

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

JUSTINA RUSECKAITĖ

**INTEGRUOTŲ VADYBOS SISTEMŲ DIEGIMO IR
AUDITAVIMO PROBLEMOS KONSULTACINĖS
BENDROVĖS „SDG“ IR SERTIFIKAVIMO CENTRO
„SERTIKA“ PAVYZDŽIU**
Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė
Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

VILNIUS

2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

**INTEGRUOTŲ VADYBOS SISTEMŲ DIEGIMO IR
AUDITAVIMO PROBLEMOS KONSULTACINĖS
BENDROVĖS „SDG“ IR SERTIFIKAVIMO CENTRO
„SERTIKA“ PAVYZDŽIU**

Magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N20020

Recenzentas

Vadovė
Prof. dr.
Agota Giedrė Raišienė
20...-...-...

Atliko
Grupė VKAmns3-01
Justina Ruseckaitė
20...-...-...

VILNIUS

2014

TURINYS	
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1.INTEGRUOTA VADYBOS SISTEMA.....	10
1.1 Tarptautinių standartų diegimo motyvai ir teikiama nauda organizacijoms	10
1.2 Tarptautinių standartų diegimo problemos ir kliūtys	12
1.3 Tarptautinių standartų įvairovė	13
1.4 Tarptautinių standartų integracija organizacijose.....	18
1.5 Integruotos vadybos sistemos modelis ir integracijos lygiai.....	22
2.INTEGRUOTŲ VADYBOS SISTEMŲ AUDITAS	26
2.1 Tarptautinių standartų audito samprata ir tipai.....	26
2.2 Vadybos sistemų audito gairės (ISO 19011:2011).....	28
2.3 Integruotos vadybos sistemos audito modelis ir lygiai	30
3. TYRIMO METODOLOGIJA	33
3.1 Empirinio tyrimo pagrindumas, tikslas ir uždaviniai	33
3.2 Tyrimo strategija ir metodų pagrindumas.....	34
3.3 Empirinio tyrimo duomenų rinkimo procesai	37
4. INTERGUOTOS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMO, PRIEŽIŪROS IR SERTIFIKAVIMO AUDITO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	41
4.1 Tarptautinių standartų ir atitikties įvertinimo dokumentų analizė	41
4.2 Integruotos vadybos sistemos diegimo, priežiūros ir sertifikavimo procesas	43
4.2.1 Integruotos vadybos sistemos diegimo ir auditavimo motyvai	43
4.2.2 Integruotos vadybos sistemos diegimo ir sertifikavimo nauda	47
4.2.3 Integruotos vadybos sistemos diegimo etapai	49
4.2.4 Integruotos vadybos sistemos sertifikavimas	52
4.2.5 Integruotos vadybos sistemos diegimo ir auditavimo problemos	56
IŠVADOS	60
REKOMENDACIJOS.....	64
LITERATŪRA.....	66
SANTRAUKA	70
SUMMARY	71
PRIEDAI.....	Error! Bookmark not defined.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vadybos sistemos integracijos kitimas, modeliai ir tipai.....	20
2 lentelė. ISO 19011:2011 vadybos sistemų audito gairių reikalavimai.....	29
3 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų klasifikacija.....	39
4 lentelė. Integruotos vadybos sistemos diegimo motyvai.....	45
5 lentelė Integruotos vadybos sistemos diegimo ir sertifikavimo motyvai.....	46
6 lentelė. Integruotos vadybos sistemos diegimo ir sertifikavimo nauda.....	48
7 lentelė. Integruotos vadybos sistemos diegimo ir priežiūros etapai.....	49
8 lentelė. Susipažinimas su standarto reikalavimais.....	50
9 lentelė. Vidaus audito mokymų programa.....	52
10 lentelė. Audito metu tikrinami dokumentai.....	54

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Tarptautinių standartų diegimo motyvai.....	10
2 pav. Procesu paremtas kokybės vadybos sistemos modelis.....	15
3 pav. Integruotos vadybos sistemos modelis pagal ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 standartų bendruosius reikalavimus.....	23
4 pav. Standartų audito tipai.....	27
5 pav. Audito integracijos lygiai.....	30
6 pav. Integruotos vadybos sistemos audito modelis.....	31
7 pav. Kokybinio tyrimo metodai.....	35
8 pav. Mokslinio tyrimo loginė schema.....	37
9 pav. Standartų klasifikacija teisės aktuose.....	42
10 pav. Integruotos vadybos sistemos sertifikavimo etapai.....	53

ĮVADAS

Darbo aktualumas. Remiantis tarptautinės standartų organizacijos (ISO) 2014 metų duomenimis, pasaulyje yra 165 šalys, kuriose yra diegiami ISO standartai, be to, ši organizacija jau yra paskelbusi apie 19500 tarptautinių standartų, kurie apima beveik visas technologijas ir gamybos aspektus. Šie duomenys rodo, kad egzistuoja didelis tarptautinių standartų poreikis, standartai tapo aktuali ir svarbi organizacijų gyvavimo priemonė. Pasak M. Bernardo et al. (2010), kokybės vadybos ISO 9000 ir aplinkos apsaugos ISO 14001 standartai tapo populiariausiais registruojamais vadybos sistemos standartais pasaulyje. Remiantis J. Miškelytės (2007) nuomone, pasaulio ekonomikos globalizacija lemia sparčius kokybės vadybos, aplinkos apsaugos vadybos standartų diegimo ypatumus, nes tarptautiniai standartai padeda įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje. Pagrindinės diegimo priežastys atsiranda dėl didėjančios įmonių tarpusavio priklausomybės socialinėse, ekonominėse, aplinkosaugos srityse, dėl to tarptautiniai standartai padeda suvienodinti ir suderinti daugelį tarptautinių įmonių veiklos vadybinių sričių.

Integruota vadybos sistema apima kokybės vadybos sistemos ISO 9001, aplinkos apsaugos vadybos sistemos ISO 14001, darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos OHSAS 18001 įdiegimą organizacijoje, siekiant integruoti bendruosius standartų principus ir sukurti tinkamai veikiančią vadybos sistemą. Pasak M. Bernardo et al. (2010), be klasikinių ISO standartų, pradeda populiarėti socialinės atsakomybės SA8000, maisto saugos vadybos ISO 22000, informacijos saugumo ISO 27001, tinklo saugumo ISO 28000, energijos vadybos ISO 50001, automobilių pramonės ISO 16949, medicinos sektoriaus vadybos ISO 13485 standartai bei kt. Kadangi egzistuoja tarptautinių standartų įvairovė, įmonės yra linkusios integruoti kelias vadybos sistemas, nes vadybos standartų integravimas leidžia įmonėms siekti darnios plėtros, standartizuoti sistemą, siekti geresnio įvaizdžio bei pranašumo rinkoje.

Papildomą pridėtinę vertę organizacijos gauna, kai turimus standartus sertifikuoja. Pasak J. Miškelytės (2007), neretai tai yra privaloma sąlyga įmonėms, tiekiančioms produktus į Europos Sąjungos šalis. Remiantis Lietuvos standartizacijos departamento duomenimis, 2014 metų spalio mėnesį Lietuvoje buvo 1603 įmonės, kurios sertifikavo kokybės vadybos sistemas, 944 įmonės, kurios sertifikavo aplinkos apsaugos vadybos sistemas, 585 įmonės, kurios sertifikavo darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemas ir 271 įmonė, kuri sertifikavo kitas vadybos sistemas. Norint sertifikuoti integruotą vadybos sistemą įmonėms yra atliekamas sertifikavimo auditas. Po to, kiekvienais metais yra atliekami priežiūros audita, siekiant įvertinti ar standartai atitinka keliamus reikalavimus. M. Bernardo et al. (2010) teigia, jog yra tikimasi, kad organizacijos

integruotosios kelias vadybos sistemas tam tikru lygiu, atliks integruotą auditą. Užsienio autorių teigimu, integruotas auditas, kaip ir integruota vadybos sistema turi labai daug pranašumų, tačiau dėl tam tikrų trukdžių ne visoms įmonėms yra atliekami integruoti auditai. Dėl to, integruoto audito atlikimo galimybė turėtų būti aktuali integruotą vadybos sistemą įsidedusioms įmonėms.

Darbo iširtumas ir naujumas. Tarptautinių standartų diegimo ypatybės plačiai nagrinėjamos daugelio užsienio (S. Karapetrovic (2003), T. H. Jorgensen (2006), M. Bernardo (2011), A. Douglas (2013)) ir Lietuvos (D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė (2010), V. Adomėnas (2011) A. Kaziliūnas (2012), R. Kasperavičiūtė (2012), A. G. Raišienė (2012)) autorių. Esant sparčiam tarptautinių standartų taikymui R. Kasperavičiūtė (2012) ištyrė tarptautinių standartų diegimo motyvus. A. Kaziliūnas (2012) pateikė kokybės vadybos sistemų, atitinkančių ISO 9000 serijos standartus, diegimo naudą organizacijoms bei numatė diegimo sėkmės faktorius. V. Adomėnas (2011) detaliai aprašė dažniausiai diegiamų kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos vadybos sistemų nuostatus bei principus, trumpai apžvelgė kitus tarptautinių standartų reikalavimus bei jų įgyvendinimą. Vadybos sistemų integracijos pradininkai S. Karapetrovic ir Willborn, (1998), ištyrinėjo kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos vadybos standartų panašumus ir galimybes integruoti juos į vieną visumą. Vėliau, S. Karapetrovic (2003) ir M. Bernardo et al. (2009) nustatė vadybos sistemos integracijos lygius, kurie priklauso nuo to, kaip procesai yra įgyvendinami tiriamose įmonėse. A. G. Raišienė (2012) pateikė integruotos vadybos sistemos teikiamą naudą organizacijoms ir jų patiriamas problemas. Be to, aptarė integruotos vadybos sistemos diegimo perspektyvas Lietuvos įmonėse. D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė (2010) atskleidė socialinės atsakomybės ir kokybės vadybos integralumą.

Užsienio ir Lietuvos autoriai nustatė, kad didėjantis integruotų vadybos sistemų skaičius neužtikrina organizacijų veiklos efektyvumo. Pasak I. Žuravliovaitės ir J. Ruževičiaus (2014), trūksta sisteminių tyrimų, dėl integruotų vadybos sistemų „realaus“ veiksmingumo ir efektyvumo, nes atrodo, kad dalis įdiegtų sistemų yra tik „popierinės“, neteikiančios įmonėms naudos. Geriausiai integruotos vadybos sistemos veiksmingumą ir efektyvumą atskleidžia vidiniai ir išoriniai auditai. Be to, pastebima, kad integruotas auditas gali atnešti papildomos naudos organizacijai, dėl to šiame magistro darbe siekiama išsiaiškinti, kokios yra integruoto audito atlikimo galimybės tarptautinius standartus integruusiai įmonei. S. Karapetrovic ir Willborn, (2000), S. Karapetrovic, (2002), Salomone (2008), M. Bernardo et al. (2009, 2010) tyrinėjo įmones ir jų integruoto audito procesą vadybos sistemose. Šis magistro darbas yra išskirtinis tuo, kad jame tiriamos dvi integruotos vadybos sistemos įgyvendinimo šalys: konsultacijų bendrovė, padedanti įsidedti integruotą vadybos sistemą bei sertifikavimo įmonė, audituojanti integruotą vadybos

sistemą. Išanalizavus integruotos vadybos sistemos diegimo ir audito procesą, bus galima lengviau identifikuoti problemines sritis bei tobulinimo galimybes. Taigi, šio darbo tyrimo išvados yra grindžiamos, dviejų: integruotos vadybos sistemos ir išorinio audito proceso dalyvių kokybinių tyrimu, norint išsiaiškinti integruotos vadybos sistemos diegimo ypatybes, užtikrinančias integruoto audito atlikimo galimybę.

Objektas – integruotų vadybos sistemų diegimas, priežiūra ir auditavimas.

Problema – remiantis L. Laukaičio (2009) nuomone, dalis įmonių turi nepakankamą standartizuotos vadybos sistemos lygį ir dėl to nėra efektyviai išnaudojamos tarptautinių standartų teikiamos galimybės, dėl to šie standartai tampa formalaus administravimo atributu. Autoriaus teigimu, Lietuvos įmonėms vadybos sistema neretai atrodo neveiksmingas procesas ir nevertas investicijų objektas. Tris ir daugiau standartų įsidedusios įmonės susiduria su dokumentų dubliavimosi, duomenų apdorojimo, laiko, finansinių ir žmogiškųjų išteklių problemomis įgyvendinant, ir audituojant standartus, todėl įmonės yra linkusios standartus integruoti. Be to, siekiant, kad įmonėse tinkamai pradėtų veikti integruota vadybos sistema yra būtinas nuolatinis vidaus ir išorės auditų procesas. Tokiu būdu yra užtikrinama, kad integruota vadybos sistema nuolat atitinktų standartų reikalavimus. Nors užsienio autoriai teigia, kad esant integruotai vadybos sistemai, įmonėse turi būti atliekamas bendras auditas, tačiau pasitaiko atveju, kai yra atliekami atskirų standartų auditai. Dėl šios priežasties baigiamojo magistro darbo problema gali būti apibūdinta keliais klausimais:

- Kaip yra atliekamas integruotos vadybos sistemos diegimas, priežiūra ir išorinis auditas?
- Su kokias sunkumais susiduria organizacijos diegiant ir audituojant integruotas vadybos sistemas?

Tikslas – remiantis konsultavimo paslaugas teikiančios uždarnosios akcinės bendrovės „SDG“ ir sertifikavimo paslaugas teikiančios uždarnosios akcinės bendrovės „Sertika“ pavyzdžiais, išanalizuoti integruotos vadybos sistemos diegimo ir išorinio audito problematiką organizacijose.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti tarptautinių standartų ypatumus, diegimo priežastis, organizacijoms teikiamą naudą, diegimo problemas ir kliūtis, su kuriomis susiduria organizacijos.
2. Ištirti integruotos vadybos sistemos sampratą, raidą, modelius, integracijos taikymo būdus ir lygius.

3. Išanalizuoti tarptautinių standartų audito sampratą ir tipus, integruotos vadybos sistemos audito taikymo lygius ir modelį bei vadybos sistemos audito gaires.
4. Aptarti standartų ir jų atitikties įvertinimo teisinį reglamentavimą.
5. Atlikti empirinį tyrimą, siekiant iširti integruotos vadybos sistemos diegimo ir auditavimo problematiką organizacijoje, remiantis UAB „SDG“ ir UAB „Sertika“ įmonių pavyzdžiais.
6. Pasiūlyti, empiriniu tyrimu nustatytus, integruotos vadybos sistemos diegimo ir auditavimo problemų sprendimo būdus.

Tyrimo metodai. Darbe remtasi mokslinės literatūros analize, siekiant išnagrinėti integruotos vadybos sistemos bei vidinio ir išorinio audito įgyvendinimo organizacijoje principus bei ypatybes. Taip pat pasitelkta loginė ir palyginamoji analizė, siekiant tarpusavyje palyginti įvairių autorių aptartus teorinius vadybos sistemos integravimo metodus, strategijas bei lygius. Be to, darbe taikoma dokumentų analizė siekiant apžvelgti standartų apibrėžimą teisės aktuose bei kaip yra reglamentuojamas atitikties įvertinimas ir sertifikavimo įstaigos veikla. Empirinio tyrimo duomenys sukaupiti atlikus kokybinį tyrimą, kuris leido įsigilinti į integruotos vadybos sistemos diegimo, priežiūros ir auditavimo procesą ir ypatumus. Kokybiniame tyrime naudotas pusiau struktūrizuotas diadų ir grupinis interviu.

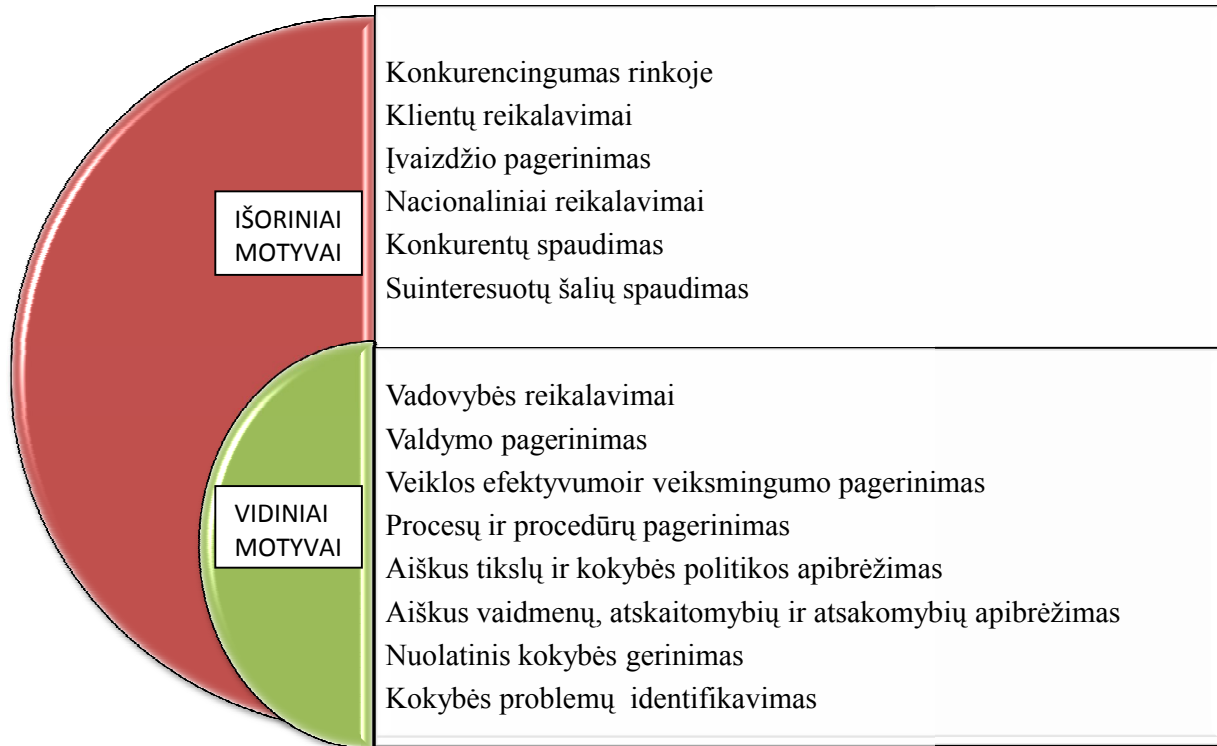
Darbo struktūra. Magistro darbas susideda iš įvado, keturių skyrių, išvadų ir rekomendacijų, literatūros sąrašo, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis bei priedų. Darbo apimtis – 71 puslapis (su priedais – 89). Darbe pateikiama: 10 lentelių ir 10 paveikslų. Literatūros sąrašas susideda iš 53 šaltinių; iš jų: 5 teisės aktai, 40 moksliniai straipsniai, 8 knygos. Tarp mokslinių straipsnių: 16 lietuvių ir 24 anglų kalbomis.

Praktinė reikšmė – tyrimo metu gauta konsultacijų bendrovės standartų departamento darbuotojų ir sertifikavimo įstaigos auditorių informacija, bendriniu požiūriu leidžia identifikuoti ir nustatyti integruotos vadybos sistemos etapus, su kuriais realiai susiduria įmonės, diegiant ir audituojant integruotas vadybos sistemas. Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, išryškėjo organizacijos integruotos vadybos sistemos ir išorinio integruoto audito pranašumai ir trūkumai. Tad, pagrindinė atlikto empirinio tyrimo praktinė nauda yra ta, jog atsižvelgdamos į tyrimu nustatytas integruotos vadybos sistemos diegimo ir auditavimo problemas, organizacijos galės išteklių ir darbų planavimo etape priimti tinkamus sprendimus. Taip pat galės išvengti, kai kurių integruotos vadybos sistemos diegimo ir auditavimo metu kylančių trukdžių, kurie, kaip parodė tyrimas, gali lemti žemesnę organizacijos vadybinės veiklos ekonomiškumą ir efektyvumą.

1. INTEGRUOTA VADYBOS SISTEMA

1.1 Tarptautinių standartų diegimo motyvai ir teikiama nauda organizacijoms

Pasak D. Bagdonienės, E. Paulavičienės (2010), dėl vis labiau augančios įmonių priklausomybės nuo užsienio partnerių tiek socialiniuose, tiek ekonomikos ir aplinkosaugos srityje, įmonės vis dažniau diegiasi tarptautinius standartus, kurie padeda suderinti daugelį įmonių kriterijų bei panaudoti standartus kaip konkurencingumo priemonę globalioje rinkoje. T. H. Jorgensen et al. (2006) nuomone, išsipareigojimai teikti kokybiškas paslaugas, gaminti kokybiškus produktus, tausoti aplinką bei rūpintis darbuotojų sauga ir sveikata, tampa labai svarbia organizacijos įvaizdžio formavimo dalimi, siekiant ilgalaikės organizacinės sėkmės. Organizacijos pripažįsta, jog teikiant ypatingą dėmesį šioms sritims, organizacija prisiima pilną atsakomybę už atliktų darbų rezultatus. Tokiu būdu, organizacijos padidina pasitikėjimą bei užsitikrina partnerių lojalumą ir tuo pačiu metu leidžia augti organizacijos ekonominiams rodikliams. Mokslininkų nuomone, egzistuoja daug priežasčių, kodėl įmonės diegiasi vadybos sistemas. R. Kasperavičiūtė (2012) išskyrė vidinius ir išorinius organizacijos motyvus, skatinančius diegti tarptautinius standartus savo organizacijose (žr. 1 pav.).



1 pav. Tarptautinių standartų diegimo motyvai

Cit. pagal R. Kasperavičiūtę (2012)

Vadybos sistemos diegimo motyvai yra neatsiejami nuo organizacijos lūkesčių gauti naudos. Pasak A. Kaziliūno (2010) analizuojant išorės motyvus, patiriama organizacijų nauda yra susijusi su konkurencingumo bei įvaizdžio pagerėjimu, įgyjant konkurencinį pranašumą rinkoje. Be to, suformuojamas geresnis požiūris į organizaciją, stiprinamas pasitikėjimas, jaučiamas grįžtamasis ryšys iš klientų ir tiekėjų, užtikrinamas patikimesnis bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis, vystoma partnerystė.

Pasak A. Kaziliūno (2010) įmonės, kurios diegiasi standartus atsižvelgdamos į vidinius motyvus dažniausiai siekia pagerinti vidaus procesus ir sistemas, todėl jos patiria daugiau naudos nei vadovaudamosi tik išorės motyvais. Gerinant organizacijos vidaus procesus, tarptautiniai standartai padeda aiškiau apibrėžti pareigas ir atsakomybes, išvengti pareigų dubliavimosi bei nevienodo darbo krūvio paskirstymo. Tarptautinių standartų dėka gerinant veiklos efektyvumą ir veiksmingumą, atsiranda planavimas, apskaitos ir procesų organizavimas, pagerėja veiklos rezultatai, paslaugų kokybė, yra tinkamai dokumentuojami procesai ir procedūros. Pasak R. Kasperavičiūtės (2012), dokumentacijos valdymo pagal standartų reikalavimus siejamas su sistemišku įrašų valdymu, įrašų priežiūros pagerinimu bei lengvesniu dokumentų prieinamumu ir suradimu. Pasak autorės, tai leidžia organizacijoms sumažinti dokumentacijos ir biurokratijos mastą, kuris kyla dėl darbo organizavimo ir kontrolės, kalbant apie atskiras procedūras. Be to, siekiant apibrėžti aiškiai tikslus ir strategiją, vadybos sistema padeda nustatyti realus tikslus, pateikti juos visiems suprantama forma, nustatyti, kokie yra organizacijos prioritetai. Esant kokybės problemų nustatymo būtinybei, tarptautinių standartų pagalba yra taikomi korekciniai ir prevenciniai veiksmai, kurie sumažina nusiskundimų bei nesėkmių skaičių. Be to, tarptautiniai standartai užtikrina vidaus kontrolės, personalo valdymo kontrolės, išorinio audito procedūras, vertinant veiklos efektyvumą ir pažangos matavimus. Pasak R. Kasperavičiūtės (2012), pastebėjus tarptautinių standartų naudingumą, darbuotojai taip pat tampa patenkinti, jaučiasi motyvuojami ir skatinami, dėl to, jie išsipareigoja laikytis procedūrų ir darbo instrukcijų. Be to, tarptautinių standartų įdiegimas skatina efektyvų išteklių valdymą, racionalų laiko paskirstymą, leidžia taupyti organizacijos išteklius. D. Thandapani et al. (2012) taip pat teigė, kad tarptautinio standarto taikymo nauda yra susijusi su konkurencinio pranašumo gerinimu, rinkos dalies didinimu, pardavimo išaugimu, išlaidų ir nuostolių sumažinimu, paslaugų ar produkto kokybės pagerėjimu, klientų pasitenkinimu, nusiskundimų sumažinimu, organizacijos įvaizdžio pagerėjimu, organizacijos veiklos efektyvumu, darbuotojų motyvavimu ir įtraukimu, vidinės komunikacijos, kokybės kultūros ir atsakomybės stiprinimu bei judėjimu link visuotinės kokybės vadybos. Tačiau be teikiamos naudos, organizacijos susiduria ir su nelauktomis kliūtimis, kurios kyla dėl tarptautinių standartų diegimo organizacijose.

1.2 Tarptautinių standartų diegimo problemos ir kliūtys

Mokslinėje literatūroje yra nurodomos problemos, su kuriomis susiduria organizacijos, kurios diegiasi tarptautinius standartus. Remiantis P. Sampaio et al. (2009) nuomone, pagrindinės kliūtys yra susijusios su didelėmis įgyvendinimo ir išlaikymo išlaidomis, per mažu vadovybės įsitraukimu į įgyvendinimo procesą, auditorių specifinių veiklos sričių kvalifikacijos stoka, per dideliu popierizmo sureikšminimu bei etinėmis sertifikuojančių organizacijų problemomis. S. H. Bao (2007) taip pat išskyrė tokias problemas kaip: laiko ir išteklių eikvojimas, standarto interpretacijos sudėtingumas, per didelis tarptautinių standartų formalizmas apimant biurokratinę aplinką bei griežtas ir standartizuotas procedūras. R. Kasperavičiūtė (2012) susistemino ir išskyrė du problemos tipus: institucinės problemos ir standarto problemas. Institucines problemas ji pateikė, kaip kliūtis, kurios susijusios su vidiniais organizacijos veiksniais. Tai gali būti darbuotojų palaikymo ir motyvacijos stoka, padidėjęs darbo krūvis, išteklių trūkumas, vadovybės kaita, kokybės kultūros organizacijoje stoka. Standartų problemas autorė išskyrė kaip problemas, kurias sukelia tarptautinių standartų ypatybės, tai susiję su standarto interpretacijos sunkumais, ilgu įgyvendinimo periodu, popierizmu ir biurokratija, kūrybinės laisvės suvaržymu.

Dažniausiai pasitaikanti organizacinė problema yra darbuotojų motyvacijos stoka. Pasak A. Mickaičio et al. (2009), daugeliui darbuotojų yra būdingas pastovumas, dėl to, jie nėra linkę keisti nusistovėjusios tvarkos ir prisitaikyti prie pokyčių. Didžiausia klaida padaroma, kai aukščiausia vadovybė nuleidžia iš viršaus nurodymus, kada, kur ir kaip bus įdiegiami tarptautiniai standartai, o tai paskatina darbuotojų vidinės motyvacijos stoką, nes primesta išorės priemonė sukelia personalui nepasitenkinimą ir neveiklumą. Esant organizacinės kultūros stokai, vadovybės kaitai, didėjančiam darbo krūviui bei ilgam standarto procesui darbuotojai gali priešintis standartų įdiegimui.

Tarptautinio standarto interpretacijos problemos yra susijusios su proceso apibrėžimu, jis apibūdinamas kaip per daug techninis arba specifinis. B. G. Dale (2006) atskleidė, kad tarptautiniai standartai orientuoti į dokumentacijų, procedūrų bei „popierinio darbo“ veiksmingumo matavimus, dėl to, tai skatina sudėtingą dokumentacijos procesą ir biurokratiją. Be to, B. G. Dale (2006) teigė, kad standartai ne tik reikalauja finansinių išteklių, jiems įgyvendinti taip pat yra svarbūs laiko ir žmogiškųjų išteklių aprūpinimai. Remiantis M. Bernardo et al. (2009) nuomone, yra sunku standartizuoti valdybos sistemas bendruosiuose įmonės dokumentuose dėl organizacinių tikslų ir ypatybių įvairovės, taip pat ir dėl valdymo neapibrėžtumo, kuriam daro įtaką nuolat kintanti išorinė aplinka. Pasak P. Sampaio et al. (2009), kalbant apie valdymo sistemų koordinavimą ir

priežiūrą, yra pažymima, jog ši veikla yra itin sudėtinga ir tuo pačiu metu reikalaujanti nuolatinių pertvarkymų ir inovacijų atskirose organizacijos valdymo srityse. Dėl šios priežasties M. Bernardo et al. (2009) teigia, kad ilgalaikės jungtinės strateginio lygmens vadovų pastangos bei aukšto lygio organizacijos branda, užtikrina tikslingus planavimo etapus numatant įmonės politiką, rengiant įmonės dokumentaciją, aprašant procedūras bei sklandų valdymo sistemų diegimą ir įgyvendinimą.

Remiantis mokslininkų nuomone, egzistuoja įvairovė problemų, kurias gali sukelti tarptautinių standartų diegimas organizacijoje. Pasak R. B. Pojasek (2006), kokybės vadybos sistema, aplinkos apsaugos vadybos sistema ir darbuotojų saugą ir sveikatos vadybos sistema apie 80 % savo prigimtimi yra labai panašios viena į kitą. Tačiau, vis dar lieka dvidešimt procentų skirtingai svarstomų problemų, kurių turinį sudaro įvairios organizacijos sritys. Kartais, iš pirmo žvilgsnio net atrodo, jog šie darbai yra visiškai nesuderinami vienas su kitu, nors, autorių nuomone, kliūčių galima išvengti pasitelkiant racionalias priemones. R. Kasperavičiūtė (2012) teigė, kad greitesnis standartų įgyvendinimas priklauso nuo organizacijos patirties įgyvendinant standartus, nuo už įgyvendinimą atsakingo asmens statuso organizacijoje, nuo vidinių procesų supratimo bei vadovybės ir administracijos palaikymo. Pasak R. B. Pojasek (2006), įtampa ir painiava organizacijoje yra išvengiama tik tuo metu, kuomet darbo procesai bei darbo paskyrimai darbuotojams yra tikslingai apibrėžiami ir darbuotojai remdamiesi standartais gali kokybiškai atlikti darbus.

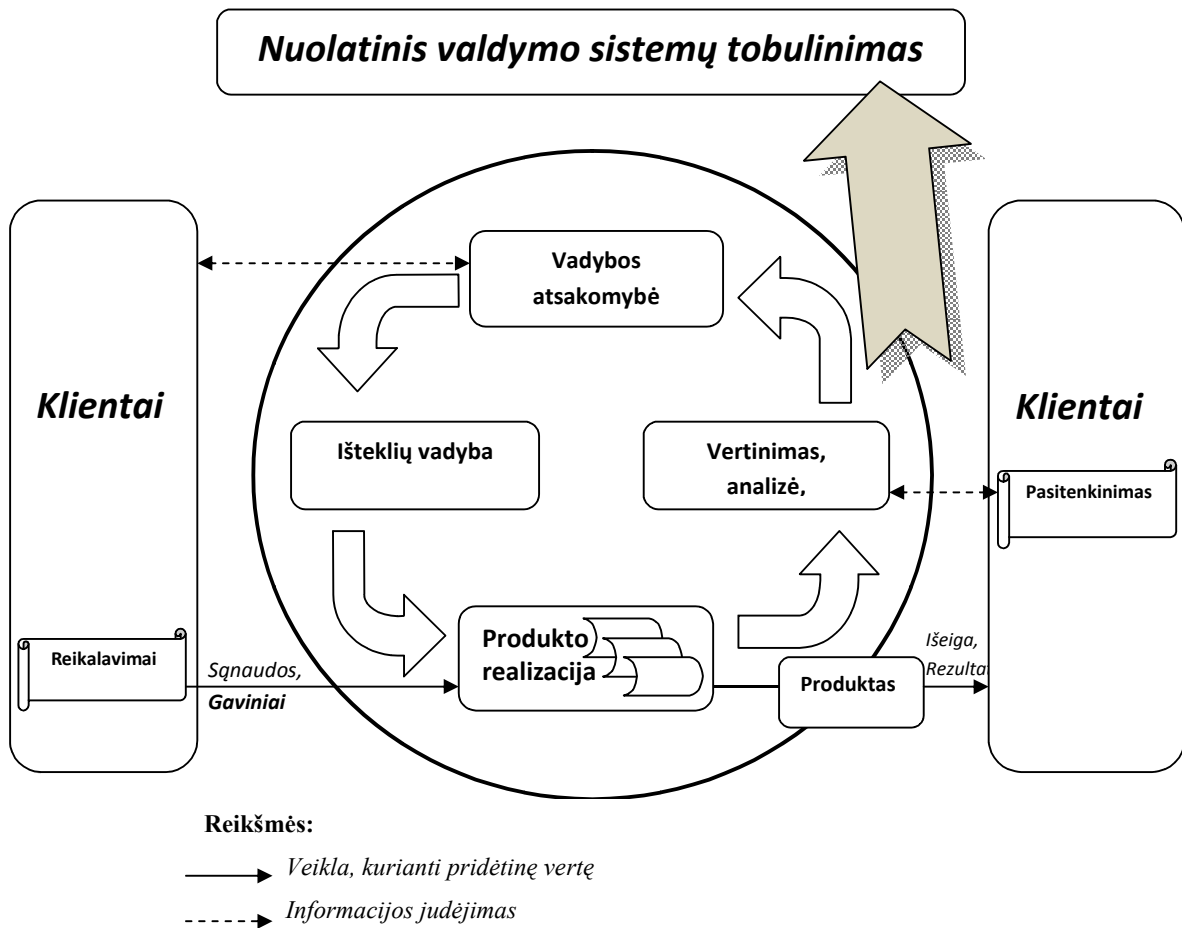
1.3 Tarptautinių standartų įvairovė

Pasak A. G. Raišienės (2011), siekiant aukščiausių organizacijos rezultatų yra itin svarbu plėtoti bei gerinti visas organizacijos posistemes tuo pačiu metu, kadangi nepakankami pasiekimai vienoje iš valdymo sričių, gali neigiamai paveikti bendrą organizacijos veiklą. Šiuo metu esama organizacijų įvairovė neleidžia sukurti vieno bendro standarto, kuris apimtų visas galimas organizacijos veiklas bei atliekamus procesus. Vis dėlto, yra keletas standartų, kurie tinka beveik visoms organizacijoms. Remiantis tarptautinės standartų organizacijos (ISO) duomenimis, jau yra išleista apie 19500 standartų tarptautiniu lygmeniu. Be populiariausių kokybės vadybos ISO 9001 ir aplinkos apsaugos ISO 14001, taip pat yra socialinės atsakomybės SA8000, darbuotojų saugos ir sveikatos OHSAS 18001, maisto saugos vadybos ISO 22000, informacijos saugumo ISO 27001, tinklo saugumo ISO 28000, energijos vadybos ISO 50001, automobilių pramonės ISO 16949, medicinos sektoriaus vadybos ISO 13485 standartai bei kiti.

Pastebima, kad didėjanti konkurencija tarp įmonių lemia vis didesnius reikalavimus organizacijoms. Dėl to, norėdamos ir toliau konkuruoti rinkoje, organizacijos naudoja vis efektyvesnes veiklos tobulinimo sistemas. Pasak A. Mickaičio et al.(2009), vienas iš svarbiausių dalykų, kuris gerina veiklos sistemą, yra kokybės tobulinimas ir vartotojų pasitenkinimo išlaikymas, dėl to, **ISO 9000** grupės **kokybės vadybos sistema** taiko vis daugiau įvairaus dydžio gamybų ir paslaugas teikiančių įmonių, ir šis standartas tapo vienas iš populiariausių standartų pasaulyje. Pirmieji du tarptautinio kokybės vadybos standarto serijos leidimai ISO 9000 buvo paskelbti 1987 metais ir patobulinti 1994 metais, kurie buvo orientuoti į galimybę įmonėms tiekti kokybišką produkciją specializuojant įmonės procedūras, instrukcijas ir politiką, remiantis parengta dokumentacija ir kokybės vadovu. Nauja kokybės vadybos sistemos standarto versija ISO 9001:2000 orientuota į klientą ir nuolatinį tobulėjimą. Lietuvoje yra diegiamas ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas, o nuo 2015 metų planuojama išleisti naują ISO 9001:2015 kokybės vadybos standartą. Pasak R. Kasperavičiūtės (2012), kokybės vadybos standartas ISO 9001 taikomas siekiant vidinių organizacijos procesų ir procedūrų gerinimo, naudojant tai kaip konkurencingumo priemonę rinkoje. Taip pat standarto nauda dažnai yra susijusi su vidiniais administraciniais procesais ir procedūrų pokyčiais įmonėje. I. Žuravliovaitė ir J. Ruževičius (2014) teigia, jog kokybės vadybos standartas ISO 9001 sukurtas, kaip tiekėjų – klientų – vartotojų santykių reguliavimo mechanizmas. A. Mickaičio (2009) nuomone, įmonėse įdiegtas kokybės vadybos standartas garantuoja kokybiškesnį ir darnų visos organizacijos darbą, užtikrina darbo procesų skaidrumą, aiškumą, atsakomybės padalijimą tarp darbuotojų, skatina veiklos tobulinimą, pardavimų didinimą bei pelno augimą.

Remiantis V. Adomėnu (2011): „organizacijos valdymas apima visų veiklų vadybą“, o kad veiklos būtų valdomos sistemingai turi būti vadovaujamosi vieningais principais. Remiantis Lietuvos standartizacijos departamentu (cit. plg. R. Rimkute 2009) kokybės vadybos sistemos ISO 9001 standartą sudaro 8 principai: „orientavimasis į klientą, lyderystė, darbuotojų įtraukimas, procesinis požiūris, sisteminis požiūris į vadybą, nuolatinis gerinimas, faktais pagrįstų sprendimų priėmimas, abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju“. Autoriaus nuomone, kokybės vadybos principai yra esminės taisyklės, kurios nurodo kaip vadovauti organizacijai ir jos veiklos procesui. T. H. Jorgensen (2006) pateikė modelį (žr. 2 pav.), kuriame atskleidė dinamišką ir nenutrūkstamą kokybės vadybos procesą, kurio metu naudojami išteklių gaminiai paversti produkcija. Pasak autorių, šioje schemoje įmonei veikiant pagal kokybės vadybos standartą, visu pirma, reikia užtikrinti tinkamą vadovybės atsakomybių pasiskirstymą, vadovybė turi paskirstyti pareigas ir atsakomybes, būtinas bendriems tikslams pasiekti, suplanuoti ir apibrėžti organizacijos veiklas, užtikrinti reikiamų išteklių aprūpinimą. Po to, racionaliai valdyti išteklius ir realizuoti produkciją, ir

galiausiai atlikti matavimus, išanalizuoti ir įvertinti vykdytą veiklą ir procesus. Įvertinus veiklą, būtina patobulinti ir toliau vykdyti procesą, nes būtent tai skatina nuolatinį valdymo sistemos tobulinimą. Pridėtinę vertę šiam procesui suteikia klientų reikalavimai teikiamai produkcijai. Klientų pasitenkinimas bei teigiamas grįžtamasis ryšys labai svarbūs sistemos tobulinimo procesui.



2pav. Procesu paremtas kokybės vadybos sistemos modelis

Cit. pagal T. H. Jorgensen et al. (2006)

B. G. Dale (2006) išskyrė dvi pagrindines kokybės vadybos sistemos ISO 9001 standarto funkcijas. Pirmoji – išsiaiškinti aspektus, kuriuos turi turėti organizacijos kokybės vadybos sistema ir pateikti metodus dėl kokybės vadybos sistemos ir standartų taikymo. Antroji – identifikuoti kokybės vadybos sistemos ypatybes ir charakteristikas, kurios yra būtinos kokybės užtikrinimui. Pasak V. Gudelės (2009), organizacijos turėdamos metodus ir identifikuodamos ypatybes, kurios būtinos kokybės užtikrinimui, gali kokybės vadybos sistemą naudoti, kaip priemonę organizacijos vidinių procesų, paslaugų ir produktų kokybei gerinti.

Aplinkos apsaugos vadybos ISO 14001 standartas pirmą kartą buvo išleistas 1996 metais, o pataisyta versija buvo paskelbta 2004 metais. Pasak V. Adomėno (2011), bendras aplinkos apsaugos vadybos ISO 14001 standarto tikslas – „sustiprinti aplinkos apsaugą ir taršos prevenciją atsižvelgiant į socialinius ir ekonominius poreikius“. Pastebėta, kad aplinkos apsaugos vadybos standartų diegimą skatina suinteresuotų šalių poreikis, įvaizdis, teisiniai reguliavimai, išteklių mažinimas, vadovybės pritarimai, teikiamos valdžios subsidijos. Aplinkos apsaugos vadybos sistemą T. H. Jorgensen et al. (2006) apibūdino, kaip organizacijos vadybos sistemos dalį, naudojamą kuriant ir įgyvendinant organizacinės aplinkos politiką, ir valdant aplinkosaugos aspektus. Remiantis V. Adomėnu (2011) aplinkos apsaugos vadybos ISO 14001 standartą sudaro penki principai: įsipareigojimai ir politika, planavimas, įgyvendinimas, matavimai ir vertinimas, analizė ir gerinimas. Remiantis šiais principais organizacijos vadovybės įsipareigojimai pirmiausia turėtų apimti aplinkos apsaugos politikos rengimą, po to tikslų ir uždavinių, tikslų pasiekimo ir užduočių vykdymo programų nustatymą, kurios būtų įgyvendinamos, vertinamos, analizuojamos ir gerinamos. Veikiant pagal šiuos principus organizacijos gali patirti standarto teikiamos naudos. A. Mickaitis et al. (2009) išskyrė tokius aplinkos apsaugos vadybos pranašumus, kaip visuomenės informuotumas ir pripažinimas, gaunama materialioji nauda, kuri susijusi su žaliaisiais viešaisiais pirkimais, įstatymų teikiama parama ir pan. Tačiau, kaip ir visiems standartams, diegiant atsiranda tam tikros vidinės ir išorinės kliūtys. T. H. Jorgensen et al. (2006) atskleidė, kad tai gali būti susiję su nepakankamu vadovybės pritarimu, laiko ir finansinių, ir žmogiškųjų išteklių stoka, žinių ir motyvacijos trūkumu. Be to, jis teigė, kad galima susidurti su neapibrėžta nauda rinkoje bei maža visuomenės parama.

Kitas vis populiariesnis tarp organizacijų tampa **darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos OHSAS 18001** standartas. Šis standartas buvo suformuluotas tarptautinės sertifikavimo įstaigos su BS 8800 pagrindu ir pirmą kartą paskelbtas 1999 metais. BS OHSAS yra Didžiosios Britanijos standartų instituto patvirtintas darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos standartas, kurį Lietuva prisiėmė kaip Lietuvos standartą (LST 1977:2008). Tarptautinių standartų organizacija (ISO) balsavo du kartus apie tai, ar sukurti ISO standartą šioje srityje ir abu kartus pasiūlymai buvo atmesti, dėl to, ISO šiuo metu neturi planų sukurti tokį standartą. Pasak V. Adomėno (2011), darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos OHSAS 18001 standarte yra nustatyti reikalavimai, kurių dėka organizacija identifikuoja riziką darbuotojų saugai ir sveikatai ir ją valdo pasitelkiant vadybos sistemą. Pasak autoriaus, įdiegtas OHSAS 18001 standartas padeda įmonėje sistemaiškai spręsti darbuotojų saugos ir sveikatos klausimus, pasiskirstyti atsakomybes, identifikuoti darbo vietose kylančius pavojus bei juos valdyti, įgyvendinant nelaimingų atsitikimų ar incidentų prevencines

priemonės. OHSAS 18001 standartas buvo sukurtas siekiant suderinti ISO 9001 ir ISO 14001, kad palengvintų kokybės, aplinkosaugos bei profesinės saugos ir sveikatos vadybos sistemų integraciją.

Šiuolaikinėse organizacijose vis didesnis dėmesys yra skiriamas ne tik finansiniams veiklos rezultatams, bet socialiai atsakingų organizacijų formavimui. Be kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos vadybos standartų organizacijos yra linkusios tapti socialiai atsakingomis ir tai įgyvendinti padeda **socialinės atsakomybės SA8000** standartas. SA 8000 standartas pirmą kartą buvo išleistas 1997 m. Standartas buvo sukurtas Tarptautinės socialinio atsakingumo organizacijų asociacijos (Social Accountability International), kuri apima profesines sąjungas, žmogaus ir vaikų teisių organizacijas, akademinės bendruomenės ir kitas organizacijas. Pagrindinis SA 8000 tikslas yra apsaugoti darbuotojų teises. Tarptautinis standartas grindžiamas tarptautinėmis konvencijomis dėl žmogaus teisių, vaikų darbo, priverstinio darbo, sveikatos ir saugos, asociacijų laisvės, laisvės nuo diskriminacijos, drausminės praktikos, darbo valandų, atlyginimo ir valdymo praktikos. Pasak J. Ruževičiaus (2006), socialinė atsakomybė organizacijoje skatina vidinės naudos atsiradimą, nes išorės klientai labiau vertina kokiomis sąlygomis dirba jų perkamų produktų įmonės darbuotojai. Be to, tapusi socialiai atsakinga įmonė yra daug patrauklesnė būsimiems ir esamiems darbuotojams, nes skatina pasitikėjimą ir lojalumą. J. Ruževičiaus (2006) nuomone, socialiai atsakinga organizacija, ne tik įgyja konkurencinį pranašumą, ji taip pat padeda atskleisti įmonės stipriąsias ir tobulintinas sritis, parengti veiksmingas veiklos priemones. D. Bertašius (2007) teigė, kad organizacijos socialinė atsakomybė yra: „įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonės elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais, vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais“. Pasak D. Bagdonienės, E. Paulavičienės (2010): „socialinę atsakomybę galima vertinti, kaip etiškumo, tvarumo ir atsakingumo principų laikymąsi, kai etiškumas apima organizacijos viziją, tikslus, vertybes, elgseną ir kultūrą“. Pasak autorių, tvarumas siejamas su veiklos procesais ir procedūromis, o atsakingumas – su santykius tarp įvairių suinteresuotų grupių tiek įmonės viduje tiek išorėje. Socialinės atsakomybės SA 8000 standartas taikomas įmonėse, kurios siekia tobulėjimo darbo santykių ir darbo sąlygų gerinimo srityje, vadovaujantis etiškos ir socialiai teisingos darbdavystės bei etiško verslo principais.

Pasak V. Adomėno (2011), vis labiau populiarėja ir kiti ISO tarptautiniai standartai. Remiantis Standartizacijos departamento duomenimis, **ISO 22000:2005** maisto saugos vadybos sistema diegiama visose maisto saugos užtikrinimo grandinėje esančiose įmonėse, pradedant nuo sanitarinių medžiagų ar pakavimo medžiagų, kurios liečiasi su maistu, iki pašarų gamintojų, ūkininkų. Maisto ir su maistu besiliečiančių produktų saugumo ir kokybės užtikrinimas yra vienas

svarbiausių ISO 22000:2005 reikalavimų. **ISO 22716:2008** yra kosmetikos gaminių geros gamybos praktikos standartas. Diegiant kosmetikos gaminių gerosios gamybos praktiką vadovaujamosi standarte teikiamomis kosmetinių gaminių gamybos, kontrolės, laikymo ir išsiuntimo rekomendacijomis. **ISO 3834** metalų lydomojo suvirinimo kokybės standartas. Šį standartą diegiasi įmonės atliekančios suvirinimo darbus ir turinčios kvalifikuotus specialistus. Standartas apima įmonės darbuotojų kvalifikacijos kontrolę ir tinkamą kokybės kontrolę kiekviename proceso etape, nuo sutarties su užsakovu pasirašymo iki tinkamo suvirinimo siūlių kontrolės metodų taikymo. **ISO 17020:2012** kontrolės įstaigų akreditavimo standartas skirtas kontrolės įstaigoms, tokioms kaip automobilių techninės apžiūros centrams, patikros įstaigoms, nustatant bendruosius kompetencijos kriterijus. Taip pat Lietuvoje yra diegiamos **ISO 50001:2011** energijos naudojimo vadybos sistema, **ISO 27001:2013** informacijos technologijos saugumo sistema ir kiti tarptautiniai standartai.

1.4 Tarptautinių standartų integracija organizacijose

Nors įmonės dažniausia įsidedgia vieną iš daugybės tarptautinių standartų, bet vis daugiau pasitaiko atvejų, kai įmonės siekia ne tik pagerinti veiklos kokybę, bet taip pat tapti socialiai atsakingomis, užtikrinti darbų saugą bei būti orientuotos į aplinkosaugą, todėl yra stengiamasi diegtis tarptautinius standartus ne paeiliui, o kelis iš karto, todėl svarbiausias dėmesys yra skiriamas vadybos sistemų integravimui organizacijoje. Pasak G. A. Raišienės (2012), organizacijų skaičius, kurios siekia optimizuoti valdymo procesus įgyvendinat integruotą vadybos sistemą, sparčiai auga.

S. Karapetrovic (2003) nuomone (cit pgl. D. Bagdoniene, E. Paulavičiene 2010), nėra visuotinai priimto integruotos vadybos sistemos apibrėžimo, tačiau šią sistemą galima suvokti kaip: „vieną sujungtų procesų kompleksą, kuris turi unikalų žmonių, informacijos, resursų, infrastruktūros ir finansinių išteklių pagrindą“. Be to, D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė (2010) teigė, kad integruotos vadybos sistema yra valdymo sistema, kuri apima daugelio standartų reikalavimus, siekiant organizacijos tikslų. Pasak Sokovic (2004) (cit pgl. D. Bagdoniene, E. Paulavičiene 2010): „integruotoje sistemoje atsakingi asmenys harmonizuoja ryšius tarp atskirų elementų ir jungia atskirus tikslus į vieną visumą“. Tad dažniausiai integruota vadybos sistema apima kokybės vadybos, aplinkos apsaugos, socialinės atsakomybės, darbuotojų saugos ir sveikatos bei kitas vadybos sistemas, kurios atitinka tarptautinių standartų reikalavimus. Remiantis R. Slater (1991) nuomone (cit. pgl. A. G. Raišienę 2011), pagrindinė sąlyga, kuri leidžia įgyvendinti įvairias valdymo sistemas, yra vieningas konceptualus požiūris į organizacinį vadybos pobūdį, turint

omenyje, kad skirtingos vadybos sistemos veikia vieningoje organizacinėje struktūroje, naudojant bendrus išteklius, derinant darbo procesus ir siekiant įgyvendinti užsibrėžtus organizacijos tikslus. Dėl to, pasak A. G. Raišienės (2011), integruotos valdymo sistemos yra kuriamos ir tobulinamos remiantis esminiais vadybos sistemų panašumais.

A. Mickaitis et al. (2009) taip pat pabrėžė tarptautinių standartų panašumus. Autoriai teigė, kad aplinkosaugos vadybos ir kokybės vadybos standartuose vartojami tie patys vadybos sistemos principai. A. Mickaičio et al. (2009) nuomone: „kokybės vadybos sistema ir aplinkos apsaugos vadybos sistema užtikrina kokybišką, tikslų ir darnų visos įmonės darbą, garantuoja visų įmonėje vykstančių procesų skaidrumą ir aiškumą, tiksliai padalina atsakomybę tarp darbuotojų bei skatina nuolatinį įmonės veiklos tobulinimą, kaštų mažinimą, pardavimų skaičiaus augimą ir pelno didėjimą“. T. H. Jorgensen et al. (2004) teigė, kad kokybės vadybos sistemos ISO 9001 standartas yra orientuotas į nuolatinį tobulėjimą ir yra pagrindas aplinkos apsaugos vadybos taip pat ir darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemoms. Be to, darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos OHSAS 18801 standartas gali būti suderintas su ISO 9000 ir ISO 14001 standartais, o SA 8000 – su visais trimis standartais. Dėl to, pasak A. Mickaitis et al. (2009), diegiant integruotą vadybos sistemą organizacija galėtų sutaupyti apie 75 % lėšų, nei standartus diegiant atskirai. Be to, įgyvendinat integruotus standartus yra rengiama daugiau kaip 50 % bendrųjų procedūrų. L. Lukaičio (2009), vadybos sistemos įgyvendinimui daugelyje tarptautinių standartų yra pateikiamos vienodos praktinės rekomendacijos ir reikalavimai, todėl tai leidžia integruoti vadybos sistemas išvengiant panašių dokumentų gausos. Remiantis T. H. Jorgensen et al. (2004) nuomone, panašumai tarp standartų apima vadovybės išsipareigojimus, dokumentaciją ir įrašų valdymą, politikos apibrėžimą, tikslų ir uždavinių planavimą, darbuotojų mokymo procedūras, komunikaciją, auditą, rizikų valdymą, korekcinius ir prevencinius veiksnius bei valdymo priežiūrą. Autoriai mano, kad kelių atskirų standartų įdiegimas, gali apsunkinti dokumentacijos valdymą ir įnešti painiavos dėl daugybės reikalavimų, kuriuos turi kiekvienas individualus standartas. Integruota vadybos sistema sumažintų rengiamų dokumentų skaičių, jų valdymą, paskirstymą ar keitimą. Pasak J. Ruževičiaus (2007) (cit. pgl. I. Žuravliovaitė ir J. Ruževičius 2014): „integruotos vadybos sistema organizacijoje padeda spręsti daugkartinius techninius projektavimo, gamybos, produktų ar paslaugų pristatymo, teikimo klausimus <...> padeda užtikrina kliento ir veiklos saugą, darbuotojų sveikatos ir nuosavybės apsaugą, padeda apsaugoti ir tausoti aplinką“. Be to, taikant integruotą vadybos sistemą yra užtikrinamas produktų ar paslaugų pakeičiamumas, atsekamumas ir suderinamumas, pastebimas bendravimo ir bendradarbiavimo skatinimas ir palengvinimas. Pasak J. Ruževičiaus (2007): „integruota vadybos sistema sudaro tvirtą pagrindą produktų ir paslaugų, vykdomos veiklos kokybės vertinimui bei padeda subrangovams, tiekėjams pagerinti produktų ar paslaugų kokybę“.

Analizuojant vadybos sistemų integracijos ypatybes pastebimas tarptautinių standartų integracijos kitimas. 1 lentelėje pateikiama kaip kito įvairių standartų integracija, integruojant vis daugiau standartų, nustatant integracijos galimus tipus bei atkreipiant dėmesį į standartų integruotą auditą.

1 lentelė. Vadybos sistemos integracijos kitimas, modeliai ir tipai

Nr.	Autorius, metai	Modelis
1.	Puri (1996)	Pateikia gaires, siekiant padėti įmonėms integruoti kokybes vadybos ir aplinkos apsaugos sistemas, sukuriant aplinkos kokybės sistemą. Sistemų integracijos įgyvendinimui naudotasi ISO 14001 ir ISO 9001 standartais. Aptarė kokybės vadybos vadovą ir išanalizavo kokybės vadybos ir aplinkosaugos auditą. Taip pat pateikė 10 etapų planą taikant ir įgyvendinant integruotą kokybes vadybos ir aplinkosaugos sistemą.
2.	Wright (2000)	Pateikė modelį, siekiant integruoti ISO 14001 ir OHSAS 18001 standartus organizacijoje naudojant kokybės vadybos standartą. Tikslas, kad visi trys standartai turėtų tas pačias pagrindines disciplinas ir bendrą struktūrą.
3.	Karapetrovic (2003)	Modelis paremtas 6 žingsniais. Prasideda nuo integracijos tikslų specifikacijos, po to yra nustatoma integruotos vadybos sistemos apimtis ir pajėgumai suderinant ir integruojant tokią informaciją kaip tikslai, ištekliai, procesai. Galiausiai siekiama nuolatinio integruotos vadybos sistemos tobulinimo.
4.	Karapetrovic ir Jonker (2003)	Metodika paremta procesu, kurio svarbiausias dėmesys yra auditas. Apima kokybės vadybos, aplinkosaugos, sveikatos ir saugaus darbo vadybos sistemų audito tikslų, procesų ir išteklių sujungimą, teikiant ataskaitas, kurios laikomos kaip rezultatas, integracijos prevenciniai ir koreguojantys veiksniai ar tobulinimo galimybės.
5.	Karapetrovic (2005)	Autoriaus nuomone skirtingi modeliai gali apimti: 1. Pradinį modelį, kuriame vadybos sistemos formuoja pagrindą integruotai vadybos sistemai (taikant PDCA ciklą) 2. Sujungtą modelį, kuriame vadybos sistemos yra dalis integruotos vadybos sistemos viename modelyje. 3. Modelį, kuris suderina egzistuojančias ir busimas vadybos sistemas
6.	Didžiosios Britanijos standartizacijos institutas (2006)	Teigė, kad organizacijoje egzistuoja vienas iš keturių valdybos sistemų tipų. 1. Koordinuojamos: atskiros vadybos sistemos veikia toje pačioje organizacijoje tuo pačiu metu; 2. Galimos integruoti: yra identifikuojami bendri vadybos sistemų elementai; 3. Integruojamos: jau anksčiau identifiuoti bendri elementai yra derinami dirbti kartu; 4. Jau integruotos: vieninga sistema, kuri apima visus bendrai naudojamus elementus, jau veikia organizacijoje.
7	T.H. Jorgensen (2006)	Išskyrė 2 integracijos tipus: suderinimo ir pilnos integracijos. Pirmasis orientuotas į skirtingų standartų suderinamumo didinimą, suformuojant sistemą. Pilnos integracijos požiūris yra platesnis, būtina integracijos sąlyga yra bendrųjų procesų ir vadybos ciklo (plan-do-check-act) supratimas bei potencialios naudos numatymas, tokios kaip vidinis koordinavimas ir galimų netikslumų sumažinimas.

Sudaryta darbo autorės

Be to, literatūroje yra randama įvairių strategijų, nusakančių vadybos sistemų integracijos eigą. Dažniausiai yra remiamasi S. Karapetrovic ir Willborn (1998), kurie pateikė keturis galimus integracijos būdus diegiantis atskirus standartus:

1. Pirmiausia organizacijos įsidiegia kokybės vadybos standartą, po to kitus standartus (dažniausiai aplinkos apsaugos standartą).
2. Pirmiausia įsidiegia aplinkos apsaugos standartą, po to kitus standartus (dažniausiai kokybės vadybos standartą).
3. Kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos standartai diegiami vienu metu.
4. Pirmiausia yra diegiami pagrindiniai, baziniai integruotos vadybos sistemos elementai, po to diegiamos konkrečių funkcijų integruotos vadybos posistemės (šis punktas buvo pateiktas 2002 metais).

Remiantis A. Labodovos (2004) nuomone egzistuoja 2 integracijos būdai:

1. „Žingsnis po žingsnio“. Nuoseklus kiekvieno standarto įgyvendinimas, jungiant į integruotą vadybos sistemą.
2. Tiesioginis integruotos vadybos sistemos įgyvendinimas, integruota vadybos sistema sujungia visas sritis ir yra įdiegiama ten, kur nebuvo įdiegta atskirų standartų.

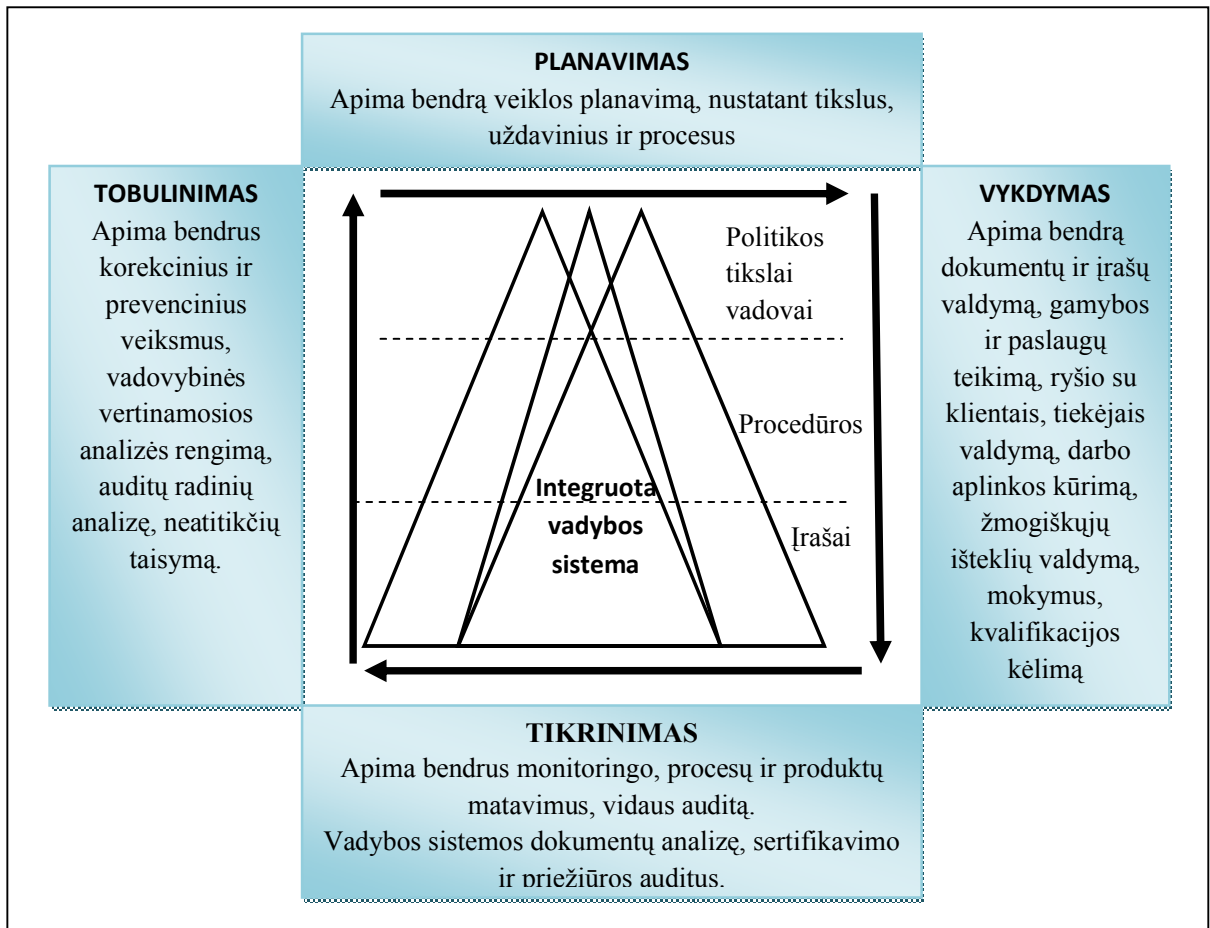
Pasak A. Labodovos (2004), pirmieji integracijos tipai buvo taikomi bendrovių, kurios istoriškai dėl verslo spaudimo arba teisinių priežasčių, pradėjo „vieno“ standarto (kokybės vadybos arba aplinkos apsaugos vadybos) įgyvendinimo sistemą. Remiantis Douglas ir Glen (2000), A. Labodova (2004), Salomone (2008), S. Karapetrovic et al. (2006), Griffith ir Bhutto (2008) atliktais empiriniais tyrimais, paaiškėjo, kad įmonės dažniausiai įsidiegius kokybės vadybos sistemos ISO 9000 standartą ir iš šio standarto naudoja kiek įmanoma daugiau procedūrų ir sistemų integruodamos aplinkos apsaugos vadybos sistemą. Dažniausiai atsakingi už kokybės vadybos standarto auditavimą darbuotojai, būdavo mokomi būti ir aplinkos apsaugos vadybos auditoriais. Ši „kombinuoto auditoriaus“ metodą palaiko ir naujos vadybos sistemos audito gairės ISO 19011. Tokia pat struktūra taikoma ir standartų dokumentacijai. Žemesnio lygio dokumentai, procedūrų aprašai, darbo instrukcijos, įrašai integruojami į vieną dokumentų kompleksą apimant tiek kokybės vadybos tiek aplinkos apsaugos vadybos sistemas. Tačiau aukštesnio lygio dokumentacija, kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos vadybos dokumentacijos vadovai gali būti rengiami atskirai.

1.5 Integruotos vadybos sistemos modelis ir integracijos lygiai

T. H. Jorgensen et al. (2006) atskleidė, kad gali atsirasti integracijos rizika dėl neteisingų prioritetų nustatymo, kai daugiau dėmesio skiriama kokybės vadybos standarto diegimui, o ne aplinkos apsaugos vadybos standartui. Jei aplinkos apsaugos vadybos sistema ir kitos vadybos sistemos yra tik pridėtos „iškirptos ir įklijuotos“, tai sukuria riziką silpnam kitų tarptautinių standartų integravimui organizacijoje. Dėl to, pasak A. Labodovos (2004), įmonės, kurios dar neturi nei vieno tarptautinio standarto, gali iškart įsidięgti integruotą vadybos sistemą. A. Douglas et al. (2013) teigė, kad įmonės suprato, kad visiškai integravusios vadybos sistemas, gali patirti didžiulę naudą iš integruotos vadybos sistemos. Be to, tiesioginis integruotos vadybos sistemos diegimas, remiasi rizikų nustatymu, vertinimu, kontroliavimu ir valdymu, nustatant tokius integravimo faktorius kaip aplinkos, darbų saugos, ekonominių nuosmukių rizikas ir pan. A. Labodova (2004) teigė, kad integruotos vadybos sistemos metodas yra susijęs su E. Demingo pateiktu Planuok–Daryk–Tikrink–Veik arba P–D–T–V ciklu (angliškai Plan–Do–Check–Act). Pasak B. Einars (2008), P–D–T–V ciklas yra dinamiškas, kuris gali būti pritaikomas kiekvienam organizacijos procesui ar procesų sistemai. Ciklas suteikia nepertraukiamą procesą ir visos sistemos gerinimo struktūrą. Šis ciklas apima planavimą, įgyvendinimą, kontrolę ir tobulinimą, ir visa tai yra susiję su pagrindiniais vadybos principais.

Integruotą vadybos sistemos modelį pagrįstą P–D–T–V ciklu pateikė A. Smith 2002 metais, D. Bagdonienė ir E. Paulavičienė (2010) šį modelį adaptavo ir įvardijo, kaip vieną iš alternatyvių priemonių padedančių lengviau integruoti skirtingus standartus į bendrą veikiančią vadybos sistemą. Pasak D. Bagdonienės ir E. Paulavičiūtės (2010): „sukūrus ir įgyvendinus integruotą vadybos sistemą, organizacija yra valdoma, kaip tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių procesų sistema, kurioje, kiekvienas procesas valdomas P–D–T–V ciklo metodu“. Tačiau D. Bagdonienės ir E. Paulavičiūtės (2010) pateiktas modelis neapima visų svarbių proceso elementų, todėl yra pateikiamas patobulintas, sukonkretintas integruotos vadybos sistemos modelis, papildantis planavimo, vykdymo, vertinimo ir tobulinimo veiklas. (žr. 3 paveikslas). Šiame modelyje pateikiami bendri ISO 9001 kokybės vadybos sistemos, ISO 14001 aplinkos apsaugos vadybos sistemos ir OHSAS 18001 darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos standarto reikalavimai pagal veiklos procesus, kurie yra integruojami į bendrą vadybos sistemą. Be to, pateiktame modelyje atsiskleidžia dalinė kokybės vadybos sistemos, aplinkos apsaugos vadybos sistemos ir darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos standartų integracija, kurią pateikė V. Adomėnas (2011). Dalinė integracija rodo, kad standartų įrašai yra visiškai integruoti į vadybos

sistema, standartų procedūros ir instrukcijos turi bendrą, bet taip pat turi ir atskirų dokumentų, o standartų vadovai, tikslai, politikos rengiami atskirai ir jie nėra integruojami.



3 pav. Integruotos vadybos sistemos modelis pagal ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 standartų bendruosius reikalavimus

Sudarytas darbo autorės, pagal D. Bagdonienė, E. Paulavičiūtė (2010) ir V. Adomėnas (2011)

Kadangi, modelis remiasi E. Demingo sukurtu ciklo principu, visi etapai vyksta nenutrūkstamu ratu tobulinant veiklos procesus. Planavimo etape rengiamas planas, tikslai, uždaviniai. A. Kaziliūno (2011) nuomone, organizacijos nepakankamai atidžiai planuoja vadybos sistemų įdiegimą ir įgyvendinimą, todėl būtina jau pirmuose integruotos vadybos sistemos planavimo ir diegimo stadijose aiškiai, tiksliai ir detalai įvertinti visus svarbiausius integracijos veiksnis, kad vėliau lengviau būtų vykdyti numatytas procedūras. Vykdymo etape – vykdomas integruotos vadybos sistemos valdymas. ISO 9001 kokybės vadybos sistemos, ISO 14001 aplinkos apsaugos vadybos sistemos ir OHSAS 18001 darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos standartams yra nustatyti panašūs reikalavimai susiję su dokumentų ir įrašų valdymu, gamybos ir

paslaugų teikimu, ryšio su klientais, tiekėjais valdymu, darbo aplinkos kūrimu, žmogiškųjų išteklių valdymu, mokymais, kvalifikacijos kėlimu. Dėl šios priežasties integruotai vadybos sistemai yra rengiamas bendras dokumentacijos komplektas. Be to, šis modelis nuo D. Bagdonienės ir E. Paulavičiūtės (2010) pateikto modelio skiriasi tuo, kad į tikrinimo fazę įtraukti integruoti auditai. Integruotos vadybos sistemos auditai yra labai svarbūs bendrame procese, nes pasak I. Žuravliovaitės ir J. Raževičiaus (2014), vidiniai ir išoriniai auditai padeda įvertinti esamą integruotos vadybos sistemos pridėtinę vertę ir naudą organizacijoje. Be to, į tikrinimo fazę įeina trečiųjų šalių, sertifikavimo įstaigų auditai, kurių tikslas – įvertinti įmonės integruotos vadybos sistemų veikimą ir atitikimą standarto reikalavimams. Galiausiai tobulinimo etape, radus neatitiktis yra atliekami korekciniai veiksmai, rengiama visiems standartams privaloma vadovybinė vertinamoji analizė, atliekami prevenciniai veiksmai siekiant tobulinti integruotos vadybos sistemos veiklą.

Kadangi įmonės yra skirtingos savo veiklos procesais ir struktūra, integracijos lygis taip pat yra skirtingas, priklausomai nuo vidinių ir išorinių faktorių diegiantis integruotą vadybos sistemą. S. Karapetrovic (2002) pateikė tris galimus integracijos lygius, kai kelis tarptautinius standartus įsдиеgusios įmonės integruoja vadybos sistemą. Pirmasis lygis apima dokumentacijos integraciją, kai skirtingi pagrindiniai dokumentai su specifinėmis procedūromis yra apjungiami į vieną integruotą vadybos sistemą. Antras lygis susijęs su pagrindinių procedūrų, tikslų ir išteklių vienijimu, integruojant planavimo, kūrimo, įgyvendinimo ir kitas vadybos sistemos veiklas. Trečias lygis yra susijęs su „viskas vienoje sistemoje“ kūrimu, apibūdinamu kaip universali sistema, kuri reguliuoja ankstesnes sistemas organizacijoje. T. H. Jorgensen et al.(2006) papildė klasikinius tris integracijos lygius pateigdamas jų charakteristikas:

Pirmasis lygis susijęs su standartų atitikimu: suderinamumo didinimas, siekiant sumažinti neatitiktis tarp kelių panašių sistemų. Atitikimas ir suderinamumas, yra pirmieji žingsniai organizacijos integruotoje vadybos sistemoje. Siekiama sumažinti administracinę naštą, dokumentų dubliavimą bei poreikių painiojimą dėl skirtingų standartų diegimo organizacijoje.

Antrasis lygis – nuoseklumas ir koordinavimas, susijęs su bendrojo proceso orientavimu į vadybos P–D–T–V ciklą (Planuok–Daryk–Tikrink–Veik ciklą). Pasak užsienio autorių, po standarto suderinamumo didinimo gali sekti bendras proceso koordinavimo supratimas, užduočių įtraukimas į vadybą. Tad vadybos sistemos turi būti paremtos planavimo, įgyvendinimo, tikrinimo, veikimo fazių įgyvendinimu. Pasak T. H. Jorgensen et al. (2006), bendrieji procesai vadybos sistemoje apima tokius elementus kaip vadovybės išsipareigojimai, politikos apibrėžimas, tikslų planavimas, darbuotojų mokymai, informavimas, auditas, dokumentacija ir įrašų kontrolė, prevenciniai ir korekciniai veiksmai, stebėseną. Integracijos nauda bendrame vadybos sistemos

processe yra tai, kad organizavimas ir atsakomybė yra aiškiai apibrėžiama, tikslai ir objektai yra nustatyti, koordinuojami ir subalansuoti. Susitelkiama ties standartų tarpusavio suderinimu.

Trečiasis lygis – strategija. Strategijos kūrimo lygyje T. H. Jorgensen et al. (2006) išskyrė 3 elementus, kuriuos būtina įgyvendinti integruojant vadybos sistemą. 1 – bendras organizacijos supratimas apie vidinius ir išorės iššūkius; 2 – besimokančios organizacijos ir atsakingos kultūros skatinimas; 3 – sąveikos su suinteresuotomis šalimis stiprinimas.

Pabrėžiama, kad ISO 9001, ISO 14001 ir OHSAS 18001 tarptautiniai standartai turi reikalavimus nuolatiniam tobulėjimui, bet standartų įdiegimas negarantuoja, kad laukiami rezultatai bus iškart pasiekti. Bendrasis supratimas apie vidinius procesus yra svarbus žingsnis siekiant užtikrinti realų nuolatinį tobulėjimą ir jis turi būti suvokiamas tiek organizacijos viduje, tiek išorėje tarp suinteresuotų šalių. Pasak A. Douglas et al. (2013), integruota vadybos sistema sutelkia dėmesį į tai, kaip organizacijos yra pajėgios prisitaikyti prie naujų iššūkių, siekiant, kad ji taptų besimokanti organizacija. Dėmesys skiriamas nuolatiniam mokymosi procesui, švietimo politikos palaikymui, kokybiškam informacijos teikimui ir vidinės komunikacijos skatinimui. T. H. Jorgensen et. al. (2006) nuomone, integruoto valdymo sistema susideda iš pagrindinių elementų: tokių kaip politikos, planavimo, įgyvendinimo ir valdymo peržiūra, taip pat procedūrų ir dokumentacijos. Tačiau tai tik sistema, o tam, kad ją veiktų organizacijoje reikia skatinti vadovybės įsipareigojimus, motyvuoti darbuotojus, skatinti suinteresuotųjų šalių dalyvavimą ir pagrindinį dėmesį nuolat skirti įvairių veiklos sričių tobulinimui, o tobulinimą padeda pasiekti nuolatiniai auditai.

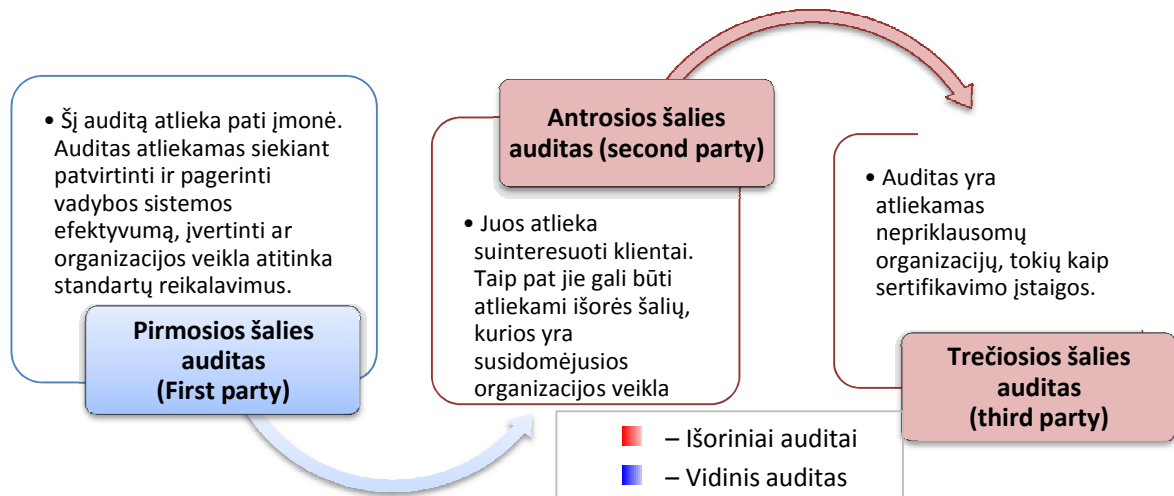
2. INTEGRUOTŲ VADYBOS SISTEMŲ AUDITAS

2.1 Tarptautinių standartų audito samprata ir tipai

Integruotos vadybos sistemos įsidiegimas yra tik pirmasis žingsnis link organizacijos veiklos procesų gerinimo ir tobulinimo. Pasak I. Žuravliovaitės ir J. Ruževičiaus (2014), integruotos vadybos sistemų efektyvumo didinimas priklauso nuo vidaus ir išorės auditų, kurie padeda įvertinti esamą integruotos vadybos sistemos pridėtinę vertę ir naudą organizacijoje. Pasak A. Čėreškos ir V. Paužos (2005), vienas iš pagrindinių tarptautiniuose standartuose apibrėžtų gerinimo metodų yra auditas, kurį apibūdina kaip: „sistemiškas ir nepriklausomas tyrimas, kuriuo siekiama nustatyti ar veikla ir rezultatai atitinka numatytas priemones, ar šios priemonės naudojamos rezultatyviai ir ar jos yra tinkamos, kad būtų pasiekti nustatyti ir pamatuojami tikslai“. Kokybės vadybos sistemos ISO 9000 standarte auditas apibrėžtas kaip: „sistemiškas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai juos įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis“. Pasak A. Marčinsko ir B. Stukienės (2010): „auditas – tai tarptautinis kokybės simbolis, kuris užtikrina organizacijos veiklos efektyvumą bei darbo kokybę“. Dėl to, atlikus auditą organizacija gali apžvelgti pasiektus rezultatus, rasti neatitikimus ir naudoti koregavimo ir prevencinius veiksmus, siekiant tuos neatitikimus pašalinti. Remiantis M. Alič ir B. Rusjan (2012) atliktu tyrimu, nustatyta, kad vidiniai standartų auditai gali suteikti įmonei naudą, kai jie naudojami kaip standartų valdymo priemonė.

Auditai įmonėse turi būti atliekami kiekvienais metais ir atliekami vidaus ir išorės poreikiams tenkinti. Pasak A. D. Chambers (2014), audito metu yra vertinama atitikimo reikalavimams efektyvumas, analizuojami surinkti duomenys ir faktai, atliekami įvairūs skaičiavimai, grupavimai ir lyginimai. V. Gižienė ir L. Račelienė (2012) teigimu, audito proceso kokybiškumui užtikrinti yra būtini analitiniai auditorių įgūdžiai, taip pat kūrybiškumas, kompetencija, lankstumas, situacijų vertinimo įgūdžiai, nes kompetentingas auditorius gali atskleisti organizacijos plėtojimosi perspektyvas, pastebėti pavojingas rizikas, padėti vadyti rizikas išlaikant priimtina rizikos lygį. Be to, M. Alič ir B. Rusjan (2010) nustatė, kad vidaus auditas padeda įgyvendinti įmonės tikslus ir teikia teigiamą poveikį verslo rezultatams. Vidaus auditą organizacija privalo atlikti bent kartą per metus, socialinės atsakomybės vadybos sistemos auditą – 2 kartus per metus. Pasak I. Žuravliovaitės ir J. Ruževičiaus (2014), atliekant auditą būtina įvertinti atitiktį standartų reikalavimams, nustatyti vadybos sistemų rezultatyvumą, aptikti ir sumažinti neatitikimus ir jų atsiradimo priežastis. Auditoriai taip pat identifikuoja stipriąsias ir silpnąsias, ir tobulintinas veiklos sritis, teikia vadovybei neiškraipytus faktus. Pasak D. Daujotaitės (2009): „atliekant auditą

būtina atsižvelgti ne tiek į kontrolę ir procesus, kiek į pasiektus veiklos rezultatus, reikia įvertinti audito metu nustatytų faktų poveikį ekonomiškumui, efektyvumui ir veiksmingumui...“ Pasak vadybos sistemos audito gairių ISO 19011:2011, yra išskiriami trys audito tipai (žr. 4 paveikslas).



4 pav. Standartų audito tipai

Cit. pagal ISO 19011:2011 vadybos sistemos audito gaires

Pasak J. Mackevičiaus ir D. Daujotaitės (2011), išorės ir vidaus auditai turi bendrą panašumą: „tikrinimo ir vertinimo funkcijos įgyvendinimas, audituojamojo objekto problemų išryškinimas, išteklių ekonomiškumo, procesų efektyvumo, rezultatų veiksmingumo vertinimas, išvadų bei rekomendacijų pateikimas“. Skirtumas tik tas, kad vidaus auditą atlieka organizacijos darbuotojai, kurie neturi tiesioginių pareigų audituojamose srityse, o išorės auditą atlieka samdomi auditoriai iš audituojančių įmonių. Be to, išorinis auditas atliekamas, siekiant galutinai patvirtinti organizacijos gebėjimą valdyti įdiegtą vadybos sistemas. Pasak I. Žuravliovaitės ir J. Ruževičiaus (2014), išorinio audito sertifikavimo metu yra vertinamos: „vadovybės pareigos, vadybos sistemos reikalavimai ir dokumentavimas, sutarčių analizė, produkto, paslaugos projektavimo valdymas, dokumentų ir įrašų valdymas, pirkimų valdymas, produkto valdymas, gaminio produkto identifikavimas ir atsekamumas, procesų valdymas, kontrolė ir bandymai, koregavimo ir prevenciniai veiksmai, vidaus auditas, darbuotojų mokymas, produkto priežiūra, klientų pasitenkinimo sistemingas tyrimas“. I. Žuravliovaitės ir J. Ruževičiaus (2014) nuomone, vidaus ir išorės auditų reikšmė auga, nes organizacijoms kyla poreikis valdyti tikslią ir objektyvią informaciją apie savo veiklą.

2.2 Vadybos sistemų audito gairės (ISO 19011:2011)

Pasak W. Pardy ir T. Andrews (2009), įmonėms nebėra naudinga įsidięsus integruotą vadybos sistemą, atlikti atskirus auditus, rengiant atskirus grafikus, planus, ataskaitas ir skirtingą audito valdymą, nes dėl to gali kilti audito planavimo, valdymo problemų. Pasak autorių, integruotas auditas gali suteikti daugiau naudos organizacijai. Audito planai, procedūros, tvarkaraščiai, tikrinimo sąrašai gali būti integruojami, naudojant bendrinius, daugialypius standartų reikalavimus. Atlikus integruotą auditą, vienoje audito ataskaitoje gali būti pateikiama faktinė informacija apimanti visą vadybos sistemą. Tai reiškia, kad nereikia peržiūrėti kiekvienos surinktos informacijos iš kiekvieno standarto audito papildomai. Nepaisant to, integruotas auditas pasižymi aukštu bendradarbiavimo ir interaktyvumu lygiu, susijusiu su darbuotojų ir vadovų dalyvavimu, komunikacija, grįžtamoju ryšiu..

Pirmosios tarptautinės ISO 10011 kokybės vadybos audito gairės buvo paskelbtos 1990 metais. (ISO 10011–1:1990 Guidelines for auditing quality systems). Nors jau nuo 1980 metų Kanadoje ir JAV buvo naudojami kiti nacionaliniai audito standartai, 1996 metais ISO paskelbė tris aplinkos apsaugos vadybos sistemos auditų serijas ISO 14010, ISO 14011 ir ISO 14012. Pasak M. Bernardo et al. (2010), 1998 metais užsienio autoriai, S. Karapetrovic ir Willborn analizavo ISO 10011 ir ISO 14010/11/12 audito gairių turinio ir struktūros skirtumus ir panašumus. Ir jau 1998 metais autoriai aptarė kokybės ir aplinkos apsaugos auditų integracijos galimybę. Tačiau tik po ketverių metų, 2002 metais buvo išleistos bendros kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos audito gairės ISO 19011:2002, kur šie du standartai buvo integruoti į vieną. Remiantis A. Laurinavičiumi ir J. Reklaičiu (2011), šiame standarte pateikiamos audito programų valdymo, kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos vadybos auditų atlikimo principų bei auditorių kompetencijos nustatymo rekomendacijos. Pasak A. Kaziliūno (2010), ISO:19011:2002 audito gairėse pateikti audito principai susiję su etiškumu, profesionalumu, nepriklausomumu, faktais pagrįstu auditu, kai audito patikimumas priklauso nuo etiško ir teisingo atlikimo.

Šiomis dienomis integruotos vadybos sistemos įgyvendinimo metu organizacijoms patartina naudotis ISO 19011:2011 vadybos sistemų audito gairėmis, kuriose yra pateikiamos rekomendacijos integruoto audito atlikimui. ISO 19011:2011 vadybos sistemų audito gairės skatina taikyti integruotą požiūrį į kelių vadybos sistemų auditavimą. Ankstesnėje audito gairių versijoje buvo teikiamos rekomendacijos audituojant kokybės vadybos ir aplinkosaugos vadybos sistemas, naujoje ISO 19011:2011 gairių versijoje teikiamos rekomendacijos audituojant dar papildomai ISO 27001 informacijos saugumo vadybos ir ISO 28000 informacinių technologijų paslaugų vadybos

ir kitas sistemas. Šių ISO 19011:2011 vadybos sistemų audito pagrindinis tikslas yra nustatyti integruotos vadybos sistemos elementų reikalavimų atitiktį arba neatitiktį organizacijoje. Taip pat svarbu nustatyti ar įdiegta integruota vadybos sistema atitinka apibrėžtus tikslus, ar sistema yra tinkamai įdiegta ir prižiūrima. Be to, nustatyti integruotos vadybos sistemos sritis, kurios gali būti patobulintos. ISO 19011:2011 vadybos sistemos audito gairės, skirtos integruotai vadybos sistemai, kurioje reikia taikyti integruotą auditą, o auditas atliekamas remiantis ISO 19011:2011 audito gairių reikalavimais (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. ISO 19011:2011 vadybos sistemų audito gairių reikalavimai

Planuojant auditą svarbu:	Atliekant auditą svarbu:
Nustatyti audito programos tikslus ir apimtį	Apibrėžti individualaus audito tikslus
Išsirinkti audito komandos narius, priskirti atsakomybes	Nustatyti taikymo sritys ir kriterijus
Nustatyti reikiamus išteklius	Nustatyti audito metodus
Apibrėžti procedūras	Rinkti duomenis, įrodymus apie audituojamąjį dalyką
Identifikuoti audito grėsmes	Atlikti duomenų analizę
Parengti audito planą	Pateikti objektyvius duomenis ir išvadą
Paskirstyti užduotis auditorių grupei	Vykdyti audito monitoringą
Atlikti preliminarinių dokumentų analizę	Peržiūrėti ir tobulinti audito programą

Sudaryta autorės, pagal ISO 19011:2011 vadybos sistemų audito gaires.

Remiantis Lietuvos standartizacijos departamento informacija, ISO 19011:2011 vadybos sistemų audito gairėse yra pateikiami vadybos sistemos audito nurodymai, principai, programos valdymo, atlikimo bei auditorių kompetencijų įvertinimo nurodymai. Šis audito standartas taikomas visoms įmonėms, kurioms reikia atlikti vadybos sistemų vidinius ir išorinius auditus bei valdyti audito programas. Naujoje ISO 19011:2011 versijoje detaliau pateikiamas audito rizikos valdymas ir rekomendacijų taikymas, didelis dėmesys skiriamas auditorių kompetencijai. Be to, ISO 19011:2011 vadybos sistemų audito gairės skatina panaudoti nuotolinio auditavimo metodus, siekiant sutaupyti auditui skirtus išteklius be nuostolių audito rezultatyvumui.

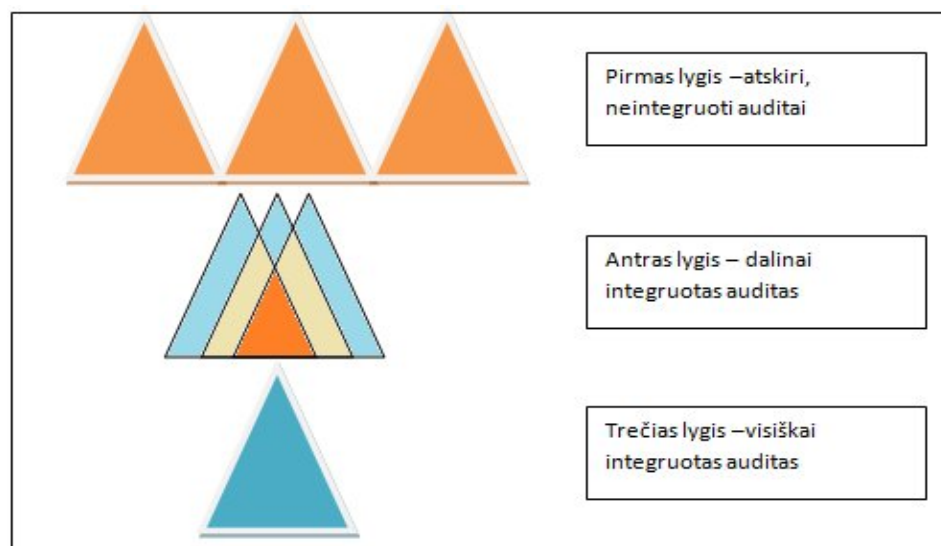
2.3 Integruotos vadybos sistemos audito modelis ir lygiai

Kadangi vis daugiau įmonių pradėjo diegtis tarptautinius standartus, ilgainiui iš kilo organizacijoms poreikis, esant integruotai vadybos sistemai, suderinti ir skirtingų standartų auditus. M. Bernardo et al. (2011) ištyrė, kad organizacijos turinčios visiškai integruotas vadybos sistemas, taip pat įgyvendina visiškai integruotus auditus. S. Karapetrovic et al. (2006) ir M. Bernardo (2010) atlikti praktiniai tyrimai atskleidė, kad tarptautinių standartų vidinis ir išorinis auditas turi tam tikrus integracijos lygius, kurie yra susiję su integruota vadybos sistema. M. Bernardo et al. (2010) išskyrė tris integruoto audito lygius (žr. 5 paveikslas), kurie yra būdingi organizacijoms:

Pirmasis lygis – ne integruotas auditas, kai standartų auditai atliekami skirtingu laiku, juos atlieka skirtingos auditorių komandos. Ne integruotas auditas apibrėžiamas, kaip nepriklausomas vadybos sistemos auditas, turintis skirtingus planus ir ataskaitas visoms vadybos sistemoms.

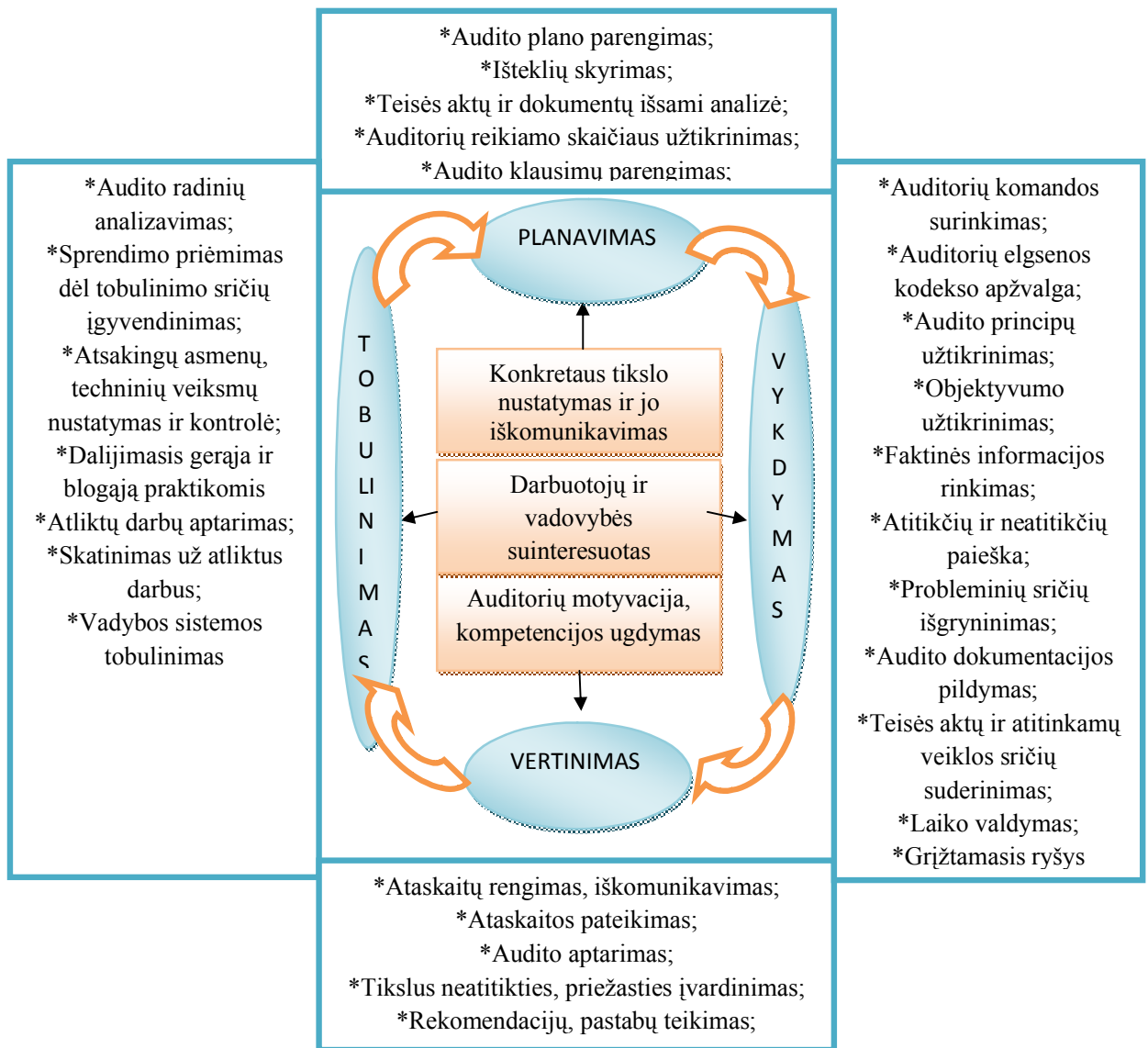
Antrasis lygis – iš dalies integruotas. Jam būdinga viena auditorių komanda arba tuo pačiu metu vykstantis auditai, tačiau tik pasirinktoms standartizuotoms vadybos sistemoms ar standartams. Apibūdinamas, kaip vidinis vadybos sistemos auditas, turintis bendrą audito planą visoms sistemoms, bet skirtingas ataskaitas.

Trečiasis lygis – visiškai integruotas auditas, kai auditas atliekamas tuo pačiu laiku visoms vadybos sistemoms ar standartams ir jį atlieka viena auditorių komanda. Apibūdinamas, kaip integruotos vadybos sistemos auditas, turintis suvienodintus audito planus ir ataskaitas visoms vadybos sistemoms.



5 pav. Audito integracijos lygiai

M. Bernardo et al. (2010) tyrimai parodė, kad didžioji dauguma tiriamųjų įmonių atlieka visiškai integruotą auditą savo įmonėse. Be to, autorius atskleidė, kad organizacijos, kurios turi integruotą vadybos sistemą, jau savaime tam tikrais aspektais paverčia vidaus ir išorės auditą integruotais. Taip pat nustatyta, kad organizacijos turinčios integruotą vadybos sistemą, naudoja vidaus auditą kaip vieną iš integracijos procedūrų. Dėl to vidinis auditas yra labiau pritaikomas integruojant vadybos sistemas, nei išorės auditai. Remiantis P–D–T–V ciklu pagrįstu integruotu vadybos sistemos modeliu, kurį pateikė A. Smith (2002), I. Žuravliovaitė ir J. Ruževičius (2014) pateikė integruotos vadybos sistemos audito modelį (žr. 6 pav.).



6 pav. Integruotos vadybos sistemos audito modelis

Cit pagal I. Žuravliovaitė ir J. Ruževičius (2014)

Šiame modelyje yra išskiriami visiems keturiems modelio etapams (planavimui, vykdymui, vertinimui ir tobulinimui) svarbiausi akcentai: aiškus tikslo nustatymas ir iškomunikavimas, darbuotojų ir aukščiausiosios vadovybės suinteresuotas dalyvavimas bei auditorių motyvacija ir kompetencijos gerinimas. Autorių nuomone, šie akcentai yra itin reikšmingi visuose audito atlikimo dalyse. Pasak autorių, siekiant atlikti kokybišką integruotą auditą, svarbu paskirti apmokytus ir kvalifikuotus darbuotojus, kurie būtų motyvuoti kelti kvalifikaciją, gebėtų komunikuoti tarpusavyje, tobulintų savo žinias ir dalintųsi gerąją ir blogąją patirtimi. Pasak I. Žuravliovaitės ir J. Ruževičiaus (2014), kiekvienas iš elementų turi sudedamąsias dalis, į kurias būtina atsižvelgti vykdant integruotą auditą. Planavimo etape rengiamas integruoto audito planas, audito klausimai, planuojami išteklių. Vykdomo etape buriama auditorių komanda, renkama informacija, vykdoma integruotos vadybos sistemos reikalavimų atitikčių ir neatitikčių paieška. Vertinimo etape rengiama integruoto audito ataskaita, teikiamos rekomendacijos. Tobulinimo etape analizuojami integruoto audito metu rasti radiniai, vykdomi korekciniai ir prevenciniai veiksmai. Be to, I. Žuravliovaitės ir J. Ruževičiaus (2014) nuomone taikant integruotą vadybos sistemos audito modelį, ne tik svarbu, kad visi elementai būtų aiškiai išanalizuoti ir suvokti, bet ir kūrybiškai pritaikyti, ir adaptuoti konkrečios organizacijos įdiegtoje integruotoje vadybos sistemoje, siekiant įgyvendinti strateginius ir einamuosius organizacijos tikslus, nes integruoto audito rezultatų pagalba galima aiškiau suprasti visą organizacinę sistemą bei grėšiančias rizikas.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

3.1 Empirinio tyrimo pagrindumas, tikslas ir uždaviniai

Pirmajame magistro baigiamojo darbo skyriuje aptarta tarptautinių standartų diegimo nauda ir sunkumai, tarptautinių standartų rūšys bei jų integracija ir integruotos vadybos sistemos modeliai. Antrajame skyriuje aprašomas integruotas vadybos sistemos auditas, atskleidžiami vadybos sistemos audito gairių reikalavimai. Be to, remiantis užsienio autorių tyrimais, nustatyti tarptautinių standartų audito integracijos lygiai, kurie yra susiję su integruotos vadybos sistemos įgyvendinimu. Išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinius tyrimus, siekiama iširti integruotos vadybos sistemos diegimo procesą bei išsiaiškinti kaip yra atliekami vidiniai ir išoriniai integruotų vadybos sistemų auditai.

Baigiamojo magistro darbo tyrimo metodologija grindžiama:

- R. Kasperavičiūtės (2012), B.G. Dale (2006) teorine analize apie tarptautinių standartų taikymo motyvus ir probleminius faktorius.
- D. Bagdonienės, E. Paulavičienės (2010), A. G. Raišienės (2011), A. Mickaičio (2009) mokslinėmis išvalgomis apie vadybos sistemos integravimą organizacijose.
- Analizuojami integruotos vadybos sistemos tipai ir lygiai remiantis S. Karapetrovic (1998), (2003), (2005), T. H. Jorgensen (2006), A. Labodovos (2004) moksliniais tyrimais.
- Integruotos vadybos sistemos audito modelio bruožai analizuojami remiantis I. Žuravliovaitės ir J. Ruževičiaus (2014), M. Bernardo et al. (2009) (2010) (2011) mokslinėmis išvalgomis.

Tyrimo objektas – integruotos vadybos sistemos diegimo ir auditavimo procesas.

Tyrimo probleminiai klausimai:

- Kaip yra atliekamas integruotos vadybos sistemos diegimas ir sertifikavimas?
- Kokie veiksniai lemia ir riboja vadybos sistemos integraciją?
- Kokie esminiai faktoriai lemia ir riboja integruotos vadybos sistemos auditavimo veiksmingumą?

Problemai iširti pasirinktas kokybinis tyrimo tipas. Pasak R. Žukauskienės (2008): „**kokybinis tyrimas** – sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį iš situacijų analizės kylantį paaiškinimą. Remiantis B. Bitinu et al. (2008): „kokybinis tyrimas padeda tyrėjui

gauti kiek įmanoma išsamesnes informantų mintis, idėjas apie tiriamą problemą“. Kokybinio tyrimo tikslas atlikti mokslinę žvalgybą, aprašyti pasirinkto pažinimo objektą.

Tyrimo tikslas – remiantis konsultacijų bendrovės „SDG“ ir sertifikavimo įmonės „Sertika“ pavyzdžiais, išanalizuoti integruotos vadybos sistemos ypatybes, atliekant integruotą vadybos sistemos diegimą, priežiūrą ir auditą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti kokie faktoriai lemia integruotos vadybos sistemos diegimo ir sertifikavimo poreikį.
2. Nustatyti kokie yra integracijos pranašumai diegiant ir audituojant vadybos sistemą.
3. Atskleisti su kokiais sunkumais ir problemomis susiduria tiriamos įmonės diegdamos ir audituodamos integruotą vadybos sistemą.

3.2 Tyrimo strategija ir metodų pagrindumas

Remiantis K. Kardelio nuomone (2002): „tyrimo metodas – tai mokslo veiksmų seka ir tvarka, kuri ne tik rodo tai, kaip buvo pasiekti rezultatai, bet ir leidžia kitiems tyrėjams, naudojantis vienomis ar kitomis priemonėmis, pakartoti tyrimą bei dar kartą patikrinti jo rezultatus, <...> kiekvienas tyrimo metodas visų pirma turi turėti teorinį pagrindą, t.y. remtis objektyviais dėsningumais, būti moksliskai pagrįstas. Kadangi metodas remiasi tam tikra teorija, vadinasi, iš principo, neteisingų metodų neturėtų būti.“

Tyrimo strategija. Magistrinio darbo iškeltiems klausimams atsakyti buvo sukurta tyrimo strategija, kuri atspindi pagrindinius metodologinius pasirinkimus. Integruotų vadybos sistemų diegimo ir auditavimo procesui išanalizuoti pasirinktas pusiau struktūrizuotas diadų ir grupinis interviu metodas, kaip savarankiškas informacijos rinkimo metodas, kai yra ribota arba maža atranka. Tiriamam integruotos vadybos sistemos procesui, pagal sudarytą modelį, pasirinkti du analizės vienetai:

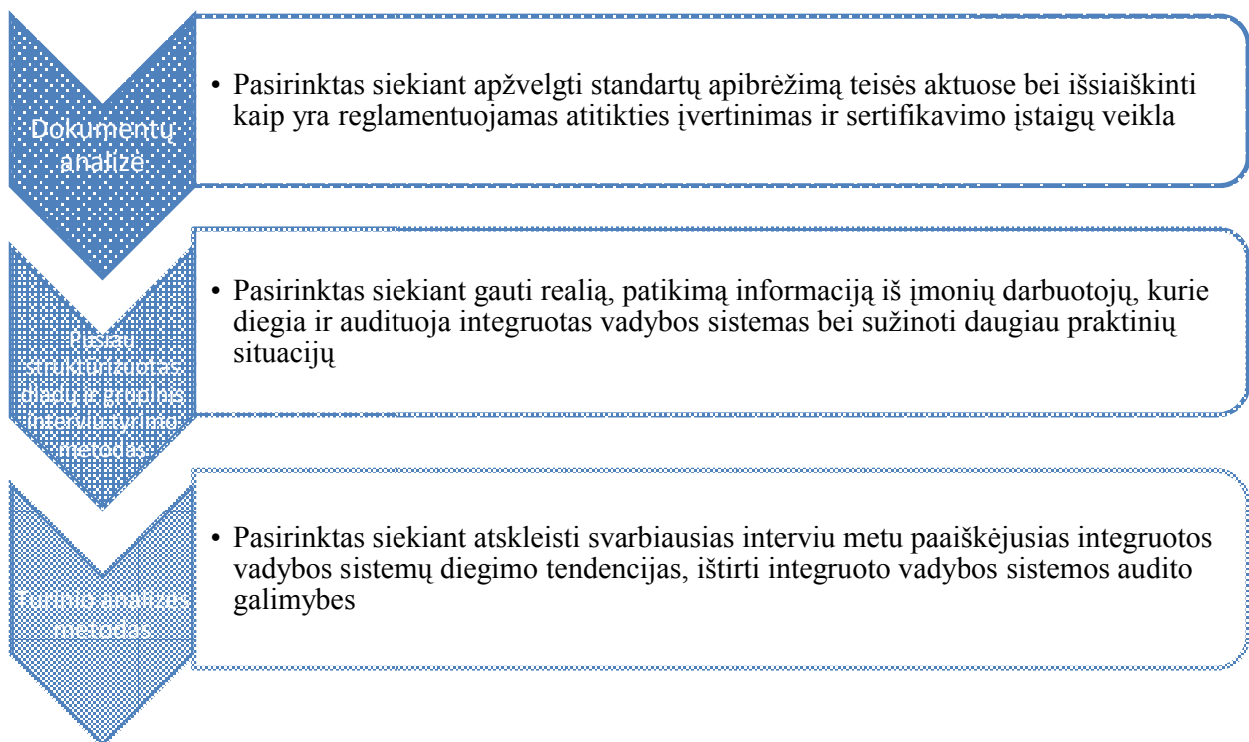
- Įmonė, kuri konsultuoja integruotos vadybos sistemos diegimo ir priežiūros klausimais
- Įmonė, kuri sertifikuoja integruotas vadybos sistemas

Tiriamąjį UAB „SDG“ ir UAB „Sertika“ pasirinkimas. UAB „SDG“ (Saugaus Darbo Garant) konsultacijų kompanija pasirinkta tyrimui todėl, nes turi 12 metų veiklos patirtį ir jau 5 metus konsultuoja ir padeda įmonėms įsodiegti ISO ir kitus tarptautinius standartus. UAB „SDG“ yra

didžiausia verslo konsultacijų bendrovė Lietuvoje. Įmonės duomenimis, pagal pajamas šioje veikloje, UAB „SDG“ yra pirma tarp verslo konsultacijų bendrovių nuo 2007 metų. 2009 m. kokybės vadybos sistemos audito metu įmonėje sertifikuota nauja paslauga – konsultavimas diegiant vadybos sistemas. Kompanija taip pat konsultuoja įmones besirengiančias standartų sertifikavimui bei išoriniam auditui, be to, organizuoja vidaus auditoriaus mokymus. UAB „SDG“ kompetentingi darbuotojai padeda savo klientams įsidiesti ne tik pavienius standartus (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000, ISO 22000, ISO 22716, ISO 3834, ISO 27001 ir kitus standartus) bet ir integruotas vadybos sistemas.

UAB sertifikavimo centras „Sertika“ įkurta 2008 metais, ši įmonė užsiima produktų sertifikavimu, elektros ir medicinos prietaisų bandymais, medicinos prietaisų ženklinais ir vadybos sistemų sertifikavimu. Ji teikia vadybos sistemų (atitinkančių ISO 9001, ISO 14001, ISO 13485, EN 15038, EN 15593, ISO / IEC 27001 ir kt. standartų reikalavimus) sertifikavimo, prieš sertifikavimo įvertinimo paslaugas, organizuoja grupinius ir individualius mokymus. Ši įmonė taip pat atlieka ne tik atskirų standartų išorinius, bet ir integruotus auditus.

Šiame tyrime, derinami keli kokybinio tipo metodai: dokumentų analizė, pusiau struktūrizuotas diadų ir grupinis interviu, ir turinio analizė, kuriais siekiama atskleisti tyrimo metodo tikslus. (žr.7 paveikslas)



7 pav. Kokybinio tyrimo metodai

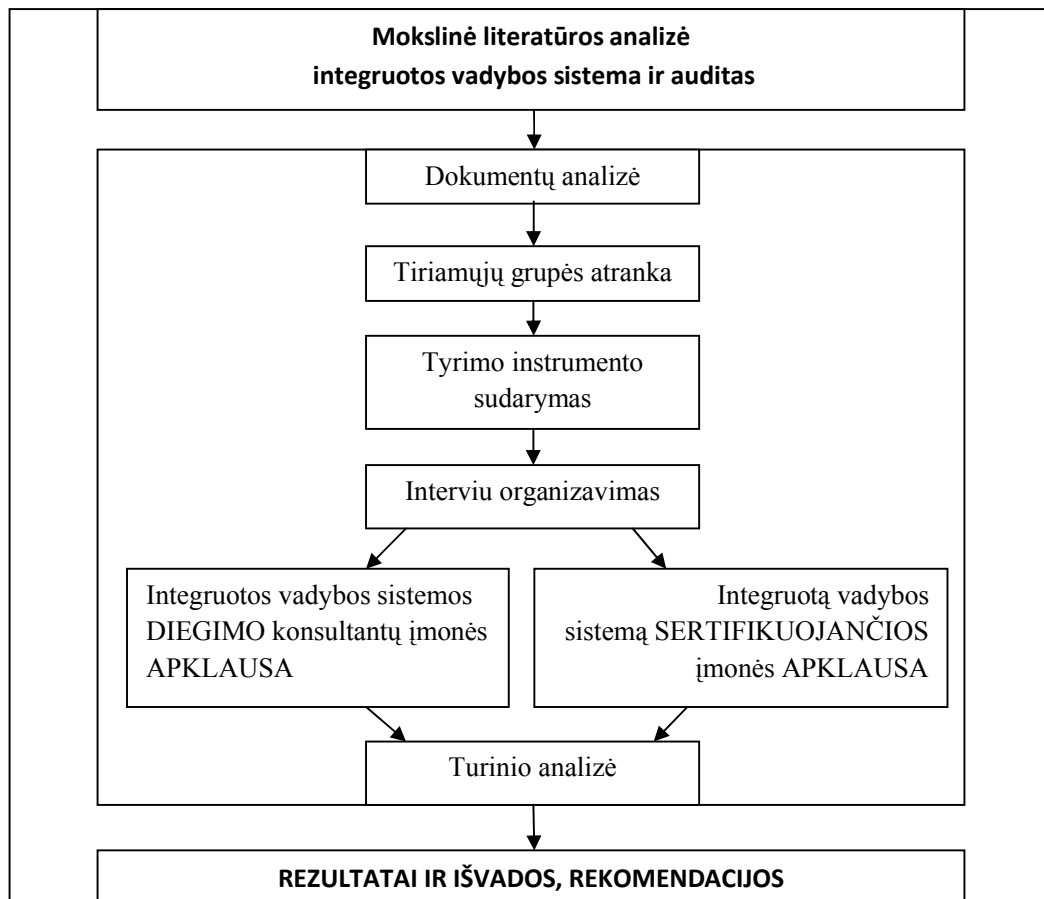
Baigiamojo magistro darbo **tyrimo metodai**:

- **dokumentų analizės** metodas, kuris pasak R. Tidikio (2003): „yra pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami, kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai“. Pasirinktas, siekiant apžvelgti standartų apibrėžimą teisės aktuose bei kaip yra reglamentuojamas atitikties įvertinimas ir sertifikavimo įstaigos. Siekiant iširti integruotos vadybos sistemos diegimo, priežiūros ir sertifikavimo procesą, yra svarbu teisiniu požiūriu išanalizuoti esamą standartų ir atitikties įvertinimo teisinį reglamentavimą. Šiam tikslui pasiekti, remiamasi Lietuvos Respublikos atitikties įvertinimo įstatymu (Žin., 2011, Nr. 40–1919), Lietuvos standartizacijos įstatymu (Žin., 2007, Nr. 39–1435), Europos Parlamento ir Tarybos reglamentu (ES) Nr. 1025/2012 dėl Europos standartizacijos, Europos Parlamento ir Tarybos reglamentu (EB) Nr. 765/2008 bei Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu „Dėl keitimosi informacija apie standartus, techninius reglamentus, atitikties įvertinimo procedūrų taisyklių patvirtinimo“(Žin., 2004, Nr. 63–2264).
- Siekiant tikslesnių tyrimo rezultatų atliekamas pusiau struktūrizuotas **diadų ir grupinis interviu**. Pasak B. Bitino et al. (2008), interviu galima suskirstyti į tipus pagal interviu dalyvaujančių informantų skaičių. Jeigu informantai du – diadų interviu, jeigu trys ir daugiau informantų – grupinis interviu. Interviu buvo atliekamas pusiau struktūrizuotas. Pasak B. Bitino (2008), atliekant pusiau struktūrizuotą interviu: „tyrėjas iš anksto numato temas arba problemas, kurias aptars interviu metu, bet „neprisiriša“ prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, laisvai juos keičia vietomis, užduoda papildomų klausimų“. Pusiau struktūrizuoto interviu metu, gaunama išsamesnių, susistemintų duomenų lyginant su nestruktūrizuotu interviu. Surinkus gautus duomenis atlikta interviu transkripcija, po to duomenys susisteminti turinio analizės pagalba.
- **Turinio (content) analizės metodas**, taikomas siekiant išskirti svarbiausias interviu metu paaiškėjusias tendencijas, priežastis ir veiksnius. Pasak B. Bitino (2008),: „turinio (content) analizė – metodas, kuriuo gilinamasi į objektą ir kontekstą, ieškant panašumų bei skirtumų tarp kategorijų ar kodą <...> palengvina konteksto prasmės tekste suvokimą per išskylančias temas, o kodavimo procedūrų (kategorijų/subkategorijų) kartojimas produkuoja atskiras temas“. Kokybinėje turinio analizėje konceptai iškyla iš atsakymų į tiriamųjų interpretacijas ir vertinimus. Turinio analizės tikslas – išsiaiškinti:
 1. Kaip informantai suvokia vadybos sistemos integraciją, jos naudą, trukdžius, visa tai perteikdami per savo patirties, žinių skalę pagal tyrėjo užduodamus klausymus.

2. Kokie skirtumai egzistuoja tarp teorinio integruotos vadybos sistemos proceso suvokimo ir informantų atskleistos socialinės realybės.
3. Kokios realiai egzistuoja galimybės ir sunkumai, siekiant pritaikyti žinias ir gebėjimus realybėje.

3.3 Empirinio tyrimo duomenų rinkimo procesai

8 paveiksle pavaizduota tyrimo loginė schema, atskleidžianti tyrimo procesą nuo mokslinės literatūros analizės iki tyrimo rezultatų ir išvados. Literatūrinėje analizėje, atskleisti integruotos vadybos sistemos diegimo modeliai bei audito integracijos lygiai organizacijose. Integruotos vadybos sistemos ir audito procesas analizuojamas atliekant pusiau struktūrizuotą diadų ir grupinį interviu. Atlikus kokybinį diadų ir grupinį interviu su dviem skirtingais proceso dalyviais, siekiama išanalizuoti integruotos vadybos sistemų diegimo ir auditavimo praktiką, nustatant visiško integravimo galimybes.



8 pav. Mokslinio tyrimo loginė schema

Tyrimo imties dydis ir jo sudarymo būdas. Pasak B. Bitino et al. (2008): „kokybinio tyrimo imties dydžio problema nėra glaudžiai išgvildenta, todėl nėra aiškių imties dydžio nustatymo taisyklių“. Magistrinio darbo tyrimo imties dydis priklauso nuo tyrimo specifikos: siekiant detaliai ištirti integruotos vadybos sistemos ir audito proceso dalyvius yra pasirenkama mažesnė imtis ir gilinamasi į įvairius tiriamojo objekto aspektus pagal informantų veiklos pobūdį. Pasak B. Bitino et al. (2008), kokybiniame tyrime neverta siekti tikimybinės, atsitiktinai sudarytos imties, todėl pasirenkami konkretūs tyrimui pasirinkti imties vienetai. Šio tyrimo imtis yra **netikimybinė tikslinė**, o imties sudarymo būdas – **kriterinė atranka** – kai imties vienetai iš populiacijos atrenkami laikantis nustatytų kriterijų:

- 1) konsultacinė bendrovė, kuri padeda įsodiegti vadybos sistemas.
- 2) sertifikavimo įmonė, kuri atlieka vadybos sistemų auditus.
- 3) konsultacinės bendrovės darbuotojai, kurie turi patirties su integruotos vadybos sistemos diegimu.
- 4) sertifikavimo įmonės darbuotojai, kurie turi patirties su integruotos vadybos sistemos auditavimu
- 5) įmonių darbuotojai, kurie sutinka išsamiai papasakoti apie IVS diegimo/auditavimo ypatybes.

Šis kokybinio tyrimo imties sudarymo būdas yra veiksmingas ir optimaliausias, siekiant gauti kokybiškos tiriamosios informacijos apie integruotos vadybos sistemos dalyvius.

Interviu klausimyno struktūra ir turinys. Kokybinio tyrimo instrumentas – pusiau struktūrizuoto interviu klausimynai. Interviu klausimynai sudaryti remiantis išanalizuota Lietuvos ir užsienio autorių literatūra teorinėje dalyje. Kadangi buvo dvi specialistų grupės, todėl ir klausimynai joms buvo parengti skirtingi, pagal jų darbo specifiką (žr. 1 ir 2 priedai). Remiantis loginiu kriterijumi, interviu klausimai klasifikuojami į 5 klausimų grupes (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimų klasifikacija

Klausimų klasifikacija integruotą vadybos sistemą padedančiai įsodiegti įmonei	Klausimų klasifikacija integruotų vadybos sistemos auditus atliekančiai įmonei
Integruotos vadybos sistemos (IVS) diegimo ypatumai	Integruotos vadybos sistemos išorinio audito ypatumai
Integruotų vadybos sistemų palaikymo veiksmai IVS diegimo motyvai organizacijoje	Sertifikavimo monitoringas ir priežiūros auditai IVS sertifikavimo motyvai organizacijoje
Nauda, kurią gauna įmonės įsodiegosios IVS	Nauda, kurią gauna įmonės atliekant integruotą IVS auditą
Sunkumai su kuriais susiduriama diegiant IVS	Trukdžiai su kuriais susiduriama audituojant IVS

Sudaryta darbo autorės

Tyrimo organizavimas. Atliekant kokybinį tyrimą, buvo siekiama sužinoti integruotos vadybos sistemos diegimo ir auditavimo proceso etapus, integracijos priežastis, teikiamą naudą ir sunkumus. Tyrimas vyko 2014 m. 08–09 mėnesiais. Tyrime dalyvavo 3 darbuotojai iš konsultacinės įmonės UAB „SDG“ ir 2 auditoriai iš sertifikavimo centro UAB „Sertika“. Buvo atliekamas grupinis ir diadų interviu. Grupinis interviu buvo atliekamas su trimis UAB „SDG“ standartų diegimo darbuotojais, siekiant surinkti kuo išsamesnę informaciją ir išvengti informacijos dubliavimosi, informantai buvo raginami papildyti kolegų atsakymus taip gaunant kuo detalesnę informaciją. Toks pat metodas buvo taikomas ir su UAB „Sertika“ auditoriais. 2 UAB „Sertika“ auditoriai buvo apklausiami tuo pačiu metu užduodant jiems klausimus apie sertifikavimo, auditavimo procesą, etapus, integruotų vadybos sistemų auditą, integracijos naudą ir egzistuojančias problemas. Visi interviu vyko informantų darbovietėse, be to, atliekant grupinį interviu vienas informantas negalėjo būti sutartoje vietoje, todėl grupinis interviu vyko per Skype programą. *Kad, informantų informacija būtų išsamesnė, interviu dalyviai prašė būti supažindinti su interviu klausimais prieš susitikimą, kad interviu metu galėtų tinkamai ir išsamiai į juos atsakyti.* Interviu metodas taikytas dviejų įmonių darbuotojams, remiantis prielaida, kad konsultuojančios ir sertifikatus išduodančios organizacijos turi specifinę diegimo ir sertifikatų išdavimo tvarką, tačiau procesas ir etapai yra analogiški lyginant su kitomis tokia pačia veikla užsiimančiomis įmonėmis. Dėl to, dėl galimo informacijos dubliavimosi buvo apklausama konsultacijas diegimo klausimais teikianti bendrovė ir sertifikatus išduodanti įmonė. Renkant duomenis kiekvienas interviu buvo įrašomas į diktofoną, interviu tekstai transkribuojami, laikantis anonimiškumo. Visų interviu tekstų apimtis siekia (interviu tekstas ir tyrėjo užduodami klausimai) 7 A4 formato puslapius, vidutinė interviu trukmė siekia apie 25 minutes.

Tyrimo rezultatų patikimumas. Remiantis Sapsford (2006) teigimu: „formalus patikimumas – tai tokia metodika kai siekiama matuoti ką nors sąlygiškai nekintamą, rezultatai yra stabilūs kartojant tyrimą nedideliais laiko intervalais“, todėl analizuojamojo objektų patikimumas remiasi nekintančiu vadybos sistemų diegimo ir sertifikavimo procesu. R. Tidikis (2003) pabrėžia, jog iš čia patikimumą lemia: „tyrėjo profesionalumas, klausimų formulavimo validumas, tyrimo objektas bei tyrimo ekspertų (respondentų) profesionalumas“, todėl tyrime dalyvavo tos srities specialistai ir auditoriai, kurie dirba su integruotomis vadybos sistemomis. Be to, tyrimo metu gauti duomenys, buvo palyginami su vidiniais įmonių dokumentais, kurie buvo pateikiami magistro baigiamojo darbo rašymui. Galiausiai, rezultatų patikimumą užtikrina atlikto tyrimo rezultatų pasikartojimas su teorinės analizės dalyje minėtų autorių išvalgomis.

Tyrimo duomenų analizė ir rezultatų pagrindimas. Siekiant išskirti svarbiausias interviu metu paaiškėjusias tendencijas, analizuojamas priežastis ir veiksnius, tyrimo metu buvo naudojamas turinio (content) analizės metodas, kurį R. Tidikis (2003) apibrėžė, kaip: „technika, leidžianti objektyviai ir sistemiškai išnagrinėjus respondentų atsakymų ypatybes, daryti patikimas išvadas“. Interviu teksto interpretavimas vyko remiantis iškeltais tyrimo klausimais, į kuriuos atsakoma per suformuluotas kategorijas. Pasak autoriaus, informantų pateiktas tekstas yra analizės tyrimo medžiaga, atspindinti asmens reflektavimo procesą. Turinio analizės metodu buvo analizuojami svarbiausi ir dažniausiai respondentų minimi tyrimo faktai (žr. plačiau 3 priedas). Tokių faktų išskyrimas leidžia identifikuoti integruotos vadybos sistemų diegimo ir sertifikavimo ypatumus bei išskirti jų problematiką ir parinkti tinkamiausius būdus šioms problemoms spręsti.

Tyrimo etika. Konstruojant tyrimo klausimyną buvo aiškiai nurodytas interviu tikslas, išanalizuoti sertifikavimo ir tarptautinių standartų diegimo ir priežiūros ypatumai integruojant vadybos sistemą. Tyrimas buvo suderintas su tiriamųjų vadovais, tiriamieji dalyvavo savanoriškai, be to, buvo informuoti, kad duomenys, rezultatai bus pateikti tik magistro baigiamajame darbe. *Informanto privatumo užtikrinimas:* interviu metu tiriamieji buvo informuoti apie tai, jog jų identifikavimo duomenys nebus atskleisti, nebus pažeidžiamas privatumas, saugumas. Prieš kiekvieną interviu informantų buvo prašoma patvirtinti, jog jie sutinka dalyvauti interviu bei sutinka, kad pokalbis bus įrašomas interviu metu. Tyrimas įgyvendintas, atsižvelgiant į mokslinių tyrimų etikos principus.

4. INTERGUOTOS VADYBOS SISTEMOS DIEGIMO, PRIEŽIŪROS IR SERTIFIKAVIMO AUDITO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

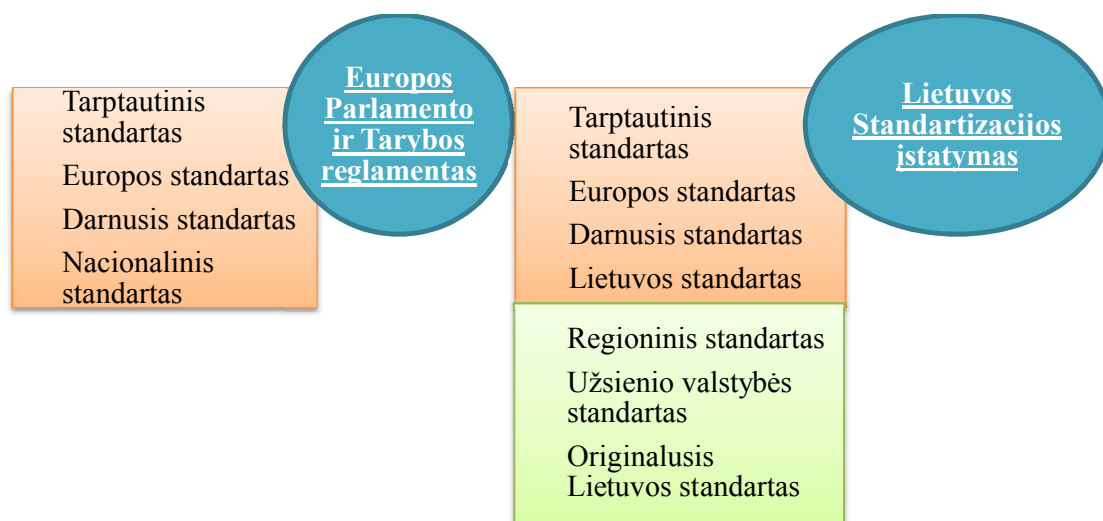
4.1 Tarptautinių standartų ir atitikties įvertinimo dokumentų analizė

Siekiant iširti integruotos vadybos sistemos diegimo, priežiūros ir sertifikavimo procesą yra svarbu teisiniu požiūriu išanalizuoti esamą standartų ir atitikties įvertinimo teisinį reglamentavimą. Šiam tikslui pasiekti, remiamasi Lietuvos Respublikos atitikties įvertinimo įstatymu (Žin., 2011, Nr. 40–1919), Lietuvos standartizacijos įstatymu (Žin., 2007, Nr. 39–1435), Europos Parlamento ir Tarybos reglamentu (ES) Nr. 1025/2012 dėl Europos standartizacijos, Europos Parlamento ir Tarybos reglamentu (EB) Nr. 765/2008 bei Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu „Dėl keitimosi informacija apie standartus, techninius reglamentus, atitikties įvertinimo procedūrų taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 63–2264).

Europos Parlamento ir Tarybos reglamente (ES) Nr. 1025/2012 dėl standartizacijos, **standarto** sąvoka apibrėžiama kaip: „pripažintos standartizacijos institucijos priimta daugkartiniam ar nuolatiniam taikymui skirta savanoriško taikymo techninė specifikacija“. Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatyme (Žin., 2007, Nr. 39–1435) pateikiamas detalesnis standarto apibrėžimas: „**standartas** – pripažintos standartizacijos institucijos priimtas dokumentas, kuris nustato bendram ir daugkartiniam naudojimui tinkančias taisykles, bendruosius principus ar charakteristikas tam tikroje srityje.“ Šiame įstatyme, standartas apibrėžiamas, kaip dokumentas, turintis bendras taisyklės, principus ir charakteristikas. O Europos Parlamento ir Tarybos reglamente, akcentuojama, kad standartas taikomas pagal savanorišką taikymo specifikaciją, tai reiškia, kad jis nėra privalomas. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarime dėl keitimosi informacija apie standartus, techninius reglamentus ir atitikties įvertinimo procedūras taisyklių patvirtinimo (Žin., 2004, Nr. 63–2264), **standartas** pateikiamas kaip: „sutarimu parengtas ir pripažintos standartizacijos institucijos priimtas neprivalomas dokumentas, kuris nustato bendram ir daugkartiniam naudojimui tinkančias taisykles, bendruosius principus ar charakteristikas ir yra skirtas įvesti optimaliai tvarkai tam tikroje srityje“. Šis apibrėžimas skiriasi nuo kitų tuo, kad papildomai yra įvardijama standarto nauda – optimalios tvarkos įvedimas.

Be to, egzistuoja skirtingi standartų tipai nurodytuose dokumentuose (žr. 9 paveikslas). Europos Parlamento ir Tarybos reglamente (ES) Nr. 1025/2012, pateikiamas **tarptautinis standartas**, kuris yra patvirtintas tarptautinės standartizacijos institucijos ir **Europos standartas** – patvirtintas Europos standartizacijos organizacijos. Be to, išskiriamas **darnus**

standartas, kuris Europos Komisijos pavedimu yra parengtas Europos standartizacijos organizacijos kaip darnusis Europos standartas bei **nacionalinis standartas** – nacionalinės standartizacijos institucijos patvirtintas standartas.



9 pav. Standartų klasifikacija teisės aktuose

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis Lietuvos Standartizacijos įstatymu ir Europos Parlamento ir Tarybos reglamentu

Lietuvos standartizacijos įstatyme (Žin., 2007, Nr. 39–1435), papildomai pateikti **regioninio standarto** ir **užsienio valstybės standarto** apibrėžimai, pažymint kurioje vietoje yra patvirtinti standartai. **Originalusis Lietuvos standartas** yra apibrėžiamas kaip: „nacionalinės standartizacijos institucijos parengtas ir priimtas Lietuvos standartas, kai standartizacijos objektui nėra reikiamo tarptautinio ar Europos standarto, kurį būtų galima perimti pritaikant Lietuvos reikmėms“. Be to, Lietuvos standartizacijos įstatyme (Žin., 2007, Nr. 39–1435) yra įtvirtinta **įmonės standarto** sąvoka, apibrėžiant ją kaip: „juridinio asmens parengtas ir patvirtintas dokumentas, kuriame nurodyti techniniai reikalavimai, kuriuos turi atitikti juridinio asmens gaminiai, procesai ar paslaugos.“ Ši sąvoka detaliausiai nurodo standarto esmines savybes.

Standartų diegimo tvarka įmonėse nėra reglamentuota Lietuvos Respublikos aktais ar kitais norminiais dokumentais ir yra neprivaloma, todėl įmonės savanoriškai prisiima išpareigojimus, kuriuos sąlygoja įmonės vidinė darbo kultūra, poreikis sisteminti veiklą, partnerių reikalavimai, rinkos sąlygos ir kitos priežastys. Lietuvoje standartus rengia Standartizacijos institucija – Lietuvos standartizacijos departamentas. Departamento uždaviniai yra formuoti standartizacijos politiką, dalyvauti tarptautinių ir Europos standartizacijos organizacijų veikloje, teikti informaciją apie Lietuvos Respublikos techninius reglamentus, standartus ir atitikties

įvertinimo procedūras, organizuoti ir vykdyti standartizacijos specialistų kvalifikacijos kėlimą bei neformalų suaugusiųjų švietimą ir jų kvalifikacijos tobulinimą standartizacijos srityje. O įsidedę standartus, įmonėms padeda Lietuvoje veikiančios privačios konsultacijų bendrovės, kurios teikia pagalbą kiekviename standarto diegimo ir priežiūros etape.

Remiantis standartų reikalavimais, įsidedus standartus galima juos sertifikuoti, kai nepriklausoma trečioji šalis įvertina standartų reikalavimų atitikimą. Lietuvos Respublikos atitikties įvertinimo įstatyme (Žin., 2011, Nr. 40–1919), **atitikties įvertinimo** sąvoka apibrėžta vienodai kaip ir Europos Parlamento ir Tarybos reglamente (EB) Nr. 765/2008 apibūdinant tai, kaip: „procesą, kurio metu nustatoma, ar gaminys, procesas, paslauga, sistema, asmuo arba įstaiga atitinka nustatytus reikalavimus“. Lietuvoje atitikties vertinimą atlieka Vyriausybės įgaliotos ministerijos ir kitos institucijos, Nacionalinis akreditacijos biuras, sertifikavimo įstaigos, bandymų ir kalibravimo laboratorijos, kontrolės įstaigos, paskelbtosios įstaigos. **Atitikties įvertinimo objektai** yra produktai, procesai, paslaugos arba vadybos sistemos ir kt. Sertifikavimo įstaigos įstatyme yra apibrėžtos kaip produktų, vadybos sistemų, fizinių asmenų kvalifikacijos sertifikavimo įstaigos, kurios sertifikuoja, išduoda atitikties sertifikatą ir atlieka priežiūrą. Remiantis standartų reikalavimais, siekiant išvengti bet kokio šališkumo, standartus diegti ir vertinti reikalavimų atitikimą gali tik skirtingos įmonės, todėl standartų įgyvendinimo procese dalyvauja dvi šalys: konsultacinės bendrovės ir sertifikavimo įstaigos. Dėl to, tyrimo metu analizuojama konsultacinės bendrovės ir sertifikavimo įstaigos veikla, siekiant išsiaiškinti integruotos vadybos sistemos diegimo, priežiūros ir auditavimo ypatybes.

4.2 Integruotos vadybos sistemos diegimo, priežiūros ir sertifikavimo procesas

4.2.1 Integruotos vadybos sistemos diegimo ir auditavimo motyvai

Tyrimo metu buvo apklausiami konsultacijų bendrovės standartų diegimo specialistai ir sertifikavimo įstaigos auditoriai. Atliekant grupinį pusiau struktūrizuotą interviu su konsultacinės bendrovės UAB „SDG“ (Saugaus darbo garantas) standartų diegimo specialistais (S1, S2, S3), buvo siekiama išsiaiškinti integruotos vadybos sistemos diegimo etapus, pagrindines diegimo priežastis, integracijos suteikiamą naudą organizacijoms ir su kokiais sunkumais susiduriama diegiant integruotas vadybos sistemas. Kadangi konsultacijų bendrovė jau daug metų konsultuoja įmones tarptautinių standartų klausimais, ji be pagrindinių kokybės vadybos ir aplinkos apsaugos vadybos sistemų taip pat diegia ir kitus standartus:

„Mes teikime konsultavimo paslaugas, diegiant kokybės vadybos, aplinkosaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos, be jų dar integruotą maisto saugos, higienos, metalo suvirinimo, socialinės atsakomybės. Dabar turime nauja vadybos sistemą FSC miško valdymo, tai kai įmonė gamindama savo produkciją žymi kiek procentų grynos medienos yra jos produkcijoje. Tai yra naujas produktas, bet jau turime įmonių, kurios diegiasi šį standartą.“(S1).

Tačiau, keičiantis rinkai ir vartotojų įpročiams, kylant didesniems reikalavimams produktų ir paslaugų kokybei, darbuotojų saugai ir sveikatai, maisto saugai ir kitoms sritims įmonės pradeda integruoti atskirus standartus siekdamos susisteminti veiklą, prisitaikyti prie rinkos ir būti patrauklesnės partneriams ir suinteresuotoms šalims. Pasak informantų: „dažniausiai integruotas vadybos sistemas įsidedia statybu, kelių darbais užsiimančios įmonės, žemės ūkio sektoriaus bendrovės, metalo apdirbimo ir gamybos, IT technologijų įmonės ir netgi logistikos paslaugas teikiančios organizacijos“(S3). UAB „SDG“ taip pat savo klientams siūlo integruotas vadybos sistemos diegimą, siekiant patenkinti klientų poreikius. Interviu metu standartų diegimo specialistų buvo prašoma papasakoti konkrečios įmonės atvejį, diegiantis integruotą vadybos sistemą. Specialistai paminėjo UAB „Budinks“ ir UAB „Unilever Lietuva ledų gamyba“ įmones, kurios diegėsi keturis standartus ir norėjo juos integruoti (žr. 1 ir 2 pavyzdį).

1 PAVYZDYS

„...turėjom statybu įmonę UAB „Budinks“. Jie turėjo aplinkos apsaugos standartą įsidedę. O pas mus norėjo įsidedgti OHSAS ir kokybės vadybos sistemą. Bet, kad gautų šitą kokybės vadybos standartą be visą ko dar turėjo įsidedgti ir ISO 3834 metalo lydomojo suvirinimo kokybės reikalavimus atitinkantį standartą.“(S2).

2 PAVYZDYS

„...susivienijo į koncerną „Unilever“ ir pasivadino „Unilever Lietuva ledų gamyba“. Šis koncernas apima ne tik maistinių ledų gamybą, bet ir padažus, arbatas, dėl to jiems buvo reikalingi ne tik kokybės vadybos, darbuotojų saugos ir sveikatos standartai, be abejo ir maisto standartas, bet ne ką mažiau reikalingas ir aplinkosaugos“.(S1).

Remiantis T. H. Jorgensen et al. (2006) nuomone, įmonėms nebeužtenka vien tik teikti kokybiškas paslaugas ir gaminius, šiomis dienomis taip pat jos orientuotos į aplinkos tausojimą, darbuotojų sveikatos ir saugos priežiūrą, siekį būti socialiai atsakingomis. Remiantis informantų pateikta informacija, buvo išskiriamos pagrindinės priežastys, dėl kurių diegiamasi integruota

vadybos sistema (žr. 4 lentelė). Pasak R. Kasparavičiūtės (2012), egzistuoja vidiniai ir išoriniai motyvai, kurie skatina įmones diegti vadybos sistemas. Tokius pat motyvus galima išskirti ir integruotų vadybos sistemų diegimui. Analizuojant pateiktus duomenis, konkurencingumas, dalyvavimas konkursuose, klientų ir suinteresuotų šalių spaudimas, noras atitikti tarptautiniams reikalavimus priskirti prie išorinių motyvų, o vidiniai – gaminamų paslaugų ir teikiamų paslaugų reikmė, įvaizdžio gerinimas ir organizacinių veiksnių tobulinimas.

4 lentelė. Integruotų vadybos sistemų diegimo motyvai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Integruotos vadybos sistemos diegimo motyvai	Konkurencingumas rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> ...integruotą vadybos sistemą diegiasi...dažniausiai dėl konkurencingumo rinkoje, siekiant būti pranašesniems už konkurentus... (S1) ...bet vis tiek viskas susideda į konkurencingumo didinimą. (S3)
	Dalyvavimas konkursuose	<ul style="list-style-type: none"> ...kai dalyvauja konkursuose ir nori juos laimėti (S1) ...turint standartus jie jau automatiškai atitinkama konkursų reikalavimams. (S2)
	Klientų ir suinteresuotų šalių spaudimas	<ul style="list-style-type: none"> ...dažnai to reikalauja klientai (S1) ...būna ir dėl suinteresuotų šalių spaudimo, kai tik įsigijus standartus bendrovė gali teikti savo paslaugas (S3) viena didžiausių įmonių Lietuvoje „Orean Lietuva“, iš tikrųjų visada ieško aukščiausio lygio specialistų... (S2) Kadangi jiems reikėjo prisitaikyti prie savo koncerno reikalavimų...(S1)
	Tarptautinių reikalavimų atitikimas	<ul style="list-style-type: none"> ... ir atitikti tarptautinius reikalavimus, ne tik Lietuvos įstatymus <..>, dėl to tie standartai buvo būtini. (S1)
	Gaminamos produkcijos ir teikiamų paslaugų reikmė	<ul style="list-style-type: none"> ...dažnai to reikalauja <..> gaminama produkcija ir teikiamos paslaugos.(S1) ...norėjo įsodiegti ISO 3834 standartą, kad būtų garantuotų aukštas darbuotojų kompetencijas(S2)
	Įmonės įvaizdžio gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> ...įdiegti standartai, ir visa integruota sistema gerina įmonės įvaizdį. (S2) aukštą lygį ir kokybę garantuoja tie standartai(S2)
	Organizacinės veiklos tobulinimas	<ul style="list-style-type: none"> ...taip pat gali ir dėl vidinių organizacijos veiksnių, kai nori plėsti ir tobulinti veiklą. (S3) standartai suvienytų visas tvarkas ir atsakomybes, (S1)

Remiantis informantų duomenis, siekdamas tapti labiau patrauklesnėmis užsienio partneriams, įmonės diegiasi daugiau negu vieną standartą, nes tada jos tampa konkurencingos. Be to, turint daugiau standartų, įmonės tampa pranašesnės dalyvaujant įvairiuose konkursuose. Konsultacijų bendrovės UAB „SDG“ standartų diegimo specialistas, kalbant apie konkrečios įmonės pavyzdį (žr. 3 pavyzdys), pateikė UAB „Budinks“ įmonės atvejį, kai įmonė diegėsi 4 standartus. Pagrindinė diegimo priežastis – dalyvavimas įvairiuose konkursuose bei atitikimas konkurso reikalavimams, pretenduojant į aukšto lygio specialistų poziciją, nes standartų įsodiegimas rodo, kad įmonė sugeba teikti standartus atitinkančias paslaugas.

3 PAVYZDYS

„dalyvavo įvairiuose konkursuose, <...> turint standartus jie jau automatiškai atitinkama konkursų reikalavimams...UAB „Budinks“ norėjo įsidiesti ISO 3834 standartą, kad garantuotų aukštas darbuotojų kompetencijas. Turint būtent šį standartą, suvirintojai ant suvirintų siūlių, deda specialų spaudą, kuris yra kaip garantas aukštos darbo kokybės. Dėl to, suvirintojai turi tikrai būti gerai apmokyti ir kokybiškai atlikti darbus, nes kiekviena suvirinta siūlė su spaudu, nurodo, kas už šį darbą yra prisiima aukšta atsakomybę“ (A2)

Be to, pasak informantų, egzistuoja klientų ir suinteresuotų šalių spaudimas diegtis daugiau negu vieną standartą, ypač kai įmonės plečia savo veiklą, siekia organizacinės veiklos tobulinimo ir nori susisteminti, suvienyti visą valdymo sistemą. Pasak V. Adomėno (2011), kliento ir suinteresuotų šalių reikalavimai yra integruotos vadybos sistemos pasirinkimo pagrindas. Realus „Unilever Lietuva ledų gamyba“ pavyzdys (žr. 4 pavyzdys) atspindi situaciją, kurioje organizacija turi reaguoti į suinteresuotų šalių reikalavimus. Ši įmonė, susivienijusi į koncerną ir išplėtusi produkciją, turėjo įsidiesti papildomų standartų, siekiant prisitaikyti prie keliamų tarptautinių reikalavimų ir susisteminti organizacijos veiklas.

4 PAVYZDYS

„...dirbo ne tik Lietuvos rinkoje, Baltijos šalyse, bet ir Skandinavijoje ir kadangi jie plėtė savo produkciją ir norėjo išplėsti savo galimybes, susivienijo į koncerną „Unilever“ ir pasivadino „Unilever Lietuva ledų gamyba“. Kadangi jiems reikėjo prisitaikyti prie savo koncerno reikalavimų ir atitikti tarptautinius reikalavimus, <...>, dėl to tie standartai buvo būtini. Be to, įmonė yra tarptautinė, dirba skirtingose šalyse, standartai suvienytų visas tvarkas ir atsakomybes“ (A1)

Įsigijus ir integravus turimas vadybos sistemas, įmonės linkusios po to jas sertifikuoti. Sertifikuojimas – tai trečios šalies patvirtinimas, kad įmonė veikia pagal nustatytas standartus. Analizuojant integruotos vadybos sistemos sertifikavimo priežastis pastebima, kad jos sutampa su diegimo priežastimis (žr. 5 lentelė). Dažniausiai sertifikuojamos integruotos vadybos sistemos dėl užsakovų ar suinteresuotų asmenų spaudimo, nes sertifikatas yra geriausias įrodymas, kad įmonės veikia pagal standartų reikalavimus, taip sukuriama pasitikėjimas rinkoje. Be to, įmonės sertifikuojasi vadybos sistemas siekdamos tobulinti organizacijos veiklą. Nuolat vykstantys auditai tikrina visas organizacijos veiklas ir prižiūri neatitikimų taisymą, tai suteikia galimybę įmonei gerinti organizacijos veiklos sritis. Be to, įmonė įgauna pranašumą, turint dokumentuotai įformintus veiklos gerinimo procesus.

5 lentelė Integruotos vadybos sistemos diegimo ir sertifikavimo motyvai

<i>Integruotos vadybos sistemos sertifikavimo motyvai</i>		<i>Integruotos vadybos sistemos diegimo motyvai</i>	
Užsakovų ir suinteresuotų asmenų spaudimas	Organizacinės veiklos tobulinimas	Klientų ir suinteresuotų šalių spaudimas	Organizacinės veiklos tobulinimas
*Dažnai užsakovai ar kitos suinteresuotos šalys paprašo pateikti sertifikatą kaip įrodymą apie įmonėje veikiančias vadybos sistemas (A1)	*Suteikia įmonėms pranašumą: padeda dokumentai įforminti veiklos gerinimo procesus (A2) *Atrasti neatitikimai suteikia <...> galimybę pagerinti, patobulinti veiklą (A2)	*...dažnai to reikalauja klientai (S1) *..būna ir dėl suinteresuotų šalių spaudimo, kai tik įsigijus standartus bendrovė gali teikti savo paslaugas (S3)	*...taip pat gali ir dėl vidinių organizacijos veiksmų, kai nori plėsti ir tobulinti veiklą.(S3) *Standartai suvienytų visas tvarkas ir atsakomybes, (S1)

Taigi, remiantis informantų informacija, egzistuoja išoriniai ir vidiniai integruotos vadybos standartų diegimosi motyvai. Išoriniai motyvai yra konkurencingumas, dalyvavimas konkursuose, klientų ir suinteresuotų šalių spaudimas, noras atitikti tarptautiniams reikalavimus. Vidiniai motyvai kyla dėl gaminamų paslaugų ir teikiamų paslaugų reikmės, dėl įvaizdžio gerinimo ir organizacinių veiksmų tobulinimo. Be to, išorinio auditavimo priežastys sutampa su diegimosi motyvais, nes įmonės sertifikuojasi turimas vadybos sistemas dėl suinteresuotų asmenų spaudimo ir siekiant organizacinės veiklos tobulinimo.

4.2.2 Integruotos vadybos sistemos diegimo ir sertifikavimo nauda

Atsiradus vis daugiau tarptautinių standartų, mokslininkai pastebėjo jų tarpusavio panašumus bei tuos pačius vadybos sistemos principus. Laikui bėgant taip pat buvo nustatyta, kad integruotos vadybos sistemos diegimas yra naudingesnis, negu atskirų vadybos standartų diegimas. Remiantis T. H. Jorgensen et al. (2004) nuomone, atskirų standartų įdiegimas, apsunkina dokumentacijos valdymą ir įneša painiavos dėl daugybės reikalavimų, kuriuos turi kiekvienas individualus standartas. V. Adomėno (2011) nuomone, tai dažnai apsunkina vadybos sistemų įgyvendinimą ir neleidžia tobulinti organizacinės veiklos. Dėl to, autoriaus nuomone efektyvesnis ir veiksmingesnis metodas yra integruoti visų atskirų vadybos sistemų standartų įgyvendinimą įmonėje. Be to, V. Adomėnas (2011) išskyrė, kad pagrindinis integracijos proceso pranašumas ir nauda yra sugebėjimas turėti sistemingą metodą organizacijoje. Analizuojant informantų atsakymus susijusius su integruotos vadybos sistemos diegimo ir sertifikavimo pranašumais ir nauda, informantų atsakymai sutapo. Tiek vadybos sistemos diegimo specialistai, tiek auditoriai atskleidė,

kad integracija sumažina dokumentų dubliavimąsi, taupo laiką, žmogiškuosius ir finansinius išteklius (žr. 6 lentelė.).

6 lentelė. Integruotos vadybos sistemos diegimo ir sertifikavimo nauda

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
<i>Nauda diegiant Integruotą vadybos sistemą</i>	Efektyvus finansinių išteklių valdymas	<ul style="list-style-type: none"> ...integruota vadybos sistema skatina efektyvų finansinių išteklių valdymą, nes kainuoja mažiau. (S3) ...taip pat sutaupomi finansiniai ištekliai (S2)
	Žmogiškųjų išteklių taupymas	<ul style="list-style-type: none"> ...dažnai integruota vadybos sistema leidžia taupyti organizacijos išteklius, paskirti integruotos vadybos sistemos valdymą vienam lyderiui, vietoj keleto atskirų darbuotojų.(S1) ... yra paskirstomos atsakomybės. (S2)
	Laiko sąnaudų taupymas	<ul style="list-style-type: none"> ...taip pat sutaupome laiko, galime greičiau grįžti prie gamybos. (S1) ...yra sutaupomas laikas(S2) ...racionalų laiko naudojimą, nes standartai integruojami vienu metu(S3)
	Dokumentų dubliavimosi prevencija	<ul style="list-style-type: none"> ...atskiri vadybos standartai aprašomi bendru <..>dokumentų komplektu, todėl yra išvengiama dokumentų dubliavimosi. (S2) išvengiama standartų reikalavimų prieštaravimų.(S2)
<i>Nauda sertifikuojant integruotą vadybos sistemą</i>	Efektyvus finansinių išteklių valdymas	<ul style="list-style-type: none"> ...yra pigiau sertifikuoti integruotą vadybos sistemą, negu kelis atskirus standartus(A2)
	Atsakomybių ir darbų paskirstymas	<ul style="list-style-type: none"> ...įmonės viduje lengviau pasiskirstomos atsakomybės ir darbai darbuotojams.(A2)
	Laiko sąnaudų taupymas	<ul style="list-style-type: none"> .. įmonės sutaupo laiko atliekant integruotą auditą.(A1) ...sutaupomas laikas, mažiau trukdoma tiesioginei darbinei veiklai(A2) Ir mes sutaupome laiko, nes integruoto audito metu yra rengiamas bendras audito planas<...> bendros išvados A2)
	Dokumentų dubliavimosi prevencija	<ul style="list-style-type: none"> ...integruotai sistemai, rengiama viena bendra audito ataskaita, išvados, rekomendacijos, tai sumažina dokumentų dubliavimąsi(A1) ...įmonės išvengia dokumentų dubliavimosi(A2)

Bendroju požiūriu integracijos pranašumas yra dokumentų dubliavimosi sumažinimas. Pasak informantų, panašumai tarp atskirų standartų apima dokumentaciją ir įrašų valdymą, politikos apibrėžimą, tikslų, ir uždavinių planavimą, darbuotojų mokymo procedūras, auditą, rizikos valdymą, korekcinius ir prevencinius veiksmus, vadovybinę vertinamąją analizę, todėl vietoj atskirų dokumentų yra rengiama bendra dokumentacija. Diegiant integruotą vadybos sistemą taip pat yra sutaupoma laiko, nes vienu metu yra diegiami keli standartai. Sutaupomi žmogiškieji ištekliai, nes sukuriama viena darbo grupė, paskiriamos jai atsakomybės. Darbo grupės, kuri turi prisiimti atsakomybę ir atskaitomybę, sukūrimas yra efektyvus metodas, leidžiantis susidoroti su sprendimo priėmimo ir diegimo kliūtimis. Be to, integruoti vadybos sistemas kainuoja mažiau, negu diegtis atskirus standartus, todėl įmonės sutaupo finansinius išteklius. Pasak informantų, jeigu organizacijoje funkcionuoja integruota vadybos sistema, sertifikavimo įmonė atlieka bendrą sistemos auditą pagal integruotos vadybos sistemos dokumentaciją. Organizacijoms

naudinga, kai auditoriai parengia bendrą audito ataskaitą ir rekomendacijas, nes išvengiama dokumentų valdymo naštos. Atsižvelgiant į laiko kaštus, mažiau yra trukdoma tiesioginė darbuotojų darbo veikla atliekant auditą, nes potencialiai mažiau reikia audito dienų. Be to, auditoriai atskleidė, kad integruotas vadybos sistemų sertifikavimas kainuoja mažiau, negu atskirų standartų sertifikatai.

Taigi, remiantis gautais duomenis, galima teigti, kad integruota vadybos sistema yra daug pranašesnė už atskirų standartų diegimą. Integravusios vadybos sistemą įmonės sutaupo laiko, nes standartai diegiami vienu metu, jiems rengiama bendra dokumentacija, taip išvengiant dokumentų dubliavimosi. Be to, yra atliekamas ne atskirų standartų, o bendros vadybos sistemos auditas. Integravus vadybos sistemą vienai darbo grupei priskiriamos atsakomybės ir atskaitomybės, kurios leidžia įveikti sprendimų priėmimų ir vadybos sistemos diegimo kliūtis. Ir galiausiai, įsidedusios integruotą vadybos sistemą įmonė ne tik diegiant, bet ir sertifikuojant sutaupo finansiniu išteklius, o tai rodo ekonomišką įmonės požiūrį į integraciją.

4.2.3 Integruotos vadybos sistemos diegimo etapai

Siekiant suvokti integruotos vadybos sistemos procesą, tarptautinių standartų diegimo specialistų buvo prašoma papasakoti kaip yra atliekamas standartų įdiegimas, kokios vyksta procedūros. Iš informantų atsakymų buvo galima išskirti 8 integruotos vadybos sistemos diegimo ir priežiūros etapus. (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Integruotos vadybos sistemos diegimo ir priežiūros etapai

<i>Integruotos vadybos sistemos etapai įmonėje</i>	
	Standarto įsigijimas
	Susipažinimas su reikalavimais
	Darbo grupės sukūrimas
	Dokumentų rengimas
	Integruotos vadybos sistemos įgyvendinimas
	Vidinis auditas
	Integruotas vadybos sistemos palaikymas
	Sertifikavimas

Pirmasis integruotos vadybos sistemos diegimo ir priežiūros etapas yra **standartų įsigijimas**. Analizuojant integruotos vadybos sistemos etapus, informantai įvardijo, kad

tarptautinius standartus galima įsigyti Lietuvos standartizacijos departamento elektroninėje parduotuvėje. Remiantis Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymu (Žin., 2000, Nr. VII–1618, 6 straipsnio 5 skirsniu): „Lietuvos standartų ir kitų leidinių rengimo ir priėmimo tvarką nustato nacionalinė standartizacijos institucija“. Tad remiantis pateiktais duomenis, Lietuvos standartizacijos departamentas ne tik parduoda tarptautinius standartus, bet taip pat juos rengia bei skelbia aktualią informaciją. Tai leidžia suinteresuotoms įmonėms gauti informacijos apie įvairius standartus ir lengviau nuspręsti, kokių standartų jiems reikia ir kokie labiausiai tinka jų veiklos sričiai. Kitas integruotos vadybos sistemos etapas – **susipažinimas su standarto reikalavimais**. Standarto diegimo specialistai šį etapą įvardijo kaip vieną iš svarbiausių etapų (žr. 8 lentelė). Be to, standartų reikalavimų žinojimas svarbus siekiant, kad diegimo procesas būtų greitas ir efektyvesnis.

8 lentelė. Susipažinimas su standarto reikalavimais

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
<i>Integruotos vadybos sistemos etapai</i>	Susipažinimas su standartų reikalavimais	<ul style="list-style-type: none"> • Svarbu, kad įmonės susipažintų su visais standartų reikalavimais (S1) • Standartų diegimo grupės darbuotojai įmonėje turi žinoti visas standarto taikymo smulkmenas(S1) • ...norit tuos standartus integruoti reikia išmanyti daug sričių(S2) • Aišku norit standartus kuo geriau integruoti reikia nemažai mokytis (S2) • Įmonės vadybos sistemos įdiegimas tai visų pirma vadybos sistemos suprojektavimas, kai įmonės vadovai ir darbuotojai supažindinami su standartų reikalavimais(S1) • Norint įsidiesti standartus įmonėms reikia susipažinti su standartuose keliamais reikalavimais(A1)

Siekiant, kad kuo geriau atsakingi asmenys susipažintų su standartų reikalavimais, konsultacijos bendrovės specialistai rengia mokymus, konsultuoja darbuotojus asmeniškai, tai ugdo darbuotojų kompetenciją ir lengvina standartų įdiegimą. Susipažinus su standartų reikalavimais, įmonės **formuoja darbo grupę**. Pasak informantų: „reikia suburti labai gerą komandą, kuri būtų atsakinga už vadybos sistemų kūrimą ir jų įdiegimą“(S2). Suformuota darbo grupė turi parengti įsigytų standartų dokumentaciją savo organizacijai. Dažniausiai tai būna apmokyti ir konsultacijose dalyvavę asmenys. Be to, vadybos sistemų įdiegimas apima **dokumentų komplekso rengimą**, kuriame būtų aprašytos įmonės veiklos organizavimo tvarkos bei numatytos atsakomybės. Pasak informantų, dažnai įmonės kreipiasi į konsultantus: „kurie padės kuriant integruotų vadybos sistemų vadovą, dokumentaciją ir procedūras, parengs instrukcijas atitinkančias standartų reikalavimus“(S1). Į rengiamų dokumentų kompleksą gali įeiti įvairūs dokumentai, priklausomai nuo standartų, tačiau dažniausiai įeina bendriniai su projektu, aprūpinimo išteklių, personalo,

infrastruktūros, viešųjų ryšių, paslaugų teikimo, darbo aplinkos ir pačių dokumentų valdymu susiję dokumentai. **Integruotos vadybos sistemų įgyvendinimo** etapas apima dokumentuose numatytą tvarką įgyvendinimą, tad svarbu tinkamai paruošti dokumentus, nes: „diegimo laikotarpiu įmonė dirbs pagal nustatytas procedūras“(S1). „...parengus dokumentus, t.y. dokumentuotą vadybos sistemą, <...> reikia įgyvendinti, pritaikyti tai praktikoje“(A1).

Kitas integruotos vadybos sistemos etapas yra **vidinis auditas**. Audito atlikimo tvarka, reikalavimai ir rekomendacijos yra išsamiai išdėstytos daugelyje standartų. Esant integruotai vadybos sistemai yra taikomas integruoto audito ISO 19011:2008 vadybos sistemos audito gairės, kuriomis remiantis tikrinama ar veikla atitinka standartų reikalavimus. Po audito yra atliekamas **integruotų vadybos sistemų palaikymas**. Sistemos palaikymo metu, konsultacinės bendrovės darbuotojai suteikia įmonėms įvairią pagalbą, pasak konsultacijų bendrovės specialistų, vadybos sistemų palaikymo metu: „...atliekam pagalbą vidaus auditoriams ir tiriamo vadovybinę analizę.<...>Padedame sertifikavimo audite, taip pat suteikiame pagalbą atliekant koregavimo veiksmus po audito“(S1). Tad į sistemos palaikymą įeina vadovybinės analizės rengimas, audito radinių koregavimas, koregavimo ir prevenciniai veiksniai. Už vadovybinės vertinamosios analizės procedūros reikalavimų vykdymą atsako aukščiausia bendrovės vadovybė, visų struktūrinių padalinių vadovai ir vadovybės atstovas. Analizės paskirtis ištirti vadybos sistemą, jos tinkamumą, adekvatumą ir rezultatyvumą pagal standartų reikalavimus: „...vadovai, ir kiti atsakingi asmenys vertina audito rezultatus bei procesų eigą, taip pat įvertina ar paslaugos atitinka reikalavimus“(S2).

Siekiant, kad auditoriai turėtų reikiamos kompetencijos audituojant įmonės veiklą yra organizuojami auditorių mokymai. UAB „SDG“ organizuoja mokymus įmonėms, kurios nori atlikti integruotos vadybos sistemos auditą. Pasak informantų, jų organizuojamose mokymuose: „...dalyvavo iš Kauno Grūdų įmonės atstovai jie turėjo kokybės vadybos ir produktų saugos standartus ISO 22000 ir kt. Šiais metais didelė statybos bendrovė „Kaminta“, integravosi kokybės vadybos, aplinkosaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemą.<...>„Kauno tiltai“ taip pat turėjo integruotą vadybos sistemą.“(S3). Audito mokymų tikslas yra suteikti praktinių žinių ir įgūdžių, kurie palengvintų audito atlikimą: „...stengiamės apmokyti visus įmonės darbuotojus, kad jiems lengviau sektųsi audituoti įdiegtas sistemas“(S3). Audito mokymai apima teorinę ir praktinę dalį, kurių metu būsimiems auditoriams suteikiama teorinė informacija, taip pat atliekamos praktinės užduotys, rengiami audito planai, klausimynai, išvados, rekomendacijos (žr. 9 lentelė)

Dažniausiai po vidaus audito, įmonės atlieka koregavimo veiksmus, taiso audito metu rastus neatitikimus, įgyvendina auditorių rekomendacijas. Po vidaus audito įmonės gali **sertifikuoti** turimas vadybos sistemas: „Atlikus vidaus auditą ir atlikus korekcinius veiksmus įmonės gali pradėti vykdyti sertifikavimo procesą.“(A1) Sertifikavimą atlieka nepriklausomos įmonės,

sertifikavimo centrai, kuriems suteikti įgaliojimai patikrinti bet kokios įmonės vadybos sistemos atitikimą deklaruojamiems standartams ir padaryti išvadą, suteikti ar nesuteikti vadybos sistemos sertifikata.

9 lentelė. Vidaus audito mokymų programa

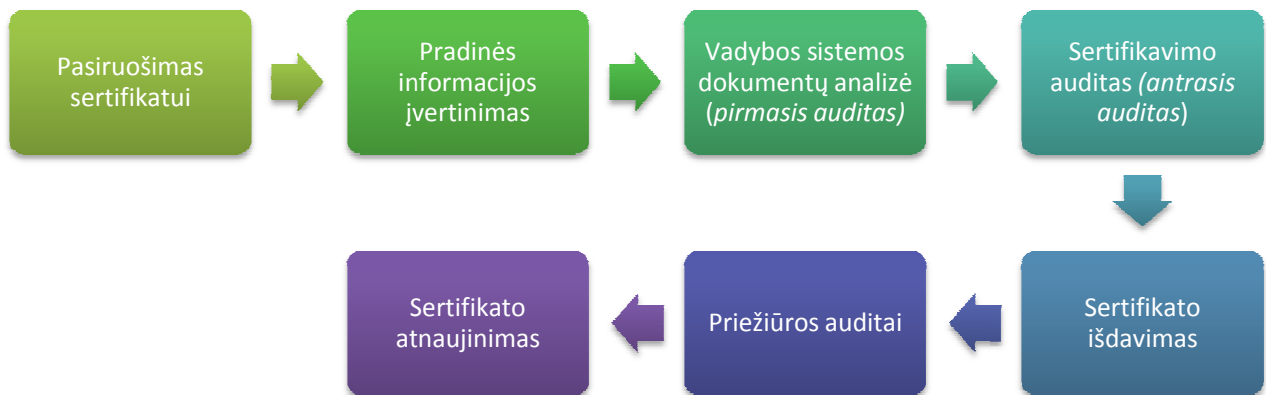
Vidaus audito mokymų programa	aptariami kiekvieno standarto reikalavimai
	supažindinama su ISO 19011 audito reikalavimais
	atliekama dokumentacijos, standartų vadovų, procedūrų analizė
	ieškoma dokumentacijos neatitikčių
	taikomos įvairios audito metodikos, kuriamos situacijos, simuliacija
	renjami audito planai, įvairūs klausimynai, atlikimo schemas.
	supažindinama su informacijos rinkimo metodais
renjamos audito išvados ir ataskaitos, sistemos priežiūros planai	

Taigi integruotos vadybos sistemos įdiegimą ir priežiūrą galima suskirstyti į 8 etapus, į kuriuos įeina *standartų įsigijimas, susipažinimas su standartų reikalavimais, darbo grupės sukūrimas, dokumentacijos rengimas, įgyvendinimas, vidaus auditas, standartų palaikymas ir sertifikavimas*. Siekiant patikrinti ar surinkti informantų duomenys yra patikimi, išskirti integruotos vadybos sistemos įgyvendinimo etapai buvo palyginami su konsultacijų bendrovės siūlomomis paslaugomis (žr. plačiau 4 priedas). Duomenys parodė, kad standartų diegimo specialistų pateikti duomenys yra patikimi, nes daugelis etapų sutampa su konsultacinės bendrovės kasdieninėmis teikiamomis paslaugomis, tokiomis kaip: vadovų ir darbuotojų supažindinimas su standartų reikalavimais, darbuotojų konsultavimas rengiant dokumentaciją, pagalba diegiant veiklos procedūras, pagalba atliekant vadovybinę analizę ir koregavimo veiksmus, pagalba atliekant vidaus auditą ir sertifikavimo auditą.

4.2.4 Integruotos vadybos sistemos sertifikavimas

Sertifikatus išduodančios organizacijos yra nepriklausomos trečiosios šalys, kurios atlieka išorinį auditą. Pasak V. Adomėno (2011): „siekiant išvengti bet kokio šališkumo įgyvendinat standartus, būtina, kad vadybos sistemos diegimą ir sertifikavimą atliktų skirtingos įmonės“. Dėl to sertifikavimo įmonės, UAB „Sertika“ auditorių (A1, A2) buvo klausiama apie integruotos vadybos sistemos išorinio audito procesą. Pasak informantų, sertifikavimas yra neprivalomas, tačiau yra naudingas įmonėms: „...kiekviena įmonė gauna skirtingą naudą, tačiau tai galėtų būti suinteresuotų šalių pasitikėjimas, na aišku ir atitikimas keliamiems reikalavimams, be to, veiklos procesų sustygvimas įmonėje“ (A1), „sertifikatas įrodo, kad įmonė atitinka pasirinktų

standartų reikalavimus, todėl įmonės veikla atitinka Europoje galiojančioms kokybės ir saugos normoms, todėl jos tampa patrauklesnės partnerės ar paslaugų teikėjos užsienio rinkoje“(A2), „atliekamas auditas yra labai naudingas pačiai įmonei, nes jis sukuria papildomą vertę tiek savo organizacijai, tiek klientams. Atlikus tikslų auditą yra parodoma, kad įmonė gali pateikti standartus atitinkantį produktą“(A1) Remiantis tyrimo duomenimis nustatyta, kad sertifikavimo procesą susidaro 7 integruotos vadybos sistemos sertifikavimo etapai (žr.10 paveikslas)



10 pav. Integruotos vadybos sistemos sertifikavimo etapai

Norint įmonei sertifikuoti turimą vadybos sistemą, būtina **pasiruošti sertifikatui**, atlikti vidaus auditą, atlikti koregavimo ir prevencinius veiksmus: „...dažniausiai aukščiausiai vadovybei nusprendus sertifikuoti savo vadybos sistemą, ji tam turi būti pasirengus, o į pasirengimą įeina: vidaus audito atlikimas, koregavimo ir prevencinių veiksmų atlikimas, vertinamosios analizės atlikimas, na ir aišku susipažinimas su sertifikavimo procedūra“(A2). Jau nusprendusi sertifikuoti organizacija išsirenka sertifikavimo įstaigą. Pasak informantų, pasirinkus sertifikavimo įstaigą įmonė turi pateikti nurodytus duomenis apie savo veiklą, kad sertifikavimo įmonė galėtų juos įvertinti: „įmonė paprašo, kad pateiktų tam tikrus dokumentus <...> auditoriai atlieka informacijos analizę ir tada pradedama derinti sertifikavimo sąlygos...“(A1), tai apima **pradinį informacijos vertinimo etapą**. Po to, jei įmonė tinkama yra pasirašoma sertifikavimo sutartis. Po sutarties yra rengiama sertifikavimo audito programa į ją įeina sertifikavimo planavimo ir vykdymo darbai. Pasak informantų, **pirmojo audito** metu yra tikrinama vadybos sistemos dokumentacija, auditas vyksta nuotoliniu būdu, tikrinama tik auditoriams atsiųsta dokumentacija: „...pirmo etapo audite atliekama vadybos sistemos dokumentų analizė, kurios paskirtis nustatyti ar vadybos sistema atitinka standartų reikalavimus“(A2). Auditoriai remdamiesi vadybos sistemos vadovu, procedūrų

aprašais analizuoja vadybos sistemą įmonėje. Po audito rengiama ataskaita ir pastabos, neatitiktys: „atradus, kokius nors neatitikimus juos reikia pašalinti iki pagrindinio audito“(A2). Po neatitikčių ištaisymo yra planuojamas **sertifikavimo auditas**, kurio metu vertinama vadybos sistema: „po sutarto laiko vyksta antras audito etapas, jo tikslas – įvertinti įmonės vadybos sistemų veikimą ir atitikimą standarto reikalavimams“(A2). Audito metu tikrinami įvairaus pobūdžio dokumentai (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Audito metu tikrinami dokumentai

Dokumento tipas	Paaiškinimas
Procedūriniai dokumentai	Pateikia veiklos atlikimo tvarkas
Reikalavimų aprašai	Pateikti reikalavimai
Standartų vadovai	Pateikia nuoseklią informacija apie vadybos sistemą
Standartų planai	Pateikia kaip vadybos sistema taikoma konkrečiam produktui
Rekomendacijos	Pateikia rekomendacijas, pasiūlymus kaip atlikti veiklas
Įrašai	Pateikia atliktų darbų įrodymus

Sertifikatas yra išduodamas, kai įmonė atlieka visus korekcinius veiksmus po audito. Įgytas sertifikatas įmonėje galioja 3 metus, tačiau sertifikavimo įmonė, kartą per metus atlieka **priežiūros auditą**, siekiant įvertinti kaip veikia vadybos sistema, ar per sutarties galiojimo laiką vadybos sistema atitinka standartus: „priežiūros auditai skirti užtikrinti, kad įmonės sertifikuota sistema atitinka standartų reikalavimus“(A1), „priežiūros auditai yra kryptingesni, mažesnės apimties, tikrinama ankstesnių auditų užfiksuotos silpnesnės vietos. Tai galima sakyti sertifikato monitoringas.“(A2). Pasak auditorių, rengiant priežiūros auditus, svarbiausia remtis tokia metodika: parengti audito planą – atlikti veiksmus remiantis planu – pasiekti planuotus rezultatus – pateikti ir įgyvendinti tobulinimo galimybes. Per 3 metus atlikus 3–5 priežiūros auditus yra patikrinama visa vadybos sistema įmonėje. Remiantis auditorių nuomone: „atliekant priežiūros auditus svarbu susipažinti su pačia organizacija, jos veikla, kultūra, išsiaiškinti audituojamojo lūkesčius. Susipažinti su veiklos įstatymine, reglamentuojančių reikalavimų baze, atlikti jų išankstinį vertinimą. Atlikti tam tikrai organizacijos veiklai pritaikytą rizikos analizę, apžvelgti ankstesnių auditų rastas neatitiktis ir jų koregavimo veiksmus“(A2). Pasak A. Kaziliūno (2010), auditai yra kaip grįžtamasis sistemos ryšys, kuris patobulina ir paspartina sertifikavimo procesą. Be to, pasak informantų, įmonei dar gali būti atliekami neplaniniai auditai, kurie atliekami, kai įmonės veikla plečiama: „kai įmonėje atsiranda nauja veikla arba norima praplėsti sertifikavimo sritį, tada tikrinama atnaujinta vadybos sistema ir ta pati veiklos sritis“(A1). Po trejų metų atliekamas

sertifikato atnaujinimo auditas. Atlikus atnaujinimo auditą ir neradus neigiamų neatitikčių yra pratęsiama standarto sutartis dar 3 metams.

Išanalizavus vadybos sistemos sertifikavimo atlikimą ir jo etapus, sertifikavimo centro UAB „Sertika“ auditoriai buvo klausiami apie integruotą vadybos sistemą. Auditorių teigimu, sertifikavimo centras UAB „Sertika“ atlieka integruotos vadybos sistemos auditą ir pagrindinė sąlyga atlikti integruotą auditą yra integruotos vadybos sistemos buvimas įmonėje, kuri turi 3 ir daugiau standartų ir bendrą dokumentų kompleksą. Pasak auditorių: „jeigu įmonė yra įsidedusi integruotą vadybos sistemą ir turi kokybės vadybos, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos, o šie standartai vieni kitus papildo ir vieni kitiems neprieštaruoja, nes reikalauja tų pačių dokumentų: įrašų valdymo, vidaus audito ir vadovybinės vertinamosios analizės, korekcinį ir prevencinių veiksmų vykdymų tvarkos ir kt., dėl to nėra tikslo vadybos sistemas diegtis atskirai, dėl to yra patogiu integruoti ir tada įmonė galima atlikti integruotą auditą“(A1). Be to, auditoriai neišvengė esminių skirtumų tarp atskirų ir integruotų vadybos sistemos auditų: „...tokių esminių skirtumų ar auditas atliekamas vienai sistemai ar kelioms, t.y. integruotoms nėra, nes auditas atliekamas vadovaujantis tarptautiniu standartu tai sistemai“(A1).

Tačiau auditoriai išskyrė, kad egzistuoja integruotų ir atskirų auditų skirtumai dėl atlikimo trukmės bei dokumentų apimtys. Integruotas auditas yra trumpesnis ir jo metu parengiama mažiau dokumentų, negu atskirų auditų metu: „integruotas auditas nuo atskirų skiriasi tuo, kad vienu metu tikrinami bendri visų standartų punktai, pvz.: dokumentų valdymas tikrinamas tiek pagal kokybės, aplinkos apsaugos bei darbuotojų saugos ir sveikatos standartų reikalavimus“(A1). „Jeigu atliekamas integruota vadybos sistemos auditas jis būna trumpesnis, nei vyktų atskiri standartų auditai, rengiamas vienas planas, suburiama viena auditorių komanda, parengiama viena ataskaita“(A2). Be to, pasak auditorių, atliekant integruotą vadybos sistemos auditą galima visas atskirų standartų procedūras sujungti ir suderinti, nes jie reikalauja tų pačių dokumentų.

Taigi, vadybos sistemos sertifikavimas turi 7 etapus, į kuriuos įeina *pasiruošimas sertifikatui, pradinės informacijos vertinimas, vadybos sistemos dokumentų analizė, sertifikavimo auditas, sertifikato išdavimas, priežiūros auditai ir sertifikato atnaujinimas*. Suteiktas įmonei sertifikatas galioja 3 metus, per kuriuos vykdomi nuo 3–5 priežiūros auditai, vertinant ar vadybos sistema atitinka reikalavimus. Esant integruotai vadybos sistemai, sertifikavimo įmonė atlieka auditą, kurio metu tikriną bendrą dokumentų kompleksą. Esminių procedūrinių skirtumų tarp atskirų standartų audito ir integruotų vadybos sistemos auditų nėra, tačiau integruotas auditas užima mažiau laiko ir atitinkamai pagal dokumentus yra parenkama bendra ataskaita, išvados ir rekomendacijos.

4.2.5 Integruotos vadybos sistemos diegimo ir auditavimo problemos

Integruotos vadybos sistemos diegimas ir priežiūra nėra lengvas procesas, dėl to dažnai įmonės kreipiasi pagalbos į konsultacijų bendroves, kurios konsultuoja, pataria vykdant tam tikras procedūras bei rengia specifinius mokymus. R. Kasperavičiūtė (2012) išskyrė du problemų tipus, su kuriais susiduria įmonės diegdamos ir prižiūradamos tarptautinius standartus: *institucinės ir standarto problemas*. Institucinės problemos susijusios su vidiniais organizacijos veiksniais, o standarto problemas sukelia standartų diegimo ir priežiūros procedūros. Atlikus kokybinį tyrimą, išaiškėjo, kad informantai taip pat įvardijo organizacinius ir dėl standarto specifikos kylančius sunkumus. Organizacinio pobūdžio problemas informantai įvardijo kaip:

- „...padidėjęs darbo krūvis, kai reikia integruoti standartus. Nebėra darbuotojų motyvacijos, nepriima atsakomybių, nesusiskirsto darbų.“(S1)
- „...vidaus auditorių kompetencijų stoka integruojant sistemas <...> taip pat skirtingas auditorių supratimas apie integruotą standartą.“(S3).
- „...kad įmonės dažniausiai susiduria su žinių trūkumu standarto ir teisiniams reikalavimams..“(A1)
- „Pastebimas per mažas vadovybės domėjimasis...“(A1)

Standartų problemos, kurias sukelia standarto ypatybės, informantai įvardijo kaip:

- „...per daug griežtos ir per daug standartizuotos procedūros ir per daug sudėtingas pats dokumentacijos procesas.“(S2)
- „...vadybos sistemos dokumentacijos rengimas yra pakankamai sudėtingas procesas, reikalaujantis daug darbo ir žinių, todėl neretai įmonėms reikia konsultantų pagalbos...“(S1).

Be to, standartų diegimo specialistai pateikė, konkrečių įmonių pavyzdžius, kuriuose diegimo sunkumai kilo dėl dokumentų vertino į užsienio kalbas bei ilgo bendradarbiavimo proceso. Be to, pastebima, kad dažnai darbuotojams trūksta kompetencijos ir patirties, jie nėra motyvuoti. Aukščiausia vadovybė nesuformuoja tikslingos darbo komandos, kuri prisiimtų atsakomybes už integruotos vadybos sistemos įdiegimą ir įgyvendinimą.

5 PAVYZDYS

„...įmonė dirba net keliuose valstybėse, <...>teko bendrauti net keliomis kalbomis <...>.Dokumentai buvo verčiami, reikėjo juos tikrinti, derinimas užtruko labai daug laiko, nes reikėjo pasiekti aukščiausius vadovus.“(S1)

6 PAVYZDYS

„...sunkiausia būna pati pradžia, kai diegiasi pirmąjį standartą, tada trūksta žinių, nesuformuoja tikslingos komandos, neapsibrėžiami kiekvieno dalyvio tikslai.<...> Komandos nariai turi papildomai mokytis ir žinoti diegiamo standarto subtilybes“ (S2)

Kokybinio tyrimo metu, taip pat išaiškėjo, su kokiomis integruotos vadybos sistemos problemomis susiduria konsultacinės bendrovės darbuotojai ir auditoriai atlikdami savo darbus. Pasak konsultacinės bendrovės darbuotojų, įmonės yra linkusios manyti, kad konsultacinės bendrovės diegia standartus: „Didžiausia problema mano atžvilgiu būna ta, kad įmonės mano, kad mes jiems įdiegsime integruotą vadybos sistemą, jie šiuo klausimu labai stipriai klysta, nes mes tik konsultuojame, o visą darbą turi atlikti jie patys“ (S2). Šiuo atveju galima teigti, jeigu įmonės kreipiasi į konsultacijų bendrovę manydamos, kad jos įdiegs standartus, vadinasi, jos pačios nėra pasirengusios įsidieгимui, neturi žinių, kompetencijos, supratimo ir tiesiog nori „permesti“ sudėtingą standartų diegimą kitiems proceso dalyviams.

Be to, auditoriai išvelgė kitą problemą, susijusią su integruotos vadybos sistemos auditu. Siekiant, kad būtų atliekamas integruotas vadybos sistemų auditas, visi standartai turi būti įdiegti tuo pačiu metu: „įsidiegus tris sistemas tą pačią dieną, po metų šioms trims sistemos bus atliekamas priežiūros auditas. Vadovaujantis sertifikatų reikalavimais priežiūros auditą reikia atlikti po 12 mėn. po įsidiegimo“ (A1). Problema kyla kai keli standartai yra sudiegti ne tuo pačiu metu ir bandoma juos integruoti: „Jeigu vienas – įdiegtas spalį, o kiti du – gruodį, jie ir bus audituojami lygiai po 12 mėn. – spalį ir gruodį.“ (A2). Nevienodu laiku sudiegtų standartų pasekmė yra atskiri auditai, o atskiri sertifikavimo auditai kainuoja brangiau, užtrunka daugiau laiko, rengiama daugiau dokumentų, o tai apsunkina dokumentų valdymą, tad toks variantas tikrai nėra naudingas įmonei, tačiau tokiu atveju nėra kito pasirinkimo. Norint, kad būtų atliktas integruotos vadybos sistemos auditas, įmonės po sertifikatų galiojimo, gali sertifikatų neatsinaujinti, persidiegti turimus standartus (kad standartai būtų įdiegti tą patį mėnesį ir dieną) ir tada iš naujo sertifikuoti integruotą vadybos sistemą. „Išeitis yra tik po trejų metų, kada standartų sertifikatai baigiasi, įmonės gali nuspręsti, kad trumpai pabus be sertifikato ir paskui susidiegs viską kartu“ (A2). Tačiau toks variantas nėra patrauklus įmonėms, nes pareikalauja daugiau išlaidų standartus iš naujo persidiegiant ir sertifikuojant integruotai.

Apibendrinant, įmonėse UAB „SDG“ ir UAB „Sertika“ atlikto interviu rezultatus, pastebėta, kad dažniausiai integruotas vadybos sistemas, kurias sudaro trys ir daugiau standartų, diegiasi statybų, kelių darbais užsiimančios įmonės, žemės ūkio sektoriaus bendrovės, metalo apdirbimo ir gamybos, IT technologijų įmonės ir netgi logistikos paslaugas teikiančios organizacijos. Pagrindinės priežastys dėl ko įmonės diegiasi integruotas vadybos sistemas yra konkurencinis pranašumas, dalyvavimas konkursuose, klientų ir suinteresuotų šalių spaudimas bei noras susisteminti ir suvienyti organizacijos valdymo sistemą. Remiantis interviu duomenimis, integruotos vadybos sistemos sertifikavimo priežastys sutampa su diegimosi motyvais, nes sertifikuojamasi dėl suinteresuotų asmenų spaudimo ir siekiant organizacinės veiklos tobulinimo. Analizuojant informantų atsakymus susijusius su integruotos vadybos sistemos diegimo ir integruoto išorinio audito pranašumais ir nauda, informantų atsakymai taip pat sutapo, teigiant, kad integracija sumažina dokumentų dubliavimąsi, taupo laiką, žmogiškuosius ir finansinius išteklius. Analizuojant integruotos vadybos sistemos diegimo ir priežiūros procesą, tiriamieji išskyrė 8 proceso etapus: *standartų įsigijimas, susipažinimas, darbo grupės sukūrimas, dokumentacijos rengimas, įgyvendinimas, palaikymas, vidaus auditas, sertifikavimas*. Susipažinimą su standarto reikalavimais, standartų diegimo specialistai įvardijo kaip vieną iš svarbiausių etapų, nes tai susiję su greitu ir efektyviu integruotos vadybos sistemos įdiegimu. Be to, vadybos sistemos kūrimas ir įdiegimas priklauso nuo suformuotos darbo grupės, kuri rengia dokumentacijos kompleksą. Integruotos vadybos sistemos auditas atliekamas, siekiant iširti standartų reikalavimų atitikį. Pasak informantų, integruotos vadybos sistemos palaikymo metu yra rengiama vadovybinė analizė, koreguojami vidinio audito metu rasti neatitikimai, taikomi prevenciniai veiksniai.

Atlikus vidaus auditą, įmonės gali sertifikuotis integruotą vadybos sistemą. Remiantis auditorių pateikta informacija, yra išskiriami 7 integruotos vadybos sistemos sertifikavimo etapai, į kuriuos įeina *pasiruošimas sertifikatui, pradinės informacijos vertinimas, vadybos sistemos dokumentų analizė, sertifikavimo auditas, sertifikato išdavimas, priežiūros auditai ir sertifikato atnaujinimas*. Prieš išorinį auditą, įmonės privalo atlikti vidaus auditą bei koregavimo ir prevencinius veiksmus. Remiantis tyrimo duomenimis, pradinio audito metu auditoriai tikrina integruotos vadybos sistemos dokumentaciją, po to yra atliekamas sertifikavimo auditas, kurio metu – vertinama integruotos vadybos sistemos veikimas įmonėje. Įgytas sertifikatas įmonėje galioja 3 metus, tačiau sertifikavimo įmonė, kartą metuose atlieka priežiūros auditą, siekiant įvertinti kaip veikia vadybos sistema: ar per sutarties galiojimo laiką vadybos sistema atitinka standartus. Po trejų metų, įmonei sutikus, gali būti atliekamas sertifikato atnaujinimo auditas, kurio tikslas yra pratęsti sertifikatą dar trejiems metams.

Analizuojant integruoto audito atlikimo galimybes, informantai teigė, kad pagrindinė sąlyga atlikti integruotą auditą yra integruotos vadybos sistemos buvimas įmonėje, kuri turi bendrą dokumentų kompleksą. Be to, auditoriai nežvelgė procedūrinių skirtumų tarp atskirų ir integruotų vadybos sistemos auditų, nes auditas atliekamas vadovaujantis tarptautinių standartų, audito gairių reikalavimais. Skirtumai tarp atskirų ir integruoto audito išryškėja tik dėl integracijos pranašumo, kai atsiranda galimybė parengti vieną planą, suburti vieną auditorių komandą, parengti vieną ataskaitą. Be to, egzistuoja du problemų tipai, su kuriais susiduriama diegiant ir prižiūrint integruotas vadybos sistemas. *Pirmasis tipas yra organizacinio pobūdžio*, kai darbuotojams ir vidaus auditoriams trūksta kompetencijos, nėra motyvacijos, jie neprisiima atsakomybių, nepasiskirsto darbų, nesuformuoja tikslingos komandos. *Antrasis tipas apima problemas, susijusias su standarto ypatumais*. Sunkumai kyla dėl standartizuoto, griežto, sudėtingo dokumentų ruošimo proceso. Taip pat informantai išvelgė problemą, susijusią su vadovų motyvacijos ir kompetencijos stoka diegiant integruotą vadybos sistemą, klaidingai manant, jog konsultacijų bendrovės už juos įdiegs vadybos sistemą. Galiausiai, pasitaiko integruotos vadybos sistemos audito atlikimo trukdžių, kurie susiję ne su tuo pačiu laiku įdiegtais standartais, dėl kurių sertifikavimo auditoriai negali atlikti integruoto audito.

IŠVADOS

Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, pateikiamos **teorinės dalies išvados**:

1. Įmonės siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje ir prisitaikyti prie ekonominių, socialinių veiksnių, diegiasi tarptautinius standartus, kurie padeda suderinti daugelį įmonės veiklos vadybos sričių. Kadangi vis daugiau įmonių siekia ne tik teikti kokybiškas paslaugas, bet taip pat būti socialiai atsakingomis, tausoti aplinką, rūpintis darbuotojų sveikata, todėl atsiranda poreikis įsidiesti integruotą vadybos sistemą, sukuriant vieną procesų kompleksą, apimantį darbuotojų, informacijos, dokumentų, resursų, infrastruktūros ir finansinių išteklių valdymą.
2. Yra pateikiamos kelios strategijos kaip integruojamos vadybos sistemos, tačiau bendriniu požiūriu yra taikomas „žingsnis po žingsnio“ metodas, nuosekliai įgyvendinant kiekvieno standarto integraciją į vadybos sistemą arba „tiesioginis integruotos vadybos“ metodas, apjungiant visas standartų sritis ir įdiegiant bendrą kompleksą, ten kur nebuvo įdiegta atskirų standartų. Be to, egzistuoja 3 vadybos sistemos integracijos lygiai. *Pirmasis lygis* apima skirtingų standartų pagrindinių dokumentų integraciją, *antrasis lygis* – pagrindinių standartų procedūrų integraciją, vienijant standartų tikslus, uždavinius, apjungiant planavimo, įgyvendinimo, tikrinimo procesus. *Trečias lygis* susijęs su „viskas vienoje sistemoje“ procesu, kurio metu apjungiamos visos organizacijos veiklos.
3. Vienas iš pagrindinių tarptautiniuose standartuose apibrėžtų veiklos gerinimo metodų yra vidinis ir išorinis auditas, siekiant įvertinti integruotos vadybos sistemos reikalavimų atitikimą. Tačiau ne visada organizacijos turinčios integruotą vadybos sistemą, gali atlikti integruotą vidinį ir išorinį auditą. Dėl to, yra išskiriami trys audito integracijos lygiai. *Pirmasis lygis* apima ne integruotus auditus, kuriuose atskirus auditus atlieka skirtingos auditorių komandos, auditai atliekami skirtingu laiku, rengiami atskiri audito planai ir ataskaitos. *Antrasis lygis* apima iš dalies integruotus auditus. *Trečiasis lygis* – visiškai integruotas auditas, kuriame yra rengiamas vienas bendras planas bei ataskaitas, kurį atlieka viena auditorių komanda tuo pačiu metu tikrindama visą vadybos sistemą.
4. Integruotos vadybos sistemos modelis pagrįstas Planuok–Daryk–Tikrink–Veik ciklu, yra pateikiamas, kaip vienas iš alternatyvių priemonių, padedančių lengviau integruoti skirtingus vadybos standartus į bendrą vadybos sistemą. Šis modelis apima planavimo, vykdymo, tikrinimo ir tobulinimo fazes, kur etapai vyksta nenutrūkstamu ciklu tobulinant veiklos procesus. Pastebėta, kad Planuok–Daryk–Tikrink–Veik ciklo modelis, taip pat tinka

ir integruoto audito atlikimui. Taikant šį modelį svarbu aiškiai nustatyti audito tikslus, komunikuoti audito metu, įtraukti į dalyvavimą suinteresuotus darbuotojus ir vadovybę bei nuolat gerinti auditorių kompetencijas. Pagrindinis dėmesys skiriamas kūrybiniam integruoto audito modelio pritaikymui ir adaptavimui organizacijos įdiegtai integruotai vadybos sistemai

Atlikus dokumentų analizę ir pusiau struktūrizuotą interviu, pateikiamos **empirinio tyrimo išvados:**

1. Analizuojant Lietuvos Respublikos įstatymus bei Europos Parlamento ir Tarybos reglamentą, nustatyta, kad nėra apibrėžta vienoda standarto sąvoka, kuri būtų naudojama visuose dokumentuose. Be to, pastebėta, kad standartų diegimas įmonėse nėra reglamentuotas Lietuvos Respublikos aktais ar kitais norminiais dokumentais, dėl to, yra taikomas savanoriškai, priklausomai nuo įmonės poreikių.
2. Analizuojant vadybos sistemų audito ypatybes nustatyta, kad atitikties įvertinimas yra reglamentuotas teisės aktais, nustatant produktų, procesų, vadybos sistemų atitikties įvertinimo reglamentavimo pagrindus, atitikties įvertinimo subjektus, šių subjektų funkcijas. Be to, reikalavimų atitikties įvertinimas Lietuvos Respublikos įstatymuose ir Europos Parlamento ir Tarybos reglamente yra vienodai apibrėžiamas, atitinkant terminų vienodumo reikalavimą.
3. Kadangi standartų diegimo, priežiūros ir auditavimo procesuose dalyvauja du proceso dalyviai: konsultacinės bendrovės ir sertifikavimo centrai kokybinio tyrimo metu buvo apklausiami konsultacijų bendrovės UAB „SDG“ ir sertifikavimo įmonės UAB „Sertika“ darbuotojai.
 - 3.1 Remiantis tyrimo duomenimis nustatyta, kad pagrindiniai faktoriai lemiantys integruotos vadybos sistemos diegimą ir išorinį auditą yra klientų ir suinteresuotų šalių spaudimas bei dalyvavimas įvairiuose konkursuose, siekiant atitikti reikalavimus ir būti pranašesniai už kitas įmones. Tai rodo, kad organizacijos patiria didelį spaudimą iš išorės aplinkos.
 - 3.2 Išanalizavus standartų diegimo konsultantų atsakymus, nustatyta, kad integruotos vadybos sistemos diegimo ir palaikymo procesą sudaro standartų įsigijimas, susipažinimas su standarto reikalavimais, darbo grupės sukūrimas, dokumentacijos rengimas, integruotos vadybos sistemos įgyvendinimas, vidaus auditas, palaikymas, sertifikavimas. Kadangi organizacija pati turi įsidięgti integruotą vadybos sistemą, pagrindinis dėmesys yra skiriamas kompetentingos, mokyti linkusios darbo grupės

sukūrimui, kuri turi būti atsakinga už visą integruotos vadybos sistemos įgyvendinimą organizacijoje.

3.3 Išanalizavus UAB „Sertika“ įmonės atstovų atsakymus apie integruotos vadybos sistemos išorinio audito procesą paaiškėjo, kad sertifikavimą sudaro 7 etapai: pasiruošimas sertifikatui, pradinės informacijos vertinimas, vadybos sistemos dokumentų analizė, sertifikavimo auditas, sertifikato išdavimas, priežiūros auditai ir sertifikato atnaujinimas. Nustatyta, kad šiam procesui yra būdingas cikliškumas, kai pasibaigus sertifikato galiojimui yra atliekamas jo atnaujinimas.

3.4 Remiantis tyrimo duomenimis, kokybės vadybos, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos standartai turi panašias standartų diegimo procedūras ir reikalauja tų pačių dokumentų: įrašų valdymo, vidaus audito ir vadovybinės vertinamosios analizės, korekcinių ir prevencinių veiksmų vykdymų tvarkos. Diegiant standartus vienu metu, dokumentai yra integruojami į bendrą vadybos sistemą, taip sukuriant bendrą dokumentaciją ir procedūrų kompleksą. Atliekant reikalavimų įvertinimą auditoriai esant vienam integruotos dokumentacijos kompleksui dažniausiai rengia vieną audito planą, suburia vieną auditorių komandą, po audito parengia vieną audito ataskaitą. Dėl to, pagrindiniai integruotos vadybos sistemos ir integruoto audito pranašumai yra susiję su dokumentų dubliavosi mažinimu, laiko, žmogiškųjų ir finansinių resursų taupymu.

3.5 Tyrimu atskleista, kad įmonės diegdamos ir sertifikudamos integruotą vadybos sistemą susiduria su organizaciniais sunkumais, kurie susiję su darbuotojų, vidaus auditorių ir vadovų kompetencijų, motyvacijos stoka, atsakomybių neprisiėmimu, darbų nepasiskirstymu, tikslingos darbo komandos nesukonstravimu. Be to, sunkumai kyla ir dėl standartizuoto, griežto, sudėtingo dokumentų ruošimo proceso. Visa tai apsunkina integruotos vadybos sistemos diegimą ir palaikymą ir sukelia riziką reikalavimų neatitikimams. Pastebėta, kad šios problemos yra būdingos daugeliui įmonių, nes atlikto tyrimo rezultatai pasikartojo su teorinės analizės dalyje minėtų autorių išvaigomis.

3.6 Galiausiai, tyrimo metu paaiškėjo, kad praktikoje pasitaiko atskiri standartų išoriniai auditai esant integruotai vadybos sistemai. Pagrindinė neintegruoto audito priežastis – ne tuo pačiu metu (t.y. ne tą patį mėnesį ir dieną) įdiegti vadybos standartai. Įmonėms nesuderinus kelių standartų įsidiegimo laiko, kiekvienas standartas audituojamas atskirai. Tik po sertifikato galiojimo pasibaigimo įmonei persidiegus standartus, gali būti atliekamas integruotas auditas. Vis dėlto, toks variantas nėra patrauklus įmonėms, nes pareikalauja papildomų išlaidų.

3.7 Atsižvelgiant į tyrimo metu atskleistas integruotos vadybos sistemos diegimo ir sertifikavimo problemas, nustatyta, kad organizacijoms reikia išteklių ir darbų planavimo etape priimti reikalingus sprendimus, siekiant išvengti kai kurių diegimo ir integruoto audito trukdžių, kurie, kaip parodė tyrimas, gali lemti žemesnę organizacijos vadybinės veiklos ekonomiškumą ir efektyvumą.

REKOMENDACIJOS

Tyrimo metu išaiškėjo, kad įmonės, diegiant ir audituojant integruotas vadybos sistemas, susiduria su darbuotojų ir vidaus auditorių kompetencijų stoka, atsakomybių vengimu, darbų nepasiskirstymu, tikslingos komandos nesuformavimu, vadovų motyvacijos stoka bei klaidingu organizacijų požiūriu, kad konsultacijų bendrovės įdiegia ir atlieka visas procedūras, susijusias su integruota vadybos sistema organizacijoje. Be to, egzistuoja problemos, kylančios dėl integruotos vadybos sistemos reikalavimų ir proceso sudėtingumo.

Rekomendacijos įmonėms:

1. Rekomenduojama organizacijos vadovybei dalyvauti kūrybiniame integruotos vadybos sistemos įgyvendinimo procese. Vadovybės palaikymas, noras bendradarbiauti padedant analizuoti organizacijos veiklas ir renkant reikiamus duomenis greitina integruotos vadybos sistemos įdiegimo ir išorinio audito procesą.
2. Rekomenduojama, kad integruotos vadybos sistemos įgyvendinimas taptų strateginis organizacijos valdymo uždavinys, siekiant, kad visos organizacijos struktūros užtikrintų integruotos vadybos sistemos įgyvendinimą ir atliktų nuolatinio veiklos gerinimo procesą.
3. Kadangi tikslingos komandos suformavimas garantuoja rezultatyvų integruotos vadybos sistemos įgyvendinimą, rekomenduojama aukščiausiai vadovybei atlikti atsakingų už integruotos vadybos sistemos diegimą darbuotojų įgūdžių bei patirties vertinimą. Svarbu aiškiai nustatyti darbuotojų tikruosius sugebėjimus ir kaip jie atliks integruotos vadybos sistemos diegimą ir priežiūrą. Įvertinus darbuotojų patirtį, būtina surasti tinkamiausius būdus sustiprinti silpniausias vietas, tai gali būti konkretūs mokymai, kursai.
4. Suformavus darbo grupę, rekomenduojama nusistatyti komandinio darbo taisykles, kuriose būtų apibrėžtas aiškus individų ir komandos vaidmuo ir atsakomybės, deleguotos konkrečios funkcijos, apibrėžtos komandos galios ir atskaitomybės, suplanuotas nuoseklus integruotos vadybos sistemos diegimo ir priežiūros procesas, numatyti konkretūs veiksmai.
5. Siekiant, kad organizacijoje sklandžiai vyktų integruotos vadybos sistemos įgyvendinimas, rekomenduojama organizacijoms diegiantis ir audituojant integruotą vadybos sistemą, taikyti integruotos vadybos sistemos modelį paremtą E. Demingo Planuok–Daryk–Tikrink–Veik ciklu, kuris skatina nuolatinį veiklos tobulinimą.
6. Esant atitinkamiems standartų reikalavimams, rekomenduojama organizacijoms visus standartus diegtis vienodu laiku (t.y. tą patį mėnesį ir dieną), kad būtų vėliau galima visų

standartų auditus integruoti ir atlikti vieną integruotos vadybos sistemos auditą, kuris leidžia sutaupyti laiko, finansinius ir žmogiškuosius išteklius.

Konsultacijų bendrovėms rekomenduojama:

1. Rekomenduojama į integruotos vadybos sistemos įgyvendinimo paslaugų kompleksą įtraukti auditorių mokymus. Tai palengvintų integruotos vadybos sistemos vidinio audito atlikimą.
2. Rekomenduojama diegiant kelis tarptautinius standartus, informuoti įmones apie integracijos galimybę. Susidiegus standartus tuo pačiu metu, įmonės gali atlikti integruotą sertifikavimo auditą, kuris palengvina dokumentacijos procesą, sutaupo laiko ir finansinius išteklius, taip užtikrinant organizacijos vadybinės veiklos ekonomiškumą ir efektyvumą.

Sertifikavimo įmonėms rekomenduojama:

1. Rekomenduojama esant palankioms sąlygoms atlikti visiškai integruotus sertifikavimo ir priežiūros auditus, parengiant vieną audito planą, suburiant vieną auditorių komandą, pasirenkant vieną audito atlikimo laiką įmonėje, paruošiant vieną audito ataskaitą su bendromis išvadomis ir rekomendacijomis. Tai palengvintų dokumentų valdymą bei korekcinių veiksmų atlikimą. Be to, sertifikavimo įmonės užtikrintų efektyvesnį audito atlikimą, greitai ir kokybiškai atliekant auditą.

LITERATŪRA

KNYGOS

1. Adomėnas V. *Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo*. Kaunas: Technologija, 2011, p.238–288
2. Bitinas B. et al., *Kokybinių tyrimų metodologija. II dalis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė, 2008, p. 98–100
3. Čereška A., Pauža V. *Kokybės analizė ir valdymas. Vadovėlis*. Vilnius: Technika. 2005, 198 p.
4. Dale, B. G. et al. *Managing quality*, UK: Blackwell Publishing 2007, p. 202–210 internetinė prieiga.<http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=JZesAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Dale,+B.+G.+Managing+quality+2006&ots=a2gVAiWnq1&sig=suzpr8eAdiNk5yKIByTNkAhYTak&redir_esc=y#v=onepage&q=Dale%2C%20B.%20G.%20Managing%20quality%202006&f=false> (žiūrėta 2014.05.18)
5. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: JUDEX leidykla 2002, 15 p.
6. Laurinavičius A., Reklaitis J., *Darnaus verslo socialinė atsakomybė, vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011 p. 296.
7. Ruževičius J. *Kokybės vadybos metodai ir modeliai: vadovėlis*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2007, 316 p.
8. Tidikis R. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas 2003, p. 466–517

NEPUBLIKUOTI ŠALTINIAI / RANKRAŠČIAI: DISERTACIJOS, DIPLOMINIAI DARBAI, RAŠTO DARBAI

9. Laukaitis L. Integruotos kokybės vadybos sistemos Lietuvos žemės ūkio konsultavimo tarnyboje diegimo galimybės, magistro darbas, Vilnius, Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2009, 61 lap.
10. Gudėlė G. Kokybės vadybos standarto ISO9001:2008 ir EFQM tobulumo modelio lyginamoji analizė, magistro darbas, Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 2009, 81 lap.
11. Rimkutė R. Kokybės vadybos sistemos, atitinkančios tarptautinį LST EN ISO/IEC 17025 standartą, kūrimas organizacijoje, magistro darbas, Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, 2009, 88 lap.

SERIALINIŲ (PERIODINIŲ, TĘSIAMŲJŲ IR SERIJINIŲ) LEIDINIŲ STRAIPSNIAI

12. Alič M., Rusjan B. Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 27 No. 8, 2010 p. 916–920

13. Alič M., Rusjan B. Managerial relevance of internal audit. Business benefits of using ISO 9000 internal audit as a managerial tool. *The TQM Journal*. Vol. 23 No. 3, 2012, p. 284–286
14. Bae S. H. The relationship between ISO 9000 participation and educational outcomes of schools, *Quality Assurance in Education*, Vol. 15, No. 3, 2007, p. 251–270.
15. Bagdonienė D., Paulavičienė E. Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas, *Ekonomika ir Vadyba*, Vol. 15, 2010, p. 366 – 373
16. Bernardo M. et al., An empirical study on the integration of management system audits, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 18, 2010, p. 486–495
17. Bernardo M. et al., Are methods used to integrate standardized managements systems a conditioning factor of the level of integration? An empirical study, *International Journal for Quality research*, Vol.5, No. 3, 2011 p.212–216
18. Bernardo M. et al., How integrated are environmental, quality and other standardized management system. An empirical study. *Journal of Cleaner production*, Vol. 17, 2009, p. 742–750.
19. Bernardo M. et al., Integration of standardized management systems: Does the implementation order matter?, *International Journal of Operations and Management*, Vol. 32 Iss: 3, 2010, p. 291 – 297
20. Bernardo M. et al., Relationships between the integration of audits and management systems. *The TQM Journal*, Vol. 23 No. 6, 2011, p. 659–672
21. Bertašius, D. Evaluation of the Industrial Enterprises Management Systems Effectiveness. *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 13(1), 2007, p. 3–9.
22. Chambers A. D. New guidance on internal audit – analysis and appraisal of recent developments. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 29 No.2, 2014 p. 196–198
23. Daujotaitė D., Viešojo sektoriaus veiklos auditas naujojo viešojo administravimo paradigmoje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 28, 2009, p. 29–39
24. Douglas A. et al., Integrating management systems: does the location matter? *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 30 Nr. 6, 2013, p. 675–689
25. Gižienė V., Račelienė, L. Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas. *Economics and management*, Vol. 17 (4), 2012, p. 1516–1527.
26. Griffith, A., Bhutto, K. Improving environmental performance through integrated management systems (IMS) in the UK, *Management of Environmental Quality. An International Journal*, Vol. 19 No. 5, 2008, p. 565–78.

27. International standard ISO 19011, Guidelines for auditing management systems, 2011 internetinė prieiga <http://www.cnis.gov.cn/wzgg/201202/P020120229378899282521.pdf> (žiūrėta 2014.05.11)
28. Jorgensen T. H el. at., Integrated management systems. *Technology, environment, society*, Nr 7, 2004 p. 5–12
29. Jorgensen, T. H, et al., Integrated management systems – three different levels of integration. *Journal of Cleaner Production*. Vol.14 (8), 2006, p.713–722.
30. Karapetrovic, S. Musings on integrated management systems. *Measuring Business Excellence*. Vol. 7(1), 2003, p. 4–13
31. Karapetrovic, S. Strategies for the integration of management system and standards. *The TQM Magazine*, Vol. 14(1), 2002, p. 61–67.
32. Karapetrovic, S., Jonker, J. Integration of standardized management systems: searching for a recipe and ingredients, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 14 No. 4, 2003, p. 451.
33. Kasperavičiūtė R. Aukštojo mokslo ir studijų institucijų požiūris į ISO 9001 standartą: taikymo motyvai, problemos, naudos. *Viešoji politika ir administravimas*. Vol. 11, No 4, 2012 p.672–689
34. Kaziliūnas A. Success factors for quality management systems: certification benefits, *Intelektinė ekonomika*, Vol 2(8), 2010, 30–38
35. Kaziliūnas A. The implementation of quality management systems in service organizacijon, *Viešoji politika ir administravimas*, Vol 34, 2010,71–82
36. Kaziliūnas A. Problems while implementing quality management systems for a sustainable development of organizations, *Ekonomika ir vadyba*, Vol 4(28), 2012,90–98
37. Labodova A. Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach, *Journal of Cleaner Production* Vol. 12, 2004, p. 571–577
38. Marčinskas A., Stukienė B. Personalo valdymo pirminis auditas: esmė ir vykdymas. *Verslo ir teisės aktualijos*, Vol. 5, 2010, p. 139–160.
39. Mickaitis A. el. at Kokybės vadybos diegimas organizacijoje: žmogiškasis aspektas, *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, 2009, p.1077–1079
40. Pardy W., Andrews T. Integrated Management Systems. *Leading Strategies and Solutions*, Government Institutes, 2009, p. 26
41. PAS 99:2006. Specification of common management system requirements as a framework for integration, British Standards Institution. 2012 internetinė prieiga <http://cid.bcrp.gob.pe/biblio/papers/bsi/li93597.pdf> (žiūrėta 2014.04.16)

42. Pojasek, R. B. Is Your Integrated Management System Really Integrated? *Environmental Quality Management*. Vol. 16(2), 2006, p.89–97.
43. Raišienė, A. G. Perspectives of integrated management systems in Lithuania's enterprises. *Electronic International Interdisciplinary Conference 2012* p. 28–31
44. Raišienė, A. G. Advantages and limitations of integrated management system: the theoretical viewpoint. *Social technologies*, Vol. 1(1), 2011 p. 25–36.
45. Sampaio P. et al., ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, 2009, p. 38–58
46. Tari J. J. Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*. Vol. 17(2), 2005, p. 182–194.
47. Thandapani, D., Gopalakrishnan, K. Quality models in industrial and engineering educational scenarios: a view from literature, *The TQM Journal*, Vol. 24, No. 2, 2012, p. 155–166.
48. Žuravliovaitė I. ir Ruževičius J. Standartizuotų vadybos sistemų kokybės audito veiksmingumo užtikrinimas, internetinė prieiga <<http://www.kvalitetas.lt/lt/straipsniai/393-2014-04-18-inga-zuravliovaitė-ir-juozas-ruzevicius-standartizuotu-vadybos-sistemu-kokybes-audito-veiksmingumo-uztikrinimasq>> (žiūrėta 2014-05-20)

ĮSTATYMAI, TEISĖS AKTAI

49. Lietuvos Respublikos atitikties įvertinimo įstatymas, *Valstybės žinios*, 1998, Nr. VIII–870, *Valstybės žinios*, 2011, Nr. 40–1919
50. Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymas, *Valstybės žinios*, 2000, Nr. VIII–1618, *Valstybės žinios*, 2007, Nr. 39–1435
51. Europos Parlamento ir tarybos reglamentas (ES) Nr. 1025/2012 dėl Europos standartizacijos kuriuo iš dalies keičiamos Tarybos direktyvos 89/686/EEB ir 93/15/EEB ir Europos Parlamento, ir Tarybos direktyvos 94/9/EB, 94/25/EB, 95/16/EB, 97/23/EB, 98/34/EB, 2004/22/EB, 2007/23/EB, 2009/23/EB ir 2009/105/EB ir panaikinamas Tarybos sprendimas 87/95/EEB ir Europos Parlamento, ir Tarybos sprendimas Nr. 1673/2006/EB
52. Europos Parlamento ir tarybos reglamentas (EB) Nr.765/2008, nustatantis su gaminių prekyba susijusius akreditavimo ir rinkos priežiūros reikalavimus ir panaikinantį Reglamentą (EEB) Nr. 339/93
53. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. gegužės 20 d. nutarimas NR. 617 „Dėl keitimosi informacija apie standartus, techninius reglamentus, atitikties įvertinimo procedūrų taisyklių patvirtinimo“, *Valstybės žinios*, 1999, Nr 617, *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 63–2264

SANTRAUKA

Šiandieninės įmonės siekdamos įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje ir prisitaikyti prie socialinių, ir ekonominių veiksnių diegiasi tarptautinius standartus. Tačiau siekiant išsitvirtinti konkurencingoje rinkoje, reikia ne tik teikti kokybiškas paslaugas ir gaminti kokybiškus produktus, bet taip pat tausoti aplinką, rūpintis darbuotojų sveikata ir sauga, būti socialiai atsakinga įmone ir pan. Dėl to, egzistuojant tarptautinių standartų įvairovei šiuolaikinės įmonės yra linkusios diegti integruotą vadybos sistemą, apimančią tris ir daugiau standartų. Papildomą pridėtinę vertę įmonės gauna, kai turima integruota vadybos sistema yra audituojama, vertinant veiklos atitikimą standartų reikalavimams. Tačiau tarptautinių standartų įsigijimas ne garantuoja, kad laukiami rezultatai bus iškart pasiekti. Tarptautinių standartų teikiami privalumai priklauso nuo tinkamo integruotos vadybos sistemos įsidiegame, palaikymo ir auditavimo. Dėl to, svarbu išsiaiškinti kaip yra atliekamas integruotos vadybos sistemos diegimas, priežiūra ir išorinis auditas? Su kokias sunkumais susiduriama organizacijos diegiant ir audituojant integruotas vadybos sistemas, kokie gali būti prevenciniai veiksmai?

Integruotų vadybos sistemos diegimo ir auditavimo problemos konsultacinės bendrovės „SDG“ ir sertifikavimo centro „Sertika“ pavyzdžiu – baigiamasis magistro darbas, kuriame analizuojama integruotos vadybos sistemos diegimo ir sertifikavimo etapai, nustatant pagrindines diegimo ir išorinio audito priežastis, organizacijų gaunamą naudą ir patiriamus sunkumus diegiant ir sertifikuojant integruotą sistemą. Teorinėje magistrinio darbo dalyje pristatytos integruotos vadybos sistemos ir audito sampratos, atskleista vadybos sistemų integracijos raida, pateikti integracijos taikymo būdai ir lygiai, išanalizuotos tarptautinės integruoto audito gairės bei pateiktas integruotos vadybos sistemos audito modelis. Magistrinio darbo temai ištirti naudojamas kokybinis tyrimo metodas, kurį sudarė dokumentų analizė ir diadų ir grupinis interviu. Atliekant dokumentų analizę aptartas standartų apibrėžimo skirtumai teisės aktuose bei atitikties įvertinimo ir sertifikavimo įstaigų teisinis reguliavimas. Remiantis tyrimo duomenimis išskirti integruotų vadybos sistemų diegimo ir sertifikavimo etapai. Be to, išaiškėjo pagrindinės integruotos vadybos sistemos diegimo ir sertifikavimo priežastys ir integracijos pranašumai. Nustatyta, kad pagrindiniai sunkumai diegiant integruotą vadybos sistemą susiję su vadovybes ir darbuotojų motyvacijos, ir kompetencijos stoka. O sertifikuojant susiduriama su neintegruoto audito problema.

Raktiniai žodžiai: integruota vadybos sistema, tarptautiniai standartai, išorinis auditas, sertifikavimas.

SUMMARY

Today's businesses implement international standards in order to gain competitive advantage in the market, and conform to social and economic factors. However, in order to establish themselves in a competitive market, it is necessary not only to provide quality service and products, but also to protect environment, protect employees' health and safety, to be a socially responsible company and so on. Therefore, because of existence of a variety of international standards, stimulate companies to implement an integrated management system, which includes three or more standards. The companies get additional values, and then integrated management system is audited, checking compliance of standards requirement. However international standards do not guarantee that the expected results will be immediately achieved. Advantage of international standards depends on implementation, support and audit of integrated management systems. It is therefore important to find out how implementation, support and external audit of integrated management system is performed? What are the difficulties of implementation and audit and which can be preventive actions?

Implementation and auditing problems of integrated management systems by examples of consultancy company "SDG" and certification bodies "Sertika"- is master thesis, which analyzed integrated management systems implementation's and audit's stages, by identifying key reason, companies' benefits and difficulties. In the theoretical part of master thesis is represented integrated management system and audit concept, revealed the development of integrated management system, provided methods and levels of integration, analyzed international integrated audit guidelines and submitted integrated audit model. In order to analyze master thesis topic was used qualitative research method, which consisted of documentation analysis and dyad and group interview. In the practical master thesis part, using document analysis, submitted the standards definition differences in legislation and legal regulation of conformity assessment and certification body. Moreover the research identified the stages of integrated management system implementation and certification. Also was revealed the main reasons and advantages of integration. Finally it was found that the main difficulties in implementing an integrated management system associated with managers and employees lack of motivation and competences. And certification problems relate to non-integrated audit.

Key words: integrated management systems, international standards, external audit and certification.