ir bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis turi skatinti keistis reikšminga informacija, tai lemtingą geresnį kokybės reikalavimų supratimą ir atitinkamai geresnius laukiamus rezultatus. Tinkamos organizacijos kultūros kūrimas užtikrina gerą organizacijos klimatą, sudaro komandinio darbo sąlygas, skatina pasiryžimą tobulinti ir tobulėti (J. Oaklandas, 2003). Šie labai trumpai ir glaustai aptarti esminiai visuotinės kokybės vadybos sistemos elementai turi būti diegiami ir plėtojami taikant daugelį veiksmingų vadybos mokslo principų: sisteminį bei situacinį požiūrį, matematinių statistikos metodų taikymo praktiką ir kt.

Literatūros analizė atskleidė, kad diegiant ir taikant kokybės vadybos sistemą, vadovaujantis visuotinės kokybės vadybos principais, ypač daug dėmesio turi būti skiriama tinkamai organizacijos kultūrai, pagrįstai anksčiau apibūdintais šešiais vertybiniais principais (orientacija į vartotoją, lyderių įsipareigojimu, visuotiniu dalyvavimu, orientacija į veiklos procesus, nuolatinis tobulinimas, dėmesiu rezultatams), kurti. Dauguma visuotinės kokybės vadybos koncepcijų kuriančiųjų ir tiriančiųjų teigia, kad diegiant tokią sistemą viena iš pagrindinių sąlygų yra kurti ir puoselėti specifinę, visuotinei kokybės vadybai būdingą organizacinę kultūrą.

Iki šiol nėra gerai žinoma, kaip sukurti ir puoselėti visuotinei kokybės vadybos sistemai plėtoti tinkamą organizacinę kultūrą. Dėl šios priežasties visuotinės kokybės vadybos integravimas organizacijose labai dažnai nutrūksta. Tai yra didelis šios koncepcijos trūkumas. Todėl, nors „visuotinės kokybės vadybos koncepcija platesnė ir nuodugnesnė nei ISO 9000“ (J. Jongas ir kiti, 2002), problemos, susijusios su tinkamos visuotinės kokybės vadybos kultūros kūrimu, dažnai organizacijas paskatina ieškoti alternatyvių kokybės įgyvendinimo būdų. Dažnai alternatyva tampa sistema pagal ISO 9000 standartus.

1.3. Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9000 standartų reikalavimus

Kokybės vadybos sistemos, sukurtos pagal ISO 9000 standartus, yra labai populiarios pasaulyje. Pagrindinė šių sistemų populiarumo priežastis – sertifikatas, suteikiamas įgyvendinus visus ISO 9001 standarto reikalavimus. Jis tarptautiniu lygiu liudija, kad įmonė nuolat teikia produktus arba paslaugas, atitinkančias kliento ir teisinius reikalavimus, kitaip tariant, įmonėje vykstantys procesai, darantys įtaką kokybei, atitinka standarto reikalavimus.

Dabar galiojančią pagrindinių ISO 9000 serijos standartų grupę sudaro trys pagrindiniai standartai:

ISO 9000:2005 kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai.

Dokumente nusakomas kokybės sistemų tikslingumas, kokybės politikos ir tikslų gairės, metodologinis pagrindimas, nusakomas vadovų vaidmuo kokybės vadybos sistemoje, pagrindžiama dokumentų svarba, pateikiami reikalavimų ir rekomendacijų standartuose vartojamų terminų apibrėžimai⁴.

ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.

Šiame standarte nustatyti kokybės vadybos sistemos reikalavimai, reglamentuojantys sisteminį procesinį požiūrį. Įgyvendindama reikalavimus įmonė gali įrodyti savo sugebė-

4 LST EN ISO 9000:2005. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir terminai bei apibrėžimai (ISO 9000:2005). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2006, p. 61.

jimus nuolat, nenutrūkstamai, nepaisydama nenumatytų aplinkos pokyčių teikti produktus, atitinkančius kliento ir privalomus normatyvinius reikalavimus⁵.

ISO 9004:2000 kokybės vadybos sistemos. Veikimo gerinimo rekomendacijos.

Dokumente pateikiamos ISO 9001 reikalavimus papildančios rekomendacijos, atkreipiančios dėmesį į kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą bei veiksmingumą, į galimybes gerinti organizacijos veiklą. Palyginti su ISO 9001:2000, kuriame reikalaujama siekti, kad vartotojas būtų patenkintas paslauga bei produkto kokybe, šis dokumentas papildomai pabrėžia suinteresuotų šalių patenkinimą⁶.

Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9000 serijos reikalavimus, kaip deklaruojama standartuose, pagrįsta sisteminiu požiūriu⁷. Standartuose rašoma, kad organizacija turi nustatyti ir valdyti visumą tarpusavyje susijusių veiklų, kad funkcionuotų rezultatyviai ir efektyviai. Atskiruose standarto ISO 9001:2000 skyriuose išdėstytos rekomendacijos ir reikalavimai leidžia organizacijai sukurti vientisą, procesais pagrįstą kokybės vadybos sistemą⁸ (2 pav.).

Apskritimo viduje esančios rodyklės vaizduoja sistemos pagrindinių elementų sąveiką: vadovybės atsakomybė (ISO 9001:2008, 5 skyrius) apima įmonės vadovybės kompetencijai priskiriamų kokybės nuostatų organizacijoje sukūrimą ir jų įgyvendinimo užtikrinimą; orientavimosi į vartotoją skatinimą, kokybės politikos kūrimą, kokybės tikslų, kokybės sistemos planavimą, atsakomybės už sistemą skirstymą, vertinamosios analizės vykdymą. Remiantis šiomis organizacinėmis priemonėmis organizuojama išteklių vadyba apima išteklių (žmogiškųjų, infrastruktūros, darbo aplinkos, būtinos produkto reikalavimų atitikčiai pasiekti), reikalingų kokybiškam produktui sukurti, nustatymą ir aprūpinimą, išteklių naudojimo vertinimą vykdant produkto realizavimo procesus (ISO 9001:2008, 7 skyrius). Produkto realizavimas reiškia planavimą, ryšių su vartotoju organizavimą, produkto kūrimą, reikiamų medžiagų pirkimą, gamybą ir paslaugų tiekimą, stebėseną ir matavimą. Paskutinis šio rato etapas – matavimai, analizė ir gerinimas (ISO 9001:2008, 8 skyrius) – teikia informaciją apie produkto ir procesų atitikimą, kliento patenkinimą ir kitą informaciją. Ratas baigiasi vadovybės pareigomis (ISO 9001: 2008, 5 skyrius), tarp kurių yra ir kokybės vadybos sistemos analizė, ir sistemos gerinimo veikla. Rato atšaka, kylanti į viršų – į nuolat gerinamą kokybės vadybos sistemą, vaizduoja, kad sistemos rezultatyvumą, remiantis turima informacija, kaip ji veikia, reikia nuolat didinti⁹.

5 LST EN ISO 9001: 2008. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (pagal ISO 9001:2008). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2009, p. 61.

6 LST EN ISO 9004:2000. Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos (pagal ISO 9004:2000). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001, p. 123.

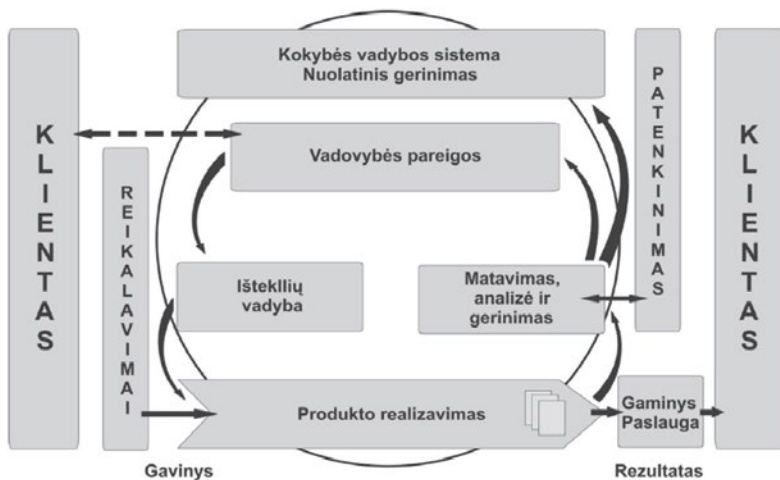
7 LST EN ISO 9001: 2008. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (pagal ISO 9001:2008). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2009, p. 61.

LST EN ISO 9004:2000. Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos (pagal ISO 9004:2000). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001, p. 123.

8 LST EN ISO 9001: 2008. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (pagal ISO 9001:2008). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2009, p. 61.

LST EN ISO 9004:2000. Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos (pagal ISO 9004:2000). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001, p. 123.

9 LST EN ISO 9001: 2008. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (pagal ISO 9001:2008). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2009, p. 61.



Paaikškinimas

-----> vertę kuriantys veiksmai

-----> informacijos srautas

2 pav. Procesais pagrįstas kokybės vadybos sistemos modelis pagal ISO 9000 standartus¹⁰

Kitas sistemos modelio ratas (klientas ir jo reikalavimai – gavinys – produkto realizavimas – produktas / rezultatas – klientas ir jo patenkinimas – analizė – vadovybės pareigos – klientas) vaizduoja suinteresuotų šalių įtaką produkto kūrimo procesui. Ir prieš pradėdant kurti produktą, ir jį sukūrus bei realizavus suinteresuotų šalių nuomonė yra vertinama ir ja remiantis priimami sprendimai, susiję su produkto tobulinimu¹¹.

Abu kokybės vadybos sistemos ratai pagrįsti Demingo nuolatinio tobulinimo ciklu. Ratai atspindi, kad kokybės siekis yra planuojamas, jos siekiama valdomomis sąlygomis, analizuojant patirtį ir rezultatus ieškoma būdų ją gerinti. Sisteminiu ir procesiniu požiūriu pagrįsti ISO 9001 standarto reikalavimai leidžia sukurti aiškią ir tvirtą, išoriniams veiksniams atsparią organizacijos kokybės sistemą, taip pat ir aiškią bei tvirtą organizacijos struktūrą. Jos padeda efektyviai valdyti organizacijos procesus ir sistemiškai vertinti veiklą: suprasti ir tenkinti reikalavimus, atlikti procesų analizę pridėtinės vertės požiūriu, rinkti informaciją apie procesų rezultatyvumą, tobulinti procesus atsižvelgiant į objektyvius matavimus.

LST EN ISO 9004:2000. Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos (pagal ISO 9004:2000). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001, p. 123.

10 LST EN ISO 9001: 2008. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (pagal ISO 9001:2008). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2009, p. 61.

Mikulis, J. Pažangūs vadybos principai: visuotinė kokybės vadyba. Vilnius: Ciklonas, 2007. 146 p.

11 LST EN ISO 9001: 2008. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (pagal ISO 9001:2008). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2009, p. 61.

LST EN ISO 9004:2000. Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos (pagal ISO 9004:2000). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001, p. 123.

Tam kad KVS būtų sėkmingai įgyvendintos, kaip teigiama tiesiogiai susijusiam ISO 9001 standarte, būtinas efektyvus planavimas, veikimas ir apžvalga, kaip ir nuolatinis sistemos tobulinimas visais organizacijos lygiais. Efektyvumas buvo apibrėžtas Britų standartų instituto (angl. *British Standards Institute (BSI)*) (2009) kaip apimtis, pagal kurią įgyvendinamos planuojamos veiklos ir pasiekiami planuojami rezultatai. Efektyvumo terminas yra itin susijęs su kokybės valdymo sistemos įgyvendinimu, nes organizacijos, diegiančios KVS, turi atitikti jų pačių nurodytus kokybės reikalavimus ir nustatytus kokybės tikslus be jokių trūkumų tam, kad būtų aišku, jog KVS jos įgyvendina sėkmingai.

Tačiau efektyvumo apibrėžimas pagal BSI, atrodo, klaidina žmones, kurie mąsto, kad tai reiškia, jog efektyvumas atsiranda išimtinai iš nurodytų reikalavimų atitikties ir nustatytų kokybės tikslų. Iš tiesų, tai paremta sistemos efektyvumu atitinkant ir laikantis nustatytų priimto standarto reikalavimų. Efektyvumas plačiąja prasme turėtų reikšti abu dalykus; *visiškai* organizacijos nustatytų kokybės reikalavimų atitiktis kartu su nurodytų kokybės tikslų atitiktimi, kurios nurodytos aštuoniuose kokybės vadybos principuose ir ISO 9001 elementuose (3 lentelė).

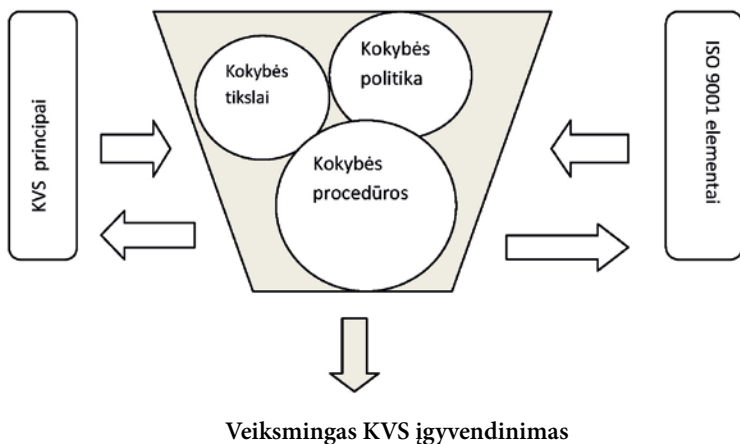
3 lentelė. ISO 9001 penkių punktų ir aštuonių valdymo principų matrica
(adaptuota pagal C.K.W Luka (2006, p.51))

ISO 9001 principai	Orientacija į klientą	Lyderystė	Darbuotojų įtraukimas	Procesinis požiūris	Sisteminis požiūris į vadybą	Nuolatinis gerinimas	Faktinis požiūris į sprendimų priėmimą	Abipusiškai naudingi ryšiai su tiekėjais
ISO 9001 punktai								
4.0 Kokybės valdymo sistema								
4.1. Bendrieji reikalavimai								
4.2. Dokumentacijos reikalavimai								
5.0. Valdžios atsakomybė								
5.1. Valdžios įsipareigojimas								
5.2. Orientacija į klientą								
5.3. Kokybės politika								
5.4. Planavimas								
5.5. Atsakomybė, valdžia ir komunikacija								
5.6. Valdymo apžvalga								
6.0. Išteklių valdymas								
6.1. Aprūpinimas ištekliais								
6.2. Žmogiškieji ištekliai								

6.3. Infrastruktūra								
6.4. Darbo aplinka								
7.0. Produkto realizavimas								
7.1. Produkto realizavimo planavimas								
7.2. Procesai, susiję su klientais								
7.3. Projektas ir vystymas								
7.4. Įsigijimas								
7.5. Produkcijos ir paslaugų aprūpinimas								
7.6. Stebėjimo ir vertinimo prietaisų kontrolė								
8.0. Vertinimas, analizė ir tobulinimas								
8.1. Bendras								
8.2. Stebėjimas ir vertinimas								
8.3. Neatitinkančių produktų kontrolė								
8.4. Duomenų analizė								
8.5. Tobulinimas								

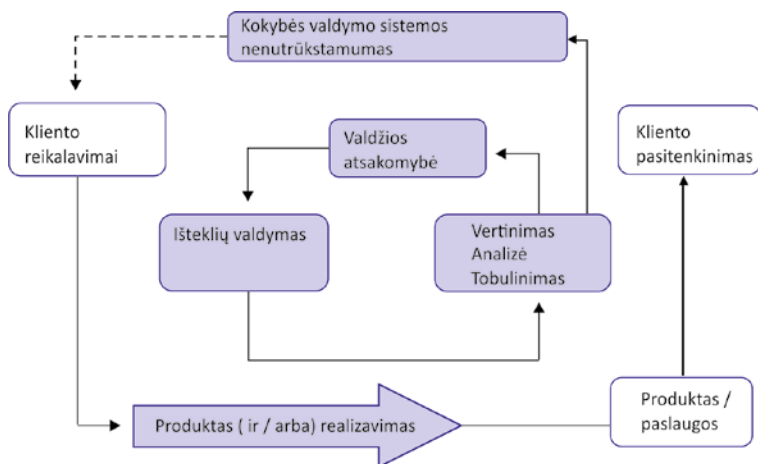
Ar kokybės vadybos sistema veiksminga, turi būti nustatoma pagal tai, kaip gerai organizacija veikia ir ar ji pasiekia užsibrėžtus tikslus, atitinkančius kliento lūkesčius. Šis požiūris iliustruotas 3 paveiksle.

ORGANIZACIJOS
Kokybės vadybos sistema



3 pav. Veiksmingas organizacijos KVS įgyvendinimas

Organizacija turi parodyti savo galimybę nuosekliai realizuoti produktus, kurie atitinka arba viršija kliento lūkesčius ir pasitenkinimą, kartu priimdama tinkamus nuolatinio KVS tobulėjimo procesus ir su jais susijusias kliento bei taikomų norminių reikalavimų atitikimo garantijas. Veiksmingo KVS įgyvendinimo kontekstas yra užtikrinti, kad atliekamas darbas atitinka iškeltus reikalavimus kūrimo ir vystymo fazėse, tiek plėtojant gamybą, tiek paslaugas, taip pat užtikrinti, kad klientai yra patenkinti gautais produktais ir paslaugomis. 4 paveiksle pateikiamas ISO 9001 proceso modelis, pagal kurį dėmesys sutelkiamas į kliento reikalavimus ir pasitenkinimą.



4 pav. ISO 9001 proceso modelis (Watson ir Howarth, 2011)

Veiksmingas kokybės vadybos sistemos (KVS) įgyvendinimas ir kokybės vertybių išlaikymas arba aukšto lygio kokybės filosofijos taikymas, ar KVS ISO 9001 vykdymo prielaidomis ar pritaikant VKV požiūrį, potencialiai suteikia reikiamą naudą net labiausiai konkuruojančioje organizacijų aplinkoje.

Taip ISO 9000 leidžia sukurti sąlygas, kurios, manoma, yra tinkamos, kad organizacijos veiklos rezultatai būtų kokybiški. Tokią kokybės vadybos sistemą įdiegusios organizacijos užtikrina produktų arba paslaugų, atitinkančių kliento ir teisinius reikalavimus, nuolatinį teikimą, todėl sertifikuota (akredituotų auditorių patikrinta ir įvertinta kaip atitinkanti ISO 9001 standarto reikalavimus) sistema suteikia palankesnes sąlygas įsitvirtinti rinkoje, bendradarbiauti su užsienio užsakovais, daugiau eksportuoti; kurti patikimą įvaizdį, įgyti klientų pasitikėjimą (Kenetas, 1994).

Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9000 standartų reikalavimus ir rekomendacijas privalo būti dokumentuotos. Kitaip tariant, ISO 9000 siūlo dokumentuotą struktūrą, atskleidžiančią organizacijos politiką kokybės srityje bei detalizuotą procesų, skirtų kokybei pasiekti, visumą. Dėl šios priežasties šio tipo kokybės vadybos sistemos pasižymi gana aukštu normalizacijos lygiu. Sistemos formalizavimas pirmiausia padeda gana sėkmingai įdiegti procesinį požiūrį. Kaip teigia T. Y. Lee, H. K. N. Leungas ir K. C. C. Chanas „ISO 9000 iš esmės yra veiklos procesų vadybos modelis“. Procesus valdant pagal ISO 9001

reikalavimus mažėja įvairių nukrypimų galimybė, nepriklausomai nuo kylančių trikdžių; užtikrinamas procesų vyksmo pastovumas. ISO 9000 serijos standartai padeda sutvarkyti ir veiksmingai valdyti organizacijos veiklos procesus. Be veiksmingo procesinio požiūrio, formalizuota sistema pagal ISO 9000, kaip numatyta H. Suno tyrimuose, lemia:

- 1) gerą informacijos organizavimą ir analizę;
- 2) gerą strateginį kokybės planavimą;
- 3) gerą kokybės sistemos procesų valdymą;
- 4) gerą kokybės užtikrinimą;
- 5) gerą žmoniškųjų išteklių organizavimą;
- 6) gerą bendradarbiavimą su vartotojais ir tiekėjais;
- 7) gerus kokybės rezultatus.

Šie faktai leidžia teigti, kad įgyvendinant ISO 9000 reikalavimus sumažėja problemų, susijusių su kokybės vadybos sistemos procesų organizavimu, funkcionavimu ir valdymu. Ir tai yra labai svarbu, nes dar P. Cropsby yra pasakęs, kad „veiklos kokybės neatitikimus 80–90 proc. lemia vadybos sistemos trūkumai ir tik 15 proc. – darbuotojų klaidos. Taigi vadybos sistemos trūkumai pašalinami įdiegiant kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9000 reikalavimus bei rekomendacijas ir tai labai pagerina organizacijos veiklos kokybę. Daug KVS nagrinėjančių autorių mano, kad ISO 9001 yra netinkamas standartas naudoti daugumoje organizacijų. Tyrimo metu nemažai valstybinio sektoriaus organizacijų kaip pastabą pateikė tai, kad ISO 9000 standartai nėra pritaikyti minėtam sektoriui, nes standarto punktai yra per daug bendri. Dažnai įvairūs organizacijų projektai, praktika, sutartys yra laikomos unikalėmis ir specifiskomis ir visa tai dažniausiai teikia skirtingus specifinius produktus bei paslaugas, kuriuos sunku įtraukti į bendrą sistemą, tokią kaip ISO 9001. Sertifikuotos KVS diegimas reikalauja daug rašytinių dokumentų ir daug laiko įsiliėti į organizacijos valdymo sistemą. Dėl to akivaizdžiai padidėja veiklos sąnaudos. Galime paminėti ir kitas svarbias problemas, su kuriomis susiduriama ISO 9001 diegimo procese, kuris prailgina registravimo procesą ir daro jį brangesnį. Ne visuomet, įdiegusios ISO 9000 standartus, organizacijos teikia kokybiškus produktus ir paslaugas. Remiantis literatūra, galima išskirti tipiškas problemas, kylančias diegiant KVS organizacijose:

1 tipiška problema: valdymo požiūris ir tikslas

Jei ISO 9001 sertifikavimo bus siekiama tik rinkodaros iniciatyva arba spaudžiant vartotojams, nėra garantijos, kad organizacijos veikla taps efektyvesnė dėl ISO 9001 kokybės sistemos.

2 tipiška problema: konsultantų požiūris

Organizacija dažnai įpareigoja konsultantus parengti organizacijai kokybės vadovą, aprašyti kokybės procedūras ir sukurti ISO 9001 standartui diegti reikiamus dokumentus. Tačiau kartais kokybės valdymo konsultantai gali būti nesusipažinę su organizacijos verslo koncepcijomis ir organizacijos kultūra. Konsultantas mėgina formuoti visą organizaciją pagal „vieną dydį“ remdamasis požiūriu, kad „vienas dydis tinka visiems“. Organizacijos vadovybė dažnai klaidingai įsivaizduoja ISO 9001 standartus kaip tik dokumentacijos, kurią pildo bendrovė, užduotį, bet ne kaip priemonių rinkinį keisti ir iš esmės tobulinti valdymo sistemas organizacijoje. Galiausiai pasirinktas paskirtas konsultantas (konsultacinė įmonė) turi ribotas galimybes parengti kokybės dokumentaciją ir nustatyti veiksmingą KVS, taip pat ribotą valdžią, kad galėtų priimti sprendimus ar daryti pakeitimus.

3 tipiška problema: maži ištekliai

Tam, kad ISO 9001 standartai būtų sėkmingai įgyvendinti, ypač svarbu, kad valdyba skirtų pakankamai finansinių išteklių KVS veiksmingai įdiegti ir įgyvendinti. Paskirtas kokybės auditorius turi būti apmokytas, o valdyba turi būti motyvuota ir jausti poreikį įdiegti ISO 9001, suprasti galimą naudą. ISO 9001 kokybės vadovas, kokybės procedūros ir kita kokybės sistemos dokumentacija turi būti parašyti, darbo procesai visoje bendrovėje išanalizuoti ir racionalizuoti, o darbuotojai apmokyti.

4 tipiška problema: sudėtingumas

ISO 9001 neturi būti sudėtingas. Tačiau taryba pripažįsta, kad ISO 9001 standarto reikalavimai gali būti bendriniai ir todėl sunkiai suprantami, nes jie sukurti bet kuriai bendrovei, bet kokio dydžio, bet kurioje pramonėje. Padėtis dar labiau komplikuojasi, kai valdyba ir personalas nėra informuoti ir nesupranta, kaip sistema veikia ar kokią galimą naudą ji gali teikti bendrovei. Veikiau jie jaučiasi esą veikiami per daug biurokratinių sistemų (įskaitant griežtus auditorius) ir negaunantys naudos iš, pasirodo, blogų standarto šablonų ir apmokymo priemonių.

Iš to, kas pasakyta, galima daryti išvadą, kad problemos, susijusios su valdybos požiūriu, suvokimu ir išipareigojimo trūkumu, yra pagrindinės atbaidančios priežastys veiksmingai įgyvendinti ISO 9001 daugelyje organizacijų. Kita aplinkybė, kuri, pasirodo, yra susijusi su šiomis problemomis, yra skirtingos kiekvienos organizacijos kultūros ir poveikis, kurį šių kultūrų bruožai gali turėti efektyviam KVS įgyvendinimui, bei susiję požiūriai į atitinkamas ISO 9001 savybes. Dažnai netinkamos kokybės bendra kultūra yra pripažinta kliūtimi sėkmingai įgyvendinti KVS (Watson ir Howarth, 2011). Reikia daug pastangų tam, kad būtų pasiekta galima nauda sėkmingai įgyvendinant KVS metodus.

1.4. Kokybės vadybos sistemų pagal ISO 9000 ir visuotinę kokybės vadybą sąveika

Organizacijos turi galimybę pasirinkti, kaip siekti kokybės – taikyti visuotinės kokybės vadybos nuostatas ar diegti ISO 9000 serijos standartus. Visuotinė kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus (Vanagas, 2004). Diegdamos ISO 9000 serijos standartus ne kaip visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo pirmąjį etapą, organizacijos sumenkina savo galimybes pasinaudoti sukurtą kokybės valdymo sistema kaip pagrindu siekiant nuolat gerinti kokybę.

Pasak Markevičiūtės (2007), šiuo metu egzistuoja du tarpusavyje iš esmės besiskirianys požiūriai. Vieni autoriai teigia, kad ISO 9000 serijos standartų reikalavimai ir visuotinės kokybės vadyba yra nesuderinamos, o kitų manymu, tai viena kitą papildančios sistemos, kurias galima sėkmingai įdiegti vienoje organizacijoje ir sulaukti sinergijos efekto.

Anot P. Vanago, įdiegta kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9000 šeimos standartų reikalavimus, yra tarsi pamatas įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą. Tyrimų metu buvo nustatyta, kad organizacija, jei diegia ISO 9000 standartus siekdama visuotinės kokybės vadybos, labai pagerina savo veiklą (produktų kokybę, pardavimo apyvartą, produkcijos sąnaudas ir t. t.).

Visuotinė kokybės vadyba vertinama kaip viena veiksmingiausių organizacijos valdymo formų, o ISO 9000 serijos standartų populiarumą lemia operacinio organizacijos lygmens optimizavimo galimybės ir tarptautiniu mastu pripažįstamas sertifikatas, liudijantis organizacijos pastangas siekti kokybės. Tačiau ISO 9000 standartai dažnai yra ir kritikuojami – esą jie lemia biurokratijos apraiškas, bet ne tobulėjimą. Kritiką šiuo požiūriu skatina ir tai, kad visuotinės kokybės vadybos teorija nereglamentuoja dokumentacijos būtinumo.

ISO 9000 šeimos standartai yra visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo sudedamoji dalis ir empirinių tyrimų rezultatai, pagal kuriuos dauguma organizacijų, įdiegusių kokybės vadybos sistemą, siekia įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą (Š. Abramavičius, 2001).

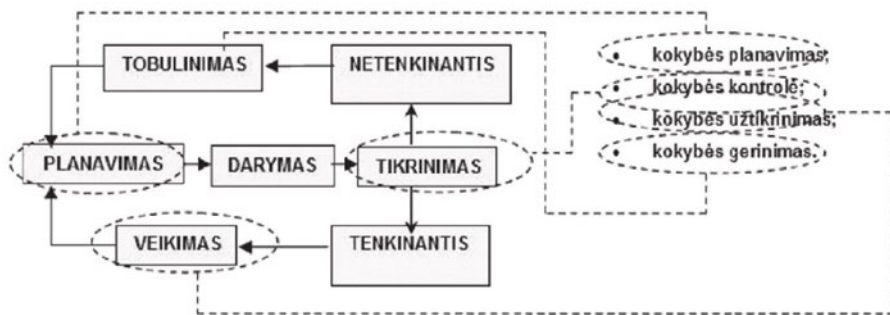
Visuotinės kokybės vadybai įgyvendinti organizacijoje turi būti sukurta palanki organizacinė kokybės kultūra, nes įdiegta kokybės vadybos sistema, tenkinanti ISO 9000 šeimos standartų reikalavimus ir rekomendacijas organizacijoje, gali, tačiau pati savaime nesukuria palankių sąlygų visuotinės kokybės vadybai įgyvendinti, t. y. netampa siekio įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą akstinu (Vanagas, 2004). Siekiančioms įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą organizacijoms reikia tam tikrų organizacinės kultūros pokyčių, kurių įvykdymas vadinamas organizacinės kultūros atotrūkio įveikimu. Organizacinės kultūros keitimas prieš diegiant kokybės vadybos sistemas, atitinkančias ISO 9000 šeimos standartų reikalavimus, ypač jų diegimo metu, padeda organizacijai pasiekti, kad įdiegtoji kokybės vadybos sistema būtų visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo akstinas, ir leidžia organizacijai sudaryti sąlygas, kai jai reikia įveikti patį mažiausią organizacinės kultūros atotrūkį, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą (Abramavičius, 2001).

Lyginant ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos kokybės vadybos sistemas, reiktų paminėti, kad ISO 9000 serijos standartai dažniausiai kritikuojami todėl, kad jie leidžia organizacijoje plisti „konservatyviai inspektavimo filosofijai“ (Abramavičius, 2001), kuriančiai „daugiapakopę ir visiškai beprasnę biurokratijos sistemą, su kokybe neturinčią nieko bendra“ (Spolsky, 2005). ISO 9000 serijos standartuose reikalaujama, kad kokybės vadybos sistema būtų įforminta dokumentais, priešingai nei visuotinės kokybės teorijoje, kurioje apie kokybės sistemos dokumentavimo būtinumą tiesiogiai ir vienareikšmiškai nekalbama.

Visuotinės kokybės vadybos pradininkas E. Demingas kokybės valdymą apibrėžė universaliu metodu „planuok, daryk, tikrink, veik“, kuris dar vadinamas Demingo kokybės tobulinimo ciklu. Standarte ISO 9000:2005 išskiriamos kokybės vadybos dalys yra kokybės planavimas, kokybės kontrolė, kokybės užtikrinimas, kokybės gerinimas. Kaip teigė Markevičiūtė L. (2007), lyginant aptariamą sampratą galima pastebėti, kad kokybės vadybos sudedamosios dalys abiejuose kontekstuose tapačios (žr. 5 pav.)¹².

5 paveiksle matyti, kad planavimo veikla vienareikšmiškai įvardijama abiejuose kontekstuose, tikrinimo veikla visuotinės kokybės vadybos kontekste atitinka kokybės kontrolės veiklą ISO 9000 kontekste, o veikimas atitinka kokybės užtikrinimą. Taip pat galima vertinti ir tobulinimo bei gerinimo veiklas.

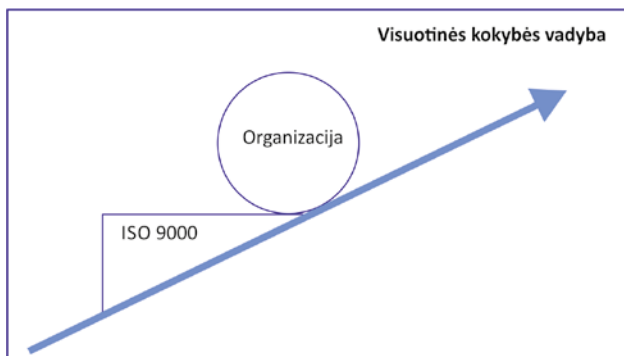
12 Markevičiūtė, L. Dokumentai – inhereentiškas kokybės vadybos sistemos elementas. *Informacijos mokslai*. 2007, Nr. 40, p. 73–80.



5 pav. Kokybės vadybos sampratų santykis visuotinės kokybės vadybos ir ISO 9000 kontekstuose

Praktinė standarto naudojimo reikšmė buvo ir iki šiol išliko užtikrinti, kad nustatytos ribos nebūtų peržengtos, t. y. nekistų, ir taip standartais užtikrinama kokybė. Pasak Abramavičiaus Š. (2002), „kad ir kokie tikslai būtų keliami standartams, standartais paremta kokybės vadybos sistema negali duoti to, ką duoda visuotinės kokybės vadyba paremta kokybės vadybos sistema – nuolatinio kokybės gerinimo“.

ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės santykio problemas organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvos aspektu nagrinėjęs Abramavičius Š. (2002) pateikė vizualinius jų sprendimo modelius. Taigi teorinė nuostata, kad ISO 9000 serijos standartas yra pagrindas arba atrama įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą, pa-vaizduota 6 paveiksle.

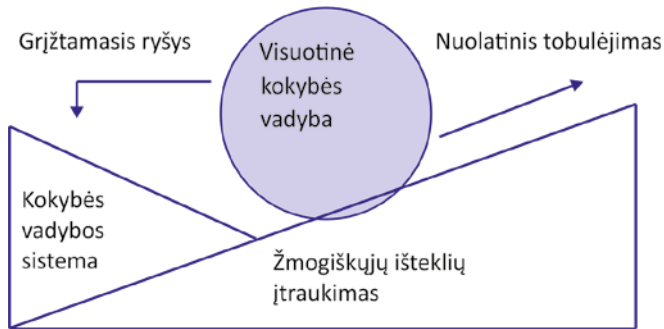


6 pav. ISO 9000 serijos standartai kaip pagrindas organizacijai siekti visuotinės kokybės vadybos (adaptuota pagal Š. Abramavičių, 2002)

Kadangi ši paradigma yra daugiau teorinė, kyla klausimas, kaip diegti ISO serijos standartą, kad įdiegtoji kokybės vadybos sistema būtų pagrindas ir akstinas siekti visuotinės

kokybės vadybos? Šis etapas paremtas paprasta svarto principine schema. Pagal ją svertas yra ISO serijos standartas, svoris – visuotinės kokybės vadyba, o organizacija – keliamoji svarto galia.

Keliuose moksliniuose straipsniuose, parašytuose Wongo ir Fungo (1999), Low ir Teo (2004), Ahmedo ir kt. (2005), Farooqui ir Ahmedo (2009), Shibani, Soetanto ir Ganjiano (2010), bendrai daroma išvada, kad KVS ir Visuotinės kokybės vadybos (VKV) sąvokos yra maždaug to paties lygio. Kai kurios organizacijos prisitaikė VKV metodą kaip iniciatyvą padėti pagerinti kokybę ir produktyvumą, kol kiti, kurie paskelbė prisitaikantys VKV, iš tiesų prisitaikė aštuonis pagrindinius ISO 9001 elementus, paremtus KVS. Thorpėas ir Sumneris (2004) rekomendavo, kad organizacijos, kurios laukia naudos iš VKV metodo, pradėtų įdiegdamos KVS kaip jų pirmą žingsnį, kurį Grossmanas ir Helpmanas (1989) vadino „kokybės kopėčiomis“. 7 paveikslas vaizduoja paprastą KVS ir VKV sąvokų sąsają.



7 pav. KVS ir VKV ryšys

Dažnai kai kurie vietiniai rangovai supranta, kas yra KVS, bet jie aiškiai nesupranta VKV filosofijos. Kokybės vadybos sistemos, įdiegtos pagal visuotinės kokybės vadybos koncepciją, gali pasiekti gerų rezultatų esant ir „minkštosioms“, ir „kietosioms“ sistemos dimensijoms. Deja, kalbant apie sistemas pagal ISO 9000 standartus, reikia pasakyti, kad gana geri pasiekimai „kietųjų“ dimensijų atveju nekompensuoja šios sistemos trūkumų, kai dimensijos yra „minkštosios“. S. S. Rao, T. S. Raganathanas, L. E. Solisas, H. A. Quazis, Ch. W. Hongas, Ch. T. Mengas teigia, kad ISO 9000 standartų reikalavimuose neskiriama dėmesio tinkamos organizacijos kultūros ugdymui, o tai lemia per menką darbuotojų įgaliotumą ir įsipareigojimą, silpną lyderystės raišką, komandinio darbo trūkumą, nuolatinio tobulinimo pastangų menkumą, organizacijos konkurencinio pranašumo siekio trūkumą.

Kaip teigia Š. Abramavičius, S. Rao, T. S. Raganathanas, L. E. Solisas, kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9000 standartus įtaka socialinei, kultūrinei organizacijos sričiai priklauso tik nuo sistemą diegiančių ar tobulinančių organizacijų saviraiškos standartų reikalavimų interpretacijos. Pavyzdžiui, ISO 9001: 2000 standarte rašoma, kad „kokybės politika turi būti žinoma ir suprantama organizacijoje“, o visuotinės kokybės vadybos teorijoje jau vienareikšmiškai reikalaujama: visi organizacijos nariai turi prisiimti atsakomybę už kokybės politikos įgyvendinimą. Analizuojant literatūrą nustatytas vienareikšmis sutarimas, kad visuotinės kokybės vadybos koncepcija labiau orientuota į socialinį,

kultūrinę organizacijos kontekstą, o ISO 9000 – į formalios sistemos reikalavimus. ISO 9000 reikalavimai ir rekomendacijos priskiriami visuotinės kokybės vadybos koncepcijos problematikai. Tai įrodo ir anksčiau pateiktas paveikslas. Minėti autoriai ISO 9000 pateikiamus reikalavimus siūlo vertinti kaip visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo sudedamąją dalį. Kaip teigia R. McKeownas, diegiant ir tobulinant kokybės vadybos sistemą pagal visuotinės kokybės vadybos principus, procesų organizavimas ir vykdymas gali būti pagrįstas ISO 9000 reikalavimais. Kaip teigia R. McKeownas, diegiant ir vystant kokybės vadybos sistemą pagal visuotinės kokybės vadybos principus, procesų organizavimas ir vykdymas gali būti pagrįstas ISO 9000 reikalavimais. Pasak Š. Abramavičiaus, J. M. Askey, B. G. Dale'o, T. Y. Lee, H. K. N. Leungo, K. C. C. Chano, net visuotinės kokybės vadybos modelio įgyvendinimas gali būti pradėtas būtent nuo ISO 9000 reikalavimų įgyvendinimo. Apibendrinant šį darbo poskyrį reikia pabrėžti, kad VKV šiuo metu beveik neabejotinai laikoma tobuliausia (Zhang, 2000, kt.), tačiau ir ilgiausiai diegiama kokybės valdymo priemone. Todėl natūralu, kad daugelis autorių gana plačiai nagrinėja ir vertina ne tik VKV, bet ir paprastesnes kokybės valdymo formas.

2. DIDĖJANTI TARPTAUTINIŲ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ STANDARTŲ NAUDA: NUOLATINIO TOBULĖJIMO SIEKIS

2.1. Standartizacijos sąvokos, objektai, klasifikacijos

Pirmą kartą ISO 9000 serijos standartai buvo išleisti 1987 m., kai Didžiojoje Britanijoje buvo sukurtas kokybės vadybos standartas BS 5750, siekiant pagerinti šalies vadybos praktiką. Vėliau Britanijos standartų instituto ir Didžiosios Britanijos valdžios institucijų pastangomis Tarptautinė standartizacijos organizacija priėmė BS 5750 standartą kaip tarptautinį ISO 9000 serijos standartą (Seddon, 2004; Van der Wiele ir kt., 2005). Šiuo metu galiojančią ISO 9000 standartų seriją sudaro ISO 9001, ISO 9002, ir ISO 9003 standartai. Svarbu tai, kad kokybės vadybos sistema yra sertifikuojama tik ISO 9001 standarto atžvilgiu. Šis standartas paremtas koncepcija, kad tam tikros mažiausios kokybės vadybos sistemos charakteristikos gali būti standartizuotos ir susijusios su proceso, o ne prekės ar paslaugos kokybe. Organizacijoje diegiami standartai neužtikrina geros prekių ir paslaugų kokybės, tačiau pirkejai gali būti tikri, kad tiekėjų tiekiamą produkciją ar paslaugą visą laiką bus tokio paties kokybės lygio, tačiau nebūtinai aukšto. Todėl pagrindinis ISO serijos standarto tikslas – sukurti tiekėjų ir gamintojų pasitikėjimą vienu kitais prekiaujant tarpusavyje ir tarptautiniu mastu. Tam tikrų kokybės sistemos charakteristikų standartizavimas yra naudingas abiem pusėms, nes kiekviena iš jų žino, kad kita pusė atitinka tam tikrus specifinius reikalavimus (Van der Wiele ir kt., 2005). ISO 9000 serijos standartai nėra standartinis taisyklių, kurios tokiu pat būdu galėtų būti pritaikytos kiekvienoje organizacijoje, paketas. Standartas tik detalizuoja bei išskiria svarbiausius formalios kokybės vadybos sistemos elementus, tačiau jame nenurodoma nei būdų, nei rekomendacijų, kaip šie reikalavimai galėtų būti įgyvendinti, – tai pačių standartą diegiančių organizacijų kompetencija.

Nuo pirmo standarto išleidimo 1987 m. ISO 9000 serijos standartų naudojimas kasmet didėjo po 25 proc.. Lietuvoje šios kokybės vadybos sistemos pradėtos diegti tik 1995 m., kai dvi pirmosios organizacijos įgijo ISO 9001 sertifikatus.

2001 m. Lietuvoje iš viso buvo apie 200 organizacijų, 2007 m. – 813 organizacijų, 2013 m. – **1 400** organizacijų, turinčių sertifikuotą ISO 9001 kokybės vadybos sistemą¹³ (**Standartizacijos departamentas, 2013**). Taigi ISO 9001 kokybės vadybos sistemos plėtrenis naudojimas Lietuvoje prasidėjo prieš keletą metų. Teorinių ir praktinių tyrimų, susijusių su ISO 9001 diegimo, sertifikavimo ir palaikymo kaina, diegimo motyvais, nauda, efektyvumu ir pan., Lietuvoje nėra daug.

Įvairių autorių literatūros šaltiniuose yra daugybė apibrėžčių, vartojamų standartizacijos ir standartų sąvokoms apibūdinti. Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymo pakeitimo įstatyme standartizacija apibrėžiama kaip „veikla, skirta tam tikroje srityje (pramonės, transporto, žemės ūkio ir kt.) nustatyti bendrąsias nuostatas, kurios gali būti visuotinai ir daug kartų panaudotos esamiems ir galimiems uždaviniams spręsti“¹⁴. Oficialiame Europos Komisijos tinklapyje standartizavimas apibrėžiamas kaip „savanoriškas

¹³ www.Standartizacijosdepartamentas.lt

techninių specifikacijų kūrimo procesas, pagrįstas visų suinteresuotųjų šalių bendru sutarimu (tokių gamintojų kaip mažosios ir vidutinės įmonės (MVĮ), vartotojai, profsąjungos, aplinkosaugos nevyriausybinės organizacijos (NVO), valstybinės institucijos ir kt.). Jį atlieka nepriklausomos standartų organizacijos, veikiančios nacionaliniu, Europos ir tarptautiniu lygmeniu (Europos Komisija). Kita vertus, Spivakas S. ir Breneris C. teigia, kad rengiant standartą nesilaikoma mokslinei veiklai keliamų reikalavimų, kuriais siekiama užtikrinti objektyvumą. Standartas dažniausiai rengiamas, kai grupė inžinerijos ir technikos darbuotojų nusprendžia formalizuoti, pavyzdžiui, tam tikros veiklos procedūras ir reikalavimus. Šie sprendimai priimami subjektyviai, remiantis technikos ir inžinerijos specialistų nuomone, ir dėl to manoma, kad standartizacija neatitinka mokslui keliamų reikalavimų.

Individualūs subjektai – tai vienas pagrindinių standartizacijos veiklos sandaros elementų. Profesionalūs standartizacijos veiklos specialistai nėra rengiami. Tarptautiniame profesijų klasifikavimo standarte, kurį parengė Tarptautinė darbo organizacija, tiek juo remiantis parengtame Lietuvos profesijų klasifikatoriuje su standartizacijos veikla siejama profesija yra fizinių mokslų sritis.

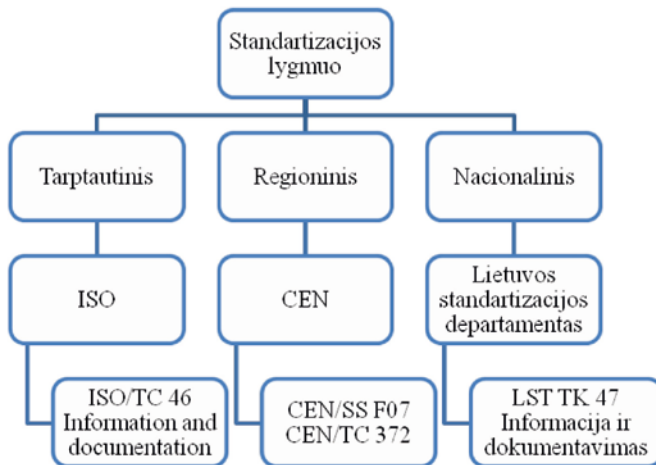
Standartizacijos veikloje turėtų dalyvauti asmenys, turintys tinkamą tam tikros standartizuojamos srities kompetenciją. Kaip teigia vadybos profesoriai Nilsas Brunssonas ir Bengtas Jacobssonas, vis dažniau į standartizacijos veiklą įsitraukia mokslininkai ir tyrėjai.

Standartizacijos veikloje įgyvendinami individualaus subjekto kūrybiniai gebėjimai. Lietuvos standartizacijos įstatymo 6 straipsnio 7 punkte rašoma, kad Lietuvos standartų ir kitų leidinių projektų rengimas yra prilyginamas kūrybinei veiklai. Taigi gali būti priitaikytos individualaus subjekto praktinės ir teorinės žinios, erudicija, komunikaciniai ir intelektualiniai gebėjimai, sugebėjimas orientuotis standartizacijos sistemoje. Todėl standartizacijos veiklą galima vertinti kaip individualaus subjekto galimybę tobulėti ir pasireikšti, tai jo saviraidos ir saviraiškos forma.

Standartizacijos veikla labiausiai priklauso nuo ekspertų, kurie į standartizacijos veiklą įsitraukia iš pramonės, verslo ar kitų sektorių ir turi galimybę bendrauti su viešojo valdymo ar valstybinio sektoriaus, vartotojų organizacijų, mokslo ir kitų įstaigų atstovais. Ekspertai laikomi svarbiausiais standartizacijos subjektais, tai pabrėžiama Tarptautinės standartizacijos organizacijos metinėse ataskaitose ir kituose standartizacijos organizacijų leidimuose bei nacionalinių standartizacijos organizacijų teisės aktuose.

Standartizacijos veiklą vykdo ne tik tarptautinio, regioninio ar nacionalinio lygmens standartizacijos, bet ir nestandartinės institucijos. Standartizacijos organizacijos priima *de jure* standartus, o standartizacijos institucijos rengia *de facto* standartus. Visų trijų tipų atminties institucijos turi tarptautinės standartizacinės institucijas, kurių pagrindinė veiklos sritis nesusijusi su standartų rengimu. IFLA, ICA ir ICOM rengia standartus, skirtus profesinei bendruomenei, o ne visai visuomenei.

Oficiali informacijos ir dokumentavimo srities standartizacija vyksta trimis lygmenimis. Joje dalyvauja atminties ir kitų institucijos atstovai, siekiantys spręsti šios srities standartizacijos klausimus, dalytis žiniomis ir įgyti naujų įgūdžių. Standartizacijos veikloje dalyvauja suinteresuotos atminties institucijos kaip kolektyviniai, o jų įgaliotieji atstovai – kaip individualūs subjektai, sudarantys technikos komitetus (žr. 8 pav.).



8 pav. Standartizacijos lygmenys

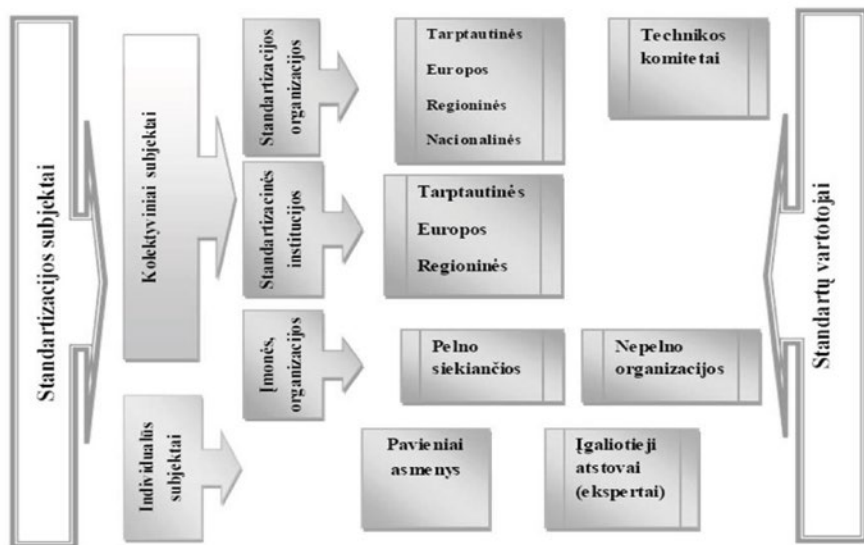
Standartizacijos subjektu laikomas ne tik standarto rengėjas, bet ir standarto vartotojas. Standartizacijos veikloje jis atlieka dvejopą funkciją. Vartotojai sukuria standartų poreikį ir kartu skatina standartizacijos veiklą bei tampa standartizacijos veiklos objektu. Antra, turėdamas aktyvaus objekto bruožų, jis gali daryti įtaką standartizacijos veiklai, joje dalyvauti ir taip atlikti subjekto funkciją.

Standartizacijos veikloje, kaip ir kitose žmonių veiklos srityse, kuriose tenkinamas asmens žinių poreikis, pasireiškia subjekto objekciniai ir objekto subjektiniai ryšiai, dėl to galimas toks standarto vartotojo virsmas. Vyksta standarto rengėjo ir standarto vartotojo veiklos mainai, kai pagrindinis standartizacijos veiklos produktas – standartas – tampa kito subjekto – standarto vartotojo – žinių tenkinimo poreikio dalyku. Taip standartizacijos veiklos subjektu tampa individualūs asmenys (dažniausiai atstovaujantys kokį nors kolektyvinį subjektą), kurie dalyvauja veikloje, skirtoje rengti, platinti ir vartoti standartus bei skleisti informaciją apie juos visuomenėje.

Standartų vartotojai, kurdami produktą ar paslaugą taikant standartus, netiesiogiai dalyvauja standartizacijos veikloje. Jie propaguoja standartus ir visuomenėje formuoja nuostatą jų atžvilgiu, dalyvauja viešinant standartus ir įgyvendinant galutinį standartizacijos veiklos tikslą. Pagal standartų reikalavimus teikiama paslauga, pagamintas produktas ar atliekamas procesas gali visiškai atitikti vartotojų poreikius ir teikti socialinę bei ekonominę naudą.

Dėl sudėtingos standartizacijos subjekto esaties standartizacijos veikloje atsiranda tarpasmeninės, tarpsektorinės ir tarporganizacinės komunikacijos ir sąveikumo poreikis bei galimybės (8 pav.). Tarptautiniu, regioniniu, Europos ar nacionaliniu lygmenimis standartizacijos subjektais gali būti pavieniai asmenys, jų grupės, formalios ar neformalios organizacijos (įmonės, asociacijos, konsorciumai it kt.), standartizacijos ir standartizacinės institucijos – taigi įmanoma atsižvelgti į daugelį nuomonių ir bendru sutarimu jas įvardyti standartu. Standartizacijos organizacijos ypatingą dėmesį skiria ekspertų įtrauki-

mui į standartizacijos veiklą, kurie, atstovaudami savo organizacijoms, rengia ir peržiūri standarto projektą.



9 pav. Standartizacijos subjektų tarpusavio ryšių schema

Apibendrinant galima teigti, kad standartizacijos veikla savo pobūdžiu yra kolektyvi savanoriška veikla, kurioje dalyvauja įvairaus lygmens standartizacijos veiklos kolektyviniai ir individualūs asmenys arba vadinamieji ekspertai, atstovaujantys įgaliojusiai įstaigai. Individualus ar kolektyvinis asmuo yra standartizacijos subjektas, kuris gali būti ir standartų rengėjas, ir standartų vartotojas.

Standartizacijos veiklos objektas. Standartizacijos objektas – kitas esminis standartizacijos veiklos sandaros sandas. Standartizacijos objektas – objektyvios tikrovės sritis, į kurią nukreiptos subjekto pastangos, t. y. *objektas, kuris yra standartizuojamas*¹⁴.

Standartizacijos objektu gali būti produktas, procesas ar paslauga plačiąja prasme suprantamas kaip bet kuri medžiaga, gaminys, komponentas, įrenginys, sistema, procedūra, funkcija, metodas arba veikla. Standartizacijos sritis apima susijusių standartizacijos objektų visumą, kurioje galima išskirti objekto aspektus.

Standartizacijos objekto aspektai – tai pasirinkto standartizacijos objekto standartizavimo kryptis, apibūdinanti tam tikrą objekto savybę. Susijusių standartizacijos objektų visuma sudaro standartizacijos sritį. Kai kuriais atvejais standartizacijos aspektas gali būti standartizacijos sritis.

14 Terminių duomenų bazė. Lietuvos standartizacijos departamentas prie Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos [interaktyvus]. [S.l.], 2008 [žiūrėta 2008-01-13]. <http://www.lsd.lt/typo_new/index.php?id=159>.

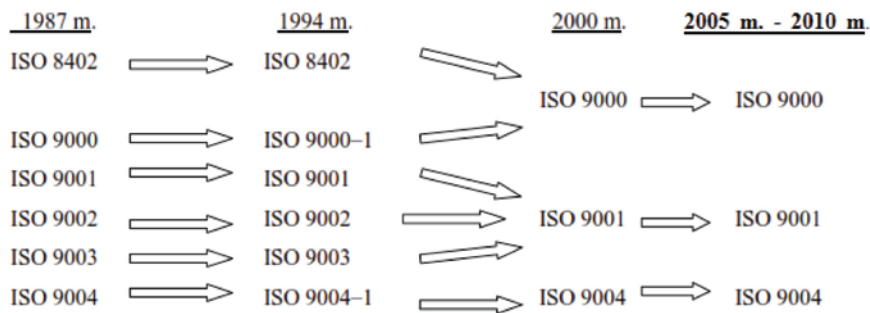
Standartizuojamas gali būti ne tik objektas, bet ir tam tikras objekto aspektas, jeigu yra poreikis. Svarbiausia tai, kad standartizacijos objektai yra gamybinės ir intelektualinės veiklos rezultatai, turinys bendro ir daugkartinio naudojimo perspektyvą, t. y. gali būti naudojami daug kartų ir bet kurioje veikloje.

Taigi standartizacijos objektu gali būti bet koks gamybinės ar intelektualinės veiklos reiškinys, o subjektų ir objektų sąveika grindžiama tiesioginio ir grįžtamojo ryšio principu: tiesioginis ryšys atskleidžia subjekto poveikį objektui, o grįžtamasis ryšys pasireiškia per standartizuoto objekto poveikio subjektui rezultatyvumą. Tai leidžia kompleksčiau suvokti standartizacijos subjektų ir objektų įvairovę, taip pat sistemiškiau įvertinti šiuolaikinėje standartizacijos praktikoje susiklosčiusią standartizacijos subjektų ir objektų visumą. Taip atskleidžiamas standartizacijos veiklos sudėtingumas ir tikslų bei rezultatų daugialgiškumas.

2.2. Kokybės vadybos sistemų standartų raida ir paskirtis

Kokybės vadybos sistemos, atitinkančios ISO 9000 serijos standartų reikalavimus, yra visame pasaulyje paplitusi sistema, užtikrinanti kokybės politikos siekimą, procedūrų standartizavimą, neatitiktį pašalinimą ir vengimą, tobulinimo koregavimo ir prevencinių veiksmų sistemą. ISO 9000 standartų sėkmė organizacijoje priklauso nuo motyvavimo, nuostatų ir laipsnio, kuriuo standartas padeda siekti pagrindinio organizacijos tikslo – kokybės (Abramavičius, 2001).

Pirmieji ISO kokybės vadybos sistemos standartai buvo išleisti 1987 m. (9 pav.): ISO 8402, ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004, iš kurių trys buvo nagrinėjami kaip modeliai – labiausiai buvo pabrėžiama procesinė atitiktis, o ne valdymo procesas. 1994 m. tam tikri ankstesni kokybės standartai buvo pakeisti. 1994-ųjų standartai daug dėmesio skyrė prevenciniams veiksams siekiant užtikrinti kokybę, ir mažai – galutiniam produktui, pasižymėjo įrodymų reikalavimų atitiktimi dokumentinėms procedūroms, o visa tai brandino biurokratinį aparatą. Todėl 1994 m. išleisti kokybės vadybos standartai neteko galios, kai 2000 m. buvo priimta naujos versijos ISO 9000 kokybės vadybos standartų serija – kokybės vadybos standartų šeima.



10 pav. Kokybės vadybos standartų raida
(adaptuota pagal Adomėnas, V. Standartizuota vadybos sistema:
nuo kūrimo iki tobulinimo. Kaunas: Technologija, 2011)

2005 m.–2010 m. buvo peržiūrėti 2000 m. versijos standartai ir atlikti nedideli redakciniai pataisymai ir papildymai. Šiuo metu galioja šie kokybės vadybos sistemos standartai priimti Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO – *International Organization for Standardization*) ir perimti kaip Lietuvos standartai:

- ISO 9000:2005 (LST EN ISO 9000:2005). Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas. Šiame standarte aprašyti kokybės vadybos sistemų, kurios yra ISO 9000 serijos objektas, pagrindai, taip pat apibrėžti su kokybės vadybos sistemomis susiję terminai¹⁵.

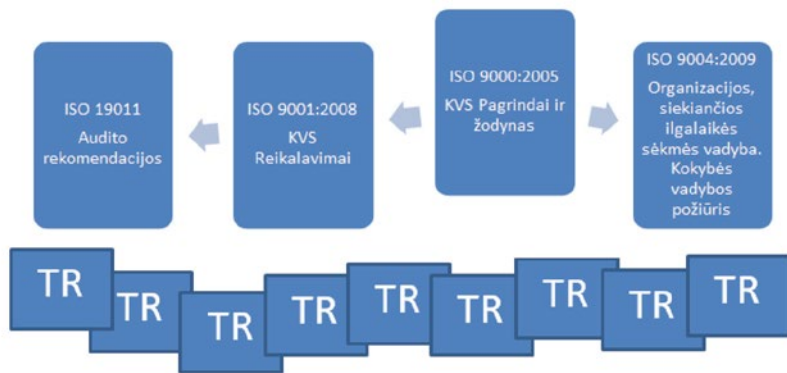
- ISO 9001:2008 (LST EN ISO 9001:2008). Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai. Standartas nustato kokybės vadybos sistemai taikomus reikalavimus, kai organizacijai reikia parodyti, ar ji sugeba tiekti produktus, atitinkančius kliento bei atitinkamų reglamentų reikalavimus, ir siekti, kad klientas būtų kuo daugiau patenkintas¹⁶.

- ISO 9004:2009 (LST EN ISO 9004:2010). Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris. Šiame standarte pateikiami nurodymai, padedantys organizacijoms pasiekti ilgalaikę sėkmę vadovaujantis kokybės vadybos požiūriu¹⁷.

- ISO 19011:2011 (LST ISO 19011:2012). Kokybės ir aplinkos vadybos sistemų audito rekomendacijos. Pateikiamos rekomendacijos, kaip atlikti kokybės ir aplinkos apsaugos auditus.

- TR – techninės rekomendacijos tam tikrais specifiniais klausimais.

Visi anksčiau išvardyti standartai sudaro kokybės vadybos sistemų ISO 9000 standartų šeimą (11 pav.).



11 pav. Kokybės vadybos sistemų standartų šeima
(adaptuota pagal Adomėnas, V. Standartizuota vadybos sistema:
nuo kūrimo iki tobulinimo. Kaunas: Technologija, 2011)

15 **LST EN ISO 9000:2005** Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (tapatus ISO 9001:2005). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2005.

16 **LST EN ISO 9001:2008** Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (tapatus ISO 9001:2008). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2008.

17 **LST EN ISO 9004:2010** Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (tapatus ISO 9004:2009). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2010.

Taigi visi šie paminėti standartai sudaro kokybės vadybos sistemos standartų grupę, padedančią kurti savitarpio supratimą nacionalinėje ir tarptautinėje prekyboje. Jie yra viena iš svarbių, nes vienas nuo kito priklauso. Sukurti tam, kad papildytų vienas kitą, tačiau gali būti naudojami ir kaip atskiri standartai. Vienas ISO 9000 šeimos standartas nesuteiks supratimo apie visus šios šeimos standartus. Nors ISO 9001 ir ISO 9004 yra laikomi nuolatine pora, ISO 9000 standarte yra koncepcijos, kurios neatsispindi kituose šios šeimos standartuose, ir yra tam tikrų neaiškumų, kurių nesprenžia nė vienas standartas, todėl norint suprasti standarto prasmę reikia ieškoti ryšių vadovaujantis logika.

Rudzevičius J., Van der Vliet ir kt. standartizaciją įvardija kaip veiklą, jos tikslas – įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje, pateikiant bendrąsias nuostatas, kurias galima visuotinai ir daug kartų naudoti esamiems ir galimiems uždaviniams spręsti. Standartizacija gali turėti vieną ar kelis konkrečius uždavinius, kurie užtikrintų produkto, proceso ar paslaugos paskirties atitikimą. Galima įvardyti standartizacijos uždavinius – tokius kaip apsaugoti žmonių ir gyvūnų sveikatą, gyvybę, aplinką, sudaryti laisvo prekių ir paslaugų judėjimo sąlygas; gerinti produktų ir paslaugų kokybę, vartotojų interesus ir užtikrinti jų saugą; siekiant jų konkurencingumo vidaus, regioninėje ir tarptautinėje rinkoje, sudaryti efektyvius išteklių naudojimo ir taupymo sąlygas; atstovauti nacionalinės ekonomikos interesams tarptautinės ir regioninės standartizacijos srityje. Europos Komisija pabrėžia, kad pagrindinis standartizavimo uždavinys – stiprinti mažųjų ir vidutinių įmonių (MVĮ) konkurencingumą, standartizavimas palengvina tarptautinę prekybą, konkurenciją ir padeda rinkoms priimti naujoves (Europos Komisija).

Standartizacijos veiklą sudaro dokumentų parengimas, išleidimas, taikymas, o šios veiklos rezultatas yra įvairių rūšių norminiai dokumentai. Plačiausiai tarptautinėje prekyboje taikomi kokybės reglamentavimo norminiai dokumentai yra standartai. Standartizacijos objektai yra gaminiai, procesai, paslaugos, terminai bei jų apibrėžtys, matavimo vienetai ir kt. Standartizacijos objektai gali būti standartizuojami atskirais aspektais. Konkretūs standartizacijos objektai numatomi standartų programose.

2.3. ISO 9001 standarto diegimo ir sertifikavimo procesai, diegimo problemos

Diegiant kokybės vadybos sistemą, turi būti taikomi visi ISO 9001 standarto reikalavimai, išimtiniais atvejais gali būti netaikomi 7 skyriaus (Produkto realizavimas) kai kurių punktų reikalavimai. Organizacijos kokybės vadybos sistema gali apimti tik dalį organizacijos produktų, tačiau tai turi būti aiškiai apibrėžta kokybės vadove ir suprantamai pateikta klientams (Kaziliūnas, 2007).

Kuriant ir įgyvendinant kokybės vadybos sistemą, rekomenduojama įvykdyti šiuos etapus: apibrėžti vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių lūkesčius; nustatyti organizacijos kokybės politiką ir tikslus; apibrėžti kokybės tikslams pasiekti būtinus procesus ir atsakomybes; nustatyti kokybės tikslams pasiekti reikiamus išteklius ir jų teikimą; kiekvienam procesui nustatyti rezultatyvų proceso veikimą ir valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus; naudoti matavimus siekiant nustatyti kiekvieno proceso rezultatyvumą ir veiksmingumą; sudaryti sąlygas prevenciniams ir koregavimo veiksams atlikti bei šalinti neatitiktikčių priežastis; nuolat tobulinti kokybės vadybos sistemą siekiant veiksmingiau ir rezultatyviau tenkinti vartotojų poreikius (Kaziliūnas, 2007; Foster, 2007). Organizacija, pritaikiusi tokią standarto įdiegimo tvarką, įgyja pasitikėjimo savo procesu geba ir produktų kokybe, taip pat sukuria nuolatinio gerinimo pagrindus. Tai gali padidinti klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą ir organizacijos sėkmę (Adomėnas, 2011).

Kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo dalis nuo vadovybės sprendimo iki sertifikavimo galima būtų suskirstyti į tris etapus: kokybės vadybos sukūrimas ir įdiegimas; kokybės vadybos sistemos priežiūra ir tikrinimas; kokybės vadybos sistemos sertifikavimas. Šie etapai turi tam tikrus žingsnius, kurie puikiai atsispindi Ruževičiaus J. sudarytoje schemoje. Joje pavaizduoti diegimo pagrindiniai etapai ir šių etapų žingsniai (vadovybės sprendimas, atsakingo asmens paskyrimas, išsamios standartų studijos, esamos padėties analizė, trūkumų identifikavimas ir veiksmų plano sudarymas, darbuotojų apmokymas ir t. t.) ir tam tikrų žingsnių metu sukuriami dokumentai. J. Ruževičius pabrėžė paskutinį svarbų etapą – organizacijos veiklos skleidimą, reklamavimą visuomenei, partneriams.

Kokybės vadybos sistemos ISO 9001 standarto diegimo ir sertifikavimo laikas priklauso nuo įmonės dydžio, darbuotojų skaičiaus, darbų apimties ir esamos vadybos sistemos. Sertifikavimo procesą vykdo trečiosios šalies akredituotos įstaigos, kurios įvertina organizacijoje veikiančią kokybės vadybos sistemą ir, jeigu ji atitinka ISO 9001 standarto reikalavimus, išduoda tai liudijantį sertifikatą. Sertifikatas galioja ribotą laiką (3 metus) ir jo galima netekti, jeigu nesilaikoma standarto reikalavimų. Nėra standartizuoto sertifikavimo proceso, kiekviena sertifikavimo įstaiga pasirenka jai priimtinausią sertifikavimo schemą, nes nėra standartizuoto sertifikavimo proceso. Šileika A. (2001), Mikulis J. (2007), Foster (2007) nagrinėjo sertifikavimo proceso eigą, kurią apibendrinus galima suskirstyti į etapus: sertifikavimo įstaigos pasirinkimas, pirminis įvertinimas / analizė, sertifikacinis įvertinimas; sertifikavimas, priežiūra, sertifikato atnaujinimas.

ISO 9001 sertifikatas nereiškia geros gaminamų produktų arba paslaugų kokybės. Sertifikatas liudija, kad įmonė nuolat teikia paslaugas ar produktus, atitinkančius kliento ir teisinius reikalavimus, kad įmonėje vykstantys procesai, darantys įtaką kokybei, atitinka standarto reikalavimus.

ISO 9001 standarto reikalavimai mažiausi, kuriuos reikia įveikti, kad trečioji šalis galėtų pripažinti ir sertifikatą paliudyti, jog įmonė pasiekė tam tikrą kokybės vadybos lygį, tačiau ji nedraudžia kilti aukščiau. Sertifikatai yra neranguojami ir neklasifikuojami pagal vadybos sistemos tobulumą, tačiau už kiekvieną gerą rezultatą organizacija yra apdovanojama didėjančiu klientų lojalumu, kitų jos veiklą suinteresuotų šalių pagarba (Kazokienė, 2006).

Organizacijos, diegdamos kokybės vadybos sistemas, susiduria ir su jų įgyvendinimo problemomis. M. Vilkas (2005) pabrėžė, jog įmonės skiria neadekvatų dėmesį esantiems organizacijų procesams, neįvertina proceso vidinės struktūros ir dėl to sureikšminama dokumentacija. Be to, standarto įgyvendinimo procesas organizuojamas neįvertinant esamų vadybos pasiekimų šioje srityje, organizacijos vengia taikyti būdus įgyvendinti savo reikalavimus, nes bijo, kad jie neatitiks standarto reikalavimų. Nagrinėjant AB „Vakarų laivų gamyklos“ publikuotą kokybės vadybos sistemos diegimo patirtį (Bernotaitė, 2002), galima įvardyti dar vieną problemą, t. y. atsainų darbuotojų požiūrį, kurį lėmė kokybės vadybos sistemos nesupratimas.

Todėl galima teigti, kad organizacijoms ir joms padedančioms konsultacinėms įmonėms nepavyksta įgyvendinti ISO serijos standartų dėl vadybos žinių trūkumo. Dėl to organizacijos nesugeba tinkamai įgyvendinti susijusių reikalavimų ir organizuoti įgyvendinimo proceso. Todėl labai svarbu, prieš diegiant kokybės vadybos sistemas, sukaupti pakankamą ir aiškų žinių bagažą, kuris padėtų išvengti diegimo metu kylančių sunkumų.

3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ DIEGIMO ORGANIZACIJOSE MOTYVŲ IR NAUDOS ANALIZĖ

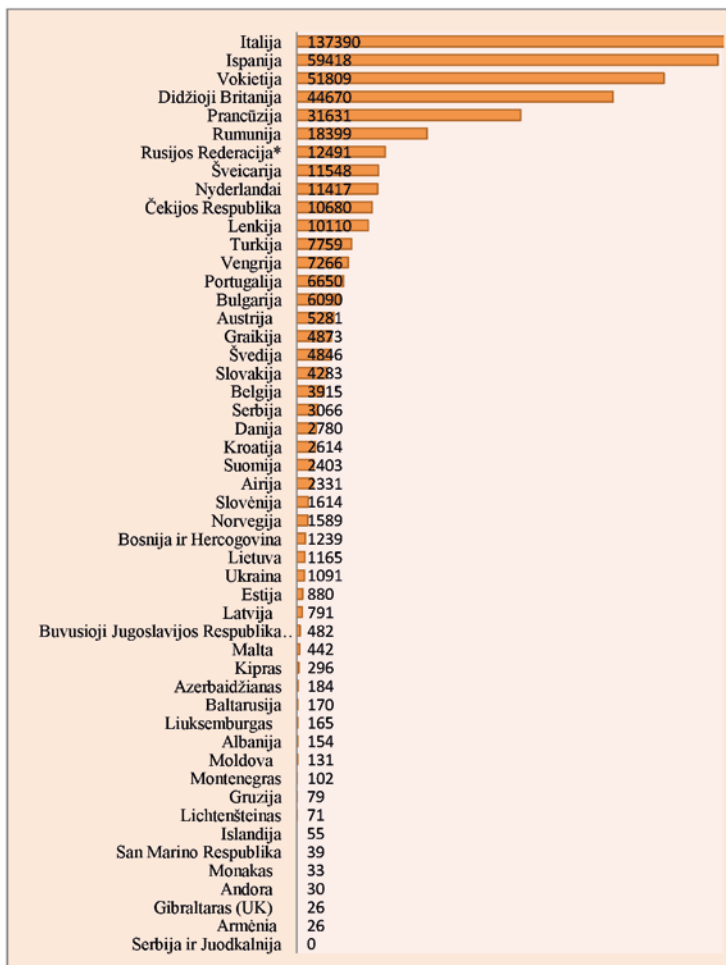
3.1. Kokybės vadybos sistemų taikymas pasaulyje ir Lietuvoje

Kokybės vadybos sistema šiandien nėra naujiena, todėl kokybės vadybos sistemų kūrimas ir įgyvendinimas organizacijose tapo pripažinta būtinybe. Pasirodę nauji ISO 9000 grupės standartai tik padidino ir sureikšmino šio proceso svarbą. Lietuvos standartizacijos departamento 2013 m. rugsėjo 1 d. duomenimis, apie 1 500 organizacijų turi sertifikatus, liudijančius jų vadybos sistemos atitiktį ISO 9001 standartui.

ISO 9000 standartai buvo sukurti siekiant padėti bet kuriai organizacijai visuose sektoriuose, neatsižvelgiant į dydį, tipą ir veiklos sritį, įgyvendinti ir taikyti veiksmingas kokybės valdymo sistemas. Tarptautiniai standartai naudingi gamintojams, paslaugų teikėjams, naudotojams, vartotojams ir reguliavimo institucijoms, juos naudojant palaikoma tvirta plėtra. Kokybės vadybos sistemos, paremtos tarptautiniais standartais, suteikia pasitikėjimą ir padeda patekti į pasaulio rinkas, todėl sistema yra tokia populiari. Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 standartus sulaukė pripažinimo ir Lietuvoje. Per pastaruosius kelerius metus ISO 9001 pažymų labai padaugėjo. Iki 2013 m. liepos pabaigos įvairios gamybos, paslaugų ir valdymo sričių organizacijos turėjo 1 468 ISO 9001 sertifikatus. ISO 9001 sertifikatų tūkstančiui gyventojų skaičius Lietuvoje sudarė 0,34. Įmonėms, kurios domisi sertifikavimu pagal ISO, paprastai suteikiami ne tik ISO 9001, bet ir ISO 14 001 sertifikatai. Tačiau yra dar palyginti daug įmonių Lietuvoje, kurios nėra sertifikuotos pagal ISO 9001 (Mikulis ir Ruževičius, 2009).

Visų rūšių Lietuvos įmonės ir organizacijos per pastaruosius metus sparčiai kinta. Organizacijos ir įmonės tampa vis labiau priklausomos viena nuo kitos, taip pat ir nuo užsienio partnerių verslo, gerovės, socialinės bei ekonominės kaitos ir aplinkinių atsakomybės. Tam, kad išliktų veiksmingi, standartizavimo ir standartų procesai turi atitikti besikeičiančius pramonės, reguliavimo institucijų, visuomenės ir kitų suinteresuotųjų lūkesčius. Tai būtina naudojant tarptautinius standartus. Nors aprašoma ISO 9000 sėkmė, jaučiama didelė sertifikavimo kritika, nes toks šnipareigojimas nėra nerizikingas. Sertifikavimas pagal ISO 9000 negarantuoja geresnių rezultatų dėl didelių tiesioginių ar netiesioginių išlaidų, susijusių su sistemos įgyvendinimu (Van der Wiele et al., 2005). Pastaruoju metu įvairūs tyrimai patvirtino, kad sertifikavimas pagal ISO 9000 yra per brangus, atima daug laiko, reikalauja daug išteklių, formalizuotas ir beasmens ir kad įgyvendinimo išlaidos yra didesnės už gaunamą naudą (Bhuiyan ir Alam, 2005; Casadesus ir Karapetrovic, 2005). O dėl paslaugų sektoriaus, Dicko ir kitų (2002) nuomone, įgyvendinama ISO 9001 kokybės sistema atskleidžia, kad kokybė suvokiama ir vertinama labai skirtingai. Tyrimai nebūtinai parodo, kad taip atsitinka iš karto, kai tik organizacija įdiegia kokybės valdymo sistemą (Ab Wahid ir Corner, 2009). Šiuo klausimu galima teigti, kad organizacijos gali labai skirtingais būdais įgyvendinti kokybės valdymo sistemą. Tam, kad turėtų daugiau naudos iš ISO 9000 kokybės sistemos, organizacijos turi suprasti, jog kokybės vadybos sistemai kurti ir įgyvendinti įtakos turi organizacijos strategija, jos dydis, organizacinė struktūra, organizacinė aplinka, pokyčiai, rizika joje.

ISO 9000 serijos standartai yra vieni populiariausių, paplitę ir taikomi daugumoje pasaulio valstybių. Standarto sertifikatas yra traktuojamas kaip savaime suprantamas dalykas, bet jo populiarumas vis dar didėja. Norint palyginti Europos valstybių organizacijų kokybės vadybos sistemos sertifikatų skaičių, pateikiamas 2012 m. sertifikatų skaičius pagal Europos valstybes. Daugiausia sertifikatų 2012 m. turėjo Italijos organizacijos – 137 390, beveik trigubai mažiau – Ispanija – 59 418 (žr. 12 pav.). Lietuva labai atsilieka nuo pirmaujančių Europos valstybių, tačiau, lyginant su Baltijos šalimis, joje yra daugiau sertifikuotų įmonių (1 165) nei Estijoje (880) ir Latvijoje (791).



* Šie skaičiai sudaro sertifikatų akredituotos nacionalinių akredituotų įstaigų nesančių valstybių IAF.
12 pav. Sertifikatų skaičius Europos valstybėse 2012 m.¹⁸

18 Sudaryta pagal The ISO Survey, 2012.

Paskutiniaisiais 2012 m. daugiausia ISO 9001 standarto sertifikatų išduota Kinijoje (334 032), Italijoje (137 390), Ispanijoje (59 418), Vokietijoje (51 809), Japonijoje (50 339). Kinija pirmauja pagal sertifikuotų įmonių skaičių pasaulyje, tačiau jei vertintume sertifikatus turinčių įmonių skaičių, tenkantį 1 000 gyventojų, Kinijos vieta lentelėje pasikeistų.

Pagal naujausią ISO tyrimą (ISO, 2007) kokybės vadybos sistemų sertifikavimas vis dar didėja taip, kad iki 2006 m. gruodžio pabaigos buvo bent 897,866 ISO 9001 galiojančių liudijimų, išduotų bent 170 skirtingų šalių (žr. 4 ir 5 lenteles).

4 lentelė. ISO 9001 registruoti sertifikatai žemynuose 2007 m.

Žemynas	ISO 9001:2000	Procentai
Europa	379, 937	48,9
Tolimieji Rytai	247,091	31,8
Šiaurės Amerika	59,663	7,7
Afrika / Azija	48,327	6,2
Centrinė ir Pietų Amerika	22,498	2,9
Australija / Naujoji Zelandija	19,092	2,5
Iš viso	776,608	100

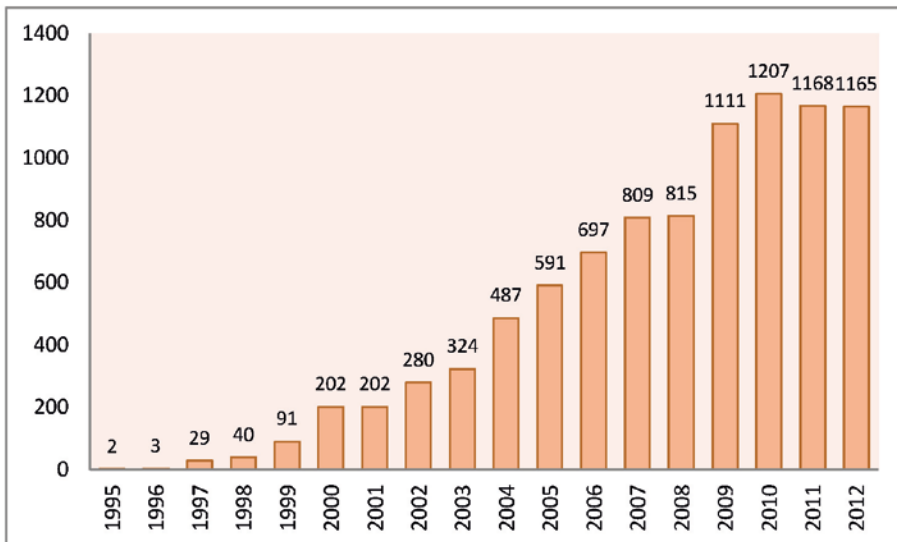
Žvelgiant į šalių, susijusių su ISO 9001 sertifikatais, dešimtuką galima pastebėti, kad Kinija tapo lydere (143,823), po jos eina Italija (98,028) ir Japonija (53,771).

5 lentelė. Valstybių dešimtukas pagal išduotų sertifikatų skaičių

Šalis	2001	2002	2004	2005	2012
Kinija	7,413	40,997	132,926	143,82	334,032
Italija	1,974	14,733	84,485	98,028	137,390
Japonija	3,650	16,813	48,989	53,771	503,39
Ispanija	808	8,872	40,972	47,445	594,18
Didžioji Britanija	8,501	9,301	50,884	45,612	54,670
JAV	1,104	4,587	37,285	44,270	61,77
Vokietija	2,338	10,811	26,654	39,816	51,809
Indija	544	2,247	12,558	24,660	29,402
Prancūzija	2,194	9,529	21,769	24,441	31,631
Australija	3,442	7,024	17,365	16,922	25,791

Siekiant atskleisti Lietuvos įmonių padėtį šioje srityje, pateikiamas pagal metus išduotų ISO 9001 sertifikatų skaičiaus Lietuvoje palyginimas (žr. 13 pav.). Sertifikuotos kokybės vadybos sistemos Lietuvoje pradėtos diegti tik 1995 m., iki 1995 m. nebuvo išduotas nė vienas sertifikatas. Daugiausia sertifikatų, lyginat 1995–2012 metus, buvo išduota 2010 m.

Pastaraisiais metais populiarumas mažėjo, tačiau, oficialiais Lietuvos standartizacijos departamento pateiktais duomenimis, 2013 m. spalio 1 d. Lietuvoje sertifikuota 1 465 įmonių. Vadinasi, šiais metais sertifikuotų įmonių dar padaugėjo.



13 pav. ISO 9001 sertifikatų skaičius 1995–2012 m. Lietuvoje¹⁹

Apibendrinant galima teigti, kad kokybės vadybos sistemų pagal ISO 9000 serijos standartus populiarumas kasmet vis didėja, nors pastaraisiais metais didėjimo tempas buvo sustojęs. Daugiausia pasaulyje sertifikuotų įmonių 2012 m. buvo Kinijoje, iš Europos šalių – Italijoje. Lietuva 2012 m. turėjo 1 165 sertifikuotas įmones ir aplenkė Estiją bei Latviją. Oficialiais Lietuvos standartizacijos departamento 2013 m. rugsėjo 1 d. duomenimis, apie 1 500 organizacijų turi sertifikatus, liudijančius jų vadybos sistemos atitiktį ISO 9001 standartui. Vadinasi, Lietuvoje sertifikatus turinčių įmonių skaičius kasmet vis didėja (nuo 1995 m. iki 2012 m.). Tai akivaizdu ir 2013 m.

3.2. Kokybės vadybos sistemų tyrimų analizė

Šiame skyriuje bus bandoma apibendrinti ISO 9000 mokslinių tyrimų pateikiamas išvadas bei aptarti kokybės vadybos sistemų literatūrą. Norint pasiekti tikslą, buvo atlikta išsami ISO 9000 tyrimų literatūros apžvalga. Nemažai mokslininkų bandė spręsti klausimus, susijusius su standartų diegimu organizacijose. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą buvo sudaryta tyrimo schema, kuri atspindi pagrindinius keliamus klausimus.

¹⁹ Sudaryta pagal The ISO Survey, 2012.

Pagrindiniai probleminiai klausimai ir atsakymai. Atsižvelgdami į minėtus probleminius klausimus ir naudotas tyrimų priemones, apibendriname keletą pagrindinių rezultatų, pateiktų sertifikavimą pagal ISO 9001 nagrinėjančioje literatūroje.

ISO 9000 nagrinėjantiems mokslininkams, sertifikavimo įstaigoms ir įmonėms visame pasaulyje būtų svarbu atkreipti dėmesį į sertifikavimo pagal ISO 9001 rinkos raidą ir numatyti jos ateitį.

Sertifikavimo pagal ISO 9001 motyvai ir nauda, kliūtys ir trūkumai, motyvacija gauti ISO 9001 sertifikatą. Sertifikavimo pagal ISO 9001 motyvai gali būti klasifikuojami atsižvelgiant į vieną iš dviejų pagrindinių kategorijų: vidinius ir išorinius motyvus. Vidiniai motyvai yra susiję su siekiu tobulinti organizaciją, o išoriniai motyvai iš esmės yra susiję su reklamos ir rinkodaros klausimais, klientų spaudimu, rinkos dalies gerinimu ir t. t.²⁰. (Buttle, 1997; Jones ir kt., 1997; Bryde ir Slocock, 1998; Lee ir Palmer, 1999; Lipovatz ir kt., 1999; Escanciano ir kt., 2001; Gustafsson ir kt., 2001; Torre ir kt., 2001; Gotzamani ir Tsiotras, 2002; Poksinska ir kt., 2002; Corbett ir kt., 2003; Douglas ir kt., 2003).

ISO 9001 yra dažniausiai naudojamas kaip rinkodaros priemonė (Poksinska ir kt., 2002). Jonesas ir kiti (1997), atsižvelgdami į pagrindinį tikslą siekiant sertifikato, apibrėžė du organizacijų tipus: organizacijos, kurios neturi tikslo tobulėti (kurių tikslas yra siekti sertifikato, o ne tobulėti); ir organizacijos, kurių tikslas yra tobulėti (įmonės, kurios siekia būti sertifikuotos, nes tiki vidine sertifikavimo nauda). Magdas ir Karis (2003) padarė išvadą, kad svarbiausios Egipto bendrovių nurodytos sertifikavimo priežastys buvo: „pagerinti kokybės užtikrinimo sistemos efektyvumą“, „konkurentų / užsienio partnerių spaudimas“, „išlaikyti / padidinti rinkos dalį“, „patenkinti vyriausybės poreikius“, „patenkinti klientų poreikius“. Kai kurios bendrovės taip pat pareiškė, kad be ISO 9001 jos nebūtų galėjusios pasirašyti nemažos dalies sutarčių (Douglas et al., 2003). Corbetas ir kiti (2003), remdamiesi tarptautinės apklausos duomenimis, priėjo prie išvados, kad pagrindiniai sertifikavimo pagal ISO 9001 motyvai yra: „gerinti kokybę“, „patobulinti bendrovės įvaizdį“, „rinkodaros pranašumas“ ir „klientų spaudimas“. O dėl JAV bendrovių viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurios siekiama sertifikato, yra komerciniai ryšiai su Europos rinkomis (Bhuiyan ir Alam, 2004).

Sertifikavimo pagal ISO 9001 nauda. ISO 9001 sertifikavimo nauda taip pat gali būti skirstoma į vidaus ir išorės kategorijas. Pirmoji susijusi su patobulinimu, kalbant apie rinkodaros aspektus, o vidaus nauda yra susijusi su organizacijos tobulėjimu (Buttle, 1997; Pr. Chan, 1997; Brown ir kt., 1998; Leung ir kt., 1999; Lipovatz ir kt., 1999; Ragotherman ir kt., Korte, 1999; Staines, 2000; Escanciano ir kt., 2001, 2002; Gustafsson et al., 2001; Stevenson et Barnes, 2001; Torre et al., 2001; Gotzamani Tsiotras, 2002; Halis et Oztas, 2002; Liebesman, 2002; Poksinska et al., 2002; Coleman Douglas, 2003; Corbett et al., 2003; Douglas et al., 2003; Magd et Karis, 2003; Bhuiyan et Alam, 2004; van der Wiele et al., 2005).

ISO 9001 įgyvendinimo motyvų ir naudos ryšys. Yra sutartinė nuomonė, kad ISO 9001 nauda yra susijusi su organizacijos sertifikavimo motyvais, pavyzdžiui, organizacijas sertifikuojant atsižvelgiant į vidinius motyvus, nauda įgyvendinama daugiau pasauliniu mastu. Kita vertus, kai organizacijos įgyvendina ISO 9001 vedamos išorinių motyvų, pažanga

20 Buttle, F. ISO 9000: marketing motivations and benefits, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 1997, 14 (9): 36–47.

yra daugiausia išorinio pobūdžio (Jones ir kt., 1997; Brown ir kt., 1998; Gotzamani and Tsiotras, 2002; Poksinska ir kt., 2002; Corbett ir kt., 2003; Llopis and Tari, 2003; Williams, 2004). Organizacijos, kurios siekia būti sertifikuotos, kad tobulėtų, patiria daugiau vidinę sertifikavimo naudą. Brownas ir kiti (1998) teigė, kad bendrovės, besistengiančios įgyti sertifikata dėl vidinių priežasčių, teigiamai suvokia pasiektą pažangą. Jei vadovas siekia sertifikato kaip galimybės pagerinti vidinius procesus ir sistemas, o ne tiesiog jį pakabinti ant sienos, pažanga diegiant ISO 9001 bus didesnė. Gotzamani ir Tsiotas (2002) nustatė, kad bendrovės, siekiančios ISO 9001 sertifikato dėl išorinių priežasčių, sulauks daugiausia išorinės naudos, o tos, kurios siekia sertifikato norėdamos pagerinti kokybę, turės galimybę patobulinti vidaus operacijas. Lopisas ir Tari (2003) teigia, kad bendrovės, labiau susirūpinusios dėl vidaus priežasčių, yra tos, kurios:

1. siekia gauti didesnę pelną, remdamosi kokybės sistemos įgyvendinimu;
2. siekia plačiau praktiškai įgyvendinti kokybės vadybos principus;
3. labiausiai tikėtina, jog sieks visuotinės kokybės vadybos.

ISO 9001 nauda ilgalaikiam tobulėjimui. Literatūroje pateikiama įrodymų, kad ISO 9001 nauda laikui bėgant didėja (Jones ir kt., 1997; Terziovski ir kt., 2003; Casadesiis ir kt., 2004; Casadesiis and Karapetrovic, 2005a, b). Joneso ir kitų (1997) teigimu, nebuvo jokių įrodymų, kad sertifikuotos įmonės pamažu patiria daugiau naudos iš ISO 9001. Tiesą sakant, rezultatai parodė priešingai – panašu, jog bendrovės, laikui bėgant, patiria mažiau naudos. Įmonėms judant kokybės keliu ir jų kokybės sistemai tobulėjant, vadybininko ISO 9001 sertifikato nauda išties nyksta (Terziovski ir kt., 2003). Jurano (1999) teigimu, įmonės, kurios tik pradėjo siekti kokybės, pabrėžia, kad ISO 9000 standartų serijos suteikia joms orientyrą kokybės sistemos pagrindams įgyvendinti. Tačiau gerą kokybės sistemą turinčioms įmonėms minėtas standartas dažniau reiškia didesnes išlaidas, vėlavimą ir brangią dokumentaciją nei konkurencinį pranašumą. Todėl, pasak Jurano, gali būti, kad ISO 9001 sertifikatas mažiau svarbus bendrovėms, kurių kokybės sistemos tampa brandžios ir kurios siekia geriausios praktikos bei nuolat tobulėti. Casadesiisas ir kiti (2004) teigia, jog, apklausoje dalyvavusių bendrovių duomenimis, ISO 9001 teikiama nauda sumažėjo 11 proc. Vėlesniu tyrimu Casadesiisas ir Karapetrovicius (2005) patvirtino, kad vidutiniškai ISO 9001:2000 atitinkančios bendrovės gavo mažiau naudos / pranašumų nei pagal ISO 9001/2/3:1994 registruoti kolegos. Pasak tų pačių autorių, ši padėtis gali būti dėl to, kad ISO 9001:2000 nauda pasiekama greitai.

ISO 9001 kliūtys ir trūkumai. Literatūroje dažniausiai cituojama sėkmės kliūtis, susijusi su ISO 9001 sertifikatu, yra ta, kad aukščiausia vadyba / vadovybė per mažai įsitraukia į įgyvendinimo procesą (Brown ir kt., 1998; Stevenson ir Barnes, 2001; Torre ir kt., 2001; Douglas, 2003). Kitos organizacijų nurodytos kliūtys yra šios: didelės įgyvendinimo ir priežiūros kainos (nors laikui bėgant jos mažėja (Leung ir kt., 1999; Stevenson and Barnes, 2001; Casadesuus ir kt., 2004)); trūksta žinių, skirtingos auditorių standartų interpretacijos; etikos klausimai, susiję su sertifikavimo įstaigomis (Brown ir kt., 1998). Brownas ir kiti (1998) taip pat pridūrė, kad mažos ir vidutinės įmonės susiduria su finansų, žmoniškųjų ir materialių šaltinių apribojimais. Labiausiai pagal ISO 9001 sertifikuotos bendrovės nusivilia dėl to, jog organizacijos, reikalaujančios iš savo tiekėjų ISO 9001 sertifikato verslui plėtoti, vis tiek naudojami šio sertifikato neturinčių tiekėjų paslaugomis (Brown ir kt., 1998; Douglas ir kt., 2003). Pažymėtina, kad „klientų spaudimas“ yra vienas iš pagrindinių

bendrovių paminėtų motyvų, siekiant ISO 9001 sertifikato. Daugeliui organizacijų ISO 9001 sertifikatas yra pirkėjų primetama „neišvengiama blogybė“, ypač didelėms organizacijoms, kurios kartais pačios nėra sertifikuotos pagal ISO 9001.

Poveikis organizacijos veiklai. Buvo atlikta daug tyrimų, kurie bando sieti kokybės vadybos praktikų poveikį organizacijų veiklai. Dauguma jų daro išvadą, kad yra teigiamas kokybės vadybos įgyvendinimo praktikų ir organizacijų veiklos gerinimo ryšys (Mann and Kehoe, 1994; Maani ir kt., 1994; Wisner ir Eakins, 1994; Adam ir kt., 1997; Curkovic ir Pagell, 1999; Terziovski ir Samson, 1999; Gupta, 2000; Romano, 2000; Withers ir Ebrahimpour, 2000, 2001; Lee ir kt., 2001; Singels ir kt., 2001; Boulter ir Bendell, 2002; Dick ir kt.. Gauti rezultatai rodo, kad pagal ISO 9001 sertifikuotos įmonės pranašesnės už nesertifikuotas technologinės vadybos, kokybės vadybos kontrolės, prastos kokybės priežasčių ir kokybės kontrolės naudojamų būdų srityse. Romano (2000) nurodė statistiškai reikšmingą pažangą sertifikavus organizaciją pagal ISO 9001 kokybės rezultatų ir gamybos sistemos patikimumo bei išorės kokybės veiklų srityse. Jis taip pat pažymėjo, kad atlikus sertifikavimą pagal ISO 9001 išlaidos dėl prastos kokybės labai sumažėjo. O dėl paslaugų sektoriaus Dickas ir kiti (2002) padarė išvadą, kad ISO 9001 sertifikatas didelę įtaką turi kokybės suvokimui ir vertinimui. Nors, daugelio tyrimų duomenimis, yra teigiamas sertifikavimo pagal ISO 9001 ir verslo veiklos / atlikimo ryšys, kaip ką tik minėta, vis dėlto grupė autorių nepateikė pakankamai įrodymų tokiam ryšiui pagrįsti (Terziovski ir kt., 1997; Quazi ir kt., 2002; Concair kt., 2004). Terziovski ir kitų (1997) gauti rezultatai atskleidė, kad ISO 9001 turėjimas ar neturėjimas neturi įtakos įmonės veiklos rezultatyvumui ar kokybės aspektui. Quazi ir kiti (2002) padarė išvadą, kad statistiškai reikšmingo ISO 9001 sertifikavimo statuso, kokybės vadybos praktikos ir kokybės rezultatų ryšio nebuvo. Atrodo, vis dėlto yra stiprus įmonių sertifikavimo motyvacijų ir atitinkamų pasiektų rezultatų ryšys. Jeigu įmonės reaguoja į išorinį spaudimą tapti sertifikuotos, ISO 9001 sertifikatas savaime gali tapti pirminiu tikslu, naudojami paprasčiausi būdai ir taip pasiekama ribota vidinė veiklos pažanga.

Pagal ISO 9001 ir VKV (visuotinę kokybės vadybą) jie papildo vienas kitą ar yra nepriklausomi vienas nuo kito? Nors yra daug mokslinių publikacijų, susijusių su VKV, bendrovių, kurios įgyvendino VKV, kai užsiregistravo kaip ISO 9001 turėtojos, yra visai nedaug.

Escanciano ir kiti (2001) numatė, kad įmonės, kurios jau įgyvendino arba numatė įgyvendinti VKV, buvo tos, kurios įgijo ISO 9001 sertifikatą daugiausia dėl vidaus priežasčių arba kurios jau ilgą laiką buvo sertifikuotos pagal ISO 9001. Apklaustos įmonės VKV naudoja labai ribotai, jų žinios apie VKV taip pat labai ribotos. Daugiausia dėmesio jos telkė į klientų poreikius, plėsdamos rinkos dalį ir taikydamos išlaidų mažinimo iniciatyvas.

O dėl ISO 9001 įgyvendinimo ir tolesnės modelių taikymo raidos santykio egzistuoja trys skirtingi požiūriai:

1. Dažniausiai pasitaikantis požiūris sako, kad sertifikavimas pagal ISO 9001 turi būti pirmas žingsnis. Jis turi remti po sertifikavimo einantį visuotinį kokybės filosofijos įgyvendinimą (Escanciano et al., 2001; Gotzamani ir Tsiotras, 2001; Magd ir Curry, 2003). Idrisas ir kiti (1996) teigė, kad apklaustos įmonės sertifikavimą pagal ISO 9001 įvardijo kaip pirmą žingsnį siekiant įgyvendinti VKV. Pasak Magdo ir Curry (2003), ISO 9001 gali būti įgyvendintas pirmiausia, siekiant stabilaus ir nuoseklaus organizacijos darbo, kad įgyvendinta VKV vėliau didintų darbuotojų motyvaciją ir

darbo našumą ir taip būtų užtikrinta bendra organizacinė sėkmė bei efektyvumas. Daug naudos iš sertifikacijos proceso patiria tos įmonės, kurios dažniau naudoja kokybės užtikrinimo būdus, palankesnius VKV (Escanciano et al., 2001).

2. Sunas (2000) ir Dwyeris (2002) nurodo, kad sertifikavimas pagal ISO 9001 negali būti vertinamas kaip nuo VKV nepriklausomas požiūris. Abi metodikos turėtų būti integruojamos ir įgyvendinamos kartu. ISO 9001 nėra VKV pakaitalas, bet abu būdai turi būti visiškai ir sistemingai įgyvendinti ir integruoti (Sun, 2000). Dwyerso (2002) pagrindinė išvada yra ta, kad verslo tobulumo modeliai ir ISO 9001 standartas gali ir turėtų būti sujungti, o ne konkuruoti tarpusavyje.

3. Kiti autoriai nenurodo jokio ryšio, kuris galėtų egzistuoti tarp ISO 9001 standarto diegimo ir VKV taikymo. Rahmano (2001) pateikti rezultatai parodė, kad nebuvo didelio skirtumo tarp VKV praktikos įtakos įmonių, turinčių ISO 9001 sertifikata ir jo neturinčių, veiklai. Martinez-Lorente'as ir Martinez-Costa (2004) padarė išvadą, kad geriausia strategija gali būti įgyvendinti VKV be ISO 9001.

Literatūros apžvalga atskleidė, kad yra atlikta keletas svarbių ISO 9000 standartų tyrinėjimų. Ir akademikams, ir kokybės praktikams pavyko išskirti pagrindinius ISO 9000 naudotos literatūros probleminius klausimus, pasitelktas metodologijas ir technikas. Tačiau keletas probleminių aspektų yra atidžiai tyrinėjama skirtingų mokslininkų. Nors skirtingi mokslininkai pateikia vienodas išvadas, kai kurių tyrinėjimų rezultatai prieštaringi, konkrečiai – dėl ISO 9001 įtakos bendrovių finansinei veiklai ir ISO 9001 sertifikavimo bei VKV taikymo santykiams.

ISO 9001 yra pasaulinis reiškinys ir jei šis standartas būtų tinkamai vykdomas, su-
prastas ir nenaudojamas tik kaip rinkodaros ir reklamos priemonė, atrodo, sertifikatus turinčios organizacijos iš jų gautų daug naudos – ir vidinės, ir išorinės.

3.3. Pagrindiniai motyvai siekti kokybės vadybos sistemos

Motyvas- pozityvus, veikti skatinantis veiksnys. Dauguma organizacijų įdiegia ISO 9001:2008 kokybės sistemą dėl kelių priežasčių. Visu pirma, sistema gali būti vertinama kaip priemonė pagerinti vidinius procesus ir produkto ar paslaugos kokybę. Antra, sistema gali būti organizacijos naudojama kaip būdas padidinti rinkos dalį savoje šalyje ar užsienyje, kur ISO sertifikatas turi vertę. Trečia, ji gali būti naudojama klientų prašymu tam, kad atitiktų jų vidaus kokybės kontrolę ir tiekėjo kokybės užtikrinimo sistemą (White et al., 2009). Organizacijų, kurios sertifikata vertina kaip galimybę pagerinti vidinius procesus ir sistemas, o ne tik kaip galimybę pakabinti jį ant sienos, teigiami rezultatai įdiegus ISO 9000 kokybės vadybos sistemas bus geresni (Lopis ir Tari, 2003). Švedijos tyrėjai Lundmarkas ir Westelius (2006) atskleidė, kad stipriausias, akivaizdžiausias ir labiausiai vertinamas ISO 9000 kokybės vadybos sistemos poveikis yra aiškesnė darbo procedūra ir atsakomybė. Akivaizdžiausia problema – biurokratija, kuri riboja lankstumo galimybes.

Kaip išorinis motyvacijos veiksnys, ISO 9001 standartas dažnai yra naudojamas kaip rinkodaros priemonė (Poksinska ir kt., 2006). Kai kurios organizacijos pripažįsta, kad be ISO 9001 standarto jos nebūtų įvykdžiusios tiek daug sutarčių (Douglas ir kt., 2003). Remdamiesi apklausos rezultatais, Bhuiyanas ir Alamas (2004) padarė išvadą, kad viena iš svarbiausių JAV bendrovių sertifikavimosi priežasčių yra komercinių santykiai su Europos

rinkomis. Klientų spaudimas taip pat yra viena iš svarbiausių įmonių minimų priežasčių, kodėl siekiama ISO 9000 (Martinez-Costa ir Martinez-Lorente, 2003). Kai įmonės paprastai reaguoja į išorinį spaudimą gauti sertifikatą, jos gali manyti, kad tik sertifikatas yra svarbiausias tikslas, o jam įgyti užtenka minimalaus požiūrio, todėl pradedamas riboti vidaus darbo efektyvumas (Quazi ir Jakobs, 2004). Mažoms įmonėms sertifikavimas yra tik įrodymas, kad įmonė naudoja kokybės valdymo sistemą pagal reikalavimus ir procedūras. Tačiau nauda, kuri buvo priskirta ISO 9000, dažnai pervertinama, įmonės yra linkusios dėti didelius lūkesčius, kuriuos sunku suprasti iki galo. Biazzo (2005) mano, kad turi būti vadinamojo veiklos / valdymo audito modelio raida, siekiant padidinti galimybę prisitaikyti sertifikavimą ir taip padidinti jo vertę. Auditų logikos raida įgauna ypatingą svarbą mažų ir vidutinių įmonių kontekste, nes šios įmonės yra linkusios įdiegti formalias kokybės sistemas tik tada, kai yra didelis išorinis spaudimas tai padaryti. Pasidavus spaudimui, tokių įmonių požiūris į ISO 9001 standartų įdiegimą būna minimalus.

Fotopulas ir Psomas (2010) tyrė, kaip ISO 9001:2000 diegiami Graikijos maisto sektoriuje, ir nurodė, kad pagrindinės priežastys, kitaip nei gaunamos naudos atveju, susijusios visų pirma su vidine, o tik paskui su išorine verslo aplinka ir kad nebuvo nustatyta jokių ypatingų sunkumų diegiant standartą. Autoriai padarė išvadą, kad stipri vidinė motyvacija ar noras gerinti įmonės kokybę padeda įdiegti kokybės vadybos sistemą, kuri prisideda prie išorinės naudos, pavyzdžiui, pagerėja įmonės padėtis rinkoje, taip pat gaunama ir vidinė nauda. Ruževičius ir kiti (2004) pateikė panašius rezultatus. Jų tyrimai parodė, kad kokybės vadybos sistemos nauda dažniausiai yra nematerialaus pobūdžio, ji turi vidinės reikšmės tam tikroje įmonėje. Pagrindinė išvada yra ta, kad nors svarbiausios priežastys pradėti diegti kokybės sistemą yra išorinių pranašumų lūkesčiai, įdiegta kokybės sistema dažniausiai būna vidinių pranašumų, tokių kaip atsakomybės ir darbuotojų išsipareigojimų apibrėžimo tobulinimas, sumažėjęs prisitaikėliškumas, geresnė darbuotojų komunikacija ir didesnis efektyvumas, rezultatas.

White'as ir kiti (2009) išnagrinėjo argumentus įsigyti ISO 9001:2000 sertifikatus Jungtinės Karalystės mažoms ir vidutinėms ne pelno įmonėms ir nurodė, kad tinkamai plėtodama kokybės valdymo sistemą bendrovė galėjo kurti esmines santaupas ir gerinti verslo veiklą. Tyrimas nustatė sertifikavimo parengimo procesą ir parodė, kad kai kokybės vadybos sistema yra sukurta kaip nuoseklios iniciatyvos dalis, pasiekiami efektyvumo pažanga.

ISO 9000 – tai kokybės sistemos standartas. Ši šeima ne pakeičia, o papildo produktų kokybės standartą. Negalima garantuoti, kad pagal ISO 9000 sertifikuotų bendrovių produktų / paslaugų kokybė bus geresnė nei nesertifikuotų įmonių (Han ir kt., 2007). ISO 9000 sertifikatas užtikrina, kad bendrovės kokybės sistema atitinka nurodytą standartą (Morris, 2006). Tai savo ruožtu lemia geresnę produktų / paslaugų kokybę. Sertifikavimas pagal ISO 9000 reikalauja, kad sistemos / procesai / procedūros atitiktų standarto reikalavimus, kurie yra aiškiai dokumentuoti ir naudojami praktikoje. Jie tarnauja kaip gairės bet kuriai organizacijai, norinčiai įtvirtinti ar pagerinti savo kokybės valdymo sistemą (KVS). Paprastai, jeigu įmonė įgis ISO 9001:2000 sertifikatą, jos verslo partneriai labiau pasitikės jos KVS (Stevenson ir Barnes, 2001).

Kai kurie tyrėjai nagrinėjo sertifikavimo proceso „pliusus“ ir „minusus“ (Stevenson ir Barnes, 2001) ir kaip ISO 9000 padėjo įmonėms pagerinti kokybės valdymą (Magd ir

Curry, 2003). Kiti autoriai tyrė sertifikuotų įmonių finansinę veiklą (Chow-Chua ir kt., 2003; Wayhan ir kt., 2002).

Van der Wiele'as ir kiti (2005) pateikė įdomią ISO 9000 tyrimų klasifikaciją. Jie nustatė šešiais pagrindines problemas:

- 1) ISO 9000 ir VKV ryšys;
- 2) ISO 9000 naudos suvokimas;
- 3) ISO 9000 ir organizacinio tobulėjimo ryšys;
- 4) ISO 9000 nauda įvairių dydžių ir tipų organizacijoms;
- 5) ilgalaikis ISO 9000 poveikis;
- 6) motyvacija įgyvendinti ISO 9000.

Kai kurie tyrėjai nagrinėjo sertifikavimo pagal ISO 9001:2000 būklę arabų pasaulyje. Pavyzdžiui, Mezheris (2000) tyrė 30-ies Libano įmonių perėjimą nuo sertifikavimo pagal ISO 9000 prie VKV. Mezheris ir Ramadanas (1999) iš viso ištyrė 32 Saudo Arabijos gamybos įmones. Jie išnagrinėjo kainas ir naudą, susijusias su sertifikavimo procesu. Pagrindinė Saudo Arabijos įmonių nurodyta nauda buvo susijusi su klientų aptarnavimo ir įmonės našumo gerinimu. Panašius rezultatus pateikė ir Magdas bei kiti (2003). Egipto įmones tyrė Magdas ir Curry (2003). Tirtosios įmonės parodė didesnę susidomėjimą vidaus operacijų nauda, tokia kaip dokumentacijos tobulinimas ar kokybės sistemos efektyvumas. Tačiau kai kurie iš šių tyrimų yra tik aprašomieji ir nepateikia nuodugnios statistinės analizės. Australijos tyrimai parodė, kad Australijos įmonių sertifikavimo pagal ISO 9000 paklausa tapo didelė be visiško supratimo apie numatomą naudą organizacijai (Terziovski ir kt., 2003). Be to, daugelis vadovų mano, kad įgyti sertifikatą pagal ISO 9000 standartą yra tas pats, kaip priimti kokybės filosofiją ar laimėti apdovanojimą už kokybę. Didžiosios Britanijos mokslo ir inžinerijos politikos studijų skyrius (1994) atliko didelį tyrimą, siekdamas nustatyti priežastis, dėl kurių organizacijos tampa sertifikuotos, ir nustatyti sertifikavimo pagal ISO 9000 veiksmingumą. Tyrimui buvo atrinktos 28 apklausos, kurių rezultatai buvo labai įvairūs. Panašu, kad yra vadovo motyvų atlikti sertifikavimą pagal ISO 9000 ir vėlesnės patirties ryšys. Organizacijos, siekiančios būti sertifikuotos pagal ISO 9000, noriai ir tiesiog siekdamos platesnių tikslų yra labiau linkusios pateikti pagerėjusius organizacinės veiklos efektyvumo rezultatus negu organizacijos, siekiančios būti sertifikuotos pagal ISO 9000 dėl klientų spaudimo. Nustatyta, kad tai yra dažniausias motyvuojantis veiksnys siekiant sertifikavimo pagal ISO 9000, tačiau mažiausiai tikėtinas siekiant patenkinamų rezultatų. Anot Binney (1992), vadovai suvokia ISO 9000 sertifikatą kaip galutinį tikslą, o ne priemonę tikslui pasiekti. Binney kokybinio tyrimo išvados leidžia suprasti, kad įmonė gali būti sertifikuota pagal ISO 9000 ir tiekti prastos kokybės produktus ir paslaugas.

J. Ruževičius (2006) pateikia dar vieną pagrindinę sertifikavimo pagal ISO 9000 standartus priežastį. ISO 9000 standartų priėmimas atveria duris į anksčiau uždarytas rinkas. Pavyzdžiui, tyrimas, kurį užsakė Lloyd's Registeris Quality Assurance'as (1993), nustatė, kad didžioji sertifikavimo pagal ISO 9000 naudos dalis yra išorinė. Rezultatų duomenimis, 69 proc. vadovų teigė, jog sertifikavimas pagal ISO 9000 leido jiems pagerinti savo verslo efektyvumą, suteikdamas jiems galimybę dalyvauti konkursuose dėl pasiūlymų, į kuriuos jie anksčiau negalėdavo pretenduoti.

Autoriai nustatė, kad, pasiekę sertifikavimo pagal ISO 9000 tikslą, vadovai neretai grįždavo prie savo tradicinės praktikos. T. y. nebuvo pasiektas nuolatinis požiūrio ir elgsenos pasikeitimas. Jie labiau rūpinosi ISO 9000 standarto taisyklių laikymusi, o ne klientų poreikių tenkinimu (Brown, 1995; Terziovski ir kt., 1997; Van der Wiele ir kt., 2005). Naujaušiuose sertifikavimo pagal ISO 9000 tyrimuose van der Wiele'as ir kiti (2005) įvertina santykinę ISO 9000-2000 standarto vertę lygindami ją su 1994 versija. Iš viso buvo apklaustos 773 organizacijos Olandijoje. Visos jos buvo sertifikuotos pagal ISO 9000 standartą. Buvo pasiektas 21,4 proc. atsako dažnis. Iš 21,4 proc. atsakiusiųjų 22 proc. dar nebuvo pakeisti į 2 000 standarto versiją. Viena iš pagrindinių van der Wiele'o ir kitų (2005) išvadų buvo ta, kad yra bendras teigiamas požiūris į ISO 9000-2000 kokybės sistemos standartą ir geras 2000 versijos vertinimas, lyginant su 1994-ųjų versija. Šis tyrimas prisideda prie žinių, susijusių su ISO 9000 serija, skiriant ypatingą dėmesį Olandijai ir 2000-ųjų standarto versijai, tobulinimo.

Nemažai priežasčių skatino skirtingas organizacijas siekti įgyti ISO 9001:2000 sertifikatą ar jo pirmtakus (ISO 9001/9002/9003: 1994) (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Sertifikavimo pagal ISO 9000 motyvų matrica

Nr.	Motyvai	Tipas	Brown ir kt. (1998)	Carlsson ir Carlsson (1996)	Escanciano (2011)	Buttle (1997)	Ebrahimpour ir kt. (1997)	Llopis ir Tari (2003)	Pokinska ir kt. (2002)	Singels ir kt. (2002)	Bryde ir Slocock (1998)	Jones ir kt. (1997)	Krasachol ir kt. (1998)	Lee (1998)
1.	Aukščiausios valdžios sprendimas	V												
2.	Produktų ir / ar paslaugų kokybės gerinimas	V												
3.	Procesų ir procedūrų gerinimas	V												
4.	Incidentų, atmetimų ir pasipiktinimų mažinimas	V												
5.	Naudoti jį kaip pagrindą vidaus išlaidoms sumažinti	V												
6.	Bendravimo organizacijoje gerinimas	V												
7.	Vadovų ir darbuotojų santykių gerinimas	V												
8.	Naudoti jį kaip skatinamąją ir / ar rinkodaros priemonę	I												

9.	Klientų reikalavimas ir / ar spaudimas	I												
10.	Konkurencinis pranašumas	I												
11.	Sąlyga varžytis sektoriuje	I												
12.	Mūsų konkurentai sertifikuoti pagal ISO 9000	I												
13.	Tiesioginis kelias į naują rinką	I												
14.	Organizacijos viešojo įvaizdžio gerinimas	I												
15.	Vyriausybės prašymu	I												

V – vidiniai motyvai, I – išoriniai motyvai Tipas: I – išorinis motyvas; V – vidinis motyvas

Jonesas ir kiti (1997) tyrė sertifikuotų Australijos įmonių priežastis. Jie suskirstė jas į tris kategorijas: vystymosi, ne vystymosi ir mišrias. Bendrovės, priklausiusios pirmajai kategorijai, motyvavo sertifikavimo proceso teikiamą vidinę naudą, tokią kaip įmonės vidinių procesų ar verslo vykdymo tobulinimas, o įmonės, priklausiusios ne vystymosi kategorijai, buvo rinkos jėgų (aiškaus svarbių klientų poreikio ar būtinos sąlygos balsuoti už vyriausybės pasiūlymus) stumiamos sertifikavimosi link. Mišriųjų kategorija apėmė įmones, turinčias abejas priežastis. Iš tiesų, vystymosi priežastys yra tapatinamos su vidinėmis priežastimis, o ne vystymosi priežastys – su išorinėmis priežastimis. Pasirinkti motyvai buvo suskirstyti į dvi grupes: vidiniai ir išoriniai. Vidiniai motyvai yra tapatinami su vidinėmis jėgomis, skatinančiomis organizaciją siekti ISO 9000. Šios jėgos gali būti siejamos arba su eksploatacinėmis veiklomis (pvz., organizacijos kokybės sistemos gerinimas), arba su vadybinėmis veiklomis (pvz., organizacijos darbuotojų tarpusavio bendravimo gerinimas), o išoriniai motyvai nurodo motyvus, susijusius su įmonės išorine aplinka. Išorine aplinka mes laikome visus veiksnius, esančius už organizacijos ir galinčius paveikti visą arba dalį organizacijos (pvz., klientai, konkurentai, vyriausybė ir tiekėjai). Ispanijoje atlikto tyrimo (Escanciano ir kt., 2001) rezultatai parodė, kad pagrindinis vadybos sistemos diegimo motyvas šioje šalyje – siekis pagerinti produktų ir paslaugų kokybę bei vidines procedūras. Vieni iš svarbiausių motyvų yra gerinti organizacijos įvaizdį, didinti konkurencingumą, tenkinti klientų poreikius. Didžiosios Britanijos organizacijų tyrimas parodė, kad pagrindinis motyvas diegti analizuojamos kokybės gerinimo priemonę yra siekis prieiti prie partnerių ir klientų, kurie, neturėdami ISO 9001 sertifikato, buvo nepasiekiami (Douglas ir kt., 2003). Kiti motyvai yra pagerinti esamų ir būsimų klientų aptarnavimą, organizacijos efektyvumą, suderinti kokybės vadybos sistemas organizacijoje. Galima pasabrėžti, kad tarp svarbiausių ISO 9001 diegimo Didžiojoje Britanijoje motyvų nėra siekio pagerinti kokybę. Panašūs tyrimai buvo atlikti ir Švedijoje. Tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinis sistemų diegimo motyvas yra siekis pagerinti organizacijos įvaizdį ir tik pasakui – kokybę (Poksinska ir kt., 2002). Taip pat minimi ir kiti ISO 9001 diegimo motyvai. Tarp jų: klientų spaudimas, rinkodaros nauda, konkurencingumo didinimas, ryšiai su valdžios institucijomis ir bendruomenėmis.

Apibendrinant analizuotus tyrimus, galima pasakyti, kad vidiniai kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai (kokybės, procedūrų, efektyvumo gerinimas) sudaro apie 30 proc. visų ISO 9001 diegimo motyvų. Išoriniai motyvai (rinkodaros nauda, pardavimas, partnerių spaudimas) sudaro apie 70 proc. visų diegimo veiksnių. Taigi organizacijos daugiausia siekia ISO 9001 sertifikato ne dėl tiesioginės jo paskirties ir iš to gaunamos naudos, o dėl išorinių, antrinių pranašumų.

Atlikus Lietuvos mokslininkų tyrimų analizę, galima teigti, kad pagrindiniai vadybos sistemos diegimo motyvai yra siekis užtikrinti nuolatinę gamybos kokybę, išlaikyti ar padidinti rinkos dalį, pagerinti organizacijos įvaizdį (Ruževičius ir kt., 2004; Urbonavičius, 2004). Urbonavičius (2004), atlikęs ISO 9001 standartų diegimo smulkiosiose ir vidutinio dydžio įmonėse tyrimus, teigia, kad ISO sistemos diegimas siekiant konkurencinio pranašumo tarsi reiškia tam tikrą vidinį prieštaravimą, nes diegiama sistema gali palyginti artimai atlikti daugelio konkurentų veiklos praktiką. Įsigilinus į motyvus, skatinančius diegti ISO sistemą, aiškėja, kad šis prieštaravimas yra tik tariamas, nes daugelis įmonių vadovų konkurencingumo didinimą sieja su įmonei tam tikru laikotarpiu išylančiais labai konkrečiais uždaviniais. Siekiama tobulinti vadybos arba rinkodaros (įskaitant ir pardavimą) funkcijas. Pradinė ISO sistemos paskirtis – reguliuoti su kokybe susijusias vadybos funkcijas, fiksuoti ir šalinti numatytų procedūrų neatitiktis. Pirmiausia ISO standartai pabrėžia procesus, vykstančius įmonės viduje, ir gali būti pagrįstai laikomi kompleksine vadybos priemone. Kadangi ISO sistema apibrėžia ir įmonės ryšius su klientais bei partneriais, šis poveikis išeina už įmonės ribų. Tiesiogine prasme tai vyksta atliekant pirkimo ir pardavimo funkcijas, o netiesiogine – kuriant ir palaikant įmonės įvaizdį. Galima teigti, kad ISO sistema leidžia gerinti ne tik įmonės vidaus (vadybos) funkcijas, bet ir santykius su išore – pirmiausia rinkodaros ir pardavimo aspektus.

3.4. Kokybės vadybos sistemų diegimo nauda

Įvairūs autoriai nagrinėjo sertifikavimo pagal ISO 9001:2000 naudą kiekybinės finansinės veiklos požiūriu (Chow-Chua ir kt., 2003; Häversjö, 2000; Tsekouras ir kt., 2002; Wayhan ir kt., 2002; Čipkutė, 2008) arba kokybinių veiklų požiūriu (Arauz and Suziki, 2004; Brown ir kt., 1998; Bryde and Slocock, 1998; Buttle, 1997; Chow-Chua ir kt., 2003; Escanciano ir kt., 2001; Huarng ir kt., 1999; Jones ir kt., 1997; Singels ir kt., 2001). Pavyzdžiui, Buttle'as (1997) nustatė, kad „geresnis našumas“, „geresnis procedūrų problemų informuotumas“ ir „geresnė valdymo kontrolė“ buvo trys svarbiausios naudos, kurias nurodė tirtosios įmonės. Po jų ėjo „standarto taikymas reklamine priemone“ ir „didėjantis klientų pasitenkinimas“. Escanciano ir kiti (2001) pateikė panašius rezultatus, kur „geresnis procesų / atsakomybių supratimas“ ir „pagerėjęs įmonės įvaizdis rinkoje“ buvo laikomos svarbiausiomis naudomis.

Panašiai kaip motyvų sąrašas, kiekviena nauda buvo suskirstyta pagal tikėtinausią vidinį ir išorinį jos poveikį. 7 lentelėje pateikiama nauda.

7 lentelė. Sertifikavimo pagal ISO 9000 nauda

Nr.	Gaunamos naudos	Tipas	Arauz ir Suzuki (2004)	Brown ir kt. (1998)	Buttle (1997)	Escanciano ir kt. (2001)	Brown ir kt. (2003)	Chow-Chua ir kt. (2003)	Tsiotras ir Gotzamani (1998)	Vloeberghs ir Bellens (1996)	Singels ir kt. (2001)	Gotzamani ir Tsiotras (2002)	Jones ir kt. (1997)	Lee (1998)	Dick (2000)	Poksinška ir kt. (2002)	
1.	Pagerėjusi produktų ir / ar paslaugų kokybė	V															
2.	Incidentų, atmetimų ir skundų sumažėjimas	V															
3.	Padidėjęs produktyvumas ir / ar našumas	V															
4.	Sumažėjusios vidinės išlaidos	V															
5.	Padidėjusi darbo jėgos motyvacija ir išlaikymas	V															
6.	Darbuotojai ima geriau suvokti kokybę	V															
7.	Pagerėję procesai ir procedūros	V															
8.	Perteklinio ir nereikalingo darbo panaikinimas	V															
9.	Geresnė darbo aplinka	V															
10.	Geresnis klientų aptarnavimas	V															
11.	Padidėjęs klientų pasitenkinimas	I															
12.	Didesnis konkurencinis pranašumas	I															
13.	Veiksminga skatinamoji ir / ar rinkodaros priemonė	I															
14.	Pagerėjusi tiekėjų kokybė	I															

15.	Sukurta ir / ar pagerėjęs abipusis bendradarbiavimas su tiekėjais	I																	
16.	Pagerėjęs organizacijos įvaizdis rinkoje	I																	

V – vidinė nauda; I – išorinė nauda

ISO 9000 sertifikavimas pasireiškia kokybės sistemos tobulinimu. Kadangi kokybės sistema, laikui bėgant, bręsta, skirtumas, kurį ISO 9000 standartai gali kurti organizacijai, natūraliai mažėja. Keli tyrėjai teigia, kad suvokiama ISO 9000 sertifikavimo nauda laikui bėgant mažėja (Terziovski ir kt., 2003; Casadesus ir Karapetrovic, 2005).

Kodėl vadovai neteisingai supranta sertifikavimo pagal ISO 9000 paskirtį? Vienas iš galimų paaiškinimų yra tas, kad vadovai nesugeba atskirti atitikties ir atlikimo reikalavimų. Sertifikavimas pagal ISO 9000 yra atitikties reikalavimas, parodantis, kad organizacijos sistemos yra potencialiai pajėgios. Kita vertus, atlikimo reikalavimai reikalauja nustatyti realius tikslus, kurių siektų darbuotojai, galintys ir norintys naudoti kokybės sertifikavimo pagal ISO 9000 sistemą. Išsamesnį paaiškinimą pateikia Askey ir Dale'as (1994), kurie tyrė vadovų požiūrio ir elgesio pokyčius organizacijose, sertifikuotose pagal ISO 9000.

Pasak Terziovski ir kitų (1997), ISO 9000 sertifikavimo statusas negali numatyti organizacijos veiklos efektyvumo ar produktų / paslaugų kokybės. Quazi ir kiti (2002) teigia, kad ISO 9000 sertifikavimo statuso ryšys su kokybės vadybos praktika ar kokybės rezultatais yra statistiškai nereikšmingas.

Nepaisydami anksčiau minėtų prieštaravimų, tyrėjai sutaria, kad ISO 9000 sertifikavimo nauda labai priklauso nuo sertifikavimo motyvacijos (Sampaio ir kt., 2009). Anot Hano ir kitų (2007), jeigu organizacijos žvelgia į ISO 9000 sertifikavimą kaip į galutinį tikslą, po sertifikavimo jos yra linkusios grįžti prie tradicinės praktikos. Tokios organizacijos negali mėgautis potencialia ISO 9000 sertifikavimo nauda (Askey ir Dale, 1994).

Tyrėjai nesutaria dėl fakto, teigiančio, kad ISO 9000 sertifikavimo nauda laikui bėgant mažėja (Sampaio ir kt., 2009). Vis dėlto naudos mažėjimo laikui bėgant negalima laikyti ISO 9000 standartų silpnybe. ISO 9000 sertifikavimas yra svarbus pagrindinei kokybės sistemai įdiegti. Verta paminėti, kad ISO 9000 įgyvendinimas, esant vidinei motyvacijai, slopina neigiamus veiksmus.

Literatūros apžvalga rodo, kad sertifikavimas pagal ISO 9000 suteikia naudos verslui, tačiau turėtų būti laikomas bendro nuolatinio tobulėjimo proceso dalimi, o ne galutiniu tikslu. Svarbiais veiksniais yra laikoma sertifikavimo motyvacija pagal ISO 9000 ir organizacijos kokybės kultūra, tačiau yra mažai empirinių įrodymų, siejančių jas su verslo rezultatais sertifikavimo pagal ISO 9000 kontekste. Todėl auditavimo rūšies ir jo atlikimo, kokybės kultūros, sertifikavimo motyvacijos ir verslo vertės sąsajų nustatymas buvo įvardytas kaip šio straipsnio tikslas. Remiantis anksčiau išdėstytais svarstymais, šiame moksliniame straipsnyje keliamasis klausimas yra: „Ar nuolatinio tobulėjimo strategija padidina sertifikavimo pagal ISO 9000 verslo naudą?“

Kad ir kokie būtų pirminiai ISO 9000 standartų sukūrimo tikslai, jie organizacijose diegiami siekiant įvairios naudos. Be to, įvairiose šalyse ISO 9000 standartais paremtos

kokybės vadybos sistemos diegimo organizacijose motyvai taip pat labai skirtingi. Organizacijos ISO 9001 standartus diegė pirmiausia siekdamos padidinti esamos kokybės vadybos sistemos efektyvumą, taip pat spaudžiamos konkurentų ir užsienio partnerių bei norėdamos padidinti ar išlaikyti turimą rinkos dalį (Magd ir Curry, 2003).

3.5. Organizacijos kultūros samprata

Literatūros analizė atskleidė, kad diegiant ir taikant kokybės vadybos sistemą pagal visuotinės kokybės vadybos principus ypač daug dėmesio turi būti skiriama tinkamai organizacijos kultūrai, pagrįstai anksčiau apibūdintais šešiais vertybiniais principais (orientacija į vartotoją, lyderių išsipareigojimu, visuotiniu dalyvavimu, orientacija į veiklos procesus, nuolatinis tobulinimas, dėmesiu rezultatams), kurti. Dauguma visuotinės kokybės vadybos koncepcijos kūrėjų ir tyrėjų teigia, kad diegiant tokią sistemą viena iš pagrindinių sąlygų yra specifinės, visuotinei kokybės vadybai būdingos organizacinės kultūros kūrimas ir puoselėjimas. D. J. Prajogo ir Ch. M. McDermottas, remdamiesi D. R. Tenisono ir G. M. Spreitzerio darbais, išskyrė keturis subkultūros tipus, pasižyminčius tam tikromis vertybėmis, turinčiomis proporcingai vyrauti organizacijoje, kad kokybės vadybos sistemoje įsitvirtintų pagrindiniai šeši visuotinės kokybės vadybos principai.



14 pav. Vertybių grupės, vyraujančios organizacijos kultūroje taikant visuotinę kokybės vadybą (adaptuota pagal Prajogo, D. I.; McDermott, C. *The relationship between total quality management practices and organizational culture. In International Journal of Operations and Production Management*, 2005.).

Paveiksle pavaizduotos vertybės į grupes skaidomos dviem aspektais. Lankstumo ir kontrolės aspektu vertybės skirstomos į palaikančias organizacijos lankstumą, spontaniškumą ir užtikrinančias organizacijos stabilumą bei tinkamą veiklos kontrolę. Vidaus ir išorės požiūriu vertybės skirstomos į orientuojančias organizaciją įtvirtinti bei tobulin-

ti pasiektus rezultatus ir padedančias prisitaikyti prie kintančios organizacijos išorinės aplinkos. Šių aspektų visuma lemia, kad vertybės yra skirstomos į keturias grupes: grupės kultūros vertybes, raidos kultūros vertybes, racionalumo kultūros vertybes ir hierarchijos kultūros vertybes. Grupės kultūros vertybės skatina lankstumą organizacijos viduje. Grupės kultūros vertybėmis pasižyminti organizacija skatina žmoniškųjų išteklių plėtrą, atvirumą, darnų bendradarbiavimą, išipareigojimo organizacijai jausmą. Raidos kultūra orientuota į lankstumą, bet jau sąveikaujant su išorine organizacijos aplinka. Raidos kultūra skatina organizacijos vystymąsi: naujovių diegimą, kūrybiškumą ir nuolatinį prisitaikymą prie išorinės aplinkos. Racionalumo kultūra taip pat orientuota į sąveiką su išorine aplinka, bet ji skatina kontrolę: produktyvumą, veiklos tobulinimą, tikslų įgyvendinimą ir vieną iš labiausiai motyvuojančių veiksnių – konkurencingumą. Hierarchinė kultūra orientuota į organizacijos vidinę aplinką ir kontrolę. Ši kultūra skatina laikytis taisyklių, standartizaciją, kad būtų užtikrintas kokybiškos veiklos stabilumas. Šios keturios vertybių grupės yra pripažįstamos kaip idealiai tinkančios organizacijai, įgyvendinančiai kokybės vadybą, bet su sąlyga, kad šių vertybių įtakos laipsnis yra daugmaž vienodas.

Tinkama kultūra leidžia organizacijoms sėkmingai vadovautis pagrindiniais principais: tobulinti visas kokybės vadybos sistemas sudedamąsias ir taip siekti geriausių rezultatų kokybės srityje. Kaip teigia J. Macdonaldas ir J. Piggottas, „visuotinė kokybės vadyba yra ne fiksuotas tikslas, o organizacijos kultūros valdymas, tobulinimas, kol ši savo ruožtu tampa orientuota į visuotinių ir nuolatinį tobulėjimą. Būtent kultūra, skatinanti nuolatinio tobulėjimo siekius, visuotinės kokybės žinovų požiūriu, leidžia sėkmingai valdyti nuolat evoliucionuojantį fenomeną – kokybę. Aukščiausias kokybės valdymo lygmuo yra pasiekiamas tuomet, kai organizacija į visose savo veiklos srityse įdiegia visuotinės kokybės vadybos principais grįstą sistemą.

Įvairių organizacinės kultūros sąvokų apžvalga

Organizacinė kultūra pagal Edgarą H. Scheiną. Scheinas yra vienas iš žymiausių organizacinės kultūros teoretikų. Jis apibrėžia kultūrą kaip „bendrų pagrindinių prielaidų modelį, kurį išmoko grupė. Jis išsprendė jos išorinės adaptacijos ir vidinės integracijos problemas ir veikė ganėtinai gerai, kad galėtų būti laikomas veiksmingu, todėl jį turi išmokyti nauji nariai kaip teisingą būdą suvokti, galvoti ir jausti atsižvelgiant į šias problemas“ (Schein, 1992, p. 373). Besivystydamos grupės ilgainiui susiduria su dviem pagrindiniais iššūkiais: individų įtraukimu į veiksmingą visumą ir veiksmingu prisitaikymu prie išorinės aplinkos siekiant išgyventi. Grupės laikui bėgant išmoksta spręsti šias problemas, jų dėmesį patraukia kolektyvinis mokymasis, sukuriantis bendrų prielaidų ir įsitikinimų visumą, kurią mes vadiname kultūra. Pasak Scheino, organizacinė kultūra yra išmoktas grupės patirties rezultatas, kuris dažniausiai yra nesąmoningas (Schein, 1992). Jis teigia, kad kultūra iš esmės yra nematomas įtakos veiksnys. Ji veikia taip, kad organizacijų nariai gyvena pagal savo vertybes ir veikia pagal savo seniai įvestą tvarką apie tai sąmoningai negalvodami. Šis aspektas tampa įdomus, kai iškyla klausimas, ar gali ir kaip gali būti manipuluojama kultūra arba kaip jai daroma įtaka. Ypač jeigu prielaidos yra nematomos ir nesąmoningos, o ritualai, vertybės ir simboliai iš dalies gali būti aiškūs. Ši savybė taip pat išskiria organizacinę kultūrą iš organizacijos vadybos ar organizacijos kokybės sistemos. Kadangi sistema gali būti per tam tikrą laiką aprašyta, išnagrinėta, įvertinta ir dažniausiai nesąmoningai ištobulinta, kultūra vystosi daugiausia be priemonių per sąveiką. Scheinas mano, kad kultūra yra trisluoksnis reiškiny:

1. *Pagrindinės prielaidos.* Pagrindinės prielaidos yra susijusios su grupės išmoktais problemų sprendimais, susijusiais su išoriniu prisitaikymu ir vidine integracija. Šie sprendimai laipsniškai tampa akivaizdžiomis prielaidomis, kuriomis vėliau negali būti abejojama. Scheinas (1985, 1992) taip pat išskiria gilumines prielaidas, susijusias, pavyzdžiui, su požiūriu į žmogaus prigimtį, taip pat informacijos pobūdžiu ir žmogaus veikla. Visa tai stipriai veikia nacionalinė kultūra tačiau organizacija visada savo veikloje kuria savo požiūrį į juos. Kitaip tariant, jos daro įtaką tam, kaip organizacijos nariai suvokia, galvoja ir jaučia klausimais, susijusiais su organizacija. Pagrindinės prielaidos veikia kaip nesąmoningas veiksmo pagrindas ir sprendimų grupė, kurie toliau kuria kultūrą. Kultūra nėra statiška epistemologine prasme, ji yra bendros realybės kūrimas ir atkūrimas. Weicko žodžiais tariant, galima teigti, kad organizacinė realybė yra nuolatinis atlikimas (Weick, 1993).

2. *Palaikomosios vertybės.* Antrasis Scheino modelio sluoksnis susideda iš organizacijos palaikomųjų vertybių. Tai galima matyti, pavyzdžiui, oficialiuose organizacijos tiksluose, viešai pripažintose normose ir veiklos filosofijoje. Palaikomosios vertybės, deja, ne visada atspindi įmonės kasdienes operacijas. Kalbant apie operacijas, svarbiausia yra giliausias kultūros lygis, būtent pagrindinės jos prielaidos (Schein, 1985, 1992).

3. *Matomas elgesys.* Trečiasis kultūros sluoksnis susideda iš matomų organizacinių procesų bei įvairių žmogaus darbo produktų. Pavyzdžiui, darbo vietos, aprangos kodai ir žmogaus darbo produktai, kurie ką nors sako apie organizacijos kultūrą. Šį lygį, pasak Scheino, sunku interpretuoti, bet jis reprezentuoja paviršutiniškiausius kultūros reiškinius, t. y. tikrosios verslo kultūros atspindžius.

Scheinas teigia, kad nors pagrindinės prielaidos gali nurodyti organizacijų narių veiksmus, pagrindinės organizacijos prielaidos negali būti tiesiogiai išvestos iš šių veiksmų. Tikriau sakant, veiksmai yra visada veikiami konkrečios situacijos ir individualių veiksmių (Schein, 1999). Palaikomosios normos ir oficialios taisyklės gali prieštarauti kasdieniams veiksams. Jos taip pat gali prieštarauti pagrindinėms prielaidoms, kurios galiausiai nurodo šiuos veiksmus. Organizacijos nebūtinai suvokia šį konfliktą arba net gali aktyviai neigti, kad jis egzistuoja. Scheinas (1999) pabrėžia, kad organizacijos kultūra nėra tik vienas naujas kintamasis, kuris apibūdina organizacijas ir kuris gali būti nagrinėjamas atskirai nuo kitų kintamųjų, darančių įtaką organizacijų veiklai, tokių kaip, pavyzdžiui, struktūra, strategija, rinkos orientavimas ir naudojama technologija. Organizacinė kultūra, kaip mokslo samprata, siekia apibūdinti ir paaiškinti ir organizacijos veiklą kaip visumą.

Organizacinė kultūra pasak Geerto Hofstede'o. Hofstede'as (Hofstede, 1997) padarė išvadą, kad nėra tokio dalyko kaip universali organizacijų vadybos teorija arba metodas ir kad organizacinė vadyba negali būti laikoma ar nagrinėjama kaip atskiras procesas. Greičiau ji sąveikauja su kontekstu, kuriame ji yra. Hofstede'as kalbėjo apie kultūrą kaip apie „programinę proto įrangą“ (Hofstede, 1991, 1997). Jis apibrėžė kultūrą kaip „protinį kodavimą“, kurį patiria kiekvienas visuomenės, organizacijos ar grupės narys ir kuriuo vadovaudamasis kiekvienas gali nuosekliai veikti. Savo moksliniuose tyrimuose Hofstede'as (1997) kultūrą supranta kaip tipišκών požymių / elgesių visumą (kultūros apraiškas), pasižyminčią kultūriniam „svogūne“ keturiais skirtingais poveikiais – simbolių, herojų, vertybių ir ritualų (Hofstede, 2005).

Organizacinė kultūra pasak Garetho Morgano. Morganas (2002, p. 141) kultūrą apibūdina kaip „aktyvaus gyvenimo reiškinį, kai žmonės kartu kuria ir atkuria pasaulius,

kuriuose jie gyvena“. Kultūra yra socialinės tikrovės atspindys. Jis aiškina, jog kalbėti apie kultūrą dažnai reiškia nurodyti plėtros modelius, kurie yra žinių, įsitikinimų, vertybių, teisės aktų ir kasdienių ritualų visuomenėje išraiška. Skirtingos visuomenėse ir organizacijos turi skirtingus socialinio vystymosi / tobulėjimo modelius. Morganas pabrėžia, kad kultūra yra socialinis ir kolektyvinis reiškinys, paremtas tam tikros socialinės grupės idėjomis ir vertybėmis ir darantis įtaką jų veiksmams jiems to nepastebint. Organizacijos apibūdinamos kaip socialiai sukurtos realijos, kurios egzistuoja galvose ir per jos narių idėjas, taip pat konkrečioje tikrovėje ir santykiuose. (Morgan, 2002, p. 186). Morganas pabrėžia, kad organizacijų elgsena gali būti nepakankamai aiškiai apibūdinta per racionalius paaiškinimus ir mechanizmus arba objektyvų motyvavimą, bet funkcionuoja atsižvelgiant į esamus simbolinius ir subjektyvius tikrovės interpretavimo būdus. Kad galėtume suprasti organizacinę kultūrą ir daryti jai įtaką, svarbu išanalizuoti, kaip organizacijose sukonstruota reikšmė ir kas yra kolektyviniai tikrovės interpretavimo būdai.

Organizacinės kultūros elementų santrauka

Scheino (1992) teigimu, organizacinė kultūra yra atsakas į organizacijai mestus iššūkius ir į jos tikslų vykdymą (Ouchi (1981) teigia panašiai). Tai atskleidžia organizacijos narių bendravimas, jų bendri įsitikinimai, bendros vertybės, simboliai ir ritualai. Tai gali būti palyginta su išvestinėmis neišsakytomis komunikacijos taisyklėmis, kurių niekas nenagrinėja, bet visi supranta / žino. Vienos organizacijos kultūra skiriasi nuo kitų organizacijų ir jos nariai, patekę į organizaciją, turi pereiti įsiliejimo į kultūrą etapą. Organizacinė kultūra nėra vienalytė, organizacijoje gali būti subkultūrų ir subgroupių, kurios turi iš dalies ar visiškai kitokius kultūrinius modelius nei kiti. Nors organizacijos gali turėti skirtingus kultūrinius modelius, svarbu juos suderinti siekiant sukurti krypties pojūtį. Todėl bendravimas ir dalyvavimas tampa svarbūs organizacijose stengiantis suderinti skirtingas (sub) kultūras ir įtvirtinti bendrą atsidavimą.

Apibūdinti metodai turi keletą bendrų elementų ir gali būti palyginti pagal šiuos matmenis:

- Kokybės kultūra yra dalis bendros organizacinės kultūros. Jie negali būti atskirti – kokybės kultūra yra organizacinės kultūros dalis. Organizacijose galimos skirtingos subkultūros kaip komunikacijos kultūros, vadybos kultūros ir kokybės kultūros. Analitinis susitelkimas ties įmonės kokybės kultūra gali būti įtvirtintas klausiant, kaip organizacija atako į kokybės iššūkius ir pildo savo kokybės tikslą.
- Organizacinė kultūra yra įvairiapusiškas reiškinys ir susideda iš keleto elementų (atitinkamai pagal pasirinktą metodą), kurie gali būti identifikuoti ir apibūdinti. Kokybės kultūra yra „statoma“ ant šių elementų ir atstovauja šių elementų konfigūracijoms, daugiausia dėmesio skirdama organizacinės kokybės gerinimui. Visi metodai pabrėžia bendras vertybes kaip pagrindinį organizacinės kultūros elementą. Dauguma jų bendras pagrindines ir svarbiausias prielaidas bei bendrus įsitikinimus, simbolius, ritualus ir modelius laiko svarbiais. Kokybės kultūra yra socialiai perduodama, ji yra derybų reiškinys, vedantis prie bendrų reikšmės kūrimo rezultatų, kurie yra daugiausia pasąmoningi ir tik kai kuriuose elementuose tiesiogiai matomi iš išorės.
- Kokybės kultūros turi materialias ir nematerialias, matomas ir nematomas dalis. Kokybės kultūra geriausiai gali būti išplėta kaip materialūs, struktūriniai elemen-

tai, kaip kokybės vadybos mechanizmai ir priemonės tobulėja kartu su nematerialiais elementais; tokiais kaip įsipareigojimas, vertybės, ritualai ir simboliai.

- Organizacinė kultūra yra socialinis ir kolektyvinis reiškinys ir asmenys prisideda bei kuria kultūrą per derybas ir bendravimą nustatydami bendras vertybes, ritualus ir pan.
- Kultūra yra nevienalytis, o įvairiapusis reiškinys – organizacijos paprastai rodo keletą kultūrų ir tarp jų kokybės kultūros taip pat galimos.

3.6. Kokybės kultūra – sudedamoji organizacinės kultūros dalis

Šiame skyriuje nagrinėjamas kokybės kultūros modelis. Jis yra sudarytas iš keturių svarbiausių elementų:

1. Struktūrinio elemento, kuris atstovauja organizacijos kokybės sistemai.
2. Įgaliojimo veiksmų, kurie pristato tuos veiksmius įgalinančias organizacijas įtraukti kokybės sistemas į jų kultūrą.
3. Kokybės kultūros elemento, kuris atstovauja organizacijos artefaktams, simboliams ir ritualams.
4. Skirtingų sričių elementų, kurie susieja skirtingus komponentus per dalyvavimą, pasitikėjimą ir bendravimą.

Kokybės kultūra yra integruota į organizacinį kontekstą bei organizacines kultūras. Kaip teigiama anksčiau minimose organizacinės kultūros teorijose, plačiai sutariama, kad kultūra nėra kas nors, ką organizacijos turi ar neturi, bet tai yra kiekvienos organizacijos elementas – suvokiamas sąmoningai arba ne. Organizacinė kultūra gali būti remiama ir toliau tobulinama, bet neturi būti išstobulinta ar įtvirtinta nuo nulio (kaip bendrovių rinkodaros šūkiams kartais siūlo). Skirtingų organizacinių kultūrų tipų ar rūšių skirtumas neturėtų būti suvokiamas per daug fundamentaliai: kokybės kultūros apibūdinimas taip pat yra stipriai susijęs su kultūros tipų, tokių kaip vadybos kultūra, komunikacijos kultūra, organizacine kultūra kaip visuma, analize. Gerą būdą analitiškai vertinti įvairių tipų kultūras siūlo Scheinas (1992). Jo teigimu, organizacijos kultūra yra atsakymas į iššūkį, kurį organizacija turi priimti tam tikroje srityje. Kokybės kultūros modelis pateikia sąvokų sistemą, padedančią analizuoti koncepcijas ir pokyčius skirtingose srityse, svarbiose kokybės kultūrai, bei nustatyti trūkumus ir pranašumus.

Kokybės tobulinimas palieka matomą ir nematomą pėdsaką organizacinės kokybės kultūroje (-ose). Kultūros elementai, darantys įtaką kokybės plėtros procesams, apibendrinti pateikto modelio išorės apipavidalinimu. Kokybės kultūra nebūtinai yra bendra organizacijos sąvoka. Tam labiausiai tinka daugiskaita – kokybės kultūros, ypač įvairiapusiųse organizacijose. Pasitikėjimas yra būtina sąlyga skatinti individualias ir kolektyvines pastangas, kurios savo ruožtu yra būtina sąlyga kokybės galias paversti kultūriškai iššaknijusia kokybės tikrove, išreikšta simboliais, artefaktais, vertėmis ritualais ir kitais kokybės kultūros elementais. Pažymėtina, kad šie elementai rodo, jog kokybės kultūros raida išoriškai negali būti iki galo suvaldyta. Ji paremta atskirų įmonės „veikėjų“ identifikacija ir savarankiškumu (angl. *ownership*). Kokybės kultūros kūrimo sąlygos – vadyba ir komunikacija ir dalyvavimas – gali skatinti pasitikėjimą visoje organizacijoje.

Pabrėžiant organizacinės kultūros svarbą sėkmingai visuotinės kokybės vadybos integracijai organizacijoje, reikia pažymėti, kad iki šiol, deja, nėra gerai žinoma, kaip sukurti ir

puoselėti visuotinei kokybės vadybos sistemai plėtoti tinkamą organizacinę kultūrą. Dėl šios priežasties visuotinės kokybės vadybos diegimas organizacijose labai dažnai nutrūksta.

Kokybės kultūros samprata dažniausiai yra vartojama kalbant apie aukštojo mokslo darbuotojų atsakomybę už aukštojo mokslo kokybės vadybą. Daugiausia apie kokybės kultūros kūrimą organizacijose rašė Pociūtė (2005). Autorė teigia, kad kokybės kultūra – organizacijos kultūros dalis – turėtų tapti pagrindine akademinės bendruomenės vertybe. Literatūroje nėra konkretaus kokybės kultūros apibrėžimo, dažnai apsiribojama teiginiu, kad kokybės kultūra yra organizacijos kultūros ir kokybės junginys. Kokybės kultūra individuali kiekvienai organizacijai – tai priklauso nuo jame vyraujančių organizacijos kultūros ir kokybės sampratų. Dažnai galima išskirti dvi kokybės kultūros sampratos sudėtines dalis: organizacijos kultūrą; kokybę. Aiškesnė kokybės kultūros organizacijoje smprata pateikiama Gordonos (2002) darbuose. Gordonas išskyrė pagrindinius kokybės kultūros elementus: išpareigojimą, planavimą, įgyvendinimą ir vertinimą. Šiuose kokybės kultūros elementuose svarbiausias vaidmuo tenka organizacijos vadovui. Jonsonas (2000) kokybės kultūrą pateikia per šešias dimensijas: vadovavimą, strateginis kokybės planavimą, žmogiškųjų išteklių valdymą, orientavimąsi į vartotoją, kokybės įgyvendinimą, kokybės vertinimą.

Yra daugybė kultūros apibrėžimų, kiekvienas skirtingas, priklausomai nuo studijų krypties. Tačiau dauguma jų apibrėžia kultūrą kaip susitarimo modelį, materialų ar moralinį, kurį priėmė visuomenė (korporacija, grupė ar komanda) kaip priimtina būdą problemoms spręsti. Todėl kultūra gali būti įtraukta į visus institucionalizuotus būdus ir numanomas įsitikinimus, normas ir vertybes bei prielaidas, lemiančias elgesį (Ahmed ir kt., 1999). Taigi kultūra yra pagrindinis veiksnys, lemiantis sėkmę norint išugdyti reikiamą išpareigojimą bet kokiam pokyčiui (Kotter and Heskett, 1992). Kokybės kultūra yra pagrindinis veiksnys sėkmingoje visuotinės kokybės valdymo programoje (Westbrook, 1993). Organizacija, turinti „kokybės kultūrą“, gali būti apibrėžiama kaip organizacija, „turinti aiškias vertybes ir įsitikinimus, kurie skatina visuotinės kokybės elgesį“ (Linklow, 1989). Bendros kultūros ar organizacinės kultūros keitimas vis labiau atpažįstamas kaip viena iš pirminių sąlygų sėkmingai įgyvendinti visuotinės kokybės valdymą (Hildebrandt ir kt., 1991). Žymiausi kokybės ekspertai, pavyzdžiui, Demingas, Juranas ir Crosby, pripažįsta tinkamos kokybės kultūros svarbą. Jų darbai nustato nemažai kultūros elementų, kurie turi būti keičiami siekiant palaikyti nuolatinę kokybės gerinimo filosofiją. Jie pabrėžia kokybės kultūros kūrimo, keičiant kokybės suvokimą ir požiūrį į kokybę, svarbą kaip būtina didelių kokybės gerinimo pastangų sąlygą (Sommerville ir Sulaiman, 1997). Todėl kintanti kultūra iš dalies yra pačios visuotinės kokybės valdymo tikslas, bet daugeliu atvejų – ir būtina bandymų įdiegti VKV sąlyga (Pike ir Barnes, 1994). Tyriniais nustatyta, kad VKV greičiausiai nepasiteisins per 18–24 mėnesius, nesvarbu, koks metodas taikomas (Smith ir kt., 1993). Viena iš bendrinių VKV nesėkmės priežasčių yra bendrovės kultūrinė padėtis. VKV pastangos, jei jos nesuderinamos su organizacine kultūra, bus bevaisės (Dean ir Evans, 1994; Adebajo ir Kehoe, 1998). Eganio konstrukcijos permąstymo ataskaita (Egan, 1998) pabrėžia pramonės poreikio padaryti pakeitimus savo kultūroje ir struktūroje svarbą, nes tai lemia kokybės ir saugumo pažangą. Tačiau kultūros kaitos sprendimas nėra lengvas, nes dauguma žmonių nesupranta, ką tai tiksliai reiškia ir kaip tai

turi būti pasiekta (Smith ir kt., 1993). Williamsas ir kiti (1993), Adebanjo ir Kehoe (1999) nusprendė, kad nors kultūros problemos suvokiamos vis geriau, palyginti mažai dėmesio skiriama praktiškiems kasdieniams procesams, kurie vyksta kuriant, valdant ir keičiant organizacinę kultūrą. Nors kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali, sutinkama, kad tam tikri elementai bendrai apibrėžia kokybės kultūrą. Yra dešimt (10) svarbių kokybės kultūros elementų, kurie, kaip iš esmės sutinka VKV specialistai, turi būti pateikti organizacijoms, savo kultūra papildančioms VKV įgyvendinimą (Ahmed ir kt., 2005; Haupt ir Whiteman, 2004; Rita, 2003; Bubshait, 2000; Ngowi, 2000; Zhang, 2000; Adebanjo ir Kehoe, 1999; Dellana and Hauser, 1999; Shammas-Toma ir kt., 1996; Ahire ir kt., 1996). Elementai apima viziją ir lyderystę, valdymo praktiką, sistemų valdymą, motyvaciją ir atlygį ir pripažinimą bei veiksmingą bendravimą.

Literatūroje pabrėžiamas itin svarbus lyderystės vaidmuo įgyvendinant VKV. VKV reikalauja didesnių, visų bendrovės narių pastangų nuolat patenkinti klientą (McAdam ir kt., 2002). Be aiškios ir nuolatinės lyderystės negalima tikėtis kokybės (Everett, 2002). Tam reikia, kad kokybės lyderystė būtų strateginis tikslas (Feigenbaum, 1991). Tai reiškia, kad lyderis sukuria tinkamą aplinką, kuri teikia didžiausią gerovę grupės nariams ir jų siekiams pagerinti veiklos rezultatus ir produktyvumą (Leiter ir kt., 2002). Vadovybės įsipareigojimas apibrėžiamas kaip vienas iš didžiausių veiksmų sėkmingai įgyvendinti VKV. Anot Jurano (1974), dauguma problemų, susijusių su kokybe, yra priskiriamos valdymui. Tai rodo, kad sėkmingas kokybės valdymas yra labai priklausomas nuo aukščiausios valdžios įsipareigojimo lygio. Reikalaujama, kad vadovybės įsipareigojimas kokybei būtų perteiktas kaip filosofija, kad kokybei bus suteikta didesnė pirmenybė nei išlaidoms ar grafikui ir kad ilgainiui nuosekli ir geriausia kokybė lems mažesnes išlaidas ir geresnę efektyvumą. Demingo nuomone, už kokybę atsakinga aukščiausia valdžia. Atkinsonas (1990) nurodo, kad 80 proc. VKV nesėkmės nulėmė būtino vadovybės įsipareigojimo trūkumas.

Klientai yra ekonominis turtas. Demingas pasitelkia egzistuojančių valdymo metodų bendrą virsmą tam, kad pasiektų nuolatinių gerinimų kultūrą, siekiančią nuolat tenkinti klientus. VKV reikalauja, kad visos pastangos organizacijoje būtų sutelktos klientui patenkinti, naudojant į klientą orientuotą ir lyg vis pirmą kartą jam taikomą metodą. Susitelkimas į kliento patenkinimą ar kliento interesus atitinkančią kokybę yra daugelio guru ir rašytojų laikoma kaip pagrindinė kokybės valdymo pastangų sėkmė (Deming, 1986; Crosby, 1989). Klientų pasitenkinimo strateginė koncepcija yra susijusi su tokiais laimėjimais kaip klientų išlaikymas ir įsiliejimas į rinką (Allred ir kt., 2001). Zairi (1994) mano, kad VKV pagrindas yra galimybė įvertinti klientų patenkinimą.

Ahire'as ir kiti (1996) tiki, kad darbuotojų įgaliojimo ir įtraukimo struktūra nėra veiksminga, nebent darbuotojai buvo formaliai, sistemškai apmokyti kokybės valdymo. Ishikawa (1985) teigia, kad kokybė prasideda ir baigiasi apmokymais. McAdamas ir kiti (2002) mano, jog apmokymai ir tobulinimas yra pagrindinės visos VKV iniciatyvos sudedamosios dalys. Įmonės, kurios įsteigia darbo vietas ugdymo programas, praneša apie pagerėjusią savo darbuotojų ir produktų kokybę. Feigenbaumas (1961) nurodo, jog apmokymai svarbūs siekiant užtikrinti, kad darbo jėgos įgūdžiai netaptų pasenusiais besikeičiančioje aplinkoje ir kad kokybės supratimas ir požiūris į ją būtų ugdomi ir palaikomi. VKV apmokymai turėtų apimti į visus organizacijos lygius, nes vyresnieji vadybininkai, kurie supranta VKV procesą, ne tik gali sugriauti kliūtis jų pačių organizacijoje, bet ir būti pavyzdžiais kitiems, kurie gali priešintis pokyčiams. Zhangas ir kiti (2000) teigia, kad

organizacijos suprato, jog švietimas ir apmokymai yra neatskiriama VKV iniciatyvos dalis. Keletas neseniai atliktų empirinių tyrimų atskleidė, kad apmokymai ir švietimas yra itin svarbūs siekiant sėkmingai įgyvendinti VKV.

Komandos yra didelė bet kokios visuotinės kokybės valdymo pastangų dalis, nes komandinis darbas leidžia įvairioms organizacijos dalims dirbti kartu tam, kad kliento poreikiai būtų patenkinti tokiais būdais, kokiais to negalima padaryti dirbant individualiai. Nuolatinis komandos tobulinimas teikia geresnį mąstymo įgūdžių derinį ir procesų tarp daugelio bendrovės valdytojų ir tų, kurie atlieka darbuotojų priežiūros vaidmenį.

Nors vadovybės vaidmuo yra labai svarbus siekiant visuotinės kokybės, ji dažnai yra labiausiai nuvertinama proceso dalis. Darbuotojų dalyvavimas yra verslo poreikio pagerinti darbą rezultatas. Žmogiškųjų išteklių poveikis organizacijoje priklauso nuo žmonems suteiktų įgaliojimų. Kanji (1990) apibrėžia VKV kaip „visuotinės kokybės gavimą, įtraukiant kiekvieno kasdienius įsipareigojimus“. Anot Lawlerio ir kitų (1992), darbuotojų įtraukimo programos turi teigiamą poveikį bendrovės veiklai ir vidinėms verslo sąlygoms. Todėl darbuotojų įtraukimo programos gali būti vertinamos kaip organizacijų galimybes šiandienos konkurencingoje aplinkoje. Kai kurie autoriai mano, kad darbuotojų įtraukimas ir jų įsipareigojimas siekti VKV proceso tikslų yra įmanomi sėkmingu įgyvendinus VKV (McAdam ir kt., 2002).

Gufreda ir Maynardas (1992) aprašė darbuotojų įtraukimą kaip organizacijos kultūros kaitos procesą, siekiant panaudoti visų darbuotojų kūrybinę energiją problemoms spręsti ir kokybei gerinti. Makas (2000) apibendrina svarbiausias japonų valdymo idėjas ir išveda kelis principus, susijusius su žmonių valdymu. Jo teigimu, valdymas turėtų laikytis žmonėmis pagrįsto Tao „kelio“ valdymo, nes jis pripažįsta kasdienės sąveikos su visais darbuotojais svarbą ir bendrą tapatybę su jais sprendžiant darbo problemas. Kitame tyrime Zhangas ir kiti (2000) nurodė, kad darbuotojų dalyvavimas yra svarbus konstruktas sėkmingai įgyvendinti VKV.

Kokybės guru tiki, kad į tiekėją turi būti žvelgiama kaip į neatskiriama organizacijos verslo operacijų dalį (Ishikawa, 1985; Deming, 1986; Crosby, 1989). Crosby (1989) teigimu, viena iš svarbiausių kokybės gerinimo proceso dalių yra tiekėjo ir pirkėjo santykiai. Visame pasaulyje organizacijos naudoja komandas tam, kad pagerintų savo produktų ir paslaugų kokybę, ir pripažįsta, kad šis komandinis darbas turėtų apimti tiekėjus (Wong, 2000).

Anot Jurano ir Grynos (1993), strateginis kokybės valdymas yra „tolimų kokybės tikslų nustatymo ir metodo siekti šių tikslų procesas“. Kokybės guru ir rašytojai itin pabrėžia strateginio planavimo proceso, paremto visuotine kokybe, svarbą (Deming, 1986; Crosby, 1979; Juran, 1974; Oakland, 1993; Ahire ir kt., 1996; Martinez-Lorente ir kt., 1998; Sureshchandar ir kt., 2001). Crosby (1979) supranta kokybės politiką kaip praktikos standartą, kuris nustato prioritetus, ką daryti ir ko nedaryti. Jis teigia, kad be formalios politikos žmonės sukurs savo individualius ir skirtingus praktikos standartus. Oaklando (2000) nuomone, patikima kokybės politika, pasitelkiant organizaciją ir įrangą jai įvykdyti, yra pagrindinis reikalavimas, jei bendrovė pradeda įgyvendinti VKV. Anot Rao ir kitų (1999), strateginis kokybės planavimas reikalauja kokybės ir kliento pasitenkinimo problemas įtraukti į veiklos planus. Olianais ir kiti (1991) nurodo, jog dėmesys politikos plėtrą vystymą yra svarbus sėkmės veiksnys kokybės valdymo procese, nes geriausios organizacijos naudoja politikos vystymo procesą tam, kad užtikrintų darbuotojų supratimą apie orga-

nizacijos tikslus ir suvokimą, kaip prisidėti prie šių tikslų įgyvendinimo. Juranas (1991) pabrėžia, jog dauguma sėkmingų VKV organizacijų užtikrina, kad kokybės tikslai yra įtraukti į bendrą veiklos planą.

Kiekviena kokybės gerinimo programa užtikrina geresnę bet kurio asmens, skyriaus ir departamento ar padalinio veiklą bendrovėje (Dale ir Plunkett, 1990; Zhang ir kt., 2000). Crosby (1989) svarsto pripažinimą kaip vieną iš svarbiausių kokybės gerinimo proceso etapų. Kempas ir kiti (1997) svarsto pripažinimo procedūrą kaip pagrindinę, siekiant didinti visų darbuotojų dalyvavimą verslo veikloje. Zhargas ir kiti (2000) teigia, kad pripažinimo ir atlygio sistema turėtų veiksmingai skatinti darbuotojų įsipareigojimą gerinti kokybę.

Tam, kad organizacijos kokybės parama organizacijoms būtų veiksminga, reikia įgyvendinti darbuotojų kompensacijos sistemą, kuri stipriai susieja kokybę ir kliento pasitenkinimą su darbo užmokesčiu (Brown ir kt., 1994). Knouse'as (1995) pripažįsta atlygio ir pripažinimo sistemų VKV procesams svarbą ir priskiria bet kokią sistemos nesėkmę netinkamiems jos įgyvendinimo metodams. Daugelis kitų autorių pabrėžia atlygių ir pripažinimo svarbą VKV procese (Rao ir kt., 1996; Rao ir kt., 1999; Li ir kt., 2001; Martinez-Lorente ir kt., 1998). Tačiau atlygiai neturi būti piniginiai (Zhang ir kt., 2000). Pripažinimas už išskirtinį klientų aptarnavimą ir parama už buvimą komandoje, kuri užtikrina nuolatinį procesų gerinimą, ir už naujų veiklų organizacijoje inicijavimą, yra svarbūs atlygiai bet kurioje organizacijoje.

Veiksminga komunikacija yra svarbi darbuotojų įgaliojimo procese. Komandų naudojimas yra sėkminga kryžminės funkcinės komunikacijos organizacijose priemonė. Kelių pakopų valdymo struktūra slopina komunikaciją. Veiksminga komunikacija svarbi bet kokios kokybės iniciatyvos sėkmei (Martinez-Lorente ir kt., 1998; Sureshchandar ir kt., 2001). Smithas (1994) nurodo, kad komunikacijos svarba organizacijoje teikia klientui nuolatinį pasitenkinimą. Komunikacija, susijusi su VKV, gali apimti daugelį veiklų, įskaitant pokalbį „akis į akį“, grupės ar vietinius apsilankymus, vaizdajuostes, brošiūras, lankstinukus, įmonės naujienlaiškius, reklamos kampaniją – bet ką, kas atvirai kalba apie kokybės iniciatyvas. Visuotinės kokybės valdymas pakeis būdą, kuriuo dauguma organizacijų veikia ir „atlieka verslą“. Šis pokytis reikalauja tiesioginės ir aiškos aukščiausios valdžios komunikacijos su visu personalu ir darbuotojais siekiant paaiškinti poreikį susitelkti į procesus. Visi privalės žinoti savo vaidmenis įsisavinant procesus ir gerinant savo veiklą (Oakland, 2000). Svarbiausia terpė motyvuojant darbuotojus ir bandant įgyti jų įsipareigojimą VKV yra komunikacija „akis į akį“ ir aiškus vadovybės įsipareigojimas (Oakland, 2000).

Keturių kvadrantų modelio kūrimas

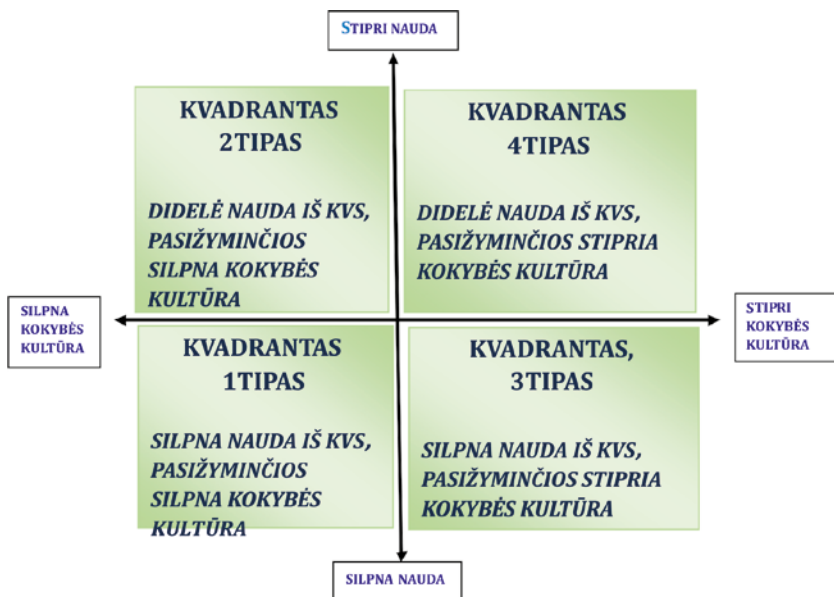
Siekiant užtikrinti stratifikuotą klientų organizacijų analizės struktūros pagrindą, buvo pritaikytas Terziovski ir kitų (1997) modelis, pagal kurį klientų organizacijos buvo suskirstytos į keturias grupes. Galima pagrįstai tikėtis, kad stipresnes kokybės kultūras turinčių organizacijų santykiai su kokybės auditoriais ir jų lūkesčiai bus kitokie. Antrasis pagrindinis skiriamasis veiksnys – vertė, gauta iš sertifikavimo pagal ISO 9000 – buvo naudojamas siekiant susieti vertę su kokybės kultūra, arba, kitaip tariant, efektyvumą su nuolatiniu tobulėjimu. Toks skirstymas pagrįstas organizacijos kokybės kultūros įvertinimu kaip stiprios ar silpnos (t. y. pagrįstas vidurkiais, nustatytais pagal penkis kokybės

kultūros veiksmus) ir ar organizacija numatė, kokią bus ISO 9000 nauda – didelė ar ne (t. y. paremta vidurkiais, užregistruotais per du sertifikavimo naudos veiksmus). Todėl buvo sukurtas keturių kvadrantų modelis, parodytas paveiksle.

Gautasis modelis pateikė keturias atskiras grupes, pagal kurias buvo galima patikrinti daugumą hipotezių, pateikiančių aiškesnį santykių, charakteristikų ir lūkesčių atskirose identifikuojamose organizacinėse grupėse vaizdą.

<p style="text-align: center;">Kvadrantas, tipas 2 <i>Didelė nauda iš KVS, pasižyminčios silpna kokybės kultūra</i></p>	<p style="text-align: center;">Kvadrantas, tipas 4 <i>Didelė nauda iš KVS, pasižyminčios stipria kokybės kultūra</i></p>
<p>Pagrindiniai lemiantys veiksniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KVS diegiama remiantis vidaus motyvais, siekiant pagerinti vidinius procesus; • Konkurencinis pranašumas; • Orientacija į veiklos procesus; • Dėmesys rezultatams; • Pranašumų paaiškinimas pagrindinėms vidaus ir išorės grupėms; • Kultūrinės permainos paveikė organizacijos vertybes, susijusias su produktais ar paslaugomis; 	<p>Pagrindiniai lemiantys veiksniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KVS diegiama remiantis ir vidaus, ir išorės motyvais; • Aukščiausios valdžios sprendimas; • Kokybės vizijos formulavimas; • Atitinkami žmogiškieji išteklių buvo skirti permainoms paremti; • Orientacija į vartotoją; • Nuolatinis tobulinimas; • Naujų esminių vertybių / įsitikinimų apibūdinimas, kad permainos būtų sėkmingos; • Organizacijos nariams suteikta galimybė dalyvauti visose permainose; • Pripažinimas ir atlygis tiems, kurie tinkamai elgiasi;
<p style="text-align: center;">Kvadrantas, tipas 1 <i>Silpna nauda iš KVS, pasižyminčios silpna kokybės kultūra</i></p>	<p style="text-align: center;">Kvadrantas, tipas 3 <i>Silpna nauda iš KVS, pasižyminčios stipria kokybės kultūra</i></p>
<p>Pagrindiniai lemiantys veiksniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KVS diegiama remiantis išorės motyvais kaip rinkodaros priemonė; • Klientų reikalavimas ir / ar spaudimas; • Sąlyga varžytis sektoriuje; • Menkas vadovybės palaikymas; • Sistema diegiama tik kokybės vadybininkų pastangomis; • Kultūrinės permainos paveikė organizacinės vertybes, susijusias su konkurentais; 	<p>Pagrindiniai lemiantys veiksniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KVS diegiama remiantis kokybės kultūros didinimo motyvais; • Bendravimo organizacijoje gerinimas; • Organizacijos viešojo įvaizdžio gerinimas; • Rinkos dalies išlaikymas; • Pripažinimas ir atlygis tiems, kurie tinkamai elgiasi; • Kultūrinės permainos paveikė organizacijos vertybes, susijusias su klientais;

15 pav. Keturių kvadrantų modelis



16 pav. Keturių kvadrantų modelis pagal tipus

Buvo pateiktas modelis, pagal kurį organizacijos buvo suskirstytos į keturis tipus:

- 1 tipas – *Silpna nauda iš KVS, pasižyminčios silpna kokybės kultūra*
- 2 tipas – *didelė nauda iš KVS, pasižyminčios silpna kokybės kultūra*
- 3 tipas – *silpna nauda iš KVS, pasižyminčios stipria kokybės kultūra*
- 4 tipas – *didelė nauda iš KVS, pasižyminčios stipria kokybės kultūra*

Šis skirstymas grindžiamas prielaida, kad organizacijų kokybės kultūros bręsta laikui bėgant, dažniausiai kaip pradinių pastangų, įdėtų siekiant sertifikuoti organizaciją pagal ISO 9000, rezultatas. Galima pagrįstai tikėtis, kad stipresnes kokybės kultūras turinčių organizacijų santykiai su klientais ir lūkesčiai bus kitokie. Antrasis pagrindinis skiriamasis veiksnys – nauda, gauta iš sertifikavimo pagal ISO 9000, – buvo naudojamas siekiant susieti naudą su kokybės kultūra, arba, kitaip tariant, efektyvumą su nuolatiniu tobulėjimu. Toks skirstymas pagrįstas organizacijos kokybės kultūros įvertinimu kaip stiprios ar silpnos (t. y. pagrįstas vidurkiais, užfiksuotais pagal penkis kokybės kultūros veiksmius), ir ar organizacija numatė, kokia bus ISO 9000 nauda – reikšminga ar ne. Todėl buvo sukurtas keturių kvadrantų modelis, parodytas 16 paveiksle. Gautasis modelis pateikė keturias atskiras grupes, pagal kurias buvo galima patikrinti hipotezes, pateikiančias aiškesnę santykių, charakteristikų ir lūkesčių atskirose identifikuojamose organizacinėse grupėse vaizdą.



17 pav. Kokybės kultūros veiksnių ryšių hipotetinis modelis (sudaryta autoriaus)

Kokybės kultūra yra organizacinė vertybių sistema, esanti palankioje kurti ir nuolat tobulinti kokybę aplinkoje (Evans ir Lindsay, 2005). Ji susideda iš vertybių, tradicijų, procedūrų ir kokybę skatinančių lūkesčių. Taigi Evansas ir Lindsay (2005) pabrėžia, kad visapusiška kokybės kultūra apima organizacijos ir jai priklausančių žmonių kaitą ir tobulėjimą. Nors yra daug kultūros apibrėžimų, Scheinas (1985) bei Kotteris ir Heskettas (1992) pabrėžė, kad kokybės kultūra, organizacijai lavinant gebėjimą išlikti išorinėje aplinkoje, turėtų sutelkti dėmesį į kolektyvinį arba bendrą su kokybe susijusių vertybių mokymąsi. Kokybės kultūrą padeda kurti organizacinėje sistemoje integruoti pokyčiai, organizacinė kokybe paremta vizija, misija ir tikslai, nuoseklios formalios ir neformalios organizacinės struktūros, suderinamos atlygio sistemos, tinkama technologija ir darbo planas, dėmesys svarbioms personalo problemoms.

Pasak Goetscho ir Daviso (2000), kokybės kultūra yra įdiegta organizacijose, jeigu:

- jos darbuotojų elgesys atitinka šūkius;
- aktyviai siekiama klientų indėlio ir jis panaudojamas kokybei nuolat gerinti;
- darbuotojai dalyvauja ir yra įgalioti;
- darbas atliekamas komandose;
- aukščiausieji vadovai yra įsipareigoję ir dalyvaujantys;
- kokybei nuolat gerinti teikiama pakankamai išteklių;
- suteikiamas švietimas ir mokymas, siekiant užtikrinti, kad visų lygmenų darbuotojai turėtų žinių ir įgūdžių, būtinų kokybei nuolat gerinti;
- motyvacijos ir skatinimo sistema grindžiama indėliais į nuolatinę kokybės gerinimą;

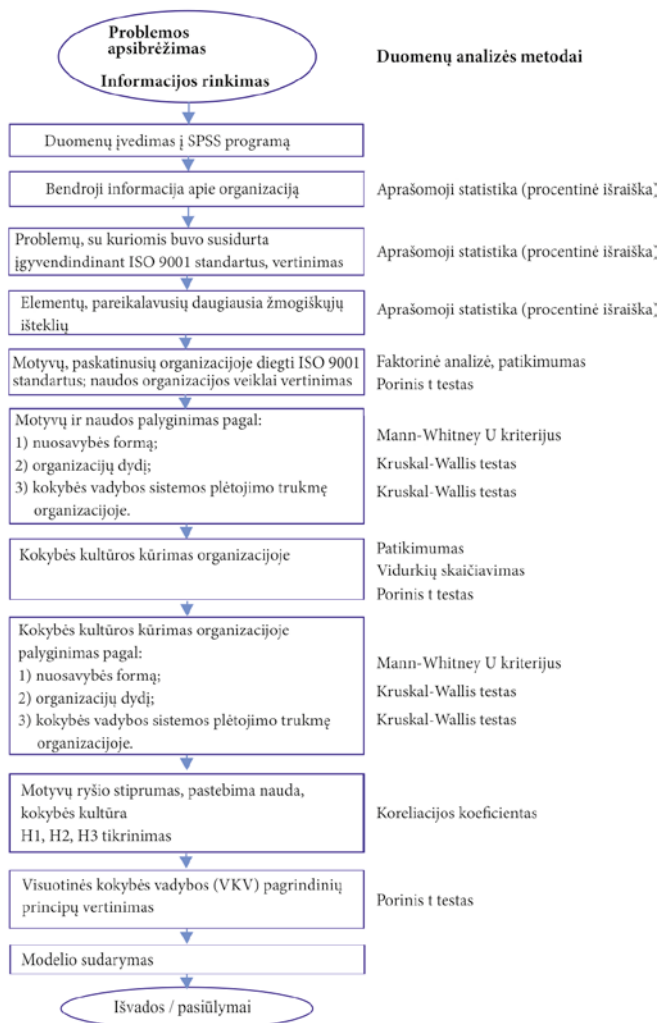
- darbuotojai suvokiami kaip vidiniai klientai;
- tiekėjai laikomi partneriais.

Norint sukurti kokybės kultūrą, valdant tokį kaitos procesą kaip ISO 9000, reikia nukreipti darbuotojų požiūrį kaitos link. Jei nėra numatomos ir valdomos reakcijos į pokyčius, kaitos procesas bus bereikalingai skausmingas ir galbūt nesėkmingas (Jick, 1993). Labai svarbu, kad organizacija būtų pasirengusi pokyčiams prieš bandydama įgyvendinti ir valdyti bet kokius pokyčius (Armenakis ir Harris, 2002; Kotter, 1996; Luecke, 2003), nes tyrimai parodė, jog apie 70 proc. visų pokyčių programų žlunga (Balogun Hailey, 2004). Taigi, kad organizacija būtų pasirengusi pokyčiams, By (2007) siūlo, kad tokie veiksniai kaip skubos vizijos ir pojūčio sukūrimas, plataus masto veiksmų įgaliojimas, pokyčių vizijos perdavimas ir energijos bei įsipareigojimų sutelkimas yra būtini. Vakolos ir Nikolaou (2005) nuomone, siekiant padidinti pasirengimo pokyčiams lygį, veiksmingas bendravimas, aukščiausių vadovų įsipareigojimas, išteklių paskirstymas, geri ir veiksmingi darbo santykiai, apdovanojimai, mokymai ir dalyvavimas planuojant ir įgyvendinant yra labai svarbūs.

Pabrėžiant organizacinės kultūros svarbą sėkmingai visuotinės kokybės vadybos integracijai organizacijoje reikia pažymėti, kad iki šiol, deja, nėra gerai žinoma, kaip sukurti ir puoselėti visuotinei kokybės vadybos sistemai plėtoti tinkamą organizacinę kultūrą. Dėl šios priežasties visuotinės kokybės vadybos integravimas organizacijose labai dažnai nutrūksta.

4. EMPIRINIS TYRIMAS: KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS SĄLYGŲ, NAUDOS BEI KOKYBĖS KULTŪROS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Teorinėje dalyje buvo numatyti ir išskirti kokybės vadybos sistemos motyvai, naudos bei kokybės kultūros veiksniai; sudarytas keturių kvadrantų modelis, pagal kurį organizacijos suskirstytos į keturias grupes, grindžiant prielaida, kad organizacijų kokybės kultūra bręsta laikui bėgant ir pradinės pastangos įdiegti kokybės sistemą organizacijoje.



Šiame darbo skyriuje aptariamas empirinis tyrimas, leidžiantis teorinę teiginių sistemą patikrinti praktiškai. Empirinis tyrimas pateikiamas dviejuose šio skyriaus poskyriuose. Pirmame poskyryje pristatomas empirinio tyrimo metodologinis pagrindimas, t. y. empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės, imties sudarymo principai, tyrimo metodai. Antrame šio skyriaus poskyryje apžvelgiami empirinio tyrimo rezultatai, jų interpretacija ir išvados.

18 pav. Disertacijos empirinio tyrimo organizavimo schema (parengta autoriaus)

4.1. Empirinio tyrimo metodologinis pagrindimas

Tyrimo objektas. Empirinio tyrimo objektas yra kokybės vadybos sistemos diegimo organizacijose motyvai ir gautos naudos bei kokybės kultūros organizacijoje veiksniai.

Empirinio tyrimo tikslas. Empirinio tyrimo tikslas yra nustatyti, kaip teorinio tyrimo pagrindu išskirti kokybės vadybos sistemos diegimo organizacijose motyvai ir gauta nauda veikia kokybės kultūrą organizacijoje.

Empirinio tyrimo uždaviniai. Siekiant tyrimo tikslo, buvo išskirti šie uždaviniai:

1. Nustatyti pagrindines problemas ir išskirti daugiausia žmogiškųjų išteklių pareikalavusių elementų organizacijoms diegiant ISO 9001:2000 standartą.
2. Įvertinti pagrindinius ISO 9001 standarto diegimo Lietuvoje sertifikuotose įmonėse motyvus ir naudą.
3. Palyginti pagrindinius ISO 9001 standarto diegimo Lietuvoje sertifikuotose įmonėse motyvus ir naudą pagal organizacijos nuosavybės formą, organizacijos dydį ir kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę.
4. Išnagrinėti kokybės kultūros kūrimo organizacijoje veiksnius ir palyginti juos pagal organizacijos nuosavybės formą, organizacijos dydį ir kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę.
5. Nustatyti motyvų įdiegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje, pastebimos naudos ir kokybės kultūros sąsajas.
6. Išanalizuoti kokybės vadybos sistemos bei atskirų visuotinės kokybės vadybos (VKV) principų įtaką organizacijos kokybės kultūros vytimuisi.

Empirinio tyrimo hipotezės:

H1. Yra reikšmingas ir teigiamas kokybės vadybos sistemos diegimo motyvų ir gaunamos naudos ryšys.

H2. Yra reikšmingas ir teigiamas kokybės vadybos sistemos diegimo motyvų ir kokybės kultūros ryšys.

H3. Yra reikšmingas ir teigiamas gaunamos naudos, įdiegus kokybės vadybos sistemą, ir kokybės kultūros ryšys.

H4. Yra reikšmingas atskirų kokybės vadybos principų ir kokybės kultūros ryšys.

Empirinio tyrimo vykdymo laikotarpis. Tyrimas buvo atliktas 2013 m. birželį–rugsėjį. Respondentai buvo atrinkti pasinaudojus oficialiame Lietuvos standartizacijos departamento tinklapyje esančiu įmonių, įdiegusių sertifikuotas kokybės vadybos sistemas, sąrašą (duomenis pateikė sertifikavimo įmonės). Pagal pateiktus 2013 m. rugsėjo 1 d. duomenis Lietuvoje sertifikuotas kokybės vadybos sistemas turėjo 1 468 įmonės. Anketinė apklausa buvo atlikta internetu, pasinaudojus internetinės anketų apklausos svetaine www.apklausa.lt, siekiant kuo didesnio įmonių skaičiaus. Sukurtos anketos nuoroda elektroniniu paštu buvo išsiųsta 1 400 įmonių (žiūrėti 12 priedą).

Empirinio tyrimo metodai

Tyrimo tikslui ir uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas.

Kiekybinio empirinio tyrimo duomenims surinkti taikytas anketinės apklausos metodas. Šis metodas leidžia lengvai formalizuoti surinktus duomenis, jais remiantis išmatuoti tiriamų objektų požymius ir įvertinti jų ryšius. Anketa sudaryta taip, kad tyrimo metu

būtų nustatytas kiekvieno tiriamo objekto kokybinis lygmuo (t. y. motyvacijos siekti kokybės vadybos sistemos organizacijoje, pastebimos naudos ir kokybės kultūros sąsajos bei kokybės kultūros „stiprumas“ organizacijoje). Empirinio tyrimo metu buvo naudojama ranginė skalė, kuri atspindi matuojamo požymio kokybės dinamiką. Išmatavus kiekvieno požymio kokybės dinamiką galima įvertinti visus požymių tarpusavio ryšius. Aptarsime kiekvieną klausimų bloką. Teorinio tyrimo metu buvo išskirti pagrindiniai ISO standartų diegimo organizacijose motyvai ir nauda.

Tyrimo uždaviniams įgyvendinti buvo sukurta anketa (žr. 1 priedą). Pagrindinės anketoje išskirtos sritys, atlikus literatūros tyrimą:

- 1) pagrindinės problemos ir daugiausia žmoniškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti pareikalavę elementai;
- 2) ISO 9001 standarto diegimo motyvai Lietuvoje;
- 3) sertifikavimo nauda organizacijos veiklai;
- 4) organizacijos kokybės kultūra;

Tyrimo kokybei užtikrinti ir tikslams pasiekti tyrimo anketa struktūriškai padalyta į tris dalis, sudarytas iš 19 klausimų (žr. 1 priedą):

Pirmoje anketos dalyje pateikti klausimai skirti bendrai informacijai apie organizaciją surinkti. Pirmą dalį sudaro 8 klausimai, iš kurių:

- 1 ir 2 klausimai skirti organizacijos veiklios tipui ir organizacijos dydžiui išsiaiškinti;
- 3 ir 8 klausimai skirti atsakingiems už kokybę organizacijoje asmenims išsiaiškinti;
- 4 klausimas nustato kokybės vadybos sistemos plėtojimo metus organizacijoje;
- 5, 6 ir 7 klausimai skirti kokybės vadybos sistemos svarbai organizacijoje atskleisti bei organizacijos pastangoms siekiant kokybės įvertinti.

Antroje anketos dalyje „Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 standartus“:

- 9 klausimas skirtas problemoms, su kuriomis buvo susidurta įgyvendinant ISO 9001 standartus, nustatyti.
- 10 klausimas skirtas daugiausia žmoniškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti pareikalavusiems elementams nustatyti;
- 11 klausimas skirtas pagrindiniams ISO 9001 standarto diegimo motyvams organizacijose nustatyti;
- 12 klausimo blokas atskleidžia ISO 9001 standarto naudą organizacijos veiklai.
- Trečiąją anketos dalį sudaro 7 blokai, joje nagrinėjama kokybės kultūra organizacijoje.
- 13 klausimų blokas yra orientuotas į kokybės vizijos formulavimą organizacijoje;
- 14 klausimų blokas – valdymo praktika;
- 15 klausimų blokas – sistemų organizacijoje palaikymas;
- 16 klausimų blokas – motyvacija ir atlygis;
- 17 klausimų blokas – bendravimas organizacijoje;
- 18 klausimų blokas – elgsena;

13–18 klausimų blokai sudaryti, kad padėtų išsiaiškinti kokybės kultūros kūrimo klausimus organizacijoje bei tyrimo metu nustatyti „stipri“ ar „silpna“ kokybės kultūra organizacijoje.

19 klausimų blokas skirtas pagrindinių VKV principų įtakai kokybės kultūrai organizacijoje nustatyti.

Empirinio tyrimo modelis:

$$z_{\alpha} = 2\Delta \sqrt{\frac{Nn}{N-n}}$$

čia z_{α} – patikimumas

n – imties dydis (314)

Δ – paklaidos dydis (0,05)

N – generalinės visumos dydis (šiuo atveju 1 468 įmonės).

Duomenų analizės metodai. Rezultatams tvarkyti bei statistinei analizei atlikti buvo naudotas SPSS 16.0 programiniu paketu. Skaičiuota anketos skalių aprašomoji statistika – vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, procentinis respondentų atsakymų pasiskirstymas. Tyrimo uždaviniams pasiekti taikyti skirtingi statistinės analizės metodai. Taip pat naudota MS Excel programa ir grafinis vaizdavimo metodas.

Bendroji informacija apie organizaciją. Skaičiuota aprašomoji statistika (*frequencies* ir *descriptives*).

Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 standartus. Siekiant įvertinti problemas, su kuriomis buvo susidurta įgyvendinant ISO 9001 standartus, elementus, pareikalavusius daugiausia žmoniškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti, buvo skaičiuojamas procentinis respondentų vertinimų pasiskirstymas.

Motyvams, paskatinusiems organizacijoje diegti ISO 9001 standartus, įvertinti pirmiausia buvo paruošti duomenys. Buvo atlikta skalės teiginių faktorinė analizė – pagrindinių komponentių analizė su *varimax* sukiniu ir patikrintas skalės patikimumas apskaičiuojant Kronbacho α vidinio suderinamumo rodiklį. Siekiant įvertinti vidinius ir išorinius motyvus, paskatinusius diegti ISO 9001 standartus, buvo taikoma aprašomoji statistika (*descriptives*). Siekiant nustatyti, kurie motyvai – vidiniai ar išoriniai – labiau paskatino diegti ISO 9001 standartus, pirmiausia apskaičiuotas kiekvieno respondento bendras skalės vertinimas, naudojant kintamųjų transformaciją *Compute* ir apskaičiuotas bendras visos skalės respondentų vertinimo vidurkis atskirai vidiniams bei išoriniams motyvams nustatyti. Tuomet, pritaikius porinį T testą, buvo patikrinta, kurie motyvai – vidiniai ar išoriniai – labiau paskatino diegti ISO 9001 standartus.

Siekiant palyginti pagal nuosavybės formą, kaip vidiniai ir išoriniai motyvai paskatino diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, buvo taikytas Mann-Whitney neparametrinis kriterijus. Lyginant pagal organizacijos dydį ir pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje, buvo taikytas Kruskal-Wallis neparametrinis kriterijus.

ISO 9001 standarto naudai organizacijos veiklai įvertinti duomenys buvo ruošiami ir apdorojami taip pat, kaip ir apdorojant motyvus, paskatinusius organizacijoje diegti ISO 9001 standartus.

Siekiant palyginti pagal nuosavybės formą, kokia buvo vidinė ir išorinė nauda įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje, buvo taikytas Mann-Whitney neparametrinis kriterijus. Lyginant pagal organizacijos dydį ir pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje, buvo taikytas Kruskal-Wallis neparametrinis kriterijus.

Kokybės kultūros kūrimas organizacijoje. Pirmiausia buvo paruošti duomenys. Patikrintas skalės ir subskalių patikimumas apskaičiuojant Kronbacho α vidinio suderinamumo rodiklį.

Siekiant įvertinti kiekvieną veiksnių matuojančius teiginius, buvo taikoma aprašomoji statistika (*descriptives*). Tam, kad būtų galima nustatyti, kokie veiksniai buvo svarbiausi kuriant kokybės kultūrą, pirmiausia apskaičiuotas kiekvieno respondento bendras skalės vertinimas, naudojant kintamųjų transformaciją *Compute*, ir atskirai kiekvieno veiksnio bendras visos skalės respondentų vertinimo vidurkis. Tuomet, pritaikius porinį T testą, buvo patikrinta, kurie veiksniai yra svarbiausi kuriant kokybės kultūrą.

Klausimyno skalių tarpusavio sąsajos. Tiesinio kintamųjų ryšio stiprumas buvo tikrinamas skaičiuojant Spearman koreliacijos koeficientą. Dviejų požymių ryšys laikomas (Cohen, 1988 cit. plg. Pallant, 2001):

- labai silpnu, kai $r < 0,29$;
- silpnu, kai $0,3 < r < 0,49$;
- vidutiniu, kai $0,5 < r < 0,69$;
- stipriu, kai $0,7 < r < 0,89$;
- labai stipriu, kai $0,9 < r < 1$.

VKV pagrindiniai principai. Siekiant nustatyti, kurie VKV pagrindiniai principai labiausiai veikia kokybės kultūrą organizacijoje, pirmiausia apskaičiuotas kiekvieno respondento bendras skalės vertinimas, naudojant kintamųjų transformaciją *Compute*, ir bendras visos skalės respondentų vertinimo vidurkis. Tuomet, pritaikius porinį T testą, buvo patikrinta, kurie VKV pagrindiniai principai labiausiai veikia kokybės kultūrą organizacijoje.

Duomenų paruošimas. Ruošiant duomenis buvo:

- patikrintas klausimyno atskirų skalių validumas, atlikta klausimyno teiginių faktorinė analizė – pagrindinių komponentų analizė su *varimax* sukiniu;
- patikrintas klausimyno skalių patikimumas apskaičiuojant Kronbacho α vidinio suderinamumo rodiklį.

Skalė „ISO 9001 standarto motyvai organizacijos veiklai“

Atlikus faktorinę analizę, gautas Kaizerio, Mejerio ir Olkino (toliau – KMO) rodiklis 0,709 rodo, kad kintamieji yra tinkami faktorinei analizei atlikti. Atliekant pagrindinę komponentų analizę, buvo išskirti 2 faktoriai (vidiniai motyvai ir išoriniai motyvai). Jie kartu paaiškina 54,78 proc. duomenų dispersijos. Vidinių motyvų faktoriuje išsiskyrė vienas kintamasis „Aukščiausios valdžios sprendimas“, kurio svoris mažesnis nei 0,4 (Čekanavičius, Murauskas, 2002) (žr. 3 priedo 4 lentelę). Visi kiti kintamieji tinkamai „su-krito“ į vidinių ir išorinių motyvų faktorius. Tačiau patikrinus šių subskalių patikimumą, apskaičiuojant Kronbacho α vidinio suderinamumo rodiklį, paaiškėjo, kad abi subskalės labai patikimos (*Cronbach α* > 0,8) (Henkel, 1976) (žr. 8 lentelę). Tai rodo, kad sudarytos subskalės ir pati skalė yra patikima. Remiantis gautais skalės ir subskalių patikimumo rodikliais, buvo nuspręsta palikti vidinį motyvą matuojantį teiginį „Aukščiausios valdžios sprendimas“.

8 lentelė. Skalės „ISO 9001 standarto motyvai organizacijos veiklai“ vidinis suderinamumas

Skalės pavadinimas	Teiginių skaičius	Kronbacho α koeficientas
Vidiniai motyvai	9	0,843
Išoriniai motyvai	9	0,899
ISO 9001 standarto motyvai organizacijos veiklai	18	0,877

Apibendrinant galima teigti, kad gauti validumo ir patikimumo rodikliai rodo, jog skalė „ISO 9001 standarto motyvai organizacijos veiklai“ tinkamai matuoja vidinius ir išorinius motyvus.

Skalė „ISO 9001 standarto nauda organizacijos veiklai“

Atlikus faktoringę analizę, gautas Kaizerio, Mejerio ir Olkino (toliau KMO) rodiklis 0,832 rodo, kad kintamieji yra tinkami faktorinei analizei atlikti. Atliekant pagrindinę komponentių analizę, buvo išskirti 2 faktoriai (vidinė nauda ir išorinė nauda). Jie kartu paaiškina 64,95 proc. duomenų dispersijos. Vidinės naudos faktoriuje išsiskyrė kintamasis „Padidėjęs klientų pasitenkinimas“, o išorinės naudos faktoriuje – kintamasis „Pagerėjęs pelningumas“, kurių svoriai mažesni nei 0,4, o jų svoris kituose faktoriuose yra daug didesnis (Čekanavičius, Murauskas, 2002) (žr. 5 priedo 8 lentelę). Visi kiti kintamieji tinkamai „sukrito“ į vidinių ir išorinių motyvų faktorius. Tačiau patikrinus šių subskalinių patikimumą, apskaičiuojant Kronbacho α vidinio suderinamumo rodiklį, nustatyta, kad abi subskalės patikimos (Cronbach $\alpha > 0,8$) (Henkel, 1976) (žr. 8 lentelę). Tai rodo, kad sudarytos subskalės ir pati skalė yra patikima. Remiantis gautais skalės ir subskalių patikimumo rodikliais, buvo nuspręsta palikti abu teiginius tolesniems tyrimo etapams atlikti.

9 lentelė. Skalės „ISO 9001 standarto nauda organizacijos veiklai“ vidinis suderinamumas

Skalės pavadinimas	Teiginių skaičius	Kronbacho α koeficientas
Vidinė nauda	10	0,925
Išorinė nauda	8	0,907
ISO 9001 standarto nauda organizacijos veiklai	18	0,945

Apibendrinant galima teigti, kad gauti validumo ir patikimumo rodikliai rodo, jog skalė „ISO 9001 standarto nauda organizacijos veiklai“ tinkamai matuoja vidinę ir išorinę naudą.

Skalė „Kokybės kultūros kūrimas organizacijoje“. Siekiant patikrinti kokybės kultūros kūrimą organizacijoje matuojančių subskalių patikimumą, buvo skaičiuojamas Kronbacho α vidinio suderinamumo rodiklis. Nustatyta, kad penkios iš šešių subskalių labai patikimos (Cronbach $\alpha > 0,8$), subskalės „Motyvacija ir atlikygis“ patikimumas yra

pakankamas (*Cronbach $\alpha > 0,6$*) (Henkel, 1976) (žr. 10 lentelę). Tai rodo, kad sudarytos subskalės ir pati skalė yra patikima.

10 lentelė. Skalės „Kokybės kultūros kūrimas organizacijoje“ vidinis suderinamumas

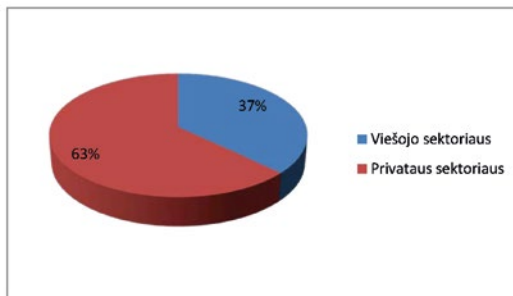
Skalės pavadinimas	Teiginių skaičius	Kronbacho α koeficientas
Organizacijos vizija	6	0,951
Valdymo praktika	4	0,827
Sistemų organizacijoje palaikymas	4	0,821
Motyvacija ir atlygis	12	0,660
Bendravimas organizacijoje	7	0,862
Elgsena	4	0,898
Kokybės kultūros kūrimas organizacijoje	37	0,923

Siekiant palyginti rezultatus pagal demografinius rodiklius, pirmiausia buvo patikrinta normalumo prielaida, naudojant Kolmogorovo ir Smirnovą testą. Šis testas parodė, kad matuojami kintamieji nėra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį, todėl patenkinti normalumo prielaidos negalime ($p < 0,05$). Remiantis šiais rezultatais, atliekant kinamųjų palyginimus, buvo nuspręsta taikyti neparametrinius kriterijus.

4.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

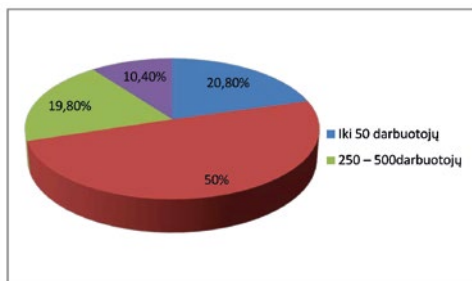
4.2.1 Bendroji informacija apie organizaciją

Tyrimo dalyvavo 3 proc. viešojo sektoriaus ir 63 proc. privataus sektoriaus įmonių (žr. 19 pav.).



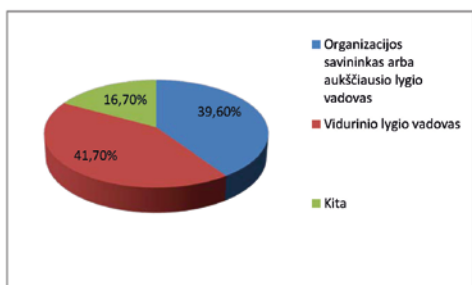
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuosavybės formą

Daugiausia tyrimo dalyvavo įmonės, turinčios nuo 50 iki 249 darbuotojų (50 proc.). Penktadalis respondentų nurodė, kad jų įmonėje dirba iki 50 darbuotojų (20,8 proc.), taip pat penktadalis teigė, kad jų įmonė susideda iš 250–500 darbuotojų (19,8 proc.). Šiame tyrimo dalyvavo 10 įmonių, kuriose dirba per 500 darbuotojų (10,4 proc.) (žr. 20 pav.).



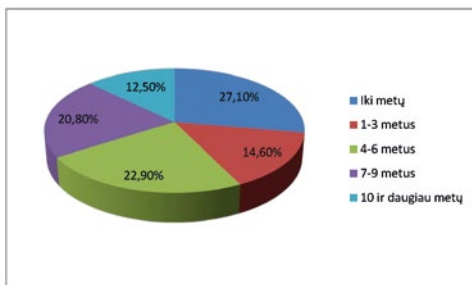
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį

Respondentų buvo prašoma nurodyti savo statusą. Nustatyta, kad šiame tyrime dalyvaujančių organizacijos savininkų arba aukščiausio lygio vadovų ir vidurinio lygio vadovų skaičiaus procentinė išraiška panaši (39,6 proc. ir 41,7 proc. atitinkamai) (žr. 21 pav.).



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal statusą

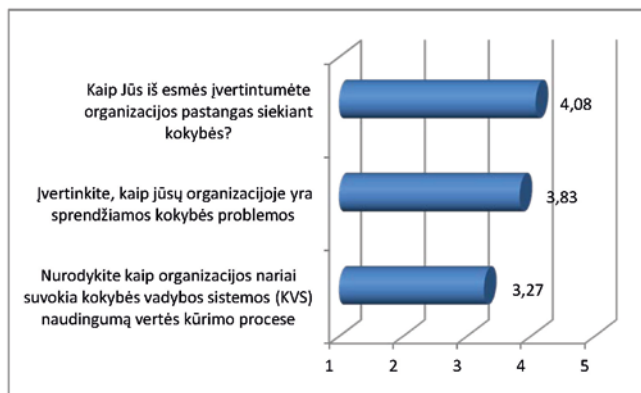
Nustatyta, kad šiame tyrime dalyvavo 26 įmonės, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama iki vienerių metų (27,1 proc.), 14 įmonių, kuriose ši sistema plėtojama 1–3 metus (14,6 proc.), 22 įmonės, kuriose ji plėtojama 4–6 metus (22,9 proc.), 20 įmonių, kuriose ši sistema plėtojama 7–9 metus, 12 įmonių, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama 10 ir daugiau metų (12,5 proc.) (žr. 22 pav.).



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kiek metų organizacijoje yra plėtojama kokybės vadybos sistema

Pasiteiravus respondentų, kaip kokybės vadybos sistemos (KVS) naudingumą vertės kūrimo procese vertina organizacijos nariai, nustatyta, kad, respondentų nuomone, organizacijų nariai nei vertina, nei nevertina kokybės vadybos sistemos) naudingumo vertės kūrimo procese, nes gautas vertinimo vidurkis išreiškia neutralią vertinimo poziciją (vertinimo vidurkis – 3,27). Tačiau, įvertinus gautų duomenų standartinį nuokrypį (SD = 0,888) (žr. 2 priedo 1 lentelę), galima teigti, kad respondentų nuomonė šiuo klausimu yra skirtinga. Vieni respondentai teigia, kad organizacijos nariai visiškai nevertina (mažiausia pasirinkimo reikšmė 1 – „visiškai nevertina“), kiti – kad organizacijos nariai labai vertina kokybės vadybos sistemos naudingumą vertės kūrimo procese (mažiausia pasirinkimo reikšmė 5 – „labai vertina“).

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tyrime dalyvavusiose įmonėse kokybės problemos yra sprendžiamos veiksmingai (vertinimo vidurkis – 3,83), organizacijos pastangos siekiant kokybės respondentų taip pat buvo įvertintos gerai (vertinimo vidurkis – 4,08) (žr. 23 pav.).



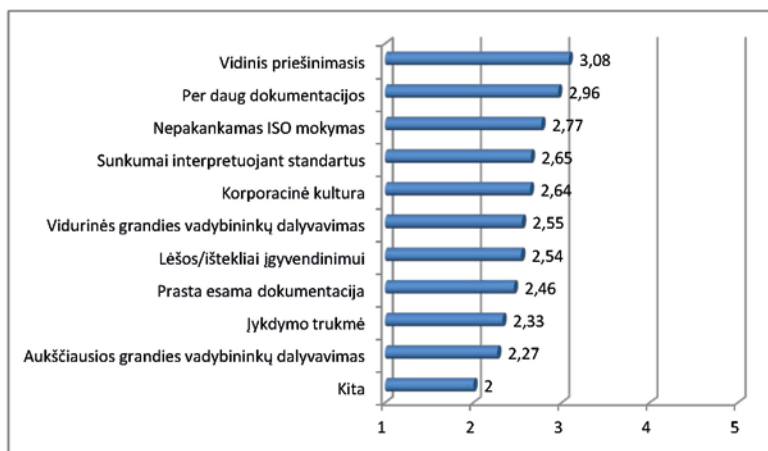
23 pav. Respondentų nuomonė apie KVS kuriant naudingumą vertę, apie tai, kaip yra sprendžiamos kokybės problemos organizacijoje, apie organizacijos pastangas siekiant kokybės (vertinimo vidurkiai)

4.2.2. Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 standartus

25 paveiksle pateikta respondentų nuomonė, su kokiomis problemomis buvo susidurta jų organizacijose diegiant ISO 9001 standartus. Remiantis 6 paveiksle pateiktais duomenimis, galima teigti, kad konkrečių problemų, su kuriomis būtų susidurta diegiant ISO 9001 standartus (visi gauti problemų vertinimo vidurkiai yra mažesni už 4 balus), nebuvo. Kita vertus, būtų galima teigti, kad respondentai buvo linkę labiau sutikti, negu nesutikti, kad diegiant ISO 9001 standartus buvo susidurta su vidiniu priešinimusi (vertinimo vidurkis – 3,08). Būtų galima paminėti problemas, kurios buvo įvertintos neutralią poziciją reiškiančiu balu (vertinimo vidurkis buvo ~3). Tai reiškia, kad respondentai neturėjo aiškios nuomonės vertindami šias problemas: nepakankamas ISO mokymas (vertinimo vidurkis – 2,77), sunkumai interpretuojant standartus (vertinimo vidurkis – 2,65), per

daug dokumentacijos (vertinimo vidurkis – 2,96), prasta esama dokumentacija (vertinimo vidurkis – 2,46), vidinis priešinimasis (vertinimo vidurkis – 2,65), korporacinė kultūra (vertinimo vidurkis – 2,64), lėšos / išteklių standartams įgyvendinti (vertinimo vidurkis – 2,54), vidurinės grandies vadybininkų dalyvavimas (vertinimo vidurkis – 2,55). Tačiau, pažvelgus į gautų duomenų standartinius nuokrypius (žr. 2 priedo 2 lentelę), matyti, kad respondentų atsakymai yra pasiskirstę nevienodai (mažiausia pasirinkimo reikšmė 1 – „visiškai ne“, didžiausia pasirinkimo reikšmė 5 – „tikrai taip“). Tai rodo, kad respondentai, vertindami problemas, su kuriomis buvo susidurta įgyvendinant ISO 9001 standartus, neturėjo bendros nuomonės – vienų nuomone, su minėtomis problemomis buvo susidurta, kitų nuomone – ne.

Reiktų paminėti, kad problemos, su kuriomis, respondentų nuomone, ISO 9001 standartų įgyvendinimo metu nebuvo susidurta, yra: įvykdymo trukmė (vertinimo vidurkis – 2,33), aukščiausios grandies vadybininkų dalyvavimas (vertinimo vidurkis – 2,27).



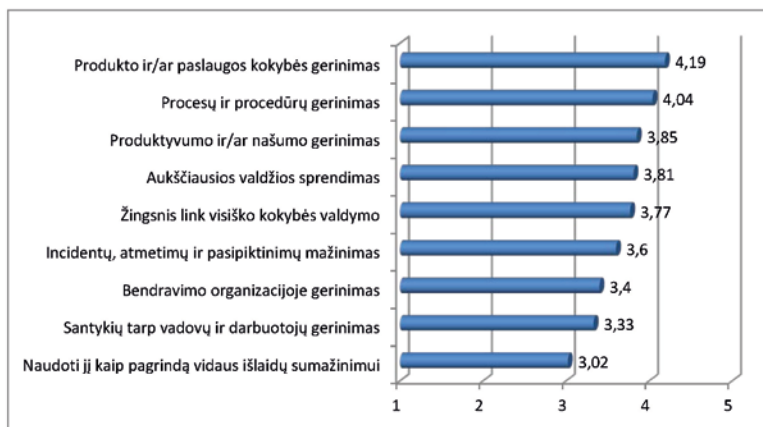
24 pav. Problemos, su kuriomis buvo susidurta įgyvendinant ISO 9001 standartus (vertinimo vidurkiai)

Atliktos apklausos rezultatai rodo, kad negalima būtų aiškiai išskirti, kurie elementai reikalavo daugiausia žmogiškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti, nes vertinant visus pateiktus elementus buvo gautas vidutinis vertinimo balas (~3 – „nei taip, nei ne“), reiškiantis neutralią vertinimo poziciją (žr. 26 pav.). Tačiau, pažvelgus į gautus standartinius nuokrypius, kurie atskleidžia nevienodą respondentų nuomonę apie gautą vidurkį (žr. 2 priedo 2 lentelę), galima teigti, kad respondentų nuomonė vertinant šiuos elementus buvo skirtinga: vieni teigė, kad visi pateikti elementai reikalavo žmogiškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti (didžiausia pasirinkimo reikšmė 5 – „tikrai taip“), kiti nurodė, kad nė vienas iš pateiktų elementų nereikalavo žmogiškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti (mažiausia pasirinkimo reikšmė 1 – „visiškai ne“). Kita vertus, galima būtų išskirti šias tendencijas: respondentai buvo linkę labiau sutikti, negu nesutikti, kad daugiausia žmogiškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti pareikalavo dokumentacijos ir duomenų kontrolė (vertinimo vi-

durkis – 3,17), vidiniai auditai (vertinimo vidurkis – 3,15), kokybės sistema (vertinimo vidurkis – 3,08), korekciniai ir prevenciniai veiksmai (vertinimo vidurkis – 3,04).



25 pav. Daugiausia žmogiškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti pareikalavusių elementų vertinimas (vertinimo vidurkiai)



26 pav. Vidinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimas (vertinimo vidurkiai)

Siekiant įvertinti, kokie motyvai paskatino organizacijas diegti ISO 9001 standartus, nustatyta, kad diegti ISO 9001 standartus paskatino dauguma šių vidinių motyvų: produktyvumo ir / ar našumo gerinimas (vertinimo vidurkis – 3,85), incidentų, atmeti-

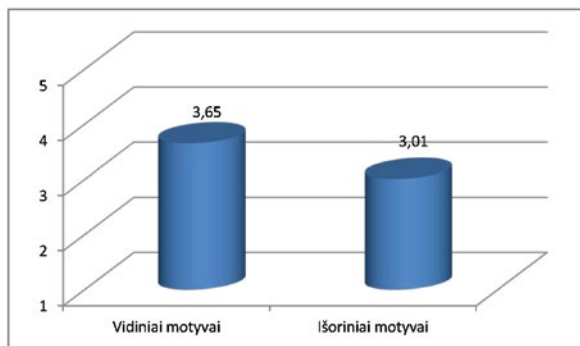
mų ir pasipiktinimų mažinimas (vertinimo vidurkis – 3,6), procesų ir procedūrų gerinimas (vertinimo vidurkis – 4,04), produkto ir / ar paslaugos kokybės gerinimas (vertinimo vidurkis – 4,19), žingsnis link visiško kokybės valdymo (vertinimo vidurkis – 3,77), aukščiausios valdžios sprendimas (vertinimo vidurkis – 3,81). Iš 27 paveikslu matyti, kad respondentai buvo neutralios nuomonės vertindami šiuos vidinius motyvus: „Naudoti jį kaip pagrindą vidaus išlaidoms sumažinti“ (vertinimo vidurkis – 3,02), „Bendravimo organizacijoje gerinimas“ (vertinimo vidurkis – 3,4), „Santykių tarp vadovų ir darbuotojų gerinimas“ (vertinimo vidurkis – 3,33). Didelis šių vidinių motyvų standartinis nuokrypis reiškia, kad respondentų nuomonė buvo skirtinga: vieni teigė, kad šie motyvai visiškai neskaito diegti ISO 9001 standartų organizacijoje (mažiausia pasirinkimo reikšmė 1 – „visiškai ne“), kiti nurodė, kad šie vidiniai motyvai tikrai skatino diegti ISO 9001 standartus organizacijoje (mažiausia pasirinkimo reikšmė 5 – „tikrai taip“) (žr. 4 priedo 5 lentelę).

Respondentų, vertinusių, kokie išoriniai motyvai paskatino diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, nuomonė buvo labai skirtinga išskyrus nuomonę dėl motyvo „Organizacijos įvaizdžio gerinimas“ (vertinimo vidurkis – 4). Respondentų teigimu, šis motyvas išties paskatino organizacijoje diegti ISO 9001 standartus. Kitų išorinių motyvų vertinimo vidurkiai yra artimi vidutinei vertinimo reikšmei (vertinimo vidurkiai ~3), kuri atspindi neutralią nuomonę (žr. 27 pav). Tačiau pažvelgus į gautus standartinis nuokrypius, kurie yra išties dideli, teigiama, kad likusius išorinius motyvus vertinusių respondentų atsakymai yra labai nevienodi vertinimo vidurkių atžvilgiu. Tai reiškia, kad vieni respondentai laikėsi nuomonės, kad šie išoriniai motyvai visiškai neskaito diegti ISO 9001 standartų organizacijoje (mažiausia pasirinkimo reikšmė 1 – „visiškai ne“), kiti nurodė, kad jie tikrai skatino diegti ISO 9001 standartus organizacijoje (didžiausia pasirinkimo reikšmė 5 – „tikrai taip“) (žr. 4 priedo 6 lentelę). Remiantis gautais rezultatais, galima būti išskirti šias tendencijas: respondentai buvo linkę labiau sutikti negu nesutikti, kad siekis būti sektinu pavyzdžiu tiekėjams (vertinimo vidurkis – 3,21), sąlyga varžytis sektoriuje (vertinimo vidurkis – 3,15), rinkos dalies išlaikymas ir / ar didinimas (vertinimo vidurkis – 3,02), konkurencinis pranašumas (vertinimo vidurkis – 2,96), Mūsų konkurentai sertifikuoti pagal ISO 9001 (vertinimo vidurkis – 2,87), Naudoti jį kaip skatinamąjį ir/ar marketingo... (vertinimo vidurkis – 2,85), Reikalavimas ir/ar spaudimas iš klientų (vertinimo vidurkis – 2,73), Tiesioginis kelias į naują rinką (vertinimo vidurkis – 2,58).



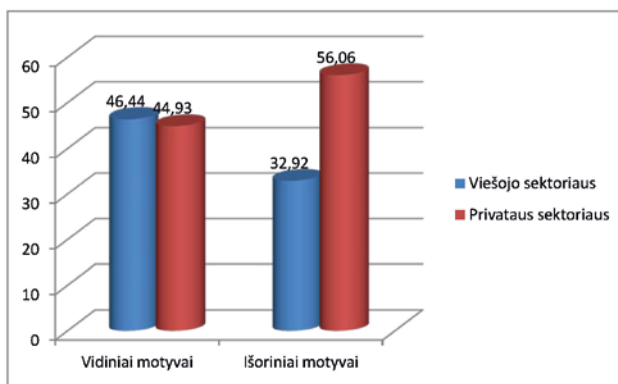
27 pav. Išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimas (vertinimo vidurkiai)

Tyrimų rezultatai atskleidė, kad vidiniai motyvai (vertinimo vidurkis – 3,65) labiau paskatino diegti ISO 9001 standartus organizacijose negu išoriniai motyvai (vertinimo vidurkis – 3,01) (žr. 28 pav.), nes pritaikius porinį t testą gauti vertinimų vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ($p = 0,000$) (žr. 4 priedo 7 lentelę).



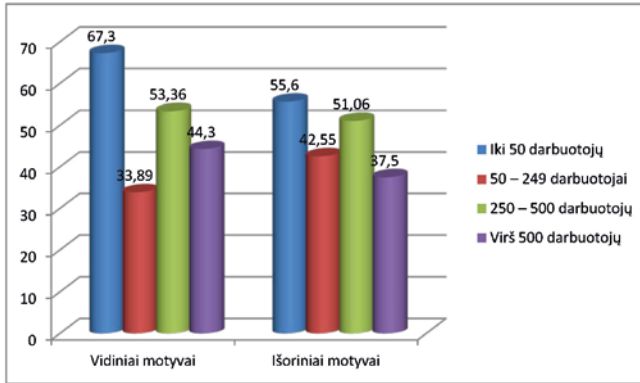
28 pav. Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas (vertinimo vidurkiai)

Atlikus rezultatų palyginimą pagal įmonių nuosavybės formą, gauti statistiškai reikšmingi grupių vertinimų skirtumai tik išorinių motyvų atveju ($p < 0,05$) (žr. 8 priedo 20 lentelę). Tai reiškia, kad ne visas privataus ir viešojo sektoriaus įmonės išoriniai motyvai vienodai paskatino diegti ISO 9001 standartus. Kaip matyti iš 30 paveikslėlio, labiausiai išoriniai motyvai paskatino diegti ISO 9001 standartus privataus sektoriaus įmones (vidutinis rangas – 56,06). Lyginant vidinių motyvų vertinimus statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta ($p > 0,05$) (žr. 8 priedo 20 lentelę). Tai rodo, kad vidiniai motyvai panašiai skatino diegti ISO 9001 standartus viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse.



29 pav. Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas pagal skirtingą organizacijos nuosavybės formą (vidutiniai rangai)

Palyginus, kokie motyvai paskatino diegti ISO 9001 standartus skirtingo dydžio įmonėse, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tik vidinių motyvų atveju ($p < 0,05$). Tai reiškia, kad ne visas skirtingo dydžio įmonės vidiniai motyvai vienodai paskatino diegti ISO 9001 standartus. Kaip matyti iš 35 paveikslo, labiausiai vidiniai motyvai paskatino mažąsias įmones, turinčias iki 50 darbuotojų (vidutinis rangas – 67,3), mažiausiai – 50–249 darbuotojų turinčias įmones (vidutinis rangas – 33,89). Lyginant išorinių motyvų vertinimus statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta ($p > 0,05$) (žr. 8 priedo 21 lentelę). Tai rodo, kad išoriniai motyvai panašiai skatino diegti ISO 9001 standartus visose skirtingo dydžio įmonėse.

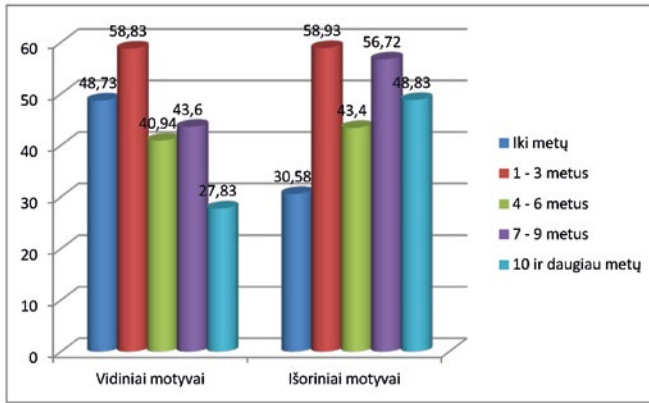


30 pav. Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinsiu diegti ISO 9001 standartus organizacijose, vertinimų palyginimas pagal organizacijos dydį (vidutiniai rangai)

Siekiant palyginti, kurie motyvai paskatino diegti ISO 9001 standartus skirtinga kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukme pasižyminčiose organizacijose, buvo atliktas lyginimas sujungus iki metų ir 1–3 metų kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę, taip pat šią trukmę išskaidžius į iki metų ir 1–3 metų. Taip trukmė buvo skaidoma tikslingai, siekiant patikrinti, ar motyvai skirtingai veikia įmones, kurios kokybės vadybos sistemą plėtoja iki metų ir kurios ją jau turi įsidedusias 1–3 metus. Rezultatai pateikti 31 ir 32 paveiksluose. Gauti skirtingi rezultatai pateikus skirtingą kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę.

Kai trukmė yra išskaidyta iki metų ir 1–3 metų, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai lyginant vidinių ir išorinių motyvų vertinimus ($p < 0,05$) (žr. 8 priedo 22 lentelę). Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad ne visas skirtinga kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukme pasižyminčias organizacijas vidiniai ir išoriniai motyvai vienodai paskatino diegti ISO 9001 standartus. Kaip matyti iš 36 paveikslo, labiausiai vidiniai motyvai paskatino diegti ISO 9001 standartus tas organizacijas, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus (vidutinis rangas – 58,83), mažiausiai – tas įmones, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 10 ir daugiau metų (vidutinis rangas – 27,83). Tuo tarpu išoriniai motyvai labiausiai paskatino diegti ISO 9001 standartus tas organizacijas, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama arba 1–3 metus (vidutinis rangas – 58,93),

kaip ir vidinių motyvų vertinimo atveju, arba 7–9 metus (vidutinis rangas – 56,72), mažiausiai – tas įmonės, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama iki metų (vidutinis rangas – 30,58) (žr. 31 pav.).

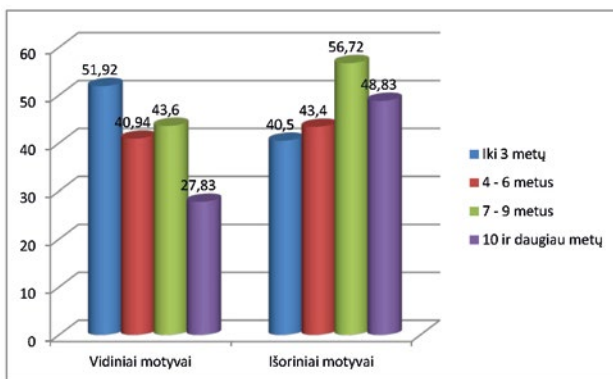


31 pav. Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje (vidutiniai rangai)

Kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę sujungus iki trejų metų, gautas vienas statistiškai reikšmingas skirtumas, vertinant vidinius motyvus ($p = 0,033$). Tuo tarpu išorinių motyvų atveju vertinimo skirtumai tapo statistiškai neberekšmingi ($p = 0,162$) (žr. 11 priedo 29 lentelę). Labiausiai vidiniai motyvai paskatino diegti ISO 9001 standartus tas organizacijas, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama iki 3 metų (vidutinis rangas – 51,92), mažiausiai – tas įmonės, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 10 ir daugiau metų (vidutinis rangas – 27,83) (žr. 33 pav.). Tuo tarpu išorinių motyvų atveju nustatyta, kad išoriniai motyvai vienodai paskatino diegti ISO 9001 standartus organizacijose, neatsižvelgiant į kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę, nes statistiškai reikšmingi skirtumai nebuvo nustatyti (žr. 11 priedo 29 lentelę).

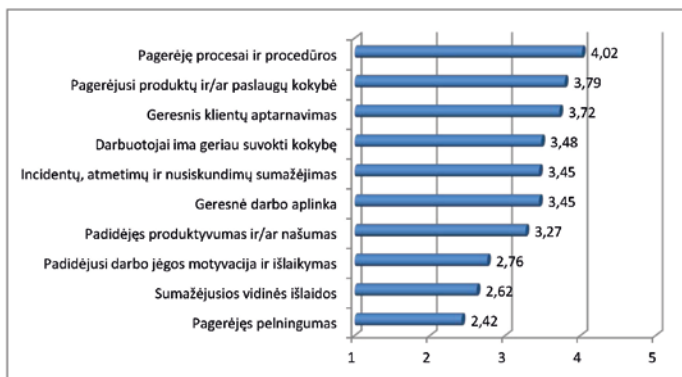
Išskaidžius trukmę buvo nustatyta, kad išoriniai motyvai labiausiai paskatino diegti ISO 9001 standartus tas organizacijas, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus (vidutinis rangas – 58,93) (žr. 31 pav.). Tai rodo, kad sujungus jaunas įmonės kokybės vadybos plėtojimo trukmės aspektu su tomis, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama nuo vieno iki trejų metų, rezultatai pakinta ir, tikėtina, neatspindi realios esamos padėties. Taigi galima teigti, kad kokybės vadybos plėtojimo trukmė – daugiau negu vieni metai – šiuo atveju yra reikšminga ISO 9001 standartams įdiegti, nes išoriniai motyvai diegti ISO 9001 standartus turi didžiausią reikšmę toms įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama jau daugiau negu vienus metus.

Remiantis šiais rezultatais, toliau darbe nuspręsta atlikti rezultatų analizę, kai kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmė išskaidyta į iki metų ir į 1–3 metų.



32 pav. Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje (vidiniai rangai)

Apklausoje rezultatai rodo, kad įdiegus ISO 9001 standartus didžiausia vidinė nauda, respondentų nuomone, ta, jog pagerėjo: procesai ir procedūros organizacijoje (vertinimo vidurkis – 4,02), produktų ir / ar paslaugų kokybė (vertinimo vidurkis – 3,79), klientų aptarnavimas (vertinimo vidurkis – 3,72). Respondentai taip pat buvo labiau linkę sutikti su tuo, kad įdiegus ISO 9001 standartus darbuotojai ėmė geriau suvokti kokybę (vertinimo vidurkis – 3,48), sumažėjo incidentų, atmetimų ir skundų (vertinimo vidurkis – 3,45), pagerėjo darbo aplinka (vertinimo vidurkis – 3,45), padidėjo produktyvumas ir / ar našumas (vertinimo vidurkis – 3,27). Išnagrinėjus kitus teiginius, galima teigti, kad respondentai buvo linkę labiau nesutikti su tuo, jog įdiegus ISO 9001 standartus pagerėjo pelningumas (vertinimo vidurkis – 2,42), sumažėjo vidinės išlaidos (vertinimo vidurkis – 2,62), padidėjo darbo jėgos motyvacija ir išlaikymas (vertinimo vidurkis – 2,76) (žr. 33 pav.). Gauti dideli standartiniai nuokrypiai rodo, kad respondentų nuomonė, vertinant visus vidinę naudą matuojančius veiksnius, buvo skirtinga (žr. 6 priedo 9 lentelę).



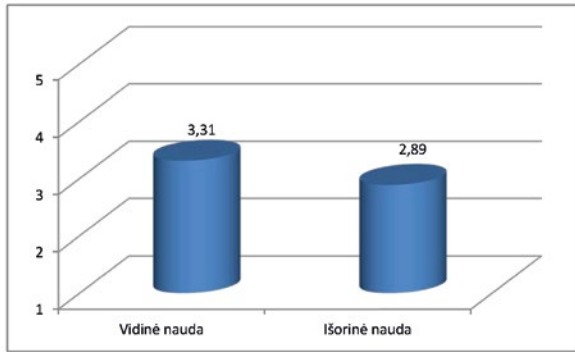
33 pav. ISO 9001 standarto vidinės naudos organizacijos veiklai vertinimas (vertinimo vidurkiai)

Pažvelgus į 35 paveikslą, matyti, kad įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje didžiausia išorinė nauda, respondentų nuomone, yra ta, kad padidėjo klientų pasitenkinimas (vertinimo vidurkis – 3,6), pagerėjo organizacijos įvaizdis rinkoje (vertinimo vidurkis – 3,6). Taip pat galima teigti, kad respondentai buvo linkę labiau sutikti su tuo, jog įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje atsirado didesnis konkurencinis pranašumas (vertinimo vidurkis – 3,02). Respondentų nuomone, įdiegus ISO 9001 standartus, nesumažėjo klientų auditų skaičius (vertinimo vidurkis – 2,23), nebuvo plečiamasi į tarptautines rinkas (vertinimo vidurkis – 2,48). Taip pat galima paminėti, kad respondentai buvo labiau linkę nesutikti su tuo, jog įdiegti ISO 9001 standartai organizacijoje būtų veiksminga skatinamoji ir / ar rinkodaros priemonė (vertinimo vidurkis – 2,58), kad įdiegus standartus pagerėjo tiekėjų kokybė (vertinimo vidurkis – 2,65), kad būtų buvęs sukurtas ir / ar pagerėjęs abipusis bendradarbiavimas su tiekėjais (vertinimo vidurkis – 2,92). Gauti dideli standartiniai nuokrypiai rodo, kad respondentų nuomonė, vertinant visus išorinę naudą matuojančius veiksnius, buvo skirtinga (žr. 6 priedo 10 lentelę).



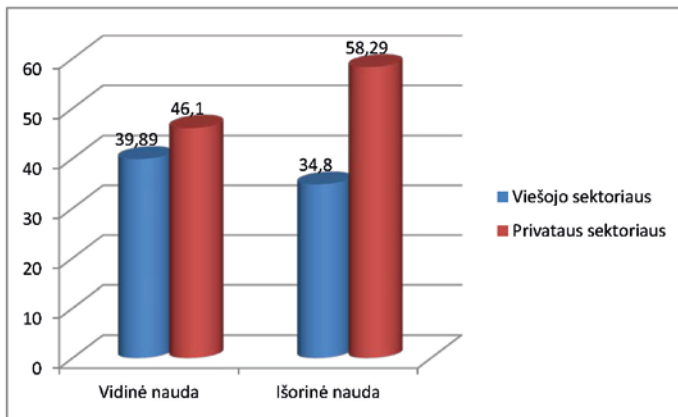
34 pav. ISO 9001 standarto išorinės naudos organizacijos veiklai vertinimas (vertinimo vidurkiai)

Tyrimų rezultatai atskleidė, kad įdiegti standartai ISO 9001 organizacijose daugiau atnešė vidinės naudos (vertinimo vidurkis – 3,31) negu išorinės (vertinimo vidurkis – 2,89) (žr. 35 pav.), nes pritaikius porinį T testą gauti vidinės ir išorinės naudos vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi ($p = 0,000$) (žr. 6 priedo 11 lentelę).



35 pav. Vidinės ir išorinės naudos, įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje, palyginimas (vertinimo vidurkiai)

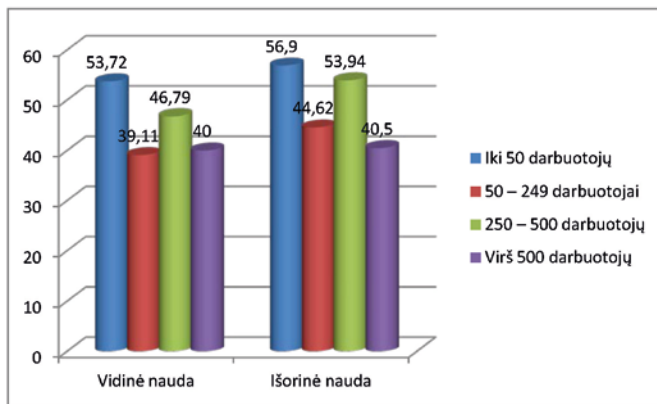
Atlikus rezultatų palyginimą pagal įmonių nuosavybės formą, gauti statistiškai reikšmingi grupių vertinimų skirtumai tik išorinės naudos atveju ($p < 0,05$) (žr. 9 priedo 23 lentelę). Tai reiškia, kad ne visose privatus ir viešojo sektoriaus įmonėse pastebima išorinė nauda buvo vienoda įdiegus ISO 9001 standartus. Kaip matyti iš 36 paveikslė, didesnė išorinė nauda buvo pastebima privataus sektoriaus įmonėse (vidutinis rangas – 58,29). Lyginant vidinės naudos vertinimus, statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta ($p > 0,05$) (žr. 9 priedo 24 lentelę). Tai rodo, kad ir viešojo, ir privataus sektoriaus įmonėse pastebima vidinė nauda įdiegus ISO 9001 standartus buvo panaši.



36 pav. Vidinės ir išorinės naudos, įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje, palyginimas pagal skirtingą organizacijos nuosavybės formą (vidutiniai rangai)

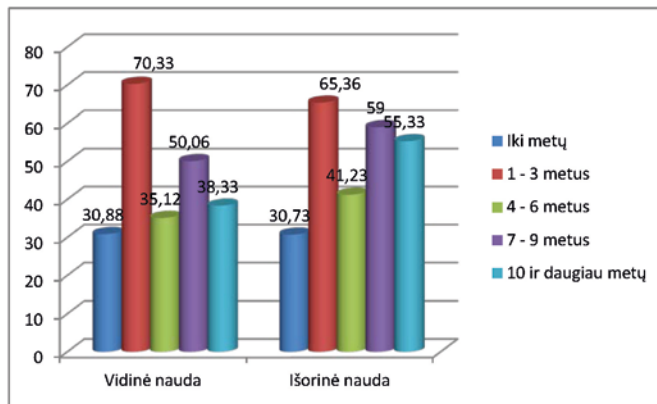
Palyginus, ar pastebima vidinė ir išorinė nauda, įdiegus ISO 9001 standartus, buvo panaši skirtingo dydžio įmonėse, statistiškai reikšmingų grupių vertinimų skirtumų ne-

nustatyta ($p > 0,05$). Tai reiškia, kad skirtingo dydžio įmonėse ir vidinė, ir išorinė nauda, įdiegus ISO 9001 standartus, buvo panaši.



37 pav. Vidinės ir išorinės naudos, įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje, palyginimas pagal organizacijos dydį (vertinimo vidurkiai)

Atlikus vidinės ir išorinės naudos, įdiegus ISO 9001 standartus, palyginamąją organizacijų pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę analizę, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai vidinės ir išorinės naudos atvejais ($p < 0,05$) (žr. 9 priedo 25 lentelę). Iš 38 paveikslu matyti, kad didžiausia ir vidinė, ir išorinė nauda, įdiegus ISO 9001 standartus, buvo pastebėta įmonėse, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus. Mažiausia vidinė ir išorinė nauda buvo pastebėta tose įmonėse, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama iki metų.



38 pav. Vidinės ir išorinės naudos, įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje, palyginimas pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje (vertinimo vidurkiai)

Apibendrinant būtų galima teigti, kad įdiegti ISO 9001 standartus organizacijoje labiau paskatino vidiniai motyvai negu išoriniai, tokie kaip produktyvumo ir / ar našumo gerinimas, incidentų, atmetimų ir pasipiktinimų mažinimas, procesų ir procedūrų gerinimas, produkto ir / ar paslaugos kokybės gerinimas, žingsnis link visiško kokybės valdymo, aukščiausios valdžios sprendimas. Analogiškai buvo nustatyta, kad ISO 9001 standartai, įdiegti organizacijoje, daugiau suteikė vidinės naudos negu išorinės: pagerėjo procesai ir procedūros, produktų ir / ar paslaugų kokybė, klientų aptarnavimas, darbuotojai ėmė geriau suvokti kokybę, sumažėjo incidentų, atmetimų ir skundų, pagerėjo darbo aplinka, padidėjo produktyvumas ir / ar našumas.

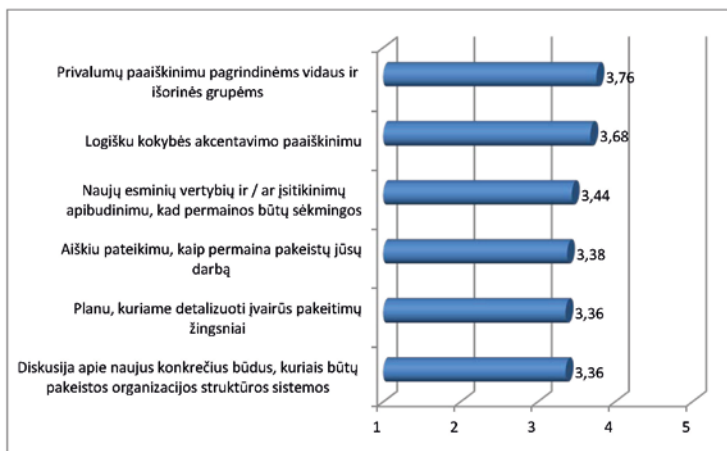
Viešojo sektoriaus įmonės vienodai paskatino vidiniai ir išoriniai motyvai diegti ISO 9001 standartus, privataus sektoriaus įmonės diegti ISO 9001 standartus labiau paskatino išoriniai motyvai negu vidiniai. Skirtingo dydžio įmonės diegti ISO 9001 standartus vidiniai motyvai paskatino skirtingai: vidiniai motyvai labiausiai paskatino mažąsias įmones, turinčias iki 50 darbuotojų diegti ISO 9001 standartus, mažiausiai – 50–249 darbuotojų turinčias įmones. Išoriniai motyvai panašiai skatino diegti ISO 9001 standartus visose skirtingo dydžio įmonėse. Ne visas skirtinga kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukme pasižyminčias organizacijas vidiniai ir išoriniai motyvai paskatino vienodai diegti ISO 9001 standartus. Labiausiai vidiniai motyvai paskatino diegti ISO 9001 standartus tas organizacijas, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus, mažiausiai – tas įmones, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 10 ir daugiau metų. Išoriniai motyvai labiausiai paskatino diegti ISO 9001 standartus tas organizacijas, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama arba 1–3 metus, arba 7–9 metus, mažiausiai – tas įmones, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama iki metų.

Viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse, įdiegus ISO 9001 standartus, pasireiškė panaši vidinė nauda, privataus sektoriaus įmonėse labiau pasireiškė išorinė nauda negu vidinė. Skirtingo dydžio įmonėse ir vidinė, ir išorinė nauda, įdiegus ISO 9001 standartus, buvo panaši. Ne visose skirtinga kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukme pasižyminčiose organizacijose vidinė ir išorinė nauda buvo vienoda. Didžiausia ir vidinė, ir išorinė nauda, įdiegus ISO 9001 standartus, buvo pastebėta įmonėse, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus. Mažiausia vidinė ir išorinė nauda buvo pastebėta tose įmonėse, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama iki metų.

4.2.3. Kokybės kultūros kūrimas organizacijoje

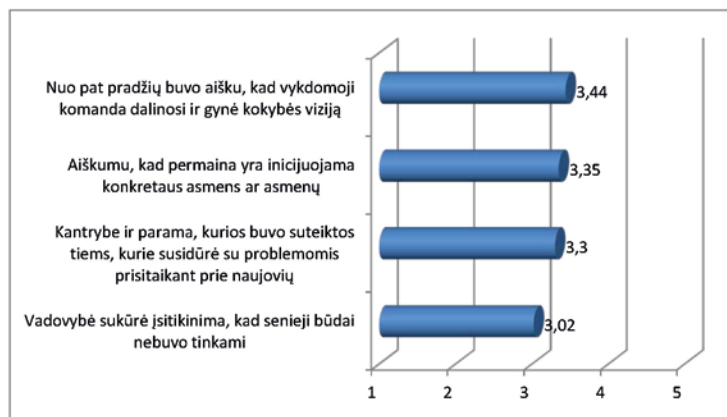
Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kaip kuriama kokybės kultūra organizacijoje. Pirmiausia respondentų buvo prašoma įvertinti, kaip buvo formuluojama kokybės vizija organizacijoje. Nustatyta, kad respondantai labiausiai pritarė tam, kad „kokybė“ buvo pasiekta paaiškinant pranašumus pagrindinėms vidaus ir išorės grupėms (darbuotojams, vadovybei, profesinėms sąjungoms, vartotojams, klientams ir t. t.) (vertinimo vidurkis – 3,76) ir logiškai paaiškinant, kodėl pabrėžiama kokybė (vertinimo vidurkis – 3,68) (žr. 39 pav.). Nagrinėjant kitus teiginius, pažymėtina, kad respondantai buvo linkę labiau sutikti negu nesutikti, kad „kokybė“ buvo pasiekta apibūdinant naujas esmines vertybes ir / ar įsitikinimus, kad permainingos būtų sėkmingos (vertinimo vidurkis – 3,44), aiškiai nurodant, kaip permaininga pakeistų darbuotojo darbą (vertinimo vidurkis – 3,38), pateikiant planą, kuriame detalizuoti įvairūs pakeitimų žingsniai (vertinimo vidurkis – 3,36), diskutuojant

apie naujus konkrečius būdus, kuriais būtų pakeistos organizacijos struktūros sistemos (vertinimo vidurkis – 3,36). Gauti dideli standartiniai nuokrypiai rodo, kad respondentų nuomonė, vertinant visus kokybės vizijos formulavimą matuojančius veiksnius, buvo skirtinga (žr. 7 priedo 12 lentelę).



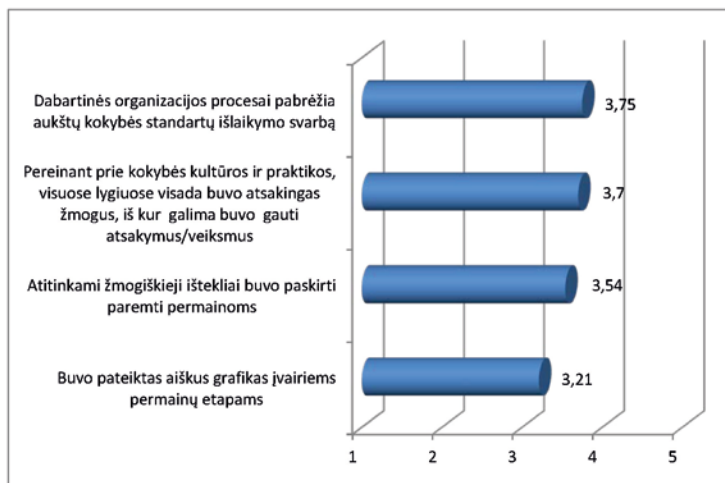
39 pav. Kokybės vizijos formulavimo organizacijoje vertinimas (vertinimo vidurkiai)

Analizuojant respondentų nuomonę apie valdymo praktiką kuriant kokybės kultūrą organizacijoje, iš 40 paveikslu matyti, kad respondentų nuomonė, vertinant visus pateiktus teiginius, buvo gana panaši – visų teiginių vertinimo vidurkis buvo ~3 balus – jie išreiškia neutralią vertinimo nuomonę. Tačiau, įvertinus standartinius nuokrypius (žr. 7 priedo 13 lentelę), galima teigti, kad respondentų nuomonė šiuo klausimu buvo labai skirtinga, vieni teiginiams buvo linkę visiškai pritarti, kiti – visiškai nepritarti.



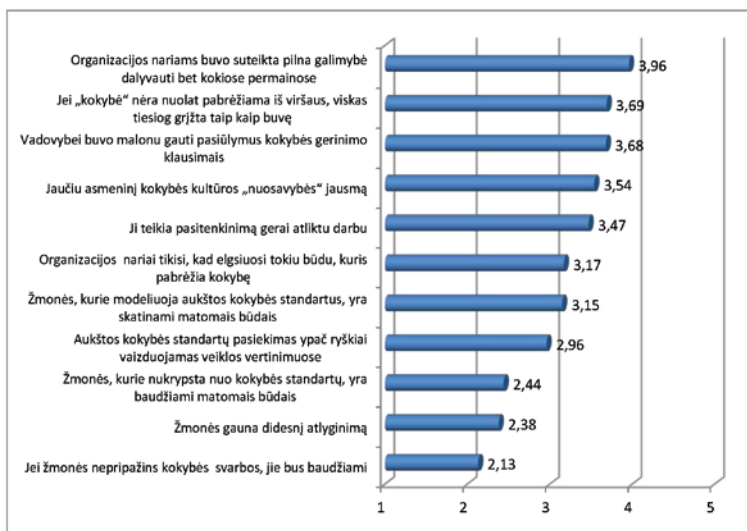
40 pav. Valdymo praktikos vertinimas (vertinimo vidurkiai)

Iš 41 paveikslo matyti, kad respondentai labiausiai pritarė, jog dabartinės organizacijos procesai pabrėžia aukštų kokybės standartų išlaikymo svarbą (vertinimo vidurkis – 3,75), kad pereinant prie kokybės kultūros ir praktikos visais lygiais visada buvo atsakingas žmogus, iš kurio buvo galima gauti atsakymus / veiksmus (vertinimo vidurkis – 3,7), kad atitinkami žmogiškieji ištekliai buvo paskirti paremti permainoms (vertinimo vidurkis – 3,54), taip pat būtų galima teigti, kad respondentai buvo linkę labiau pritari, negu nepritari, kad buvo pateiktas aiškus įvairių permainų etapų grafikas (vertinimo vidurkis – 3,21).



41 pav. Sistemų organizacijoje palaikymo vertinimas

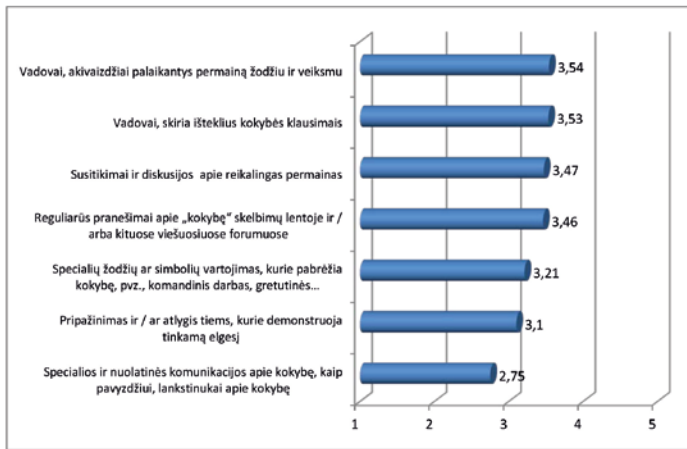
Respondentų nuomonė, vertinant motyvacijos ir elgesio veiksnį kokybės kultūros kūrimo procese, buvo skirtinga, nes gauti dideli standartiniai nuokrypiai ties kiekvienu teiginiu rodo respondentų atsakymų pasiskirstymą vidurkio atžvilgiu. Analizuojant 44 paveiksle pateiktus duomenis, galima teigti, kad respondentai pritarė, jog kokybės kultūra yra remiama todėl, kad organizacijos nariams buvo suteikta galimybė dalyvauti bet kokioje permainose (vertinimo vidurkis – 3,96), kad jei „kokybė“ nėra nuolat pabrėžiama iš viršaus, viskas tiesiog grįžta taip, kaip buvę (vertinimo vidurkis – 3,69), kad vadovybei buvo malonu gauti pasiūlymų kokybės gerinimo klausimais (vertinimo vidurkis – 3,68), kad jie jaučia asmeninį kokybės kultūros „nuosavybės“ jausmą (vertinimo vidurkis – 3,54). Respondentai taip pat buvo linkę labiau pritari, negu nepritari, jog kokybės kultūra yra remiama todėl, kad ji teikia pasitenkinimą gerai atliktu darbu (vertinimo vidurkis – 3,47). Iš 42 paveikslo matyti, kad respondentai nepritarė, jog kokybės kultūra yra remiama todėl, kad jeigu jie nepripažins kokybės svarbos, bus baudžiami (vertinimo vidurkis – 2,13), nes žmonės gauna didesnę atlyginimą (vertinimo vidurkis – 2,38), nes nukrypstantieji nuo kokybės standartų yra baudžiami matomais būdais (vertinimo vidurkis – 2,44).



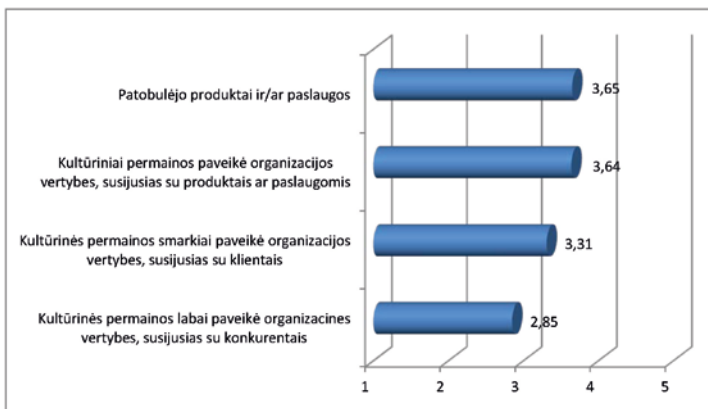
42 pav. Motyvacijos ir atlygio vertinimas (vertinimo vidurkiai)

Vertinant bendravimą organizacijoje, nustatyta, kad respondentai pritarė, jog vadovai akivaizdžiai palaiko permainą žodžiu ir veiksmu (vertinimo vidurkis – 3,54), vadovai skiria išteklių kokybei (vertinimo vidurkis – 3,53). Taip pat būtų galima paminėti, kad respondentai buvo linkę labiau pritari, negu nepritari teiginiui, jog formuojant kokybės kultūrą organizacijoje yra rengiami susitikimai ir diskusijos apie būtinas permainas (vertinimo vidurkis – 3,47), skelbiami reguliarūs pranešimai apie „kokybę“ skelbimų lentoje ir / arba kituose viešuosiuose forumuose (vertinimo vidurkis – 3,46), vartojami specialūs žodžiai ar simboliai, kurie pabrėžia kokybę, pavyzdžiui, komandinis darbas, gretutinės specializacijos, procesų pertvarkymas, geriausia praktika, lyginamoji analizė ir t. t. (vertinimo vidurkis – 3,21) (žr. 42 pav.).

Apklausoje rezultatai rodo, kad respondentai pritarė, jog kokybės kultūros kūrimo procese patobulėjo produktai ir / ar paslaugos (vertinimo vidurkis – 3,65), kultūrinės permainos labai paveikė organizacines vertybes, susijusias su konkurentais (vertinimo vidurkis – 3,64). Respondentai buvo linkę labiau pritari, negu nepritari, kad kultūrinės permainos smarkiai paveikė organizacijos vertybes, susijusias su klientais (vertinimo vidurkis – 3,31), tačiau jie buvo linkę labiau nepritari, negu pritari, kad kultūrinės permainos labai paveikė organizacines vertybes, susijusias su konkurentais (vertinimo vidurkis – 2,85) (žr. 45 pav.). Gauti didelis standartiniai nuokrypiai rodo, kad respondentų nuomonė vertinant visus teiginius, matuojančius kokybės kultūrą ir elgesį, buvo skirtinga (žr. 7 priedo 17 lentelę).

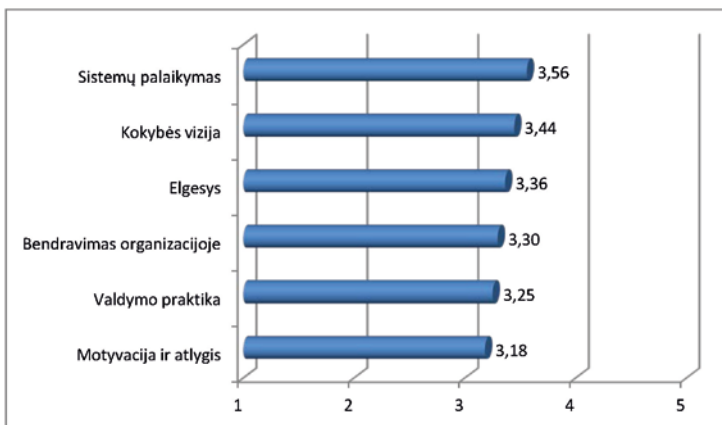


43 pav. Bendravimo organizacijoje vertinimas (vertinimo vidurkiai)



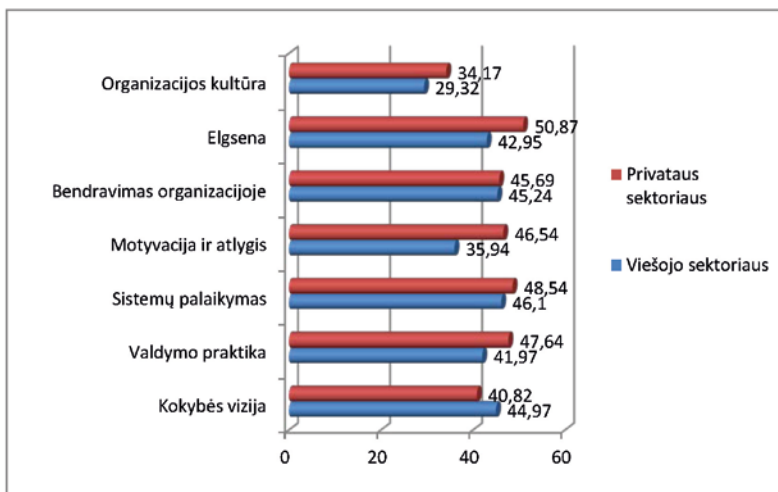
44 pav. Kokybės kultūros ir elgesio vertinimas (vertinimo vidurkiai)

Atlikus kokybės kultūros veiksnių analizę, nustatyta, jog respondentams svarbiausia, kad kokybės kultūros kūrimo procese vyktų sistemų palaikymas (vertinimo vidurkis – 3,56), būtų kuriama kokybės vizija (vertinimo vidurkis – 3,44), taip pat kaip svarbus veiksnys buvo išskirta „elgsena“ (vertinimo vidurkis – 3,36). Pritaikius porinį T testą buvo gauta, kad šių trijų veiksnių vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria tarpusavyje ($p < 0,05$), tačiau statistiškai reikšmingai skiriasi nuo likusių veiksnių vidurkių ($p > 0,05$) (žr. 7 priedo 19 lentelę). Vertinant kitų veiksnių svarbą, galima išskirti bendrą tendenciją, kad respondentai buvo linkę labiau pritarti, negu nepritarti, jog kuriant kokybės kultūrą yra svarbus bendravimas organizacijoje (vertinimo vidurkis – 3,30), valdymo praktika (vertinimo vidurkis – 3,25), motyvacija ir atlygis (vertinimo vidurkis – 3,18) (žr. 45 pav.).



45 pav. Kokybės kultūros veiksnių vertinimas (vertinimo vidurkiai)

Lyginant viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų kokybės kultūros kūrimo vertinimus statistiškai reikšmingi skirtumai nebuvo nustatyti ($p > 0,05$) (žr. 10 priedo 26 lentelę). Vadinas, galima teigti, kad ir viešojo, ir privataus sektoriaus įmonėse yra vienodai svarbūs visi išskirti veiksniai kuriant kokybės kultūrą. Nagrinėjant organizacijos kultūros svarbą kokybės kultūros kūrimo procese statistiškai reikšmingas viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų vertinimų skirtumas nebuvo nustatytas ($p = 0,322$). Galima teigti, kad organizacijos kultūra yra vienodai svarbi viešojo ir privataus sektoriaus organizacijoms.

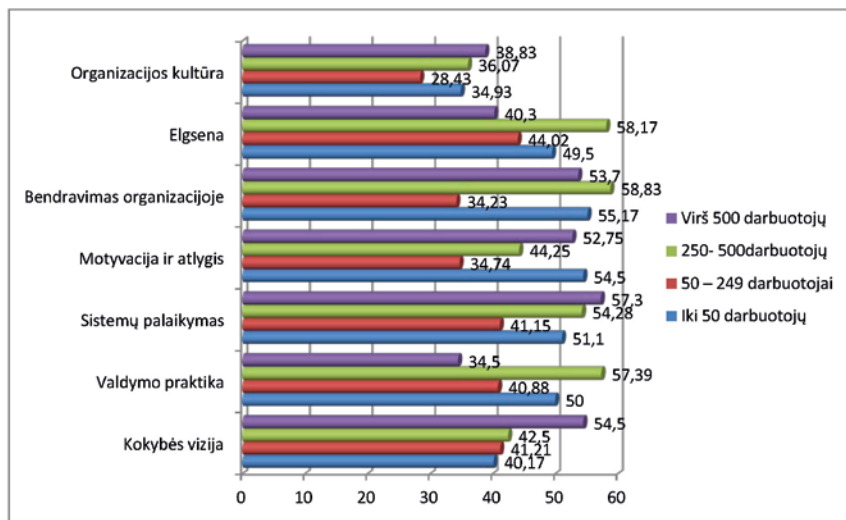


46 pav. Kokybės kultūros veiksnių palyginimas pagal skirtingą organizacijos nuosavybės formą (vidutiniai rangai)

Nustatyta, kad skirtingo dydžio įmonėse ne visi kokybės kultūros kūrimo veiksniai buvo įvertinti kaip vienodai svarbūs. Buvo gauti statistiškai reikšmingi grupių vertinimų skirtumai vertinant motyvacijos ir atlygio ($p = 0,017$), bendravimo organizacijoje ($p = 0,001$) veiksnius (žr. 10 priedo 27 lentelę). Iš 48 paveikslu matyti, kad motyvacijos ir atlygio veiksnys kuriant kokybės kultūrą organizacijoje svarbiausias yra iki 50 darbuotojų turinčioms įmonėms (vidutinis rangas – 54,5) ir per 500 darbuotojų turinčioms įmonėms (vidutinis rangas – 52,75). Mažiausiai svarbus – 50–249 darbuotojus turinčioms įmonėms (vidutinis rangas – 34,74). Bendravimas organizacijoje kuriant kokybės kultūrą svarbiausias yra 250–500 (vidutinis rangas – 58,83), taip pat iki 50 darbuotojų (vidutinis rangas – 55,17) ir per 500 darbuotojų (vidutinis rangas – 53,7) turinčioms įmonėms. Bendravimas organizacijoje mažiausiai svarbus 50–249 darbuotojus turinčioms įmonėms (vidutinis rangas – 34,23).

Lyginant kitų veiksnių vertinimus statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta ($p > 0,05$) (žr. 10 priedo 27 lentelę). Vadinas, galima teigti, kad kokybės vizija, valdymo praktika, sistemų palaikymas, elgsena yra vienodai svarbūs skirtingo dydžio įmonėms, kuriančioms kokybę kultūrą.

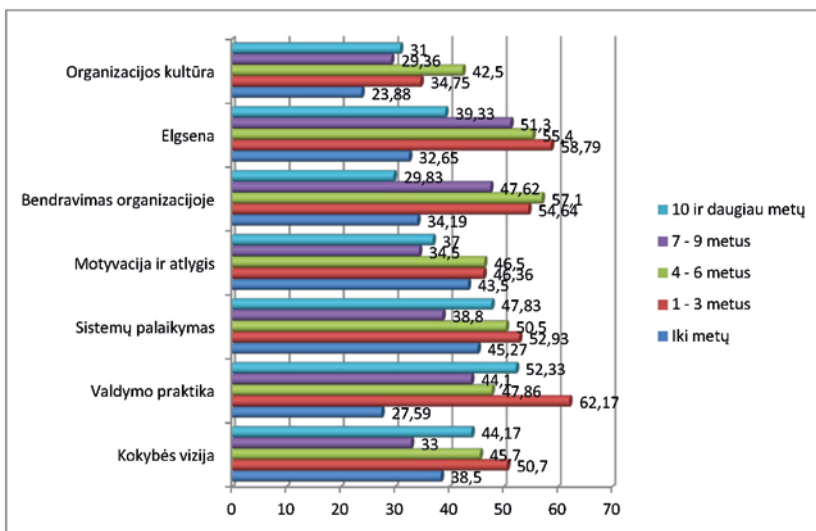
Nagrinėjant organizacijos kultūros svarbą kokybės kultūros formavimo procese statistiškai reikšmingas skirtingo dydžio organizacijų vertinimų skirtumas nebuvo nustatytas ($p = 0,410$). Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad kokybės kultūra yra vienodai svarbi skirtingo dydžio organizacijoms.



47 pav. Kokybės kultūros veiksnių palyginimas pagal organizacijos dydį (vidutiniai rangai)

Atlikta statistinė analizė atskleidė, kad skirtinga kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukme pasižymintios organizacijos skirtingai įvertino šiuos kokybės kultūros kūrimo proceso veiksnius, nes buvo nustatyti statistiškai reikšmingi grupių vertinimų skirtumai ($p < 0,05$) (žr. 10 priedo 28 lentelę): valdymo praktika ($p = 0,002$), bendravimas organi-

zacija (p = 0,004), elgsena (p = 0,008). Iš 53 paveikslu matyti, kad valdymo praktika yra svarbiausia toms įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus (vidutinis rangas – 62,17), mažiausiai svarbi – toms įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama iki metų (vidutinis rangas – 27,59). Bendravimas organizacijoje svarbiausias toms įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama 1–3 metus (vidutinis rangas – 54,64) arba 4–6 metus (vidutinis rangas – 57,1). Mažiausiai svarbus toms įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 10 ir daugiau metų (vidutinis rangas – 29,83) bei iki metų (vidutinis rangas – 34,19). Elgsena svarbiausia toms įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama taip pat 1–3 metus (vidutinis rangas – 58,79) arba 4–6 metus (vidutinis rangas – 55,4), mažiausiai svarbi įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama iki metų (vidutinis rangas – 32,65). Lyginant kitų veiksnių vertinimus statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (p > 0,05) (žr. 10 priedo 28 lentelę). Vadinasi, galima teigti, kad kokybės vizija, sistemų palaikymas, motyvacija ir atlygis yra vienodai svarbūs įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama skirtingą laiko tarpą. Nagrinėjant organizacijos kultūros svarbą kokybės kultūros formavimo procese nebuvo gautas statistiškai reikšmingas gupių vertinimų skirtumas (p = 0,099). Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad kokybės kultūra yra vienodai svarbi skirtinga kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukme pasižyminčioms organizacijoms.



48 pav. Kokybės kultūros veiksnių palyginimas pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje (vidutiniai rangai)

Apibendrinant galima teigti, jog svarbiausia, kad kuriant kokybės kultūrą būtų palaikomos sistemos, kuriama kokybės vizija, taip pat kaip svarbus veiksnys buvo išskirta „elgsena“. Ir viešojo, ir privataus sektoriaus įmonėse yra vienodai svarbūs visi išskirti veiksniai kuriant kokybės kultūrą. Motyvacijos ir atlygio veiksnys formuojant kokybės kultūrą organizacijoje svarbiausias yra iki 50 darbuotojų turinčioms įmonėms ir per 500

darbuotojų turinčioms įmonėms. Bendravimas organizacijoje kuriant kokybės kultūrą svarbiausias yra 250–500, taip pat iki 50 darbuotojų ir per 500 darbuotojų turinčioms įmonėms. Kokybės vizija, valdymo praktika, sistemų palaikymas, elgsena yra vienodai svarbūs skirtingo dydžio įmonėms kuriant kokybės kultūrą. Valdymo praktika svarbiausia toms įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama 1–3 metus, bendravimas organizacijoje, elgsena svarbiausi toms įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama 1–3 metus arba 4–6 metus. Kokybės vizija, sistemų palaikymas, motyvacija ir atlygis yra vienodai svarbūs įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama skirtingą laikotarpį. Kokybės kultūra yra vienodai svarbi viešojo ir privataus sektoriaus organizacijoms, skirtingo dydžio įmonėms, skirtinga kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmė pasižymi toms organizacijoms.

11 lentelė. Motyvų, naudos, kokybės kultūros veiksnių ir bendros organizacinės kultūros vertinimai atsižvelgiant į organizacijos nuosavybės formą, dydį ir kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę

Veiksniai		Nuosavybės forma		Organizacijos dydis				Kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmė				
		Viešojo sektoriaus	Viešojo sektoriaus	Iki 50 darb.	50–249 darb.	250–500 darb.	Per 500 darb.	Iki metų	1–3 metai	4–6 metai	7–9 metai	10 ir daugiau metų
Motyvai	Vidiniai motyvai, kurie paskatino diegti ISO 9001 standartus	Panašiai skatino diegti ISO 9000 standartus viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse ($p > 0,05$)		Labiausiai paskatino (vidutinis rangas – 67,3)	Mažiausiai paskatino (vidutinis rangas – 33,89)	(vidutinis rangas – 53,36)	(vidutinis rangas – 44,3)	(vidutinis rangas – 48,73)	Labiausiai paskatino (vidutinis rangas – 58,83)	(vidutinis rangas – 40,94)	(vidutinis rangas – 43,6)	Mažiausiai paskatino (vidutinis rangas – 27,83)
	Išoriniai motyvai, kurie paskatino diegti ISO 9001 standartus	(vidutinis rangas – 32,92)	Labiausiai paskatino (vidutinis rangas – 56,06)	Panašiai paskatino diegti ISO 9000 standartus visose skirtingo dydžio įmonėse ($p > 0,05$).				Mažiausiai paskatino (vidutinis rangas – 30,58)	Labiausiai paskatino (vidutinis rangas – 58,93)	Labiausiai paskatino (vidutinis rangas – 43,4)	(vidutinis rangas – 56,72)	(vidutinis rangas – 48,83)
Nauda	Vidinė nauda, įdiegus ISO 9001 standartus	Ir viešojo, ir privataus sektoriaus įmonėse pastebima vidinė nauda įdiegus ISO 9001 standartus buvo panaši ($p > 0,05$).		Skirtingo dydžio įmonėse ir vidinė, ir išorinė nauda, įdiegus ISO 9001 standartus, buvo panaši ($p > 0,05$).				Mažiausia vidinė nauda (vidutinis rangas – 30,88)	Didžiausia vidinė nauda (vidutinis rangas – 70,33)	(vidutinis rangas – 35,12)	(vidutinis rangas – 50,06)	(vidutinis rangas – 38,33)
	Išorinė nauda, įdiegus ISO 9001 standartus	Mažesnė išorinė nauda (vidutinis rangas – 34,8)	Didesnė išorinė nauda (vidutinis rangas – 58,29)					Mažiausia išorinė nauda (vidutinis rangas – 30,73)	Didžiausia išorinė nauda (vidutinis rangas – 65,36)	(vidutinis rangas – 41,23)	(vidutinis rangas – 59)	(vidutinis rangas – 55,33)

Kokybės kultūros veiksniai	Kokybės vizija	Ir viešojo, ir privataus sektoriaus įmonėse yra vienodai svarbūs visi išskirti veiksniai ($p > 0,05$).	Vienodai svarbūs skirtingo dydžio įmonėms ($p > 0,05$).				Vienodai svarbi skirtingo dydžio įmonėms ($p > 0,05$).				
	Valdymo praktika						Mažiausiai svarbi (vidutinis rangas 27,59)	Svarbiausia (vidutinis rangas 62,17)			
	Sistemų palaikymas						Vienodai svarbūs skirtingo dydžio įmonėms ($p > 0,05$).				
	Motyvacija ir atlygis	Svarbiausias (vidutinis rangas – 54,5)	Mažiausiai svarbus (vidutinis rangas – 34,74)	(vidutinis rangas – 44,25)	Svarbiausias (vidutinis rangas – 52,75)						
	Bendravimas organizacijoje	Svarbiausias (vidutinis rangas – 55,17)	Mažiausiai svarbus (vidutinis rangas – 34,23)	Svarbiausias (vidutinis rangas – 58,83)	Svarbiausias (vidutinis rangas – 53,7)	Mažiausiai svarbus (vidutinis rangas – 34,19)	Svarbiausias (vidutinis rangas – 54,64)	Svarbiausias (vidutinis rangas – 57,1)	(vidutinis rangas – 47,62)	Mažiausiai svarbus (vidutinis rangas – 29,83)	
	Elgsena	Vienodai svarbi skirtingo dydžio organizacijoms ($p > 0,05$).				Mažiausiai svarbi (vidutinis rangas – 32,65)	Svarbiausia (vidutinis rangas – 58,79)	Svarbiausia (vidutinis rangas – 55,4)	(vidutinis rangas – 51,3)	(vidutinis rangas – 39,33)	
Bendra organizacijos kultūra	Vienodai svarbi viešojo ir privataus sektoriaus organizacijoms ($p > 0,05$).	Vienodai svarbi skirtingo dydžio organizacijoms ($p > 0,05$).				Vienodai svarbi skirtinga kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukme pasižyminčioms organizacijoms ($p > 0,05$).					

4.2.4. Motyvų siekti kokybės vadybos sistemos organizacijoje, pastebimos naudos ir kokybės kultūros sąsajos

Tiriant motyvų siekti kokybės vadybos sistemos organizacijoje ir pastebimos naudos sąsajas, buvo nustatytos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp vidinių motyvų ir vidinės ($r = 0,707$; $p = 0,000$) bei išorinės naudos ($r = 0,300$; $p = 0,004$), taip pat tarp išorinių motyvų ir vidinės ($r = 0,573$; $p = 0,000$) bei išorinės ($r = 0,750$; $p = 0,000$) naudos.

Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad, esant stipresniems vidiniams motyvams, pastebima stipresnė ir vidinė, ir išorinė nauda, įdiegus kokybės vadybos sistemą. Lygiai taip pat, esant stipresniems išoriniams motyvams, pastebima stipresnė ir vidinė, ir išorinė nauda.

12 lentelė. Motyvų diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje ir pastebimos naudos sąsajos

		Vidiniai motyvai	Išoriniai motyvai	Vidinė nauda	Išorinė nauda
Vidiniai motyvai	Spearman Correlation	1,000	,271*	,707**	,300**
	Sig. (2-tailed)		,012	,000	,004
Išoriniai motyvai	Spearman Correlation	,271*	1	,573**	,750**
	Sig. (2-tailed)	,012		,000	,000
Vidinė nauda	Spearman Correlation	,707**	,573**	1	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
Išorinė nauda	Spearman Correlation	,300**	,750**	,709**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	
* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,05					
** Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,01					

HI. Yra reikšmingas ir teigiamas kokybės vadybos sistemos diegimo motyvų ir gaunamos naudos ryšys.

Tikrinama hipotezė, kad yra reikšmingas ir teigiamas kokybės vadybos sistemos diegimo motyvų ir gaunamos naudos ryšys. Hipotezė tikrinama taikant Spearman koreliacijos koeficientą. Nustatyta, kad vidiniai ir išoriniai motyvai yra statistiškai reikšmingai susiję su vidine ir išorine nauda (žr. 12 lentelę). Vadinasi, remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad hipotezė **HI**, kuri teigia, kad yra reikšmingas ir teigiamas kokybės vadybos sistemos diegimo motyvų ir gaunamos naudos ryšys, pasitvirtino.

Atlikus koreliacinę motyvų diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje ir kokybės kultūros ryšio analizę, buvo gautos statistiškai reikšmingos teigiamos vidinių motyvų ir šių kokybės kultūros veiksnių koreliacijos: valdymo praktikos ($r = 0,256$; $p = 0,017$), bendravimo organizacijoje ($r = 0,358$; $p = 0,001$), kokybės kultūros ir elgesio ($r = 0,307$; $p = 0,004$). Taip pat buvo gautos teigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp išorinių motyvų ir šių kokybės kultūros veiksnių: kokybės vizijos ($r = 0,293$; $p = 0,008$), valdymo praktikos ($r = 0,422$; $p = 0,000$), bendravimo organizacijoje ($r = 0,321$; $p = 0,003$), elgsenos ($r = 0,414$; $p = 0,000$). Nustatyta, kad ir vidiniai, ir išoriniai motyvai yra susiję panašaus stiprumo teigiamu statistiškai reikšmingu koreliaciniu ryšiu su kokybės kultūra (atitinkamai $r = 0,438$; $p = 0,000$; $r = 0,470$; $p = 0,000$).

Vadinasi, galima teigti, kad, esant stipresniems vidiniams motyvams siekti kokybės vadybos sistemos organizacijoje, kokybės kultūros kūrimo procese sustiprėja ir valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Esant stipresniems išoriniams motyvams, kokybės kultūros kūrimo procese sustiprėja ir kokybės vizija, valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Taip pat buvo nustatyta, kad, esant stipresniems ir vidiniams, ir išoriniams motyvams įdiegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje, aktyviau kuriama ir kokybės kultūra organizacijoje.

Nagrinėjant sistemų palaikymo ir motyvacijos bei atlygio veiksnių sąsajas su vidiniais ir išoriniais motyvais, statistiškai reikšmingos koreliacijos nebuvo nustatytos ($p > 0,05$)

(žr. 13 lentelę). Tai rodo, kad sistemų palaikymo ir motyvacijos bei atlygio veiksniai nėra susiję su vidiniais ar išoriniais motyvais.

13 lentelė. Motyvų diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje ir kokybės kultūros sąsajos

		Vidiniai motyvai	Išoriniai motyvai
Vidiniai motyvai	Spearman Correlation	1	,271*
	Sig. (2-tailed)		0,012
Išoriniai motyvai	Spearman Correlation	,271*	1
	Sig. (2-tailed)	0,012	
Kokybės kultūra	Spearman Correlation	,438**	,470**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
Kokybės vizija	Spearman Correlation	0,142	,293**
	Sig. (2-tailed)	0,215	0,008
Valdymo praktika	Spearman Correlation	,256*	,422**
	Sig. (2-tailed)	0,017	0,000
Sistemų palaikymas	Spearman Correlation	0,078	0,152
	Sig. (2-tailed)	0,468	0,153
Motyvacija ir atlygis	Spearman Correlation	0,066	0,209
	Sig. (2-tailed)	0,562	0,063
Bendravimas organizacijoje	Spearman Correlation	,358**	,321**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,003
Elgsena	Spearman Correlation	,307**	,414**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,000
* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,05			
** Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,01			

H2. Yra reikšmingas ir teigiamas kokybės vadybos sistemos diegimo motyvų ir kokybės kultūros ryšys.

Tikrinama hipotezė, kad yra reikšmingas ir teigiamas kokybės vadybos sistemos diegimo motyvų ir kokybės kultūros ryšys. Hipotezė tikrinama taikant Spearman koreliacijos koeficientą. Nustatyta, kad vidiniai ir išoriniai motyvai yra statistiškai reikšmingai susiję su kokybės kultūra (žr. 12 lentelę). Vadinasi, remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad hipotezė **H2**, kuri teigia, kad yra reikšmingas ir teigiamas kokybės vadybos sistemos diegimo motyvų ir kokybės kultūros ryšys, pasitvirtino.

Atlikus koreliacinę pastebimos naudos, įdiegus kokybės vadybos sistemą, ir kokybės kultūros analizę buvo gautos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp vidinės naudos ir šių kokybės kultūros veiksnių: kokybės vizijos ($r = 0,240$; $p = 0,037$), valdymo praktikos ($r = 0,554$; $p = 0,554$), bendravimo organizacijoje ($r = 0,411$; $p = 0,000$), kokybės kultūros ir elgesio ($r = 0,426$; $p = 0,000$). Taip pat buvo gautos teigiamos sta-

tistiškai reikšmingos koreliacijos tarp išorinės pastebimos naudos ir šių kokybės kultūros veiksnių: valdymo praktikos ($r = 0,448$; $p = 0,000$), sistemų palaikymo ($r = 0,270$; $p = 0,008$), motyvacijos ir atlygio ($r = 0,267$; $p = 0,014$), bendravimo organizacijoje ($r = 0,264$; $p = 0,012$), kokybės kultūros ir elgsenio ($r = 0,433$; $p = 0,000$). Nustatyta, kad ir vidinė, ir išorinė pastebima nauda yra susijusi panašaus stiprumo teigiamu statistiškai reikšmingu koreliaciniu ryšiu su kokybės kultūra (atitinkamai $r = 0,639$; $p = 0,000$; $r = 0,589$; $p = 0,000$).

Aiškinant gautus rezultatus, galima teigti, kad esant stipresnei vidinei naudai, įdiegus kokybės vadybos sistemą organizacijoje, kokybės kultūros kūrimo procese didesnę svarbą įgauna kokybės vizija, valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Esant stipresnei išorinei naudai, kokybės kultūros formavimo procese didesnę svarbą įgauna valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Taip pat buvo nustatyta, kad esant stipresnei ir vidinei, ir išorinei naudai, įdiegus kokybės vadybos sistemą organizacijoje, aktyviau kuriama ir kokybės kultūra organizacijoje.

14 lentelė. Pastebimos naudos, įdiegus kokybės vadybos sistemą, ir kokybės kultūros sąsajos

		Vidinė nauda	Išorinė nauda
Vidinė nauda	Spearman Correlation	1	,709**
	Sig. (2-tailed)		0,000
Išorinė nauda	Spearman Correlation	,709**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
Kokybės kultūra	Spearman Correlation	,639**	,589**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
Kokybės vizija	Spearman Correlation	,240*	0,12
	Sig. (2-tailed)	0,037	0,277
Valdymo praktika	Spearman Correlation	,554**	,488**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
Sistemų palaikymas	Spearman Correlation	0,176	,270**
	Sig. (2-tailed)	0,11	0,008
Motyvacija ir atlygis	Spearman Correlation	0,119	,267*
	Sig. (2-tailed)	0,306	0,014
Bendravimas organizacijoje	Spearman Correlation	,411**	,264*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,012
Elgsena	Spearman Correlation	,426**	,433**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,05			
** Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai Sig.(2-tailed) < 0,01			

H3. Yra reikšmingas ir teigiamas gaunamos naudos, įdiegus kokybės vadybos sistemą, ir kokybės kultūros ryšys

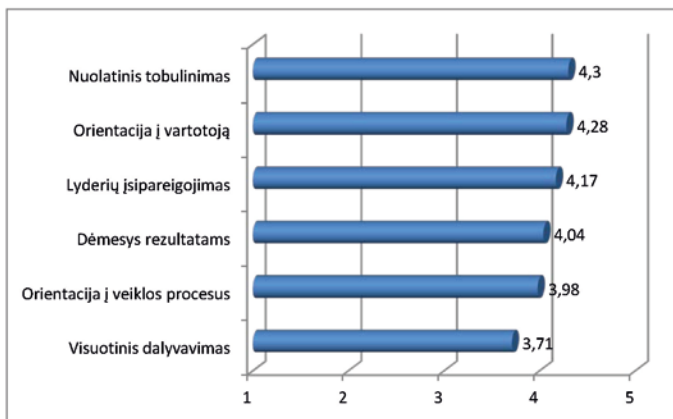
Tikrinama hipotezė, kad yra reikšmingas ir teigiamas gaunamos naudos, įdiegus kokybės vadybos sistemą, ir kokybės kultūros ryšys. Hipotezė tikrinama taikant Spearman koreliacijos koeficientą. Nustatyta, kad vidinė ir išorinė gaunama nauda, įdiegus kokybės vadybos sistemą, yra statistiškai reikšmingai susijusi su kokybės kultūra (žr. 12 lentelę). Vadinasi, remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad hipotezė H3, kuri teigia, kad yra reikšmingas ir teigiamas gaunamos naudos, įdiegus kokybės vadybos sistemą, ir kokybės kultūros ryšys, pasitvirtino.

Apibendrinant galima teigti, kad esant stipresniems vidiniams motyvams, pastebima stipresnė ir vidinė, ir išorinė nauda, įdiegus kokybės vadybos sistemą. Lygiai taip pat, esant stipresniems išoriniams motyvams, pastebima stipresnė ir vidinė, ir išorinė nauda. Esant stipresniems vidiniams motyvams diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje, kokybės kultūros formavimo procese stipriau pasireiškia ir valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Esant stipresniems išoriniams motyvams, kokybės kultūros kūrimo procese stipriau pasireiškia ir kokybės vizija, valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Taip pat buvo nustatyta, kad esant stipresniems ir vidiniams, ir išoriniams motyvams diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje, aktyviau kuriama ir kokybės kultūra organizacijoje. Sistemų palaikymo ir motyvacijos bei atlygio veiksniai nėra susiję su vidiniais ar išoriniais motyvais.

Esant stipresnei vidinei naudai, įdiegus kokybės vadybos sistemą organizacijoje, kokybės kultūros formavimo procese didesnę svarbą įgauna kokybės vizija, valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Esant stipresnei išorinei naudai, kokybės kultūros formavimo procese didesnę svarbą įgauna valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Nustatyta, kad stipriau pasireiškus ir vidinei, tiek išorinei naudai, įdiegus kokybės vadybos sistemą organizacijoje, aktyviau kuriama ir kokybės kultūra organizacijoje.

4.2.5 Visuotinės kokybės vadybos principai ir kokybės kultūra

Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti respondentų nuomonę, kaip VKV pagrindiniai principai veikia kokybės kultūrą organizacijoje. Atlikta statistinė analizė parodė, kad, respondentų nuomone, visi VKV pagrindiniai principai daro įtaką kokybės kultūrai organizacijoje, nes gauti vertinimo vidurkiai, vertinant visus teiginius, buvo ~4. Būtų galima išskirti, kad didžiausią įtaką kokybės kultūrai organizacijoje daro nuolatinis tobulinimas, suprantamas kaip organizacijos neapsiribojimas pasiektais rezultatais, bet nuolatinės pastangos siekti geresnių rezultatų veiklos kokybės srityje (vertinimo vidurkis – 4,3), orientacija į vartotoją, suprantama kaip nuolatinės organizacijos pastangos kuo geriau patenkinti vidinių ir išorinių vartotojų poreikius (vertinimo vidurkis – 4,28), taip pat lyderių įsipareigojimas, aiškinamas kaip nuolatinė organizacijos vadovų atsakomybė ir įsipareigojimas siekti geros kokybės, darbuotojų įkvėpimas asmeniniu pavyzdžiu (vertinimo vidurkis – 4,17). Pritaikius porinį T testą, nustatyta, kad šių trijų veiksnių vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria tarpusavyje ($p < 0,05$), tačiau statistiškai reikšmingai skiriasi nuo likusių veiksnių vertinimų vidurkių ($p > 0,05$) (žr. 10 priedo 28 lentelę).



49 pav. VKV pagrindinių principų vertinimas (vertinimo vidurkiai)

Tyrimo metu buvo siekiama išnagrinėti atskirų visuotinės kokybės vadybos (VKV) principų ir kokybės kultūros sąsajas. Nustatyta, kad visi VKV principai yra statistiškai reikšmingai teigiamai susiję su kokybės kultūra ($p < 0,05$) (žr. 15 lentelę). Būtų galima išskirti, kad stipriausiu koreliaciniu ryšiu su kokybės kultūra yra susijęs šis VKV pagrindinis principas „Orientacija į vartotoją“ ($r = 0,694$; $p = 0,000$). Vidutinio stiprumo koreliaciniais ryšiais su kokybės kultūra yra susiję šie VKV pagrindiniai principai: „Visuotinis dalyvavimas“ ($r = 0,563$; $p = 0,000$), „Nuolatinis tobulinimas“ ($r = 0,588$; $p = 0,000$), „Dėmesys rezultatams“ ($r = 0,526$; $p = 0,000$). Silpni koreliaciniai ryšiai nustatyti tarp kokybės kultūros ir šių VKV pagrindinių principų „Orientacija į vartotoją“ ($r = 0,491$; $p = 0,000$), „Lyderių įsipareigojimas“ ($r = 0,477$; $p = 0,000$). Interpretuojant šiuos rezultatus galima teigti, kad kuo reikšmingesni respondentams yra šie VKV pagrindiniai principai, tuo svarbesnė tampa kokybės kultūra.

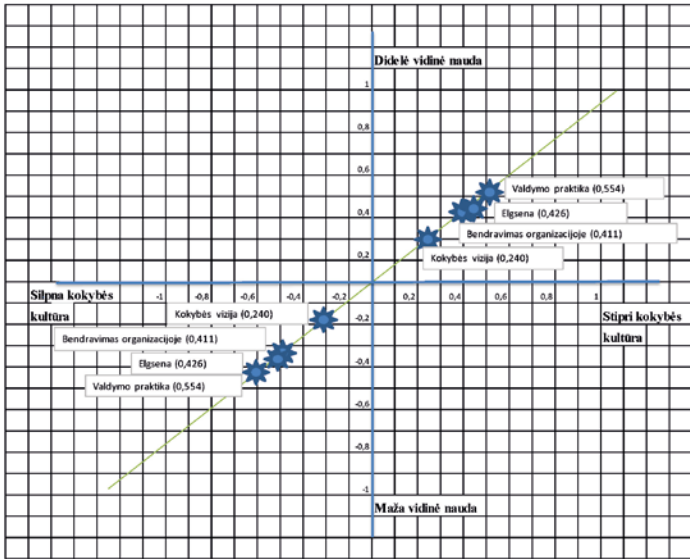
15 lentelė. VKV pagrindinių principų ir kokybės kultūros sąsajos

		Kokybės kultūra
Kokybės kultūra	Correlation Coefficient	1
	Sig. (2-tailed)	
Orientacija į vartotoją	Correlation Coefficient	,491**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Lyderių įsipareigojimas	Correlation Coefficient	,477**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Visuotinis dalyvavimas	Correlation Coefficient	,563**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Orientacija veiklos procesus	Correlation Coefficient	,694**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Nuolatinis tobulinimas	Correlation Coefficient	,588**
	Sig. (2-tailed)	0,000
Dėmesys rezultatams	Correlation Coefficient	,526**
	Sig. (2-tailed)	0,000

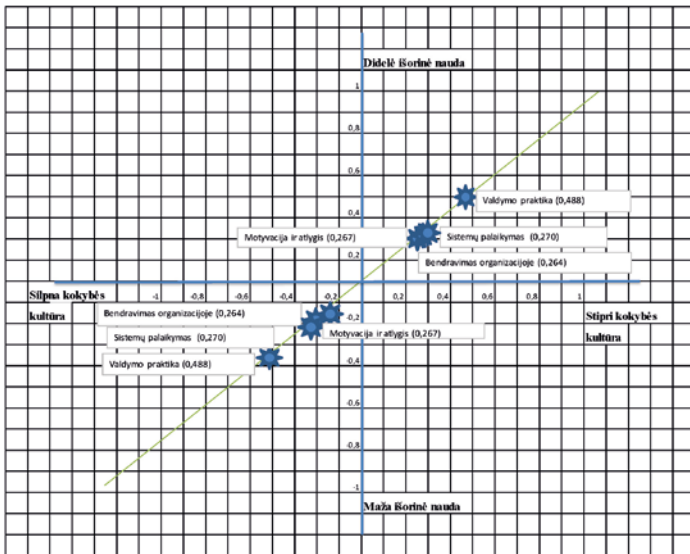
H4. Yra atskirų kokybės vadybos principų ir kokybės kultūros ryšys.

Tikrinama hipotezė, kad yra reikšmingas ir teigiamas atskirų kokybės vadybos principų ir kokybės kultūros ryšys. Hipotezė tikrinama taikant Spearman koreliacijos koeficientą. Nustatyta, kad visi VKV pagrindiniai principai yra statistiškai reikšmingai susiję su kokybės kultūra (žr. 5 lentelę). Vadinasi, galima teigti, kad hipotezė H4, kuri teigia, kad yra reikšmingas atskirų kokybės vadybos principų ir kokybės kultūros ryšys, pasitvirtino.

Tyrimo modelis. Remiantis atliktais tyrimais pateiktas modelis, parodantis kokybės vadybos sistemos diegimo veiksmų, gaunamos naudos ir kokybės kultūros plėtros sąsajas. Pagal šį modelį organizacijos buvo suskirstytos į keturias grupes. Galima pagrįstai tikėtis, kad stipresnes kokybės kultūras turinčios organizacijos turės kitokius santykius su kokybės auditoriais ir kitokius jų lūkesčius. Antrasis pagrindinis skiriamasis veiksnys – iš sertifikavimo pagal ISO 9001 gauta nauda – buvo naudojamas siekiant susieti naudą su kokybės kultūra, arba, kitaip tariant, naudą su nuolatiniu tobulėjimu. Toks skirstymas pagrįstas tuo, ar organizacijos kokybė kultūra buvo įvertinta kaip esanti stipri ar silpna (t. y. pagrįstas vidurkiais, užfiksuotais pagal „kokybės kultūros“ veiksmus) ir ar organizacija numatė, kad ISO 9001 atneš reikšmingos naudos (t. y. paremta vidurkiais, užregistruotais per „sertifikavimo naudos“ veiksmus). Todėl buvo sukurtas keturių kvadrantų modelis, parodytas 51-ame paveiksle.



50 pav. Modelis, parodantis kokybės kultūros veiksnių ir gaunamos vidinės naudos, įdiegus ISO 9001 standartus (koreliacijos koeficientai), sąsajas



51 pav. Modelis, parodantis kokybės kultūros veiksnių ir gaunamos išorinės naudos, įdiegus ISO 9001 standartus (koreliacijos koeficientai), sąsajas

IŠVADOS

1. Nustatyta, kad įdiegiant ISO 9001 standartus buvo susidurta su vidiniu priešinimu, tačiau nebuvo susidurta su įvykdymo trukme ir aukščiausios grandies vadybininkų dalyvavimu. Nustatyta, kad įdiegiant ISO 9001 standartus daugiausia žmoniškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti pareikalavo dokumentacijos ir duomenų kontrolė, vidiniai auditai, kokybės sistema, korekciniai ir prevenciniai veiksniai.
2. Diegti ISO 9001 standartus paskatino šie vidiniai motyvai: produktyvumo ir / ar našumo gerinimas, incidentų, atmetimų ir pasipiktinimų mažinimas, procesų ir procedūrų gerinimas, produkto ir / ar paslaugos kokybės gerinimas, žingsnis link visiško kokybės valdymo, aukščiausios valdžios sprendimas. Labiausiai diegti ISO 9001 standartus organizacijoje paskatino išorinis motyvas – siekis gerinti organizacijos įvaizdį, būti sektinu pavyzdžiu tiekėjams, sąlyga varžytis sektoriuje, rinkos dalies išlaikymas ir / ar didinimas. Vidiniai motyvai labiau paskatino diegti ISO 9001 standartus organizacijose negu išoriniai motyvai.
3. Vidiniai motyvai panašiai skatino diegti ISO 9001 standartus viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse. Išoriniai motyvai labiausiai paskatino diegti ISO 9001 standartus privataus sektoriaus įmones. Vidiniai motyvai labiausiai paskatino diegti ISO 9001 standartus mažąsias įmones, turinčias iki 50 darbuotojų, mažiausiai – 50 – 249 darbuotojų turinčias įmones. Išoriniai motyvai panašiai skatino diegti ISO 9001 standartus visose skirtingo dydžio įmonėse.
4. Įdiegus ISO 9001 standartus didžiausia vidinė nauda, jog pagerėjo procesai ir procedūros organizacijoje, pagerėjo produktų ir / ar paslaugų kokybė, pagerėjo klientų aptarnavimas. Darbuotojai ėmė geriau suvokti kokybę, sumažėjo incidentų, atmetimų ir skundų, pagerėjo darbo aplinka, padidėjo produktyvumas ir / ar našumas. Įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje didžiausia išorinė nauda, jog padidėjo klientų pasitenkinimas, pagerėjo organizacijos įvaizdis rinkoje. Taip pat atsirado didesnis konkurencinis pranašumas. Įdiegus ISO 9001 standartus, klientų auditų skaičius nesumažėjo (vertinimo vidurkis – 2,23), nebuvo plečiamasi į tarptautines rinkas. Įdiegus ISO 9001 standartus organizacijose gauta daugiau vidinės negu išorinės naudos.
5. Labiausiai vidiniai motyvai paskatino diegti ISO 9001 standartus tas organizacijas, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus, mažiausiai – tas įmones, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 10 ir daugiau metų. Išoriniai motyvai labiausiai paskatino diegti ISO 9001 standartus tas organizacijas, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama arba 1–3 metus, arba 7–9 metus, mažiausiai – tas įmones, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama iki metų.
6. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse, įdiegus ISO 9001 standartus, gauta panaši vidinė nauda, didesnė išorinė nauda buvo pastebima privataus sektoriaus įmonėse. Skirtingo dydžio įmonėse ir vidinė, ir išorinė nauda, įdiegus ISO 9001 standartus, buvo panaši. Didžiausia ir vidinė, ir išorinė nauda, įdiegus ISO 9001 standartus, gauta įmonėse, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus. Mažiausia vidinė ir išorinė nauda buvo tose įmonėse, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama iki metų.

7. Svarbiausia, jog kuriant kokybės kultūrą sistemos būtų palaikomos, būtų kuriama kokybės vizija, taip pat kaip svarbus veiksnys buvo išskirta „elgsena“. Ir viešojo, ir privataus sektoriaus įmonėse, kuriant kokybės kultūrą, yra vienodai svarbūs visi veiksniai: organizacijos vizija, valdymo praktika, sistemų organizacijoje palaikymas, motyvacija ir atlygis, bendravimas organizacijoje, elgsena.
8. Motyvacijos ir atlygio veiksnys, bendravimas organizacijoje, kuriant kokybės kultūrą organizacijoje, svarbiausias yra iki 50 darbuotojų turinčioms įmonėms ir per 500 darbuotojų turinčioms įmonėms. Kuriant kokybės kultūrą, svarbiausia bendrauti 250–500 darbuotojų turinčioje organizacijoje. Kokybės vizija, valdymo praktika, sistemų palaikymas, elgsena yra vienodai svarbūs skirtingo dydžio įmonėms, kuriančioms kokybės kultūrą. Valdymo praktika yra svarbiausia toms įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus. Bendravimas organizacijoje, elgsena svarbiausi toms įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus arba 4–6 metus. Kokybės vizija, sistemų palaikymas, motyvacija ir atlygis yra vienodai svarbūs įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama skirtingą laiką tarpą.
9. Kokybės kultūra yra vienodai svarbi viešojo ir privataus sektoriaus organizacijoms, skirtingo dydžio įmonėms, skirtinga kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukme pasižyminčioms organizacijoms.
10. Nustatytos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp vidinių motyvų ir vidinės bei išorinės naudos, taip pat tarp išorinių motyvų ir vidinės bei išorinės naudos. Esant stipresniems vidiniams motyvams, pastebima stipresnė ir vidinė, ir išorinė nauda, įdiegus kokybės vadybos sistemą. Lygiai taip pat, esant stipresniems išoriniams motyvams, gaunama stipresnė ir vidinė, ir išorinė nauda.
11. Nustatytos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp vidinių motyvų ir šių kokybės kultūros veiksnių: valdymo praktikos, bendravimo organizacijoje, kokybės kultūros ir elgesio. Nustatytos teigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp išorinių motyvų ir šių kokybės kultūros veiksnių: kokybės vizijos, valdymo praktikos, bendravimo organizacijoje, elgsenos. Esant stipresniems vidiniams motyvams diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje, kokybės kultūros kūrimo procese sustiprėjo ir valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Esant stipresniems išoriniams motyvams, kokybės kultūros formavimo procese sustiprėjo ir kokybės vizija, valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Taip pat nustatyta, kad esant stipresniems ir vidiniams, ir išoriniams motyvams diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje, aktyviau kuriama ir kokybės kultūra organizacijoje. Sistemų palaikymo ir motyvacijos bei atlygio veiksniai nėra susiję su vidiniais ar išoriniais motyvais.
12. Nustatytos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp vidinės naudos ir šių kokybės kultūros veiksnių: kokybės vizijos, valdymo praktikos, bendravimo organizacijoje, kokybės kultūros ir elgesio. Taip pat nustatytos teigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp išorinės pastebimos naudos ir šių kokybės kultūros veiksnių: valdymo praktikos, sistemų palaikymo, motyvacijos ir atlygio, bendravimo organizacijoje, kokybės kultūros ir elgesio. Esant stipresnei vidinei naudai, įdiegus kokybės vadybos sistemą organizacijoje, kokybės kultūros formavimo procese didesnę svarbą įgauna kokybės vizija, valdymo praktika, bendra-

vimas organizacijoje, elgsena. Esant stipresnei išorinei naudai, kokybės kultūros formavimo procese didesnę svarbą įgauna valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Nustatyta, kad esant ir vidinei, ir išorinei naudai, įdiegus kokybės vadybos sistemą organizacijoje, aktyviau kuriama ir kokybės kultūra organizacijoje.

13. Didžiausią įtaką kokybės kultūrai organizacijoje daro nuolatinis tobulinimas, suprantamas ne kaip organizacijos apsiribojimas pasiektais rezultatais, o kaip nuolatinės pastangos siekti geresnių rezultatų veiklos kokybės srityje, orientacija į vartotoją, suprantama kaip nuolatinės organizacijos pastangos kuo geriau patenkinti vidinių ir išorinių vartotojų poreikius, taip pat lyderių įsipareigojimas, traktuojamas kaip nuolatinė organizacijos vadovų atsakomybė ir įsipareigojimas siekti geros kokybės, darbuotojų įkvėpimas asmeniniu pavyzdžiu.
14. Stipriausiu koreliaciniu ryšiu su kokybės kultūra yra susijęs VKV pagrindinis principas „Orientacija į vartotoją“. Vidutinio stiprumo koreliaciniais ryšiais su kokybės kultūra yra susiję VKV pagrindiniai principai „Visuotinis dalyvavimas“ ($r = 0,563$; $p = 0,000$), „Nuolatinis tobulinimas“, „Dėmesys rezultatams“. Silpni koreliaciniai ryšiai nustatyti tarp kokybės kultūros ir VKV pagrindinių principų „Orientacija į vartotoją“, „Lyderių įsipareigojimas“.

REKOMENDACIJOS

1. Siekiant didesnės naudos iš KVS ir kokybės kultūros plėtros organizacijoje patartina KVS diegti remiantis ir vidaus, ir išorės motyvais, aiškiai apibrėžti esmines vertybes, numatyti pripažinimą ir atlygį tiems, kurie elgiasi tinkamai.
2. Aiškiai apibrėžti kokybės politiką ir kokybės politikos įgyvendinimo priemones, skatinančias nuolat tobulėti ir ugdyti kokybės kultūrą.
3. Visi organizacijos valdžios lygiai turi užtikrinti, kad organizacijoje visos KVS diegimo ir kokybės kultūros ugdymo priemonės yra suplanuotos, įgyvendinamos ir prižiūrimos.
4. Į kokybės vadybos sistemos diegimo procesą įtraukti visus organizacijos darbuotojus, taip sudarant jiems galimybes prisidėti prie organizacijos kokybės kultūros kūrimo organizacijoje.
5. Investuoti į darbuotojų ugdymą ir mokymą, keliant darbuotojų kvalifikaciją ir stiprinant jų asmenines ir profesines savybes, – taip būtų stiprinamas kokybės kultūros suvokimas ir įsitvirtinimas organizacijoje.
6. Diegiant kokybės vadybos sistemą organizacijose daugiau dėmesio skirti vidiniams ir išoriniams motyvams: gerinti produktyvumą ir / ar našumą, procesus ir procedūras, produkto ir / ar paslaugos kokybę, žengti link visiško kokybės valdymo, gerinti organizacijos įvaizdį, taip pat siekti būti sektinu pavyzdžiu tiekėjams, turėti sąlygą varžytis sektoriuje, išlaikyti ir / ar didinti rinkos dalį.

PRIEDAI

1 priedas

**Mykolo Romerio universitetas
Politikos ir vadybos fakultetas
Vadybos institutas**

**Kokybės vadybos sistemų diegimo organizacijose motyvų ir naudos analizės bei
kokybės vadybos sistemų įtakos organizacijos kokybės kultūrai tyrimas
ANKETA**

Gerbiamas Respondente,

Užpildydamas šią anketą Jūs padėsite išsiaiškinti pagrindinius kokybės vadybos sistemų diegimo organizacijose motyvus ir naudą. Taip pat pagrindines problemas, su kuriomis buvo susidurta įgyvendinant ISO 9001 standartus, ir kokią įtaką visuotinės kokybės vadybos principai turi kokybės kultūrai organizacijoje.

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto doktorantė L. Vyšniauskienė.

Visa šiame tyrime surinkta informacija bus nagrinėjama neįvardijant organizacijos. Užtikriname, kad nei Jūs, nei Jūsų organizacijos pavadinimas nebus minimas jokiuose pranešimuose apie tyrimų rezultatus. Jūsų atsakymai labai svarbūs.

Dėkojame už skirtą laiką.

Visa anketoje pateikta informacija liks griežtai konfidenciali.

ANKETA

I. dalis. Bendroji informacija apie organizaciją:

1. Organizacija:

viešojo sektoriaus;
privataus sektoriaus;
kita. _____

2. Organizacijoje dirba:

- 2.1. iki 50 darbuotojų;
- 2.2. 50–249 darbuotojai;
- 2.3. 250–500 darbuotojų;
- 2.4. per 500 darbuotojų.

3. Nurodykite savo statusą:

- 3.1. organizacijos savininkas arba aukščiausio lygio vadovas;
- 3.2. vidurinio lygio vadovas;
- 3.2. kita. _____

4. Nurodykite, kiek metų Jūsų organizacijoje yra plėtojama kokybės vadybos sistema:

4.1. iki metų;

4.2. 1–3 metus;

4.3. 4–6 metus;

4.4. 7–9 metus;

4.5. 10 ir daugiau metų.

5. Nurodykite, kaip organizacijos nariai suvokia kokybės vadybos sistemos (KVS) naudingumą kuriant vertę:

Visiškai nevertina

Labai vertina

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Įvertinkite, kaip Jūsų organizacijoje yra sprendžiamos kokybės problemos:

Visiškai neefektyviai

Labai efektyviai

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Kaip Jūs iš esmės įvertintumėte organizacijos pastangas siekiant kokybės?

Labai blogai

Labai gerai

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Kas Jūsų įmonėje atsakingas už kokybės vadybą?

II dalis. KVS (kokybės vadybos sistema) pagal ISO 9001 standartus

9. Problemos, su kuriomis buvo susidurta įgyvendinant ISO 9001 standartus:

		Visiškai ne				Tikrai taip
9.1.	Įvykdymo trukmė	1	2	3	4	5
9.2.	Nepakankamas ISO mokymas	1	2	3	4	5
9.3.	Sunkumai interpretuojant standartus	1	2	3	4	5
9.4.	Per daug dokumentacijos	1	2	3	4	5
9.5.	Prasta esama dokumentacija	1	2	3	4	5
9.6.	Vidinis priešinimasis	1	2	3	4	5
9.7.	Korporacinė kultūra	1	2	3	4	5
9.8.	Lėšos / ištekliai standartams diegti	1	2	3	4	5
9.9.	Vidurinės grandies vadybininkų dalyvavimas	1	2	3	4	5
9.10	Aukščiausios grandies vadybininkų dalyvavimas	1	2	3	4	5

9.11. Kita _____

10. Daugiausia žmogiškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti pareikalavę elementai:

		Visiškai ne				Tikrai taip
10.1.	Dokumentacijos ir duomenų kontrolė	1	2	3	4	5
10.2.	Vidiniai audita	1	2	3	4	5
10.3.	Mokymai	1	2	3	4	5
10.4.	Kokybės sistema	1	2	3	4	5
10.5.	Projekto kontrolė	1	2	3	4	5
10.6.	Korekciniai ir prevenciniai veiksmai	1	2	3	4	5
10.7.	Proceso valdymas	1	2	3	4	5
10.8.	Vadybininkų atsakomybė	1	2	3	4	5
10.9.	Tikrinimas ir bandymai	1	2	3	4	5

10.10. Kita_____

11. ISO 9001 standarto motyvai organizacijos veiklai:

		Visiškai ne				Tikrai taip
11.1.	Produktyvumo ir / ar našumo gerinimas	1	2	3	4	5
11.2.	Incidentų, atmetimų ir pasipiktinimų mažinimas	1	2	3	4	5
11.3.	Naudoti jį kaip pagrindą vidaus išlaidoms sumažinti	1	2	3	4	5
11.4.	Procesų ir procedūrų gerinimas	1	2	3	4	5
11.5.	Produkto ir / ar paslaugos kokybės gerinimas	1	2	3	4	5
11.6.	Bendravimo organizacijoje gerinimas	1	2	3	4	5
11.7.	Vadovų ir darbuotojų santykių gerinimas	1	2	3	4	5
11.8.	Žingsnis link visiško kokybės valdymo	1	2	3	4	5
11.9.	Aukščiausios valdžios sprendimas	1	2	3	4	5
11.10.	Sąlyga varžytis sektoriuje	1	2	3	4	5
11.11.	Mūsų konkurentai sertifikuoti pagal ISO 9001	1	2	3	4	5
11.12.	Klientų reikalavimas ir / ar spaudimas	1	2	3	4	5
11.13.	Tiesioginis kelias į naują rinką	1	2	3	4	5
11.14.	Konkurencinis pranašumas	1	2	3	4	5
11.15.	Naudoti jį kaip skatinamąją ir / ar rinkodaros priemonę	1	2	3	4	5

11.16.	Organizacijos įvaizdžio gerinimas	1	2	3	4	5
11.17.	Rinkos dalies išlaikymas ir / ar didinimas	1	2	3	4	5
11.18.	Būti sektinu pavyzdžiu tiekėjams	1	2	3	4	5

11.19. Kita _____

12. ISO 9001 standarto nauda organizacijos veiklai:

		Visiškai ne				Tikrai taip
12.1.	Padidėjęs produktyvumas ir / ar našumas	1	2	3	4	5
12.2.	Sumažėjęsios vidinės išlaidos	1	2	3	4	5
12.3.	Pagerėjusi produktų ir / ar paslaugų kokybė	1	2	3	4	5
12.4.	Pagerėję procesai ir procedūros	1	2	3	4	5
12.5.	Geresnis klientų aptarnavimas	1	2	3	4	5
12.6.	Geresnė darbo aplinka	1	2	3	4	5
12.7.	Padidėjęs klientų pasitenkinimas	1	2	3	4	5
12.8.	Incidentų, atmetimų ir skundų sumažėjimas	1	2	3	4	5
12.9.	Padidėjęs pelningumas	1	2	3	4	5
12.10.	Darbuotojai ima geriau suvokti kokybę	1	2	3	4	5
17.11.	Padidėjusi darbo jėgos motyvacija ir išlaikymas	1	2	3	4	5
12.12.	Didesnis konkurencinis pranašumas	1	2	3	4	5
12.13.	Plėtimasis į tarptautines rinkas	1	2	3	4	5
12.14.	Veiksminga skatinamoji ir / ar rinkodaros priemonė	1	2	3	4	5
12.15.	Organizacijos įvaizdžio rinkoje pagerėjimas	1	2	3	4	5
12.16.	Pagerėjusi tiekėjų kokybė	1	2	3	4	5
12.17.	Sukurtas ir / ar pagerėjęs abipusis bendradarbiavimas su tiekėjais	1	2	3	4	5
12.18.	Klientų auditų skaičiaus sumažėjimas	1	2	3	4	5

12.19. Kita _____

III. Kokybės kultūros kūrimas organizacijoje

13. „Kokybė“ buvo pasiekta:

		Visiškai ne				Tikrai taip
13.1.	Logiškai paaiškinant kokybės akcentavimą	1	2	3	4	5
13.2.	Paaškinant pranašumus pagrindinėms vidaus ir išorinėms grupėms (darbuotojams, vadovybei, profesinėms sąjungoms, vartotojams, klientams ir t. t.)	1	2	3	4	5
13.3.	Diskutuojant apie naujus konkrečius būdus, kuriais būtų pakeistos organizacijos struktūros sistemos	1	2	3	4	5
13.4.	Apibūdinant naujas esmines vertybes ir / ar įsitikinimus, kad permainos būtų sėkmingos	1	2	3	4	5
13.5.	Pateikiant planą, kuriame nurodyti įvairūs pakeitimų žingsniai	1	2	3	4	5
13.6.	Aiškiai pasakant, kaip permaina pakeistų darbuotojo darbą	1	2	3	4	5

14. Valdymo praktika

		Visiškai ne				Tikrai taip
14.1.	Vadovybė sukūrė įsitikinimą, kad senieji būdai nebuvo tinkami	1	2	3	4	5
14.2.	Nuo pat pradžių buvo aišku, kad vykdomoji komanda dalijosi ir gynė kokybės viziją	1	2	3	4	5
14.3.	Aiškumu, kad permaina yra inicijuojama konkretaus asmens ar asmenų	1	2	3	4	5
14.4.	Kantrybė ir parama, kurios buvo suteiktos susidūrusiems su problemomis prisitaikant prie naujovių	1	2	3	4	5

15. Sistemų organizacijoje palaikymas

		Visiškai ne				Tikrai taip
15.1.	Pereinant prie kokybės kultūros ir praktikos, visais lygiais visada buvo atsakingas žmogus, iš kurio buvo galima gauti atsakymus / veiksmus	1	2	3	4	5
15.2.	Atitinkami žmogiškieji ištekliai buvo paskirti paremti permainoms	1	2	3	4	5
15.3.	Buvo pateiktas aiškus įvairių permainų etapų grafikas	1	2	3	4	5
15.4.	Dabartinės organizacijos procesai pabrėžia aukštų kokybės standartų išlaikymo svarbą	1	2	3	4	5

16. Motyvacija ir atlygis. Kokybės kultūra yra remiama todėl, kad:

		Visiškai ne				Tikrai taip
16.1.	Ji teikia pasitenkinimą gerai atliktu darbu	1	2	3	4	5
16.2.	Jei žmonės nepripažins kokybės svarbos, jie bus baudžiami	1	2	3	4	5
16.3.	Žmonės gauna didesnę atlyginimą	1	2	3	4	5
16.4.	Organizacijos nariai tikisi, jog elgsiuosi taip, kad būtų pabrėžiama kokybė	1	2	3	4	5
16.5.	Aš žaidžiu žaidimą, bet viduje dėl visko nesutinku	1	2	3	4	5
16.6.	Jei „kokybė“ nėra nuolat pabrėžiama iš viršaus, viskas tiesiog grįžta į senas vėžes	1	2	3	4	5
16.7.	Organizacijos nariams buvo suteikta galimybė dalyvauti bet kokiose permainose	1	2	3	4	5
16.8.	Vadovybei buvo malonu gauti pasiūlymų kokybės gerinimo klausimais	1	2	3	4	5
16.9.	Vadovybė buvo pasirengusi veikti dėl šių pasiūlymų	1	2	3	4	5
16.10.	Jaučiu asmeninį kokybės kultūros „nuosavybės“ jausmą	1	2	3	4	5
16.11.	Žmonės, kurie modeliuoja aukštos kokybės standartus, yra skatinami konkrečiais būdais	1	2	3	4	5
16.12.	Žmonės, kurie nukrypsta nuo kokybės standartų, yra baudžiami konkrečiais būdais	1	2	3	4	5
16.13.	Aukštos kokybės standartų pasiekimas ypač aiškiai atsispindi veiklos vertinimuose	1	2	3	4	5

17. Bendravimas organizacijoje

		Visiškai ne				Tikrai taip
17.1.	Reguliarūs pranešimai apie „kokybę“ skelbimų lentoje ir / arba kituose viešuosiuose forumuose	1	2	3	4	5
17.2.	Vadovai skiria išteklių kokybės klausimams	1	2	3	4	5
17.3.	Specialios ir nuolatinės komunikacijos apie kokybę, pavyzdžiui, lankstinukai apie kokybę	1	2	3	4	5
17.4.	Susitikimai ir diskusijos apie būtinas permainas	1	2	3	4	5
17.5.	Specialių žodžių ar simbolių, pabrėžiančių kokybę, vartojimas, pvz., komandinis darbas, gretutinės specializacijos, procesų pertvarkymas, geriausia praktika, lyginamoji analizė ir t. t.	1	2	3	4	5
17.6.	Vadovai, aktyviai palaikantys permainą žodžiu ir veiksmu	1	2	3	4	5
17.7.	Pripažinimas ir / ar atlygis tiems, kurie elgiasi tinkamai	1	2	3	4	5

18. Elgsena

		Visiškai ne				Tikrai taip
18.1.	Kultūrinės permainos smarkiai paveikė organizacijos vertybes, susijusias su klientais	1	2	3	4	5
18.2.	Kultūrinės permainos labai paveikė organizacines vertybes, susijusias su konkurentais	1	2	3	4	5
18.3.	Kultūriniai permainos paveikė organizacijos vertybes, susijusias su produktais ar paslaugomis	1	2	3	4	5
18.4.	Patobulėjo produktai ir / ar paslaugos	1	2	3	4	5

19. Visuotinės kokybės principai ir kokybės kultūra

(Kaip VKV pagrindiniai principai veikia kokybės kultūrą organizacijoje?)

		Visiškai ne				Tikrai taip
19.1.	Orientacija į vartotoją, suprantama kaip nuolatinės organizacijos pastangos kuo geriau patenkinti vidinių ir išorinių vartotojų poreikius	1	2	3	4	5
19.2.	Lyderių įsipareigojimas, suprantamas kaip nuolatinė organizacijos vadovų atsakomybė ir įsipareigojimas siekti geros kokybės, darbuotojų įkvėpimas asmeniniu pavyzdžiu	1	2	3	4	5
19.3.	Visuotinis dalyvavimas, suprantamas kaip visų organizacijos darbuotojų sąmoningas įsitraukimas į nuolatinio tobulinimo veiklą	1	2	3	4	5
19.4.	Orientacija veiklos procesus, suprantama kaip procesinio požiūrio integravimas	1	2	3	4	5
19.5.	Nuolatinis tobulinimas, suprantamas ne kaip organizacijos apsiribojimas pasiektais rezultatais, o kaip nuolatinės pastangos siekti geresnių rezultatų veiklos kokybės srityje	1	2	3	4	5
19.6.	Dėmesys rezultatams, suprantamas kaip nuolatinis dėmesys siekiamiems rezultatams ir jų pasiekimo priežasčių analizei, stengiantis pašalinti prastų rezultatų priežastis ir užtikrinti tik gerų rezultatų sąlygas	1	2	3	4	5

Dėkoju už Jūsų atsakymus

Užpildytą anketą prašau atsiųsti iki 2013 m. gruodžio 6 d. el. lvysnia@yahoo.com

2 priedas

1 lentelė. Respondentų nuomonė apie kokybės vadybos sistemos (KVS) naudingumą kuriant vertę, apie tai, kaip yra sprendžiamos kokybės problemos organizacijoje, apie organizacijos pastangas siekiant kokybės

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Nurodykite, kaip organizacijos nariai suvokia kokybės vadybos sistemos (KVS) naudingumą kuriant vertę	96	1	5	3,27	0,888
Įvertinkite, kaip Jūsų organizacijoje yra sprendžiamos kokybės problemos	94	3	5	3,83	0,698
Kaip Jūs iš esmės įvertintumėte organizacijos pastangas siekiant kokybės?	96	3	5	4,08	0,675

2 lentelė. Problemos, su kuriomis buvo susidurta įgyvendinant ISO 9001 standartus

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Įvykdymo trukmė	96	1	4	2,33	0,97
Nepakankamas ISO mokymas	96	1	5	2,77	1,252
Sunkumai interpretuojant standartus	96	1	5	2,65	0,995
Per daug dokumentacijos	96	1	5	2,96	1,297
Prasta esama dokumentacija	96	1	5	2,46	0,962
Vidinis priešinimasis	96	1	5	3,08	1,176
Korporacinė kultūra	94	1	5	2,64	1,086
Lėšos / ištekliai standartams įgyvendinti	96	1	5	2,54	1,178
Vidurinės grandies vadybininkų dalyvavimas	94	1	4	2,55	1,033
Aukščiausios grandies vadybininkų dalyvavimas	96	1	4	2,27	0,957
Kita	4	2	2	2	0

3 lentelė. Daugiausia žmoniškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti pareikalavusių elementų vertinimas

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Dokumentacijos ir duomenų kontrolė	94	1	5	3,17	1,197
Vidiniai auditai	96	1	5	3,15	1,179
Mokymai	96	1	5	2,96	1,16
Kokybės sistema	96	1	5	3,08	1,121
Projekto kontrolė	96	1	5	2,79	1,123
Korekciniai ir prevenciniai veiksmai	96	1	5	3,04	1,142
Proceso valdymas	96	1	5	2,96	1,281
Vadybininkų atsakomybė	96	1	5	2,79	1,085
Tikrinimas ir bandymai	96	1	5	2,75	1,24
Kita	6	1	3	2	0,894

3 priedas

4 lentelė. Skalės „ISO 9001 standarto motyvai organizacijos veiklai“ teiginių faktorių svoriai (duomenys gauti atlikus varimax sukimą)

Rotated Component Matrix ^a			
		Component	
		1	2
16.1.	Produktyvumo ir / ar našumo gerinimas		,768
16.2.	Incidentų, atmetimų ir pasipiktinimų mažinimas	,230	,645
16.3.	Naudoti jį kaip pagrindą vidaus išlaidoms sumažinti		,655
16.4.	Procesų ir procedūrų gerinimas	-,210	,829
16.5.	Produkto ir / ar paslaugos kokybės gerinimas		,633
16.6.	Bendravimo organizacijoje gerinimas	,339	,719
16.7.	Vadovų ir darbuotojų santykiu gerinimas	,218	,783
16.8.	Žingsnis link visiško kokybės valdymo	,100	,771
16.9.	Aukščiausios valdžios sprendimas		,104
16.10.	Sąlyga varžytis sektoriuje	,629	,254
16.11.	Mūsų konkurentai sertifikuoti pagal ISO 9001	,784	
16.12.	Reikalavimas ir / ar spaudimas iš klientų	,567	,218
16.13.	Tiesioginis kelias į naują rinką	,784	,120
16.14.	Konkurencinis pranašumas	,928	
16.15.	Naudoti jį kaip skatinamąją ir / ar rinkodaros priemonę	,840	
16.16.	Organizacijos įvaizdžio gerinimas	,464	,321
16.17.	Rinkos dalies išlaikymas ir / ar didinimas	,878	
16.18.	Būti sektinu pavyzdžiu tiekėjams	,730	,193
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 3 iterations.			

4 priedas

5 lentelė. Vidinių motyvų, paskatinusių diegti ISO9001 standartus organizacijoje, vertinimas

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Produktyvumo ir / ar našumo gerinimas	96	2	5	3,85	1,026
Incidentų, atmetimų ir pasipiktinimų mažinimas	96	1	5	3,6	1,209
Naudoti jį kaip pagrindą vidaus išlaidoms sumažinti	94	1	5	3,02	1,32
Procesų ir procedūrų gerinimas	94	2	5	4,04	0,879
Produkto ir / ar paslaugos kokybės gerinimas	96	1	5	4,19	0,886
Bendravimo organizacijoje gerinimas	94	1	5	3,4	0,92
Vadovų ir darbuotojų santykių gerinimas	96	1	5	3,33	1,13
Žingsnis link visiško kokybės valdymo	94	2	5	3,77	0,932
Aukščiausios valdžios sprendimas	96	1	5	3,81	0,998

6 lentelė. Išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO9001 standartus organizacijoje, vertinimas

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Sąlyga varžytis sektoriuje	96	1	5	3,15	1,345
Mūsų konkurentai sertifikuoti pagal ISO 9001	96	1	5	2,87	1,474
Klientų reikalavimas ir / ar spaudimas	96	1	5	2,73	1,294
Tiesioginis kelias į naują rinką	96	1	5	2,58	1,359
Konkurencinis pranašumas	94	1	5	2,96	1,451
Naudoti jį kaip skatinamąją ir / ar rinkodaros priemonę	96	1	5	2,85	1,48
Organizacijos įvaizdžio gerinimas	94	1	5	4	1,244
Rinkos dalies išlaikymas ir / ar didinimas	96	1	5	3,02	1,501
Būti sektinu pavyzdžiu tiekėjams	96	1	5	3,21	1,16

7 lentelė. Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)
Vidiniai motyvai	90	1,89	5	3,65	0,68	0,000
Išoriniai motyvai	92	1,22	5	3,01	1,03	

5 priedas

8 lentelė. Skalės „ISO 9001 standarto nauda organizacijos veiklai“ teiginių faktorių svoriai (duomenys gauti atlikus varimax sukimą)

Rotated Component Matrix ^a			
		Component	
		1	2
17.1.	Padidėjęs produktyvumas ir / ar našumas	,769	
17.2.	Sumažėjusios vidinės išlaidos	,551	,525
17.3.	Pagerėjusi produktų ir / ar paslaugų kokybė	,822	
17.4.	Pagerėję procesai ir procedūros	,756	
17.5.	Geresnis klientų aptarnavimas	,788	
17.6.	Geresnė darbo aplinka	,812	,339
17.7.	Padidėjęs klientų pasitenkinimas	,753	,362
17.8.	Sumažėjęs incidentų, atmetimų ir skundų skaičius	,769	
17.9.	Padidėjęs pelningumas	,318	,699
17.20	Darbuotojai ima geriau suvokti kokybę	,705	,414
17.21	Padidėjusi darbo jėgos motyvacija ir išlaikymas	,660	,520
17.22	Didesnis konkurencinis pranašumas		,850
17.23	Plėtimasis į tarptautines rinkas		,888
17.24	Veiksminga skatinamoji ir / ar rinkodaros priemonė		,878
17.25	Pagerėjęs organizacijos įvaizdis rinkoje	,314	,582
17.26	Pagerėjusi tiekėjų kokybė		,818
17.27	Sukurtas ir / ar pagerėjęs abipusis bendradarbiavimas su tiekėjais	,571	,655
17.28	Sumažėjęs klientų auditų skaičius		,497
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 3 iterations.			

6 priedas

9 lentelė. ISO 9001 standarto vidinės naudos organizacijos veiklai vertinimas

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Devia- tion
Padidėjęs produktyvumas ir / ar našumas	96	1	5	3,27	1,021
Sumažėjęsios vidinės išlaidos	96	1	5	2,62	1,078
Pagerėjusi produktų ir / ar paslaugų kokybė	96	1	5	3,79	0,962
Pagerėję procesai ir procedūros	96	1	5	4,02	1,076
Geresnis klientų aptarnavimas	94	1	5	3,72	1,072
Geresnė darbo aplinka	94	1	5	3,45	1,074
Sumažėjęs incidentų, atmetimų ir skundų skaičius	94	1	5	3,45	1,206
Padidėjęs pelningumas	96	1	5	2,42	1,176
Darbuotojai ima geriau suvokti kokybę	96	1	5	3,48	1,046
Padidėjusi darbo jėgos motyvacija ir išlaikymas	92	1	5	2,76	1,152

10 lentelė. ISO 9001 standarto vidinės naudos organizacijos veiklai vertinimas

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Padidėjęs klientų pasitenkinimas	96	1	5	3,6	1,061
Didesnis konkurencinis pranašumas	96	1	5	3,02	1,338
Plėtimasis į tarptautines rinkas	96	1	5	2,48	1,361
Veiksminga skatinamoji ir / ar rinkodaros priemonė	96	1	5	2,58	1,295
Pagerėjęs organizacijos įvaizdis rinkoje	96	1	5	3,6	1,192
Pagerėjusi tiekėjų kokybė	96	1	5	2,65	1,222
Sukurtas ir / ar pagerėjęs abipusis bendradarbiavimas su tiekėjais	96	1	5	2,92	1,228
Sumažėjęs klientų auditų skaičius	96	1	5	2,23	1,11

11 lentelė. Vidinių ir išorinių naudų, įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje, palyginimas

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)
Vidinė nauda	86	1,1	5	3,31	0,84	0,000
Išorinė nauda	96	1	5	2,89	0,96	

7 priedas

12 lentelė. Kokybės vizijos formulavimo organizacijoje vertinimas

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Logišku kokybės akcentavimo paaiškinimu	94	1	5	3,68	1,119
Pranašumų paaiškinimu pagrindinėms vidaus ir išorinės grupėms	90	1	5	3,76	1,042
Diskusija apie naujus konkrečius būdus, kuriais būtų pakeistos organizacijos struktūros sistemos	90	1	5	3,36	1,221
Naujų esminių vertybių ir / ar įsitikinimų apibūdinimu, kad permainos būtų sėkmingos	90	1	5	3,44	1,153
Planu, kuriame detalizuoti įvairūs pakeitimų žingsniai	94	1	5	3,36	1,269
Aiškiu pateikimu, kaip permaina pakeistų darbuotojo darbą	94	1	5	3,38	1,237

13 lentelė. Valdymo praktikos vertinimas

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Vadovybė sukūrė įsitikinimą, kad senieji būdai nebuvo tinkami	92	1	5	3,02	1,195
Nuo pat pradžių buvo aišku, kad vykdomoji komanda dalijosi ir gynė kokybės viziją	90	1	5	3,44	1,172
Aiškumu, kad permaina yra inicijuojama konkretaus asmens ar asmenų	92	1	5	3,35	1,362
Kantrybe ir parama, kurios buvo suteiktos susidūrusiesiems su problemomis prisitaikant prie naujovių	92	1	5	3,3	1,202

14 lentelė. Sistemų organizacijoje palaikymų vertinimas

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Pereinant prie kokybės kultūros ir praktikos, visais lygiais visada buvo atsakingas žmogus, iš kurio buvo galima gauti atsakymus / veiksmus	94	2	5	3,7	1,076

Atitinkami žmogiškieji ištekliai buvo paskirti permainingoms paremti	96	2	5	3,54	0,962
Buvo pateiktas aiškus įvairių permainų etapų grafikas	96	1	5	3,21	1,297
Dabartinės organizacijos procesai pabrėžia aukštų kokybės standartų išlaikymo svarbą	96	1	5	3,75	1,076

15 lentelė. Motyvacijos ir atlygio vertinimas

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Ji teikia pasitenkinimą gerai atliktu darbu	90	2	5	3,47	0,914
Jei žmonės nepripažins kokybės svarbos, jie bus baudžiami	92	1	4	2,13	1,019
Žmonės gauna didesnę atlyginimą	96	1	5	2,38	1,098
Organizacijos nariai tikisi, kad elgsiuosi taip, kad pabrėžčiau kokybę	96	1	5	3,17	1,053
Aš žaidžiu žaidimą, bet viduje dėl visko nesutinku	96	1	5	3,17	1,27
Jei „kokybė“ nėra nuolat pabrėžiama iš viršaus, viskas tiesiog grįžta taip, kaip buvę	96	1	5	3,69	1,009
Organizacijos nariams buvo suteikta galimybė dalyvauti visose permainingose	96	2	5	3,96	1,025
Vadovybei buvo malonu gauti pasiūlymų kokybės gerinimo klausimais	94	2	5	3,68	0,882
Jaučiu asmeninį kokybės kultūros „nuosavybės“ jausmą	96	2	5	3,54	0,983
Žmonės, kurie modeliuoja aukštos kokybės standartus, yra skatinami konkrečiais būdais	96	1	5	3,15	1,046
Žmonės, kurie nukrypsta nuo kokybės standartų, yra baudžiami konkrečiais būdais	96	1	5	2,44	1,263
Pasiekti geros kokybės standartai ypač aiškiai atsispindi veiklos vertinimuose	94	1	5	2,96	1,036

16 lentelė. Bendravimo organizacijoje vertinimas

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Reguliarūs pranešimai apie „kokybę“ skelbimų lentoje ir / arba kituose viešuosiuose forumuose	96	1	5	3,46	1,247
Vadovai skiria išteklių kokybės klausimams	94	1	5	3,53	1,152
Specialios ir nuolatinės komunikacijos apie kokybę, pavyzdžiui, lankstinukai apie kokybę	96	1	5	2,75	1,353
Susitikimai ir diskusijos apie būtinas permainas	94	1	5	3,47	1,094
Specialių žodžių ar simbolių, kurie pabrėžia kokybę, vartojimas, pvz., komandinis darbas, gretutinės specializacijos, procesų pertvarkymas, geriausia praktika, lyginamoji analizė ir t. t.	94	1	5	3,21	1,135
Vadovai, akivaizdžiai palaikantys permainą žodžiu ir veiksmu	96	1	5	3,54	1,123
Pripažinimas ir / ar atlygis tiems, kurie tinkamai elgiasi	96	1	5	3,1	1,183

17 lentelė. Kokybės kultūros ir elgesio vertinimas

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Kultūrinės permainos smarkiai paveikė organizacijos vertybes, susijusias su klientais	96	1	5	3,31	1,251
Kultūrinės permainos labai paveikė organizacines vertybes, susijusias su konkurentais	96	1	5	2,85	1,33
Kultūriniai permainos paveikė organizacijos vertybes, susijusias su produktais ar paslaugomis	94	1	5	3,64	1,125
Patobulėjo produktai ir / ar paslaugos	96	1	5	3,65	1,187

18 lentelė. Kokybės kultūros rodiklio nustatymas

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bendra_kultūra	64	2,06	4,78	3,4133	,61027

19 lentelė. Kokybės kultūros veiksnių palyginimas

		Paired Samples Statistics			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Sistemų palaikymas	82	3,65	0,83	0,085
	Kokybės vizija	82	3,50	0,99	
Pair 2	Sistemų palaikymas	88	3,58	0,86	0,002
	Valdymo praktika	88	3,30	0,94	
Pair 3	Sistemų palaikymas	84	3,60	0,90	0,000
	Motyvacija ir atlygis	84	3,18	0,48	
Pair 4	Sistemų palaikymas	88	3,64	0,86	0,001
	Bendravimas organizacijoje	88	3,29	0,89	
Pair 5	Sistemų palaikymas	92	3,57	0,90	0,065
	Elgsena	92	3,36	1,09	

8 priedas

20 lentelė. Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas pagal skirtingą organizacijos nuosavybės formą

	Vidiniai motyvai	Išoriniai motyvai
Viešojo sektoriaus	46,44	32,92
Privataus sektoriaus	44,93	56,06
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,789	0,000

21 lentelė. Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas pagal organizacijos dydį

	Vidiniai motyvai	Išoriniai motyvai
Iki 50 darbuotojų	67,3	55,6
50–249 darbuotojai	33,89	42,55
250–500 darbuotojų	53,36	51,06
Per 500 darbuotojų	44,3	37,5
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,174

22 lentelė. Vidinių ir išorinių motyvų, paskatinusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje

	Vidiniai motyvai	Išoriniai motyvai
Iki metų	48,73	30,58
1–3 metus	58,83	58,93
4–6 metus	40,94	43,4
7–9 metus	43,6	56,72
10 ir daugiau metų	27,83	48,83
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,040	0,003

9 priedas

23 lentelė. Vidinių ir išorinių naudų, įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje, palyginimas pagal skirtingą organizacijos nuosavybės formą

	Vidinė nauda	Išorinė nauda
Viešojo sektoriaus	39,89	34,8
Privataus sektoriaus	46,1	58,29
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,252	0,000

24 lentelė. Vidinių ir išorinių naudų, įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje, palyginimas pagal organizacijos dydį

	Vidinė nauda	Išorinė nauda
Iki 50 darbuotojų	53,72	56,9
50–249 darbuotojai	39,11	44,62
250–500 darbuotojų	46,79	53,94
Per 500 darbuotojų	40	40,5
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,180	0,231

25 lentelė. Vidinių ir išorinių naudų, įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje, palyginimas pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje

	Vidinė nauda	Išorinė nauda
Iki metų	30,88	30,73
1–3 metus	70,33	65,36
4–6 metus	35,12	41,23
7–9 metus	50,06	59
10 ir daugiau metų	38,33	55,33
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,000	0,000

10 priedas

26 lentelė. Kokybės kultūros veiksnių palyginimas pagal skirtingą organizacijos nuosavybės formą

	Viešojo sektoriaus	Privataus sektoriaus	Asymp. Sig. (2-tailed)
Kokybės vizija	44,97	40,82	0,442
Valdymo praktika	41,97	47,64	0,315
Sistemų palaikymas	46,1	48,54	0,666
Motyvacija ir atlygis	35,94	46,54	0,052
Bendravimas organizacijoje	45,24	45,69	0,935
Elgsena	42,95	50,87	0,161
Kokybės kultūra	29,32	34,17	0,322

27 lentelė. Kokybės kultūros veiksnių palyginimas pagal organizacijos dydį

	Iki 50 darbuotojų	50–249 darbuotojai	250–500 darbuotojų	Per 500 darbuotojų	Asymp. Sig. (2-tailed)
Kokybės vizija	40,17	41,21	42,5	54,5	0,524
Valdymo praktika	50	40,88	57,39	34,5	0,058
Sistemų palaikymas	51,1	41,15	54,28	57,3	0,15
Motyvacija ir atlygis	54,5	34,74	44,25	52,75	0,017
Bendravimas organizacijoje	55,17	34,23	58,83	53,7	0,001
Elgsena	49,5	44,02	58,17	40,3	0,224
Kokybės kultūra	34,93	28,43	36,07	38,83	0,410

28 lentelė. Kokybės kultūros veiksnių palyginimas pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje

	iki metų	1–3 metus	4–6 metus	7–9 metus	10 ir daugiau metų	Asymp. Sig. (2-tailed)
Kokybės vizija	38,5	50,7	45,7	33	44,17	0,316
Valdymo praktika	27,59	62,17	47,86	44,1	52,33	0,002
Sistemų palaikymas	45,27	52,93	50,5	38,8	47,83	0,549
Motyvacija ir atlygis	43,5	46,36	46,5	34,5	37	0,450
Bendravimas organizacijoje	34,19	54,64	57,1	47,62	29,83	0,004
Elgsena	32,65	58,79	55,4	51,3	39,33	0,008
Organizacijos_kultūra	23,88	34,75	42,5	29,36	31	0,099

28 lentelė. Kokybės kultūros veiksnių palyginimas

		Mean	Std. Deviation	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Nuolatinis tobulinimas / orientacija į vartotoją	0,022	0,679	0,759
Pair 2	Nuolatinis tobulinimas / lyderių įsipareigojimas	0,149	0,829	0,085
Pair 3	Nuolatinis tobulinimas / visuotinis dalyvavimas	0,596	1,129	0,000
Pair 4	Nuolatinis tobulinimas / orientacija į veiklos procesus	0,319	0,751	0,000
Pair 5	Nuolatinis tobulinimas / dėmesys rezultatams	0,255	0,702	0,001

11 priedas

29 lentelė. Vidinių ir išorinių motyvų, paskatiniusių diegti ISO 9001 standartus organizacijoje, vertinimų palyginimas pagal kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę organizacijoje

Trukmė	Vidiniai motyvai	Išoriniai motyvai
Iki 3 metų	51,92	40,5
4–6 metus	40,94	43,4
7–9 metus	43,6	56,72
10 ir daugiau metų	27,83	48,83
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,033	0,162

12 priedas. Sertifikuotų įmonių sąrašas

Įmonės pavadinimas	Įmonės adresas	Įmonės pavadinimas	Įmonės adresas
UAB „Jonavos apdaila“	Kauno g. 4, LT-55176 Kaunas	UAB „Exigen Services Lietuva“	Ulonų g. 2, LT-08245 Vilnius
Jokūbauskio įmonė „Jonas“	Buivydiškių g. 26, LT-07195 Vilnius	UAB „Rūdupis“	Pramonės g. 11, LT-59145 Prienai
UAB „Inarsta“	Fabijoniškių g. 99-420, LT-07101 Vilnius	UAB „Itella Information“	Užubalių k., Avižienių sen., 14180 Vilniaus r. sav.
VĮ „Visagino statybininkai“	Drūkšių k., LT-31002 Visagino sav.	UAB „RABEN Lietuva“ Asocijuotosios įmonės: RABEN Latvia SIA RABEN Eesti OÜ	Liepkalnio g. 85 A, LT-02120 Vilnius Veiverių g. 150 / Lazdijų g. 7, LT-46391 Kaunas Šilutės pl. 51-4, LT-94105 Klaipėda Plienciema iela 16, Marupe, Marupes nov. LV-2167 Rīga, Latvija Parnu mnt 388B, EE-10612 Tallinn, Estija
AB „Akmenės cementas“	J. Dalinkevičiaus g. 2, LT-85118 Naujoji Akmenė	UAB „Herba Humana“	Vidieniškiai, LT-33295 Molėtų r.
UAB „Žiežmarių hidrostatyba“	Vytauto g. 55, Žiežmariai, LT-56242 Kaišiadorių r.	UAB „Viadukas“	Tunelio g. 4 A, LT-03153 Vilnius
UAB „Plastvis“	Savanorių pr. 151, LT-03150 Vilnius	UAB „Žemda“	Sodo g. 24, LT-76178 Šiauliai
AB „Audimas“	Raudondvario pl. 80, LT-47182 Kaunas Panerių g. 18, LT-55188 Jonava	UAB „Statybų laukas“	Ramygalos g. 50-31, LT-36229 Panevėžys
UAB „Kamesta“	Liepų g. 23, Garliava, LT-53239 Kauno r.	UAB „Lamberta“	Baltijos pr. 12A, LT-94108 Klaipėda
UAB „Valda“	Lentpjūvės g. 8, LT-90117 Plungė	UAB „Sobo sistemos“	L.Giros g. 4, LT-92221 Klaipėda
UAB „RETAL Europe“	Fabriko 14A, LT-25121 Lentvaris	UAB „Projektų ekspertizė“	A. Vienuolio g. 6, LT-01104 Vilnius

UAB "Gatvių apšvietimas"	Rūtų g. 6, LT-91209 Klaipėda	UAB koncernas „Alga“	Gamyklų g. 4, LT-68108 Marijampolė
UAB „Mondesta“	Kaniūkų k., Nemunaičio sen., LT-62175 Alytaus r.	UAB „Rekostata“	Žirmūnų g. 139A-105, LT-09120 Vilnius Laurų sodų 3-oji g. 106, LT-10150 Vilnius
UAB „ALTAS komercinis transportas“	L. Asanavičiūtės g. 17, LT-04315 Vilnius Kiemelių g. 16B, LT-14025 Maišiagala, Vilniaus raj.	UAB „AutoRC“	Pramonės g. 13A, LT-78137 Šiauliai Filialai: Dubijos g. 6, LT-77172 Šiauliai Minijos g. 39, LT-91207 Klaipėda
UAB „Biržų ranga“	Rinkuškių k., LT-41187 Biržų r.	UAB „AD Services“	Piliakalnio g. 7, LT-06229 Vilnius
UAB "ARGO ekspresas"	Statybininkų g. 1, LT-96155 Gargždai Debreceno g. 46-20, LT-94149 Klaipėda	UAB „Pajūrio metalo konstrukcijos“	Tiekėjų g. 25, LT-97123 Kretinga
UAB „Dujotiekio statyba“	Elektronikos g. 11, LT-35116 Panevėžys	UAB „Medmeta ir partneriai“	R. Kalantos g. 59, LT-52304 Kaunas
VšĮ „ Nacionalinis kraujo centras“ Filialas: Klaipėdos filialas Panevėžio filialas	Žolyno g. 34, LT-10210 Vilnius Naikupės g. 28, LT-93194 Klaipėda Nemuno g. 75, LT-37355 Panevėžys	UAB „Elmoris“	Savanorių pr. 174 C, LT-03153 Vilnius
UAB „Be-Ge Baltic“	Šilutės pl. 79, LT-94101 Klaipėda	UAB „Scandye“	Pramonės g. 17G, LT-87101 Telšiai
UAB „OR Consulting“	Ozo g.10A, LT-08200 Vilnius	UAB „Eikos statyba“	Meistrų g. 8A, LT-02189 Vilnius
UAB "Termoizola"	Ringuvos g. 65A, LT-45245 Kaunas V.Krėvės g. 128f, LT-51106 Kaunas Elektrinės g. 6a, LT-03150 Vilnius Elektrinės g. 21, LT-26108 Elektrėnai Janonio g. 6, LT-35101 Panevėžys Juodeikių km., LT-89467 Mažeikių raj. Spilves 35A, Riga LV-1055 Latvija	UAB „Hoda“	Verbiškių km., LT-33331 Molėtų raj. Levaniškių km., LT-33174 Molėtų raj.

UAB „Specialus autotransportas“	Tilžės g. 60, LT-91108 Klaipėda Minijos g. 167, LT-94001 Klaipėda Vilniaus g. 26, LT-99032 Pagėgiai	UAB „Vilmanto statybos“	Riešės g. 8A, Riešė, Vilniaus raj.
UAB „Stitis“	Ragainės g. 82, LT-78109 Šiauliai	UAB „Tilta“	Tiekėjų g. 25, LT-97123 Kretinga
UAB „Vadybos pokyčių konsultavimas“	Naugarduko g. 41, LT-01103 Vilnius	UAB „Elektrifikacijos darbai“	P. Armino g. 71 A, LT-68127 Marijampolė
UAB „Svertas“	Jaunystės g. 21-8, LT-31220 Visaginas	UAB „Gealan Baltic“	Guopstų km., Senujų Trakų sen., LT-21148 Trakų raj. Lakūnų g. 3a, LT-09108 Vilnius
UAB „Vilprojektas“	Šermukšnių g. 3, LT-01106 Vilnius	UAB „Gridins Enterprise LT“	Žvejų g. 1, LT-91248 Klaipėda
UAB „Svelitus“	Raudondvario pl. 150, LT-47174 Kaunas	UAB „Plungės Jonis - S“	Telšių g. 39a, LT-90163 Plungė
UAB „Rempijus“	Strazdelio g. 7, LT-76357 Šiauliai	UAB „Spektramed“	Z. Sierakausko g. 15A-27, LT-03105 Vilnius
UAB „Progressus group“	Raudondvario pl. 141, LT-47192 Kaunas	UAB „Palemono spaustuvė“	Lampėdžių g. 22, LT-48329 Kaunas
UAB „Gelmagis“	Geležinkelio g. 20, Šilėnų k., Kairių sen., LT-80133 Šiaulių raj.	UAB „Naujasis Nevėžis“	Jiesios g. 2, Ilgakiemis, LT-53288 Kauno r.
UAB „Servicenet“	Gaižiūnų g. 3, LT-50128 Kaunas; Plento g. 20a, LT-46400 Kaunas; Kauno g. 28, LT-03202 Vilnius	UAB „Elektros zona“	Raudondvario pl. 76, LT-47182 Kaunas Priemiesčio g. 13, LT-47483 Kaunas
Uždaroji dizaino ir leidybos AB KOPA	Kampo g. 7, LT-50153 Kaunas	UAB „Vilgersta“	Eitminų g. 16, LT-12111 Vilnius
UAB „Grūstė“ restoranas „Provincija“	Žemaitijos g. 47-2 / Naftininkų g. 38-2, LT-89132 Mažeikiai	UAB „Paroc“	Savanorių pr. 124, LT-03153 Vilnius
UAB „GK klinika“	Gedimino pr. 14, LT-01103 Vilnius	Bendra Lietuvos ir Vokietijos įmonė UAB „Baltic sign“	Taikos g. 145B, LT-51141 Kaunas

UAB „ARLANGA Wood“	Jankiškių g. 13C, LT-02300 Vilnius	UAB „Apšildymo ir ventilacijos automatizavimo centras“	Panerių g. 169, LT-48435 Kaunas
UAB „Elymus“	Suvalkų g. 5-1, LT-03106 Vilnius	UAB „Šilo statyba“	Matininkų g. 20, LT-36236 Panevėžys Šilagalio k., LT-36220 Panevėžio raj.
UAB „Skinest Baltija“	Panerių g. 64, LT-03202 Vilnius	UAB „Vikada“	Kauno g. 32, LT-03202 Vilnius
UAB „Alvora“	Visorių g. 33, LT-08300 Vilnius	UAB „Gebos kostatyba“	Danės g. 15, LT-92117 Klaipėda
UAB “Empower-Fidelitas”	Motorų g. 4, LT-02190 Vilnius	UAB „Grunto valymo technologijos“	Antakalnio g. 42, LT-10304 Vilnius Kiškėnų km., LT-96225 Klaipėdos raj. Daigučių km., LT-55351 Jonavos raj.
UAB “CARGO AND GO”	Švitrigailos 11A, LT-03228 Vilnius Eišiškių pl. 26, LT-02184 Vilnius	UAB „RGG“	Draugystės g. 19, LT-51230 Kaunas
UAB „Arvi fertis“	P. Armino g. 65, LT-68127 Marijampolė Gamyklų g. 5, LT-68108 Marijampolė Bučiūnų km., LT-70192 Vilkaviškio raj.	UAB „Orion Global PET“	Metalo g. 16, LT-94102 Klaipėda
A. Žilinskio ir Ko UAB	Užtvankos g. 17, Dainiai, LT-74202 Jurbarko raj.	UAB „Schenker“	Sausių km., LT-21401 Trakų raj. Metalistų g. 3, LT-78109 Šiauliai; Vilniaus pl. 10, LT-94105 Klaipėda
UAB „Refitas“	Totorių g. 3, LT-44236 Kaunas	UAB „Statovita“	Mokslininkų g. 11, LT-08142 Vilnius
UAB „Etnomedijos Intercentras“	V. Kudirkos g. 7, LT-03105 Vilnius	UAB „Hidrostatybos projektai“	Gamyklos g. 4, LT-96001 Gargždai
UAB „Sweco Lietuva“ UAB „Sweco Hidroprojektas”	V.Gerulaičio g. 1, LT-08200 Vilnius A.Strazdo g. 22, LT-48488 Kaunas	UAB „Kaduva“	Aukštaičių g. 9, LT-44148 Kaunas

UAB „Baltec CNC Technologies“	Raudondvario pl. 148, LT-47175 Kaunas	VŠĮ „Klaipėdos ekonominės plėtros agentūra“	H. Manto g. 84, LT-92294 Klaipėda
UAB „Vilduja“	Smolensko g. 1/45A, LT-03202 Vilnius	UAB „Lavisos LEZ terminalas“	Terminalo g. 10, LT-54469 Biruliškių k., Kauno r.
UAB „Statybos strategija“	Smolensko g. 10, LT-03201 Vilnius	UAB „Vilnika“	Bažnyčios g. 62, Nemenčinė, LT-15172 Vilniaus r.
UAB „Nepriklausomos energijos paslaugos“	Taikos pr. 149, LT-52119 Kaunas	VšĮ „Vilniaus universitetinė ligoninė Santariškių klinikos Kraujo centras“	Santariškių g. 2, LT-08661 Vilnius
UAB „Dauniškis“ ir KO	Metalo g. 9B, LT-28217 Utena	UAB „Voestalpine VAE Legetecha“	Draugystės g. 8, Valčiūnai, LT-13220 Vilniaus r.
UAB „Mitnija“	Palemono g. 3, LT-52159 Kaunas Palemono g. 9, LT-52159 Kaunas	ŽŪK „Dobilas“	Miškių k., Sidabravo seniūnija, LT- 822581 Radviliškio raj.
UAB „Vilsta“	Papilėnų g. 2, LT-06224 Vilnius	UAB „Gijona“	Kęstučio g. 1B, Lentvaris, LT-25124 Trakų r.
UAB „Vestekspress“	A. Stulginskio g. 5, LT-01115 Vilnius Perkūnkiemio g. 4A, LT-12128 Vilnius J. Jasinskio g. 16A, LT-01112 Vilnius	UAB „Baltijos kompiuterių akademija“	A. Juozapavičiaus g. 6/2, B korpusas, LT-09310 Vilnius
VšĮ „Projektų vadybos grupė“	Gamyklos g. 4, Gargždai, LT-96155 Klaipėdos r.	VšĮ „Europos socialiniai, teisiniai ir ekonominiai projektai“	Olimpiečių g. 1-6, LT-09200 Vilnius
UAB „Sauslaukio statyba“	Sauslaukio k., Rietavo seniūnija, LT- 90310 Rietavo savivaldybė	A. Lukošienės individuali įmonė „Edrana“ Kiti padaliniai: Kauno filialas Klaipėdos filialas Šiaulių atstovybė Panevėžio atstovybė	Didlaukio g. 88-1, LT-08332 Vilnius Archyvo g. 50-4, T-50157 Kaunas Minijos g. 11-4, LT-94186 Klaipėda Dubijos g. 1A-405, LT-77153 Šiauliai Tulpių g. 15-89, LT-35153 Panevėžys

UAB "Instrumentation Laboratory (Lietuva) B.I."	Savanorių pr. 281A, LT-50128 Kaunas	UAB „NISKAMA“	Jonavos g. 62A, LT-44192 Kaunas
UAB „MagElita“	Jaunystės g. 21, LT-31230 Visaginas	UAB „Hoja Electronics“	Pramonės g. 6, LT-94102 Klaipėda
UAB „Folisita“	Pramonės g. 15, LT-78137 Šiauliai	UAB „Viremida“ Filialas: UAB „Viremidos statyba“	Mokyklos g. 18A, LT-91256 Klaipėda
UAB „Medingė“	Sodo g. 8, LT-81178 Kuršėnai	UAB „Traidenis“	Pramonės g. 31b, LT-62001 Alytus
AB „Vilniaus kranai“ Filialas: UAB „Baltic cranes industry“	Metalo g. 9, LT-02190 Vilnius Metalo g. 9, LT-02190 Vilnius	UAB „Valymo ir priežiūros centras“	Lakūnų g. 24, LT-09108 Vilnius
UAB „Dalis erdvės“	A. Jakšto g. 16- 1, LT- 44275 Kaunas	UAB „EVS Group“	Ukmergės g. 369a, LT-12142 Vilnius
UAB „Pamario restoratorius“	Turgaus a. 21, LT-91246 Klaipėda	UAB „Akustinių tyrimų centras“	Ukmergės g. 298A, LT-06143 Vilnius
UAB „Sostinės gatvės“	Žarijų g. 8, LT-02300 Vilnius	UAB „Velifera“	Minijos g. 39, LT-91207 Klaipėda
UAB „Mestilla“	Kretainio g. 5, LT-94103 Klaipėda	UAB „Data Miner“	Ukmergės g. 369a, LT-12142 Vilnius
UAB „Gersta“	Draugystės g. 17, LT-51229 Kaunas	UAB „Statranga“	Sporto g. 9c, LT- 68108 Marijampolė
UAB „Agrolina“	Mokyklos g. 3, Joginiškių km., Kriukų sen., LT-71219 Šakių raj.; Beduonės km., Lukšių sen., LT-71196 Šakių raj. Jokubonių km., Kriukų sen., LT-71217 Šakių raj.	UAB „Biofabrikas“	Statikų k., Deltuvos sen., Ukmergės raj. LT-20123, Ukmergės raj.
ŽŪB „Gataučiai“	Gataučių km., Gataučių sen., LT-84262, Joniškio raj. Dargių km., Gataučių sen., LT-84263 Joniškio raj.	UAB „Gerala“	Kretingos g. 38, Kartena, LT-97353 Kretingos raj.

Ignalinos rajono Kaniukų ŽŪB	Kaniukų km., Dūkšto sen., LT-30284 Ignalinos raj. Beržininkų km., Dūkšto sen., LT-30266 Ignalinos raj. Čižiūnų km., Dūkšto sen., LT-30273 Ignalinos raj.	UAB „Launagis“	Pramonės g. 3 C, LT-35100 Panevėžys
Valentino Genio ūkis	Juodausių km., Lyduokių sen., LT-20380 Ukmergės raj.	UAB „Eurokubas“	Pergalės g. 32, LT-64140 Daugai, Alytaus raj.
Šakių rajono Kubilių ŽŪB	Nemuno g. 4, Kubiliai, Plokščių sen. LT-71486 Šakių raj. Panykių km., Plokščių sen., LT-71491 Šakių raj.	VšĮ „Vilniaus odos ir veneros ligų centras“	Kauno g. 37/59, LT-03209 Vilnius
UAB „Šaka“	Kybartų g. 1a, Kudirkos Naumiestis, LT- 71314 Šakių raj. Tarpučių km., Kudirkos Naumiesčio sen., LT-71313 Šakių raj. Putinų km., Klausučių sen., LT-70473 Vilkaviškio raj.	UAB „Gaisro inžinierių grupė“	Kęstučio g. 59/27, LT-08124 Vilnius
ŽŪK „Lumpėnų rambynas“	Lumpėnų km., Pagėgių sav., LT-99267 Šilutės raj.	UAB „Socialinė integracija“	Gabijos g. 30, LT-06100 Vilnius
Reibinių ŽŪB	Reibinių km., Skaistgirio sen., LT-84379 Joniškio raj.	UAB „Statybos projektų ekspertizės centras“	Kęstučio g. 59/27, LT-08124 Vilnius
UAB „Žiobiškio kompleksas“	Žiobiškio km., LT-42411 Rokiškio raj.	UAB „Tuma“	Savanorių pr. 139, LT-03150 Vilnius
VšĮ „Klaipėdos jūrininkų ligoninė“	Liepojos g. 45, LT-92288 Klaipėda	UAB „Transporto aptarnavimo centras LT“	Pramonės g. 49a, LT-11001 Vilnius
AB „Dolomitas“	Petrašiūnai, LT-83477 Pakruojo raj.	UAB „TEZAURUS AUDITAS“	A. Mickevičiaus g. 6-206, LT-44313 Kaunas
UAB „LEZ projektų valdymas“	Pramonės g. 8, LT-94102 Klaipėda	UAB „Baltic Orbis“	J. Jasinskio 16F, LT-01112 Vilnius

UAB „Algoritmų sistemos“	Smolensko g. 10, LT-03201 Vilnius	SKP „Įmonių asociacija“	Chemijos g. 29, LT-51333 Kaunas
VšĮ „Jūrininkų sveikatos priežiūros centras“	Taikos pr. 46, LT-31213 Klaipėda	UAB „Automatikos sistemos“	Pušaloto g. 108A, LT-35101 Panevėžys
VšĮ „Kauno Šančių poliklinika“ Filialas: Rokų ambulatorija	A. Juozapavičiaus pr. 72, LT-45217 Kaunas J. Borutos g. 16, LT- 46115 Kaunas	Lietuvos ir Vokietijos UAB „Fesla“	Savanorių pr. 65A, LT-03149 Vilnius
Lietuvos hidrometeorologijos tarnyba prie Aplinkos ministerijos Padaliniai: Aviacinės meteorologijos centras Kauno aviacinės meteorologijos stotis Palangos aviacinės meteorologijos stotis	Rudnios g. 6, LT-09300 Vilnius Oro uostas, Rodūnijos kelias 2, LT-02188 Vilnius Oro uostas, Karmėlava, LT-54460 Kauno r. savivaldybė Oro uostas, Liepojos pl. 1, LT-00169 Palanga	UAB „Šilutės polderiai“	Aukštumalės g. 5, LT-99132 Šilutė Sodų g. 39, LT-99208 Žemaičių Naumiestis, Šilutės raj.
UAB „Contestus projektai“ Susijusi įmonė: UAB „Contestus“	Linkmenų g. 5/Krokuvos g. 66, LT-09300 Vilnius	UAB „SKP Sabonio klubas ir partneriai“	Chemijos g. 29, LT-51333 Kaunas
UAB „Granitinė skalda“	Granito g. 2, LT-02241 Vilnius	UAB „SKP Aliuminis“	Chemijos g. 29, LT-51333 Kaunas
UAB „Synergy Consulting“	Savanorių pr. 281A, LT-50128 Kaunas	UAB „SKP Stiklas“	Chemijos g. 29, LT-51333 Kaunas
UAB „Siulvedė“	Kalvarijų g. 125, 2 korp., LT-08221 Vilnius	UAB „Statybos inžinierių grupė“	Kęstučio g. 59/27, LT-08124 Vilnius
UAB „Šilalės statyba“	Vingininkų km., LT-75113 Šilalės raj.	UAB „EGROUP LT“	Kuršių g. 7, LT-48107 Kaunas
UAB „Raseinių statyba“	Maironio g. 80, LT-60120 Raseiniai	UAB „Aerogeodezijos institutas“	Pramonės g. 13, LT-51327 Kaunas

UAB „Parama“	Taikos g. 68A, LT-00125 Palanga	UAB „NRD“	Žygimantų g. 11-5, LT-01102 Vilnius Filialas: Gaižiūnų g. 3, LT-50128 Kaunas
UAB „Baltic printing house“	Šilutės pl. 83, LT-94101 Klaipėda	UAB „Garantas“	Naugarduko g. 97, LT-03202 Vilnius
UAB „Baltic Amadeus“	Akademijos g. 4, LT-08412 Vilnius	UAB „Šiaulių hidro- projektas“	Aušros alėja 29A, LT-76300 Šiauliai
UAB „SCT-Lubricants“	Šlutės pl. 119, LT-95112 Klaipėda	UAB „BRD“	Linkmenų g. 25, LT-08217 Vilnius
UAB „Dangesta“	L. Giros g. 2-36, LT- 06325 Vilnius	UAB „Graanul Invest“	Artojų g. 3C, LT-62175, Alytus
UAB „Energijos taupymo centras“	Pramonės g. 8, LT-35100 Panevėžys	UAB „Informatikos ir ryšių technologijų centras“	Breslaujos g. 3, LT-44403 Kaunas
UAB „Klaipėdos keliai“	Rusnės g. 4, LT-93263 Klaipėda; Lypkių g. 16, LT-95101 Klaipėda	UAB „Advanced IT System“	Raudondvario pl. 101, LT-47184 Kaunas
AB „Klovainių skalda“	Klovainiai, LT-83004 Pakruojo raj.	UAB „Paspara“	T. Ševčenkos g. 16, LT-03111 Vilnius
UAB „Smulkus urmas“ Filialai: UAB „Smulkus urmas“ filialas VšĮ Vilniaus greitosios pagalbos universitetinėje ligoninėje Orlaivių aptarnavimo skyrius Kėdainių Šviesiosios gimnazijos valgykla Kavinė-valgykla	Ukmergės g. 126, LT-08100 Vilnius Šiltnamių g. 29, LT-04130 Vilnius Rodūnios kelias 8A, LT-02187 Vilnius Didžioji g. 62, LT-57273 Kėdainiai Ukmergės g. 126, LT-08100 Vilnius	AB „Kretingos grūdai“	Tiekėjų g. 41, LT-97123 Kretinga
UAB „Namų statyba“	Gamybos g. 6, LT-76128 Šiauliai	UAB „Labtesta“	Tiekėjų g. 41, LT-97123 Kretinga

UAB „Evekas“	Taikos pr. 157, LT-52119 Kaunas Karaliaus Mindaugo pr. 31-5, LT-44300 Kaunas	UAB „ERP“	Konstitucijos pr. 7, LT-09308 Vilnius
UAB „Ansell Protective Solutions Lithuania“	Pramonės g. 5K, LT-72328 Tauragė	UAB „Neiluva“	Naugarduko g. 41a, LT-03227 Vilnius
UAB „Redžius“	Taikos pr. 92-206 kab., LT-51180 Kaunas	VĮ „Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija“	J. Janonio g. 24, LT-92251 Klaipėda
UAB „Telšių keliai“	Mažeikių g. 18, LT-87101 Telšiai	AB „Lietuvos geležinkeliai“ Krovinių vežimo direkcijos Radviliškio prekinų vagonų depas	Puškinio g. 1, LT-82124 Radviliškis
AB „Detonas“	J. Dalinkevičiaus g. 30, LT-85196 Naujoji Akmenė Jovarų g. 3a, LT-47192 Kaunas Petrašiūnų km., Pakruojo raj.	UAB „Bankinės konsultacijos“	Gedimino pr. 26, LT-01104 Vilnius K. Donelaičio g. 60, LT-44248 Kaunas
UAB „Komunalinių įmonių kombinatas“	Vytauto g. 19, LT-21105 Trakai	UAB „Apastata“	Laisvės g. 85G, LT-72310 Tauragė
UAB „Vytkom“	Vytauto pr. 32, LT-44328 Kaunas	UAB „Mažeikių strėlė“ Filialai: UAB „Strėlė logistics“ UAB „Strėlė Industrial“	Elektrėnų g. 1, LT-51190 Kaunas; Gariūnų g. 71, LT-02242 Vilnius; Montuotojų g. 5, LT-89101 Mažeikiai; Šilutės pl. 33, LT-91107 Klaipėda Montuotojų g. 5, LT-89101 Mažeikiai Elektrėnų g. 1, LT-51190 Kaunas Gariūnų g. 71, LT-02242 Vilnius Šilutės pl. 33, LT-91107 Klaipėda Montuotojų g. 5, LT-89101 Mažeikiai

AB „Ekra“	Ateities pl. 30c, LT-52163 Kaunas	UAB „Techsis“	Muziejaus g. 71, LT-87379 Telšiai
UAB „Bodesa“	J. Basanavičiaus g.166, LT-76123 Šiauliai Pramonės g.15, LT-78137 Šiauliai	VŠĮ „Vilniaus kooperacijos kolegija“	Konstitucijos pr. 11, LT-09308 Vilnius Vytauto pr. 43, LT-44351 Kaunas
Ansell Protective Solutions AB (Ansell Protective Solutions Lithuania, UAB dukterinis sertifikatas)	Johan Kocksgatan 10, SE-231 81 Švedija	UAB „Tikresta“	Aušros vartų g. 16-6, LT-02100 Vilnius
UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“	Miškininkų g. 19, LT-62200 Alytus	UAB „Aveplast“	Savanorių pr. 314A, LT-49452 Kaunas Aido g. 45, LT-78241 Šiauliai Basanavičiaus g. 32, LT-36205 Panevėžys Dubysos g. 25-201, LT-91181 Klaipėda Kertupio g. 38, Neveronys, LT-54486 Kauno raj. Savanorių pr. 22, LT-03116 Vilnius Ligoninės g. 4, LT- 62114 Alytus
UAB „KEMEK Engineering“	Taikos g. 130A, LT-05226 Vilnius Paliūniškio g. 1, LT-35113 Panevėžys	UAB „Jarimpekso statyba“	Šaltupio g. 15, LT-29131 Anykščiai
UAB „MAXIMA LT“	Savanorių pr. 247, LT- 02300 Vilnius	UAB „Transbankas“	Konstitucijos pr. 7, LT-09308 Vilnius
UAB „Informacinė raida“	A. Vivulskio g. 6/8, LT- 03221 Vilnius	Kėdainių rajono savivaldybės administracija	J. Basanavičiaus g. 36, LT-57288 Kėdainiai Didžioji g. 1, LT-57248 Kėdainiai Radvilų g. 9, LT-57254 Kėdainiai S. Jaugelio-Telegos g. 2, LT-57268 Kėdainiai

UAB „Vesiga“	A.Mickevičiaus g. 36, LT-57174 Kėdainiai	UAB „Meyer & John“	Vytienio g. 9/25, LT-03113 Vilnius
AB „Šatrija“	Vilniaus g. 5, LT-60180 Raseiniai	UAB „Palska“	Stoties g. 21, LT-90115 Plungė
UAB „Sintagma“	Kalvarijų g. 125, LT- 08221 Vilnius	UAB „Vegastel“	Naftininkų g. 5/2-1, LT-89239 Mažeikiai Vydūno g. 12, LT-89225 Mažeikiai
UAB „Dujovika“	Šilelio g. 6, LT-57226 Kėdainiai	UAB „KELUVA“	Liepkalnio 83a, LT-02120 Vilnius
VšĮ „Idėjų sektorius“	Daukanto g. 22A/26, LT- 92233 Klaipėda	AB „Vakarų laivų gamykla“	Minijos g. 180, LT-93269 Klaipėda
UAB „Lietuvos monetų kalykla“	Eigulių g. 4, LT-03150 Vilnius	VšĮ Palangos vaikų reabilitacijos sanatorija „Palan- gos gintaras“	Vytauto g. 30, LT-00135 Palanga
VšĮ „Užsienio kalbų mokymo centras“	Kalvarijų g. 2, LT-09309 Vilnius	UAB „TELTERA“	Žiedų g. 8, LT-91227 Klaipėda
UAB „Sedum“	Technikos g., Ilgakiemio k., Garliavos pšt., LT-53288 Kauno r. sav. Raseinių g. 33 /Telšių g. 17, LT-44199 Kaunas	UAB „FELIŪGA“	Liepų g. 85, LT-92195, Klaipėda
UAB „AD REM“	Metalo g. 2A/7, LT- 02190 Vilnius	Bendra Lietuvos ir Danijos įmonė UAB „Pa- noden“	Stoties g. 42, LT-35106 Panevėžys Gustonių km., Berčiūnų pšt., LT-38052 Panevėžio raj.
UAB „Lemminkai- nen Lietuva“	Granito g. 4, LT-02241 Vilnius	UAB „Proact Lietuva“	J. Jasinskio g. 16A, LT-01112 Vilnius
Filialas: UAB „Lemminkai- nen Lietuva“ Klaipėdos filialas	Tilžės g. 63, LT-91260 Klaipėda		
UAB „Melinga“	Vilniaus g. 102, LT-33114 Molėtai	UAB „RASO“	Ulonų g. 5, LT-08240 Vilnius
UAB „Tiksliosios mechanikos technologijos“	Savanorių pr. 180, LT-03154 Vilnius	UAB „Skirnuva“	Naujoji g. 3, LT-62119 Alytus

Viešosios politikos ir vadybos institutas	Gedimino pr. 50 / A. Rotundo g. 2, LT-01110 Vilnius	UAB "RUVERA"	Žemaitės g. 145, LT-76139 Šiauliai
UAB „Kegisa“	Trakiškių k., LT-68115 Marijampolės savivaldybė	VšĮ Vilniaus universiteto ligoninės Žalgirio klinika	Žalgirio g. 115, LT-08217 Vilnius; Žalgirio g. 117, LT-08217 Vilnius
UAB „Rifas“	Tinklų g. 29A, LT-35115 Panevėžys	UAB LABOCHEMA LT, SIA LABOCHEMA LATVIJA, OÜ LABOCHEMA EESTI	Vilkpėdės g. 22, LT-03151 Vilnius, Lietuva Dzerbenes 27-328, LV-1006 Ryga, Latvija Aleksandri 8, EE-51004 Tartu, Estija
UAB „Statybos projektų valdymas“	Gabijos g. 32, LT-06155 Vilnius Algirdo g. 19, LT-03219 Vilnius	UAB "EKODORA"	A. Mickevičiaus g. 6-206, LT-44313 Kaunas
AB „Naujoji Ringuva“	Staniūnų g. 1, LT-35179 Panevėžys	UAB „CompServis“	Raitininkų g. 2, LT-09200 Vilnius
UAB „SBA“ Baldų kompanija Filialai: AB „Klaipėdos baldai“ AB „Kauno baldai“ AB „Šilutės baldai“ UAB „Visagino linija“ UAB „Germanika“ ZAO „Novo Mebel“	Joniškės g. 21, LT-91267 Klaipėda Joniškės g. 21, LT-91267 Klaipėda Drobės g. 66, LT-45500 Kaunas S. Dariaus ir S. Girėno g. 7, LT-99132 Šilutė Karlų k., LT-30270 Visagino sav. Sakutėlių k., Saugų sen., LT-99373 Šilutės r. Polevaja 24 Tulos apskritis, Donskoj, 301772 Rusija	UAB "Elvata Baltic"	Piliakalnio g. 7, LT-06259 Vilnius
AB „Akmena“	Vydmantų k., LT-97226 Kretingos sen., Kretingos r.	UAB "Bilderis"	Norgėlų k., LT-60188 Raseinių r.
UAB „Standartų spaustuvė“	Dariaus ir Girėno g. 39, LT-02189 Vilnius	UAB „KONFEREN-TA“	Kalvarijų g. 125, LT-08221 Vilnius
UAB „Sekasoft“	S. Daukanto g. 25, LT-44249 Kaunas	UAB „Dujų technikos centras“	Kražių g. 21, LT-01108 Vilnius

Valstybinė ligonių kasa prie Sveikatos apsaugos ministerijos Filialai: Vilniaus teritorinė ligonių kasa Klaipėdos teritorinė ligonių kasa Šiaulių teritorinė ligonių kasa Panevėžio teritorinė ligonių kasa	Kalvarijų g. 147, LT-08221 Vilnius Ž. Liauksmo g. 6, LT- 01101 Vilnius Naujoji g. 48, LT-62381 Alytus Pievų Tako g. 38, LT-92236 Klaipėda Prezidento g. 7, LT-72253 Tauragė Vilniaus g. 273, LT-76332 Šiauliai Kalno g. 40, LT-87134 Telšiai Respublikos g. 66, LT-35158 Panevėžys Aušros g. 80, LT-28181 Utena	UAB "STATYBŲ VALDYMO SPRENDIMAI"	Pramonės g. 5B, LT-99116 Šilutė
UAB „Žalvaris“ filialas Atliekų utilizavimo centras	Palemono g. 171A, LT-52159 Kaunas Palemono g. 1, LT-52159 Kaunas	UAB "BOD GROUP"	Linkmenų g. 25, LT-08217 Vilnius
UAB „Rūta“	Tilžės g. 133, LT-76349 Šiauliai	UAB „Danplastas“	Tabariškių kaimas, LT-53330 Kauno r.
UAB „Elektros tinklo paslaugos“	Motorų g. 2, LT-02190 Vilnius Senamiesčio g. 102B, LT-35115 Panevėžys Pramonės g. 7, LT-62506 Alytus Užpalių g., LT-28198 Utena	M. Stankevičiaus firma „MANVESTA“	P. Paulaičio g. 13B, LT-74111 Jurbarkas Dariaus ir Girėno g. 81B, LT-74185 Jurbarkas
UAB „Martonas“	Kalvarijų g. 53, LT-09317 Vilnius	UAB „Šilutės automobilių keliai“	Žemaičių Naumiesčio g. 2, LT-99168 Šilutė
UAB „Limeta“	V.A. Graičiūno g. 4, LT-02241 Vilnius	UAB "Baltic train sevice"	Pramonės g. 49a, LT-11001 Vilnius
UAB „Aglaja“	J. Basanavičiaus g. 37, LT-65205 Varėna	UAB „Ausga“	Rygos g. 17A, LT-05205 Vilnius

UAB „Archstudija“	A. Mickevičiaus g. 7-11, LT-08119 Vilnius	UAB „Atotech-Chemeta“ Padalinys: OOO „Atotech-Chemeta“	Konstitucijos pr. 7, LT-09308 Vilnius Volokolamsko pl. 73, RF-125424, Maskva, Rusija
VšĮ „Centrinė projektų valdymo agentūra“	S. Konarskio g. 13, LT-03109 Vilnius	UAB „RODA“	Girelės g. 20, LT-56160 Kaišiadorys
UAB „BIOK laboratorija“	Žarijų g. 2A, LT-02300 Vilnius	UAB „ATEA Baltic“ Filialas: UAB „Atea“ Filialai: Kauno filialas Klaipėdos filialas Mažeikių filialas Šiaulių filialas Panevėžio filialas Jonavos filialas Alytaus filialas Marijampolės filialas Vilkaviškio filialas SIA „ATEA“ AS ATEA	Laisvės pr. 3, LT-04215 Vilnius Laisvės pr. 3, LT-04215 Vilnius Savanorių pr. 178A, LT-44150 Kaunas K. Donelaičio 62, LT-44248 Kaunas Vasario 16-osios g. 13, LT-89225 Mažeikiai Aušros al. 15A, LT-76299 Šiauliai Nemuno g. 79, LT-37355 Panevėžys Žeimių g. 1-2, LT-55171 Jonava Vilniaus g. 10, LT-62112 Alytus Kauno g. 15, LT-68178 Marijampolė Gedimino g. 3, LT-70125 Vilkaviškis Ūnijas iela 11a, LV 1039 Rīga, Latvija Tondi 17, EE-11316 Tallinn, Estija
UAB „Druka“	Šilutės pl. 79, LT-94101 Klaipėda	UAB „VVARFF“	J. Tumo-Vaižganto g. 28A, LT-09125 Plungė

UAB „Virdaleka“	Džiugo g. 1A, LT-87132 Telšiai	UAB „EIT spren- dimai“ Filialai: Kauno biuras Klaipėdos biuras Panevėžio biuras Šiaulių biuras	Baltupio g.14, LT-08303 Vilnius Taikos pr. 106B, LT-51174 Kaunas Minijos g. 91, LT-93234 Klaipėda P. Puzino g. 2, LT-35171 Panevėžys Dvaro g. 43, LT-76345 Šiauliai
VĮ „Vidaus vandens kelių direkcija“	Raudondvario pl. 113, LT-47186 Kaunas	UAB „Guminta“	Kirtimų g. 41A, LT-02244 Vilnius
UAB „Lonsta“	Kirtimų g. 41 LT-02244 Vilnius	UAB “AV CON- SULTING”	P. Vileišio g. 9, LT-10308 Vilnius P. Vileišio g. 18, LT-10306 Vilnius (Laboratorija)
UAB „Požeminės jungtys“	J. Jasinskio g. 10-11, LT-01112 Vilnius	UAB “VC BALTIC”	Jakšto g. 16-7, LT-01105 Vilnius
UAB „Agvysta“	V.A. Graičiūno 2a, LT-02241 Vilnius	UAB “Gelžbetoni- nės konstrukcijos”	Sodo g. 20A, LT-76178 Šiauliai
UAB „Aldeva“	Arimų g. 29, LT-11114 Vilnius	UAB „Autairas“ Filialas: UAB „Žalias fonas“	Taikos al. 5, LT-35148 Panevėžys
UAB „Projektų rengimo centras“	Žirmūnų g. 27, LT-09105 Vilnius	UAB „Fudo“	Taikos pr. 96, LT-51178 Kaunas
UAB „Mavista“	Gamyklų g. 3A, LT- 68108 Marijampolė	UAB „Ardynas“ filialas UAB „Ardyno projektai“	Gedimino g. 47, LT- 44242 Kaunas
UAB „Incomas“	Minijos g. 90, LT-93234 Klaipėda	UAB „Kriautė“	Pramonės g. 8, LT-35100 Panevėžys Kranto g. 36, LT-35172 Panevėžys
UAB „Prototech- nika“	Žemaitės g. 26, LT-03201 Vilnius Žemaičių pl. 25, LT-48237 Kaunas Taikos pr. 24-327, LT-91222 Klaipėda Aušros al. 66a-13, LT-76233 Šiauliai	UAB „YIT technika“	Naugarduko g. 102, LT-03202 Vilnius Ateities pl. 34, LT-52165 Kaunas

UAB „Toksika“ Filialai: UAB „Toksika“ Alytaus filialas UAB „Toksika“ Klaipėdos filialas UAB „Toksika“ Šiaulių filialas	Jočionių g. 13B, LT-02300 Vilnius Takniškių k., LT-64101 Alytaus r. Dumpių k., LT-95398 Klaipėdos r. Aukštrakių k., LT-76101 Šiaulių r.	UAB „Armetlina“	Liejyklos g. 2, LT-78148 Šiauliai
UAB „Satela“	Aguonų g. 9A, LT-03213 Vilnius Bistryčios g. 12-13, LT-10321 Vilnius	D. Petraitenės firma „Akvija“	Paliūniškio g. 3, LT-35113 Panevėžys
V. Liutkevičiaus IĮ „Nivara“	Tulpių g. 3, Galgiai, LT-13103 Vilniaus raj.	UAB „Švaros artelė7	Šilutės pl. 51, LT-94105 Klaipėda
UAB „EMAS“	Juodeikiai, LT-89467 Mažeikių raj.	UAB „Gilrinda“	Butrimonių g. 7, LT-50218 Kaunas
UAB „Plaga“	Arimų g. 18, LT-11114 Vilnius	UAB RV ”Oferta”	Naujoji g. 28 - 2, LT-63257 Alytus Pramonės g. 16, LT-62175 Alytus
UAB „Amalva“	Ozo g. 10, LT-08200 Vilnius Lentvario g. 146, LT- 25124 Vilnius	UAB „Kalvis“	Pramonės g. 15, LT-78137 Šiauliai Televizorių g. 3, LT-78137 Šiauliai Televizorių g. 5, LT-78137 Šiauliai Televizorių g. 10, LT-78137 Šiauliai
AB „Empower“	Motorų g. 4, LT-02190 Vilnius	UAB ” Rekonsta”	Raudondvario pl. 242F, LT-47159 Kaunas
UAB „Arijus“	Savanorių pr. 192, LT- 44151 Kaunas Jūrininkų pr. 27, LT- 95225 Klaipėda	UAB „Šiluminės energijos sistemos“	R. Kalantos g. 83, LT-52308 Kaunas
UAB „Žemkasta“	Kauno g. 146, LT-68108 Marijampolė	UAB „Lit-Invest7	Didžioji g. 19/2-2, LT-01128 Vilnius Pušų g. 23A, Švenčionėlių m. LT-18209 Švenčionių raj.

UAB „Salda“	Ragainės g. 100, LT-78109 Šiauliai	UAB „TOWI“	Ukmergės g. 369A, LT-12142 Vilnius
UAB Mokslinis techninis susivienijimas „Novatex“	Laisvės pr. 117A-37, LT-06118, Vilnius	VMTI Fizinių ir technologijos mokslų centro teks- tilės institutas	Demokratų g. 53, LT-48485 Kaunas
UAB “Inžinerinės idėjos”	Savanorių pr.191, LT-02300 Vilnius	UAB „Magirnio statyba“	Žirmūnų g. 68, LT-09100 Vilnius
UAB Mokslinis techninis susivienijimas „Novatex“	Laisvės pr. 117A-37, LT-06118, Vilnius	UAB „INTERLUX“	Aviečių g. 16, LT-08418 Vilnius Ateities g. 21, LT-06326 Vilnius
UAB „Helisota“	Europos pr. 5, LT-46329 Kaunas	UAB „Rubedo sistemas“	Medelyno g. 1, Raudondvaris, LT-54136 Kauno r.
UAB „AVA statyba“	Stanaičių k., LT-53285 Kauno raj.	Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba	Vilniaus g. 25, LT-01402 Vilnius
UAB „Jūrininkų treniruoc“ - asoci- juotosios firmų grupės „Novikontas“ įmonė	Taikos pr. 81a, LT-94114 Klaipėda	UAB ”SLO LITHUANIA“	Vilkpėdės g. 4, LT-03151 Vilnius Taikos g. 135D, LT-51129 Kaunas Minijos g. 43, LT - 91208 Klaipėda Pušaloto g. 108A, LT-35101 Panevėžys Ragainės g. 71E, LT-78110 Šiauliai
UAB „Novikontas“ – asocijuotosios firmų grupės „Novikontas“ įmonė	Taikos pr. 81a, LT-94114 Klaipėda	UAB „Geovizija“	Ateities pl. 45C, LT-52119, Kaunas
UAB “RSB Novikontas“ – asocijuotosios firmų grupės “ Novikontas” įmonė	Taikos pr. 81a, LT-94114 Klaipėda	UAB „Megrame langai“	Žirmūnų g. 68, LT-09100 Vilnius

UAB „B.G.M.“	M.K. Čiurlionio g. 17, LT-03104 Vilnius	UAB „Druskininkų rasa“	Baravykų g. 3, LT-66181 Druskininkai Krašto g. 37, LT-54477 Neveronys
UAB „Santechiniai darbai“ Filialas: UAB „Šilprojektas“	Raudondvario pl. 78, LT-47182 Kaunas Raudondvario pl. 78, LT-47182 Kaunas	AB „Orlen Lietuva“	Juodeikiai, LT-89467 Mažeikių r. Jasinskio g. 16B, LT-01112 Vilnius Stačkūnų k., LT-41193 Biržų r. Pašventupio kelias 21, LT-00309 Palanga
UAB „Seifuva“	Pramonės g. 7, LT-28216 Utena	UAB „Aukštaitijos traktas“	Šilinės k., LT-28002 Utenos r.
AB „Raseinių melioracija“	Žemaičių g. 30, LT-60255 Ariogala, Raseinių r.	UAB „Mikrovisatos servisas“	Savanorių pr. 125, LT-44146 Kaunas
UAB „Medical Technologies LBI“	Savanorių pr. 271, LT-50131 Kaunas	UAB „Autoverslo transportas“	Kirtimų g. 41, LT-02244 Vilnius
UAB „Olympic Casino Group Baltija“	Konstitucijos pr. 12, LT-09308 Vilnius Padaliniai: Konstitucijos pr. 20, LT-09308 Vilnius K. Donelaičio g. 24, LT-44239 Kaunas Savanorių pr. 170, LT-44146 Kaunas Naujojo sodo g.1, LT-92118 Klaipėda Ozo g. 25, LT-07151 Vilnius	UAB „DANA IR KO“	Europos pr. 43, LT-46329 Kaunas
UAB „Algbarsa“	Gerseniškių g. 3, LT-20118 Ukmergė	UAB „Lipnios etiketės“	V. A. Graičiūno g. 32, LT-02241 Vilnius
UAB „NT Service“	M. Daukšos g. 18-6, LT-44283 Kaunas	UAB „Panevėžio ryšių statyba“	Paliūniškio g. 9, LT-35113 Panevėžys
UAB „Vilprim“	Riovonių g. 2A, LT-03154 Vilnius	UAB „Komsetas“	Aukštaičių g. 7, LT-11341 Vilnius

UAB „Alytaus ARA“	Naujoji g. 54, LT-62382 Alytus Naujoji g. 142, LT-62175 Alytus Pramonės g. 13, LT-62175 Alytus	UAB „Ainava“	Laisvės pr. 121, LT-06120 Vilnius Veiverių g. 134, LT-46352 Kaunas Mainų g. 6, LT-94101 Klaipėda Aušros alėja 66A, LT-76233 Šiauliai P. Puzino g. 9, LT-35173 Panevėžys
UAB „Narbutas Furniture Company“	Šeškinės g. 55a, LT-07159 Vilnius	UAB „ESSPO“	J. Biliūno 10-1, LT-29114 Anykščiai
SĮ „Vilniaus planas“	Konstitucijos pr. 3, LT-09601 Vilnius	UAB „Ozas“	Žarijų g. 4, LT-02241 Vilnius
UAB „Baltic swan“	Paliūniškio g. 3A, LT-35113 Panevėžys	UAB „Kitron“	Plento g. 6, Užliedžių km., Kauno raj. Taikos pr. 151, LT-52119 Kaunas
UAB „Beljana“	Taikos pr. 96, LT-51178 Kaunas	UAB „Gairija“	Laisvės pr. 60, LT-05120 Vilnius
UAB „Gaisrė“	Kirtimų g. 41, LT-02244 Vilnius	UAB „Inida“	V. Krėvės pr. 13A, LT-49488 Kaunas
UAB „Baltic orthoservice“	Taikos pr. 131A, LT-51124 Kaunas Savanorių pr.22, LT-03116 Vilnius	UAB „Lesta“	Rudaminos g.1a, Skaidiškės, LT-13275 Vilniaus raj.
UAB „Termolink“	Veiverių g. 134, LT-46352 Kaunas	UAB „Garlita“	Pagirių k., Garliavos sen., LT-53282 Kauno r.
UAB „Lietpak“	Čekoniškių gyvenvietė, LT-14207 Vilniaus r.	Virginijaus ir Romaldo Rabačių TŪB „Virmalda“	Draugystės g. 20, LT-51257 Kaunas
UAB „Punktyras“	V. A. Graičiūno g. 24, LT-02241 Vilnius	VšĮ Respublikinė Kauno ligoninė Filialai: Krikščioniškieji gimdyimo namai Garliavos ligoninė Psichiatrijos ligoninė	Hipodromo g. 13, LT-45130 Kaunas Miško g. 27, LT-44313 Kaunas Vytauto g. 61, LT-53258 Garliava S. Dariaus ir S. Girėno g. 48, LT-46256 Kaunas

		Marių ligoninė Kulautuvos vaikų ligoninė	Žiegdžiai, LT-53136 Kauno r. Akacijų al. 2 Kulautuva, LT-53483 Kauno r.
UAB „LTP Texdan“	Daukšių k., LT-57110 Kėdainių raj.	UAB „Soveta Baltica“	Kalvarijų g. 125, LT-08221 Vilnius
UAB „Konsolė“	Liepų g. 79, LT-92195 Klaipėda	UAB "MT Group"	Kareivių g. 6, LT-09117 Vilnius
UAB „Autogrotas“	Siūlių g. 1C, LT-45001 Kaunas	UAB „Žemaitijos keliai“	Statybininkų g. 7, LT-87101 Telšiai Vigantiškių km., LT-88438, Telšių raj.
VšĮ Respublikinė Šiaulių ligoninė	V. Kudirkos g. 99, LT-76231 Šiauliai	UAB „Enerstena“	Raktažolių g. 21, LT-52181 Kaunas
UAB „Pristis“	Ukmergės g. 283A, LT-06313 Vilnius	UAB ”Malsena Plus”	Stoties g. 65, LT-21366 Vievis
UAB „Autoverslas“	Kirtimų g. 41, LT-02244 Vilnius	UAB „Šiaulių ryšių objektų statyba“	Metalistų g. 1G, LT-76109 Šiauliai
Lietuvos energeti- kos institutas	Breslaugos g. 3, LT-44403 Kaunas	UAB „Vitaresta projektai“	Butrimonių g. 5, LT-50203 Kaunas
AB „Eurovia Lietuva“	Liepkalnio g. 85, LT-02121 Vilnius	UAB „JPSF“	Žaidrių k., LT-21108 Trakų r.
UAB „Informacijos saugumo agentūra“	Kęstučio g. 86-4C / I. Kanto g. 18-4C, LT-44396 Kaunas	UAB „Šiaulių van- denys“	Vytauto g. 103, LT-77160 Šiauliai
UAB „Neono linija“	Kęstučio g. 1, LT-25124 Lentvaris, Trakų r. sav.	UAB „Egsta“	Virbalų g. 4, LT-55274 Jonava
UAB „Restructus“	Troškučių g. 1A , LT-89100 Mažeikiai	AB „Įmonių grupė „Alita“ Filialas: AB „Anykščių vynas“	Miškininkų g.17, LT-62200 Alytus S. Dariaus ir S. Girėno g. 8, LT-29131 Anykščiai
Lietuvos ir Švedijos UAB „ViaCon Baltic“	Raudondvario pl. 162C, LT-47174 Kaunas	UAB „Stamita” Filialas: UAB „Sanlangis”	Kaniūkų k., Nemunaičio seniūnija, LT-62175 Alytaus r.

Filialai: UAB „ViaCon Baltic Pipe“ UAB „ViaCon Statyba“ UAB „ViaCon Projektai“ UAB „Hidroterra“	Margavos k., Karmėlavos sen. LT-54471 Kauno r. Perkūnkiemio g. 4A, LT-12128 Vilnius Raudondvario pl. 162C LT-47174 Kaunas P. Žadeikos g. 26-12 LT-06321 Vilnius		Kaniūkų k., Alovės sen. LT-64382 Alytaus r.
UAB „Lietuviškas midus“	Trakų g. 9, Stakliškės, LT-59369 Prienų r. sav.	UAB „Vikstata“	Žibuoklių g. 8, LT-57126 Kėdainiai
Advokatų profesinė bendrija Baltic Legal Solutions Lietuva	Subačiaus g. 7, LT-01302 Vilnius	UAB „Festina“	Terminalo g. 10, Biruliškių km., LT-54469 Kauno raj. A. Goštauto g. 40A, LT-01112 Vilnius
UAB „Tiltų ekspertų centras“	Vytėnio g. 14/ T. Ševčenkos g. 16A, LT-03111 Vilnius	UAB „Rokvelas“	Pramonės g. 23D, LT-35291 Panevėžys
UAB „Kasandros grupė“	Utenos g. 41A, LT-08217 Vilnius	BĮ UAB „EWEX PROJEKTAS“	Draugystės g. 19, LT-51230 Kaunas Vandžiogalos pl. 106P, Domeikava, LT-54358 Kauno raj.
UAB „Grundolita“	Žirnių g. 12, LT-02120 Vilnius	UAB „Uolektis“	Savanorių pr. 284, LT-49475 Kaunas
UAB „Eltel Networks“	Vilkpėdės g. 4, LT-03151 Vilnius	Gyventojų registro tarnyba prie LR vidaus reikalų ministerijos	A. Vivulskio g. 4A, LT-03220 Vilnius
UAB „DTC“	Taikos pr. 135A, LT-51130 Kaunas Elektrėnų g. 9, LT-51193 Kaunas	Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos	Švitrigailos g. 10, LT-03223 Vilnius
UAB „Arionex LT“	Ašigalio g. 6C, LT-49142 Kaunas	VĮ „Alytaus regiono keliai“	Santaikos g. 27, LT-62123 Alytus Santaikos g. 27, LT-62123 Alytus

		Filialai: Alytaus kelių tarnyba Varėnos kelių tarnyba Lazdijų kelių tarnyba	Mechanizatorių g. 19, LT-65200 Varėna Turistų g. 11, LT-67102 Lazdijai
UAB „König“	Sodo g. 35a, LT-76180 Šiauliai	UAB „Promostas“	P.Lukšio g. 3, LT-08221 Vilnius
UAB „S4ID“	Aukštaičių g. 7, LT-11341 Vilnius	UAB „Equinox Europe“	Žeimenos g. 9, LT-50116 Kaunas
UAB „RV Statyba“	Pramonės g. 26-32, LT-78151 Šiauliai	UAB „Trikampis žiedas“ Vilniaus padalinys	Ulonų g. 5, LT-08240 Vilnius
UAB „Žemkasys“	Ateities pl. 77E, LT-52104 Kaunas	UAB „Energetikos tinklų institutas“	Kęstučio g. 36, LT-44310 Kaunas
UAB firma „Koslita“	Pramonės g. 8b/Pievų g. 11b, LT-62175 Alytus	UAB „Daivera“	Krivių g. 53A, LT-01209 Vilnius
UAB „Hanning- Vilnius“	Vytenio g. 50, LT-03229 Vilnius	UAB „Specialus montažas-NTP“	Jaunystės g. 21, LT-31230 Visaginas
UAB „Avona“	Europos pr. 106, LT-46351 Kaunas	UAB „Vigantiškių statyba“	Kęstučio g. 20/1, LT-87120 Telšiai Vigantiškių kaimas, LT-88438 Telšių raj.
UAB „Archinova“	Pylimo g. 30, LT-01135 Vilnius	UAB „Bonitana“	Vido Maciulevičiaus g. 53, LT-04310 Vilnius
UAB „Solorina“	Tilžės g. 62, LT-91108 Klaipėda	VšĮ „American English School“	Naugarduko g. 4/12, LT-01141 Vilnius
UAB „Labas ir Ko“	Ateities pl. 45C, LT 52119 Kaunas	UAB „Duventa“	Pramonės g. 17, LT-28216 Utena
UAB „TELBA projektai“	Rasų g. 39, LT-11351 Vilnius	UAB „Juodeliai“	V. Kudirkos g. 24, LT-68306 Marijampolė Akmenynų km., LT-69300 Kalvarijos sav. Medelyno g. 4b, Jūrės km., LT-69446 Kazlų Rūdos sav.
UAB „Devaloka“	Metalistų g. 2, LT-5400 Šiauliai	UAB „Ekskomisarų biuras“	Eigulių g. 14, LT-03160 Vilnius

UAB „Agava“	Gedimino/K. Donelaičio g. 47/24, LT- 44242 Kaunas	UAB „KRS“	Draugystės g. 15A, LT-51227 Kaunas
UAB „Klaipėdos konteinerių terminalas“	Minijos g. 180, LT-93269 Klaipėda	UAB „Termomatika“	Gėlių g. 2b, LT-14184 Vilniaus raj. Avižieniai
UAB „Medicinos linija“	Karaliaučiaus g. 29, LT-78374 Šiauliai	UAB „Rekreacinė statyba“	Žirnių g. 12, LT-02120 Vilnius
UAB „Biuro pasaulis“	Vilkpėdės g. 20, LT-03151 Vilnius	UAB „Elga“	Pramonės g. 12, LT-78150 Šiauliai; Deltuvos g. 24, LT- 20118 Ukmergė
UAB „Nemenčinės statyba“	Švenčionių g. 114, Nemenčinė, LT- 15168 Vilniaus r.	UAB „Profilaktinė dezinfekcija“	Aušros al. 53, LT-76302 Šiauliai
AB „Kėdainių grūdai“	Pramonės g. 8, LT-57242 Kėdainiai	UAB „Plamega“	Metalistų g. 7, LT-78120 Šiauliai
UAB „Jurmelsta“	Pramonės g. 1, LT-74111 Jurbarkas	UAB „Fauga“	Saltoniškių g. 29/3, LT-08105 Vilnius Montuotojų g. 6, LT-89101 Mažeikiai
UAB „Daila“	Švitrigailos g. 7/16, LT-03110 Vilnius	UAB „Laivyno technikos priežiūros bazė“	Perkėlos g. 10, LT-93270 Klaipėda
AB „ITAB NOVENA“	Draugystės g. 12, LT-51260 Kaunas	UAB „Ketoma“	Laisvės pr. 123, LT-06118 Vilnius
UAB „Šiaulių statyba“	Metalistų g. 2C, LT-5400 Šiauliai	UAB „Print-it“	Gamyklos g. 27, LT-96155 Gargždai
P. Račkausko individuali įmonė „Agrotech“	Vytauto Didžiojo g. 84A, LT-86142 Kelmė Kalniškių km., Vaiguvo sen., LT-86408 Kelmės raj. Lembertiškis, Pakražančio seniūnija, LT- 86408 Kelmės raj.	UAB „Elameta“	J. Basanavičiaus g. 114, LT-28214 Utena
UAB „Mažeikių statybos kompanija“	P. Cvirkos g. 20, LT-89233 Mažeikiai; Tirkšliai, LT-89230 Mažeikių raj.	UAB „Transachema“	Jonalaukio km., Ruklos sen., LT-55296 Jonavos raj.

UAB „Regsita“	Jaunimo g. 1A, Ringaudų sen., LT- 53336 Kauno r. Raudondvario pl. 101, LT-47184 Kaunas	UAB „Marijampolės pieno konservai“ Filialai: Pieno miltelių gamybos cechas Skardinių dėžučių cechas	Kauno g. 114, LT-68108 Marijampolė Vytauto g. 74, LT-69223 Kalvarija Kauno g. 114, LT-68108 Marijampolė
UAB “Vilniaus vystymo kompanija”	Algirdo g. 19, LT-03219 Vilnius	UAB „Budrus sakalas“	Kęstučio g. 4 / Vykinto g. 14, LT-08117 Vilnius
UAB „Informacinės konsultacijos“	V. Grybo g. 19/2, LT-10318 Vilnius	UAB „Dvarčionių keramika“	Keramikų g. 2, LT-10233 Vilnius
UAB „Mida LT“	Gamyklos g. 19, LT-96155 Gargždai	UAB „Fisanta“	Varpo g. 25, LT-76298 Vilnius
UAB „Esemda“	Visorių g. 2, LT-08300 Vilnius	UAB „Švykai“	Kalantos g. 32, LT-52494 Kaunas
S.Mičiulio IĮ „Bremena“	Pramonės g. 5F, LT-72328 Tauragė Gedimino g. 46A, LT-72328 Tauragė	UAB „Entafarma“	Klonėnų vs. 1, LT-19156 Širvintų r.
UAB „Gargždų geležinkelis“	Gamyklos g. 21, Gargždai, LT-96155 Klaipėdos raj.	UAB „Melga“	Savanorių pr. 151a, LT-03150 Vilnius Liepkalnio g. 39, LT-02105 Vilnius Ukmergės g. 149, LT-08104 Vilnius Lukšio g. 15, LT-09132 Vilnius Kirtimų g. 11, LT-02300 Vilnius Beržų g. 44, LT-36144 Panevėžys Draugystės pr. 1, LT-77152 Šiauliai
UAB „Simatika“	P. Cvirkos g. 65A-34, LT-77159 Šiauliai	UAB „Ruptela“	Žalgirio g. 92, LT-09303 Vilnius
UAB „Gempa“	Kalvarijų g. 125, LT-08221 Vilnius	UAB „Girteka logistics“	Kuprioniškių km., Nemėžio sen., LT- 13279 Vilniaus raj.
UAB „Alsotana“	Pramonės g. 35c, LT-62175 Alytus	UAB „Aukstata“	Dubijos g. 1-19, LT-77145 Šiauliai

UAB „Graina“	Durpyno g. 22, LT-36237 Panevėžys	UAB „3T-Transfers Technologies for Textile“	Zarasų g. 24/1, LT-11342 Vilnius
AB „Pramprojek-tas“	K. Donelaičio g.60, LT-44248 Kaunas	UAB „Pricewater-houseCoopers“	Jasinskio g. 16B, LT-01112 Vilnius
UAB „Kauno liftai“	Taikos pr. 110, LT-51159 Kaunas	UAB „Mature“	Alekniškis, LT-19215 Širvintų r.
UAB „Magistralis“	Pilaitės g. 28, Molainių km., Naujamiesčio sen., LT-76196 Šiauliai	UAB „Ramundas“	Gabijos g. 30, LT-06100 Vilnius
UAB „Askoldas“	J. Janonio g. 24, LT-92251 Klaipėda	UAB „EMP recycling“	Galinės k., Avižienių seniūnija, LT- 14025 Vilniaus r.
UAB „Okas Language Solutions“	Lvovo g. 25, LT-09320 Vilnius	UAB „Ryterna“	Savanorių pr. 404D, LT-50301 Kaunas
UAB „Kauno kranai“	Elektrėnų g. 6, LT-51222 Kaunas	UAB „Darbasta“	Švarioji g. 34-3, LT-11302 Vilnius Olimpiečių g. 1-46, LT-09200 Vilnius
UAB „Rudesta“	Melioratorių g. 1D, LT-89145 Mažeikiai	UAB „Staticus“	Metalo g. 13, LT-02190 Vilnius
UAB „Baltvita“	Vytienio g. 50, LT-03229 Vilnius	UAB „Bankservis“	Ulonų g. 5, LT-08240 Vilnius
UAB „Baltvita“	Vytienio g. 50, LT-03229 Vilnius	UAB „R2K grupė“	Bijūnų g. 8, LT-91204 Klaipėda
UAB „Pažangi statyba“	Metalo g. 19, LT-02190 Vilnius	UAB „Auridos komercija“	Pramonės g. 8, LT-35100 Panevėžys
UAB „Dujų sfera“	Draugystės g. 19, LT-51230 Kaunas	UAB „Alna Group“ Asocijuotosios įmonės: UAB „Alna business solutions“ UAB „Alna software“ UAB „Alna intelligence“ UAB “BPO HOUSE”	A. Domaševičiaus g. 9, LT-01400 Vilnius A. Goštauto g. 40B, LT-01112 Vilnius Savanorių pr. 178, LT-44150 Kaunas
UAB „Elektrosauga“	Ežero g. 8, LT-77141 Šiauliai Žalgirio g. 4, LT-77138 Šiauliai	UAB „Etna“	Šilutės pl. 59, LT-94105 Klaipėda

<p>AB „Pieno žvaigždės“</p> <p>Filialai: AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Kauno pienas“ AB „Pieno žvaigždės“ filialas Mažeikių pieninė AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Pasvalio sūrinė“ AB „Pieno žvaigždės“ filialas „Panevėžio pienas“</p>	<p>Perkūnkiemio g. 3, LT-12127 Vilnius</p> <p>Taikos pr. 90, LT-51181 Kaunas Skuodo g. 4, LT-89100 Mažeikiai</p> <p>Mūšos g. 14, LT-39104 Pasvalys</p> <p>Tinklų g. 9, LT-35115 Panevėžys</p>	<p>UAB „Hera“</p>	<p>Asiūklių g. 20, LT-10238 Vilnius</p>
<p>UAB „Precizika Metrology“</p>	<p>Žirmūnų g. 139, LT-09120 Vilnius</p>	<p>UAB „Statybų techninė priežiūra“</p>	<p>Verkių 29, Šeimos aikštė 8, LT-09108 Vilnius</p>
<p>UAB „Hidrotechniniai statiniai“</p>	<p>Melioratorių g. 1, LT-89145 Mažeikiai</p>	<p>UAB „Lankmeta“</p>	<p>Tinklų g. 7N, LT-35115 Panevėžys</p>
<p>UAB „Languvita“</p> <p>Asocijuotoji įmonė: UAB „Languva“ Plastikas</p>	<p>Minsko pl. 60, LT-13263 Vilnius</p> <p>S. Stanevičiaus g. 96A, LT-07103 Vilnius</p>	<p>UAB „Scandagra“</p>	<p>Biochemikų g. 6, LT-57234 Kėdainiai</p>
<p>UAB „Klaipėdos duona“</p>	<p>Šilutės pl. 31, LT-91107 Klaipėda</p> <p>Kiti padaliniai: Rumpiškės g. 2, LT-91131 Klaipėda; Aukštoji g. 10, LT-91008 Klaipėda; Vingio g. 16, LT-95198 Klaipėda Vytauto g. 15, LT-97131 Kretinga; Kvietinių g. 4, LT-96002 Gargždai; Senajo turgaus g. 6, LT-00128 Palanga</p>	<p>UAB „Ginestra“</p>	<p>Verkių g. 44E, LT-09109 Vilnius</p>

UAB „Moguntia Baltija“	Klemiškės k., LT-91277 Klaipėdos raj.	UAB „Aumeta“	Pramonės g. 8, LT-35100 Panevėžys Janonio g. 6, LT-35101 Panevėžys
AB „Jonavos grūdai“	Darbininkų g. 21, LT-55101 Jonava	UAB „Stekas“	Lvovo g. 38A, LT-09307 Vilnius
AB „Stumbras“	K. Būgos g. 7 LT-44328 Kaunas	UAB „Tandemus“	Mechanizatorių g. 24, LT-65204 Varėna
UAB „Affecto Lietuva“	Perkūnkiemio g. 4A, LT-12128 Vilnius	UAB „Magirnis“	Žirmūnų g. 68, LT-09124 Vilnius
AB „Vilniaus energetinė statyba“	Jočonių g. 53, LT-02300 Vilnius	UAB „Grinda“	Eigulių g. 7, LT-03150 Vilnius
UAB „VEHO“	Laisvės pr. 125, LT-06118 Vilnius Ukmergės g. 317B, LT-06306 Vilnius	UAB „Melrunas“	M. Tiškevičiaus g. 16, LT-35143 Panevėžys
UAB „Ortima“	P. Lukšio g. 7, LT-08221 Vilnius	UAB „Kompera“	Vairo g. 8, LT-78140 Šiauliai
UAB „Caterva“	Mindaugo g. 15-1, LT-03225 Vilnius	UAB „Kompiuterinių sistemų centras“	Savanorių pr. 278, LT-50201 Kaunas, Studentų g. 48a-108, LT-51367 Kaunas
UAB „Nemuno banga“	Kęstučio g. 1, LT-25124 Lentvaris, Trakų raj.	UAB „Astana“	Kaukysos g. 18-414, LT-11342 Vilnius
UAB „Pandmeta“	Puodžialaukės g. 22, LT-42375 Pandėlys	UAB „Ost Express“ dukteriniai sertifikatai: UAB Autostarto grupė UAB Auto Express UAB WEST Logistics UAB Orient Polska UAB Eurasia Logistics UAB Big Trans UAB Trans Asia UAB East Vector“	Žirmūnų g. 107, LT-09116 Vilnius
AB spaustuvė „Titnagas“	Vasario 16-osios 52, LT-76291 Šiauliai	UAB „Ingman ledai“	Skuodo g. 28, LT-89100 Mažeikiai
UAB „Statybos partneriai“	Savanorių pr. 174B, LT-03153 Vilnius	UAB Programinis kodas	J.Basanavičiaus g. 7, LT-01118 Vilnius

UAB „Rekosta“	Bijūnų g. 2A/Šermukšnių g. 2A, LT- 91206 Klaipėda	Paltanavičiaus įmonė “IPUKIS”	Alytaus g. 2, Liudvinavas, LT-69170 Marijampolės raj.
UAB „Stebulė“	Eišiškių pl. 127, LT-02184 Vilnius	UAB „Milvaras“	Rėkyvos g. 21, LT-78109 Šiauliai
UAB „Mažeikių Varduva“ filialas Varduvos statyba	Naujoji g. 4, LT-89101 Mažeikiai	UAB „Lio“	Parudaminio km., LT-13224 Vilniaus raj.
UAB „Įžvalga“	Žemaitės g. 96G, LT-76196 Šiauliai	UAB „Zers“	Elektrėnų g. 7b, LT-51192 Kaunas
UAB „Polimaster instruments“	Kalvarijų g. 125, LT-08221 Vilnius	UAB “Refra	Dariaus ir Girėno g. 175, LT-02189 Vilnius
UAB „Termotaupa“	J. Basanavičiaus g. 29, LT-29136 Anykščiai	UAB “Gatas“	Laisvės pr. 71B-62, LT-07189 Vilnius, Panerių g. 51-432, LT-03202 Vilnius, Maironio g. 80, LT-60120 Raseiniai
UAB „Vytrita“	Raudondvario pl. 166, LT-47178 Kaunas	AB „Progresas“	Metalistų g. 2, LT-57241 Kėdainiai
UAB „GGR statyba“	J. Basanavičiaus g. 144d, LT-28214 Utena	UAB „Ukmergės spaustuvė“	Vasario 16-osios g. 31, LT-20131 Ukmergė
UAB „Gelmesta“	Statybininkų g. 1b, LT-21364 Vievis	UAB „Vilsotos statyba“	Titnago g. 19, LT-02300 Vilnius
Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmai	Vilniaus g.88, LT-76285 Šiauliai	UAB „Selita“ ir Ko“	V. Krėvės pr. 118, LT-50313 Kaunas
UAB Klaipėdos jūrų krovinių kompanija „Bega“	Nemuno g. 2b, LT-91199 Klaipėda	UAB „Telveda“	Tunelio g. 45-24 LT-51419 Kaunas
UAB „Energetikos linijos“	Gedimino g. 47, LT-44242 Kaunas	UAB „Ekoprojektas“	A. Goštauto 8, LT-01108 Vilnius, Kaišiadorių g. 20, LT-44423 Kaunas
UAB „Sventovis“	Energetikų g. 62-14, LT-31225 Visaginas	UAB „Protraining Academy“	J.Jasinskio g. 16, LT-01112 Vilnius
UAB „Sivysta“	Gerosios Vilties g. 5, LT-03147 Vilnius	UAB „Projkelva“	Telšių g. 39, LT-90163 Plungė

UAB „Masyvo statyba“	Panerių g. 14/46, LT-03209 Vilnius	UAB „Izola“	Elektrinės g. 21A, LT-26108 Elektrėnai
VšĮ „Šeškinės poliklinika“	Šeškinės g. 24, LT-07156 Vilnius	UAB „Rokiškio pienas“ filialas Ukmergės pieninė	Kauno g. 65, LT-20119 Ukmergė
AB „Pakruojo arka“	Statybininkų g. 3, LT-83163 Pakruojis	UAB „Tebata“	I. Simonaitytės g. 9-69, LT-95123 Klaipėda; Dubysos g. 31, LT-91181 Klaipėda
UAB „Vilniaus akmuo“	Švitrigailos g. 7/16, LT-03110 Vilnius	AB „Panevėžio statybos trestas“ Susijusios įmonės: UAB „Skydmedis“ UAB „Metalo meistrai“ UAB „Vekada“	P. Puzino g. 1, LT-35173 Panevėžys
UAB „Gatvių statyba“	Panerių g. 12, LT-03209 Vilnius	UAB „Agaras“	Balandiškių km., Pabiržės sen., LT- 41385 Biržų raj.
UAB „EPH Elektronika“	Pramonės g. 5B, LT-99116 Šilutė	VšĮ „Abromiškių reabilitacijos ligoninė“	Abromiškių k., LT-26130 Elektrėnų sav.
UAB „Rėkyva“	Lingailių g. 1, LT-79241 Šiauliai	UAB „Ortopedijos centras“	Kalvarijų g. 62, LT-09304 Vilnius
UAB „Grifs AG“	Ukmergės g. 223, LT-07156 Vilnius Neries krantinė 16 - 442, LT-48402 Kaunas Dubysos g. 21, LT-96355 Klaipėda	UAB „Sankryža“	Jurginų g. 28, LT-91205 Klaipėda
UAB „Organizacijų vystymo centras“	Gedimino pr. 21/2, LT-01103 Vilnius	UAB „Visagino gelžbetonis“	Karlių km., LT-31130 Visaginas
Jaunimo tarptautinio bendradarbiavimo agentūra	Pylimo g. 9 - 7, LT-01118 Vilnius	UAB „Evikonas“	Parko g. 14-501, LT-31003 Visaginas, Karlių km., LT-30270 Visagino sav. (gamybinė bazė)

Lietuvos ir Slovakijos akcinė bendrovė „Grafobal Vilnius“	Arimų g. 18, LT- 11114 Vilnius	UAB „Guboja“	Taikos pr. 15B, LT-31107 Visaginas
UAB GKF „Sparnai“	Žirnių g. 28A, LT-02120 Vilnius, Rasų g. 50, LT-11351 Vilnius	UAB „Valumina“	Pramonės g. 19C, LT-78136 Šiauliai Klaipėdos g. 143a, LT-37189 Panevėžys Telšių g. 28-1, LT-44199 Kaunas Verkių g. 29, LT-09108 Vilnius
UAB „Strefa“	Šeškinės g. 59A, LT-07159 Vilnius	UAB „Hansab“	Savanorių pr. 180A, LT-03154 Vilnius Savanorių pr. 347, LT-49423 Kaunas Tilžės g. 29, LT-91252 Klaipėda Žemaitės g. 43, LT-76339 Šiauliai
UAB „ETKC“	K. Donelaičio g. 79-1, LT-44249 Kaunas	Panevėžio prekybos, pramonės ir amatų rūmai	Respublikos g. 34, LT- 35173 Panevėžys
UAB „Taupalda“	Keramikų g. 2 LT-10233 Vilnius	UADB ERGO Lietuva Civilinės atsakomybės, nelaimingų atsitikimų, transporto priemonių ir sveikatos draudimo departamentas Turto draudimo departamentas	Geležinio Vilko g. 6a, LT-03507 Vilnius, Žalų administravimo skyrius Aukštakalnio g. 62, LT-28177 Utena Žalų administravimo skyrius Aušros al. 39, LT-76300 Šiauliai Žalų administravimo skyrius Birutės g. 4, LT-98116 Skuodas Žalų administravimo skyrius Klaipėdos g. 99, LT-37103 Panevėžys Žalų administravimo skyrius Liepų g. 18, LT-92114 Klaipėda

			Žalų administravimo skyrius Naujoji g. 3, LT-62119 Alytus Žalų administravimo skyrius Pramonės pr.19, LT-51328 Kaunas Žalų administravimo skyrius Turgaus g. 27, LT-91249 Klaipėda Žalų administravimo skyrius Ūkininkų g. 2a, LT-68306 Marijampolė
UAB „LTLAB“	Linkmenų g. 28, LT-08217 Vilnius	UAB „Elektrobalt“	Liepkalnio g. 85, LT-02120 Vilnius
UAB „Kelda“	Kauno g. 14, LT-21372 Vievis	UAB „Eternit Baltic“	J. Dalinkevičiaus g. 2, LT-85118 Naujoji Akmenė
AB „Utenos melioracija“	Užpalių g. 86, LT-28197 Utena	UAB „Baltic Group International Klaipėda“	Jono g. 10, LT-91249 Klaipėda
UAB „Alytaus melioracija“	Melioratorių g. 3, Simnas, LT-64307 Alytaus r.	UAB „Vikjona“	Savanorių pr. 306-1, LT-49453 Kaunas
UAB „Blue Bridge“ Filialai: UAB „Blue Bridge Code“ UAB „Blue Bridge Bond“	J. Jasinskio g. 16A, LT-01112 Vilnius J. Jasinskio g. 16, LT-01112 Vilnius J. Jasinskio g. 16F, LT-01112 Vilnius	Nacionalinė visuomenės sveikatos priežiūros laboratorija	Žolyno g. 36, LT-10210 Vilnius
UAB „Higa“	IX-ojo forto g. 37, LT-48100 Kaunas	UAB „Telekonta“	Žemaitės g. 17, LT-03118 Vilnius
UAB „Jansvis“	Pervalkų km., LT-39102 Pasvalio raj.	UAB „Vėtrūna“	Telšių g. 2K, Rainiai, LT-88401 Telšių r.
E. Janušaičio firma „Poliforma“	J. Biliūno g. 12, LT-36102 Panevėžys	UAB „TMD Partneriai“	Konstitucijos pr. 7, LT-09308 VilniusK. Donelaičio g. 62-509, LT-44248 Kaunas
UAB „Elmova“	Goštautų g. 3, LT-48324 Kaunas Motorų g. 6, LT-02190 Vilnius	UAB „Karlas Transport“	Laisvės pr. 77E, LT-06155 Vilnius

UAB „Hampidjan Baltic“	Pakruojo g. 34, LT-76126 Šiauliai	UAB „Electronic House“	Dariaus ir Girėno g. 99, LT-02189 Vilnius
UAB „Vikosta“	Naujakiemio g. 26, LT-94192 Klaipėda	UAB „Maksima“	Palemono g. 1 B, LT-52159 Kaunas
UAB „Žemkasa“	Pievų g. 7, Dovilai LT-96225 Klaipėdos raj.	UAB „Irdaiva“	Paupio g. 31-17, LT-11341 Vilnius
UAB „Saverda“	Raudondvario pl. 99, LT-47184 Kaunas	UAB „Mars Lietuva“	Statybininkų g. 2, LT-96002 Gargždai, Klaipėdos r.
UAB „Binkauskas ir Stašinskas“	Paribio g. 25B-30, LT-08102 Vilnius	AB „Giraitės ginkluotės gamykla“	Giraitės kaimas, Topolių g. 8, LT-54306 Kauno raj. sav.
UAB „Kauno gatvių apšvietimas“	Ringuvos g.59, LT-45243 Kaunas	Lietuvos Respublikos teisingumo ministerija	Gedimino pr. 30, LT-01104 Vilnius
AB „Aksa“	Elektrėnų g.10, LT-51218 Kaunas	UAB „Eldermonta“	Sedulinos al. 32, LT-31232 Visaginas
UAB „Litweld“	Montuotojų g. 1, LT-89101 Mažeikiai	UAB „Eltaka“	Žirnių g. 13, LT-02120 Vilnius
UAB Litweld	Montuotojų g. 1, LT-89101 Mažeikiai	UAB „Žemaitijos energetika“	J. Kubiliaus g. 1 -93, LT-08238 Vilnius
UAB „Kadoro konsultacijos“	Perkūnkiemio g. 4A, LT-12128 Vilnius	UAB „Pozicija“	S. Žukausko g. 49, LT-09131 Vilnius; Kalvarijų g. 125, LT-08219 Vilnius
UAB „Iksados“ gamybinis ir techninis centras	Savanorių pr. 219, LT-20300 Vilnius	Lietuvos ir Suomijos uždaroji akcinė bendrovė „Hidrobalt“	Ulonų g. 33, LT-62161 Alytus Terminalo g. 3, Biruliškės, LT-54469 Kauno raj. Dubysos g. 25, LT-91181 Klaipėda Savanorių pr. 151, LT-03150 Vilnius

UAB „LEINONEN“	Labdarių g. 5, LT-01120 Vilnius	VŠĮ „Kretingos maistas“	Palangos g. 38B, LT-97122, Kretinga, Lithuania YLAKIŲ gimnazijos valgykla, Mokyklos g. 5, LT-98349 Ylakai, Skuodo raj., Lithuania
VšĮ „Klaipėdos universitetinė ligoninė“	Liepojos g. 41, LT-92288 Klaipėda	UAB „Nitator SLT“	Plento g. 4b, LT-41128 Biržai
Nacionalinė mokėjimo agentūra prie Žemės ūkio ministerijos	Blindžių g. 17, LT-08111 Vilnius	UAB „Vilungė“	Kapsų g. 96B, LT-44144 Kaunas
VšĮ „Valakupių reabilitacijos centras“	Vaidilutės g. 69, LT-10100 Vilnius A. Juozapavičiaus pr. 34, LT-45228 Kaunas	UAB „SMS Eligita“	Draugystės g. 19, LT-51230 Kaunas
AB „Rokiškio sūris“	Pramonės g. 3, LT-4910 Rokiškis	UAB „Baip“	Saltoniškių g. 9 LT-08105 Vilnius
UAB „Medis“	Penkininkų g. 7, LT-97120 Kretinga	UAB „Tokvila“	Žalgirio g. 122, LT-09300 Vilnius
UAB „Onninen“	Savanorių pr. 187, LT-02300 Vilnius	UAB „Antalis“	Ukmergės g. 369A, LT-12142 Vilnius Graičiūno g. 38, LT-02241 Vilnius
UAB „Globay“	Vilniaus g. 6, LT-20113 Ukmergė	Lazdijų rajono savivaldybės administracija	Vilniaus g. 1, LT-67106 Lazdijai, Lazdijų miesto seniūnija ir Lazdijų seniūnija, Vilniaus g. 1, LT-67106 Lazdijai Veisiejų miesto seniūnija, Santarvės g. 3, Veisiejai, LT-67340 Lazdijų r. Būdviečio seniūnija, Dzūkų k., LT-67391 Lazdijų r. sav. Kapčiamiesčio seniūnija, Taikos g. 11, Kapčiamiesčio mstl., LT-67313 Lazdijų r. Krosnos seniūnija, Krosnos mstl., LT- 67443 Lazdijų r.

			<p>Kūčiūnų seniūnija, Vilties g. 4, Kučiūnų k., LT-67371 Lazdijų r.</p> <p>Teizų seniūnija, Tiesioji g. 33, Teizų k., LT-67201 Lazdijų r.</p> <p>Noragėlių seniūnija, Liepų g. 2, Noragėlių k., LT-67226 Lazdijų r.</p> <p>Seirijų seniūnija, Vytauto g. 44, Seirijų mstl., LT-67227 Lazdijų r.</p> <p>Šeštokų seniūnija, Dzūkų g. 19, Šeštokų mstl., LT-67422 Lazdijų r.</p> <p>Šlavantų seniūnija, Morkavo g. 31, Avižienių k., LT-67258 Lazdijų r.</p> <p>Šventežerio seniūnija, Simno g. 3, Šventežerio mstl., LT-67203 Lazdijų r.</p> <p>Kapčiamiesčio ugniagesių komanda, Kapčiamiesčio mstl., LT-67313 Lazdijų r.</p> <p>Seirijų ugniagesių komanda, Gėlių g. 6, Seirijų mstl., LT-67228 Lazdijų r.</p> <p>A. Kirsnos ugniagesių komanda, Aštriosios Kirsnos k., LT-67391 Lazdijų r.</p> <p>Avižienių ugniagesių komanda, Morkavo g. 37, Avižienių k., LT-67258 Lazdijų r.</p> <p>Kučiūnų ugniagesių komanda, Kučiūnų k., LT-67371 Lazdijų r.</p> <p>Šeštokų ugniagesių komanda, Delnicos k., LT-67421 Lazdijų r.</p> <p>Šventežerio ugniagesių komanda, Šventežerio mstl., LT-67203 Lazdijų r.</p>
--	--	--	--

			r. Veisiejų ugniagesių komanda, Kailinių g. 1, Kailinių k., LT-67338 Lazdijų r.
UAB „Corpus A“	Gabijos g. 30, LT-06100 Vilnius	UAB „Švytėjimas“	Kalno g. 10, LT-15174 Nemenčinė, Vilniaus raj.
UAB „MEDSTATA TYBA“	Ateities g. 10, LT-08303 Vilnius	UAB „Schmolz+ Bickenbach Baltic“	Ateities pl. 31, LT-52001 Kaunas
AB „Achemos“ filialas „Achemos“ poliklinika	Jonalaukio k. Ruklos sen., LT-55550 Jonavos r.	UAB „Muita“	Nemuno g. 153, LT-93262 Klaipėda
UAB „Jonavos hidrotechnika“	Darbininkų g. 17, LT-55101 Jonava	UAB „Bioprojektas“	S. Daukanto g. 19, LT-096430 Kazlų Rūda
UAB „Biseris“	A.V. Graičiūno g. 24, LT-02241 Vilnius	UAB „Cheminė apsauga“	Karlių km., LT-31002 Visagino sav.
Kauno teritorinė ligonių kasa	Aukštaičių g. 10, LT-44147 Kaunas	UAB „Sapa profiliai“	Taikos pr. 106, LT-51170 Kaunas
UAB „Randers Reb International“	Naujoji g. 130, LT-62175 Alytus	UAB „Henrivita“	Dūmų g. 3, LT-11119 Vilnius
UAB „V.Paulius & Associates“	Kairių g. 1A, LT-95366 Klaipėda	UAB „Projektų centras“	Vytauto pr. 23, LT-44352 Kaunas
UAB „MORIS Technology“	Laisvės pr. 60-600, LT-05120 Vilnius	VŠĮ „Vilties žiedas“	A. Juozapavičiaus pr. 7c, LT-45251 Kaunas; Miško g. 16-18, LT-44321 Kaunas; Sodų g. 5, LT-28203 Utena
UAB „Sienojus“	Jonalaukio km., Ruklos sen., LT- 55296 Jonavos raj.	UAB „Vidara“	Gedimino g. 3A, LT-68307 Marijampolė; Sasnavos g. 76B, LT-68110 Marijampolė
UAB „Kauno pramontžas“	Partizanų g. 24, LT-50218 Kaunas	Valstybinė ne maisto produktų inspekcija prie Ūkio ministerijos	Gedimino pr. 38/Vasario 16-osios g. 2, LT-01104 VilniusKauno skyrius Gedimino g. 45, LT-44239 Kaunas;

			<p>Kauno skyriaus Marijampolės poskyris Sietyno g. 15, LT-68290 Marijampolė; Klaipėdos skyrius Taikos pr. 28, LT-91220 Klaipėda; Klaipėdos skyriaus Tauragės poskyris Vasario 16-osios g. 6-107, LT-72258 Tauragė; Panevėžio skyrius Respublikos g. 38, LT-35173 Panevėžys; Panevėžio skyriaus Utenos poskyris Utenio al. 8, LT-28242 Utena; Šiaulių skyrius Mickevičiaus g. 34, LT-77168 Šiauliai Laboratorija Bielskio g. 47, LT-76159 Šiauliai; Šiaulių skyriaus Telšių poskyris Respublikos g. 32, LT-87333 Telšiai; Vilniaus skyrius Dariaus ir Girėno g. 23, LT-02189 Vilnius; Vilniaus skyriaus Alytaus poskyris Vilniaus g. 21, LT-62112 Alytus</p>
UAB „Bioforma”	Ukmergės g. 369A, LT-06327 Vilnius	UAB „Loro“	Šiaurės g. 37, LT-11107 Vilnius
UAB „Devold“	Paliūniškio g.15, LT-35114 Panevėžys Krasnavos g. 2, LT-40118 Kupiškis	UAB „ABC švara“	Laisvės pr. 55-212., LT-04127 Vilnius
UAB „Vitrass-S“	Liudvinavo g. 1E, LT-02241 Vilnius	UAB „VLL group“	Pilies g. 4, LT-91240 Klaipėda

UAB „Džiugo statyba“	Pramonės g. 9/2, LT-87101 Telšiai	UAB „Person Premier“	Pilies g. 25A, LT-01123 Vilnius
UAB „Vilimeksas“	Visorių g. 8, LT-08300 Vilnius	UAB „Bionovus“	Smolensko g. 12, LT-03201 Vilnius Liepkalnio g. 172 B, Vilnius Gerletiškės km., Kražių sen., Kelmės raj. Montuotojų g. 7, Mažeikiai S. Daukanto g. 19 C, Kazlų Rūda Naujoji g. 2, Mažeikiai Valpainių km., Kalmės raj. Ryškėnai, Telšių raj. Vaiguvo k., Kelmės raj. S. Daukanto g. 19 H, Kazlų Rūda S. Daukanto g. 19 K, Kazlų Rūda Linų fabrikas- Kalmė
UAB „Wartsila BLRT Lietuva“	Minijos g. 180, LT-93269 Klaipėda	Kauno prekybos, pramonės ir amatų rūmai	K. Donelaičio g. 8, LT-44213
UAB „Liondoros automobiliai“	Ukmergės g. 300, LT-06146 Vilnius	UAB „Bleiras Logistics“	Molėtų g. 64, LT-28135 Utena
UAB „Sareme“ Filialas: UAB „Sareme sistemos“	Naugarduko g. 32/2, LT-03225 Vilnius	AB „Klaipėdos vanduo“	Ryšinių g. 11, LT-91116 Klaipėda
UAB „Sabalin“	Žemaitės g. 145, LT-76139 Šiauliai	UAB „Valentis“	Molėtų pl. 11, LT-08409 Vilnius Taikos pr. 102, LT-51195 Kaunas
UAB „Deglas“	Dubysos g. 60, LT-94107 Klaipėda Liepų g. 85, LT-92195 Klaipėda	UAB „Dangų centras“	Laivēs pr.77C, LT-06122 Vilnius
VŠĮ Šiaulių reabilitacijos centras	Pramonės g. 15a, LT-78137 Šiauliai	UAB „Eergetikos montažas“	Jaunystės g. 21, LT-31230 Visaginas

UAB „Šilėja“	Ukmergės g. 222, LT-07157 Vilnius; Ukmergės g. 221, LT-07156 Vilnius	UAB „Elgama sistemos“	Visorių g. 2, LT-08300 Vilnius
UAB „Elgama- Elektronika“	Visorių g. 2, LT-08300 Vilnius	UAB „Viltechna“	Žirmūnų g. 139, LT-09120 Vilnius
UAB „Eltecha“	Europos pr. 17 LT-46329 Kaunas	UAB „Elmosta“	Tarpučių g. 114, LT-68132 Marijampolė
UAB „Deklora“	Žiedų sk. 6A. LT-91227 Klaipėda	UAB „Business R&D Center“	Laisvės al. 99A, LT-44291 Vilnius
TŪB „Energija“	Gedimino pr. 45-2, LT-01109 Vilnius	UAB „Informacinės sistemos ir technologijos“	Pramonės g. 15, LT-78151 Šiauliai
UAB „Hidrokesta“	Giedručių k., LT-71103 Šakių r.	UAB „Lintera“	Ukmergės g. 22 LT-55101, Jonava Kalvarijų g. 204b LT-08200, Vlnius Paryžiaus Komunos g. 25-205 LT- 91111, Klaipėda
UAB „Sodžiaus būstas“	Vytauto g. 21-3, LT-21105 Trakai	UAB „Jonavos ranga“	Darbininkų g. 4 LT- 55001, Jonava
A.Telmento indivi- duali įmonė	Pramonės g. 6, LT-94102 Klaipėda	UAB „Rofolis“	Partizanų g. 58A, LT-49377 Kaunas
UAB „Elektrifikaci- jos paslaugos“	Šilutės pl. 107, LT-95112 Klaipėda	UAB „Naresta“	Mėsinių g. 9/1, LT-01133 Vilnius
UAB „Soloservis“	Pramonės g. 41, LT-55198 Jonava A. Juozapavičiaus pr. 7 F, LT-45251 Kaunas	UAB „Ortopedijos klinika“	Liepų str. 11, Garliava, LT-53239 Kaunas reg., Lithuania
UAB „Hausera“	Beržų g. 6 LT-36236 Panevėžys	VŠĮ Kauno Šilainių poliklinika Filialai: VŠĮ Aleksoto PSP klinika Romainių ambulatorija	Baltų pr. 7, LT-48259 Kaunas Veiverių g. 45, LT-46272 Kaunas Chodkevičių g. 4, LT-47273 Kaunas

AB „Ortopedijos technika“ Filialai: Vilniaus filialas Klaipėdos filialas Šiaulių filialas Panevėžio filialas Ukmergės filialas	Partizanų g. 17, LT-49476 Kaunas L. Asanavičiūtės g. 17, LT-03108 Vilnius Mažvydo al. 8, LT-92136 Klaipėda Vilniaus g. 25, LT-76277 Šiauliai Smėlynės g. 25, LT-35144 Panevėžys Vytauto g. 105, LT-20184 Ukmergė	UAB „Šiaulių plentas“	Išradėjų g. 11, LT-78149 Šiauliai Malavėnų kaimas, LT-78149 Šiaulių rajonas
Kauno technologijos universiteto Metrologijos institutas	Studentų g. 50-454, LT-51368 Kaunas	UAB „Eika“	A. Goštauto g. 40A, LT-01112 Vilnius
UAB „Problematika“	Galvės g. 2, LT-02241 Vilnius Kalno g. 28, LT-76360 Šiauliai	UAB „Hidrosfera“	Liepojos g. 182, LT-92330 Klaipėda
AB „Silikatas“	Savanorių pr. 124, LT-03153 Vilnius	UAB „Jubana“	Gamyklos g. 45, LT-89110 Mažeikiai
VšĮ Respublikinė Vilniaus psichiatrijos ligoninė	Parko g. 15 LT-11205 Vilnius	UAB „Kemi Service“	Ukmergės g. 284, LT-06115 Vilnius Švirtigailos g. 16A, LT-03110 Vilnius Taikos pr. 103, LT-50450 Kaunas Minijos g. 44, LT-91197 Klaipėda Beržų g. 38, LT-36202 Panevėžys Mūkusalas iela 73, LV-1004 Rīga Gunāea Astras iela 9, LV-1082 Rīga
UAB „Kelių remonto grupė“	V. Krėvės 128, LT-51108 Kaunas	UAB „Statybos ir restauravimo darbai“	Raudondvario pl. 242K, LT-47158 Kaunas
UAB „Struktūra“	Raudondvario g. 168, LT-47172 Kaunas	UAB „Nevda“	Savanorių pr. 178, LT-03154 Vilnius

UAB „SKYTECH. LT“	Pylimo g. 29, LT-01309 Vilnius	Lietuvos Respublikos aplinkos projektų valdymo agentūra	Labdarių g. 3, LT-01120 Vilnius
UAB „Specprojek-tas“	Lentvario g. 1, LT-02300 Vilnius	Lietuvos-Vokietijos UAB „HI-STEEL“	Jonavos g. 68A, LT-44191 Kaunas
UAB „Požeminės linijos“	S. Lozoraičio g.19, LT-53228 Garliava, Kauno raj.	UAB „Alkesta“	Naujoji g. 118, LT-62175 Alytus
UAB „Klaipėdos kartono tara“	Šilutės pl. 81, LT-94101 Klaipėda	UAB „Kagama“	Kareivių g. 19-181, LT-09133 Vilnius
UAB „Bioeksma“	Mokslininkų g. 11, LT-08412 Vilnius	UAB „Vitaresta“	Butrimonių g. 5, LT-50203 Kaunas
UAB „Lantana“	Kalantos g. 52, LT-52488 Kaunas	UAB „Limega“	Pramonės g. 9, LT-78138 Šiauliai
UAB „IO projects“	P. Lukšio g. 32 / J. Kubiliaus g. 12, LT-08222 Vilnius	UAB „KG Knutson“	Jočionių g. 14, LT-02300 Vilnius; Partizanų g. 63M, LT-50306 Kaunas; Tilžės g. 53, LT-91260 Klaipėda
UAB „Baldeka“	Naujoji g. 132, LT-63250 Alytus	UAB Pramoniniai dažai	Batkūnų km., LT-82464 Radviliškio raj.
UAB „Rubineta“	Kirtimų g. 57B, LT-02244 Vilnius	UAB „TYC Baltic“	A. Juozapavičiaus pr. 7K, LT-45251 Kaunas
UAB „Egistema ir Ko“	Sasnavos g. 74, LT-68110 Marijampolė	Monrema, UAB	Karlių kaimas, LT-30270 Visagino savivaldybė
UAB „Indeel LT“	Betygalos g. 6, LT-47183 Kaunas	VšĮ VILNIAUS UNIVERSITETO TARPTAUTINIO VERSLO MOKYKLA	Saulėtekio al. 22, LT-10225 Vilnius
UAB „Šalčininkų statyba“	Jubiliejinė g. 12, LT-17117 Šalčininkų km., Šalčininkų raj. Mickevičiaus g. 49, LT-17125 Šalčininkai	UAB „Dolvera“	Radviliškio g. 100-31, Šiauliai LT-77105
UAB „Kompanija Vitrum“	A. Juozapavičiaus g. 6 / Slucko g. 2, LT-09310 Vilnius	UAB „Autokurtas“	Verslo g. 13, Kumpių km., LT-47407 Kauno raj.

UAB „FOB LT“	A. Stulginskio g. 4/7, LT-01115 Vilnius	UAB „Pireka“	Ukmergės g. 283B, LT-06313 Vilnius Meistrų g.13, LT-02189 Vilnius Minijos g. 37, LT-91207 Klaipėda Taikos pr.127C, LT-50472 Kaunas
UAB „Baltijos pašvaistė“	Pramonės g. 97-313, LT-03209 Vilnius	Individuali J. Marengolco įmonė „MEDICUS“	Taikos pr. 112, LT-51160 Kaunas
UAB „Mažeikių komunalinis ūkis“	Kęstučio g.15, LT-89474, Mažeikiai	UAB „Geotestus“	Kernavės g. 52, LT-08216 Vilnius; Ulonų g. 5, LT-08240, Vilnius
UAB „Panevėžio Aurida“	Pramonės g. 8, LT-35100 Panevėžys	VšĮ „Vilniaus verslo konsultacinis centras“	Linkmenų g. 5/Krokuvos g. 66, LT-09300 Vilnius
UAB „Avedus“	J. Kubiliaus g. 4A-1, LT-08241 Vilnius	UAB „Dujotiekis“	Partizanų g. 83F, LT-50310 Kaunas
UAB „Listata“	Gedimino g. 34, LT-21118 Trakai	UAB „Statybų vizija“	Raudondvario pl. 78, LT-47182 Kaunas
AB „Klaipėdos jūrų krovinių kompanija“ (KLASCO)	J.Zauerveino g. 18, LT-92122 Klaipėda	UAB „Aviakuras“	Liepojos pl. 1, LT-00169 Palanga Druskininkų g. 3–15, LT 00151 Palanga
UAB „Kortas“ Filialas: UAB „Metkonas“	Kepyklos g. 15, LT-62177 Alytus Kepyklos g. 15, LT-62177 Alytus	UAB „Domipa“	Linkmenų g. 37, LT-08217 Vilnius
UAB „Atliekų tvarkymo tarnyba“	Laisvės pr. 80B, LT-06125 Vilnius	UAB „Limarko jūrų agentūra“	Naujoji uosto g. 8, LT-92125 Klaipėda
UAB „Baltical“	Palemono g. 1, LT-52159 Kaunas	UAB „Restauracija“ Filialas: UAB „Kauno paminklų restauravimo projektavimo institutas“	Raguvos g. 5, LT-44275 Kaunas
UAB „CCM BAL-TIC“	Žalgirio g. 8, LT-77137 Šiauliai	UAB „Verslo talka“	Asiūklės g. 2, Asiūklės vs., Riešės sen. Vilniaus r

UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“	J. Jasinskio g. 16 LT-01112 Vilnius	UAB „Mylios“	Vytauto g. 67-5, LT-21110 Trakai
UAB „Menhiras“	Laisvės pr. 125, LT-06118 Vilnius	UAB „Galvanta“	Dūmų g. 3, LT-11119 Vilnius
UAB „Šilainių šeimos sveikatos centras“	Baltų pr. 7A, LT-48259 Kaunas	UAB „Carlsen Baltic“	Veiverių g. 150, LT-46391 Kaunas
UAB „Dūmtraukis“	Danės g. 8, LT-92109 Klaipėda	UAB „Orlaivių aptarnavimo agentūra“	Liepojos pl. 1, Palanga LT-00169
UAB „Mažeikių keliai“	J. Janonio g. 7, LT-89328 Tirkšliai, Mažeikių raj.	UAB „Ecoservice“	Gariūnų g. 71, LT-02300 Vilnius Jočionių g. 13, LT-02300 Vilnius
UAB „Linea Libera“	Akademijos g. 2, LT-08412 Vilnius	UAB „Jonsta“	Jonalaukio g. 10, LT-55198 Jonava Kauno g. 4, LT-55176 Jonava
UAB „NEST Baltija“	Piliakalnio g. 3, LT-46224 Kaunas	UAB „Diab“	Žemaitės g. 100c, LT-76172 Šiauliai Žemaitės g. 100b, LT-76172 Šiauliai
UAB „Marine Technology“	H. Manto g. 84, LT-92294 Klaipėda	UAB „Manfula“	Pramonės pr. 21, LT-51328 Kaunas
UAB Statybos komercijos firma „Arkada“	Naugarduko g. 3, LT-03231 Vilnius	UAB „Viltekta“	A. Goštauto g. 8, LT-01108 Vilnius
UAB „Aleksoto statyba“	Alšėnų g. 67, LT-46395 Kaunas	UAB „Apex Medicus“	Baltupio g. 165C, LT-08308 Vilnius
UAB „TMTK“	Teatro g. 9B, LT-03107 Vilnius	UAB „Tenesitas“	Elektrėnų g. 1s, LT-51001 Kaunas
AB „Lietuvos automatika“	Panerių g. 45, LT-03202 Vilnius	UAB „Sumeda“	Kauno g. 135, LT-68228 Marijampolė
UAB „RETAL Baltic“	Pramonės g. 14, LT-94102 Klaipėda	UAB „Agentus“	Sandėlių g. 9, LT-45190 Kaunas
UAB „Archyvų sistemos“	Žirgų g.3, Gineitiškės, LT-14159 Vilniaus raj.	UAB „Baltijos kompiuterių centras“	Juozapavičiaus g. 6/2, LT-09310 Vilnius
UAB „Projektavimo ir restauravimo institutas“	Universiteto g. 4, LT-01122 Vilnius	UAB „Transmitto“	S. Dariaus ir S. Girėno g. 19, LT- 02184 Vilnius

UAB „Elsis“ Filialai: UAB „Elsis TS“ UAB „Elsis PRO“	Baltupio g.14, LT-08303 Vilnius	AB „Klaipėdos energija“ Klaipėdos rajoninė katilinė Lypkių rajoninė katilinė Paupių rajoninė katilinė Gargždų šilumos tinklai	Danės g. 8, LT-92109 Klaipėda; Šilutės pl. 26, LT-91177 Klaipėda Lypkių g. 57, LT-94100 Klaipėda Jaunystės g. 3, LT-91274 Klaipėda P. Cvirkos g. 15, Lt-96134 Gargždai
UAB „Laisva linija“	Mokslininkų g. 12A, LT-08412 Vilnius	UAB „Betonika“	Naglio g. 4a, LT-52367 Kaunas
UAB „Tukompa“	Algirdo g. 9, LT-03219 Vilnius	UAB „Megmalit“	Montuotuojų g. 2, LT-89125 Mažeikiai
UAB „Meba“	Radviliškio g. 90A, LT-76369 Šiauliai	UAB „Rokiškio pienas“	Pramonės g. 8, LT-28216 Utena
Loretos Petkevičienės individuali įmonė	Maironio g. 47, LT-82133 Radviliškis	UAB „Asseco Lietuva“	Kalvarijų g. 125, LT-08221 Vilnius
VšĮ Respublikinė Vilniaus universitetinė ligoninė	Šiltnamių g. 29, LT-04130 Vilnius	UAB „Statybos ritmas“	Gamyklų g. 3, LT-68108 Marijampolė
UAB „Kavesta“	Tilžės g. 48, LT-99168 Šilutė	Bendra Lietuvos ir Danijos įmonė UAB „Baltijos kopija“	Kareivių g. 13B LT-09109 Vilnius
UAB „Čitas“	Antakalnio g. 11-25, LT-66117 Druskininkai	Advokatų kontora SORAINEN ir partneriai	Jogailos g. 4, LT-01116 Vilnius
UAB „Inta“	Dariaus ir Girėno g. 40, LT-02189 Vilnius	UAB „Ekspla“	Savanorių g. 231, LT-02300 Vilnius
UAB „Castrade“	Lūšių g. 27-2, LT-08101 Vilnius	UAB „Baltija – SLT“	Plento g. 4b, LT-41128 Biržai
UAB „Sauga“	Raudondvario plentas 164A, LT 49425 Kaunas	UAB „TPL Techno- logies“	Baravykų g. 7, LT-66181 Druskininkai
UAB „Kagris“	Elektronikos g. 1F, LT-35116 Panevėžys	UAB „iTree Group“	Konstitucijos pr. 7, LT-09308 Vilnius

UAB „G4S LIETUVA“	J. Jasinskio g. 16C, LT-01112 Vilnius Partizanų g. 17, LT-49476 Kaunas Minijos g. 39, LT-9107 Klaipėda Metalistų g. 6, LT-78107 Šiauliai Plotumų g. 2, LT-36265 Panevėžys Dariaus ir Girėno g. 13, LT-62137 Alytus	UAB „iTree Finance“ (UAB iTree Group dukterinis sertifikatas)	Konstitucijos pr. 7, LT-09308 Vilnius
UAB „Lintel“	J. Galvydžio g. 7 / Žygio g. 97, LT-08236 Vilnius; Taikos pr. 54, LT-51305 Kaunas; Vingio g. 21, LT-95203 Klaipėda; Respublikos g. 58, LT- 35171 Panevėžys; Vasario 16-osios g. 14, LT-82001 Radviliškis	UAB „iTree Lietuva“ (UAB iTree Group dukterinis sertifikatas)	Konstitucijos pr. 7, LT-09308 Vilnius
UAB „Sisteminio administravimo technologijos ir įranga“	Antakalnio g. 66-13, LT-10300 Vilnius	UAB „Pamario metalo konstrukcijos“	Taikos prospektas 24, LT-91222 Klaipėda
UAB „Lukrida“	Kovo 11-osios g. 126 LT-49380 Kaunas	UAB „Putokšnis“	Žemaitės g. 133a, LT-76175 Šiauliai; Aerouosto g. 35, LT-77103 Šiauliai
UAB „Srovėta“	Ateities pl. 21C, LT-06326 Vilnius	UAB „Ingenious IT“	Ozo g. 10A, LT-08200 Vilnius
UAB „Venipak LT“	S. Žukausko g. 49, LT-09131 Vilnius	UAB „Skaitmeninė elektronika“	Draugystės g. 19, LTD-51230 Kaunas
UAB „Televizijos ir ryšio sistemos“	Dvaro g. 140, LT-76199 Šiauliai Latvių g. 15, LT-08123 Vilnius	UAB „Omniteksas“	Raudondvario pl. 101, LT-47184 Kaunas

UAB „Geometra“	Taikos pr. 88A, LT-51183 Kaunas Taikos pr. 32A, LT-91235 Klaipėda Nemuno g. 73, LT-37356 Panevėžys	UAB „Schmitz Cargobull Baltic“	Pramonės g. 7, LT-35100 Panevėžys
UAB „Lugas“	Beržų g. 44-1, LT-36144 Panevėžys	UAB „Ortitas“	Paliūniškio g. 5, LT-35113 Panevėžys
UAB „Teltonika“	Saltoniškių g. 10C, LT-08105 Vilnius Geležinio Vilko g. 18A, LT-08104 Vilnius Liepkalnio g. 132A, LT-02121 Vilnius Europos pr. 121, LT-46339 Kaunas	UAB „Wavin Baltic“	Kirtimų g. 45, LT-02244 Vilnius
UAB „Stansefabrik- ken“	Pašilės g. 10, LT-20194 Ukmergė	UAB „Empirija“	Savanorių pr. 271-342, LT-50131 Kaunas
UAB „Inspectorate Klaipėda“	Minijos g. 2, LT-91234 Klaipėda	UAB „Statybos konsultacijų ir projektų biuras“	Ramunių g. 34/1, LT-11347 Vilnius
UAB „Itelsis“	Eišiškių pl.26, LT-02184 Vilnius	UAB „Arisanda“	Žemaitės g. 31a, LT-87132 Telšiai
UAB „Visagino informacinės technologijos ir korporacinės sistemos“	Taikos pr. 84-9, LT-31216 Visaginas	UAB „Eismo sauga“	Karaliaučiaus g. 33a, LT-73871 Šiauliai
Milašauskių TŪB „Žaibas“	Statybininkų g. 23a, LT- 78217 Šiauliai	UAB „Deftools“	P.Lukšio g. 32, LT-08222 Vilnius
UAB „Altas assistance“	L. Asanavičiūtės g. 17, LT-04315 Vilnius	UAB „Alex Naval Group“	Minijos g. 180, LT-93269 Klaipėda
UAB „Baltijos polistirenas“	St.Lozoraičio g. 15A, Garliava, LT-53229 Kauno raj.	UAB „Senjorų rezidencija“	Pakalnės g. 3, LT-59206 Birštonas
UAB „Ekonomiškos statybos centras“	Respublikos g. 16, LT- 35185 Panevėžys	UAB „Vilniaus tranzitas“	Metalo g. 2a/7, LT-02190 Vilnius
UAB „Gargždų rangos darbai“	Kvietinių g. 62, LT-96100 Saulažolių k., Klaipėdos raj.	Tiltų statybos UAB „Tilsta“	Granito g. 6, LT-02241 Vilnius

AB „Požeminiai darbai“	Lazdijų g. 20, LT-46393 Kaunas	UAB „Klaipėdos apdaila“	Dubysos g. 66, LT-94107 Klaipėda
UAB „Firidas“	A. Smetonos g. 5 - 402, LT-01115 Vilnius	UAB „Alfa Crewing Bureau“	Tiltų g. 6, LT-91248 Klaipėda
UAB „IEEC“	Kaštonų g. 2 – 33, LT-01107 Vilnius	UAB „Elmonta“	Motorų g. 6, LT-02190 Vilnius Pramonės g. 13, LT-062175 Alytus
UAB „Optika ir technologija“	Akademijos g. 7, LT-08412 Vilnius	UAB „Santa Monica Networks“	Šeimyniškių g. 3, LT-09312 Vilnius
UAB „Ivega ir Ko“	Vytauto g. 18, LT-68298 Marijampolė	UAB „Darstamas“	Žemaitijos g. 69B, LT-89132 Mažeikiai
UAB „Šiaulių skalbykla“	Žemaitės g. 133, LT-76175 Šiauliai	UAB „Yglė“	Ozo g. 10, LT-08200 Vilnius
UAB „Telšių statyba“	Šiaulių pl. 10, LT-87101 Telšiai	UAB „Swetrak“	Gamyklų g. 1, LT-68108 Marijampolė
UAB „Arvi cukrus“	P. Armino g. 65, LT-68127 Marijampolė	UAB „Dzūkijos statyba“	Pramonės g. 19, LT-62175 Alytus
UAB „Anykščių energetinė statyba“	Stoties g. 5, LT-29107 Anykščiai	UAB „Tauragės vandenys“	Šlaito g. 2, LT-72107 Tauragė
UAB „Tiltuva“	Liepkalnio 101, LT-02121 Vilnius	UAB „Parama“	Gardino g. 30, LT-62154 Alytus
UAB „Ilsanta“	Goštauto g. 40 A, LT-01112 Vilnius	AB „Grąžtai“	Birželio 23-iosios g. 10, LT-03602 Vilnius Maironio g. 78a, LT-60120 Raseiniai
UAB „Leimesta“	Alėjos g. 29, Leipalingis, LT-67279 Druskininkų savivaldybė	UAB „Medalpas“	Lakūnų g. 3a, LT-09108 Vilnius
UAB „Pasvalio melioracija“	Taikos g. 41 LT-39125 Pasvalys	AB Mašinų gamykla „Astra“	Ulonų 33, LT-62161 Alytus Kalvarijos g. 13, LT-46348 Kaunas
Valstybinė metrologijos tarnyba	Algirdo g. 31, LT-03219 Vilnius	UAB „Lokmis“	Visorių g. 2, LT-08300 Vilnius
Statistikos departamentas	Gedimino pr. 29, LT-01500 Vilnius	UAB „Festo“	Partizanų g. 63M LT-50306 Kaunas
UAB „HNIT-Baltic“	S. Konarskio g. 28a, LT-03127 Vilnius	P. Leišio individuali įmonė	Melioratorių g. 5-1, LT-33116 Molėtai

UAB „Betono centras“	Paplaujos g. 7, LT-11343 Vilnius Savanorių pr. 174A, LT- 03153 Vilnius Raudondvario pl. 157, LT- 47171 Kaunas Liepų g. 85, LT-92195 Klaipėda Daubos g. 7A, LT-78150 Šiauliai	LIETUVOS SAUGIOS LAIVYBOS ADMINISTRACIJA	J. Janonio g. 24, LT-92251 Klaipėda
UAB „Atsakingi sprendimai“	Kalvarijų g. 11-20, LT-09310 Vilnius	UAB „Statybų paletė“	Ateities g. 10, LT-08303 Vilnius P. Žadeikos g. 9-2, LT-06324 Vilnius
UAB „Sofa Brands“	Naujoji g. 132, LT-62175 Alytus	UAB „Aurika“	Taikos pr. 129A, LT-51126 Kaunas
UAB „Irgita“	Antakalnio g. 40, LT-46277 Kaunas	AB „Klaipėdos pienas“	Šilutės pl. 33 LT- 91107 Klaipėda
UAB „Viktorija ir partneriai“	Kėdainių g. 17, LT-47181 Kaunas	ABF „Šilutės rambynas“	Klaipėdos g. 3, LT-99115 Šilutė
UAB „DHL Lietuva“	Dariaus ir Girėno g. 81, LT-02244 Vilnius	AB „Žemaitijos pienas“	Sedos g. 35, LT-87101 Telšiai
UAB „Elektros automatika“	Ringuvos g. 59, LT-45243 Kaunas	UAB „Mūras“	Švitrigailos g. 7/16A, LT-03110 Vilnius
AB „Klaipėdos kartonas“	Nemuno g. 2, LT-91199 Klaipėda	UAB „Kauno kom-projektas“	A. Baranausko g. 19/ Saulės g. 12, LT- 50239 Kaunas
UAB „Pineka“	Naujoji Uosto g. 11, LT-92121 Klaipėda	UAB „CID Baltic“	Raudondvario pl. 101, LT-47184 Kaunas
UAB „Grand Spa Lietuva“ Padaliniai: Laisvalaikio klubas „Sūkurys“ Konferencijų centras Viešbutis „Druskininkai“	M. K. Čiurlionio g. 51, LT-66164 Druskininkai V. Kudirkos g. 45, LT-66120 Druskininkai V. Kudirkos g. 43, LT-66120 Druskininkai V. Kudirkos g. 45, LT-66120 Druskininkai	UAB „Aldaila“ Filialas: UAB „Aldturta“	Pramonės g.13, LT-62175 Alytus Pramonės g.13, LT-62175 Alytus

Viešbutis „Lietuva“ Gydykla Vandens parkas	V. Kudirkos g. 45, LT-66120 Druskininkai V. Kudirkos g. 45, LT-66120 Druskininkai		
UAB „Baltic radiation control“	Taikos pr. 10, LT-31107 Visaginas	UAB „Statybų skliautas“	M.Daukšos g. 43-1, LT-44282 Kaunas
UAB „August ir Ko“	Juodasis kelias 104 A, LT-11307 Vilnius	UAB „Ekochema“	R.Kalantos g. 161, LT-52315 Kaunas Biochemikų 8A, LT-57234 Kėdainiai
IĮ „Datum“	Lieponynės g. 5A, LT-46407 Kaunas	UAB „Vilniaus betono demontavimo technika“	Šv. Stepono g. 39, LT-01312 Vilnius
UAB „Skuba“	V. A. Graičiūno g. 36, LT-02241 Vilnius	UAB „Gamaka“	Gamybos g. 4a, LT-76128 Šiauliai
Švietimo mainų paramos fondas	Geležinio Vilko g. 12, LT-01112 Vilnius	AB „Panevėžio specialus autotransportas“	Pilėnų g. 43, LT-36237 Panevėžys
UAB „Veikmė“	J. Galvydžio g. 11, LT-08236 Vilnius	AB „Kauno tiltai“	Ateities pl. 46, LT-52105 Kaunas Iždonių km., LT-75447 Šilalės raj. Baltromiškės km., LT-55492 Jonavos raj. Statybininkų g. 14, LT-21364 Vievis
UAB „Veikmės statyba“	J. Galvydžio g. 11, LT-08236 Vilnius	UAB „Taneta“	Prienų g. 24a, LT-59202 Birštonas
UAB „Panevėžio spaustuvė“	Beržų g. 52, LT-36147 Panevėžys	UAB „Ritėjus“	Savanorių pr. 271, LT-50131 Kaunas
UAB „Granitas“	Elektrėnų g. 16, LT-51205 Kaunas	UAB „Kauno medicinos centras“	Šiaurės pr. 8a, LT-49155 Kaunas
AB „Meresta“	Statybininkų g.11, LT-83163 Pakruojis	UAB „Krašta auto Kaunas“	Veiverių g. 150, LT-46391 Kaunas
UAB „Torlina“ gamybos padalinys	Artojų g. 3A, LT-62175 Alytus	UAB „IT&T systems“	Ozo g. 10A, LT-08200 Vilnius
UAB „NRG Site“	Trilapio g. 10, LT-92191 Klaipėda	UAB „Lelija“	Panerių g. 43, LT-03202 Vilnius
UAB „Šiaulių dujotiekio statyba“	Bačiūnų g. 12, LT-77109 Šiauliai	UAB „Vildoma“	Žirmūnų g. 139, LT-09120 Vilnius

UAB „Libra Vitalis“	J. Jasinskio g. 16A, LT- 01112 Vilnius	VŠĮ EUROPOS SOCIALINIO FONDO AGEN- TŪRA	Gynėjų g. 16, LT-01109 Vilnius
UAB „Tanagra“	Ukmergės g. 294, LT-12105 Vilnius Filialai: Minsko pl. 26A, LT-13263 Vilnius Dzūkų g. 57A, LT-02117 Vilnius Kauno g. 45, LT-03203 Vilnius Kalvarijų g. 125, LT-08221 Vilnius Viršuliškių sk. 78, LT-05131 Vilnius Kirtimų g. 41A, LT-02244 Vilnius Pramonės g. 45, LT-11118 Vilnius Lentvario g. 3, LT-02300 Vilnius Raudondvario pl. 164, LT-47173 Kaunas Statybininkų g. 7A, LT-50118 Kaunas Šilutės pl. 79, LT-94101 Klaipėda Šilutės pl. 52A, LT-94181Klaipėda Nemuno g. 42A, LT-35236 Panevėžys Panemuninkėlių g. 5, LT-62260 Alytus Luokės g. 72, LT-87140 Telšiai Stoties g. 49, LT-68261 Marijampolė	UAB „Elektromotus“	Žirmūnų g. 68, LT-09124 Vilnius
UAB „Kaminta“	Partizanų g. 47A, LT-49363 Kaunas	UAB „Aukštaitijos vandenys“	Velžio kelias 13, LT-36111 Panevėžys, Papušių k., LT-38052 Panevėžio raj., Ramygala, LT-38260 Pa- nevėžio raj., Naujamiestis, LT-38340 Panevėžio raj., Uliūnai, LT-38241 Panevėžio raj.

UAB „Pakma“	Sporto g. 24, LT-68110 Marijampolė	UAB „Statybų žinovai“	Breslaujos g. 3, LT-44403 Kaunas
UAB „Veika“	Baltosios Vokės 37, LT-02243 Vilnius	AB „Cranbalt“	Dvaro g. 162A, LT-76197 Šiauliai
AB „Vilkyškių pieninė“	Vilkyškiai, LT-99254 Pagėgių savivaldybė	UAB „Pakmarkas“	Daržininkų k., Nemėžio sen., LT-13034 Vilniaus raj.
AB „City Service“	Smolensko g. 12, LT-03201 Vilnius	ABF „VITI“	Ukmergės g. 250, LT-06120 Vilnius
UAB „Fegda“	Geologų g. 12, LT-02190 Vilnius	UAB „KLP statyba“	Lypkių g. 5, Švėpelių km. Dovilių sen. LT- 96326 Klaipėdos r. sav.
UAB „Klaipėdos regiono atliekų tvarkymo centras“	Tomo g. 2, LT-91245 Klaipėda	UAB „SOLAR“	Savanorių pr. 124, LT-03153 Vilnius
AB „Vernitas“	Stoties g. 16, LT-68108 Marijampolė	UAB „Forveda“	Savanorių pr. 219, LT-02300 Vilnius
VĮ „Kauno regiono keliai“	I. Kanto g. 23, LT-44296 Kaunas Lampėdžių g. 18, LT-48328 Kaunas (Kauno kelių tarnyba) Basanavičiaus g. 47, LT-59150 Prienai (Prienų kelių tarnyba) Ukmergės g. 16, LT-55101 Jonava (Jonavos kelių tarnyba) Vytauto Didžiojo g. 118, LT-56111 Kaišiadorys (Kaišiadorių kelių tarnyba) Liepų g. 15, LT-60119 Raseiniai (Raseinių kelių tarnyba) Birutės g. 4, LT-57117 Kėdainiai (Kėdainių kelių tarnyba)	UAB „Orgsis“	P. Lukšio g. 21, LT-09132 Vilnius
UAB „Iskada“	Lentvario g. 3, LT-02300 Vilnius	Radiacinės saugos centras	Kalvarijų g. 153, LT-08221 Vilnius
UAB „Hidrostatyba“	Gamyklos g. 4, LT-96155 Gargždai; Ketvergių k., Dovilių seniūnija, LT-96155 Klaipėdos r.	UAB „Vilstata“	Drūkšinių km., Visagino sav., p/d. 27, LT- 31002 Visaginas

Kauno technokos kolegija	Tvirtovės al. 35, LT-50155 Kaunas	UAB „Arbor Medical Corporation LT“	Baltų pr. 145, LT-47125 Kaunas
UAB „KB Components“	Draugystės g. 14, LT-51259 Kaunas	AB „Grigiškės“	Vilniaus g. 10, Grigiškės, LT-27101 Vilnius
UAB „Vitrimta“	Paliūniškio g. 9D, LT-35113 Panevėžys	UAB „BAL TWO-OD“ AB Grigiškės dukterinis sertifikatas	Vilniaus g. 10, Grigiškės, LT-27101 Vilnius
AB „Lietkabelis“	J. Janonio g. 4, LT-35101 Panevėžys	UAB „Nacionalinių projektų rengimas“	A. Vivulskio g. 6/8-36, LT-03221 Vilnius
UAB „Vandens projektai“	Algirdo g. 31, LT-03219 Vilnius	UAB VSA Vilnius	Lentvario g. 15, LT-02300 Vilnius
UAB „Gelsauga“	Prūsų g. 1, LT-02151 Vilnius Geležinkelio g. 16, LT-02100 Vilnius Kibirskšties g. 2, LT-02242 Vilnius Stoties g. 7, LT-52250 Kaunas Sakalausko g. 13, LT-82132 Radviliškis Klevų g. 7a, LT 92207 Klaipėda	UAB „Grant Thornton Rimess“	A. Goštauto g. 40B, LT-01112 Vilnius
UAB „Adminsta“	Justiniškių g. 64a-58, LT-05239 Vilnius S. Žukausko g. 32-47, LT-08235 Kaunas	UAB „Miko ir Tado leidyklos spaustuvė“	S. Dariaus ir S. Girėno g. 99, LT-02189 Vilnius
UAB „TOP clean“	Vilkpėdės 8, LT-03151 Vilnius Jonavos g. 254, LT-44132 Kaunas Tilžės g. 52, LT- 91110 Klaipėda Pušaloto g. 38, LT-35135 Panevėžys Gardino g. 23-72, LT-66198 Druskininkai	UAB „Grontmij Lietuva“	Ševčenkos g. 14/ Švitrigailos g. 16 LT- 03223 Vilnius
UAB „Insoft“	Ozo g. 10A, LT-08200 Vilnius	UAB „Fakto“ autocentras	Laisvės pr. 1, LT-03150 Vilnius

UAB „Amber pasta“	J. Janonio g. 12, LT-35101 Panevėžys Raudondvario pl. 107, LT-47184 Kaunas	UAB „Konvesta“	Gamyklos g. 2C, LT-96155 Gargždai
UAB „Tondas“	Antakalnio g. 34A., LT-46275 Kaunas	UAB „Diržė“	Jučaičių kaimas, LT-75115 Šilalės raj.
UAB „Lanksti linija“	Pramonės g. 14, LT-62175 Alytus	UAB „Alsuva“	Lanko g. 11a, LT-28135 Utena
UAB „Fortum Heat Lietuva“ Filialai: UAB „Fortum Jonišio energija“ UAB „Fortum Švenčionių energija“ UAB „Fortum Ekošiluma“	Ulonų g. 2, LT-08240 Vilnius Bažnyčios g. 4, LT-84139 Joniškis Vilniaus g. 16A, LT-18116 Švenčionys Ulonų g. 2, LT-08240 Vilnius	UAB „Jonavos nita“	Pramonės g. 41, LT-55198 Jonava Jonalaukio km., LT-55296 Ruklos sen., Jonavos raj.
UAB „Garant“	Dubysos g. 27A, LT-91181 Klaipėda	UAB „Towmar Baltic“	J.Zauerveino g. 6 / S. Daukanto g. 3, LT-92123 Klaipėda
UAB „Papyrus Lietuva“	R.Kalantos g. 59, LT-52304 Kaunas	UAB „MeTec“	Rudaminos g. 1A, LT-13275 Skaidiškių k., Nemėžio sen., Vilniaus r.
UAB „Vitae Litera“	Kurpių g. 5-3, LT-44280 Kaunas Studentų g. 54, LT-51424 Kaunas Mindaugo g. 11, LT-03225 Vilnius	UAB „Kelvista“	Ukmergės g. 283, LT-06313 Vilnius Verkių g. 5-15, LT-08218 Vilnius
UAB „Elektrėnų energetikos remontas“	Ateities pl. 23A, LT-52167 Kaunas	UAB „Patikima linija“	S. Lozoraičio g. 19, LT-55228 Garliava, Kauno raj.
UAB „Labbis“	Žalgirio g. 92, LT-09303 Vilnius	Nacionalinė teismų administracija (įskaitant teismus): Kauno apygardos teismas	L. Sapiegos g. 15, LT-10312, Vilnius A. Mickevičiaus g. 15, LT-44312, Kaunas Laisvės a. 17, LT-35200, Panevėžys

		<p>Panevėžio miesto apylinkės teismas</p> <p>Pasvalio rajono apylinkės teismas</p> <p>Panevėžio apygardos teismas</p> <p>Kauno apygardos administracinis teismas</p>	<p>P. Avižonio g. 25/9, LT-39179, Pasvalys</p> <p>Elektros g. 9, LT-35175, Panevėžys</p> <p>A. Mickevičiaus g. 8A, LT-44312 Kaunas</p>
UAB „Sekargas ir kompanija“	Jurginų g. 24-2, LT-91205 Klaipėda	UAB „Algraižė“	Alyvų takas 9, LT-62142 Alytus
UAB „Dovirma“	Kęstučio g. 11-4, LT-87121 Telšiai	UAB „BS Chemical“	Baltijos pr. 123-9, LT-93224 Klaipėda Tiekėjų g. 31a, LT-97187 Kretinga
UAB „Inreal pastatų priežiūra“	Šeimyniškių g. 3, LT-09312 Vilnius	UAB „Akordas 1“	Utenos g. 41A, LT-08217 Vilnius
AB „Puntukas“	Saltoniškių g. 29/3, LT-08105 Vilnius	VšĮ „KOLPINGO KOLEGIJA“	Raguvos g. 7, LT-44275 Kaunas
UAB „Tradintek“	J. Jasinskio g. 9, LT-01111 Vilnius	VšĮ „PVC“	Maironio g. 18-2, LT-44298 Kaunas
VĮ „Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra“	Algirdo g. 31, LT-03219 Vilnius	UAB „Jūrės medis“	Medelyno g. 4, LT – 69446 Jūrės km., Kazlų Rūdos sav
UAB „Techninis projektas“	Paliūniškio g. 1, LT-35113 Panevėžys	UAB „Vilniaus lokomotyvų remonto depas“	Švitrigailos g. 39/16, LT-03209 Vilnius
UAB „Šakių hidrotechnika“	Kęstučio g. 23, LT-71137 Šakiai	<p>UAB „Cosmica“</p> <p>Filialai: UAB „Cosmica“ servisas</p> <p>UAB „Bipa“</p>	<p>H. ir O. Minkovskių g. 87, LT-46222 Kaunas</p> <p>H. ir O. Minkovskių g. 87, LT-46222 Kaunas</p> <p>H. ir O. Minkovskių g. 87, LT-46222 Kaunas</p>
UAB „Vilniaus duona“	Perkūnkiemio g. 5, LT-12129 Vilnius V. A. Graičiūno g. 38A, LT -02241 Vilnius J. Janonio g. 7, LT-35101 Panevėžys	AB „Ukmergės keliai“	Deltuvos 26, LT-20122 Ukmergė Ukmergės g. 4, LT-55101 Jonava, Jogvilų kaimas, LT-20380 Ukmergė
AB „Amilina“	J. Janonio g. 12, LT-35101 Panevėžys	UAB „Alvista“	Pramonės g. 21, LT- 62175 Alytus

AB „Guartis“	Pramonės g. 10, LT-35100 Panevėžys	UAB „Plungės lagūna“	Sauslaukio k., LT-90310 Rietavas
UAB „Stansefabriken automotive“	Pašilės g. 10, LT-20194 Ukmergė	UAB „Sotega“	Stoties g. 17, LT-90115 Plungė
UAB „Prokodas“	A. Goštauto g. 11, LT-01108 Vilnius	UAB „JMA Centras“	Verkių g. 39B, LT-09109 Vilnius
VĮ „Transporto ir kelių tyrimo institutas“	I. Kanto g. 25, p.d. 2080, LT-44009 Kaunas Filialas: S. Konarskio g. 25, LT-03123 Vilnius	UAB „Ukmergės statyba“	Deltuvos g. 37, LT-20126 Ukmergė
VšĮ Vilniaus miesto klinikinė ligoninė	Antakalnio g. 57, LT-10207 Vilnius	UAB „NAU“	Parko g. 10-31, LT-31139 Visaginas
UAB „Vilkasta“	S. Daukanto g. 31, LT-70126 Vilkaviškis; Nepriklausomybės g. 61, LT-70183 Vilkaviškis	UAB „Altitudė“	Žaizdrių k., LT-21108 Trakų r.
UAB „Kvėdarsta“	Jauniaus g. 13, LT-75347 Kvėdarna, Šilalės r.	UAB „Karbonas“	S.Lozoraičio g. 39, LT-53228 Garliava, Kauno raj
UAB „Santchnikos verslas“	Rygos g. 17A, LT-05205 Vilnius	UAB „Visagino tiekimas ir statyba“	Parko g. 14, LT-31139 Visaginas
Lietuvos Respublikos muitinė Muitinės departamentas prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos	A. Jakšto g. 1/25, LT-01105 Vilnius Vilniaus teritorinė muitinė, Savanorių pr. 174, LT-03153 Vilnius Kauno teritorinė muitinė, Jovarų g. 3, LT-47500 Kaunas Klaipėdos teritorinė muitinė, S. Nėries g. 4, LT-92228 Klaipėda Muitinės kriminalinė tarnyba, Žalgirio g. 127, LT-08217 Vilnius Muitinės mokymo centras, Jeruzalės g. 25, LT-08018 Vilnius Muitinės informacinių sistemų centras, Vytenio g. 7, LT-03113 Vilnius Muitinės laboratorija, Akademijos g. 7, LT-08412 Vilnius	Advokatų kontora „LAWIN Lideika, Petrauskas, Valiūnas ir partneriai“	Jogailos g. 9, Vilnius, LT-01116, Lithuania

UAB „Epregas“	P. Vileišio g. 17A, LT-10306 Vilnius	UAB „Fortera“	Josvainių g. 26, LT-3050 Kėdainiai
UAB „Panevėžio melioracija“	Dembavos k., Velžio sen, LT-38016 Panevėžio r.	Vilniaus Gedimino technikos univer- sitetu Aplinkos inžinerijos fakulteto Kelių tyrimo institutas	Registracijos adresas: Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius Buveinė: Linkmenų g. 28, LT-08217 Vilnius
UAB „Tauraplastas“	Pramonės g. 5J, LT-72328 Tauragė	Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla	Laisvės pr. 58, LT- 05120 Vilnius
UAB „Kalnapilio – Tauro grupė“	Taikos al. 1, LT-35147 Panevėžys	UAB „Telšių van- denys“	Plungės g. 55, LT-87327 Telšiai
UAB „SK Impeks medicinos diagnostikos centras“	V. Grybo g. 32, LT-10318 Vilnius V. Grybo g. 32A, LT-10318 Vilnius	VšĮ Kauno Daina- vos poliklinika	Pramonės pr. 31, LT-51270 Kaunas
UAB „Ofnis“	Naugarduko g. 29, LT-03227 Vilnius	UAB „Alža“	Žalgirio g. 108-208, LT-09300 Vilnius
UAB „ARVEKA TGS“	Savanorių pr. 286, LT-49474 Kaunas L. St. Gucevičiaus g. 9, LT-01122 Vilnius	UAB „Neo group“	Rimkai, Dovilų sen., LT-95006 Klaipėdos raj.
Romualdo Slonskio įmonei „ROMA- SAS“	Vilniaus g. 121, LT-76354 Šiauliai Metalistų g. 1a, LT-78109 Šiauliai	UAB „Santeka“	Šermukšnių g. 31, LT-35113 Panevėžys
UAB „Elektros darbai“	Jonavos g. 62 a, LT-44192 Kaunas Geologų g. 6, LT-02190 Vilnius	UAB „Sorimpeksas“	Šiaulių g. 16A, LT-44353 Kaunas
UAB „Metalistas LT“	Šermukšnių g. 19, LT-35113 Panevėžys	UAB „Kelprojektas“	I. Kanto g. 25, LT-44002 Kaunas Anykščių g. 4, LT-35171 Panevėžys Taikos pr. 24, LT-91222 Klaipėda Tilžės g. 170, LT-76296 Šiauliai

UAB „Sabelijos prekyba“	Uosio g. 10, LT-50133 Kaunas Elektrėnų g. 9, LT-51193 Kaunas Savanorių pr. 271, LT-50131 Kaunas	LKAB „Klaipėdos smeltė“	Nemuno g. 24, LT-93277 Klaipėda
UAB „LitCon“	Islandijos g. 4, LT-01117 Vilnius Meistrų g. 13, LT-02189 Vilnius Taikos pr. 127c, LT-50472 Kaunas Minijos g. 37, LT-91207 Klaipėda	UAB „Žeista“	Švenčionių pl., LT-18215 Švenčionėliai, Švenčionių raj.
Valstybinis mokslinių tyrimų institutas Fizinių ir technologijos mokslų centras	Savanorių pr. 231, LT-02300 Vilnius Goštauto g. 9, LT-01108 Vilnius (Chemijos institutas) Goštauto g. 11, LT-01108 Vilnius (Puslaidininkų fizikos institutas)	UAB „Sokimas“	Karlių kaimas, LT-31003, Visaginas
AB „Axis Industries“ Padaliniai: UAB „Axis technologies“ UAB „Axis power“	Kulautuvos g. 45a, LT-44352 Kaunas Karo ligoninės g. 19-2, LT-44352 Kaunas Pramonės g. 15, LT-78137 Šiauliai Artojų g. 5, LT-92105 Klaipėda Beržų g. 54, LT-36141 Panevėžys Daukanto g. 19, LT-69430 Kazlų Rūda Smolensko g. 12, LT-03201 Vilnius Kulautuvos g. 45A, LT-44352 Kaunas Taikos pr. 102, LT-51195 Kaunas	UAB „Altagis“	Aušros al. 68-404, LT-76233 Šiauliai
UAB „Šilutės vandenys“	Ramučių g. 31, LT-99149 Šilutė	UAB „Belam telekomunikacijos“	Statybininkų g. 8 / Gaižiūnų g. 3, LT-50128 Kaunas Laisvės pr. 3, LT-04215 Vilnius

UAB „Blue Solutions“	Jasinskio g. 16, LT-01112 Vilnius Vytauto pr. 3, LT-44354 Kaunas	UAB „Dailista“	Maironio g. 1, LT-40130 Kupiškis
UAB „Banga electronics“	Architektų g. 1, LT-78366 Šiauliai	Vilniaus Gedimino technikos universiteto Teritorijų planavimo mokslo institutas	Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius
UAB „Verslo investicijų projektai“	Laisvės pr. 60-501, LT-05120 Vilnius	AB „Umega“	Metalo g. 5, LT-28216 Utena Narkūnų km., Leliūnų sen., LT-28104 Utenos r. savivaldybė Kauno g. 120, LT-20115 Ukmergė
UAB „Užraktas“	Dariaus ir Girėno g. 9, LT-99132 Šilutė	UAB „WIMS LT“	H. Manto g. 84, LT-92294 Klaipėda
UAB „Šiaulių regiono keliai“	Tilžės g. 86, LT-78114 Šiauliai Ginkūnų km., LT-81033 Šiaulių raj. (Šiaulių kelių tarnyba) Purienių g. 4, LT-82144 Radviliškis (Radviliškio kelių tarnyba) Raseinių g. 70, LT-86188 Kelmė (Kelmės kelių tarnyba) Statybininkų g. 7, LT-83163 Pakruojis (Pakruojo kelių tarnyba) Viekšnių g. 14, LT-85372 Akmenė (Akmenės kelių tarnyba) Vilniaus g. 82, LT-84166 Joniškis (Joniškio kelių tarnyba)	AB „Klaipėdos energetika“	Liepų g. 66, LT-92100 Klaipėda
VšĮ „Arvydo švietimo ir mokymo centras“	Kalvarijų g. 2-5, LT-09309 Vilnius	UAB „KRK Baltic“	Kalvarijų g. 131, LT-08221 Vilnius
UAB „Švaros formulė“	Savanorių pr. 176, LT-03154 Vilnius	UAB „Roshen“	Svajonės g. 27, LT-94101 Klaipėda
Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla	I. Kanto g. 7, LT-92123 Klaipėda	UAB „Zarasų automobilių keliai“	Kauno g. 32, LT-32135 Zarasai

UAB „Švyturys - Utenos alus“, Utenos alaus darykla	Pramonės g. 12, LT-28500 Utena	VšĮ „Vilniaus rajono centrinė poliklinika“	Laisvės pr. 79 LT-06122 Vilnius
UAB „Baltijos Brasta“	Palemono g. 7b, LT-52158 Kaunas	UAB „Mobilųjų telefonų techninis centras“	Butrimonių g. 9, LT-50220 Kaunas
UAB „Dzūkijos vandenys“	Pulko g. 75, LT-62135 Alytus	UAB „TOI-TOI Lietuva“	Basanavičiaus g. 103A, LT-76136 Šiauliai Liudvinavo g. 1B, LT-02241 Vilnius Simno g. 35A, LT-46372 Kaunas Dvaro str. 5, LT-92347 Klaipėda Aukštaičių g. 10, LT-28216 Utena
UAB „Giraitės vandenys“	Topolių g. 5, Giraitė LT-54310 Kauno r.	UAB „Via genero“	Betygalos g. 6-1, LT-47183 Kauno raj.
UAB „Baltic ground services“	Rodūnios kelias 6, LT-02187 Vilnius	UAB „Buitmena“	Eišiškių g. 25A, LT-02184 Vilnius
UAB „Kuršasta“	Šiaulių g. 30, LT-98124 Skuodas	UAB „Energetikos ir remonto montavimo centras“	Kosmoso g. 4-55, LT-31129 Visaginas
Žiuko įmonė	Vilniaus g. 103, LT-33112 Molėtai	UAB „Lema“	P. Vileišio g. 18, LT-10306 Vilnius
UAB „COWI Lietuva“	Ukmergės g. 369A, LT-06327 Vilnius K. Donelaičio g. 62, LT-44248 Kaunas	UAB „REO Investment“	Jurbarko g. 2, LT-47183 Kaunas
UAB „Pirklio baldai“	Verslininkų g., LT-97221 Vydmantai, Kretingos r.	UAB „Transkela“	Šilutės pl. 83B, LT-94101 Klaipėda
UAB „Ginmika“	Sodų g. 81, LT-13274 Skaidiškės Vilniaus raj.	UAB „Elektros projektai“	Goštauto g. 11-516, LT-01108 Vilnius
UAB „Eugensa“	Ateities g. 2D, LT-08333 Vilnius; Jaunystės g. 21, LT-31230 Visaginas	UAB „Radvyde“	Danės g. 15, LT-92117 Klaipėda
UAB „Tetas“	Senamiesčio g. 102B, LT-35116 Panevėžys Pramonės g. 7, LT-62506 Alytus T. Masiulio g. 16D, LT-52374 Kaunas Pramonės g. 2C, LT-78147 Šiauliai	UAB „Dekoras“	Švitrigailos g. 7/16, LT-03110 Vilnius

UAB „Indastrus“	Tinklų g. 9 a, LT-35115 Panevėžys Pajuostės pl. 36, LT-36104 Panevėžys	UAB „Oro parametrai“	Linkuvos g. 67, LT-48314 Kaunas
UAB „SAINT- GOBAIN statybos gaminiai“	Mėnulio g. 7, LT-04326 Vilnius Dvaro g. 162 f, LT-76197 Šiauliai Alytaus g. 12A, Nevero- nys, LT-54479 Kauno raj.	UAB „Apsaugos komanda“	Verkių g. 29, LT-09108 Vilnius
AB „Aedilis“	L. Zamenhofo g. 5, LT-06332 Vilnius	UAB „Biomapas“	9-ojo Forto g. 70 LT-48179 Kaunas*
UAB „Fima“	Žirmūnų g. 139, T-09120 Vilnius Draugystės g. 19, LT-51230 Kaunas Kūlių vartų g. 7, LT-91250 Klaipėda Dubijos g. 16, LT-77172 Šiauliai	V. Stonkaus firma „Kodinis raktas“	Ateities g. 10, LT-08303 Vilnius
UAB „Lakaja“	Melioratorių g. 2b, LT-33118, Molėtai	Valstybės įmonė „Infostruktūra“	Pilies g. 23/15 LT-01100 Vilnius
VšĮ „Kauno centro poliklinika“	A. Mickevičiaus g. 4, LT- 44313 Kaunas	UAB „Elektros sistemos“	Laisvės pr. 77-517, LT-06122 Vilnius
UAB „Sandarinių pasaulis“	Minijos g. 2, LT-91234 Klaipėda	UAB „Lagneta“	Tiekėjų 7, LT-97123 Kretinga
UAB „Vilakra“	Laisvės pr. 77-413, LT- 06122 Vilnius	UAB „Baltforge“	J. Basanavičiaus g. 67A, LT-36204 Panevėžys
UAB „Korelita“	Pramonės pr. 4, LT-51329 Kaunas	UAB „Stevila“	Metalų g. 14, Mokolai LT-68460 Marijampolė
UAB „Centrako“	Taikos pr. 135, LT-51129 Kaunas F Filialas Minsko pl. 4, LT-02121 Vilnius Filialas Tiraines iela 5d, LV-1058 Ryga	UAB „Kauno van- denys“	Aukštaičių g. 43, LT-44158 Kaunas

UAB „Elektromontuotojas“	Technikos g. 25, LT-51335 Kaunas Dariaus ir Girėno g. 107, LT-02189 Vilnius Sudmantai, Sendvario sen., LT-96326 Klaipėdos raj.	UAB „BICenter“	Šėtos g. 11F, LT-47114 Kaunas
UAB „Bretalita“	Teatro g. 3, LT-03107 Vilnius	VĮ „Panevėžio regiono keliai“ Filialai: Panevėžio kelių tarnyba Pasvalio kelių tarnyba Kupiškio kelių tarnyba Rokiškio kelių tarnyba Biržų kelių tarnyba	Radviliškio g. 58A LT-35102 Panevėžys Miško g. 2A, LT-36220 Šilagalio k., Panevėžio r. Stoties g. 20, LT-39105 Pasvalys Panevėžio g. 7, LT-40134 Kupiškis Jūžintų g. 3, LT-42106 Rokiškis Basanavičiaus g. 54, LT-41164 Biržai
UAB „BULL Baltija“	Konstitucijos pr. 7, LT-09308 Vilnius	UAB „Urbico“	Fabijoniškių g. 99, LT-07101 Vilnius Savanorių pr. 219, LT-02300 Vilnius Stadiono g. 16, LT-92271 Klaipėda, Tinklų g. 15, LT-35115 Panevėžys
UAB „Conresta“	J. Kazlauskio g. 21, LT- 08314 Vilnius Kareivių g. 13B, LT- 09109 Vilnius	UAB „DP techno- logijos“	V.A. Graičiūno g. 10, LT-02241 Vilnius
AB „Stalių gami- niai“	Naujoji g.130, LT-62175 Alytus	UAB „Plentpro- jektas“	Gedimino pr. 4, LT-01114 Vilnius Ankštoji g. 1, 2a, LT-01109 Vilnius
UAB „Skaidula“	Naugarduko g. 68B, LT- 03203 Vilnius Donelaičio g. 3, LT- 44239 Kaunas	UAB „Liumenas“	Metalistų g. 2, LT-78107 Šiauliai
Valstybinė vaistų kontrolės tarnyba prie LR SAM	Žirmūnų g. 139A, LT-09120 Vilnius	UAB „Labostera“	Basanavičiaus al. 5, LT- 50282 Kaunas Archyvo g. 19, LT- 50178 Kaunas

AB „Virgula“	Savitiškio g. 10E, LT-37371 Panevėžys	UAB „Aulaukis“	Pramonės g. 3, LT-35100 Panevėžys
UAB „Lodvila“	Sėlių g. 3A, LT-08125 Vilnius Vilniaus g. 10, LT-27101 Grigiškės	UAB „Lavisos koncernas“	Taikos pr. 98A, LT-51177 Kaunas
UAB Aviacijos kompanija „AVIABALTIKA“	Vilniaus g. 86A, LT-54458 Karmėlava, Kauno r.; Draugystės g. 7C-24, LT-51279 Kaunas	UAB „Camira fabrics“	Žemaičių g. 47, Ariogalos m., LT-60252 Raseinių raj. Žemaičių g. 43, Ariogalos m., LT-60252 Raseinių raj.
UAB „Gamma“	Sedulinos al. 11-24, LT-31124 Visaginas	UAB “RHENUS SVORIS”, “Rhenus Logistics” OŪ “RHENUS REVI-VAL” I.P	Dobrovolės g. 55, LT-02236 Vilnius Taikos pr. 141, LT-51132 Kaunas Lypkių g. 10, LT-95101 Klaipėda Dominante park, Saulgoži, Ķekavas pagasts, Rīgas rajons LV-2123 Latvija, Peterburi tee 46-32,7 Tallinn EE-11415, Estija , Gintovta 1-512, Minsk BY-220125
UAB „Labas GAS“	Ateities pl. 45A, LT-52119 Kaunas	UAB „Vytrolma“	Pramonės g. 14, LT-28216 Utena
UAB „Mobusta“	Vaidoto g. 33, LT-76145 Šiauliai	UAB „Gandras energoefektas“	Veteranų g. 5, LT-31114 Visaginas
Vilniaus rajono savivaldybės administracija	Rinktinės g. 50, LT-09318 Vilnius	UAB „Granitoidas“	S. Neries g. 29a, LT-90167 Plungė
UAB „Stapora“	S. Kerbedžio g. 7b, LT-35104 Panevėžys	UAB „Colis“	Gamybos g. 3, LT-76128 Šiauliai
UAB „TBS Baltic“	Palemono g. 171, LT - 52107 Kaunas Pašilės g. 26-29, LT-51357 Kaunas	UAB „Kauno šilas“	Energetikų g. 25b, LT-52482 Kaunas Kalakutiškės km., LT-90304 Rietavo sav.
UAB „Virtualių paslaugų operatorius“	Ateities g. 10, LT-08303 Vilnius	AB „Lifosa“	Juodkiškio g. 50, LT-57502 Kėdainiai
UAB „OVC mokymai“	Gedimino pr. 21/2, LT-01103 Vilnius	UAB „CSC Telecom“	Geležinio Vilko g. 18A, LT-08104 Vilnius

UAB „Vikvera“	Plento g. 10C-21 LT-45396 Kaunas	UAB „Agrochema“	Jonalaukio km., Ruklos sen., LT-55296 Jonavos raj. Gedimino g. 83, Kupiškis
UAB „Komparsa“	Ateities g. 33, LT-06325 Vilnius	UAB „Alkor“	Kepyklos g. 15, LT-62117 Alytus
UAB „Magnus logistics“	Naugarduko g. 55A, LT-03204 Vilnius	UAB „Imlitex“	Europos pr. 124, LT-46351 Kaunas Biochemikų g. 8E, LT-57234 Kėdainiai Kirtimų g. 59, LT-02244 Vilnius
UAB „Kaunesta“	Žąslių g. 8-3, LT-45129 Kaunas	UAB „Raguvilė“	Raguviškių km., LT-97160 Kretingos raj.
UAB „ASPA“	Kalvarijų g. 125, LT-08221 Vilnius	UAB „Zona optima“	Pramonės g. 3, Nemenčinė LT-15168, Vilniaus raj.
UAB „Vakarai“	Liepojos g. 224, LT-92330 Klaipėda	UAB „Kvalitetas“	Saulėtekio al. 15-514, LT-10224 Vilnius
VĮ „Vilniaus regio- no keliai“ Filialai: Vilniaus kelių tarnyba Šalčininkų kelių tarnyba Širvintų kelių tarnyba Švenčionių kelių tarnyba Trakų kelių tarnyba Ukmergės kelių tarnyba	Liepkalnio g. 81, LT-02120 Vilnius Liepkalnio g. 81, LT-02120 Vilnius Vilniaus g. 11, LT-17105 Šalčininkai Zibalų g. 23, LT-19104 Širvintos Lentupio g. 46, LT-18126 Švenčionys Senkelio g. 13, LT-21107 Trakai Vytauto g. 88/11, LT-20177 Ukmergė	UAB „Alvarsas“	Vytauto g. 34a, LT-68295 Marijampolė
UAB „Euroelektro- nika“	Pramonės pr. 15 a, LT-51327 Kaunas; Švitrigailos g. 11 b, LT-03228 Vilnius; Dubysos 64 a, LT-94107 Klaipėda	UAB „Savvin“	Lvovo g. 25, LT-09320 Vilnius
UAB „Alstom Power“	V. Kudirkos g. 22, LT-01113 Vilnius	UAB „Inovacinė firma savėl“	Laisvės pr.60, LT-05120 Vilnius Eišiškių pl. 26, LT-02184 Vilnius

UAB „Vilniaus vandenys“	Dominikonų g. 11, LT-01517 Vilnius Verkių g. 72a, LT-08406 Vilnius Lazdynėlių g. 23, LT-04126 Vilnius Maironio g. 12, LT-01124 Vilnius Sietyno g. 13, LT-04310 Vilnius Titnago g. 74, LT-02300 Vilnius Upės g. 15, LT-08106 Vilnius Savanorių pr. 212, LT-02301 Vilnius Kirtimų g. 6a, LT-02300 Vilnius Piliakalnio g. 32, LT-15175 Nemenčinė, Vilniaus raj.	UAB „Akvatera“	Dievogalos k., Zapyškio seniūnija, LT-53429 Kauno r.
UAB Baltijos informacinės sistemos	Energetikų g. 16, LT-31220 Visaginas; Jurbarko g. 2, LT-47183 Kaunas	UAB „Eurocash1“	Justiniškių g. 64, LT-05239 Vilnius
UAB „SDG“ filialas UAB „SDG kodas“	Pramonės pr. 23, LT-50123 Kaunas Pramonės pr. 23, LT-50123 Kaunas Ateities pl. 65B, LT-52103 Kaunas	UAB „Kauno švara“	Statybininkų g. 3, LT-50124, Kaunas Nemajūnų g. 29 A, LT-52449 Kaunas Ašigalio g. 20, LT-49140 Kaunas Ašigalio g. 20A, LT-49140 Kaunas Julijanavos g. 1A, LT-46342 Kaunas
UAB „Skongalis“	Josvainių g. 75, LT-57278 Kėdainiai	UAB „Chanita“	Algirdo g. 51A, LT-03216 Vilnius
UAB „Salvus Baltija“	Savanorių pr. 221, LT-02300 Vilnius	AB „Plasta“	Savanorių pr. 180, LT-03154 Vilnius
UAB „Drūtnamis“	Panerių g. 5, LT-48337 Kaunas	UAB „Liūtukas“ ir Ko	Alovės g. 15, LT-46344 Kaunas
UAB „Viešųjų pirkimų ekspertų grupė“	A. Goštauto g. 8, LT-01108 Vilnius	AB „Vilniaus baldai“	Savanorių pr. 178, LT-03154 Vilnius
UAB „PrimeConsultants“	Viniaus g. 47/18-6, LT-01119 Vilnius	UAB „Ernst & Young Baltic“	Subačiaus g. 7, LT-01127 Vilnius

UAB „Ūrus” ir ko	Gedimino pr. 26/2, LT-01104 Vilnius Tilžės g. 74, LT-78140 Šiauliai Radviliškio g. 47, LT-77103 Šiauliai Dičiūnų km., LT-28424 Utenos raj. Pamario g. 1, LT-52265 Kaunas	UAB „Armila“	Ateities g. 10, LT-08303 Vilnius
UAB „Amberplastic“	Jonalaukio km., Ruklos sen. LT-55296 Jonavos raj.	UAB „Varėnos statyba“	Pramonės g. 8, LT-65206 Varėna
UAB „Žmogaus studijų centras“	Trakų g. 8-2A korp., LT-01132 Vilnius	UAB „Energenas“	Breslaujos g. 3, LT-44403 Kaunas
UAB „Agrokonsultų grupė“	Kalvarijų g. 272A, LT-08339 Vilnius Garliavos g. 33, Mastaičiai, LT-53309 Kauno raj.	UAB „Meleksas“	Parko g. 1, Vidiškės, LT-30235 Ignalinos r.
UAB „Fiksta“	Palemono g. 171, LT-52107 Kaunas	AB „Snaigė“	Pramonės g. 6, LT-62175 Alytus
UAB „Hidrosta“	Pramonės g. 9, LT-59145 Prienai	UAB „Urbanistika“	Goštauto g. 8, LT-01108 Vilnius
UAB „Naujoji Aleksoto statyba“	H. ir O.Minkovskių g. 114, LT-46247 Kaunas	UAB „Evera“	Miško g. 30-48, LT-44313 Kaunas; Klišių km. Jurbarko raj.
UAB „Ekobana“	Pergalės g. 33B, LT-11202 Vilnius	UAB „Aldasta“	Šilutės pl. 107, LT-95112 Klaipėda
UAB „Tecos“	Statybininkų g. 24, LT-31205 Visaginas	UAB „Saugvila“	Jeruzalės g. 31, LT-08420 Vilnius

LITERATŪRA

1. Ab Wahid, R., Corner, J. Critical Success Factors and Problems in ISO 9000 Maintenance // *International Journal of Quality and Reliability Management*, - 2009, vol. 26, no.9, p. 881-893
2. Abramavičius Š. Ar standartai gerina kokybę? // *Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. – Kaunas: Technologija, - 2002, p. 13-15.
3. Abramavičius Š. ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problema organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvos aspektu // *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. - Kaunas: Technologija, - 2001, p. 5-38.
4. Adebajo, D., and Kehoe D. An evaluation of quality culture problems in UK companies, *International Journal of Quality Science*, 1998, vol. 3, no. 3, p. 275-286.
5. Adebajo, D., and Kehoe D. An investigation of quality culture development in UK industry, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 1999, vol. 19, no. 7, p. 633-649.
6. Adomėnas V. Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo. – Kaunas: Technologija, - 2011, p. 321.
7. Adomėnas V., Jurelionis J., Vaišvila, A. Vadybos sistemų integravimo ypatumai // *Kokybės vadybos vaidmuo Lietuvos ūkio globalizacijos procesuose: respublikinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga*. – Kaunas: Technologija, - 2005, p.16-23.
8. Adomėnas V., Vaičikonis E. Organizacijų procesų vaidmuo kokybės vadybos sistemoje // *Kokybės vadyba - konkurencingo verslo pamatas: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. - Kaunas: Technologija, - 2001, p. 38-46.
9. Ahire, S.L. Golhar, D.Y., & Waller, M.A. Development and validation of TQM implementation constructs, *Decision Sciences*, 1996, vol.27, p. 23-56.
10. Ahmed, P. K., Loh, Y. E. & Zairi, M. Cultures for continuous improvement and learning, *Total Quality Management*, Vol. 10, No.4&5, 1999, p. 426-434.
11. Arauz, R. and Suzuki, H. ISO 9000 performance in Japanese industries // *Total Quality Management*. - 2004, vol. 15 no.1, p. 3-33
12. ASQ. Six Sigma Forum (interaktyvus), Six Sigma Forum (žiūrėta 20013-liepos-12) Prieiga per internetą: www.asq.org/sixsigma/terms/q.html
13. Barnes, C. F. ISO 9000 myth and reality: a reasonable approach to ISO 9000. In *SAM Advanced Management Journal*, - 1998, vol. 63, no. 2, p. 23-31.
14. Baskin E., Krechmer K., Sherif M. H. The Six Dimensions of Standards: Contributing Towards a Theory of Standardization // *Lefebvre. L. A., Mason, R. M. & Khalil, T. (eds.) Management of Technology, Sustainable Development and Eco-Efficiency*. – Amsterdam: Elsevier Press, - 1998. - p. 53-62. <http://www.csrstds.com/theory.html> [žiūrėta 2013 09 08]
15. Bernotaitė R. Kokybės vadybos sistemos įdiegimo pagal ISO 9001:2000 problemos // *Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, - 2002, p. 144-146.
16. Bhuiyan N., Alam N. ISO 9000:2000 Implementation - the North American Experience // *International Journal of Quality and Reliability Management*, - 2004, vol. 53, no.1, p. 10-17

17. Bliūdžiuvienė N. Standartizacija: samprata ir rezultatai // Knygotyra. Vilnius: Vilniaus universitetas, - 2008, Nr. 51, p. 192-211.
18. Bryde, D. and Slocock, B. Quality Management Systems Certification: a Survey // International Journal of Quality & Reliability Management. - 1998, vol. 15, no. 5, p. 467-480.
19. Buttle F. ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits // International Journal of Quality &
20. Casadesus M., Karapetrovic S. An Empirical Study of the Benefits and Costs of ISO 9000 compared to ISO 90001/2/3:1994 // Total Quality Management, - 2005, vol. 16, no. 1, p. 105-120.
21. Cebeci, U. and Beskese, A., An approach to the evaluation of quality performance of the companies in Turkey, Managerial Auditing Journal, 17/1/2, 2002, p. 92-100.
22. Čipkūtė, E. Lietuvos įmonių išlaidų kokybės vadybos sistemoms tyrimas // Ekonomika ir vadyba: 2008, Nr. 13, p. 793-799
23. Clifton, N., System suppliers: towards “best practice”?, Benchmarking An International Journal, Vol. 8, No. 3, 2001, p. 172-190.
24. Corbett Ch. J., Luca A. Global Survey of Expectations and Experiences with ISO 9000 and ISO 14000: Summary of Findings 2002 February 12. http://personal.anderson.ucla.edu/charles.corbett/iso_survey.htm [žiūrėta 2013 10 01]
25. Crosby Ph. Quality Is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain Times. New York: McGraw- Hill Companies. - 2001, p. 288.
26. Dale B. G. Managing Quality. Oxford: Wiley- Blackwell, - 1999. P. 552 .
27. Dellana, S. A., and R. D. Hauser. Towards defining quality culture, Engineering Management Journal vol.11, no. 2, 1999, p. 11-15.
28. Deming, E. Out of the Crisis. – The MIT Press, - 2000, p. 507.
29. Dick, G.; Gallimore, K.; Brown, J. Does ISO 9000 Accreditation Make a Profound Difference to the Way Service Quality is Perceived and Measured? // Managing Service Quality, - 2002, vol. 12, p. 30-42.
30. Dixon, G., Swiler, J. Total Quality Handbook: The Executive Guide to the New Way of Doing Business. Minneapolis: Lakewood, 1990, p. 222.
31. Douglas, A., Coleman, S., Oddy, R. The Case for ISO 9000 // The Total Quality Management Magazine, - 2003, vol. 15, no. 5, p. 316-324.
32. Escanciano C. Ferná'ndez, E. and Va'squez C. Influence of ISO 9000 Certification on the Progress of Spanish Industry Towards TQM // International Journal of Quality & Reliability Management. - 2001, vol. 18, no. 5, p. 48-494.
33. Everett, C., (2002), Penn States Commitment to Quality Improvement, Quality Progress, Vol. 35, No. 1, 2002, p. 44-49.
34. Farooqui, R. U., Ahmed, S. M. A stepping stone to Total Quality management for construction companies. In Sevent Laccei Latin American and Caribbean Conference for Enginieering and Technology. 2009, San Cristobal, Venezuela: LACCEI.
35. Feigenbaum, A. Total Quality Control. New York: McGraw- Hill Companies, - 1991, p. 896.
36. Feigenbaum, A., Total quality control, 3rd edition, McGraw-Hill, 1991, NY.

37. Foster S. Thomas *Managing Quality Integrating the Supply Chain Third Edition* - New Jersey, 2007, p. 568.
38. Fung, P. & Wong, A. TQM in construction industry - Hong Kong context, *Proceedings of the 1st International Conference on ISO 9000 and TQM*, De Montfort University, Leicester, 1995, p. 29-34.
39. Garvin D. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New Yourk: The Free Press, - 1988, p. 319.
40. Garvin, D.A. *Building a Learning Organisation // Harvard Business Review*. - 1993, (July-August), p. 78-91.
41. Gotzamani K., Theodorakioglou Y.D., Tsiotras G. D. A Longitudinal Study of the ISO 9000(1994) Series' Contribution Towards TQM in Greek Industry // *The TQM Magazine*, - 2006, vol. 18, no. 1, p. 44-54.
42. Gotzamani K., Tsiotras G. The true Motives Behind ISO 9000 Certification: Their Effect on the Overall Certification Benefits and Long Term Contribution Towards TQM // *International Journal of Quality & Reliability Management*, - 2002, vol. 19, no.2, p. 151-169 <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=840544&show=abstract> [žiūrėta 2013 10 04]
43. Grossman, G.M., Helpman, E. *Quality ladders in the theory of growth*. 1989, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
44. Gufreda, J.J. and Maynard, L.A. Employee involvement in the quality process, in *Total Quality*, Ernst & Young Quality Group, USA, 1992, p. 162-7.
45. Hallstrom K.T. *Organizing International Standardization*. - Cheltenham: Edward Elgar Publishing, - 2004, p. 214.
46. Harrington, J. *Business Press Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill Inc., 1991, p. 274.
47. Haupt, T. C., and Whiteman, D. E., Inhibiting factors of implementing total quality management on construction sites, *The TQM Magazine*, vol. 16, No. 3, 2004, p. 166-173.
48. Jabnoun, N. Restructuring for TQM: a review, *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 6, 2000, p. 395-399.
49. Juran J. M. *Juran on Leadership for Quality*. Nw York: Free Press, - 1989, p. 376.
50. Kanji, G. & Wong, A. Business Excellence model for supply chain management, *Total Quality Management*, vol. 10, no.8, 1998, p. 1147-1168.
51. Kanji, G. *Total Quality Management*. Springer, - 1989, p. 640.
52. Kanji, G.K. & Wallace, W., Business excellence through customer satisfaction, *Total Quality Management*, vol. 11 no. 7, 2000, p. 979-998.
53. Karapetrovic S., Willborn W. The System's View for Clarification of Quality Vocabulary // *In International Journal of Quality and Reliability Management*, - 1998, vol. 15, no. 1, p. 99-120.
54. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis. 4-asis leidimas - Šiauliai: Lucilijus, - 2007, p. 398.
55. Kaziliūnas A. *Kokybės vadyba* - Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, - 2007, p. 395.
56. Kazokienė D. KVS vartotojui ir verslui // *Kokybės vadybos iššūkiai: vertė vartotojui ar nauda verslui: tarptautinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga*. - Kaunas: Technologija, - 2006. - p. 61-65.

57. Kemp, A., Pryor, S. and Dale, B. Sustaining TQM: a case study at Aeroquib Iberica, *The TQM Magazine*, vol. 9, no. 1, 1997, p. 21-28.
58. Kenneth L. A. *Manager's Guide to ISO 9000*. New York: Free Press, - 1994, p. 377.
59. Kondo, Y., *Quality as Source of Empowerment // The Total Quality Magazine*. - 1997, vol. 9, no. 5, p. 16-33.
60. Krištaponytė, I. Visuotinės kokybės vadyba kaip organizacijos sėkmės garantas spartėjančios globalizacijos sąlygomis. *Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese: Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*, 2002m. lapkričio 27-28 d. Kaunas: Technologija, - 2002, p. 61-68.
61. Larson P.D., Kerr S.G. *Integration of Process Management Tools to Support TQM Implementation: ISO 9000 and Activity – based Costing // Total Quality Management*. - 2007, vol. 18, no. 1-2, p. 201-207.
62. Lee T.Y., Leung H.K. N., Chank K.C.C. *Improving quality management on the basis of ISO 9000 // In The TQM Magazine*. - 1999, vol. 11, no. 2, p. 88-94.
63. Lee, T.Y. *The Development of ISO 9000 Certification and the Future of Quality Management: a Survey of Certified Firms in Hong Kong // International Journal of Quality & Reliability Management*. - 1998, vol. 15, no. 2, p. 162– 177.
64. Leiter, M. and Maslach, C. *Beating burnout, Human Resource Management International Digest*, vol. 10, no. 1, 2002, p. 6-9.
65. Lima M. A., Resende M.M., Hasenclever L. *Quality certification and performance of Brazilian firms: An empirical study // International Journal of Production Economic*, - 2000, vol. 66, p. 143 – 147.
66. Low, S.P., Hong, S. H. *Strategic quality management for the construction industry. 2004, Journal of Management in Engineering ASCE* 20(1), p. 8-15.
67. Lundmark E., Westelius A. *Effects of Quality Management According to ISO 9000: A Swedish Study of the Transit to ISO 9000:2000 // Total Quality Management & Business Excellence*, - 2006, vol. 17, no. 8, p. 1021-1042.
68. Macdonald J., Piggott J. *Global Quality: The New Management Culture*. San Diego: Pfeiffer and Co., - 1993, p. 320.
69. Mak, W.M., *The Tao of People-based management, Total Quality Management*, vol. 11, Nos 4/5 & 6, 2000, p. 636-640.
70. Markevičiūtė L. *Dokumentai – inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas // Informacijos mokslai*. - 2007, Nr. 40. p. 73-80.
71. Martinez-Costa M., Martinez-Lorente A. *Effects of ISO 9000 Certification on Firms Performance: a Vision from the Market // Total Quality Management & Business Excellence*. - 2003, vol. 14, no. 10, p. 1179-1191.
72. Martinez-Lorente, A., Dewhurst, F., Dale, B. *Total quality management: origins and evolution of the term, The TQM Magazine*, Vol. 10 No. 6, 1998, p. 378-386.
73. McAdam, R. *An integrated business improvement methodology to refocus business improvement efforts, Business Process Reengineering & Management Journal*, vol. 2 no. 1, 1996, p. 63-71.
74. McAdam, R. and Kelly, M. *A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs, Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 1, 2002, p. 7-27.

75. McCrosson S., Cano M., O'Neill E., Kobi A. ISO 9001 Certification in UK Organization's A Comparative study of Motivations and impacts // *Qualita*, - 2013, http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/82/31/49/PDF/SM_MC_EO_paper_vs_7AK.pdf [žiūrėta 2013 10 04]
76. Mikulis J. Pažangūs vadybos principai: visuotinė kokybės vadyba - Vilnius: Ciklonas, - 2007, p.146.
77. Mikulis, J., Ruževičius, J. Management Systems and Competitiveness of a Country - Lithuanian Context // *Current Issues on Business and Law*. - 2009, vol. 3, p. 26-46. Vilnius: VTVK.
78. Nekrošis V., Černiūtė R. Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas // *Viešoji politika ir administravimas*. - 2010, Nr. 31. p. 63-76.
79. Ngowi, A. B. Impact of culture on the application of TQM in the construction industry in Botswana, *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 17, no. 4/5, 2000, p. 442-452.
80. Oakland J. TQM – Text With Cases. London: Butterworth – Heinemann. - 2003, p. 496.
81. Olian, J.D. and Rynes, S. L. Making total quality work: Aligning organisational processes, performance measures, and stakeholders, *Human Resource Management*, vol. 30, no. 3, 1991, p. 303-333.
82. Pan J.N. A Comparative Study on Motivation for and Experience with ISO 9000 and ISO 14000 Certification among Far Eastern Countries. - 2003. http://www.stat.ncku.edu.tw/faculty_private/jnpan/publication/2003_103_8IMDS.pdf [žiūrėta 2013 10 02]
83. Paulauskaitė N., Vanagas P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinat visuotinės kokybės vadybą. Kaunas: Technologija. - 1998, p. 105.
84. Pivoras V. Kokybės vadybos sistemų pagal ISO 9000:2000 šeimos standartus įdiegimo ir sertifikavimo ypatumai // *Kokybės vadyba Marijampolės apskrityje įmonėse integruojantis į Europos Sąjungos bendrąją rinką: konferencijos pranešimų medžiaga*. - Marijampolė: Marijampolės kolegijos Leidybos centras, - 2003. – p. 21-27.
85. Pociūtė D. Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje // *Viešoji politika ir administravimas*, 2002, Nr. 2, p. 18-24.
86. Pociūtė, J. D. Kokybės vadyba. Vilnius: Technika. - 2005, 218 p. - ISBN: 9986-05-781-7
87. Poksinska B., Dahlgaard J. J., Eklund J. A. E. From Compliance to Value-Added Auditing-Experiences from Swedish ISO 9001:2000 certified Organizations // *Total Quality Management & Business Excellence*. - 2006, vol. 17, no. 7, p. 879-892.
88. Poksinska B., Dahlgaard J., Antoni M. The State of ISO 9000 Certification: A Study of Swedish Organizations // *Total Quality Management*, 2002, vol. 14, no.5, p. 297-306. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=842040> [žiūrėta 2013 10 07]
89. Prajogo D. I., Mcdermott C. The Relationship Between Total Quality Management Practices and Organizational Culture // *International Journal of Operations and Production Management*. - 2005, vol. 25, no. 11, p. 1101-1122.
90. Rao, S., Solis, L. and Raghunathan, T. A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument, *Total Quality Management*, vol. 10, no. 7, 1999, p. 1047-1075.
91. Reliability Management. - 1997, vol. 14, no. 9, p. 936-947.
92. Rollinson D. *Organisational Behaviour and Analysis*. New York: Prentice Hall. - 2004, 828 p.

93. Ruževičius J. Kokybės vadybos metodai ir modeliai. Vadovėlis – Vilnius: Vilniaus universitetas. – 2006, p. 316.
94. Ruževičius J. Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijos veiklos tobulinimui – Vilnius: VU leidykla, - 2006, p. 214.
95. Ruzevicius J., Adomaitiene R., Sirvidaitė J. Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations // Total Quality Management & Business Excellence. – 2004, vol. 15, no. 2, p. 197-206.
96. Ruževičius J., Sirvidaitė J. Kokybės vadybos sistemų diegimo motyvacija ir naudingumas // Mokslo darbai: Ekonomika. - Vilnius, - 2002. Nr. 60 (2). - p. 105-118.
97. Schein, E. H.. Organizational culture and leadership (2nd ed.).1992, San Francisco: Jossey-Bass.
98. Seddon J. ISO 9000: an Economic Disease? // European Quality. - 2004, vol. 11. no. 2. p. 42-47;
99. Seddon J. ISO 9000: an Economic Disease? // European Quality. - 2004, vol. 11, no. 2, p. 42-47.
100. Shammass-Toma, M., Seymour, D.E. and Clark, L.A. Obstacles to implementing total quality management in the UK construction industry, Construction Management and Economics, Vol. 16 No. 2, 1998, p. 177-93.
101. Šileika A. Kokybės vadybos vaidmuo valdant organizacijų riziką // Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. – Kaunas: Technologija, - 2002, 13-15.
102. Šileika A. Standartizuotų vadybos sistemų sertifikavimo procesas ir jo kokybės įtaka organizacijų veiksmingumui // Kokybės vadyba - konkurencingo verslo pamatas: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga - Kaunas:Technologija. - 2001, p. 169-174.
103. Smith, G. F. The meaning of Quality. Total quality management, - 1993, Vol. 4, no. 1, p. 235-243.
104. Sommerville, J. and Sulaiman, N. F. The culture for quality within the UK construction industry: temporal relatedness and dominance, Total Quality Management, vol.8, no. 2&3, 1997, p. 279-285.
105. Sommerville, J., Stocks, R. K. & Robertson, H. W. Cultural dynamics for quality : the polar pot model, Total Quality Management, Vol. 10, Nos. 4&5, 1999, p. 725-732.
106. Spivak S. M., Brenner, C. F. Standardizations Essentials. Principles and Practice. CRC Press, - 2001, p. 316.
107. Spolsky J. The Best Software Writing 1 - Berkeley: Apress. – 2005, p. 306 .
108. Spring, M., McQuater, R., Swift, K., Dale, B. and Booker, J. The use of quality tools and techniques in product introduction: an assessment methodology, The TQM Magazine, vol. 10, no. 1, 1998, p. 45-50.
109. Srivastav A.K. Impact of ISO 9000 Implementation on the Organization // International Journal of Quality & Reliability Management. - 2010, vol. 27, no.4, p. 438-450. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1853350> [žiūrėta 2013 09 28]
110. Standardization work. Epistemological Lifeboat. <http://www.iva.dk/jni/lifeboat/info.asp?subjectid=18> [žiūrėta 2013 09 07]

111. Sun H. The Patterns of Implementing TQM versus ISO 9000 at the Beginning of the 1990s // *International Journal of Quality & Reliability Management*. – 1999, vol. 16, no. 3, p. 201-214.
112. Sun H. Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement // *In International Journal of Quality & Reliability Management*, - 2000, vol. 17, no. 2, p. 168-179.
113. Svetikas K.Ž., Arimavičiūtė M. Strateginis valdymas. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. – 2012, 204 p.
114. Terziovski M., Power D. Increasing ISO 9000 Certification Benefits: a Continuous Improvement Approach // *International Journal of Quality and Reliability Management*, - 2007, vol.24,no.2,p.141-163. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1590883&show=abstract> [žiūrėta 2013 10 06]
115. Terziovski M., Samson D., Dow D. The Business Value of Quality Management Systems Certification. Evidence from Australia and New Zealand // *Journal of Operations Management*. - 1997, vol. 15, p. 1-18.
116. Terziovski M., Power D. and Sohal, A.S. The Longitudinal Effects of the ISO 9000 Certification Process on Business Performance // *European Journal of Operational Research*. – 2003, vol. 146, no. 3, p. 580-595.
117. Thiagarajan, T., Zairi, M., Dale, B. A proposed model of TQM implementation based on an empirical study of Malaysian industry, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 3, 2001, p. 289-306.
118. Urbonavičius S. Kokybės standartų specifika smulkiosiose ir vidutinio dydžio įmonėse – vadybos ir marketingo aspektų reikšmė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. - 2004, Nr. 32, p. 207-220.
119. Van der Wiele T., Van Iwaarden J. Perceptions about the ISO 9000:2000 Quality System Standard Revision and Its Value: Dutch Experience // *International Journal of Quality and Reliability Management*. - 2005, vol. 22, no. 2, p. 101-119.
120. Van der Wiele T., Van Iwaarden J., and Williams R. Perceptions about ISO 9000 (2000) Quality System Standard Revision and its Value: Dutch Experience // *International Journal of Quality & Reliability Management*, – 2005, vol. 22, no. 2, p. 101-119.
121. Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas, Technologija.- 2004, 426 p. - ISBN 9955-09-748-5.
122. Vilkas M. Kokybės vadybos sistemos: problemos susijusios su įgyvendinimu // *Kokybės vadybos vaidmuo Lietuvos ūkio globalizacijos procesuose: respublikinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga*. – Kaunas: Technologija. - 2005, p. 155-167.
123. Waller J., Allen D., Burns A. *The Quality Management Manual, How to Write and Develop a Successful Manual for Quality Management Systems*. London: Nichols Publishing, - 1993, p. 141.
124. Watson, P., Howarth, T. *Construction quality management*. 2011. New York: Spon Press.
125. Wealleans D. *The Quality Audit for ISO 9001:2000 A Practical Guide-2nd ed*. England: Aldershot: Gower Publishing Limited, - 2005, p. 299.
126. White G.R.T., Samson P., Rowland-Jones R., Thomas A.J. The Implementation of a Quality Management System in the Not-For-Profit Sector // *Total Quality Management Journal*, – 2009, vol. 22, no. 2, p. 101-119.

127. Willard, M. Sustainability: Enlarging Quality's Mission, *Quality Progress*, Vol. 35, No. 2, 2002, p. 43-48.
128. Wong, A. and Fung, P. Total quality management in the construction industry in Hong Kong: a supply chain management perspective, *Total Quality Management*, vol. 10, no. 2, 1999, p. 199-208.
129. Wong, A. Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction, *Total Quality Management*, vol. 11, NOS. 4/5 & 6, 2000, p. 427-432.
130. Wong, A., Fung, P. Total Quality management in the construction industry in Hong Kong: A supply chain management perspective. *Total Quality Management*, vol. 10, no. 2, 1999, p. 199-208.
131. Wong, A., Tjosvold, D., Wong, W. and Lin, C. Relationships for quality improvement in the Hong Kong-China supply chain, *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 16, no. 1, 1999, p. 24-41.
132. Yong J., Wilkinson A. The Long and Winding Road: The Evolution of Quality Management // In *Total Quality Management*, - 2002, vol. 5, no. 2, p. 16-21.
133. Zaramdini W. An Empirical Study on the Motives and Benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience // *International Journal of Quality and Reliability Management*, - 2007, vol. 24, No. 5, p. 472-491. &volume=25&issue=3&articleid= 17077596&show=html&PHPSESSID=qorie4k29gljs9hh3fvmp7k8q2 [žiūrėta 2013 10 08]
134. Zhang, Z. Developing a model of quality management methods and evaluation their effects on business performance, *Total Quality Management*, vol. 11, no. 1, 2000, p. 129-137.
135. Zhang, Z. Waszink, A. and Wijngaard, J. An Instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies, *International Journal of Quality and Reliability*, vol. 17, no. 7, 2000, p. 730-755.
136. Шаكلةин, Т. О системе менеджмента качества. - 2001, Но. 9, с. 23-28, - ISSN 1680-1148.

Dokumentai ir įstatymai

1. Akreditacijos sričių klasifikatorius. Lietuvos standartizacijos departamentas. http://www.lsd.lt/typo_new/fileadmin/failai/sritys_2011.pdf [žiūrėta 2013 11 03]
2. Europos parlamento ir tarybos reglamentas (ES) Nr. 1025/2012 2012 m. spalio 25 d dėl Europos standartizacijos, kuriuo iš dalies keičiamos Tarybos direktyvos 89/686/EEB ir 93/15/EEB ir Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos 94/9/EB, 94/25/EB, 95/16/EB, 97/23/EB, 98/34/EB, 2004/22/EB, 2007/23/EB, 2009/23/EB ir 2009/105/EB ir panaikinamas Tarybos sprendimas 87/95/EEB ir Europos Parlamento ir Tarybos sprendimas Nr. 1673/2006/EB. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2012:316:0012:0033:LT:PDF> [žiūrėta 2013 09 16]
3. Europos standartai. Europos komisija. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/european-standards/index_en.htm žiūrėta [2013 09 05]
4. Informacija apie sertifikuotas vadybos sistemas (sertifikavimo įstaigų pateikti duomenys) Lietuvos standartizacijos departamentas. http://www.lsd.lt/typo_new/index.php?id=157 [žiūrėta 2013 09 02]
5. International Standard Classification of Occupation [interaktyvus]. Geneva: International Labour Organization, 1996–2009 [žiūrėta 2013-10-15]. < <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/index.htm>>

6. Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios, - 2007, Nr. 39-1435.
7. LST 0-1:2008 Standartizacija. 1 dalis. Bendrosios nuostatos. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, - 2008.
8. LST EN ISO 9000:2005 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (tapatus ISO 9001:2005). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, - 2005.
9. LST EN ISO 9000:2005 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (tapatus ISO 9001:2005). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, - 2005.
10. LST EN ISO 9000:2005. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir terminai bei apibrėžimai (ISO 9000:2005). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, - 2006, 61 p.
11. LST EN ISO 9001: 2008. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (pagal ISO 9001:2008). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2009, 61 p.
12. LST EN ISO 9001:2008 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (tapatus ISO 9001:2008). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, - 2008.
13. LST EN ISO 9001:2008 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (tapatus ISO 9001:2008). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, - 2008.
14. LST EN ISO 9001:2008 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (tapatus ISO 9001:2008). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, - 2008.
15. LST EN ISO 9004:2000. Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos (pagal ISO 9004:2000). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001, 123 p.
16. LST EN ISO 9004:2010 Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (tapatus ISO 9004:2009). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, - 2010.
17. The ISO Survey of certifications 2012. International Organization for Standardization. <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm> [žiūrėta 2013 09 28].

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Lina Vyšniauskienė

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ POVEIKIS
ORGANIZACIJŲ GAUNAMAI NAUDAI IR
KOKYBĖS KULTŪRAI

Daktaro disertacija
Socialiniai mokslai, vadyba (03 S)

Vilnius, 2014

Disertacija rengta 2004-2014 m. Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos institute.

Mokslinis vadovas:

prof. habil. dr. Adolfas Kaziliūnas (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

Disertacija ginama Mykolo Romerio universitete Vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas:

prof. habil. dr. Stasys Puškorius (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

Nariai:

prof. dr. Alvydas Baležentis (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

prof. dr. Birutė Mikulskienė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

prof. habil. dr. Juozas Ruževičius (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

doc. dr. Dalius Serafinas (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

Oponentai:

doc. dr. Malvina Arimavičiūtė (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S);

prof. habil. dr. Borisas Melnikas (Vilniaus Gedimino technikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – 03 S).

Disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2014 m. birželio 6 d. 10 val. II-153 aud. Adresas: Ateities g. 20, Vilnius, Lietuva.

Disertacijos santrauka išsiuntinėta 2014 m. gegužės 6 d.

Su disertacija galima susipažinti Lietuvos nacionalinėje Martyno Mažvydo (Gedimino per. 51, Vilnius) ir Mykolo Romerio universiteto (Ateities g. 20, Vilnius) bibliotekose.

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ POVEIKIS ORGANIZACIJŲ GAUNAMAI NAUDAI IR KOKYBĖS KULTŪRAI

Santrauka

Tyrimo problemos aktualumas ir naujumas. Pastaruoju metu kokybė, kaip organizacijos siekiamybė, vertinama vis labiau. Atskleista, kad organizacijų orientacija į kokybę lemia netradicinį požiūrį į organizacijos veiklą. Toks požiūris suteikia galimybę organizacijoms pasiekti visapusiškai geresnių veiklos rezultatų nei varžovams, kurie vadovaujasi tradiciniais vadybos metodais. Moksliniai tyrimai patvirtino, kad įmonėms, siekiančioms ilgalaikio veiklos procesų, veiklos rezultatų kokybės užtikrinimo bei įsitvirtinimo rinkoje, būtina taikyti vieną iš pažangiausių priemonių – kokybės vadybą. Kokybės vadybą galima įdiegti organizacijoje sukūriant kokybės vadybos sistemą, padedančią sutelkti organizacijos galias ir nukreipti jas kokybės tikslams įgyvendinti. Larsonas ir Kerr (2007) nustatė, kad ISO 9000 – tai visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo proceso valdymo priemonė. ISO 9000 standartai sudaro reikšmingą visuotinės kokybės vadybos dalį (Zhu ir Scheuermann, 1999; Gotzamani ir kt., 2006). Kokybės vadybos sistemų (KVS) apimtis yra kur kas mažesnė nei visuotinės kokybės vadybos, jos yra lengviau valdomos ir greičiau pasiekiamos. Be to, KVS teikiama nauda priklauso nuo jų įdiegimo motyvų (Sampaio ir kt., 2009). Jeigu jos įgyvendinamos tik dėl išorinių motyvų, didelės naudos gali ir nebūti. Nauda yra kur kas didesnė, jei KVS diegiamos siekiant didinti struktūrų, sistemų ir procesų efektyvumą.

KVS diegimo motyvai organizacijoje gali būti vidiniai arba išoriniai. Jei organizacija siekia diegti KVS tik dėl išorinių priežasčių (įėjimo į naujas rinkas, eksporto tinkamumo, klientų reikalavimų tenkinimo), nauda taip pat yra išorinė (prieiga prie naujų rinkų, eksporto tinkamumas; geresnis bendrovės įvaizdis, rinkos dalis, klientų pasitenkinimas) (Gotzamani ir Tsiotras, 2002). Vidinė nauda (sumažėja neatitikimų / defektų / klientų skundų, tobulėja vidaus komunikacija, motyvacija, bendradarbiavimas, komandinis darbas, esami įsipareigojimai, kokybės suvokimas, produktyvumo, produktų / paslaugų kokybė), priešingai, pasireiškia tik tuo atveju, kai organizacija siekia diegti KVS dėl vidinių priežasčių (vidaus struktūrų, sistemų ir procesų tobulinimo) (Poksinska ir kt., 2002). Noriai KVS diegiančios ir siekiančios platesnių tikslų organizacijos yra labiau linkusios pateikti pagerėjusius organizacinės veiklos efektyvumo rezultatus negu tos, kurioms tai – atsakas į klientų spaudimą. Buvo nustatyta, kad tai dažniausias motyvuojantis veiksnys siekiant sertifikavimo pagal ISO 9000, tačiau mažiausiai tikėtinas siekiant patenkinamą rezultatą. Pagrindinė problema, susijusi su sertifikavimo įsigijimu pagal ISO 9000, yra pagrįsta suvokimu. Vadovai suvokia KVS kaip galutinį tikslą, o ne priemonę tikslui pasiekti.

ISO 9000 patvirtina, kad įmonė turi veiksmingą KVS. Tai negarantuoja, kad prekės ir paslaugos, kurias gamina ir tiekia įmonė, yra kokybiškos; tai priklauso nuo to, ar sistemos padeda tenkinti vartotojų interesus ir ar yra remiamos kokybės kultūros. Iš kokybinio tyrimo išvadų išplaukia, kad organizacija gali būti sertifikuota pagal ISO 9000 ir vis tiek tiekti prastos kokybės produktus bei paslaugas ir nebūtinai padidinti savo rinkos dalį, darbuotojų motyvaciją arba sumažinti išlaidas.

Literatūroje esama ir kraštutinumų – neva pagrindinė sertifikavimo pagal ISO 9000 verslo vertė yra sertifikato savybė atverti duris į anksčiau uždarytas rinkas (Miller, 1993; Seddon, 1993; Van der Wiele et al., 2005). Pavyzdžiui, tyrimas, kurį užsakė *Lloyd's Register Quality Assurance* (1993), nustatė, kad didžioji dalis sertifikavimo pagal ISO 9000 standartus nauda yra išorinė. Rezultatai rodo, kad, daugumos vadovų teigimu, sertifikavimas pagal ISO 9000 leido jiems pagerinti savo verslo efektyvumą, suteikdamas jiems galimybę dalyvauti konkursuose dėl pasiūlymų, į kuriuos jie anksčiau negalėdavo pretenduoti.

Kodėl vadovai neteisingai supranta sertifikavimo pagal ISO 9000 standartus paskirtį? Vienas galimų paaiškinimų yra tai, kad vadovai nesugeba atskirti atitikties ir atlikimo reikalavimų. Sertifikavimas pagal ISO 9000 yra atitikties reikalavimas, parodantis, kad organizacijos sistemos yra potencialiai pajėgios. Kita vertus, atlikimo reikalavimai reikalauja nustatyti realius tikslus, kurių siektų darbuotojai, galintys ir norintys naudoti kokybės sertifikavimo pagal ISO 9000 sistemą.

Per pastaruosius 25 metus organizacinės kultūros samprata įgijo platų pripažinimą kaip būdą suprasti žmogaus sistemas. Žvelgiant iš „atviros sistemos“ perspektyvos, kiekvienas organizacinės kultūros aspektas gali būti vertinamas kaip svarbi aplinkos būklė, veikianti sistemą ir jos posistemius. Vis dėlto iki šiol buvo įdėta labai mažai pastangų, kad sąvokos iš kokybės kultūros srities būtų perteiktos įvairioms organizacijoms. Mabawonku (2003, p. 117) apibūdina kultūrą kaip „galutinius, dinamiškus tikslus ir priemones (vertybės, etika, taisyklės, žinių sistemos), kurie yra sukurti grupės tikslams pasiekti“. Įsigilinę į žodžio „kultūra“ prasmę, galime įrodyti, kad ji atėjusi iš lotyniško termino *cultura*, o šis – iš *colere*, reiškiančio „kultivuoti“. Šiandien šis žodis paprastai reiškia žmogaus veiklos modelius ir simbolines struktūras, suteikiančias jiems prasmę (Williams, 1983, p. 87). Vis dėlto yra skirtingų kultūros apibrėžimų, kurie atspindi skirtingą teorinį supratimo apie žmogaus elgesį pagrindą. Koganas (1999) teigia, kad bendras aprašymas, dėl kurio būtų sutariama, vargu ar galimas, atsižvelgiant į platų ir įvairų jos nušvietimą literatūroje. Tačiau, atrodo, kad kokybės – kartu ir organizacinės – gerinimo organizacijose terminas suteikia iki šiol nematytas galimybes derinti individualias ir organizacines profesionalaus elgesio ir vystymo sąlygas.

Nustatyta, kad įdiegę KVS vadovai neretai grįždavo prie savo tradicinės praktikos, t. y. nuolatinė požiūrio ir elgsenos kaita nebuvo pasiekta. Kitaip tariant, būdavo grįžtama prie „gaisro gesinimo“, o ne planavimo bei savo darbuotojų įpareigojimo siekti preventcinių tikslų ir nuolat tobulėti. Jie labiau rūpinosi ISO 9000 standarto taisyklių laikymusi, o ne klientų poreikių tenkinimu (Allan, 1993; Bredrup, 1995; Brown, 1995; Terziovski et al., 1997; Van der Wiele et al., 2005). ISO 9001 kokybės vadybos sistemos platesnis naudojimas Lietuvoje prasidėjo prieš keletą metų. Lietuvoje teorinių ir praktinių tyrimų, susijusių su ISO 9001 diegimo motyvais, nauda, efektyvumu, atlikta nedaug ir visai neištirtas ISO 9000 standartų poveikis kokybės kultūrai organizacijose.

Mokslinė problema

Disertacijoje nagrinėjama **mokslinė problema apibrėžiama taip**: neišsamiai ištirtos ir išgrynintos ISO 9000 standartų diegimo sąlygos ir motyvai, jų įtaka teikiamai naudai ir kokybės kultūros raidai organizacijoje, neparodytos jų sąsajos. Ne iki galo atskleista motyvacijos įtaka gaunamai naudai. Visiškai neišanalizuota kokybės vadybos sistemos įtaka organizacijų kokybės kultūrai. Nepateikta atskirų kokybės principų įtaka organizacijos kokybės kultūrai.

Tyrimo objektas – kokybės vadybos sistemų motyvų ir gaunamos naudos poveikis Lietuvos Respublikoje įregistruotų ir veikiančių organizacijų, įsidiegusių sertifikuotą ISO 9001 kokybės vadybos sistemą ir įtrauktų į Lietuvos standartizacijos departamento prie Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos oficialius viešus sertifikuotų kokybės vadybos sistemų sąrašus, kokybės kultūrai.

Tyrimo tikslas – nustatyti, kaip kokybės vadybos sistemos diegimo organizacijose motyvai ir gaunama nauda veikia kokybės kultūrą organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai. Siekiant tyrimo tikslo, buvo iškelti šie uždaviniai:

1. Atlikti kokybės vadybos sistemų diegimo organizacijose sąlygų ir naudos bei poveikio kokybės kultūrai analizę.
2. Nustatyti pagrindines problemas, išskylančias organizacijoms diegiant ISO 9001:2008 standartą.
3. Atskleisti daugiausia žmogiškųjų išteklių KVS įgyvendinti pareikalavusius veiksnius.
4. Įvertinti pagrindines KVS diegimo Lietuvoje sertifikuotose įmonėse sąlygas, motyvus ir naudą bei pateikti motyvų ir gautos naudos ryšius.
5. Nustatyti motyvacijos siekti kokybės vadybos sistemos organizacijoje, naudos ir kokybės kultūros ryšius.
6. Išanalizuoti KVS bei atskirų Visuotinės kokybės vadybos (VKV) principų įtaką organizacijos kokybės kultūrai.
7. Pateikti KVS diegimo modelį, pritaikytą Lietuvos organizacijoms.

Ginamasis teiginys – taikomi Lietuvos organizacijose KVS motyvai ne visada padeda organizacijoms iki galo išnaudoti kokybės vadybos sistemų tiekiamą naudą ir tinkamai plėtoti organizacijoje kokybės kultūrą.

Mokslinis darbo naujumas. Ištirti ir išgryninti ISO 9000 standartų diegimo sąlygas ir motyvai, jų įtaka gaunamai naudai ir kokybės kultūros plėtrai organizacijoje bei parodytos jų sąsajos. Gautos statistiškai reikšmingos teigiamos vidinių motyvų ir vidinės bei išorinės naudos, taip pat išorinių motyvų ir vidinės bei išorinės naudos koreliacijos. Atskleistos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp vidinių motyvų ir šių kokybės kultūros veiksnių: valdymo praktikos, bendravimo organizacijoje, kokybės kultūros ir elgesio. Gautos teigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp išorinių motyvų ir šių kokybės kultūros veiksnių: kokybės vizijos, valdymo praktikos, bendravimo organizacijoje, kokybės kultūros ir elgesio. Atskleistos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp vidinės naudos ir šių kokybės kultūros veiksnių: kokybės vizijos, valdymo praktikos, bendravimo organizacijoje, kokybės kultūros ir elgesio. Gautos teigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp išorinės pastebimos naudos ir šių kokybės kultūros veiksnių: valdymo praktikos, sistemų palaikymo, motyvacijos ir atlygio, bendravimo organizacijoje, kokybės kultūros ir elgesio. Stipriau pasireiškus vidinei naudai, įdiegus kokybės vadybos sistemą organizacijoje, kokybės kultūros kūrimo procese didesnę svarbą įgauna kokybės vizija, valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, kokybės kultūra ir elgesys. Parodyta, kad esant stipresnei ir vidinei, ir išorinei naudai, įdiegus kokybės vadybos sistemą organizacijoje, sustiprėja ir kokybės kultūros organizacijoje. Remiantis atliktais tyrimais pateiktas keturių kvadrantų modelis.

Darbo mokslinėmis įžvalgomis bei interpretacijomis, empirinio tyrimo rezultatai gali pasinaudoti organizacijos, kurios nori įsidięgti arba jau yra įsidięgusios KVS ir siekia stiprios kokybės kultūros organizacijoje. Darbe pateikta informacija sudaro sąlygas įvertinti KVS diegimo motyvus, jų gaunamą naudą ir kokybės kultūros lygį bei numatyti koregavimo sritis.

Mokslinio tyrimo metu atlikta mokslinės literatūros analizė, teoriniai nagrinėjamos problemos aspektai deklaruoti taikant loginę analizę. KVS modeliai analizuoti taikant lyginimo metodą, KVS motyvų, naudos bei kokybės kultūros veiksniai nustatyti taikant deskriptyvų (aprašomąjį) metodą. Rezultatams tvarkyti bei statistinei analizei atlikti buvo naudotas SPSS 16.0 programiniu paketu. Skaičiuota anketos skalių aprašomoji statistika – vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, procentinis respondentų atsakymų pasiskirstymas. Tyrimo uždaviniams pasiekti taikyti skirtingi statistinės analizės metodai. Taip pat naudota MS Excel programa ir grafinis vaizdavimo metodas.

Darbo apibavimas ir skelbimas. Disertacijoje nagrinėjama mokslinė problema nagrinėjama šiuose moksliniuose straipsniuose:

Kaziliūnas, A.; Vyšniauskienė, L. 2014. Impacts of different quality management systems implementation pattern on its performance outcomes. *Intellectual Economics* 7(5)

Vyšniauskienė, L. 2014. Kokybės vadybos sistemų diegimo Lietuvos organizacijose motyvai ir nauda. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Scientific Journal.* 2014, 36 (1).

Disertacijos struktūra ir apimtis. Disertacinį darbą sudaro įvadas, keturi skyriai ir išvados.

Kokybė yra veiksnys, kuris svarbus ir gamintojui, ir pirkėjui, todėl organizacijos vadyba turėtų remtis kokybės veiksniumi.

Analizuojant literatūrą, didelėje kokybės apibrėžimų įvairovėje galima išvelgti tam tikras analogijas. E. Demingas, G. Kanji, D. Garvinas kokybę apibūdina kaip vartotojų poreikių patenkinimą. J. Juranas kokybę apibūdina kaip atitiktį paskirčiai; A. Feingebaumas, P. Crosby teigia, kad kokybė – tai atitiktis reikalavimams, standartams, etalonui. Autoriai D. Newallis, B. G. Dale'as, A. Feingebaumas, D. Garvinas kokybę apibrėžia kaip tikslingos, planuotos, standartizuotos veiklos rezultatą; J. Harringtonas išskiria, kad kokybė – tai tinkamas kainos ir vertės santykis. Pateikta apibrėžimų visuma leidžia teigti, kad apibrėžimuose dažniausiai pabrėžiamas vienas tam tikras kokybės raiškos aspektas. Dėl šios priežasties anksčiau pateikti apibrėžimai negali būti universalūs. Universalus kokybės apibrėžimas pateiktas tarptautiniame ISO 9000:2005 standarte. Apibrėžimą galima taikyti neatsižvelgiant į konkrečius kokybės požymius ir į konkrečią suinteresuotą šalį, vertinančią objekto kokybę. Apibrėžimas skamba taip: „Kokybė – tai turimųjų požymių visumos atitiktis reikalavimams laipsnis“. Šis apibrėžimas leidžia teigti, kad iš esmės kokybė yra nemateriali kategorija. Kokybė – tai tam tikras objekto matas, objekto įvertinimas.

Remiantis J. Wallerio, D. Alleno, D. A. Burnso, D. Pociūtės apibrėžimais, galima patikslinti reikšmines kokybės vadybos sistemos sudedamąsias. Jie rašo, kad kokybės vadybos sistema apima organizacinę struktūrą, atsakomybę, veiksmus, įvykius ir išteklius, kurie kartu užtikrina kokybės reikalavimus įgyvendinančių procesų ir metodų organizavimą bei taikymą. Amerikos kokybės asociacijos pateikiamas kokybės vadybos sistemos apibrėžimas iš esmės yra tapatus, tačiau jame pažymima dar ir tai, kad „kokybės vadybos sistema yra formalizuota, dokumentuota“.

T. Šakleinas vienu iš reikšminių kokybės sistemos aplinkos elementų vadina tinkamą tikslų formavimo, procesų organizavimo, metodų taikymo organizacinę struktūrą, kurios kiekvienas elementas prisiima atsakomybę už jam tenkančius įgaliojimus siekiant kokybės. Ypatingas vaidmuo kokybės vadybos sistemoje tenka ir dokumentacijai, užtikrinančiai kokybės vadybos sistemos funkcionavimui svarbios informacijos egzistavimą. Dokumentacijoje aiškiai reglamentuojami veiklos procesai ir metodai (kas, kur, kada, kaip, kokiomis sąlygomis privalo būti atlikta), nurodomos įgaliojimų sritys (kas už kokią veiklą yra atsakingas) ir tai leidžia vienareikšmiškai suvokti kokybės vadybos tikslus ir jų siekimo būdus.

Kokybės vadybos sistemos sampratos aptarimas leidžia įžvelgti, kad kokybės vadybos sistemos pagrindinis elementas yra procesai, kurių vykdymo rezultatas yra objektas, pasižymintis tam tikrais kokybės požymiais. Visi kiti kokybės sistemos elementai yra pagalbiniai – orientuoti į tinkamą procesų apibūdinimą ir veiksmingos jų sąveikos užtikrinimą. Iš to galima daryti išvadą, kad kokybės vadybos sistemos pamatas yra procesai, kurie turi būti nukreipti į bendro tikslo siekimą. Kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas pagerina organizacijos veiklos kokybę, nes organizacijos procesų, formuojančių kokybės požymius, valdymas padeda organizacijai nuosekliai įgyvendinti tikslus, kurie priklauso nuo reikalavimų. Ir svarbiausia – tokia sistema suteikia galimybę pageidaujamą rezultatą pasiekti iš pirmo karto.

Veikiami visuotinės kokybės vadybos koncepcijos įtakos, daugelis autorių kokybę apibrėžia kliento požiūriu visose produkto gyvavimo stadijose.

Visuotinės kokybės vadyba aiškinama kaip išskirtinę kokybės svarbą pabrėžianti vadybos teorija (doktrina) ir praktinių vadybos priemonių sistema. Vadovaudamasi šia koncepcija, organizacija nuolat tobulėja, įtraukia į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus, siekia visiškai patenkinti išorės ir vidaus vartotojų poreikius ir atsižvelgia į savo darbuotojų, akcininkų, klientų, visuomenės interesus. E. Demingas, šios koncepcijos pradininkas, ją apibūdino kaip „į vartotoją orientuotą organizacijos veiklos principų rinkinį, leidžiantį užtikrinti kokybę“. Visuotinės kokybės vadybos šerdimi yra laikomi pagrindiniai principai arba vertybės, privalančios „persunkti“ visą organizaciją.

Kokybės vadybos standartų serijai ISO 9000 taikomi 8 principai, kurie yra kitų ISO 9000 serijų tarptautinių kokybės vadybos standartų pagrindas (S. Foster 2007, A. Kaziliūnas 2007, LST EN ISO 9000:2005).

Kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo dalis nuo vadovybės sprendimo iki sertifikavimo galima būtų suskirstyti į tris etapus: kokybės vadybos sukūrimas ir įdiegimas; kokybės vadybos sistemos priežiūra ir tikrinimas; kokybės vadybos sistemos sertifikavimas. Šie etapai turi tam tikrus žingsnius, kurie puikiai atspindi Ruževičiaus J. sudarytoje schemoje. Joje pavaizduoti diegimo pagrindiniai etapai ir šių etapų žingsniai (vadovybės sprendimas, atsakingo asmens paskyrimas, išsamios standartų studijos, esamos padėties analizė, trūkumų identifikavimas ir veiksmų plano sudarymas, darbuotojų apmokymas ir t. t.) ir tam tikrų žingsnių metu sukuriami dokumentai. J. Ruževičius pabrėžė paskutinį svarbų etapą – organizacijos veiklos skleidimą, reklamavimą visuomenei, partneriams.

Kokybės vadybos sistemos ISO 9001 standarto diegimo ir sertifikavimo laikas priklauso nuo įmonės dydžio, darbuotojų skaičiaus, darbų apimtys ir esamos vadybos sistemos. Sertifikavimo procesą vykdo trečiosios šalies akredituotos įstaigos, kurios įvertina organizacijoje veikiančią kokybės vadybos sistemą ir, jeigu ji atitinka ISO 9001 standarto reikalavimus, išduoda tai liudijantį sertifikatą. Sertifikatas galioja ribotą laiką (3 metus) ir jo ga-

lima netekti, jeigu nesilaikoma standarto reikalavimų. Nėra standartizuoto sertifikavimo proceso, kiekviena sertifikavimo įstaiga pasirenka jai priimtinausią sertifikavimo schemą, nes nėra standartizuoto sertifikavimo proceso. Šileika A. (2001), Mikulis J. (2007), Foster (2007) nagrinėjo sertifikavimo proceso eigą, kurią apibendrinus galima suskirstyti į etapus: sertifikavimo įstaigos pasirinkimas, pirminis įvertinimas / analizė, sertifikacinis įvertinimas; sertifikavimas, priežiūra, sertifikato atnaujinimas.

ISO 9001 sertifikatas nereiškia geros gaminamų produktų arba paslaugų kokybės. Sertifikatas liudija, kad įmonė nuolat teikia paslaugas ar produktus, atitinkančius kliento ir teisinius reikalavimus, kad įmonėje vykstantys procesai, darantys įtaką kokybei, atitinka standarto reikalavimus.

ISO 9001 standarto reikalavimai mažiausi, kuriuos reikia įveikti, kad trečioji šalis galėtų pripažinti ir sertifikatu paliudyti, jog įmonė pasiekė tam tikrą kokybės vadybos lygį, tačiau ji nedraudžia kilti aukščiau. Sertifikatai yra neranguojami ir neklasifikuojami pagal vadybos sistemos tobulumą, tačiau už kiekvieną gerą rezultatą organizacija yra apdovanojama didėjančiu klientų lojalumu, kitų jos veikla suinteresuotų šalių pagarba (Kazokienė, 2006).

Organizacijos, diegdamos kokybės vadybos sistemas, susiduria ir su jų įgyvendinimo problemomis. M. Vilkas (2005) pabrėžė, jog įmonės skiria neadekvatų dėmesį esantiems organizacijų procesams, neįvertina proceso vidinės struktūros ir dėl to sureikšminama dokumentacija. Be to, standarto įgyvendinimo procesas organizuojamas neįvertinant esamų vadybos pasiekimų šioje srityje, organizacijos vengia taikyti būdus įgyvendinti savo reikalavimus, nes bijo, kad jie neatitiks standarto reikalavimų. Nagrinėjant AB „Vakarų laivų gamyklos“ publikuotą kokybės vadybos sistemos diegimo patirtį (Bernotaitė, 2002), galima įvardyti dar vieną problemą, t. y. atsainų darbuotojų požiūrį, kurį lėmė kokybės vadybos sistemos nesupratimas.

Todėl galima teigti, kad organizacijoms ir joms padedančioms konsultacinėms įmonėms nepavyksta įgyvendinti ISO serijos standartų dėl vadybos žinių trūkumo. Dėl to organizacijos nesugeba tinkamai įgyvendinti susijusių reikalavimų ir organizuoti įgyvendinimo proceso. Todėl labai svarbu, prieš diegiant kokybės vadybos sistemas, sukaupti pakankamą ir aiškų žinių bagažą, kuris padėtų išvengti diegimo metu kylančių sunkumų.

ISO 9000 nagrinėjantiems mokslininkams, sertifikavimo įstaigoms ir įmonėms visame pasaulyje būtų svarbu atkreipti dėmesį į sertifikavimo pagal ISO 9001 rinkos raidą ir numatyti jos ateitį.

Sertifikavimo pagal ISO 9001 motyvai ir nauda, kliūtys ir trūkumai, motyvacija gauti ISO 9001 sertifikatą. Sertifikavimo pagal ISO 9001 motyvai gali būti klasifikuojami atsižvelgiant į vieną iš dviejų pagrindinių kategorijų: vidinius ir išorinius motyvus. Vidiniai motyvai yra susiję su siekiu tobulinti organizaciją, o išoriniai motyvai iš esmės yra susiję su reklamos ir rinkodaros klausimais, klientų spaudimu, rinkos dalies gerinimu ir t. t. (Buttle, 1997; Jones ir kt., 1997; Pr. Chan, 1997; Ruda ir kt., 1998; Bryde ir Slocock, 1998; Lee ir Palmer, 1999; Lipovatz ir kt., 1999; Escanciano ir kt., 2001; Gustafsson ir kt., 2001; Torre ir kt., 2001; Gotzamani ir Tsiotras, 2002; Poksinska ir kt., 2002; Corbett ir kt., 2003; Douglas ir kt., 2003; Llopis ir Tari, 2003; Magd ir Karis, 2003).

ISO 9001 yra dažniausiai naudojamas kaip rinkodaros priemonė (Poksinska ir kt., 2002). Jonesas ir kiti (1997), atsižvelgdami į pagrindinį tikslą siekiant sertifikato, apibrėžė du organizacijų tipus: organizacijos, kurios neturi tikslo tobulėti (kurių tikslas yra siek-

ti sertifikato, o ne tobulėti); ir organizacijos, kurių tikslas yra tobulėti (įmonės, kurios siekia būti sertifikuotos, nes tiki vidine sertifikavimo nauda). Magdas ir Karis (2003) padarė išvadą, kad svarbiausios Egipto bendrovių nurodytos sertifikavimo priežastys buvo: „pagerinti kokybės užtikrinimo sistemos efektyvumą“, „konkurentų / užsienio partnerių spaudimas“, „išlaikyti / padidinti rinkos dalį“, „patenkinti vyriausybės poreikius“, „patenkinti klientų poreikius“. Kai kurios bendrovės taip pat pareiškė, kad be ISO 9001 jos nebūtų galėjusios pasirašyti nemažos dalies sutarčių (Douglas et al., 2003). Corbetta ir kiti (2003), remdamiesi tarptautinės apklausos duomenimis, priėjo prie išvados, kad pagrindiniai sertifikavimo pagal ISO 9001 motyvai yra: „gerinti kokybę“, „patobulinti bendrovės įvaizdį“, „rinkodaros pranašumas“ ir „klientų spaudimas“. O dėl JAV bendrovių viena iš pagrindinių priežasčių, dėl kurios siekiama sertifikato, yra komerciniai ryšiai su Europos rinkomis (Bhuiyan ir Alam, 2004).

Sertifikavimo pagal ISO 9001 nauda. ISO 9001 sertifikavimo nauda taip pat gali būti skirstoma į vidaus ir išorės kategorijas. Pirmoji susijusi su patobulinimu, kalbant apie rinkodaros aspektus, o vidaus nauda yra susijusi su organizacijos tobulėjimu (Buttle, 1997; Pr. Chan, 1997; Brown ir kt., 1998; Leung ir kt., 1999; Lipovatz ir kt., 1999; Ragothaman ir kt., Korte, 1999; Staines, 2000; Escanciano ir kt., 2001, 2002; Gustafsson et al., 2001; Stevenson et Barnes, 2001; Torre et al., 2001; Gotzamani Tsiotras, 2002; Halis et Oztas, 2002; Liebesman, 2002; Poksinska et al., 2002; Coleman Douglas, 2003; Corbett et al., 2003; Douglas et al., 2003; Magd et Karis, 2003; Bhuiyan et Alam, 2004; van der Wiele et al., 2005).

ISO 9001 įgyvendinimo motyvų ir naudos ryšys. Yra sutartinė nuomonė, kad ISO 9001 nauda yra susijusi su organizacijos sertifikavimo motyvais, pavyzdžiui, organizacijas sertifikavus atsižvelgiant į vidinius motyvus, nauda įgyvendinama daugiau pasauliniu mastu. Kita vertus, kai organizacijos įgyvendina ISO 9001 vedamos išorinių motyvų, pažanga yra daugiausia išorinio pobūdžio (Jones ir kt., 1997; Brown ir kt., 1998; Gotzamani and Tsiotras, 2002; Poksinska ir kt., 2002; Corbett ir kt., 2003; Llopis and Tari, 2003; Williams, 2004). Organizacijos, kurios siekia būti sertifikuotos, kad tobulėtų, patiria daugiau vidinę sertifikavimo naudą. Brownas ir kiti (1998) teigė, kad bendrovės, besistengiančios įgyti sertifikatą dėl vidinių priežasčių, teigiamai suvokia pasiektą pažangą. Jei vadovas siekia sertifikato kaip galimybės pagerinti vidinius procesus ir sistemas, o ne tiesiog jį pakabinti ant sienos, pažanga diegiant ISO 9001 bus didesnė. Gotzamani ir Tsiotas (2002) nustatė, kad bendrovės, siekiančios ISO 9001 sertifikato dėl išorinių priežasčių, sulauks daugiausia išorinės naudos, o tos, kurios siekia sertifikato norėdamos pagerinti kokybę, turės galimybę patobulinti vidaus operacijas. Lopisas ir Tari (2003) teigia, kad bendrovės, labiau susirūpinusios dėl vidaus priežasčių, yra tos, kurios:

1. siekia gauti didesnę pelną, remdamosi kokybės sistemos įgyvendinimu;
2. siekia plačiau praktiškai įgyvendinti kokybės vadybos principus;
3. labiausiai tikėtina, jog sieks visuotinės kokybės vadybos.

ISO 9001 nauda ilgalaikiam tobulėjimui. Literatūroje pateikiama įrodymų, kad ISO 9001 nauda laikui bėgant didėja (Jones ir kt., 1997; Terziovski ir kt., 2003; Casadesiis ir kt., 2004; Casadesiis and Karapetrovic, 2005a, b). Joneso ir kitų (1997) teigimu, nebuvo jokių įrodymų, kad sertifikuotos įmonės pamažu patiria daugiau naudos iš ISO 9001. Tiesą sakant, rezultatai parodė priešingai – panašu, jog bendrovės, laikui bėgant, patiria mažiau naudos. Įmonėms judant kokybės keliu ir jų kokybės sistemai tobulėjant, vadybininko ISO 9001 sertifikato nauda išties nyksta (Terziovski ir kt., 2003). Jurano (1999) teigimu, įmo-

nės, kurios tik pradėjo siekti kokybės, pabrėžia, kad ISO 9000 standartų serijos suteikia joms orientyrą kokybės sistemos pagrindams įgyvendinti. Tačiau gerą kokybės sistemą turinčioms įmonėms minėtas standartas dažniau reiškia didesnes išlaidas, vėlavimą ir brangią dokumentaciją nei konkurencinį pranašumą. Todėl, pasak Jurano, gali būti, kad ISO 9001 sertifikatas mažiau svarbus bendrovėms, kurių kokybės sistemos tampa brandžios ir kurios siekia geriausios praktikos bei nuolat tobulėti. Casadesiisas ir kiti (2004) teigia, jog, apklausoje dalyvavusių bendrovių duomenimis, ISO 9001 teikiama nauda sumažėjo 11 proc. Vėlesniu tyrimu Casadesiisas ir Karapetrovicius (2005) patvirtino, kad vidutiniškai ISO 9001:2000 atitinkančios bendrovės gavo mažiau naudos / pranašumų nei pagal ISO 9001/2/3:1994 registruoti kolegos. Pasak tų pačių autorių, ši padėtis gali būti dėl to, kad ISO 9001:2000 nauda pasiekama greitai.

ISO 9001 kliūtys ir trūkumai. Literatūroje dažniausiai cituojama sėkmės kliūtis, susijusi su ISO 9001 sertifikatu, yra ta, kad aukščiausia vadyba / vadovybė per mažai įsitraukia į įgyvendinimo procesą (Brown ir kt., 1998; Stevenson ir Barnes, 2001; Torre ir kt., 2001; Douglas, 2003). Kitos organizacijų nurodytos kliūtys yra šios: didelės įgyvendinimo ir priežiūros kainos (nors laikui bėgant jos mažėja (Leung ir kt., 1999; Stevenson and Barnes, 2001; Casadesuus ir kt., 2004); trūksta žinių, skirtingos auditorių standartų interpretacijos; etikos klausimai, susiję su sertifikavimo įstaigomis (Brown ir kt., 1998). Browns ir kiti (1998) taip pat pridūrė, kad mažos ir vidutinės įmonės susiduria su finansų, žmoniškųjų ir materialių šaltinių apribojimais. Labiausiai pagal ISO 9001 sertifikuotos bendrovės nusivilia dėl to, jog organizacijos, reikalaujančios iš savo tiekėjų ISO 9001 sertifikato verslui plėtoti, vis tiek naudojasi šio sertifikato neturinčių tiekėjų paslaugomis (Brown ir kt., 1998; Douglas ir kt., 2003). Pažymėtina, kad „klientų spaudimas“ yra vienas iš pagrindinių bendrovių paminėtų motyvų, siekiant ISO 9001 sertifikato. Daugeliui organizacijų ISO 9001 sertifikatas yra pirkėjų primetama „neišvengiama blygbe“, ypač didelėms organizacijoms, kurios kartais pačios nėra sertifikuotos pagal ISO 9001.

Poveikis organizacijos veiklai. Buvo atlikta daug tyrimų, kurie bando sieti kokybės vadybos praktikų poveikį organizacijų veiklai. Dauguma jų daro išvadą, kad yra teigiamas kokybės vadybos įgyvendinimo praktikų ir organizacijų veiklos gerinimo ryšys (Mann and Kehoe, 1994; Maani ir kt., 1994; Wisner ir Eakins, 1994; Adam ir kt., 1997; Curkovic ir Pagell, 1999; Terziovski ir Samson, 1999; Gupta, 2000; Romano, 2000; Withers ir Ebrahim-pour, 2000, 2001; Lee ir kt., 2001; Singels ir kt., 2001; Boulter ir Bendell, 2002; Dick ir kt., 2002; Ozgur ir kt., 2002; Tari ir Molina, 2002; Tari ir Sabater, 2004; Quazi ir Jacobs, 2004. Gauti rezultatai rodo, kad pagal ISO 9001 sertifikuotos įmonės pranašesnės už nesertifikuotas technologinės vadybos, kokybės vadybos kontrolės, prastos kokybės priežasčių ir kokybės kontrolės naudojamų būdų srityse. Romano (2000) nurodė statistiškai reikšmingą pažangą sertifikuavus organizaciją pagal ISO 9001 kokybės rezultatų ir gamybos sistemos patikimumo bei išorės kokybės veiklų srityse. Jis taip pat pažymėjo, kad atlikus sertifikavimą pagal ISO 9001 išlaidos dėl prastos kokybės labai sumažėjo. O dėl paslaugų sektoriaus Dickas ir kiti (2002) padarė išvadą, kad ISO 9001 sertifikatas didelę įtaką turi kokybės suvokimui ir vertinimui. Nors, daugelio tyrimų duomenimis, yra teigiamas sertifikavimo pagal ISO 9001 ir verslo veiklos / atlikimo ryšys, kaip ką tik minėta, vis dėlto grupė autorių nepateikė pakankamai įrodymų tokiam ryšiui pagrįsti (Terziovski ir kt., 1997; Quazi ir kt., 2002; Concair kt., 2004). Terziovski ir kitų (1997) gauti rezultatai atskleidė, kad ISO 9001 turėjimas ar neturėjimas neturi įtakos įmonės veiklos rezultatyvumui ar

kokybės aspektui. Quazi ir kiti (2002) padarė išvadą, kad statistiškai reikšmingo ISO 9001 sertifikavimo statuso, kokybės vadybos praktikos ir kokybės rezultatų ryšio nebuvo. Atrodo, vis dėlto yra stiprus įmonių sertifikavimo motyvacijų ir atitinkamų pasiektų rezultatų ryšys. Jeigu įmonės reaguoja į išorinį spaudimą tapti sertifikuotos, ISO 9001 sertifikatas savaime gali tapti pirminiu tikslu, naudojami paprasčiausi būdai ir taip pasiekiami ribota vidinė veiklos pažanga.

Pagal ISO 9001 ir VKV (visuotinę kokybės vadybą) jie papildo vienas kitą ar yra nepriklausomi vienas nuo kito? Nors yra daug mokslinių publikacijų, susijusių su VKV, bendrovių, kurios įgyvendino VKV, kai užsiregistravo kaip ISO 9001 turėtojos, yra visai nedaug.

Escanciano ir kiti (2001) numatė, kad įmonės, kurios jau įgyvendino arba numatė įgyvendinti VKV, buvo tos, kurios įgijo ISO 9001 sertifikatą daugiausia dėl vidaus priežasčių arba kurios jau ilgą laiką buvo sertifikuotos pagal ISO 9001. Apklaustos įmonės VKV naudoja labai ribotai, jų žinios apie VKV taip pat labai ribotos. Daugiausia dėmesio jos telkė į klientų poreikius, plėsdamos rinkos dalį ir taikydamos išlaidų mažinimo iniciatyvas.

O dėl ISO 9001 įgyvendinimo ir tolesnės modelių taikymo raidos santykio egzistuoja trys skirtingi požiūriai:

1. Dažniausiai pasitaikantis požiūris sako, kad sertifikavimas pagal ISO 9001 turi būti pirmas žingsnis. Jis turi remti po sertifikavimo einantį visuotinį kokybės filosofijos įgyvendinimą (Escanciano et al., 2001; Gotzamani ir Tsiotras, 2001; Magd ir Curry, 2003). Idrisas ir kiti (1996) teigė, kad apklaustos įmonės sertifikavimą pagal ISO 9001 įvardijo kaip pirmą žingsnį siekiant įgyvendinti VKV. Pasak Magdo ir Curry (2003), ISO 9001 gali būti įgyvendintas pirmiausia, siekiant stabilaus ir nuoseklaus organizacijos darbo, kad įgyvendinta VKV vėliau didintų darbuotojų motyvaciją ir darbo našumą ir taip būtų užtikrinta bendra organizacinė sėkmė bei efektyvumas. Daug naudos iš sertifikacijos proceso patiria tos įmonės, kurios dažniau naudoja kokybės užtikrinimo būdus, palankesnius VKV (Escanciano et al., 2001).

2. Sunas (2000) ir Dwyeris (2002) nurodo, kad sertifikavimas pagal ISO 9001 negali būti vertinamas kaip nuo VKV nepriklausomas požiūris. Abi metodikos turėtų būti integruojamos ir įgyvendinamos kartu. ISO 9001 nėra VKV pakaitalas, bet abu būdai turi būti visiškai ir sistemingai įgyvendinti ir integruoti (Sun, 2000). Dwyerso (2002) pagrindinė išvada yra ta, kad verslo tobulumo modeliai ir ISO 9001 standartas gali ir turėtų būti sujungti, o ne konkuruoti tarpusavyje.

3. Kiti autoriai nenurodo jokio ryšio, kuris galėtų egzistuoti tarp ISO 9001 standarto diegimo ir VKV taikymo. Rahmano (2001) pateikti rezultatai parodė, kad nebuvo didelio skirtumo tarp VKV praktikos įtakos įmonių, turinčių ISO 9001 sertifikatą ir jo neturinčių, veiklai. Martinez-Lorentéas ir Martinez-Costa (2004) padarė išvadą, kad geriausia strategija gali būti įgyvendinti VKV be ISO 9001.

Literatūros apžvalga atskleidė, kad yra atlikta keletas svarbių ISO 9000 standartų tyrinėjimų. Ir akademikams, ir kokybės praktikams pavyko išskirti pagrindinius ISO 9000 naudotos literatūros probleminius klausimus, pasitelktas metodologijas ir technikas. Tačiau keletas probleminių aspektų yra atidžiai tyrinėjama skirtingų mokslininkų. Nors skirtingi mokslininkai pateikia vienodas išvadas, kai kurių tyrinėjimų rezultatai prieštaringi, konkrečiai – dėl ISO 9001 įtakos bendrovių finansinei veiklai ir ISO 9001 sertifikavimo bei VKV taikymo santykiams.

ISO 9001 yra pasaulinis reiškinys ir jei šis standartas būtų tinkamai vykdomas, su-
prastas ir nenaudojamas tik kaip rinkodaros ir reklamos priemonė, atrodo, sertifikatus
turinčios organizacijos iš jų gautų daug naudos – ir vidinės, ir išorinės.

ISO 9000 sertifikavimas pasireiškia kokybės sistemos tobulinimu. Kadangi kokybės
sistema, laikui bėgant, bręsta, skirtumas, kurį ISO 9000 standartai gali kurti organizacijai,
natūraliai mažėja. Keli tyrėjai teigia, kad suvokiama ISO 9000 sertifikavimo nauda laikui
bėgant mažėja (Terziovski ir kt., 2003; Casadesus ir Karapetrovic, 2005).

Kodėl vadovai neteisingai supranta sertifikavimo pagal ISO 9000 paskirtį? Vienas iš ga-
limų paaiškinimų yra tas, kad vadovai nesugeba atskirti atitikties ir atlikimo reikalavimų.
Sertifikavimas pagal ISO 9000 yra atitikties reikalavimas, parodantis, kad organizacijos
sistemos yra potencialiai pajėgios. Kita vertus, atlikimo reikalavimai reikalauja nustatyti
realius tikslus, kurių siektų darbuotojai, galintys ir norintys naudoti kokybės sertifikavimo
pagal ISO 9000 sistemą. Išsamesnį paaiškinimą pateikia Askey ir Dale'as (1994), kurie tyrė
vadovų požiūrio ir elgesio pokyčius organizacijose, sertifikuotose pagal ISO 9000.

Pasak Terziovski ir kitų (1997), ISO 9000 sertifikavimo statusas negali numatyti orga-
nizacijos veiklos efektyvumo ar produktų / paslaugų kokybės. Quazi ir kiti (2002) teigia,
kad ISO 9000 sertifikavimo statuso ryšys su kokybės vadybos praktika ar kokybės rezulta-
tais yra statistiškai nereikšmingas.

Nepaisydami anksčiau minėtų prieštaravimų, tyrėjai sutaria, kad ISO 9000 sertifika-
vimo nauda labai priklauso nuo sertifikavimo motyvacijos (Sampaio ir kt., 2009). Anot
Hano ir kitų (2007), jeigu organizacijos žvelgia į ISO 9000 sertifikavimą kaip į galutinį
tikslą, po sertifikavimo jos yra linkusios grįžti prie tradicinės praktikos. Tokios organi-
zacijos negali mėgautis potencialia ISO 9000 sertifikavimo nauda (Askey ir Dale, 1994).

Tyrėjai nesutaria dėl fakto, teigiančio, kad ISO 9000 sertifikavimo nauda laikui bėgant
mažėja (Sampaio ir kt., 2009). Vis dėlto naudos mažėjimo laikui bėgant negalima laikyti
ISO 9000 standartų silpnybe. ISO 9000 sertifikavimas yra svarbus pagrindinei kokybės
sistemai įdiegti. Verta paminėti, kad ISO 9000 įgyvendinimas, esant vidinei motyvacijai,
slopina neigiamus veiksnius.

Literatūros apžvalga rodo, kad sertifikavimas pagal ISO 9000 suteikia naudos vers-
lui, tačiau turėtų būti laikomas bendro nuolatinio tobulėjimo proceso dalimi, o ne ga-
lutiniu tikslu. Svarbiais veiksniais yra laikoma sertifikavimo motyvacija pagal ISO 9000
ir organizacijos kokybės kultūra, tačiau yra mažai empirinių įrodymų, siejančių jas su
verslo rezultatais sertifikavimo pagal ISO 9000 kontekste. Todėl auditavimo rūšies ir jo
atlikimo, kokybės kultūros, sertifikavimo motyvacijos ir verslo vertės sąsajų nustatymas
buvo įvardytas kaip šio straipsnio tikslas. Remiantis anksčiau išdėstytais svarstymais, šia-
me moksliniame straipsnyje keliamas tiriamasis klausimas yra: „Ar nuolatinio tobulėjimo
strategija padidina sertifikavimo pagal ISO 9000 verslo naudą?“

Kad ir kokie būtų pirminiai ISO 9000 standartų sukūrimo tikslai, jie organizacijose
diegiami siekiant įvairios naudos. Be to, įvairiose šalyse ISO 9000 standartais paremtos
kokybės vadybos sistemos diegimo organizacijose motyvai taip pat labai skirtingi. Or-
ganizacijos ISO 9001 standartus diegė pirmiausia siekdamos padidinti esamos kokybės
vadybos sistemos efektyvumą, taip pat spaudžiamos konkurentų ir užsienio partnerių bei
norėdamos padidinti ar išlaikyti turimą rinkos dalį (Magd ir Curry, 2003).

Yra daugybė kultūros apibrėžimų, kiekvienas skirtingas, priklausomai nuo studi-
jų krypties. Tačiau dauguma jų apibrėžia kultūrą kaip susitarimo modelį, materialų ar

moralinį, kurį priėmė visuomenė (korporacija, grupė ar komanda) kaip priimtina būdą problemoms spręsti. Todėl kultūra gali būti įtraukta į visus institucionalizuotus būdus ir numanomus įsitikinimus, normas ir vertybes bei prielaidas, lemiančias elgesį (Ahmed ir kt., 1999). Taigi kultūra yra pagrindinis veiksnys, lemiantis sėkmę norint išugdyti reikiamą išipareigojimą bet kokiam pokyčiui (Kotter and Heskett, 1992). Kokybės kultūra yra pagrindinis veiksnys sėkmingoje visuotinės kokybės valdymo programoje (Westbrook, 1993). Organizacija, turinti „kokybės kultūrą“, gali būti apibrėžiama kaip organizacija, „turinti aiškias vertybes ir įsitikinimus, kurie skatina visuotinės kokybės elgesį“ (Linklow, 1989). Bendros kultūros ar organizacinės kultūros keitimas vis labiau atpažįstamas kaip viena iš pirminių sąlygų sėkmingai įgyvendinti visuotinės kokybės valdymą (Hildebrandt ir kt., 1991).

Žymiausi kokybės ekspertai, pavyzdžiui, Demingas, Juranas ir Crosby, pripažįsta tinkamos kokybės kultūros svarbą. Jų darbai nustato nemažai kultūros elementų, kurie turi būti keičiami siekiant palaikyti nuolatinę kokybės gerinimo filosofiją. Jie pabrėžia kokybės kultūros kūrimo, keičiant kokybės suvokimą ir požiūrį į kokybę, svarbą kaip būtiną didelių kokybės gerinimo pastangų sąlygą (Sommerville ir Sulaiman, 1997). Todėl kintanti kultūra iš dalies yra pačios visuotinės kokybės valdymo tikslas, bet daugeliu atvejų – ir būtina bandymų įdiegti VKV sąlyga (Pike ir Barnes, 1994).

Tyrimais nustatyta, kad VKV greičiausiai nepasiteisins per 18–24 mėnesius, nesvarbu, koks metodas taikomas (Smith ir kt., 1993). Viena iš bendrinių VKV nesėkmės priežasčių yra bendrovės kultūrinė padėtis. VKV pastangos, jei jos nesuderinamos su organizacine kultūra, bus bevaisės (Dean ir Evans, 1994; Adebano ir Kehoe, 1998). Eganio konstrukcijos permąstymo ataskaita (Egan, 1998) pabrėžia pramonės poreikio padaryti pakeitimus savo kultūroje ir struktūroje svarbą, nes tai lemia kokybės ir saugumo pažangą. Tačiau kultūros kaitos sprendimas nėra lengvas, nes dauguma žmonių nesupranta, ką tai tiksliai reiškia ir kaip tai turi būti pasiekta (Smith ir kt., 1993). Williamsas ir kiti (1993), Adebano ir Kehoe (1999) nusprendė, kad nors kultūros problemos suvokiamos vis geriau, palyginti mažai dėmesio skiriama praktiškiems kasdieniams procesams, kurie vyksta kuriant, valdant ir keičiant organizacinę kultūrą. Nors kiekvienos organizacijos kultūra yra unikali, sutinkama, kad tam tikri elementai bendrai apibrėžia kokybės kultūrą. Yra dešimt (10) svarbių kokybės kultūros elementų, kurie, kaip iš esmės sutinka VKV specialistai, turi būti pateikti organizacijoms, savo kultūra papildančioms VKV įgyvendinimą (Ahmed ir kt., 2005; Haupt ir Whiteman, 2004; Rita, 2003; Bubshait, 2000; Ngowi, 2000; Zhang, 2000; Adebano ir Kehoe; 1999; Dellana and Hauser, 1999; Shammass-Toma ir kt., 1996; Ahire ir kt., 1996). Elementai apima lyderystę ir aukščiausios valdžios išipareigojimą, klientų vadybą, apmokymus ir švietimą, komandinį darbą, žmonių valdymą ir įgaliojimą, tiekėjų partnerystę, kokybės planavimą ir strategiją, procesų valdymą, atlygį ir pripažinimą bei veiksmingą bendravimą.

Keturių kvadrantų modelio kūrimas

Siekiant užtikrinti stratifikuotą klientų organizacijų analizės struktūros pagrindą, buvo pritaikytas Terziovski ir kitų (1997) modelis, pagal kurį klientų organizacijos buvo suskirstytos į keturias grupes. Galima pagrįstai tikėtis, kad stipresnes kokybės kultūras turinčių organizacijų santykiai su kokybės auditoriais ir jų lūkesčiai bus kitokie. Antrasis pagrindinis skiriamasis veiksnys – vertė, gauta iš sertifikavimo pagal ISO 9000 – buvo

naudojamas siekiant susieti vertę su kokybės kultūra, arba, kitaip tariant, efektyvumą su nuolatiniu tobulėjimu. Toks skirstymas pagrįstas organizacijos kokybės kultūros įvertinimu kaip stiprios ar silpnos (t. y. pagrįstas vidurkiais, nustatytais pagal penkis kokybės kultūros veiksnius) ir ar organizacija numatė, kokią bus ISO 9000 nauda – didelė ar ne (t. y. paremta vidurkiais, užregistruotais per du sertifikavimo naudos veiksnius). Todėl buvo sukurtas keturių kvadrantų modelis, parodytas paveiksle.

Gautasis modelis pateikė keturias atskiras grupes, pagal kurias buvo galima patikrinti daugumą hipotezių, pateikiančių aiškesnį santykių, charakteristikų ir lūkesčių atskirose identifikuojamose organizacinėse grupėse vaizdą.

Kvadrantas, tipas 2 <i>Didelė nauda iš KVS, pasižymintios silpna kokybės kultūra</i>	Kvadrantas, tipas 4 <i>Didelė nauda iš KVS, pasižymintios stipria kokybės kultūra</i>
<p>Pagrindiniai lemiantys veiksniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KVS diegiama remiantis vidaus motyvais, siekiant pagerinti vidinius procesus; • Konkurencinis pranašumas; • Orientacija į veiklos procesus; • Dėmesys rezultatams; • Pranašumų paaiškinimas pagrindinėms vidaus ir išorės grupėms; • Kultūrinės permainos paveikė organizacijos vertybes, susijusias su produktais ar paslaugomis; 	<p>Pagrindiniai lemiantys veiksniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KVS diegiama remiantis ir vidaus, ir išorės motyvais; • Aukščiausios valdžios sprendimas; • Kokybės vizijos formulavimas; • Atitinkami žmogiškieji ištekliai buvo skirti permainingoms paremti; • Orientacija į vartotoją; • Nuolatinis tobulinimas; • Naujų esminių vertybių / įsitikinimų apibūdinimas, kad permainos būtų sėkmingos; • Organizacijos nariams suteikta galimybė dalyvauti visose permainingose; • Pripažinimas ir atlygis tiems, kurie tinkamai elgiasi;
Kvadrantas, tipas 1 <i>Silpna nauda iš KVS, pasižymintios silpna kokybės kultūra</i>	Kvadrantas, tipas 3 <i>Silpna nauda iš KVS, pasižymintios stipria kokybės kultūra</i>
<p>Pagrindiniai lemiantys veiksniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KVS diegiama remiantis išorės motyvais kaip rinkodaros priemonė; • Klientų reikalavimas ir / ar spaudimas; • Sąlyga varžytis sektoriuje; • Menkas vadovybės palaikymas; • Sistema diegiama tik kokybės vadybininkų pastangomis; • Kultūrinės permainos paveikė organizacines vertybes, susijusias su konkurentais; 	<p>Pagrindiniai lemiantys veiksniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KVS diegiama remiantis kokybės kultūros didinimo motyvais; • Bendravimo organizacijoje gerinimas; • Organizacijos viešojo įvaizdžio gerinimas; • Rinkos dalies išlaikymas; • Pripažinimas ir atlygis tiems, kurie tinkamai elgiasi; • Kultūrinės permainos paveikė organizacijos vertybes, susijusias su klientais;

Empirinio tyrimo metodologinis pagrindimas

Tyrimo objektas. Empirinio tyrimo objektas yra kokybės vadybos sistemos diegimo organizacijose motyvai ir gautos naudos bei kokybės kultūros organizacijoje veiksniai.

Empirinio tyrimo tikslas. Empirinio tyrimo tikslas yra nustatyti, kaip teorinio tyrimo pagrindu išskirti kokybės vadybos sistemos diegimo organizacijose motyvai ir gauta nauda veikia kokybės kultūrą organizacijoje.

Empirinio tyrimo uždaviniai. Siekiant tyrimo tikslo, buvo išskirti šie uždaviniai:

1. Nustatyti pagrindines problemas ir išskirti daugiausia žmogiškųjų išteklių pareikalavusių elementų organizacijoms diegiant ISO 9001:2000 standartą.
2. Įvertinti pagrindinius ISO 9001 standarto diegimo Lietuvoje sertifikuotose įmonėse motyvus ir naudą.
3. Palyginti pagrindinius ISO 9001 standarto diegimo Lietuvoje sertifikuotose įmonėse motyvus ir naudą pagal organizacijos nuosavybės formą, organizacijos dydį ir kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę.
4. Išnagrinėti kokybės kultūros kūrimo organizacijoje veiksnius ir palyginti juos pagal organizacijos nuosavybės formą, organizacijos dydį ir kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukmę.
5. Nustatyti motyvų įdiegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje, pastebimos naudos ir kokybės kultūros sąsajas.
6. Išanalizuoti kokybės vadybos sistemos bei atskirų visuotinės kokybės vadybos (VKV) principų įtaką organizacijos kokybės kultūros vytimuisi.

Empirinio tyrimo hipotezės:

H1. Yra reikšmingas ir teigiamas kokybės vadybos sistemos diegimo motyvų ir gaunamos naudos ryšys.

H2. Yra reikšmingas ir teigiamas kokybės vadybos sistemos diegimo motyvų ir kokybės kultūros ryšys.

H3. Yra reikšmingas ir teigiamas gaunamos naudos, įdiegus kokybės vadybos sistemą, ir kokybės kultūros ryšys.

H4. Yra reikšmingas atskirų kokybės vadybos principų ir kokybės kultūros ryšys.

Empirinio tyrimo vykdymo laikotarpis. Tyrimas buvo atliktas 2013 m. birželį–rugsėjį. Respondentai buvo atrinkti pasinaudojus oficialiame Lietuvos standartizacijos departamento tinklapyje esančiu įmonių, įdiegusių sertifikuotas kokybės vadybos sistemas, sąrašu (duomenis pateikė sertifikavimo įmonės). Pagal pateiktus 2013 m. rugsėjo 1 d. duomenis Lietuvoje sertifikuotas kokybės vadybos sistemas turėjo 1 468 įmonės. Anketinė apklausa buvo atlikta internetu, pasinaudojus internetinės anketų apklausos svetaine www.apklausa.lt, siekiant kuo didesnio įmonių skaičiaus. Sukurtos anketos nuoroda elektroniniu paštu buvo išsiųsta ~1 400 įmonių.

Empirinio tyrimo metodai

Tyrimo tikslui ir uždaviniams įgyvendinti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas.

Kiekybinio empirinio tyrimo duomenims surinkti taikytas anketinės apklausos metodas. Šis metodas leidžia lengvai formalizuoti surinktus duomenis, jais remiantis išmatuoti tiriamų objektų požymius ir įvertinti jų ryšius. Anketa sudaryta taip, kad tyrimo metu būtų nustatytas kiekvieno tiriamo objekto kokybinis lygmuo (t. y. motyvacijos siekti ko-

kybės vadybos sistemos organizacijoje, pastebimos naudos ir kokybės kultūros sąsajos bei kokybės kultūros „stiprumas“ organizacijoje). Empirinio tyrimo metu buvo naudojama ranginė skalė, kuri atspindi matuojamo požymio kokybės dinamiką (žiūrėti priedą Nr.). Išmatavus kiekvieno požymio kokybės dinamiką galima įvertinti visus požymių tarpusavyo ryšius. Aptarsime kiekvieną klausimų bloką. Teorinio tyrimo metu buvo išskirti pagrindiniai ISO standartų diegimo organizacijose motyvai ir nauda.

Tyrimo uždaviniais įgyvendinti buvo sukurta anketa (žr. 1 priedą). Pagrindinės anketoje išskirtos sritys, atlikus literatūros tyrimą:

1. pagrindinės problemos ir daugiausia žmoniškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti pareikalavę elementai;
2. ISO 9001 standarto diegimo motyvai Lietuvoje;
3. sertifikavimo nauda organizacijos veiklai;
4. organizacijos kokybės kultūra;

IŠVADOS

1. Nustatyta, kad įdiegiant ISO 9001 standartus buvo susidurta su vidiniu priešiniumi, tačiau nebuvo susidurta su įvykdymo trukme ir aukščiausios grandies vadybininkų dalyvavimu. Nustatyta, kad įdiegiant ISO 9001 standartus daugiausia žmoniškųjų išteklių ISO 9001 įgyvendinti pareikalavo dokumentacijos ir duomenų kontrolė, vidiniai auditai, kokybės sistema, korekciniai ir prevenciniai veiksniai.
2. Diegti ISO 9001 standartus paskatino šie vidiniai motyvai: produktyvumo ir / ar našumo gerinimas, incidentų, atmetimų ir pasipiktinimų mažinimas, procesų ir procedūrų gerinimas, produkto ir / ar paslaugos kokybės gerinimas, žingsnis link visiško kokybės valdymo, aukščiausios valdžios sprendimas. Labiausiai diegti ISO 9001 standartus organizacijoje paskatino išorinis motyvas – siekis gerinti organizacijos įvaizdį, būti sektinu pavyzdžiu tiekėjams, sąlyga varžytis sektoriuje, rinkos dalies išlaikymas ir / ar didinimas. Vidiniai motyvai labiau paskatino diegti ISO 9001 standartus organizacijose negu išoriniai motyvai.
3. Vidiniai motyvai panašiai skatino diegti ISO 9001 standartus viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse. Išoriniai motyvai labiausiai paskatino diegti ISO 9001 standartus privataus sektoriaus įmones. Vidiniai motyvai labiausiai paskatino diegti ISO 9001 standartus mažąsias įmones, turinčias iki 50 darbuotojų, mažiausiai – 50 – 249 darbuotojų turinčias įmones. Išoriniai motyvai panašiai skatino diegti ISO 9001 standartus visose skirtingo dydžio įmonėse.
4. Įdiegus ISO 9001 standartus didžiausia vidinė nauda, jog pagerėjo procesai ir procedūros organizacijoje, pagerėjo produktų ir / ar paslaugų kokybė, pagerėjo klientų aptarnavimas. Darbuotojai ėmė geriau suvokti kokybę, sumažėjo incidentų, atmetimų ir skundų, pagerėjo darbo aplinka, padidėjo produktyvumas ir / ar našumas. Įdiegus ISO 9001 standartus organizacijoje didžiausia išorinė nauda, jog padidėjo klientų pasitenkinimas, pagerėjo organizacijos įvaizdis rinkoje. Taip pat atsirado didesnis konkurencinis pranašumas. Įdiegus ISO 9001 standartus, klientų auditų skaičius nesumažėjo (vertinimo vidurkis – 2,23), nebuvo plečiamas

si į tarptautines rinkas. Įdiegus ISO 9001 standartus organizacijose gauta daugiau vidinės negu išorinės naudos.

5. Labiausiai vidiniai motyvai paskatino diegti ISO 9001 standartus tas organizacijas, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus, mažiausiai – tas įmonės, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 10 ir daugiau metų. Išoriniai motyvai labiausiai paskatino diegti ISO 9001 standartus tas organizacijas, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama arba 1–3 metus, arba 7–9 metus, mažiausiai – tas įmonės, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama iki metų.
6. Viešojo ir privataus sektoriaus įmonėse, įdiegus ISO 9001 standartus, gauta panaši vidinė nauda, didesnė išorinė nauda buvo pastebima privataus sektoriaus įmonėse. Skirtingo dydžio įmonėse ir vidinė, ir išorinė nauda, įdiegus ISO 9001 standartus, buvo panaši. Didžiausia ir vidinė, ir išorinė nauda, įdiegus ISO 9001 standartus, gauta įmonėse, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus. Mažiausia vidinė ir išorinė nauda buvo tose įmonėse, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama iki metų.
7. Svarbiausia, jog kuriant kokybės kultūrą sistemos būtų palaikomos, būtų kuriama kokybės vizija, taip pat kaip svarbus veiksnys buvo išskirta „elgsena“. Ir viešojo, ir privataus sektoriaus įmonėse, kuriant kokybės kultūrą, yra vienodai svarbūs visi veiksniai: organizacijos vizija, valdymo praktika, sistemų organizacijoje palaikymas, motyvacija ir atlygis, bendravimas organizacijoje, elgsena.
8. Motyvacijos ir atlygio veiksnys, bendravimas organizacijoje, kuriant kokybės kultūrą organizacijoje, svarbiausias yra iki 50 darbuotojų turinčioms įmonėms ir per 500 darbuotojų turinčioms įmonėms. Kuriant kokybės kultūrą, svarbiausia bendrauti 250–500 darbuotojų turinčioje organizacijoje. Kokybės vizija, valdymo praktika, sistemų palaikymas, elgsena yra vienodai svarbūs skirtingo dydžio įmonėms, kuriančioms kokybės kultūrą. Valdymo praktika yra svarbiausia toms įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus. Bendravimas organizacijoje, elgsena svarbiausi toms įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema yra plėtojama 1–3 metus arba 4–6 metus. Kokybės vizija, sistemų palaikymas, motyvacija ir atlygis yra vienodai svarbūs įmonėms, kuriose kokybės vadybos sistema plėtojama skirtingą laiko tarpą.
9. Kokybės kultūra yra vienodai svarbi viešojo ir privataus sektoriaus organizacijoms, skirtingo dydžio įmonėms, skirtinga kokybės vadybos sistemos plėtojimo trukme pasižymintiems organizacijoms.
10. Nustatytos statistiškai reikšmingos teigiamos koreliacijos tarp vidinių motyvų ir šių kokybės kultūros veiksnių: valdymo praktikos, bendravimo organizacijoje, kokybės kultūros ir elgesio. Nustatytos teigiamos statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp išorinių motyvų ir šių kokybės kultūros veiksnių: kokybės vizijos, valdymo praktikos, bendravimo organizacijoje, elgsenos. Esant stipresniems vidiniams motyvams diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje, kokybės kultūros kūrimo procese sustiprėjo ir valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Esant stipresniems išoriniams motyvams, kokybės kultūros formavimo procese sustiprėjo ir kokybės vizija, valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Taip pat nustatyta, kad esant stipresniems ir vidiniams, ir išoriniams motyvams diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje, aktyviau kuriama ir ko-

kybės kultūra organizacijoje. Sistemų palaikymo ir motyvacijos bei atlygio veiksniai nėra susiję su vidiniais ar išoriniais motyvais.

11. Esant stipresnei išorinei naudai, kokybės kultūros formavimo procese didesnę svarbą įgauna valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, elgsena. Nustatyta, kad esant ir vidinei, ir išorinei naudai, įdiegus kokybės vadybos sistemą organizacijoje, aktyviau kuriama ir kokybės kultūra organizacijoje.
12. Didžiausią įtaką kokybės kultūrai organizacijoje daro nuolatinis tobulinimas, suprantamas ne kaip organizacijos apsiribojimas pasiektais rezultatais, o kaip nuolatinės pastangos siekti geresnių rezultatų veiklos kokybės srityje, orientacija į vartotoją, suprantama kaip nuolatinės organizacijos pastangos kuo geriau patenkinti vidinių ir išorinių vartotojų poreikius, taip pat lyderių įsipareigojimas, traktuojamas kaip nuolatinė organizacijos vadovų atsakomybė ir įsipareigojimas siekti geros kokybės, darbuotojų įkvėpimas asmeniniu pavyzdžiu.
13. Stipriausiu koreliaciniu ryšiu su kokybės kultūra yra susijęs VKV pagrindinis principas „Orientacija į vartotoją“. Vidutinio stiprumo koreliaciniais ryšiais su kokybės kultūra yra susiję VKV pagrindiniai principai „Visuotinis dalyvavimas“ ($r = 0,563$; $p = 0,000$), „Nuolatinis tobulinimas“, „Dėmesys rezultatams“. Silpni koreliaciniai ryšiai nustatyti tarp kokybės kultūros ir VKV pagrindinių principų „Orientacija į vartotoją“, „Lyderių įsipareigojimas“.

REKOMENDACIJOS

1. Siekiant didesnės naudos iš KVS ir kokybės kultūros plėtros organizacijoje patartina KVS diegti remiantis ir vidaus, ir išorės motyvais, aiškiai apibrėžti esmines vertybes, numatyti pripažinimą ir atlygį tiems, kurie elgiasi tinkamai.
2. Aiškiai apibrėžti kokybės politiką ir kokybės politikos įgyvendinimo priemones, skatinančias nuolat tobulėti ir ugdyti kokybės kultūrą.
3. Visi organizacijos valdžios lygiai turi užtikrinti, kad organizacijoje visos KVS diegimo ir kokybės kultūros ugdymo priemonės yra suplanuotos, įgyvendinamos ir prižiūrimos.
4. Į kokybės vadybos sistemos diegimo procesą įtraukti visus organizacijos darbuotojus, taip sudarant jiems galimybes prisidėti prie organizacijos kokybės kultūros kūrimo organizacijoje.
5. Investuoti į darbuotojų ugdymą ir mokymą, keliant darbuotojų kvalifikaciją ir stiprinant jų asmenines ir profesines savybes, – taip būtų stiprinamas kokybės kultūros suvokimas ir įsitvirtinimas organizacijoje.
6. Diegiant kokybės vadybos sistemą organizacijose daugiau dėmesio skirti vidiniams ir išoriniams motyvams: gerinti produktyvumą ir / ar našumą, procesus ir procedūras, produkto ir / ar paslaugos kokybę, žengti link visiško kokybės valdymo, gerinti organizacijos įvaizdį, taip pat siekti būti sektinu pavyzdžiu tiekėjams, turėti sąlygą varžytis sektoriuje, išlaikyti ir / ar didinti rinkos dalį.

MOKSLINĖS PUBLIKACIJOS

1. Kaziliūnas, A.; Vyšniauskienė, L. 2014. Impacts of different quality management systems implementation pattern on its performance outcomes. *Intellectual Economics* 7(5)
2. Vyšniauskienė, L. 2014. Kokybės vadybos sistemų diegimo Lietuvos organizacijose motyvai ir nauda. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. *Scientific Journal*. 2014, 36 (1).

CURRICULUM VITAE

ASMENINĖ INFORMACIJA

Vardas ir pavardė: LINA VYŠNIAUSKIENĖ
Gimimo data: 1976 m. vasario mėn. 23 d.
El. paštas: lvysnia@yahoo.com

IŠSILAVINIMAS

nuo 2005 m. Doktorantūros studijos (Vadybos ir viešo administravimo kryptis), Mykolo Romerio universitetas (toliau – MRU), Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas

2000 m. Teisės magistro kvalifikacinis laipsnis: Teisės ir valdymo magistratūros dieninės studijos, Valstybinio valdymo fakultetas, Lietuvos teisės akademija (LTU)

1998 m. Teisės bakalauro kvalifikacinis laipsnis: Teisės ir policijos veiklos bakalauro dieninės studijos, Lietuvos policijos akademija

DARBO PATIRTIS

Nuo 2001m. iki dabar Mykolo Romerio universitetas (MRU): asistentė, Vadybos institutas, Politikos ir vadybos fakultetas

KVALIFIKACIJOS KĖLIMAS

2013 m. Dalyvavimas mokslinėje vadybos konferencijoje EURAM 2013.

Kvalifikacijos kėlimas: „Inovatyvūs studijų dėstymo metodai, studijų dalykų rengimo technologijos“

Kvalifikacijos kėlimas: „Probleminio mokymo, grafinės vizualizacijos technikos“

2008 m. Mokslinė stažuotė Vilniaus miesto savivaldybės administracija. Tikslas – paslaugų kokybės politika

2008 m. „Mokslinių tyrimų kiekybiniai ir kokybiniai metodai“ EIP/VVD/03/15-88

2008 m.	„Aukštosios mokyklos dėstytojų pedagoginių kompetencijų tobulinimas“ (projekto kodas BPD 2004-ESF-2.4-03-05/0161). Nr. 74
2001 m.	Konferencija “Overview of international standards of detention”, Jūrmala, Latvija
1999 m.	Tarptautinė konferencija „Jaunimas prieš narkotikus“ Vilnius, Lietuva

PROJEKTAI IR KONSULTACINĖ VEIKLA

2013–2014 m.	Vadovavimas projektui „Magistratūros studijų programų tarptautiškumo didinimas“ parengimas ir įgyvendinimas“, projekto kodas Nr. VP1-2.2-ŠMM-07-K-02-073.
nuo 2007-01-24 2007-11-01/ 2006-11-30	BPD 2 prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.4 priemonės „Mokymosi visą gyvenimą sąlygų plėtojimo“ projektas, vykdytas Myklo Romerio universitete (projekto registracijos Nr. BPD 2004-ESF-2.4.0-03-05/0086; paramos sutarties Nr. ESF/2004/2.4.0-03-308/BPD-94/PEST-7) Dalyvauta ruošiant projektą “Comparative analysis of self-government institutions functioning models, the development of methodologies for the improving of models structures and functions” pagal Leonardo da Vinči programą, LTU
2000 m.	Dalyvauta LTU projekte –Lietuvos savivaldos socialinis – politinis veiksmingumas“ (tema „Savivaldos sistemos personalo kvalifikacijos kėlimo ir vertinimo problemų tyrimas“)
2000 m.	Dalyvauta Lietuvos Raudonojo Kryžiaus regtamame projekte „Teisinės pagalbos prieglobsčio prašytojams ir pabėgėliams“

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

Lina Vyšniauskienė

IMPACT OF QUALITY MANAGEMENT
SYSTEM ON RECEIVED BENEFITS
OF ORGANIZATIONS AND
QUALITY CULTURE

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (03 S)

Vilnius, 2014

The Doctoral Dissertation was prepared in 2004–2014 at Mykolas Romeris University.

Scientific supervisor:

Prof. Habil. Dr. Adolfas Kaziliūnas (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03).

The Doctoral Dissertation will be defended before the Management Research Council of Mykolas Romeris University:

Chairman of the Council:

Prof. Habil. Dr. Stasys Puškorius (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03).

Members of the Council:

Prof. Dr. Alvydas Baležentis (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S);

Prof. Dr. Birutė Mikulskienė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S);

Prof. Hab. Dr. Juozas Ruževičius (Vilnius University, Social Sciences, Management – 03 S);

Assoc. Prof. Dr. Dalius Serafinas (Vilnius University, Social Sciences, Management – 03 S).

Oponents:

Assoc. Prof. Dr. Malvina Arimavičiūtė (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management – 03 S);

Prof. Habil. Dr. Borisas Melnikas (Vilnius Gediminas Technical University, Social Sciences, Management – 03 S).

The public defence of the Doctoral Dissertation will take place at the Management Research Council on the 6th of June, 2014 at 10:00 in auditorium II-153 of Mykolas Romeris University. Address: Ateities str. 20, Vilnius.

The summary of Doctoral Dissertation was sent out on the 6th of May, 2014.

The Doctoral Dissertation is available at Martynas Mažvydas National Library of Lithuania (Gedimino ave. 51, Vilnius) ir Mykolas Romeris university (Ateities str. 20, Vilnius).

IMPACT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ON RECEIVED BENEFITS OF ORGANIZATIONS AND QUALITY CULTURE

Summary

Relevance and novelty of the research problem. Lately, quality as aspiration of an organization has been increasingly appreciated. It has been revealed that organization's orientation to quality leads to untraditional approach to organizational performance. Such approach enables organizations to achieve better performance results than rivals, who follow traditional management methods. Scientific research confirmed, that for companies which aim to a long-term operational processes, performance quality and market penetration, it is necessary to apply one of the most advanced tools- Quality Management. Quality management can be implemented in the organization by establishing a quality management system that helps concentrate organization's potency and use it for quality goals implementation. Larson and Kerr (2007) identified, that ISO 9000 is the management tool of total quality management process. ISO 9000 standards are a significant part of total quality management (Zhu and Scheuermann, 1999; Gotzamani et al., 2006). Volume of Quality Management Systems (QMS) is much smaller than volume of the total quality management and QMS are managed easier and achieved faster. In addition, the benefits of QMS depend on the implementation motives (Sampaio et al., 2009). If QMS are implemented only because of external motives, it is possible that there will not be any significant benefits. The benefits are much bigger if the QMS implemented in order to improve the structures, systems and processes.

QMS implementation motives in the organization can be internal or external. If the organization wants to implement the QMS only for external reasons (entrance into new markets, export eligibility, satisfaction of customer requirements), the benefits are also external (access to new markets, export eligibility, better company image, market share, customer satisfaction) (Gozamani and Tsiotr, 2002). Internal benefits (reduction of nonconformity/ defects/ customer complaints, improving of internal communication, motivation, cooperation, teamwork, existing commitments, perception of quality, productivity, product/ service quality) occurs only when the organization wants to implement QMS because of internal reasons (improvement of internal structures, systems and processes) (Poksinska et al., 2002). Organizations which implement QMS willingly and aim wider objectives are more likely to provide improved organizational performance efficiency results, than those which implement QMS only because of customer pressure. It was found that it is the most common motivating factor for ISO 9000 certification, but the least likely factor for satisfactory results. The main problem associated with the acquisition of certification according to ISO 9000, is based on perception. Managers understand the QMS as a final goal, rather than means to achievement of goals.

ISO 9000 certifies that the company has an effective QMS. Although, this does not guarantee that the products and services produced and supplied by the company has quality; it depends on whether the system helps to meet the interests of consumers and is supported by a culture of quality. Qualitative research findings show that the organization

can be certified in accordance with ISO 9000 and still supply poor-quality products and services and not necessarily increase their market share, employee motivation or reduce costs.

There are also some extremes in the literature- allegedly the main value of business certification according to the ISO 9000 is the ability of the certification to open the door to previously closed markets (Miller, 1993; Seddon, 1993; Van der Wiele et al., 2005). For example, research commissioned by *Lloyd's Register Quality Assurance* (1993), found that the bigger part of the certification according to the ISO 9000 standard benefits is external. Results show that according to most of the managers, certification according to the ISO 9000 has enabled them to improve their business efficiency by giving them the opportunity to participate in the contests for proposals to which they previously could not qualify.

Why do managers misunderstand the purpose of the certification according to the ISO 9000 standard? One possible explanation is that managers fail to distinguish compliance and performance requirements. Certification according to ISO 9000 is requirement of a compliance, which indicate that systems of the organization are potentially strong. On the other hand, the performance requirements require to set realistic goals, which could be achieved by employees, who are able and willing to use quality certification according to ISO 9000 system.

Over the past 25 years, the concept of organizational culture has gained wide acceptance as a way to understand human systems. From the perspective of "open systems", every aspect of organizational culture can be seen as an important environmental condition affecting the system and its subsystems. However, until now, there has been put a little effort to rendering concepts from the field of quality culture to various organizations. Mabawonku (2003 page 117) defines culture as "definite, precise and dynamic measures (values, ethics, rules, knowledge systems), which are created for achievement of group objectives". By focusing on the meaning of the word „culture“ we can prove that it came from the Latin term- cultura, and this from – colere, meaning „ to cultivate“. Today, the term generally refers to patterns of human activity and the symbolic structures, giving them the meaning (Williams, 1983, page 87). However, there are different definitions of culture, which reflects a different understanding of the theoretical basis of human behavior. Kogan (1999) claims, that general description of which would be agreed, is hardly possible, given the wide range and various its description in the literature. However, it seems that the improving of the quality as well as the organizational terms in the organization provides hitherto unseen possibilities to combine conditions of individual and organizational professional behavior and development .

It was found, that managers often returned to their traditional practices after QMS implementation, this means that the continuous change of attitudes and behaviour was not achieved. In other words, there was return to the „ fire- fighting“, rather than to the planning and obligation of their employees to achieve preventive goals and improve constantly. They cared more about following the rules of ISO 9000 standard, rather than meeting the costumers needs (Allan, 1993; Bredrup, 1995; Brown, 1995; Terziovski et al., 1997; Van der Wiele et al., 2005). The wider use of ISO 9001 quality management system in Lithuania began a few years ago. There are not much of the theoretical and practical researches done in Lithuania, relating with ISO 9001 implementation motives and there is no research done about impact of ISO 9000 standards to quality culture in the organizations.

The scientific problem

The scientific problem examined in the dissertation is defined as follows: not completely researched and cleared conditions and motives of implementation of the ISO 9000 standards, their influence on benefits and development of quality culture in the organization, not shown their interface. Not fully disclosed motivation influence to received benefits. Influence of quality management system on the quality culture of the organization is absolutely not analyzed. Not provided influence of separate quality principles on quality culture of the organization.

Research object – the influence of the quality management systems and received benefits on organizations registered and operating in Lithuania, which implemented ISO 9001 quality management system and are incorporated into public lists of certified quality management systems, made by Standardisation Department at the Ministry of Environment of the Republic of Lithuania.

Research objective – to determine how motives and received benefits of quality management system implementation in organizations influence the quality culture in organization.

Research tasks. In order to research objectives, the following tasks were set:

To make analysis of conditions and benefits and influence of quality management systems implementation on quality culture.

Identify main problems faced by organizations when implementing the ISO 9001:2008 standard.

Uncover the factors, which needed the most of human resources to implement QMS .

To assess the main conditions, motives and benefits of QMS implementation in certified Lithuanian companies and provide links of motives and received benefits.

Set the links of motivation to achieve quality management system in organization, benefits and quality culture.

To analyze the influence of separate principles of QMS and total quality management (TQM) on quality culture.

To provide the QMS implementation model, which is suitable for Lithuanian organizations.

Defending statement – QMS motives, applied in the Lithuanian organizations, not always help the organizations to make full use of the benefits provided by quality management systems and properly develop quality culture in the organization.

Scientific novelty of the study. There are examined and cleared conditions and motives of implementation of the ISO 9000 standards, its influence on received benefits and development of the quality culture in the organizations and their interfaces are shown. There are received statistically significant positive correlations of internal motives, internal and external benefits as well as external motives and internal and external benefits. Statistically significant positive correlations are revealed between internal motives and these quality culture factors: management practices, communication in the organization, quality culture and behaviour. A positive statistically significant correlations are received between external motives and these quality culture factors: vision of quality, management practices, communication in the organization, quality culture and behaviour. A statistically

significant positive correlations are revealed between internal benefits and these quality culture factors: vision of quality, communication in the organization, quality culture and behaviour. A positive statistically significant correlations are received between the external visible benefits and these quality culture factors: management practices, systems support, motivation and reward, communication in the organization, quality culture and behaviour. When internal benefits are stronger, after implementing the quality management system in the organization, in the process of creating the quality culture more important is vision of quality, management practice, communication in the organization, quality culture and behaviour. It is shown that in the case of stronger internal and external benefits, after implementing quality management system in the organization the quality culture in the organization also gets stronger. According to carried out research, four- quadrant model is given.

Organizations that want to implement or has already implemented QMS and want to have strong quality culture in the organization can use the scientific insights and interpretations of the study and results of empirical research. The study contains information that allows to evaluate the motives of the QMS, their received benefits and the level of the quality culture as well as foresee the area of adjustment.

Review of the scientific literature is done in the time of the scientific research, the theoretical aspects of the examined problem are declared using the logical analysis. QMS models are analyzed using the method of comparison, the factors of the QMS motives, benefits and quality culture are identified using the descriptive method. The software package SPSS 16.0 was used to handle the results of the statistical analysis. The descriptive statistics of the questionnaire scales- averages, standard deviations, and the percentage distribution of respondents' answers were calculated. Different methods of statistical analysis were used to achieve the tasks of the research. MS Excel program and graphic imaging method were also used.

Approval and publication of the dissertation. Scientific problem examined in dissertation is also examined in these scientific articles:

Kaziliunas, A.; Vysniauskiene, L. 2014. Impacts of different quality management systems implementation pattern on its performance outcomes. *Intellectual Economics* 7(5)

Vysniauskiene, L. 2014. The motives and benefits of implementation of the quality management systems in Lithuanian organizations. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Scientific Journal.* 2014, 36 (1).

Structure and volume of the dissertation. Dissertation consists of an introduction, four chapters and conclusion.

Quality is a factor, which is important to manufacturer as well as the customer, because of that the management of the organization should be based on the quality factor.

Certain analogies can be seen in large diversity of quality definitions by analyzing literature (1 Table). E. Deming, G. Kanji, D. Garvin describe quality as the satisfaction of the consumers needs. J. Juran describes quality as compliance to the purpose; A. Feingenbaum, P. Crosby claim, that the quality is the compliance to the requirements, standards and references. Authors D. Newallis, B. G. Dale, A. Feingenbaum, D. Garvin define quality as the result of intentional, planned and standardized performance.

J. Harrington distinguishes, that the quality is the proper ratio of the price and value. All given definitions suggest that mostly one certain quality expression aspect is highlighted in the definitions. For this reason, the definitions given above can not be universal. Universal quality definition is given in the international ISO 9000:2005 standard. Definition can be applied regardless to the specific quality attributes and specific interested country which evaluates the quality of the object. The definition is: „Quality is whole degree of the compliance to the requirements of held attributes“. This definition suggests that in general quality is intangible category. Quality is certain measure and the evaluation of the object.

According to J. Waller, D. Allen, D. A. Burns, D. Pociute definitions, the significant components of the quality management systems can be specified. They write, that quality management system includes organizational structure, responsibilities, activities, events and resources that together ensure organisation and application of the processes and methods which fulfil the quality requirements. The quality management system definition given by American Association for Quality is basically identical, but it also includes that „quality management system is formalized, documented“.

T. Sakleinas names proper organizational structure of goal formation, processes organisation, methods application as one of the significant element of the quality system. Each element of the structure assumes the responsibility for its powers in quality achievement. The documentation, which ensures existence of the important information for the functioning of the quality management system, gets the special role. Documentation has clearly regulated performance processes and methods (what, where, when, how, under what conditions must be done), indicated areas of authority (who is responsible for which performance) and this allows unambiguously perceive quality management goals and methods to achieve them.

The discussion of quality management system conception allows to discover that the key element of the quality management system is processes, and its operation results is object, which has certain quality attributes. All other elements of quality system are auxiliary- focused on the proper description of the processes and assurance of their effective interaction. It can be concluded that the foundation of the quality management system are processes, which must be directed towards the achievement of the common goal. The implementation of quality management system improves the performance quality of the organization, because of the management of the organization processes, which shape the quality attributes, helps organizations to consistently fulfil the objectives, which depend on the requirements. And most importantly- this kind of system provides the ability to achieve the desired result on the first attempt.

Many authors influenced by the concept of the total quality management describe quality by the customer's point of view in all stages of the product life.

Total Quality Management is explained as the management theory (doctrine), which highlights the exclusive importance of the quality, and as the system of the practical management tools. In accordance with this conception, the organization is constantly improving, it involves all employees to the quality improving processes, aims to completely satisfy the needs of external and internal consumers and respects the interests of its employees, shareholders, customers and society. E. Deming, the father of this conception, described it as the „ set of organization performance principles, which are customer-oriented and allows to ensure quality“. The key principles or the values that have to „soak“ the entire organization are considered to be the core of the Total Quality Management.

There are 8 principles applied to the ISO 9000 series of the quality management standards and which are the basis of other series of quality management ISO 9000 standards (S. Foster 2007, A. Kaziliunas 2007, LST EN ISO 9000:2005).

Implementation part of quality management system, from the management's decision until certification, can be divided into three stages: creation and implementation of the quality management system; maintenance and inspection of the quality management system; certification of the quality management system. These phases have a certain number of steps, which are perfectly reflected in the scheme concluded by J. Ruzevicius. Key stages of the implementation and steps of these stages (management decision, assignation of responsible person; detailed studies of the standards, analysis of the present situation, identification of the deficiencies and making of plan of actions, training of the employees and ect.) and created documents during certain steps are shown in the scheme. J. Ruzevicius highlighted the last important stag – the dissemination of the organization performance, advertising it to the society ant the partners

The time of the implementation and certification of the quality management system ISO 9001 standard depends on the size of the company, number of employees, scope of work and present management system. The certification process is conducted by a third- part accreditation bodies, which assess the quality management system in the organization and, if it complies with the ISO 9001 standard requirements, a certificate will be issued. The certificate is valid for a limited period of time (3 years) and it is possible to lose it if there is a failure to comply with requirements of the standard. There is no standardized certification process, each certification body chooses acceptable certification scheme. Sileika A. (2001), Mikulis J. (2007), Foster (2007) examined the progress of the certification process, which summarized can be divided into stages: selection of the certification body, the initial assessment/ analysis, certification evaluation; certification, maintenance, renewal of the certificate.

ISO 9001 certificate does not prove a good quality of products or service. The certificate shows that the company always provide services and products, that meet legal requirements and requirements of the customer, that processes in the company, which influence the quality, meet the standard requirements.

ISO 9000 standard requirements are the smallest needed to overcome, so that third part could recognize and prove with the certificate that the company has reached a certain level of quality management, but it does not prevent from level rising. Certificates are not ranked and classified in accordance with the perfectness of the management system, but for every good result company is rewarded with increasing loyalty of the customer and with respect of other interested parties (Kazokiene, 2006)

When implementing quality management systems, organizations face problems of its implementation. M. Vilkas (2005) noted that companies pay inadequate attention to present processes of the organizations; they underestimate the internal structure of the process and therefore magnify the documentation. In addition, the implementation process of the standard is organized without evaluating the present achievements of management in this field, organizations avoid to apply the methods to fulfil their requirements as they are afraid they would not meet the standard requirements. By studying the published quality management system implementation experience of AB „Vakaru laivu gamyklos“ (Bernotaite, 2002) one more problem can be named, it is dismissive attitude of employees, which was the result of the misunderstanding the quality management system.

So it can be said that organizations and consultancy companies helping them fail to implement the standards of the ISO series because of lack of managements knowledge. As a result, organizations fail to fulfil related requirements properly and organize the process of implementation. Therefore, it is essential to have a sufficient and clear knowledge prior implementing the quality management systems, which would help to avoid the difficulties arising during the implementation.

For scientists, certification bodies and companies, which study the ISO 900 all over the world would be important to pay attention to a certification according to ISO 9001 market developments and to foresee its future.

Motives and benefits, barriers and disadvantages of certification according to ISO 9001; motivation to get ISO 9001 certification. Motives of certification according to ISO 9001 can be classified considering one of two main categories: internal and external motives. Internal motives are related to desire to improve organization and external motives are generally related to advertising and marketing issues, customer pressure, market share improvement and ect. (Buttle, 1997; Jones et al., 1997; Pr. Chan, 1997; Ruda et al., 1998, Bryde and Slocock, 1998; Lee and Palmer, 1999; Lipovatz et al., 1999; Escanciano et al., 2001; Gustafsson et al., 2001; Torre et al., 2001; Gotzamani and Tsiotras, 2002; Poksinska et al., 2002; Corbettir et al., 2003; Douglas et al., 2003; Llopis and Tari, 2003; Magd and Karis, 2003).

ISO 9001 is usually used as a marketing tool (Poksinska et al., 2002). Jonesas et al (1997), having regard to the primary objective of the certificate pursuit, have defined two types of organizations: organizations which do not have goal to improve (the goal is to achieve the certificate, but not to improve); and organizations, which have goal to improve (organizations which aim to be certificated, because they believe in internal certification benefits). Magdas and Karis (2003) concluded that the most important reasons for certification indicated by Egyptian companies were : „ to improve effectiveness of the quality assurance system“, „ the pressure of competitors/ foreign partners“, „ to maintain/ increase market share“, „ to meet the requirements of the government“, „ to meet the requirements of customers“. Some companies also stated that without ISO 9001 they would not have been able to sign most of the contracts (Douglas et al., 2003). Corbett et al., (2003), based on an international survey, came to the conclusion that the basic motives of certification according to ISO 9001 are : „ improve quality“, „improve image of the company“, „ market advantage“ and „ customer pressure“. As for USA companies, one of the main reasons for pursuit of the certificate are commercial relations with European markets (Bhuiyan and Alam, 2004).

Benefits of ISO 9001 certification. ISO 9001 certification benefits can also be divided into internal and external categories. The first one is related with improvement, in terms of the marketing aspects and the internal benefits are related to the improvement of the organization (Buttle, 1997; Pr. Chan, 1997; Brown et al., 1998; Leung et al., 1999; Lipovatz et al., 1999; Ragothaman et al., Korte, 1999; Staines, 2000; Escanciano et al., 2001, 2002; Gustafsson et al., 2001; Stevenson et Barnes, 2001; Torre et al., 2001; Gotzamani Tsiotras, 2002; Halis et Oztas, 2002; Liebesman, 2002; Poksinska et al., 2002; Coleman Douglas, 2003; Corbett et al., 2003; Douglas et al., 2003; Magd et Karis, 2003; Bhuiyan et Alam, 2004; van der Wiele et al., 2005).

Connection of the motives and benefits of ISO 9001 implementation. There is agreed opinion that ISO 9001 benefits are related to the motives of the certification of the company, for example, by certificating companies according to a internal motives, the benefits are fulfilled more on a global scale . On the other hand, when organizations implement ISO 9001 because of external motives, the progress is mostly external (Jones et al., 1997; Brown et al., 1998; Gotzamani and Tsiotr, 2002; Poksinska et al., 2002; Corbett et al., 2003; Llopi and Tari, 2003; Williams, 2004). Organizations that want to be certificated experience more internal certification benefits in order to improve. Brownas et al (1998) claimed that organizations that try to obtain the certificate because of internal reasons understand the improvement made. If the manager wants certificate as the possibility to improve internal processes and systems, and not only to have it hang on the wall, the progress of the ISO 9001 implementation will be bigger. Gotzamani and Tsiot (2002) found that companies that want ISO 9001 certificate because of the external reasons, will receive mostly external benefits, and those companies which want certificate because of quality improvement, will have the opportunity to improve internal operations. Lopis and Tari (2003) claim that companies, more concerned about internal reasons, are those which:

1. want to get bigger income on the basis of the quality system implementation;
2. want to more practically fulfil the principles of the quality management;
3. most likely will want the total quality management.

ISO 9001 benefits for long-term improvements. There are evidence in the literature that ISO 9001 benefits increase over the time (Jones et al., 1997; Terziovski et al., 2003; Casadesiis et al., 2004; Casadesiis and Karapetrovic, 2005a, b). Jones et al (1997) claim, that there was no evidence that certificated companies are slowly experiencing more benefits from ISO 9001. In fact, results showed the opposite- it seems that the company experience less benefits over the time. For companies which are moving towards the quality and improving quality system the benefits of the manager's ISO 9001 certificate are actually disappearing (Terziovski et al., 2003). According to Juran (1999) companies which only began to pursue quality, highlight that standards of the ISO 9000 series give them guidance to implement the basics of the quality system. However, for companies which have good quality system the above mentioned standard more often means higher costs, delays and expensive documentation but not advantage. That is why, according to Juran, it is possible that ISO 9001 certificate is less important to companies which quality systems are becoming mature and which want the best practice and continuous improvement. Casadesiis et al. (2004) claim that by the data of companies which participated in the survey ISO 9001 benefits decreased by 11 %. By later studies Casadesis and Karapetrovic (2005) confirmed that companies that correspond ISO 9001: 2000 averagely have received less benefits/ advantages than according to ISO 9001/2/3 : 1994 registered colleagues. According to the same authors, this situation may occur because of that the benefits of the ISO 9001: 2000 are achieved a long way off.

ISO 9001 barriers and disadvantages. The barrier of success, most often cited in the literature and related with ISO 9001, is that the top management's involvement into implementation process is too little. (Brown et al., 1998; Stevenson and Barnes, 2001; Torre et al., 2001; Douglas, 2003). The barriers indicated by other organizations are : high prices of implementation and maintenance (although they decrease over the time (Leung et al., 1999; Stevenson and Barnes, 2001; Casadesuus et al., 2004); lack of

knowledge, different interpretations of the standard made by the auditors; ethical issues related to the certification bodies (Brown et al., 1998). Brownas et al. (1998) also said that small and medium-sized companies are facing the constraints of financial, human and material resources. The companies certified according to ISO 9001 are disappointed mostly because of the fact that organizations which require ISO 9001 certification from its suppliers for business development are still using the services of suppliers which do not have the certificate (Brown et al., 1998; Douglas et al., 2003). It is noted, that the „pressure of the clients“ is one of the main motives indicated by the companies for getting the ISO 9001 certification. For many organizations, the ISO 9001 certification is „inevitable malady“ imposed by buyers, especially for large organizations, which sometimes are not certificated by ISO 9001

The impact on organizational performance. There were many studies done, which try to relate the influence of the quality management practices on the organizational performance. Most of them conclude that there is a positive connection between the practices of quality management implementation and improvement of organizational performance (Mann and Kehoe, 1994; Maani et al., 1994; Wisner and Eakins, 1994; Adam et al., 1997; Curkovic and Pagell, 1999; Terziovski and Samson, 1999; Gupta, 2000; Romano, 2000; Withers and Ebrahimpour, 2000, 2001; Lee et al., 2001; Singels et al., 2001; Boulter and Bendell, 2002; Dick et al., 2002; Ozgur et al., 2002; Tari and Molina, 2002; Tari and Sabater, 2004; Quazi and Jacobs, 2004. Results show that companies certificated by ISO 9001 have more advantages than not certificated ones, in the fields of using methods of technological managements, quality management controls, poor quality reasons and quality control. Romano (2000) identified statistically significant progress in the fields of quality results and reliability of the production systems as well as quality performance after organization was certificated by ISO 9001. He also noted that after the ISO 9001 certification costs due to poor quality decreased much. As for the sector of the services, Dick et al. (2002) concluded that the ISO 9001 certification has a significant impact on the perception and evaluation of the quality. Although, according to data of number of studies, there is positive connection between ISO 9001 certification and business performance/ fulfilment, as just mentioned, however the group of authors did not provide enough evidence to justify such a connection (Terziovski et al., 1997; Quazi et al., 2002; Conca et al., 2004). Terziovski et al. (1997) results showed that having or not having ISO 9001 does not have any influence on effectiveness and quality aspect of the company performance. Quazi et al. (2002) have concluded that there was no connection between statistically significant ISO 9001 certification status, quality management practices and quality results. However, it seems that there is a strong connection between the certification motivation of the companies and achieved relevant results. If the companies respond to external pressure to become certificated, ISO 9001 certificate itself may become the primary goal, the simplest ways are used and therefore limited internal progress of the performance is achieved.

According to ISO 9001 and TQM (total quality management) they complement each other or are independent from each other? Although there are many scientific publications related to TQM, there is not much of the companies that have implemented TQM, when registered as having ISO 9001.

Escanciano et al (2001) foresaw that companies, which have already implemented or intended to implement TQM were those which had ISO 9001 certification mainly because

of internal reasons or which had ISO 9001 certification for a long time. Interviewed companies use TQM very limitedly. Most of the attention they paid to the needs of the customers by expanding market share and applying cost reduction initiatives.

As for the relation of ISO 9001 implementation and further development of model application, there are three different approaches :

1. **The most common approach says that ISO 9001 certification has to be the first step. It has to be the basic to the following implementation of total quality philosophy** (Escanciano et al., 2001; Gotzamani and Tsiotr, 2001; Magd and Curry, 2003). Idris et al. (1996) claimed that interviewed companies have identified ISO 9001 certification as first step of achievement to implement TQM. According to Magdo and Curry (2003), ISO 9001 can be implemented firstly because of achievement to have stable and consistent work of the organization, so that implemented TQM later could increase employee motivation and productivity and therefore the overall success and efficiency of the organization could be ensured. Many benefits of the certification process are experienced by those companies which often use quality assurance techniques, more favourable to TQM (Escanciano et al., 2001).

2. **Sun (2000) and Dwyer (2002) indicate that ISO 9001 certification can not be evaluated as approach independent from TQM. Both methodologies should be integrated and implemented together.** ISO 9001 is not a substitute for TQM, but both methods should be fully and systemically implemented and integrated (Sun, 2000). The main conclusion of Dwyers (2002) is that business excellence models and the ISO 9001 standard can and should be combined, rather than compete with each other.

3. **Other authors do not indicate any connection which could exist between ISO 9001 standard implementation and TQM application.** Given results of Rahman (2001) showed that there was no big difference of influence of TQM practice on performance of companies which have ISO 9001 certification and on companies which do not have it. Martinez-Lorente ir Martinez-Costa (2004) concluded that the best strategy can be to implement TQM without ISO 9001.

The review of the literature revealed that there are some important research made on ISO 9001 standards. Both, academics and practitioners were able to distinguish basic ISO 9000 problematic issues, used methodologies and techniques of used literature. However, several problematic aspects are carefully studied by different scientists. Although, different scientists provide the same conclusions, some of the research results are controversial, specifically- for ISO 9001 influence on financial performance of the companies and relation between ISO 9001 certification and TQM application.

ISO 9001 is global phenomenon and if this standard was carried out properly, understood and not used only as marketing and advertising tool, it seems that companies which have certificates would get much more internal and external benefits from it.

ISO 9000 certification occurs by improving quality system. Since the quality system matures over time, the difference, which can be created for organization by ISO 9000 standards, decreases. Some researchers claim that perceived benefits of ISO 9000 decreases over time(Terziowski et al., 2003; Casadesus and Karapetrovic, 2005).

Why do managers misunderstand the certification of ISO 9000 uses? One possible explanation is that managers fail to distinguish compliance and performance requirements.

ISO 9000 certification is requirement of the compliance, indicating that the organization systems are potentially capable. On the other hand, compliance requirements require to indicate realistic goals, which could be achieved by the employees capable and willing to use ISO 9000 quality certification system. A more detailed explanation is given by Askey and Dale (1994), who investigated the attitude and behaviour changes of managers in the organizations certificated under ISO 9000.

According to Terziovski et al. (1997), ISO 9000 certification status can not predict the performance effectiveness of the organization or quality of products/ services. Quazi et al., (2002) claim, that ISO 9000 certification status relation with quality management practice or quality results is statically insignificant.

In spite of above mentioned contradictions, researches agree that ISO 9000 certification use highly depends on certification motivation (Sampaio et al., 2009). According to Hano et al (2007), if organizations are looking to the ISO 9000 certification as the ultimate goal, after certification they tend to return to the traditional practice. Such organizations are not able to enjoy the potential benefits of ISO 9000 certification (Askey and Dale, 1994).

Researches do not agree on the fact which claims that use of ISO 9000 certification is decreasing over the time (Sampaio et al., 2009). However, the decreasing use can not be considered as a weakness of ISO 9000 standards. ISO 9000 certification is important for implementation of a main quality system. It is worth noting that the ISO 9000 implementation, with internal motivation, inhibits negative factors.

Literature review shows that ISO 9000 certification provides benefits for business, but should be regarded as the part of continuous improvement process, but not as a ultimate goal. As important factors are considered to be motivation of ISO 9000 certification and organizational quality culture, but there is a lot of empirical evidence linking them with business results in the context of ISO 9000 certification. Therefore, the identification of the interfaces of auditing type and its making, quality culture, certification motivation and business value was main purpose of this article. Based on above mentioned considerations, the question raised in this memoir is: „ Does the continuous improvement strategy increase the benefits of the business certificated under ISO 9000?“

Whatever the initial goals of creating ISO 9000 standards are, they are implemented in organizations because of various benefits. In addition, in various countries the motives of implementing quality management system based on ISO 9000 standards are very different.. Organizations implemented ISO 9001 standards firstly in order to increase the effectiveness of existing quality management system, also because of the pressure of competitors and foreign partners and because of desire to increase or maintain their market share (Magd and Curry, 2003).

There are many definitions of culture , each different, depending on the field of study . However, most of them defines culture as a model agreement , material or moral , adopted by the society (corporation , group or team) as an acceptable way to solve problems . That is why culture can be added to any institutionalized methods and implicit beliefs, norms and values, and assumptions that determine behaviour (Ahmed et al., 1999). So culture is a key factor which determines success of desire to develop needed comitment for any change (Kotter and Heskett, 1992). Quality culture is a key factor in a successful total quality management program (Westbrook, 1993). Organization with a “quality culture” can be defined as an organization, „with clear values and beliefs that promote total quality

behaviour „(Linklow, 1989). The change of common culture or organizational culture is becoming more recognized as one of the initial conditions for successful implementation of total quality management (Hildebrandt et al., 1991).

Most famous quality experts, such as Deming, Juran and Crosby, acknowledge the importance of the right quality. Their studies identify a number of cultural elements, which has to be changed in order to maintain continuous quality improvement philosophy. They highlight the importance of quality culture creation by changing the quality understanding and approach to the quality as the necessary condition of big quality improving efforts (Sommerville and Sulaiman, 1997). Therefore, changing culture partly is the goal of total quality management itself, but in many cases also a necessary condition of attempts to implement TQM (Pike and Barnes, 1994).

Researches have shown that TQM is likely to fail during 18- 24 months, regardless of the method applied (Smith et al., 1993). One of the common reasons of TQM failure is company's cultural status. TQM efforts, if not complied with organizational culture, will be fruitless (Dean and Evans, 1994; Adebajo and Kehoe, 1998). Egan's construction rethinking report (Egan, 1998) highlights the importance of industry need to make changes in its culture and structure, because this determines the progress of quality and safety. However, the culture change decision is not easy, as most of the people do not understand what exactly it means and how it should be achieved (Smith et al., 1993).

Williams et al. (1993), Adebajo and Kehoe (1999) decided that although the cultural problems are understood better, there is little attention paid to practical everyday processes which take place in developing, managing and changing organizational culture. While each organization has a unique culture, it is accepted that certain elements generally define a culture of quality. There are ten (10) important culture elements that, how basically agree TQM specialist, have to be presented to organizations, which complement TQM implementation with their culture (Ahmed et al., 2005; Haupt and Whiteman, 2004; Rita, 2003; Bubshait 2000, Ngowi, 2000; Zhang, 2000; Adebajo and Kehoe, 1999; Dellana and Hauser, 1999; Shammi-Toma et al., 1996, Ahir et al., 1996). Elements include leadership and top management commitment, customer management, training and education, teamwork, people management and authorization, supplier partnership, quality planning and strategy, process management, rewards and recognition and effective communication.

Creating the four-quadrant model

In order to ensure structure basics of analysis of customer organizations, there was Terziovski et al. (1997) model applied, according to which customer organizations were divided into four groups. It is reasonable to expect that relations between organizations, which have stronger quality cultures, and quality auditors and their expectations will be different. The second key distinguishing factor- the value obtained from the ISO 9000 certification- was used in order to relate value with quality culture, or, in other words, effectiveness with continuous improvement. This kind of allocation is based on an assessment of the organization's quality culture as strong or weak (i.e., based on the average of the five quality cultural factors) and whether the organization foresaw what kind of ISO 9000 use there will be will be- small or not (i.e., based on the averages recorded during two benefit factors of certification). That is why, there was made four-quadrant model, which is shown in the figure.

The resulting model presented four separate groups, according to which it was possible to check most of the hypotheses, which present a clearer image of relations, characteristics and expectations in identified separate organizational groups.

<p style="text-align: center;">Quadrant, type 2 <i>A significant benefit from TQM, which has a weak quality culture</i></p>	<p style="text-align: center;">Quadrant, type 4 <i>A significant benefit from TQM, which has a strong quality culture</i></p>
<p>Key factors:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QMS implemented based on internal motives, in order to improve internal processes; • Competitive advantage; • Orientation to business processes; • Focus on results; • The explanation of advantages to main internal and external groups; • Cultural changes affected the organizational values related to products and services 	<p>Key factors::</p> <ul style="list-style-type: none"> • TQM implemented based on both, internal and external reasons; • The decision of top management; • Quality vision formulation; • Appropriate human resources were allocated to support the change; • Consumer orientation; • Continuous improvement; • Description of new core values/ beliefs, so that changes would be successful; • Members of organization have the opportunity to participate in all the changes; • Recognition and reward for those, who behave properly;
<p style="text-align: center;">Quadrant, type 1 <i>Weak use from QMS, which has a weak quality culture</i></p>	<p style="text-align: center;">Quadrant, type 3 <i>Weak use from QMS, which has a strong quality culture</i></p>
<p>Key factors:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QMS implemented based on external motives as a marketing tool; • Customer requirement and/ or pressure; • Condition to compete in the sector; • Menkas vadovybės palaikymas; • The system is implemented only by the efforts of quality manager; • Cultural changes affected the organizational values related with the competitors. 	<p>Key factors:</p> <ul style="list-style-type: none"> • QMS implemented based on motives of increasing quality culture; • Improvement of an organizational communication; • Improving the public image of the organization ; • Market share maintenance; • Recognition and reward for those, who behave properly; • Cultural changes affected the organizational values, related with the customer.

The methodological basis of the empirical research

Research object. Empirical research object is motives of the quality management system implementation in the organizations and factors of the received benefits and quality culture in the organization.

The goal of the empirical research. The goal of the empirical research is to identify how motives and received benefits of quality management system implementation are distinguished on theoretical research basis influence quality culture in the organization .

Tasks of the empirical research. In order to research objective, these tasks were set:

Identify key issues and distinguish the elements which required the most of human resources for organizations during ISO 9001: 2000 standard implementation.

Assess the key motives and benefits of ISO 9001 standard implementation in companies certificated in Lithuania.

Compare key motives and benefits of ISO 9001 standard implementation in companies certificated in Lithuania according to ownership form, size of the organization and development duration of quality management system.

To examine the factors of quality management system creation in the organization and compare them according to ownership form, size of the organization and development duration of quality management system.

Identify interfaces between motives to implement quality management system in the organization, visible benefits and quality culture.

Analyze the influence of quality management system and principles of separate total quality management (TQM) on organizational quality culture development.

The hypotheses of empirical research:

H1. There is a significant and positive relation between quality management system implementation motives and received benefits.

H2. There is a significant and positive relation between quality management system implementation motives and quality culture.

H3. There is a significant and positive relation between received benefits, when implementing quality management system, and quality culture.

H4. There is a significant relation between separate quality management principles and quality culture.

Period of the empirical research. The research was conducted in June- September, 2013. Respondents were selected using the list of companies, which implemented certificated quality management systems, located in the official website of Department for Standardisation of the Lithuania (data was provided by the certification companies). According to the data given in the 1st of the September, 2013, there were 1. 468 companies which had quality management systems certificated in Lithuania. A questionnaire survey was concluded online, using the website of online questionnaire surveys www.apklausa.lt, in order to maximize the number of companies. The created link of the survey was sent to a 1.400 companies by e-mail.

Empirical research methods

For implementation of research goal and tasks quantitative survey was chosen.

Questionnaire survey method was applied in order to collect the data of the quantitative empirical research. This method allows easily formalizing collected data, to measure attributes of the research objects and assess their relations by using the data. The questionnaire is structured in that way that the quality level of each researched object was identified (i.e., motives to get quality management system in the organization, interfaces of visible benefits and quality culture and „strength“ of a quality culture in the organization). During the empirical research the ordinal scale was used, it reflects quality dynamics of measured attribute (see Appendix.). After measuring the quality dynamics of each attribute it is possible to assess all interrelations of the attributes. We will discuss each question block. During the theoretical research the main motives and benefits of ISO standards implementation in the organization were distinguished.

To fulfil research tasks the survey was created (see Appendix 1). Main fields distinguished in the survey, after conducting the literature research:

1. Main problems and elements, that required the most of human recourses for ISO 9001 implementation;
2. ISO 9001 standard implementation motives in Lithuania;
3. Certification benefits to organizational performance;
4. Organizational quality culture;

CONCLUSIONS

1. It was identified that during the ISO 9001 standard implementation inner resistance was faced, however, there was not faced with fulfilment time and participation of top managers. It was found that during ISO 9001 standard implementation most of the human resources was required by documentation and document control, internal audits, quality system, corrective and preventive factors.
2. To implementation of ISO 9001 standards was led by these internal motives: improvement of productivity and/ or efficiency, reduction of incidents, rejections and resentments, improvement of the processes and procedures, improvement of the product and/ or service, a step of full quality control, top management decision. The external motive- the desire to improve image of the organization, be a role model for the suppliers, the condition to compete in the sector, market share maintenance and/ or increase- mostly led to the implementation of the ISO 9001 standards. Internal motives led more to the implementation of the ISO 9001 standards in the organizations than external ones.
3. Internal motives similarly encouraged to implement ISO 9001 standard in the companies of the public and private sector. External motives mostly led to implement ISO 9001 standards in the private sector companies. Internal motives mostly led to implement ISO 9001 standards in small companies, which have up to 50 employees, at least- companies which have 50 to 249 employees. External motives similarly encouraged to implement ISO 9001 standard in all companies of a different sizes.
4. After implementing the ISO 9001 standards the biggest internal benefits were improved processes and procedures in the organization, improved quality of the

products and/ or services, improved the customer services. The employees started to better understand quality, there was a reduce of the incidents, rejections and complaints, improved work environment, increased productivity and/ or efficiency. After implementing the ISO 9001 standards in the organization the biggest external benefits were customer satisfaction, improvement of the organization image in the market. There also appeared a bigger competitive advantage. After implementing the ISO 9001 standards, the number of customer audits decreased (the assessment average- 2,23), there was no expansion into international markets. After implementing ISO 9001 standards in the organizations there was received more internal than external benefits.

5. The internal motives mostly encouraged to implement ISO 9001 standards those companies which have been developing quality management system for 1-3 years, at least- those companies which have been developing quality management system for 10 and more years. External motives mostly encouraged to implement ISO 9001 standards those companies, which have been developing quality management system for 1-3 years, or 7-9 years, and at least- those companies, have been developing quality management system to a year.
6. In the public and private sector companies, after implementation of the ISO 9001 standards, there was similar internal benefits, the bigger external benefits were seen in the private sector companies. After implementing ISO 9001 standards, in companies of different sizes both, internal and external benefits were similar. The biggest internal and external benefits after implementation of ISO 9001 standards was received in the companies which have been implementing quality management system for 1-3 years. The smallest internal and external benefits were in those companies which have been implementing quality management system to a year.
7. Most importantly that creation of the quality culture system would be supported, that quality vision would be created, „behaviour“ was distinguished as also important factor. In both, public and private sector companies, all factors of quality culture creation are equally important: organization's vision, management practice, maintenance of systems in the organization, motivation ad reward, communication in the organization, behaviour.
8. The factor of motivation and reward, communication in the organization in the time of creating the quality culture is important to companies which have up to 50 employees and to companies which have over 500 employees. In the time of quality culture creation communication is most important in companies which have 250- 500 employees. Vision of quality, management practice, maintenance of the systems, behaviour in the time of creating quality culture is equally important to a companies of a different sizes. Management practice is most important in companies which have been developing quality management system for 1-3 years. Communication in organization, behaviour are most important to companies which have been developing quality management system 1-3 years or 4-6 years. Quality vision, maintenance of the systems, motivation and reward are equally important to those companies which have been implementing quality management system for a different period of time.

9. Quality culture is equally important to public and private sector companies, companies of a different sizes, for companies which have been developing the quality management system for a different period of time.
10. A statistically significant positive correlation was identified between internal motives and these quality culture factors: management practices , communication in the organization , quality culture and behaviour. The positive statistically significant correlations were identified between external motives and these quality culture factors: quality vision, management practice, communication in the organization, behaviour. In presence of stronger internal motives to implement quality management system in the organization, in the process of quality culture creation management practice, communication in the organization and behaviour also got stronger. In the presence of stronger external motives, in the process of quality culture formation management practice, communication in the organization and behaviour also got stronger.
11. It is also identified, that in the presence of stronger external and internal motives to implement quality management system in the organization, more actively created quality culture in the organization. Factors of the support of the systems, motives and reward are not related with internal or external motives. In case of stronger external use, in the process of the quality culture formation the bigger importance gets to management practice, communication in the organization and behaviour. It is identified, that in case of internal and external benefits after implementing the quality management system more actively created quality culture in the organization.
12. The biggest influence on quality culture in the organization is made by continuous improvement, understood not as organization's restriction with achieved results, but as continuous efforts to achieve better results in the field of performance quality, orientation to the customer, understood as continuous organization's efforts to satisfy the needs of internal and external customer as good as possible, also the commitment of leaders is considered as continuous responsibility of organization management to achieve good quality, the inspiration of employees with personal example.
13. The strongest correlation relation with quality culture has key principle of TQM called „Consumer orientation“. Moderate correlation relations with quality culture have key principles of TQM called „Total participation“ ($r = 0,563$; $p = 0,000$), „Continuous improvement“, „Focus on results“. Weak correlation relations identified between quality culture and TQM basic principles called „Consumer orientation“, „Commitment of leaders“.

RECOMMENDATIONS

1. In order to achieve bigger benefits of the QMS and quality culture development in the organization, it is recommended to implement QMS based on both, internal and external motives, to clearly define the core values, provide recognition and reward for those, who behave properly.

2. To clearly define quality policy and tools of quality policy implementation, which encourage to improve and develop quality culture continuously.
3. All levels of management should be ensured that all QMS implementation and quality culture development tools in the organization are planned, fulfilled and maintained.
4. To involve all employees of the organization to quality management system implementation process, in this way allowing them to contribute to the quality creation in the organization.
5. To invest in employee education and training by improving staff qualification and strengthening their personal and professional qualities, in this way the quality culture understanding and entrenchment in the organization would be strengthened.
6. By implementing quality management system in the organizations pay more attention to internal and external motives: improve productivity and/ or efficiency, processes and procedures, quality of the product and/ or service, go towards full quality control, improve image of the organization, also to be a role model to the suppliers, have condition to compete in the sector, maintain and/ or increase market share.

LIST OF PUBLICATIONS

1. Kaziliūnas, A.; Vyšniauskienė, L. 2014. Impacts of different quality management systems implementation pattern on its performance outcomes. *Intellectual Economics* 7(5)
2. Vyšniauskienė, L. 2014. Kokybės vadybos sistemų diegimo Lietuvos organizacijose motyvai ir nauda. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. *Scientific Journal*. 2014, 36 (1).

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION

First name, family name: LINA VYSNIAUSKIENE
Date of Birth: 23rd of February, 1976
E-mail: lvysnia@yahoo.com

EDUCATION

Since 2005 Doctoral studies (direction of management and public administration), Mykolas Romeris University (hereinafter – MRU), Faculty of Politics and Management, Institute of Management

In 2000 Law Master’s Degree : Law and Management Master’s full-time studies, Faculty of State Management, Law Academy of Lithuania (LTU)

In 1998 Law Bachelor’s Degree: Law and Police Activities Bachelor’s full-time studies, Police Academy of Lithuania

WORK EXPERIENCE

Since 2001 until now Mykolas Romeris University (MRU): assistant, Management Institute, Faculty of Politics and Management

PROFESSIONAL DEVELOPMENT

In 2013 Participation in scientific management conference EURAM 2013

 Qualification improvement: „Innovative methods of studies teaching, preparation technologies of study objects“

 Qualification improvement: „ Techniques of problematical training, graphical visualization“

In 2008 Scientific stay. Administration of Vilnius City Municipality Purpose- the policy of quality services

- In 2008 „Quantitative and qualitative methods of scientific researches“ EIP/VVD/03/15-88
- „The improvement of the pedagogical competencies of the high school teachers “ (project code BPD 2004-ESF- 2.4 -03-05/0161). No.74
- In 2001 Conference “Overview of international standards of detention”, Jurmala, Latvia
- In 1999 International conference „Youth against drugs“ Vilnius, Lithuania

Vyšniauskienė, Lina

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ POVEIKIS ORGANIZACIJŲ GAUNAMAI NAUDAI IR KOKYBĖS KULTŪRAI: daktaro disertacija. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014, 247 p.

Bibliogr. 194–202 p.

ISBN 978-9955-19-653-2

Disertacijos objektas – kokybės vadybos sistemų motyvų ir gaunamos naudos poveikis Lietuvos Respublikoje įregistruotų ir veikiančių organizacijų, įsidięusių sertifikuotą ISO 9001 kokybės vadybos sistemą ir įtrauktų į Lietuvos standartizacijos departamento prie Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos oficialius viešus sertifikuotų kokybės vadybos sistemų sąrašus, kokybės kultūrai. Disertacijoje ištirti ir išgryninti ISO 9000 standartų diegimo sąlygos ir motyvai, jų įtaka gaunamai naudai ir kokybės kultūros plėtrai organizacijoje bei parodytos jų sąsajos. Gautos statistiškai reikšmingos teigiamos vidinių motyvų ir vidinės bei išorinės naudos, taip pat išorinių motyvų ir vidinės bei išorinės naudos koreliacijos. Stipriau pasireiškus vidinei naudai, įdiegus kokybės vadybos sistemą organizacijoje, kokybės kultūros kūrimo procese didesnę svarbą įgauna kokybės vizija, valdymo praktika, bendravimas organizacijoje, kokybės kultūra ir elgesys. Parodyta, kad esant stipresnei ir vidinei, ir išorinei naudai, įdiegus kokybės vadybos sistemą organizacijoje, sustiprėja ir kokybės kultūros kūrimas organizacijoje. Remiantis atliktais tyrimais pateiktas keturių kvadrantų modelis. Darbo mokslinėmis išvargomis bei interpretacijomis, empirinio tyrimo rezultatais gali pasinaudoti organizacijos, kurios nori įsidięgti arba jau yra įsidięgusios KVS ir siekia stiprios kokybės kultūros organizacijoje. Darbe pateikta informacija sudaro sąlygas įsivertinti KVS diegimo motyvus, jų gaunamą naudą ir kokybės kultūros lygį bei numatyti tobulinimo sritis.

Dissertation object – the influence of the quality management systems and received benefits on organizations registered and operating in Lithuania, which implemented ISO 9001 quality management system and are incorporated into public lists of certified quality management systems, made by Standardisation Department at the Ministry of Environment of the Republic of Lithuania. Examined and cleared conditions and motives of implementation of the ISO 9000 standards, its influence on received benefits and development of the quality culture in the organizations and their interfaces are shown in the dissertation. There are received statistically significant positive correlations of internal motives, internal and external benefits as well as external motives and internal and external benefits. When internal benefits are stronger, after implementing the quality management system in the organization, in the process of creating the quality culture more important is vision of quality, management practice, communication in the organization, quality culture and behaviour. It is shown that in the case of stronger internal and external benefits, after implementing quality management system in the organization creation of the quality culture in the organization also gets stronger. According to carried out research, four- quadrant model is given. Organizations that want to implement or has already implemented QMS and want to have strong quality culture in the organization can use the scientific insights and interpretations of the study and results of empirical research. The information given in the dissertation allows to evaluate motives of QMS implementation, received benefits and level of quality culture as well as predict improvement fields.

Lina Vyšniauskienė

IMPACT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ON RECEIVED BENEFITS
OF ORGANIZATIONS AND QUALITY CULTURE

Doctoral Dissertation

Maketavo Aušrinė Ilekytė

SL 585. 2014 04 30. 13,1 leidyb. apsk. l.

Tiražas 20 egz. Užsakymas 22 555.

Mykolo Romerio universitetas

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete www.mruni.eu

El. paštas leidyba@mruni.eu

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“

Kareivių g. 13B, Vilnius

Puslapis internete www.kopija.lt

El. paštas info@kopija.lt

Spausdino UAB „Vita Litera“

Kurpių g. 5–3, Kaunas

Puslapis internete www.bpg.lt

El. paštas info@bpg.lt

ISBN 978-9955-19-653-2



9 789955 196532