

**MYKOLO RIOMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Simona SAKALAITĖ**

**KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMO  
PROCESAS UAB „REMPIJUS“  
Magistro baigiamasis darbas**

Vadovė  
doc. dr. R. Vilké

Vilnius, 2012

**MYKOLO RIOMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMO  
PROCESAS „X“ ORGANIZACIJOJE**  
Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa - 621N24001

**Vadovė**  
doc. dr. R. Vilké  
2012 11 26

**Recenzentas**

**Atliko**  
VSPmns1-01 gr. stud.,  
Simona Sakalaitė  
2012 11 26

Vilnius, 2012

**MYKOLO RIOMERIO UNIVERSITY  
FACULTY OF POLICY AND MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

**Simona SAKALAITĖ**

**QUALITY MANAGEMENT SYSTEM  
IMPLEMENTATION PROCESS IN JSC “REMPIJUS”  
Master’s Work**

Supervisor assoc  
doc. dr. R. Vilké

Vilnius, 2012

## TURINYS

ĮVADAS .....	8
1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS: TEORINIS ASPEKTAS .....	10
1.1. Kokybės vadybos raida .....	10
1.2. Kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai .....	11
1.3. Standartizacijos tikslai ir principai .....	16
1.4. Kokybės vadybos standartų šeima .....	19
1.5. Kokybės vadybos sistemos diegimas ir galimos kliūtys .....	23
1.6. Kokybės vadybos sistemos įforminimas dokumentais .....	31
1.7. Kokybės vadybos sistemos veikimas .....	33
2. UAB „REMPIJUS“ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMO ANALIZĖ .....	37
2.1. Tyrimo metodika .....	37
2.2. Įmonės charakteristika .....	38
2.3. UAB „Rempijus“ kokybės vadybos sistemos diegimo proceso analizė .....	40
2.3.1. UAB „Rempijus“ procesų identifikavimas .....	40
2.3.2. UAB „Rempijus“ KVS dokumentų analizė .....	43
2.3.3. UAB „Rempijus“ darbuotojų mokymai .....	46
2.3.4. Vidaus ir išorės audito analizė .....	47
2.3.5. Vadovybinė vertinamoji analizė .....	50
2.3.6. UAB „Rempijus“ klientų apklausos anketų analizė .....	53
2.4. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas .....	55
2.4.1. Demografinė charakteristika .....	55
2.4.2. Darbuotojų dalyvavimo KVS diegime lygis .....	56
2.4.3. Darbuotojų požiūris į pagrindinius jų darbo procesą aprašančius KVS dokumentus .....	59
2.4.4. Įmonės veiklos pokyčiai įdiegus KVS .....	62
2.4.5. Darbuotojų dalyvavimas KVS priežiūroje ir tobulinime .....	64
2.4.6. Įmonės gauta nauda įdiegus KVS .....	71
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI .....	75
LITERATŪRA .....	78
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS .....	84
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA .....	85
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....	86
PRIEDAI .....	87

## LENTELĖS

1.1 lentelė. Žymiausi kokybės teoretikai ir jų pasiekimai .....	11
1.2 lentelė. Kokybės vadybos principai .....	12
1.3 lentelė. Svarbiausi ISO 9000 serijos standartai .....	20
1.4 lentelė. Pagrindiniai kokybės sistemos diegimo etapai .....	24
2.1 lentelė. UAB „Rempijus“ KADVS procesų matavimas .....	42
2.2 lentelė. UAB „Rempijus“ KADV sistemos procedūros .....	43
2.3 lentelė. KADVS dokumentų sąsajos su procesais .....	46
2.4 lentelė. UAB „Rempijus“ 2009 – 2011 m. vadovybinės vertinamosios analizės .....	50
2.5 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie dalyvavimą KVS kūrime .....	56
2.6 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie KVS egzistavimą įmonėje .....	57
2.7 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie dalyvavimą KVS kūrime .....	58
2.8 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie darbą reglamentuojančius KVS dokumentus..	59
2.9 lentelė. Apibendrintas darbuotojų požiūris į KVS dokumentus.....	61
2.10 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie jų sąsają su KVS.....	62
2.11 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie pasikeitimus įmonėje diegus KVS .....	63
2.12 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie KVS priežiūrą.....	65
2.13 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie vidaus auditą .....	65
2.14 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie kontaktą su išorės auditoriais .....	66
2.15 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie bendravimą su išorės auditoriais.....	67
2.16 lentelė. Apibendrintas darbuotojų požiūris į išorės audito naudą.....	68
2.17 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie jų įtraukimą į įmonės veiklą .....	69
2.18 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie dalyvavimą KVS tobulinime.....	70
2.19 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie KVS reikalingumą.....	71
2.20 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie KVS naudą įmonei .....	72
2.21 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie KVS naudą paties darbuotojams.....	73

## PAVEIKLSAI

1.1 pav. Kokybės vadybos sistemos būtinybė ir nauda .....	15
1.2 pav. Standartizacijos lygmenys .....	17
1.3 pav. Kokybės diegimo schema .....	26
1.4 pav. KVS įgyvendinimo modelis.....	27
1.5 pav. KVS diegimo planas.....	28
1.6 pav. Kokybės vadybos sistemos dokumentacijos struktūra .....	32
2.1 pav. Procesų sąveikos schema.....	40
2.2 pav. UAB „Rempijus“ procesų žemėlapis .....	41
2.3. pav. Rekomendacijos kitiems užsakovams .....	55

## **PRIEDAI**

1 priedas. Organizacinė valdymo schema.....	88
2 priedas. UAB „Rempijus“ klientų apklausos anketos pavyzdys.....	89
3 priedas. Interviu stenogramos pavyzdys.....	90

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Kiekvienos organizacijos tikslas – konkurencingumas, kurio siekiama užtikrinti kokybišką produktą ar paslaugą vartotojui, įgyvendinant įvairius kokybės vadybos modelius, metodus ir priemones. Jos yra nevaržomos pasirinkti, kaip siekti kokybės – diegti ISO 9000 serijos standartus, taikyti Bendrąjį vertinimo modelį ar Šešių sigmų metodą.

LST Sert ekspertė rinkodarai A. Ramanauskienė teigia, kad „Lietuvos įmonės, užmezgdamos ryšius su partneriais Lietuvoje, Europos Sąjungos ir kitose šalyse, susiduria su reikalavimu turėti įdiegtas ir sertifikuotas kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemas“ (LST Sert...,2010). Žinomų ir tarptautiniu mastu pripažįstamų metodų taikymas įvairiose verslo srityse – viena iš pagrindinių prielaidų, didinančių tarpusavio pasitikėjimą verslo santykiuose. Taikant plačiai pripažintą standartą lengviau įveikti atsiradusias kliūtis. Pavyzdžiui, AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialas „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ 2010 m. paskelbė konkursą Radviliškio geležinkelio stoties geriamo vandentiekio linijos po geležinkelio keliais ties lokomotyvų depu projektavimo ir remonto darbams atlikti. Konkurso sąlygose buvo nurodyta, kad pasiūlymuose turi būti pridėta ir įmonės ISO 9001 standarto kopija. Tik turėdama sertifikuotą kokybės vadybos sistemą UAB „Rempijus“ laimėjo šį konkursą.

**Temos naujumas.** Viena iš pagrindinių priežasčių, kuri lemia organizacijos pasirinkimą įgyvendinti kokybės vadybos sistemą, yra vartotojas. Kliento poreikiams patenkinti ir juos viršyti yra skiriamas didelis dėmesys – tam diegiamos technologinės naujovės bei kokybės vadybos sistemos. Tačiau retai domimasi kaip vyksta pats KVS diegimo procesas įmonėje. Juk kokybės vadybos sistema kiekvienai organizacijai yra unikali ir sistemos įdiegimo trukmė skiriasi priklausomai nuo to, kokia vadovų vizija, koks darbuotojų brandumas ir esamos kokybės sistemos pažangumas. Ir mokslo darbuose, reikia pažymėti, dažniausiai analizuojamas visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas taikant ISO 9000 serijos standartus bei sisteminis ir procesinis požiūris, naudojamas ISO 9000 serijos standartuose, tačiau retai aptariamas KVS diegimas įmonės lygmenyje. UAB „Rempijus“ jau buvo atlikta ne viena klientų apklausa, susijusi su teikiamų paslaugų kokybe, o KVS diegimo procesas neanalizuotas, todėl pasirinkta baigiamojo magistro darbo tema yra pakankamai nauja ir aktuali.

**Problema.** Lietuvos ir kitų pasaulio valstybių įmonės yra suinteresuotos įdiegti kokybės standartizavimo sistemas, nes jos teikia tiesioginės naudos bei padeda valdyti sąnaudas ir riziką. Tačiau jų diegimas įmonėms gali tapti tikru iššūkiu. MVĮ įgyvendindamos kokybės vadybos sistemą, vis dar susiduria su didelėmis problemomis, būtent: kompetencijos trūkumu; su įgyvendinimu susijusiomis išlaidomis; nepakankamu standartizavimo ir sertifikavimo įtakos įvertinimu. Visa tai trukdo įmonėms kelti produktų ar paslaugų kokybę ir siekti konkurencingumo bei darbo produktyvumo.



Šio **darbo objektu** pasirinktas UAB „Rempijus“ kokybės vadybos sistemos diegimo procesas.

**Darbo tikslas** - remiantis teorinėmis žiniomis apie kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą organizacijoje ir jos naudą, išanalizuoti kokybės vadybos sistemos diegimą įmonėje UAB „Rempijus“.

Iškeltam tikslui pasiekti buvo suformuoti tokie **darbo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti teorinius kokybės vadybos sistemos kūrimo tikslus.
2. Atskleisti kokybės vadybos sistemos diegimo etapus.
3. Nustatyti, kokią naudą ir kokius sunkumus patiria įmonės, įdiegusios kokybės vadybos sistemą.
4. Nustatyti kaip buvo vykdomas kokybės vadybos sistemos diegimas UAB „Rempijus“.

**Tyrimo metodai.** Siekiant kuo detaliau įsigilinti į tiriamo darbo problemą, teorinėje dalyje taikyti metodai: Lietuvos bei užsienio šalių autorių *mokslinės literatūros analizė*, taip pat straipsnių analizė kokybės vadybos sistemos tematika. Empiriniams duomenims rinkti taikytas kokybinis duomenų rinkimo metodas, kuomet duomenys renkami pasitelkiant oficialius įmonės dokumentus bei klausinėjant, t. y. interviu. Interviu duomenims apdoroti buvo atlikta gautų duomenų medžiagos turinio (*content*) analizė.

# 1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS: TEORINIS ASPEKTAS

## 1.1. Kokybės vadybos raida

Kokybės vadyba yra viena iš svarbiausių XX amžiuje išplėtotų idėjų ir veiksmingas organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas. Apžvelgus kokybės vadybos literatūrą, kurioje analizuojama kokybės prigimtis ir esminiai elementai, galima teigti, kad kokybė - tai ne tik nepaprastai plati, bet ir įvairiapusė, kompleksinė bei dinamiška sąvoka, tiesiogiai priklausoma nuo konteksto, kuriame ji vartojama.

J. Ruževičius (2005) kokybės vadybos raidą galima suskirstyti į šiuos etapus:

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

Vystantis civilizacijoms, vystėsi ir kokybės suvokimas, pereinant nuo nesąmoningo vertinimo ir susijusių reakcijų, prie kryptingo veikimo, siekiant tam tikros gyvenimo kokybės. Kokybės patyrimas buvo perduodamas iš kartos į kartą, o atsiradus raštui, įtvirtinama ilgesniems laikams. Kokybės vadyba, kaip savarankiška mokslo šaka įvardinta dvidešimtojo amžiaus viduryje, tačiau jos atsiradimo prielaidas, anot D. Serafino (2009), galima nagrinėti kartu su vadybos mokyklos istorija.

Žymiausiems kokybės teoretikams priklauso amerikiečių ir japonų mokslininkai: E. Demingas, J. Juranas, A. Feigenbaumas, F. Crosby, K. Ishikawa, S. Shingo, G. Taguchi ir kiti. Šių mokslininkų pasiekimai kokybės vadybos mokslui pateikiami 1.1. lentelėje.

### 1.1 lentelė. Žymiausi kokybės teoretikai ir jų pasiekimai

Mokslininkas	Data	Pasiekimai
Edvardas Demingas	1900 - 1993	Planuok – Daryk – Tikrink – Koreguok ciklas. Sukūrė savitą kokybės vadybos sistemą, kurios elementai 14 kokybės vadybos principų.
Josephas Juranas	1904 - 2008	Paskelbė 10 kokybės gerinimo žingsnių.
Armandas Feigenbaumas	g. 1922	Pasiūlė apskaičiuoti kokybės išlaidas. Išskyrė 3 kokybės užtikrinimo metodų grupes: naujų produktų kontrolę, naudojamų medžiagų kontrolę ir gamybos kontrolę.
Philipas Crosby	1926 - 2001	Paskelbė kokybės gerinimo metodiką – 14 žingsnių kokybei gerinti.
Kaoru Ishikawa	1915 - 1986	Kokybės būrelių idėjos išplėtojimas. Suformavo teiginius apie kokybės vadybos įtaką veiklos rezultatams. Sukūrė ganėtinai paprastą ir vaizdų metodą, skirtą priežasčių ir pasekmių ryšiams nustatyti.
Shigeo Shingo	1909 - 1990	Iškėlė procesų pertvarkymo idėją ir ją teoriškai pagrindė, taip pat suformulavo gamybos organizavimo metodą „just-in-time“.
Genichi Taguchi	g.1924	Pasiūlė ir teoriškai pagrindė dvi labai svarbias kiekybiniam kintamumo įvertinimui sąvokas.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal V. Adomėną 2011, p. 11-13, A. Kaziliūną 2007, p. 23-32, S. Serafiną 2009, p.10-11

Anot V. Adomėno (2011), minėtų mokslininkų darbai labai aiškiai parodo, kad organizacijos, norėdamos išlikti ir klestėti, turi pasitelkti naujas visuomenės plėtros koncepcijas ir pažangiausia pasaulinę organizacijų valdymo patirtį taip pat padėjo tvirtus pamatus šiuolaikinei kokybės vadybai.

*Taigi apibendrinant galima teigti, kad nė viena teorija ir nė viena sistema neatsiranda iš niekur, juo labiau vadybos. Taip pat nė viena vadybos sistema nėra „nuleista iš viršaus“ vyriausybės ar mokslininkų. Kaupiami geriausios vadybos praktikos pavyzdžiai įvairiose srityse ilgainiui apibendrinami, susisteminti ir tik bendradarbiaujant verslininkams, valdžios atstovams ir mokslininkams, ir tik po diskusijų suformuojami kaip atitinkamos srities standartizuotos vadybos ar kitos sistemos. Tad 1.2 poskyryje bus kalbama apie kokybės vadybos sistemos diegimo motyvus.*

### 1.2. Kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai

Šiuolaikinės rinkos sąlygomis konkurencines pozicijas išlaikys tas ekonominis vienetas, kuris ieškos ir pateiks savo pranašumus prieš konkurentus mažindamas kaštus, atspėdamas pirkėjų norus ir jiems įtikdamas, kurdamas ir įsisavindamas naujas technologijas, produktus ar paslaugas (Bartkus, Kriaučiūnaitė, 2007). Organizacijos gebėjimas užsiimti sėkminga veikla ir efektingiau konkuruoti rinkoje priklauso nuo tam tikrų faktorių, bet vienas svarbiausių iš jų yra produkcijos ir paslaugų kokybė, tenkinanti nustatytus vartotojų poreikius ir lūkesčius. Šiam tikslui pasiekti organizacija stengiasi valdyti kokybę ir sukurti kokybės valdymo sistemą, kuri integruojama į bendrą organizacijos valdymo sistemą.

Tarptautiniai standartai kokybės vadybą apibrėžia kaip koordinuotus veiksmus, kreipiančius ir valdančius organizacijos veiklą, susijusią su kokybe, kuri dažniausiai susideda iš kokybės politikos ir kokybės tikslų nustatymo, kokybės planavimo, kokybės valdymo, kokybės užtikrinimo ir kokybės gerinimo.

Orientuojantis organizacijai į kokybės vadybą, kokybės apibrėžimas tampa ypač aktualus, nes nuo jo priklauso, kaip kokybės vadyba bus diegiama organizacijose, kokia bus kuriama organizacijos kultūra, kaip tai įtakos darbuotojus (Jurkauskas, 2001). Kad būtų lengviau siekti užsibrėžtų kokybės tikslų, taikomi aštuoni kokybės vadybos principai (žr. 1.2. lent.).

**1.2 lentelė. Kokybės vadybos principai**

Nr.	Kokybės vadybos principai	Paaškinimas
1.	Orientavimas į klientą	Orientavimas į klientą reiškia, kad organizacija priklauso nuo savo vartotojų, todėl jos turi suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis viršyti jų lūkesčius.
2.	Lyderystė	Lyderiai iškelia bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų įtraukti į organizacijos tikslų sistemą.
3.	Darbuotojų įtraukimas	Visų lygmenų darbuotojai yra organizacijos pagrindas. Aktyvus jų įtraukimas į organizacijos veiklą leidžia veiksmingai panaudoti jų gebėjimus organizacijos labui.
4.	Procesinis požiūris	Laukiamas rezultatas veiksmingiau pasiekiamas tada, kai veikla ir su ja susiję išteklių valdomi kaip procesas. Beveik visų produktų arba paslaugų gamyba ir veikla yra procesas.
5.	Sisteminis požiūris į vadybą	Organizacijos rezultatyvumas didėja tada, kai tarpusavyje susiję procesai apibrėžiami, suvokiami ir valdomi kaip sistema. Organizacijos turi apibrėžti savo sistemas ir jose vykstančius procesus tam, kad sistemos būtų aiškiai suprantamos, valdomos ir tobulinamos.
6.	Nuolatinis gerinimas	Nuolatinis organizacijos bendrosios veiklos gerinimas turi būti pagrindinis organizacijos tikslas.
7.	Faktų analize pagrįsti sprendimai	Efektyvūs sprendimai priimami remiantis logine ir intuityvia duomenų ir faktinės informacijos analize.
8.	Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais	Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų, ir abipusiškai naudingi santykiai abiem šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę.

**Šaltinis:** sudaryta pagal R. E. James 2003, p. 60, A. Kaziliūną 2007, p. 183-186, L. Markevičiūtę ir kt. 2004, p. 107-108, M. Popa 2011, p. 103 ir P. Vanagą 2006, p. 351-358

Šiais aštuoniais kokybės vadybos principais ir yra vadovaujama, kai kuriama kokybės vadybos sistema. Jie užtikrina kokybės vadybos supratimą ir jos naudojimą gerinant organizacijos veiklą. Kokybės vadybos principų taikymas duoda ne tik tiesioginę naudą, bet ir prisideda prie rizikos valdymo (Kaziliūnas, 2007, p. 183). Tad kiekviena įmonė, nepriklausomai ar ji gamina ar teikia paslaugas, norėdama gerinti savo veiklos rezultatus ir tobulėti, vadovaujasi jais.

„Kokybės vadybos sistema (KVS) - tai organizacijos valdymo struktūros, procesų ir jiems reikalingų išteklių (įskaitant darbuotojus), esant nustatytai darbo tvarkai, visuma. Ji reikalinga tam, kad produktas ar paslauga atitiktų jam keliamus reikalavimus“ (Pociūtė ir kt, 2005, p. 58). Kiekvienos

organizacijos KVS yra originali, nes skirtingi organizacijos tikslai, procesai ir kitos sąlygos, bet KVS kuriama pagal vieningas tarptautinių standartų rekomendacijas (Pociūtė, 2004, p. 19). KVS dažniausiai yra dokumentuojama ir integruojama į organizacijos technines ir bendrosios vadybos sistemas, siekiant darniai koordinuoti ir suderinti visus veiksmus, lemiančius produktų ir paslaugų kokybę, vartotojų poreikių patenkinimą, veiklos išlaidų mažinimą ir finansinius rezultatus. Projektuojant kokybės sistemą pirmiausiai atliekama esamos vadybos sistemos diagnostika, apibrėžiami kuriamos sistemos tikslai, identifikuojami vidaus ir išorės klientai, jų sąveika ir poreikiai, nustatomi pagrindiniai ir palaikantys veiklos procesai bei priskiriami jų valdytojai (Ruževičius, 2006). G. Butler ir Dobert (2011) teigia, kad kiekviena įmonė turėtų turėti KVS, tačiau dauguma jos neturi, o jeigu ir turi – tai nemoka jos gerai valdyti.

Kokybės sistema turėtų veikti tokiu būdu, kad teiktų darbuotojams pasitikėjimą, jog: (1) sistema yra suprantama, įgyvendinama, prižiūrima, atnaujinama, rezultatyvi; (2) produktai ir paslaugos tenkina klientų poreikius ir lūkesčius; (3) atsižvelgiama į visuotinius ir į aplinkos poreikius; (4) stengiamasi užkirsti kelią problemų atsiradimui (Neverauskienė, 2002). Organizacijos kokybės sistema visų pirma skirta organizacijos vidaus vadovavimo poreikiams patenkinti. Ji yra platesnė negu numato tam tikri kliento, kuris vertina tik jį liečiančią kokybės sistemos dalį, reikalavimai (Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2000).

KVS pagrindiniai tikslai yra: (1) sutvarkyti organizaciją: apibrėžti atsakomybę, įgaliojimus, bendradarbiavimą su įmonės išorės ir vidaus klientais; (2) dokumentais įforminti sistemą: aprašyti kokybės politiką, konkrečius kokybės įsipareigojimus ir darbų atlikimo tvarką; (3) valdyti dokumentaciją: paskirti įgaliotus asmenis, kontroliuoti dokumentų išleidimą, paskirstymą ir jų pakeitimus; (4) užrašyti ir saugoti duomenis apie atlikto darbo kokybę: duomenų įrašai rodo veiklos efektyvumą ir rezultatus; (5) atlikti periodinius patikrinimus: auditai, apklausos, tyrimai; (6) tobulinti sistemą: identifikuoti problemas, operatyviai reaguoti į pokyčius ir krizines situacijas, imtis veiksmingų koregavimo ir prevencinių veiksmų; (7) ugdyti darbuotojus: mokyti, vadovauti, paskirti pareigoms pagal kvalifikaciją; (8) sistemingai didinti organizacijos konkurencingumą: paversti organizaciją prognozuojamos ir stabilios, atitinkančios naujausius iššūkius kokybės organizacija (Ruževičius, 2007).

L. Baronienė (2007) teigia, kad „kokybės vadybos sistema suteikia organizacijoms galimybę planuoti, organizuoti, įgyvendinti bei kontroliuoti savo veiklą pasitelkiant apibendrintą kitų organizacijų vadybinę patirtį“ (p. 967). Procesinis ir sisteminis požiūris – svarbiausi KVS principai. Jie gerina KVS rezultatyvumą siekiant kuo visapusiškiau patenkinti vartotoją. V. Adomėnas ir A. Vaišvilas teigia (2002), „kad organizacijos funkcionavimas būtų rezultatyvus ir efektyvus, reikia identifikuoti ir valdyti tam tikrą skaičių tarpusavyje susijusių veiklų. Valdoma veikla, naudojant išteklius tam, kad gaviniai būtų paversti rezultatais, gali būti nagrinėjama kaip procesas ar jų sąveika.

Dažnai vieno proceso rezultatai tiesiogiai yra kito proceso gaviniai. Tokio procesinio ir sisteminio požiūrio taikymo privalumas – nuolat gerėjantis valdymas“ (p. 19).

J. Ruževičiaus ir kt. (2008) teigimu “šiuolaikinės KVS grindžiamos Europos tobulumo koncepcija. Tobulumas – tai organizacijos veiksmingo valdymo ir rezultatų pasiekimo praktika, paremta visuotinės kokybės vadybos pamatiniais principais, įtvirtintais Europos kokybės vadybos fondo” (103 p.). KVS taip pat grindžiamos procesiniu požiūriu suvokiant, kad veiklos kokybę kuria ir laiduoja nuolat tobulinami ir į darnią sistemą susieti procesai. Taigi, veiklą išskaidžius į tarpusavyje sąveikaujančius ir nuolat tobulinamus pagrindinius procesus, kiekvienam jų yra paskiriamas proceso valdytojas arba šeimininkas (Ruževičius ir kt., 2008).

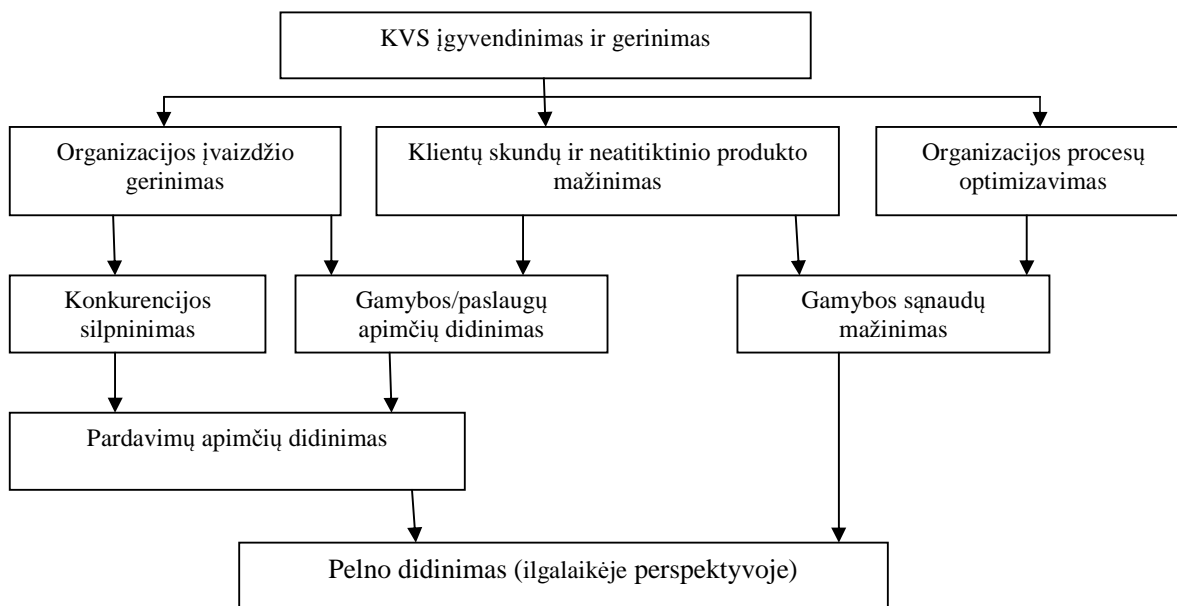
Kokius procesus organizacija išskirs priklausos nuo jos veiklos tikslų. Pats standartas pateikia reikalavimus, kurių įvykdymo pasekmė turėtų būti funkcionuojanti ir nuolat tobulinama sistema. Kitaip sakant, organizacija, nesvarbu, kaip ji anksčiau vykdė veiklą, t.y koku būdu ji siekdavo tikslų, dabar sukuria naują priemonę, kaip vykdyti savo misiją: tikslai yra siekiami per sistemiškai valdomus, tarpusavyje susijusius, aprūpintus reikiama ištekliais bei orientuotus į vartotoją procesus (Vilkas, 2005).

Kokybės vadybos tema nagrinėjančių autorių darbuose (Adomėnas, 2011; Popa, 2011; Vanagas, 2006; Ruževičius, 2006) yra išskiriami veiksniai, dėl kurių yra kuriama ir įgyvendinama KVS:

- įrodyti pirkėjui (vartotojui), kad teikiami jam produktai visada tenkina jo reikalavimus. Jo garantas – sertifikuota kokybės vadybos sistema;
- įgyti tarptautiniu mastu pripažįstamą kokybės savianalizės proceso modelį bei gauti trečiosios šalies nepriklausomą veiklos įvertinimą ir tarptautiniu mastu pripažįstamą kokybės sertifikatą;
- optimizuoti įmonės struktūrą, pareigybes ir įgaliojimus, tobulinant verslo procesus ir darbo organizavimą, pašalinant besidubliuojančius ar nekuriančius pridėtinės vertės procesus.

Egzistuoja ir kitos priežastys, dėl kurių įmonės diegia KVS: (1) veiklos, koordinavimo ir našumo tobulinimas; (2) didesnis pastangų sutelkimas į verslo tikslų įgyvendinimą ir klientų lūkesčius; (3) nuolatinis produktų ar paslaugų kokybės tobulinimas, siekiant klientų pasitenkinimo; (4) valdymo įsitikinimas, kad numatomas ar planuojamas nuolatinis produktų ar paslaugų kokybės tobulinimas, yra pasiekiamas; (5) įrodymas esamiems ir potencialiems klientams, kad organizacija yra pajėgi ir veikli; (6) naujų rinkos galimybių atvėrimas, išlaikant ir esamų vartotojų pasitenkinimą; (7) sertifikavimas ir registravimas; (8) galimybė mažoms ir vidutinėms įmonėms konkuruoti tokiomis pačiomis sąlygomis kaip ir didesnėms organizacijoms (Sandartizacija ir VMĮ...,2010).

Visos aukščiau įvardytos priežastys, dėl kurių įmonės diegia KVS, pavaizduotos 1.1 paveiksle.



Šaltinis: V. Adomėnas, 2011, p. 122

### 1.1 pav. Kokybės vadybos sistemos būtinybė ir nauda

E. Afarjanc ir kt. (2008) bei E. Čipkutės ir J. Ruževičiaus (2007) teigimu, KVS elementų įgyvendinimą įtakančius veiksnius galima suskirstyti į išorinius ir vidinius. *Vidiniai* tai veiksniai, kurie turi reikšmingą poveikį KVS įgyvendinimo efektyvumui, kylantys iš organizacijos vidaus. Šiuos veiksnius organizacija gali tiesiogiai įtakoti. Juos sudaro: vadovai, darbuotojai, investuotojai, organizacijos struktūra ir kultūra, veiklos pobūdis, ištekliai, naudojamos technologijos. O *išorinius* KVS įgyvendinimo efektyvumą įtakančius veiksnius galima apibūdinti priešingai, tai veiksniai, kurie turi reikšmingą poveikį KVS įgyvendinimo efektyvumui, kylantys iš išorės, todėl organizacija jų negali tiesiogiai įtakoti. Išorinius veiksnius sudaro: tiekėjai, vartotojai, visuomenė.

Tad galima teigti, kad organizacijos kokybės vadybos sistema kuriama tam, kad užtikrintų organizacijoje vykdomų procesų nuoseklumą ir apibrėžtumą, sistemingą užsibrėžtų tikslų įgyvendinimą ir organizacija įgytų pranašumą prieš konkurentus bei pelnytų didesnę vartotojų bei tiekėjų pasitikėjimą.

Tačiau ne visada sukurta ir įgyvendinta KVS yra naudinga organizacijai. D. Kazokienė (2006, 62-63) išskiria tris pagrindines nesėkmių priežastis:

- *atsainų vadovų požiūrį*, kuris pasireiškia tuo, kad projekte dalyvauja netinkamos kvalifikacijos darbuotojai, nenorima gilintis tiek į kuriamą KVS, tiek aktyviai dalyvauti ją prižiūrint, visas sistemos administravimo funkcijas sutelkiant viename asmenyje, dažnai net nepriimančiame sprendimų;

- *standartinį konsultantų požiūrį*, kuris pasireiškia, tuo kad, bet kokia kaina įmonės veikla įsprendžiama į tipinių procesų rėmus, mažai gilinantis į konkrečios organizacijos veiklą, mažai dėmesio skiriama tam, kad vadovai teisingai suprastų standarto reikalavimus ir visos KVS esmę;
- *nepatrauklų būdą*, kuriuo aprašoma kokybės vadybos sistema. Dažniausias būdas aprašyti KVS – popierinė dokumentacija, parengiama teksto redagavimo programomis.

D. Kazokienė (2006) nagrinėdama nenusisekusias KVS priežastis, teigia, kad „patirtis rodo, kad trečioji priežastis dažnokai suponuoja atsainų vadovų požiūrį į kuriamą sistemą, kaip sudėtingos priežiūros reikalaujančią atgyveną, o taip pat nenorą gilintis į šūsnį dokumentų. Tai yra dažna priežastis, dėl kurios ir konsultantai naudoja tipinius dokumentus, kuriuose aprašo didelių apimčių procesus, nes šiais pokyčių laikais, besikeičiant veiklai, reikia keisti ir dokumentaciją, o pokyčių įvedimas popierinėje dokumentacijoje yra darbu imlus procesas“ (p. 63).

Įmonės vadovai turi suvokti, kad kokybės vadybos sistema yra analizės, komunikacijos ir vertinimo būdų taikymas. Ji turi būti kuriama ir valdoma derinant informaciją, mokymą, bendradarbiavimą, grįžtamąjį ryšį, kad tobulėtų žmogaus veikla darbo vietoje ir būtų pasiekta organizacijos pasirinkta misija ir vizija – kokybiška veikla ir rezultatai.

*Apibendrinant galima teigti, kad kokybės vadybos sistema tai organizacijos valdymo struktūros, procesų ir jiems reikalingų išteklių visuma. Jos paskirtis – suteikti klientams pasitikėjimą perkamomis prekėmis ir teikiamomis paslaugomis. Tačiau ne visoms organizacijoms pavyksta sukurti efektyvią KVS, dažniausiai dėl šių veiksnių: vangaus vadovų požiūrio, nepatrauklaus būdo, kuriuo aprašoma KVS ir tipišką konsultantų požiūrio. Kadangi įmonės siekia įdiegti standartizuotas kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemas 1.3 poskyryje bus kalbama apie standartizacijos tikslus ir principus.*

### **1.3. Standartizacijos tikslai ir principai**

KVS daug dėmesio skiria standartizuotiems procesams, nes standartai sudaro sąlygas jais besivadovaujančiai įmonei suformuoti gerą vidinę kultūrą.

„Standartai žmonijai visada turėjo didelę praktinę reikšmę. Jie buvo plačiai naudojami jau senosiose civilizacijose. Nuo viduramžių standartai buvo stichiškai kuriami ir vystomi, kol galiausiai prireikė juos sisteminti, nes atskirose šalyse taikomi standartai ėmė trukdyti pasaulinei prekybai, sparčiai augančiai kartu su pramone XVII – XIX amžiais. Praktinis standartų naudojimas garantavo žmonijai pasitikėjimą gaminiais ir paslaugomis, sudarė sąlygas vystytis gamybai ir prekybai“ (Abramavičius, 2002, p. 13).



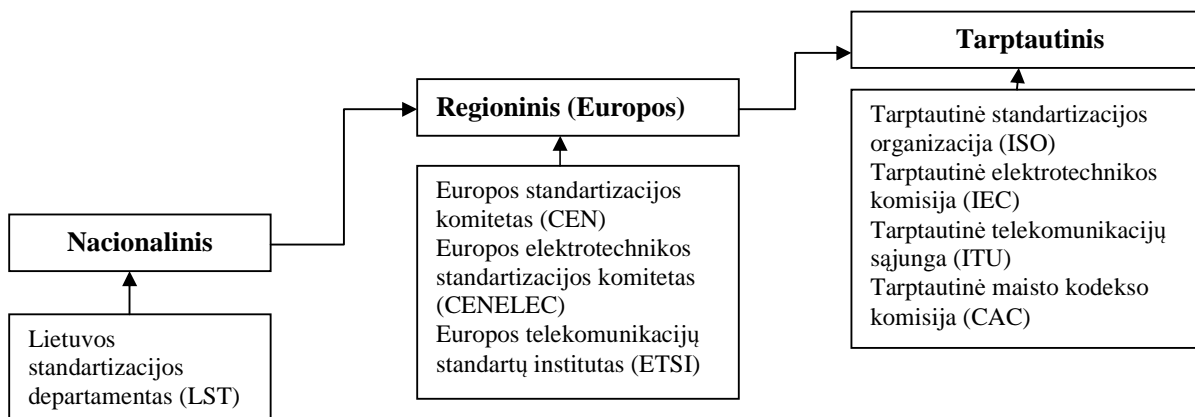
Žodis „standartizacija“ yra kilęs iš anglų kalbos ir reiškia pavyzdį, etaloną. Anksčiau juo buvo laikomas daiktas, su kuriuo buvo lyginami kiti panašūs daiktai. Tačiau tai netikslu, nes standartizacija apima ne tik daiktus, procesus, bet ir paslaugas (Bliūdžiuvienė, 2008).

LR standartizacijos įstatymas standartizaciją apibrėžia taip: „tai veikla, skirta tam tikroje srityje (pramonės, transporto, žemės ūkio ir kt.) nustatyti bendrąsias nuostatas, kurios gali būti visuotinai ir daug kartų panaudotos esamiems ir galimiems uždaviniams spręsti“ (LR standartizacijos..., 2000).

Standartai ir standartizacija įneša milžinišką indėlį į daugelį žmonijos gyvenimo aspektų – nors labai dažnai šis indėlis yra nepastebimas. Tik tada, kai standartų trūksta, jų svarbumas pajaučiamas. Pavyzdžiui, būdami produktų pirkėjais ar naudotojais, vartotojai greitai pastebi, jeigu jie pasirodo esantys blogos kokybės, netinkami, nesuderinami su įranga, kurią jie turi, yra nepatikimi ar pavojingi. Kai produktai atitinka vartotojų lūkesčius, jie laiko tai savaime suprantamu dalyku.

Remiantis LR Standartizacijos įstatymu (2000) standartizacijos tikslai yra šie: (1) apsaugoti žmonių bei gyvūnų sveikatą, gyvybę, aplinką, materialines gėrybes, vartotojų interesus ir užtikrinti jų saugą; (2) sudaryti sąlygas laisvam prekių ir paslaugų judėjimui; (3) gerinti produktų ir paslaugų kokybę, siekiant jų konkurencingumo vidaus ir užsienio rinkose; (4) atstovauti nacionalinės ekonomikos interesams tarptautinėje ir Europos standartizacijoje; (5) sudaryti sąlygas efektyviam valstybės išteklių naudojimui ir taupymui.

Svarbu ir tai, kad standartizacija buvo ir yra savanoriškas procesas, paremtas susitarimu tarp skirtingų ekonomikos dalyvių (pramonės, vartotojų, darbuotojų, valstybinės valdžios institucijų). Esant skirtingiems ekonomikos dalyviams, jie gali vykdyti standartizacijos procesą keliais lygiais (žr. 1.2 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal D. Pociūtę ir kt., 2007, p. 17

1.2 pav. Standartizacijos lygmenys

Taigi, kaip matyti iš aukščiau pateikto paveikslėlio, standartizacija vykdoma nepriklausomų standartizavimu institucijų, veikiančių nacionaliniu, Europos ar tarptautiniu lygiu. Atsižvelgiant į tai, kad standartai yra rengiami, kai atsiranda pvz., didelis pramonės, rinkos arba visuomenės poreikis arba siekiant užtikrinti sąžiningą konkurenciją, kiekviename lygmenyje, yra išskiriamos jam atstovaujantios organizacijos. Pvz., siekiant įgyvendinti šalies pamatinius standartus, kitus normatyvus ir metodinius dokumentus, susijusius su standartizacijos veiklos organizavimu mūsų šalyje yra įkurtas Lietuvos standartizacijos departamentas (Jurkauskas, 2006). Tuo tarpu regioniniame lygmenyje veikiančių tokių organizacijos kaip Europos standartizacijos komitetas ar Europos elektrotechnikos standartizacijos komitetas ir kt., siekiai yra susiję su tuo, kad Europos standartai būtų rengiami tam, kad žmonės laikytųsi Europos įstatymų, pavyzdžiui, reguliuojančių bendrosios rinkos politiką (Europos standartizacija..., 2010). Kita vertus, daugelis standartų yra rengiami dėl skirtingų priežasčių ir grupėms duoda skirtingos naudos. Pvz., Tarptautinė maisto kodekso komisija, kurios tikslas yra tarptautinių sveikatos standartų kūrimas ir suderinimas, tuo tarpu Tarptautinė elektrotechnikos komisijos tikslas – efektyviai tenkinti globalios rinkos reikalavimus, vertinti ir tobulinti standartais reglamentuojamų produktų ir paslaugų kokybę, prisidėti prie aplinkos apsaugos.

Vis dėlto, nepriklausomai nuo standartizacijos lygmens bei jam atstovaujantio komiteto ar komisijos, visų aukščiau minėtų organizacijų standartizacijos sistemų pamatas yra savanoriškumo principas, t. y. standartai taikomi savanoriškai, išskyrus atvejus, kai privalomą jų taikymą reglamentuoja techniniai reglamentai – teisės aktai. Taigi galima teigti, kad siekiant užtikrinti „pamato“ ilgaamžiškumą, standartizacija turėtų remtis ir kitais vieningais principais.

J. Ruževičius (2006) išskiria šiuos pagrindinius principus, kuriais remiamasi standartizacijos veikloje:

- savanorišką ir lygiomis teisėmis visų suinteresuotų šalių dalyvavimą standartizacijos veikloje;
- standartų rengimą ir priėmimą bendru suinteresuotojų šalių sutarimu;
- standartizacijos skaidrumą ir viešumą;
- visuomenės poreikių tenkinimą;
- naujausių mokslo laimėjimų ir technologijų taikymą.

Pagrindiniai standartizacijos principai nepriklauso nuo standartizacijos lygmens ir yra tie patys. Anksčiau išvardytais principais yra grindžiama tiek tarptautinė, tiek regioninė tiek ir nacionalinė standartizacija. N. Bliūdžiuvienė (2008), teigia kad „dauguma standartizacijos projektų, tiek nacionalinių, tiek tarptautinių, susiję su pramonės gaminiais, nors jie gali būti ir intelektualiniai produktai. Standartais siekiama sukurti funkcionalų koordinavimą, t. y. nė vienas gaminytis ar produktas negali veikti savaime, jis turi būti derinamas su techninėmis sistemos, kurių funkcinė dalimi yra standartai.“ (p. 200).

Standartai taip pat gali būti kaip bilietas į rinką, nes kelia pasitikėjimą partneriais. Jie gali būti apibūdinami kaip kokybės garantas arba būdas sukurti pasitikėjimą. *Standartai gali būti suprantami kaip būdas sukurti bendrą kalbą – būdas pasiekti savitarpio supratimą.* Kai standartizuojamas koks nors produktas, pirmiausia suvokiama, ką reikia žinoti, apie ką kalbama, todėl reikia sukurti terminus ir apibrėžtis (Bliūdžiuvienė, 2008).

Standartai leidžia užtikrinti priemones, kurios atitiktų iškeltą tikslą ar jų grupę. Kiekvienas gali pasitikėti produktu, paslauga ar sistema, nes čia parodomas pranašumas, kuris pasiekiamas taikant standartą. Standartai leidžia visuomenei efektyviau naudoti savo išteklius, atlikti tam tikrus veiksmus ar procesus.

*Tad apibendrinus galima teigti, kad standartai yra dokumentais patvirtinti savanoriški susitarimai, nustatantys svarbiausius gaminių, paslaugų ir procesų kriterijus. Standartizacijos veiklą dažniausiai sudaro standartų parengimas, išleidimas ir taikymas. Standartizacijos veikloje dalyvauja įvairaus lygmens standartizacijos organizacijos. Vartotojai paprastai net neįtaria, kokį vaidmenį standartai atlieka, keliant kokybės, saugumo, patikimumo, efektyvumo ir mainų pajėgumų lygius – taip pat kaip ir teikiant naudą ekonominių kaštų atžvilgiu. Todėl 1.4 poskyryje bus kalbama apie ISO 9000 grupės standartus.*

#### **1.4. Kokybės vadybos standartų šeima**

ISO kokybės standartų pirmtakai buvo Didžiosios Britanijos ir Kanados kokybės standartai. Kokybės vadybos standartų plėtotę įtakojo dvi galingos jėgos – gynybos pramonė ir atominės jėgainės, nustačiusios griežtus reikalavimus kokybės sistemoms. Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO), 1987 m. išleido pirmąją kokybės sistemų standartų ISO 9000 seriją. Ši serija pripažinta kaip sėkmingiausia visoje ISO istorijoje ir populiariausia pasaulyje (Pociūtė, 2002).

ISO 9000 grupės standartai yra kokybės sistemų standartai, kuriuos galima taikyti pačiose įvairiausiose pramonės ir ekonomikos srityse, įvairiems produktams ir paslaugoms įvairaus dydžio organizacijose (Kaziliūnas, 2007; Vanagas, 2006; Ruževičius, 2006; Pociūtė, 2004). Taip yra todėl, kad ISO 9000 šeimos standartai buvo kuriami remiantis koncepcija, jog produkto kokybė geriausiai gali būti pasiekama vienu metu taikant dvi standartų rūšis: *produkto standartus* (technines specifikacijas) ir *kokybės sistemos standartus* (vadybos sistemą).

Žemiau išvardyti ISO 9000 grupės standartai (žr. 1.2 lentelę) buvo sukurti tam, kad padėtų visų tipų ir dydžių organizacijoms įgyvendinti ir taikyti rezultatyvias kokybės vadybos sistemas. Jų charakteristikos pateikiamos 1.3 lentelėje.

### 1.3 lentelė. Svarbiausi ISO 9000 serijos standartai

ISO 9000 serijos standartai	Paiškinimas
ISO 9000:2000	Standarte yra pateikiami pagrindai ir terminai, leidžiantis geriau suprasti reikalavimus, keliamus kokybės vadybos sistemai.
ISO 9001:2000	Standarte yra nurodomi reikalavimai, keliami kokybės vadybos sistemai., kai organizacijai reikia parodyti savo sugebėjimus nuolat tiekti produktus ar paslaugas, atitinkančius kliento ir atitinkamus privalomuosius reikalavimus. Standarto paskirtis – veiklos kokybės gerinimas, užtikrinant kliento patenkinimo augimą.
ISO 9004:2000	Šis standartas pateikia rekomendacijas kokybės vadybos sistemų rezultatyvumui ir efektyvumui didinti. Standarto paskirtis – organizacijos veiklos gerinimas ir klientų bei kitų suinteresuotųjų šalių patenkinimo, aprėpiant platesnę kokybės vadybos sistemos perspektyvą.
ISO 19011:2000	Šis standartas pateikia rekomendacijas kokybės ir aplinkos apsaugos auditams atlikti.

Šaltinis: D. Pociūtė ir kt. 2007, p. 77, D. Aggelogiannopoulos et al 2007, p. 1078 ir P. Vanagas 2006, p.320

Visi išvardyti standartai sudaro darnią kokybės vadybos sistemos standartų grupę, padedančią kurti savitarpio supratimą nacionalinėje ir tarptautinėje prekyboje. Svarbiausias šių standartų tikslas – suformuluoti reikalavimus, kaip turi būti sukurta efektyvi kokybės vadybos sistema, skatinanti įmonę nuolat tobulėti. M. Vilko (2005) teigimu „2000 m. ISO 9000 šeimos standartai sutartinai laikomi „visa galva“ aukštesniais nei ankstesnieji, nes atspindi šiandienines kokybės vadybos tendencijas“.

Anot P. Vanago (2006) šis tarptautinis standartas neapėpia specifinių kitų vadybos sistemų (aplinkos apsaugos vadybos, sveikatos ir saugos vadybos, finansų vadybos ir kitų) reikalavimų. Tačiau jis yra lankstus. Todėl KVS galima integruoti su kitų vadybos sistemų, standartų, pvz., su aplinkos apsaugos vadybos standarto reikalavimais. Kitaip tariant, vadybos sistema, sukurta pagal ISO 9001:2000 reikalavimus, tampa organizacijos vadybos sistema, į kurią integruojamos kitos vadybos sistemos, ją modifikuodamos bei papildydamos naujomis veiklomis, tačiau iš principo nekeisdamos pačio organizacijos modelio nei tikslų pasiekimo būdo (Bagdonienė ir kt., 2009).

Laikydamasis šių standartų gamintojas ar paslaugų tiekėjas gali geriau tenkinti vartotojo poreikius, lengviau įeiti į rinką, lengviau konkuruoti rinkoje, sustiprinti ryšius ir savitarpio supratimą su tiekėjais (Čereška, Pauža, 2005).

Š. Abramavičius (2001) teigia, kad ISO 9000 serijos standartai yra visame pasaulyje paplitusi sistema, kuri užtikrina kokybės politikos siekimą, procedūrų standartizavimą, neatitikčių eliminavimą ir vengimą, koregavimo ir prevencinių veiksnių sistemą, kokybės vadybos sistemos priežiūrą. ISO 9000 serijos standarto diegimo tikslas yra sukurti kokybės sistemą vidinei kokybės vadybai bei užtikrinti kokybę klientams. Š. Abramavičius (2001) perfrazuoja C. Geisler ir R. Justus (1998) ir teigia,

kad „standarto intencija yra įgyvendinti visos organizacijos mastu taikomą ir suprantamą struktūrą.“ (p. 13).

„ISO 9000 standartai iš esmės yra orientuoti į operacinę organizacijos veiklos lygmenį. Jų įdiegimas padeda organizacijai užtikrinti veiklos procesų vyksmo stabilumą, produkto kūrimo nuoseklumą ir tęstinumą (nepaisant atsitiktinių pašalinių veiksnių), pašalinti trūkumus, susijusius su veiklos procesų organizavimu“ (Markevičiūtė, 2007, p. 74).

E.Čipkutė ir J. Ruževičius (2006) ISO 9000 standartus priskiria „minkštiesiems“ veiklos gerinimo veiksniams ir teigia, kad šios kokybės vadybos sistemos panaudojimo efektyvumas ir atsipirkimas skaičiuojamas daug sudėtingiau negu naujų įrengimų įsigijimas ar gamybos technologijų tobulinimas, kurie gali būti gana tiksliai finansiškai ir efektyvumo požiūriu išmatuojami ir pagrindžiami. Be to ne visos organizacijos veda kokybės kaštų apskaitą, kuri padėtų objektyviai įvertinti šios kokybės vadybos sistemos finansinį efektyvumą.

ISO 9001 standartas yra orientuotas į vartotoją ir labiausiai gina vartotojo interesus. Tačiau vartotojas saugus tik tuomet, kai patikimas produkto ar paslaugos tiekėjas, t. y. nuolat tiekia kokybišką produktą ar paslaugą. O tai yra „gerai sustyguotos“ organizacijos savybė.

Š. Abramavičius (2002) teigia, kad „ISO 9000 šeimos standartai yra galingas įrankis valdyti ir užtikrinti kokybę bei tinkamas būdas skatinti tarptautinę prekybą. 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 produkavimo procese gimstantis gaminy ar paslauga tik atitiktų to produkto ar paslaugos specifikacijas.“ (p. 15).

Būtent vadybos sistema siekia užtikrinti ISO 9000 šeimos standartų universalumą ir tai, kad jie atitiktų reikalavimą nuolat gerinti kokybę. Teigiama, kad nuolatinis kokybės gerinimas yra neišvengiama įdiegtų ISO 9000 šeimos standartų pasekmė. Organizacijos vadybos sistemai įtaką daro organizacijos tikslai, jos produktai ar paslaugos ir darbo specifika, todėl kiekvienoje organizacijoje bus kitokia kokybės sistema.

Praktikoje yra susiklosčiusi situacija, kad organizacijos patiria tam tikrą spaudimą iš vartotojų įdiegti kokybės valdymo sistemą pagal ISO 9000 serijos standartus. Tačiau priverstinai įdiegta kokybės vadybos sistema nėra lygiavertė savanoriškai įdiegtajai sistemai, nes ISO serijos standartai, tėra tik minimalus kokybės valdymo reikalavimų tenkinimas, neapimantis plačios visuotinės kokybės vadybos reguliuojamos sferos (Abramavičius, 2001).

ISO 9000 nėra produkto ar paslaugos kokybės ženklas ar jų kokybės įrodymas, kai įmonė turi sertifikuotą vadybos sistemą pagal ISO 9000, tai reiškia, kad nepriklausomas auditorius patikrino, ar procesai, darantys įtaką kokybei, atitinka reikiamų standartų reikalavimus. ISO 9000 neapibūdina pačių produktų ar paslaugų, o yra susiję su jų kūrimu.

D. Serafinas (2009), J. Mikulis (2007) ir D. Pociūtė ir kt. (2005) nurodo šias suinteresuotas šalis, kurios pajus naudą, kurią teikia KVS pagal ISO 9001:2000 serijos standartą:

- *Vartotojai* – gerokai sumažėjęs klaidų skaičius ir efektyviai veikianti ryšio su vartotojais sistema leis organizacijai nuolat kelti vartotojų pasitenkinimo lygį ir skatins juos naudotis įmonės teikiamomis paslaugomis.
- *Darbuotojai* – aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai gerina darbuotojų motyvaciją ir skatina gerinti kokybę.
- *Vadovai* – kokybės vadybos sistema, apimanti įmonės struktūrą, tikslus procedūras, įgyvendinti kokybės vadybos principus tampa efektyviu valdymo įrankiu.
- *Savininkai* – padidėjęs įmonės veiklos efektyvumas, didesnis klientų skaičius, geresni verslo rezultatai ir pelnas.

Š. Abramavičiaus ir P. Vanago (2000) teigimu „ISO 9000 teikiama nauda yra dvejopa. Pirmiausia, organizacija patobulina vykdomas operacijas. Dėl to jos tampa efektyvesnės, pagerėja produkto ir aptarnavimo kokybė. Antra, pagerėja įmonės marketingas, t. y. geriau numatomi būsimi klientų poreikiai, išlaikoma ar net padidinama rinkos dalis, pagerėja santykiai su vartotojais, pasikeičia jų nuostatos organizacijos atžvilgiu“ (p. 27).

Nauda, kurią organizacija patiria iš šalies, t.y. išorinė nauda, dažniausiai pasireiškia padidėjusia apyvarta. Teigiama, kad reikia didelių pastangų tiek finansine, tiek vadybos prasme, norint pasiekti lygį, reikalingą ISO kokybės standartams įdiegti, tačiau keleriopai pasikartoja klientų užsakymai, atsiranda naujų klientų, sumažėja neatitiktys, o darbuotojai yra patenkinti darbu. Š. Abramavičius ir P. Vanagas (2000) cit. Y. Jeng (1998) ir teigia, kad „šiandien ISO 9000 sertifikatas yra ne mada, o vienas iš reikalavimų verslui vystyti“ (p. 28), taigi jo įsigijimo nauda neabejotina.

M. Mazzei (2004) pateikia naujausio tyrimo rezultatus apie „tikrąjį pelną, užregistruotą po KVS įgyvendinimo:

- daugiau nei 80% apklaustų vadovų pastebėjo geresnę valdymo kontrolę ir didesnę klientų bei akcininkų pasitenkinimą;
- daugiau nei 60% pastebėjo geresnę konkurencingumą, išaugusį produktyvumą ir žymų atliekų sumažėjimą;
- daugiau nei 50% pastebėjo didesnę efektyvumą rinkoje, gamybos išlaidų sumažėjimą ir rinkos dalies išaugimą;
- daugiau nei 25% pastebėjo eksporto išaugimą.“ (p. 15).

„Nors svarbiausiai ISO sistemų paskirtimi dažniausiai laikomi valdymo procedūrų tobulinimo ir neatitiktųjų šalinimo klausimai, įmonės dažnai imasi diegti šias sistemas dėl priešasčių, esančių už jų ribų. ISO sistemos neretai pasitelkiamos siekiant marketingo ir pardavimo srities tikslų, konkrečiai

nurodant poreikį gerinti įmonės įvaizdį, pritraukti partnerių, sėkmingiau dalyvauti viešuosiuose konkursuose“ (Urbonavičius, 2004, p. 209).

*Tad apibendrinus galima teigti, kad ISO 9000 serijos standartai yra universalūs ir juos galima taikyti pačiose įvairiausiose pramonės ir ekonomikos srityse. Jis užtikrina kokybės politikos siekimą, procedūrų standartizavimą, neatitiktųjų eliminavimą, koregavimo ir prevencinius veiksmus bei kokybės vadybos sistemos priežiūrą. ISO 9000 nauda yra dvejopa, t. y. jis gerina tiek ir vadybinę, tiek ir marketingo sritį įmonėje. Organizacijos siekdamas įsitvirtinti rinkoje ir tapti patikimu partneriu diegia KVS. Tad toliau 1.5 poskyryje bus kalbama apie šios sistemos diegimo procesą.*

### **1.5. Kokybės vadybos sistemos diegimas ir galimos kliūtys**

Organizacija, kurdamą ir įgyvendindama standartizuotą vadybos sistemą pagal pasirinkto standarto reikalavimus, privalo išanalizuoti savo veiklą, išskirti veiklos procesus ir siekti, kad šie procesai būtų racionaliai valdomi (Bertašius, 2006). Tam tikslui organizacija privalo:

- identifikuoti vadybos sistemos reikalingus procesus ir nustatyti jų taikymą organizacijoje;
- apibrėžti šių procesų seką ir jų sąveiką, rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus;
- užtikrinti, kad bus gaunami procesų vyksmui ir monitoringui būtini išteklių ir informacija;
- stebėti, įvertinti ir analizuoti šiuos procesus;
- įgyvendinti planuotiems rezultatams siekti ir procesams nuolat gerinti reikalingus veiksmus.

E. V. Bartkaus ir Ž. Kriaučiūnaitės (2007) teigimu, „prieš diegiant kokybės vadybos sistemos priemones, pirmiausiai įmonių vadovai turėtų atidžiai pasverti savo įmonės galimybę sėkmingai įdiegti ISO standartus ir apsvarstyti, ar gali jie realiai tikėtis pajusti kokybės ir konkurencingumo pagerėjimą“.

M. Vilkas ir J. Jurelionis (2002) teigia, kad „KVS diegimo organizacijoje pradžioje aukščiausiai vadovybei iškyla klausimas, ar ji tiesiog nori turėti kokybės vadybos sistemą bei jos adekvatumą ISO 9001 standarto reikalavimams įrodyti sertifikata, ar organizacijos vadovybė siekia sukurti KVS, kurios padedama organizacija galėtų judėti iš esamos į norimą situaciją, t. y. kokybės vadybos sistemą naudotų kaip įrankį organizacijos strategijai įgyvendinti.“ (p. 135).

KVS iš esmės gali būti kuriama dviem būdais: 1) metodu „iš viršaus žemyn“, kai procedūros ir instrukcijos yra aprašomos ir diegiamos pasitelkus informaciją ir mokymą, ir 2) „iš apačios į viršų“, kai problemos, susijusios su kokybe, sprendžiamos sistemiškai, o dokumentais įformintos procedūros

ir instrukcijos sudaromos problemos išsprendus, t. y. siekiant išvengti neatitikčių atsiradimo. Idealiu atveju abu metodai turėtų būti jungiami.

Pirmas „iš viršaus žemyn“ metodas greičiau padės pasiekti formalią KVS negu daugiau laiko reikalaujantis „iš apačios į viršų“ metodas. Jeigu siekiama tik formaliai turėti sertifikatą, nes to reikalauja pirkėjai, KVS kurti pasirenkamas „iš viršaus žemyn“ metodas. Tačiau organizacijai, kuriai sistema ar sertifikavimas nėra pagrindinis tikslas, „iš apačios į viršų“ metodu galima greičiau pasiekti kokybės ir produktyvumo gerinimo pasikeitimų. „Iš apačios į viršų“ procesas taip pat labiau skatina personalą kelti kvalifikaciją apimant darbininkų grandį (Kokybės vadybos sistemos, 2006).

KVS kūrimas pradedamas nuo organizacijos vertybių posistemio kūrimo ir diegimo ir naujos kultūros formavimo ir jų sistemingo atnaujinimo, t.y. organizacijos vertybių sistemos (vizijos, misijos, tikslų, kokybės politikos ir kokybės įsipareigojimų): (1) kūrimo (formavimo); (2) diegimo (įsisąmoninimo, suvokimo); (3) viešo skelbimo; (4) besąlygiško vykdymo; (5) sistemingo atnaujinimo, atsižvelgiant į aplinkos pokyčius.

Anot J. Ruževičiaus (2007) KVS kuriama ir įgyvendinama šiais etapais: (1) apibrėžiami vartotojo ir kitų suinteresuotų šalių poreikiai ir lūkesčiai; (2) nustatoma organizacijos kokybės politika ir kokybės tikslai; (3) apibrėžiami kokybės tikslams pasiekti reikalingi procesai ir atsakomybė; (4) nustatomi kokybės tikslams pasiekti reikalingi ištekliai; (5) kiekvieno proceso rezultatyvumo ir efektyvumo matavimo metodai; (6) nustatomos neatitikčių prevencijos ir priežasčių šalinimo sąlygos; (7) kuriamas kokybės vadybos sistemos nuolatinio gerinimo procesas.

KVS sukūrimas ir įdiegimas yra pagrindinis veiksnys kokybės sistemos rezultatyvumui pasiekti, todėl čia ypač svarbus nuoseklus jo įgyvendinimas (Atsakingas verslas...). KVS diegimas – laikui ir ištekliams imlus procesas. Diegiant KVS reikalingos specifinės vadybos ir projektų valdymo žinios ir patirtis. Todėl kitos srities specialistams tai yra sudėtingas uždavinys. KVS diegimas yra kompleksiškas darbas, apimantis beveik visą organizaciją ir jos darbuotojus. Ji diegiama pagal tokią diegimo veiksmų seką, kuri parodyta 1.4 lentelėje.

#### 1.4 lentelė. Pagrindiniai kokybės sistemos diegimo etapai

Nr.	Kokybės sistemos diegimo etapai	Etapo paaiškinimas
1.	Aukščiausios vadovybės sprendimas įdiegti kokybės sistemą	KVS diegimo iniciatyva kyla iš viduriniojo lygmens vadovų. Jų pastangos įdiegti KVS visoje įmonėje bus bergždžios, jeigu bus nepavaldūs organizacijos padaliniai. Reikalinga juos jungianti grandis – aukščiausioji vadovybė. Parėmusi sprendimą dėl KVS diegimo, vadovybė skelbia apie proceso pradžią ir įsipareigoja jį remti.
2.	Projekto valdymas ir darbo grupių sudarymas	Bendram projekto įgyvendinimo planavimui, darbų ir išteklių paskirstymui, projekto eigos priežiūrai ir koordinavimui sudaroma projekto valdymo grupė, į kurios sudėtį turėtų įeiti organizacijos pagrindinių padalinių vadovai bei projekto vadovai.

1.4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

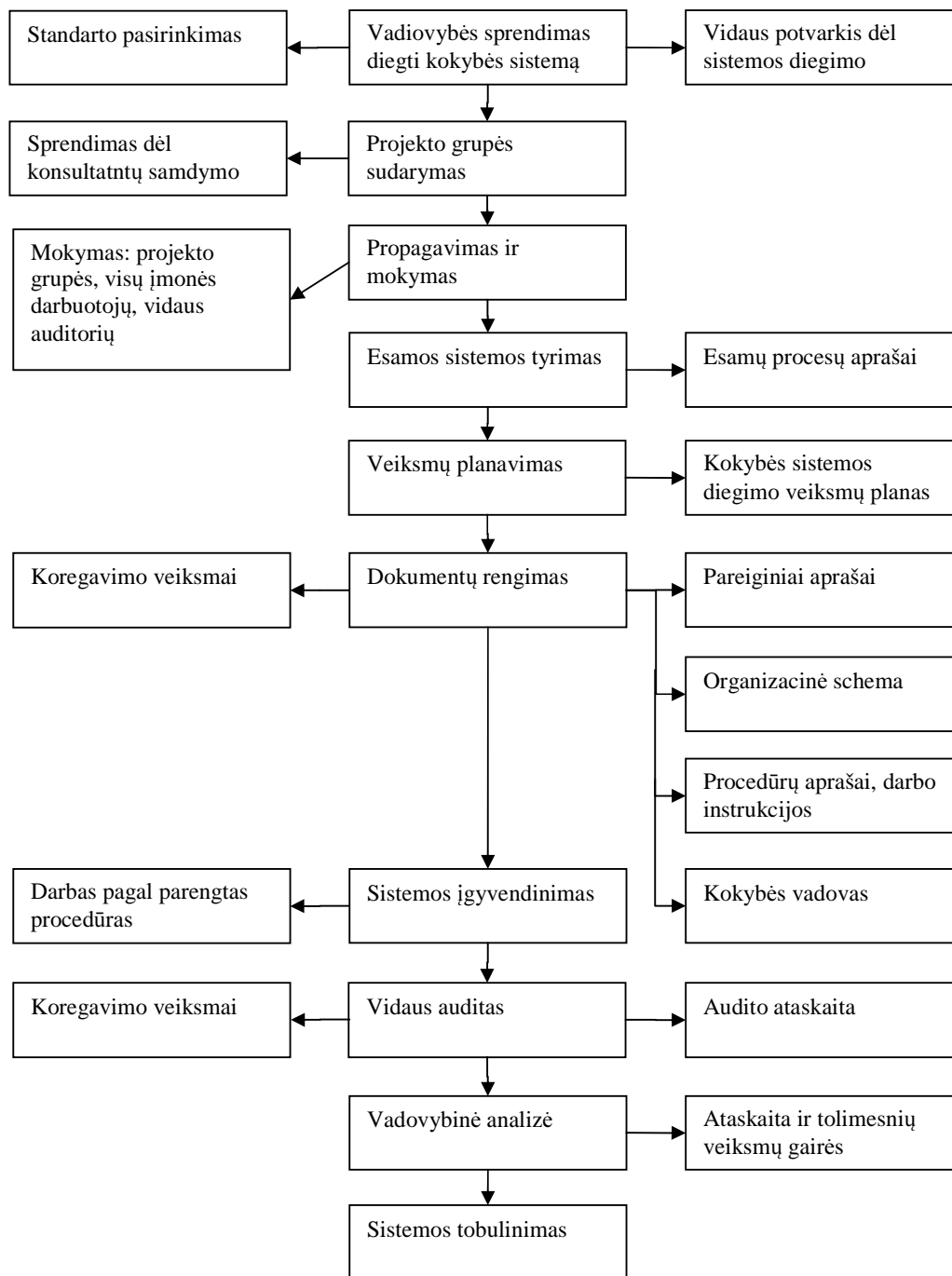


## 1.4 lentelės tęsinys

Nr.	Kokybės sistemos diegimo etapai	Etapo paaiškinimas
3.	ISO 9000 propagavimas ir mokymas	Visiems įmonės darbuotojams projekto pradžioje turi būti išaiškinta, kas tai yra ISO 9000 kokybės sistema, kaip ji veikia, kokie jos privalumai jiems, klientams ir įmonei apskritai, kaip ji bus diegiama.
4.	Esamos sistemos tyrimas	Šis etapas reikalingas tam, kad į diegiamą sistemą būtų galima integruoti kaip galima daugiau esamos sistemos elementų ir nekurti iš naujo jau esamų ar nereikalingų sistemos elementų.
5.	Sistemos dokumentų rengimas	Šio etapo metu dokumentais įforminama visa veikla, turinti įtakos teikiamo produkto ar paslaugos kokybei.
6.	Sistemos įgyvendinimas	Šiame etape įdiegiami naujai parengtuose ar atnaujintuose dokumentuose aprašyti procesai, t. y. pradedama daryti taip, kaip nurodyta tuose dokumentuose. Dokumentai gali būti keičiami ir tobulinami, kol nebekyla jokių klausimų.
7.	Vidaus auditas ir koregavimo veiksmai	Vidaus auditas – nešališkas įvertinimas, ar naudojama dokumentuose įforminta KVS yra rezultatyvi, užkertant kelią kokybės nesklaidumams, ar ji atitinka standarto reikalavimus ir ar padeda siekti užsibrėžtų kokybės tikslų.
8.	Vadovybinė analizė ir sistemos tobulinimas	Kai dokumentais įforminta sistema jau dirba kelis mėnesius, turėtų būti atliktas visos sistemos vidaus auditas ir vadovybinė analizė. Po jos dar gali prireikti atlikti kai kurios sistemos pakeitimus, siekiant, kad kokybės sistema būtų efektyvesnė.

**Šaltinis:** sudaryta pagal A. Jurkauską 2001, p. 110, L. Markevičiūtę ir kt., 2004, p. 111-112 ir D. Pociūtę ir kt., 2005, p 58-60

Kai kurių etapų įgyvendinimas laiko atžvilgiu gali sutapti su kitais etapais, taip pat jie gali būti atliekami kelis kartus. Kiekvienu atveju jų išdėstymas turi būti planuojamas, atsižvelgiant į padėtį įmonėje, ir į tai, kaip greitai įmonė nori įgyvendinti šį projektą. Kokybės vadybos sistemos diegimas organizacijoje vaizduojamas 1.2 paveiksle.



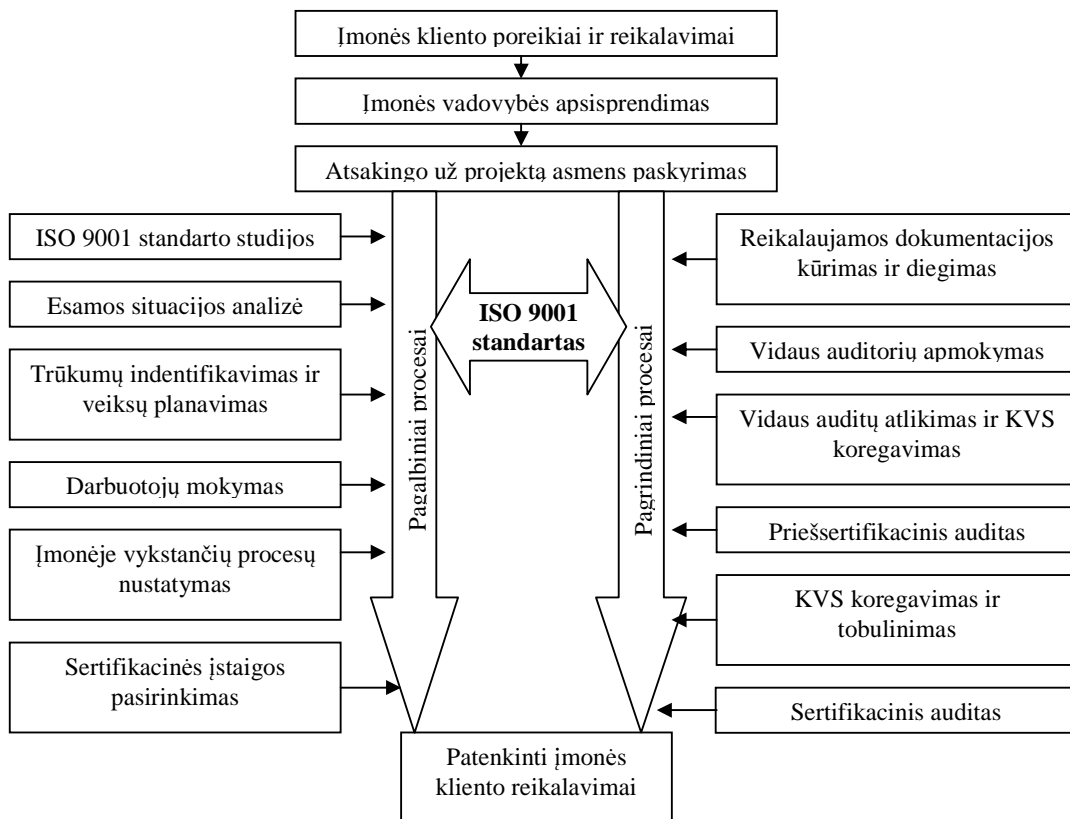
Šaltinis: sudaryta autorės pagal A. Jurkauską, 2001, p. 124, ir J. Ruževičių, 2006, p. 105

### 1.3 pav. Kokybės diegimo schema

Tik užbaigus visus aukščiau išvardytus etapus, organizacijos KVS bus visiškai įgyvendinta ir ja bus galima pateikti sertifikuoti – įvertinti ir pripažinti trečiajai šaliai, kad ji atitinka pasirinkto standarto reikalavimus.

Kiek kitoks KVS įgyvendinimo modelis vaizduojamas 1.3 paveiksle, kurį pateikia D. Karpavičius ir J. Ramanauskas (2004). Jie teigia, kad jų pasiūlytas modelis „sutrumpina projekto

realizavimo laiką, sumažina išlaidas, padeda vadovybei ir darbuotojams aiškiau įsivaizduoti diegimo procesą ir atitinkamai jam pasiruošti“ (p. 133).



Šaltinis: D. Karpavičius ir J. Ramanauskas, 2004, p. 134.

#### 1.4 pav. KVS įgyvendinimo modelis

Modelis suskirstytas į pagrindinius ir pagalbinius procesus. Pirmieji procesai – ISO 9001 standarto tenkinimas, o antrieji – tai procesai, be kurių neįmanoma pasiekti galutinio tikslo, t. y. įmonės sertifikavimo. Šis KVS įgyvendinimo modelis apibrėžia sistemos diegimo tvarką ir etapus. „Pritaikant jį, kiekvienas žingsnis labai svarbus ir nepakeičiamas. Tačiau svarbiausia sistemos diegimo prielaida yra pirmieji žingsniai, nes nuo jų priklauso viso diegiamo proceso efektyvumas ir galutinis rezultatas“ (Karpavičius ir Ramanauskas, 2004, p. 133).

Aukščiau pavaizduotose paveiksluose yra pateiktas tas pats KVS diegimo procesas. D. Karpavičius ir J. Ramanauskas pradžioje pabrėžia įmonės klientų poreikius ir reikalavimus, kadangi įmonė laiko vartotoją visų svarbiausiu elementu, todėl nuolatos turi žinoti, kaip jos paslaugos veikia ir kokie nauji jų bruožai galėtų geriau tenkinti vartotoją. Todėl šios priežasties įmonės ir diegia KVS, kuri užtikrina kokybišką ir rezultatyvų organizacijos darbą, taip sudarydama sąlygas kuo geriau patenkinti savo vartotoją. Taip pat šie autoriai skirtingai nei A. Jurkauskas ir J. Ruževičius kokybės

diegimo procesą suskirsto į pagrindinius ir pagalbinius procesus, tačiau pabrėžia, kad kiekvienas žingsnis yra nepakeičiamas ir svarbus. Kokybės diegimo schemoje sudarytoje pagal A. Jurkauską ir J. Ruževičių kai kurie etapai yra smulkiau išskaidyti, pvz. dokumentų rengimas, į kurį įeina pareiginių aprašų, organizacinės schemos, procedūrų aprašų, darbo instrukcijų ir kokybės vadovo rengimas. D. Karpavičius ir J. Ramanauskas pradeda ir užbaigia kokybės diegimo procesą klientų reikalavimais, kurie po sėkmingo KVS įdiegimo įmonėje yra nuolat patenkinami.

Vadybos sistemų diegimo procesas paprastai organizuojamas kaip projektas. KVS turi būti kuriama ir įgyvendinama pagal labai aiškų planą. KVS šiuo metu paprastai realizuojama nuo pusės metų iki pusantrų metų. Toliau eitų šios sistemos priežiūra ir tobulinimas. V. Adomėnas teigia, kad „labai svarbu tinkamai numatyti pavienių projekto etapų vykdymo terminus ir trukmę“. Tad dažniausiai šis planas rengiamas pagal Gantto grafiką. Toks KVS diegimo projektas įmonėje vaizduojamas 1.6. pav.

Pagrindiniai etapai	Mėnesiai											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Pasirengimas kurti ir įdiegti KVS	■	■										
2. Politikos ir tikslų nustatymas		■	■									
3. KVS reikalingų procesų nustatymas ir planavimas			■	■								
4. KVS proceso diegimas				■	■	■	■	■				
5. KVS vidaus auditas									■			
6. KVS vadovybės analizė										■	■	
7. KVS sertifikavimas											■	■
8. KVS tobulinimas												■
9. Mokymas		■	■	■			■			■	■	■

Šaltinis: V. Adomėnas, 2011, p. 132 ir P. Vanagas, 2006, p. 319.

### 1.5 pav. KVS diegimo planas

Sudarius KVS diegimo planą, reikia taip pat paskirti atsakingus asmenis, patvirtinti planus ir juos reguliariai peržiūrėti ir patikslinti. Anot P. Vanago KVS įgyvendinti reikės skirti apie 2-5 proc. įvairių lygmenų darbuotojų darbo laiko per metus.

Didelis vadovų dėmesys yra rezultatyvios KVS prielaida. Aukščiausiojo lygio vadovai betarpiškai dalyvauja visuose kokybės kūrimo ir diegimo etapuose, priima reikiamus sprendimus, imasi sistemos rengimo ir įgyvendinimo organizacinių veiksmų, ypač daug dėmesio skiria rengiamai diegti sistemai viešuose pranešimuose, susirinkimuose ir įvairiuose dokumentuose (Atsakingas verslas...). Be to, jie turi skirti lėšų ir personalą, užtikrinti visų lygių darbuotojų tinkamą mokymą, paskirti administracijos vadovą koordinuoti veiklai, susijusiai su KVS.

KVS diegime dalyvauja visi įmonės darbuotojai, visos grandys, o esant pakankamiems įmonės pajėgumams, skiriamas asmuo (dažniausiai vidaus auditorius ar kokybės specialistas) sekti ir prižiūrėti

procesus, užtikrinti jų laikymąsi, atnaujinimą ir tolesnį tobulėjimą (Aviža ir kt., 2009). „KVS diegimas nereikia, kad organizacijai teks atsisakyti įprastos darbo tvarkos ir sukurti visiškai naują. Priešingai, įdiegdami sistemą ir vėliau ją tobulindami, darbuotojai sutvarko ir susistemina savo darbą“ (Pociūtė ir kt., 2005, p. 58). Įdiegta kokybės sistema klientams rodo, kad įmonė stabili ir produktas saugus, o darbuotojams parodo, kad aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai; vadovams – tai efektyvus valdymo įrankis, o savininkams – geresni verslo rezultatai.

Š. Abramavičius (2001) teigia, kad „diegiama ISO 9000 organizacija savo nuožiūra atlieka organizacinius-struktūrinius pokyčius. Šie pokyčiai daugiausia liečia gamybinę veiklą.“ (p. 15). Š. Abramavičius, cit. Terziovski ir kt. (1999) ir teigia, kad „su kokybės tobulinimu susijusi veikla mažiausiai paliečia „žmogiškąją“ firmos pusę, o daugiausia – produktavimo veiklą. Tai implikuoja, kad vadovai tiki, nors ir klaidingai, kad „kokybė“ susijusi su gamybine veikla“ (p. 15).

N. Zakaraskaitės (2009) teigimu, „norint ISO valdymo sistemų diegimo procesą padaryti sklandesnį, reikia taikyti tokias valdymo priemones kaip: (1) vadovų palaikymą; (2) projekto pradžia; (3) išteklių suteikimą; (4) projekto aiškumą; (5) šalininkų ir oponentų identifikavimą; (6) vadovybės atstovo autoritetą ir įsipareigojimą; (7) vidurinės grandies vadovų įtraukimą ir palaikymą; (8) idėjų šaltinį; (9) diegimo plano aiškumą; (10) kontrolę ir grįžtamąjį ryšį; (11) organizacinės struktūros pokyčių įgyvendinimą. Tokios priemonės palengvina diegimo procesą, nes taip suaktyvinamas suinteresuotųjų šalių ratas (dalijamasi turima informacija, teikiami pasiūlymai, parama ar pagalba).“ (p. 5).

L. Markevičiūtės (2009) teigimu „apsisprendimas diegti ir plėtoti kokybės vadybos sistemą iš organizacijos pareikalauja nemažai investicijų ir pastangų, tačiau įdiegtos ir net tam tikrą laiką vystytos sistemos sukuriami rezultatai dažnai būna ne visai tokie, kokių tikėtasi“. Pastebėta, kad organizacijos, diegiančios ir vystančios kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 standartus susiduria su įvairiomis problemomis, nesėkmėmis bei nepasiteisinusiais lūkesčiais. Efekto nesulaukiama arba sulaukiama ne iškart, nes nesugebama užtikrinti kokybės vadybos sistemos funkcionavimo efektyvumo. Pagrindine nesėkmių ir problemų priežastimi L. Markevičiūtė įvardija patyrimo trūkumą arba kitaip – „žemą kokybės vadybos sistemos brandos lygį“. M. Misiūnas ir I. Stravinskienė (2010) nagrinėdami kodėl KVS, kurios diegimas turėtų būti racionaliai ir tikslingai suplanuotas, taip dažnai neduoda laukiamo rezultato įvardija šią problemą: „aukščiausiosios vadovybės dėmesys dažniausiai nukreipiamas į formalius kokybės vadybos sistemos diegimo procesus, pamirštant, kad sėkmingų pokyčių šerdis – žmogiškasis veiksnys, kurio turinio raišką sudaro ženklus atskiro asmens mąstymo, sąlygojančio atitinkamą jo elgseną, pokytis.“ (134 p.).

A. Šereika (2005) teigia, „jog buvusių sovietinių šalių įmonėms būdingos savitos problemos, kurios stabdo ISO kokybės vadybos sistemų diegimą. Teigiama, jog 80 proc. senose valstybinėse įmonėse sukurtų struktūrų yra lengvai pritaikomos ISO 9000 sistemai, tačiau likusi dalis yra labai

sunkiai įgyvendinama. Pagrindinė problema, kad sovietinėje sistemoje nebuvo atsižvelgiama į kliento interesus. Tuo tarpu diegiant kokybės vadybos sistemą naujose privačiose įmonėse pagrindinė problema yra atskirti akcininkų ir vadybininkų funkcijas. Dauguma kokybės problemų kyla dėl blogos gamybos technologijos, organizacijos ir valdymo.“ (34 p.).

Galima būtų išskirti ir kitas kliūtis, su kurios susiduria įmonės, kurios diegia kokybės vadybos sistemą. Bene ryškiausiai pastebima yra finansinių, laiko ir kitų resursų, reikalingų diegimo ir sertifikavimo kaštams padengti, stoka. Taip pat galima būtų paminėti procesų bei verslo kultūros trūkumus bei darbininkų nenorą keistis. Tai dažnai pasitaikantis reiškinys tarp vidurinės grandies vadovų, kurių funkcijos yra prižiūrėti kitų darbą ir spręsti problemas. Jie gali priešintis prisiimti dar daugiau užduočių ir didesnę atsakomybę. Tačiau nemažai problemų galima išvengti laiku įtraukus konsultantus, turinčius ne tik kokybės filosofijos žinias, bet ir diegimo metodų taikymo patirtį.

„Konsultacinės įstaigos padeda įmonėms greičiau ir efektyviau įgyvendinti kokybės sistemos įdiegimo projektą. Konsultantui esant yra organizacijos darbuotojų laiko sutaupymas, o kartu ir sklandesnis diegimo procesas bei padaroma mažiau klaidų. Jie organizuoja atitinkamos diegimo stadijos esmę atitinkančius mokymus ir treniravimus. Lietuvoje tokių įstaigų jau veikia apie porą dešimčių“ (Zakarauskaitė, 2009, p. 5). Įmonės veiklą audituoti ir išduoti sertifikatą, patvirtinantį, kad jos vadybos sistema atitinka vieno ar kito tarptautinio standarto reikalavimus, gali tik tam akredituotos sertifikavimo įstaigos. Įmones sertifikuoja Lietuvos standartizacijos departamentas, o taip pat ir kitos tarptautinių sertifikacijų įstaigos.

D. Kazokienė (2006) teigia, kad „svarbu nenusivilti, jei projekto pabaigoje paaiškės, kad sukurta sistema yra gerintina, t. y. nepakankamai tobula. ISO 9001 standartas uždeda minimalią kartelę, kurią reikia įveikti, kad trečioji (nesuinteresuotoji) šalis galėtų pripažinti ir sertifikatu paliudyti įmonę pasiekus tam tikrą kokybės vadybos lygį. Tačiau jis nedraudžia šokti aukščiau – visuotinės kokybės vadybos link. Vėliau pati įmonė kelia sau kartelę, susidarydama ir „treniruočių“ grafikus ir pasirinkdama būtinas „apkrovas“ rezultatui pasiekti.“ (p. 65).

E. V. Bartkus ir Ž. Kriaučiūnaitė (2007) teigia, kad sėkmingas ISO standartų diegimas įmonės veikloje priklauso nuo to:

- „ar pakankamai lanksti organizacinė kultūra;
- ar kruopščiai atlikta analizė prieš įgyvendinimą;
- ar įmonė sugebės efektyviai panaudoti savo vidinius išteklius, bei lanksčiai reaguoti į išorinius pokyčius;
- ar darbuotojai bus tinkamai apmokyti ir įtraukti į valdymo pertvarkymo procesą;
- ar įmonė sugebės įvykdyti išorinę ir vidinę kooperaciją;
- ar įmonė sugebės įsisavinti esmines ISO kokybės nuostatas praktiškai.“ (p.

*Tad apibendrinant galima teigti, kad prieš KVS diegimą įmonės vadovai turi žinoti kodėl jiems reikalinga ši sistema: ar jie tiesiog nori turėti kokybės vadybos sistemą, ar KVS naudoti kaip įrankį organizacijos strategijai įgyvendinti. KVS diegimas yra kompleksiškas darbas, apimantis beveik visą organizaciją ir jos darbuotojus. Yra išskiriamos tokios kliūtys, su kurios susiduria įmonės diegdamos KVS: finansinių, laiko, kitų resursų ir vadovų patirties stoka, procesų bei verslo kultūros trūkumai bei darbininkų nenoras keistis. Joms sumažinti ar visiškai pašalinti įmonės samdo konsultantus, kurie sumažina klaidų skaičių ir diegimo procesą padaro skaidresnį. Kadangi dokumentavimas yra pagrindinis KVS diegimo darbas, tad 1.6 poskyryje bus kalbama kaip tik apie sistemos įforminimą dokumentuose.*

## **1.6. Kokybės vadybos sistemos įforminimas dokumentais**

P. Vanagas (2006) teigia, kad kokybės sistemoje būtina dokumentacija, kad būtų valdomi visi svarbiausi organizacijos veiklos procesai, įtraukiant gamybos ir vadybos procesus.

Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008) 4.1 punkte „Bendrieji reikalavimai“ keliamas reikalavimas organizacijai, jog ši privalo „sukurti, įforminti dokumentais, įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės vadybos sistemą ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą pagal šio tarptautinio standarto reikalavimus“. Pункte 4.2.1 „Bendrosios nuostatos“ nurodoma, kas turi būti pateikta kokybės vadybos sistemos dokumentuose „kokybės politika ir kokybės tikslai; kokybės vadovas; pagal šį tarptautinį standartą reikalaujamos dokumentais įformintos procedūros ir įrašai bei organizacijos nustatyti rezultatyvių procesų planavimą, vyksmą ir vykdymą užtikrinantys dokumentai, įskaitant įrašus“.

Kokybės vadybos dokumentų sudėtis dažniausiai vaizduojama piramidės forma (žr. 1.4 pav.). Ji turi hierarchinę struktūrą ir rodo, kaip judant žemiausiojo organizacijos lygio link didėja dokumentų sudėtingumas ir detalių gausa juose, t. y. aukštesnės pakopos dokumentuose yra bendresnio pobūdžio informacija, palyginti su žemesnės pakopos dokumentais (Kaziliūnas, 2007; Markevičiūtė ir kt., 2004).



Šaltinis: sudaryta pagal A. Kaziliūną (2007, p. 186)

### 1.6 pav. Kokybės vadybos sistemos dokumentacijos struktūra

*Kokybės vadovas* – tai svarbiausias kokybės vadybos sistemos dokumentas. Pagrindinė jo paskirtis yra nustatyti kokybės vadybos sistemos struktūrą ir būti pagrindu plėtoti ir prižiūrėti sistemą. P. Vanagas (2006) ir L. Markevičiūtė (2004) nurodo tokius pačius dokumentus, kurie turėtų būti pateikti kokybės vadove, t. y.:

- kokybės politiką;
- personalo atsakomybę ir įgaliojimus;
- tarpusavio santykius;
- kokybės sistemos procedūras ir instrukcijas arba nuorodas į jas;
- vadovo peržiūrėjimo, atnaujinimo ir kontroliavimo nuostatas.

D. Pociūtė (2005) teigia, kad „kokybės vadovo apimtis ir struktūra yra kiekvienos organizacijos sprendimas, tai priklauso nuo organizacijos dydžio ir kultūros bei jos procesų sudėtingumo.“ (p. 66). Pavyzdžiui, mažos organizacijos kokybės vadove galima pateikti visą kokybės vadybos sistemą, įskaitant net procesų aprašymus, o didelėms organizacijoms gali prireikti net kelių kokybės vadovų, nes jų veikla yra sudėtingesnė.

*Kokybės vadybos sistemos procedūros* aprašo būdą, kaip įgyvendinami standarto reikalavimai. ISO 9001:2008 standarte numatyta, kad organizacijose turi būti parengtos bent šešios dokumentais įformintos procedūros: dokumentų valdymo procedūra, įrašų valdymo procedūra, vidaus audito procedūra, neatitiktinio produkto valdymo procedūra bei koregavimo ir prevencinių veiksmų procedūros. Šios procedūros dar vadinamos privalomosiomis procedūromis. Tačiau organizacija, rengdama kokybės sistemos procedūras, visų pirma turi atsižvelgti į savus poreikius organizacijos veiklai valdyti, o tik po to – į standarto reikalavimus (Serafinas, 2009). Pagrindinė šio užsiėmimo dalis yra nurodyti vietas ar darbo operacijas, kur pasireiškia neatitiktys ar kur reikia nustatyti būtiną



atsakomybę. Kiekviena procedūra gali būti sudaryta iš šių dalių: tikslo ir pritaikymo srities, įgaliojimų ir atsakomybės, veiklos aprašymo, procedūros tobulinimo ir pasikeitimo fiksavimo (Vanagas, 2003).

Paskutiniame kokybės vadybos sistemos dokumentų hierarchijos lygmenyje yra darbo instrukcijos ir kiti KVS dokumentai. A. Kaziliūnas (2007) teigia, kad „visiems darbams atlikti parengiamos ir prižiūrimos darbo instrukcijos, jeigu jų nebuvimas darytų neigiamą įtaką darbų atlikimui. Darbo instrukcijų sandara, formatas ir išsamumo lygis turi būti priimtinas organizacijos darbuotojams ir priklauso nuo darbo sudėtingumo, taikymo metodų, darbuotojų mokymo ir įgūdžių bei kvalifikacijos. Darbo instrukcijos turi atitikti operacijų seką, tiksliai atspindėti reikalavimus ir atitinkamas veiklas“ (p. 188).

Visos darbų procedūros, jų eiliškumas, funkciniai ryšiai bei kiekvieno darbuotojo atliekamas konkretus darbas yra dokumentuojami siekiant sukurti galimybę matuoti ir vertinti pokyčius bei kokybės rezultatus. Tik tiksliai identifikavus ir sistemingai matuojant procesus bei jų rezultatus, vertinant jų pokyčius, galima veiksmingai juos valdyti ir tobulinti.

Labai svarbu pasirinkti tinkamą kokybės valdymo sistemos dokumentų detalumo laipsnį. Per daug formali dokumentacija paprastai iššaukia pasipriešinimą biurokratiniam mechanizmui. To pasekoje formaliai parašytos procedūros neatitinka tikrovės ir kokybės valdymo sistema tampa daugiau ar mažiau neveikiančia. KVS turi būti gerai suplanuota, jos dokumentacija gerai apgalvota, užtikrinant paprastumą, aiškumą ir rezultatyvų valdymą. Dokumentai turi atitikti organizacijos poreikius ir jos kultūrą.

*Apibendrinus galima teigti, kad dokumentai yra labai svarbūs kokybės vadybos sistemoje, nes tik jų dėka galima apčiuopti visą šią sistemą. Kiekviena organizacija pati nustato reikiamų dokumentų apimtį ir laikmeną, mat tai priklauso nuo organizacijos dydžio ir tipo, procesų ir produktų sudėtingumo, personalo sugebėjimų ir kokybės vadybos sistemos kūrimo tikslų. Tad 1.7 poskyryje bus aptartas KVS veikimas pagal parengtus dokumentus.*

## **1.7. Kokybės vadybos sistemos veikimas**

Įforminus KVS dokumentus, reikia laiko, kad prie naujos ar pertvarkytos sistemos priprastų darbuotojai. Tik tada kai darbuotojai susipažins su naujomis ar pertikslintomis darbo formomis, procedūromis bei reikalavimais KVS galės pradėti veikti.

Kurį laiką sistemai veikiant pagal ISO 9000 standartų reikalavimus, reikia periodiškai atlikti pirmosios šalies arba vidinį auditą. Auditas dažniausiai atliekamas pačios įmonės jėgomis. Taip pat gali būti užsakovo auditas ir trečiosios šalies auditas. Pirmuoju atveju auditą užsako tiekėjo klientas, norėdamas įsitikinti tiekėjo galimybėmis teikti kokybiškas paslaugas, antruoju – įmonę tikrina nepriklausoma įstaiga, kuri vertina organizacijos kokybės vadybos sistemos būklę. Kokybės vadybos

kontekste kokybės auditas yra sistemingas, nepriklausomas tikrinimas ir vertinimas siekiant nustatyti, ar su kokybe susijusi veikla ir rezultatai atitinka numatytas priemones, ar šios priemonės naudojamos rezultatyviai ar jos tinkamos, kad būtų pasiekti numatyti tikslai (Kaziliūnas, 2007).

Kokybės auditas vienodai naudingas ir gamintojams, ir paslaugų tiekėjams, ir vartotojams. Jis gali padėti ieškant tinkamų tiekėjų ar partnerių. Kokybės auditas yra ypač svarbus ir pačiai organizacijai, nes užtikrina gerą kokybės vadybos sistemos funkcionavimą. Jis taip pat gali padėti sumažinti nuostolius ir pagerinti organizacijos rezultatus bei pelningumą.

Kadangi organizacijos vadovybė turi nuolat įvertinti kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą ir veiksmingumą, įmonėje be auditų yra atliekama ir vadovybinė vertinamoji analizė. Jos metu yra svarstomi tokie klausimai kaip: (1) auditų rezultatai; (2) grįžtamasis ryšys su vartotojais; (3) procesų vyksmas ir paslaugų atitiktis; (4) koregavimo ir prevencinių veiksmų būklė; (5) pakeitimai, kurie gali daryti poveikį KVS; (6) gerinimo rekomendacijos (Kaziliūnas, 2007). Vadovybė šią analizę gali naudoti kaip galingą organizacijos veiklos gerinimo galimybių nustatymo priemonę.

Organizacijos veiklą vadovybė turėtų gerinti ne tik mažais nuolatinio gerinimo žingsniais, bet ir esminiais pokyčiais. Tam turi būti numatytos priemonės, kaip žmones įtraukti, juos motyvuoti bei didinti jų kokybės supratimą. Siekiant veiklos gerinimo tikslų, ISO standartas organizacijoms rekomenduoja skatinti darbuotojų įtraukimą ir tobulėjimą tokiomis priemonėmis (Ruževičius, 2006):

1. „Suteikiant galimybę nenutrūkstamai mokytis ir planuoti karjerą.
2. Nustatyti konkrečią darbuotojų atsakomybę ir įgaliojimus.
3. Nustatant individualius ir grupių tikslus, valdant procesus ir įvertinant rezultatus.
4. Skatinant darbuotojus dalyvauti nustatant tikslus ir priimant sprendimus.
5. Deramai pripažįstant darbuotojų nuopelnus ir juos įvertinant.
6. Skatinant atvirą abipusę informacijos ryšį.
7. Nuolatos analizuojant savo darbuotojų poreikius ir jų pokyčius.
8. Sukuriant sąlygas novatoriškumui skatinti.
9. Užtikrinant veiksmingą grupių darbą.
10. Analizuojant ir informuojant apie pasiūlymus ir nuomones.
11. Naudojant darbuotojų pasitenkinimo matavimus.
12. Tiriant priežastis, dėl kurių darbuotojai ateina į organizaciją dirbti bei ją palieka.“ (p. 102-103).

Taip pat vadovybė turėtų užtikrinti, kad rezultatyviam ir efektyviam organizacijos darbui būtų pakankama darbuotojų kompetencija. Planuojant reikiamą švietimą ir mokymą, reikia atsižvelgti į pokyčius, kuriuos lemia organizacijos procesų pobūdis, jos darbuotojų tobulėjimo etapai ir organizacijos kultūros raida. Darbuotojų ugdymo tikslas – suteikti jiems žinių ir įgūdžių, kurie drauge su patirtimi pagerintų jų kompetenciją.

Š. Abramavičiaus (2001) teigimu „organizacinė kultūra yra kompleksinis kintamasis, turintis įtakos galutiniam rezultatui: ISO 9000 serijos standarto diegimui, palaikymui ir įdiegtos kokybės valdymo sistemos efektyvumo užtikrinimui“ (p. 16). Jis cit. F. K. C. Tao (1999) ir teigia, kad „atitinkamos organizacijoje dirbančių žmonių nuostatos ir elgesys yra lemtingas siekiant ISO 9000 serijos standarto sertifikato, o vėliau – palaikant įdiegtą kokybės valdymo sistemą“ (p. 16).

Taigi, KVS funkcionavimas - tai visų įstaigos darbuotojų įtraukimas į pagrindinius veiklos procesus bei nuolatinis praktinis mokymas. Darbuotojų įtraukimas į kokybės gerinimo procesus yra viena iš kokybės vadybos sistemos veiksmingumo prielaidų (Ruževičius, 2006). E. Afarjanc ir kt. (2008) perfrazuoja G. S. Howard (2005) ir teigia, kad „*jei darbuotojai nesijaus įmonėje gerai ir į juos nebus kreipiamas pakankamas dėmesys, o tik mechaniškai priskiriamos naujos sistemos funkcijos, tai tokia KVS pasmerkta žlugti arba gyvuoti tik dokumentuose*. Būtina užtikrinti darbuotojų dalyvavimą, nes jie yra tie, kurie praktiškai įgyvendina procesus organizacijoje ir yra artimiausiai susipažinę su procesais ir jų stipriosiomis bei tobulintinomis pusėmis. Jie yra savo dalyko ekspertai, kurių apibrėžtos KVS palaikymas yra būtinas dėl KVS išskleidimo, naudojimo ir nuolatinio gerinimo (Nanda, 2005). Darbuotojų įtraukimo laipsnis – tai kokia organizacijos darbuotojų dalis praktiškai dalyvauja KVS įgyvendinime (įvertinime, planavime, dokumentavime, procedūrų vykdyme, kontrolėje ir palaikyme)“ (p. 777-778).

Tad norint sukurti veiksmingą kokybės vadybos sistemą organizacijoje J. Ruževičius (2010) siūlo atsižvelgti į šiuos kriterijus: (1) prireiks laiko, kol nauja kokybės vadybos sistemos kultūra paplis po visą organizaciją ir pakeis nusistovėjusią darbo kultūrą; (2) vadovavimas turi būti patikėtas kompetentingiems vadybos srityje asmenims; (3) neturint aiškios strateginės krypties ir tikrojo kokybės vadybos sistemos tikslo suvokimo kokybės diegimo pastangos nelaiduos kokybės sistemos teikiamos naudos; (4) idealizuotos vizijos nemodifikavimas ir neadaptavimas pagal esamą situaciją ir įvairius galimus suvaržymus, kad būtų galima optimaliai priartėti prie idealizuoto rezultato; (5) organizacijos aukščiausios vadovybės apsisprendimas ir aktyvus tiesioginis ar tinkamai deleguotas dalyvavimas naujos kokybės kultūros, veiklos tobulinimo, grįžtamojo ryšio ir koregavimo procesų kūrime; (6) jeigu per kokybės sistemos diegimo laikotarpį organizacijos narių požiūris į kokybės svarbą ir jos šiuolaikinių instrumentų taikymo įtaką veiklos rezultatyvumui nepakito, pastebimai nepasikeitė darbo santykiai, kokybės kultūra ir veiklos metodai bei struktūros, didelė tikimybė, kad nepagerės ir veiklos kokybė bei efektyvumas; (7) kokybės atžvilgiu organizacijoje nieko nėra neutralaus – viskas arba padeda, arba trukdo. Tačiau ne viską apibrėžia tarptautiniai vadybos standartai – jie tik konkrečiai nurodo reikalavimus ir bendrus tikslus, kurie turi būti pasiekti pasitelkus kokybės vadybos sistemą. Tačiau kokiais metodais ir priemonėmis tai pasiekti – suteikiama laisvė organizacijos vadovams ir vadybininkams.

Kaip ir visos sistemos, KVS arba pagerėja, arba tampa mažiau efektyvi. Ji neišlieka nekintama ilgalaikiu periodu. Daugelis organizacijų pradėjo taikyti kokybės sistemą ne tam, kad pagerintų gamybos efektyvumą, o tam, kad gautų sertifikavimo antspaūdą. Todėl KVS sėkmės varomoji jėga yra rinka. KVS yra vadybos įrankis, o ne tikslas. Todėl KVS sertifikavimas turėtų reikšti įmonės augimą. Tai puiki galimybė tikrinti, kontroliuoti, analizuoti ir gerinti gamybos procesus.

*Tad apibendrinat galima teigti, kad įmonės vadovybė siekdama, kad organizacijoje būtų užtikrintas KVS funkcionavimas turi skatinti darbuotojų įtraukimą, nuolat juos motyvuoti bei didinti jų kokybės supratimą. Prie pagrindinių veiksmingo motyvavimo veiksmių galima priskirti: (1) dėmesį, pripažinimą, pagarbą; (2) pagyrimą ir konstruktyvią kritiką; (3) pasiekimų ir sėkmingos veiklos pripažinimą ir įvertinimą (moralinį ir materialinį); (4) pasitikėjimą ir įgaliojimų suteikimą. Tad organizacinė kultūra yra svarbiausias kintamasis, turintis įtakos galutiniam rezultatui.*

## **2. UAB „REMPIJUS“ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMO ANALIZĖ**

### **2.1. Tyrimo metodika**

Didžioji dauguma tyrimų, susijusių su KVS diegimu ir funkcionavimu, remiasi didelių įmonių patirtimi. Tuo tarpu akivaizdu, kad smulkios ir vidutinio dydžio įmonės turi esminių savitumų ne tik dėl to, kad jų mažesnis veiklos mastas ir mažesni ištekliai, bet ir kad siekiamos konkurencinių pranašumų vadovaujasi kitokia logika. Todėl pravartu tirti ir jas, ne tik tas didžiąsias įmones.

Siekiant ištirti UAB „Rempijus“ KVS diegimo procesą, atliktas empirinis tyrimas, kuris apėmė keletą tyrimo metodų:

- dokumentų analizę;
- interviu.

Kiekvienas iš taikytų metodų buvo panaudotas skirtingiems klausimams analizuoti, tačiau bendram empirinės dalies tikslui pasiekti – išanalizuoti UAB „Rempijus“ kokybės vadybos sistemos diegimo eigą pagal teorinėje dalyje aptartus etapus.

Siekiant užsibrėžto tikslo buvo išsikelti šie tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti UAB „Rempijus“ dokumentų analizę, kuri padėtų išsiaiškinti kaip sistemiškai įmonėje vyko KVS diegimo procesas ir kokie veiksmai buvo atlikti.
2. Atlikti UAB „Rempijus“ darbuotojų apklausą, kuria padėtų išsiaiškinti, kaip prie kokybės vadybos sistemos diegimo prisididėjo įmonės darbuotojai, kas pasikeitė jų darbe įdiegus kokybės vadybos sistemą ir kokią naudą gavo įmonė įdiegusi KVS.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas. Tai sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį iš situacijų analizės kylantį paaiškinimą.

Tyrimui atlikti buvo taikytas kokybinis duomenų rinkimo metodas, kuomet duomenys renkami pasitelkiant oficialius įmonės dokumentus bei klausinėjant, t. y. interviu. Pažymėtina tai, kad šis autorės magistro baigiamasis darbas yra tęstinis. Siekiant išsamiau ir giliau atskleisti kokybės vadybos sistemos diegimo procesą UAB „Rempijus“ buvo remtasi autorės atliktu kokybiniu tyrimu – interviu. Išvardinti tyrimo metodai pasirinktai todėl, kad tiriamas jau įvykęs procesas, kuris yra užfiksuotas dokumentuose, ir kad įmonėje UAB „Rempijus“ dirba pakankamai mažas žmonių skaičius, t. y. 22, tad interviu būdas yra objektyvus, siekiant įvertinti kokybės vadybos sistemos taikymą organizacijoje, įmonės mastu, bei leidžia atlikti gilesnį tyrimą nei standartizuota apklausa.

Tiriant UAB „Rempijaus“ kokybės vadybos sistemos procesą buvo analizuoti šie įmonės dokumentai: UAB „Rempijus“ kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadovas,

įmonės strateginis veiklos planas 2012 m., vidaus ir išorės auditų ataskaitos, vadovybinės vertinamosios analizės protokolai ir klientų apklausos anketos. Kadangi tai oficialūs įmonės dokumentai, jie buvo gauti atsiklausus įmonės vadovo, kuris yra atsakingas už tokių dokumentų saugojimą.

Pasirinktas iš dalies struktūruotas interviu, nes klausimai buvo numatyti iš anksto, tačiau atsakymai ne. Remiantis B. Bitinu ir kt. (2008) visus neformalizuotuosius interviu galima vadinti giluminiais, nes nepaisant klausimų struktūrizavimo laipsnio jais siekiama kruopščiai iširti respondentų nuomones.

Tyrimas buvo vykdomas 2011 metais apklausiant visus UAB „Rempijus“ darbuotojus (interviu klausimai pateikiami 2 priede). Jame dalyvavo 22 įmonės darbuotojai iš skirtingų valdymo lygių, t. y. aukščiausias vadovas, vidurinio lygio darbuotojai ir darbininkai.

Su kiekvienu įmonės darbuotoju buvo kalbama individualiai, suderinus jiems patogų laiką bei gavus organizacijos vadovo sutikimą atlikti tyrimą. Sesijos (tiesioginis tyrėjo ir informanto susidūrimas, kai imamas ir duodamas interviu) vieta buvo pasirinkta įmonės UAB „Rempijus“ patalpos, siekiant sudaryti skatinančias sąlygas informantams atvirai kalbėti apie situaciją, kadangi jos yra įprasta aplinka darbuotojams.

Interviu metu gauti duomenys buvo fiksuojami įrašant juos į garso juostą, o informantams nesutikus – ranka užrašomi. Iš garso juostos duomenys transkribuoti, išskiriant reikšmingus vienetus.

Duomenims apdoroti buvo atlikta pusiau standartizuoto interviu metu gautos medžiagos turinio (*content*) analizė (Gay, ir kt, 2009). *Content* analizė yra technika, leidžianti, objektyviai ir sistemiskai išnagrinėjus teksto ypatybes, daryti patikimas išvadas. Metodo esmė ta, kad teksto struktūroje išskiriami ir apibrėžiami prasminiai vienetai, kurie užkoduojami ir perkeliama į teksto analizės matricą. Tokiu būdu užfiksuojami dominančių teksto struktūrinių vienetų dažnumai, kurie vėliau ištiriami statistiškai. Visa tai buvo daroma ir su tyrimo metu surinktais duomenimis, t. y. informantų atsakymai buvo grupuojami pagal prasmę į atskiras grupes pagal atsakymų turinį.

Skirtingų duomenų rinkimo metodų taikymas padėjo išsamiau atskleisti išsikeltą tikslą. Abu metodai yra lygiaverčiai bei papildantys vienas kita naudinga ir svarbia informacija atliktam tyrimui. Visi atlikti tyrimai padėjo išanalizuoti UAB „Rempijus“ KVS diegimo proceso eigą.

## 2.2. Įmonės charakteristika

1993 m. buvo įkurta Juozo Ruzgio įmonė, kuri 2003 m. pertvarkyta į UAB „Rempijus“. Įmonė veikia vadovaudamasi Lietuvos Respublikos įmonių, akcinių bendrovių ir kitais įstatymais bei norminiais teisės aktais, reguliuojančiais įmonių veiklą, savo įstatais.

UAB „Rempijus“ – santchnikos paslaugų įmonė. Įmonė teikia vandentiekio lauko bei vidaus vamzdinių montavimo ir remonto paslaugas, kanalizacijos vidaus ir lauko montavimo darbus, įrengia įvairias šildymo sistemas, montuoja katilus bei šiluminius mazgus.

Šiuo metu UAB „Rempijus“ dirba 22 darbuotojai: 7 administracijos darbuotojai (direktorius, direktoriaus pavaduotojas, vyr. buhalterė, darbų vadovas, 2 meistrai ir darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos specialistė) ir 15 darbininkų (4 suvirintojai elektra ir dujomis, 8 šaltkalviai-santchnikai, 1 ekskavatorininkas, 2 pagalbinais darbininkai). Įmonės organizacinė struktūra pateikiama 1 priede.

Pagrindiniai UAB „Rempijus“ tikslai yra:

- laiku ir kokybiškai atlikti paslaugą kiekvienam užsakovui;
- nuolatinis aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos veiksmingumo gerinimas, vykdamas teisinių ir kitų norminių aktų reikalavimus.

Siekdama šių tikslų įmonė:

- siekia, kad būtų griežtai laikomasi jos veiklos sritį reglamentuojančių Lietuvos Respublikos norminių teisės aktų reikalavimų;
- siekia kuo anksčiau numatyti galimą socialinę riziką ir pavojų aplinkai bei darbuotojams, kad galėtų nuspręsti, kokių veiksmų turi imtis. Niekada nesiima veiklos, kuri gali sukelti neigiamas socialines pasekmes ar pakenkti aplinkai;
- siekiant sumažinti riziką aplinkai, darbuotojų saugai ir sveikatai įmonė diegia prevencines priemones. Tai daryti skatina ir savo tiekėjus ir subrangovus;
- periodiškai ir objektyviai vertina atskirų projektų veiklą, ar laikomasi įsipareigojimų.

2009 m. UAB „Rempijus“ įdiegė standartų LST EN ISO 9001:2008, LST EN ISO 14001:2005 bei OHSAS 18001:2007 reikalavimus ir įmonės vadybos sistema sertifikuota. Kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadybos sistema (KADVS) įpareigoja įmonę būti atsakinga už darbuotojų saugą ir sveikatą, aplinkos apsaugą, kokybę, atitikti augančius darbuotojų saugos ir sveikatos, aplinkos apsaugos ir kokybės poreikius, užtikrinti atitinkamą normatyviniams ir teisiniams darbuotojų saugos ir sveikatos, aplinkos apsaugos, kokybės ir įmonės vykdomos veiklos reikalavimus. KADVS leidžia įmonei vykdyti ir gerinti kokybę, trumpalaikius ir ilgalaikius jos veiklos, teikiamų paslaugų poveikius aplinkai bei darbuotojų saugai ir sveikatai.

Įmonė, laikydamasi savo kokybės, aplinkosaugos ir DSS politikos, yra įsipareigojusi nuolat gerinti kokybę, aplinkos apsaugą bei DSS, mažindama atliekų susidarymą ir teršalų aplinkai bei tausodama gautinius išteklius ir užtikrindama dirbančiųjų saugą bei tausodama jų sveikatą.

## 2.3. UAB „Rempijus“ kokybės vadybos sistemos diegimo proceso analizė

### 2.3.1. UAB „Rempijus“ procesų identifikavimas

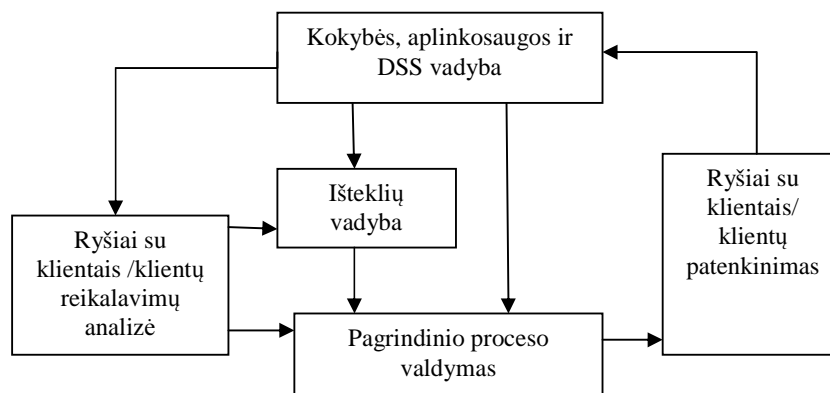
Procesai, jų sekos ir sąveikos identifikavimas bei valdymas yra pagrindinis rezultatyvios kokybės vadybos sistemos aspektas. Kiekviena organizacija, atsižvelgdama į savo dydį, gaminamą produkciją ar teikiamas paslaugas bei konkrečius tikslus nustato sau tinkamiausius procesus ir jų skaičių.

Šiame magistro baigiamame darbe nagrinėjama įmonė UAB „Rempijus“ kurdama KVS nustatė reikalingus procesus; nustatė šių procesų seką ir jų sąveiką (žr. 2.1 ir 2.2 pav.); užtikrino resursus ir informaciją būtiną procesų vykdymui ir stebėjimui bei matuoja, stebi ir analizuoja procesus, bei atlieka veiksmus būtinus planuotiems rezultatams pasiekti ir nuolatiniam gerinimui vykdyti.

Taigi remiantis UAB „Rempijus“ KAD vadovu, įmonė identifikavo šiuos procesus:

- *Kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadyba.* Jis įtakoja visus tris įmonės procesus: išteklių vadybą, ryšius su klientais ir pagrindinio proceso valdymą. Kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadyba susideda iš planavimo, matavimo, analizės ir gerinimo.
- *Išteklių vadyba.* Šis procesas apima vadybą: materialiais ištekliais, žmogiškaisiais ištekliais, infrastruktūra ir darbo aplinka.
- *Ryšiai su klientais.* Jis susideda iš klientų reikalavimų analizės, klientų patenkinamumo, pasikeitimo informacija apie aplinkos apsaugą bei dalyvavimą ir konsultavimą DSS klausimais.
- *Pagrindinio proceso valdymas.* Šis procesas susideda iš užsakymo formavimo, sutarties sudarymo, pirkimų, specialiųjų statybos darbų ir klientų patenkinamumo tyrimo.

Šių reikalingų procesų seka ir sąveika yra pavaizduota 2.1 pav.



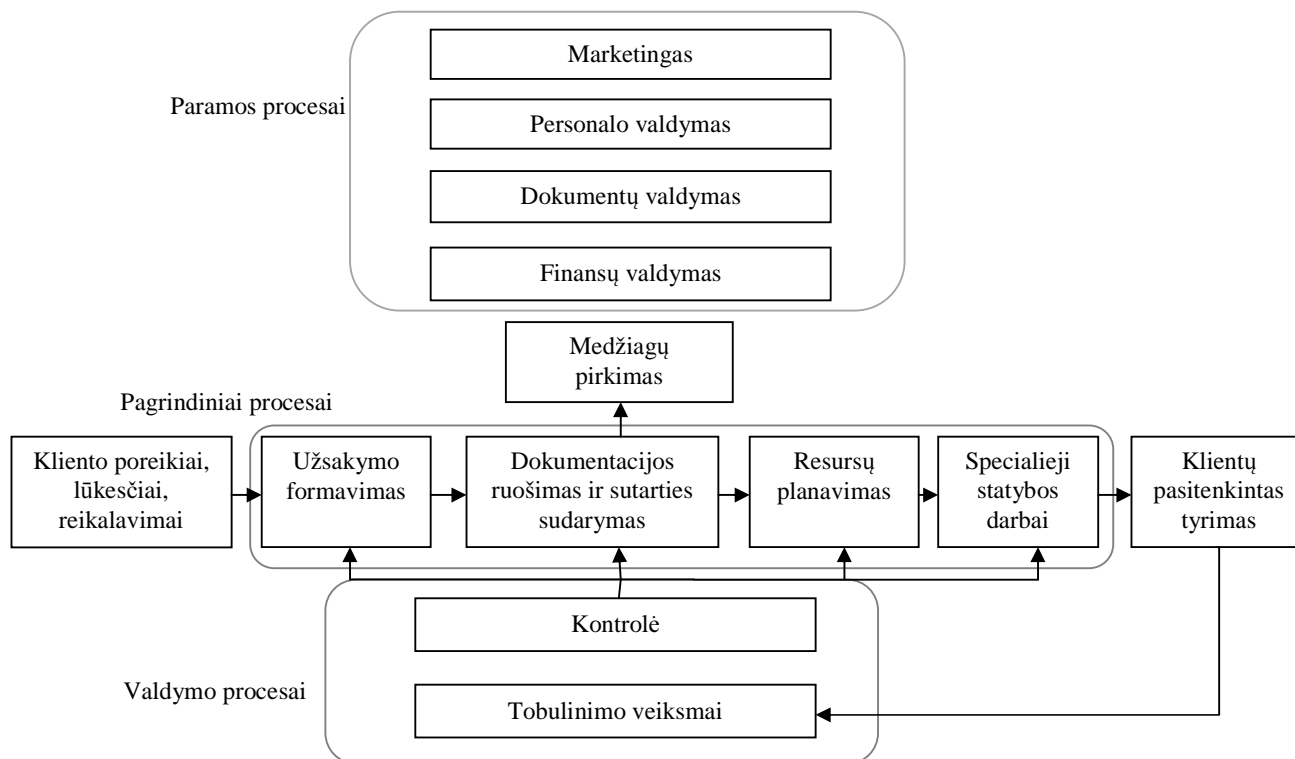
Šaltinis: UAB „Rempijus“ kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadovas

2.1 pav. Procesų sąveikos schema



Kaip matyti iš 2.1 paveikslo UAB „Rempijus“ reikalavimus procesui nustato klientai. Kadangi proceso veiklos tobulinimui būtina informacija, susijusi su klientų nuomone apie jų reikalavimų patenkinimą, procesų seka ir sąveika vaizduojama ratu.

Identifikavusi procesus UAB „Rempijus“ 2012 m. strateginiame veiklos plane pateiktas toks procesų žemėlapis (žr. 2.2 pav.)



Šaltinis: UAB „Rempijus“ strateginis veiklos planas ir tikslai 2012 metams

2.2 pav. UAB „Rempijus“ procesų žemėlapis

Procesų žemėlapyje atvaizduojami tokie skirtingų tipų procesai:

- *Pagrindiniai procesai* – tai grupė procesų, kurie tiesiogiai užtikrina pajamas. Tai procesai, apimantys užsakymo formavimą, dokumentacijos ruošimą, resursų planavimą ir specialiuosius statybos darbus (inžinerinių sistemų įrengimą).
- *Valdymo procesai* – susiję su išteklių valdymu. Jiems priskiriami kontrolės ir tobulinimo veiksmai, kurie atliekami visą gamybos laiką.
- *Paramos procesai* – skirti aptarnauti pagrindinius ir verslo valdymo procesus. Jų pagrindinė paskirtis – užtikrinti nepertraukiamą ir efektyvų pagrindinių procesų vyksmą. Jiems priskiriami marketingo, personalo valdymo, dokumentų valdymo ir finansų valdymo procesai.

Proceso ciklo pabaigoje atliekamas klientų patenkinamumo tyrimas, siekiant išsiaiškinti ar buvo patenkinti kliento lūkesčiai ir keliami reikalavimai. Gauti rezultatai apibendrinami ir naudojami kitų gamybinių procesų tobulinimui.

UAB „Rempijus“ direktorius, norėdamas užtikrinti kiekvieno proceso įgyvendinimą, palaikymą ir gerinimą paskyrė kiekvienam procesui šeimininką.

### 2.1 lentelė. UAB „Rempijus“ KADVS procesų matavimas

Procesas	Matavimo kriterijus	Matavimo metodas	Matavimo rodiklis	Proceso šeimininkas
Kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadyba	Neatitiktis	KADVS vidaus ir išorės auditas Kasdieninė KADVS priežiūra	Nustatytų neatitiktį kiekis	Kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas
Išteklų vadyba	Kokybė Kaina Laikas	Tiekėjų ir subrangovų darbo analizė	Vertinimo rodiklių išlaidymas	Direktoriaus pavaduotojas
	Kvalifikacijos kėlimas	Įmonės personalo kvalifikacijos kėlimo analizė	Apmokytų darbuotojų skaičius pagal PL01 KAD programa 100 %	Kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas
Ryšiai su klientais	Kliento patenkinamumas paslaugomis	Klientų apklausos anketų analizė	Procentinė išraiška kliento patenkinamumo pagal kriterijus, įvardintus anketoje – 100 % teigiamų vertinimų	Kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas
Pagrindinio proceso valdymas	KAD programos vykdymas	Nustatytų uždavinių rodiklių analizė	Įvykdymo procentas -100 %	Direktorius
	Paslaugos teikimo metu nustatytos neatitiktys, užsakovo pretenzijos ir pastabos	Neatitiktį analizė	Neatitiktį dėl įmonės kaltės kiekis ne daugiau 5 proc.	Direktorius

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal UAB „Rempijus“ kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadovą

Kaip matyti iš aukščiau pateiktos 2.1. lentelės, atitinkamų procesų šeimininkai yra kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas, direktoriaus pavaduotojas ir direktorius. Pagal hierarchinę organizacijos struktūrą (žr. 1 priedas) matyti, kad jų pareigos yra vienos iš aukščiausių. Kaip teigia teorija, sėkmingiausiai su proceso užduotimis susitvarko procesų šeimininkai, kurių pareigos yra kuo aukštesnės organizacijoje, tad galima teigti, kad UAB „Rempijus“ proceso šeimininkais pasirinko tinkamus darbuotojus, kurie galės priimti racionalesnius sprendimus. Taip pat įmonė kiekvienam išskirtam procesui nustatė matavimo kriterijus ir rodiklius, kurie leidžia įvertinti procesų rezultatyvumą. Procesų matavimo kriterijus, metodus ir rodiklius nustato kokybės, aplinkosaugos ir

DSS valdytojas, pasitaręs su darbų vadovais. Procesų matavimas leidžia stebėti, analizuoti ir nuolat gerinti kokybės, aplinkosaugos ir DSS sistemą.

*Taigi apibendrinant galima teigti, kad įmonė UAB „Rempijus“ kurdama ir įgyvendindama KVS pagal ISO 9001:2008 standarto reikalavimus, atliko savo veiklos analizę, išskyrė reikiamus procesus bei pasiekė, kad šie procesai siekiant užsibrėžtų tikslų būtų racionaliai valdomi.*

### 2.3.2. UAB „Rempijus“ KVS dokumentų analizė

UAB „Rempijus“ sukūrė ir dokumentais įformino, įgyvendino, prižiūri ir nuolat gerina kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadybos sistemą (KADVS) pagal standartų LST EN ISO 9001:2008, LST EN ISO 14001:2005 ir OHSAS 18001:2007 reikalavimus. Įmonėje yra sukurtos dokumentuotos procedūros, kurių tiesiogiai reikalauja visi anksčiau įvardyti standartai, taip pat papildomos procedūros, kurios padeda rezultatyviai funkcionuoti KADVS.

UAB „Rempijus“ KADV sistemos dokumentus sudaro: (1) kokybės, aplinkosaugos ir DSS politika bei kokybės, aplinkosaugos ir DSS tikslai; (2) kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadovas; (3) kokybės, aplinkosaugos ir DSS procedūros; (4) darbo instrukcijos, pareiginiai nuostatai; (5) formos, žurnalai, sąrašai ir planai.

Įmonė parengė ir prižiūri kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadovą, kuriame pateikta: (1) KADVS taikymo sritis ir išimtys; (2) standartų reikalavimų taikymas; (3) dokumentais įformintos KADVS procedūros bei nuorodos į jas; (4) KADVS procesų sąveikos aprašymas. 2.2 lentelėje pareikiamos visos įmonėje esančios procedūros, jų taikymo sritis bei atsakingi asmenys.

2.2 lentelė. UAB „Rempijus“ KADV sistemos procedūros

Procedūra	Taikymo sritis	Atsakomybė ir įgaliojimai
<i>Dokumentų ir įrašų valdymas</i>	Čia aprašoma: (1) išorės dokumentų valdymo tvarka, (2) KVS, AVS ir DSS dokumentų rengimo, tvirtinimo, platinimo ir keitimo tvarka, (3) įmonės operatyvinės veiklos dokumentų valdymo tvarka bei (4) KVS, AVS ir DSS įrašų identifikavimo, saugojimo bei sunaikinimo tvarka.	Už išorės dokumentų valdymą atsako direktorius. KVS, AVS ir DSS dokumentus tvirtina taip pat jis. KVS, AVS ir DSS dokumentus rengia kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas arba jo paskirtas asmuo. Darbuotojus su KVS, AVS bei DSS dokumentais supažindina kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas.
<i>Vidaus auditas</i>	Čia aprašoma įmonės kokybės vadybos sistemos (KVS) ir aplinkos vadybos sistemos (AVS) ir (DSS) darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos vidaus audito atlikimo tvarka.	Sistemos valdytojas nustato KVS, AVS ir DSS vidaus audito prioritetus ir periodiškumą, inicijuoja nustatytų neatitiktį analizę bei koregavimo veiksmus ir kontroliuoja procedūros vykdymą. Įmonės vidaus auditorius atsako už konkretaus audito planavimą, atlikimą, rezultatų įforminimą bei, nustačius neatitiktis, pakartotinio audito atlikimą ir

## 2.2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

## 2.2 lentelės tęsinys

<b>Procedūra</b>	<b>Taikymo sritis</b>	<b>Atsakomybė ir įgaliojimai</b>
		rezultatų įforminimą. Įmonės darbuotojai atsako už operatyvų auditui vykdyti reikalingos medžiagos pateikimą.
<i>Neatitiktųjų valdymas, koregavimo ir prevenciniai veiksmai, incidento tyrimas</i>	Šioje procedūroje aprašoma neatitiktųjų (neatitiktinio produkto, KVS, AVS bei DSS neatitiktųjų, klientų pretenzijų) valdymo, incidentų tyrimo bei prevencinių veiksnių vykdymo tvarka.	Už neatitiktinio produkto (paslaugos neatitiktųjų) valdymą atsako darbų vadovai. Už informacijos apie neatitiktis ir galimų prevencinių veiksnių pateikimą atsako visi įmonės darbuotojai. Už klientų pretenzijų valdymą atsako direktorius. Už koregavimo veiksmus atsako asmenys, kurie buvo įpareigoti pašalinti nustatytas neatitiktis. Už incidentų tyrimą ir koregavimo ar prevencinius veiksmus atsako DSS specialistas.
<i>Pirkimai</i>	Šioje procedūroje aprašoma prekių bei paslaugų pirkimo bei tiekėjų/ paslaugų teikėjų vertinimo tvarka, sandėliavimas ir atliekų tvarkymas.	Procedūrą valdo direktorius. Ją vykdo direktorius, direktorius pavaduotojas, darbų vadovas, meistrai, DSS specialistė, vyr. buhalterė. Procedūros vykdymą kontroliuoja kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas.
<i>Specialieji statybos darbai</i>	Šioje procedūroje aprašoma specialiųjų statybos darbų atlikimo tvarka.	Procedūrą valdo direktorius. Ją tiesiogiai vykdo ir už rezultatus atsako direktoriaus įgalioti asmenys: direktoriaus pavaduotojas/darbų vadovas/ meistras. Procedūros vykdymą kontroliuoja kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas ir/ arba jo paskirtas vidinis auditorius.
<i>Užklausimai, sutarčių sudarymas</i>	Čia aprašoma klientų paieška, pasiūlymų pateikimas, konkurso medžiagos įsigijimas, jos analizė, konkursinės medžiagos parengimas, išteklių planavimas, konkursinės medžiagos pristatymas ir sutarčių sudarymas.	Už šios procedūros vykdymą atsako direktorius. Už konkursų skelbimų sekimą ir reikalavimų įsigijimą atsako – direktorius, direktoriaus pavaduotojas. Už konkurso sąlygų analizę, sąmatų sudarymą ir konkursinės medžiagos sukomplektavimą atsako direktorius, direktoriaus pavaduotojas, darbų vadovas. Už išteklių planavimą atsako direktorius.
<i>Teisiniai reikalavimai ir ryšiai</i>	Ši procedūra skirta priimti, įforminti dokumentais ir atitinkamai reaguoti į vidinę ir išorinę su DSS bei aplinkosauga susijusia informacija, užtikrinti vidinį DSS bei Aplinkosauginės informacijos perdavimą tarp bendrovės vadovų, atsakingų asmenų ir jiems pavaldžių darbuotojų.	Procedūrą valdo ir vykdo direktorius. DSS specialistė atsakinga už darbuotojų supažindinimą su jų veikloje taikomais teisiniais ir kitais reikalavimais, instrukcijomis, norminiais dokumentais, įtakančiais bendrovės kokybės ir aplinkosaugos ir DSS veiklą, reikalavimais, nuostatomis, taip pat perduoda kitą reikšmingą informaciją.
<i>Aplinkos apsaugos aspektai, monitoringas ir matavimai</i>	Šioje procedūroje aprašoma aplinkos apsaugos aspektų identifikavimo ir reikšmingų aspektų nustatymo tvarka, kaip privalo būti vykdomi matavimai ir įrašai.	Procedūros vykdymą valdo kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas. Jis su darbų vadovu/ meistrų nustato visus įmonėje ir objektuose esamus aplinkos apsaugos aspektus. Kokybės,

## 2.2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

## 2.2 lentelės tęsinys

Procedūra	Taikymo sritis	Atsakomybė ir įgaliojimai
		aplinkosaugos ir DSS valdytojas yra atsakingas už reikšmingų aplinkos apsaugos aspektų nustatymą. Taip pat jis arba jo paskirtas asmuo atsakingas už matavimo darbų organizavimą.
<i>Parengtis avarinėms situacijoms ir mokymas</i>	Procedūra apima mokymo poreikių nustatymą, mokymų planavimą, mokymų pravedimus numatytiems darbuotojų grupėms kokybės vadybos, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos srityje. Ji skirta aprašyti galimų avarinių situacijų atsakomuosius veiksmus, leidžiančius išvengti arba sumažinti galimus poveikius aplinkai ir darbuotojų sveikatai bei saugai.	Procedūros vykdymą kontroliuoja kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas. Mokymų poreikį nustato direktorius kartu su direktoriaus pavaduotoju ir DSS specialiste. DSS specialistė atsakinga už įvykusių mokymų fiksavimą. Darbų vadovas, meistrai yra atsakingi už instruktažų pravedimą darbo vietose. DSS specialistė kartu su direktoriaus pavaduotoju, darbų vadovu, meistrais identifikuoja visas galimas avarines situacijas.
<i>Pavojų identifikavimas, rizikos vertinimas ir valdymo priemonių planavimas</i>	Procedūra apima pavojų identifikavimą ir surašymą, šių pavojų poveikio darbuotojams ypatybių analizę, rizikos vertinimo ir sprendimų priėmimo bei prevencijos/valdymo priemonių planavimą ir veiksmų programos sudarymą.	Už viską, kas susiję su darbuotojų sauga ir sveikata įmonėje yra atsakingas direktorius. Pavojų identifikavimą ir profesinės rizikos nustatymą bei įvertinimą darbo vietose atlieka direktoriaus įsakymu paskirti asmenys. Už profesinės rizikos įvertinimo rezultatų registravimą, saugojimą atsakingas DSS specialistas. Jis kontroliuoja ir procedūros vykdymą.
<i>DSS veiksmingumo stebėjimas ir matavimai</i>	Ši DSS procedūra aprašo, kaip privalo būti vykdomi matavimai ir įrašai.	Procedūros vykdymą valdo DSS specialistas. Direktoriaus paskirtas asmuo atsakingas už matavimo darbų organizavimą.

**Šaltinis:** sudarytas autorės pagal UAB „Rempijus“ kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadovą

Kiekviena KADVS procedūra turi nuorodą į duomenų įrašus, kurie yra objektyvūs įrodymai, kad procedūroje aprašyta veikla yra atliekama. Kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas užtikrina, kad visi reikalingi KADVS įrašai yra tinkamai valdomi. Įrašai susiję su KADVS procedūromis yra analizuojami, platinami, jų autorius yra atsekamas, kaip to reikalauja atitinkamos KADVS procedūros.

Pareiginiai nuostatai yra vienas iš kokybės sistemos dokumentų, kuriuo darbuotojas privalo vadovautis atlikdamas savo darbą. Pareigų aprašymus turi parengti įstaigos vadovybė bendradarbiaujant su darbuotojais. Kiekvienam darbuotojui nustatomas logiškas darbų paketas bei nurodoma darbuotojo atsakomybė ir įgaliojimai. UAB „Rempijus“ visoms pareigybėms (direktoriui, direktoriaus pavaduotojui, vyr. buhalterei, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos specialistui, darbų vadovui, meistriui, šaltkalviui-santehnikui, suvirintojui, pagalbiniam darbininkui ir ekskavatorininkui) yra paruošusi pareiginius nuostatus. Juose yra nustatyti pagrindiniai kvalifikaciniai reikalavimai, keliami asmeniui, siekiančiam užimti ar einančiam atitinkamas pareigas.

Kadangi UAB „Rempijus“ yra renkami kokybės, aplinkosaugos ir DSS duomenų įrašai, kurie yra pagrindas analizuojant procesus, 2.3 lentelėje pateikiama įmonės procesų ir dokumentų sąsajos.

**2.3 lentelė. KADVS dokumentų sąsajos su procesais**

Procesai	KADVS dokumento pavadinimas
Kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadyba	Kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadovas sk. .1, 8.2.2, 8.3, 8.4, 8.5, 9
	Procedūra „Dokumentų ir įrašų valdymas“
	Procedūra „Vidaus auditas“
	Procedūra „Neatitikčių valdymas, koregavimo ir prevenciniai veiksmai, incidento tyrimas ”
	Procedūra „Aplinkosaugos aspektai ir monitoringas“
	Procedūra „Teisiniai reikalavimai ir ryšiai“
	Procedūra „Parengtis avarijoms ir mokymas“
	Procedūra „Pavojų identifikavimas, rizikos įvertinimas ir valdymo priemonių planavimas“
	Procedūra „DSS veiksmingumo stebėjimas ir matavimai“
Išteklių vadyba	Kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadovas sk. 6, 7.4.
	Procedūra „Parengtis avarijoms ir mokymas“
	Procedūra „Pirkimai ”
Ryšiai su klientais	Kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadovas sk. 5.2., 7.2, 8.2.1
	Procedūra „Užklausimai, sutarčių sudarymas“
	Procedūra „Teisiniai reikalavimai ir ryšiai“
Pagrindinio proceso valdymas	Kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadovas sk. 7.
	Procedūra „Specialieji statybos darbai ”.

**Šaltinis:** UAB „Rempijus“ kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadovas

Taigi tik tinkamai dokumentuotas procesas gali būti valdomas. Ir tai yra pagrindinis kokybės vadybos sistemos tikslas – pasirūpinti, kad visi procesai būtų valdomi, nes tik valdomas procesas gali būti tobulinamas.

*Tad apibendrinant galima teigti, kad UAB „Rempijus“ sistemiškai ir nuosekliai, ne per daug biurokatiškai parengė kokybės vadybos sistemos dokumentaciją. Sukurta ir įdiegta KVS yra tinkamai dokumentuota ir suteikia galimybę kiekvienam darbuotojui susipažinti su jam pavestų užduočių vykdymu bei reikalavimais, kurie yra orientuoti į kokybės užtikrinimą.*

### 2.3.3. UAB „Rempijus“ darbuotojų mokymai

Vienas iš KVS diegimo etapų yra įmonės darbuotojų mokymai. Teorijoje teigiama, kad sėkmingai įgyvendinti vadybos sistemą galima tik tada, kai visi organizacijos darbuotojai gerai supranta sistemoje esamas savo pareigas, atsakomybę ir įgaliojimus.

Kadangi KVS diegimas UAB „Rempijus“ buvo naujovė, direktorius, stengdamas išvengti darbuotojų pasipriešinimo, suorganizavo trumpus mokymus.

- Įmonės vadovo mokymai. Jie buvo skirti aptarti KVS koncepciją, tikslus, suinteresuotas šalis, paslaugas, ISO 9001:2008 standarto reikalavimus bei KVS esmę.
- Visų darbuotojų mokymai, kurių metu jie buvo supažindinami su KVS esme, nauda ir pagrindinėmis nuostatomis.
- 6 administracijos darbuotojų mokymai, buvo skirti įsisavinti KVS diegimo metodikas, taisykles ir instrukcijas, kad galėtų savarankiškai modeliuoti veiklos procesus ir parengti procesų ir veiklos matavimo projektus, vėliau juos prižiūrėti.
- Procesų šeiminių mokymai, kurie buvo skirti susipažinti su ISO 9001:2008 standarto reikalavimais, proceso formavimo principais bei supažindinti su privalomu veiklos procesų matavimu ir jų matavimo sistema.
- ISO 9001:2008 vidaus auditorės mokymai, kurių metu buvo mokoma rengti vidaus audito ataskaitas.

Mokymus UAB „Rempijus“ darbuotojams pravedė kvalifikuoti specialistai, kurie ir supažindino su pagrindiniais KVS elementais ir nauda.

#### **2.3.4. Vidaus ir išorės audito analizė**

KVS rezultatyviai funkcionuoja tik tada, kai ji yra prižiūrima. Šiam tikslui ir skirti auditai, kurie prisideda prie vadybos sistemos gerinimo. KVS priežiūra prasideda nuo vidaus audito, kuris padeda organizacijos vadovams gauti objektyvią informaciją apie tai, ką organizacija turėtų daryti, kad pagerintų savo veiklos rezultatus.

UAB „Rempijus“ vidaus auditas yra atliekamas pagal procedūroje „Vidaus auditas“ aprašytą tvarką. Vidaus audito etapai: (1) metinis KVS, AVS ir DSS auditų planavimas; (2) pasirengimas vidaus auditui; (3) KVS, AVS bei DSS vidaus audito vykdymas; (4) pakartotinis KVS, AVS ar DSS vidaus auditas; (5) neplaninis vidaus auditas objektuose ir (6) auditų rezultatų analizė.

Remiantis „Vidaus auditas“ procedūroje aprašyta metodika, pirmasis vidaus auditas UAB „Rempijus“ buvo atliktas 2009 m. liepos 23 d. Jo metu įvertintos ir peržiūrėtos visos įmonės KADV sistemos procedūros, neatitikčių nerasta. Tačiau vidaus auditorė pažymėjo, kad reiktų atkreipti dėmesį į KAD programos rodiklių nustatymą bei, kad nėra įrengtos deguonies ir acetileno balionų vietos.

Antrasis vidaus auditas UAB „Rempijus“ atliktas 2010 m. vasario 25 d. Vidaus auditorė šio audito metu tikrino Kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadovą ir procedūrą „Dokumentų ir įrašų valdymas“, neatitikčių nerasta. Audito metu nustatyta, kad KAD programos 2009 m. priemonės tikslui pasiekti įvykdytos, t. y. įrengta vieta deguonies ir acetileno balionų sandėliavimui, laimėta 20% konkursų, praveisti bendrieji KVS, AVS ir DSS darbuotojų mokymai.

Trečiasis vidaus auditas UAB „Rempijus“ atliktas po dviejų mėnesių, t. y. 2010 m. balandžio 27 d. Audito metu didžiausias dėmesys buvo sutelktas į šias procedūras: pirkimai, parengtis avarinėms situacijoms ir mokymai, užklausimai, sutarčių sudarymas ir specialieji statybos montavimo darbai, tačiau neatitikčių taip pat nebuvo rasta. Vidaus auditorė pateikė išvada, kad visos minėtos procedūros yra pildomos, o jų įrašai valdomi.

Ketvirtasis vidaus auditas buvo atliktas 2010 m. gegužės 25d. Audituota veikla: procedūros „Aplinkos apsaugos aspektai ir monitoringas“, „Teisiniai reikalavimai ir ryšiai“ ir „Neatitikčių valdymas, koregavimo ir prevenciniai veiksniai, incidento tyrimas“. Šio audito metu buvo nustatyta neatitikčių, todėl buvo pildomi Neatitikčių aktai ir perduodami kokybės ir aplinkosaugos valdytojui kartu su užpildyta Vidaus audito ataskaita. Vidaus auditorė išvadose pabrėžė, kad reikia nedelsiant pašalinti rastus trūkumus.

Kadangi ankstesniame audite buvo nustatyta neatitikčių, po mėnesio buvo atliktas dar vienas vidaus auditas, kaip to reikalauja procedūra „Vidaus auditas“. Joje parašyta: „jei nustatyta neatitikčių, ne vėliau kaip per 30 dienų planuojamas ir atliekamas pakartotinis auditas“. Šio audito metu neatitikčių nebebuvo rasta.

Paskutinis vidaus auditas buvo atliktas 2011 m. kovo 26 d., audituota veikla: Kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadovas ir procedūra „Dokumentų ir įrašų valdymas“, neatitikčių nerasta. Šio audito metu nustatyta, kad KAD programos 2010 m. priemonių tikslui pasiekti, t. y. pasirašyta įmonės kolektyvinė sutartis, išsiųsti informaciniai pranešimai pagrindiniams medžiagų tiekėjams apie ISO standartų įdiegimą įmonėje, tikslu didinti darbo našumą ir užtikrinti saugų darbuotojų darbą įsigytas naujas darbo įrankis, pretenzijų dėl atliktų paslaugų negauta, vėl praveisti KVS, AVS ir DSS darbuotojų mokymai, tačiau sutaupyti 5% administracinių išlaidų nepavyko, dalyvaujant konkursuose ne visada pasiektas 8% pelnas nuo atliktų darbų sumos. Vidaus audito metu nustatyta, kad visos formos, žurnalai, sąrašai ir bylos, nurodyti procedūroje „Dokumentų ir įrašų valdymas“ užvesti ir pildomi.

Visų atliktų auditų ir jų rezultatų ataskaitos buvo pateiktos vadovybinės analizės metu. Periodiškai atliktas vidaus auditas leidžia įvertinti kaip laikomasi kokybės politikos.

UAB „Rempijus“ sukūrusi ir įdiegusi kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001:2008 standarto reikalavimus ir pati atlikusi jos priežiūrą savo jėgomis, t.y. atlikusi vidinį auditą, nusprendė pasitelkti trečiosios šalies vertinimą, kuri atliktų kokybės vadybos sistemos būklės analizę. Tad toliau aptariama šių išorės audito pateikti rezultatai.

DNV audito grupės vadovo parengtoje dokumentų analizės ir Pirminio vizito ataskaitoje pateikiami štai tokie rezultatai:

- dokumentų būklė patenkinama tolesniems sertifikavimo proceso veiksmams;



- atlikus pirminį vizitą daroma išvada, kad pirminis auditas gali būti vykdomas pagal aptartą preliminarų pirminio audito planą;
- audito grupės vadovas įvertino organizacijos vadybos sistemos gebėjimą siekti nuolatinės atitikties reglamentuojančių normų ir teisės aktų reikalavimams.

Šioje dokumentų analizės ir pirminio vizito ataskaitoje nebuvo pažymėti kokie radiniai, t.y. nerasta jokių neatitiktų (reikšmingų ar mažiau reikšmingų) bei nenurodytos pastabos.

Pirminis auditas UAB „Rempijus“ buvo atliktas 2009 spalio 12 d. Šiame pirminėje audito ataskaitoje nepažymėti jokie radiniai, t.y. nerasta jokių reikšmingų ar mažiau reikšmingų neatitiktų, tačiau nurodytos 9 pastabos, 5 gerinimo galimybės ir 1 pažymėtina pastanga. UAB „Rempijus“ sukūrė ir dokumentais patvirtino integruotą vadybos sistemą, tačiau atžvelgiant į baigiamojo magistrinio darbo temą, bus nagrinėjamos išorės audito pateiktos išvados susijusios tik su ISO 9001:2008 standartu.

Audito išvadose nurodyta tik viena pastaba susijusi su ISO 9001 standartu tai, kad būtina atkreipti dėmesį į bendrųjų priešgaisrinės saugos taisyklių bei kitus susijusius reikalavimus užtikrinant tinkamą priešgaisrinės saugos stovį įmonėje (pvz., evakuacijos planas administracinėse patalpose, atkreipti dėmesį į patalpų ženklinimą sprogimo ir gaisro atžvilgiu). Ši pastaba nebuvo tokia reikšminga, nes audito grupės vadovas rekomendavo UAB „Rempijus“ sertifikavimui ir nurodė, kad papildomas auditas nebus vykdomas.

Pirminio audito išskirtas teigiamus požymius buvo, kad įmonė stengiasi užtikrinti atliekamų darbų kokybę ir savalaikiškumą statybos objektuose.

Periodinis auditas UAB „Rempijus“ buvo atliktas 2010 m. spalio 26 d. Šio audito metu nurodytos 5 pastabos, 3 gerinimo galimybės ir 1 pažymėtina pastanga. Periodinio audito išvadose pastebima, kad įmonė turi vykdyti nustatytų tikslų įgyvendinimo monitoringą (stebėseną), gerinti pastatų priežiūros privalomųjų įrašų vedimo kontrolę ir kad kokybės, aplinkos apsaugos bei darbų saugos ir sveikatos reikalavimus tikslinga komunikuoti ir darbuotojams, dirbantiems įmonės vardu, bei su minėtais reikalavimais tikslinga supažindinti visas suinteresuotas šalis. Prie gerinimo galimybių nurodyta, kad tikslinga įmonės tikslus bei rodiklius papildyti aktualiais įmonės klausimais bei realiai svarbiais rodikliais, taip pat kad siekiant vadybos sistemos efektyvumo, apsvarstyti tikslingumą, įmonės vadovams svarbių, klausimų sprendimui pradėti naudoti supaprastintą neplaninių vidaus audito vykdymo mechanizmą bei kad apsvarstyti tikslingumą peržiūrėti naudojamą klientų suvokimo apie tai, kaip įmonė patenkina jo reikalavimus, sistemą siekiant gauti informaciją ne tik kliento įvertinimą bet ir šio įvertinimo priežastis.

Paskutinio periodinio audito duomenis, kuris buvo atliktas 2011 m. lapkričio 14d., UAB „Rempijus“ buvo rasta 1 pastaba, 3 gerinimo galimybės ir 1 pažymėtina pastanga.

Šio periodinio audito metu buvo pažymėta gerinimo galimybė dokumentų valdymo srityje, t.y. vertėtų supaprastinti vadybos sistemos procedūras, pvz. vidaus auditas.

*Taigi apibendrinat, galima teigti, kad auditas patvirtino, kad UAB „Rempijus“ kurdama kokybės vadybos sistemą, gerai nustatė visus tikslams pasiekti būtinus procesus. Vidaus audito programa yra sudaroma atsižvelgiant į audituotinių procesų statusą ir svarbumą, taip pat į ankstesnių auditų rezultatus.*

### 2.3.5. Vadovybinė vertinamoji analizė

UAB „Rempijus“ visuminis KADVS vertinimas yra atliekamas per vadovybinę vertinamąją analizę, kuri organizuojama ne rečiau nei vieną kartą per metus. Vadovybinę vertinamąją analizę organizuoja įmonės direktorius, kadangi jis ir yra kokybės aplinkosaugos ir DSS valdytojas. Įmonės vadovybinės vertinamosios analizės tikslas – KADVS veikimo rezultatyvumo analizė.

Kaip ir teigia teorija UAB „Rempijus“ vadovybinės vertinamosios analizės susirinkimai yra protokoluojami. Įmonės vadovybinės vertinamosios analizės protokole pateikiama trumpa kiekvieno pranešimo santrauka ir priimtas sprendimas dėl klausimų, kurie buvo paskelbti išankstinėje darbotvarkėje (žr. 2.4 lent.).

**2.4 lentelė. UAB „Rempijus“ 2009 – 2011 m. vadovybinės vertinamosios analizės**

Vadovybinė vertinamoji analizė	Svarstyta	Pranešėjas ir pranešimas	Nutarta
2009-08-03	Kokybės, aplinkosaugos ir DSS vidaus (išorės) auditų rezultatai.	Vidaus auditorė pranešė, kad atlikus vidaus auditą neatitiktųjų nenustatyta.	Didesnį dėmesį atkreipti į KAD programos rodiklių identifikavimą. Toliau vykdyti auditus pagal metinę audito programą.
	Grįžtamasis ryšys iš vartotojų.	Kadangi po KAD vadybos sistemos įdiegimo nebuvo užbaigtų objektų, todėl atsiliepimų iš užsakovų negauta.	Užbaigus objektus, apklausti klientus, kaip numatyta procedūroje „Specialieji statybos darbai“ ir apsvarstyti rezultatus sekančios vadovybinės analizės metu.
	Koregavimo ir prevencinių veiksmų būklė, incidentų tyrimo analizė.	Direktorius pranešė, kad vidaus audito metu neatitiktųjų nebuvo nustatyta, todėl ir koregavimo veiksmai nevykdyti. Per ataskaitinį laikotarpį incidentų neužfiksuota.	Esant reikalui, veiklą vykdyti pagal „Neatitiktųjų valdymas, koregavimo ir prevenciniai veiksmai, incidento tyrimas“ ir rezultatus apsvarstyti sekančios vadovybės analizės metu.
	Kokybės, aplinkosaugos ir DSS	Direktorius pranešė, kad KAD tikslams įgyvendinti	Vykdyti veiklą pagal numatytą programą.

2.4 lentelės tęsinys

Vadovybinė vertinamoji analizė	Svarstyta	Pranešėjas ir pranešimas	Nutarta
	tikslų ir užduočių įgyvendinimo laipsnis	yra sudaryta KAD programa. Atsakingi darbuotojai supažindinti su programa.	
	Teisinių ir kitų reikalavimų laikymosi įvertinimas.	Vidaus auditorė pranešė, kad teisiniams reikalavimams įgyvendinti yra sudaryta Teisinių reikalavimų įgyvendinimo programa bei Atitikties įvertinimo lentelė.	Toliau Teisinių ir kitų reikalavimų laikymosi atitiktį tikrinti kaip numatyta P06 „Teisiniai reikalavimai ir ryšiai.“
	Atlikti veiksmai, numatyti per praeitą vadovybinę vertinamąją analizę.	Direktorius pranešė, kad po KAD sistemos įdiegimo ši vadovybinė analizė yra pirmoji.	Sekančią vadovybinę analizę atlikti po metų t.y. 2010 metų liepos mėn.
	Pakeitimai, kurie gali daryti poveikį kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadybos sistemai ir gerinimo rekomendacijos.	Direktorius pranešė, kad išorės teisiniai ir kiti reikalavimai stebimi pagal procedūrą „Teisiniai reikalavimai ir ryšiai.“	Pakeitimus stebėti ir analizuoti kaip numatyta procedūroje. Rekomendacijas sistemos gerinimui apsvarstyti po išorės audito.
2009-09-28	DNV audito grupės 2009-09-23 Dokumentų analizės ir Pirminio vizito ataskaitos rezultatai.	Direktorius supažindino su DNV audito grupės atliktos dokumentų analizės ir pirminio vizito rezultatais. Patikrinimo metu nustatyta, kad UAB „Rempijus“ yra pasiruošęs pirminiam auditui.	Vadovybinės vertinamosios analizės metu apžvelgti ne tik užsakovų nuomonę, bet ir bendravimo su visomis išorės suinteresuotomis šalimis. Matavimo priemonių registrą papildyti hidraulinių bandymų įrangos manometrais iki 2009-09-30. Paskirti atsakingi asmenys.
2009-10-26	DNV audito grupės 2009-10-12 Pirminio vizito ataskaita	Direktorius supažindino su DNV audito grupės pirminio vizito rezultatais. Audito grupės vadovas rekomenduos įmonę sertifikavimui.	Atliekant padalinių vadovų peratestavimą atkreipti dėmesį į mokymo programos parinkimą. Pasirašyti sutartį su Visuomenės sveikatos centru dėl įmonės darbuotojų mokymo pagal pirmos pagalbos mokymo programą. Paruošti mokymo programą ir apmokyti darbuotojus, dirbančius su cheminėmis medžiagomis. Paruošti evakuacinį planą administracinėse patalpose iki 2009-12-30. Peržiūrėti patalpų ženklumą sprogimo ir gaisro atžvilgiu iki 2009-12-15. Paskirti atsakingi asmenys.
2010-07-23	Kokybės, aplinkosaugos ir DSS politikos peržiūrėjimas ir vertinimas.	Direktorius priminė įmonės Kokybės , aplinkosaugos ir DSS politiką.	Kokybės , aplinkosaugos ir DSS politika atspindi įmonės tikslus, dėmesio sritis. Politikos papildyti ar pataisyti nereikia.

## 2.4 lentelės tęsinys

Vadovybinė vertinamoji analizė	Svarstyta	Pranešėjas ir pranešimas	Nutarta
	Kokybės, aplinkosaugos ir DSS išorės auditų pastabų įgyvendinimas ir vidaus auditų rezultatai.	Direktorius pranešė, kad DNV audito grupės 2009-09-23 dokumentų analizės ir Pirminio vizito metu neatitikčių nerasta, pastabų nerasta. Vidaus auditorė pranešė, kad vidaus audito metu nustatyta neatitikčių.	Pasirašyti sutartį su Visuomenės sveikatos centru dėl darbuotojų apmokymo pagal Pirmos pagalbos mokymo programą iki 2010-09-20. Rekomendacijas dėl vidaus auditų atlikimo apsvarstyti po išorės audito.
	Grįžtamasis ryšys iš klientų.	Direktoriaus pavaduotojas apžvelgė užsakovų užpildytas anketas. Nusiskundimų iš užsakovų dėl darbų atlikimo negauta.	Atliekant darbus objektuose, vadovų dėmesį sukonzentruoti į vadovavimą ir operatyvumą. Užbaigus objektus, apklausti klientus, kaip numatyta procedūroje ir apsvarstyti rezultatus sekančios vadovybinės analizės metu.
	Procesų vyksmas, paslaugos atitiktis	Direktorius pranešė, kad visi darbuotojai apmokyti pagal PL01 KAD programą. KAD programa 2009m. pilnai įvykdyta. Pretenzijų iš užsakovų negauta	Vykdyti procesų matavimo kriterijų matavimo metodus ir pasiekti užsibrėžtus matavimo rodiklius.
	Užfiksuotos neatitiktys, atlikti prevenciniai, koregavimo veiksmai.	Direktorius pranešė, kad vidaus audito metu gegužės mėn. nustatytos neatitiktys, VDI objekte Ginkūnuose. Siekiant išvengti neatitikčių, išleisti direktoriaus įsakymai.	Sustiprinti vidinę kontrolę objektuose. Esant reikalui, veiklą vykdyti pagal „Neatitikčių valdymas, koregavimo ir prevenciniai veiksmai, incidento tyrimas“ ir rezultatus apsvarstyti sekančios vadovybės analizės metu.
	Kokybės, aplinkosaugos ir DSS tikslų ir užduočių įgyvendinimo laipsnis.	Direktorius pranešė, kad KAD programos 2009m. tikslai pasiekti. Sudaryta KAD programa 2010m.	Vykdyti veiklą pagal numatytą KAD programą 2010m
2010-11-02	UAB Det Norske Veritas 2010-10-26 periodinio audito ataskaita.	Direktorius supažindino su DNV periodinio audito ataskaita.	Ruošiant Rangos sutartis su subrangovais, įtraukti specifinius kokybės, aplinkos apsaugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimus, bei su minėtais reikalavimais supažindinti visas suinteresuotas šalis. Paskirti atsakingi asmenys.

**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal UAB „Rempijus“ vadovybines vertinamosios analizės protokolus

Kaip matyti iš aukščiau pateiktos lentelės pirmosios vadovybinės vertinamosios analizės metu esminiu pakeitimų ar neatitikčių nebuvo nustatyta, visas vyko pagal KAD programą, todėl nuspręsta veiklą vykdyti tokiu pačiu principu. Pastebėta tik tai, kad UAB „Rempijus“ antrą vadovybinę

vertinamąją analizę numatė ruošti tik kitais metais, nors ją parengė po mėnesio. Greičiausiai toks sprendimas buvo priimtas dėl to, kad įmonė ruošėsi standarto sertifikavimui.

Antrosios vadovybinės vertinamosios analizės metu darbuotojai buvo supažindinti su DNV audito grupės rezultatais. Buvo nutarta, kad UAB „Rempijus“ KAD vadybos sistema yra įdiegta ir gali būti sertifikuojama pagal standartų ISO 9001, ISO14001 ir OHSAS 18001 reikalavimus.

Trečioji vadovybinė vertinamoji analizė atlikta po metų. Jos metu darbuotojai buvo supažindinti su DNV audito grupės pirminio vizito rezultatais. Šio susirinkimo metu didelis dėmesys buvo skiriamas darbuotojų mokymams bei audito metu nustatytoms pastaboms, kurios bus aptartos 2.3.4 poskyryje.

Ketvirtosios vadovybinės vertinamosios analizės metu pirmą kartą buvo aptartas grįžtamasis ryšys iš klientų, t. y. peržiūrėtos anketos, tačiau nusiskundimų iš užsakovų dėl darbų atlikimo kokybės nebuvo gauta. Taip pat buvo pažymėta, kad užfiksuotos net kelios neatitiktys. UAB „Rempijus“ direktorius iš karto ėmėsi prevencinių veiksmų, siekiant užkirsti kelią jų atsiradimui ateityje buvo išleisti direktoriaus įsakymai. Šalinant atsiradusias neatitiktis, sustiprinta vidinė kontrolė objektuose. Susirinkimo eigoje direktorius pranešė, kad KAD programos 2009 m. tikslai buvo pasiekti. Šios vadovybinės vertinamosios analizės metu pateikta tokia išvada, kad KAD vadybos sistema įmonėje funkcionuoja bei, kad rekomendacijas sistemos gerinimui bus apsvarstytos po išorės audito.

Paskutinės vadovybinės vertinamosios analizės metu direktorius supažindino su DNV periodinio audito ataskaita. Svarbiausias nutarimas šio susirinkimo metu buvo tai, kad sudarant KAD programą 2011 m., į įmonės tikslus įtraukti aktualius įmonei klausimus bei realiai svarbius rodiklius.

*Taigi UAB “Rempijus” vadovybinėje vertinamojoje analizėje stengiamasi apsvarstyti šiuos klausimus: audito rezultatus, grįžtamąjį ryšį, užfiksuotas neatitiktis, koregavimo ir prevencinius veiksmus ir kt. Kiekvienas jų turi savo pranešėją, kuris aptaria ir supažindina kas šiuo klausimu yra padaryta ir kokie rezultatai. Susirinkimo metu nutariama, kaip bus vykdomas priimtas sprendimas, sprendimo įvykdymo terminai bei už įvykdymą atsakingas asmuo.*

### **2.3.6. UAB “Rempijus” klientų apklausos anketų analizė**

UAB “Rempijus” veikia klientui, todėl įmonei labai svarbu kliento patenkinamumas jos paslaugomis. Šiuo tikslu yra atliekama jų apklausa. Teorijoje teigiama, kad kaip vieną iš kokybės vadybos sistemos veiksmingumo matavimų, organizacija turi stebėti informaciją, susijusią su kliento suvokimu apie tai, ar įmonė patenkina jo reikalavimus. Turi būti nustatyti tokios informacijos gavimo ir naudojimo metodai. UAB „Rempijus“ klientų nuomonės stebėseną aprėpia duomenis būtent iš klientų apklausos anketų, kurios yra pagrindinis ir efektyviausias klientų pasitenkinimo lygio nustatymo metodas.

UAB „Rempijus“ anketų analizė atliekama prieš kiekvieną vadovybinę vertinamąją analizę. Anketų analizę atlieka kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas, kuris ir ruošia ataskaitą, ir pristato ją vadovybinės vertinamosios analizės metu.

Klientų poreikiai yra kintantis procesas, dėl šios priežasties ir poreikių tyrimas turėtų būti kartojamas bei atnaujinamas. Tai žinodama UAB „Rempijus“ apklausa atliekama ne rečiau kaip kartą metuose.

UAB „Rempijus“ šiuo metu yra apklaususi 15 savo klientų. Įmonė savo veiklą vykdo objektuose, kurie trunka keletą mėnesių, dėl šios priežasties apklaustųjų skaičius nėra didelis. Tad toliau bus aptarta UAB „Rempijus“ klientų apklausos anketos, kurias nagrinėjama įmonė buvo išdalinusi savo užsakovams. Klientų anketos pavyzdys yra pateiktas 2 priede.

Pirmu klausimu, buvo siekta sužinoti, ar UAB „Rempijus“ užsakovai yra patenkinti paslaugos kokybe. Visi tyrimo dalyviai šiam klausimui skyrė 4 ar 5 balus iš 5, kas reiškia, kad jie yra patenkinti suteikta paslauga.

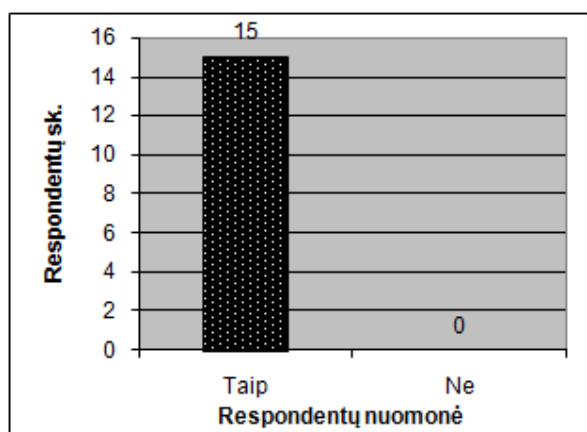
Viena iš tiekėjo veiklos pagrindinių charakteristikų, pagal kurias klientas vertina paslaugos kokybę, yra patikimumas. Tad kitu klausimu buvo domėtasi ar klientų užsakymai buvo įvykdyti laiku. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad UAB „Rempijus“ paslaugas visada atlieka laiku, kadangi visi tyrimo dalyviai žymėjo 5 balus iš 5 galimų.

UAB „Rempijus“ klientai taip pat turėjo įvertinti, ar aiškiai ir suprantamai buvo pateiktas komercinis pasiūlymas. Apklaustieji ir čia žymėjo 5 balus iš 5 galimų.

Kitu klausimu, siekta nustatyti, ar klientai patenkinti informacijos apie galimas paslaugas apimtimi. 11 iš 15 apklaustųjų žymėjo 5 balus iš 5 galimų, o likusieji 4. Šie duomenis rodo, kad klientai yra patenkinti informacijos apimtimi, t. y. jie gauna visą jiems rūpinimą informaciją. UAB „Rempijus“ siekdama pagerinti informacijos pasiekiamumą 2012 m. susikūrė internetinį puslapį.

Klausimas: „Ar gavote atsakymus į Jums rūpinimus klausimus iš kontaktinio asmens?“ yra vertinamas taip pat įmonės naudai. Visi tyrimo dalyviai pareiškė, kad jie gavo atsakymus į jiems iškilusius klausimus. Tad galima daryti išvadą, kad personalo aptarnavimas yra geras.

Kitu klausimu norėta sužinoti, ar UAB „Rempijus“ darbai pateisino klientų lūkesčius. Dauguma apklaustųjų liko patenkinti atliktais darbais, t.y. jie pateisino jų lūkesčius, kadangi 5 balų skalėje žymėta skaičius 5. Nors tyrimų rezultatai atskleidžia, kad dauguma klientų yra patenkinti suteikta paslauga, įmonės vadovybė neturėtų nustoti tobulėti, nes kaip žinoma, vartotojų poreikiai keičiasi labai greitai.



**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal UAB „Rempijaus“ klientų apklausos duomenis

### 2.3. pav. Rekomendacijos kitiems užsakovams

Iš 2.3 pav. matyti, kad visi tyrimo dalyviai rekomenduotų UAB „Rempijus“ kitiems užsakovams (15 iš 15). Tokį atsakymų pasirinkimą lėmė tai, kad visi tyrimo dalyvių liko patenkinti šios įmonės teikiamomis paslaugomis, t. y. paslauga pateisino jų lūkesčius, kas jau buvo aptarta prieš tai.

Teisingai paruošta anketa yra pagrindas informacijai rinkti, nes nesant anketos būtų daug informacijos, kurios nepavyktų susisteminti. Apibendrinus klientų apklausos anketas, galima daryti išvadą, kad kokybės vadybos sistemos įdiegimas padėjo UAB „Rempijus“ sustiprinti kliento poreikių tenkinimą, pasiekti pastovumo ir pagerinti vidinius procesus - sumažinta rizika neįgyvendinti kliento lūkesčių.

*Tačiau UAB „Rempijus“ ruošdamas anketas, nėra teisingai suformulavęs klausimų, kadangi susisteminius gautus rezultatus, netiksliai įvertinama teikiamų paslaugų kokybė ir pateikiamos išvados neatspindi realios situacijos. Tad rekomenduotina iš naujo paruošti klientų apklausos anketas.*

## 2.4. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

Šiame skyriuje pristatomi tyrimo, skirto įvertinti įmonėje „Rempijus“ funkcionuojančią KVS rezultatai. Išsakyta darbuotojų nuomonė kategorizuota ir pateikiama apibendrintomis kategorijomis, kurios iliustruoja jų požiūrį į įmonėje įdiegtą kokybės vadybos sistemą.

### 2.4.1. Demografinė charakteristika

Šiame skyriuje pateikiami UAB „Rempijus“ darbuotojų socialiniai demografiniai rodikliai tokie kaip darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, darbo stažą įmonėje bei išsilavinimą. Įmonės

darbuotojų nuomonės apie kokybės vadybos sistemos taikymą organizacijoje buvo apklausti 22 asmenys: 2 moterys ir 20 vyrų.

Dalyvavusių tyrime darbuotojų amžius svyravo nuo 20 iki 64 metų. Didžiąją dalį UAB „Rempijus“ darbuotojų sudaro asmenys, kurių amžius yra 50 – 59 metų.

Didžioji dalis tyrimo dalyvių turėjo vidurinį (su profesiniu ir be) išsilavinimą, tačiau pasitaikė ir universitetinio, aukštojo, aukštesniojo ir pagrindinio išsilavinimo asmenų.

Informantų darbo stažas įmonėje svyravo nuo 1 iki 19 metų. Dauguma tyrime dalyvavusių UAB „Rempijus“ darbuotojų įmonėje dirba 4 metus, tik maža dalis daugiau negu 15 metų.

*Apibendrinat šiame skyriuje pateiktus tyrimo rezultatus, galime daryti išvadą, kad tyrime daugiausiai dalyvavo vyrų, informantų amžiaus vidurkis buvo 43 m., darbo stažo vidurkis – apie 5 m., o daugiausia apklausoje dalyvavo darbininkų.*

#### 2.4.2. Darbuotojų dalyvavimo KVS diegime lygis

Kokybės vadybos sistemos kūrimo organizacijoje pradžia prasideda nuo kiekvieno organizacijos nario informavimo apie kokybę, jos sąvokas, naudą užsakovui ir organizacijai (žr. 1.5 poskyrį, psl. 22). Kolektyvui susipažinus su kokybės sąvokomis, jos gerinimo principais ir būdais, ISO grupės standartais, organizacijos vadovas priima sprendimą kurti KVS. Tad norint išsiaiškinti kaip UAB „Rempijus“ darbuotojai prisidėjo prie sistemos kūrimo, teirautasi koks buvo jų indėlis šioje veikloje. Informantų atsakymai buvo kategorizuoti ir jų pasiskirstymas pateikiamas 2.5 lentelėje.

**2.5 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie dalyvavimą KVS kūrime**

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Dalyvavimas KVS kūrimo procese	Dalyvis	4	<i>Kuriant kokybės vadybos sistemą, konsultavomės su ISO sertifikavimo įmone. Konsultantais pasirinkome UAB „Det Norske Verita“. Šį mūsų pasirinkimą lėmė reklaminė informacija, kadangi ši organizacija yra suteikusi daugiau nei 70 000 sertifikatų visame pasaulyje. Kartu su kitais darbuotojais kūrėme trūkstamus sistemos elementus ir įforminome juos dokumentuose.</i>
	Nedalyvavęs asmuo	18	<i>Ne neprisiđėjau prie kūrimo. Nedalyvavau, nes pradėjus dirbti įmonėje ši sistema jau buvo sukurta.</i>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Analizės rezultatai atskleidė, kad KVS kūrime prisidėjo tik administracijos darbuotojai. Tačiau siekiant apsidrausti nuo klaidų ir problemų diegiant KVS, įmonė į procesą įtraukė konsultantus. Konsultuojantis su ISO sertifikavimo įmone, darbuotojai atliko visus reikiamus žingsnius, t.y. kūrė sistemos elementus ir dokumentais (kokybės vadovu, procedūrų aprašymu ir kt.) įformino KVS



įmonėje, kad sistema galėtų būti kuo greičiau pradėta diegti. Konsultantai gebėjo sutvarkyti „bendruosius“ įmonės vadybos procesus (dokumentų, personalo, informacijos paskirstymo procesus, projektų valdymą, procesų gerinimo metodus) ir atnešė „gerą praktiką“ arba „svetimą patirtį“, kuri buvo integruota į UAB „Rempijus“ patirtį bei įmonės kultūrą. Taip pat įmonei padėjo sutaupyti laiko. Tačiau konsultantų pasirinkimo kriterijus, t.y. reklaminė informacija, kriterijus galėjo būti ne pats geriausias variantas. Kadangi geriausias būdas patikrinti ar konsultantas įvykdys kliento reikalavimus, tai pokalbis su pačiais konsultantais bei įmonėmis, kuriose jie diegė vadybos sistemą, atstovais.

Pažymėtina, kad didelė dalis UAB „Rempijus“ darbuotojų, kurių pagrindą sudarė darbininkai, nedalyvavo KVS kūrime. Įmonė užsiima tiek statybos darbais, tiek gamyba tiek ir paslaugų teikimu. Todėl KVS kūrimas buvo patikėtas tik kompetentingiems vadybos srityje asmenims. Nuo to priklauso ir KVS kūrimo būdas.

Remiantis teorijoje aprašytais kūrimo metodais (žr. 1.5 poskyrį, p. 21), galima pažymėti, kad UAB „Rempijus“ KVS sukūrė „iš viršaus žemyn“ būdu. Šis vadovo pasirinkimas lėmė tai, kad įmonėje buvo įdiegta daugiau formali KVS, kuomet daugiau orientuojamasi į sertifikato gavimą, kurio pageidauja užsakovai. Kitaip tariant, UAB „Rempijus“ orientavosi ir įsidiegė daugiau „popierinę“ sistemą.

Kadangi UAB „Rempijus“ sukūrė KVS, kaip procedūros aprašomos ir instrukcijos sudaromos pasitelkus mokymus, buvo siekta išsiaiškinti ar visi darbuotojai žino apie KVS funkcionavimą įmonėje. Tad 2.6 lentelėje pateikiami apibendrinti ir kategorizuoti informantų atsakymai.

### 2.6 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie KVS egzistavimą įmonėje

Kategorija	Kategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Žinojimas	22	<i>Buvau šios sistemos diegimo iniciatorius. Sistema įmonėje veikia jau daugiau kaip metus. 2009 metais įmonėje įdiegta integruota kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema.</i>
Nežinojimas	0	-

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Vertinant 2.6 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad visi įmonės darbuotojai yra informuoti apie kokybės vadybos sistemą funkcionavimą įmonėje. Vadovas suprato, kad dirbantiems yra reikalingos žinios apie darbo procesus įmonės viduje, tik taip jie gali prižiūrėti ir vystyti kokybės veiklą šalia atlikdami jiems paskirtus darbus. Todėl galima daryti išvadą, kad visų darbuotojų žinojimas apie KVS ir supratimas leidžia įmonei įgyvendinti užsibrėžtą kokybės politiką, ko rezultatas yra funkcionuojanti sistema. Nors pati KVS, sukurta ir įdiegta įmonėje formaliu būdu, t. y. „iš viršau į apačią“.

Greičiausiai ir efektyviausiai sistema veikia tada, kai visi darbuotojai patys dalyvauja kuriant ir diegiant sistemą, nes tada jie praktiškai suvokia reikalavimų svarbą. Tad buvo klausiama kaip įmonės personalas prisidėjo prie KVS diegimo, kuris buvo vykdomas 2009 metais. 2.7 lentelėje pateikiami kategorizuoti informantų atsakymai.

**2.7 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie dalyvavimą KVS kūrime**

Kategorija	Kategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Iniciatorius	1	<i>Buvau iniciatorius, kad kokybės vadybos sistema būtų įdiegta įmonėje. Norėčiau pabrėžti, kad įdiegti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 standartą paskatino ne užsakovai, o tai buvo įmonės poreikis turėti tokią kokybės vadybos sistemą. Taip pat kūrėu ir įmonės kokybės politiką.</i>
Sistemos kūrėjas	1	<i>Prisidėjau prie tuometinės įmonės situacijos analizės, procesų identifikavimo, matavimų nustatymo.</i>
Mokymų organizatorius	1	<i>Paruošus KVS dokumentus, kartu su direktoriumi pravedžiau darbuotojams apmokymus KVS klausimais.</i>
Mokymų dalyvis	9	<i>Diegiant KVS buvo apmokymai. Įvardinta įmonės politika, tikslai ir užduotys. Kai buvo diegiama sistema, buvau supažindintas kas yra tas ISO ir kaip jis veikia. Dalyvavau mokymuose, kuriuos rengė direktorius ir DSS specialistė visiems darbuotojams apie šią sistemą.</i>
Dokumentų rengėjas	2	<i>Diegiant KVS, mano indėlis buvo rengti sistemos dokumentus.</i>
Vidaus audito vykdytojas	1	<i>Atlikau vidaus auditą ir patikrinau ar sistema funkcionuoja, audito rezultatai buvo apsvarstyti Vadovybinės vertinamosios analizės metu ir priimti sprendimai.</i>
Diegimo dalyvis	2	<i>Man buvo paaiškinta kaip ji bus diegiama ir kas yra ta sistema, kokia jos nauda. Daugiau kaip ir niekaip neprisidėjau.</i>
Stebėtojas iš šalies	8	<i>Neprisidėjau, niekas neliepė. Neprisidėjau. KVS diegė administracija. Neprisidėjau, nes pradėjau dirbti įmonėje, kai ši sistema jau buvo įdiegta.</i>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Išanalizavus informantų atsakymus galima teigti, kad dauguma įmonės darbuotojų vienaip ar kitaip prisidėjo prie sistemos diegimo: dalyvavo mokymuose, rengė dokumentus, rengė įmonės situacijos analizę ir kt.

Teorijoje teigiama (žr. 1.5 poskyrį, p. 22), kad dažniausiai KVS poreikio iniciatyva kyla iš viduriniojo lygmens vadovų, tačiau, remiantis UAB „Rempijus“ tyrimo analizės rezultatais, išsiaiškinta, kad šioje įmonėje iniciatorius buvo pats įmonės aukščiausiasis vadovas. Jis pabrėžė, kad įdiegti KVS pagal ISO 9001 standartą paskatino ne užsakovai, o įmonės poreikis turėti tokią kokybės vadybos sistemą. UAB „Rempijus“ vadovas žinodamas, kad kokybės politika yra neatsiejamas kokybės vadybos sistemos elementas, taip pat ją priėmė, patvirtino ir paskelbė.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad vadovo, administracijos darbuotojų ir darbininkų dalyvavimas kokybės sistemos diegime skyrėsi. Aukštesnysis personalas aktyviau dalyvavo diegime, t. y. atliko tuo metu buvusios sistemos analizę, ją peržiūrėjo ir parengė naujus bei papildė senus

dokumentus, taip pat rengė mokymus, o likusieji tik dalyvavo mokymuose, kuriuose jie buvo supažindinti kas yra ISO 9001 kokybės vadybos sistema ir kaip ji veikia.

UAB „Rempijus“ buvo ir tokių, kurie tik stebėjo kokybės vadybos sistemos diegimą, pabrėždami tai, kad jiems nebuvo liepta prisidėti ir kad diegimą vykdė administracija. Į šią kategoriją pateko ir tie darbininkai, kurie yra naujai priimti į darbą, kuomet jau veikė ši sistema. Toks informantų neaktyvumas rodo vadovo padarytą klaidą, t. y. nepakankamą informacijos pateikimą žemiausiai grandžiai. Todėl ateityje šiems darbuotojams reiktų skirti daugiau dėmesio ir suteikti daugiau informacijos apie KVS.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti prielaidą, kad UAB „Rempijus“ tinkamai suprato kokybės sistemos svarbą ir diegimo etapo reikalavimus (žr. 1.5 poskyrį, p. 22-23), kadangi diegiant naują sistemą dalyvavo vadybinį darbą atliekantys asmenys.

*Vadovas prisiėmė įsipareigojimus ir atliko visus reikiamus darbus, kad sistema būtų tinkamai įdiegta, t. y. apmokė personalą, atliko tuo metu buvusios sistemos analizę, ją peržiūrėjęs rengė naujus dokumentus, o senus tiesiog papildė (žr. 1.5 poskyrį, p. 22-25). Toks asmeninio pavyzdžio rodymas padarė ir teigiamą įtaką darbuotojams, kurie elgiasi taip, kaip ir jų vadovas arba labai panašiai ir nesuabejojo kokybės sistemos teikiama nauda. Tad įmonės direktorius suprato, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbus proceso elementas, nuo kurių priklauso galutinis rezultatas.*

### 2.4.3. Darbuotojų požiūris į pagrindinius jų darbo procesą aprašančius KVS dokumentus

Dokumentuose atspindi tiek visa organizacijos vadybos sistema, tiek kiekvienas sistemos elementas. Dėl to galima gerai pažinti ir įvertinti įmonės veiklą, jos ypatumus (žr. 1.6 poskyrį, p. 29). Norit išsiaiškinti ar visi įmonės darbuotojai yra susipažinę su KVS dokumentais bei ar jų laikosi buvo klausama, kokie dokumentai reglamentuoja darbuotojų darbą. Respondentų atsakymai kategorizuoti ir jų pasiskirstymas pateikiamas 2.8 lentelėje.

#### 2.8 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie darbą reglamentuojančius KVS dokumentus

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Ilustruojantys teiginiai
	Pareiginiai nuostatai	15	<i>Kaip ir visi darbuotojai vykdu pareiginiuose nuostatuose esančius reikalavimus. Tai tikriausiai pareiginiai nuostatai. Su jais esu gerai susipažinęs ir žinau už ką esu atsakingas. Stengiuosi visko laikytis.</i>
KADV procedūros	Dokumentų ir įrašų valdymas	2	<i>Šioje procedūroje nuosekliai aprašoma kokie dokumentai įmonėje rengiami, kur jie registruojami. Griežtai laikausi visų reikalavimų.</i>

2.8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2.8 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Ilustruojantys teiginiai
	Vidaus auditas	2	Esu atsakinga už reikalingos medžiagos pateikimą vidaus auditoriui. Žinoma visko griežtai laikausi. Vidaus auditą vykdau pagal metinį planą. Prieš jį supažindinu atsakingus asmenis su einamojo vidaus audito planu, kuriame nurodomas audito tikslas, laikas, turinys. Vidaus audito ataskaita pateikiama vadovybinės analizės metu. Aišku laikausi.
	Neatitikių valdymas, koregavimo ir prevenciniai veiksmai, incidento tyrimas	4	Už informacijos apie neatitiktis ir galimų prevencinių veiksmy pateikimą atsako visi įmonės darbuotojai. Esant bet kokiai neatitiktiai, surašomas Neatitikties aktas, atliekami koregavimo veiksmai, vykdoma koregavimo veiksmy analizė. Neatitiktys registruojamos Neatitikių, pretenzijų ir prevencinių veiksmy registre. Visko laikausi.
	Pirkimai	5	Esu atsakingas už konkursų sąlygų analizę, sąmatų sudarymą ir konkursinės medžiagos sukomplektavimą. Visų šių dokumentų reikalavimų stengiuosi laikytis. Iš tiekėjų reikalaujame medžiagų atitikties sertifikatų. Jei nustatoma, kad medžiagos nekokybiškos, kontaktuojama su tiekėjais ir sutariama dėl jų keitimo.
	Specialieji statybos darbai	4	Nuosekliai aprašyta veikla objektuose – nuo darbų pradžios iki pabaigos.
	Užklausimai, sutarčių sudarymas	1	Užklausimai, ir sutarčių sudarymas.
	Teisiniai reikalavimai ir ryšiai	1	Teisiniai reikalavimai ir ryšiai.
	Aplinkos apsaugos aspektai, monitoringas ir matavimai	2	Pradedant darbus naujuose objektuose, nustatomos galimos avarinės situacijos. Įvertinami aplinkosaugos aspektai poveikis aplinkai. Užpildoma Aplinkosaugos aspektų reikšmingumo vertinimo lentelė.
	Parengtis avarinėms situacijoms ir mokymas	1	Parengtis avarinėms situacijoms ir mokymas.
	Pavojų identifikavimas, rizikos vertinimas ir valdymo priemonių planavimas	1	Kartu su darbuotojais išanalizuojama reali darbo situacija, įvertinama rizika.
	DSS veiksmingumo stebėjimas ir matavimai	1	Mane daugiausia liečia procedūros „Darbų sauga“. Griežtai laikomės visų reikalavimų.
Kiti dokumentai	Įmonės standartas	4	Įmonė turi pasitvirtinusi standartą, pagal kurį vykdoma darbų kontrolė. Reikia laikytis, visada ir stengiuosi tai daryti.
	Technologinė kortelė	3	Darbai objektuose atliekami pagal projektą, statybos taisykles. Kiekvienam objektui yra paruošiama technologinė kortelė.
	Darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijos	3	Darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijos.
	Darbo kodeksas	1	Darbo kodeksas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad UAB „Rempijus“ darbuotojai geriausiai yra susipažinę su savo pareigybiniais nuostatais. Tai pagrindinis jų veiklą reglamentuojantis dokumentas. Tačiau įmonės veiklą taip pat reglamentuoja 11 KAD vadovo procedūrų, kuriose aprašyta kaip reikia dirbti, norint įgyvendinti įmonės užsibrėžtą politiką. Įmonės darbuotojai įvardijo visas procedūras, nors įmonėje sistema veikia dar ir neilgą laiką.

Tačiau vienos procedūros buvo geriau žinomos negu kitos. Labiausiai informantams yra žinomos šios procedūros: „Neatitiktųjų valdymas, koregavimo ir prevenciniai veiksmai, incidento tyrimas“, „Pirkimai“ ir „Specialieji statybos darbai“. O su kitomis yra mažiau susipažinta, nors teorijoje teigiama, kad skyriai, kuriuose vykdomos atitinkamų procedūrų veiklos ir taikomos procedūros, turi būti susipažinę su procedūrų turiniu. Tai rodo, kad KVS dokumentai nėra visiškai žinomi.

Tačiau paklausti, ar laikosi dokumentuose nurodytų reikalavimų visi informantai nurodė, kad griežtai laikosi arba bent jau stengiasi tai daryti. Darbuotojams, kurie dar neperprato proceso ypatumų ir visos įmonės sistemos, dokumentai yra nepakeičiamas informacijos šaltinis, kuriame viskas tiksliai paaiškinta. Tai rodo, kad UAB „Rempijus“ darbuotojų supranta ir vertina KVS dokumentų teikiamą naudą.

Išsiaiškinus kokie KVS dokumentai reglamentuoja UAB „Rempijus“ darbuotojų veiklą, norėta sužinoti ir kaip jie vertina visus šiuos dokumentus. 2.9 lentelėje pateikiami informantų kategorizuoti atsakymai.

**2.9 lentelė. Apibendrintas darbuotojų požiūris į KVS dokumentus**

Kategorija	Subkategorija	Kategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Požiūris į KVS dokumentus	Reikalingumas	14	<i>Dokumentuose aprašyti reikalavimai suteikia daugiau aiškumo. Dėl aprašytų procedūrų sumažėjo darbuotojų mokymo sąnaudos, nes darbuotojo įgaliojimai ir pareigos detalios aprašytos procedūrose. Tai ir daro įtaką kokybei. Normaliai vertinu, koks gi darbas be taisyklių. Tie reikalavimai ir yra tam, kad jų laikytis bei tam, kad ir darbas būtų manau sklandesnis, nes kai žinai, tai lengviau atlikti. Kokybės sistemos dokumentai aprašo nuosekliai kaip elgtis dirbant objekte, ką daryti su nekokybiškomis medžiagomis, susidariusiomis atliekomis, esant avarinėms situacijoms ir kt. Gerai vertinu. Pagerėjęs dokumentų valdymas užtikrina jų atsektinumą, kaupimą, saugojimą ir sutaupo daug laiko. Taip pat dokumentacija užtikrina teisingą darbuotojų darbą, sumažėja to vadinamo broko, išvengiama pakartotinio darbo atlikimo.</i>
	Teorijos ir praktikos santykis	4	<i>Manau dokumentai tik aprašo teoriškai kaip turėtų vykti darbas, tačiau praktikoje būna ne visada taip kaip prarašyta dokumentuose, todėl manau kad jie naudingi iš dalies.</i>
	Papildomas formalus	1	<i>Sunku vertinti juos teigiamai, nes dabar svarbu dalyku tapo tos vidinės ataskaitos. Prioritetai skiriami kontrolei ir įvairiems</i>

## 2.9 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Kategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
	<i>darbas</i>		<i>patikrinimams. Šiuo metu atrodo, kad darbo vertė labiau priklauso nuo tų ataskaitų, nei nuo pačio atlikto darbo.</i>
	<i>Neturi nuomonės</i>	3	<i>Darbui vadovauja darbų vadovas arba meistras, kuris gerai žino visų dokumentų reikalavimus, o aš vykdau nurodymus. Kaip čia vertinsi, normaliai, nežinau kiek čia naudos iš jų man asmeniškai.</i>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Gauti analizės rezultatai atskleidė, kad nors ir įdiegus KVS dokumentacijos padaugėjo, tačiau ji atnešė ir keleriopą naudą: darbuotojai žino savo pareigas ir atsakomybės lygį, informacija tapo labiau atsektinesnė, tačiau žinoma padidėjo ir kontrolė. Visuminis organizacijos dokumentų vaizdas padeda vadovui priimti strateginius organizacijos valdymo sprendimus, keisti jos struktūros elementus, sumažina darbų dubliavimąsi, o darbuotojams – perprasti bendruosius organizacijos tikslus ir kokybiškai vykdyti kasdienes funkcijas.

Tačiau tikrai ne visi įmonės darbuotojai mano, kad reikalinga tiek daug dokumentų. Vieni teigia, kad dokumentai tik aprašo teoriškai kaip turėtų vykti darbas, tačiau praktikoje būna ne visada taip, o kiti mano, kad prioritetai dabar skiriami kontrolei ir vertinamos labiau ataskaitos nei pats darbas.

*Taigi galima daryti išvadą, kad KVS dokumentai, darbuotojų požiūriu, neleidžia organizacijos procesams vykti mažiau efektyviai nei praeityje. Procesų vyksmo sistemingas fiksavimas padeda identifikuoti geriausios praktikos sąlygas ir užtikrinti stabilų proceso kokybės lygmenį. Apibendrinant darbuotojų nuomonę apie KVS dokumentus, matyti, kad aprašytos procedūros padeda vystyti įmonės veiklą, todėl jie yra labiau reikalingi nei nereikalingi, nors ir prisidėjo formalios dokumentacijos.*

#### 2.4.4. Įmonės veiklos pokyčiai įdiegus KVS

Teorijoje teigiama (žr. 1.5 poskyrį, psl. 27), kad įmonei įdiegus KVS nereikės atsisakyti įprastos darbo tvarkos. Sistema būna integruota į įmonės veiklą, todėl išlaikyti atskirų žmonių ir priemonių nereikia. Tačiau prie įprastos darbuotojų veiklos prisideda papildomos užduotys bei atsakomybė susijusi su KVS. Tad norėta išsiaiškinti, ar UAB „Rempijus“ darbuotojai žino savo sąsajas su sistema ir kaip jas vertina. Informantų atsakymai kategorizuoti ir pateikiami 2.10 lentelėje.

#### 2.10 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie jų sąsają su KVS

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Darbuotojo	<i>Valdytojas</i>	1	<i>Esu kokybės vadybos sistemos valdytojas.</i>

2.10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2.10 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
ryšys su KVS	<i>Dalyvis, atsakingas už procedūras</i>	5	<i>Esu vidaus auditorė. Vykdu kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadove nurodytas procedūras.</i>
	<i>Dalyvis, vykdamas KVS dokumentų nurodymus</i>	7	<i>Esu dalyvis ir vykdu dokumentuose esančius reikalavimus. Darau viską kas parašyta dokumentuose ir ką nurodo meistras. Vykdu KAD vadove nurodytas procedūras, veikiu pagal dokumentus.</i>
	<i>Nežinantis savo vietos</i>	9	<i>Tikrai nežinau. Tiesiog vykdu man palieptas užduotis. Nežinau, atlieku savo darbus, o kaip susijęs nepasakysiu.</i>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Analizės rezultatai atskleidė, kad geriausiai savo sąsajas su KVS išmano vadovas ir administracijos darbuotojai, o mažiau – darbininkai, kadangi ne visi galėjo įvardinti, kaip jie susiję su šia sistema. Nežinojimas savo vietos KVS požiūriu galėjo susiformuoti todėl, kad KVS dokumentus rengė ne visai tie asmenys, kurie susiję su procesais ir veiklomis, todėl nebuvo garantuotas visų žmonių įtraukimas. Šios klaidos rezultatas – ne visiems darbuotojams, ypač darbininkams, suprantamos sąsaja su KVS.

Kadangi darbuotojai turi prisiimti papildomą atsakomybę už kiekvieną procesą, o darbininkai turi atsakyti už kasdienio proceso veikimą, buvo klausama kas konkrečiai pasikeitė jų darbe įdiegus KVS. Informantų atsakymai kategorizuoti ir pateikiami 2.11 lentelėje.

2.11 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie pasikeitimus įmonėje diegus KVS

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Darbas palengvėjo		1	<i>Pagerėjo darbas įmonės viduje. Pagal įdiegtą sistemą pagrįstos vadybos metodą dirbama daug efektyviau.</i>
Darbas pasunkėjo	<i>Naujos procedūros</i>	1	<i>Na tai procedūrų tik prisidėjo.</i>
	<i>Dokumentų pildymas</i>	5	<i>Kadangi dabar yra didesnė dokumentų gausa, kartais atrodo, kad tą patį darbą turi atlikti du kartus. Pirmą padarai darbą, o vėliau jį turi aprašyti. Įdiegus KVS prisidėjo nauji žurnalai, kuriuos reikia pildyti toks ir tas sunkumas. Taip pat daugiau kontrolės, nes viskas griežtai nurodyta dokumentuose. Mano darbas nepalengvėjo. Prisidėjo papildomos formos „Aplinkosaugos aspektų reikšmingumo vertinimo lentelė“ pildymas, klientams pateikiamos apklausos anketos</i>
	<i>Dokumentų rengimas</i>	1	<i>Prisidėjo darbo – reikia susidaryti vidaus audito metinį planą ir pagal jį tikrinti KADS dokumentus, prieš tikrinimus - paruošti audito programą, su ja supažindinti atsakingus darbuotojus. Tikrinant reikia vadovautis ne</i>

2.11 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2.11 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
			<i>tik įmonės lokaliniais aktais, bet ir išorės norminiais teisės aktais.</i>
	Darbas nepasikeitė	10	<i>Niekas nepasikeitė. Kad niekas man nepasikeitė, administracijos paklauskit, ten tai tikrai daugiau dokumentų yra. Mano darbe niekas nepasikeitė, kaip ir anksčiau darbą atlieku kruopščiai ir kokybiškai. Svarbiausia, kad mūsų darbu būtų patenkintas užsakovas ir objektas būtų priimtas.</i>
	Neturi nuomonės	5	<i>Net nežinau nesusimąsčiau apie tai. Kadangi dirbti pradėjau įmonėje, kai jau buvo įdiegta sistema, tai negaliu palyginti ar palengvėjo ar pasunkėjo.</i>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, pastebėta, kad tik įmonės vadovui darbas palengvėjo, mat dabar palengvėjo kontrolės funkcija. Tačiau administracijos darbuotojoms darbas pasunkėjo, nes jiems prisidėjo naujos procedūros, kurioms reikia parengti dokumentus ir juos pildyti, taip pat atsirado ir papildomas mokymas darbuotojų KVS klausimais.

Reikia pažymėti, kad tyrimas atskleidė, jog didelė dalis įmonės darbininkų sako, kad „įdiegus sistemą mūsų įmonėje nieko nepasikeitė, kaip dirbam, taip ir dirbam“. Remiantis tik žemiausios grandies pasisakymais, būtų galima sakyti, kad kokybės vadybos sistema įmonėje tik formali ir normaliai nefunkcionuoja. Tačiau darbininkai nesusiduria su įmonės administravimo ir valdymo praktika.

*Taigi apibendrinant galima teigti, kad matomi tokie pasikeitimai įmonės veikloje: direktoriui palengvėjo kontrolės funkcija, o administracijos darbuotojams prisidėjo papildomos dokumentacijos. Tačiau mažiausiai darbas pasikeitė darbininkams.*

#### **2.4.5. Darbuotojų dalyvavimas KVS priežiūroje ir tobulinime**

Diegiant KVS aukščiausioji vadovybė, turi paskirti organizacijos vadovybės narį, kuriam būtų priskirtos atsakomybės ir įgaliojimai užtikrinti, kad KVS procesai būtų nustatyti, įgyvendinti ir prižiūrėti. Valdydama procesus ir nuolat juos tobulindama, organizacija siekia veiklos visumos efektyvumo. Tad UAB „Rempijus“ darbuotojų buvo klausiama ar jie žino kaip vyksta KVS priežiūra įmonėje. Jų atsakymai kategorizuoti ir pateikiami 2.12 lentelėje.



**2.12 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie KVS priežiūrą**

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Informuotumas apie KVS priežiūrą	<i>Auditų vykdymas</i>	14	<i>KVS priežiūrą vykdo vidaus auditorius ir išorės auditorius.</i>
	<i>Vadovybės priežiūra</i>	12	<i>Didžiausia priežiūra manau tenka direktoriui. Jis vykdo vertinamąją analizę, kurioje turi analizuoti visus vidaus ir išorės audito rezultatus. Taip pat yra atliekama vadovybinė vertinamojo analizė, kurios metu yra aptariami audito rezultatai, procesų vyksmas ir paslaugos atitiktis ir kiti dalykai, nustatomi koregavimo veiksmai.</i>
	<i>Nežinojimas</i>	6	<i>Ne niekada nesidomėjau.</i>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Analizės rezultatai atskleidė, kad beveik visi UAB „Rempijus“ darbuotojai žino, kaip prižiūrima KVS. Kadangi sistemos funkcionavimą periodiškai tikrina auditai, šis atsakymas ir buvo dažniausias. Tačiau įvardyta buvo ir vadovybinė vertinamoji analizė. Tik keletas darbininkų nežinojo, kaip ir kas ją vykdo. Analizuojat duomenis paaiškėjo, kad tai vėlgi yra darbininkai. Tad galima daryti išvadą, kad informacija apie KVS priežiūrą įmonėje nelabai pasiekia žemiausią grandį.

KVS priežiūra prasideda nuo vidaus audito. Organizacijoje vidaus auditorius parenkamas atsižvelgiant į organizacijos KVS tipą, paslaugos tipą bei su jais susijusių normatyvinių dokumentų reikalavimus (žr. 1.7 poskyrį, psl. 31). Tad buvo siekta išsiaiškinti kaip įmonės darbuotojai vertina vidaus auditoriaus darbą. Informantų atsakymai buvo kategorizuoti ir jų pasiskirstymas pateikiamas 2.13 lentelėje.

**2.13 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie vidaus auditą**

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Vidaus audito vertinimas	<i>Darbuotojų mokymas</i>	5	<i>Gerai vertinu, iš vidaus auditorės sužinau apie kokybės vadybos sistemą, taip pat ji vykdo mokymus. Man jis labiau padeda nei trukdo.</i>
	<i>Žinių apie įmonę prapletimas</i>	2	<i>Gerai vertinu. Auditas labiau padeda, nes jis papildo mano žinias apie įmonę ir leidžia suprasti, kas iš tiesų vyksta joje. Gerai vertinu. Vidaus auditas yra proga pačiam pagalvoti apie savo veiklą visos įmonės kontekste. Jo rezultatai leidžia pasijusti gerai ir atsakingai dirbančiu darbuotoju. Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus.</i>
	<i>KVS tobulinimas</i>	2	<i>Sistemiškai atliktas vidaus auditas, leidžia panaudoti jo rezultatus įmonės veiklos tobulinimui. Vidaus auditas yra skirtas padėti vadovui priimti vadybinius sprendimus. Vidaus audito yra svarbus, nes surinkta informacija tampa pagrindu planuojant veiklą.</i>
	<i>Klaidų radimas</i>	2	<i>Prieš auditą esame supažindinami kokios procedūros bus</i>

2.13 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2.13 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
			<i>tikrinamos. Audito metu išaiškinamos neatitiktys. Vidaus audito pagalba siekiama įmonei padėti išvengti klaidų arba jas sumažinti. Be to, vidaus auditas padeda užtikrinti, kad organizacija galėtų efektyviai siekti savo verslo tikslų bei valdyti savo rizikas.</i>
	<i>Trukdo darbui</i>	0	-
	<i>Neturi įtakos darbui</i>	4	<i>Vertinu normaliai, o ar padeda ar trukdo, tai nei taip nei taip, neutraliai.</i>
	<i>Vertina išorės auditas</i>	2	<i>Vidaus auditoriaus darbą labiau vertina išorės auditas. Jeigu periodinio išorės audito metu buvo nustatyta, kad KVS funkcionuoja įmonėje, tai vidaus auditorius savo darbą atliko gerai.</i>
	<i>Neturi nuomonės</i>	5	<i>Nelabai žinau, ką daro vidaus auditorius, todėl nežinau, ar padeda ar trukdo.</i>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Didelė dalis informantų teigiamai vertina vidaus auditoriaus darbą. Jie teigia, kad jis padeda daugiau sužinoti apie įmonėje funkcionuojančią KVS, priverčia susimąstyti apie savo atliekamą darbą, leidžia išvengti klaidų, o jo metu surinkta informacija gelbsti planuojant įmonės veiklą.

Kiti darbuotojai nesiryžo drastiškai teigti, kad vidaus auditas padeda darbui. Jie užsiėmė neutralią padėtį, sakydami, kad vidus auditą vertina išorės auditas. Ir tik pastarasis gali įvertinti ar vidaus auditorė atliko savo darbą gerai. Įmonėje atsirado ir tokių darbininkų, kurie net nežinojo kokias funkcijas atlieka vidaus auditorė, todėl ir vertinti jos darbo negalėjo.

Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad vidaus auditas yra vertinamas daugiau teigiamai nei neigiamai, kadangi jis duoda naudos įmonei ir skatina darbuotojus domėtis kokybės vadybos sistema. Darbuotojų nuomonė leidžia teigti, kad vadovas tinkamai atrinko asmenį į šias pareigas, nes pripažįstama jo profesinė kvalifikacija ir kompetencijos atlikti auditą. Tačiau įžvelgiama ir minusų, nes vidaus auditorė ne su visais darbininkais komunikuoja.

Viena iš svarbiausių informacijos rinkimo priemonių yra organizacijos darbuotojų interviu, kuriuo metu auditorius turėtų stengtis apklausti asmenis, atliekančius audito taikymo srities funkcijas, veiklą ir funkcijas. Todėl norėta išsiaiškinti ar informantai bendrauja su išorės auditoriais. Jų atsakymai kategorizuoti ir pateikiami 2.14 lentelėje.

2.14 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie kontaktą su išorės auditoriais

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Kontaktas su išorės auditu	<i>Kontaktas</i>	8	<i>Su išorės auditoriais bendravau pirminio ir periodinio audito metu. Teko, jis tikrino objektą, kur dirbo mano vadovaujami darbuotojai. Daugiausia dėmesio objekte išorės auditoriai skyrė darbų saugai.</i>

2.14 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2.14 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
	<i>Kontakto nebuvimas</i>	14	<i>Asmeniškai man neteko su jais susidurti. Man neteko su jais susidurti, nes kaip sakau esu neseniai priimtas.</i>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Tyrimo metu surinktų duomenų analizė atskleidė, kad išorės auditoriai su įmonės darbuotojais nekomunikuoja tiek kiek turėtų. Jis daugiau bendrauja su administracija nei su darbininkais. Tad galima daryti išvadą, kad išorės auditoriai daro tą pačią klaidą kaip ir administracija prižiūradama KVS, t. y. nepakankamai bendrauja su žemiausia grandimi.

Kadangi prieš tai aptartame klausime išryškėjo tai, kad su išorės auditoriais daugiausiai komunikuoja su administracijos darbuotojais, norėta išsiaiškinti jų tarpusavo santykius, nes audito metu išsakyti trūkumai ir pareikšta kritika gali sukelti pasipiktinimą. Juk auditorių bendravimas yra tas veiksnys, kuris nulemia tai, koks bus organizacijos darbuotojų požiūris į auditą. Tad informantų išsakyta nuomonė kategorizuota ir pateikiama 2.15 lentelėje.

2.15 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie bendravimą su išorės auditoriais

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Požiūris į išorės auditą	<i>Teigiamas</i>	2	<i>Išorės auditoriai, apibendrindami patikrinimo rezultatus, nurodo teigiamus požymius, pagrindines gerinimo sritis. Auditorių radiniai būna įžvalgūs, jie sugeba aiškiai pateikti audito rezultatus baigiamajame susitikime, o po to ataskaitoje. Jie labai entuziastingai nusiteikę šios sistemos atžvilgiu. Atlikdami auditą stengiasi viską kuo geriau išanalizuoti, kad tik sistema kuo efektyviau veiktų. Toks jų nusiteikimas verčia ir mane žiūrėti į šią sistemą palankiau.</i>
	<i>Neutralus</i>	2	<i>Nepakito mano požiūris, nes kaip dirbau taip ir dirbu toliau. Mano požiūris nepasikeitė į KVS pabendravus su išorės auditoriais.</i>
	<i>Neigiamas</i>	2	<i>Jie remiasi teorija ir mažai išmano mūsų įmonės specifiką, tačiau jai gali daryti didelę įtaką.</i>
	<i>Nežinau</i>	2	<i>Nežinau nesusimąščiau apie tai.</i>
	<i>Nebendravo</i>	14	<i>Aš su išorės auditoriais nebendravau.</i>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Prieš tai aptartas klausimas parodė, kad daugumai įmonės darbuotojų neteko bendrauti su išorės auditoriais, todėl informantų paklausus kaip pasikeitė jų požiūris susidūrus su jais, atsakė tik keletas asmenų. Jų atsakymai pasiskirstė tolygiai: vieni įvardijo, kad požiūris pagerėjo, kiti – kad nepakito, treči – kad pablogėjo, pasitaikė ir tokių, kurie apie tai nebuvo susimąstę.

Įmonės darbuotojų požiūris į išorės auditorius pagerėjo, nes jie mano, kad jų išvados būna įžvalgios ir aiškiai pateiktos. Tačiau kiti informantai nusivylė išorės auditoriais, kadangi jie mano, kad jie mažai išmano įmonės specifiką, tačiau jai daro didelę įtaką.

Išorės auditas turi įvertinti organizacijos sugebėjimus valdant KVS. Auditorius pirmiausia analizuoja surinktus faktus ir įrodymus apie tai, kaip vykdomi procesai, kokia jų sąveika, kaip jie sujungti į darnią kokybės vadybos sistemą. Tai yra pagrindas, kuomet remdamasis jis pateikia teigiamą arba neigiamą išvadą apie organizacijos veiklą ir jos valdymą. Tad norėta išsiaiškinti, kaip UAB „Rempijus“ darbuotojai vertina išorės audito naudą įmonėje. Jų atsakymai kategorizuoti ir pasiskirstymo dažnis pateikiamas 2.16 lentelėje.

**2.16 lentelė. Apibendrintas darbuotojų požiūris į išorės audito naudą**

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Išorės audito nauda	Objektyvus įvertinimas	10	<i>Išorės auditas tikrina įmonės darbą, žiūri ar nėra nukrypimų ar viską darome teisingai pagal dokumentus. Išorės auditas vertina įmonės darbą, jo rezultatai patikimesni, nes išorinį auditą atlieka nepriklausoma audito organizacija. Įvertinti ar laikomės nurodymų visų, ar veikiame pagal procedūras. Tai jis vertina įmonės darbą, žiūri ar visko yra laikomasi, o jei ne praneša apie tai vadovybei tada jie imasi veiksmų, kad tai ištaisytų.</i>
	Pasiūlymų teikimas	8	<i>Jis yra vertinantis procesas, kuris suteikia mūsų įmonei aiškų pagrindą tobulėti. Išorės auditas padeda įmonei suformuoti svarbius veiklos gerinimo projektus, kadangi vertindama iš šalies geriau mato kas yra tobulintina. Išorės auditas duoda pasiūlymus, ką reikia tobulinti, į ką labiau atkreipti dėmesį, kaip pagerinti vadybos sistemos efektyvumą. Savo atsiliepimuose parašo kokie veiksmai pagirtini. Išorės audito vaidmuo yra vienas iš svarbiausių užtikrinant skaidrų ir efektyvų įmonės valdymą. Jis užtikrina, kad įdiegta sistema funkcionuotų. Jei kas neatitinka pataria ką reikia daryti, kaip ištaisyti klaidas.</i>
	Vidinės kultūros gerinimas	2	<i>Jo rezultatai yra svarbūs darbuotojų skatinimui ir nuobaudoms (vadovo padėka, papeikimas ir pan.). Taip žinoma jis atima daugiau laiko, tačiau aišku duoda ir naudos. Išorės auditas vertina KVS rezultatyvumą įmonėje. Jis padeda suburti visus darbuotojus siekiant vieno tikslo, pateikdamas vertinimo duomenis auditas padeda vadovams suprasti kas vyksta įmonėje.</i>
	Nežino	4	<i>Nelabai žinau, ką daro ir išorės auditorius, todėl nelabai galiu pasakyti, kokia nauda.</i>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Nors ir maža dalis UAB „Rempijus“ darbuotojų bendravo su išorės auditoriais, tačiau jie neneigė naudos, kurią gali suteikti jo pateiktos išvados. Informantai išskyrė tris didžiausias naudas: (1)

objektyvų trečiosios šalies vertinimą; (2) pasiūlymų teikimą, kuris padeda įmonei tobulėti; (3) vidinės kultūros gerinimą, nes auditas suburia žmones siekiant bendro tikslo. Taigi, darbuotojų nuomone, išorės audito priežiūra leidžia laiku aptikti neatitiktis ir imtis koregavimo veiksmų joms pašalinti.

Tad apibendrinat galima teigti, kad išorės audito kokybė labai priklauso nuo vidaus audito būklės. Tačiau didelė dalis informantų teigė, kad išorės auditas veikia įmonės labai, siekiant užtikrinti aukštos kokybės paslaugas, atitinkančias įvairiapusių kiekvieno darbuotojo ir užsakovo poreikius.

Žmogiškieji ištekliai tampa vis svarbesni organizacijose. Įmonės vadovai turi užtikrinti darbuotojų dalyvavimą gerinant kokybę (žr. 1.7 poskyrį, psl. 32). Visuotinis įtraukimas suprantamas kaip darbuotojų teisės dalyvauti bet kokiam proceso etape. Tad norėta išsiaiškinti kaip UAB „Rempijus“ darbuotojai yra įtraukiami į įmonės veiklą. Informantų atsakymai kategorizuoti ir pateikiami 2.17 lentelėje.

**2.17 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie jų įtraukimą į įmonės veiklą**

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Ilustruojantys teiginiai
Darbuotojų įtraukimas	Mokymai	12	<i>Yra vykdomi mokymai KVS klausimais, kuriuos veda vidaus auditorė. Direktorius yra atsakingas už mokymus, siunčia juos į kursus ir seminarus.</i>
	Grįžtamojo ryšio gavimas	9	<i>Na stengiamasi bendrauti su darbuotojais. Na yra atsižvelgiama, ką sako darbuotojai, nes jie dirba ir mato kas ir kaip, o vadovai neina ir nedirba to juodo darbo. Įmonėje yra sukurta vidinio apsikaitimo informacija tvarka, kuri užtikrina, kad vadovybės informacija apie KVS pasiektų žemesnio lygio personalą. Grįžtamasis ryšys užtikrina, kad žemesnio lygio įmonės vadovus, pasiūlymai pasiekia aukštesnio lygio įmonės vadovus. Yra išsiaiškinamos priežastys, dėl kurių darbuotojai išeina iš darbo bei nori įsidarbinti.</i>
	Nuopelnų įvertinimas	3	<i>Stengiamasi, kad darbuotojai suprastų savo indėlį ir atsakomybę įmonės veikloje. Darbuotojų gerai atliktas darbas visuomet yra pripažįstamas ir įvertinamas.</i>
	Nežino	1	<i>Nežinau</i>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Išanalizavus tyrimo metu gautus duomenis, matyti, kad UAB „Rempijus“ stengiasi užtikrinti darbuotojų įtraukimą į įmonės veiklą. Direktorius rodo iniciatyvą, kad įmonės darbuotojai keltų savo kvalifikaciją. Jis siunčia žmones į įvairius seminarus ir kursus, taip pat mokymai yra vykdomi ir įmonė viduje.

Abipusis ryšys yra labai reikalingas įmonėje, kadangi tai priemonė, kuri leidžia įvertinti kaip buvo perduota ir suprasta informacija, kurią vadovas buvo sumanęs iš pradžių. Nuolatinis grįžtamasis ryšys veikia įmonės aukščiausiam ir žemiausiam valdymo lygmenyje. Kiekvienas darbuotojas žino, kaip jam sekasi, mat vadovas per darbo įvertinimus papildo grįžtamąjį ryšį. Komunikacija dažniausiai

vyksta „akis į akį“, tai yra greitas grįžtamasis ryšys ir jeigu pranešimas nebuvo tinkamai suprastas, jį galima iš karto pakoreguoti, t. y. paaiškinti.

Tad apibendrinus galima teigti, kad UAB „Rempijus“ vadovas supranta, kad motyvuoti darbuotojai visada dirba geriau, todėl nuolat jiems skiria dėmesį ir stengiasi įtraukti į įmonės veiklą, taip įgyvendindamas vieną iš kokybės vadybos principų.

Norint, kad KVS įmonėje funkcionuotų reikią ją nuolat tobulinti. Tobulinimas yra ne vienkartinė, o tęstinė veikla. Tai galima padaryti išmetus visus nepatogumus, vidines kliūtis, nereikalingus formalumus ir kitą organizacinį šlamštą, kuris neleidžia efektyviai dirbti. Tad buvo klausama, koks yra darbuotojų indėlis KVS tobulinime. Apibendrinta ir kategorizuota informantų nuomonė pateikiama 2.18 lentelėje.

**2.18 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie dalyvavimą KVS tobulinime**

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Dalyvavimo būdas	Formalizuotas	3	<i>Tobulinant įmonės veiklą nuolat ieškoma grįžtamojo ryšio, todėl rūpinuosi klientų apklausų anketų pateikimu užsakovams ir jų atgavimu. Taip, sistemingai yra peržiūrimi visi procesai, atliekama procesų analizė ir reikalui esant esminis jų pertvarkymas Dalyvauju. Pateikdama auditų ataskaitą vadovybinės analizės metu, siūlau ką reikia keisti, tobulinti.</i>
	Neformalizuotas	6	<i>KVS tobulinime aktyviai dalyvauju. Pasakau savo nuomonę susirinkimuose įvairiais KVS klausimais.</i>
Nedalyvauja		13	<i>Neprisidedu aš prie tobulinimo. Nedalyvauju. KVS tobulina administracija.</i>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad maža dalis darbuotojų dalyvauja KVS tobulinime. Jų indėlis nėra lygiavertis, nes vieni sistemą tobulina formaliu dalyvavimu, tokiu kaip klientų apklausų anketų pateikimu užsakovams ir jų atgavimu ir atlikdami procesų analizę vykdant vidaus auditą, o kiti neformaliai – tiesiog išsakydami savo nuomonę įmonėje vykdomų susirinkimo metu. Tačiau didelė dalis darbininkų nedalyvauja KVS tobulinime, manydami, kad tai administracijos darbas. Toks informantų požiūris neleidžia įmonės vadovybei surasti tinkamus sprendimus ir koregavimo veiksmus, kurių dėka būtų patobulinta įdiegta sistema.

*Taigi apibendrinant galima teigti, kad UAB „Rempijus“ KVS tobulina visais būdais, t.y. formaliai ir neformaliai. Tačiau atsiranda problema, nes dalis darbuotojų nedalyvauja tobulinime, o tai prieštarauja KVS filosofijai ir principams.*

### 2.4.6. Įmonės gauta nauda įdiegus KVS

KVS skirta situacijoms valdyti, kad ją naudodamas kiekvienas vadovas išreikštų, kokie sisteminiai požiūriai ir taisyklės tinka jo vadovaujamoje srityje. Diegiant šią sistemą vadovai tikisi, kad organizacija taps valdoma kaip sistema, pagerės analizės galimybės ir visi darbuotojai įsisažmonins savo indėlių bei vaidmenį organizacijoje. Tad norėta išsiaiškinti, kokią naudą darbuotojų požiūriu pajuto UAB „Rempijus“ ir patys informantai, kai buvo įdiegta KVS. Tad 2.19 lentelėje pateikiama apibendrinta ir kategorizuota jų nuomonė.

**2.19 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie KVS reikalingumą**

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Ilustruojantys teiginiai
KVS reikalingumas	Prestižas	5	<i>Taip, manau turint šią sistemą pakilo įmonės prestižas. Manau, kad reikalinga. Tarptautinių standartų įdiegimas suteikia įmonei įvaizdį ir galimybę išsiskirti iš konkurentų.</i>
	Investicija	1	<i>Taip aišku, kad reikalinga. KVS diegimas įmonėje susijęs ne su išlaidomis, o investicija. Mano nuomone išlaidos, kylančios dėl nekokybiškumo yra žymiai didesnės, nei išlaidos, susiję su KVS diegimu.</i>
	Konkurencingumo lygis	5	<i>Manyčiau, kad taip. Dabar ji labai populiari. Taip, manau vis tiek kai įmonė turi ISO kokybės sistemą į ją žiūrima kitaip. Taip reikalinga, dabar daug įmonių diegia šį standartą. KVS – įrankis, kuris leidžia kiekvienai organizacijai gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Dabar, kai tokia konkurencija, turėti ISO kokybės sistemos sertifikatą didelis privalumas. Dalyvaujant konkursuose, viena iš nurodomų sąlygų dažnai būna, kad reikia turėti ISO standartus, ir kaip įrodymą pridėti jų kopiją.</i>
	Patikimumas	5	<i>Labai reikalinga, kokybės vadybos sistema pasaulinio pripažinimo standartas, vadinasi įmonė turinti ISO 9001:2008 standarto atitikį, yra patikimas partneris. Žinoma. Turėdami sertifikuotą kokybės vadybos sistemą, mes parodome savo užsakovams, kad jais rūpinamės, nes teikiame kokybiškas paslaugas, ką užtikrina ši sistema.</i>
	Vidinė tvarka	3	<i>Be to įdiegus KVS pagerėjo vidinė įmonės tvarka, pasidarė efektyvesnis valdymas. Darbuotojai supranta įmonės tikslus, jų pareigybes griežtai apibrėžtos.</i>
KVS nereikalingumas		-	-
Nežinojimas		7	<i>Nežinau ar reikalinga, įmonė ilgą laiką gerai dirbo ir be jos. Jei jau įdiegė direktorius, tai matyt matė pagrindą, kad reikalinga.</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Dauguma UAB „Rempijus“ darbuotojų neabejoja KVS reikalingumu įmonėje. Jie supranta, kad KVS gerina įmonės prestižą, didina konkurencingumo lygį, leidžia užtikrinti efektyvesnį valdymą įmonės viduje bei suteikia patikimumą, kurio nori užsakovai. Taip pat yra manoma, kad KVS yra investicija, kuri užtikrins teikiamų paslaugų kokybę. Nė vienas įmonės darbuotojas nepaneigė KVS reikalingumo. Tačiau dalis darbininkų suabejojo KVS reikalingumu, nes manė kad įmonė ir iki sistemos diegimo dirbo kokybiškai.

*Tad apibendrinus tyrimo rezultatus apie KVS reikalingumą įmonėje, galima teigti, kad ISO 9001 kokybės vadybos sistemą dauguma darbuotojų suvokia kaip reikalingą, ir tik pakankamai maža dalis supranta tai kaip išorinę prievartą. KVS netapo UAB „Rempijus“ darbuotojų pasipriešinimo ir sumažėjusios motyvacijos priežastimi, o yra veiksmingas įrankis organizacijos tikslams įgyvendinti.*

Kadangi prieš tai buvo aptartas KVS reikalingumas ir šios sistemos privalumai, toliau buvo aiškintasi kokią naudą gavo įmonė ir jos darbuotojai asmeniškai, įdiegus KVS. Teorijoje teigiama (žr. 1.4 poskyrį, psl. 20), kad įdiegtos KVS nauda susideda iš dviejų svarbių sričių, tai yra vadybos sritis ir marketingo sritis. Tad 2.20 lentelėje pateikiama apibendrinti ir kategorizuoti informantų atsakymai apie KVS naudą įmonei.

**2.20 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie KVS naudą įmonei**

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Ilustruojantys teiginiai
Vadybinė nauda	Klaidų radimas	1	<i>Didžiausią ISO naudą, žinoma, pajuto įmonė - sumažėjo klaidų galimybė bei pagerėjo suteiktų paslaugų ir darbo kokybė. Teikiamų paslaugų kokybė nuolat stebima. Atsiradęs kokybės neatitikimas greitai identifikuojamas, o vykdomi prevenciniai veiksmai užkerta kelią panašioms atvejams. Įvairus brokas randamas daug greičiau, todėl sumažėja jo aptikimo išlaidos ir laikas</i>
	Vidinės tvarkos palaikymas	2	<i>Įdiegus KVS pagerėjo vidinė įmonės tvarka, pasidarė efektyvesnis valdymas. Darbuotojai pareigybės griežtai apibrėžtos.</i>
	Motyvavimo priemonė	2	<i>Kokybės vadybos sistema yra geras darbuotojų motyvavimo įrankis, nes žinodami bendrą įmonės tikslą, darbuotojai daug efektyviau jo siekia.</i>
	Rizikos įvertinimas	3	<i>Įdiegus KVS daugiau dėmesio skiriame darbų kokybei, darbų saugai, gamtos apsaugai. Visa tai aptariame susirinkimuose.</i>
Marketinginė nauda	Konkurencingumas	9	<i>Dalyvaujant konkursuose darbų pirkimui, dažnai viena iš sąlygų būna ISO standartų įdiegimas įmonėje. Taip atsirado galimybė išsiskirti iš konkurentų. ISO sertifikatas yra svarus argumentas dėl darbo kokybės ir padeda laimėti konkursus.</i>
	Įvaizdis	6	<i>Dabar įmonės vardas su kokybe asocijuojasi. Svarbiausia, kad klientai labiau pasitiki įmonės atliekamų paslaugų kokybe. Tarptautinio ISO 9001 standarto įdiegimas suteikia įmonei įvaizdį. Įmonė traktuojama kaip viena iš stipriausių savo srityje.</i>



2.21 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
	<i>Klientų ir tiekėjų pasitikėjimas</i>	4	<i>Akivaizdžiausia nauda, kurią patyrė įmonė yra ta, kad dabar mūsų tiekėjai ir užsakovai į mus žiūri patikimiau, mes galime jiems dabar suteikti kažkokias tai garantijas.</i>
	Neturi nuomonės	2	<i>Įmonė tai tikriausiai gavo, kad jau nutarė diegti.</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Apklausus UAB „Rempijus“ darbuotojus, kokią naudą gavo įmonė įdiegus KVS, dauguma jų nurodė būtent marketingo aspektą. Darbuotojų nuomone KVS naudinga tuo, kad gerina įmonės įvaizdį ir prestižą, taip pat manoma, kad įmonė, įdiegusi KVS, traktuojama kaip viena iš stipriausių savo srityje, ir tai jai padeda laimėti skelbiamus konkursus.

Mažuma informantų paminėjo vadybinį aspektą. Jį įvardijo administracija, kuri nurodė pagerėjusią vidinę įmonės tvarką bei efektyvesnį valdymą, t. y. sumažėjusį klaidų skaičių. KVS pagalba atsiradęs kokybės neatitikimas greitai identifikuojamas, ko rezultatas – sumažėja ir neatitikties aptikimo išlaidos ir laikas. Tad galima teigti, kad vadybinis aspektas UAB „Rempijus“ darbininkams buvo mažiau žinomas ir pastebimas, nei marketingo. Taip yra todėl, kad aukščiausias valdymo lygmuo geriau mato įmonės vadybą, nei žemiausioji grandis.

Kadangi sukurta KVS turi tarnauti ne tik įmonei, bet ir jos darbuotojams, siekta išsiaiškinti kokią naudą gavo būtent jie asmeniškai. Tad 2.21 lentelėje pateikiamas apibendrintas ir kategorizuotas darbuotojų požiūris.

2.21 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie KVS naudą paties darbuotojams

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Gauta asmeninė nauda	<i>Pasitenkinimas darbu</i>	2	<i>Aš asmeniškai labiau esu patenkinta savo darbu, nes dokumentai duoda daugiau aiškumo. Aš asmeniškai turiu moralinę naudą - esu patenkintas, kad mano vadovaujamų darbuotojų darbas atitinka tarptautinių standartų reikalavimus.</i>
	<i>Patirties įgijimas</i>	1	<i>Aš asmeniškai įgijau darbo patirties KVS ruošimo, įdiegimo ir priežiūros srityje.</i>
	<i>Finansinė nauda</i>	2	<i>Kai įmonė turi daugiau darbų ir geri įmonės ekonominiai rodikliai, visi darbuotojai, tame tarpe ir aš gaunu premijas.</i>
	<i>Atsakomybės padidėjimas</i>	5	<i>O man gal labiau tapo aiški įmonės politika, kuri yra kokybiškai ir laiku suteikti paslaugą rangovui. Na kai viskas taip smulkiai yra aprašoma, kas ir kaip turi būti daroma tuose dokumentuose, tai labiau žinau savo atsakomybę.</i>
	Neturi	5	<i>Aš asmeniškai nežinau ar gavau kokios naudos.</i>

2.22 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2.22 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
	<i>nuomonės</i>		<i>Kai aš mažai susipažinęs su ta sistema tai tikrai jums nepasakysiu kokios naudos gavau iš jos.</i>
	<i>Negauta nauda</i>	<i>7</i>	<i>Aš iš jos jokios naudos negavau.</i>

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės pagal tyrimo duomenis

Paklausus kokią asmenišką naudą patyrė darbuotojai, įdiegus KVS, dauguma darbininkų negalėjo atsakyti. Tačiau kiti darbininkai įvardino, kad jų atsakomybė tampo aiškesnė, šiuo pagrindu pagerėjo ir motyvacija, kas skatina efektyvesnę ir kokybiškesnę darbą. O administracijos darbuotojai ir vadovas išskyrė pasitenkinimą darbu, įgytą patirtį ir finansinę naudą.

*Tyrimo rezultatai atskleidė, kad UAB „Rempijus“ darbuotojai geriau nurodo naudą įmonei nei sau pačiam. Tačiau nereikia pamiršti, kad KVS įmonėje funkcionuoja daugiau nei metus, todėl darbuotojai dar nėra gerai susipažinę su šios sistemos ypatumais. Juk ISO 9001 kokybės vadybos sistema nėra trumpalaikė gerinimo priemonė, greičiau priešingai – kuo ilgiau organizacija turi šią kokybės vadybos sistemą, tuo daugiau iš jos naudos gauna.*

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

### **Teorinės dalies išvados:**

Nė viena teorija ir nė viena sistema neatsiranda iš niekur, juo labiau vadybos. Taip pat nė viena vadybos sistema nėra „nuleista iš viršaus“ vyriausybės ar mokslininkų. Kaupiami geriausios vadybos praktikos pavyzdžiai įvairiose srityse ilgainiui apibendrinami, susisteminami ir tik bendradarbiaujant verslininkams, valdžios atstovams ir mokslininkams, ir tik po diskusijų suformuojami kaip atitinkamos srities standartizuotos vadybos ar kitos sistemos.

Kokybės vadybos sistema tai organizacijos valdymo struktūros, procesų ir jiems reikalingų išteklių visuma. Jos paskirtis – suteikti klientams pasitikėjimą perkamomis prekėmis ir teikiamomis paslaugomis. Tačiau ne visoms organizacijoms pavyksta sukurti efektyvią KVS, dažniausiai dėl šių veiksnių: vangus vadovų požiūris, nepatrauklus būdas, kuriuo aprašoma KVS ir tipiškas konsultantų požiūris.

Įmonės siekia įdiegti standartizuotas kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemas. Standartai yra dokumentais patvirtinti savanoriški susitarimai, nustatantys svarbiausius gaminių, paslaugų ir procesų kriterijus. Standartizacijos procesą dažniausiai sudaro standartų parengimas, išleidimas ir taikymas. Standartizacijos veikloje dalyvauja įvairaus lygmens standartizacijos organizacijos. Vartotojai paprastai net neįtaria, kokį vaidmenį standartai atlieka, keliant kokybės, saugumo, patikimumo, efektyvumo ir mainų pajėgumų lygius – taip pat kaip ir teikiant naudą ekonominių kaštų atžvilgiu.

ISO 9000 serijos standartai yra universalūs ir juos galima taikyti pačiose įvairiausiose pramonės ir ekonomikos srityse. Jie užtikrina kokybės politikos siekimą, procedūrų standartizavimą, neatitikčių eliminavimą, koregavimo ir prevencinius veiksmus bei kokybės vadybos sistemos priežiūrą. ISO 9000 nauda yra dvejopa, t. y. jis gerina tiek ir vadybinę, tiek ir marketingo sritį įmonėje. Organizacijos siekdamos įsitvirtinti rinkoje ir tapti patikimu partneriu diegia KVS.

Prieš KVS diegimą įmonės vadovai turi žinoti, kodėl jiems reikalinga ši sistema: ar jie tiesiog nori turėti kokybės vadybos sistemą, ar KVS naudoti kaip įrankį organizacijos strategijai įgyvendinti. KVS diegimas yra kompleksiškas darbas, apimantis beveik visą organizaciją ir jos darbuotojus. Yra išskiriamos tokios kliūtys, su kurias susiduria įmonės diegdamos KVS: finansinių, laiko, kitų resursų ir vadovų patirties stoka, procesų bei verslo kultūros trūkumai bei darbininkų nenoras keistis. Joms sumažinti ar visiškai pašalinti įmonės samdo konsultantus, kurie sumažina klaidų skaičių ir diegimo procesą padaro skaidresnį.

Dokumentavimas yra pagrindinis KVS diegimo darbas, nes tik dokumentų dėka galima apčiuopti visą šią sistemą. Kiekviena organizacija pati nustato reikiamų dokumentų apimtį ir laikmeną, mat tai priklauso nuo organizacijos dydžio ir tipo, procesų ir produktų sudėtingumo, personalo sugebėjimų ir kokybės vadybos sistemos kūrimo tikslų.

Įmonės vadovybė siekdama, kad organizacijoje būtų užtikrintas KVS funkcionavimas turi skatinti darbuotojų įtraukimą, nuolat juos motyvuoti bei didinti jų kokybės supratimą. Prie pagrindinių veiksmingo motyvavimo veiksnių galima priskirti: (1) dėmesį, pripažinimą, pagarbą; (2) pagyrimą ir konstruktyvią kritiką; (3) pasiekimų ir sėkmingos veiklos pripažinimą ir įvertinimą (moralinį ir materialinį); (4) pasitikėjimą ir įgaliojimų suteikimą. Tad organizacinė kultūra yra svarbiausias kintamasis, turintis įtakos galutiniam rezultatui.

### **Empirinės dalies išvados:**

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas. Jam atlikti buvo taikytas kokybinis duomenų rinkimo metodas, kuomet duomenys renkami pasitelkiant oficialius įmonės dokumentus bei klausinėjant, t. y. interviu.

Atlikus kokybinį tyrimą nustatyti tokie **teigiami veiksniai**:

- įmonėje buvo atlikta veiklos analizė, išskirti reikiami procesai bei pasiekta, kad šie procesai siekiant užsibrėžtų tikslų būtų racionaliai valdomi;
- kokybės vadybos sistemos dokumentacija parengta sistemiškai ir nuosekliai, ne per daug biurokratiškai;
- organizuoti kokybės mokymai, rengiant atskiras programas kiekvienai darbuotojų grupei;
- vidaus audito programa yra sudaroma atsižvelgiant į audituotinių procesų statusą ir svarbumą, taip pat į ankstesnių auditų rezultatus;
- išorės auditas ir vadovybinė vertinamoji analizė atliekami periodiškai;
- visi darbuotojai žino apie KVS funkcionavimą, nes vadovas suprato, kad dirbantiems yra reikalingos žinios apie darbo procesus įmonės viduje, tik taip jie gali prižiūrėti ir vystyti kokybės veiklą šalia atlikdami jiems paskirtus darbus;
- prie sistemos kūrimo įmonėje prisidėjo administracijos darbuotojai ir atliko visus reikiamus žingsnius, kadangi jiems talkino ISO sertifikavimo įmonės konsultantai;
- diegiant KVS, įmonės vadovas rodė asmeninį pavyzdį, kuris padarė teigiamą įtaką darbuotojams ir jie nesuabejojo kokybės sistemos teikiama nauda, nors vadovo, administracijos darbuotojų ir darbininkų dalyvavimas kokybės sistemos diegime skyrėsi;
- dokumentuose nurodytų reikalavimų laikosi visi darbuotojai arba bent jau stengiasi tai daryti, nes jie yra nepakeičiamas informacijos šaltinis, kuriame viskas tiksliai paaiškinta;
- darbuotojai žino kaip prižiūrima KVS. Didelė dalis informantų teigiamai vertina vidaus auditorės darbą, tad įmonės vadovas tinkamai atrinko asmenį į šias pareigas;

- vadovas stengiasi užtikrinti darbuotojų įtraukimą į įmonės veiklą. Jis rodo iniciatyvą, kad įmonės darbuotojai keltų savo kvalifikaciją, siunčia žmones į įvairius seminarus ir kursus, taip pat mokymai yra vykdomi ir įmonė viduje.

Tačiau pastebėtos ir šios **padarytos klaidos**:

- klientų anketose, nėra teisingai suformuluoti klausimai, kadangi susisteminius gautus rezultatus, netiksliai įvertinama teikiamų paslaugų kokybė ir pateikiamos išvados neatspindi realios situacijos;
- kūrime nedalyvavo visi darbuotojai;
- keletas darbininkų tik stebėjo kokybės vadybos sistemos diegimą. Toks neaktyvumas rodo vadovo padarytą klaidą, t. y. nepakankamą informacijos pateikimą žemiausiai grandžiai;
- dalis darbuotojų, kurie vykdo atitinkamų procedūrų veiklą, nėra susipažinę su kai kurių procedūrų turiniu;
- dalis darbininkų neįvardijo, kaip jie susiję su KVS funkcionavimu įmonėje. Nežinojimas savo vietos KVS požiūriu galėjo susiformuoti todėl, kad KVS dokumentus rengė ne visai tie asmenys, kurie susiję su procesais ir veiklomis;
- išorės auditoriai su įmonės darbuotojais nekomunikuoja tiek, kiek turėtų;
- didelė dalis darbuotojų nedalyvauja KVS tobulinime.

Nepaisant padarytų klaidų, įmonei KVS atnešė šias **naudas**:

- pagerėjo įmonės įvaizdis ir prestižas, nuo šiol ji traktuojama kaip viena iš stipriausių savo srityje;
- pagerėjo vidinė įmonės tvarka bei valdymas tapo labiau efektyvesnis, t. y. sumažėjo klaidų skaičius, atsiradęs kokybės neatitikimas greitai identifikuojamas, ko pasekoje sumažėjo ir neatitikties aptikimo išlaidos ir laikas.

**Pasiūlymai ir rekomendacijos:**

- Siūlytina atnaujinti klientų apklausos anketas.
- UAB „Rempijus“ vadovui rekomenduojama reguliariai atnaujinti dokumentuotą medžiagą ir siekti, kad įmonės veikloje būtų naudojamos tik paskutinės versijos darbo instrukcijos, bei su pakeitimais supažindinti darbuotojus.
- Rekomenduojama ir toliau aktyviai vystyti kokybės vadybos ugdymui skirtas veiklas: periodiškai organizuoti praktinius mokymus ir diskusijas.
- UAB „Rempijus“ vadovui rekomenduojama daugiau dėmesio skirti žemiausios grandies darbuotojams, ir išaiškinti sąsajas su KVS.
- Vadovui siūlytina sukurti skatinimo priemones darbuotojams, kurie teikia pasiūlymus kokybės gerinimui bei užtikrinti jų pasiūlymų įgyvendinimą.

## LITERATŪRA

1. **Abramavičius Š.** Ar standartas gerina kokybę? // Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į ES procese. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. – Kaunas: Technologija, 2002. – p. 13-15. – ISBN 9955-09-308-0
2. **Abramavičius Š.** ISO 9000 serijos standartų bei visuotinės kokybės vadybos santykio problema ir konkurencinis pranašumas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.– Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, 2001. – p. 11-17. – ISSN 1392-1142
3. **Abramavičius Š., Vanagas P.** ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problemos sprendimo paieška // Socialiniai mokslai, 2000, Nr. 3 (24), p. 26-33. – ISSN 1392-0758. Prieiga per internetą: [info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/.../3%20Abramaviciaus,Vanagas.pdf](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/.../3%20Abramaviciaus,Vanagas.pdf) [žiūrėta 2011 – 11 – 21]
4. **Adomėnas V.** Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo. Kaunas: Technologija, 2011. – ISBN 978-609-02-0154-1
5. **Adomėnas V., Vaišvila A.** Organizacijos procesų valdymo tobulinimas // Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į ES procese. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. – Kaunas: Technologija, 2002. – p. 18-21. – ISBN 9955-09-308-0
6. **Afarjanc E. ir kt.** Darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą tyrimas // Ekonomika ir vadyba, 2008 (13), p. 776-783, – 1822-6515. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=10&sid=ebedf5e2-9fc8-456d-a29a-6649d467bc68%40sessionmgr10> [žiūrėta 2011 – 11 – 13]
7. **Aggelogiannopoulos D. et al.** Implementation of a quality management system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study, 2007. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956713506001861> [žiūrėta 2012 – 03 – 24]
8. **Atsakingas verslas.** Kokybės vadybos sistemos – efektyvumo, didesnės ir skaidresnės įmonių atsakomybės link. Prieiga per internetą: <https://moodle.mruni.eu/course/view.php?id=11> [žiūrėta 2012 – 06 – 14]
9. **Aviža S. ir kt.** Kaip pradėti verslą? 2009, p. 60. Prieiga per internetą: [www.vilkaviskisinfo.lt/files/254/Kaip%20pradeti%20versla.pdf](http://www.vilkaviskisinfo.lt/files/254/Kaip%20pradeti%20versla.pdf) [žiūrėta 2011 – 11 – 07]
10. **Bagdonienė D. ir kt.** Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu // Ekonomika ir vadyba, 2009 (14), p. 1044-1053, – ISSN 1822-6515. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=10&sid=ebedf5e2-9fc8-456d-a29a-6649d467bc68%40sessionmgr10> [žiūrėta 2011 – 11 – 14]

11. **Baronienė L.** Kokybės vadybos sistemos taikymas valdant inovacinę veiklą // *Ekonomika ir vadyba*, 2007 (12), p. 966-971, – ISSN 1822-6515. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&hid=10&sid=ebedf5e2-9fc8-456d-a29a-6649d467bc68%40sessionmgr10> [žiūrėta 2011 – 12 – 13]
12. **Bartkus E. V., Kriaučiūnaitė Ž.** Kokybė – konkurencinio privalumo pagrindas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse // *Ekonomika ir vadyba*, 2007 (12), p. 972-979, – ISSN 1822-6515. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&hid=10&sid=ebedf5e2-9fc8-456d-a29a-6649d467bc68%40sessionmgr10> [žiūrėta 2011 – 11 – 15]
13. **Bitinas, B. Ir kt.** *Kokybinių tyrimų metodologija*. – Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė, 2008.
14. **Bliūdžiuvienė N.** Standartizacija: samprata ir rezultatai // *Knygotyra*, 2008 (51), p. 192-211, – ISSN 0204-2061. Prieiga per internetą: [www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Knygotyra/51/192-211.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Knygotyra/51/192-211.pdf) [žiūrėta 2011 – 11 – 11]
15. **Bertašius D. ir kt.** Inovatyvi technologijų kokybės vadyba. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=9c7adb03-3f3a-47c8-b74a-8b362e309abd%40sessionmgr104&vid=45&hid=112> [žiūrėta 2012 – 05 – 10]
16. **Butler G., Dobert D.** Implementing a successful Quality Management System. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&hid=24&sid=dd9b78b6-05c4-49cb-8735-7cc836e980ac%40sessionmgr13> [žiūrėta 2012 – 02 – 04]
17. **Čereška A., Pauža V.** Kokybės analizė ir valdymas. – Vilnius: Technika, 2005. – p. 22. – ISBN 9986-05-894-5
18. **Čipkutė E., Ruževičius J.** Lietuvos organizacijų požiūrio į kokybės vadybos sistemas tyrimas // *Ekonomika ir vadyba*, 2007 (12), p. 993-1000. – ISSN 1822-6515. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=112&sid=000211ac-4071-4e7c-817f-955c880fc309%40sessionmgr112> [žiūrėta 2012 – 04 – 14]
19. **Gay, L. R. Et al.** *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications*. – London: Pearson Education, 2009.
20. **James R. E., James W. D. Jr.** *Total Quality. Management, organization and strategy*. – United States of America: Thomson South – Wester, 2003. – p. 60. – ISBN 0324178719 9780324178715
21. **Jurelionis J., Vilkas M.** Sisteminiis ir procesiniais požiūris – organizacijos strategijos įgyvendinimo įrankis // *Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į ES proseece*. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. – Kaunas: Technologija, 2002. – p. 134-141. ISBN 9955-09-308-0
22. **Jurkauskas A.** *Visuotinė kokybės vadyba*. – Kaunas: Technologija, 2001.

23. **Europos standartizacija.** Prieiga per internetą: [http://www.infobalt.lt/docs/ES\\_standartizacija.pdf](http://www.infobalt.lt/docs/ES_standartizacija.pdf) [žiūrėta 2011 – 12 – 13].
24. **Karpavičius D., Ramanauskas J.** Kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo modelis // Jaunųjų mokslininkų darbai. – 2004, Nr. 2, p. 133-136. – ISSN 1648-8776
25. **Kaziliūnas A.** Kokybės vadyba. – Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras, 2007. ISBN 978-9955-19-071-4
26. Kazokienė D. KVS – vartotojui ir verslui// Tarptautinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga. Kokybės vadybos iššūkiai: vertė vartotojui ar nauda verslui. – Kaunas: Technologija, 2006. – p. 61-65. – ISBN 9955-25-168-9
27. **Kokybės vadybos sistemos.** Vytauto Didžiojo universiteto Studijų kokybės centras, 2006.
28. **Lietuvos standartas LST EN ISO 9001.** Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008), 2009.
29. **Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymas, 2000.** Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=9965](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=9965) [žiūrėta 2011 – 12 – 13]
30. **Lietuvos žemės ūkio universitetas.** Standartizacijos pagrindai. Kokybės vadyba. Sertifikacija. – Kaunas: Akademija, 2000. – p. 11.
31. **Markevičiūtė L.** Dokumentai – inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas// Informacijos mokslai, 2007 (40), p. 73-80, – ISSN 1392-0561. Prieiga per internetą: [http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/40/73-80.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/40/73-80.pdf) [žiūrėta 2011 – 12 – 12]
32. **Markevičiūtė L.** Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai// Informacijos mokslai, 2009 (49), 7-30 p., – ISSN 1392-0561. Prieiga per internetą: [http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/49/7-30.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Informacijos_mokslai/49/7-30.pdf) [žiūrėta 2011 – 12 – 03]
33. **Markevičiūtė L. ir kt.** Kokybės komunikacija ir informacija. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2004. – p. 107-108; 111-112; 119; 121. – ISBN: 9986-19-656-6
34. **Mazzei M.** Kokybės vadybos sistemos mažoms ir vidutinės įmonėms, 2004, p. 15. Prieiga per internetą: [www.ueapme.com/.../LT-Quality%20Management%20System.pdf](http://www.ueapme.com/.../LT-Quality%20Management%20System.pdf) [žiūrėta 2011 – 10 – 21]
35. **Mikulis J.** Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba. – Vilnius: Ciklonas, 2007. – p. 99. – ISBN 978-9955-695-60-8
36. **Misiūnas M., Stravinskienė I.** Kaita ir keitimasis – efektyvios kokybės vadybos sistemos pagrindas// Aukštojo mokslo kokybė, 2010 (7), p. 132-154. Prieiga per internetą: [http://skc.vdu.lt/downloads/zurnalo\\_arch/amk\\_7/qhe\\_2010\\_132\\_154.pdf](http://skc.vdu.lt/downloads/zurnalo_arch/amk_7/qhe_2010_132_154.pdf) [žiūrėta 2011 – 12 – 22].
37. **Nanda V.** *Quality management system handbook for product development companies.* – Florida: CRC Press, 2005.



38. **Neverauskienė A.** Kokybės vadyba, 2002, p. 12. Prieiga per internetą: [www.tax.lt/files/neverauskiene\\_kokybes\\_vadyba.pdf](http://www.tax.lt/files/neverauskiene_kokybes_vadyba.pdf) [žiūrėta 2011 – 10 – 07].
39. **Pociūtė D. ir kt.** Kokybės vadyba. – Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba, 2007. – p. 17; 77-78. – ISBN 9789955647324
40. **Pociūtė D. ir kt.** Kokybės vadyba. – Vilnius: Technika, 2005. – p. 55-56; 58-60; 66. – ISBN 9986057817
41. **Pociūtė D.** Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje// Viešojo politika ir administravimas, 2002, Nr. 2, p. 18-25, – ISSN 1648-2603. Prieiga per internetą: [http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/?l=82584](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/?l=82584) [žiūrėta 2012 – 01 – 16]
42. **Pociūtė D.** Visuotinė kokybės vadyba, 2004. Prieiga per internetą: <http://eaf11.2.destiny.lt/knygos/VADYBA,%20VERSLAS/Visuotine%20Kokybes%20Vadyba%20%28Pociute%29/Visuotine%20Kokybes%20Vadyba%20%28Pociute%29.pdf> [žiūrėta 2011 – 12 – 22]
43. **Popa M.** Methods and Techniques of Quality Management for ICT Audit Processes, 2011, p. 100-108. Prieiga per internetą: <http://www.jmeds.eu/index.php/jmeds/article/view/Methods-and-Techniques-of-Quality-Management-for-ICT-Audit-Processes> [žiūrėta 2012 – 05 – 13]
44. **Ramanauskienė A.** LST SERT – tarp sertifikavimo įstaigų lyderių. Prieiga per internetą: [neris.mii.lt/mt/straipsniai/200306/lst.doc](http://neris.mii.lt/mt/straipsniai/200306/lst.doc) [žiūrėta 2011 – 12 – 13]
45. **Ruževičius J.** Kokybės vadybos aprėpties plėtra, 2010, p. 1-17. Prieiga per internetą: [http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui\\_J.Ruzevicius\\_2010.pdf](http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf) [žiūrėta 2011 – 10 – 23].
46. **Ruževičius J.** Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas // Informacijos mokslai, 2005 (35), p. 48-50, ISSN1392-0561. Prieiga per internetą: <http://su.lt/filemanager/download/3804/21.pdf> [žiūrėta 2012 – 06 – 15]
47. **Ruževičius J.** Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidybos spaustuvė, 2006, p.102-105. ISBN 9986198372
48. **Ruževičius J.** Kokybės vadybos metodai ir modeliai. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidybos spaustuvė, 2006. ISBN 9955-665-57-1
49. **Ruževičius J.** Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas// Ekonomika, 2007 (80), p. 51 -69, – ISSN 1392-1258. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Ekonomika/80/51-69.pdf> [žiūrėta 2011 – 12 – 03]
50. **Ruževičius J. ir kt.** Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos// Viešojo politika ir administravimas, 2008, Nr. 24, p. 99-113, – ISSN 1648-2603. Prieiga per internetą: [www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id....](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id....) [žiūrėta 2011 – 12 – 03]

51. **Serafinas D.** Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas, 2009, p. 25; 32. Prieiga per internetą: [www.efsa.lt/.../...](http://www.efsa.lt/.../...). [žiūrėta 2011 – 11 – 19]
52. **Sertifikuotos kokybės vadybos sistemos.** Prieiga per internetą: [www.lsd.lt/typo\\_new/fileadmin/Failai/2010\\_03\\_KVS.pdf](http://www.lsd.lt/typo_new/fileadmin/Failai/2010_03_KVS.pdf). [žiūrėta 2011 – 11 – 19]
53. **Standartizacija ir VMI** Prieiga per internetą: [www.ueapme.com/business-support%20II/.../LT-Standardisation.pdf](http://www.ueapme.com/business-support%20II/.../LT-Standardisation.pdf) [žiūrėta 2011 – 11 – 03]
54. **Šereika A.** AB „Eurovia Lietuva“: kokybės vadybos sistemos tobulinimas šiuolaikinių reikalavimų kontekste: baigiamasis magistro darbas: pramonės įmonių vadyba. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2005. – p. 34. Prieiga per internetą: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2005~D\\_20050614\\_105423-86300/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2005~D_20050614_105423-86300/DS.005.0.02.ETD) [žiūrėta 2011 – 12 – 03]
55. UAB „Rempijus“ dokumentų analizės ir pirminio vizito ataskaita 2009-09-23.
56. UAB „Rempijus“ periodinio audito ataskaita 2010-10-26.
57. UAB „Rempijus“ periodinio audito ataskaita 2011-11-07.
58. UAB „Rempijus“ pirminio audito ataskaita 2009-10-12.
59. UAB „Rempijus“ klientų apklausos anketos.
60. UAB „Rempijus“ Kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadovas, 2009.
61. UAB „Rempijus“ strateginis veiklos planas ir tikslai 2012 metais.
62. UAB „Rempijus“ vadovybinės vertinamosios analizės protokolas 2009-08-03.
63. UAB „Rempijus“ vadovybinės vertinamosios analizės protokolas 2009-09-28.
64. UAB „Rempijus“ vadovybinės vertinamosios analizės protokolas 2009-10-26.
65. UAB „Rempijus“ vadovybinės vertinamosios analizės protokolas 2010-07-23.
66. UAB „Rempijus“ vadovybinės vertinamosios analizės protokolas 2010-11-02.
67. UAB „Rempijus“ vidaus audito ataskaita 2009-07-23.
68. UAB „Rempijus“ vidaus audito ataskaita 2010-02-25.
69. UAB „Rempijus“ vidaus audito ataskaita 2010-04-27.
70. UAB „Rempijus“ vidaus audito ataskaita 2010-05-25.
71. UAB „Rempijus“ vidaus audito ataskaita 2010-06-25.
72. UAB „Rempijus“ vidaus audito ataskaita 2011-03-26.
73. **Urbonavičius S.** Kokybės standartų specifikacija smulkiosiose ir vidutinio dydžio įmonėse – vadybos ir marketingo aspektų reikšmė// Organizacijų vadyba, 2004 (32), p. 207-220, – ISSN 1392-1142. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=10&sid=ebedf5e2-9fc8-456d-a29a-6649d467bc68%40sessionmgr10> [žiūrėta 2011 – 12 – 12]
74. **Vanagas P.** Visuotinės kokybės vadyba. – Kaunas: Technologija, 2006.

75. **Vilkas M.** Kokybės vadybos sistema ar vadybos sistema? 2005. Prieiga per internetą: <http://www.telebaltika.lt/index.php?print=1&id=488&query=> [žiūrėta 2011 – 12 – 22]
76. **Zakarauskaitė N.** Darnaus vystymosi žinių ir praktinio taikymo poreikio tyrimas, 2009, p. 1-11. Prieiga per internetą: [ojs.kauko.lt/index.php/stmd/article/download/115/11](http://ojs.kauko.lt/index.php/stmd/article/download/115/11) [žiūrėta 2011 – 10 – 21]

Sakalaitė S. (2012) Kokybės vadybos sistemos diegimo procesas UAB “Rempijus” / Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R.Vilkė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas. – 87 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas kokybės vadybos sistemos diegimo procesas UAB “Rempijus”. Darbą sudaro teorinė ir empirinė dalys, pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Teorinėje darbo dalyje atskleidžiamas mokslinis požiūris į kokybės vadybos sistemą, jos kūrimo tikslus, problemas bei aprašomi diegimo etapai. Empirinėje dalyje analizuojamas atliktas kokybinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti kaip vyko kokybės vadybos sistemos diegimo procesas UAB „Rempijus“.

**Pagrindiniai žodžiai:** kokybė, kokybės vadybos sistema, standartai, ISO 9001, diegimo procesas.

Sakalaitė S. Quality management system implementation process in JSC “Rempijus”/ Master’s Work in Programs and Project Management. Supervisor assoc. prof. dr. R. Vilkė. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University. – 87 p.

## ANOTATION

This Master work analyzes quality management system implementation process in JSC “Rempijus”. The work consists of theoretical and empirical parts, conclusions and recommendations. The theoretical part of this work reveals the scientific approach about Quality Management System, its development objectives, problems and implementation steps. The empirical part analysis accomplished qualitative research, which was designed to find out how the quality management system was proceed in JSC “Rempijus”.

**Key words:** quality, quality management system, standards, ISO 9001, implementation process.

Sakalaitė S. (2012), Kokybės vadybos sistemos diegimo procesas UAB „Rempijus“ / Programų ir projektų vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. R.Vilkė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas. – 87 p.

## SANTRAUKA

Įmonės, užmegzdamos ryšius su partneriais, susiduria su reikalavimu turėti įdiegtas ir sertifikuotas kokybės vadybos sistemas. Kadangi UAB „Rempijus“ jau buvo atlikta ne viena klientų apklausa, susijusi su teikiamų paslaugų kokybe, o KVS diegimo procesas neanalizuotas, todėl pasirinkta baigiamojo magistro darbo tema yra pakankamai nauja ir aktuali.

MVĮ įgyvendinamos kokybės vadybos sistema, vis dar susiduria su didelėmis problemomis, būtent: kompetencijos trūkumu; su įgyvendinimu susijusiomis išlaidomis; nepakankamu standartizavimo ir sertifikavimo įtakos įvertinimu. Visa tai trukdo įmonėms kelti produktų ar paslaugų kokybę ir siekti konkurencingumo bei darbo produktyvumo.

Šio **darbo objektu** pasirinktas UAB „Rempijus“ kokybės vadybos sistemos diegimo procesas.

**Darbo tikslas** - remiantis teorinėmis žiniomis apie kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą organizacijoje ir jos naudą, išanalizuoti kokybės vadybos sistemos diegimą įmonėje UAB „Rempijus“.

Iškeltam tikslui pasiekti buvo suformuoti tokie **darbo uždaviniai**:

5. Išanalizuoti teorinius kokybės vadybos sistemos kūrimo tikslus.
6. Atskleisti kokybės vadybos sistemos diegimo etapus.
7. Nustatyti, kokią naudą ir kokius sunkumus patiria įmonės, įdiegusios kokybės vadybos sistemą.
8. Nustatyti kaip buvo vykdomas kokybės vadybos sistemos diegimas UAB „Rempijus“.

Siekiant kuo daugiau įsigilinti į tiriamo darbo problemą, teorinėje dalyje taikyti metodai: Lietuvos bei užsienio šalių autorių *mokslinės literatūros analizė*, taip pat straipsnių analizė kokybės vadybos sistemos tematika. Empiriniams duomenims rinkti taikytas kokybinis duomenų rinkimo metodas, kuomet duomenys renkami pasitelkiant oficialius įmonės dokumentus bei darbuotojų interviu.

Atlikto tyrimo metu nustatyti tinkamai atlikti žingsniai, kuriant ir diegiant KVS, stipriosios pusės, kurios skatina KVS funkcionavimą, bei padarytos klaidos. Darbe pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip tobulinti kokybės vadybos sistemą UAB „Rempijus“.

Darbą sudaro: įvadas, 2 skyriai, išvados ir pasiūlymai, naudotos literatūros sąrašas, kurį sudaro 76 šaltiniai, bei priedai. Darbo apimtis – 87 puslapiai, jame yra pateiktos 25 lentelės ir 9 paveikslai.

Sakalaitė S. Quality management system implementation process in JSC “Rempijus”/ Master’s Work in Programs and Project Management. Supervisor assoc. prof. dr. R. Vilké. – Vilnius: Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University. – 87 p.

## SUMMARY

Enterprises are facing with the requirement to have implanted Quality Management Systems from their partners. The customer’s satisfaction surveys has already been done in JSC “Rempijus” , but the QMS implementation process isn’t analyzed, so the chosen subject is quite new and relevant.

Small and medium-sized enterprises still faces major challenges in Quality Management System implementation, for example: lack of competence, cost which related to the implementation and other. All this is an issue to raise the quality of products or services and to achieve competitiveness and labor productivity.

The object of the work is Quality Management System implementation process in JSC “Rempijus”.

The objective - based on theoretical knowledge of Quality Management System implementation in the organization and its benefits, to analyze the QMS in JSC "Rempijus".

There was formed following tasks to achieve the objective:

1. to analyze the theoretical Quality Management System implementation purposes;
2. to reveal the Quality Management System implementation phases;
3. to identify the benefits and challenges which facing the company, which are implementing the QMS;
4. to indentify how was proceeded the Quality Management System implementation in JSC “Rempijus”.

The theoretical part applies of the methods: scientific literature analysis of Lithuanian and foreign authors, as well as the articles analysis of the quality management system theme. Empirical data collection applied a qualitative method when data are collected using official company documents and interviews.

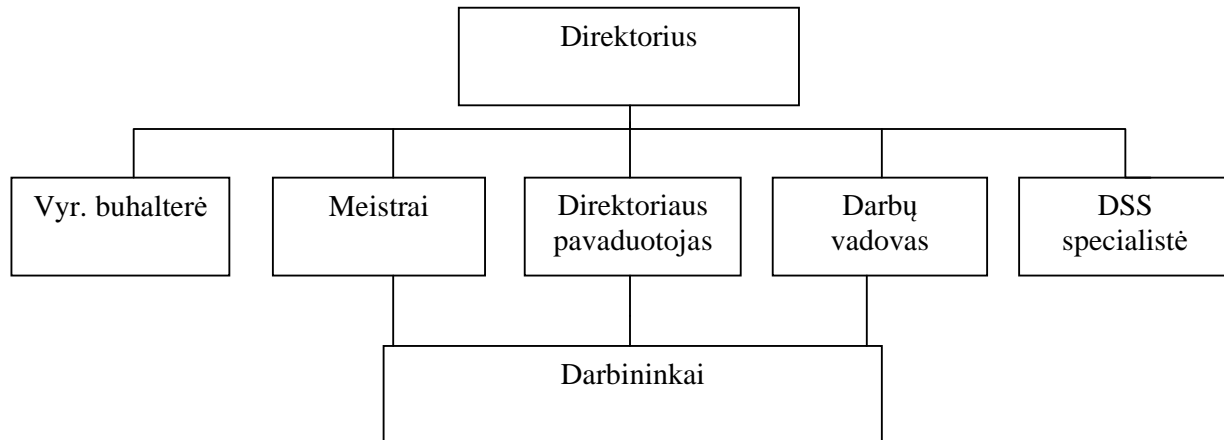
The study indentified the right steps, strengths and errors which were done when UAB “Rempijus” was implementing QMS. This work presents the conclusions and recommendations on how to improve the Quality Management System in JSC "Rempijus".

Work structure: introduction, two chapters, conclusions and recommendations, references of 76 sources and appendices. The works’ size - 87 pages and contains 25 tables and 9 figures.

## **PRIEDAI**

**1 PRIEDAS**

**Organizacinė valdymo schema**





## UAB „Rempijus“ klientų apklausos anketos pavyzdys

### KLIENTO APKLAUSOS ANKETA

---

Prašome, pažymėti atsakymus, naudojantis penkiabale sistema:

1. **Ar Jūs patenkinti paslaugos kokybe?**

1            2            3            4            5

2. **Ar Jūs užsakymas įvykdytas laiku?**

1            2            3            4            5

3. *Ar aiškiai ir suprantamai buvo pateiktas komercinis pasiūlymas?*

1            2            3            4            5

*Ar Jūs patenkinti informacijos apie galimas paslaugas apimtimi*

1            2            3            4            5

*Ar gavote atsakymus į Jums rūpimus klausimus iš kontaktinio asmens?*

1            2            3            4            5

*Ar mūsų darbai pateisino Jūsų lūkesčius?*

1            2            3            4            5

4. *Ar rekomenduotumėte mūsų firmą kitiems užsakovams ?* \_\_\_\_\_

Anketą užpildė

---

Įmonės pavadinimas, pareigos, vardas, pavardė, parašas

AČIŪ UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS

## 3 PRIEDAS

## Interviu stenogramos pavyzdys

## Tyrimo klausimai:

<b>Demografinė respondento charakteristika</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lytis</li> <li>2. Amžius</li> <li>3. Darbo stažas įmonėje</li> <li>4. Išsilavinimas, specialybė</li> <li>5. Pareigos įmonėje.</li> </ol>
<b>Respondento sąsaja su KVS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ar žinote, kad Jūsų įmonėje yra įdiegta KVS?</li> <li>2. Kaip Jūs esate susijęs su KVS funkcionavimu įmonėje?</li> </ol>
<b>KVS diegimas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ar Jūs dalyvavote KVS kūrime? Jei taip, koks buvo Jūsų indėlis?</li> <li>2. Kaip Jūs prisidėjote prie KVS diegimo?</li> <li>3. Kaip manote, ar KVS reikalinga Jūsų įmonei?</li> </ol>
<b>KVS funkcionavimas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kokie KVS dokumentai reglamentuoja Jūsų darbą? Kaip nuosekliai laikotės jų reikalavimų?</li> <li>2. Kaip Jūs vertinate pagrindinius Jūsų darbo procesą aprašančius kokybės sistemos dokumentus? Ar jie naudingi Jūsų darbui, ar daro įtaką jo kokybei? Kaip?</li> <li>3. Kas pasikeitė įdiegus KVS? Kas Jūsų darbe palengvėjo, o kas pasunkėjo?</li> <li>4. Kokias naudas gavo įmonė ir Jūs asmeniškai, įdiegus KVS?</li> </ol>
<b>KVS priežiūra ir tobulinimas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ar žinote, kaip vykdoma KVS priežiūra?</li> <li>2. Kaip vertinate vidaus auditoriaus darbą? Jis Jums padeda/trukdo?</li> <li>3. Kaip manote, kokia yra išorės audito nauda? Ar teko susidurti su išorės auditoriais?</li> <li>4. Kaip pasikeitė Jūsų požiūris į kokybės vadybos sistemą pabendravus su išorės auditoriais po įdiegimo? Kodėl?</li> <li>5. Ar dalyvaujate KVS tobulinime? Jei taip, tai kokių būdu?</li> <li>6. Kaip yra skatinamas darbuotojų įtraukimas?</li> </ol>

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto  
Senato 2012 m. lapkričio d. nutarimu Nr.1SN-

## PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2012 - 11 - 26  
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

\_Politikos ir vadybos fakulteto Programų ir projektų vadybos \_\_\_\_\_  
(*fakulteto / instituto, programos pavadinimas*)

Studentas (-ė) \_\_\_\_\_ Simona Sakalaitė \_\_\_\_\_,  
(*vardas, pavardė*)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„\_\_\_\_\_ Kokybės vadybos diegimo procesas UAB „Rempijus“ \_\_\_\_\_“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

\_\_\_\_\_  
(*parašas*)

\_\_\_\_\_  
(*vardas, pavardė*)

Simona Sakalaite

2012 – 11 – 26

s.sakalaite@gmail.com