

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETAS
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA

DONATA STAPUTYTĖ
(TEISĖS IR VALDYMO STUDIJŲ PROGRAMA)

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMAS UAB „DOVIRMA“

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas -
Prof. habil. dr. Adolfas Kaziliūnas

Vilnius, 2007

TURINYS

ĮVADAS	4
I. VISUOTINĖ KOKYBĖS VADYBA IR TARPTAUTINIAI STANDARTAI	7
1.1. KOKYBĖS TERMINŲ STANDARTIZAVIMAS	7
1.2. TEISINIS KOKYBĖS REGLAMENTAVIMAS.....	9
1.2.1. Teisinis kokybės reglamentavimas Europos Sąjungoje.....	9
1.2.2. Teisinis kokybės reglamentavimas Lietuvoje.....	11
1.3. KOKYBĖS VADYBA EUROPOS SAJUNGOJE.....	14
1.4. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS EKONOMINĖ NAUDA VERSLININKYSTĖJE	16
1.5. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS RAIDOS TENDENCIJOS XXI AMŽIUJE	16
1.6. STANDARTŲ ĮTAKA KOKYBEI	17
1.7. KOKYBĖS VALDYMO PRINCIPAI	18
1.8. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA.....	21
1.8.1. KVS kūrimo tikslai ir jų esmė.....	21
1.8.2. KVS svarba.....	24
1.9. ISO 9000 STANDARTŲ SERIJA	25
1.9.1. ISO 9000 serijos standartų privalumai ir trūkumai	27
1.9.2. Kokybės vadybos sistemos diegimas pagal ISO 9001:2000 standartą.....	29
1.9.3. KVS sertifikavimas.....	30
II. KOKYBĖS DIEGIMO BEI ĮMONĖS VEIKLOS ANALIZĖ	32
2.1. ĮMONĖS CHARAKTERISTIKA	32
2.1.1. UAB „DOVIRMA“ apžvalga	32
2.1.2. UAB „DOVIRMA“ tikslinė rinka. Klientai	33
2.1.3. UAB „DOVIRMA“ organizacinė struktūra ir darbuotojai.....	35
2.2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMAS ĮMONĖJE	36
2.2.1. Bendrosios nuostatos	36
2.2.2. KVS dokumentų parengimas ir valdymas.....	36
2.3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMAS UAB „DOVIRMA“	39
2.3.1. ISO 9001 : 2000 standarto reikalavimai įmonei	40

2.3.2. Darbuotojų pasitikėjimas administracija.....	41
2.3.3. Statybinės įmonės procesų sekos ir sąveikos.....	41
2.3.4. STATYBINĖS ĮMONĖS PRODUKTO GAMYBOS PROCESŲ VALDYMAS.....	42
2.3.4.1. Klientų poreikio analizė ir valdymas	42
2.3.4.2 Statybos darbų organizavimas	43
2.3.4.3. Pirkimų valdymas	46
2.3.5. Neatitikčių valdymas, prevenciniai ir koregavimo veiksmai	47
2.3.6. Vidaus auditų valdymas.....	48
III. SUBJEKTYVIOS KLIENTŲ NUOMONĖS TYRIMAS KOKYBĖS	
VADYBOS SISTEMOS ASPEKTU	49
3.1. Tyrimo imties charakteristika	49
3.2. Apklauso rezultatų apžvalga	50
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	58
LITERATŪROS SĄRAŠAS	60
SANTRAUKA.....	63
SUMMARY	64
PRIEDAI.....	65

IVADAS

Globalizacijos procesai didina konkurenciją pasauliniu lygiu, vystosi naujos technologijos. Įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos, šiuolaikinėje dinamiškoje verslo aplinkoje privalo keistis, evoliucionuoti, tokiu būdu lanksčiai prisitaikant prie nuolat kintančių rinkos poreikių. Viena iš efektyviausių priemonių siekiant nuolatinio verslo veiklos tobulinimo yra kokybės vadybos sistemos (toliau KVS) pagal ISO 9001 tarptautinį standartą diegimas. Šio standarto diegimas įpareigoja organizaciją įrodyti, kad ji sugeba nuolat tiekti produktus, atitinkančius vartotojo bei atitinkamų privalomųjų reglamentų reikalavimus [13, p. 173].

Beveik kiekvienam Lietuvos verslininkui šiuo metu ypač aktualu – laisvas prekių ir paslaugų judėjimas. Čia labai svarbūs yra Europos Sąjungos (toliau ES) šalių reikalavimai produkcijos kokybei bei saugai, siekis harmonizuoti ne tik gamybinius ir technologinius principus, bet, taip pat, ir vadybos bei informacijos pakeitimo metodus. Reikalavimai tradiciškai yra skirstomi į dvi dalis, t.y. privalomieji teisės aktai ir savanoriškai taikomi standartai. Techniškai išsivysčiusių šalių patirtis rodo, kad patekti į rinką, joje išsilaikyti bei sumažinti konkurencinį spaudimą įmanoma tik aukštos kokybės gaminiais [31, p.18]. Todėl kokybė turi tapti sudėtine kiekvieno Lietuvos ūkio subjekto veiklos dalimi.

Tema yra aktuali ir savalaikė, kadangi Lietuvoje, ypač po įstojimo į ES, išplitus rinkos teritorijos riboms, išaugo konkurencingumas. Yra svarbu analizuoti KVS gerinimo būdus. Vienas jų – KVS, atitinkančios ISO 9000 serijos standartus įdiegimas.

KVS pagal ISO 9000 serijos standartus, reglamentuojančius kokybės vadybą ir kokybės užtikrinimą, yra įdiegtos tūkstančiuose gamybos bei paslaugų įmonių viešajame ir privačiajame sektoriuose [46]. Toks šio standarto paplitimas leidžia organizacijoms tarpusavyje bendrauti vienodai suprantant keliamus reikalavimus ir tikslus.

ISO 9000 serijos standartų sertifikatai, kaip ir visuotinės kokybės vadyba (toliau VKV), rodo galutinio gerinimo ir vartotojo tenkinimo nuostatas. Skirtumas tas, jog VKV reiškia bendrovės gaminių ir procesų kokybę, o ISO 9001 standartas – bendrovės valdymo sistemos kokybę. Šią temą verta analizuoti, nes Lietuvos įmonių valdymo organizavime vis dar nemažai yra valdymo kokybės spragų, kurios neleidžia organizacijoms mažinti gamybos kaštų ir sėkmingai konkuruoti.

Atgavus Nepriklausomybę, o ypač per pastaruosius penkerius metus smarkiai pakilus Nekilnojamo Turto (NT) kainoms ir padidėjus NT paklausai, labai išaugo statybinių įmonių skaičius bei statybų apimtys. Vadinasi, statybų sektoriuje yra smarkiai išaugęs konkurencingumo veiksnys.

Viena esminių išlikimo dabartinėje statybų rinkoje sąlygų - gaminamo produkto (šiuo atveju produktas yra statinys) kokybės užtikrinimas.

Tiek Lietuvoje, tiek Vakarų Europoje NT turto kainų „burbulas“ vis didėja, kur NT turto kainos, kasmet išauga 20-50%. NT paklausa dar ilgą laiką didės [40].

Organizacija, norinti patenkinti savo klientų lūkesčius ir tiesiog išlikti konkurencinga, privalo turėti įdiegtą kokybės vadybos sistemą, kuri garantuotų gaminamo produkto ar paslaugų kokybiškumą. **Tyrimo problema** – Kokybės vadybos sistemos, atitinkančios ISO 9001 standarto reikalavimus, diegimo įmonėje nauda.

Darbo hipotezė – Įdiegus kokybės vadybos sistemą ne visi įmonės veiklos rodikliai pagerėja iš kart. Įmonės kokybės vadybos sistemos pertvarkymas pagal ISO 9001 standarto reikalavimus reikalauja ne vien tik finansinių, bet ir laiko sąnaudų.

Tyrimo objektas – Kokybės vadybos sistemos diegimas UAB „DOVIRMA“ gamybiniame skyriuje.

Tyrimo dalykas – UAB „DOVIRMA“ gaminamo produkto kokybės aspektai.

Tyrimo tikslas – ištirti bei išanalizuoti kokybės vadybos sistemos diegimo įmonėje „DOVIRMA“ aspektus.

Remiantis suformuluotu tikslu yra išskirti šie **darbo uždaviniai**:

1. Išnagrinėti kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 tarptautinį standartą diegimo svarbą ir privalumus teoriniu aspektu.
2. Pristatyti kokybės vadybos sistemos diegimą UAB „DOVIRMA“ gamybiniame skyriuje.
3. Sudaryti tyrimo instrumentą – uždaro tipo klausimyną.
4. Atlikto tyrimo pagrindu ištirti kokybės vadybos sistemos diegimo naudą, apklausiant UAB „DOVIRMA“ klientus/užsakovus.
5. Pateikti išvadas ir rekomendacijas kokybės vadybos sistemos diegimo klausimais.

Darbo struktūra. Darbo struktūrą nusako tikslui pasiekti suformuluotų uždavinių sprendimo seka. Darbas susideda iš trijų dalių:

- *Pirmojoje dalyje* keliama tyrimo problema, pateikiamas jos aktualumas, ji teoriškai analizuojama įvairiais pjūviais.
- *Antrojoje dalyje* mokslinės teorijos studijų pasekoje, yra aptariamas kokybės vadybos sistemos diegimas bei įmonės veiklos analizė.
- *Trečiojoje dalyje* yra atliekamas subjektyvios klientų/užsakovų nuomonės tyrimas kokybės vadybos sistemos aspektu.

Darbo metodai. Kokybės vadybos sistemos diegimo įmonėje „DOVIRMA“ reikšmė buvo tiriama atliekant mokslinės literatūros ir dokumentų, įmonės dokumentų studijas bei atliekant įmonės

kaip organizacijos klientų/užsakovų apklausą raštu. Pagal šiuos metodus surinkti duomenys buvo apdorojami taikant šiuos teorinius ir empirinius metodus:

- Mokslinės literatūros ir dokumentų studijas.
- Statistinę analizę.
- Lyginamąją analizę.
- Anketinę apklausą.
- Kompiuterinę duomenų analizę.

Darbe naudoti informacijos šaltiniai. Šios temos mokslinė ir kitokio tipo literatūra bei periodika, rasta Mykolo Romerio, Vilniaus universiteto, Kauno Technologijos Universiteto bibliotekose, įmonės „DOVIRMA“ dokumentuose, Lietuvos ir Europos Sąjungos teisės aktuose, interneto elektroninėse duomenų bazėse. Šaltiniai nurodyti literatūros sąrašė. Sudarant tyrimo instrumentą, buvo naudotasi žodinėmis įmonės gamybos ir technikos direktorių rekomendacijomis.

Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas. Mokslinės literatūros, dokumentų studijos, kokybės vadybos sistemos pagal tarptautinį ISO 9001 standartą diegimo statybinės įmonės gamybiniame skyriuje analizė ir įmonės subjektyvios klientų nuomonės tyrimas kokybės vadybos sistemos aspektu leidžia padaryti apibendrinimus, kad įmonės gaminamo produkto (statinio) kokybės valdymo ir užtikrinimo sertifikavimas turi didelę pozityvią įtaką klientams/užsakovams, besirenkant rangovus. Tačiau įmonės vadovybei reikia laiko, siekiant pradėti efektyviai valdyti visus įmonės sektorius pagal įdiegtą KVS, atitinkančią ISO 9001.

UAB „DOVIRMA“ yra viena iš sparčiausiai besiplečiančių statybinių įmonių Žemaitijos regione ir viena iš pirmaujančių įmonių, baigiančių diegti ISO 9001 : 2000 standartą atitinkančią kokybės vadybos sistemą. Todėl galima drąsiai tvirtinti, kad šis strateginis žingsnis tikrai padidins įmonės augimo dinamiką bei konkurencingumą Lietuvos statybų rinkoje. Prognozės, jog kokybės vadybos sistemos, atitinkančios ISO 9001 sertifikata, įdiegimas taps norma kiekvienos ES lygiu konkurencingos įmonės strateginės politikos elementu, gali greitai išsipildyti. Dabartinės rinkos statistiniai duomenys yra akivaizdūs šio teiginio faktai.

Šiame darbe pateiktas kokybės vadybos sistemos diegimo projektas sąlygoja gaminamo produkto (pastato) kokybės gerinimą. Savo ruožtu tai didina įmonės konkurencingumą, užsakovų lūkesčių patenkinimą, lygiaverčių partnerių, tiekėjų pritraukimą ir išlaikymą. Šis ISO 9001 : 2000 standartus atitinkantis kokybės vadybos sistemos diegimo statybinėje įmonėje projektas gali būti panaudotas kaip pavyzdys, diegiant kokybės vadybos sistemą tokia pat, ar panašia veikla užsiimančiose įmonėse.

I. VISUOTINĖ KOKYBĖS VADYBA IR TARPTAUTINIAI STANDARTAI

1.1. KOKYBĖS TERMINŲ STANDARTIZAVIMAS

Kokybė - tai abstrakti sąvoka, skirtingame kontekste reiškianti skirtingus dalykus. Kokybė versle ir pramonėje - tai gamybos ir prekės savybių tobulumo laipsnis, lyginant su kliento ar kontroliuojančios organizacijos pageidaujamu standartu. Aukšta prekių, paslaugų ar operacijų kokybė - tai puikiai įvykdyti reikalavimai, patenkinti vartotojų poreikiai [14].

Mokslinėje literatūroje sąvoka "**kokybė**" apibūdinama įvairiai. Dažniausiai ji apima tokias sąvokas kaip "sudėtis", "vertė", "savybė" [6].

Kokybė - tai objekto savybių visuma, suteikianti galimybę tenkinti išreikštus ar numatomus poreikius [23].

Amerikos kokybės valdymo asociacijos kokybės apibrėžimas: "**Kokybė** - tai subjektyvi sąvoka, nes kiekvienas individas kokybę apibrėžia savaip. Techniniu požiūriu kokybė gali turėti dvi reikšmes: 1) tai produkto charakteristikos, kurios nusako sugebėjimą patenkinti vartotojų išreikštus ir numatomus poreikius; 2) tai kokybiškas defektų neturintis produktas" [32, p. 18].

ISO 9000:2000 pateikiamas toks apibrėžimas: "**Kokybė** - turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis" [23]. Šis apibrėžimas dar labiau susiaurina kokybės prasmę, susiedamas tik konkrečius gamintojo įsipareigojimus su vartotojo reikalavimais.

Terminas "**kokybė**" atskirai nevertotinas nei tobulumo laipsniui išreikšti palyginant, nei kiekybiniam techninio lygio įvertinimui. Šiais atvejais turi būti vartojami termino rūšiniai požymiai, pvz.: "santykinė kokybė", kad objektai klasifikuojami pagal jų "tobulumo laipsnį" arba juos lyginant tarpusavyje; "kokybės lygis" kiekybine prasme, ir "kokybės matas", jeigu atliekami tikslūs techniniai įvertinimai [27, p.7].

Kokybei užtikrinti skiriamos dvi reikalavimų grupės: viena grupė apima sąlygas, tai yra tai, ko pirkėjas nori, - reikalavimus produktui. Kitą grupę sudaro darbo reikalavimai, kuriuos privaloma įtraukti į procesus, norint užtikrinti, kad produktas atitiktų klientų poreikius. Darbinės veiklos reikalavimai sudaro kokybės sistemas, todėl vadinami kokybės sistemos reikalavimais [23].

Kokybės sistemos - tai įmonės organizacinės struktūros, nustatytos darbo tvarkos (procedūrų), procesų ir išteklių (įskaitant darbuotojus) visuma, kurios reikia, norint pasiekti, kad produktas atitiktų jam keliamus reikalavimus [23].

Kokybės sistemos pagalba vykdoma **kokybės vadyba**.

Kokybės vadyba apima **kokybės valdymą** ir **kokybės užtikrinimą**, taip pat, papildomas **kokybės politikos, kokybės planavimo ir kokybės gerinimo** sąvokas. Šios sąvokos gali apimti visas organizacijos dalis [14].

Kokybės valdymas apima operatyvinio pobūdžio priemones **kokybės reikalavimams** tenkinti, o **kokybės užtikrinimo** tikslas - teikti pasitikėjimą šių reikalavimų tenkinimu organizacijos viduje ir už jos ribų - klientams ir valdžios institucijoms. Tarptautiniuose standartuose angliški terminai "ensure" ir "assure" turi tokias reikšmes: "ensure" - "laiduoti" - daryti, kad būtų tikra, kaip reikia, "assure" - "užtikrinti"- daryti, kad pasitikėtum pats ar teiktum pasitikėjimą kitam [23].

Kokybės valdymas - tai operatyvinio pobūdžio priemonės ir veikla, naudojama siekiant įgyvendinti kokybės reikalavimus [4, p. 6].

Kokybės reikalavimai - tai poreikių išreiškimas arba jų pavertimas objekto savybėms keliamais kiekybiniais ir kokybiniais reikalavimais, įgalinančiais jų realizuoti ir tvirtinti. Kokybės reikalavimai apima rinkos, sutarties, taip pat vidinius organizacijos reikalavimus. Reikalavimai kokybei pirmiausia turi būti išreikšti vartojamais terminais ir įforminti dokumentais [4, p. 6].

Kokybės įvertinimas. Sistemingas tyrimas, atliekamas siekiant nustatyti, kaip objektas pasiruošęs tenkinti nustatytus reikalavimus [27, p. 15].

Kokybės priežiūra. Nuolatinis objekto būklės stebėjimas ir patikrinimas bei protokolų analizė, siekiant užtikrinti, kad nustatyti reikalavimai tenkinami [27, p. 15].

Kokybės užtikrinimas. Planuojamų ir pagal KS reikalavimus atliekamų bei reikiamu būdu parodomų nustatytų veiksmų visuma, kuria siekiama užtikrinti, kad objektas atitiks reikalavimus kokybei. Kokybės užtikrinimo tikslas - suteikti klientams ir valdžios institucijoms pasitikėjimą šiuo reikalavimų patenkinimu ir organizacijos viduje, ir už jos ribų. [27, p. 11].

Kokybės užtikrinimas turi vidinius ir išorinius tikslus:

- ∅ vidinis kokybės užtikrinimas: organizacijos viduje kokybės užtikrinimas suteikia pasitikėjimą vadovybei.
- ∅ išorinis kokybės užtikrinimas: sutarties ar kitais atvejais kokybės užtikrinimas teikia pasitikėjimo klientams ir kitiems asmenims.

Kai kurie kokybės valdymo ir kokybės užtikrinimo veiksmai yra tarpusavyje susiję. Jeigu reikalavimai kokybei ne visiškai atspindi vartotojo poreikius, kokybės užtikrinimas negali kelti atitinkamo pasitikėjimo. Kokybės užtikrinimui reikia formalizuotos kokybės valdymo sistemos ir duomenų įrašų, kurie gali suteikti reikiamą pasitikėjimą produkto kokybe [25].

Kokybės planavimas - tai veikla, nustatanti tikslus ir kokybės reikalavimus, taip pat reikalavimus KS elementų panaudojimui. Kokybės planavimas apima: produkto planavimą

(kokybės savybių identifikavimą bei reikalavimų šioms savybėms nustatymą); vadybos ir darbo planavimą (KS panaudojimą ir kitą organizacinę veiklą); kokybės planų rengimą ir kokybės gerinimo sąlygų sudarymą [4, p. 6].

Kokybės kontrolė - tai struktūros, standartų, metodų, priemonių susijusių su projektais, gaminiais nustatymas. Kokybės kontrolė tai veiksmai, (parametrų matavimas, bandymai, tyrimas ir pan.), kuriais nustatomos faktinės produkto savybės ir palyginamos su joms keliamais reikalavimais. Kokybės kontrolės rezultatas - žinojimas, ar pagamintas produktas atitinka jam keliamus reikalavimus. Tai būdas atskirti gerus produktus nuo blogų, tačiau jis nepadaeda sumažinti blogų produktų kiekio [25].

Kokybės gerinimas. Visoje organizacijoje atliekami veiksmai, kuriais siekiama padidinti veiklos ir procesų efektyvumą bei naudingumą, norint gauti didesnę naudą organizacijai ir jos klientams [23].

KS turi būti tokios apimties, kokia reikalinga kokybės tikslams pasiekti. Organizacijos KS visų pirma skirta organizacijos vidaus vadovavimo poreikiams tenkinti. Ji yra platesnė nei numato tam tikro kliento, kuris vertina tik jį liečiančią KS dalį, reikalavimai.

Visuotinė kokybės vadyba. Reiškia anksčiau minėtų sąvokų ilgalaikio visa apimančio valdymo strategiją, taip pat, visų organizacijos narių dalyvavimą, didinant šios organizacijos, jos narių, klientų ir visos visuomenės pelną. Palyginus su kokybės vadyba, VKV yra platesnė, nes jos tikslas - ne tik klientų poreikių tenkinimas, bet ir harmoningas įmonės gyvavimas, kuriuo būtų patenkinti visi, kas vienaip ar kitaip susiję su šia įmone [19]. VKV įgyvendinti taip pat naudojamos įvairios priemonės bei sistemos, tarp jų ir kokybės valdymo sistemos [25].

1.2. TEISINIS KOKYBĖS REGLAMENTAVIMAS

1.2.1. TEISINIS KOKYBĖS REGLAMENTAVIMAS EUROPOS SĄJUNGOJE

Vienas pagrindinių ES kaip tarptautinės narių bendrijos klestėjimo pagrindas yra ekonominė erdvė, kurioje prekės, paslaugos, kapitalas ir darbas gali judėti laisvai. Skirtingos šalių nacionalinės teisinės sistemos viena pagrindinių problemų, trikdančių laisvą prekių judėjimą Europos Bendrijoje (toliau EB). Viena pagrindinių priemonių judėjimo laisvės kliūtims pašalinti - produktų reglamentavimo Naujasis požiūris ir Atitikties įvertinimo visuotinis požiūris. Šios priemonės apriboja valstybės kišimąsi ir palieka verslui bei pramonei galimybę pasirinkti geriausią sprendimą kaip įvykdyti įsipareigojimus visuomenei.

Pagal Naująjį požiūrį (New Approach) [13, p. 5] yra taikomos lanksčios teisinio reguliavimo formos. Naujojo požiūrio direktyvose nustatomi tik esminiai reikalavimai, kurie yra privalomi, arba pageidautinas teisės akto rezultatas. Teisė sukurti arba priimti išsamius techninius duomenis (darniuosius standartus) paliekama atitinkamoms Europos standartizacijos institucijoms. Darniuosius standartus atitinkantys produktai laikomi atitinkančiais direktyvų reikalavimus [13, p. 146]. Darniųjų standartų, kurie suteikia atitikties prielaidą, taikymas išlieka savanoriškas. Tokiu būdu yra labai palengvinamas teisės aktų priėmimas ir įgyvendinimas.

Naujojo požiūrio direktyvose buvo nustatyti šie principai [10, p.3]:

1. Teisės aktų derinimas apsiriboja esminiais reikalavimais, kuriuos turi atitikti į Bendrijos rinką teikiami produktai, jei laisvas judėjimas EB jiems bus naudingas.
2. Esminiai produktų reikalavimai nurodomi direktyvose, o jų techniniai duomenys – darniuosiuose standartuose.
3. Darnieji ir kiti standartai taikomi savanoriškai, ir gamintojas, siekdamas tenkinti reikalavimus, visuomet gali taikyti kitas technines specifikacijas.
4. Produktams, pagamintiems pasinaudojant darniaisiais standartais, taikoma atitikties atitinkamiems esminiams reikalavimas prielaida.

Įgyvendinant naujojo požiūrio direktyvas būtina pasiekti, kad standartuose atsižvelgiant į direktyvose nustatytus esminius reikalavimus būtų numatytas ganėtinai aukštas apsaugos lygis, o nacionalinės institucijos vykdytų savo įsipareigojimus pagal direktyvose nustatytus saugos ir kitus reikalavimus. Be naujojo požiūrio principų, dar numatytos patikimos atitikties įvertinimo sąlygos [13, p. 147]. Šiuo atžvilgiu pagrindinis elementas yra kompetencija ir skaidrumu įgytas pasitikėjimas institucijomis bei atitikties įvertinimu visapusiškos politikos ir principų nustatymas.

Bendrosios rinkos kūrimo procesas apima ne tik naujų instrukcijų, priemonių, procesų ir procedūrų kūrimą, bet ir jau egzistuojančių nacionalinių procedūrų, procesų bei praktikos keitimą visuotinai priimtinais alternatyviomis priemonėmis, jas tobulinant. Todėl bendrai rinkai sėkmingai gyvuoti ir tobulėti stengiamasi ne tik sukurti bendrus reglamentus ir standartus, bet ir įtvirtinti priimtinausius.

Visuotinis požiūris buvo galutinai suformuluotas 1993 m. liepos 22 d. Tarybos sprendimu dėl atitikties įvertinimo procedūrų įvairių etapų modulių ir “CE” atitikties ženklo žymėjimo bei naudojimo taisyklių, kurios skirtos naudoti darniosiose techninėse direktyvose [8, p. 23]. Visuotinio požiūrio direktyvose pateikiamos atitikties įvertinimo bendrosios nuostatos ir išsamios procedūros.

Produktai, atitinkantys visus taikytinų direktyvų reikalavimus, turi būti paženklinti CE ženklu. Valstybės narės turėtų laikytis prielaidos, kad CE ženklą turintys gaminiai atitinka visas naujojo

požiūrio nuostatas, todėl negali drausti, riboti ar kliudyti patekti į rinką ir naudoti savo teritorijoje gaminių su CE ženklu, nebent nuostatos dėl CE ženklo taikomos klaidingai [13, p. 152].

Gamintojas arba jo įgaliotas atstovas EB pagal naujojo požiūrio direktyvas, jei gaminys teikiamas rinkai, įpareigojamas parengti EB atitikties deklaraciją. EB deklaracijos turinys dėl atitinkamų produktų apibrėžtas atskirose direktyvose [11, p. 7].

Rinkos priežiūra apima visas Naujojo požiūrio direktyvų taikytinas nuostatas [9, p. 3]. Paprastai iki tam tikros apimties užtenka formalių patikrinimų. Naujojo požiūrio direktyvose pateikti du skirtingi būdai, kaip priežiūros institucijos gali gauti informaciją apie produktą [13, p.160]: EB atitikties deklaracija ir techniniai dokumentai. Esminių direktyvos reikalavimų nevykdymas paprastai turi būti laikomas esminiu neatitikimu, nes tai gali kelti galimą arba realią riziką piliečių sveikatai ir saugai.

Valstybės narės ir Komisija turi būti informuojamos, kaip organizuojamas Naujojo požiūrio direktyvų, ypač naujuoju požiūriu įgyvendinimas bendrojoje rinkoje. Tai informacija apie nacionalines institucijas, atsakingas už įvairių produktų rinkos priežiūrą, apie nacionalinės rinkos priežiūros mechanizmus, išaiškinančius, kaip veikia rinkai tiekiamų produktų kontrolė (stebėseną) ir kokių koregavimo bei kitokių veiksmų priežiūros institucijos turi teisę imtis.

1.2.2. TEISINIS KOKYBĖS REGLAMENTAVIMAS LIETUVOJE

Lietuvoje, besikeičiant socialistinei santvarkai į kapitalistinę, 1990 m. buvo įkurta Lietuvos valstybinė standartizacijos tarnyba (nuo 1990 m. – Lietuvos standartizacijos departamentas), kuriai buvo pavesta formuoti ir vykdyti standartizacijos, atitikties įvertinimo, metrologijos ir kokybės valdymo politiką [13, p. 163]. 1994 m. buvo priimta koncepcija “Lietuvos kokybės sistema. Standartizacija, metrologija ir kokybė“. Koncepcijoje numatoma kurti nacionalinę kokybės sistemą, suderintą su atitinkama ES sistema.

1996 m. rugsėjo 12 d. nutarimu Nr. 1064 Vyriausybė pritarė Pramonės ir prekybos ministerijos parengtai Nacionalinei kokybės programai [19, p. 22]. Programoje numatyta sparčiai integruotis į ES ekonominę erdvę. Joje buvo išskelti šie tikslai:

1. geriau koordinuoti valstybinį kokybės reglamentavimą derinant jį su ES direktyvomis;
2. tobulinti kokybės priežiūros sistemą siekiant tarptautinio pripažinimo;
3. valstybės mastu vykdyti valstybinio kokybės rėmimo priemones;
4. plėtoti standartizacijos veiklą, įteisinant Lietuvoje reikalingus Europos ir tarptautinius standartus;

5. plėtoti atitikties įvertinimo (bandymai, sertifikavimas, akreditavimas, priežiūra) sistemą, siekiant tarptautinio jos pripažinimo;

6. sukurti ir įgyvendinti kokybės siekimo skatinimo sistemą.

Standartizacijos srityje svarbiausias uždavinys buvo rengti priimamų Europos standartų (pagal Baltosios knygos rekomendacijas) prioritetinių darbų programą ir organizuoti jos valdymą [13, p. 165]. Programoje buvo numatytas valstybinis kokybės rėmimas, ekonominis ir socialinis kokybės skatinimas, tokiomis priemonėmis kaip geriausios kokybės produktų, gaminamų Lietuvoje, konkursų organizavimas; valstybės skatinimo priemonių įmonėms, kurios diegia ir turi sertifikuotas KVS, paruošimas; nacionalinio kokybės prizo nuostatų rengimas.

1997 m. birželio 3 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 555 buvo įkurta Kokybės taryba ir patvirtinti jos nuostatai [20, p. 23]. Į Kokybės tarybą buvo įtraukti dauguma svarių institucijų, tai pagerino darbų koordinavimą ir vykdymą.

1998 m. priimtas Atitikties įvertinimo įstatymas [16]. Šis įstatymas nustatė produktų, procesų, paslaugų, kokybės sistemų ir fizinių asmenų kvalifikacijos atitikties įvertinimo sistemos struktūrą.

1999 m. priimta Maisto prekių įvežimo į Lietuvos Respubliką ir jų nekenksmingumo bei kokybės kontrolės tvarka [22], norint užtikrinti į Lietuvą įvežamų maisto prekių, galinčių pakenkti žmonių sveikatai arba tapti ligų ir augalų kenkėjų plitimo priežastimi.

Nacionalinis akreditacijos biuras 1997 m. rugsėjį pateikė paraišką EA (Europos akreditavimo bendradarbiavimas) dėl asocijuotos narystės, taip pat dokumentus, patvirtinančius akreditavimo sistemos funkcionavimą Lietuvoje pagal ES nustatytus principus. 1998 m. buvo priimtas teigiamas sprendimas dėl Lietuvos asocijuotos narystės EA.

Buvo vykdomos Nacionalinėje kokybės programoje numatytos valstybinio rėmimo, ekonominio ir socialinio skatinimo priemonės. 1998 m. vasario 5 d. Ūkio ministro įsakymas Nr. 52 „Dėl nacionalinio kokybės prizo įsteigimo ir jo nuostatų patvirtinimo“ [39].

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 1999 m. sausio 12 d. nutarimu Nr. 33 „Dėl Nacionalinės kokybės programos“ pritarė Ūkio ministerijos parengtam 1999-2001 m. Nacionalinės kokybės programos priemonių planui [21, p. 153]. Programoje pateiktos priemonės numatė:

- parengti ES naujojo požiūrio direktyvų įdiegimo reglamentus;
- plėtoti atitikties įvertinimo sistemą siekiant įgyvendinti ES direktyvas;
- priimti Lietuvos standartais nacionalinės teisės ir ES teisės aktams derinti reikalingus darniuosius ES standartus;
- parengti sertifikacijos įstaigų ir laboratorijų notifikavimo taisykles;

- tobulinti vidaus rinkoje esančių prekių ir paslaugų kokybės priežiūros sistemą, derinant ją su ES rinkos priežiūros sistema;
- stiprinti valstybinę kokybės rėmimą, skatinti kokybės vadybos sistemų diegimą ir visuotinės kokybės vadybos metodų taikymą.

Dauguma numatytų priemonių buvo sėkmingai įvykdytos. Iki 2002 m. Lietuvos standartizacijos departamentas patvirtino Lietuvos standartais 2160 ES darnųjų standartų, o tai įvairioms ūkio šakoms sudarė sąlygas greitai ir tiksliai suderinti Lietuvos Respublikos teisės aktus su ES Naujojo požiūrio direktyvų reikalavimais [13 p. 168].

Darnųjų standartų naudojimą ir techninių reglamentų derinimą su ES reikalavimais palengvino 2000 m. priimtas Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymas [17]. Techniniais reglamentais ir atitinkamais Lietuvos standartais siekiama sudaryti sąlygas, kad tiekiami rinkai produktai, jei jie naudojami ir prižiūrimi pagal gamintojo reikalavimus, taip pat paslaugos būtų saugūs, nekenksmingi žmonių ir gyvūnų sveikatai bei gyvybei, vartotojams, aplinkai ir materialinėms gėrybėms. Derinant teisės aktus direktyvų privalomieji reikalavimai pateikiami pačiuose Lietuvos Respublikos teisės aktuose [13, p. 168].

Daug vartotojams aktualių kokybės klausimų reglamentuoja 2000 m. priimtas Lietuvos Respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymo pakeitimo įstatymas [18, p. 48]. Šis įstatymas nustato vartotojų teises įsigyti tinkamos kokybės, saugių prekių ir paslaugų. Prekės arba paslaugos savybės neturi būti blogesnės, nei numatyta tai prekei ar paslaugai taikomame reglamente (jei toks yra) ir prekės ar paslaugos pirkimo ir pardavimo sutartyje. Numatyta valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų pagalba vartotojui, ginant savo pažeistas teises.

Siekiant integruotis į ES kokybės vadybą reikėtų vadovautis 1994 m. parengta Europos kokybės politika, kuria siekiama suvienyti pastangas laikytis bendros kokybės strategijos.

Europos kokybės vadybos fondo (toliau EKVF) tobulumo modelio pagrindu įsteigtas Lietuvos nacionalinis kokybės apdovanojimas (1998) - Nacionalinis kokybės prizas. Šio prizo tikslas - skatinti efektyvų kokybės vadybos metodų įdiegimą organizacijose, didinti lietuviškų gaminių konkurencingumą, integruojantis į ES, sukurti sąlygas geros kokybės vadybos praktikos plėtrai skleidžiant prizą laimėjusių organizacijų, patirtį [1]. Beje, jau penkerius metus Ūkio ministerija ir Kokybės taryba organizuoja nacionalinio kokybės prizo konkursus. Kasmet konkursuose dalyvauja 10-12 įmonių ir organizacijų. Lietuvos pramoninkų konfederacija kartu su Ūkio ministerija nuo 1997 m. organizuoja kasmetinį konkursą „Lietuvos metų gaminy“ [13, p. 170]. Atsižvelgus į pateiktus faktus, galima konstatuoti, kad Kokybės teisinis reglamentavimas bei valstybinis rėmimas gana sparčiai progresuoja.

1.3. KOKYBĖS VADYBA EUROPOS SĄJUNGOJE

Siekiant mūsų šalies įmonėms sėkmingai integruotis į ES rinką, būtina įsisavinti Europoje vartojamą šiuolaikinę ūkio plėtros metodologiją ir praktiką. Kasmet vis daugiau Europos šalių įmonių savo veikloje vadovaujasi VKV pagrįstu Europos verslo tobulumo modeliu (European Business Excellence Model - E.F.Q.M) [37].

ES kokybės vadyba (toliau KV) plėtojama remiantis kokybės politika. Įgyvendinant ES kokybės politiką, siekiama sudaryti sąlygas [37]:

- Ø Naujai kokybės kultūrai sukurti Europoje, pabrėžiant išskirtinį vartotojo vaidmenį;
- Ø Europos ūkio konkurencingumui didėti kitų ekonominių regionų atžvilgiu;
- Ø Aukštos kokybės produktų rinkai Europoje;

Ø Europos kokybės politika įgyvendinama vykdant Europos kokybės programą. Europos kokybės programa - tai darbai, vykdomi ES, nacionaliniame ir įmonių lygyje, laikantis bendros strategijos [10].

Pagal KV metodų tobulinimą ir propagavimą visose veiklos srityse yra remiama KV, KVS kuriamos pagal ISO 9000 serijos standartus; remiamas naujovių KV srityje perdavimas, ypač smulkioms ir vidutinėms įmonėms; tobulinamas įvairių inovacijų ir KV ryšys; skatinamas pasikeitimas patirtimi, vykdant regioninę ir nacionalinę rėmimo politiką kaip inovacinę veiklą; skatinamas mokymas ir kvalifikacijos kėlimas – didinant žmogiškojo potencialo reikšmę, siekiant visuotinės kokybės, skatinant apmokymą ir žmonių įtraukimą į kokybės vadybą visuose lygiuose [10].

KV varamosios jėgos Europoje yra EKVF ir Europos kokybės organizacija.

Keturiolikos didelių Europos kompanijų vadovai 1988 metų rugsėjį, dalyvaujant Europos Komisijos prezidentui Jacques'ui Delors'ui, pasirašė Europos kokybės vadybos fondo įkūrimo protokolą [15]. Buvo suformuluotas pagrindinis fondo tikslas - stiprinti Europos kompanijų poziciją, konkuruojant joms pasaulinėje rinkoje. Šie keturiolika vadovų norėjo sujungti patirtį, savo ir kitų organizacijų pastangas ir išteklius sukurti tokioms sąlygoms, kad kokybė taptų europiečio aukščiausiu verslo uždaviniu. Šiam uždaviniui išspręsti EKVF buvo pasiūlytos šios dvi misijos: palaikyti Europos kompanijų vadovus, jiems siekiant kokybę paversti lemiamu pranašumu, konkuruojant pasaulinėje rinkoje bei skatinti ir, kai reikia, visiems EB segmentams padėti dalyvauti kokybės gerinimo veikloje ir pakeisti kokybės kultūrą [10].

EKVF įkūrė šios žymiausios kompanijos: Philips, Bull, Fiat, British Telecom, Bosch, Renault, taip pat, mokymo ir mokslo įstaigos, konsultacinės firmos ir kitos organizacijos buvo šios

fondo narės. Kai kurios JAV kompanijos, (Kodak, IBM, Du Pont ir kitos) turinčios ilgalaikius ekonominius įsipareigojimus Europoje, taip pat priimtos šio fondo narėmis [15].

EKVF taip suformulavo savo pagrindinius uždavinius: naudojant VKV, Europa taps pagrindine jėga pasaulinėje rinkoje bei stiprinant vadybos vaidmenį kokybės strategijoms parengti bus sukurtos sąlygos Europos pramonės pozicijoms sustiprinti." (E.F.Q.M.). Šiems uždaviniams spręsti išskiriami tokie įmonių sėkmės veiksniai:

- aiškiai suformuota ir visiems darbuotojams perteikta kompanijos vizija,
- aukščiausio lygio vadovų įsipareigojimai ir įsitraukimas į VKV siekimo procesą,
- investavimas į visų lygių darbuotojų lavinimą ir praktinį mokymą,
- horizontali kompanijos valdymo struktūra su integruotos funkcijas atliekančiomis komandomis,
- įgalioti ir motyvuoti darbuotojai su vadovais, veikiančiais kaip darbuotojų treneriai ir patarėjai,
- noras gerinti meistriškumą, išmokti naujų darbo metodų ir įsisavinti naują techniką,
- kantrumas ir atkaklumas [15].

EKVF vizija yra tapti pagrindine organizacija, propaguojančia ir padedančia įgyvendinti VKV Europoje. Ši vizija bus pasiekta, kai VKV taps Europos visuomenės integruota vertė ir Europos kompanijos bus pranašesnės, lyginant jas pasauliniu mastu [37].

Didelis EKVF privalumas yra tai, kad jame dalyvauja labai skirtingos kompanijos ir organizacijos, galinčios pasidalinti patirtimi. EKVF nariai dirbdami kartu bendrų interesų srityje sukuria didžiulį potencialą, naudingą atskiram specialistui, kompanijai, atskirai šaliai ir visai Europai, ir tikrai tikisi paversti kokybę lemiamą jėgą, siekiant pranašumų pasaulinėje konkurencijoje [15]. EKVF nuolat organizuoja konferencijas ir forumus.

Remiantis EKVF tobulumo sąvoka, veiklos kokybės vertinimo kriterijai yra šie: orientacija į rezultatus, dėmesys klientams, vadovavimas ir tikslo pastovumas, valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais, žmonių ugdymas ir įtraukimas į valdymą, nepalaujamas mokymasis bei veiklos tobulinimas, bendradarbiavimo plėtojimas bei atsakomybė visuomenei [10]. Veiklos rezultatų ir veiklos kokybės įvertinimo suderinimo vienoje sistemoje principas ryškiausias EKVF modelyje.

Europos kokybės organizacija (European Organization for Quality – EOQ (toliau EKO). Organizacijos misija - bendradarbiauti ir keistis informacija su kitomis panašaus profilio organizacijomis, skleisti praktines ir teorines žinias, norint įgyvendinti VKV idėjas ES [37].

Ypatingą dėmesį EKO skiria aptarnavimo sektoriui, kadangi aptarnavimo sfera Europoje dabar - sparčiausiai augantis, pelningiausias ekonomikos sektorius, sudarantis apie 60% viso ES nacionalinio produkto.

Numatytos šios pagrindinės EKO veiklos sritys: 1) kokybės įgyvendinimas aptarnavimo sektoriuje; 2) mažų ir vidutinių įmonių rėmimas; 3) naujų idėjų skleidimas, mokymo kursų ir programų sudarymas; 4) įvairių kokybės projektų rėmimas [1].

1.4. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS EKONOMINĖ NAUDA VERSLININKYSTĖJE

Pagrindinis išlikimo faktorius šiandieninėje konkurencinėje rinkoje yra vartotojo reikalavimų nustatymas ir jų patenkinimas kuo mažiausiomis išlaidomis. Tyrimai atlikti per keletą pastarųjų metų patvirtino didėjančią KV svarbą ir jos įtaką pelningumui [37].

Kokybės reikšmę ekonomikoje rodo praeities pavyzdžiai apie Indiją, kurioje ekonomikos reformos prasidėjo 1992 metais, kai buvo pradėta Nacionalinė kokybės kampanija. Nuo tada išryškėjo naujas kokybės, produktyvumo ir konkurencingumo suvokimas, atvedęs šalį į naują pažangos ir klestėjimo erą, kurios metu įvairiose šalyse vyko ekonominės reformos [45].

Teigiami pokyčiai padėjo suvokti kokybės svarbą. Teigiamus ekonomikos pokyčius lemia šie pagrindiniai veiksniai: 1) pramonės šakos plėtėsi iš vietinių į tarptautines rinkas; 2) sparčiai daugėjo organizacijų, įdiegusių KS, parengtas pagal ISO 9000 standartus [7].

Ekonomikai kokybė yra labai naudinga, tačiau kaip bus ateityje, ar kokybės samprata ir daroma įtaka keisis? Tai bus apžvelgta sekančiame skyriuje.

1.5. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS RAIDOS TENDENCIJOS XXI AMŽIUJE

Verslo aplinka pasaulyje veikiama globalizacijos, nuolat kinta: didėja konkurencija, plečiasi tarptautinis ekonominis bendradarbiavimas, spartesnė technologijos pažanga, keičiasi ekonominių, politinių ir pramoninių aljansų kūrimasis, auga visuomenės pasauliniai poreikiai [14].

Kokybės suvokimo evoliucija tebevyksta. Kai kurie dabartiniai principai ir koncepcijos išliks kaip dalis naujų kokybės užtikrinimo būdų, bet jie bus taikomi naujame kontekste, o kokybė

bus užtikrinama naujais metodais, pagrįstais naujomis vertėmis. Atsiras kooperavimosi tarp konkurentų, tiekėjų ir vartotojų poreikis. Tai, be abejo, veiks kokybės išipareigojimus [37].

Žymus JAV kokybės vadybos specialistas A. Feigenbaum nurodė šešis svarbiausius kokybės raidos bruožus:

- 1) Gerokai pakito žmonių elgsena - dabar daugelis žmonių įvairiose pasaulio šalyse mąsto, mokosi, ryžtasi, veikia ir tiki, kad jie patys gali pagerinti: savo darbo kokybę ir sukurti komandas veiklos rezultatams pagerinti ateityje; naudojamų produktų ir paslaugų išigijimo kokybę; savo aplinkos kokybę.
- 2) Kokybė tapo viena svarbiausių XX amžiaus vadybos idėjų dvidešimtame amžiuje.
- 3) Atsirado nauja kokybės kaštų ekonomika, kuri paskatino pažvelgti kitaip į verslo strategijos rengimą.
- 4) Kokybė tapo tarptautine verslo kalba. Tai reiškia, kad naujai sukurti geriausi kokybės metodai greitai tampa tinkami bet kurioje pasaulio šalyje.
- 5) Plačiai pasklido kokybės vadybininkų pripažinimas, faktais paremtų sprendimų priėmimo būtinybė.
- 6) Prasidėjo sisteminis ir kompleksinis verslo kokybės rezultatų matavimas [36].

Vartotojų reikalavimai vis auga, o konkurencija intensyvėja. Ateityje vartotojai išliks dėmesio centre, todėl dar daugiau bus rūpinamasi jų poreikių nustatymu, numatymu ir patenkinimu dėl šių priežasčių: 1) rinka tampa pasauline, ir atstumai nebeegzistuoja; vartotojai gali rinktis bet kurią tiekėją iš viso pasaulio, todėl bus dar labiau stengiamasi išlaikyti esamus vartotojus, tai skatins tiekti aukštesnės kokybės produktus ir/ar mažesne kaina; 2) masinė gamyba sugebės patenkinti kiekvieno vartotojo poreikius geriau nei šiuo metu; 3) vartotojai gaus daugiau informacijos daugiau nei bet kada, ir tai padės jiems pasirinkti tinkamus produktus ir gamintojus; 4) svarbiausias veiksnys bus tarptautiniu mastu pripažintų KVS standartų inkorporavimas [37].

1.6. STANDARTŲ ĮTAKA KOKYBEI

Standartai žmonijai visada turėjo didelę praktinę reikšmę. Jie buvo plačiai naudojami jau senosiose civilizacijose. Praktinis standartų naudojimas garantavo žmonijai pasitikėjimą gaminiais ir paslaugomis, sudarė sąlygas vystytis gamybai ir prekybai. Praktinė standarto naudojimo reikšmė buvo ir iki šiol išliko užtikrinti nustatytą ribų neperžengimą, nekintamumą [1].

Standartas, nekintamumas, žmonijai visada reiškė kokybę. Dar šimtą metų prieš kokybės vadybos standartų atsiradimą vienas žymiausių standartų kūrėjų W.Siemensas, atlikdamas tyrimus, atkreipė dėmesį į kokybės valdymą ir užtikrinimą kuriant (standartizacijos) prietaisus. Tuomet jis suformulavo garsiąją mintį, jog "galiausiai iš viso to laimėsime kokybę" [28].

Tačiau istoriškai susiklosčiusi standarto reikšmė šiandien nebeatitinka kokybės sampratos. Kokybė pagrįsta jau ne kokybės užtikrinimo, o nuolatinio kokybės gerinimo koncepcija. Gilinantis į kokybės vadybos dalykus, susiduriama su valdymo objekto - kokybės nustatymo problema [31].

Ar nuolatinio tobulinimo koncepcija neprasilenkia su esmine standartų idėja? Taip, ISO 9000 serijos standartai yra galingas įrankis valdyti ir užtikrinti kokybę [36] bei tinkamas būdas skatinti tarptautinę prekybą. Tačiau juk standartų (tiek techninių specifikacijų, tiek ir vadybos sistemos) esmė - užtikrinti, jog būtų imamasi visų priemonių, kad proceso pasekmė visada būtų nustatytas normas tenkinantis produktas ar paslauga. Vadybos prasme ISO 9000 šeimos standartai nustato principus, užtikrinančius, kad gamybos procese gimstantis gaminys ar paslauga tik atitiktų to produkto ar paslaugos specifikacijas [28].

Kad ir kokie tikslai būtų keliami standartams, standartais paremta KVS negali duoti to, ką duoda VKV parengta KVS - nuolatinį kokybės gerinimą. Ar ne laikas VKV paskelbti vienatiniu veiklos ir verslo standartu - kokybės gerinimo sąlyga, o standartams ir ateityje palikti jų tikrąją reikšmę - užtikrinti (saugoti) sukurtą (pasiektą, pagerintą) kokybę [1]?

Dauguma įmonių KS pagal ISO 9000 šeimos standartus diegia dėl šių priežasčių: 1) Rinkodaros priežastys: darbas su užsienio užsakovais: Eksportas, Prestižas, Kliento pasitikėjimas. 2) Vidinės priežastys: vidinė tvarka įmonėje. Reali įmonės veiklos kokybė. Aiškus darbų, pareigų pasidalijimas. Galimybė reorganizuoti tam tikrus procesus. Efektyvesnis valdymas, mažesni kaštai. 3) Vartotojų gynimas nuo nekokybiškos ir sveikatai pavojingos produkcijos. 4) ES reikalavimų vykdymas [36].

1.7. KOKYBĖS VALDYMO PRINCIPAI

Kuriant organizacijos KS, kokybės valdymo principai naudojami kaip bet kurios organizaciją liečiančios problemos analizės ir sprendimo bazė. Principai yra sukurti, remiantis ekspertų, kurie ISO techniniame komitete dalyvavo kuriant ISO/TC 176 "Kokybės vadyba ir užtikrinimas", patirtimi bei žiniomis. Aštuoni kokybės valdymo principai panaudoti - ISO 9000:2000 Kokybės

vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai ir ISO 9004:2000 Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos, - standartuose [24, p. 83].

Šie principai parodo, kaip, diegiant ISO 9000 grupės KVS, reikėtų sukurti jų pagrindus. Egzistuoja daugybė įvairių būdų šiems principams įgyvendinti. Tai priklauso nuo organizacijos dydžio, veiklos pobūdžio, kitų faktorių [24, p. 83].

1. Orientacija į vartotojus. Organizacija priklauso nuo savo vartotojų, todėl būtina suvokti jų dabartinius ir stengtis nuspėti būsimus poreikius. Nauda: 1) pelno ir rinkos dalies padidėjimas dėl lankstaus ir greito reagavimo į rinkos pokyčius ir vartotojų poreikius; 2) organizacijos resursų valdymo efektyvumo padidėjimas, siekiant pagerinti klientų patenkinimą; 3) klientų lojalumo padidėjimas. Principui įgyvendinti reikalinga:

- Ø Užtikrinti įmonės tikslų atitikimą klientų poreikiams.
- Ø Paskelbti kliento poreikius visoje organizacijoje.
- Ø Matuoti kliento patenkinimą ir poveikį organizacijos veiksams.
- Ø Sistemingai valdyti ryšius su klientais [25, p. 37].

2. Vadovavimas. Vadovai sukuria organizacijos tikslų ir jos krypties vieningumą. Jie turi sukurti ir palaikyti vidinę aplinką, kurioje kiekvienas darbuotojas būtų visiškai įtrauktas siekti organizacijos tikslų. Nauda: 1) darbuotojų supratimas ir motyvavimas įmonės tikslų siekimo procese; 2) veiksmai pasiekiami, suderinami ir įdiegiami vieningu keliu; 3) nesutarimai ir nuomonių skirtumai tarp įvairių organizacijos lygių yra minimalūs. Principui įgyvendinti reikalinga:

- Ø Svarstyti visų dalyvaujančių šalių, įskaitant vartotojus, savininkus, darbuotojus, tiekėjus, finansininkus, draugijas ar visuomenę, poreikius.
- Ø Numatyti aiškią organizacijos viziją, uždavinius ir tikslus
- Ø Eliminuoti baimę ir stiprinti tikėjimą.
- Ø Aprūpinti žmones įvairiais resursais, mokyti ir suteikti jiems veiksmų laisvę su tam tikromis pareigomis ir atsakomybe [25, p. 37].

3. Darbuotojų įtraukimas. Visuose organizacijos lygiuose darbuotojai yra esminis faktorius, todėl visuotinis jų įtraukimas leidžia jų galimybes panaudoti organizacijos labui. Nauda: 1) darbuotojų novatoriškumas ir kūrybiškumas organizacijos veikloje; 2) darbuotojų atsakomybė už jų pačių veiksmus, motyvuojant ir įtraukiant į veiklą. 3) darbuotojų siekimas dalyvauti ir įnešti savo indėlį į tobulinimo procesus. Principui įgyvendinti reikalinga:

- Ø Suprasti savas problemas ir galėti jas spręsti.
- Ø Aktyviai ieškoti galimybių pagerinti savo kompetenciją, žinias ir patyrimą.
- Ø Laisvai dalintis žiniomis ir patyrimu tarp darbuotojų.

Ø Atvirai diskutuoti apie problemas ir rezultatus [25, p. 38].

4. Procesinis požiūris. Norimas rezultatas gali būti lengviau pasiekiamas, kai veiksmai ir resursai valdomi kaip procesai. Nauda: 1) dėl efektyvesnio resursų panaudojimo mažesnės išlaidos ir trumpesnis ciklas; 2) Tobulas, pastovus ir prognozuojamas rezultatas. Principui įgyvendinti reikalinga:

- Ø Sistemingai nustatyti veiksmus, reikalingus norimam rezultatui pasiekti.
- Ø Aiškiai nustatyti atsakomybę ir atskaitomybę už vykdomus veiksmus.
- Ø Skirti didžiausią dėmesį resursams, metodams, medžiagoms, kurie gali patobulinti pagrindines organizacijos veiklos rūšis.
- Ø Įvertinti organizacijos veiklos rūšių, kurios gali daryti įtaką vartotojams, tiekėjams ar kitoms suinteresuotoms šalims, rizikos, nuoseklumą ir poveikį [25, p. 38].

5. Sisteminis požiūris į valdymą. Organizacijoje vykstančių tarpusavyje susijusių procesų, kurie turi įtaką jos našumui ir efektyvumui, supratimas, identifikavimas ir valdymas. Nauda: 1) procesų integravimas ir suderinimas, norint pasiekti gerų rezultatų; 2) pasitikėjimo organizacijos efektyvumu, našumu bei pastovumu suinteresuotoms šalims sukūrimas. Principui įgyvendinti reikalinga:

- Ø Struktūrizuoti sistemą, norint pasiekti organizacijos tikslus našiausi ir efektyviausi būdu.
- Ø Didinti atsakomybės ir pareigų supratimą, siekiant bendrų tikslų ir mažinant tarp funkcinius barjerus.
- Ø Suprasti organizacines galimybes ir numatyti resursus prieš vykdant veiksmus.
- Ø Numatyti specifines sistemos veiklos rūšis ir jas apibrėžti, remiantis matavimais ir tobulinimu nuolat gerinti sistemą [25, p. 38].

6. Nuolatinis tobulinimas. Tai turėtų būti pagrindinis ir visapusiškas organizacijos uždavinys. Nauda: 1) veiklos pranašumas remiantis pažangesnėmis organizacijos galimybėmis; 2) organizacijos veiklos tobulinimo visuose jos lygiuose suderinimas su organizacijos strategija; 3) lankstus ir staigus reagavimas į pokyčius ir palankias galimybes; 4) principui įgyvendinti reikalinga:

- Ø Sukurti pastovų požiūrį į nuolatinį veiklos gerinimą visos organizacijos mastu.
- Ø Mokyti darbuotojus naudoti nuolatinio tobulinimo metodus.
- Ø Produktų, procesų ir sistemos nuolatinis tobulinimas turi būti kiekvieno organizacijos darbuotojo tikslas [25, p. 39].

7. Faktinis požiūris į sprendimų priėmimą. Efektyvių sprendimų pagrindas yra duomenų ir informacijos analizė. Nauda: 1) informatyvūs sprendimai; 2) didesnės galimybės parodyti priimtų sprendimų efektyvumą, atsižvelgiant į faktinius rezultatus; 3) didesnės galimybės peržiūrėti, priimti ar pakeisti sprendimus. Principui įgyvendinti reikalinga:

- Ø Užtikrinti duomenų ir informacijos pakankamą tikslumą ir patikimumą.

- Ø Suteikti informaciją ir duomenis tiems, kam reikia.
- Ø Sprendimų priėmimą vykdyti, naudojant faktinę duomenų ir informacijos analizę, derinant ją su patirtimi ir intuicija [25, p. 39].

8. Abipusiai naudingas bendradarbiavimas su tiekėjais. Organizacija ir jos tiekėjai yra nepriklausomi ir jų abipusiai naudingas bendradarbiavimas padidina abiejų galimybes sukurti vertę. Nauda: 1) pasitikėjimas tiekėjais ir organizacija; 2) tiekėjų kokybiškas žaliavų, medžiagų tiekimas. Principui įgyvendinti reikalinga:

- Ø Parinkti tiekėjus optimaliausiai atitinkančius organizacijos keliamus reikalavimus.
- Ø Vykdyti tiekėjų tiekiamų žaliavų kontrolę [25, p. 40].

Nustatytus ir apibendrintus KV principus turėtų taikyti aukščiausioji vadovybė, siekdama pagerinti savo organizacijos veiklos rezultatus. Šie aštuoni kokybės vadybos principai sudaro visų ISO 9000 serijos standartų KVS standartų pagrindą [25, p. 36].

1.8. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA

1.8.1. KVS KŪRIMO TIKSLAI IR JŲ ESMĖ

KVS, atitinkančia LST EN ISO 9000 serijos standartų reikalavimus, įdiegimu siekiama dviejų pagrindinių tikslų:

- Ø tenkinti pirkėjo reikalavimus, įgyvendinant KVS bei įgyti sertifikatą;
- Ø gerinti veiklos kokybę, reglamentuoti ją procedūromis, instrukcijomis, standartais ir kitais dokumentais [31].

Pirmasis tikslas siejasi su formalia KS įgyvendinimo savybe, t.y. su sertifikatu, įgyjamu, įgyvendinus KVS. KVS sertifikatus, atlikus specialų šios sistemos patikrinimą (audita), suteikia specialiai akredituotos tarnybos. Svarbesnis *antrasis KVS* įgyvendinimo tikslas, kai siekiama pagerinti kompanijos veiklos kokybę, reglamentuojant ją procedūromis, instrukcijomis, standartais ir kitais dokumentais. Jeigu įmonė iki šiol neturėjo šių dokumentų, procesai nebuvo reglamentuoti dokumentais, tai ši sistema pakelia įmonę iš netvarkingos būklės į tvarkingą sistemą, ir tai duoda didžiulės naudos [31]. Yra žinoma, kad KVS, atitinkančių ISO 9000 serijos standartų reikalavimus, įgyvendinimas, padeda sumažinti savikainą iki 20% ir padidinti gamybos apimtį, t.y. produkcijos paklausą kartais netgi iki 40% [30].

Standartuose yra nuorodų dokumentams, kurie turi būti, bet tokių dokumentų apimtis ir sudėtingumas priklauso nuo juos kuriančių žmonių profesionalumo [27].

KS dokumentų struktūrą įprasta vaizduoti piramidės forma. Piramidė rodo, kaip, judant žemesniojo organizacinio lygio link, didėja dokumentų sudėtingumas (1 pav.).



1 pav. Dokumentų sistemos pavyzdys

Bet kurios KS dydis priklauso nuo organizacijos dydžio, taip pat ir nuo jos procesų sudėtingumo bei darbuotojų paruošimo. Sistema yra situacijoms valdyti, ją naudodamas kiekvienas vadovas turi išreikšti taisyklės tinkančias jo vadovaujamojoje srityje [27].

Trumpai aptariamos pavaizduotos dokumentų grupės (1 pav.). **Kokybės politikoje** išreiškiama tik viena bendros kompanijos politikos dalis - kokybė. Būtų svarbu išreikšti politinius pareiškimus kitoms svarbioms vadybos sritims, pvz., finansams, personalui, darbuotojų saugumui, aplinkosaugai. Visa tai tikslinga sujungti į vieną bendrą organizacijos politikos pareiškimą. Politiką taip pat galima išreikšti per kitus dokumentus, tokius kaip strateginiai planai, vaizdai, kampanijos ir pan. Standartas reikalauja, kad kokybės politika būtų *suprasta, įgyvendinama ir palaikoma visuose organizacijos lygiuose*: praktiškai visi darbuotojai privalo turėti bendrą politikos supratimą ir puikiai suvokti, ką jie turi atlikti savo darbe, kad patenkintų politinius ketinimus [27;30].

Labai svarbi KS dalis yra **kokybės** vadovas. Dokumentas, kuriame išdėstyta organizacijos kokybės politika ir aprašyta kokybės sistema. Kokybės vadovas gali apimti visą organizacijos veiklą arba tik jos dalį. Vadovo pavadinimas ir turinys atspindi taikymo sritį. Kokybės vadovas paprastai apima arba nuorodomis pateikia mažiausiai šiuos dalykus:

- Ø pareigas ir tarpusavio įgaliojimus, ryšius tarp asmenų, vadovaujančių, vykdančių, tikrinančių arba peržiūrinčių su kokybe susijusius darbus;
- Ø kokybės politiką;
- Ø kokybės sistemos procedūras ir instrukcijas;
- Ø kokybės vadovo peržiūros atnaujinimo ir kontrolės tvarką [27; 30].

Kokybės vadovo detalumo laipsnis ir jo forma gali būti skirtinga, atsižvelgiant į organizacijos poreikius. Vadovą gali sudaryti vienas ar keli dokumentai.

Įprastinis kokybės vadovas - tai trumpas 15-30 puslapių dokumentas, bendrai apibūdinantis KS, kurio tikslas aiškus bendras KS aprašymas. Jis turi veikti kaip raktas į KS elementus ir palaikyti KS struktūros ir tikslų ryšį su klientais, darbuotojais, vadovybe, sertifikuojančia įstaiga.

Kokybės vadove paprastai nurodoma, kokiais patvirtintais dokumentais įmonėje pagrįsti įgaliojimai ir atsakomybė. Svarbus kokybės užtikrinimo aspektas - pasiekti tokį bendrą pareigų, aukščiausio lygio vadovų ir visų organizacinių lygių tarpusavio santykių supratimą, kad darbuotojai žinotų, ką kada daryti [27; 30].

Tai pavaizduojama organizacinėmis schemomis, kurios priimtinos tik mažoms organizacijoms. Vidutinėse ir didelėse kompanijose prie organizacinių schemų reikia dar ir kitos dokumentacijos, pavyzdžiui, atskirai pateiktų padalinių nuostatų arba vadovų pareiginių instrukcijų.

Procedūros – nustatyta veiklos ar proceso vykdymo tvarka [23, p. 72]. Kompanija, rengdama KVS procedūras, turi atsižvelgti ne tik į standarto reikalavimus, bet ir į savus poreikius kompanijos veiklai valdyti. Pagrindinis procedūros tikslas yra nurodyti vietas ar darbo operacijas, kur pasireiškia neatitiktys ar reikia nustatyti būtiną atsakomybę. Tai dažnai aiškinama kaip kritinių taškų identifikacija [27; 30]. Pagal ISO 9001:2000 yra privalomos šešios procedūros: 1) *Dokumentų valdymas*. KVS dokumentai turi būti valdomi. Įrašai yra specialus dokumentų tipas ir jie turi būti valdomi pagal reikalavimus, pateiktus ISO 9001:2000 standarte [24, p. 18]. 2) *Išteklių vadyba*. Organizacija turi numatyti ir apsirūpinti ištekliais, reikalingais produkto reikalavimų atitikčiai pasiekti - žmogiškaisiais ištekliais (darbuotojai); infrastruktūra (pastatai, darbo vieta, procesų įrengimai, pagalbinės paslaugos); darbo aplinka [24, p. 22]. 3) *Produkto realizavimas*. Organizacija turi planuoti ir tobulinti procesus, reikalingus produktui realizuoti. Produkto realizavimo planavimas turi būti suderintas su kitų KVS procesų reikalavimais [24, p. 24]. 4) *Matavimas, analizė ir gerinimas*. Organizacija turi planuoti ir įgyvendinti monitoringo, matavimo, analizės ir gerinimo procesus, reikalingus produkto atitikčiai parodyti; KVS atitikčiai užtikrinti bei rezultatyvumui didinti [24, p. 34]. 5) *Vidaus auditas*. Organizacija turi planuotais laiko tarpais atlikti vidaus auditus ir nustatyti, ar KVS atitinka planuotas priemones ir ar rezultatyviai įgyvendinama ir prižiūrima [24, p. 36]. 6) *Gerinimas. Koregavimo ir prevenciniai veiksmai*. Organizacija turi nuolat gerinti KVS rezultatyvumą, taikydama kokybės politiką ir tikslus, audito rezultatus, duomenų vertinamąją analizę, koregavimo ir prevencinius veiksmus ir vadovybinę vertinamąją analizę. Turi būti pašalintos neatitiktųjų priežastys bei nustatyti veiksmai, galimoms neatitiktųjų atsiradimo priežastims pašalinti, siekiant išvengti jų atsiradimo.

Darbo instrukcijos. Procedūros aiškina, kada, kas ir kieno atsakomybė. Darbo instrukciją galima būtų panaudoti, aiškinant, kaip turi būti atliktos užduotys. Taip nereikalingos detalės įtraukiamos ne į procedūras, bet į darbo instrukciją. KVS detalės turėtų būti aprašomos tik tada, kai

numatyta sekti šias detales. Kitu atveju detalės turi būti paliktos individualiai spręsti pagal darbo situaciją.

KVS, turinčioje ir procedūras, ir darbo instrukcijas, procedūra priskiriama prie antro lygio, tuo tarpu darbo instrukcija yra trečio lygio dokumentas. Pirmo lygio dokumentams priklauso kokybės vadovas, politika ir kokybės tikslai.

Procedūros ir darbo instrukcijos skirtos sukurti aiškų užduočių supratimą ir atitikimą, taip pat, palaikyti darbo proceso tęstinumą net tuo atveju, kai pasikeičia personalas [27; 30].

Kokybės duomenų įrašai. Dokumentas, kuriame pateikiami atliktų veiksmų ar gautų rezultatų objektyvūs įrodymai. Kokybės įrašai suteikia objektyvų aiškumą, kaip vykdomi kokybės reikalavimai, pvz., įrašai apie produkto kokybę, KS elemento efektyvumą. Aprašymas gali būti parašytas ar įtrauktas į bet kokią duomenų laikmeną (kompiuterį).

Kokybės įrašų tikslai yra demonstravimas atsekimo, taip pat ir išlaidų, atliekant perspėjamuosius ir koregavimo veiksmus. Įrašus reikia laikyti taip, kad jie akivaizdžiai parodytų kokybės veiklą ir teiktų tokia informaciją: kokybės tikslų pasiekimo laipsnį, kliento pasitenkinimo ir nepasitenkinimo lygį, KS veiklos rezultatus ir duomenis aptarnavimui patobulinti, pagrindinę kokybės gerinimo kryptį, atliktą koregavimą ir jo efektyvumą, tiekėjų apibūdinimą, personalo įgūdžius ir paruošimą [27; 30].

Gerai funkcionuojanti KVS turėtų būti priemonė sėkmėms pasiekti bei pakartoti ir apsaugoti nuo nepageidaujamų įvykių pasikartojimo. Standartuose reikalaujama ne tik sistemos rengimo, bet ir jos priežiūros. KS dokumentai turi būti pritaikomi prie organizacijos pasikeitimų.

1.8.2. KVS SVARBA

Norint užtikrinti ilgalaikę verslo sėkmę, reikia sukurti rezultatyvią sistemą, apimančią visus organizacijos valdymo bei veiklos elementus. Įmonės tikslas, diegiant KVS pagal ISO 9000 serijos standartus, - taip sutvarkyti visus įmonėje vykstančius procesus, kad jų rezultatas būtų kuo geresnis, o įmonės galutinis produktas lemtų pelną įmonei ir kuo geriau tenkintų vartotojų poreikius [46]. Dabar tarptautiniu lygiu pripažįstami KVS atitikties sertifikatai yra būtinas ir pakankamas įrodymas, kad įmonėje įdiegta KVS atitinka ISO 9000 serijos standartus.

Svarbiausios priežastys, dėl kurių įmonės siekia gauti KVS atitikties sertifikatus, yra šios:

- Ø gera KVS mažina kaštus ir didina veiklos efektyvumą;
- Ø standartų atitiktis padeda gerinti produkcijos, organizacinės struktūros ir bendrą veiklos lygį;

- Ø daugelyje šalių to reikalauja įstatymai (pvz., saugos srityje);
- Ø tuo suinteresuoti vartotojai;
- Ø tuo suinteresuoti partneriai;
- Ø tai svarbu investuotojams;
- Ø tai svarbu kreditoriams;
- Ø tai sustiprina nacionalinės produkcijos pozicijas užsienio konkurentų atžvilgiu;
- Ø tai praplečia eksporto galimybes;
- Ø tai sustiprina konkurencines pozicijas vietinėje rinkoje;
- Ø atitikties sertifikato nebuvimas gali būti laikomas rimtu kokybės trūkumu [44].

KVS sertifikavimas įmonei leidžia: priklausyti stipriausioms įmonėms savo veiklos srityje; palengvina eksportą; padeda sureguliuoti vidinę įmonės tvarką; garantuojamas efektyvus valdymas; įmonės darbuotojai aiškiau supranta įmonės tikslus, procesus, jų pareigybės yra griežtai apibrėžtos; klientai gali labiau pasitikėti įmonės gaminamais produktais ir darbo kokybe [46].

Europos verslo praktikoje įmonės, įsidiegusios KVS pagal ISO 9000 serijos standartus traktuojamos, kaip solidūs ir patikimi partneriai, kurie nesiekia vien tik trumpalaikio pelno, o orientuojasi į ilgalaikius planus ir kokybę.

1.9. ISO 9000 STANDARTŲ SERIJA

ISO 9000 standartų serija, reglamentuojanti kokybės vadybą ir kokybės užtikrinimą [46], yra įdiegta tūkstančiuose gamybos bei paslaugų įmonių daugiau nei 90 valstybių viešajame ir privačiajame sektoriuose.

ISO 9000 serija, viena sėkmingiausių standartų serijų Tarptautinės standartizacijos organizacijos ISO - *International Organization for Standardization* - istorijoje, labai paplito.

Nevyriausybinių organizacijos ISO, susikūrusios 1947 metais „Kokybės vadybos ir kokybės užtikrinimo“ technikos komitetas ISO/TC 176 (Quality management and quality assurance) 1987 m. išleido ISO 9000 serijos standartus kartu su terminologijos standartu (ISO 8402).

Europos standartų priėmimas buvo atliekamas vadovaujant Europos standartizacijos komiteto (CEN) Valdymo centrui (CMC), bendradarbiaujant su CEN Technikos taryba (BT) 107-tąja darbo grupe (WG 107) [37]. Taip buvo sujungti tarptautiniai kokybės vadybos ir kokybės užtikrinimo reikalavimai, kurie sudarė lengvai suprantamą kokybės valdymo struktūrą [13, p. 171].

Auga skaičius šalių, kuriose įsteigiamos akreditacijos įstaigos (kartais turinčios vyriausybės įgaliojimus), vykdančios vadybos sistemų sertifikacijos įstaigų veiklos kontrolę [31]. Šiuo metu visos išsivysčiusios šalys yra priėmusios ISO 9000 serijos standartus kaip nacionalinius.

Vadovaujantis standartizavimo principais visi standartai ne rečiau kaip kartą per penkerius metus turi būti atnaujinami. Paskutinį kartą ISO 9000 serijos standartai buvo atnaujinti 2000 m., todėl ši nauja versija žymima ISO 9000:2000. Šiuo metu į lietuvių kalbą išversti ir priimti kaip nacionaliniai keturi pagrindiniai ISO 9000:2000 serijos standartai. Lietuvos nacionalinių standartų kodas yra LST EN ISO 9000.

Kiekviename šių standartų pateikiami šie dalykai [13, p. 173]:

- Ø LST EN ISO 9000:2001 aprašo KVS pagrindus ir apibrėžia kokybės vadybos terminus.
- Ø LST EN ISO 9000:2001 nustato reikalavimus, skirtus KVS, kai organizacijai reikia įrodyti, kad ji sugeba nuolat tiekti produktus, atitinkančius vartotojo bei atitinkamų privalomųjų reglamentų reikalavimus, ir siekti visiškai patenkinti vartotojus.
- Ø LST EN ISO 9004:2001 pateikia rekomendacijas KVS rezultatyvumui ir veiksmingumui didinti, visiškam vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių patenkinimui pasiekti.
- Ø LST EN ISO 19011:2003 pateikia rekomendacijas kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemų auditams atlikti.

ISO 9000 serijos standartuose pateikiami tarptautiniu susitarimu pagrįstos pažangios vadybos praktikos principai [46]. Kokybės reikalavimai, kuriuos nustato šis tarptautinis standartas, papildo techninius reikalavimus, keliamus produktui [13, p. 174].

Norint užtikrinti procesų valdymo rezultatyvumą įmonė organizuoja vidaus auditą. Ji gali pakviesti savo klientus audituoti KS, kad jie įsitikintų, jog įmonė tiekia kokybiškus produktus ar teikia kokybiškas paslaugas ir sugeba tenkinti jų poreikius [31].

Sertifikatas taip pat padeda sukurti įmonės - patikimos verslo partnerės – įvaizdį potencialiems klientams, ypač kai tokia partnerystė yra nauja abiem šalims arba kai partneriai yra toli vienas nuo kito geografijos prasme (pavyzdžiui, kai yra tik eksporto-importo ryšiai) [31].

KVS sertifikuota pagal ISO 9001 tarptautinį standartą, kaip ir VKV, rodo organizacijos galutinio gerinimo ir vartotojo tenkinimo nuostatas. Skiriamasis VKV ir KVS sertifikuotos pagal ISO 9001 tarptautinį standartą bruožas yra tas, jog VKV reiškia bendrovės gaminių ir procesų kokybę, o ISO 9001 - bendrovės KVS kokybę [28].

ISO 9001 sertifikatas - objektyvus nepriklausomų ekspertų patvirtinantis įrodymas, aukštas organizacijos KVS įvertinimas [46].

1.9.1. ISO 9000 SERIJOS STANDARTŲ PRIVALUMAI IR TRŪKUMAI

ISO 9000 serijos standartai sparčiai paplito visame pasaulyje ir naudojami kaip baziniai KVS įdiegti. Šios grupės standartų privalumas yra tas, kad kiekviena organizacija išsaugo galimybę sukurti KVS individualiu būdu, tinkančiu jos individualiems poreikiams. ISO 9000 serijos standartai nustato, kas turėtų būti reglamentuojama KVS struktūroje, bet nenumato, kaip tą padaryti – išsipareigojimų vartotojams įvykdymo būdus organizacijos gali pasirinkti savo nuožiūra [13, p. 172]. Dėl to ISO 9000 serijos standartai buvo greitai pripažinti nacionalinių institucijų.

Tęsiant KVS pagal tarptautinius ISO 9000 serijos standartus apžvalgą, verta paminėti jos privalumus ir trūkumus. Privalumus galima apžvelgti trimis aspektais:

1. Nauda organizacijos darbuotojams:

- ∅ dėl tikslaus ir detalaus visos vadybos sistemos dokumentavimo darbuotojai tiksliau ir geriau supranta savo pareigas, tikslus bei atsakomybę;
- ∅ dėl apibrėžto valdymo sumažinamas darbuotojų streso lygis: kiekvienas darbuotojas žino, ko iš jo tikimasi;
- ∅ išauga moraliniai principai ir pasididžiavimas siekiamais ar jau pasiektais rezultatais. Kiekvienas proceso dalyvis jaučiasi esanti reikšminga organizacijos dalis. Tai gali sumažinti darbuotojų judėjimą;
- ∅ nauji darbuotojai gali greičiau išmokti dirbti dėl aiškių ir tikslų darbo instrukcijų [1].

2. Nauda pačiai organizacijai:

- ∅ stabilesni tampa gaminamos produkcijos parametrai, sumažėja defektuotų gaminių;
- ∅ sutaupoma dalis lėšų dėl efektyvesnės gamybos, kontroliuojant procesą nuo pradžios iki galo. Gaunama ekonomija yra dvejopa - dėl produkcijos, nes klaidos išryškina iš anksto, ir dėl laiko, nes kitose operacijose atkrinta koregavimo ar perdirbimo veiksmai;
- ∅ galima padidinti perkamų žaliavų kokybę, reikalaujant, kad tiekėjų įmonės KVS atitiktų ISO 9000 serijos standartų reikalavimus;
- ∅ prekyba tampa sklandesnė, nes dauguma užsienio organizacijų pripažįsta ISO 9000 serijos standartus kaip kokybės stabilumo garantą;
- ∅ galima tikėtis teigiamo naujų vartotojų požiūrio, kurie jau yra sertifikavę KVS pagal ISO 9000 standartus, o tai reikštų verslo augimą;
- ∅ galima tikėtis stabilesnio ar padidėjusio vartotojų lojalumo, nes nuolat gerinama kokybė ir jų poreikių tenkinimas nesudaro pagrindo ieškoti kitų organizacijų;
- ∅ ISO 9000 standartų naudojimas produkcijos reklamoje padidina pardavimų apimtį;

- Ø buvimas pirmuoju savo šakoje pastūmėja organizaciją į priekį varžovų atžvilgiu nuo 1,5 iki 2 metų [1; 36].

3. Nauda vartotojams:

- Ø vartotojai užtikrinami dėl nustatyto produkcijos kokybės lygio;
- Ø vartotojai gauna daugiau pasitikėjimo išigyjama produkcija;
- Ø ISO 9000 serijos standartai sumažina pirkimo riziką, perkeliat atsakomybę įmonei;
- Ø galima laisvesnė manipuliacija sutarties sąlygomis, reikalaujant KVS sertifikavimo pagal ISO 9000 serijos standartus;
- Ø jie gali paprasčiau įvertinti esamą kokybės užtikrinimo sistemą ir įsitikinti gebėjimu tiekti reikiamos kokybės produkciją [1].

KVS pagal ISO 9000 serijos standartus kaip ir bet kuris kitas objektas turi ir savų trūkumų:

Pokyčiai. Tai vienas sudėtingiausių neigiamų aspektų. Pasipriešinimas pokyčiams, ypač aktualus besivystančiose šalyse. Kiekvienas didesnis pokytis organizacijoje asocijuojasi su darbo vietų mažinimu, pažeminimu pareigose ir pan. Organizacijose vis dar galima pastebėti posovietinio laikotarpio atsainų požiūrį į darbą, organizaciją, jos turtą, taip pat, kokybę. Kai kuriems darbuotojams sunku integruotis naujoje darbo sistemoje, keičiant pažiūras. [45].

Išlaidos. Ši KVS pareikalaus iš organizacijos tam tikrų lėšų. Tai pirminio pripažinimo ir sertifikavimo išlaidos, įvairios tyrimų bei konsultavimo išlaidos, papildomos išlaidos planavimui, įvairiems susitikimams, taip pat periodiniam tikrinimui.

Personalas. Kai kurie darbuotojai gali gauti papildomą darbo krūvį dėl naujų ar papildomų pareigų suteikimo. Gali tekti priimti keletą darbuotojų [1].

Laikas. KVS pagal ISO 9000 standartus sukurti ir sertifikuoti reikia nuo pusės metų iki dviejų metų laiko. Tuo metu turi būti vykdoma ir negali nukentėti pagrindinė organizacijos veikla [45].

Pastangos. Daugelis darbuotojų, be savo pagrindinio darbo, gaus papildomas užduotis ir turės įdėti nemažai pastangų joms atlikti. Be to, kiekvienas darbuotojas turės papildomai tobulintis.

Nesėkmės tikimybė. Nereikia manyti, kad ISO 9000 išspręs visas organizacijos problemas. Egzistuoja tikimybė, kad, įdiegus ISO 9000 KVS, nebus taip įvairiuose literatūros šaltiniuose išaukštintos naudos ir rezultatų. Nesėkmės tikimybė didelė, kai sistema klaidingai suprantama, žema gaminamos produkcijos kokybė ar pati produkcija neturi paklausos [1].

Biurokratija. Daugelis mano, kad ISO 9000 standartus lydi gausybė dokumentų, vadovų, procedūrų, darbo instrukcijų. Minėti dokumentai yra būtini, tačiau ISO 9000 turi ne didinti biurokratiją, bet, priešingai, ją mažinti. Visi organizacijos dokumentai turi būti susisteminti, tai

leistų jų operatyvią priežiūrą ir atnaujinimą. Aišku, jei organizacija yra biurokратиška, tai ji ir sukurs biurokратиšką KVS pagal ISO 9000 standartus.

Didelis kiekis procedūrų. Tai klaidinga nuomonė. Procedūromis turi būti aprašomi tie veiksmai ir procesai, kurie daro esminę įtaką produkto kokybei ar dėl kokių nors priežasčių negalima jų eigos kontrolė, ar nėra galimybės patikrinti produkto jo nesugadinus ar pan. [1].

Diegiant šią KVS pagal ISO 9000 tarptautinius standartus, organizacijoje turi vykti didesni ar mažesni pokyčiai. Kai kurie jų gali būti pakankamai radikalūs. Nuo organizacijos sugebėjimo juos įveikti priklauso ir kuriamos KVS ir pačios organizacijos veiklos efektyvumas.

1.9.2. KVS DIEGIMAS PAGAL ISO 9001:2000 STANDARTĄ

Norint įdiegti įmonės KVS pagal ISO 9001 standarto reikalavimus, reikės tam skirti laiko, pastangų ir ryžto. Sistemos įdiegimas gali trukti nuo 0,5 iki 1,5 - 2 metų, priklausomai nuo įmonės dydžio, esamos vadybos sistemos būklės, projekto diegimo spartos ir kitų veiksnių [43].

KVS diegimo procesą galėtumėme paskirstyti į keturis pagrindinius etapus:

1. Nusakyti kokybės Jūsų versle esmę, bei su tuo susijusius veiklos tikslus.
2. Aprašyti kaip reikia dirbti, norint tai įgyvendinti.
3. Dirbti taip, kaip aprašėte.
4. Įrodyti, kad darote taip kaip aprašėte [14, p.21] .

Tačiau aiškiau ir geriau, diegiant KS įmonėje, būtų vadovautis detalesniu šio proceso aprašymu. Čia šis procesas susideda iš 8 etapų:

a) *Aukščiausiosios vadovybės sprendimas įdiegti ISO 9001 KS.* Kadangi įdiegti sistemą reikės tam tikrų išteklių, tai truks ilgesnį laiką, apims visą įmonę, jos vadovybė turi oficialiai parodyti šio projekto svarbą visai įmonei [43].

b) *Projekto valdymo ir darbo grupės sudarymas.* Reikia sudaryti projekto koordinacinę grupę, kuri rūpintųsi projekto įgyvendinimu. Iš įvairių padalinių turėtų būti sudarytos darbo grupės, kurios kurtų su savo veikla susijusius KS elementus.

c) *Kokybės vadybos principų propagavimas ir mokymas.* Kokybės vadybos principus pravartu išaiškinti kiekvienam darbuotojui, atsižvelgiant į jo vaidmenį sistemoje. Darbuotojai turės išmokti tam tikrų metodikų, reikalingų KS diegti ir palaikyti (pvz., dokumentų rengimas, KS auditas ir kt.). Šis etapas yra vienas iš svarbiausių - tai rezultatyvios ir efektyvios KVS pamatas [43].

d) *Esamos sistemos tyrimas (procesų identifikavimas) ir KS įdiegimo veiksmų plano sudarymas.* Kadangi kiekvienoje įmonėje egzistuoja vienokia ar kitokia KVS, todėl, siekiant išvengti

"dviračio išradinėjimo", reikia išsiaiškinti visus esamus su kokybe susijusius procesus, jų tarpusavio sąsajas ir sąveiką. Tada juos galima palyginti su ISO 9001 standarto reikalavimais ir nustatyti, ką dar reikia padaryti, kad sistema atitiktų standarto reikalavimus. Sudaromas veiksmų planas: numatoma reikalingus atlikti darbus, nurodomi terminai, paskiriami atsakingieji darbuotojai [43].

e) *KS kūrimas (įsk. įforminimą dokumentais)*. Pagal veiksmų planą kuriami trūkstami sistemos elementai, KS įforminama dokumentais (kokybės vadove, procedūrose ir kt.).

f) *Sistemos veikimo įvadinis laikotarpis*. Nustačius KVS procesus, ją įforminus dokumentais, reikia laiko, kad prie naujos tvarkos priprastų darbuotojai. Jie supažindinami su naujomis procedūromis ir reikalavimais.

g) *Vidaus auditas ir koregavimo veiksmai*. Kurį laiką sistemai veikiant pagal ISO 9001 standarto normas, reikia pradėti vidaus auditus (jie turi būti atliekami periodiškai). Dažniausiai jie atliekami pačios įmonės pajėgomis. Radus trūkumų, išsiaiškinamos ir šalinamos jų priežastys. Taip užtikrinama, kad įdiegta sistema įgyvendinama teisingai [43].

h) *Vadovybinė analizė ir sistemos tobulinimas*. Įmonės vadovybė privalo periodiškai analizuoti sistemos veikimą ir jos rezultatyvumą bei numatyti sistemos gerinimo veiksmus.

Neretai įmonės, diegiančios KVS, į pagalbą pasitelkia konsultacines įstaigas. Jos padeda įmonėms greičiau ir efektyviau įgyvendinti KVS įdiegimo projektą. Lietuvoje tokių įstaigų jau veikia apie porą dešimčių [43].

1.9.3. KVS SERTIFIKAVIMAS

Dažnai įmonės pageidauja, kad jose įdiegta KVS būtų sertifikuota. Sertifikuojimas yra nepriklausomos įstaigos atliekamas įvertinimas ir patvirtinimas, kad įmonėje įdiegta ir veikia KVS, atitinkanti ISO 9000 serijos standartų reikalavimus [43].

Sertifikavimo etapai:

a) *Užklauso pateikimas*. Susisiekiama su sertifikacijos įstaiga ir pagal šios įstaigos reikalavimus pateikiama reikiama informacija apie savo įmonę. Pagal šią informaciją sertifikacijos įstaiga pateiks savo sertifikavimo sąlygų pasiūlymą.

b) *Sertifikavimo sutarties sudarymas*. Remdamasi įmonės pateikta informacija, sertifikacijos įstaiga įvertins savo galimybes ir pateiks KVS sertifikavimo bei vėlesnės periodinės priežiūros sąlygas ir įkainius. Susitarus dėl sąlygų, su sertifikacijos įstaiga reikės pasirašyti atitinkamą sutartį [43].

c) *I sertifikavimo etapas: pirminė sistemos analizė*. I etape auditoriai analizuoja (dažniausiai - remdamiesi dokumentais, KS vadovu ir procedūrų aprašais) įmonės vadybos sistemą. Ši analizė

atliekama arba įmonėje, arba sertifikacijos įstaigos biure. Analizės rezultatai pateikiami ataskaitoje, kurioje, jei randami nurodomi vadybos sistemos trūkumai. Įmonė turi padaryti būtinus sistemos keitimus dar iki II etapo audito [43].

d) II sertifikavimo etapas: pagrindinis sistemos įvertinimas (sertifikacinis auditas). Auditas nuodugniai tiria, kaip veikia vadybos sistema. Procedūros trukmė priklauso nuo įmonės dydžio, pasirinkto standarto ir gamybos ar paslaugų teikimo sudėtingumo, įmonėje naudojamų technologijų. Rastos neatitiktys užfiksuojamos. Aptariami koregavimo veiksmai, kuriuos turėtų atlikti įmonė, ir jų įgyvendinimo patikrinimo būdas. Neatitikčių koregavimo veiksmų įgyvendinimą patikrina auditoriai dar prieš išduodami sertifikatą [43]

e) Sertifikavimas. Pašalinus visas sertifikacinio audito metu rastus trūkumus, sertifikacijos įstaiga išduoda vadybos sistemos atitikties patvirtinimo sertifikatą. Jis galioja trejus metus, jeigu palaikoma gera vadybos sistemos būklė.

f) Priežiūra. Siekdama įsitikinti, kad Jūsų įmonės vadybos sistemos būklė gera ir vis dar atitinka pasirinktojo standarto reikalavimus, sertifikacijos įstaiga ne rečiau kaip kartą per metus atliks periodinius priežiūros vizitus. Jie iš esmės panašūs į sertifikacinį auditą, tik trunka trumpiau ir tikrinama tik atitinkama KS dalis [43].

g) Sertifikato atnaujinimas (pratęsimas). Įmonės pageidavimu po trejų metų sertifikacijos įstaiga atliks sertifikato atnaujinimo procedūrą. Jos metu atliekamas pakartotinis visos vadybos sistemos įvertinimas, tačiau jis jau būna trumpesnis negu sertifikacinis auditas. Išduodamas naujas sertifikatas, kuris taip pat galioja trejus metus, bei atliekama įprastinė periodinė priežiūra [43].

II. KOKYBĖS VADYBOS DIEGIMO BEI ĮMONĖS VEIKLOS ANALIZĖ

2.1. ĮMONĖS CHARAKTERISTIKA

2.1.1. UAB „DOVIRMA“ APŽVALGA

Po 1990-ųjų statybų mastai ėmė sparčiai mažėti, buvusios įmonės skaidėsi, kūrėsi uždarnosios akcinės bendrovės senesniųjų bazėje arba visiškai naujos. Ne visos, net turėjusios stiprias bazes, išsilaikė. 1996 liepos 17 d. buvo įkurta UAB „DOVIRMA“, reorganizavus Akcinę Bendrovę „Notija“ – po privatizacijos buvusią Kaimo statybos ministerijos Telšių teritorinio statybos tresto turto perėmėją. UAB „DOVIRMA“ steigėjas – Donatas Kaubrys. Bendrovė nuo turinčios kelis darbuotojus išaugo iki 200 žmonių kolektyvo įmonės. Dabar „DOVIRMA“ – antra pagal dydį Telšių statybos bendrovė. Pirmiausia smulkūs objektai, o paskui ir – milijoniniai.

Prieš kelis metus statybininkams laikai nebuvo palankūs. Trūko objektų, konkursuose – didžiulė konkurencija. Tačiau prieš trejus metus įmonei pradėjus gauti sudėtingesnių ir didesnių užsakymų, prasidėjo sparti įmonės plėtra. UAB „DOVIRMA“ |šuo| per pastaruosius metus patvirtina rezultatai: 2004-aisiais atlikta darbų už 6 mln. litų, už metų – jau už 12 mln. litų, šiemet – 2006 m. planuojama pasiekti 24 mln. litų statybos darbų apimtis. Grafiškai UAB „DOVIRMA“ apyvartos ir darbuotojų skaičiaus augimas pavaizduotas A priede.

Įmonė atlieka bendruosius (žemės kasimo, betonavimo, mūro, surenkamųjų statybinių konstrukcijų montavimo, stogų įrengimo, apdailos, pastatų atitvarų apšiltinimo) ir specialiuosius (pastatų vandentiekio ir nuotekų šalinimo bei šildymo, vėdinimo ir oro kondicionavimo sistemų įrengimo ir išorės nuotekų šalinimo bei šilumos tiekimo tinklų ir šilumos punktų montavimo) statybos bei statinių remonto ir rekonstravimo darbus [38].

Siekiant neatsilikti nuo šiuolaikinių statybos tempų, įmonėje yra nuolat investuojama į ateitį: įsigyjama naujausios technikos, darbo įrankių. Investuojama į žmogiškuosius išteklius: vykdoma darbuotojų apmokymų bei kvalifikacijos kėlimo politika. Įmonėje yra įsteigtas atskiras Darbų saugos ir sveikatos Mokymų centras, kur statybos darbų saugos žinių mokomi, ne tik įmonės, bet ir kitų bendrovių darbuotojai.

UAB „DOVIRMA“ atnaujinama savo bazes, rekonstruoja centrines patalpas. Veikia įmonės padalinys Tauragėje. Ši statybos įmonė yra bene vienintelė Telšiuose, turinti savo projektavimo grupę. Dažniausiai užsakovai yra linkę skelbti konkursus visam statybos objektui, t.p., įskaitant ir projektavimą. Įsteigusi projektavimo skyrių įmonė pradėjo ne tik sparčiau dirbti, bet ir sėkmingiau konkuruoti.

Įmonė dirbo visame Žemaitijos regione, o dabar dirba visoje Lietuvoje. Užsakovai – verslininkai, ir valstybės institucijos. Strategiškai mąstoma pasiekti spartesnę įmonės plėtrą: imant kreditus, bus statomi ir pardavinėjami gyvenamųjų namų kompleksai. Šiai veiklai vystyti planuojama įsteigti prekybos NT padalinį. Taip pat, ketinama sustiprinti įmonės elektrikų bei santechnikų pajėgas. Įmonei viską atliekant savo jėgomis, būtų atsisakoma subrangovinių paslaugų, tokiu būdu būtų sumažinamos objektų rangos sąnaudos bei padidinamas pelnas.

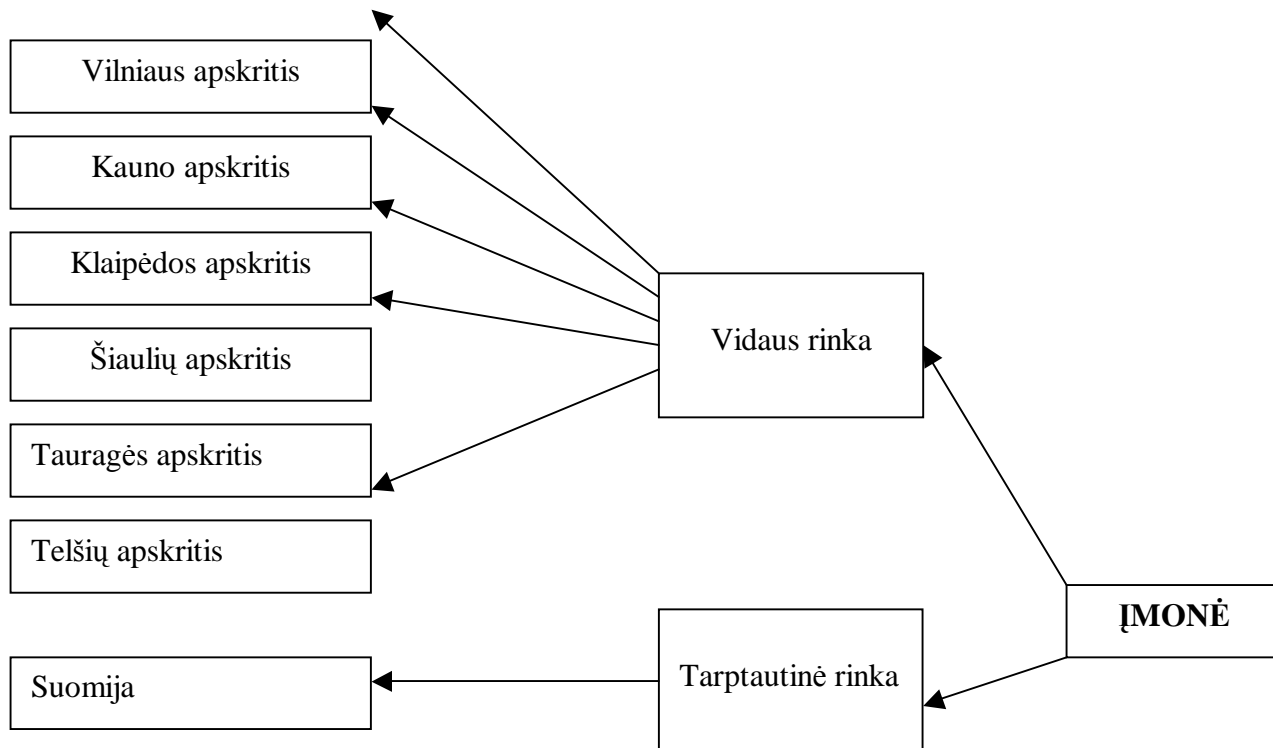


2. pav. UAB „DOVIRMA“ centrinės administracijos buveinės fasadas

„DOVIRMA“ tikslas – greitai, sąžiningai ir kokybiškai suteikti paslaugas klientams. Savo kokybe būti pranašiausiems ir efektyviausiems Lietuvos statybų rinkoje, todėl įmonė siekia aukščiausių kokybės standartų. Norint įgyvendinti tikslą reikia vienyti, kurti aukšto lygio techninę bazę, kelti darbuotojų kvalifikaciją ir žinoma, nuolat kontroliuoti organizacijoje vykstančius procesus, o ypač kokybiško produkto tiekimą [38].

2.1.2. UAB „DOVIRMA“ TIKSLINĖ RINKA. KLIENTAI

UAB „DOVIRMA“ teikiamų statybinių paslaugų tinklas apima daugumą Lietuvos apskričių (6 iš 10-ties). Be to, įmonė pradėjo bendradarbiauti ir su užsienio užsakovais. Pastarieji yra Suomų investuotojai „Future Oil“, kurie, pirkdami žemės sklypą komerciniais tikslais Telšiuose, savo rangovu, įvertinant Lietuvos statybų rinką kaip itin konkurencingą, pasirinko UAB „DOVIRMA“. Suomų investuotojai „Future Oil“ ištikus metus rinkosi vietą bei rangovus gamyklos statybai. UAB „DOVIRMA“ statybinių paslaugų rinka (3 pav.) apibrėžta geografiniu aspektu [38].



3 pav. UAB „DOVIRMA“ statybinių paslaugų rinka.

UAB „DOVIRMA“ atliktų ir atliekamų statybinių paslaugų rinkos tinklas apima 6 apskritis. Atsižvelgiant į įmonės centrinių patalpų dislokacijos vietą daugiausiai statinių statoma Vakarų Lietuvos regione. Didžiausi įvykdyti užsakymai yra šiose apskrityse: *Telšių* - (Plungės rajono PSC poliklinikos rekonstrukcija; Buitinės kanalizacijos tinklų ir nuotekų valymo įrenginių statyba Telšių raj., Buožėnų gyv.; Telšių apskrities viršininko administracinio pastato apdailos darbai Respublikos g. 32, Telšiai; Dūseikių valymo įrengimų projektavimo ir statybos darbai; Telšių vaikų globos namų rekonstrukcija Džiugo g. 6, Telšiuose; Varnių proftechninės mokyklos šiluminės trastos rekonstrukcija S.Daukanto 6 c, Varniai), *Šiaulių* - (Administracinio pastato projektavimo ir remonto darbai Dubijos g. 44, Šiauliai; Gamybinio pastato projektavimo ir rekonstrukcijos darbai Dubijos g. 28; 30, Šiauliai), *Klaipėdos* - (viešbučio „Medūza“ apdailos darbai Kontininkų g. 4, Palanga; kavinės „Pašiūrė“ rekonstrukcijos darbai Naglių g. 2, Neringa; kotedžų komplekso statyba ir apdailos darbai Plytų g. 27, Palanga; „Akropolio“ restoranų komplekso „Delano“ statyba bei kiti darbai Taikos pr. 69, Klaipėda; poilsio namų „Dalia“ rekonstrukcija Virbališkės takas 2, Palangoje; Kurmaičių mokyklos rekonstrukcija, Darželio g. 1, Kurmaičių kaimas, Kretingos raj.; gyvenamojo namo statyba Dragūnų 6, Klaipėda; Statybinių mašinų auto-serviso centro „Intrac-Lietuva“ statyba Liepų g. 68 a, Klaipėda; 7 kotedžų

statyba Jūros g. 8a, Šventoji;), *Tauragės* - (8-nių tonų našumo per parą mėsos perdirbimo cecho statyba Tauragės raj. Taurų km; Pagėgių vidurinės mokyklos rekonstrukcija ir sporto salės statyba, Vilniaus g. 3, Pagėgiai; Tauragės ligoninės tomografo kabineto rekonstrukcija Kudirkos g. 2; Tauragės apskrities socialinės pagalbos ir invalidų reabilitacijos centro rekonstrukcija Rezidento g. 2) apskrityse. Toliau seka ir *Kauno* (R. Vasiliausko poilsio namų rekonstrukcija į viešbutį Kalantos g. 199, Kaunas; Neįgaliųjų darbinio užimtumo centro statyba V.Kudirkos g. 6 Raseiniai; Prekybos ir pramogų centro „Akropolis“ statyba Karaliaus Mindaugo prospektas 49, Kaunas;) bei *Vilniaus* (Filologijos fak., administracinių patalpų rekonstrukcija Universiteto g. 9, Vilnius;) apskrityse [38].

Itin padidėjusi NT paklausa, sąlygoja verslininkų persiorientavimą į greitai pelną teikiančią dabartinę statybų rinką. Tokia paklausa „DOVIRMA“ generalinių direktorių tik dar labiau skatina kurti perspektyvinius įmonės plėtros planus.

2.1.3. UAB „DOVIRMA“ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA IR DARBUOTOJAI

Statybos įmonėje „DOVIRMA“ Telšiuose dirba virš 200 darbuotojų, iš kurių 8 STR 1.02.06:2005 (3) nustatyta tvarka atestuoti statybos vadovai, 2 specialiųjų darbų vadovai, 2 projekto vadovai, 2 sąmatininkai, konstruktorius, 2 marketingo skyriaus specialistai, vyr. energetikas, vyr. mechanikas, 3 mechanikai, sandėlininkas, 2 darbų saugos ir sveikatos tarnybos specialistai, 2 apskaitininkės, administratorė, vadybininkė, 9 brigadininkai, 189 statybos darbininkai: automobilinio kranų vairuotojai-kranininkai; sunkvežimio 20 t. kranų galios vairuotojai; ekskavatorininkai; autopakrovėjo „BOBCAT“ vairuotojai; krovininio automobilio „MAN“ vairuotojai; elektrikai; suvirintojai elektros lanku; darbuotojai, dirbantys su kilnojamaisiais elektros įrankiais; pastatų apšiltintojai; dailidės-staliai; betonuotojai; stogdengiai; skardininkai; pastatų surenkamų gelžbetonio konstrukcijų montuotojai; apdailininkai; žemkasiai, dirbantys tranšėjose pylimuose; mūrininkai; pastolininkai aukštalipiai, ardantys ir statantys pastolius; tinkuotojai; darbuotojai, dirbantys su asbestu ir jo gaminiais; santchnikai; automobilių remontininkai – šaltkalviai; darbuotojai, dirbantys su elektriniu ir pneumatiniu plaktu; darbuotojai, griauinantys, ardantys pastatus; krovininio automobilio „Ford Cargo“ vairuotojai; autobokštelių vairuotojai; suvirintojai dujomis; darbuotojai, dirbantys elektrinėmis keraminių gaminių (akmens masės) pjaustymo staklėmis; dažytojai; kilnojamų kompresorių mašinistai; galandimo staklių operatoriai.

Įmonės personalas yra kvalifikuotas atlikti tam tikrus darbus, visi jie savo srities specialistai [38]. Be to, įmonė darbams vykdyti turi būtiną techniką, mechanizmus, transporto priemones,

įrankius. Trūkstama technika yra nuomojama. UAB „DOVIRMA“ organizacinė struktūra pavaizduota B priede.

2.2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMAS ĮMONĖJE

2.2.1. BENDROSIOS NUOSTATOS

Dabartiniu metu UAB „DOVIRMA“ yra kuriami dokumentai, įgyvendinama ir prižiūrima KVS. Tai rodo, kad ši bendrovė nori gaminti produktą, kuris atitiktų klientų reikalavimus bei pateisintų lūkesčius. Įmonės valdymo struktūrinė schema pavaizduota C priede.

Norėdama užtikrinti savo gaminamo produkto kokybę, bendrovė vadovaujasi šiomis nuostatomis [25, p.61]:

- nustatyti KVS procesus, apibrėžti jų eiliškumą ir ryšius tarp jų;
- apibrėžti procedūrų, planavimo ir tikslų nustatymo procesus, kriterijus ir metodus, kurių reikia užtikrinant rezultatų šių procesų vykdymą ir valdymą;
- aprūpinti reikiama šiuo procesų vykdymui ir kontrolei ištekliais bei informacija;
- kontroliuoti, matuoti ir analizuoti šiuos procesus;
- vykdyti veiksmus, kurie padėtų siekti suplanuotų rezultatų, o procesai būtų nuolat tobulinami.

2.2.2. KVS DOKUMENTŲ PARENGIMAS IR VALDYMAS

Diegiant KVS, dokumentai rengiami pagal Vadovybės Atstovo Kokybei parengtą bei patvirtintą grafiką, kuriame nurodomi dokumentų pavadinimai, rengėjai ir parengimo terminai.

KVS funkcionavimo metu nauji KVS dokumentai gali būti rengiami vadovybės nurodymu, atskiro darbuotojo arba padalinio vadovo iniciatyva [12]. KVS dokumentų projektus rengia organizacijoje paskirtas Vadovybės Atstovas Kokybei. Pareiginius nuostatus rengia įpareigoti darbuotojai. Organizacijoje rengiami šie KVS dokumentai: a) kokybės vadovas; b) dokumentais įforminta procedūra; c) darbo instrukcija; d) pareiginiai nuostatai [12].

KVS dokumentai rengiami pagal LST EN ISO 9001:2001 ir LST ISO/TR 10013:2003 standartų reikalavimus, dokumentuose vartojami LST EN ISO 9000:2001 standarto terminai.

Dokumentais įformintos procedūros, Darbo instrukcijos gali būti rengiamos tekstine, algoritmine ar matricine forma, rašytinėje arba elektroninėje laikmenoje [12].

Visos organizacijoje rengiamos, dokumentais įformintos, procedūros privalo turėti vieningą sandarą ir formą. Procedūrų dokumentų skyriuose aprašoma:

1. *paskirtis* - nurodoma, kokiam procesui valdyti procedūra skiriama.
2. *taikymo sritis* - nurodoma, kokie organizacijos padaliniai ar darbuotojai naudosis procedūra.
3. *nuorodos* - nurodomi dokumentai, kurių reikalavimais vadovaujantis parengta procedūra (pvz., standartai, norminiai dokumentai, teisės aktai, taisyklės ir kt.).
4. *santrumpos ir paaiškinimai* - nurodomos procedūroje naudojamų santrumpų reikšmės bei tam tikrų specifinių sąvokų paaiškinimai.
5. *atsakomybė ir įgaliojimai* - nurodoma, kaip paskirstoma atsakomybė už procedūroje aprašytų atskirų veiksmų vykdymą, t.y., kokie padaliniai ar pareigybės atsako už procesą ar veiksmą, kas tvirtina, kas dalyvauja procese arba gauna informaciją.
6. *aprašymas* - aprašoma proceso seka ir jo vykdymas.
7. *dokumentacija* - išvardinami dokumentai, kurie panaudojami, vykdant procesą.
8. *procedūros valdymas* - nurodoma kas, kuo vadovaujantis ir kaip atlieka procedūros keitimus.
9. *procedūros paskirstymas* - nurodoma, pas ką laikomi procedūros originalai, kaip ir kam paskirstomi procedūros egzemplioriai ir kopijos.
10. *priedai* - pateikiamos pagrindinių naudojamų dokumentų formos (pvz., žurnalai, formuliarai, aktai ir kt.).
11. *procedūros keitimų registravimo lapas* - registruojami procedūros keitimai [12].

Dokumento rengėjas, parengęs dokumento projektą, jį įteikia vadovybės atstovui (VAK), kuris dokumento projektą tiesiogiai arba elektroniniu paštu perduoda asmeniui atsakingam už kokybę (AK). Jei dokumentas perduodamas elektroniniu paštu, asmuo atsakingas už kokybę (AK) dokumento gavimą nedelsiant patvirtina elektronine žinute arba faksu.

Gautą dokumento projektą asmuo atsakingas už kokybę (AK) derina su savo įmonės padalinio vadovu (PV), suinteresuotais dokumentu. Asmuo atsakingas už kokybę (AK) gautas padalinio vadovo (PV) pastabas bei pasiūlymus apibendrina ir įformina "Dokumento derinimo lape". "Dokumento derinimo lapą" pasirašo asmuo atsakingas už kokybę (AK), pateikia patvirtinti įmonės direktoriui (ID) ir per dešimt kalendorinių dienų nuo dokumento projekto gavimo dienos tiesiogiai pateikia vadovybės paskirtam kokybės atstovui (VAK). Jei per 10 kalendorinių dienų nuo dokumento projekto gavimo dienos, pastabos nepateikiamos, laikoma, kad dokumentas suderintas be pastabų [38].

Vadovybės paskirtas kokybės atstovas (VAK) gautus "Dokumento derinimo lapus" pateikia dokumento rengėjui, kuris įvertina gautas pastabas ir pasiūlymus. Esant nesutarimams, parengtas dokumento projektas turi būti apsvaistytas vadovybės paskirto kokybės atstovo (VAK) vadovaujamos darbo grupės posėdyje, kuri sudaro įmonės generalinis direktorius (ID) arba jo įgalioji asmenys. Šios grupės posėdyje nesuderinus nuomonių esminiais klausimais, galutinis sprendimas priimamas dalyvaujančių narių balsų dauguma. Balsams pasiskirsčius po lygiai, lemiamą reikšmę turi vadovybės paskirto kokybės atstovo (VAK) balsas. Jei dokumente padaryti esminiai pakeitimai, rengiamas naujas dokumento projektas. Patvirtinus dokumentą, "Dokumento derinimo lapai" saugomi pas vadovybės paskirtą kokybės atstavą (VAK).

Parengtą dokumentą pasirašo rengėjas, dokumento atitiktį standarto ir KVS reikalavimams tikrina vadovybės paskirtas kokybės atstovas (VAK), tvirtina įmonės generalinis direktorius (GD). Pareiginius nuostatus (PN) tvirtina generalinis direktorius (GD). Patvirtintas dokumentas įsigalioja nuo patvirtinimo dienos arba nuo nustatytos datos, kuri įrašoma dokumento tituliniam lape. Be aukščiau išvardintų asmenų parašų dokumentai negalioja.

Kokybės vadovas (KV), įformintos procedūros (KP) bei darbo instrukcijos (DI) turi turėti savo egzemplioriaus numerį. KVS dokumentų egzemplioriai Nr. 1 saugomi pas vadovybės paskirtą kokybės atstavą (VAK), o kiti egzemplioriai pas asmenį atsakingą už kokybę (AK). KVS dokumentai saugomi įrašų rodyklėse nurodytą laiką, o po to perduodami į archyvą [12].

Asmuo, gavęs dokumentą, atsako už jo saugojimą. Dokumentas saugojamas jam skirtoje vietoje, užtikrinant, kad:

- Ø dokumentu būtų patogų naudotis;
- Ø dokumentas nebūtų sugadintas;
- Ø dokumentas nebūtų pamestas.

Keitimas dokumentuose atliekamas, siekiant juos patobulinti:

- pastebėjus klaidas arba neatitiktis;
- pasikeitus paslaugų pasiūlai, technologiniams įrengimams, darbų kokybės kontrolei, kompetencijai;
- vadovaujantis vidaus audito ataskaita [12].

Keitimus parengia dokumento rengėjas. Pasiūlymus dokumento rengėjui dėl dokumento keitimo gali pateikti bet kuris organizacijos darbuotojas. Keitimą tvirtina vadovas, tvirtinęs dokumentą.

Patvirtinus KVS dokumento keitimą, rengėjas keitimo lapą kartu su "Dokumento derinimo lapais" pateikia vadovybės paskirtam kokybės atstavui (VAK), kuris dokumento originale atlieka keitimus ir padaro atžymą "Procedūros keitimų registravimo lape". Pakeistą dokumentą kartu su

keitimo detaliu aprašymu vadovybės paskirtas kokybės atstovas (VAK) perduoda asmeniui, atsakingam už kokybę (AK).

Už rašytinėje ir elektroninėje laikmenoje esančių dokumento egzempliorių pakeitimą nauja redakcija, keitimo užregistravimą "Procedūros keitimų registravimo lape" ir senosios redakcijos sunaikinimą atsako asmuo atsakingas už kokybę (AK).

Visus KVS dokumentus kartą metuose rengėjai peržiūri ir pritaiko prie pasikeitusių aplinkybių, reikalavimų ar vartotojo pagrįstų pageidavimų. Šią kasmetinę peržiūrą rengėjas registruoja "Procedūros peržiūrų registravimo lape", kuris nenumeruojamas ir laikomas tik prie vadovybės paskirto kokybės atstovo (VAK) procedūros egzemplioriaus Nr.1.

Padalinių vadovai, gavę KVS dokumentus ar jų naujus pavyzdžius, savo darbuotojus supažindina su dokumentų reikalavimais [38].

2.3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMAS UAB „DOVIRMA“

Organizacija, siekdama maksimaliai patenkinti savo klientų poreikius bei lūkesčius, ypatingą dėmesį skiria kokybei. Kokybė – tai ne vien neatitikčių („broko“) nebuvimas, kokybė – tai užsakovo pasitenkinimo laipsnis produktu (statiniu): pastatų vertės ir likvidumo didinimas, įgyvendinant sudėtingiausius projektus, pasitelkus profesionalų patirtį bei pažangiausią technologiją – geriausiu būdu, mažiausiomis išlaidomis. Kokybė – pagrindinis kriterijus, įvertinantis įmonės patikimumą.

Jau 1999 m. įmonėje „DOVIRMA“ buvo pradėta įgyvendinti Kokybės politika, kurios įgyvendinimui įmonėje buvo sukurta ir prižiūrima kokybės valdymo sistema (KS). Kokybės sistema UAB „DOVIRMA“ buvo įforminta Kokybės vadovu; kokybės valdymo sistemos procedūromis; instrukcijomis–technologinėmis kortelėmis; kokybės duomenų įrašais. Laikui bėgant daugėjo konkursų, užsakovų ir partnerių, reikalavusių, kad įmonė savo pastangas ir priemones užtikrinti kokybę ir valdyti kompanijos veiklos daromą poveikį aplinkai įrodytų nepriklausomos įstaigos išduotu sertifikatu. Įmonės vadovas, norėdamas dar labiau sustiprinti įmonės padėtį rinkoje, pritraukti naujus užsakovus, partnerius, įmonės kokybės vadybos sistemą nusprendė sertifikuoti. Organizacija 2005 metų rugsėjo mėnesį pradėjo diegti KVS pagal ISO 9001 : 2000 standartą [38].

Gamybinis skyrius turi didžiausią įtaką gaminamo produkto kokybei. Todėl šiame darbe ir bus nagrinėjamas kokybės diegimas gamybiniame skyriuje [38].

Kokybės diegimo procedūros nustato tvarką. Pagal šią tvarką bendrovėje valdomi statybos darbų organizavimo, gamybos, tiekimo ir kiti procesai, kuriais siekiama užtikrinti bendrovės tikslų ir įsipareigojimų užsakovams bei partneriams dėl kokybės gerinimo, reikalavimų vykdymą.

2.3.1. ISO 9001 : 2000 STANDARTO REIKALAVIMAI ĮMONEI

Standarto reikalavimai leidžia sudaryti sistemą, kuri yra patvirtinta kitose organizacijose. Tie patys principai galioja, nepriklausomai nuo ūkio šakos ar darbuotojų skaičiaus. Gali skirtis tik tų principų įgyvendinimo būdai ir kiekviena šaka gali savaip išreikšti savo reikalavimus, bet pagrindiniai tikslai yra tie patys [23, p.61] standartai.

ISO 9001 išdėsto, kaip organizacija gali parengti dokumentus ir veiksmingai tvarkyti KVS. Įmonei teikiami šie reikalavimai:

§ konkrečiai už kokybę atsako vienas iš vadovujančių įmonės darbuotojų, turintis pakankamus įgaliojimus. Į jo pareigas įeina: koordinuoti ir kontroliuoti KVS bei pasirūpinti, kad būtų nedelsiant imamasi efektyvių veiksmų, siekiant užtikrinti ISO 9001 reikalavimų laikymosi;

§ turi būti parengti dokumentai, kuriuose būtų išdėstytas organizacijos pobūdis ir organizacinė struktūra, ištekliai, atsakomybė, procedūros ir procesai;

§ kokybės užtikrinimo sistema turi būti planuojama ir sudaroma taip, kad ji atsižvelgtų į visas kitas funkcijas, tokias kaip: ryšiai su partneriais, statybos darbų organizavimas, medžiagų tiekimas, rangovinių sutarčių sudarymas, mokymas ir įdiegimas;

§ kokybės planavimo sistema turi nurodyti atsiradusį poreikį atnaujinti kokybės kontrolės metodus, užtikrinti, kad yra pakankamai įrangos ir personalo, kuris sugeba vykdyti planus ir rūpintis tinkamais kontrolės įrašais;

§ paprasta forma reikia nustatyti procedūras ir darbo taisykles, o taip pat visų užsakovų specifikacijas;

§ turi nuolat vertinti užsakovų, partnerių poreikius bei juos prognozuoti, analizuoti pastarųjų atsiliepimus;

§ įmonė turi kruopščiai parinkti ir įvertinti statybinių medžiagų tiekėjus;

§ būtina kontroliuoti statybinių medžiagų kokybę nuo pat jų patekimo į sandėlį iki nuvežimo į statybų objektus;

§ įmonė turi stengtis diegti technikos naujoves bei pažangiausias technologijas, kurių dėka aukštas kokybės lygis bus pasiektas paprasčiau;

§ kad užtikrinti įmonės suteikiamų statybinių paslaugų kokybę, būtinai reikia kontroliuoti statybos darbų priežiūrą, jų kokybę visose proceso eigos stadijose;

§ įmonė turi vykdyti tiekiamų statybinių medžiagų ir statybos darbų eigos monitoringą, bei priimti sprendimus dėl nuolatinio jų gerinimo;

§ turi sistemingai vykdyti visų lygių darbuotojų profesinės kompetencijos vertinimą ir tobulinimą;

§ reikalingos veiksmingos kokybės tikrinimo vidaus sistemos, kurias kontroliuoja vadovybė [23, p.62].

Organizacijos KVS nustatyti reikalavimai privalomi visiems organizacijos veikloje dalyvaujantiems darbuotojams, o ypač turintiems tiesioginę įtaką gaminamo produkto kokybei [23, p.62].

2.3.2. DARBUOTOJŲ PASITIKĖJIMAS ADMINISTRACIJA

Darbuotojai, kurių darbas daro poveikį produkto kokybei, turi būti atitinkamos kompetencijos, kuri įgyjama su išsilavinimu, teoriniu ir praktiniu mokymu, įgūdžių lavinimu ir darbo patirtimi. Jie turi būti motyvuoti dirbti kokybiškai [23, p.62].

Daugelis darbuotojų bijo klausti, kai nesupranta darbo arba nežino, kaip tinkamai dirbti. Darbuotojai nenori kreiptis į vadovus, nes bijo ginčo su viršininku, nemato prasmės pranešti apie problemas, nes jos retai sprendžiamos, bijo pripažinti padarę klaidą, nes gali būti nubausti, apšaukti ar net atleisti iš darbo.

Kokybė ir darbo našumas pakils, kai darbuotojų užimtumas bus garantuotas, o baimė – panaikinta. Baimė dings, kai pagerės vadovavimas ir darbuotojai daugiau pasitikės administracija ir jaus, kad gali kartu išspręsti problemas. Siekiant įmonės personalo pasitikėjimo ir gerinant - kokybės sistemą, rezultatyvumą bei efektyvumą, yra skatinama: 1) nustatyti darbuotojų atsakomybę ir įgaliojimus; 2) nustatyti individualius ir grupinius tikslus; 3) pripažinti darbuotojų nuopelnus ir juos įvertinti; 4) skatinti atvirą abipusį informacijos ryšį; 5) nuolatos analizuoti savo darbuotojų poreikius; 6) užtikrinant veiksmingą grupių, brigadų darbą; 7) tirti priežastis, dėl kurių darbuotojai ateina į organizaciją dirbti bei palieka ją [36].

2.3.3. STATYBINĖS ĮMONĖS PROCESŲ SEKOS IR SĄVEIKOS

Kad būtų galima įmonėje diegti KVS pirmiausia reikia nustatyti, kokios funkcijos atliekamos jos viduje, ir kokie procesai jas sudaro. Labai svarbu pažymėti, kokia atliekamų procesų seka ir kaip jie

sąveikauja vienas su kitu. Funkciniai blokai ir juos sudarantys procesai nurodyti UAB „DOVIRMA“ veiklos procesų sekos ir sąveikos schemoje, priede D [38].

Teikiant statybines paslaugas aktualiausias – funkcinis blokas, kuriame diegiama KVS, yra gamybinis. Šiame bloke, atliekamais procesais yra realizuojamos iki tol formaliai organizuotos statybinės paslaugos. Norint įmonėje produkto (statinio) gamybos organizavimą ir atlikimą vykdyti kokybiškai bei kuo maksimaliau patenkinti užsakovų poreikius reikia kuo didesni dėmesį skirti ne vien tik statybos darbų organizavimui, bet ir Klientų poreikio analizės bei Pirkimų procesų valdymui. Produkto gamybos bloką sudaro:

- *Klientų poreikio analizės ir valdymo procesas;*
- *Pirkimų valdymo procesas;*
- *Statybos darbų organizavimo procesas;*
- *Objekto pridavimo procesas.*

Dar prie šio funkcinio bloko procesų galima priskirti - *statybos darbų kokybės kontrolės ir neatitikčių valdymo procesą*, kuris vykdomas kiekvieno minėto proceso metu [38].

2.3.4. STATYBINĖS ĮMONĖS PRODUKTO GAMYBOS PROCESŲ VALDYMAS

Įmonėje statybos darbai organizuojami, pasitelkiant technologinių procesų kokybės ir kontrolės valdymo sistemą, paremtą bendraisiais vidaus kokybės vadybos principais, kurie aprašyti LST EN ISO 9001:2001 [38].

Siekiant efektyvaus ir kokybiško statybos darbų atlikimo, įmonėje yra nustatyta atliekamų veiksmų (procesų) seka, kuri paskirsto atsakomybę ir įgaliojimus tarp visų tame procese dalyvaujančių darbuotojų. Visa veiksmų seka, atliekama po sutarties pasirašymo su klientu/ užsakovu iki objekto pridavimo ir garantinio aptarnavimo, taip pat, procese dalyvaujančių darbuotojų veiklos apibrėžtis pavaizduota 1 lentelėje, kuri įdėta priede E [38]. Norint suvokti statybos darbų organizavimo visumą bus apžvelgiami, prie šio funkcinio bloko priskirti, klientų poreikio analizės ir valdymo bei pirkimų valdymo procesai.

2.3.4.1. KLIENTŲ POREIKIO ANALIZĖ IR VALDYMAS

Užsakovai, norėdami sudaryti optimaliausią rangos sutartį, vykdo apklausas-konkursus, kuriuos laimi rangovas, sutikęs už klientui priimtinausią kainą įvykdyti visus techniniame projekte užsakovo

pateikiamus reikalavimus (numatomų darbų pobūdis, medžiagų specifiška, darbų įvykdymo terminai ir pan.). Šią procesą – kliento reikalavimų analizę prižiūri technikos direktorius (TED) bei inžinerinio statybų paruošimo skyriaus viršininkė (ISPV), kurių užduotis yra išsiaiškinti ar įmonė galės patenkinti visus kliento reikalavimus [38]. Techniniame projekte rasti neaiškumai yra fiksuojami pastabų projektinei-sąmatinei dokumentacijai išžiūrėjimo protokole ir išsiunčiami klientui /užsakovui. Atsižvelgiant į gautus kliento paaiškinimus, patikslinimus, konkursinę užduotį, techninį projektą bei Lietuvos Respublikos (toliau LR) normatyviniais aktais nustatytus reikalavimus yra **ruošiama sąmata**.

Toliau vykdoma kruopšti **subrangovų** (SA) paslaugų, **medžiagų** analizė, įvertinimas ir **atranka**, perduodant subrangovams (SA) bei medžiagų tiekėjams komercinio pasiūlymo pateikimui būtinus dokumentus bei kitą informaciją (tokią kaip atestatai, sertifikatai, įgyvendinti objektai ir pan.), tenkinančią kliento/užsakovo reikalavimus. Pagrindiniai įvertinimo kriterijai yra *kaina, bendradarbiavimo patirtis ir įdiegta ir sertifikuota KVS pagal ISO 9001*. Atrenkant tinkamiausią kandidatą-subrangovą turi būti apklausti ir gauti ne mažiau kaip du komerciniai pasiūlymai. Analogiška procedūra atliekama, įvertinant medžiagas ir jų kainas. Sąmatininkas (SA) surinkęs visą informaciją apie tiekėjus ir subrangovus, **paruošia** galutinį **bendrą sąmatos variantą**, kuris turi atitikti konkursinėje užduotyje ir techniniame projekte nurodytas sąlygas. Paruošta ir peržiūrėta konkursui medžiaga yra tvirtinama generalinio direktoriaus (GD) ir perduodama klientui/užsakovui. **Sutartis** yra **pasirašoma**, jeigu po derybų su klientu/užsakovu įmonės pasiūlymas laimi konkursą ir yra suderinami pagrindiniai klausimai. **Sutarties pakeitimų valdymas** yra lanksčiai derinamas prie kliento/užsakovo reikalavimų, nes kaip jau minėta – visapusiškas kliento/užsakovo poreikių tenkinimas turi tapti vienu iš strateginių organizacijos veiklos tikslų [13, p. 141]. Todėl kliento pageidaujami pakeitimai yra išanalizuojami bei paruošiama papildoma sąmata, kuri pridedama kaip priedas prie sutarties.

Jeigu, atliekant statybos darbus, **klientas** perduoda įmonei kokį nors **turtą** ir atliekant darbus tas turtas naudojamas, tada sutartyje fiksuojamos turto perdavimo, naudojimo, pakeitimo, sugadinimo bei kitos sąlygos, pasirašant priėmimo perdavimo aktą [38].

2.3.4.2. STATYBOS DARBŲ ORGANIZAVIMAS

Po sutarties su klientu/užsakovu pasirašymo klientui/užsakovui pageidaujant, kad įmonė gautų objekto statybos darbams reikalingus dokumentus, kliento/užsakovo reikalavimai yra vykdomi nustatyta tvarka. Statybos darbams yra privalomi šie dokumentai: statybos leidimas, statinio projektas,

darbo projektas, statybvietės perdavimo ir priėmimo aktas su nustatytais priedais, projektavimo sąlygų sąvadas, sąlygų laikiniams (statybos laikotarpiui) statiniams už statybvietės ribų įrengti ir projektavimo sąlygų statybos laikotarpiui energijai, vandeniui tiekti, ryšių paslaugoms tenkinti ir pan. kopijos, statybos darbų žurnalas.

Generalinio direktoriaus (GD) įsakymu, rekomenduojant gamybos direktoriui (GAD) yra **paskiriamas** šio statinio atestuotas **statybų vadovas** (SV), kuriam yra perduodami statinio statybą reglamentuojantys dokumentai (galiojantys statybos techniniai reglamentai, respublikinės statybos normos). Statybų vadovas kartu su inžinerinio statybų paruošimo skyriaus viršininke (ISPV) paruošia konkretaus objekto **Statybos darbų technologinį projektą**, kurį patvirtina gamybos direktorius (GAD). Technologinio projekto sudėtis priklauso nuo konkretaus statinio sudėtingumo, paskirties, žemės sklypo. Technologiniame projekte turi būti pateikiami šie brėžiniai ir sprendiniai: aiškinamasis raštas, statybos situacijos schema arba statybvietės planas, statinio vertikaliojo pjūvio su pastatytais kėlimo kranais schema, statybos darbų atlikimo kalendorinis grafikas su materialiniu aprūpinimu. Inžinerinio statybos paruošimo skyriaus viršininke, paruošusi statybos darbų technologinį projektą, limitinius žiniaraščius, techninį projektą perduoda statybų vadovui, marketingo skyriaus viršininkei (MV), o darbo jėgos žiniaraštį perduoda statybų vadovui ir gamybos direktoriui.

Brėžinius reikalingus pagalbinei gamybai paruošia inžinerinis statybų paruošimo skyrius.

Statybų vadovas, gavęs statybos darbų technologinį projektą bei žemės darbų kasinėjimo ir aptvėrimo leidimus iš miesto ūkio bei įrengęs darbovietes, pagal darboviečių įrengimo statybvietėje nuostatus, **pradedą** šiuos **darbus**: įvažiavimo įrengimas; elektros įvado įrengimas, sandėliavimo vietos įrengimas, statybos aikštelės aprūpinimas vandeniū, naudojamu statybos darbams bei buitiniams reikmėms, statybų vadovas arba samdomas geodezininkas nužymi pagrindines pastato ašis, pradedami žemės darbai, geodezinis sklypo ir pastato pagrindo po pamatais pridavimo aktas. Šioje procedūroje dalyvauja techninė priežiūra (TEP) ir statybų vadovas.

Statybvietės pradiniai darbai yra vykdomi, vadovaujantis:

- įstatymais, Vyriausybės nutarimų teritorijų planavimo dokumentais, normatyviniais statybos techniniais dokumentais, normatyviniais statinio saugos ir paskirties dokumentų reikalavimais;
- viešojo administravimo subjektų atliekančių statybos valstybinę priežiūros reikalavimais bei statinio saugos ir paskirties reikalavimų valstybinės priežiūros institucijų nustatytais reikalavimais;
- įmonės patvirtintomis ir Aplinkos ministerijoje nustatyta tvarka įregistruotomis statybos taisyklėmis; taip pat, statinio projekto vykdymo priežiūros vadovų ir statinio techninės priežiūros vadovų nurodymais;

Statybų vadovas pagal statybos darbų technologinį projektą, techninį projektą ir žiniaraščius paruošia ir perduoda marketingo skyriaus viršininkui (MV) pirminius medžiagų bei mechanizmų poreikio mėnesiui užsakymus. Pagal darbo jėgos resursų žiniaraštį statybų vadovas paruošia ir perduoda gamybos direktoriui (GAD) darbo jėgos poreikio užsakymą mėnesiui.

Darbai vykdomi pagal objekto kalendorinį grafiką. Atlikus konkrečius darbus statybų vadovas pildo statybos darbų žurnalą, kuriame įrašomi visų statybos priežiūros dalyvių atliktų patikrinimų rezultatai ir reikalavimai. Statybų vadovas kiekvieną rytą su brigadininkais (BR) aptaria, einamosios dienos darbų eigą. Brigadininkai (BR) savo ruožtu deleguoja užduotis darbininkams, kurie, prieš pradėdami darbus, yra supažindinami su atitinkamomis statybos taisyklių darbinėmis instrukcijomis.

Statybų vadovas ir gamybos direktorius nuolat kontroliuoja objekte vykdomų ir kalendoriniame grafike numatytų darbų terminus. Mėnesio pabaigoje gamybinio pasitarimo metu yra analizuojama kalendoriniame grafike numatytų ir įvykdytų darbų eiga bei numatomi tolesni veiksmai, susidariusiai situacijai spręsti.

Už **bendravimą su subrangovais** (SA), darbų pradžią, vykdymą, atliktų darbų fiksavimą ir priėmimą, pasirašant priėmimo - perdavimo aktą, yra atsakingas statybų vadovas. Jeigu priimant darbus, randami nekokybiškai atlikti darbai, surašomas defektinis aktas, kuriame nurodomi trūkumai ir terminas trūkumams pašalinti. Statybų vadovas kartu su technikos direktoriumi kontroliuoja darbų įvykdymą pagal kalendoriniame grafike numatytus terminus.

Kartą per savaitę statomame objekte **gamybinio pasitarimo**, kuriame dalyvauja technikos (TED) arba gamybos direktorius (GAD), statybų vadovas (SV), techninė ir autorinė priežiūra (TEP), subrangovų atstovai (SA), metu svarstomi einamieji ir numatomi darbai. Tokiu būdu yra vykdoma numatyto darbų plano įvykdymo kontrolė bei susidariusių problemų sprendimo analizė.

Atliktų statybos darbų tikrinimo, matavimo ir stebėjimo metodai, tvarka bei atsakingi darbuotojai nustatyti statybos taisyklių darbinėse instrukcijose. **Darbų atlikimo kokybės kontrolę**, įskaitant subrangovų (SA) atliekamus darbus, statomame objekte atlieka statybų vadovas (SV).

Darbų kokybės kontrolė vykdoma kasdien, po konkrečios operacijos, kaip numatyta projektiniuose dokumentuose ir kiekvieno mėnesio pabaigoje. Statybų vadovo atliktą darbų kokybės kontrolę patikrina technikos direktorius ir už statinio techninę priežiūrą atsakingas asmuo. Patikrinimas fiksuojamas darbų kokybės kontrolės žurnale, nustačius neatitiktį statybos žurnale įrašoma pastaba, kad produktų (darbų) pataisymo būtinumo. Pašalinus neatitiktį atliktų darbų kokybė tikrinama pakartotinai.

Statybos metu iškilusios problemos, montavimo darbų kontrolinių apmatavimų aktai analizuojami ir sprendžiami kiekvieną pirmadienį įmonės administracijos patalpose, organizuojant

gamybinius pasitarimus, kuriuose dalyvavimas privalomas technikos ir gamybos direktoriams, išskirtiniais atvejais statybos vadovams.

Mėnesio pabaigoje statybų vadovas perduoda sąmatininkui (SA) įmonės darbuotojų arba subrangovų surašytus **atliktų darbų aktus** ir sunaudotos **medžiagos kiekius**. Pagal gautą medžiagą sąmatininkas paruošia priėmimo perdavimo aktus ir formas. Paruošti dokumentai yra peržiūrimi ir vizuojami gamybos direktoriaus, statybų vadovo, kliento techninės priežiūros atstovo bei subrangovų. Sąmatininkas, paruošęs atliktų darbų aktų lokalinę sąmatą, nustato ar nėra viršyta numatyta suma. Užaktavus didesnę sumą negu buvo numatyta statybų vadovas ruošia aiškinamąjį raštą, kuriame pateikiamos pagrindinės šio fakto priežastys. Metų pabaigoje yra susumuojamos visų mėnesių atliktų darbų aktų sumos.

Statybų vadovas **objekto pridavimą** organizuoja pagal statybos techninio reglamento reikalavimus – STR 1.11.01:2002 „Statinių pripažinimo tinkamais naudoti tvarka“. Sutartyse su klientais/užsakovais nurodoma, kokiems darbams ir medžiagoms, kokiam laikotarpiui taikomas **garantinis aptarnavimas**. Jeigu klientas kreipiasi į įmonę dėl defekto garantiniu statinio eksploataavimo laikotarpiu statybų vadovas, vadovavęs konkrečiau objekto statybai, surašo aktą, kuriame nurodomi defektai ir jų ištaisymo terminas. Jeigu padarytų defektų neįmanoma ištaisyti, gamybos direktorius kartu su klientu suderina padarytos žalos atlyginimo klausimus [38].

2.3.4.3. PIRKIMŲ VALDYMAS

Statybų vadovas (SV) **ruošdamas užsakymus** tiekėjui ir gamybos direktoriui (GAD) vadovaujasi, kalendoriniu grafiku, objekto sąmata ir žiniaraščiais. Yra konkrečiai nustatytas laikas ir atitinkama forma, kokia turi būti pristatomi tiekėjui medžiagų ir mechanizmų savaitiniai ir mėnesio poreikio konkrečiam objektui užsakymai. Užsakymuose turi būti nurodomi medžiagų pavadinimai, charakteristikos, nusakančios reikalavimus medžiagoms, kiekiai, sąmatinės kainos.

Paruoštų užsakymų įgyvendinimas ir patikrinimas. Marketingo skyriaus viršininkas (MV), analizuodamas iš objektų gautą informaciją, tikrina užsakyme nurodytų ir žiniaraštyje pateiktų kiekių atitikimą. Informuoja statybų vadovus, kurios medžiagos bus pristatomos iš įmonių, tiekiančių medžiagas ir kurios yra įmonės sandėliuojamos. Analogiška procedūra atliekama su mechanizmų poreikio patenkinimu.

Marketingo skyriaus viršininkas atlieka **įmonių, tiekiančių medžiagas, ir įmonių, nuomojančių mechanizmus, apklausą ir palyginimą**. Yra išplatinamas dominančių medžiagų ir mechanizmų komercinis užklauskas. Iš tiekėjų yra reikalaujama kartu su komerciniu pasiūlymu

atsiųsti ir atitikties deklaracijos kopiją arba sertifikata, patvirtinantį atitiktį Lietuvoje galiojantiems standartams, arba produkto pasą. Surinkti pasiūlymai yra lyginami, pagal nustatytus kriterijus išrenkamas optimaliausias variantas. Jeigu su įmone, tiekiančia medžiagas arba nuomojančia mechanizmus, pasirašyta ilgalaikio bendradarbiavimo sutartis, palyginimas nėra atliekamas. Marketingo skyriaus viršininko **užpildyti**, technikos ir generalinio direktoriaus **suderinti ir patvirtinti** medžiagų ir mechanizmų **užsakymai** yra pateikiami tiekėjams.

Sandėlininkas, (S) įvertindamas turimą medžiagų kiekį sandėlyje, ruošia savaitinį medžiagų užsakymą, kurį perduoda marketingo skyriaus viršininkui. Pastarasis organizuoja aprūpinimą medžiagomis. Mėnesio pabaigoje sandėlininkas suveda konkrečioms objektams išduotų **medžiagų apskaitą**.

Medžiagų priėmimą ir kokybės kontrolę atlieka objekte dirbantis statybų vadovas arba sandėlininkas. Tikrinama: ar visoms gautoms medžiagoms yra atitinkami dokumentai (atitikties deklaracija, techninė dokumentacija, kokybės sertifikatai ir pan.), ar ant gavinių yra etiketės, ar tinkamas gavinių įpakavimas, ar gaviniai arba jų įpakavimas nepažeisti, ar prietaisai nesudaužyti, ar nepažeistos garantinės plombos. Jeigu nustatomi sugadinimai, pažeidimai, tokiu atveju vadovaujamosi Matavimo, analizės ir gerinimo procedūra. Medžiagos, gaminiai ar konstrukcijos saugomos statybos aikštelėje (jei reikia, įmonės sandėliuose), laikantis produktus lydinčioje dokumentacijoje nustatytų sandėliavimo reikalavimų.

Sandėlininkas veda **įrankių ir mechanizmų apskaitą**, įrankių/mechanizmų išdavimą darbuotojams formindamas važtaraštyje ir fiksuodamas įrankių apskaitos knygoje. Kartą per savaitę sandėlininkas atlieka patikrinimą ir važiuoja į kelis, atsitiktinai pasirinktus, objektus patikrinti įrankių/mechanizmų naudojimą [38].

2.3.5. NEATITIKČIŲ VALDYMAS, PREVENGINIAI IR KOREGAVIMO VEIKSMAI

Organizacijoje turi būti kreipiamas labai didelis dėmesys į neatitiktis. Kiekvienas įmonės darbuotojas privalo pranešti savo tiesioginiam vadovui apie pastebėtus nukrypimus nuo normų (netvarkinga darbuotojo apranga, neatitinkanti darbo saugos reikalavimų, pavėlavimas į darbą, nekokybiškai atliktas darbas ir t.t.). Visos neatitiktys pažymimos „Neatitikčių registravimo žurnale“. Mėnesio pabaigoje visos užfiksuotos neatitiktys analizuojamos tiek problemiška, tiek statistiškai. Norint išvengti neatitikčių atliekami prevenciniai veiksmai, kurių procedūra reglamentuoja bendrovės darbuotojų veiklą, šalinant galimas neatitikčių atsiradimo priežastis, potencialiai

galimų neatitikčių atsiradimo priežasčių tyrimo ir prevencinių veiksnių nustatymo, jų įgyvendinimo bei efektyvumo užtikrinimą [38].

Koregavimo (prevenciniai) veiksmai bei panaudoti koregavimo veiksmai, skirti neatitikčių pasireiškimo priežastims tirti, nustatomi ir analizuojami gamybinių susirinkimų metu. Nurodomi atsakingi vykdytojai ir įvykdymo terminai, kurių veiklą kontroliuoja ir atliktų darbų ataskaitą priima įmonės generalinio direktoriaus paskirtas asmuo – įmonės atstovas kokybei. Koregavimo ir prevencinių veiksnių planas pavaizduotas F priede.

2.3.6. VIDAUS AUDITŲ VALDYMAS

Šia procedūra siekiama nustatyti, ar KVS atitinka planuotas nuostatas, įvertinti kokybės vadybos sistemos ir ISO 9001 standarto reikalavimų atitiktį bei nustatyti ar įmonės kokybės vadybos sistema yra tinkamai įgyvendinta ir prižiūrima.

Vidaus auditas - tai sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai juos įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis. *Audito atlikimas* — tai dokumentais įformintoje procedūroje apibrėžta atsakomybė ir audito planavimo bei atlikimo, ataskaitos parengimo ir įrašų priežiūros reikalavimai. *Auditorių grupė* - vienas auditorius arba auditorių grupė, paskirta atlikti tam tikrą auditą. Šios grupės sudėtyje taip pat gali būti techniniai ekspertai ir auditoriai stažuotojai. *Auditorius* - asmuo, atestuotas atlikti **auditus**.

Bendrovėje atliekami KVS vidaus auditai. Jų rezultatai panaudojami KVS vadovybės analizėms atlikti. Analizė užtikrina KVS nuolatinį pritaikymą ir veiksmingumą. KVS vidaus auditai gali būti planiniai ir neplaniniai [38].

KVS vidaus audito planas pavaizduotas G priede, KVS vidaus audito neatitikties aktas pavaizduotas H priede.

III. SUBJEKTYVIOS KLIENTŲ NUOMONĖS TYRIMAS KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ASPEKTU

3. 1. TYRIMO IMTIES CHARAKTERISTIKA

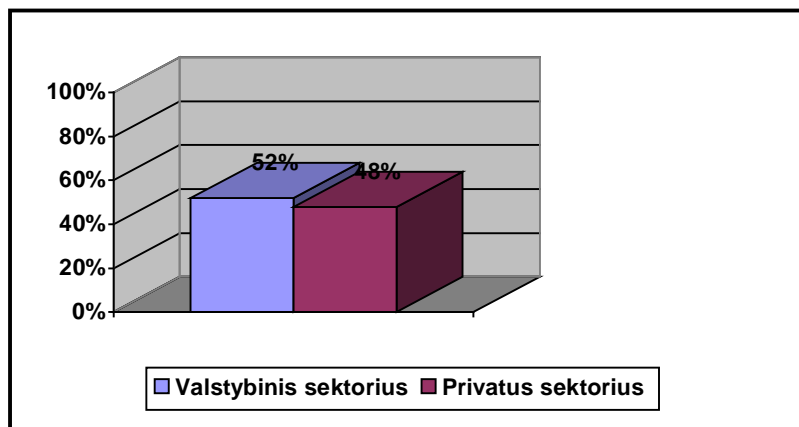
Šiame tyrime anketinės apklausos pagalba buvo siekiama išsiaiškinti UAB „DOVIRMA“ užsakovų nuomones apie įmonės teikiamo produkto (statinio) kokybę. Buvo naudojamas kiekybinės apklausos metodas. Kiekybinis tyrimo tipas pasirinktas siekiant rezultatų objektyvumo, norint izoliuoti tyrėjo poveikį, užtikrinti tyrėjo vertybinį neutralumą bei respondentų anonimiškumą. Kiekybinis tyrimo tipas leidžia ištirti daug atvejų, kelių kintamųjų kontekste, šis tyrimo tipas dar yra naudingas ir tuo, kad tyrimo rezultatai yra gaunami matematine išraiška - tyrėjui lengviau juos apdoroti, gretinti.

Tyrime buvo vykdoma tikslinė respondentų atranka. Dalis apklausiamųjų, buvo pasinaudoję įmonės teikiamomis paslaugomis, prieš KVS diegimą ir dalis respondentų, buvo pasinaudoję įmonės teikiamomis paslaugomis, įmonėje, baigiant įdiegti KVS. Atliekant tyrimą buvo suplanuota apklausti 40 užsakovų, surenkant 20-ties užsakovų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis prieš KVS diegimą, anketų ir 20-ties užsakovų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis, baigiant įdiegti KVS, anketų. Išsiuntus 40 anketų, septyni iš UAB „DOVIRMA“ buvusių užsakovų ignoravo prašymą užpildyti anketą ir neatsiuntė atsakymų. Todėl tyrime dalyvavo 33 respondentai (16 užsakovų/respondentų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis, prieš KVS diegimą pagal ISO 9001 ir 17 užsakovų/respondentų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis, baigiant diegti KVS pagal ISO 9001). Viena atsitiktinai pasirinkta respondento, pasinaudojusio įmonės paslaugomis, baigiant diegti KVS pagal ISO 9001, anketa buvo atmesta, norint gauti po vienodą respondentų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis prieš KVS diegimą ir - baigiant diegti KVS, anketų skaičių. Lyginis anketų skaičius – 32, buvo pasirinktas, norint kuo tiksliau palyginti užsakovų nuomones ir kaip įmanoma tiksliau išanalizuoti KVS diegimo aspektus, atliekant vertinamąjį tyrimą.

Respondentams elektroniniu paštu buvo išsiųsta uždaro tipo anketa, kurią buvo prašoma užpildyti užsakovo įmonės /įstaigos/ (fiziniam asmeniui savarankiškai) direktoriui arba darbuotojui, atstovavusiam įmonę/įstaigą, pasirašant rangos sutartį, vykdant rangos darbus bei priimant objektą. Anketos buvo pildomos anonimiškai, kad išvengti rezultatų netikrumo. Apklausos tikslas buvo nustatyti užsakovų atsiliepimus įmonės gaminamo produkto (statinio) kokybę. Gauti apklausos rezultatai buvo apibendrinti ir padarytos išvados.

3. 2. APKLAUSOS REZULTATŲ APŽVALGA

1.

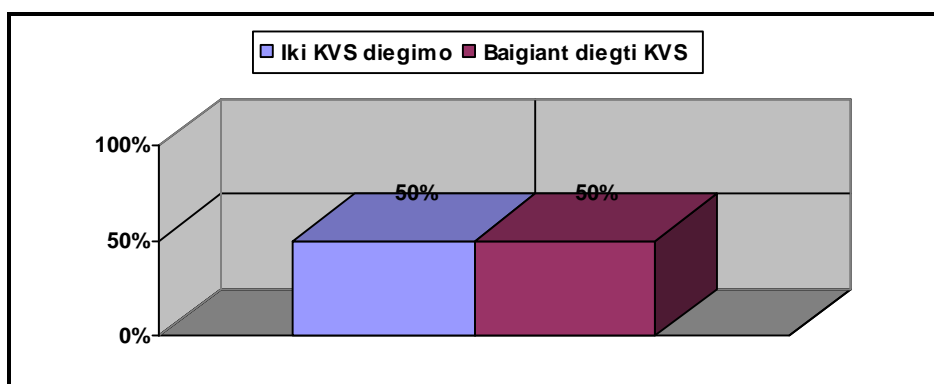


4 pav. Respondentų pasiskirstymas (%) pagal privatų ir viešąjį sektorių

Užsakovų iš valstybinio sektoriaus yra daugiau. Tačiau nežymiai. Vis dėlto tie 52 % parodo, kad įmonės vadovas yra labiau linkęs dalyvauti konkursuose, kuriuos rengia užsakovai iš valstybinio sektoriaus. Viešasis sektorius garantuoja savalaikį atsiskaitymą už suteiktas paslaugas/atliktus darbus: valstybinis sektorius finansuojamas iš valstybės biudžeto, kur visoms sritims finansavimas yra suplanuotas iš anksto ir lėšos yra rezervuojamos. Bendradarbiaujant su valstybiniais sektoriumi mokumo garantas yra valstybė.

Šis nežymus respondentų pasiskirstymo pagal viešąjį ir privatųjį sektorių skirtumas sudaro galimybę gauti bendrą užsakovų nuomonių apie įmonės produkto (statinio) kokybės lygio kitimo vaizdą.

2.

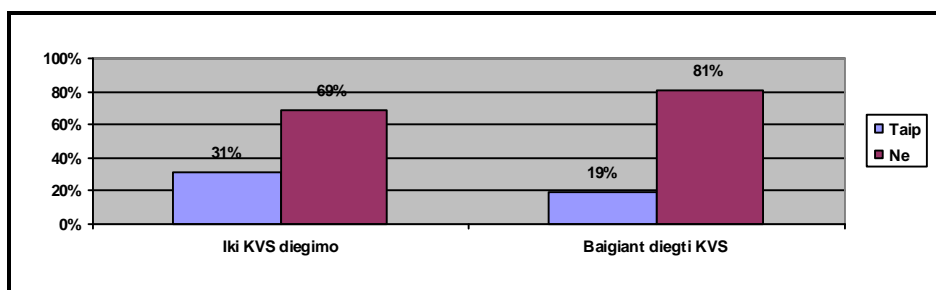


5 pav. Respondentų pasiskirstymas (%) pagal laiko tarpą, kurio metu naudotasi įmonės paslaugomis

Atliekant tyrimą buvo suplanuota apklausti 40 užsakovų, surenkant po 20 užsakovų anketų iki KVS diegimo ir 20 – po, dėl kaip įmanoma tikslesnio tyrimo atlikimo. Ir vis dėlto 7 iš UAB „DOVIRMA“ buvusių užsakovų ignoravo prašymą užpildyti anketas. Buvo gautos 33 anketos (16 užsakovų/respondentų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis prieš KVS diegimą ir 17

užsakovų/respondentų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis, baigiant diegti KVS. Norint gauti po lyginį respondentų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis prieš KVS diegimą ir - baigiant diegti KVS, anketų skaičių viena atsitiktinai pasirinkta respondento, pasinaudojusio įmonės paslaugomis, baigiant diegti KVS pagal ISO 9001 standartą, anketa buvo atmesta. Lyginis anketų skaičius – 32 buvo pasirinktas, norint kuo tiksliau palyginti užsakovų nuomones ir kaip įmanoma tiksliau išanalizuoti KVS diegimo aspektus.

3.



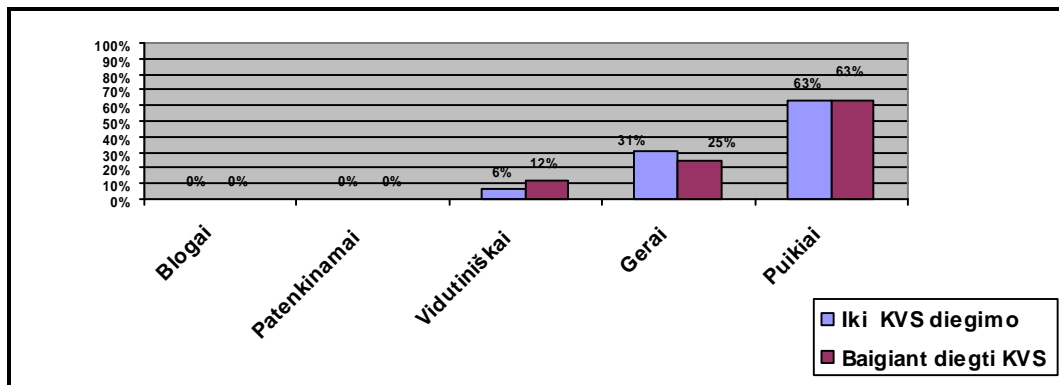
6 pav. Respondentų pasiskirstymas (%) pagal įmonės termino pažeidimą, priduodant objektą

Analizuojant tyrimo duomenis pagal sutartą objekto pridavimo termino pažeidimą, galima palyginti užsakovų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis anksčiau, t.y. iki KVS diegimo pradžios, atsiliepimus, su užsakovų, kurie pasinaudojo įmonės paslaugomis, baigiant įdiegti KVS atsiliepimais. Užsakovų atsakymai parodo, kad anksčiau terminai, priduodant objektus, buvo pažeidinėjami beveik 1/3 visų objektų dalimi.

Statybų srityje yra daug niuansų, kodėl yra vėluojama priduoti objektą: kartais pasirašius rangos sutartį yra itin uždelsiamas pastato statybos leidimo gavimas, yra keičiamas sudarytas projektas, keičiasi statybų kainos, dėl to brangsta medžiagos, kyla diskusijos dėl pakilusių statybos kainų ir sutartos objekto rangos kainos derinimo, iš naujo yra perskaičiuojamos objekte atliekamų darbų sąmatos, keičiasi vykdomų darbų planai ir panašiai. Visa tai ilgina objekto rangos atlikimo laiką. Tačiau daugiau negu 2/3 respondentų atsakymų dalys rodo, kad objektai buvo priduodami laiku. Šis faktas atspindi, kad įmonėje jau prieš diegiant KVS vykdoma kokybės politika įtakojo rangos sutartyje suderintų punktų tikslų ir savalaikį įvykdymą.

Respondentų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis baigiant diegti ISO 9001 standartą, atsakymai rodo, kad įmonė vis dar pažeidinėja sutartą objekto pridavimo terminą, tačiau šie pažeidinėjimai yra sumažėję, net 12%. Šis faktas aiškiai įrodo, kad baigiama įdiegti KVS gerina įmonės veiklą ir darbų įvykdymo operatyvumą. Atliekamų darbų atitiktis standartams, net atsiradus įvairių nenumatytų aplinkybių, didėja.

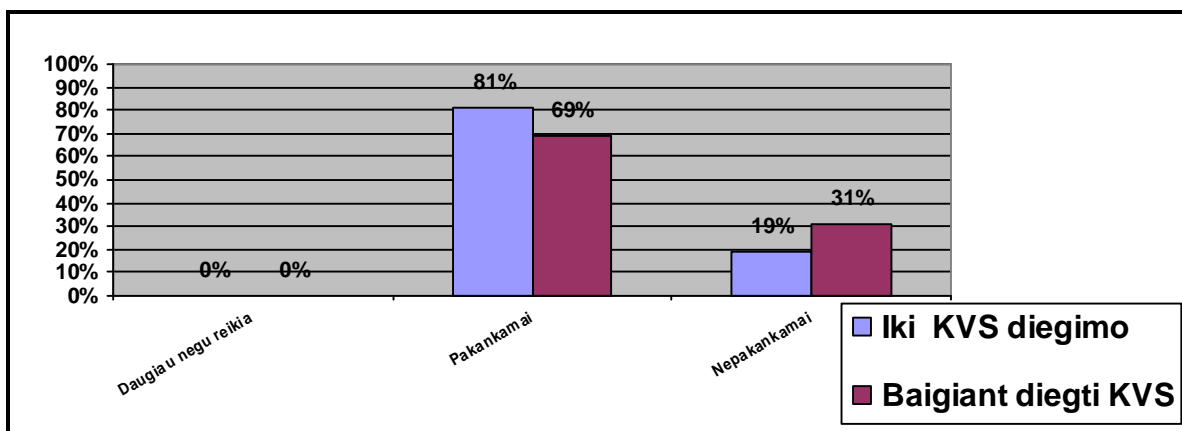
4.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas (%) pagal atliekamų darbų kokybę

Įvertinus užsakovų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis anksčiau, t.y. (iki KVS diegimo pradžios) ir dabar (baigiant įdiegti KVS) nuomonę, apie atliekamų statybos darbų kokybę, galima daryti išvadą, kad įmonės atliekamų darbų kokybės lygis iki KVS diegimo ir baigiant diegti KVS praktiškai nepakito. Darbų kokybę užsakovų yra įvertinama daugiausia gerai ir net 63% puikiai. Tai rodo, kad prieš diegiant kokybės vadybos sistemą įmonėje jau buvo surinkta profesionali vadovybė ir nemažas skaičius kvalifikuotų statybos specialistų, kurie nuolat palaikė aukštą kokybės darbų atlikimo lygį. Galima teigti, kad kokybė buvo ir yra vienas iš tvirčiausių įmonės konkurencingumo veiksnių. Tačiau nuo 6-12% visų respondentų įmonės atliekamų darbų kokybę įvertino vidutiniškai, tai parodo faktą, kad įmonė UAB „DOVIRMA“ turi nuolat inspektuoti atliekamų darbų kokybę ir sumažinti neatitiktis standartams iki minimumo.

5.

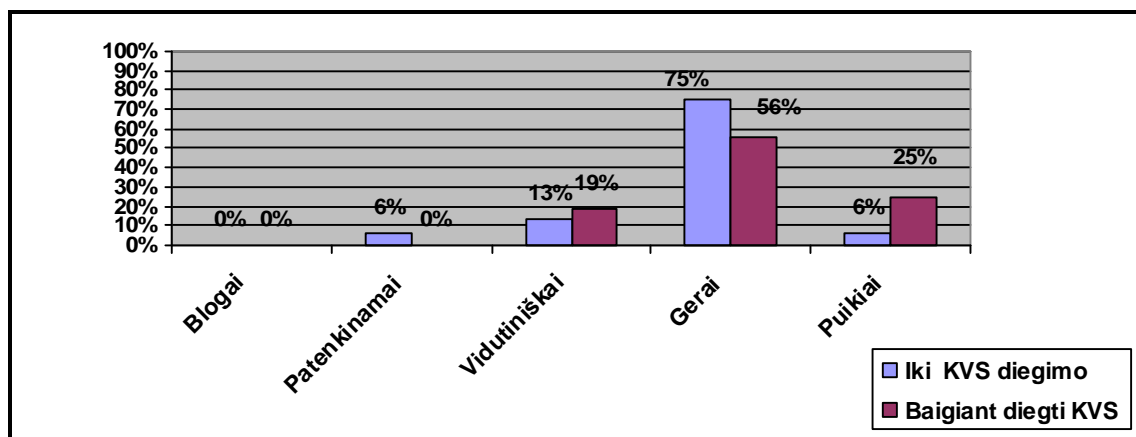


8 pav. Respondentų pasiskirstymas (%) pagal įmonės techninio pajėgumo vertinimą.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, kaip respondentai vertina įmonės techninį pajėgumą iki KVS ir jau baigiant diegti KVS pagal ISO 9001 standartą, galima teigti, kad kokybės užtikrinimo sertifikavimas, išskėlė žymiai aukštesnius reikalavimus ne vien tik įmonės vidaus veikloje, tačiau išaugo ir užsakovų reikalavimai bei lūkesčiai, vertinant įmonės techninį pajėgumą. Respondentų pasitenkinimas įmonės

techniniu pajėgumu po KVS diegimo, vertinamas „pakankamai“ nukrito net 12%, įvertinimas „nepakankamai“ pakilo daugiau negu 10%. Tai yra akivaizdus įrodymas, kad klientai, rinkdamiesi rangovą, įdiegusį KVS pagal ISO 9001 standartą, padidina savo reikalavimus įmonei visais aspektais. Žmonės yra įsitikinę, kad įdiegus KVS įmonė greitai pradeda uždirbti daug pelno, leidžiančio įsigyti naujausios technikos, atspindinčios kokybės buvimą visuose įmonės sektoriuose, tačiau tam tikra specifinė technika, kurios reikia tik kai kuriems, retai atliekamiems darbams, yra nepaprastai brangi. Jos neperka net vienos didžiausių statybinių kompanijų. Žymiai paprasčiau ir ekonomiškiau pastarąją techniką yra nuomotis, nes jų įsigijimas neatsiperka per ilgą laiką. Pagal atliktus mokslininkų tyrimus, įdiegus KVS pagal ISO 9000 serijos standartus, gamybos apimtį galima padidinti netgi iki 40%. Tačiau KVS sertifikavimas pagal ISO 9001 negarantuoja, kad įmonės veikla iškart taps itin efektyvi ir pelninga, leidžianti įsigyti daug modernios technikos, leidžiančios darbus atlikti greičiau ir efektyviau.

6.

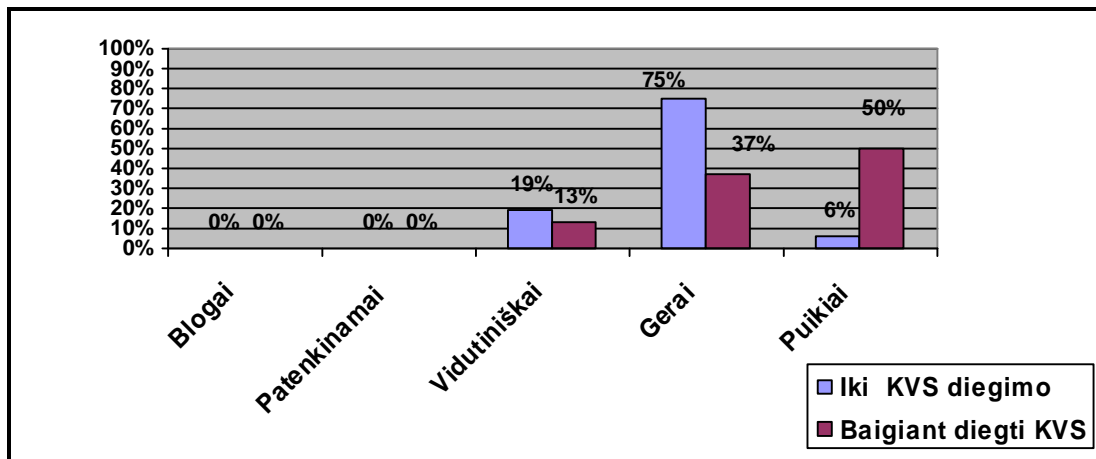


9 pav. Respondentų pasiskirstymas (%) pagal įmonės darbuotojų kvalifikuotumo vertinimą

Įvertinus užsakovų nuomones apie įmonės darbuotojų kvalifikuotumą, galima pastebėti tokį faktą, kad net 75% respondentų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis iki KVS diegimo, darbuotojų kvalifikuotumą įvertino „gerai“. Tai reiškia, kad pastarieji respondentai atliekamų darbų kokybe buvo patenkinti ir įmonėje jau dirbo nemaža dalis kvalifikuotų statybos darbininkų. Tačiau tik mažas procentas respondentų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis iki KVS diegimo, darbuotojų kvalifikuotumą buvo įvertinę „puikiai“.

Pastebimas nemažas vertinimų skirtumas, lyginant užsakovų, kurie naudojami įmonės paslaugomis, baigiant diegti ISO 9001 standartą, įmonės darbuotojų kvalifikuotumo įvertinimą „puikiai“, pakilusį net 19%. Tai įrodo, kad KVS diegimas sugriežtino, priimamų į darbą kvalifikuotų statybos darbininkų atranką ir tai pagerino, atliekamų statybos darbų kokybę iki neprikaištingo lygio.

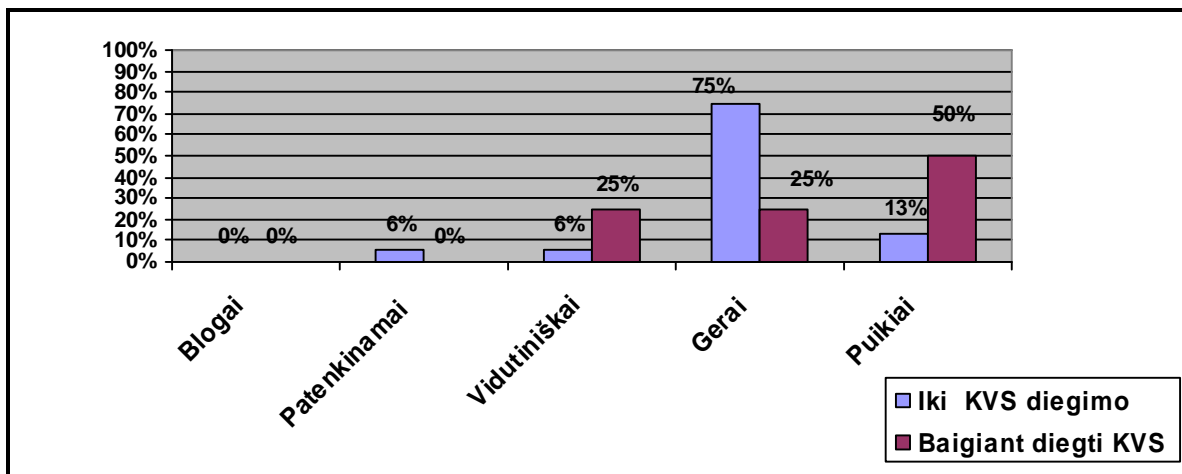
7.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas (%) pagal įmonės projektuotojų kompetencijos vertinimą

Analizuojant tyrimo duomenis pagal įmonės projektuotojų kompetencijos vertinimą ir lyginant respondentų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis iki KVS diegimo ir respondentų užsakinėjusių įmonės paslaugas jau baigiant įdiegti KVS atsakymus, matomas akivaizdus skirtumas pagal respondentų vertinimą „gerai“ ir „puikiai“. Iki KVS diegimo net 75% užsakovų projektuotojų kompetenciją įvertino „gerai“, tačiau baigiant įdiegti KVS net pusė (50%) užsakovų projektuotojų kompetenciją įvertino „puikiai“. ISO 9001 standarte, reikalaujama, kad tam tikri darbai būtų atliekami, tik atestuotų specialistų - KVS pašalina neatitiktis personalo atrankos srityje.

8.

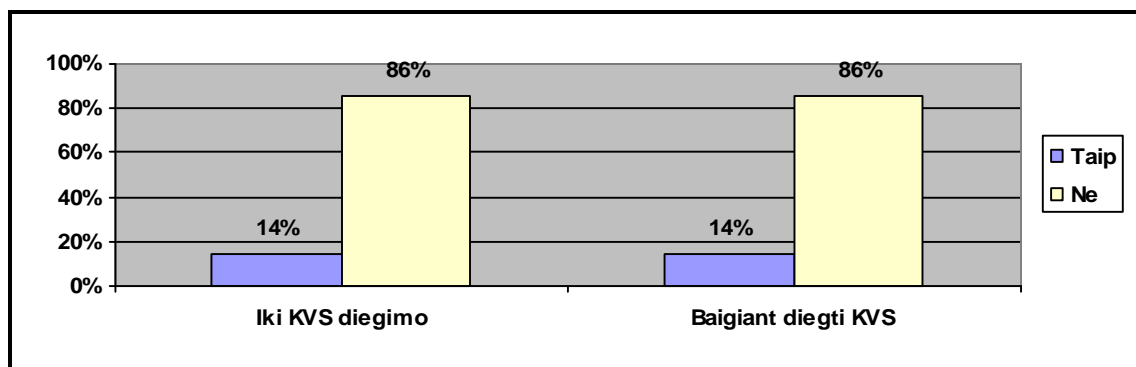


11 pav. Respondentų pasiskirstymas (%) pagal statinio projekto pakeitimų lankstumą, operatyvumą

Šio tyrimo duomenys atspindi panašiai susiformavusią užsakovų nuomonę, lyginant su respondentų pasiskirstymu pagal įmonės projektuotojų kompetencijos vertinimą. Net 75% užsakovų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis iki KVS diegimo statinio projekto pakeitimų lankstumą, operatyvumą įvertino „gerai“, tačiau tik 13% užsakovų projektų pakeitimo lankstumą, operatyvumą įvertino „puikiai“. Projektų pakeitimų lankstumas, operatyvumas žymiai pagerėjo, pradėjus diegti KVS

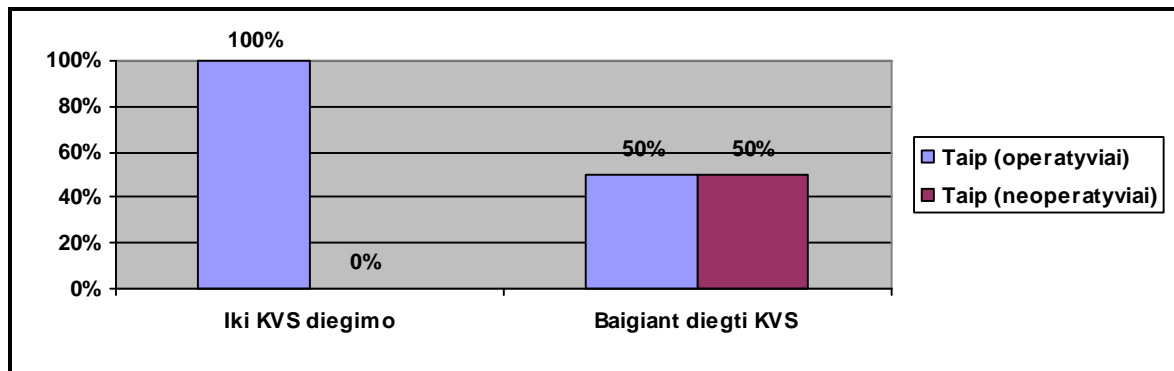
pagal ISO 9001. Net 50% užsakovų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis, baigiant diegti KVS, projektų atlikimo kokybę įvertino „puikiai“. Tai įrodo KVS diegimo įtaką darbų atlikimo kokybei.

9.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas (%) pagal garantinio statybos objekto eksploataavimo laikotarpio pasinaudojimą

9.a)

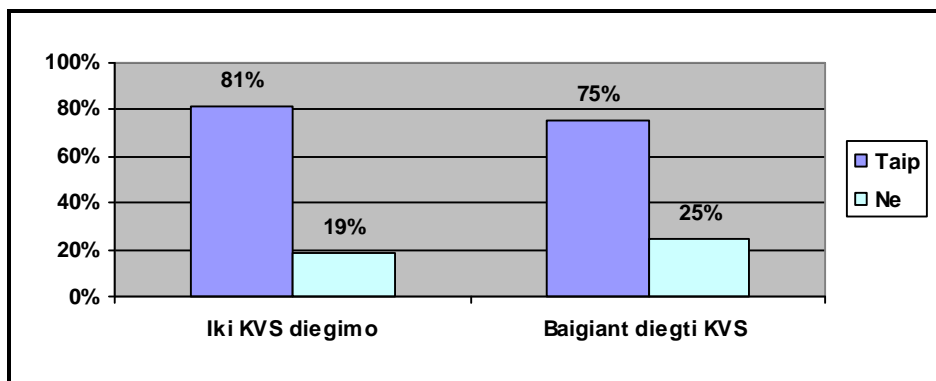


13 pav. Respondentų pasiskirstymas (%) pagal garantinio statinio eksploataavimo laikotarpio pasinaudojimą

Įvertinus užsakovų pasiskirstymą pagal garantinio statinio eksploataavimo laikotarpio pasinaudojimą, galima teigti, kad įmonės atliekamų darbų kokybė iki KVS diegimo ir baigiant įdiegti KVS buvo ir išliko aukšta, tai rodo vienodas respondentų, nepasinaudojusių garantinio statybos objekto eksploataavimo laikotarpiu, procentas.

Faktą, kad defektų pašalinimas iki KVS diegimo buvo 100% operatyvus, o baigiant įdiegti KVS, defektų pašalinimo operatyvumas sumažėjo per pusę (iki 50%), galima paaiškinti tuo, kad įmonės darbų apimtys iki KVS diegimo buvo žymiai mažesnės. Laikui bėgant įmonė sparčiai plėtėsi, pradėjus diegti KVS pagal ISO 9001 standartą, darbų apimtys žymiai padidėjo. Padidėjus darbų apimtims bei atliekamų darbų kokybės lygiui, kvalifikuotų darbuotojų, sugebančių sparčiai ir kokybiškai įvykdyti darbus, skaičius augo žymiai lėčiau. Didesnis krūvis ir nepakankamas kvalifikuotų darbuotojų skaičius įmonei yra pagrindinė kliūtis, neleidžianti pašalinti defektus operatyviai. Tačiau, kaip rodo diagrama, nekokybiškų produktų UAB „DOVIRMA“ veikloje buvo nedaug, tai rodo 14% užsakovų, kurie pasinaudojo garantinio statinio eksploataavimo laikotarpiu.

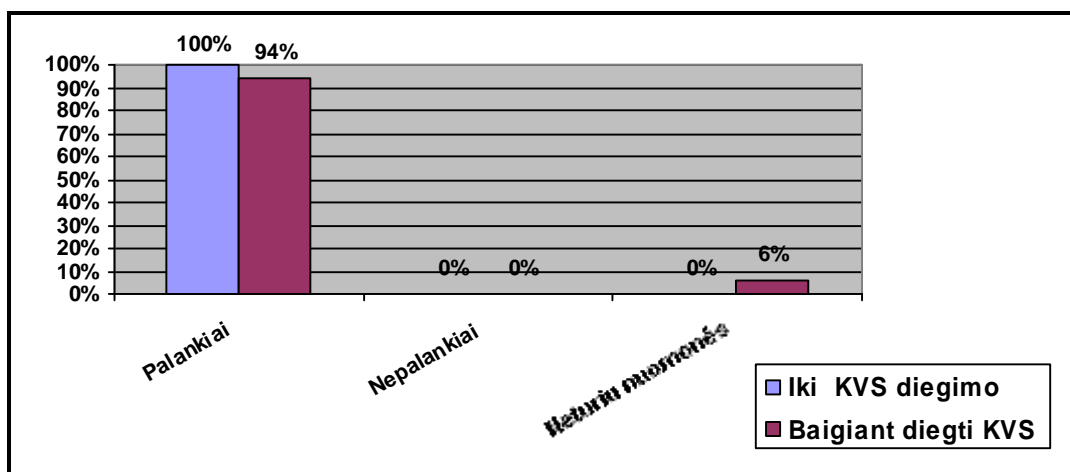
10.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas (%) pagal maksimalų lūkesčių patenkinimą

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, kaip užsakovai vertina savo lūkesčių patenkinimą, pastebimas kiek didesnis užsakovų, kurių lūkesčiai buvo patenkinti, procentas (81%), įmonei dar neįdiegus KVS, lyginant su užsakovų, kurie naudojami įmonės paslaugomis, baigiant įdiegti KVS, lūkesčių patenkinimu, kuris sumažėjo 6%. Šį faktą, galima paaiškinti tuo, kad sertifikuojant kokybės vadybos sistemą, išaugo ne vien tik įmonės atliekamų darbų apimtys, bet ir reikalaujamas aukštas, atliekamų darbų kokybės lygis. Tuo tarpu, įmonės statybos darbininkų kvalifikuotumui adekvačiai išaugti, atliekant statybos darbus itin kokybiškai, per tokį trumpą laiką nebuvo galimybių. Užsakovai, sudarydami sutartis su rangovais, sertifikuojančiais KVS pagal ISO 9001 standartą savo įmonėse, tikisi itin kokybiško darbų atlikimo. Galima daryti išvadą, kad įmonei, nuolat atliekant atliekamų darbų kokybės auditą, neatitikčių mažės ir klientų lūkesčiai bus patenkinami geriau.

11.

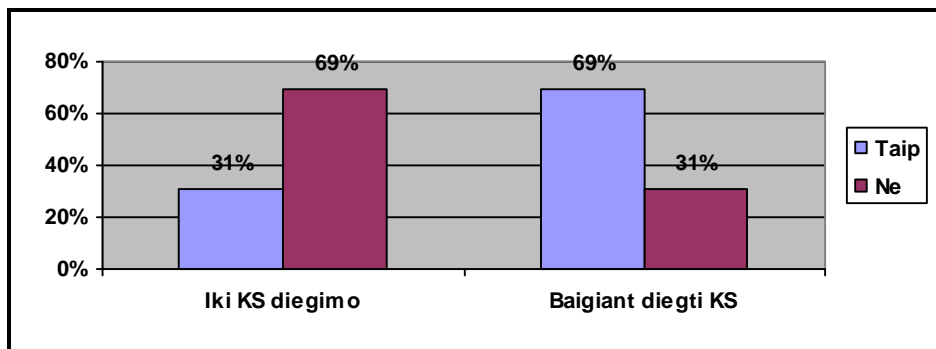


15 pav. Respondentų nuomonių dėl kokybės sistemos diegimo įmonėje vertinimo pasiskirstymas (%)

Tyrimo buvo analizuojama užsakovų nuomonė dėl KVS, atitinkančios tarptautinį ISO 9001 standartą diegimo įmonėje. Užsakovai, kurie naudojami įmonės paslaugomis iki KVS diegimo 100% pasisakė už KVS sertifikavimą ir net 94% užsakovų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis, baigiant diegti KVS, šios KVS sertifikavimą įvertino „palankiai“. 6% pastarųjų užsakovų KVS diegimą įvertino

skeptiškai, pareikšdami, kad neturi nuomonės. Šią dalį užsakovų galima priskirti kategorijai užsakovų, manančių, kad KVS sertifikavimas yra formalus dalykas, neatnešantis įmonei jokios didelės naudos. Tačiau šio tyrimo rezultatai parodo, kad užsakovams žymiai patrauklesnė ISO 9001 sertifikatą turinti įmonė.

12.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas (%) pagal įmonės pasiruošimo konkuruoti tarptautinėje rinkoje vertinimą

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus kaip užsakovai vertina įmonės pasiruošimą konkuruoti tarptautinėje rinkoje, pagal diagramą yra aiškiai matoma, kad įmonė, sertifikavusi KVS, gali konkuruoti tarptautinėje rinkoje, už tai pasisakė net 69% užsakovų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis, jau baigiant diegti KVS. Ir net 69% užsakovų, pasinaudojusių įmonės paslaugomis prieš KVS diegimą, nemanė, kad įmonė pasiruošusi konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Kuo toliau, tuo labiau yra įsitikinama, kad be sertifikatų, (pačio produkto, kokybės ar aplinkos apsaugos sistemos) įmonių tiekiami produktai/paslaugos yra sunkiai arba visai nepriimami tarptautinėje rinkoje, ypač Europos Sąjungoje. Šią išvadą galima daryti vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo vizija: tapti pagrindine organizacija, propaguojančia ir padedančia įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą Europoje. Ši vizija bus pasiekta, kai visuotinės kokybės vadyba taps Europos visuomenės integruota verte ir Europos kompanijos bus pranašesnės, lyginant jas pasauliniu mastu.

IŠVADOS

1. Įmonė pasieks aukštą veiklos kokybę tinkamai realizuodama savo galimybes. Įdiegus kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 standartą galima pagerinti įmonės KVS rezultatyvumą, artėjant prie maksimalaus klientų poreikių patenkinimo.
2. Norint išvengti skirtingų šalių nacionalinių teisinių sistemų, trukdančių laisvam prekių judėjimui Naujasis ES produkto reglamentavimo ir Atitikties įvertinimo visuotinis požiūris numato taikyti lanksčias produkto kokybės reguliavimo formas: teisės aktų derinimas apsiriboja tik esminiais produktų reikalavimais. Techninių duomenų (darniųjų standartų) taikymas išlieka savanoriškas.
Dabartinėje Lietuvoje, sukūrus nacionalinę kokybės programą, buvo numatyta ir įvykdyta daug kokybės teisinio reglamentavimo priemonių. Šalies valdžiai remiant, pradėta sparčiai plėtoti ir formuoti ES lygį atitinkanti kokybės teisinio reglamentavimo bazė.
3. Apibendrinant empirinį tyrimą, galima teigti, kad iškelta hipotezė, jog įmonėje įdiegus KVS, įmonės veiklos rodikliai pagerėja ne iš kart, nes įmonės KVS pertvarkymas pagal ISO 9001 reikalauja ne vien tik finansinių, bet ir laiko sąnaudų, pasitvirtino.
4. UAB „DOVIRMA“ pradėjus diegti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 standartą, objektų pridavimo terminų pažeidinėjimai yra sumažėję (12%), tai įrodo faktą, kad yra pagerėjęs įmonės atliekamų darbų operatyvumas. Darbų kokybės įvertinimas (rodiklis nepakitęs) rodo prevencinių veiksmų, neatitiktims išvengti būtinumą.
5. Įvertinus respondentų nuomonių pasiskirstymą pagal įmonės techninio pajėgumo (įvertinimas „nepakankamai“ pakilo daugiau negu 10%) bei maksimalaus lūkesčių patenkinimo vertinimą, galima teigti, kad, pradėjus sertifikuoti KVS išaugo ne vien tik klientų pasitikėjimas įmone, bet ir reikalavimai. Tai parodo vis dar nemažą neatitiktį, patenkinant kliento reikalavimus pagal ISO 9001 standartą, skaičių.
6. Užsakovų/klientų nuomonių dėl įmonės darbuotojų kvalifikuotumo, projektuotojų kompetencijos bei statinio projekto pakeitimų lankstumo, operatyvumo įvertinimas parodo akivaizdžią KVS diegimo naudą, pašalinant neatitiktis personalo atrankos srityje.
7. Pagal tyrimo rezultatus garantiniam statinio eksploatavimo laikotarpiui, galima teigti, kad nekokybiškų produktų įmonės veikloje buvo nedaug, tačiau įmonės operatyvumas, pašalinant defektus, sumažėjo. Tai sąlygojo kvalifikuotų darbuotojų, gebančių atlikti darbus kokybiškai ir operatyviai, trūkumas.

8. Užsakovams žymiai patrauklesnė tarptautinį ISO 9001 sertifikatą turinti įmonė, todėl žymi dauguma jų pritaria ISO 9001 standarto diegimui ir teigiamai vertina UAB „DOVIRMA“ pasiruošimą konkuruoti tarptautinėje rinkoje.
9. Įmonėje „DOVIRMA“ atliekamų darbų kokybės lygis iki KVS diegimo buvo pakankamai aukštas, tačiau vienose įmonės produkto gamybos organizavimo srityse pastebimas ženklus atliekamų procesų pagerėjimas, o kitose – nežymus pablogėjimas. Todėl galima teigti, kad baigiant įdiegti KVS pagal ISO 9001 standartą išryškėjo įmonės veiklos kokybės neatitiktųjų sritys, reikalaujančios tokių procedūrų kaip matavimas, analizė ir kontrolė valdymo gerinimo. KVS, nors ir nepriekaištingai įdiegta, nepatenkins lūkesčių, jeigu ji bus valdoma netinkamai. Vadovybei reikia laiko, siekiant pradėti efektyviai valdyti visus įmonės sektorius pagal įdiegtą KVS, atitinkančią ISO 9001.

REKOMENDACIJOS

1. Gerinti įmonės veiklos kokybę, sugriežtinant matavimo, analizės ir gerinimo kontrolę problematiškose įmonės veiklos srityse, tokiu būdu didinant KVS rezultatyvumą.
2. Integruoti visus įmonės darbuotojus į kokybės vadybos sistemos diegimą, juos tinkamai informuojant ir supažindinant su KVS, nes ne visi įmonės darbuotojai linkę prisiimti atsakomybę ir įsipareigojimus gerinti savo veiklą pagal ISO 9001 standarto reikalavimus. Tai parodo organizacinės kultūros palankumo KVS įgyvenimui trūkumą.
3. Tobulinti organizacinę kultūrą: gerinant darbo sąlygas, motyvavimo sistemą, suteikiant didesnę atsakomybę už savo veiksmus dalį. Vadovautis horizontaliąja valdymo struktūra: darbuotojai turi jaustis ne aukštesnės vadovybės valią vykdančiais pavaldiniais, o partneriais-bendradarbiais, turinčiais bendrą tikslą-efektyvinti organizacijos veiklą iš to visiems gaunant tiesioginės naudos.
4. KVS (taisyklės, darbo organizavimo tvarką, pareigų atsakomybę ir t.t.) aprašančių dokumentų kopijas patartina laikyti darbo vietose, kad darbuotojai visada be didelių pastangų galėtų pasitikslinti, savo atliekamos veiklos atitiktį ISO 9001 standartui.
5. Rekomenduojama nuolat atlikinėti inspekcinę kokybės kontrolę, vidaus auditą – tokiu būdu darbuotojai greičiau įsisavintų KVS.
6. Tikslinga būtų nuolat analizuoti klientų/užsakovų grįžtamąjį ryšį. Taip nustatant prevencinius veiksmus, mažinant neatitiktųjų skaičių. Tai padėtų įmonės vadovybei operatyviai priimti sprendimus iškilusioms problemoms spręsti.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abramavičius Š. Ar standartai gerina kokybę? Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. - Kaunas: Technologija, 2002.
2. Abramavičius Š. Organizacijos kultūra ir jos keitimas, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą // Sociologija: praeitis ir dabartis '99: mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. - Kaunas: Technologija, 1999. P. 17-21.
3. Abramavičius Š. Standartizuotų kokybės sistemų ir visuotinės kokybės vadybos integravimas organizacinės kultūros aspektu: daktaro disertacija : soc. mokslai: vadyba ir administravimas (03S), KTU. – Kaunas, 2002.
4. Adomėnas V. Kokybės planavimas ir valdymas // Ekonomika ir vadyba - 99: Aktualijos ir metodologija. - Kaunas: Technologija, 1999. P. 6-8.
5. Adomėnas V. Organizacijos procesų valdymo tobulinimas / V.Adomėnas, A.Vaišvila // Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. - Kaunas: Technologija, 2002. P. 18-30.
6. Barczyk C.C. Visuotinės kokybės vadyba. –Vilnius: Eugrimas, 1999. P. 255.
7. Bučiūnienė I., Tiknevičius P. Visuotinės kokybės vadybos įmonei teikiami privalumai // Inžinerinė ekonomika. 1997. Nr. 2 (9).
8. Council Decision (93/465/EEC) of 22 July 1993 concerning the modules for affixing and use of the CE conformity marking, which are intended to be used in the technical harmonization directives // Official Journal. L 220, 30-08-1993.P.23-39.
9. Council Resolution of 10 November 2003 on the Communication of the European Commission: Enhancing the Implementation of the New Approach Directives // Official Journal. C 282.25-11-2003. P.3-4.
10. Council Resolution on a New Approach to technical harmonization and standards // Official Journal. C 136, 04-06-1985. P. 1-9.
11. Directive 98/37EC of European Parliament and of the Council of June 1998 on the approximation of the laws of the Members States relating to machinery // Official Journal. L 2007. 23/07/1998. P. 1-46.
12. ISO/TR 10013:2001. Rekomendacijos kokybės vadybos sistemos dokumentavimui.- Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
13. Kaziliūnas A., Kokybės analizė, planavimas ir auditas. – Vilnius: Mykolo Romerio

- universitetas, 2006.
14. Kokybės vadyba - konkurencingo verslo pamatas: Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga (KTU. 2001) // Red. P.Vanagas ir kt. - Kaunas: Technologija, 2001. P. 244.
 15. Lascelles D., Peacock R. Self, Assessment for business excellence. - McGraw-hill book company, 1996.
 16. Lietuvos Respublikos atitikties įvertinimo įstatymas // Valstybės žinios. 1998. Nr. 92-2542.
 17. Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymas // Valstybės žinios. 2000. Nr. 35-972.
 18. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių gynimo pakeitimo įstatymas // Valstybės žinios. 2000. Nr. 85-2581.
 19. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1996 m. rugsėjo 12 d. nutarimas Nr. 1064 “Dėl svarbiausių Nacionalinės kokybės programos įgyvendinimo 1996 – 1998 metais priemonių“ // Valstybės žinios. 1996. Nr. 87. P. 22.
 20. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. birželio 3 d. nutarimas Nr. 555 “Dėl Kokybės tarybos nuostatų patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 1997. Nr. 50. P. 23.
 21. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 33 “Dėl Nacionalinės kokybės programos“ // Valstybės žinios. 1999. Nr. 7-153.
 22. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. spalio 8 d. nutarimas Nr. 1132 “Dėl maisto prekių įvežimo į Lietuvos Respubliką ir jų nekenksmingumo bei kokybės kontrolės tvarkos patvirtinimo“ // Valstybės žinios. 1999. Nr. 85-2542; 2001. Nr.61-2190; 2002. Nr. 69-2825.
 23. LST EN ISO 9000:2001. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. - Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001. P.81.
 24. LST EN ISO 9001:2001. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai. - Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
 25. Mikšys A., Encius R. Įmonės vadovui apie kokybės vadybą ir ISO 9000: informacinis metodinis leidinys. - Vilnius: Statybos produkcijos sertifikavimo centras, 1998. P.35.
 26. Paulauskaitė N., Vanagas P. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą.- Kaunas: Technologija, 1998.
 27. Prekeris V., Mikelaitis J. Standartizacijos pagrindai. Kokybės vadyba. Sertifikacija. 2 dalis. - Kaunas: Technologija, 2000. P.72.

28. Rothery B. Standarts and certification in Europe. - Aldershot: Gower Publishing Limited, 1996.
29. Ruževičius J., Sirvydaitė J. Kokybės vadybos sistemų diegimo motyvacija ir naudingumas // Ekonomika: Mokslo darbai. 2002. Nr. 60 (2). P.105 – 118.
30. Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B. ir kt. Pramonės įmonių vadyba.- Kaunas: Akademija, 2000. P. 494.
31. Seniūnaitė L., Pasaulio tinklo informacijos kokybė: samprata ir vertinimas. Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. - Kaunas: Technologija, 2002.
32. Slatkevičienė G., Vanagas P. Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai. - Kaunas: Technologija, 2001. P.188.
33. Statybos įmonės - UAB "DOVIRMA" ekonominės būklės tyrimo anketa 2006 m. Balandžio mėn. Statistikos departamento prie LR V, įmonių statistikos skyrius, Gedimino pr. 29, 01500, Vilnius.
34. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
35. Šileika A. Standartizuotų vadybos sistemų sertifikavimo procesas ir jo kokybės įtaka organizacijų veiksmingumui, ISBN 9955-09-088-X. Kaunas: Technologija, 2001. P.169-174.
36. Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija, 2004.
37. Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba – būtinas harmoningos integracijos į Europos Sąjungą veiksnys, Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga.- Kaunas: Technologija, 2002.
38. UAB "DOVIRMA" dokumentai.
39. Ūkio ministro 1998 m. vasario 5 d. įsakymas Nr. 52 „Nacionalinio kokybės prizo konkurso nuostatai“ // Valstybės žinios. 1998. Nr. 15-356.
40. www.delfi.lt
41. www.dovirma.lt
42. www.eoq.org/EuropeanQualityVision.html
43. www.euroverslas.lt
44. www.irs.lt
45. www.lrinka.lt
46. www.lsd.lt

SANTRAUKA

Staputytė D., Kokybės vadybos sistemos diegimas UAB „DOVIRMA“: Teisės ir Valdymo studijų baigiamasis darbas / Darbo Vadovas Prof. habil. dr., Adolfas Kaziliūnas; Strateginio valdymo ir politikos fakultetas, Mykolo Romerio Universitetas. – Vilnius, 2006.

Darbe nagrinėjama kokybės vadybos sistemos diegimo UAB „DOVIRMA“ aspektai ir klientų/užsakovų atsiliepimai, apie įmonės teikiamo produkto (statinio) kokybę.

Analitinėje metodinėje darbo dalyje yra pateikiama kokybės samprata, kokybės vadybos esmė ir principai, jų suteikiama ekonominė nauda verslininkystėje. Taip pat, apie kokybės vadybos sistemą, jos kūrimo tikslus, esmę ir svarbą. Išsamiai darbe nagrinėjami ISO 9000 serijos kokybės standartai, jų privalumai ir trūkumai, diegimo bei sertifikavimo etapai.

Tiriamojame darbo dalyje pateikiama UAB „DOVIRMA“ analizė. Aprašomas kokybės vadybos sistemos diegimas įmonėje pagal tarptautinį ISO 9001:2000 standartą. Tarptautinio standarto reikalavimai, sudarant kokybės vadybos sistemos dokumentaciją, valdant statybinės įmonės produkto gamybos procesus, vykdant kokybės kontrolę ir vidaus auditą. Darbe analizuojami įmonės klientų/užsakovų apklausos rezultatai.

Darbo metu buvo naudojami šie metodai: mokslinės literatūros ir dokumentų studijos, įmonės dokumentacijos analizė, statistinė ir lyginamoji analizė. Taip pat, buvo vykdoma uždaro tipo anketinė įmonės klientų apklausa, kuri buvo išsiųsta 40 įmonės užsakovų /respondentų.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kuri sąlyginai patvirtina darbo pradžioje iškeltą hipotezę, jog įdiegus kokybės vadybos sistemą ne visi įmonės veiklos rodikliai pagerėja iš kart. Įmonės kokybės vadybos sistemos pertvarkymas pagal ISO 9001 reikalauja ne vien tik finansinių, bet ir laiko sąnaudų.

SUMMARY

Staputytė D., Quality management system instillation in JSC “DOVIRMA”: Law and Government studies work in Government Theory Department / supervisor Prof. Doct. A. Kaziliūnas; faculty of Strategic(al) government and Policy, Mykolas Romeris University. – Vilnius, 2006.

Relevance and novelty of research. After re-establishing independence, business became the strongest fact expanding the economy of Lithuania into the global market. The development of quality in each company is the most important for their owners, because quality management system guarantee better product and service, gives more satisfaction for the clients and let's the company to compete with the other companies. ISO 9001 standard also gives a change for the company to participate in international competition.

Object of research – Quality system instillation in JSC “DOVIRMA” production branch.

Subject of research - The aspects of JSC „DOVRMA“ producible product quality.

Goal of research – to research and to analyze the aspects of quality system instillation in JSC „DOVIRMA“.

Objectives of research:

ū to represent ISO 9001 instillation importance and positive factors in theoretical studies.

ū to represent ISO 9001 instillation in JSC „DOVIRMA“ production branch.

ū to design research questionnaire.

ū to make a research the benefit of quality system instillation in JSC „DOVIRMA“ asking by clients of this company.

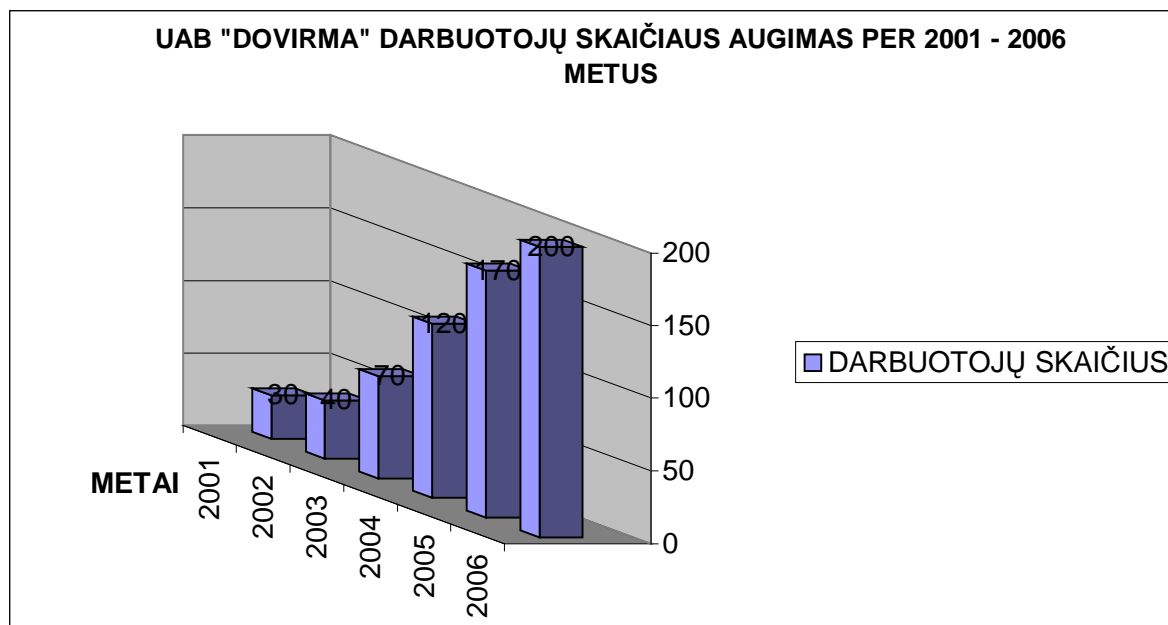
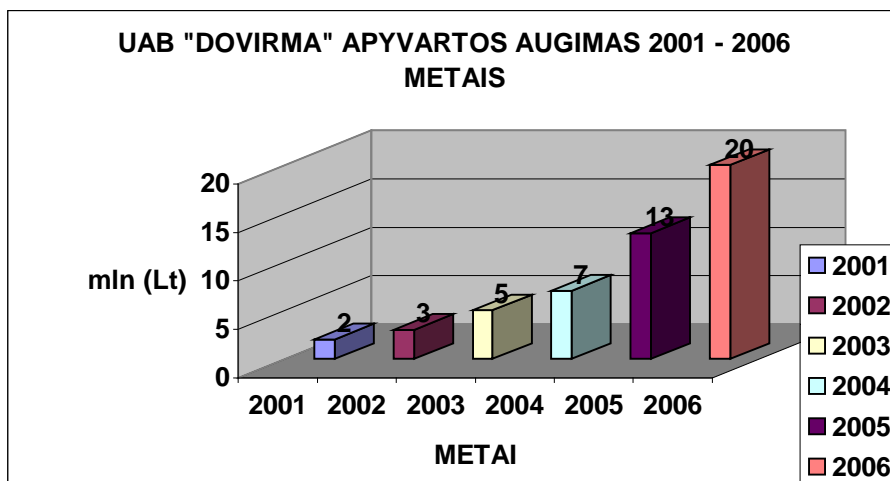
ū to make the conclusions and recommendations in the field of research.

In the course of the work the following **methods** were applied: studies of scientific sources and documents, analysis of company legal documentation, statistical analysis and comparative analysis. 32 company's clients questioned according to the questionnaire made up for this purpose.

The main conclusion is – to get the best results in all company branches of quality management system instillation needs expenditures of money and time.

PRIEDAI

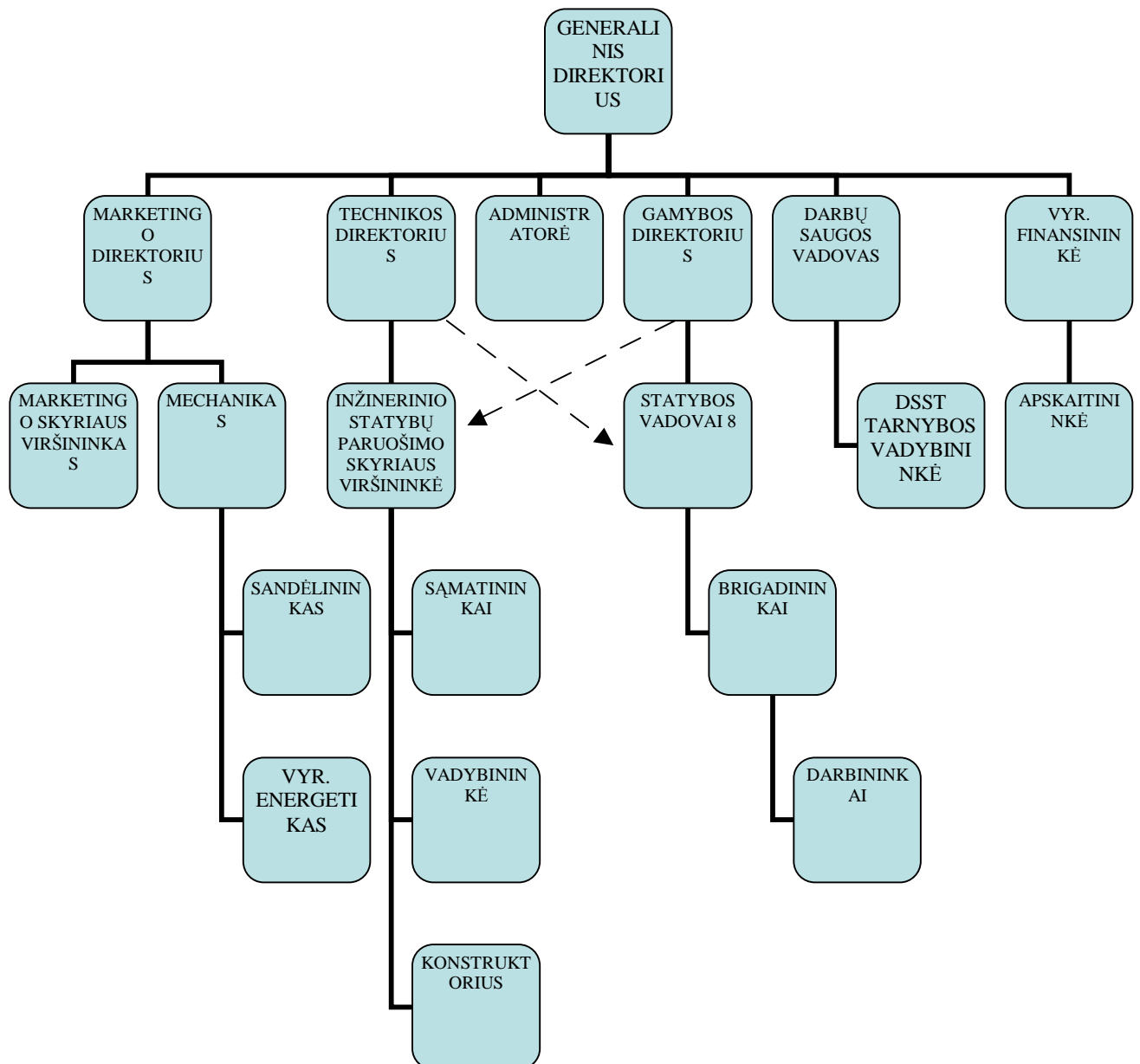
A PRIEDAS



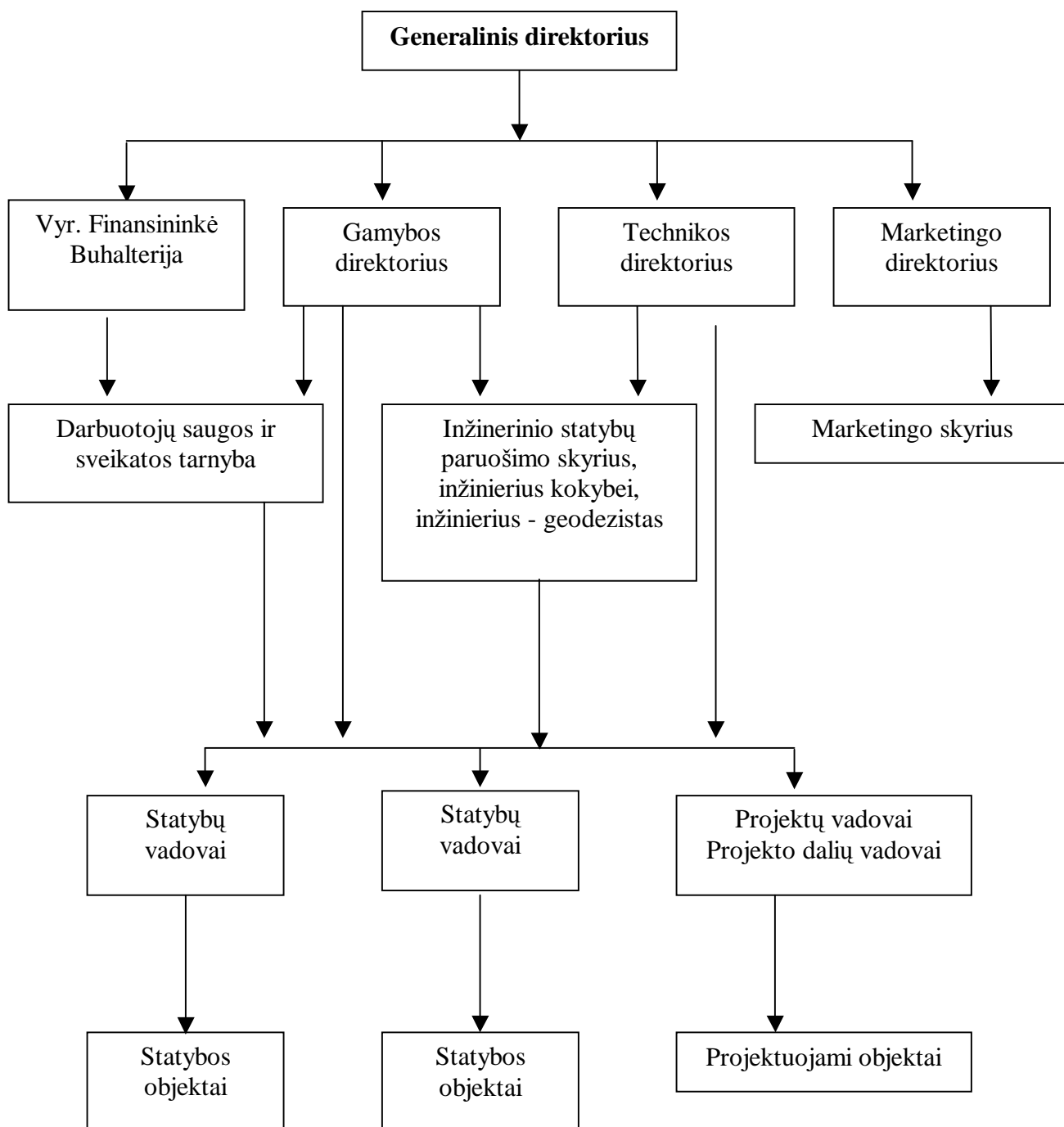
UAB „DOVIRMA“ organizacinė struktūra

—— Tiesioginis pavaldumas

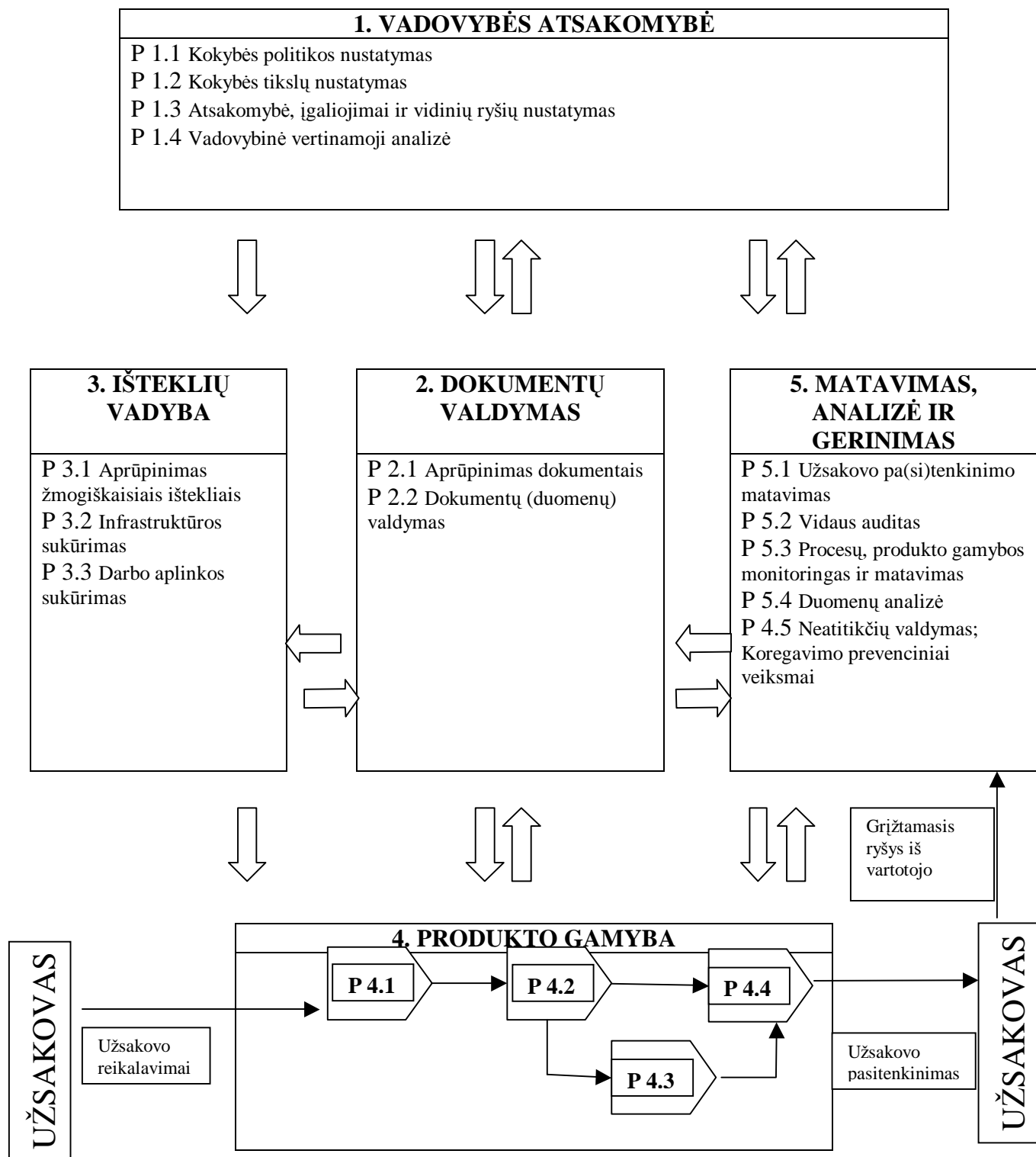
----- Įtakojimas



ĮMONĖS VALDYMO STRUKTŪRINĖ SCHEMA



UAB „DOVIRMA“ VEIKLOS PROCESŲ SEKOS IR SĄVEIKOS SCHEMA



1. Lentelė. **ATSAKOMYBĖS IR ĮGALIOJIMŲ PASKIRSTYMAS UAB „DOVIRMA“ GAMYBOS PROCESSE**

Atsakingi asmenys Veiksmai	GD	GAD	TED	ISPV	MV	V	SV	SA	SA	ME	S	BR	TE P	B	A D
<i>Klientų poreikio analizė ir valdymas</i>	K,T		A	A		D	D		A						D
<i>Statybos darbų organizavimas:</i>															
Veiksmai po sutarties su klientu / užsakovu pasirašymo.	T		A			I									
Statybų vadovų paskyrimas	D,T	A	D												
Statybos darbų technologinio projekto ruošimas	I	T	A,T	A	D	D	A		A	D					
Statybų darbų pradžia	I	D,I			A		A								
Darbų vykdymo eiga	I	A			A		A					A			
Medžiagų, mechanizmų ir darbo	I,T	A			A		A								
Bendravimas su subrangovais	I,T		K				A,K	A							
Gamybinių pasitarimų objekte	I,T	A	A				A	D							
Darbų atlikimo kokybės kontrolė	I,K	D	A,K	A,K			A	D				A	A		
Atliktų darbų aktavimas ir	I,K	A	A	D			A	A	A						
Objekto pridavimas	I	D	D				A								
Garantinis aptarnavimas	I,K	A					A								
<i>Pirkimų valdymas</i>	K,T	K			A,K	D	A		A		D,K			A	

Santraukos ir paaiškinimai:

GD – generalinis direktorius,

GAD – gamybos direktorius,

TED – technikos direktorius,

ISPV – inžinerinio statybų paruošimo skyriaus viršininkė,

MV- marketingo skyriaus viršininkas,

V – inžinerinio statybos paruošimo skyriaus vadybininkė,

SV- statybų vadovas,

SA – subrangovų atstovai,

SA – sąmatininkas,

ME –mechanikas,

S – sandėlininkas,

BR – brigadininkas,

TEP – techninis prižiūrėtojas,

B – buhalterė;

AD – administratorė,

T – tvirtina,

A – atsako ir atlieka,

D – dalyvauja,

I – gauna informaciją,

K – kontroliuoja.

KOREGAVIMO IR PREVENCINIŲ VEIKSMŲ PLANAS
**KOREGAVIMO IR
PREVENCINIŲ VEIKSMŲ
PLANAS**

FORMA Nr. F-10-01-02

 TVIRTINU
 Gen. Direktorius
 D. Kaubrys

Data: _____

KOREGAVIMO IR PREVENCINIŲ VEIKSMŲ PLANAS

Data: _____

Eil. Nr.	Procesas, procedūra	Atsakingas vykdytojas	Koregavimo ir prevenciniai veiksniai	Terminas	Atžyma apie įvykdymą
1					
2					
3					
4					
5					
6					

KVS vadovybės atstovas: _____

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS VIDAUS AUDITO PLANAS



**KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS
VIDAUS AUDITO PLANAS**

**FORMA Nr. F-10-01-
01**

TVIRTINU

Gen. Direktorius

_____ D. Kaubrys

Data: _____

Audituojamas padalinys arba funkcija, tikrinamas reikalavimas	Atsakingas už audituojamą veiklą	Audito data	Auditorius

KVS vadovybės atstovas _____

Darbuotojai susipažinę su planu:

Eil.Nr.	Vardas Pavardė	<i>Pareigos</i>	<i>Parašas</i>

KOKYBĒS VADYBOS SISTEMOS VIDAUS AUDITO NEATITIKTIES AKTAS



**KOKYBĒS VADYBOS SISTEMOS
VIDAUS AUDITO NEATITIKTIES
AKTAS Nr. _____**

**FORMA Nr. F-10-01-
02**

Tikrinamasis padalinys: _____ Data: _____ Dokumentas, kuriuo vadovaujantis, atliekamas auditas: _____
<u>Pastaba/Neatiktis:</u> _____ _____ _____ _____

Auditorius (Vardas, Pavardė, Parašas): _____ Data: _____ Su neatiktimi ar pastaba susijęs darbuotojas:: (Vardas, Pavardė, Parašas): _____ Data: _____
<u>Neatikties priežastis(užpildo su neatiktimi susijęs darbuotojas):</u> _____ _____ _____ _____
<u>Koregavimo veiksmai (nurodyti datą iki kada bus atlikti):</u> _____ _____ _____ _____ _____

KLAUSIMYNAS, UAB „DOVIRMA“ UŽSAKOVAMS



GERBIAMI ŠIO TYRIMO DALYVIAI,

Kokybė – tai vienas iš pagrindinių būdų, kuris leidžia įmonei sėkmingai konkuruoti rinkoje. Todėl bendrovės turi nuolat tobulinti bendrovės kokybės vadybos sistemą bei rūpintis gaminamo produkto (statinio) kokybe. Siekiant užtikrinti kokybiško produkto (statinio) gamybą ir patenkinti Jūsų – užsakovų poreikius, įmonėje baigiama įdiegti kokybės vadybos sistema atitinkanti ISO 9001 : 2000 standartą.

Mykolo Romerio Universiteto, teisės ir valdymo specialybės studentė atlieka tyrimą, kuriuo siekiama išsiaiškinti Jūsų nuomonę, apie įmonės produktų (statinių) kokybę bei įmonės veiklos gerinimo ir neatitiktųjų ISO 9001 : 2000 standarto reikalavimams bei koregavimo veiksmų įgyvendinimo būtinybę.

Jūs esate vienas iš keturiasdešimties respondentų-užsakovų, dalyvaujančių šioje apklausoje.

Tai anoniminis klausimynas – jame nebus Jūsų pavardės, įstaigos, įmonės pavadinimo ar kitokios informacijos, kuri identifikuotų Jus, ar Jūsų veiklą, o gauti duomenys bus panaudojami tik moksliniam tyrimui.

Kad tyrimas būtų sėkmingas buvo sudarinėjami tik konkretūs klausimai. Labai svarbu, kad atsakymai į kiekvieną klausimą būtų kiek galima atviresni ir nuoširdesni. Klausimyne nėra nei teisingų, nei klaidingų atsakymų, pastarieji tiesiog atspindi nuomonių įvairovę.

Labai svarbu, kad anketą užpildytumėte iki galo!

Linkiu sėkmės ir iš anksto dėkoju!

Klausimyną sudarė Donata Staputytė, kilus klausimams skambinkite 861521606, arba rašykite: don.stap@gmail.com

ANKETĄ PRADĖKITE PILDYTI ČIA

Perskaitykite kiekvieną teiginį ir pažymėkite tą atsakymą, kuris labiausiai atitinka Jūsų nuomonę apie įmonės teikiamo produkto kokybę. **Tinkantį atsakymą pažymėkite taip** → ×

1. Kokiai grupei užsakovų Jūs priklausote?

Valstybinio sektoriaus užsakovas

Privataus sektoriaus užsakovas

2. Kada naudojotės įmonės paslaugomis?

Iki kokybės vadybos sistemos diegimo pagal ISO 9001:2000 standartą pradžios

Baigiant įdiegti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001:2000 standartą

3. Ar nebuvo pažeistas sutartas objekto pridavimo terminas (pabraukite)?

NE

TAIP

4. Kaip vertinate atliktų statybos darbų kokybę?

Puikiai

Gerai

Vidutiniškai

Patenkinamai

Blogai

5. Kaip Jūs vertinate įmonės techninį pajėgumą?

Didesnis negu reikia

Pakankamas

Nepakankamas

6. Kaip vertinate įmonės darbuotojų kvalifikuotumą?

Puikiai

Gerai

Vidutiniškai

Patenkinamai

Blogai

7. Kaip vertinate įmonės projektuotojų kompetenciją?

Puikiai

Gerai

Vidutiniškai

Patenkinamai

Blogai

8. Jūsų nuomonė apie statinio projekto pakeitimų lankstumą, operatyvumą?

Puikiai

Gerai

Vidutiniškai

Patenkinamai

Blogai

9. Ar teko pasinaudoti garantiniu statinio eksploataavimo laikotarpiu (pabraukite)?

NE

TAIP :

- a. išspręsta operatyviai;
- b. išspręsta neoperatyviai (teko laukti);

10. Ar Jūsų lūkesčiai buvo maksimaliai patenkinti (pabraukite)?

TAIP

NE

11. Kaip vertinate tai, kad įmonėje diegiama kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9001:2000 tarptautinį standartą?

Palankiai

Neturiu

nuomonės

Nepalankiai

12. Kaip manote, ar UAB „DOVIRMA“ yra pasiruošusi konkuruoti tarptautinėje rinkoje (pabraukite)?

TAIP

NE

AR VISKĄ UŽPILDĖTE? PASITIKRINKITE! JEI TAIP – AČIŪ!

SĖKMĖS!