

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**JURGITA GEČYTĖ**

**KOKYBĖS VADYBOS METODO ISO 9001:2000  
ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS PARAMOS FONDO  
EUROPOS SOCIALINIO FONDO AGENTŪROJE  
„ESFA“**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė  
doc. M. Išoraitė**

**Vilnius, 2009**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**KOKYBĖS VADYBOS METODO ISO 9001:2000  
ĮGYVENDINIMO VERTINIMAS PARAMOS FONDO  
EUROPOS SOCIALINIO FONDO AGENTŪROJE  
„ESFA“**

**Programų ir projektų valdymo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 62603S207**

**Vadovė  
Doc. M. Išoraitė**

**Atliko  
VSPmn8-01 gr. stud.  
J. Gečytė**

**VILNIUS, 2009**

## TURINYS

<b>ĮVADAS .....</b>	<b>7</b>
<b>1. KOKYBĖS VADYBOS SAMPRATA.....</b>	<b>9</b>
1.1. Kokybės raida ir kokybės vadybos samprata.....	9
1.2. Visuotinės kokybės vadyba .....	13
<b>2. ISO 9000 KOKYBĖS VALDYMO ŠEIMOS STANDARTAI.....</b>	<b>18</b>
2.1. Standartizavimo procesas .....	18
2.2. ISO standartų esmė ir raida pasaulyje .....	20
2.3. ISO 9000:2000 šeimos standartų sudėtis.....	22
2.4. Kokybės vadybos sistemų įgyvendinimas .....	25
2.5. ISO kokybės valdymo standartų diegimo patirtis Lietuvoje .....	29
2.6. Problemos diegiant ISO standartus .....	31
<b>3. PARAMOS FONDO EUROPOS SOCIALINIO FONDO AGENTŪROS VEIKLOS ANALIZĖ.....</b>	<b>34</b>
3.1. Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros veikla.....	34
3.2. Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros organizacinė struktūra.....	37
3.3. Kokybės vadyba Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūroje .....	38
<b>4. KOKYBĖS VADYBOS ISO 9001:2000 STANDARTO ĮGYVENDINIMO „ESF“ TYRIMAS .....</b>	<b>41</b>
4.1. Tyrimo metodika.....	41
4.2. Tyrimo imties charakteristika, organizavimas ir struktūra.....	42
4.3. Tyrimo duomenų analizė .....	44
<b>IŠVADOS IR SIŪLYMAI .....</b>	<b>67</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>72</b>
<b>ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS .....</b>	<b>76</b>
<b>SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA .....</b>	<b>79</b>
<b>SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....</b>	<b>80</b>
<b>1 PRIEDAS. AGENTŪROS ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA .....</b>	<b>83</b>
<b>2 PRIEDAS. ANEKTA ESFA DARBUOTOJAMS.....</b>	<b>83</b>
<b>3 PRIEDAS. ANEKTA KOKYBĖS UŽTIKRINIMO IR KONTROLĖS SKYRIAUS VADOVEI.....</b>	<b>89</b>
<b>4 PRIEDAS. ANKETA ESFA PAREIŠKĖJAMS .....</b>	<b>95</b>

**LENTELĖS**

1 lentelė. Įvairių kokybės apibrėžimų grupavimų palyginimas.....	12
2 lentelė. Du kokybės komponentai.....	13
3 lentelė. Kokybės iniciatyvų raida.....	15
4 lentelė. Priežastys, specialistės ir darbuotojų nuomone, paskatinusios įsidięgti ISO 9001:2000 kokybę užtikrinantį standartą.....	46
5 lentelė. Problemos, su kuriomis susidurta ISO standarto diegimo fazėje.....	48
6 lentelė. ISO standarto diegimo etapai pagal sudėtingumą.....	49
7 lentelė. Specialistės nuomone, pasiekta nauda.....	50
8 lentelė. Kodėl organizacijos netiki ISO standarto nauda.....	53

## PAVEIKSLAI

1 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas.....	16
2 pav. ISO 9000 vadybos sistemų raida pasaulyje 1993 – 2004 metais.....	22
3 pav. ISO 9001:2000 sertifikatų skaičius pasaulyje 2002 – 2004 metais .....	24
4 pav. Procesų jungimo į kokybės sistemą modelis.....	26
5 pav. ISO 9000 kaip pagrindas siekiant visuotinės kokybės vadybos.....	29
6 pav. ISO 9000 sertifikatus turinčių įmonių kiekis Lietuvoje 1993 – 2005 metais.....	29
7 pav. Sertifikatų kiekis naujosiose ES šalyse narėse 2006 metais.....	30
8 pav. ESF veiklos proceso schema.....	37
9 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar teko prisidėti prie ISO standarto įgyvendinimo?“ pasiskirstymas (proc.).....	48
10 pav. Darbuotojų nuomone, pasiekta nauda (proc.).....	50
11 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar ISO standartas yra naudingas tik klientui, o organizacijai tai didžiulė papildoma našta?“ pasiskirstymas (proc.).....	53
12 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas (proc.) .....	54
13 pav. Respondentų amžius (proc.) .....	54
14 pav. Darbuotojų darbo stažas (proc.).....	54
15 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar žinojo, kad ESFA sertifikuota pagal ISO9001:2000 standartą?“ pasiskirstymas (proc.) .....	55
16 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar standartizavimas yra tinkama priemonė siekiant užtikrinti veiklos kokybę?“ pasiskirstymas (proc.).....	55
17 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar aiškios ESFA veiklos procedūros?“ pasiskirstymas (proc.).....	56
18 pav. Procedūrų pagalba kasdieninėje veikloje (proc.).....	57
19 pav. Procedūrų trūkumai (proc.).....	58
20 pav. Pasiūlymai tobulinant veiklos procedūras (proc.).....	59
21 pav. Procedūrų įtaka kokybės gerinime (proc.).....	60
22 pav. Bendradarbiavimo metai su ESFA (proc.).....	61
23 pav. Įgyvendintų projektų skaičius (proc.).....	61
24 pav. Teikiamų paslaugų kokybė (proc.).....	62
25 pav. Darbuotojų kompetencija/profesionalumas (proc.).....	63
26 pav. Darbuotojų komunikacija (proc.).....	64
27 pav. Trūkumai ESFA veikloje (proc.).....	64
28 pav. Siūlymai ESFA veikloje (proc.).....	65
29 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar jaučiamas ESFA veiklos procesų tobulėjimas?“ pasiskirstymas (proc.).....	65

**SANTRUMPOS**

Agentūra – Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra

BVM – Bendrojo vertinimo modelis;

ESFA – Europos socialinio fondo agentūra

ESF – Europos socialinis fondas;

ES – Europos Sąjunga

ISO – tarptautinė standartizacijos organizacija (angl. International Standardization Organization);

KUKS – Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyrius;

MP – Mokėjimų prašymai

SADM – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija;

ŠMM – Švietimo ir mokslo ministerija;

TK – technikos komitetas;

VKV – Visuotinės kokybės vadyba;

VRM – Vidaus reikalų ministerija

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Daugelis mokslininkų ir praktikų patvirtina, kad XXI amžiuje kokybė yra vienas iš pagrindinių sėkmę įtakojančių veiksnių. Pasaulio ekonomikos globalizacija ir tarptautinės prekybos plėtra lemia sparčius kokybės kaip pagrindinio organizacijų ir jų produktų konkurencingumo elemento internacionalizavimo procesus. Siekdama užsitikrinti perspektyvą, kiekviena organizacija ieško savo konkurencinio pranašumo. Konkurencinį pranašumą šiandien organizacijos įgyja siekdamos valdyti kokybę. Siekiant didinti organizacijų veiklos rezultatyvumą, užtikrinti prekių ar paslaugų kokybę, šalinti tarptautinio verslo technines kliūtis, įvairiose šalyse vis plačiau naudojami bendrieji kokybės standartai, unifikuojama ir plėtojama kokybės vadybos sistemų ir modelių įvairovė, tobulinamas jų turinys, universalus pritaikomumas, vertinimo ir sertifikavimo procedūros. Statistiniai duomenys rodo, kad pats populiariausias pasaulyje metodas kokybei užtikrinti yra tarptautiniai ISO 9000 šeimos standartai. Organizacijos, diegiančios šį standartą tikisi, kad įdiegta kokybės vadybos sistema pagerins organizacijos veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą atsižvelgiant į visų suinteresuotų šalių poreikius.

**Probleminis klausimas.** ISO 9000 šeimos standartai pasaulyje diegiami jau nuo 1987 metų, tuo tarpu į Lietuvą šie standartai atėjo 1995 metais, bet aktyvesnis jų taikymas pradėtas tik 2002 metais, todėl ISO standartų diegimas Lietuvoje yra naujas, pakankamai mažai išnagrinėtas procesas. Organizacijos, mąstančios apie ISO standartų įsdiegimo alternatyvą, susiduria su ISO 9000 šeimos standartų praktinio įdiegimo pavyzdžių stoka, t.y. trūksta konkrečių išnagrinėtų praktinių pavyzdžių apie šio standarto diegimo procesą, problemas bei įtaką organizacijos veiklos kokybės gerinime.

Užsienyje moksliniuose žurnaluose vis dažniau pastebimi tyrimai, atskleidžiantys konkrečių įmonių pavyzdžius apie ISO 9000 šeimos standarto įtaką veiklos kokybės gerinime, naudą ar tam tikras problemas. Dėl tokių tyrimų stokos Lietuvoje galima kelti hipotezes, kad:

**1 hipotezė:** organizacijos netiki ISO standartų nauda;

**2 hipotezė:** manoma, kad kokybės vadybos sistema yra naudinga tik klientui, o organizacijai tai didžiulė papildoma našta;

Tokie tyrimai visų pirma yra būtini ir naudingi pačiai organizacijai. Įmonė, siekdama kokybės šių standartų pagalba, turi įvertinti ISO standartų įtaką veiklos gerinime. Tik žinant tobulintinas veiklos sritis, personalo, klientų nuomonę, organizacija galės tobulinti kokybės vadybos sistemą ir taip siekti naudos. Šis magistrinis darbas galėtų būti naudingas organizacijoms, mąstančioms apie kokybės užtikrinimą jų veikloje diegiantis ISO 9001:2000 standartą. Tyrimo duomenys suteiktų ypač naudingų praktinių žinių, įtakojančių jų apsisprendimą ir sėkmingą šio standarto diegimą ir taikymą.

**Darbo objektas** – kokybės vadybos metodo ISO 9001:2000 įgyvendinimas Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūroje „ESF“

**Darbo dalykas** – kokybės vadybos metodo ISO 9001:2000 įgyvendinimo vertinimas Paramos fonde Europos socialinio fondo agentūroje „ESF“

**Darbo tikslas** – įvertinti ISO 9001:2000 standarto įtaką Paramos fondo Europos socialinio fondo Agentūros „ESFA“ veiklos kokybės gerinime.

Magistro baigiamojo darbo tikslui pasiekti keliami tokie **darbo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti kokybės vadybos ir visuotinės kokybės vadybos naudą organizacijos veikloje;
2. Išnagrinėti ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartus;
3. Išanalizuoti Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros veiklą;
4. Atlikti kokybės vadybos metodo ISO 9001:2000 standarto įgyvendinimo „ESF“ tyrimą.

**Tyrimo metodai**:

- mokslinės literatūros analizė, sisteminimas,
- periodinių leidinių, publikacijų analizė;
- interneto medžiagos nagrinėjimas;
- statistinių duomenų analizė;
- dokumentų analizė;
- kiekybinė tikslinių grupių apklausa naudojant anketavimo metodą.

**Darbo struktūra ir apimtis**

Bendra apimtis – 99 puslapiai. Darbą sudaro santrumpos, įvadas, teorinė dalis, susidedanti iš 4 skyrių, metodologinė ir analitinė dalys, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. Darbe pateikta 8 lentelės, 29 paveikslai ir 4 priedai. Literatūros sąrašas – 36 pozicijos. *Pirmame skyriuje* analizuojama kokybės vadybos ir visuotinės kokybės vadybos svarba. *Antrame šio darbo skyriuje* trumpai pristatoma standartizacijos samprata, standartų rūšys bei teikiama nauda. Plačiai nagrinėjama ISO standartų raida pasaulyje ir Lietuvoje, kilmė, principai, aprašomas kokybės vadybos sistemų įgyvendinimas, problemos. *Trečiajame darbo skyriuje* trumpai apžvelgiama „ESFA“ veikla, jos funkcijos, aprašoma jos organizacinė struktūra ir kokybės vadybos politika. *Ketvirtajame darbo skyriuje* aprašomas darbo metu atlikto tyrimo organizavimas ir jo rezultatai. *Išvadose* apibendrinama literatūros analizė ir tyrimo rezultatai, patvirtinamos ar paneigiamos iškeltos hipotezės, pateikiami pasiūlymai.

**Pagrindinės sąvokos:** kokybės vadyba, kokybės vadybos metodai, ISO 9001:2000 standartas, vertinimas, procedūros.



## 1. KOKYBĖS VADYBOS SAMPRATA

### 1.1. Kokybės raida ir kokybės vadybos samprata

Sąvoka „kokybė“ (angl. quality, pranc. qualité, vok. Qualität, ital. qualità, ispan. calidad, portug. qualidade) daugelyje Vakarų Europos kalbų kilusi iš lotynų kalbos žodžio qualis, reiškiančio koks arba iš ko (gaminys) padarytas. Tokia ir buvo pati pirminė kokybės samprata, nusakanti gaminių medžiaginius skirtumus.

Kokybė kelis tūkstantmečius buvo sudedamoji viso pasaulio kultūrų dalis, tačiau ypatingo tyrėjų dėmesio sulaukė tik XX amžiuje. Kokybės vadybos raidą galima suskirstyti į šiuos etapus (Ruževičius, 2005):

- Apie 1 000 000 m. prieš Kristų – kokybės kontrolės dar nėra, nors jau gaminami pirmieji įrankiai;
- Apie 300 000 m. prieš Kristų – paprasčiausios kokybės kontrolės užuomazgos;
- Apie 8000 m. prieš Kristų – pirmieji detalių suderinimo ir tikslumo užtikrinimo metodai;
- 1787 m. – detalių ir mazgų tarpusavio pakeičiamumo diegimo pradžia;
- Nuo 1840 m. – paprasčiausių detalių tikslumo tolerancijos diegimo pradžia;
- Nuo 1870 m. – detalių tikslumo tolerancijos sudėtingesnių priemonių diegimas;
- Nuo 1910 – kokybės inspekcija, siekiant eliminuoti netinkamos kokybės produkciją;
- Nuo 1924 – kokybės valdymas (kokybė užtikrinama naudojant rašytines instrukcijas, standartus, matavimus, grafinius kokybės valdymo metodus);
- Nuo 1950 – kokybės vadyba (šis raidos etapas apima dviejų ankstesnių etapų priemones, statistinius ir kitus kokybės vadybos metodus, kokybės sistemas ir kitas priemones, dedant pastangas tenkinti vartotojų poreikius ir pasiekti adekvatų jų pasitikėjimo lygį);
- Nuo 1980 – visuotinės kokybės vadyba (angl. *Total Quality Management*; šios koncepcijos esmė detaliau aptariama toliau);
- Nuo 2000 – kokybės vadybos sampratos išplėtimas socialinės kokybės, verslo tobulumo, gyvenimo kokybės, partnerystės, ekonomikos valdymo kokybės ir kitais aspektais.

Kaip matome iš kokybės vadybos raidos etapų, noras naudotis geromis prekėmis ir paslaugomis bei atskirti jas nuo blogų yra būdingas žmonijai nuo seniausių laikų. Žmonėms visada rūpėjo kokybė, todėl buvo nuolat ieškoma tinkamų metodų jai pasiekti. Laikui bėgant kokybės samprata kito dėl pokyčių socialinėje, ekonominėje, technologinėje aplinkoje. Produktai ir

paslaugos darėsi sudėtingesnės, kito ir vartotojų reikalavimai, poreikiai, jų informuotumo lygis bei pasirinkimo galimybės.

Pateikiame kelis pavyzdžius, įrodančius, kad kokybės buvo siekiama skirtingose pasaulio vietose, civilizacijose ir kultūrose dar prieš Kristų. Mirusiųjų knyga, kurios seniausia žinoma versija yra XVI a. prieš Kristų. Dalis jos traktuojama kaip pirmoji žinoma instrukcija, kurioje aprašyta mumifikavimo technologija. Kinijoje atkasta „Terracotta“ armija imperatoriaus Qin shi Huang kapavietėje datuojama 210-209 mm. prieš Kristų Armija sudaryta iš molinių figūrų, kurios skiriasi rangais, apranga, šukuosenos. Tokios gamybos apimtys reikalavo didelių organizacijų pastangų bei kokybės kontrolės priemonių. Hammurabi kodeksas (apie 1760 m pr. Kr.) įtraukė ne tik reikalavimus, bet ir drastiškas bausmes už nekokybišką produktą ar paslaugą (Mikulis, 2007).

Kokia kokybės samprata yra šiuolaikinėje visuomenėje? Kokybės samprata yra ir organizacijos vadybos pamatas, todėl prieš gilinantį į kokybės vadybos metodus, sistemas pravartu apžvelgti kokybės apibrėžtis. Kokybė yra į laiko rėmus netelpanti koncepcija. Žmogiškasis kokybės suvokimas slypi tolimiausioje praeityje, gal net prieš milijoną metų žmonijai pradėjus gaminti pirmuosius įrankius. Kokybės sąvoka nuo seno tyrinėjama daugybės akademinė ir verslo sluoksnių atstovų, tačiau dėl universalios kokybės apibrėžimo mokslo ir verslo atstovams iki šiol susitarti nepavyko. Priežastis yra kokybės sąvokos sudėtingumas ir platumas, kuriuos lemia didelė kokybės objektų įvairovė ir kokybės veiksnių bei jos sukeltų problemų gausa (Ruževičius, 2005).

Kokybė gali būti apibrėžiama kaip standartų ir specifikacijų reikalavimų atitikties, tinkamumas naudoti, klientų poreikių patenkinimo laipsnis. Kokybę galima vertinti pagal tai, koki vartotojo poreikių aspektą tenkina produktas. Šiuo požiūriu galima vertinti gaminių funkcionalumą, patikimumą, ar jie atitinka socialinius, ergonominius, estetinius, aplinkosaugos ir ekonominius reikalavimus (Ruževičius, 2005).

Mokslininkų teigimu kokybė ir kiekybė – dvi esminės žmogaus būties charakteristikos. Kokybė yra plati ir įvairiapusė sąvoka. Yra dešimtys kokybės apibrėžimų, jie gali būti klasifikuojami pagal požiūrį į kokybę. Ruževičius išskyrė trijų mokslininkų kokybės apibrėžimus. Nors autoriai sąvokas grupavo remdamiesi savo pačių sudarytais kriterijais, galima pastebėti tam tikrų panašumų (žiūrėti 1 lent.). Apibendrinus visus apibrėžimus, kokybe galima būtų pavadinti produkto ar paslaugos savybių ir charakteristikų visumą, kuri suteikia galimybę patenkinti pareikštus ar suvokiamus vartotojų ar kitų žmonių, kontaktuojančių su produktu ar paslauga, poreikius.

1 lentelė. Įvairių kokybės apibrėžimų grupavimų palyginimas

Garvin, 1984	Dahlgard et al., 1998	Reeves et al., 1994
<b>Viršijanti kokybė (transcendent quality)</b> (absoliuti ir visuotinai pripažįstama remiantis patirtimi)	<b>Išskirtinė kokybė (Exceptional quality)</b> (tradicinių ar aukščiausių reikalavimų patenkinimas ar atitiktis standartams)	<b>Kokybė yra tobulas veikimas (Quality is excellence)</b> (aukščiausių standartų siekimas)
<b>Kokybė pagal produktą (PROduct – based quality)</b> (dėmesys tam tikrų produkto ingredientų kiekiui ar jo savybėms)	<b>Kokybė yra tobulumas ir pastovumas (Quality is perfection or consistency)</b> (tikslus reikalavimų vykdymas, o ne aukštų standartų siekimas)	<b>Kokybė yra vertė (Quality is value)</b> (vartotojų reikalavimų įvykdymas tam tikrose kokybės ir kainos santykio ribose)
<b>Kokybė pagal vartotoją (user – based quality)</b> (subjektyvi, kylanti iš individualių vartotojo polinkių ir poreikių)	<b>Kokybė yra tinkamumas naudoti (Quality is fitness for purpose)</b> (produkto kokybės ir jo paskirties ryšys)	<b>Kokybė yra reikalavimų atitiktis (Quality is conformance to specifications)</b> (kiekybinių reikalavimų vykdymas)
<b>Kokybė pagal gamybos procesą (Manufacturing – based quality)</b> (reikalavimų ir techninių sąlygų vykdymas)	<b>Kokybė yra vertė už pinigus (Quality is value for money)</b> (reikalavimų įvykdymas priimtinomis sąnaudomis)	<b>Kokybė yra vartotojų reikalavimų pasiekimas ir /ar viršijimas (Quality is meeting and/or exceeding customers' expectations)</b> (dėmesys vidinių ir išorinių klientų poreikiams)
<b>Kokybė pagal vertę (Value – based quality)</b> (kokybė už tinkamą kainą)	<b>Transformacinė kokybė (Transformative quality)</b> (nuolatinė plėtra ir kokybės keitimas)	

Šaltinis: Ruževičius, 2005, p. 49

Pagal tarptautinį kokybės vadybos standartą ISO 9000:2000, kokybė apibrėžiama taip: „kokybė – turimų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikties laipsnis“. Reikalavimai dažniausiai nustatomi atsižvelgiant į vartotojų poreikius, todėl kokybę galima būtų apibrėžti kitu trumpu terminu: kokybė – tai vartotojo patenkinimo lygis (Kaziliūnas, 2007). Tam, kad atskleistume kokybės veikimo pagrindą, šį trumpą apibrėžimą reikia išskleisti. Apibrėžimą išplėsti reikia nuo žodžio *vartotojas*. Vartotojas yra asmuo, susidūręs su produktu, procesu arba paslauga. Vartotojai būna išoriniai ir vidiniai. Išoriniai vartotojai – tai ne tik galutiniai naudotojai, bet ir tarpinių grandžių atstovai – pardavėjai arba kiti vartotojai, ne pirkėjai, bet susiję su produktu. Vidiniai vartotojai – tai organizacijos padaliniai ir asmenys, dalyvaujantys produkto gamybos arba paslaugos teikimo procese (Kaziliūnas, 2007).

Teorijoje yra išskiriami du kokybės komponentai, pavaizduoti 2 lentelėje. Visame pasaulyje rinką sudaro gamyba ir paslaugos. Šioje lentelėje labai aiškiai galime matyti, kaip galima „iššifruoti“ žodį kokybę. Kokybę sudaro atitinkamai veiklos sričiai patys svarbiausi komponentai. Siekiant kiekvieno išvardinto punkto, neabejotinai bus pasiekta produkto ar paslaugos kokybė.

**2 lentelė. Du kokybės komponentai**

<b>Gamyba</b>	<b>Paslaugos</b>
<b>Produkto savybės</b>	
Baigtumas Patikimumas Ilgalaikiškumas Patogumas naudoti Paslaugų galimybė Estetiškumas Papildomų savybių ir funkcijų išplėtimo galimybė Reputacija	Kruopštumas Atlikimas laiku Baigtumas Draugiškumas ir paslaugumas Vartotojo norų numatymas Paslaugos teikėjo įgūdžiai Estetiškumas Reputacija
<b>Nedefektiškumas</b>	
Produktas be defektų, be klaidų gabenamas, naudojamas ir aptarnaujamas. Pardavimas, sąskaitų išrašymas bei kiti verslo procesai, įvykdyti be klaidų.	Teikiama ir naudojama paslauga neturi trūkumų. Pardavimas, sąskaitų išrašymas ir kiti procesai atliekami be klaidų.

**Šaltinis:** Kaziliūnas, 2007, p.19

Svarbu paminėti, jog įvertinti produkto kokybę yra kur kas lengviau negu paslaugų kokybę. Norint geriau suprasti paslaugų kokybę, reikia išsiaiškinti paslaugos sampratą ir pagrindines jos savybes. Surasti universalų paslaugos apibrėžimą trukdo šios veiklos įvairovė. Paslaugos sąvoka turi daugelį reikšmių, apimančių veiklą nuo asmeninės paslaugos iki paslaugos kaip produkto sudedamosios dalies. Bandymai suformuluoti paslaugos apibrėžimą parodė, kad tai labai sudėtingas uždavinys. Paprastai apibrėžimuose iškeliami viena ar kelios paslaugų savybės, kurias autoriai laiko universaliomis. Dažniausiai yra akcentuojama, kad:

- paslauga – tai veikla arba veikimo procesas;
- paslauga neapčiuopiama;
- paslauga – tai santykiai tarp tiekėjo ir paslaugos vartotojo arba kliento, tam tikras jų tarpusavio kontaktas.

Iš tiesų teikiant paslaugą, būtent veikla tampa kliento ar vartotojo poreikių tenkinimo priemonė. Teikėjo ir vartotojo santykiai, jų sąveika tampa paslaugos atsiradimo, egzistavimo sąlyga (Vengrienė, 2006).

Įvairių autorių pateiktuose apibrėžimuose neretai akcentuojamas kliento poreikių patenkinimas. Iš tiesų paslauga – tai procesas, susijęs su asmens savybių, būsenų, fizinių ar turtinių galimybių keitimu jo paties pageidavimu. Taip pat labai svarbu pabrėžti tai, jog paslaugą gali atlikti tik kitas asmuo, o ne paslaugos vartotojas (nei valgyti, nei miegoti už kitus negalima, todėl nėra ir tokių paslaugų). Visoms paslaugoms yra būdinga neapčiuopiamumas, heterogeniškumas (kintamumas), gamybos ir vartojimo vienovė, kliento dalyvavimas teikiant paslaugą, neįmanoma jas kaupti ir sandėliuoti, perduoti kaip nuosavybę. Būtent dėl šių priežasčių yra sudėtinga įvertinti paslaugų kokybę.

Apžvelgus kokybės raidą ir jos apibrėžimus, galime teigti, jog kokybės buvo siekiama jau nuo seniausių laikų. Po daugelio tūkstančių metų kokybės prasmė nepakito, priešingai – kokybė tapo konkurencingumo pamatu. Nors autoriai skirtingai įvardija kokybės sąvoka, jos esmė lieka ta pati – koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys tam tikrą veiklą, susijusią su kokybe.

## **1.2. Visuotinės kokybės vadyba**

Pasak Pociūtės (2002), „šiuolaikinis kokybės valdymas yra ilgos evoliucinės raidos nuo senųjų civilizacijų iki mūsų laikų padarinys, nors kokybės valdymo pokyčiai XX a. antroje pusėje įvardijami kaip revoliuciniai. Kokybės valdymo modernizavimą skatino arši konkurencija rinkoje. Konkurencijos patirtis rodė, jog pranašumai galimi tuo atveju, jei produkto ir paslaugos kokybė geriau, greičiau ir visada tenkina vartotojų poreikius“ (p. 19).

Visuotinės kokybės vadyba (toliau VKV) – tai viena iš naujausių vadybos mokslo teorijų, mokomoji disciplina ir praktinių vadybos priemonių sistema. Ji susiformavo apie 1980 metus ir toliau plėtojama (Ruževičius, 2005). VKV – sąvoka, tapusi viena patraukliausių visoje vadybos teorijoje. Ji įvairių autorių apibrėžiama skirtingai, tačiau sutariama dėl to, kad VKV yra plati vadovavimo teorija, apimanti grupę svarbių principų, drauge sudarančių pastoviai gerinamo darbo organizavimo pamatą. Ji analizuoja darbo išteklius – numato, kaip gerinti organizacijai teikiamas medžiagas ir paslaugas, kaip tobulinti visus organizavimo procesus ir tinkamai tenkinti vartotojų poreikius dabar ir ateityje. VKV – procesas be pabaigos. Todėl galima teigti, kad VKV – tai organizacijos kultūrinis išipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius, naudojant integruotą priemonių, metodų ir mokymų sistemą; tai nuolatinis organizacijos procesų tobulėjimas, o jo rezultatas – puikios kokybės produktai ir paslaugos (Krikštaponytė, 2005). Nuolatinis kokybės gerinimas yra pagrindinis VKV siekis.

Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus (Vanagas, 2006). Minėtiems tikslams pasiekti VKV organizacija naudoja suderintą daugiau kaip 100 kokybės vadybos metodų, modelių ir priemonių bei darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemą ir vadovaujasi šiais principais (Ruževičius, 2005):

- organizacijos vadovybės įsipareigojimas kokybės siekimui ir lyderystė (aktyvi ir efektyvi vadovų veikla);
- vadybos dėmesio sutelkimas į organizacijos išorinių ir vidinių vartotojų poreikių patenkinimą ir jo sistemingą matavimą bei vertinimą;
- nuolatinis visų organizacijos veiklos sričių kokybės gerinimas;
- visų organizacijos narių dalyvavimas kokybės gerinimo procesuose (darbuotojų įtraukimas);
- neatitiktųjų prevencijos (o ne tik trūkumų aptikimo ir identifikavimo) sistemos sukūrimas;
- organizacijos vizijos, vertybių, misijos, kokybės politikos ir kokybės įsipareigojimų viešas skelbimas ir besąlygiškas vykdymas;
- kokybės užtikrinimo sistemos organizacijoje projektavimas kaip vientiso ir nenutrūkstamo proceso, sutelkiant pastangas į tai, kad galutinio produkto kokybė yra visų šio proceso ankstesnių etapų laimėjimų rezultatas (procesų vadyba);
- dėmesio sutelkimas į duomenis, faktus ir jų nuolatinę bei sistemingą analizę (faktais paremtas sprendimų priėmimas, kokybės matavimas, kokybės vadybos metodų sistemingas naudojimas);
- rūpinimasis klientų sėkme (vadovavimasis principu „seksis mums, jei seksis mūsų klientams“);
- sistemingas organizacijos narių mokymas ir švietimas, nukreiptas į visų darbuotojų mąstysenos bei įmonės kultūros transformavimą į VKV filosofinę sampratą, metodologijos įvaldymą ir kokybės politikos įgyvendinimą.

VKV principai paprastai sėkmingai reiškiasi praktikoje, kai organizacija lanksti, laiku reaguoja į vartotojų poreikių pokyčius, taip pat greitai, profesionaliai, kolektyvinėmis pastangomis pertvarko valdymo, gamybos, jos aprūpinimo ir kitus procesus. Dėl to veiklos procesai tampa pajėgūs teikti naujos kokybės produktus ir paslaugas. Taigi, VKV principai yra ne tik atskiri, izoliuoti, o glaudžiai tarpusavyje susiję ir vienas kitą remiantys elementai (Pociūtė, 2002).

Svarbu suprasti, kad visuotinė kokybės vadyba yra procesas, integruojantis visas įmanomas kokybės vadybos sistemas, priemonės, metodus, procesus. Metodų, priemonių, sistemų taikymas organizacijose yra neribojamas, tai priklauso nuo organizacijos sukurtos visuotinės kokybės vizijos, kuriai pasiekti ir bus diegiamos pasirinktos sistemos, metodai ir panašiai. VKV tikslas – nuolat siekti kokybės. VKV priemonės, metodai, sistemos bus aptartos ir išanalizuotos tolimesnėje darbo eigoje.

Pateiktoje 3 lentelėje Zairi (2002) pavaizduota, kaip vystėsi kokybės iniciatyvos nuo kokybės kontrolės iki visuotinės kokybės vadybos.

**3 lentelė. Kokybės iniciatyvų raida**

Kritiniai sėkmės veiksniai			
1960-1970	1970-1980	1980-1990	1990 iki dabar
Produkto testavimas Statistika Nusiskundimų registravimas	Kokybės užtikrinimo programos Procesų aprašymas ir klasifikavimas Kokybės užtikrinimo standartai	Kokybės vadovai Procesų vadovai Programinės įrangos kokybės užtikrinimas Visų darbuotojų atsakomybės už kokybę nustatymas Kokybės užtikrinimo standartai ISO 9000	Vartotojų patenkinimas Strateginis planavimas Žmonių pokyčių valdymas Procesų tobulinimas Poveikis visuomenei Kokybės apdovanojimai Veiklos matavimas
<b>Kokybės kontrolė</b>	<b>Kokybės užtikrinimas</b>	<b>Kokybės valdymas</b>	<b>Visuotinė kokybės vadyba</b>

Šaltinis: Zairi, 2002, p. 1164

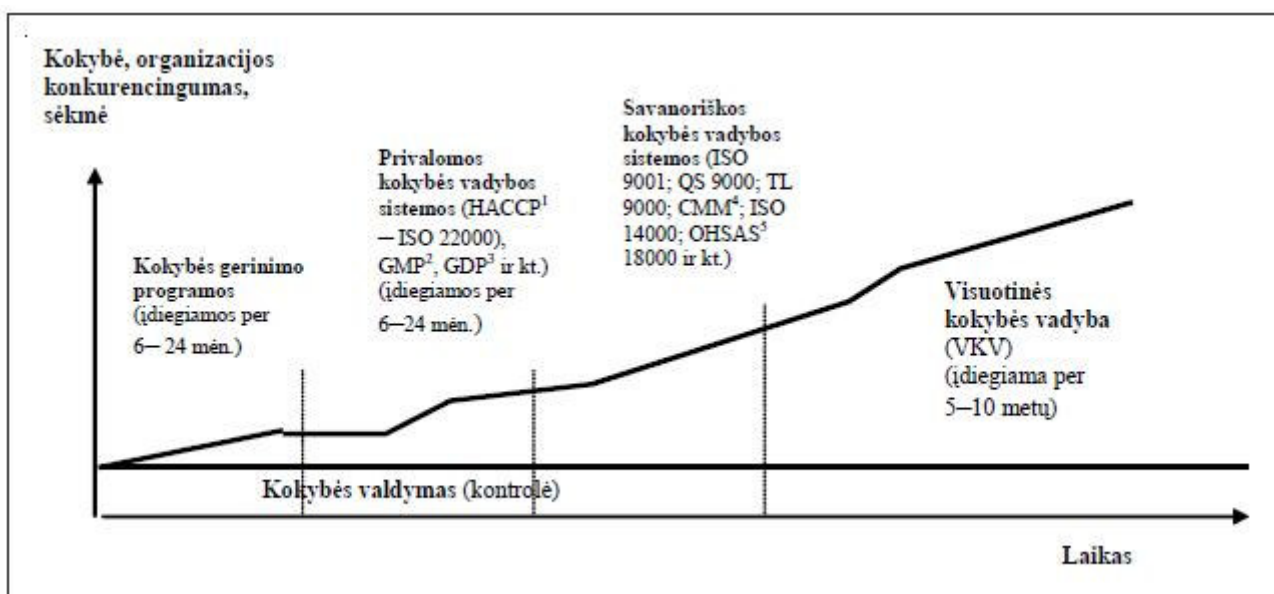
Dėl įvairiausių socialinių, ekonominių, politinių priežasčių kiekvienam etapui būdingos skirtingos kokybės iniciatyvos, kurios palaipsniui padėjo pagrįdą kurtis kokybės vadybos metodams, sistemoms. Svarbu paminėti 1990 – tuosius metus, nes didėjo ISO 9000 šeimos standartų pripažinimas, naudojimas jais. ISO 9000 šeimos standartai, kuriuos autorė aptars kitame šio darbo skyriuje, yra bendras kokybės vadybos standartas ir kokybės užtikrinimas, kuris tinka bet kokio tipo organizacijai (mažai ir didelei) bet kokiame ekonomikos sektoriuje (Zairi, 2002).

Visuotinei kokybės vadybai, kaip anksčiau buvo minėta, galima pasirinkti įvairius kokybės vadybos modelius ar sistemas. Kokybės vadybos modelių ir metodų (toliau tekste bus vartojamas apibendrintas terminas „modeliai“) pasirinkimas yra labai platus. Jis priklauso nuo įstaigos pobūdžio (privati / viešoji), teikiamų paslaugų specifikos (administracinės paslaugos, švietimo,

sveikatos, gamybos, paslaugų sferos) kokybės supratimo pačioje įstaigoje (į produktą / gamybą / vartotoją). Apsisprendimas taip pat turi priklausyti nuo to, kokių rezultatų siekiama diegiant atitinkamą modelį. Galima siekti nustatyti įstaigos veiklos stipriąsias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus, sukurti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą ir kt. (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną: ataskaita, 2008).

Labiausiai paplitę kokybės vadybos modeliai yra ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai, Europos kokybės vadybos fondo (angl. – European Foundation for Quality Management) tobulumo modelis ir jo pagrindu sukurtas Bendrasis vertinimo modelis (angl.- Common Assessment Framework). Kiti kokybės vadybos modeliai, tokie kaip Subalansuotų veiklos rodiklių modelis (angl. – Balanced scorecard), Šeši sigma (angl.- Six Sigma), Lean ir kiti metodai yra mažiau populiarūs (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną: ataskaita, 2007). ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai bus plačiai nagrinėjami antrame šio darbo skyriuje.

Visą šiame skyriuje išnagrinėtą medžiagą apibendrina 1 paveikslas. Galima teigti, kad kokybės vadyba išsirutuliojo į visuotinę kokybės vadybą, kurios esmė – nuolatinis, ilgai trunkantis tobulėjimas. Visuotinės kokybės vadybos priemonės yra įvairios kokybės vadybos sistemos ir metodai, kurie yra tiek savanoriški, tiek privalomi. Sistemingas kokybės vadybos metodų diegimas užtikrina organizacijai konkurencingumą ir sėkmę.



1 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas



- 1 **HACCP** (ISO 22000) – Hazard Analysis Critical Control Points / RVASVT – Rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų sistema
  - 2 **GMP** – Good Manufacturing Practice / GGP – Geros gamybos praktika
  - 3 **GDP** – Good Distribution Practice / GPP – Gera platinimo praktika
  - 4 **OHSAS** – Occupational Health and Safety Management System / DSSVS – Darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistema
  - 5 **CMM** – Capability Maturity Model / GBM – Gebėmų ramos modelis
- Šaltinis: Ruževičus, 2005

Europos Sąjungos šalyse kokybės vadyba jau seniai įvertinta kaip pagrindinis „arkliukas“ siekiant įmonės konkurencingumo didinimo, darbuotojų ir vartotojų lūkesčių patenkinimo. Nors jau 1996 m. visuotinės kokybės vadybai Lietuvoje įgyvendinti veikia Nacionalinė kokybės programa, tačiau Lietuvai 2004 m. įstojus į Europos Sąjungą, visuotinės kokybės vadybos sąvoka kasmet įgauna didesnę susidomėjimą, pripažinimą. Tai įtakoja tai, kad jog Lietuvos privačios ir viešosios įstaigos gali dalintis gerąja patirtimi, mokytis iš Europos Sąjungos šalių laiko patvirtintų pavyzdžių, dalyvauti įvairiose mokomuosiuose seminaruose, konferencijose, taikyti anksčiau nežinotus kokybės vadybos metodus veiklos gerinime ir kita. Lietuvai lygiuojantis į Europos Sąjungos šalis lyderes, tikėtina, kad ir Lietuvoje tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje visuotinė kokybės vadyba bus plačiai taikoma ir taip užtikrinamas Lietuvos kaip konkurencingos šalies įvaizdis.

## 2. ISO 9000 KOKYBĖS VALDYMO ŠEIMOS STANDARTAI

### 2.1. Standartizavimo procesas

Prieš nagrinėjant ISO 9000 šeimos standartus, pirmiausia reikia apžvelgti standartizavimo procesą. Vienas iš būdų užtikrinti darbo kokybę – standartai. Standartus žmonės perėmė iš gamtos, kurioje viskas turi savo tvarką, ir pradėjo taikyti įvairiose gyvenimo srityse. Žmogui reikėjo nustatyti savą tvarką: maisto vartojimo tinkamumo, komunikavimo, prekybos, gynybos ir t.t. standartus. Standartai žmonijai visada reiškė kokybę. Dar šimtą metų prieš kokybės vadybos standartų atsiradimą vienas žymiausių pasaulyje šiuolaikinių standartų kūrėjas W. Siemensas, atlikdamas garsiuosius elektros inžinerijos ir telegrafijos eksperimentus, atkreipė dėmesį į kokybės valdymą ir užtikrinimą kuriant (standartizuojant) prietaisus. Taigi standartais, siekiant užtikrinti nekintamumą, kartu buvo užtikrinama ir kokybė, vadinasi jie buvo kokybės sąlyga. Tačiau istoriškai susiklosčiusi standarto reikšmė šiandien nebeatitinka kokybės sampratos. Kokybė pagrįsta jau ne kokybės užtikrinimo, o nuolatinio kokybės gerinimo koncepcija (*continuous improvement – angl.*) (Abramavičius, 2005). Lietuvos Respublikos standartizacijos 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 (Lietuvos standartizacijos įstatymas, 2007).

Standartuose paprastai yra apibrėžiami reikalavimai terminologijai, testavimo metodams, paslaugų ir produktų specifikacijoms. Pasaulyje priimti ir pripažinti standartai lemia tai, kad bateriją, nupirktą Italijoje, galima būtų sėkmingai panaudoti laikrodžiui, pagamintam pvz. Šveicarijoje (Mikulis, 2007). Standartizacija gali turėti vieną ar kelis konkrečius uždavinius, kurie užtikrintų produkto, proceso ar paslaugos paskirties atitiktį. Bendruoju požiūriu standartizacijos uždaviniai yra šie (Ruževičius, 2006):

- 1) apsaugoti žmonių bei gyvūnų sveikatą, gyvybę, aplinką, materialines gėrybes, vartotojų interesus ir užtikrinti jų saugą;
- 2) sudaryti sąlygas laisvam prekių ir paslaugų judėjimui;
- 3) gerinti gaminių ir paslaugų kokybę, siekiant jų konkurencingumo vidaus ir užsienio rinkose;
- 4) atstovauti nacionalinės ekonomikos interesams tarptautinėje ir Europos standartizacijoje;
- 5) sudaryti sąlygas efektyviam valstybės išteklių naudojimui ir taupymui.

Standartas taip pat gali būti suprantamas kaip sutarimu parengtas (jeigu valstybinis – pripažintos standartizacijos institucijos priimtas) dokumentas, kuris nustato bendram ir daugkartiniam naudojimui tinkančias taisykles, bendruosius principus ar charakteristikas ir yra skirtas įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje. Išskiriamos šios standartų rūšys (Lietuvos standartizacijos įstatymas, 2007):

- tarptautinis standartas – tarptautinės standartizacijos organizacijos priimtas ir visuomenei skirtas standartas;
- regioninis standartas – regioninės (Europos) standartizacijos organizacijos priimtas ir visuomenei skirtas standartas;
- nacionalinis standartas – nacionalinės standartizacijos institucijos priimtas ir visuomenei skirtas standartas;
- įmonės standartas – ruošiamas konkrečioje įmonėje ir tvirtinamas jos vadovo, skirtas įmonės veiklai, produktams ar jų gamybai standartizuoti.

**Tarptautiniai standartai.** Tarptautinius standartus tvarko Tarptautinė standartų organizacija ISO (angl. International Standard Organization). Atskirų sričių standartus kuria atitinkami moksliniai komitetai bei darbo grupės. Tarptautinių standartų pavadinimai prasideda raidėmis ISO (<http://lt.wikipedia.org/wiki/Standartas>) [žiūrėta 2009 08 11].

**Europos standartai.** Europos standartus tvarko Europos standartų komitetas CEN (pranc. Comité Européen de Normalisation). Jo sukurtų standartų pavadinimai prasideda raidėmis EN (Pociūtė ir kt., 2005).

**Lietuvos standartai.** Lietuvos standartus tvarko Lietuvos standartizacijos departamentas (LSD) prie Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos. Atskirų šakų standartus priima technikos komitetai (toliau - TK). Standartai yra kuriami Lietuvoje arba Lietuvos standartais tampa tarptautiniai bei Europos standartai, jeigu jie išverčiami į lietuvių kalbą ir juos priima atitinkamas standartų technikos komitetas. Rečiau vartojami standartai gali būti priimami ir viršelio būdu – į lietuvių kalbą išvertus tik standarto pavadinimą (<http://lt.wikipedia.org/wiki/Standartas>) [žiūrėta 2009 08 11].

Lietuvoje standartai pasirenkami taikyti savanoriškai ir lygiomis teisėmis, išskyrus tuos atvejus, kai galiojantys Lietuvoje teisės aktai, reglamentuojantys tam tikrą veiklos sritį, nurodo, kad toje veiklos srityje konkretų Lietuvos standartą arba jo dalį taikyti privalu. Standartizavimo procese gali dalyvauti: gamintojų ir paslaugų teikėjai, valstybės ir savivaldybės, vartotojų bei mokslo ir studijų institucijos, asociacijos, profesinės ir kitos nevyriausybinės organizacijos (Lietuvos standartizacijos įstatymas, 2007).

**Standartai įvairiose veiklose teikia naudą** (Ruževičius, 2006):

- Gerai parengti standartai padeda ekonomiškiau spręsti daugkartinius techninius, gamybos, prekių pakavimo, jų gabenimo ar prekių pristatymo uždavinius;
- Standartai padeda sveikatos, nuosavybės apsaugai, užtikrina vartojimo ir veiklos saugą, padeda saugoti aplinką nuo pavojų, naudojant ir šalinant produktus;
- Standartai sudaro tvirtą produktų ir paslaugų kokybės vertinimo pagrindą;
- Standartai skatina ir palengvina bendradarbiavimą daugelyje žmonijos veiklos sričių;
- Standartai – tai tarptautinio ekonominio bendradarbiavimo ir pasaulinės prekybos prielaida. Ne veltui teigiama, kad „ nėra standartų – nėra prekybos, nėra prekybos – nėra pelno“;
- Standartai skatina ir palengvina bendradarbiavimą daugelyje žmonijos veiklos sričių.

Pasaulio ekonomikos globalizacija kartu su tarptautinio verslo plėtimusi nuvedė į kokybės internacionalizacijos procesą, kuris tapo lemiamas kompanijos konkurencingumo elementu. Klientas – pats svarbiausias asmuo versle. Norint išlaikyti esamus klientus ir užtikrinti jų lojalumą organizacijai, reikia užtikrinti ir palaikyti kokybiškas paslaugas. Lygiai taip pat siekiant užtikrinti organizacijoje (ypač viešojo sektoriaus įstaigose) vykstančių procesų kokybę, juos reikia nuolat stebėti ir tobulinti. Taigi, siekiant užtikrinti tinkamą prekių, paslaugų ir procesų kokybę, įmonėse diegiami standartai, reglamentuojantys kokybės vadybą ir kokybės užtikrinimą. Lietuvos standartizavimo procesą ypač paskatino įstojimas į Europos Sąjungą. Siekiant lygiuotis į šalis nares lyderes, tarptautiniai standartai verčiami į lietuvių kalbą ir plačiai taikomi Lietuvos privačiame ir viešajame sektoriuje. Nors standartai pasižymi ypač didele gausa, patys populiariausi ir pripažinti visame pasaulyje yra ISO 9000 šeimos standartai. Viena iš būtinų sąlygų norint įeiti į tarptautinę rinką ir įgauti prestižą – ISO (tarptautiniai kokybės standartai) standartų sertifikatas.

## **2.2. ISO standartų esmė ir raida pasaulyje**

Vienas iš svarbiausių kokybės vadybos raidos ir internacionalizavimo fenomenų laikomas kokybės sistemų standartizuotų modelių kūrimas, sistemingas jų tobulinimas ir taikymas verslo ir kitose srityse. Kokybės vadybos sistema – tai įmonės organizacinės struktūros, procedūrų ir išteklių visuma, būtina efektyviai kokybės vadybai. Tarptautiniame versle pripažįstamus kokybės sistemų modelius reglamentuoja ISO 9000 serijos standartai (Ruževičius, 2006).

Dar prieš pasirodant pirmiesiems tarptautiniams kokybės vadybos sistemų standartams, kokybės vadyba jau buvo žinoma kaip naujas gamybos, paslaugų teikimo ir prekybos veiksnys.

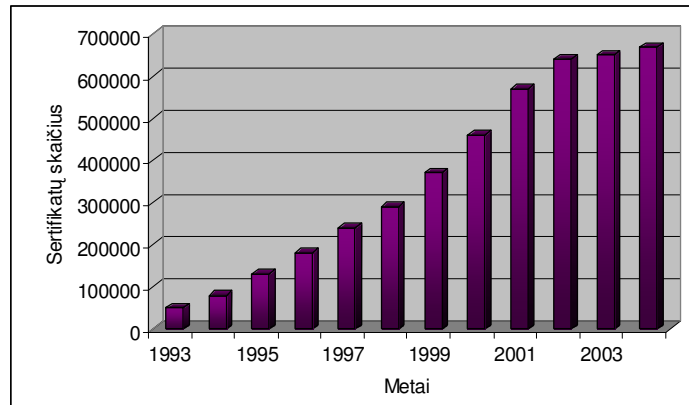
Įvairūs nacionaliniai standartai buvo išplėsti, tačiau nebuvo tinkamai parengti plačiai naudoti prekyboje tarptautiniu mastu. Plėtojantis pasaulinei ekonomikai, nacionaliniai standartai galėjo pasiūlyti tik tarpinį variantą, ir tai skatino prekybos kliūčių atsiradimą, todėl atsirado būtinybė nustatyti vienodus reikalavimus kokybės vadybos sistemoms, priimtinus ir pasaulio mastu (Kaziliūnas, 2007).

Tarptautinės standartizacijos organizacija ISO (nuo graikų kalbos žodžio *isos* – lygus) (The International organization for Standardization) yra pasaulinė nacionalinių standartizacijos įstaigų federacija, įsikūrusi Šveicarijoje. Šiuo metu ji turi 162 narius. ISO tikslas yra propaguoti standartizacijos vystymą pasaulyje. ISO tarptautinių komitetų darbo rezultatai – Tarptautiniai standartai. Tarptautinius standartus paprastai ruošia ISO tarptautiniai komitetai. Tarptautinių standartų projektai, parengti technikos komitetuose, išsiunčiami ISO nariams balsuoti. Tarptautiniai standartai įsigalioja, jeigu už juos balsuoja ne mažiau kaip 75 proc. Balsavime dalyvaujančių komiteto narių (<http://www.iso.org/iso/about.htm>) [žiūrėta 2009 07 12].

Kokybės sistemų standartas atsirado šio dešimtmečio viduryje. Kokybės sistemų standartų kūrimą JAV veikė dvi galingos jėgos – karo pramonė ir atominės jėgainės, kurios siekė nustatyti griežtą ir tikslią kokybės užtikrinimo sistemą. Pirmasis žinomas kokybės valdymo standartas – 1959 m. JAV išleistas standartas MIL-Q-9858 taikytas karinėje pramonėje. Analogiškus standartus išleido ir kitų šalių karinės žinybos bei didžiosios kompanijos. Dažniausiai tai buvo standartai, kurių laikytis reikalavo užsakovai, perkantys dideliais kiekiais ir (arba) sudėtingus produktus. Jų naudojimas pasiteisino ir laikui bėgant šios sistemos pradėjo plisti visame pasaulyje. Tačiau taip pat atsirado ir problemų, kadangi įvairiose šalyse ir įmonėse buvo naudojamos skirtingos kokybės sistemos. Todėl Tarptautinė standartizacijos organizacija ėmėsi iniciatyvos ir 1987 m. išleido kokybės sistemos tarptautinius standartus, žinomus kaip ISO 9000 serijos standartų pavadinimu. Ši serija pripažinta kaip sėkmingiausia visoje ISO istorijoje ir populiariausia pasaulyje (Pociūtė ir kt., 2005). Išleistos trys šių standartų dalys: ISO 9001, ISO 9002 ir ISO 9003. Pagal šiuos standartus buvo kuriamos ir sertifikuojamos kokybės vadybos sistemos. 1994 metais šie standartai transformuoti, patobulinti. O 2000 metais pradėti vartoti nauji ISO 9000 kokybės vadybos šeimos standartai, kurie išsirutuliojo iš karinės sistemos. Nauji standartai suvienijo tarptautinius kokybės vadybos ir kokybės užtikrinimo reikalavimus, sudarė lengvai suprantamą kokybės valdymo struktūrą (<http://ezinearticles.com/?History-of-ISO-9000&id=352833>) [žiūrėta 2009 09 12].

Tarptautinė standartizacijos organizacija ISO 2004 atliko tyrimą, kuriuo duomenys apie ISO kokybės vadybos sistemų naudojimo pasaulyje raidą 1993-2004 metais pateikiami 2 paveiksle. Šiame paveiksle pateikiami duomenys apie visas galiojusias ISO 9000 standartų redakcijas. 2 paveikslas parodo, kad ISO 9000 sertifikuotų sistemų skaičius nuolat didėjo per visus

analizuojamus 12 metų. 1993 m. pasaulyje jau buvo apie 50 000 ISO 9000 sertifikatų, o 2004 m. jau sertifikuota 670 000 įmonių. Taigi sertifikatų skaičius pasaulyje per dvylika metų padidėjo trylika kartų. Didžiausias sertifikuotų sistemų augimas buvo iki 2001 metų. Ši data beveik sutampa su naujos ISO 9000:2000 standarto redakcijos (jos ypatumai bus aptarti vėliau) išleidimu (Ruževičius, 2006). Remiantis kasmet Tarptautinės standartizacijos atliekamais tyrimais darome išvadą, kad ISO 9000 standartų diegimas pasaulyje kasmet didėja.



2 pav. ISO 9000 vadybos sistemų raida pasaulyje 1993 – 2004 metais

Šaltinis: Ruzevičius, 2006, p. 86

### 2.3. ISO 9000:2000 šeimos standartų sudėtis

Šiuo metu pasaulyje bene plačiausiai paplitusios ISO 9000 kokybės sistemos, t.y. ISO 9000 standartų reikalavimus atitinkančios kokybės sistemos. ISO 9000 – tai bendrasis, sąlyginis tarptautinių standartų, susijusių su kokybės sistemomis, grupės pavadinimas.

Kokybės vadybos sistemos, atitinkančios ISO 9000 šeimos kokybės vadybos standartų reikalavimus, kuriamos ir įgyvendinamos siekiant šių pagrindinių tikslų (Misevičius, 2007):

- pasiekti, išlaikyti ir stengtis nuolat gerinti savo produktų kokybę (kad ji būtų tokia, kokios reikalaujama);
- gerinti savo veiklos kokybę (kad nuolat tenkintų visų klientų ir kitų suinteresuotų šalių išreikštus bei numanomas poreikius);
- teikti klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims didesnio pasitikėjimo (kad produktai, kurie turi būti pristatyti klientams, atitinka ir atitiks kokybės reikalavimus);
- įrodyti pirkėjui (vartotojui), kad teikiami jam produktai visada tenkins jo reikalavimus. To garantas – sertifikuota kokybės vadybos sistema;

- pagerinti veiklos kokybę, reglamentuojant ją procedūromis, instrukcijomis, standartais ir kitais dokumentais.

Išleidus ISO 9000 seriją, pirmą kartą organizacijų kokybės vadybos sistemos buvo aprašytos standartuose. Iš pradžių dauguma abejojo, nes organizacijos vadybos sistemos turėjo tikt atskirų organizacijų ypatybėms, todėl negalėjo būti standartizuotos. Organizacijos suprato problemą ir apsiribojo tik reikalavimų, susijusių su organizacijų kokybės vadybos sistemomis, standartizavimu, bet ne jų konkrečia forma. Tai reiškia, kad kiekviena organizacija išsaugo galimybę sukurti kokybės vadybos sistemą individualiu būdu, kuris tinka jos individualiems poreikiams. ISO 9000 serijos standartai nustato, kas turėtų būti reglamentuota kokybės vadybos sistemos struktūroje, bet nenustato, kaip tai padaryti (Kaziliūnas, 2007).

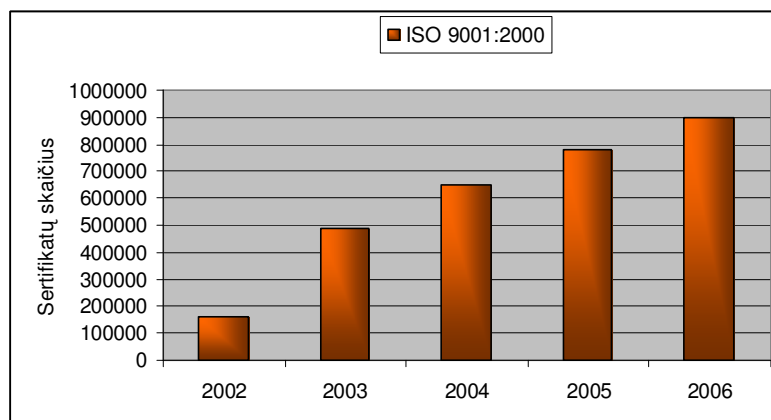
ISO 9000 yra kokybės vadybos standartų šeima, įtraukianti virš 10 įvairių standartų. Svarbiausi iš jų yra ISO 9000:2000, ISO 9001:2000 ir ISO 9004:2000 ([http://lt.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000](http://lt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000)) [žiūrėta 2009 05 30]:

- ISO 9000:2000 *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai*. Jame aprašomi kokybės vadybos sistemų pagrindai, pateikiami kokybės vadybos sistemų terminai ir apibrėžimai;
- ISO 9001:2000 *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*. Šis standartas nustato reikalavimus, skirtus kokybės vadybos sistemoms, kai organizacijai reikia įrodyti, kad ji sugeba nuolat tiekti produktus ar paslaugas, atitinkančias vartotojo ir atitinkamų privalomųjų reglamentų reikalavimus, siekti visapusiškai patenkinti vartotojus;
- ISO 9004:2000 *Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos*. Šis standartas pateikia rekomendacijas kokybės vadybos sistemų rezultatyvumui ir efektyvumui didinti.

Taigi ISO 9000:2000 šeimos standartai pagrįsti šiais kokybės vadybos principais (Misevičius, 2007):

- Orientavimosi į vartotoją;
- Lyderystė;
- Darbuotojų įtraukimas;
- Procesinis požiūris;
- Sisteminis požiūris į vadybą;
- Nuolatinis gerinimas;
- Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas;
- Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju.

ISO 9001:2000 standartas bene populiariausias praktinis VKV principų pritaikymo modelis. 3 paveiksle pateikti duomenys rodo ISO paplitimą pasaulyje 2002 – 2006 metais.



3 pav. ISO 9001:2000 sertifikatų skaičius pasaulyje 2002 – 2004 metais

Šaltinis: The ISO survey – 2006, p. 4

Tokia statistika rodo, kad organizacijos visame pasaulyje pastebi vadybos sistemų, atitinkančių tarptautinio standarto ISO 9001:2000 reikalavimus, naudą ir organizacijos valdymą orientuoja tikslingai.

Standarto ISO 9001:2000 esmė – procesinio požiūrio taikymas visiems organizacijos atliekamiems darbams. Šis standartas nustato reikalavimus kokybės vadybos sistemoms, įskaitant reikalavimus dokumentacijai, planavimui, išteklių valdymui, produkto realizavimo procesams, matavimo, analizės ir gerinimo procesams. Daliai procesų reikalaujamos rašytinės procedūros. Reikalavimų pobūdis labai bendras, neorientuotas į jokią konkrečią veiklos sritį, tad gali būti pritaikytas praktiškai visų įmanomų rūšių įmonėse. Savaimė standarto keliami reikalavimai neužtikrina nei geros kokybės, nei veiklos efektyvumo, tačiau jie užtikrina, kad įmonė turi galimybę valdyti ir gerinti savo teikiamų produktų ir paslaugų kokybę. Vienas iš bendrųjų kokybės vadybos sistemai keliamų reikalavimų, apibrėžtų tarptautinio standarto ISO 9001:2000 4.1 punkte „Bendrieji reikalavimai“, yra kokybės vadybos sistemai reikalingų procesų identifikavimas, jų taikymo organizacijoje nustatymas, procesų sekos ir sąveikos apibrėžimas (Baronienė, 2005). Siekdamas įgyvendinti šį reikalavimą, organizacijos projektuoja kokybės vadybos sistemą remdamosi procesiniu požiūriu.

Tikslinis organizacijos procesų valdymas suteikia galimybę pasiekti maksimalų efektyvumą. Taigi, organizacija, remdamasi baziniu KVS modeliu, gali nustatyti projektavimo, gamybos, produkto ar paslaugos teikimo procesus. Taip pat bus duodama garantija, jog klientas bus visada



patenkintas. Ir galiausiai produkcijos ir paslaugos kokybės valdymas nuo proceso rezultatų valdymo pereis prie paties proceso valdymo.

#### 2.4. Kokybės vadybos sistemų įgyvendinimas

Įmonės vadovybė, siekdama, kad organizacija būtų atestuota pagal ISO 9000 standartų reikalavimus, turi sukurti ir įdiegti kokybės sistemą (žiūrėti į 4 paveikslą), atitinkančią ISO principus. Tie principai nustato kokybės sistemos ir jos vadybos reikalavimus. V. Misevičius išskiria šiuos principus:

**Pirmasis principas** apibrėžia kuriamos įmonėje kokybės sistemos paskirtį. Kokybės sistema paruošiama ir dokumentaliai įforminama kaip produkcijos atitikimo nustatytus reikalavimus užtikrinimo priemonė.

**Antrasis principas** teigia, kad kokybės sistema funkcionuoja kartu su visomis kitomis veiklos rūšimis, veikiančiomis gaminių kokybę, ir sąveikauja su jomis.

**Trečiasis principas** teigia, kad atsakomybė už kokybės politikos apibrėžimą, kokybės vadybos sistemos paruošimą, įdiegimą ir funkcionavimą tenka įmonės vadovybei. Į kokybės veiklą įtraukiami visi įmonės darbuotojai, tačiau asmeninė atsakomybė už kokybės vadybos sistemą, reikiamų sąlygų sudarymą tenka įmonės vadovams.

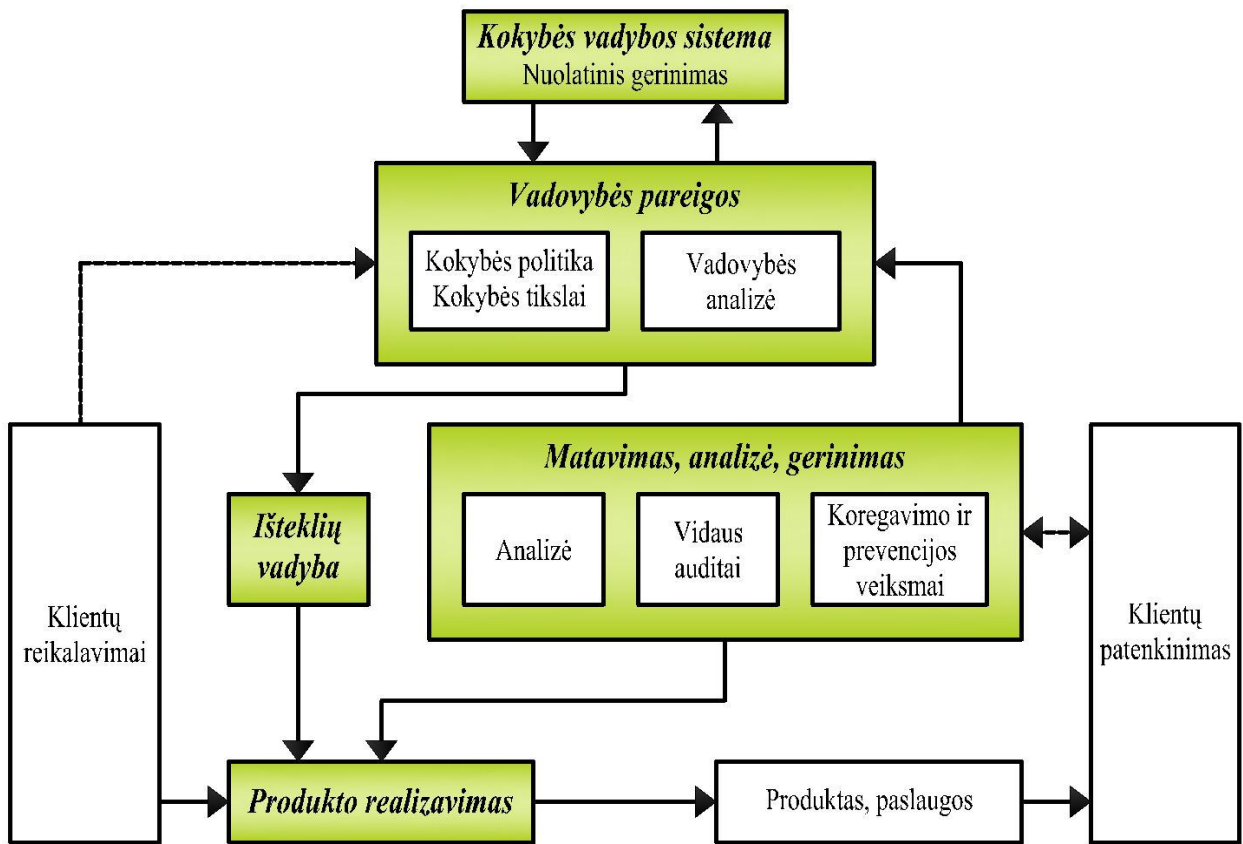
**Ketvirtasis principas:** kad kokybės vadybos sistema efektyviai funkcionuotų ir būtų visiškas pasitikėjimas, jog numatyta kokybė tikrai pasiekama ir palaikoma reikiamo lygio, turi būti atliekami kokybės vadybos sistemos vidiniai patikrinimai ir įvertinimai.

**Penktasis principas:** kokybės vadybos sistemos tikslai realizuojami trimis – techniškuoju, administraciniu ir žmogiškuoju – veiksniais, kurie visi turi būti suderinti, kadangi negalima pasiekti esminio produkcijos kokybės pagerėjimo atskiromis nesuderintomis priemonėmis.

**Šeštasis principas:** kokybės vadybos sistema turi būti reikiamai įforminta ir dokumentuota.

Galiamas po visko, įdiegta kokybės vadybos sistema yra sertifikuojama. **Sertifikavimas** – „procedūra, kuria trečioji šalis pateikia raštišką garantiją, kad produktas atitinka nustatytus reikalavimus“ (Misevičius, 2007, p. 92). Kitaip sakant, tai yra procedūra, kuria sertifikavimo įstaiga patvirtina, kad produktas, procesas ar paslauga atitinka nustatytus tam tikrus reikalavimus. Europoje sertifikavimo tarnybos sukuriamos laikantis Europos komisijos politika ir tarptautiniais standartais. Nėra apibrėžta, kaip ilgai trunka sertifikavimo procesas. Tai priklauso nuo organizacijos, santykių tarp darbuotojų ir vadovų, veiklos procesų organizavimu, principų įvykdymo (Kumburovic, 2004).

4 paveikslas vaizduoja visų galimų procesų jungimąsi į kokybės sistemos modelį. Svarbią įtaką kokybės vadybos sistemos diegimui turi vadovybė. Visų pirma reikia, kad aukščiausia vadovybė nutartų diegti pasirinkto standarto reikalavimus atitinkančią kokybės vadybos sistemą, nes aktyvus vadovybės palaikymas yra vienas iš svarbiausių faktorių, lemiančių greitą ir sėkmingą įmonės kelią link sertifikato. Taip pat sistemos diegimui įtaką daro klientų poreikis ir visa sistema taip pat skirta klientų patenkinimui. Šis paveikslas įrodo, kad kokybės vadybos sistema yra nuolatos nuotrūkstantis procesas, siekiantis nuolat tobulėti.



4 pav. Procesų jungimo į kokybės sistemą modelis

Šaltinis: Kaziliūnas, 2007, p. 62

Diegiant ISO 9000 serijos standartus, organizacijos turi galimybę interpretuoti ir varijuoti jiems tinkama linkme. Firma savo nuožiūra išskiria sertifikuojamus veiklos procesus, pasirenka įvykdomų reikalavimų skaičių, formuluoja kokybės politiką ir vykdo su tuo susijusius organizacinius pokyčius. Nėra standartinių kokybės vadybos sistemų kūrimo, įgyvendinimo metodų

ir etapų. P. Vanagas išskyrė šiuos galimus dažniausiai vartojamus kokybės sistemos kūrimo ir įdiegimo etapus:

- vadovybės sprendimas ir parama;
- organizacinio komiteto sudarymas;
- projekto planavimas;
- esamos padėties analizė;
- mokymas;
- dokumentų rengimas;
- įdiegimas;
- auditas ir analizė;
- sistemos tobulinimas.

Kokybės valdymo sistemos standarto ISO 9001:2000 diegimas turi įtakos ir potencialios naudos visoms organizacijos veiklą suinteresuotoms šalims, teikia techninę, ekonominę ir socialinę naudą (Mikulis, 2007):

- **Klientams:** sumažėjęs klaidų skaičius ir efektyviai veikianti ryšio su klientais sistema leidžia organizacijai nuolat kelti klientų pasitenkinimo lygį ir skatina juos naudotis organizacijos teikiamomis paslaugomis;
- **Darbuotojams:** aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai didina darbuotojų motyvaciją ir skatina kelti kokybę;
- **Vadovams:** kokybės vadybos sistema, įtraukianti įmonės struktūrą, tikslus, procedūras yra efektyvus valdymo įrankis; rezultatyvesnė veikla – procesinė disciplina, prognozuojamas ir stabilus rezultatas;
- **Savininkams:** padidėjęs įmonės veiklos rezultatyvumas, klientų pasitenkinimo lygis ir nuolatinis tobulinimas lemia geresnius verslo rezultatus ir pelną;
- **Verslui:** tiekėjai gali vystyti ir siūlyti produktus bei paslaugas sutinkant su reikalavimais, kurie yra plačiai ir visuotinai priimti. Taip pat tam tikra įmonė, naudodamasi tarptautiniais standartais, gali konkuruoti daugeliuose pasaulio rinkose;
- **Valdžiai:** tarptautiniai standartai suteikia technologinį ir mokslinį pagrindą gerovei, saugumui ir aplinkos žalos įstatymų leidimui;
- **Prekybai:** tarptautiniai standartai kuria „vienodą žaidimo aikštelę“ visiems konkurentams rinkoje. Išskirtinių nacionalinių ar regioninių standartų gyvavimas gali sukurti technines kliūtis prekybai;
- **Besivystančiom valstybėm:** tarptautiniai standartai yra svarbus technologinio „know – how“ („žinai – kaip“) šaltinis. Apibrėžiant charakteristikas, kurias produktai ir paslaugos

turi atitikti eksporto rinkoje, tarptautiniai standartai suteikia pagrindus priimti teisingą sprendimą investuojant menkus išteklius išvengiant jų iššvaistymo;

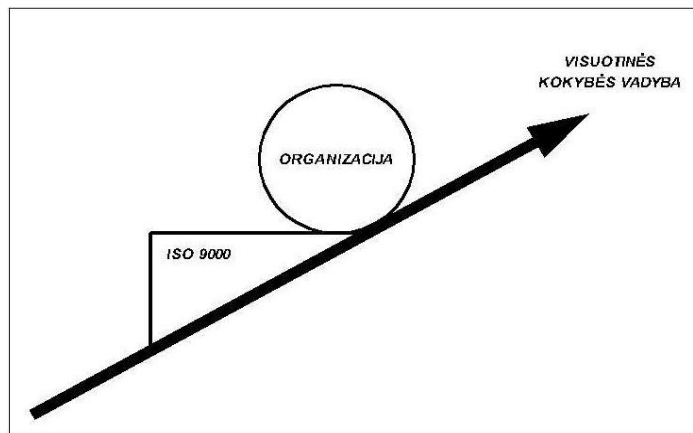
- **Visiems:** tarptautiniai standartai prisideda prie gyvenimo kokybės apskritai, užtikrinant, kad produktai ir paslaugos, kuriuos naudojame, yra saugūs;
- **Planetai:** tarptautiniai standartai tarnauja gamtos išsaugojimui.

2004 metais Lietuvoje buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo Lietuvos įmonės, įsodiegusios ISO 9000 serijos standartus. Tyrimo autoriai Ruževičius J., Adomaitienė R. ir Sirvidaitė J. atskleidė įmonių gautą naudą:

- geresnės personalo žinios apie jų pareigas ir įsipareigojimus;
- sumažėjęs defektų skaičius;
- padidėjęs klientų pasitikėjimas;
- sumažėję klientų skundai;
- pagerėjęs bendradarbiavimas tarp darbuotojų;

Reikia pabrėžti, kad kiekvienos organizacijos kokybės valdymo sistema yra originali, nestandartinė, nors sukurta vadovaujantis universaliais kokybės sistemų modeliais bei rekomendacijomis. Jos originalumą lemia tai, jog sistemą kuria tos organizacijos darbuotojai.

Labai svarbu kiekvienai organizacijai, maštančiai diegtis ar besidiegiančiai ISO 9000 serijos standartus suvokti, kad šie standartai yra vienas iš žingsnių siekiant visuotinės kokybės vadybos. ISO 9000 kokybės vadybos sistema turėtų būti visuotinės kokybės vadybos sudedamoji dalis (žiūrėti į 5 pav.). Dažnas mokslininkas pastebi ISO 9000 standarto ir visuotinės kokybės vadybos santykio problemą. Abramavičius (2001) teigia, kad organizacijos, „diegiančios ISO 9000 serijos standartus ne kaip visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo pirmąjį etapą, sumenkina savo galimybes pasinaudoti sukurtąją kokybės valdymo sistema kaip pagrindu siekiant nuolatinio kokybės gerinimo, taigi ir savo konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvas“ (p. 5). Pasak McAdam ir McKeowno (1999) „jei sėkmingas ISO 9000 atestavimas yra matomas kaip galutinis organizacijos tikslas, tada visuotinės kokybės vadybos procesui lemta sužlugti“ (p. 233).

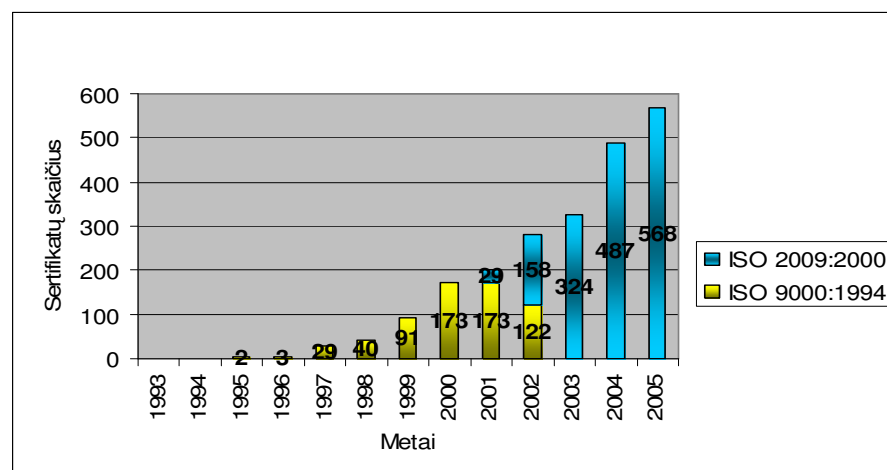


5 pav. ISO 9000 kaip pagrindas siekiant visuotinės kokybės vadybos

Šaltinis: Abramavičius, 2001, p. 26

## 2.5. ISO kokybės valdymo standartų diegimo patirtis Lietuvoje

ISO 9000 serijos standartų diegimo Lietuvoje pradžia laikoma 1995 metais, kai šie standartai buvo išversti į lietuvių kalbą ir įteisinti Lietuvos nacionaliniais standartais – LST. Sertifikuotų kokybės vadybos sistemų pagal ISO 9000:1994 ir ISO 9000:2000 standartus raida Lietuvoje 1993-2005 m. apibendrinta 6 paveiksle.

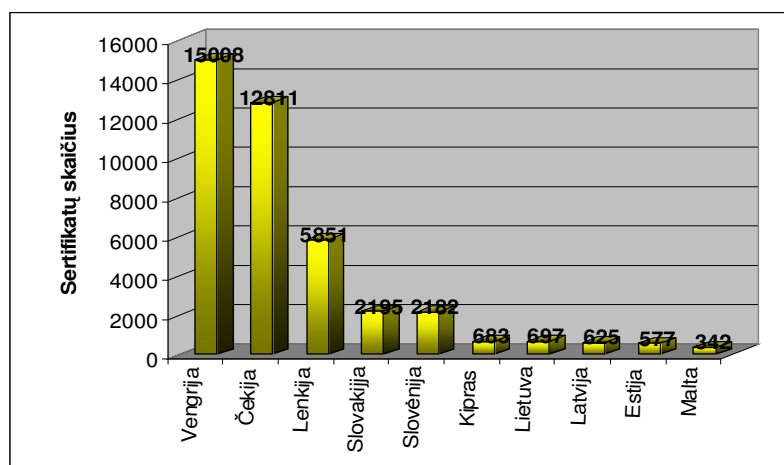


6 pav. ISO 9000 sertifikatus turinčių įmonių kiekis Lietuvoje 1993 – 2005 metais

Šaltinis: Ruževičius, 2006, p. 88

Šis paveikslas rodo, kad iki 1995 metų Lietuvoje nebuvo nė vienos sertifikuotos ISO 9000 sistemos. 1998 metais šis rodiklis tesiekė 40 sistemų. Šį rezultatą įtakojo tai, jog ISO 9000 standartai tuo metu Lietuvoje buvo naujovė, beveik nežinoma sritis, todėl juos diegė tik novatoriškos, tarptautinės įmonės. Be to, iki 1998 metų Rusijos krizės didžioji dalis Lietuvos eksporto buvo orientuota į buvusias sovietines šalis, kuriose šio standarto naudojimo praktika nebuvo išplitusi. Per 1998 – 2005 metus sertifikuotų sistemų kiekis Lietuvoje išaugo net keturiolika kartų (Ruževičius, 2006).

Lietuvoje vartojamų kokybės vadybos tarptautinių standartų visas pavadinimas yra LST EN ISO (Vanagas, 2006). EN raidės reiškia tai, jog tarptautiniai standartai įteisinti Europos Sąjungoje, suteikiant jiems EN žymenį. Sertifikuotų kokybės vadybos sistemų įgyvendinimo motyvacijos ir efektyvumo tyrimai parodė, kad Lietuvoje sistemos dažniausiai įgyvendinamos vartotojų poreikių patenkinimui ir konkurencingumui gerinti. Kokybės vadybos sistemų įgyvendinimas padeda sumažinti vartotojų skundų skaičių, sudaro sąlygas geriau dirbti, gerina bendravimą, komandinį darbą (Vanagas, 2006). Palyginti su kitomis naujosiomis ES šalimis narėmis (žiūrėti į 7 pav.) (nes jų ekonominio išsivystymo lygis panašus į Lietuvos), Lietuva pagal sertifikuotų ISO 9000 sistemų skaičių yra ketvirta nuo galo. Nors palyginus Lietuvos ISO 9000 serijos standartų 2004 metų sertifikatų skaičių (487 vnt.) su naujai įstojusiomis ES šalimis, Lietuva taip pat buvo 4 nuo galo, tačiau negalima teigti, kad nevyksta progresas, nes nuo 487 sertifikatų per du metus padaugėjo iki 697 ir šis skaičius vis didėja. Lyginant su šiomis šalimis, Lietuvos įmonių sertifikavimas pagal ISO 9001:2000 standarto reikalavimus dar nėra išsisėmęs ir sertifikuotų sistemų skaičius turėtų augti. 2009 Lietuvos standartizacijos departamento duomenimis, Lietuvoje šiuo metu yra sertifikuota apie 9000 organizacijų ([http://www.lsd.lt/typo\\_new/fileadmin/Failai/KVS\\_2009-10\\_1.pdf](http://www.lsd.lt/typo_new/fileadmin/Failai/KVS_2009-10_1.pdf) [žiūrėta 2009 08 13])



7 pav. Sertifikatų kiekis naujosiose ES šalyse narėse 2006 metais

Taigi, vertinant pasaulio lygiu, Lietuvoje ISO 9000 sertifikuotų sistemų yra pakankamai daug, tačiau palyginti su aukšto ekonominio lygio šalimis, ypač Vakarų Europos, sertifikatų kiekis Lietuvoje vis dar yra mažas. Akivaizdu, kad rinkoje toks skaičius dar nėra pakankamas ir vis daugiau įmonių sertifikuos savo kokybės valdymo sistemas pagal ISO 9001:2000 standarto reikalavimus. Be to, viešojo sektoriaus organizacijos užsienyje taip pat aktyviai sertifikuojasi, o Lietuvoje šis procesas dar tik prasideda. Didelis sertifikatų skaičiaus augimo tempas greitai Lietuvai leis pasiekti ir Vakarų Europos vidurkį, ypač tam turės įtakos spartesnė Lietuvos integracija į ES vidaus rinką.

## **2.6. Problemos diegiant ISO standartus**

ISO 9000 serijos standartai kaip vadybinė inovacija vadybos mokslininkų ir vadybos praktikų vertinama nevienareikšmiškai. Vienos organizacijos teigia patyrusios veiklos pasiekimų pagerėjimo tam tikrose srityse, kitos teigia tik patyrusios išlaidų darbuotojų viršvalandžiams savaitę prieš auditus apmokėti ir popieriui pirkti. Lengviausiai šią skirtingą organizacijų praktiką paaiškinti teigiant, kad egzistuoja „gerosios“ ir „blogosios“ priežastys. Vienos organizacijos, siekiančios tik pačio įvertinimo, teturi jį ir pridėtines išlaidas, kitos, kurios rimtai žiūri į ISO 9000 serijos standartus, siekia, kad jie „veiktų“ organizacijoje – mėgaujasi suinteresuotų organizacijos veikla grupių pasitenkinimo organizacijos veikla padidėjimo rezultatais (Vilkas, 2005).

Pirmiausia reikia suvokti, kad bet kurios inovacijos efektyvumas (t.y. duodama nauda organizacijai) priklauso nuo pačios inovacijos idėjos (ar apskritai tai gera idėja) ir nuo įgyvendinimo rezultatyvumo. Kitaip sakant, negalima kalbėti apie inovacijos teikiamą naudą, jei nesugebi įgyvendinti šios inovacijos. Taigi įgyvendinimo rezultatyvumas yra būtina, bet nepakankama sąlyga inovacijos efektyvumu.

Zuckerman (1994) teigia, kad ISO 9000 serijos standartai didelėm ir galingom Amerikos organizacijoms šis standartas yra kaip raminamasis ir neigia, kad ISO 9000 būtinas siekiant įeiti į globalią rinką ir joje konkuruoti. Autoriaus nuomone, ISO 9000 standarto diegimas yra varginantis ir brangus procesas. Vienintelė priežastis, kodėl Amerikos organizacijos diegiasi ISO 9000 šeimos standartus – pasas, kuris pašalina prekybos barjerus Europoje.

ISO 9001:2000 diegimo problemų atsiradimą įtakoja daug faktorių, kuriuos galima suskirstyti taip (Bernotaitė, 2005):

1. Sertifikuojama veikla, atliekamų procedūrų sudėtingumas, jų sąveika ir skaičius: kuo organizacijos veikla sudėtingesnė ir kuo daugiau joje procesų, tuo sudėtingesnis sertifikavimas;
2. Įmonės personalas, jo kompetencija ir kvalifikacija: didelę įtaką turi bendrovės istorija, esamos tradicijos, personalo motyvacija. Pagrindinė kokybės vadybos sistemos ašis yra personalas, kurį būtina įtraukti į standarto diegimą;
3. Įmonės dydis: visada sunkiau įdiegti kokybės vadybos sistemą didelėje bendrovėje, negu mažoje;
4. Įmonės valdymo struktūra, organizavimas, stabilumas: dažnos reformos, pati organizacijos valdymo sistema taip pat turi įtakos kokybės vadybai;
5. ISO 9001:2000 sudėtingumas, atskirų jo elementų supratimo interpretavimas;
6. Dokumentų valdymas: sunkumai kyla parengti rašytines procedūras, bei su jomis supažindinti visus darbuotojus.

Įdiegti ISO standartai nei teoriškai, nei praktiškai nesuteikia organizacijai konkurencinio pranašumo dėl kokybės. Abramavičius (2005) nurodo šias organizacijos vidines priežastis, kliudančias sėkmingai įgyvendinti kokybės standartus:

- Neefektyvus laiko valdymas;
- Išteklių trūkumas, atsiradęs dėl konkurencijos bei didelio personalo darbo krūvio;
- Netinkamas biudžeto valdymas;
- Neaiškūs tikslai ir užduotys.

Vien tik teigiamo požiūrio ir pastangų neužtenka norint įdiegti ir sertifikuoti kokybės vadybos sistemą. Įmonių vadovams, mėstantiems įsidiesti ISO standartus, reikia suvokti, kad kokybės užtikrinimo sistemos įgyvendinimas yra procesas, reikalaujantis ne tik geranoriškumo pastangų bet ir žymių finansinių investicijų. Kiekviena kompanija, skirdama finansinius ir kitus išteklius naujam projektui tikisi, kad tai atsipirks, tačiau tai atsitinka ne iš karto (Ruževičius ir kt., 2004).

ISO 9000 serijos standartų įgyvendinimas yra didelis iššūkis organizacijai. Didžiausia blogybė yra ta, kad organizacijos praktiškai neturi galimybės pritaikyti ISO 9001:2000 reikalavimų savo reikmėms. Taip yra dėl normatyvinio reikalavimų pobūdžio ir nepakankamo šios praktikos suvokimo organizacijose. Organizacijose, siekiančiose gauti sertifikatą, visi ISO 9001:2000 reikalavimai turi būti įvykdyti. Ši procesą tikrina nepriklausomi auditoriai, kurie gali nesuteikti sertifikato, jei nors vienas reikalavimas nebus vykdomas. Dėl to organizacijos dėl nežinojimo bijo adaptuoti siūlomus reikalavimų įgyvendinimo būdus, nes nėra įsitikinusių, ar juos pritaikius, jie atitiks ISO 9001:2000



standarto reikalavimus. Tokiu būdu susidariusi situacija yra labai nepalanki ISO serijos standartų pagrindu kuriamu vadybos sistemų įgyvendinimui (Vilkas, 2005).

Svarbu nenusivilti, jei projekto pabaigoje paaiškės, kad sukurta sistema nėra tobula. ISO 9001 standartas uždeda minimalią kartele, kuria reikia įveikti, kad trečioji šalis (nesuinteresuotoji) galėtų pripažinti ir sertifikatu paliudyti įmonę pasiekus tam tikrą kokybės vadybos lygį. Sertifikatai neranguojami ir neklasifikuojami pagal vadybos sistemos tobulumą, todėl neįmanoma turėti, pavyzdžiui I ar II laipsnio sertifikato, tačiau už kiekvieną aukštesnį pasiekimą organizacija apdovanojama didėjančiu klientų, partnerių lojalumu, kitų jos veikla suinteresuotų šalių pagarba, dėmesiu (Kazokienė, 2006).

Ruževičius (2008) teikia tokias veiksmingos kokybės vadybos sistemos sukūrimo organizacijoje rekomendacijas:

- ✓ reikės laiko, kol įdiegta kokybės vadybos sistemos kultūra paplis po visą įmonę ir pakeis nusistovėjusią darbo kultūrą;
- ✓ vadovavimas – viena iš svarbiausių ir atsakingiausių kokybės vadybos sistemos kūrimo veiklos sričių – turi būti patikėta kompetentingiems asmenims. Vadovavimo principai turi būti numatyti strateginio planavimo būdu aukščiausiu vadovų lygmeniu;
- ✓ atlikus daug tyrimų ir strateginių svarstymų, kokybės sistemos tikslai ir tikėtini rezultatai turi būti nustatyti individualiai kiekvienai įmonei, prieinant bendrą sutarimą dėl kokybės sistemos vizijos – idealo, kurio turi siekti įmonė;
- ✓ diegiant kokybės vadybos sistemą itin svarbūs yra organizacinės struktūros ir kokybės kultūros kūrimo ir keitimo darbai, kurie sudaro apie pusę sistemos kūrimo darbų apimties ir laiduoja iki 70 proc. šios inovacinės veiklos veiksmingumo.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad ISO 9000 šeimos standartai kaip kokybės vadybos metodas pasaulyje yra populiariausias. Įdiegtų ISO standartų skaičius kasmet vis didėja. Nors jo populiarumas akivaizdus, tiek mokslininkai, tiek įstaigos, įsidiegusios šiuos standartus, vertina skirtingai: vieni teigiamai, kiti neigiamai. Taip yra dėl to, jog ISO 9000 serijos standartai kiekvienoje organizacijoje, atsižvelgiant į jos veiklos pobūdį, specifiką, yra pritaikomi skirtingai. Todėl siekiant teigiamo rezultato, organizacijos vadovybė ir kokybės vadybos sistemos diegimo darbo grupė pirmiausia turi labai smulkiai išsinagrinėti, ko bus siekiama diegiant šiuos standartus. O jeigu ISO 9000 standarto bus siekiama dėl įvaizdžio, kas darosi labai populiariu, ir standarto sertifikatas reikalingas tik pasipuikuoti, šie standartai organizacijai jokios naudos neatneš.

### 3. PARAMOS FONDO EUROPOS SOCIALINIO FONDO AGENTŪROS VEIKLOS ANALIZĖ

#### 3.1. Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros veikla

Europos socialinis fondas (toliau – ESF) yra vienas iš keturių ES struktūrinių fondų, kurio paskirtis – prisidėti prie regioninio išsivystymo skirtumų ES mažinimo, skatinti stabilią ir tolygią plėtrą. Remiantis Europos Bendrijos steigimo Sutarties 146 straipsniu, Europos socialiniam fondui patikėtu uždaviniu ir pagal Sutarties 159 straipsnį ir Pagrindinio reglamento nuostatas struktūriniams fondams patikėtais uždaviniais, ESF remia priemones, skirtas užkirsti kelią nedarbui, plėtoti žmonių išteklius ir socialinę integraciją į darbo rinką, kad būtų skatinamas didesnis užimtumo lygis, moterų ir vyrų lygybė, darnus vystymas bei ekonominė ir socialinė sanglauda. Ypač ESF remia veiksmus, kurių imamasi pagal Europos užimtumo strategiją ir metines užimtumo gaires.

**Agentūros misija** – Lietuvos ir ES lėšomis siekti, kad žmonių ugdymas taptų mūsų šalies pažangos pagrindu.

**Agentūros vizija** - ESFA – tai pripažinta, moderni organizacija, pasiekianti kiekvieną Lietuvos žmogų ir suteikianti galimybę jam mokytis ir tobulėti:

- ✓ ji teikia paslaugas žmogiškųjų išteklių plėtros klausimais projektų administravimo, konsultavimo, mokymų ir projektų rengimo srityje;
- ✓ ji dirba operatyviai ir kokybiškai „biuro be popieriaus“ principu;
- ✓ jos darbuotojai kvalifikuoti ir motyvuoti;
- ✓ jos darbuotojai padeda įgyvendinti ir dalyvauja žmogiškųjų išteklių plėtros projektuose ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje.

**Vertybės:** siekdama įgyvendinti savo misiją, Europos socialinio fondo agentūra ir kiekvienas jos darbuotojas savo veikloje vadovaujasi šiomis vertybėmis:

- ✓ Profesionalumas – vertiname kompetenciją, atsakingai dirbame ir pasiekiamo kokybiškus rezultatus;
- ✓ Pagarba – kiekvienas žmogus mums yra svarbus, vertiname jo nuomonę;
- ✓ Bendradarbiavimas – siekiame bendro tikslo, kurį užtikriname padėdami vienas kitam, geranoriškai ir laiku keisdami informaciją;
- ✓ Lojalumas – tikime tuo, ką darome, stengiamės daryti geriausia, ką galime, didžiuojamės savo organizacija;

- ✓ Tobulėjimas – mes nuolatos mokomės, esame atviri naujovėms, jas taikome savo darbe.

Nuo Agentūros įsteigimo jai deleguojamų administruoti programų, prižiūrimų projektų skaičius bei administruojamų lėšų dydis nuolatos augo. Agentūros paramos sritys, kurioms pareiškėjai gali gauti paramą, yra šios (ESF procedūrų vadovas, 2005):

- ✓ aktyvios darbo rinkos politikos plėtojimas ir skatinimas kovoti su nedarbu ir užkirsti jam kelią, užtikrinti ilgalaikio nedarbo prevenciją, sudaryti palankias sąlygas ilgalaikiams bedarbiams grįžti į darbo rinką ir remti jaunimo ir asmenų, po tam tikro laiko grįžtančių į darbo rinką, profesinę integraciją;
- ✓ lygios galimybės patekti į darbo rinką, ypač tiems, kurie yra socialiai atskirti;
- ✓ profesinio mokymo, švietimo, konsultavimo, kaip mokymosi visą gyvenimą politikos veiksniai, kuriais siekiama: lengvinti ir gerinti patekimą ir integraciją į darbo rinką, gerinti ir išlaikyti gebėjimą užsitikrinti užimtumą ir remti darbo vietos mobilumą;
- ✓ kvalifikuotos, profesiskai parengtos ir mokančios prisitaikyti darbo jėgos rėmimas, darbo organizavimo racionalizavimas ir gebėjimas prisitaikyti, darbo vietų kūrimas, skatinantis verslumo ir sąlygų plėtrą bei žmonių potencialo mokslinius tyrimus, mokslo ir technologijos srityje;
- ✓ konkrečias priemones, skirtas moterų patekimui į darbo rinką gerinti ir dalyvauti joje, įskaitant jų karjerą, jų galimybes gauti naujas darbo vietas ir pradėti verslą, bei mažinti vertikalią ir horizontalią segregaciją dėl lyties darbo rinkoje.

Agentūra bendradarbiauja su daugeliu svarbių institucijų, tuo pačiu yra tikrinama Europos komisijos ir Valstybės kontrolės auditų. Visame ES struktūrinių fondų įsisavinimo procese kiekvienas procesas priklauso nuo skirtingų institucijų. Agentūra šiame „mechanizme“ atlieka sunkų jai paskirtą įgyvendinančios institucijos vaidmenį. Siekiant efektyviai dirbti, Agentūra privalo siekti pačios aukščiausios veiklos kokybės, kad vykstantys procesai tarp bendradarbiaujančių institucijų būtų tikslūs, greiti, teisingi ir taip būtų užtikrintas spartus Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų įsisavinimas.

Administruodama jai pavestas programas, Agentūra atlieka šias funkcijas (ESF procedūrų vadovas, 2005):

- ✓ tarpinės institucijos nustatytais sąlygomis skelbia kvietimus teikti projektų paraiškas, vertina jas, prireikus pasitelkdama nepriklausomus ekspertus, vadovaujantis Stebėsenos komiteto patvirtintais projektų atrankos kriterijais, bei nustato didžiausią leistiną projekto tinkamų finansuoti išlaidų dydį;

- ✓ teikia pareiškėjams bei projektų vykdytojams informaciją apie projektų rengimo, paraiškų rengimo bei teikimo ir projektų įgyvendinimo reikalavimus;
- ✓ gavusi tarpinės institucijos sprendimą dėl projektų finansavimo, informuoja pareiškėjus apie priimtą sprendimą dėl projektų finansavimo, sudaro sutartis, prižiūri sutarčių nuostatų laikymąsi;
- ✓ rengia ESF fondų lėšų panaudojimo prognozes, teikia jas TI, imasi priemonių, kad ESF fondų lėšos nebūtų prarastos, teikia TI pasiūlymus dėl veiksmų, užtikrinančių reikiama ES fondų lėšų panaudojimo spartą;
- ✓ atlieka projektų, dėl kurių yra sudarytos paramos sutartys, priežiūrą jų įgyvendinimo laikotarpiu; tikrina projektus jų įgyvendinimo vietose;
- ✓ tiria nustatytus pažeidimus, imasi būtinų veiksmų aptiktiems pažeidimams pašalinti, TI pavedus, vykdo paramos lėšų susigrąžinimus;
- ✓ tikrina ir tvirtina projektų vykdytojų mokėjimo prašymuose nurodytų išlaidų tinkamumą, atitiktį sutarties dėl ESF ir bendrojo finansavimo lėšų skyrimo sąlygoms; gautų mokėjimo prašymų pagrindu rengia ir teikia tarpinei institucijai mokėjimo paraiškas valstybės išdui;
- ✓ dalyvauja rengiant informavimo planą, metinius informavimo ir viešinimo priemonių planus;
- ✓ dalyvauja rengiant ir tikslinant teisės aktus, reglamentuojančius Struktūrinių fondų administravimą Lietuvoje;
- ✓ skleidžia informaciją apie ES struktūrinę paramą, užtikrina, kad projektų vykdytojai laikytųsi informavimo ir viešinimo reikalavimų;
- ✓ užtikrina, kad pagal kompetenciją gaunami ir rengiami dokumentai, kurių reikia audito sekai užtikrinti, būtų tinkamai saugomi.

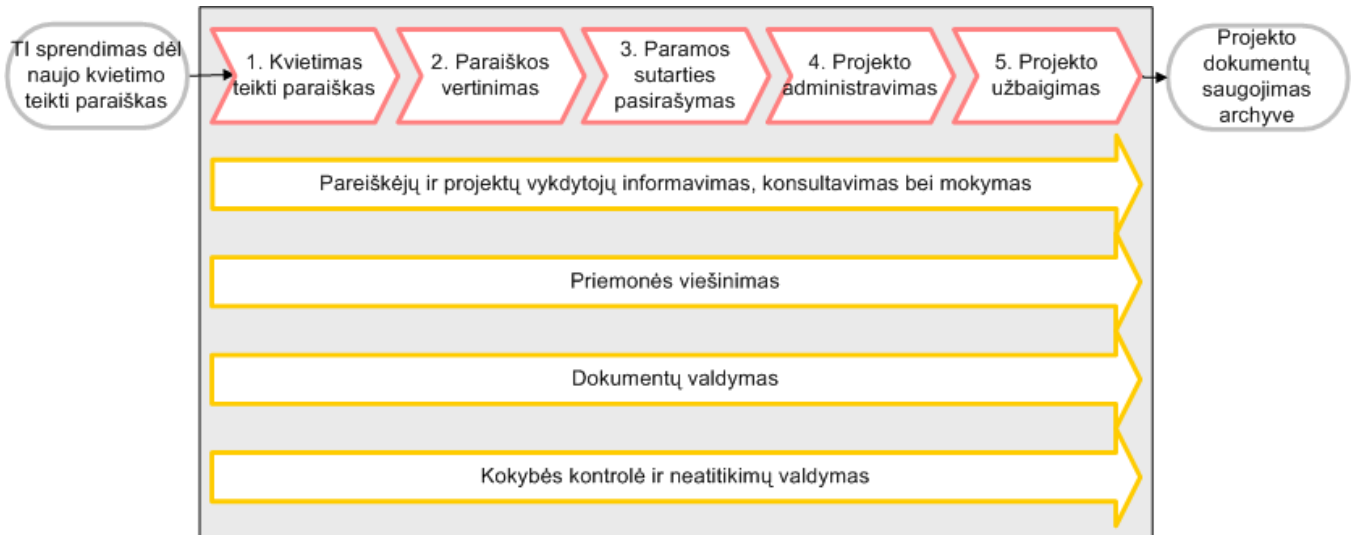
ESFA pagrindiniai klientai – pareiškėjai. Įstatymu nustatyta tvarka yra numatoma, kas gali teikti Agentūrai paraiškas paramai gauti. Agentūros ir pareiškėjų tinkamas bendradarbiavimas yra labai svarbus, nes nuo to priklauso projekto įgyvendinimo sėkmė.

Struktūrinių fondų administravimo taisyklėse pavestas funkcijas Agentūra vykdo organizuodama savo darbą tarpusavyje susijusiais procesais. Jie sudaro bendrą Agentūros kaip ESF įgyvendinančiosios institucijos veiklos procesą. ESF Agentūros veiklos procesas pavaizduotas 8 paveiksle.

ESF projekto ciklą (žiūrėti į 8 pav) sudaro 5 pagrindiniai tarpusavyje susiję procesai, kurių vieno pabaiga sąlygoja kito pradžia:

- ✓ kvietimas teikti paraiškas;

- ✓ paraiškų vertinimas;
- ✓ paramos sutarties pasirašymas;
- ✓ projekto administravimas;
- ✓ projekto administravimo užbaigimas.



8 pav. ESF veiklos proceso schema

Šaltinis: ESF procedūrų vadovas, 2005, p. 27

Kasmet didėjančios Agentūros veiklos, atsakomybės apimtys ir dideli dalininkų bei kitų suinteresuotų asmenų lūkesčiai skatina Agentūrą tikslingiau ir sistemingiau planuoti savo darbą. Ateityje Agentūra turi patikimai vykdyti jai patikėtas funkcijas ir toliau tobulinti savo veiklą, laikytis aukščiausių darbo standartų, kad Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramos lėšos būtų laiku ir tinkamai įsisavintos. Siekiant įgyvendinti nustatytus tikslus ir sėkmingai vykdyti savo veiklą, agentūroje vykdoma sisteminga kokybės vadybos politika.

### 3. 2. Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros organizacinė struktūra

Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra (toliau – Agentūra) yra ribotos civilinės atsakomybės viešasis pelno nesiekiantis juridinis asmuo. Jį 2002 metų rugpjūčio mėn. įsteigė Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo bei Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos. Įgyvendindama savo misiją, t. y. administruodama jai priskirtų programų projektus, Agentūra siekia užtikrinti tinkamą Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos lėšų panaudojimą, efektyvų projektų valdymą – parengimą, atranką bei projektų įgyvendinimo priežiūrą ir kontrolę.

Agentūroje šiuo metu dirba 225 asmenys, leidžiantys užtikrinti jai keliamų tikslų funkcionalumą. Agentūros valdymo organai yra visuotinis dalininkų susirinkimas ir valdyba bei Agentūros vadovas (direktorius), kurį skiria valdyba. Siekiant optimizuoti darbą, 2008 m. rugsėjo 17 d. valdybos sprendimu patvirtinta nauja Agentūros organizacinė valdymo struktūra (žiūrėti 1 PRIEDE, 1 pav.). Pagal šią struktūrą panaikintas Projektų vertinimo departamentas, jo funkcijos perduotos Projektų valdymo skyriui, įsteigtas Bendrųjų reikalų skyrius, Teisės ir viešųjų pirkimų skyrius, Projektų administravimo departamentas pagal ministerijas suskirstytas į tris projektų valdymo skyrius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau SADM), Vidaus reikalų ministerijos (toliau VRM) ir Švietimo ir mokslo ministerijos (toliau ŠMM) skyriai (ESFA 2008 m. veiklos ataskaita). Visos Agentūros pareigybės yra išsamiai aprašytos: pateiktos pareigybės charakteristikos, specialieji reikalavimai, atsakomybė ir teisės. Priimant naują darbuotoją, ji arba jis supažindinama/-as su atitinkamos pareigybės aprašymu, kurį privalo pasirašyti (Procedūrų vadovas, 2005)

Didžiausias dėmesys skiriamas 3 projektų valdymo skyriams SADM, VRM ir ŠMM, kadangi būtent šiuose skyriuose dirbantys projektų vadovai ir projektų finansų vadovai tiesiogiai dirba su projektais ir projektų vykdytojais: tikrina, vertina, administruoja, konsultuoja, vykdo patikras. Todėl Agentūroje ypač didelis dėmesys skiriamas darbuotojų mokymams, siekiant gilinti bendrąsias ir specialiąsias žinias.

Agentūra atlieka labai svarbias jai pavestas funkcijas. Kiekvienas darbuotojas turi dirbti labai atsakingai, remiantis įvairiais teisės aktais, reglamentais, įsakymais, rekomendacijomis ir t.t. Siekiant išvengti klaidų ir užtikrinti kokybišką darbą, Agentūroje būtinos vidinės darbo procedūros. Šiuo metu Agentūroje yra apie 120 procedūrų, kurių pagalba kiekvienas darbuotojas žino kiekvieną savo žingsnį atliekant kasdieninius darbus. Už šių procedūrų ir visos kokybės politiką Agentūroje atsakingas Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyrius (toliau KUKS), kuris atlieka didelį darbą, kad Agentūroje vykstantys procesai vyktų sklandžiai, tiksliai ir kokybiškai. Plačiau apie kokybės vadybą Agentūroje aptarsiu sekančiame skyriuje.

### **3.3. Kokybės vadyba Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūroje**

Šiuo metu KUKS'o skyriuje dirba 5 asmenys: Skyriaus vedėja, 3 kokybės specialistai ir Procesų optimizavimo specialistas. Skyriaus tikslas yra kartu su kitais Agentūros padaliniais užtikrinti Agentūros kokybės vadybos sistemos funkcionavimą, siekiant efektyvaus ir kokybiško Agentūrai nustatytų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo. Svarbu pabrėžti, kad iki 2008 m. šis skyrius atskirai planavo Kokybės tikslus Agentūroje kiekvienais metais, tačiau pastebėta, kad kokybė bus pasiekta tik

tuomet, kai kokybės tikslai ir Agentūros tikslai bus kartu suderinti. Todėl nuo 2008 m. kokybės tikslai išdėstomi kiekvienų metų planuose.

Pagrindiniai Skyriaus uždaviniai yra:

- vertinti, siūlyti ir diegti priemones Agentūros kokybės vadybos sistemai gerinti;
- vykdyti nustatytas kontrolės funkcijas.

Šiam skyriui pavesta atlikti daug funkcijų, tačiau nurodysiu tik, mano manymu, pačias svarbiausias (KUKS nuostatai, 2009):

- inicijuoja naujų veiklos metodų diegimą bei siūlo sistemos patobulinimus;
- vykdo Agentūros kokybės užtikrinimo ir kontrolės sistemos diegimą, užtikrina tinkamą jos funkcionavimą;
- renka, apibendrina, vertina duomenis, reikalingus Agentūros kokybės vadybos sistemai gerinti;
- vykdo neatitikimų valdymo veiksmus.

Svarbus KUKS'o ir visos organizacijos pasiekimas – 2006 m. gegužės mėn. Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros kokybės sistema ESF priemonių administravimo sričiai buvo sertifikuota pagal ISO 9001:2000 standartą. O 2009 m. birželio mėn. visa Agentūros vadybos sistema sertifikuota pagal ISO 9001:2008 standartą. Po ISO 9001:2000 standarto įdiegimo Agentūroje buvo sutvarkyti visi vidiniai procesai, patikslintos ir paruoštos papildomos veiklos procedūros, reglamentuojančios kiekvieno atitinkamo darbo atlikimo terminus, funkcijų pasiskirstymą ir atsakomybę. Procedūros yra nuolat tikslinamos, keičiamos atsižvelgiant į besikeičiančią situaciją.

Taigi, kokybės politikos nuostatas Agentūros vadovybė kartu su darbuotojais realizuoja per ISO 9001 ir kitų kokybės vadybos sistemų įgyvendinimą, užtikrindama jų funkcionavimo palaikymą, įvertinimą, kontrolę bei nuolatinį gerinimą.

2009 metų ESFA veiklos plane atlikta SSGG analizė nurodo šias organizacijos stiprybes, kurios buvo pasiektos tik sistemingai siekiant visuotinės kokybės vadybos:

- ✓ parengtos ir patvirtintos Agentūros veiklos procedūros ir kiti veiklą reglamentuojantys dokumentai;
- ✓ nuolat stebimi norminių teisės aktų pakeitimai, apie juos informuojami Agentūros darbuotojai;
- ✓ procedūrų veikimas periodiškai tikrinamas atliekant sistemos auditus;
- ✓ aiškiai apibrėžta ir paskirstyta atsakomybė ir įgaliojimai;
- ✓ Agentūros veikla planuojama, periodiškai matuojami Agentūros veiklos rezultatai;

- ✓ aiškiai paskirstomos užduotys, kuriamos tarpdepartamentinio bendradarbiavimo prielaidos, užduotys ir ištekliai diferencijuojami pagal prioritetus;
- ✓ veikia darbo grupės, nagrinėjančios Agentūros vidinių procesų efektyvumo didinimo iniciatyvas;
- ✓ nuolat tobulinama Agentūros darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija, sukurta mentorystės sistema, diegiamas darbuotojų kompetencijų modelis;
- ✓ įdiegta ir tobulinama kokybės vadybos sistema.

Ekonominio sunkmečio metu Europos socialinis fondas yra vienas svarbiausių finansinių instrumentų, kurio pagalba Lietuvoje bei visoje Europos Sąjungoje gali būti užtikrinamas tolesnis strateginių užimtumo politikos tikslų įgyvendinimas. Europos socialinio fondo lėšomis remiami projektai gali padėti užkirsti kelią didėjančiam nedarbui ir su juo kovoti, plėtoti žmonių išteklius ir integraciją į darbo rinką, mažinti socialinę atskirtį, skatinti aukštesnį užimtumo lygį, skatinti moterų ir vyrų lygių galimybių įgyvendinimą. Siekdama užtikrinti Agentūros teikiamų paslaugų kokybę, šiais metais numatoma toliau tobulinti Agentūros personalo valdymo sistemą: įgyvendinti numatytas vidinės komunikacijos gerinimo ir darbuotojų motyvacijos didinimo priemones, įdiegti darbuotojų kompetencijų modelį. Taip pat planuojama toliau plėtoti kokybės gerinimo veiklas: diegti informacijos saugos sistemą, atlikti visos Agentūros veiklos sertifikavimą pagal ISO 9001 standartą, pakartotinai įsivertinti veiklą pagal Bendrąjį vertinimo modelį bei numatyti tolimesnius veiklos tobulinimo veiksmus (Strateginis veiklos planas, 2008-2013).



## 4. KOKYBĖS VADYBOS ISO 9001:2000 STANDARTO ĮGYVENDINIMO „ESF“ TYRIMAS

### 4.1. Tyrimo metodika

**Tyrimo problema:** Visame pasaulyje ISO 9000 šeimos standartai pripažinti, kaip vieni iš geriausių būdų užtikrinti produktų/paslaugų kokybę ir kliento pasitenkinimą, kas šiuolaikiniame versle yra labai svarbu. Lietuvos įmonės taip pat seka tarptautine patirtimi ir diegiasi šiuos kokybės vadybos sistemų standartus, tačiau ISO standartų diegimas Lietuvoje yra naujas, pakankamai mažai išnagrinėtas procesas. Organizacijos, mažančios apie ISO standartų įsodiegimo alternatyvą, susiduria su ISO 9000 šeimos standartų praktinio įdiegimo pavyzdžių stoka, t.y. trūksta konkrečių išnagrinėtų pavyzdžių apie šio standarto diegimo procesą, problemas bei įtaką organizacijos veiklos kokybės gerinime. Dėl tokių tyrimų stokos Lietuvoje galima kelti hipotezes, kad:

**1 hipotezė:** organizacijos netiki ISO standartų nauda;

**2 hipotezė:** manoma, kad kokybės vadybos sistema yra naudinga tik klientui, o organizacijai tai didžiulė papildoma našta;

Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra (toliau Agentūra) atlieka ypač svarbias jai pavestas funkcijas įsisavinant Europos Sąjungos (toliau – ES) Struktūrinių fondų lėšas. Kiekvienas darbuotojo veiksmas, sprendimas turi būti tikslus, pagrįstas teisės aktais, įstatymais ar rekomendacijomis ir t.t. Siekiant tikslingai ir sėkmingai įsisavinti ES struktūrinių fondų lėšas, būtina siekti nepriekaištingos veiklos kokybės, todėl 2006 metais Agentūra buvo sertifikuota pagal ISO 9001:2000 standartą, o 2009 m. birželio mėn. visa Agentūros vadybos sistema sertifikuota pagal ISO 9001:2008 standartą. Agentūra, siekdama nuolatinės kokybės tobulinimo, turėtų įvertinti ISO 9001:2000 standarto įgyvendinimą, o remdamasi tyrimo rezultatais tobulinti veiklos sritis ir siekti visiško klientų patenkinimo.

**Atsiribojimai:** Įdiegtų ISO standartų įtaka organizacijos veiklos gerinime nepastebima iškart. Tai ilgas procesas ir norint įvertinti šių standartų naudą, reikia kad praeitų keli metai. Todėl nors ir Agentūra šiuo metu sertifikuota pagal 2 tarptautinius standartus, šiame tyrime bus vertinamas tik 2006 metais ISO 9001:2000 standarto įgyvendinimas.

Šio tyrimo tikslas – įvertinti ISO 9001:2000 standarto įtaką „ESF“ veiklos kokybei

**Tyrimo objektas** – kokybės vadybos metodo ISO 9001:2000 įgyvendinimas Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūroje „ESF“

#### 4.2. Tyrimo imties charakteristika, organizavimas ir struktūra

Trijų dalių tyrimas buvo atliktas 2009 metais rugsėjo – spalio mėnesiais Paramos fonde Europos socialinio fondo agentūroje. Tyrimo duomenų surinkimui buvo apklausta Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriaus vadovė (1), nes ji dirba Agentūroje nuo pat jos įsikūrimo ir kartu su specialistais įsivedė ISO 9001:2000 standartą; visi kiti Agentūros darbuotojams (224) ir Agentūros klientai – pareiškėjai (500) siunčiant jiems anonimines anketas, kurios buvo patalpintos internetinėje svetainėje. Anketinis metodo tipas buvo pasirinktas, nes tai efektyvus ir vienas populiariausių tyrimo metodų, leidžiantis greitai gauti daugybę informacijos.

Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriaus (toliau – KUKS) vadovei buvo nusiųsta anketa, su atsakymais gauta taip pat 1 anketa, todėl šios dalies tyrimo imtis lygi 100 proc.

Į anketą, skirtą visiems agentūros darbuotojams, išskyrus KUKS darbuotus, atsakė 87 darbuotojai (tai sudaro 60 % visos tyrimo imties).

**Tyrimo imtis.** Tyrimo imtis buvo skaičiuojama pagal formulę:  $n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$ ;

Čia: n – reikiamas respondentų skaičius;

$\Delta$  – paklaida (galima paklaida 5% );

N – visumos narių skaičius (224 darbuotojų).

$$n = 1 / (0,05^2 + 1/224) = 144 \text{ darbuotojai}$$

Į anketą, siųstą Agentūros pareiškėjams, atsakė 99 pareiškėjai (tai sudaro 44,5 % visos tyrimo imties).

**Tyrimo imtis.** Tyrimo imtis buvo skaičiuojama pagal formulę:  $n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$ ;

Čia: n – reikiamas respondentų skaičius;

$\Delta$  – paklaida (galima paklaida 5% );

N – visumos narių skaičius (500 pareiškėjų).

$$n = 1 / (0,05^2 + 1/500) = 222 \text{ pareiškėjų}$$

Anketos buvo paruoštos remiantis moksliniais metodologiniais reikalavimais. Anketų klausimai sudaryti remiantis teorinėje darbo dalyje pateikta informacija, užsienio moksliniuose straipsniuose atliktų tyrimų pavyzdžiais. Metodikos tinkamumui įsitikinti, tyrimui sudarytas anketas sudarė šios struktūrinės dalys:

*Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriaus vadovei* (žr. 3 priedą) skirtą klausimyną sudarė 22 klausimai (14 uždari ir 8 atviro tipo klausimai). Atvirais klausimais siekiama sužinoti specialisto nuomonę, nes tai svarbu siekiant atsakyti į iškeltus darbo uždavinius, o uždarais klausimais siekiama įvertinti teorijoje nagrinėjamas tendencijas, teiginius, hipotezes, paneigti ar patvirtinti jas. Pirmuoju klausimų bloku siekiama išsiaiškinti, kodėl Agentūroje buvo įsteigtas kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyrius, kodėl pradėta mąstyti apie kokybės vadybos metodų diegimą, kokie modeliai buvo pasirinkti, kas įtakojo ISO standarto įsidiegimą (1-4 kl.). Antruoju bloku siekiama sužinoti, ką ir iš kokių šaltinių prieš diegiantis standartą, KUKS'o vadovei žinojo apie ISO standartus, kokiais šaltiniais rėmėsi diegdami šį standartą (5 -7 kl.). Trečiuoju – siekiama išsiaiškinti, su kokiomis problemomis susidurta diegiantis standartą, kaip šios problemos buvo sprendžiamos, koks diegimo etapas buvo sudėtingiausias (8-10 kl.). Ketvirtuoju klausimų bloku siekiama sužinoti darbuotojų požiūrį, prisidėjimą diegiantis ISO standartą, šio standarto pasiektą naudą, pastebėtus neigiamus požymius (11- 16 kl.). Penktas klausimų blokas (17-22 kl.) skirtas sužinoti, kokie vyksta tolimesni darbai, procesai po standarto įdiegimo, specialistų patarimus kitoms organizacijoms, įvertinti teorijoje analizuojamas tendencijas.

*Agentūros darbuotojams* (žr. 2 priedą) skirtą klausimyną sudarė 14 klausimų. Pirmuoju klausimų bloku siekiama išsiaiškinti, darbuotojų darbo stažą Agentūroje, ar žinojo, kad Agentūra sertifikuota pagal ISO standartą, ar teko prisidėti prie jo diegimo (1-6 kl.). Antruoju bloku siekiama sužinoti, kokios, darbuotojų nuomone, buvo pagrindinės priežastys, įtakojusios ISO standarto diegimą, ar standartai tinkami Agentūros veikloje (7-8 kl.). Trečiuoju – siekiama sužinoti tiriamųjų nuomonę apie Agentūros veiklos procedūras, išsiaiškinant, ar jos aiškios, kaip jos padeda darbe, kokie išskiriami trūkumai (9-11 kl.). Ketvirtasis klausimų blokas skirtas sužinoti, ar, darbuotojų nuomone, dabartinė kokybė galėjo būti pasiekta kitokiais būdais, kokia, tiriamųjų nuomone, pasiekta nauda po standarto įsidiegimo, ką darbuotojai siūlytų keisti Agentūros veiklos procedūrose (12-14 kl.).

*Pareiškėjams* (žr. 4 priedą) skirtą klausimyną sudarė 18 klausimų. Pirmuoju klausimų bloku buvo siekiama išsiaiškinti, kiek ilgai pareiškėjai bendradarbiauja su Agentūra, kiek projektų kartu teko įgyvendinti (1-2 kl.). Antruoju klausimų bloku (3, 4-15 kl.) siekiama įvertinti teikiamų Agentūros paslaugų kokybę, atskleisti jų atitikimą projektų vykdytojų poreikiams bei identifikuoti esminius trūkumus. Šiame klausimų bloke pareiškėjai turėjo įvertinti atitinkamą teiginį, klausimą 5-

balėje sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1 – labai blogai. Trečiuoju klausimų bloku tirama, su kokiomis problemomis susiduria pareiškėjai, ką siūlytų keisti Agentūros veikloje, ar jaučiamas Agentūros veiklos tobulėjimas (16-18 kl.).

Detalūs tyrimo rezultatai bus aptarti sekančiame darbo skyriuje, tačiau labai svarbu paminėti, kodėl tyrimas susideda iš trijų dalių. Visos trys tiriamosios grupės viena su kita labai susijusios ir tuo pačiu atliekančios skirtingas funkcijas. Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyrius formuoja ir prižiūri kokybės politiką Agentūroje, darbuotojai – pagrindinis „įrankis“ įgyvendinti visuotinės kokybės vadybos tikslus ir uždavinius, pareiškėjai – „vartotojai“, kurie gauna galutinį produktą/paslaugą ir įvertina jų kokybę. Todėl siekiant kuo plačiau įvertinti ISO 9001:2000 standarto diegimo įtaką ESFA veiklos gerinime, būtina apklausti šias tris išvardintas tiriamąsias grupes.

### 4.3. Tyrimo duomenų analizė

Kadangi šiame darbe atlikti trys tyrimai, pirmiausia bus analizuojami Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriaus vadovės gauti atsakymai, vėliau Agentūros darbuotojų ir galiausiai Agentūros klientų – pareiškėjų pateikti atsakymai į nusiųstas anketas. Tam tikri tyrimo duomenys bus lyginami tarpusavyje, nes atliekant tyrimą, buvo užduodami panašūs klausimai.

Siekiant įvertinti ISO 9001:2000 standarto įdiegimą ESFA veiklos gerinime, reikėjo išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių buvo įkurtas Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyrius (toliau KUKS). Šio skyriaus vadovė, kuri Agentūroje dirba nuo 5 – 7 metų, nurodė šias priežastis: „iš pradžių sukurtas kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyrius atliko dvejopas funkcijas: į jį įėjo teisininkai ir kokybės specialistai. Teisininkai užtikrino rengiamų dokumentų, priimamų sprendimų teisėtumą, kokybės specialistams buvo pavesta Agentūroje įdiegti ISO 9001 kokybės standartą, parengti atitinkamas procedūras, atlikti kai kurių parengtų dokumentų antrinį tikrinimą (pvz., parengtų paramos sutarčių)“. Vadinasi ISO 9001:2000 standarto įdiegimui Agentūroje buvo ruošiamasi labai rimtai ir atsakingai. Nors tyrimo eigoje paaiškėja, kad Agentūra taip pat šio standarto įdiegimui samdėsi konsultantus, atskiro skyriaus sukūrimas parodo ir Agentūros rimtą požiūrį į šį standartą. Teorijoje teigiama, kad konsultacinė įmonė neužtikrins sėkmingo ISO standarto įgyvendinimo, o reikalinga speciali, nuolat prie to dirbanti darbo grupė.

Paklausus KUKS vadovės, dėl kokių priežasčių ir kada pradėta mąstyti apie kokybės vadybos metodų taikymą Agentūros veikloje, paaiškėjo, jog sprendimas diegti ISO kokybės vadybos sistemą priimtas 2005 m. Sprendimą įtakojo staigiai išaugęs darbuotojų skaičius – tapo sudėtinga:

- ✓ užtikrinti darbuotojų valdymą ir kontrolę;

- ✓ apmokyti naujokus;
- ✓ procedūros buvo nepakankamai informatyvios ir detalios;
- ✓ dažnai buvo neaiškiai įvardijama darbuotojų atsakomybė;
- ✓ procesai buvo nesuderinti tarpusavyje;
- ✓ dalis procesų buvo neaprašyta, todėl padaliniuose buvo taikoma skirtinga praktika;
- ✓ buvo reikalinga keisti organizacijos darbuotojų požiūrį į klientą.

Todėl išspręsti visas aukščiau išvardintas problemas buvo tikimasi įsidięsus ISO 9001:2000 standartą. Agentūra, siekdama visuotinės kokybės vadybos ir nuolatinio tobulėjimo taip pat diegiasi kitus kokybės vadybos metodus: Bendrojo vertinimo modelį (toliau BVM) ir „Lean“ metodą. Vėlesnį Bendrojo vertinimo modelio taikymą Agentūroje (2008 m.) sąlygojo noras pažvelgti į organizaciją plačiau, išnagrinėti jos tolesnio vystymosi galimybes bei esamus trūkumus. Lean elementų taikymą (2008 m. pab. – 2009 m.) sąlygojo dideli darbų krūviai ir poreikis optimizuoti procesus, nedidinant darbuotojų skaičiaus. Galima daryti išvadą, kad Agentūra, siekdama nuolatinio tobulėjimo, kaip rekomenduoja šios srities specialistai, to pradėjo siekti pirmiausia įsidięgusi kokybės vadybos sistemą (ISO standartą), ir tuo neapsiribojo. Toliau vyksta kitų, kokybę užtikrinančių metodų diegimas. Todėl, remiantis moksliniuose straipsniuose pateikiamomis rekomendacijomis, galima teigti, kad Agentūra sistemingai ir kryptingai siekia visuotinės kokybės vadybos.

Siekiant palyginti tiek specialistės, tiek Agentūros darbuotojų nuomonę, kokios priežastys paskatino įsidięgti ISO 9001:2000 kokybę užtikrinantį standartą, buvo užduoti identiški klausimai KUKS vadovei ir darbuotojams. Tyrimo rezultatus žiūrėti 4 lentelėje. Šioje lentelėje išskiriama tik ta darbuotojų nuomonė apie galimas priežastis, kurios surinko daugiausia balų.

**4 lentelė. Priežastys, specialistės ir darbuotojų nuomone, paskatinusios įsidięgti ISO 9001:2000 kokybę užtikrinantį standartą**

Priežastys	Specialistė	Darbuotojai
Darbo procedūrų trūkumas	Labai svarbu	Svarbu (54%)
Agentūrai priskirtų funkcijų sudėtingumas	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu (63%)
Aukštesnių institucijų spaudimas	Visiškai nesvarbu	Svarbu (44%)
Klientų pageidavimai/spaudimas	Visiškai nesvarbu	Svarbu (43%)
Tai svarbu kompanijos įvaizdžiui	Svarbu	Svarbu (30%)
<b>Siekis užtikrinti pastovų paslaugų lygį</b>	Labai svarbu	Labai svarbu (49%)
Puiki pradžia siekiant visuotinės kokybės vadybos	Labai svarbu	Svarbu (41%)
Siekis išvengti klaidų, skundų	Svarbu	Labai svarbu (49%)
Siekis padidinti darbuotojų motyvaciją	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu (37%)
Siekis pagerinti komunikaciją tarp personalo	Svarbu	Svarbu (36%)
<b>Nepakankamas dokumentų atsekamumas</b>	Labai svarbu	Labai svarbu (45%)

Lyginant 4 lentelėje pateiktus tyrimo duomenis, svarbu aptarti, kur specialistų ir darbuotojų nuomonė sutapo, kur išsiskyrė. Specialistės nuomone, labai svarbios priežastys, paskatinusios Agentūrą įsidięgti ISO standartą yra: *darbo procedūrų trūkumas, siekis užtikrinti pastovų paslaugų lygį, puiki pradžia siekiant visuotinės kokybės vadybos bei nepakankamas dokumentų atsekamumas*. Tuo tarpu darbuotojai išskyrė šias labai svarbias priežastis: *siekis užtikrinti pastovų paslaugų lygį (49 %), siekis išvengti klaidų, skundų (49 %) ir nepakankamas dokumentų atsekamumas (45 %)*. Kaip manote, nuomonė dėl dviejų priežasčių visiškai sutampa. Vadinasi Agentūros darbuotojai sutinka, kad užtikrinti pastovų paslaugų lygį ir nuoseklų dokumentų atsekamumą, yra būtina siekiant užtikrinti paslaugų ir darbo kokybę.

Nors darbuotojai svarbias priežastys pažymėjo kaip *aukštesnių institucijų spaudimą ir klientų pageidavimą/spaudimą*, KUKS vadovė šias priežastis įvardijo kaip visiškai nesvarbiomis. Tokių nuomonių skirtumą galima paaiškinti taip: darbuotojai, žinodami, su kokiomis svarbiomis Lietuvos institucijos bendradarbiauja ESFA ir kad ji yra nuolat tikrinama Valstybės kontrolės bei Europos Komisijos audito, o tai, kad ESFA siekia nuolat teikti kokybiškas paslaugas pareiškėjams, daro prielaidą, kad šios institucijos ir pareiškėjai paskatino Agentūrą įsidięgti ISO 9001:2000 standartą. Specialistės nuomone, jog aukštesnių institucijų ir darbuotojų spaudimas visiškai nesvarbi priežastis parodo, kad pirmiausia buvo siekiama siekti sutvarkyti vidinius procesus bei naudoti organizacijos viduje. Kitos priežastys įvertintos labai panašiai, vadinasi darbuotojai vieningai supranta Agentūros tikslus bei kokiomis priemonėmis jie yra siekiami.

Tyrimo metu paaiškėjo, jog KUKS vadovė prieš diegiantis ISO 9001:2000 standartą, su juo anksčiau nebuvo susidūrusi. Tiek ruošiantis jo įgyvendinimui, tiek įvedinėjat kokybės vadybos sistemą, buvo vadovaujama ISO 9001:2000 standarto reikalavimais bei samdomi konsultantai. Labai svarbu pabrėžti, jog vadovės nuomone, labai trūksta praktinės informacijos Lietuvoje apie ISO standartų diegimą, todėl konsultantų pagalba dėl praktinės informacijos trūkumo buvo būtina.

Siekiant išsiaiškinti, su kokiomis problemomis buvo susidurta ISO standarto diegimo fazėje (žiūrėti 5 lent.), paaiškėjo 3 svarbiausios problemos: 1) *darbuotojų palaikymo ir motyvacijos stoka*; 2) *informacijos trūkumas apie modelio diegimo procesą*; 3) *nepakankamas vadovų palaikymas*.

Šios trys pagrindinės problemos atitinka dažniausiai teorijoje išskiriamas ISO standarto diegimo problemas. Tai yra dėl to, jog standarto diegimas yra labai atsakingas, daug papildomo darbo ir pastangų reikalaujantis procesas, kuriam ne visada visi pritaria, o informacijos stoka apsunkina ir prailgina visus atliekamus kokybės vadybos sistemos diegimo procesus. Taip pat svarbu paminėti, jog tokios problemos kaip padidėjęs darbo krūvis ir įstaigos procedūrų apibrėžimas bei vertinimas nesukėlė jokių problemų ir neturėjo reikšmės sėkmingam ISO standarto

įvedimui. Galima daryti prielaidą, kad Agentūros Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyrius suvokė šio proceso sudėtingumą bei tiksliai žinojo, ko yra siekiama.

### 5 lentelė. Problemos, su kuriomis susidurta ISO standarto diegimo fazėje

Problemos	Įvertinimas
Labai padidėjo darbo krūvis	Nei svarbu, nei nesvarbu
Darbuotojų palaikymo/motyvacijos stoka	Labai svarbu
Informacijos trūkumas apie modelio diegimo procesą	Labai svarbu
Išorės konsultantų stoka arba aukšta kaina	Visiškai nesvarbu
Nepakankamas vadovų palaikymas	Labai svarbu
Lėšų trūkumas	Nesvarbu
Informacijos trūkumas apie įstaigos vidinius procesus	Nei svarbu, nei nesvarbu
Skyrių įprastos veiklos ir procedūrų keitimas	Nei svarbu, nei nesvarbu
Dokumentų/formų ruošimas	Nesvarbu
Įstaigos procedūrų apibrėžimas ir vertinimas	Nesvarbu
Kokybės tikslų apibrėžimas	Svarbu
Neaiškias idėjų/nuomonių aiškinimasis	Nei svarbu, nei nesvarbu

Tyrimo metu taip pat išsiaiškinta, kaip buvo sprendžiamos aukščiau paminėtos problemos. KUKS vadovė nurodė, jog informaciją apie modelio diegimo procesą pateikė išorės konsultantas, o darbuotojams buvo organizuotas seminaras pristatant ISO 9001:2000 standartą, tačiau specialistė paminėjo, jog jis buvo visai nerezultatyvus ir problemos visai neišsprendė. KUKS vadovės nuomone, darbuotojų pasipriešinimas buvo natūrali reakcija į pokyčius, kadangi informacija apie ISO diegimą nebuvo pakankamai iškomunikuota. Darbuotojų pasipriešinimas laikui bėgant sumažėjo natūraliai, pamačius sistemos teikiamus privalumus. Padalinių vadovų pasipriešinimą šiek tiek padėjo spręsti aukščiausiojo lygmens vadovų palaikymas. Apibendrinant, galima daryti išvadą, jog siekiant išvengti aukščiau paminėtų ISO diegimo problemų, svarbiausia organizacijoje yra vidinė komunikacija, gebėjimas rasti reikalingą informaciją bei žinojimas, ko siekiama.

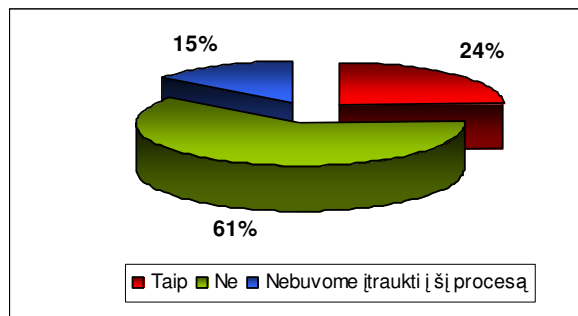
Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kuris ISO standarto diegimo etapas buvo sudėtingiausias. Tyrimo rezultatai (žiūrėti į 6 lent.) sugrupuoti didėjančia tvarka pagal balų skaičių, kai 1-visiškai nesvarbu, o 5 – labai svarbu. Tyrimo rezultatai rodo, kad patys sudėtingiausi šio standarto diegimo etapai buvo *auditas ir analizė, veiklos tobulinimo rekomendacijų įgyvendinimas bei neatitiktųjų priežasčių analizė padalinių viduje*. Kiti etapai kaip *įstaigos procesų vertinimas, veiklos stiprybių ir tobulinimo sričių nustatymas, dokumentų rengimas, įdiegimas* taip pat, vadovės nuomone, buvo sudėtingi. Tai dar kartą patvirtina faktą, kad ISO standarto diegimas yra labai sudėtingas procesas, kuriam pasiruošti ir įgyvendinti reikia atlikti daug sudėtingų darbų.

6 lentelė. ISO standarto diegimo etapai pagal sudėtingumą

Etapai	Balai
Kokybės modelio pasirinkimas	1
Už modelio diegimą atsakingų asmenų parinkimas ir paskyrimas	1
Įstaigos procesų vertinimas	4
Veiklos stiprybių ir tobulinimo sričių nustatymas	4
Dokumentų rengimas	4
Įdiegimas	4
Auditas ir analizė	5
Veiklos tobulinimo rekomendacijų įgyvendinimas	5
Neatitikčių priežasčių analizė padalinių viduje	5

Siekiant sužinoti, ar Agentūros darbuotojai buvo įtraukti į standarto diegimo procesą, paaiškėjo, kad tam tikri padaliniai buvo skyrę atsakingus darbuotojus, kurie išorės ekspertui pasakojo apie Agentūros procesus ir vykdomas veiklas, teikė pastabas ir pasiūlymus vertinant darbo procesus, tačiau didžioji dalis darbuotojų nebuvo įtraukti, nes tam nebuvo poreikio. Tačiau darbuotojai, sužinoję apie ISO standarto diegimą įmonėje, skeptiškai vertino siekiamą naudą bei nenorėjo jokių pereinamųjų. Tai dar kartą įrodo, kaip svarbu organizacijai darbuotojų palaikymas ir motyvacija siekiant sėkmingo šio standarto įgyvendinimo.

Apklausus Agentūros darbuotojus, ar jiems teko prisidėti prie ISO standarto diegimo (žiūrėti 9 pav.), paaiškėjo, kad tik 24 % tyrime dalyvavusių darbuotojų prisijungė prie darbo grupės diegiantis ISO standartą. Kita dalis respondentų teigia, kad nebuvo įtraukti į diegimo procesą (15 %), o net 61 % neprisidėjo prie diegimo darbų. Remiantis KUKS vadovės nuomone, yra kur kas svarbiau darbuotojų palaikymas siekiant pereinamųjų, kurios yra neišvengiamos po ISO standarto įsidiegame, nei kiek darbuotojų padeda įsidiegti šį standartą.



9 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar teko prisidėti prie ISO standarto įgyvendinimo?“ pasiskirstymas (proc.)

Parengiamieji ISO 9001:2000 standarto diegimo darbai pradėti 2005 m. viduryje, o sertifikatas išduotas 2006 m. gegužės mėn. Praėjus trims metams po sertifikavimo, tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia nauda pasiekta Agentūros veikloje įsidiegame ISO standartą. Teorijoje

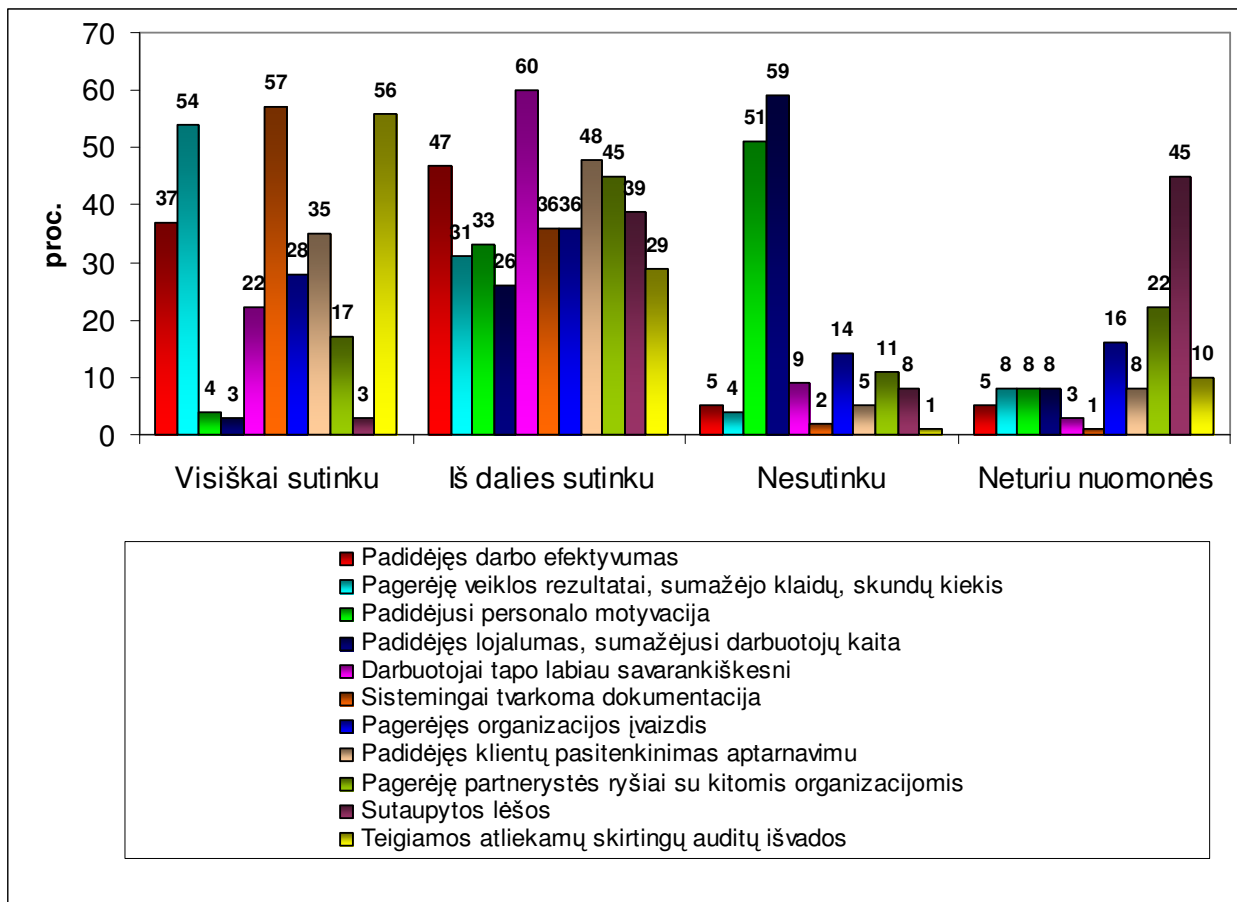


ISO standartų teikiama nauda vertinama skirtingai. Vieni teigia, kad šie standartai nesuteikia jokios naudos, kiti – džiaugiasi pasiektais rezultatais. Siekiant įvertinti, kokia nauda pasiekta Agentūros veikloje įsidiegus šį standartą, to paties buvo klausama tiek specialistės, tiek Agentūros darbuotojų. Tyrimo rezultatai pateikti 7 lentelėje bei 12 paveiksle.

**7 lentelė. Specialistės nuomone, pasiekta nauda**

<b>Nauda</b>	<b>Specialistės įvertinimas</b>
Padidėjęs darbo efektyvumas	Svarbu
Pagerėję veiklos rezultatai, sumažėjo klaidų, skundų kiekis	Svarbu
Padidėjusi personalo motyvacija	Nei svarbu, nei nesvarbu
Padidėjęs lojalumas, sumažėjusi darbuotojų kaita	Nei svarbu, nei nesvarbu
Darbuotojai tapo labiau savarankiškesni	Labai svarbu
<b>Sistemiškai tvarkoma dokumentacija</b>	Labai svarbu
Pagerėjęs organizacijos įvaizdis	Svarbu
Padidėjęs klientų pasitenkinimas aptarnavimu	Svarbu
Pagerėję partnerystės ryšiai su kitomis organizacijomis	Nei svarbu, nei nesvarbu
Sutaupytos lėšos	Nesvarbu
<b>Teigiamos atliekamų skirtingų auditų išvados</b>	Labai svarbu
Nėra jokios naudos	Visiškai nesvarbu

KUKS vadovės nuomone labai svarbūs pasiekimai (žiūrėti į 7 lent.) yra: *darbuotojai tapo labiau savarankiškesni, sistemingai tvarkoma dokumentacija bei teigiamos atliekamų skirtingų auditų išvados*. Kadangi Agentūroje dirba virš 200 žmonių, tokia nauda, kaip darbuotojų savarankiškas darbas labai sutaupo tiek vadovų, tiek pačių darbuotojų laiką, o veiklos rezultatai pasiekiami greičiau. Siekis sistemingai tvarkyti Agentūros veiklos dokumentaciją buvo viena iš pagrindinių ISO 9001:2000 standarto diegimo priežasčių. Todėl ši pasiekta nauda (sistemingai tvarkoma dokumentacija) yra viena iš svarbiausių, nes ji įtakoja tiek darbuotojų darbo efektyvumą, tiek atliekamų auditų išvadas. Kaip buvo minėta anksčiau, Agentūros veikla yra tikrinama įvairių auditų, vieni iš svarbiausių yra Valstybės kontrolė bei Europos Komisijos auditas. Ši pasiekta nauda leidžia Agentūrai didžiuotis tiek Lietuvoje, tiek Europoje teikiamų ESFA paslaugų kokybę ir tinkamu Europos struktūrinių fondų lėšų įsisavinimu. Agentūros darbuotojai (žiūrėti į 10 pav.) išskyrė šiuos tris svarbiausius, jų nuomone, pasiekimus: *pagerėję veiklos rezultatai, sumažėjo klaidų, skundų kiekis (54 %)*, *sistemiškai tvarkoma dokumentacija (57 %)* bei *teigiamos atliekamų skirtingų auditų išvados (57%)*. Kaip matome, tiek specialistės, tiek darbuotojų nuomonė sutapo dėl dviejų pasiektų naudų: sistemingai tvarkoma dokumentacija bei teigiamos atliekamų skirtingų auditų išvados.



10 pav. Darbuotojų nuomone, pasiekta nauda (proc.)

KUKS vadovė taip pat išskyrė šią pasiektą svarbią naudą Agentūros veikloje:

- ✓ *padidėjęs darbo efektyvumas;*
- ✓ *pagerėję veiklos rezultatai, sumažėjo klaidų, skundų kiekis;*
- ✓ *pagerėjęs organizacijos įvaizdis;*
- ✓ *padidėjęs klientų pasitenkinimas aptarnavimu.*

Dėl šių aukščiau išvardintų pasiektų naudų, Agentūros darbuotojai sutinka iš dalies. Galima daryti prielaidą, kad taip yra dėl to, jog pasiektą naudą Agentūroje vertina KUKS skyrius, atlikinėdamas tyrimus, analizes ir tik jie žino konkrečius duomenis, o Agentūros darbuotojai tiesiog sutinka, bet nėra tikri dėl informacijos trūkumo. Todėl atsižvelgiant į tai, kad dėl daugelio pasiektų pasiekimų Agentūros darbuotojai sutinka iš dalies, KUKS skyriui reikėtų supažindinti darbuotojus apie pasiektą naudą, rezultatus ir pokyčius po ISO 901:2000 standarto įdiegimo Agentūros veikloje.

Svarbu paminėti, kad darbuotojai visiškai nesutiko su teiginiu, kad po ISO standarto įdiegimo Agentūroje padidėjo personalo motyvacija, lojalumas ir sumažėjo darbuotojų kaitą. KUKS vadovės nuomone, šie du išvardinti teiginiai nėra nei svarbūs, nei nesvarbūs. Galima daryti išvadą, kad siekiant didinti darbuotojų motyvaciją ir mažinti personalo kaitą, reikia imtis kitokių priemonių.

Šis tyrimas parodė, jog ISO standartų įdiegimas nepadeda ir nėra skirtas padidinti personalo motyvacijos, lojalumo, sumažinti darbuotojų kaitą, pagerinti partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis. Šių tikslų reikėtų siekti kitokiomis priemonėmis, o ISO 9001:2000 standartas skirtas sutvarkyti vidinius organizacijos darbo procesus.

Kokybės vadybos specialistai moksliniuose darbuose, išskiria tiek ISO standartų teikiama naudą, tiek trūkumus. Šio tyrimo metu KUKS vadovės buvo klausiama, kokius ji išskirtų neigiamus ISO 9001:2000 standarto aspektus, tačiau nurodė, jog, jos nuomone, šie Agentūros veikloje įgyvendinti standartai trūkumų neturi. Šiuo atsakymu negalima daryti išvados ir paneigti, kad ISO standartai neturi trūkumų. Turiu pabrėžti, kad gauta nauda, ar pastebėti trūkumai pirmiausia ir labiausiai priklauso nuo to, kokie buvo šio standarto diegimo tikslai, uždaviniai, kaip dirbo darbo grupė ir kaip šią inovaciją palaikė kolektyvas.

Kaip buvo minėta teorijoje, visuotinės kokybės vadybos siekimas organizacijoje neturėtų apsiriboti tik ISO sertifikato gavimu. Todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie vyko/vyksta tolimesni darbai po sertifikato gavimo. KUKS vadovė nurodė, jog vyksta palaikomieji kokybės sistemos darbai: KUKS darbuotojai atlieka procedūrų keitimus, vidaus kokybės sistemos ir turinio auditus, analizuoja kokybės duomenis. Kasmet Agentūra rengia kokybės tikslus ir planus, tad KUKS stebi jų įgyvendinimą, atlieka klientų apklausas, analizuoja kitus klientų pasitenkinimą rodančius duomenis. Taip pat paraleliai išbandomi ir kiti kokybės vadybos metodai (BVM, Lean).

Siekiant, kad šio tyrimo rezultatai būtų naudingi kitoms panašaus tipo organizacijoms, anketoje KUKS vadovės buvo klausiama, ką ji patartų kitoms panašaus tipo organizacijos kaip „ESFA“ diegiantis ISO 9001:2000 standartą. Specialistė nurodė, kad reikia kuo daugiau darbuotojams aiškinti apie kokybės sistemą, kurią planuojama diegti, aiškinti jos teikiamus privalumus ir naudą (kuo daugiau komunikacijos prieš diegiant ir vėliau jos palaikymo metu). Tai dar kartą patvirtina faktą, kad vienas iš sėkmingą ISO standarto įdiegimą lemiančių veiksnių – darbuotojai ir jų palaikymas.

Moksliniuose straipsniuose vis dažniau akcentuojama, jog organizacijos ne visada tinkamai pasirenka kokybės vadybos metodą siekiant gerinti veiklos kokybę, todėl ISO standartas neatneša tokios naudos, kokios buvo tikėtasi. Todėl šiame tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, ar Agentūroje dabartinė veiklos kokybė galėjo būti pasiekta kitokiu kokybės vadybos modeliu. KUKS vadovė sutinka su teiginiu, kad dabartinė ESFA veiklos kokybė galėjo būti pasiekta kitokiu kokybės modeliu, tačiau pabrėžė, kad tik pradedant gerinti kokybę Agentūros veikloje, ISO, kaip labiausiai akcentuojantis procesų sutvarkymą, buvo pats geriausias metodas. Tai patvirtina, kad ISO 9001:2000 standartas yra pats tinkamiausias metodas sutvarkyti organizacijos vidinius procesus.

Vis dažniau moksliniuose straipsniuose teigiama, jog įmonės nebetiki ISO standartų teikiama nauda. Siekiant, išsiaiškinti, kodėl taip yra, tyrimo metu KUKS vadovė buvo paprašyta eiliškumo tvarka nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus įvertinti pateiktas priežastis kai 1- pats svarbiausias, 10-mažiausiai svarbus. Tyrimo rezultatai (žiūrėti į 8 lentelę) parodė, kad trys pagrindinės priežastys yra:

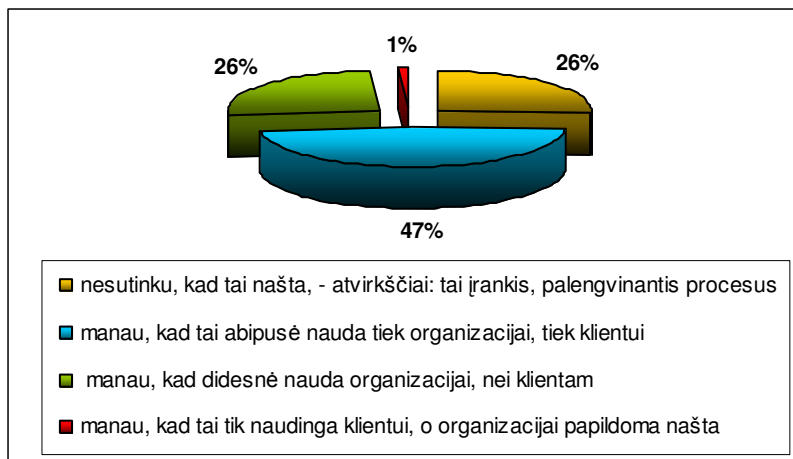
1. *Nemažai organizacijų įsidedia tik popierinį ISO standartą (t.y. gauna sertifikatą, bet realiai standarto netaiko), todėl kitos organizacijos nebetiki teikiama nauda;*
2. *Trūksta praktinės gerosios patirties pavydžių;*
3. *Trūksta praktinių diegimo pavyzdžių, stebėsenos tyrimų;*

Šios pagrindinės priežastys patvirtina darbe iškeltą **1 hipotezę** – dėl praktinės informacijos trūkumo, organizacijos nebetiki ISO standarto nauda. Šis tyrimas patvirtina, kad Lietuvoje trūksta praktinės gerosios patirties bei įgyvendinimo pavyzdžių, kurie suteiktų kitoms organizacijoms daug naudingos informacijos. Kodėl Lietuvoje trūksta tokių tyrimų? Galima daryti įvairių prielaidų, kad organizacijos neskiria tam laiko, nemato prasmės, tačiau rasti tinkamą atsakymą, reikėtų atlikti atskirą tiriamąjį darbą. Specialistė nurodė šias priežastis, mažiausiai įtakojančias organizacijų nuomonę dėl ISO standarto: 1) yra kitų, lengviau pritaikomų kokybę užtikrinančių modelių; 2) didesnis dėmesys skiriamas marketingui, viešinimui; 3) ISO standartų įdiegimas labai sunkus, ir daug naudos neturintis procesas. Vertinant šias tris priežastis, galima daryti prielaidą, jog kokybės vadybai Lietuvos organizacijos skiria pakankamai dėmesio ir domisi ISO standartu.

**8 lentelė. Kodėl organizacijos netiki ISO standarto nauda**

Priežastys	Specialistės įvertinimas
Nemažai organizacijų įsidedia tik popierinį ISO (gauna sertifikatą, bet realiai standarto netaiko), todėl kitos organizacijos nebetiki teikiama nauda	1
Trūksta praktinės gerosios patirties pavydžių	2
Trūksta praktinių diegimo pavyzdžių, stebėsenos tyrimų	3
Organizacijos nėra tam pasirošę	4
Kokybei skiriama mažai dėmesio	5
ISO standartas naudingas tik gamyba užsiimančioms organizacijoms	6
Tai brangus procesas, reikalaujantis daug laiko sąnaudų	7
Yra kitų, lengviau pritaikomų kokybę užtikrinančių modelių	8
Didesnis dėmesys skiriamas marketingui, viešinimui	9
ISO standartų įdiegimas labai sunkus, ir daug naudos neturintis procesas	10

Kokybės vadybos specialistai, nagrinėdami ISO standarto teikiamą naudą, iškelia tokį klausimą – ar kokybės vadybos sistema yra naudinga tik klientui, o organizacijai tai didžiulė papildoma našta? Siekdama patvirtinti ar paneigti šį teiginį, tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia nuomonė šiuo klausimu yra KUKS vadovės bei Agentūros darbuotojų (žiūrėti į 11 pav.).

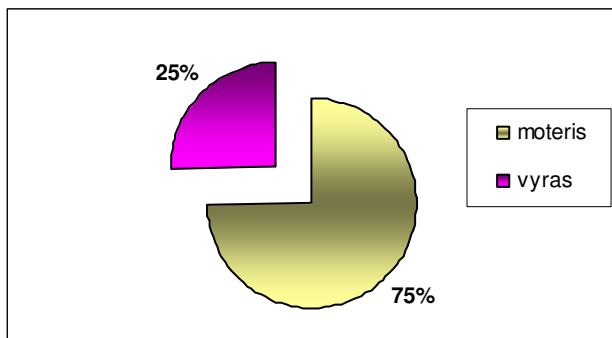


11 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar ISO standartas yra naudingas tik klientui, o organizacijai tai didžiulė papildoma našta?“ pasiskirstymas (proc.)

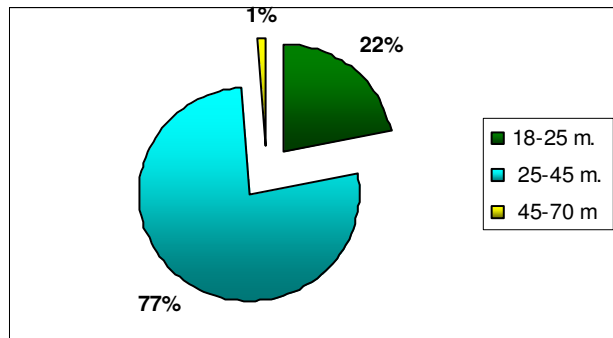
Specialistė nesutinka su šia nuomone ir, jos nuomone, ISO standartas organizacijos veikloje yra įrankis, palengvinantis vykstančius procesus ir teigia, kad tai abipusė nauda, tiek organizacijai, tiek klientui. Tuo tarpu 26 % Agentūros darbuotojų taip pat nesutinka su šiuo teiginiu, ir kaip KUKS vadovė mano, kai tai įrankis, palengvinantis procesus, o net 47 % darbuotojų mano, kad tai abipusė nauda tiek organizacijai, tiek klientui. Tik vienas procentas respondentų mano, kad ISO standartai naudingi tik klientui, o organizacijai tai papildoma našta. Apibendrinus tiek KUKS vadovės, tiek Agentūros darbuotojų tyrimo metu gautus duomenis, galima paneigti darbo metu iškeltą **2 hipotezę**, kad kokybės vadybos sistema yra naudinga tik klientui, o organizacijai tai didžiulė papildoma našta.

Toliau bus nagrinėjami tyrimo duomenys, gauti apklausus Agentūros darbuotojus.

Tyrime dalyvavo 75 % moterų ir 25 % vyrų (žiūrėti į 12 pav.). Tai parodo, kad Agentūroje itin didžiąją dalį darbuotojų sudaro moterys. Didžiausia dalis 77 % priklauso amžiaus grupei nuo 25-45 metų, mažesnė dalis 22 % - amžiaus grupei nuo 18-25 metų (žiūrėti į 13 pav.). Galima daryti išvadą, kad ESFA dirba pakankamai jaunas, darbingo amžiaus kolektyvas.

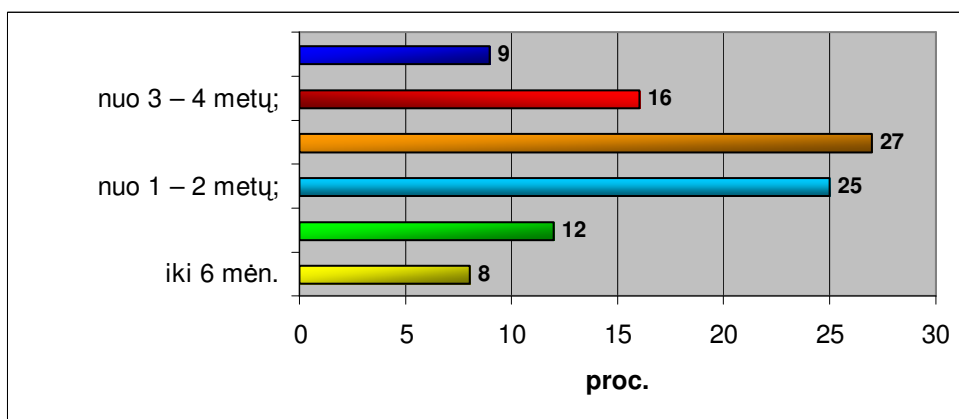


12 pav. Tyrimo respondentų pasiskirstymas (proc.)



13 pav. Respondentų amžius (proc.)

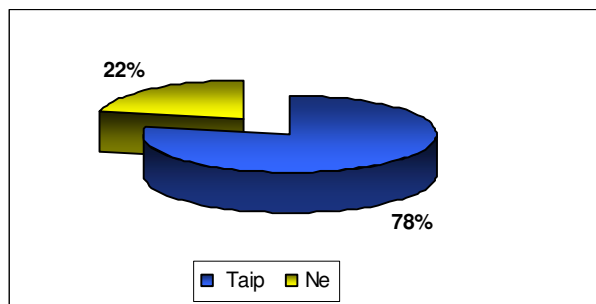
14 paveiksle pavaizduoti duomenys rodo darbuotojų darbo stažą Agentūroje.



14 pav. Darbuotojų darbo stažas (proc.)

Kaip jau anksčiau buvo minėta, ISO 9001:2000 standarto sertifikatas ESFA gautas 2006 metais, todėl sudėjus darbuotojų procentą, kurie dirba Agentūroje nuo 2 metų iki 7 metų, gauname 52 % darbuotojų, kurie dirba Agentūroje kai ISO 9001:2000 standartas buvo pradėtas diegti arba įsidarbino tik po jo įdiegimo. Kita pusė – 45 % (iki 6 mėn. – iki 2 metų) darbuotojų pradėjo dirbti, kai ISO standartų metu patvirtintos procedūros jau buvo taikomos kelis metus Agentūros veikloje. Šie duomenys leidžia daryti prielaidą, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų, remdamiesi darbo patirtimi, pateiks labai naudingus atsakymus į pateiktus klausimus.

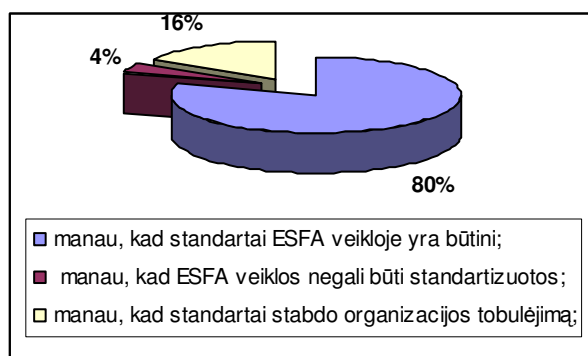
Siekiant išsiaiškinti, ar darbuotojai žino, kokiais metodais ESFA gerina veiklos kokybę, tyrimo metu darbuotojų buvo klausta, ar jie žino, jog Agentūra yra sertifikuota pagal ISO 9001:2000 standartą. Kaip matome 15 paveiksle, net 78 % respondentų žino, o 22 % nežino, kad Agentūra yra įsidiegusi šį standartą. Galime daryti išvadą, kad darbuotojai žino dėl to, kad kaip minėjo KUKS vadovė atlikto tyrimo metu, darbuotojams buvo organizuojami informaciniai seminarai, kiti darbuotojai prisidėjo prie įgyvendinimo, kiti – tiesiog domėsi Agentūros kokybės politika.



15 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar žinojo, kad ESFA sertifikuota pagal ISO9001:2000 standartą?“ pasiskirstymas (proc.)

Galime daryti prielaidą, kad darbuotojai, kurie nežino apie ISO 9001:2000 sertifikatą Agentūroje arba nesidomi organizacijos kokybės siekimo metodais, arba tiesiog nebuvo galimybės plačiau apie tai sužinoti dėl trumpai išdirbto laiko šioje organizacijoje.

Kadangi Agentūros darbuotojai įgyvendina ESFA pavestas funkcijas įsisavinant ES struktūrinių fondų lėšas, šiuo tyrimu buvo svarbu išsiaiškinti Agentūros darbuotojų nuomonę, ar standartai yra tinkama priemonė siekiant užtikrinti veiklos kokybę. Gauti tyrimo duomenys (žiūrėti į 16 pav.) rodo, kad net 80 % tyrime dalyvavusių darbuotojų mano, kad ESFA veikloje standartai yra būtini.



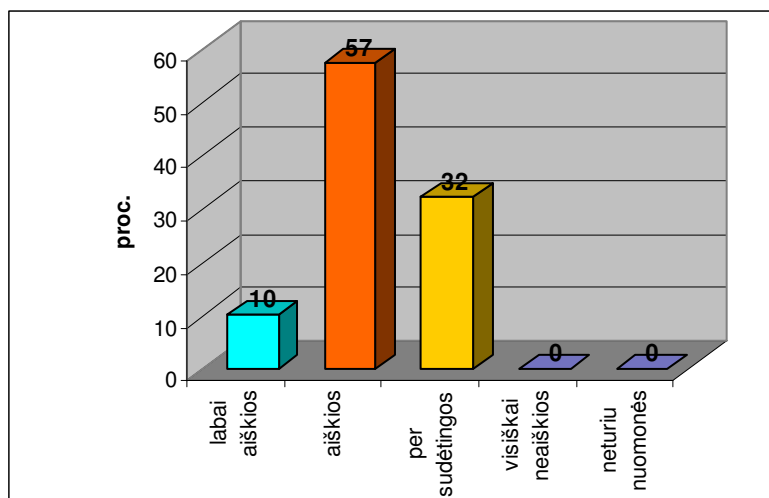
16 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar standartizavimas yra tinkama priemonė siekiant užtikrinti veiklos kokybę?“ pasiskirstymas (proc.)

Galima daryti išvadą, kad darbuotojams kasdieninėje veikloje reikalingi standartizuoti procesai. Tačiau tyrimo metu išaiškėjo, kad 16 % respondentų mano, jog standartai stabdo organizacijos tobulėjimą, o 4 % teigia, kad ESFA veikla negali būti standartizuojama. Įvertinus šiuos teiginius, galima daryti prielaidą, jog šiai darbuotojų grupei reikia laisvės darbe, dirbti taip, kaip jiems atrodo teisingiausia.

Siekiant įvertinti kokybės vadybos metodo ISO 9001:2000 įgyvendinimą ESFA veiklos gerinime, labai svarbu yra įvertinti darbuotojų požiūrį į įvykusius Agentūros veikloje pokyčius po

šio standarto įdiegimo. Kadangi diegiantis šio standarto vienas iš pagrindinių tikslų buvo sutvarkyti vidinius procesus, paruošiant veiklos procedūras, kurių šiuo metu Agentūroje yra virš 120, darbuotojų nuomonė šiame tyrime bus analizuojama vertinant Agentūros procedūras, nes tai šio standarto apčiuopiamas ir darbuotojams gerai žinomas rezultatas.

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar ESFA darbuotojams aiškios veiklos procedūros. 17 paveiksle pateikti duomenys rodo, kad 57 % tyrime dalyvavusiems darbuotojams veiklos procedūros yra aiškios, tik 10 % - labai aiškios, o 32 % - per sudėtingos. Vertinant šiuos skirtingus procedūrų įvertinimus, galima daryti kelias įvairias prielaidas, pvz. procedūrų aiškumas priklauso nuo darbo patirties, per sudėtingos tiems, kurie visai neseniai dirba ir nėra susipažinę su visais galimais organizacijos veiklose vykstančiais procesais, tačiau siekiant konkrečių atsakymų, siūlytina Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriui atlikti analizę, kuria būtų siekiama išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių procedūros jiems yra per sudėtingos, ko reikėtų atsisakyti, kuo reikėtų jas papildyti. Ši analizė yra svarbi siekiant tobulinti veiklos procedūras ir užtikrinti darbo efektyvumą. Svarbu pabrėžti, kad nė vienas iš 87 respondentų, dalyvavusių šiame tyrime nenurodė, kad Agentūros veiklos procedūros yra visiškai neaiškios. Tai parodo, jog po ISO standarto įsidiegimo stengiamasi kuo aiškiau apibrėžti visus organizacijoje vykstančius procesus.



17 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar aiškios ESFA veiklos procedūros?“ pasiskirstymas (proc.)

Šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip Agentūros veiklos procedūros padeda darbuotojams jų kasdieninėje veikloje. Tyrimo rezultatai pateikti 18 paveiksle. Respondentų nuomone, veiklos procedūros labai padeda *išvengti atliekamo darbo dubliavimo* (56 %). Taip pat svarbu pabrėžti, jog darbuotojams procedūros padeda:

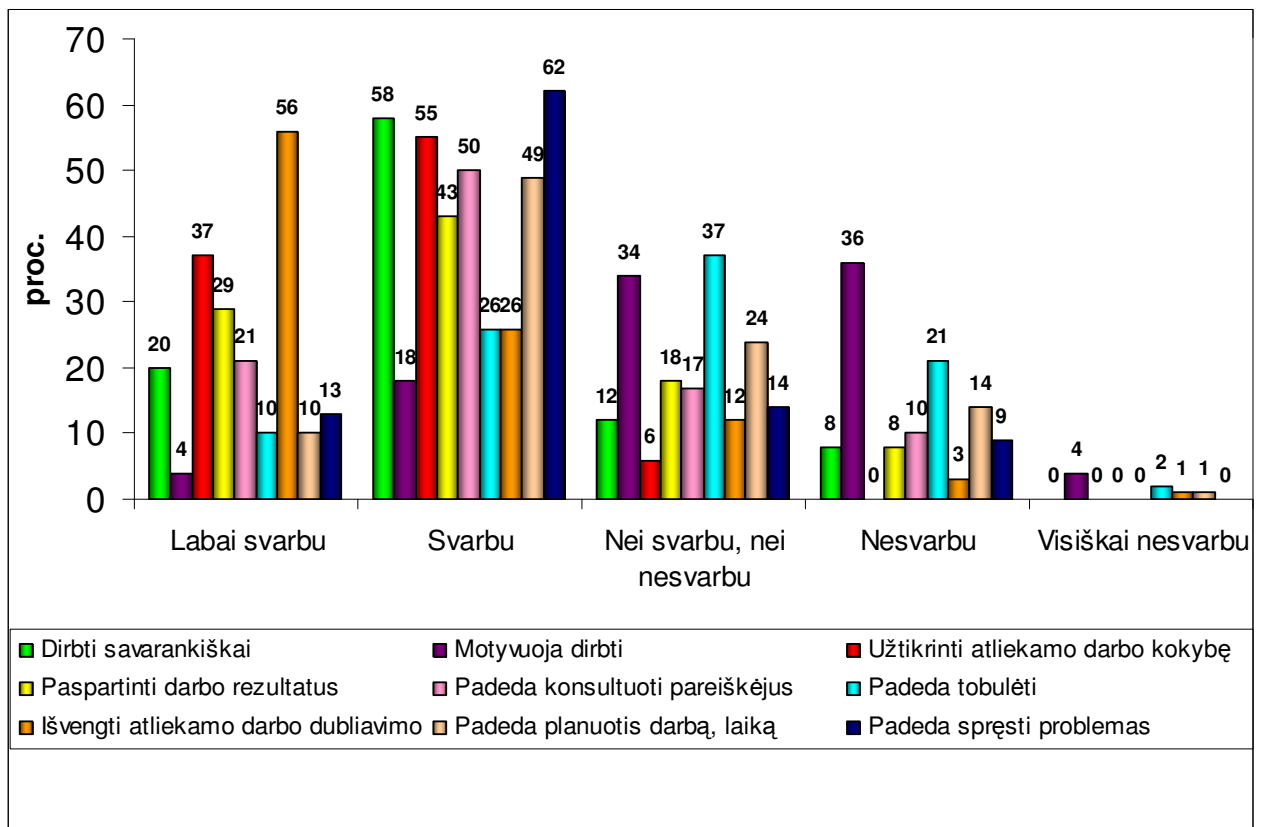
- ✓ *Spręsti problemas* (62%);



- ✓ *Dirbti savarankiškai (58%);*
- ✓ *Užtikrinti atliekamo darbo kokybę (55 %);*
- ✓ *Konsultuoti pareiškėjus (50 %);*
- ✓ *Planuoti darbą, laiką (49 %);*
- ✓ *Paspartinti darbo rezultatus (43%).*

Įvertinus aukščiau pateiktą informaciją, galima daryti išvadą, kad procedūros Agentūros veikloje yra labai reikalingos, visapusiškos, padeda darbuotojams bei visai organizacijai nuolat tobulėti, efektyviai dirbti ir teikti kokybiškas paslaugas.

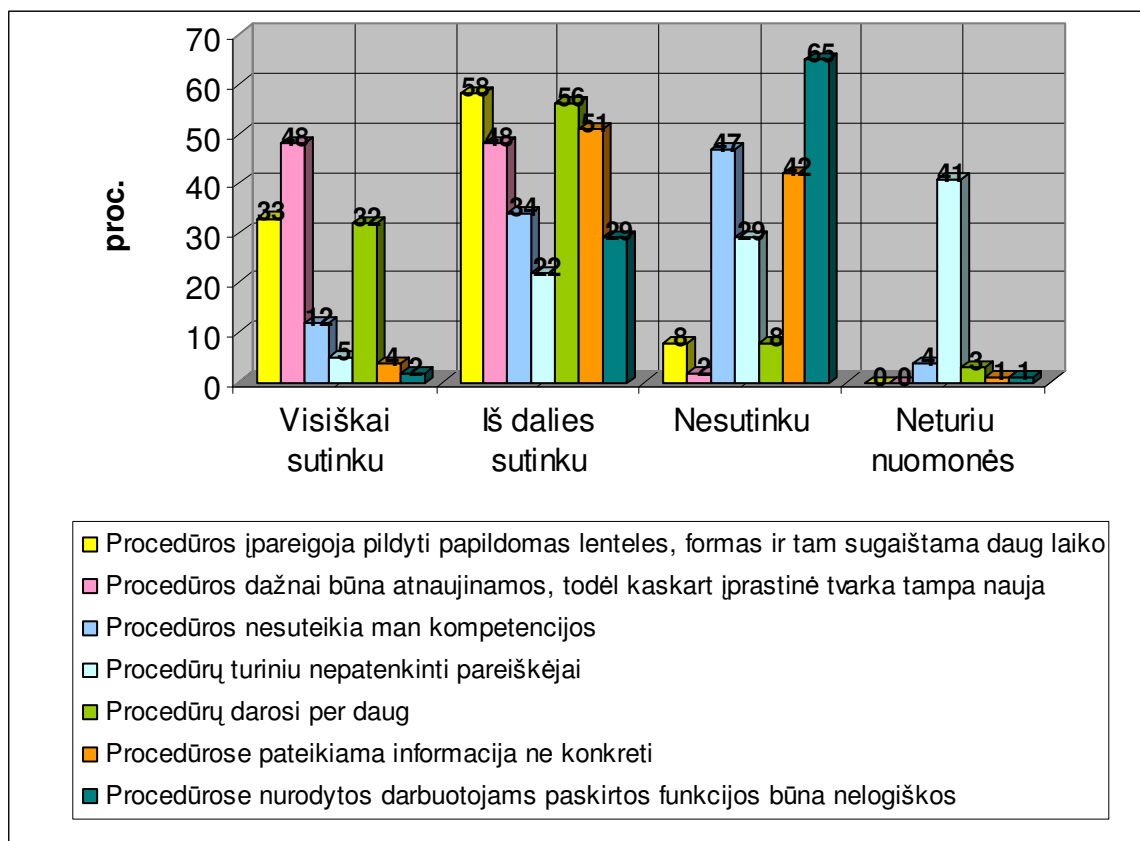
Atlikto tyrimo metu taip išsiaiškinta, jog procedūros neturi įtakos motyvuojant darbuotojus, taip pat nepadaeda jiems tobulėti. Šie duomenys dar kartą patvirtina, kad ISO 9001:2000 standartas nėra skirtas didinti darbuotojų motyvacijos ir tobulėjimo.



18 pav. **Procedūrų pagalba kasdieninėje veikloje (proc.)**

Siekiant visapusiškai įvertinti ESFA veiklos procedūras, neužtenka išanalizuoti jų teigiamą įtaką darbuotojų kasdieninėje veikloje. Norint jas (procedūras) tobulinti, svarbu žinoti ir trūkumus. Todėl šio tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie, darbuotojų nuomone, yra veiklos procedūrų neigiami aspektai. Tyrimo rezultatai pateikti 19 paveiksle. Išanalizavus gautus duomenis, galima teigti, kad didžiausias procedūrų trūkumas yra tas, kad Agentūros *procedūros dažnai būna*

atnaujinamos, todėl kaskart įprastinė tvarka tampa nauja (48 %). Galima daryti prielaidą, jog procedūrų pokyčiai trumpam išbalansuoja įprastinių darbo procesų eigą tol, kol pakeitimai tam vėl įprasta eiga. Nors darbuotojai procedūrų pokyčius įvardija kaip trūkumą, svarbu pabrėžti, jog procedūrų kaita dėl įvairiausių priežasčių Agentūros veikloje yra neišvengiama. Agentūra, siekdama nuolat tobulinti vidinius procesus, turi keisti tam tikrus procedūrų punktus ir taikytis prie pokyčių.

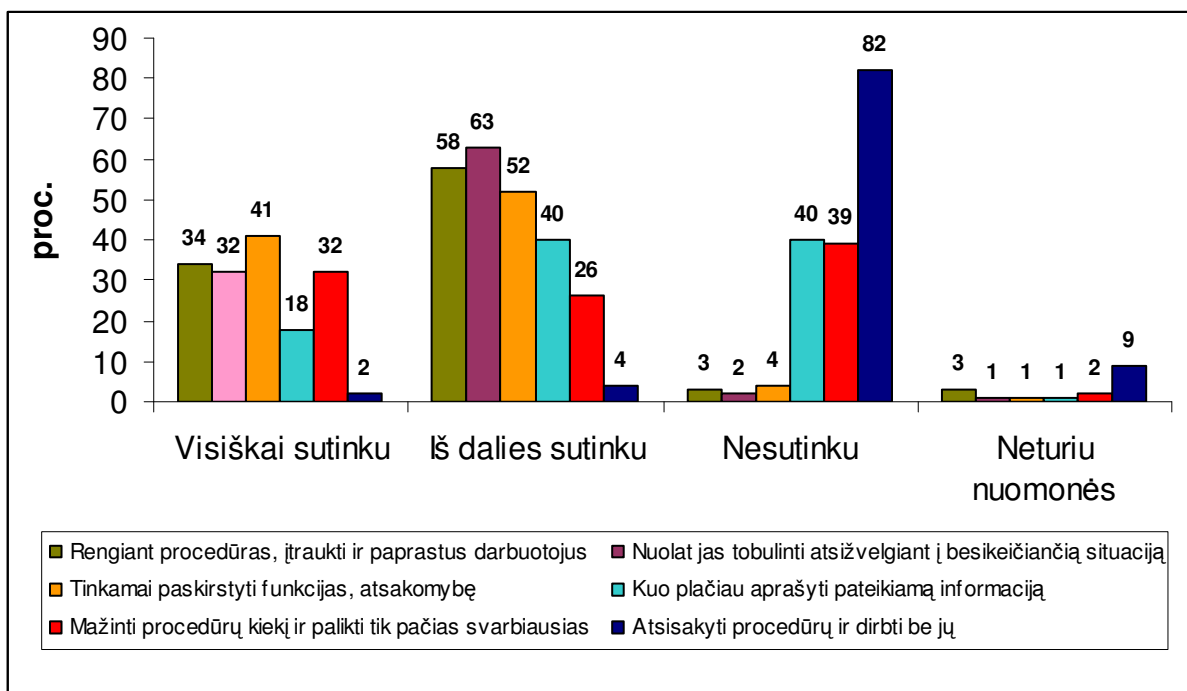


19 pav. **Procedūrų trūkumai (proc.)**

Kiti trūkumai, su kuriais tyrime dalyvavę respondentai sutinka tik iš dalies yra: *procedūros įpareigoja pildyti papildomas lenteles, formas ir tam sugaištama daug laiko* (58 %); *procedūrų darosi per daug* (56 %); *procedūrose pateikiama informacija ne konkreti* (51 %). Nors šie teiginiai atrodo labai svarbūs, kyla klausimas, kodėl respondentai sutinka su jais tik iš dalies? Galima daryti prielaidą, jog Agentūros darbuotojai jaučia kur kas didesnę procedūrų naudą (20 pav.) ir pagalbą jų kasdieninėje veikloje, todėl šie trūkumai nesukelia respondentų didelio nepasitenkinimo. Tačiau įvertinus tai, jog pusė respondentų mano, jog procedūrų darosi per daug ir jose pateikiama informacija nėra konkreti, siūlytina Kokybes užtikrinimo ir kontrolės skyriui išanalizuoti, kas įtakoja tokią darbuotojų nuomonę. Svarbu paminėti, jog tyrimo metu paaiškėjo, jog respondentai nesutinka su teiginiais, kad procedūros nesuteikia darbuotojams kompetencijos bei, kad procedūrose

nurodytos darbuotojams paskirtos funkcijos būna nelogiškos. Tai parodo, jog KUKS darbuotojai ruošia procedūras tinkamai.

Siekiant, kad šis tyrimas suteiktų naudingos informacijos Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriui tolimesnėje veikloje, Agentūros darbuotojai buvo paprašyti įvertinti galimus pasiūlymus rengiant ir tobulinant ESFA veiklos procedūras. Tyrimo duomenys pateikti 20 paveiksle. Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis, vieninga nuomonė dėl tam tikrų pasiūlymų neišsryškėja. Dalis darbuotojų su tokiais pasiūlymais kaip *tinkamai paskirstyti funkcijas, atsakomybę* (41 %); rengiant procedūras, įtraukti ir paprastus darbuotojus (34 %); mažinti procedūrų kiekį ir palikti tik pačias svarbiausias (32 %) visiškai sutinka. Tuo tarpu kita dalis, su tais pačiais pasiūlymais sutinka tik iš dalies. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai dvejoja dėl galimų pasiūlymų, nes jiems tiesiog trūksta kompetencijos įvertinti galimas pasekmes po pasiūlymų įgyvendinimo. Tačiau Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyrius, remiantis šiais duomenimis, turėtų įvertinti ir apsvarstyti visus galimus darbuotojų pasiūlymus.

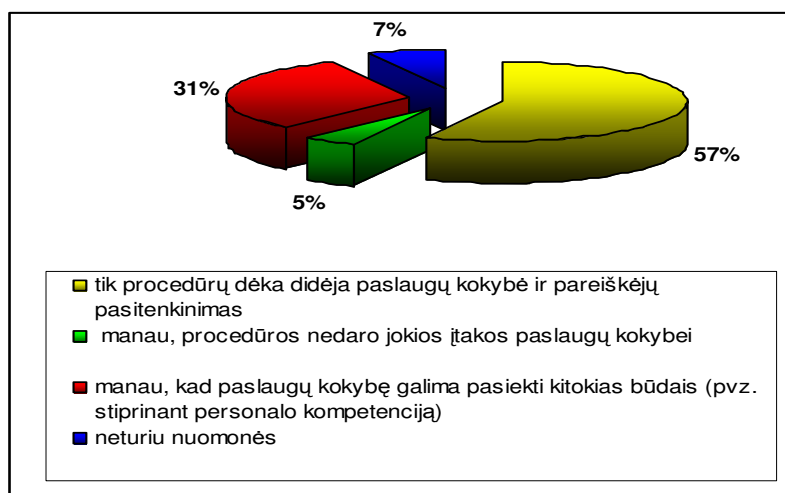


20 pav. Pasiūlymai tobulinant veiklos procedūras (proc.)

Šis tyrimas atskleidė labai svarbią Agentūros darbuotojų poziciją dėl darbo be procedūrų. Net 82 % tyrime dalyvavusių respondentų nesutinka su pasiūlymu atsisakyti procedūrų ir dirbti be jų. Remiantis šia nuomone, galima daryti išvadą, jog esamos veiklos procedūros ESFA darbuotojams yra reikalingos ir naudingos tiek atliekant kasdienes darbus, tiek sprendžiant problemas.

Siekiant įvertinti Agentūros veiklos procedūrų įtaką kokybės gerinime, darbuotojai buvo paklausti, kaip mano, ar be esamų procedūrų, atliekamo darbo kokybė būtų tokia pati, kokia ji yra dabar. Tyrimo duomenys (žiūrėti į 21 pav.) parodo, jog darbuotojų nuomone, tik procedūrų dėka organizacijoje didėja paslaugų kokybė ir pareiškėjų pasitenkinimas (57 %). Tai įrodo įdiegto ISO 9001:2000 standarto teigiamą įtaką Agentūros veiklos kokybės gerinime.

Svarbu paminėti, kad 37 % tyrime dalyvavusių respondentų mano, jog paslaugų kokybę galima pasiekti kitokias būdais (pvz. stiprinant personalo kompetenciją). Ši nuomonė taip pat yra svarbi ir teisinga ir kaip minėta teorijoje, Agentūros viena iš vertybių yra nuolatinis tobulėjimas, todėl to yra sistemingai siekiama įvairiomis priemonėmis.

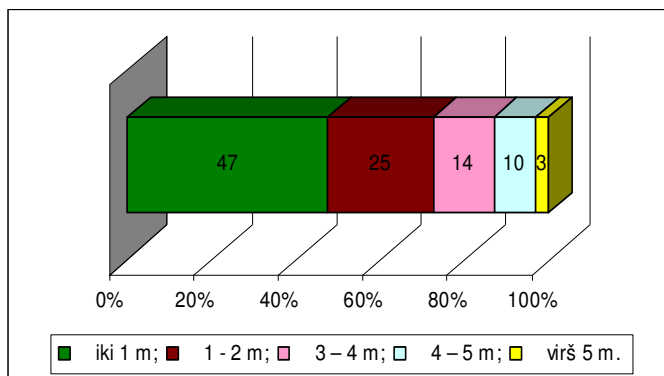


21 pav. **Procedūrų įtaka kokybės gerinime (proc.)**

Išanalizavus ir įvertinus šiuo tyrimu gautus duomenis, gauta naudinga informacija Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriui, kuri padės toliau prižiūrėti ir tobulinti veiklos procedūras. Taip pat remiantis šiuo tyrimu, galima daryti išvadą, jog ISO 9001:2000 standartas per veiklos procedūras padeda darbuotojams priimti greitus ir tinkamus sprendimus, savarankiškai dirbti ir spręsti problemas, o įtakoja kokybiškas paslaugas ir klientų bei partnerių pasitenkinimą.

Siekiant įvertinti Agentūros teikiamų viešųjų paslaugų kokybę, buvo apklausti Agentūros klientai – pareiškėjai. Jų nuomonė vertinant organizacijos veiklos kokybę yra labai svarbi, nes tyrimo metu gauti duomenys parodys, kaip pareiškėjai vertina veiklos kokybę, kokius įvardija trūkumus ir kokių pasiūlymų turi tolimesnėje Agentūros veikloje. Todėl toliau bus aptariami tyrimo rezultatai, gauti apklausus ESFA klientus.

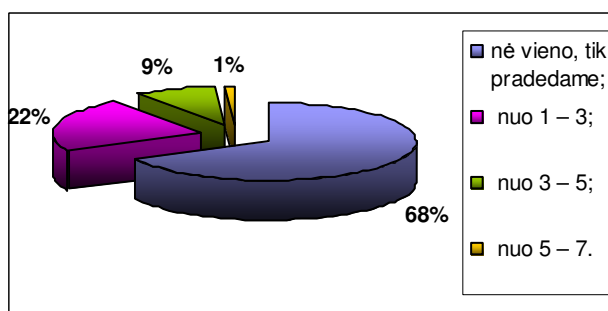
Pirmiausia tyrimu buvo siekiama sužinoti, kiek laiko tyrime dalyvavę respondentai bendradarbiauja su ESFA.



22 pav. **Bendradarbiavimo metai su ESFA (proc.)**

Kaip rodo 22 paveikslas duomenys, net 47 % pareiškėjų dirba tik pirmus metus. Tai yra dėl to, jog visoje Lietuvoje prasidėjo naujas programavimo 2007-2013 metų periodas. Taip pat Agentūroje yra senesnių klientų, t.y. 25 % respondentų bendradarbiauja nuo 1 – 2 metų, o tik 3 % pareiškėjų dirba virš penkių metų.

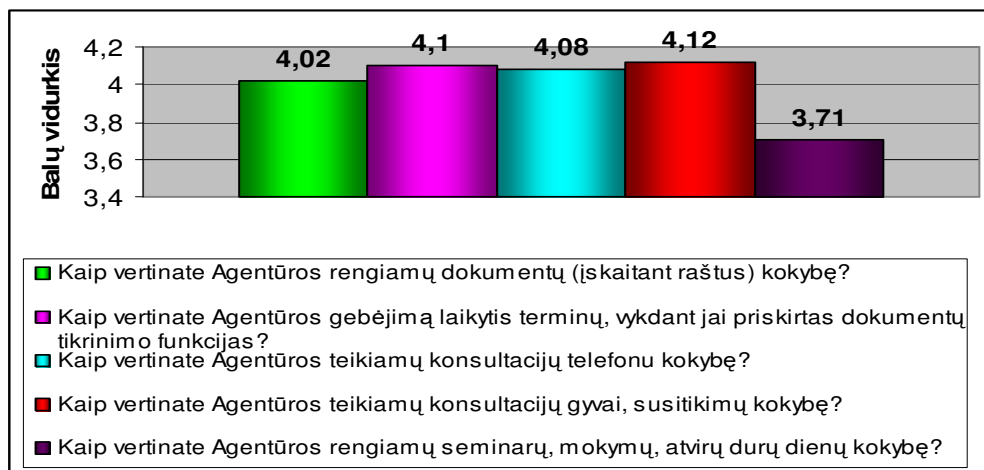
Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek projektų pareiškėjai jau yra įgyvendinę kartu su ESFA. Kaip matome iš 23 paveikslas, didžioji dalis, t.y. 68 % nėra įgyvendinę nė vieno projekto, o tik pradeda. Tai dar kartą parodo, jog Agentūra bendradarbiauja su klientais, kuriems kiekvienas procesas yra naujas ir nežinomas. Nors daugelis pareiškėjų dar tik pradeda įgyvendinti pirmuosius projektus, tyrimo metu paaiškėjo, jog 22 % respondentų jau yra įgyvendinę nuo 1 – 3 projektų, 9 % - nuo 3 – 5 projektų. Šių pareiškėjų, turinčių patirties dirbant su Agentūra, nuomonė siekiant įvertinti Agentūros veiklos kokybę bus labai naudinga, nes jų nuomonė bus pagrįsta patirtimi ir praktika.



23 pav. **Įgyvendintų projektų skaičius (proc.)**

Tyrimo metu teikiamų paslaugų kokybę buvo siekiama išsiaiškinti įvertinant šias sudedamąsias dalis: dokumentų rengimą, gebėjimą laikytis terminų, teikiamas konsultacijas telefonu, teikiamas konsultacijas susitikimų metu; rengiamus seminarus, mokymus ir atvirų durų dienas. Pareiškėjai šias išvardintas paslaugas turėjo įvertinti 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1-

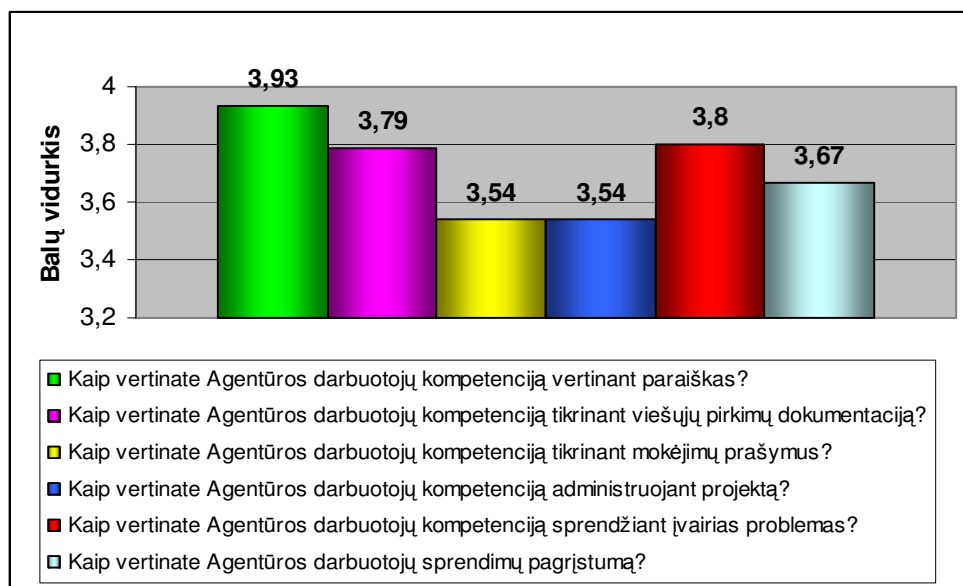
labai blogai. Susumavus gautus rezultatus ir išvedus balų vidurkį, gauti duomenys parodė (žiūrėti į 24 pav.), jog pareiškėjai teikiamų paslaugų kokybę vertina gerai. Aukščiausiai įvertintos (4,12 balo) teikiamos konsultacijas susitikimų metu. Kodėl ši paslauga įvertinta aukščiausiai? Galima daryti prielaidą, jog tai yra dėl to, kad ši paslauga yra labai svarbi pareiškėjams sprendžiant įvairias problemas, rengiant paraiškas, taip pat konsultacijos pagreitina įvairius procesus ir užtikrina kokybišką rezultatą. Taip pat prie aukšto įvertinimo prisideda tai, jog konsultacijos gyvai visada duoda daugiau naudos, nei būtų konsultuojamasi telefonu. Tačiau konsultacijos telefonu taip pat įvertintos gerai (4,08 balo). Vadinasi, Agentūros darbuotojai konsultuoja pareiškėjus tiek telefonu, tiek gyvai labai atsakingai, skiria projektų vykdytojams tiek laiko, kiek jiems reikia ir padeda išspręsti visas iškilusias problemas. Rengiamų dokumentų kokybė įvertinta 4,02 balo. Galima daryti prielaidą, jog rengiant raštus labai padeda esamos veiklos procedūros, įvairūs raštų šablonai. Gebėjimas laikytis terminų įvertintas 4,1 balo. Galima daryti prielaidą, jog tokį įvertinimą taip pat įtakoja sąžiningas darbuotojų darbas pagal patvirtintas veiklos procedūras. Prasčiausiai įvertinta organizuojamų Agentūros seminarų, mokymų, atvirų durų kokybė (3,71 balo). Darome išvadą, kad pareiškėjams kažko trūksta, seminarai nepatenkina lūkesčių. Siekiant konkrečiai išsiaiškinti projekto vykdytojų poreikius, Agentūrai reikėtų atlikti tyrimą, kuriuo siektų įvertinti seminarų ir mokymų trūkumus, tobulintinas sritis ir pareiškėjų lūkesčius.



24 pav. **Teikiamų paslaugų kokybė (proc.)**

Tyrimo metu darbuotojų kompetenciją buvo siekiama išsiaiškinti įvertinus 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai, pagrindines Agentūros darbuotojų atliekamas viso projekto įgyvendinimo sudedamąsias dalis. Susumavus gautus balus ir išvedus vidurkį, gauti rezultatai parodė (žiūrėti į 25 pav.), jog darbuotojų kompetencija vertinama tarp 3 – 4 balų, tai yra vidutiniškai – gerai. Geriausiai įvertinta kompetencija vertinant paraiškas (3,93 balo). Galima daryti prielaidą, jog taip yra dėl to, jog tai pirmasis etapas projekto įgyvendinimo „kelyje“ ir jis yra vienas

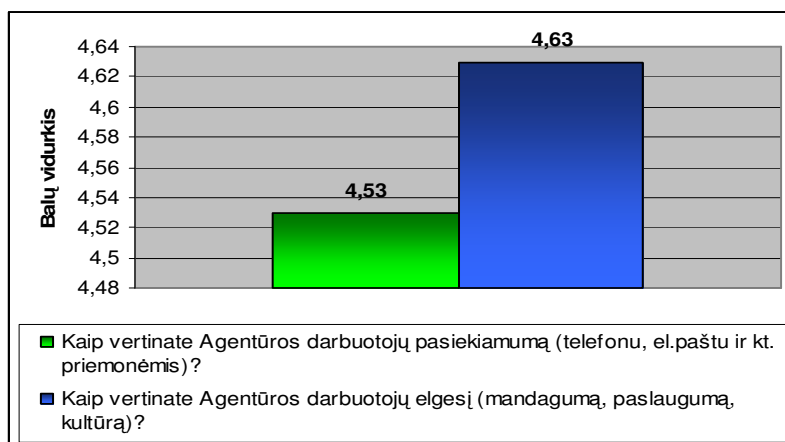
iš lengviausių. Mažiausiai balų surinko kompetencija administruojant projektus ir tikrinant mokėjimo prašymus (po 3, 54 balo). Remiantis tuo, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių pareiškėjų pirmą kartą įgyvendina projektą bendradarbiaudama su ESFA, galima daryti išvadą, jog pareiškėjams ESFA taisyklės, procedūros tiek administruojant projektą, tiek tikrinant mokėjimo prašymus kartais sukelia nepasitenkinimą, prieštaravimą, ir tai įtakoja šių kompetencijų įvertinimo žemesnius balus. Turiu pabrėžti, kad visos 25 paveiksle išvardintos projekto įgyvendinimo sudedamosios dalys yra įgyvendinamos, tikrinamos remiantis KUKS paruoštomis procedūromis, o darbuotojai griežtai jų laikosi. Kyla klausimas, kodėl vadovaujantis tiksliomis procedūromis, pareiškėjai neįvertino visų kompetencijų 5 balais? Taip yra todėl, kad procedūrų laikymasis atliekant tam tikrą darbą, užtikrina tik tam tikras sritis kaip terminų laikymąsi, funkcijų nesidubliavimą, kas įtakoja greitesnius rezultatus. Tačiau visa kita yra atliekama pagal kitas taisykles, kurių paraiškėjai dažnai neįvertina, praleidžia.



25 pav. Darbuotojų kompetencija/profesionalumas (proc.)

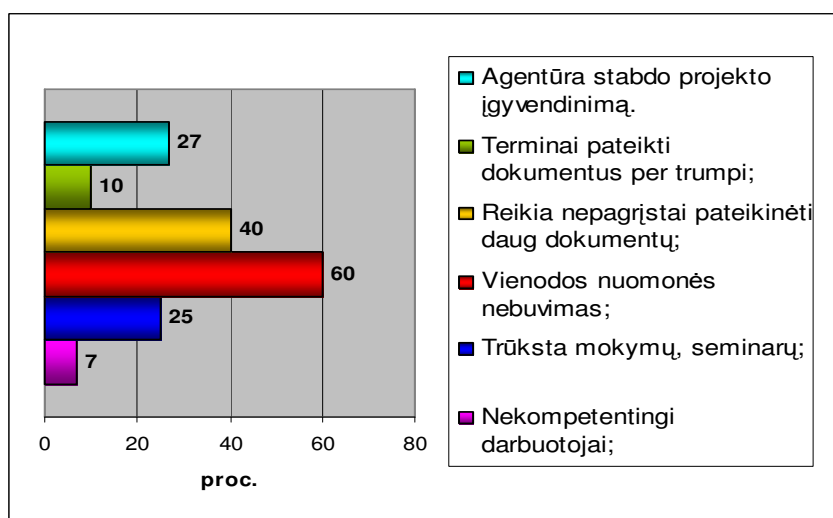
Tyrimo metu buvo siekiama įvertinti, kaip projekto vykdytojai vertina Agentūros darbuotojų komunikaciją. Pareiškėjai komunikacijos sudedamąsias dalis turėjo įvertinti 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai. Susumavus gautus rezultatus ir išvedus balų vidurkį, gauti duomenys parodė (žiūrėti į 26 pav.), kad projektų vykdytojai labai gerai vertina tiek darbuotojų pasiekiamumą (4,53 balo), tiek darbuotojų elgesį (4,63). Palyginus šiuos duomenis su kitais šio atlikto tyrimo rezultatais, matome, kad pareiškėjai yra labiausiai patenkinti darbuotojų komunikacija. Galima daryti išvadą, jog Agentūroje dirba atsakingi ir kultūringi darbuotojai. Taip pat tokius aukštus

įvertinimus įtakoja, mano manymu, ir tai, jog darbuotojai kartu su visa Agentūra vieningai siekia patenkinti pareiškėjų organizacijos teikiamomis paslaugomis.



26 pav. Darbuotojų komunikacija (proc.)

Trūkumai, kuriuos įvardija pareiškėjai, pavaizduoti 27 paveiksle. Net 60 % mano, jog Agentūroje trūksta vienodos nuomonės. Galima daryti prielaidą, jog tai yra todėl, jog Agentūroje dirbama su trimis ministerijomis, o dažnas pareiškėjas pateikia paraiškas į kelis ESFA skyrius.



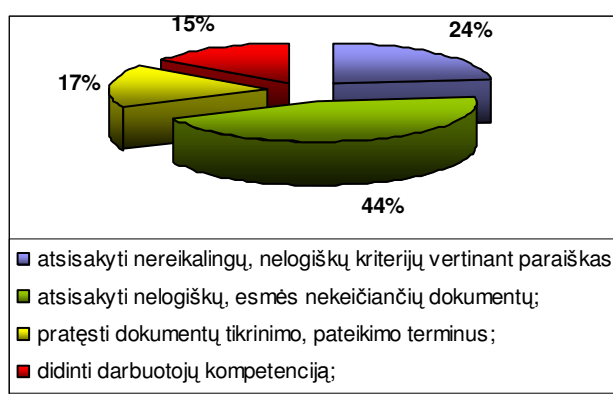
27 pav. Trūkumai ESFA veikloje (proc.)

Kiekvienas skyrius turi tam tikrus specifinius projekto įgyvenimo nuo kitų skyrių skirtumus.

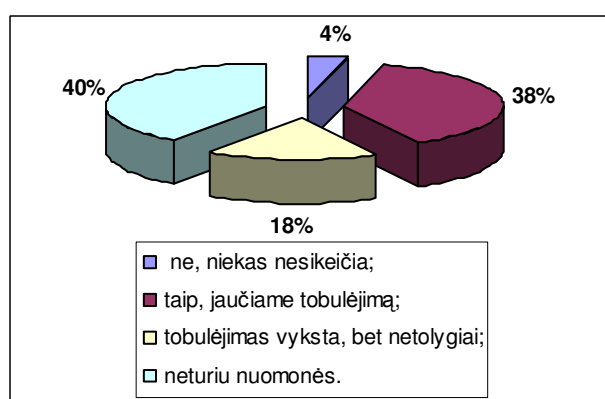
Kitas, labai svarbus ir gausiai įvertintas trūkumas – reikia nepagrįstai daug pateikinti dokumentų (40 %). Vienas iš ESFA 2007-2013 metų strateginis tikslas – Agentūra be popierių, todėl šiuo klausimu Agentūros vadovai ir atitinkamos institucijos nuolat dirba ir stengiasi sumažinti pateikiamų dokumentų kiekį. Šis tyrimas naudingas tuo, jog Agentūra, remdamasi 27 paveiksle pateikta informacija, žino, kur reikia tobulėti, kad pareiškėjai būtų patenkinti teikiamomis paslaugomis.



Atliekant šį tyrimą, labai svarbu buvo išsiaiškinti, ką pareiškėjai siūlytų keisti Agentūros veiklos procesuose. Išanalizavus gautus rezultatus (žiūrėti į 28 pav.), paaiškėjo, jog pareiškėjai siūlytų atsisakyti nelogiškų, esmės nekeičiančių dokumentų (44 %). Šis siūlymas sutampa su įvardintu pagrindiniu trūkumu (27 pav.), todėl kaip jau minėta, Agentūra dirba ties šia sritimi, siekdama tapti Agentūra be popierių ir patenkinti klientų poreikius. Kiti pasiūlymai kaip atsisakyti nereikalingų, nelogiškų kriterijų vertinant paraiškas (24 %), pratęsti dokumentų tikrinimo, pateikimo terminus (17 %) ir didinti darbuotojų kompetenciją (15 %) yra naudingi ir svarbūs patarimai Agentūros vadovams bei partneriams siekiant nuolat tobulinti veiklos kokybę, rezultatų efektyvumą ir pareiškėjų pasitenkinimą.



28 pav. Siūlymai ESFA veikloje (proc.)



29 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Ar jaučiamas ESFA veiklos procesų tobulėjimas?“ pasiskirstymas (proc.)

Paskutiniuoju klausimu Agentūros pareiškėjų buvo klausama, ar jie jaučia ESFA veiklos tobulėjimą. 29 paveiksle pateikti susumuoti rezultatai rodo, jog 38 % respondentų jaučia tobulėjimą. Todėl darome išvadą, jog Agentūros atliekami darbai tobulinant įvairius procesus, yra jaučiami ir teigiamai vertinami pareiškėjų. Tai yra labai svarbus pasiekimas, motyvuojantis ir toliau tobulinti teikiamas paslaugas ir siekti kuo aukštesnio klientų pasitenkinimo. Taip pat svarbu paminėti, kad net 40 % pareiškėjų neturi nuomonės. Galima daryti prielaidą, kad taip yra dėl to, jog dauguma tyrime dalyvavusių respondentų bendradarbiauja tik pirmus metus su Agentūra, todėl trūksta patirties siekiant įvertinti Agentūros tobulėjimą.

Apibendrinant visų trijų atliktų tyrimų rezultatus, svarbu pabrėžti, jog tyrimas patvirtino 1 iškeltą hipotezę, jog dėl praktinės ISO standarto diegimo informacijos trūkumo, organizacijos nebetiki ISO standarto nauda. Apibendrinus tiek KUKS vadovės, tiek Agentūros darbuotojų tyrimo metu gautus duomenis, galima paneigti darbo metu iškeltą 2 hipotezę, kad kokybės vadybos sistema yra naudinga tik klientui, o organizacijai tai didžiulė papildoma našta. Paaiškėjo, jog ISO standartas

organizacijos veikloje yra įrankis, palengvinantis vykstančius procesus ir tai abipusė nauda, tiek organizacijai, tiek klientui. Šis tyrimas atskleidė labai svarbią Agentūros darbuotojų poziciją dėl darbo be procedūrų. Net 82 % tyrime dalyvavusių respondentų nesutinka su pasiūlymu atsisakyti procedūrų ir dirbti be jų. Remiantis šia nuomone, galima daryti išvadą, jog esamos veiklos procedūros ESFA darbuotojams yra reikalingos ir naudingos tiek atliekant kasdienes darbus, tiek sprendžiant problemas. Įvertinti tyrimo duomenis apklausus pareiškėjus, paaiškėjo, jog paslaugų kokybę, darbuotojų kompetenciją jie vertina gerai. Taip pat išsiaiškinta, kad pareiškėjai siūlytų atsisakyti nelogiškų, esmės nekeičiančių dokumentų. Galiausiai viską vainikuoja tai, jog pareiškėjai jaučia Agentūros tobulėjimą, kas parodo, kad ESFA tikslingai dirba ties paslaugų kokybės gerinimu ir nuolatiniu tobulėjimu.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1) Apžvelgus kokybės raidą ir jos apibrėžimus, galime teigti, jog kokybės buvo siekiama jau nuo seniausių laikų. Po daugelio tūkstančių metų kokybės prasmė nepakito, priešingai – kokybė tapo konkurencingumo pamatu. Nors autoriai skirtingai įvardija kokybės sąvoka, jos esmė lieka ta pati – koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys tam tikrą veiklą, susijusią su kokybe. Kokybės vadyba ilgainiui išsivystė į visuotinės kokybės vadybos koncepciją. Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus. Galima teigti, kad visuotinės kokybės vadyba – tai organizacijos kultūrinis įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius, naudojant integruotą priemonių, metodų ir mokymų sistemą; tai nuolatinis organizacijos procesų tobulėjimas, o jo rezultatas – puikios kokybės produktai ir paslaugos.

2 a) Išanalizavus ISO 9000 šeimos standartus, galima teigti, kad šie standartai yra universalūs ir taikomi įvairioms organizacijoms. Kiekviena organizacija turi galimybę rinktis sau tinkamą modelį, vadovautis rekomendacijomis ir pati kurti originalias, tarptautinius reikalavimus atitinkančias kokybės valdymo sistemas. ISO 9000 serijos standartai nukreipia ir valdo su kokybe susijusią veiklą, apima elementus, būtinus kokybei siekti: organizacinę struktūrą, procesus ir išteklius. Labai svarbu pabrėžti, jog ISO 9000 standartai nustato, kas turėtų būti reglamentuota kokybės vadybos sistemos struktūroje, bet nenustato, kaip tai padaryti. Kiekvienos organizacijos kokybės valdymo sistema yra originali, nestandartinė, nors sukurta vadovaujantis tarptautiniais ISO 9000 šeimos standartais.

2 b) ISO 9000 šeimos standartai kaip kokybės vadybos metodas pasaulyje yra populiariausias. Įdiegtų ISO standartų skaičius visame pasaulyje vis didėja. 2004 m. pasaulyje jau sertifikuota 670 000 įmonių pagal ISO 9000 serijos standartus. Remiantis kasmet Tarptautinės standartizacijos atliekamais tyrimais darome išvadą, kad ISO 9000 standartų diegimas pasaulyje kasmet didėja. 2009 Lietuvos standartizacijos departamento duomenimis, Lietuvoje šiuo metu yra sertifikuota apie 900 organizacijų. Vertinant pasaulio lygiu, Lietuvoje ISO 9000 sertifikuotų sistemų yra pakankamai daug, tačiau palyginti su aukšto ekonominio lygio šalimis, ypač Vakarų Europos, sertifikatų kiekis Lietuvoje vis dar yra mažas. Akivaizdu, kad rinkoje toks skaičius dar nėra pakankamas ir vis daugiau įmonių sertifikuos savo kokybės valdymo sistemas pagal ISO 9000 standartų reikalavimus.

2 c) Kokybės valdymo sistemos standarto ISO 9000 diegimas turi įtakos ir potencialios naudos visoms organizacijos veiklą suinteresuotoms šalims, teikia techninę, ekonominę ir socialinę naudą. Lietuvoje ir užsienyje atlikti tyrimai atskleidė įmonių, įsivedusių ISO standartus, gautą naudą:

- ✓ sumažėjęs klaidų skaičius ir efektyviai veikianti ryšio su klientais sistema leidžia organizacijai nuolat kelti klientų pasitenkinimo lygį;
- ✓ aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai didina darbuotojų motyvaciją ir skatina kelti kokybę;
- ✓ kokybės vadybos sistema, įtraukianti įmonės struktūrą, tikslus, procedūras yra efektyvus valdymo įrankis;
- ✓ padidėjęs įmonės veiklos rezultatyvumas, klientų pasitenkinimo lygis ir nuolatinis tobulinimas lemia geresnius verslo rezultatus ir pelną;
- ✓ tarptautiniai standartai prisideda prie gyvenimo kokybės apskritai, užtikrinant, kad produktai ir paslaugos, kuriuos naudojame, yra saugūs.

2 d) Nors ISO 9000 serijos standartų populiarumas akivaizdus, tiek mokslininkai, tiek įstaigos, įsidiegusios šiuos standartus, juos vertina skirtingai: vieni teigiamai, kiti neigiamai. Taip yra dėl to, jog ISO 9000 serijos standartai kiekvienoje organizacijoje, atsižvelgiant į jos veiklos pobūdį, specifiką, yra pritaikomi skirtingai. Todėl siekiant teigiamo rezultato, organizacijos vadovybė ir kokybės vadybos sistemos diegimo darbo grupė pirmiausia turi labai smulkiai išsinauginėti, ko bus siekiama diegiant šiuos standartus. O jeigu ISO 9000 standarto bus siekiama dėl įvaizdžio, kas darosi labai populiariu, ir standarto sertifikatas reikalingas tik pasipuikuoti, šie standartai organizacijai jokios naudos neatneš.

3. Europos socialinio fondo Agentūros veiklos ir paslaugų kokybe rūpinasi Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyrius (KUKS). Agentūroje veiklos ir paslaugų kokybę pirmiausia buvo siekiama užtikrinti įsidiegus 9001:2000 standartą, kurio pagalba buvo sutvarkyti visi vidiniai procesai, patikslintos ir paruoštos papildomos veiklos procedūros, reglamentuojančios kiekvieno atitinkamo darbo atlikimo terminus, funkcijų pasiskirstymą ir atsakomybę. Po šio standarto įsidiegimo, vyksta palaikomieji kokybės sistemos darbai: KUKS darbuotojai atlieka procedūrų keitimus, vidaus kokybės sistemos ir turinio auditus, analizuoja kokybės duomenis. Kasmet Agentūra rengia kokybės tikslus ir planus, tad KUKS stebi jų įgyvendinimą, atlieka klientų

apklausas, analizuoja kitus klientų pasitenkinimą rodančius duomenis. Agentūra, siekdama visuotinės kokybės vadybos ir nuolatinio tobulėjimo taip pat diegiasi kitus kokybės vadybos metodus: Bendrojo vertinimo modelį (toliau BVM) ir „Lean“ metodą. Vėlesnį Bendrojo vertinimo modelio taikymą Agentūroje (2008 m.) sąlygojo noras pažvelgti į organizaciją plačiau, išnagrinėti jos tolesnio vystymosi galimybes bei esamus trūkumus. Lean elementų taikymą (2008 m. pab. – 2009 m.) sąlygojo dideli darbų krūviai ir poreikis optimizuoti procesus, nedidinant darbuotojų skaičiaus.

#### 4. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai leidžia daryti šias **išvadas**:

✓ Tyrimas patvirtino darbe iškeltą **1 hipotezę**, jog dėl praktinės ISO standarto diegimo informacijos trūkumo, organizacijos nebetiki ISO standarto nauda. Šis tyrimas patvirtina, kad Lietuvoje trūksta praktinės gerosios patirties bei įgyvendinimo pavyzdžių, kurie suteiktų kitoms organizacijoms daug naudingos informacijos.

✓ Apibendrinus tiek KUKS vadovės, tiek Agentūros darbuotojų tyrimo metu gautus duomenis, galima paneigti darbo metu iškeltą **2 hipotezę**, kad kokybės vadybos sistema yra naudinga tik klientui, o organizacijai tai didžiulė papildoma našta. Tiek KUKS vadovė, tiek Agentūros darbuotojai mano, jog ISO standartas yra įrankis, palengvinantis veiklos procesus ir jog tai abipusė nauda tiek organizacijai, tiek klientui.

✓ Tyrimo respondentai įvardija šias pagrindines priežastis, skatinusias ESFA įsidiesti ISO 9001:2000 standartą: *darbo procedūrų trūkumas, siekis užtikrinti pastovų paslaugų lygį, puiki pradžia siekiant visuotinės kokybės vadybos bei nepakankamas dokumentų atsekamumas.*

✓ Tyrimo metu KUKS vadovė išskyrė šias 3 svarbiausias problemas diegiantis ISO standartą: 1) *darbuotojų palaikymo ir motyvacijos stoka*; 2) *informacijos trūkumas apie modelio diegimo procesą*; 3) *nepakankamas vadovų palaikymas*. Šios trys pagrindinės problemos atitinka dažniausiai teorijoje išskiriamas ISO standarto diegimo problemas. Tai yra dėl to, jog standarto diegimas yra labai atsakingas, daug papildomo darbo ir pastangų reikalaujantis procesas, kuriam ne visada visi pritaria, o informacijos stoka apsunkina ir prailgina visus atliekamus kokybės vadybos sistemos diegimo procesus.

✓ Atlikus tyrimą, išaiškėjo gauta nauda Agentūros veikloje po ISO standarto įsidiėjimo:

- *darbuotojai tapo labiau savarankiškesni;*
- *sistemiškai tvarkoma dokumentacija;*
- *teigiamos atliekamų skirtingų auditų išvados.*

✓ Tyrimo duomenys parodė, kad 57 % tyrime dalyvavusiems ESFA darbuotojams veiklos procedūros yra aiškios, bet 32 % - per sudėtingos.

✓ Respondentai nurodė, kaip ESFA veiklos procedūros padeda jiems kasdieninėje veikloje:

- *išvengti atliekamo darbo dubliavimo;*
- *spręsti problemas;*
- *dirbti savarankiškai;*
- *užtikrinti atliekamo darbo kokybę;*
- *konsultuoti pareiškėjus;*
- *paspartinti darbo rezultatus.*

✓ Tyrimo metu paaiškėjo trūkumai, su kuriais tyrime dalyvavę respondentai sutinka tik iš dalies yra: *procedūrų darosi per daug (56 %); procedūrose pateikiama informacija ne konkrečiai (51 %).*

✓ Šis tyrimas atskleidė labai svarbią Agentūros darbuotojų poziciją dėl darbo be procedūrų. Net 82 % tyrime dalyvavusių respondentų nesutinka su pasiūlymu atsisakyti procedūrų ir dirbti be jų. Remiantis šia nuomone, galima daryti išvadą, jog esamos veiklos procedūros ESFA darbuotojams yra reikalingos ir naudingos tiek atliekant kasdienes darbus, tiek sprendžiant problemas.

✓ Atlikto tyrimo duomenys parodo, jog darbuotojų nuomone, tik procedūrų dėka organizacijoje didėja paslaugų kokybė ir pareiškėjų pasitenkinimas (57 %). Tai įrodo įdiegto ISO 9001:2000 standarto teigiamą įtaką Agentūros veiklos kokybės gerinime.

✓ Įvertinus tyrimo duomenis apklausus pareiškėjus, paaiškėjo, jog paslaugų kokybę, darbuotojų kompetenciją jie vertina gerai. Galiausiai viską vainikuoja tai, jog pareiškėjai jaučia Agentūros tobulėjimą, kas parodo, kad ESFA tikslingai dirba ties paslaugų kokybės gerinimu ir nuolatiniu tobulėjimu.

✓ Agentūros pareiškėjai įvardijo šiuos pagrindinius ESFA veiklos trūkumus: net 60 % pareiškėjų mano, jog Agentūroje trūksta vienodos nuomonės; kiti mano, jog reikia nepagrįstai daug pateikinti dokumentų (40 %).

✓ Atliekant šį tyrimą, labai svarbu buvo išsiaiškinti, ką pareiškėjai siūlytų keisti Agentūros veiklos procesuose. Išanalizavus gautus rezultatus, paaiškėjo, jog pareiškėjai siūlytų atsisakyti pateikinti nelogiškų, esmės nekeičiančių dokumentų (44 %).

**Remiantis šio darbo tyrimo rezultatais, pateikiami siūlymai Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriui:**

1) Atsižvelgiant į tai, kad dėl daugelio pasiektų pasiekimų Agentūros darbuotojai sutinka iš dalies, KUKS skyriui reikėtų supažindinti darbuotojus apie pasiektą naudą, rezultatus ir pokyčius po ISO 901:2000 standarto įdiegimo Agentūros veikloje. Tai dar labiau motyvuotų Agentūros darbuotojus ateityje palaikyti kitų kokybės vadybos metodų įsidiegimą.

2) Vertinant skirtingus Agentūros darbuotojų procedūrų įvertinimus, siūlytina Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriui atlikti analizę, kuriuo būtų siekiama išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių procedūros jiems yra per sudėtingos, ko reikėtų atsisakyti, kuo reikėtų jas papildyti. Ši analizė yra svarbi siekiant tobulinti veiklos procedūras ir užtikrinti darbo efektyvumą.

3) Įvertinus tai, jog pusė respondentų mano, jog procedūrų darosi per daug ir jose pateikiama informacija nėra konkreti, siūlytina Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriui išanalizuoti, kas įtakoja tokią darbuotojų nuomonę ir atsižvelgti į ją kuriant kitas procedūras.

4) Rekomenduotina Agentūros veikloje vykdyti 3 pagrindinių skyrių VRM, SADM ir ŠMM susitikimus, kurių metu būtų keičiamasi įvairia informacija administruojant projektus, stengiamasi prieiti vieningą nuomonę dėl įvairių darbo procesų ir vadovaujantis priimta vieninga nuomone, konsultuoti pareiškėjus.

5) Įvertinus tai, jog Agentūros pareiškėjai vienu iš pagrindiniu ESFA veiklos trūkumų nurodo, jog reikia pateikinti nepagrįstai daug dokumentų ir siūlo Agentūrai sumažinti pateikinėjamų dokumentų kiekį, Agentūros vadovybė turėtų atsižvelgti į šią pareiškėjų nuomonę ir inicijuoti atitinkamų institucijų darbo susitikimus, kurių metu būtų siekiama įvertinti pateikinėjamų dokumentų poreikį ir apsvarstyti galimybę atsisakyti tam tikrų dokumentų.

## LITERATŪRA

1. **Kaziliūnas A.** Kokybės vadyba. – Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas, 2007. – 396 p. – ISBN 978-9955-19-071-4
2. **Mikulis J.** Pažangūs vadybos principai. Visuotinės kokybės vadyba. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2007. – 148 p. – ISBN 9955695609
3. **Misevičius V.** Verslo kokybės vadybos aspektai: studijų knyga. - Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 2007. – 116 p.
4. **Pociūtė D. ir kt.** Kokybės vadyba. – Vilnius: Technika, 2005. – 218. – ISBN 9986-05-781-7
5. **Ruževičius J.** Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006. – 218 p. – ISBN 9986-19-837-2
6. **Vanagas P.** Visuotinės kokybės vadyba. – Kaunas: Technologija, 2006. – 426 p. – ISBN 9955-09-748-5
7. **Vengrienė B.** Paslaugų vadyba. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2006. – 271 p. – ISBN 9986-19-854-2
8. **Abramavičius Š.** ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problema organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvos aspektu. Kokybės vadyba – Konkurencingumo verslo pamatas. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga (p. 5 – 30). – Kaunas: Technologija, 2001. – 243 p. – ISBN 9955-09-088-X
9. **Abramavičius Š.** Ar standartai gerina kokybę. Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos sąjungą procese. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga (p. 13 – 15). – Kaunas: Technologija, 2005. – 190 p. – ISBN 9955-0-308-0
10. **Bernotaitė R.** Kokybės vadybos sistemos įdiegimo pagal ISO 9001:2000 problemos. Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga (p. 144-145). – Kaunas: Technologija, 2005. – 190 p. – ISBN 9955-0-308-0
11. **Kazokiene D.** KVS – Vartotojui ir verslui. Kokybės vadybos iššūkiai: Vertė vartotojui ar nauda verslui. Tarptautinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga ( p. 61 – 65). – Kaunas: Technologija, 2006. – 184 p. – ISBN 9955-25-168-9
12. **Krikštaponytė I.** Visuotinės kokybės vadyba kaip organizacijos sėkmės garantas spartėjančios globalizacijos sąlygomis. Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga (p. 61-67). – Kaunas: Technologija, 2005. – 190 p. – ISBN 9955-09-308-0



13. **Vilkas M.** Kokybės vadybos sistemos: problemos, susijusios su įgyvendinimu. Kokybės vadybos vaidmuo Lietuvos ūkio globalizacijos procesuose. Respublikinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga (p. 155 – 165). – Kaunas: Technologija, 2005. – 202 p. – ISBN 9955-09-963-1
14. **Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriaus nuostatai Nr. KUKS-1.** Patvirtinta Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros direktoriaus 2009 m. birželio 1d. įsakymu Nr. 2009-0104.
15. **Lietuvos standartizacijos įstatymas** – Vilnius: Valstybės žinios, 2007. – 13 p.
16. **Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros procedūrų vadovas.** Patvirtinta Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros direktoriaus 2005 m. liepos 21d. įsakymu Nr. 2005-31.
17. **Baronienė L.** Kokybės vadybos sistemos taikymas valdant inovacinę veiklą // *Ekonomika ir vadyba*. – Kauno technologijos universitetas, 2007, Nr. 12, p. 966 – 971. – ISSN 1822 – 6515. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=9&sid=18d3f40b-7d26-499a-9e6a-61dec9024112@sessionmgr10&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=e5h&AN=25963597>
18. **Kumburovic A.** Quality management system and ISO standards – global phenoment of today. Center for entrepreneurship and economic development // *Household survey report*. – Serbia and Montenegro, 2004, No. 10, p. 52 – 57. – ISSN 1451-4850. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=12&hid=102&sid=460da51f-03d9-454d-9371-4487a72bc8a8@sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=15421162>
19. **Pociūtė D.** Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje // *Viešoji politika ir administravimas*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2002, Nr. 2, p. 18-24. – ISSN 1648-2603. – URL: [http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos\\_centras/leidiniai/mokslo\\_darbai/?AID=1132&ID=1395](http://www.mruni.eu/lt/padaliniai/centrai/leidybos_centras/leidiniai/mokslo_darbai/?AID=1132&ID=1395)
20. **Ruzevičius, J. ir kt.** Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations // *The TQM magazine*. – University of Vilnius, 2004, Nr. 15 (2), p. 173 – 189. – ISSN 1478-3363. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=12&hid=102&sid=460da51f-03d9-454d-9371-4487a72bc8a8@sessionmgr110&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=11763068>

21. **Ruževičius J.** Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajos tyrimas // Informacijos mokslai. Informacijos mokslai = Information sciences. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2005, Nr. 35, p. 47-58. - ISSN 1392-0561. – URL: <http://www.cceol.com/asp/searcharticles.aspx>
22. **Ruževičius J.** The study of Quality Certification System of Lithuania // The Engineering economics. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2008, vol. 2, No. 57, p. 78-84. – ISSN 1392-2785. – URL: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/57/1392-2758-2008-2-57-78.pdf>
23. **McAdam D., McKeown M.** Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland // Total quality management. – Šiaurės Airija, 1994, vol. 10, No. 2, p. 22 – 241. – ISSN 09544127. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&hid=5&sid=51bd62fa-c2a8-490d-85fd-c8a9e66ba976@sessionmgr112&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=1801668>
24. **Zairi M.** Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability // Total quality management. – United Kingdom, 2002, vol. 13, No. 8, p. 1161-1172. – ISSN 1360-0613. – URL: <http://web.ebscohost.com/ehost/resultsadvanced?vid=3&hid=12&sid=f0e2fad4-fc2e-4ae2-9af7-9fba3a2e3057@sessionmg> [žiūrėta 2009 08 23]
25. **Zuckerman A.** ISO 9000 Skepticism // Industry week, 1994, vol. 243, no. 13, p. 43 – 44. <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&hid=107&sid=51bd62fa-c2a8-490d-85fd-c8a9e66ba976@sessionmgr112&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=f5h&AN=9409213356> [žiūrėta 2009 09 02]
26. **About ISO.** <http://www.iso.org/iso/about.htm> [žiūrėta 2009 07 12]
27. **History of ISO 9000.** <http://ezinearticles.com/?History-of-ISO-9000&id=352833> [žiūrėta 2009 09 12]
28. **ISO 9000.** Vikipedija laisvoji enciklopedija. [http://lt.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000](http://lt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000) [žiūrėta 2009 05 30]
29. **Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Ataskaita. 2007.** <http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena> [žiūrėta 2009 10 08]
30. **Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Ataskaita. 2008.** <http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena> [žiūrėta 2009 10 08]

31. **Sertifikuotos kokybės vadybos sistemos.**

[http://www.lsd.lt/typo\\_new/fileadmin/Failai/KVS\\_2009-10\\_1.pdf](http://www.lsd.lt/typo_new/fileadmin/Failai/KVS_2009-10_1.pdf) [žiūrėta 2009 08 13]

32. **Standartas.** Vikipedija laisvoji enciklopedija. <http://lt.wikipedia.org/wiki/Standartas>  
[žiūrėta 2009 08 11]

33. **The ISO survey – 2006.** <http://www.iso.org/iso/survey2006.pdf> [žiūrėta 2009 08 15]

34. **2008 – 2013 metų Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros strateginis planas.** <http://www.esf.lt/uploads/documents/file/Strateginis%20planas.pdf> [žiūrėta 2009 05 20]

35. **ESFA 2008 m. veiklos ataskaita.**

<http://www.esf.lt/uploads/documents/file/agenturos/ESF%20veiklos%20ataskaita%202008%20WEB.pdf> [žiūrėta 2009 08 14]

36. **ESFA 2009 m. veiklos planas.**

[http://www.esf.lt/uploads/documents/file/agenturos/2009%20m\\_%20veiklos%20planas%200WEB.pdf](http://www.esf.lt/uploads/documents/file/agenturos/2009%20m_%20veiklos%20planas%200WEB.pdf) [žiūrėta 2009 08 13]

**Gečytė J.** Kokybės vadybos metodo ISO 9001:2000 įgyvendinimo vertinimas „ESFA“ / Programų ir projektų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. M.Išoraitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2009. – 99 p.

### **ANOTACIJA**

Magistro baigiamajame darbe įvertinta kokybės vadybos metodo ISO 9001:2000 standarto įtaką Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros veiklos kokybės gerinime, išanalizuota gauta nauda, kylančios problemos bei pateikti pasiūlymai, kaip spręsti šias problemas.

Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama kokybės vadybos ir visuotinės kokybės vadybos svarba, raida, specifika. Antroje darbo dalyje trumpai pristatoma standartizacijos samprata, standartų rūšys bei teikiama nauda. Plačiai nagrinėjama ISO standartų raida pasaulyje ir Lietuvoje, kilmė, principai, aprašomas kokybės vadybos sistemų įgyvendinimas, problemos. Trečioje darbo dalyje trumpai apžvelgiama „ESFA“ veikla, jos funkcijos, aprašoma jos organizacinė struktūra ir kokybės vadybos politika. Ketvirtoje darbo dalyje vertinama ISO 9001:2000 standartų įtaka „ESFA“ veiklos gerinime, nagrinėjama darbuotojų nuomonė apie įvykusius pokyčius po standartizavimo, analizuojama, kaip „ESFA“ veiklos kokybę vertina klientai.

**Pagrindiniai žodžiai:** kokybės vadyba, kokybės vadybos metodai, ISO 9001:2000 standartas, vertinimas, procedūros.

**Gečytė J.** Evaluation of quality management method ISO 9001:2000 implementation in “ESFA” / Master’s Work in management of programs and projects. Supervisor doc. dr. M. Išoraitė. – Vilnius: Faculty of Strategic Management and Policy, Mykolas Romeris University, 2009. – 99 p.

### ANOTATION

In this Master thesis paper is evaluated the influence of quality management method ISO 9001:2000 to improve the quality in Support foundation European social fund agency’s activities, analysed received benefit, existent problems and proposed suggestions how to solve those problems.

In the first part of the work is being studied the theoretical aspects, importance, evolution and specificity of quality management and total quality management.

In the second part of the work briefly is introduced the concept of standardization, types of standards and their given benefit. The development, the origin, the principles of ISO standards in the world and in Lithuania is widely considered, the implementation of Quality management systems, its problems are described. The third part of the work provides a brief overview about activities and functions of “ESFA”, its organizational structure and the policy of quality management is described. In the fourth part of the work the influence of implemented ISO 9001:2000 standard is evaluated in activity of “ESFA”, the opinion of the employees about happened changes after standardization, how the customers evaluate the quality of “ESFA” services are analyzed.

**Key words:** quality management, methods of quality management, standard of ISO 9001:2000, evaluation, procedures.

**Gečytė J.** Kokybės vadybos metodo ISO 9001:2000 įgyvendinimo vertinimas „ESFA“ / Programų ir projektų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. M. Išoraitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, 2009. – 99 p.

### SANTRAUKA

Daugelis mokslininkų ir praktikų patvirtina, kad XXI amžiuje kokybė yra vienas iš pagrindinių sėkmę įtakančių veiksnių. Konkurencinį pranašumą šiandien organizacijos įgyja siekdamos valdyti kokybę. Statistiniai duomenys rodo, kad pats populiariausias pasaulyje metodas kokybei užtikrinti yra tarptautiniai ISO 9000 šeimos standartai. ISO 9000 šeimos standartai pasaulyje diegiami jau nuo 1987 metų, tuo tarpu į Lietuvą šie standartai atėjo 1995 metais, bet aktyvesnis jų taikymas pradėtas tik 2002 metais, todėl ISO standartų diegimas Lietuvoje yra naujas, pakankamai mažai išnagrinėtas procesas.

**Tyrimo problema.** Organizacijos, mąstančios apie ISO standartų įsidieigimo alternatyvą, susiduria su ISO 9000 šeimos standartų praktinio įdiegimo pavyzdžių stoka, t.y. trūksta konkrečių išnagrinėtų praktinių pavyzdžių apie šio standarto diegimo procesą, problemas bei įtaką organizacijos veiklos kokybės gerinime.

Užsienyje moksliniuose žurnaluose vis dažniau pastebimi tyrimai, atskleidžiantys konkrečių įmonių pavyzdžius apie ISO 9000 šeimos standarto įtaką veiklos kokybės gerinime, naudą ar tam tikras problemas. Dėl tokių tyrimų stokos Lietuvoje galima kelti hipotezes, kad:

**1 hipotezė:** organizacijos netiki ISO standartų nauda;

**2 hipotezė:** manoma, kad kokybės vadybos sistema yra naudinga tik klientui, o organizacijai tai didžiulė papildoma našta;

**Darbo objektas** – kokybės vadybos metodo ISO 9001:2000 įgyvendinimas Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūroje „ESF“

**Darbo tikslas** – įvertinti ISO 9001:2000 standarto įtaką Paramos fondo Europos socialinio fondo Agentūros „ESFA“ veiklos kokybės gerinime.

**Darbo uždaviniai:** 1. išanalizuoti kokybės vadybos ir visuotinės kokybės vadybos naudą organizacijos veikloje; 2. išnagrinėti ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartus; 3. išanalizuoti Paramos fondo Europos socialinio fondo agentūros veiklą; 4. atlikti kokybės vadybos metodo ISO 9001:2000 standarto įgyvendinimo „ESF“ tyrimą.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, sisteminimas; periodinių leidinių, publikacijų analizė; interneto medžiagos nagrinėjimas; statistinių duomenų analizė; dokumentų analizė; kiekybinė tikslinių grupių apklausa naudojant anketavimo metodą.

Apibendrinant visų trijų atliktų tyrimų rezultatus, svarbu pabrėžti, jog tyrimas patvirtino **1** darbe iškeltą **hipotezę**, jog dėl praktinės ISO standarto diegimo informacijos trūkumo, organizacijos nebetiki ISO standarto nauda. Apibendrinus tiek KUKS vadovės, tiek Agentūros darbuotojų tyrimo metu gautus duomenis, galima paneigti darbo metu iškeltą **2 hipotezę**, kad kokybės vadybos sistema yra naudinga tik klientui, o organizacijai tai didžiulė papildoma našta. Paaiškėjo, jog ISO standartas organizacijos veikloje yra įrankis, palengvinantis vykstančius procesus ir tai abipusė nauda, tiek organizacijai, tiek klientui. Atlikto Tyrimo duomenys parodo, jog darbuotojų nuomone, tik procedūrų dėka organizacijoje didėja paslaugų kokybė ir pareiškėjų pasitenkinimas (57 %). Tai įrodo įdiegto ISO 9001:2000 standarto teigiamą įtaką Agentūros veiklos kokybės gerinime.

**Darbo struktūra ir apimtis:** Darbą sudaro santrumpos, įvadas, teorinė dalis, susidedanti iš 4 skyrių, metodologinė ir analitinė dalys, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. *Pirmame skyriuje* analizuojama kokybės vadybos ir visuotinės kokybės vadybos svarba. *Antrame šio darbo skyriuje* trumpai pristatoma standartizacijos samprata, standartų rūšys bei teikiama nauda. Plačiai nagrinėjama ISO standartų raida pasaulyje ir Lietuvoje, kilmė, principai, aprašomas kokybės vadybos sistemų įgyvendinimas, problemos. *Trečiajame darbo skyriuje* trumpai apžvelgiama „ESFA“ veikla, jos funkcijos, aprašoma jos organizacinė struktūra ir kokybės vadybos politika. *Ketvirtajame darbo skyriuje* aprašomas darbo metu atlikto tyrimo organizavimas ir jo rezultatai. *Išvadose* apibendrinama literatūros analizė ir tyrimo rezultatai, patvirtinamos ar paneigiamos iškeltos hipotezės, pateikiami pasiūlymai, atsakymai į iškeltus uždavinius.

Šis magistrinis darbas pirmiausia naudingas „ESFA“ vadovams, kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriui, nes tyrimo metu išanalizuota informacija naudinga planuojant tolimesnę Agentūros veiklos veiklą. Gauti duomenys taip pat galėtų būti naudingi organizacijoms, mėstančioms apie kokybės užtikrinimą jų veikloje diegiantis ISO 9001:2000 standartą.

**Gečytė J.** Evaluation of quality management method ISO 9001:2000 implementation in “ESFA” / Master’s Work in management of programs and projects. Supervisor doc. dr. M. Išoraitė. – Vilnius: Faculty of Strategic Management and Policy, Mykolas Romeris University, 2009. – 99 p.

## SUMMARY

Many scientists and practitioners confirm that the quality of the twenty-first century is one of the main factors influencing success. Today organizations get competitive advantage managing quality. Statistics show that the world’s most popular method to ensure the quality is international standards of ISO 9000 series. The standards of ISO 9000 family throughout the world are being implemented since 1987, while in Lithuania the standards came in 1995, but they started to be implemented more active only in 2002, and ISO standards implementation in Lithuania is a new, relatively low examined process.

**Research problem.** Organizations, thinking about the alternative to implement ISO standard, face with the lack of practical information, good examples about the implementation of ISO 9000. There is no sufficient information about practical process implementing standards, problems and influence for organizations quality management.

Abroad in scientific journals there are increasingly seen studies demonstrating specific examples about the influence of ISO 9000 standard ensuring service quality, revealed benefits, problems. Because of the lack of such kind of studies, there can be made such hypotheses:

**1 hypothesis:** organizations do not believe that ISO standards are useful;

**2 hypotheses:** thought, that the quality management system is useful just for the client, but for the organization it is an additional load;

**Research object** – implementation of quality management method ISO 9001:20000 in Support foundation European social fund agency “ESFA”

**Research aim** – evaluate the influence of ISO 9001:2000 standard in Support foundation European social fund agency ensuring the service quality and to suggest recommendations how to improve the service.

**Research tasks:** 1) to analyze the importance of quality management and total quality management in organization’s activity; 2) to examine the ISO 9000 standards; 3) to explore the activity of Support foundation European social fund agency; 4) to analyze the impact of ISO Standard in “ESFA” activities improving quality.



**Research methods:** analysis, systematization of scientific literature; analysis of periodicals, publications; analysis of Internet material; analysis of statistical information; analysis of documents; a quantitative focus groups survey using questionnaire.

To sum up all three studies performed, it is important to emphasize that the investigation confirmed the first hypothesis that because of lack of the practical implementation of ISO standard information, organizations do not believe in the benefits of the ISO standard. Having summarized all the results, which were gotten having questioned the manager of quality control department and Agencies' personnel, we can deny the second hypothesis, that the system of quality management is beneficial only to the client and for the organization is a huge extra burden. It turned out that the ISO standard in activity of organization is a tool facilitating the processes and it is mutual benefit both for the organization and the client. Survey data shows that in personnel opinion, only thanks for the procedures, the quality of services and satisfaction of the clients is always growing (57%). This proves that implemented ISO 9001:2000 standard makes a positive influence for Agency improving its quality of activities.

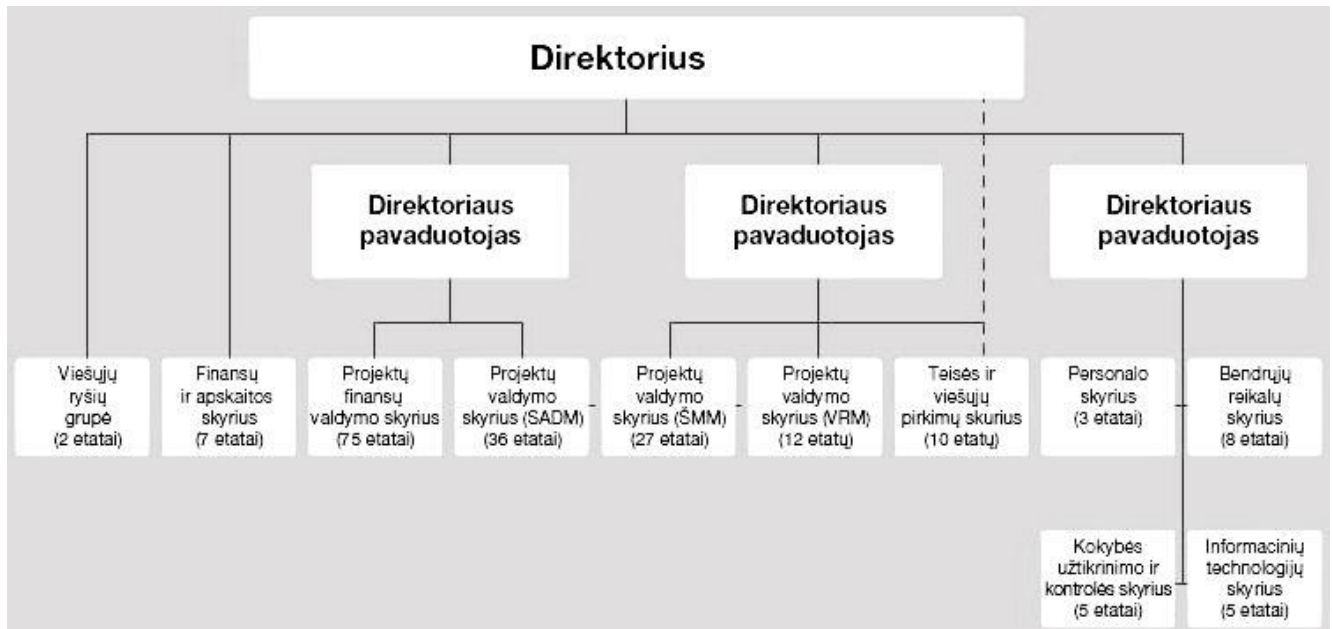
**The structure of thesis:** The work consists of abbreviations, introduction, theoretical part, consisting of 3 chapters, methodological and analytical parts, conclusions and suggestions, references, abstract and summary (in Lithuanian and English) and accessories. In the first part of the work is being studied the theoretical aspects, importance, evolution and specificity of quality management and total quality management. In the second part of the work briefly is introduced the concept of standardization, types of standards and their given benefit. The development, the origin, the principles of ISO standards in the world and in Lithuania is widely considered, the implementation of Quality management systems, its problems are described. The third part of the work provides a brief overview about activities and functions of "ESFA", its organizational structure and the policy of quality management is described. In the fourth part of the work the influence of implemented ISO 9001:2000 standard is evaluated in activity of "ESFA", the opinion of the employees about happened changes after standardization, how the customers evaluate the quality of "ESFA" services are analyzed.

This master work is particularly useful for "ESFA" managers, quality assurance and control department, as during the study analyzed information is very useful for planning further activities. The data obtained could also be useful for organizations minded about ensuring the quality implementing ISO 9001:2000 standard.

**2009 11 29**  
**JURGITA GEČYTĚ**

**PRIEDAI**

## 1 PRIEDAS



1 pav. Agentūros organizacinė struktūra

Šaltinis: 2008 m. veiklos ataskaita, p. 41

**2 PRIEDAS****ANKETA ESFA DARBUOTOJAMS**

MRU strateginio valdymo ir politikos fakulteto programų ir projektų valdymo specializacijos magistrantūros II kurso studentė Jurgita Gečytė atlieka tyrimą, siekdama – *įvertinti ISO 9001:2000 standarto įtaką „ESF“ veiklos kokybės gerinime bei pateikti veiklos tobulinimo rekomendacijas*. Labai norėčiau Jūsų paprašyti skirti kelias minutes atsakyti į pateiktus klausimus. Kiekvieną Jums tinkantį atsakymą pažymėkite ar apibraukite. Jūsų atsakymai bus panaudoti tik mokslo tikslams, o asmeniniai duomenys niekur neatsispindės. Iš anksto dėkoju už pateiktus atsakymus!

**1. Jūsų amžiaus grupė**

- nuo 18-25 m.
- nuo 25-45 m.
- nuo 45-70 m.

**2. Lytis**

- moteris       vyras

**3. Kiek laiko dirbate ESFA**

- iki 6 mėn.
- nuo 6 mėn. – 1 metų;
- nuo 1 – 2 metų;
- nuo 2 – 3 metų;
- nuo 3 – 4 metų;
- nuo 4 – 7 metų;

**4. Ar žinojote, kad ESFA 2006 m. buvo sertifikuota pagal ISO 9001:2000 standartą?**

- Taip    Ne

**5. Ar teko prisidėti prie ISO standarto įvedimo Agentūroje?**

- Taip    Ne    Nebuvome įtraukti į šį procesą

**6. Kaip manote, ar ESFA atliekamų procesų standartizavimas yra tinkama priemonė siekiant užtikrinti veiklos kokybę?**

- manau, kad standartai ESFA veikloje yra būtini;
- manau, kad ESFA veiklos negali būti standartizuotos;
- manau, kad standartai stabdo organizacijos tobulėjimą;

**7. Kaip manote, kokios priežastys paskatino ESFA įsidiesti ISO 9001:2000 standartą?**

Įvertinkite lentelėje pateiktas priežastis pagal svarbumą.

Priežastys	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Darbo procedūrų trūkumas					
Agentūrai priskirtų funkcijų sudėtingumas					
Aukštesnių institucijų spaudimas					
Klientų pageidavimai/spaudimas					
Tai svarbu kompanijos įvaizdžiui					
Siekis užtikrinti pastovų paslaugų lygį					
Puiki pradžia siekiant visuotinės kokybės vadybos					
Siekis išvengti klaidų, skundų					
Siekis padidinti darbuotojų motyvaciją					
Siekis pagerinti komunikaciją tarp personalo					
Nepakankamas dokumentų atsekamumas					

**8. Ar jums aiškios ESFA veiklos procedūros?**

- labai aiškios;
- per sudėtingos;
- visiškai neaiškios;
- neturiu nuomonės.

**9. Procedūros jums padeda:** Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius pagal svarbumą.

Variantai	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Atsakyti į iškilusius klausimus, neaiškumus					
Dirbti savarankiškai					
Motyvuoja dirbti					

Užtikrinti atliekamo darbo kokybę					
Paspartinti darbo rezultatus					
Padedą konsultuoti pareiškėjus					
Padedą tobulėti					
Išvengti atliekamo darbo dubliavimo					
Padedą planuoti darbą, laiką					
Padedą spręsti problemas					

**10. Kokius išskirtumėte neigiamus procedūrų aspektus?** Įvertinkite lentelėje pateiktus neigiamus aspektus.

Neigiami aspektai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės
Procedūros įpareigoja pildyti papildomas lenteles, formas ir tam sugaištama daug laiko				
Procedūros dažnai būna atnaujinamos, todėl kaskart įprastinė tvarka tampa nauja				
Procedūros nesuteikia man kompetencijos				
Procedūrų turiniu nepatenkinti pareiškėjai				
Procedūrų darosi per daug				
Procedūrose pateikiama informacija ne konkreči				
Procedūrose nurodytos darbuotojams paskirtos funkcijos būna nelogiškos				

**11. Kaip manote, ar be esamų procedūrų, atliekamo darbo kokybė būtų tokia pati, kokia ji yra dabar?**

- tik procedūrų dėka didėja paslaugų kokybė ir pareiškėjų pasitenkinimas;
- manau, procedūros nedaro jokios įtakos paslaugų kokybei;
- manau, kad paslaugų kokybę galima pasiekti kitokias būdais (pvz. stiprinant personalo kompetenciją);
- neturiu nuomonės.

**12. Kaip manote, kokia nauda pasiekta įsidiegus ISO standartą?** Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius.

Nauda	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės
Padidėjęs darbo efektyvumas				
Pagerėję veiklos rezultatai, sumažėjo				

klaidų, skundų kiekis				
Padidėjusi personalo motyvacija				
Padidėjęs lojalumas, sumažėjusi darbuotojų kaita				
Darbuotojai tapo labiau savarankiškesni				
Sistemiškai tvarkoma dokumentacija				
Pagerėjęs organizacijos įvaizdis				
Padidėjęs klientų pasitenkinimas aptarnavimu				
Pagerėję partnerystės ryšiai su kitomis organizacijomis				
Sutaupytos lėšos				
Teigiamos atliekamų skirtingų auditų išvados				

**13. Kaip manote, ar įdiegta kokybės vadybos sistema (ISO standartas) yra naudinga tik klientui, o organizacijai tai didžiulė papildoma našta (galimi keli atsakymų variantai)?**

- nesutinku, kad tai našta, - atvirkščiai: tai įrankis, palengvinantis procesus;
- manau, kad tai abipusė nauda tiek organizacijai, tiek klientui;
- manau, kad didesnė nauda organizacijai, nei klientam;
- manau, kad tai tik naudinga klientui, o organizacijai papildoma našta.

**14. Ką pasiūlytumėte Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriui siekiant tobulinti Agentūros procedūras? Įvertinkite lentelėje pateiktus pasiūlymus.**

Pasiūlymai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės
Rengiant procedūras, įtraukti ir paprastus darbuotojus				
Nuolat jas tobulinti atsižvelgiant į besikeičiančią situaciją				
Tinkamai paskirstyti funkcijas, atsakomybę				
Kuo plačiau aprašyti pateikiamą informaciją				
Mažinti procedūrų kiekį ir palikti tik pačias svarbiausias				
Atsisakyti procedūrų ir dirbti be jų				



## 3 PRIEDAS

## ANKETA KOKYBĖS UŽTIKRINIMO IR KONTROLĖS SKYRIAUS VADOVEI

MRU strateginio valdymo ir politikos fakulteto programų ir projektų valdymo specializacijos magistrantūros II kurso studentė Jurgita Gečytė atlieka tyrimą, siekdama – *įvertinti ISO 9001:2000 standarto įtaką „ESF“ veiklos kokybės gerinime bei pateikti veiklos tobulinimo rekomendacijas*. Į klausimus su pateiktas atsakymų variantais, atsakykite apibraukdami teisingą variantą, į atvirus klausimus prašome atsakyti įrašant savo nuomonę.

Jūsų atsakymai bus panaudoti tik mokslo tikslams, statistiškai apdoroti ir panaudoti magistriniame darbe, o asmeniniai duomenys niekur neatsispindės. Iš anksto dėkoju už pateiktus atsakymus!

1. Dėl kokių priežasčių buvo įsteigtas kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyrius?
2. Dėl kokių priežasčių ir kada pradėjote mąstyti apie kokybės vadybos metodų taikymą Agentūros veikloje?
3. Kokius kokybės vadybos metodus/modelius nusprendėte įsidiesti?
4. Kokios priežastys paskatino įsidiesti ISO 9001:2000 kokybę užtikrinantį standartą?  
Įvertinkite lentelėje pateiktas priežastis pagal svarbumą.

Priežastys	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Darbo procedūrų trūkumas					
Agentūrai priskirtų funkcijų sudėtingumas					
Aukštesnių institucijų spaudimas					
Klientų pageidavimai/spaudimas					
Tai svarbu kompanijos įvaizdžiui					
Siekis užtikrinti pastovų paslaugų lygį					
Puiki pradžia siekiant visuotinės kokybės vadybos					
Siekis išvengti klaidų, skundų					
Siekis padidinti darbuotojų motyvaciją					
Siekis pagerinti komunikaciją tarp personalo					
Nepakankamas dokumentų					

atsekamumas					
Kita (įrašykite ir įvertinkite) .....					

**5. Ar buvote prieš tai susidūrę su šiuo standartu, ką apie jį žinojote?**

**6. Jei žinojote, tai iš kokių šaltinių?**

- iš konferencijų, mokymų;
- iš užsienio mokslinės literatūros;
- iš partnerių, kolegų, kurie yra įsidieę šį standartą;
- Lietuvos moksliniuose straipsniuose;
- Kita (įrašykite)

**7. Kokiais šaltiniais vadovavotės diegdami ISO standartą?**

- ISO 9001:2000 standarto reikalavimais;
- kitų institucijų patirtimi;
- mokslinių straipsnių rekomendacijomis;
- samdėmės konsultantus.

**8. Su kokiomis problemomis susidūrėte ISO standarto diegimo fazėje? Įvertinkite kiekvieną problemą pagal svarbumą.**

<b>Problemos</b>	<b>Labai svarbu</b>	<b>Svarbu</b>	<b>Nei svarbu, nei nesvarbu</b>	<b>Nesvarbu</b>	<b>Visiškai nesvarbu</b>
Labai padidėjo darbo krūvis					
Darbuotojų palaikymo/motyvacijos stoka					
Informacijos trūkumas apie modelio diegimo procesą					
Išorės konsultantų stoka arba aukšta kaina					
Nepakankamas vadovų palaikymas					
Lėšų trūkumas					
Informacijos trūkumas apie įstaigos vidinius procesus					
Skyrių įprastos veiklos ir procedūrų keitimas					
Dokumentų/formų ruošimas					
Įstaigos procedūrų apibrėžimas ir vertinimas					

Kokybės tikslų apibrėžimas					
Neaiškias idėjų/nuomonių aiškinimasis					
Kita (įrašykite ir įvertinkite) .....					

### 9. Kaip sprendėte šias problemas?

**10. Kuris ISO standarto diegimo etapas buvo sudėtingiausias? Įvertinkite kiekvieną problemą pagal svarbumą.**

<b>Etapai</b>	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Kokybės modelio pasirinkimas					
Už modelio diegimą atsakingų asmenų parinkimas ir paskyrimas					
Įstaigos procesų vertinimas					
Veiklos stiprybių ir tobulinimo sričių nustatymas					
Dokumentų rengimas					
Įdiegimas					
Auditas ir analizė					
Veiklos tobulinimo rekomendacijų įgyvendinimas					
Kita (įrašykite ir įvertinkite) .....					

### 11. Ar į ISO standarto diegimą buvo įtraukti darbuotojai?

- Taip
- Ne
- Tai nebuvo būtina

### 12. Jeigu darbuotojai buvo įtraukti, kokios buvo jų funkcijos?

- teikė pastabas, pasiūlymus vertinant darbo procesus;
- dalyvavo darbo grupių susitikimuose;
- pildė atitinkamas anketas, klausimynus;
- Kita (įrašykite)

### 13. Koks buvo darbuotojų požiūris į ISO standarto diegimą „ESFA“?

- buvo motyvuoti prisidėti diegiant šį standartą;

- skeptiškai vertino siekiamą naudą;
- nenorėjo jokių pereinamųjų;
- nuolat domėjosi diegimo procesu;
- Kita (įrašykite)

**14. Kiek užtruko ISO standarto diegimas nuo paruošiamųjų darbų iki sertifikato gavimo?**

**15. Kokia nauda pasiekta įsidiegus ISO standartą?** Įvertinkite 5 balų sistemoje, kai 5 – labai svarbu, 1-visiškai nesvarbu

<b>Nauda</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Padidėjęs darbo efektyvumas					
Pagerėję veiklos rezultatai, sumažėjo klaidų, skundų kiekis					
Padidėjusi personalo motyvacija					
Padidėjęs lojalumas, sumažėjusi darbuotojų kaita					
Darbuotojai tapo labiau savarankiškesni					
Sistemiškai tvarkoma dokumentacija					
Pagerėjęs organizacijos įvaizdis					
Padidėjęs klientų pasitenkinimas aptarnavimu					
Pagerėję partnerystės ryšiai su kitomis organizacijomis					
Sutaupytos lėšos					
Teigiamos atliekamų skirtingų auditų išvados					
Nėra jokios naudos					
Kita (įrašykite ir įvertinkite) .....					

**16. Kokius išskirtumėte neigiamus ISO standarto aspektus ?**

**17. Kokie vyko/vyksta tolimesni darbai po sertifikato gavimo?**

**18. Ką patartumėte kitoms panašaus tipo organizacijos kaip „ESF“ diegiantis ISO 9001:2000 standartą?**

**19. Ar, Jūsų nuomone, pakanka praktinės informacijos Lietuvoje, apie ISO standartų diegimą?**

- manau, kad jos labai trūksta;
- man jos netrūksta, nes seku užsienio praktika;
- manau, kad užtenka informacijos iš standarto diegimo reikalavimų;
- Kita (įrašykite)

**20. Ar dabartinė veiklos kokybė galėjo būti pasiekta kitokiu kokybės vadybos modeliu?**

- Taip (pagrįskite)
- Ne (pagrįskite)

**21. Vis dažniau moksliniuose straipsniuose rašoma, jog įmonės nebetiki ISO standartų nauda. Kaip manote, kodėl taip yra? Įvertinkite eiliškumo tvarka kiekvieną išvardintą variantą nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus, kai 1- pats svarbiausias, 10-mažiausiai svarbus.**

ISO standartas naudingas tik gamyba užsiimančioms organizacijoms  
 Kokybei skiriama mažai dėmesio  
 Tai brangus procesas, reikalaujantis daug laiko sąnaudų  
 Trūksta praktinių diegimo pavyzdžių, stebėsenos tyrimų  
 Didesnis dėmesys skiriamas marketingui, viešinimui  
 Organizacijos nėra tam pasiruošę  
 Yra kitų, lengviau pritaikomų kokybę užtikrinančių modelių  
 ISO standartų įdiegimas labai sunkus, ir daug naudos neturintis procesas  
 Trūksta praktinės gerosios patirties pavydžių  
 Kita (įrašykite ir įvertinkite)

.....

**22. Kaip manote, ar kokybės vadybos sistema yra naudinga tik klientui, o organizacijai tai didžiulė papildoma našta?**

- nesutinku, kad tai našta, - atvirkščiai: tai įrankis, palengvinantis procesus;
- manau, kad tai abipusė nauda tiek organizacijai, tiek klientui;
- manau, kad didesnė nauda organizacijai, nei klientam;
- manau, kad tai tik naudinga klientui, o organizacijai papildoma našta;
- Kita (įrašykite)

**23. Kiek laiko dirbate Agentūros Kokybės užtikrinimo ir kontrolės skyriuje:**

- nuo 1 – 3 metų;
- nuo 3 iki 5 metų;
- nuo 5 iki 7 metų;

*Dėkoju už Jūsų atsakymus ir sugaištą laiką!*

**ANKETA ESFA PAREIŠKĖJAMS**

MRU strateginio valdymo ir politikos fakulteto programų ir projektų valdymo specializacijos magistrantūros II kurso studentė Jurgita Gečytė atlieka tyrimą, siekdama – *įvertinti ISO 9001:2000 standarto įtaką „ESFA“ veiklos kokybės gerinime bei pateikti veiklos tobulinimo rekomendacijas.*

Atsakinėdami į klausimus, pasirinkite Jūsų manymu tinkamą variantą. Jeigu į klausimą negalite atsakyti, nes dar neesate susidūrę su tam tikrais projekto vykdymo procesais, į klausimą tiesiog neatsakinėkite. Jūsų atsakymai bus panaudoti tik mokslo tikslams, statistiškai apdoroti ir panaudoti magistriniame darbe, o asmeniniai duomenys niekur neatsispindės. Iš anksto dėkoju už pateiktus atsakymus!

**1. Kiek metų bendradarbiaujate su Agentūra?**

- iki 1 m;
- nuo 1 - 2 m;
- nuo 3 – 4 m;
- nuo 4 – 5 m;
- nuo virš 5 m.

**2. Kiek projektų kartu su Agentūra esate įgyvendinę?**

- nė vieno, tik pradėjome;
- nuo 1 – 3;
- nuo 3 – 5;
- nuo 5 – 7.

**3. Kaip vertinate Agentūros rengiamų dokumentų (įskaitant raštus) kokybę? Įvertinkite 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai.**

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**4. Kaip vertinate Agentūros gebėjimą laikytis terminų, vykdant jai priskirtas dokumentų tikrinimo funkcijas?** Įvertinkite 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**5. Kaip vertinate Agentūros teikiamų konsultacijų telefonu kokybę?** Įvertinkite 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**6. Kaip vertinate Agentūros teikiamų konsultacijų gyvai, susitikimų kokybę?** Įvertinkite 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**7. Kaip vertinate Agentūros rengiamų seminarų, mokymų, atvirų durų dienų kokybę?** Įvertinkite 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**8. Kaip vertinate Agentūros darbuotojų kompetenciją vertinant paraiškas?** Įvertinkite 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai.

- 5



- 4
- 3
- 2
- 1

**9. Kaip vertinate Agentūros darbuotojų kompetenciją tikrinant viešųjų pirkimų dokumentaciją?** Įvertinkite 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**10. Kaip vertinate Agentūros darbuotojų kompetenciją tikrinant mokėjimų prašymus?**

Įvertinkite 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**11. Kaip vertinate Agentūros darbuotojų kompetenciją administruojant projektą?** Įvertinkite

5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**12. Kaip vertinate Agentūros darbuotojų kompetenciją sprendžiant įvairias problemas?**

Įvertinkite 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai.

- 5
- 4

- 3
- 2
- 1

**13. Kaip vertinate Agentūros darbuotojų sprendimų pagrįstumą?** Įvertinkite 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**14. Kaip vertinate Agentūros darbuotojų pasiekiamumą (telefonu, el.paštu ir kt. Priemonėmis)?** Įvertinkite 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**15. Kaip vertinate Agentūros darbuotojų elgesį (mandagumą, paslaugumą, kultūrą)?** Įvertinkite 5 balų sistemoje, kai 5 – labai gerai, 1- labai blogai.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**16. Kokius išskirtumėte ESFA veiklos trūkumus (galimi keli atsakymų variantai)?**

- Nekompetentingi darbuotojai;
- Trūksta mokymų, seminarų;
- Vienodos nuomonės nebuvimas;
- Reikia nepagrįstai pateikinti daug dokumentų;
- Terminai pateikti dokumentus per trumpi;

- Agentūra stabdo projekto įgyvendinimą.

**17. Ką siūlytumėte keisti Agentūros veikloje (galimi keli atsakymų variantai)?**

- atsisakyti nereikalingų, nelogiškų kriterijų vertinant paraiškas;
- atsisakyti nelogiškų, esmės nekeičiančių dokumentų;
- pratęsti dokumentų tikrinimo, pateikimo terminus;
- didinti darbuotojų kompetenciją;

**18. Ar jaučiate Agentūros darbuotojų ir visų veiklos procesų tobulėjimą, pagerėjimą?**

- ne, niekas nesikeičia;
- taip, jaučiame tobulėjimą;
- tobulėjimas vyksta, bet netolygiai;
- neturiu nuomonės.