ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Simona SAKALAITĖ
Verslo administravimo studijų programos studentė

UAB „REMPIJUS“ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS VERTINIMAS

BAKALAURO BAIGIAMASIS DARBAS

Šiauliai, 2011

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Leista ginti:
Vadybos katedros vedėja

(Parašas, vardas, pavardė)

Simona SAKALAITĖ

UAB „REMPIJUS“ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS VERTINIMAS

Verslo administravimo studijų bakalauro baigiamasis darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Aš, ...teigiu, kad bakalauro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu verslo administravimo studijų programos bakalauro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas .....
(parašas)

Darbo vadovas
lekt. Jūratė Valuckienė

Šiauliai, 2011

ŠIAULIŲ UNIVERSITETO
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETO
VADYBOS KATEDRA

Tvirtinu
Vadybos katedros vedėja

_____
(parašas)

_____
(vardas, pavardė)
2011-.....-.....

BAKALAURO BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Studento vardas, pavardė ***SAKALAITĖ SIMONA***
Baigiamojo darbo tema ***UAB „Rempijus" kokybės vadybos sistemos vertinimas***
Baigiamojo darbo į katedrą pateikimo terminas: ***2011 m. gegužės 24 d.***

Duomenys baigiamajam darbui: ***Mokslo darbai (monografijos, studijos, disertacijos, tyrimų ataskaitos), publikacijos periodiniuose mokslo žurnaluose, referuojamose duomenų bazėse, mokomieji leidiniai aukštųjų mokyklų studentams, kiti šaltiniai Kokybės vadybos sistemų diegimo, priežiūros ir sertifikavimo klausimais.***

UAB „Rempijus“ veiklos dokumentai, KVS Kokybės vadovas, Vidaus ir išorės audito ataskaitos, reikalingos pasirengti vertinti UAB „Rempijus“ kokybės vadybos sistemą darbuotojų požiūriu.

Baigiamojo darbo turinys (išvardyti pagrindinius nagrinėtinus klausimus): ***Studijuojant mokslo šaltinius atskleisti Kokybės vadybos sampratą, aptarti teorinius įmonės veiklos standartizavimo klausimus, Kokybės vadybos sistemos diegimo etapus, Kokybės vadybos sistemos naudas įmonei ir sunkumus diegiant ir administruojant Kokybės vadybos sistemą.***

Remiantis teorinės analizės rezultatais ir organizacijos veiklos dokumentų analize, parengti tyrimo instrumentą, leidžiantį atskleisti UAB „Rempijus“ darbuotojų požiūrį į Kokybės vadybos sistemą ir atlikti jos vertinimą.

Apdoroti tyrimo metu gautus duomenis ir remiantis tyrimo rezultatais pateikti išvadas bei rekomendacijas UAB „Rempijus“ kokybės sistemos funkcionavimo gerinimui. Naudojantis užduočių atlikimo metu sukaupta medžiaga ir laikantis Baigiamojo bakalauro darbo rengimo metodinių reikalavimų, parengti baigiamąjį bakalauro darbą, kurį sudarytų šios dalys:

Santrauka.
Įvadas.
Teorinė baigiamojo darbo dalis.
Tiriamoji (praktinė) baigiamojo darbo dalis.
Išvados ir rekomendacijos.
Santrauka užsienio kalba.
Literatūros sąrašas.
Priedai.

Užduoties įteikimo data: 2011 m. vasario 14 d.

Vadovė ***Jūratė Valuckienė***
(parašas, pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau.....
(studento parašas, vardas, pavardė)
2010 m. gruodžio 10 d.

Sakalaitė, S. (2011). UAB „Rempijus“ kokybės vadybos sistemos vertinimas: universitetinių pagrindinių studijų Verslo administravimo programos baigiamasis darbas/ baigiamojo darbo vadovė lekt. Jūratė Valuckienė; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 65 p. (68 p.).

SANTRAUKA

Baigiamajame bakalauro darbe vertinama UAB „Rempijus“ kokybės vadybos sistema (KVS). Darbą sudaro teorinė ir empirinė dalys, pateikiamos išvados ir rekomendacijos. Teorinėje darbo dalyje atskleidžiamas mokslinis požiūris į kokybės vadybos sistemą, jos kūrimo tikslus bei kokybės standartų esmę. Empirinėje dalyje analizuojamas atliktas kokybinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama sužinoti ir įvertinti UAB „Rempijus“ darbuotojų požiūrį į įmonėje taikomą KVS. Interviu metodu apklausti visi darbuotojai. Atlikto tyrimo metu nustatyti tinkamai atlikti žingsniai, kuriant ir diegiant KVS, stipriosios pusės, kurios skatina KVS funkcionavimą, bei padarytos klaidos. Darbe pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kaip tobulinti kokybės vadybos sistemą UAB „Rempijus“.

Darbą sudaro: įvadas, 2 skyriai, išvados ir pasiūlymai, naudotos literatūros sąrašas, kurį sudaro 40 šaltiniai, bei priedai. Darbo apimtis – 68 puslapiai, jame yra pateiktos 22 lentelės ir 3 paveikslai.

SUMMARY

This Bachelor work assesses Quality Management System (QMS) in JSC Rempijus. It consists of theoretical and empirical parts, conclusions and recommendations. The theoretical part of this work reveals the scientific approach about Quality Management System, its development objectives and quality standards. The empirical part analysis accomplished qualitative research, which was designed to find and evaluate JSC Rempijus employees approach about QMS. All employees were examined by taken theirs interviews. The study showed the right steps, which were made designing and instilling QMS, also strengths, which promotes right QMS functioning, and what mistakes were made. This work also presents the conclusions and recommendations how to improve Quality Management System in JSC Rempijus.

Work structure: introduction, two chapters, conclusions and recommendations, references of 40 sources and appendices. The works’ size - 68 pages and contains 22 tables and 3 figures.

TURINYS

ĮVADAS 8
1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS: TEORINIS ASPEKTAS 10
1.1 Kokybės vadybos sistemos diegimo priežastys 10
1.2 Standartizacijos tikslai ir principai 13
1.3 Kokybės vadybos standartų šeima 16
1.4 Kokybės vadybos sistemos diegimas įmonėje 20
1.5 Kokybės vadybos sistemos įforminimas dokumentais 25
1.6 Kokybės vadybos sistemos veikimas 27
2. UAB „REMPIJUS“ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS TAIKYMO ANALIZĖ 31
2.1 Tyrimo metodika 31
2.2 Įmonės charakteristika 32
2.3 UAB „Rempijus“ KVS dokumentų analizė 33
2.4. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas 36
2.4.1 Demografinė charakteristika 36
2.4.2 Darbuotojų dalyvavimo KVS diegime lygis 37
2.4.3 Darbuotojų požiūris į pagrindinius jų darbo procesą aprašančius KVS dokumentus 40
2.4.4 Įmonės veiklos pokyčiai įdiegus KVS 43
2.4.5 Darbuotojų dalyvavimas KVS priežiūroje ir tobulinime 45
2.4.6 Įmonės gauta nauda įdiegus KVS 51
2.4.7 Tyrimo rezultatų apibendrinimas 54
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI 63
LITERATŪRA 63
1 Priedas. Interviu stenogramos pavyzdys 67
2 Priedas. Įmonės valdymo struktūra 68

LENTELĖS

1.1 lentelė. Kokybės vadybos principai 10
1.2 lentelė. Svarbiausi ISO 9000 serijos standartai 17
1.3 lentelė. Pagrindiniai kokybės sistemos diegimo etapai.....21
2.1 lentelė. UAB „Rempijus“ KADV sistemos procedūros.....34
2.2 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie dalyvavimą KVS kūrime.....37
2.3 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie KVS egzistavimą įmonėje.....38
2.4 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie dalyvavimą KVS kūrime.....38
2.5 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie darbą reglamentuojančius KVS dokumentus.....40
2.6 lentelė. Apibendrintas darbuotojų požiūris į KVS dokumentus 42
2.7 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie jų sąsaja su KVS 43
2.8 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie pasikeitimus įmonėje diegus KVS 44
2.9 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie KVS priežiūrą.....45
2.10 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie vidaus auditą.....46
2.11 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie kontaktą su išorės auditoriais.....47
2.12 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie bendravimą su išorės auditoriais 47
2.13 lentelė. Apibendrintas darbuotojų požiūris į išorės audito naudą.....48
2.14 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie jų įtraukimą į įmonės veiklą.....49
2.15 lentelė. Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie dalyvavimą KVS tobulinime 50
2.16 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie KVS reikalingumą.....51
2.17 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie KVS naudą įmonei 53
2.18 lentelė. Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie KVS naudą paties darbuotojams 54
2.19 lentelė. Apibendrinti tyrimo rezultatai remiantis darbuotoju požiūriu į KVS 55

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Standartizacijos lygmenys.....15
1.2 pav. Kokybės diegimo schema 22
1.3 pav. Kokybės vadybos sistemos dokumentacijos struktūra.....25

ĮVADAS

Temos aktualumas. Globalizacijos sąlygomis organizacijoms tampa vis sunkiau konkuruoti tarpusavyje. L. Baronienė (2007) teigia, kad „kaina nebėra lemiantis veiksnys, kai susiduriama su kokybiniais paslaugų ar produkto parametrais, su griežtėjančiais suinteresuotųjų šalių reikalavimais“. Organizacijos, siekdamos išsilaikyti konkurencingoje aplinkoje bei įgyti pranašumą, naudojasi skirtingais kokybės vadybos modeliais, padedančiais užtikrinti efektyvų bei rezultatyvų organizacijos valdymą. Jos yra nevaržomos pasirinkti, kaip siekti kokybės – diegti ISO 9000 serijos standartus, taikyti Bendrąjį vertinimo modelį ar Šešių sigmų metodą.

Lietuvos standartizacijos departamento duomenys, rodo, kad nuo 2007 m. iki 2010 m. kovo mėnesio užregistruotos 1024 įmonės, kuriose sertifikuotos kokybės vadybos sistemos (toliau tekste – KVS), iš kurių net 545 įregistruotos vien tik per 2009 metus (Sertifikuotos kokybės...,2010). LST Sert ekspertė rinkodarai A. Ramanauskienė teigia, kad „Lietuvos įmonės, užmegzdamos ryšius su partneriais Lietuvoje, Europos Sąjungos ir kitose šalyse, susiduria su reikalavimu turėti įdiegtas ir sertifikuotas kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemas“ (LST Sert...,2010). Vis dažniau skelbiamuose konkursuose galima pastebėti, kad vienas iš keliamų reikalavimų dalyviams – turėti sertifikuotas vadybos sistemas.

Pavyzdžiui, AB „Lietuvos geležinkeliai“ filialas „Šiaulių geležinkelių infrastruktūra“ 2010 m. paskelbė konkursą Radviliškio geležinkelio stoties geriamo vandentiekio linijos po geležinkelio keliais ties lokomotyvų depu projektavimo ir remonto darbams atlikti. Konkurso sąlygose buvo nurodyta, kad pasiūlymuose turi būti pridėta ir įmonės ISO 9001 standarto kopija. Tik turėdama sertifikuotą kokybės vadybos sistemą UAB „Rempijus“ laimėjo šį konkursą. Kadangi įmonės kartais KVS diegia kaip reklaminį triuką klientams pritraukti, verta išsiaiškinti, koks yra darbuotojų požiūris ir kaip ši sistema yra vertinama UAB „Rempijus“.

Temos naujumas. Viena iš pagrindinių priežasčių, kuri lemia organizacijos pasirinkimą įgyvendinti kokybės vadybos sistemą, yra vartotojas. Kliento poreikiams patenkinti ir juos viršyti yra skiriamas didelis dėmesys – tam diegiamos technologinės naujovės bei kokybės vadybos sistemos. Tačiau dar retai domimasi organizacijos darbuotojų nuomone. Juk dirbantys žmonės yra patys svarbiausi organizacijos aktyvai, nuo kurių pastangų, kvalifikacijos, motyvacijos, pasirengimo bendradarbiauti priklauso organizacijos sėkmė. Ir mokslo darbuose, reikia pažymėti, dažniausiai analizuojamas visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimas taikant ISO 9000 serijos standartus bei sisteminis ir procesinis požiūris, naudojamas ISO 9000 serijos standartuose, tačiau retai aptariamas KVS vertinimas įmonės lygmenyje. UAB „Rempijus“ jau buvo atlikta ne viena klientų apklausa, susijusi su teikiamų paslaugų kokybe, o KVS

neanalizuota, todėl pasirinkta baigiamojo bakalaurinio darbo tema yra pakankamai nauja ir aktuali.

Problema. Lietuvos ir kitų pasaulio valstybių įmonės yra suinteresuotos įdiegti kokybės standartizavimo sistemas, nes jos teikia tiesioginės naudos bei padeda valdyti sąnaudas ir riziką. Tačiau jų diegimas įmonėms gali tapti tikru iššūkiu, nes nuo darbuotojų reakcijos (prieš įdiegimą ir po sistemos įdiegimo) gali priklausyti veiklos sėkmė. Todėl darbe bus ieškoma atsakymų į šiuos klausimus:

- Kas yra kokybės vadybos sistema teoriniu požiūriu?
- Su kokiais sunkumais susiduria įmonės, diegdamos KVS, ir kokie motyvai skatina jas tai daryti?
- Kaip kokybės vadybos sistemą vertinama UAB „Rempijus“ darbuotojai?

Šio **darbo objektu** pasirinktas UAB „Rempijus“ darbuotojų požiūris į įmonėje įdiegtą kokybės vadybos sistemą.

Darbo tikslas - remiantis teorinėmis žiniomis apie kokybės vadybos sistemos naudas organizacijoje, išanalizuoti UAB „Rempijus“ darbuotojų požiūrį į kokybės vadybos sistemos taikymą.

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

1. Išanalizuoti teorinius kokybės vadybos sistemos kūrimo tikslus.
2. Atskleisti kokybės standartų esmę.
3. Nustatyti, kokią naudą ir kokius sunkumus patiria įmonės, įdiegusios kokybės vadybos sistemą.
4. Nustatyti kaip darbuotojai vertina kokybės vadybos sistemą UAB „Rempijus“.

Tyrimo metodai. Siekiant kuo detaliau įsigilinti į tiriamo darbo problemą, teorinėje dalyje taikyti metodai: Lietuvos bei užsienio šalių autorių *mokslinės literatūros analizė*, taip pat straipsnių analizė kokybės vadybos sistemos tematika. Empiriniams duomenims rinkti taikytas *kokybinis tyrimo metodas*. Atlikti pusiau standartizuoti individualūs interviu. Duomenims apdoroti buvo atlikta gautų duomenų medžiagos turinio (*content*) analizė.

1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS: TEORINIS ASPEKTAS

1.1 Kokybės vadybos sistemos diegimo priežastys

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

Kokybės vadyba - tai bendrosios valdymo funkcijos dalis, kuri nustato kokybės politiką, tikslus ir pareigas bei tam taiko priemones – kokybės planavimą, kokybės valdymą, kokybės užtikrinimą, kokybės gerinimą. Orientuojantis organizacijai į kokybės vadybą, kokybės apibrėžimas tampa ypač aktualus, nes nuo jo priklauso, kaip kokybės vadyba bus diegiama organizacijose, kokia bus kuriama organizacijos kultūra, kaip tai įtakos darbuotojus (Jurkauskas, 2001). Kad būtų lengviau siekti užsibrėžtų kokybės tikslų, taikomi aštuoni kokybės vadybos principai (žr. 1.1. lentelę).

1.1 lentelė

Kokybės vadybos principai

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

1.1 lentelės tęsinys

8.	Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais	Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų, ir abipusiškai naudingi santykiai abiems šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal R. E. James (2003), A. Kaziliūno (2007), L. Markevičiūtės ir kt. (2004), D. Pociūtės ir kt. (2005) ir P. Vanago (2006) išskirtus kokybės vadybos principus.

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

Kokybės vadybos sistema (KVS) - tai organizacijos valdymo struktūros, procesų ir jiems reikalingų išteklių (įskaitant darbuotojus), esant nustatytai darbo tvarkai, visuma. Ji reikalinga tam, kad produktas ar paslauga atitiktų jam keliamus reikalavimus (Pociūtė ir kt, 2005). KVS dažniausiai yra dokumentuojama ir integruojama į organizacijos technines ir bendrosios vadybos sistemas, siekiant darniai koordinuoti ir suderinti visus veiksmus, lemiančius produktų ir paslaugų kokybę, vartotojų poreikių patenkinimą, veiklos išlaidų mažinimą ir finansinius rezultatus. Projektuojant kokybės sistemą pirmiausiai atliekama esamos vadybos sistemos diagnostika, apibrėžiami kuriamos sistemos tikslai, identifikuojami vidaus ir išorės klientai, jų sąveika ir poreikiai, nustatomi pagrindiniai ir palaikantys veiklos procesai bei priskiriami jų valdytojai (Ruževičius, 2006).

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

L. Baronienė (2007) teigia, kad „kokybės vadybos sistema suteikia organizacijoms galimybę planuoti, organizuoti, įgyvendinti bei kontroliuoti savo veiklą pasitelkiant apibendrintą kitų organizacijų vadybinę patirtį“. Procesinis ir sisteminis požiūris – svarbiausi KVS principai. Jie gerina KVS rezultatyvumą siekiant kuo visapusiškiau patenkinti vartotoją. V. Adomėno ir A. Vaišvilo teigimu (2002), „kad organizacijos funkcionavimas būtų rezultatyvus ir efektyvus, reikia identifikuoti ir valdyti tam tikrą skaičių tarpusavyje susijusių

veiklų. Valdoma veikla, naudojant išteklius tam, kad gaviniai būtų paversti rezultatais, gali būti nagrinėjama kaip procesas ar jų sąveika. Dažnai vieno proceso rezultatai tiesiogiai yra kito proceso gaviniai. Tokio procesinio ir sisteminio požiūrio taikymo privalumas – nuolat gerėjantis valdymas“.

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

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

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

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

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

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

- *atsainų vadovų požiūrį,* kuris pasireiškia tuo, kad projekte dalyvauja netinkamos kvalifikacijos darbuotojai, nenorima gilintis tiek į kuriamą KVS, tiek aktyviai dalyvauti ją prižiūrint, visas sistemos administravimo funkcijas sutelkiant viename asmenyje, dažnai net nepriimančiame sprendimų;
- *standartinį konsultantų požiūrį,* kuris pasireiškia, tuo kad, bet kokia kaina įmonės veikla įspraudžiama į tipinių procesų rėmus, mažai gilinantis į konkrečios organizacijos veiklą, mažai dėmesio skiriama tam, kad vadovai teisingai suprastų standarto reikalavimus ir visos KVS esmę;
- *nepatrauklų būdą*, kuriuo aprašoma kokybės vadybos sistema. Dažniausias būdas aprašyti KVS – popierinė dokumentacija, parengiama teksto redagavimo programomis.

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

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

Apibendrinant galima teigti, kad kokybės vadybos sistema tai organizacijos valdymo struktūros, procesų ir jiems reikalingų išteklių visuma. Jos paskirtis – suteikti klientams pasitikėjimą perkamomis prekėmis ir teikiamomis paslaugomis. Tačiau ne visoms organizacijoms pavyksta sukurti efektyvią KVS, dažniausiai dėl šių veiksnių: vangaus vadovų požiūrio, nepatrauklaus būdo, kuriuo aprašoma KVS ir tipiško konsultantų požiūrio. Kadangi įmonės siekia įdiegti standartizuotas kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemas 1.2 skyriuje bus kalbama apie standartizacijos tikslus ir principus.

1.2 Standartizacijos tikslai ir principai

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

Standartai žmonijai visada turėjo didelę praktinę reikšmę. Jie buvo plačiai naudojami jau senosiose civilizacijose. Produktų ir procesų standartai, tiesa, suprantami kiek kitaip nei šiandien, buvo taikomi senovės Graikijoje ir Romoje daugelyje veiklos sričių, ypač architektūroje ir statyboje. Žlugus Romos imperijai, šventyklose saugomos matavimų vienetų sistemos ir kiti standartai buvo prarasti šimtmečiams, tačiau viduramžiais Europoje jie vėl suklestėjo. Nuo viduramžių standartai buvo stichiškai kuriami ir vystomi, kol galiausiai prireikė juos sisteminti, nes atskirose šalyse taikomi standartai ėmė trukdyti pasaulinei prekybai, sparčiai augančiai kartu su pramone XVII – XIX amžiais. Praktinis standartų naudojimas garantavo žmonijai pasitikėjimą gaminiais ir paslaugomis, sudarė sąlygas vystytis gamybai ir prekybai (Abramavičius, 2002).

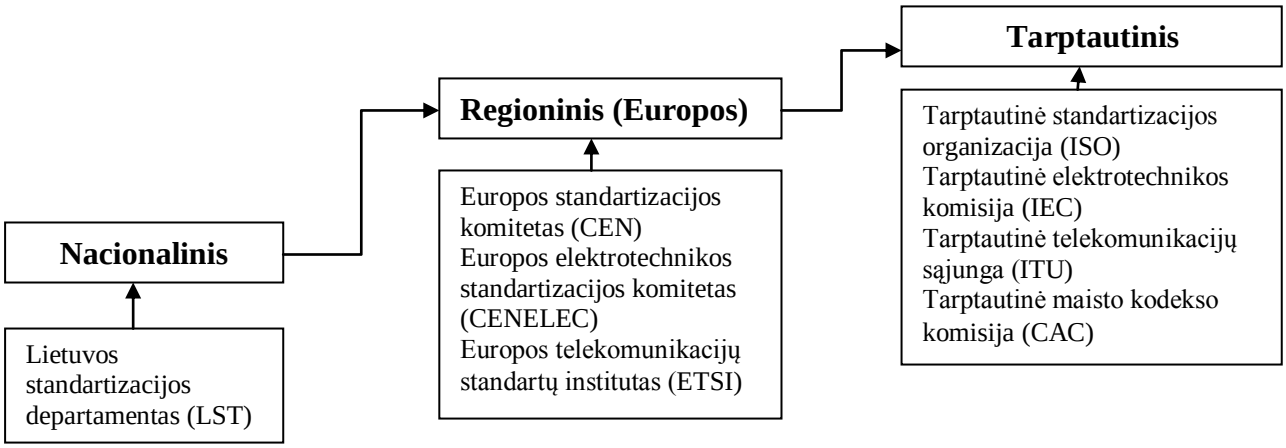
Žodis „standartizacija“ yra kilęs iš anglų kalbos ir reiškia pavyzdį, etaloną. Anksčiau juo buvo laikomas daiktas, su kuriuo buvo lyginami kiti panašūs daiktai. Tačiau tai netikslu, nes standartizacija apima ne tik daiktus, procesus, bet ir paslaugas (Bliūdžiuvienė, 2008).

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

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

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

Svarbu ir tai, kad standartizacija buvo ir yra savanoriškas procesas, paremtas susitarimu tarp skirtingų ekonomikos dalyvių (pramonės, vartotojų, darbuotojų, valstybinės valdžios institucijų). Esant skirtingiems ekonomikos dalyviams, jie gali vykdyti standartizacijos procesą keliais lygiais (žr. 1.1 pav.).



1.1 pav. **Standartizacijos lygmenys**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal D. Pociūtės ir kt. (2007) pateiktus standartizacijos lygmenis.

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

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

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

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

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

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

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

Tad apibendrinus galima teigti, kad standartai yra dokumentais patvirtinti savanoriški susitarimai, nustatantys svarbiausius gaminių, paslaugų ir procesų kriterijus. Standartizacijos veiklą dažniausiai sudaro standartų parengimas, išleidimas ir taikymas. Standartizacijos veikloje dalyvauja įvairaus lygmens standartizacijos organizacijos. Vartotojai paprastai net neįtaria, kokį vaidmenį standartai atlieka, keliant kokybės, saugumo, patikimumo, efektyvumo ir mainų pajėgumų lygius – taip pat kaip ir teikiant naudą ekonominių kaštų atžvilgiu. Todėl 1.3 skyriuje bus kalbama apie ISO 9000 grupės standartus.

1.3 Kokybės vadybos standartų šeima

ISO 9000 grupės standartai yra kokybės sistemų standartai, kuriuos galima taikyti pačiose įvairiausiose pramonės ir ekonomikos srityse, įvairiems produktams ir paslaugoms įvairaus dydžio organizacijose (Kaziliūnas, 2007; Vanagas, 2006; Ruževičius, 2006). Taip yra todėl,

kad ISO 9000 šeimos standartai buvo kuriami remiantis koncepcija, jog produkto kokybė geriausiai gali būti pasiekiama vienu metu taikant dvi standartų rūšis: *produkto standartus* (technines specifikacijas) ir *kokybės sistemos standartus* (vadybos sistemą).

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

1.2 lentelė

Svarbiausi ISO 9000 serijos standartai

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

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal D. Pociūtės ir kt. (2007) ir P. Vanago (2006) pateikus pagrindinius ISO 9000:2000 šeimos standartus.

Visi išvardyti standartai sudaro darnią kokybės vadybos sistemos standartų grupę, padedančią kurti savitarpio supratimą nacionalinėje ir tarptautinėje prekyboje. Anot P. Vanago (2006) šis tarptautinis standartas neaprėpia specifinių kitų vadybos sistemų (aplinkos apsaugos vadybos, sveikatos ir saugos vadybos, finansų vadybos ir kitų) reikalavimų. Tačiau jis yra lankstus. Todėl KVS galima integruoti su kitų vadybos sistemų, standartų, pvz., su aplinkos apsaugos vadybos standarto reikalavimais. Laikydamasis šių standartų gamintojas ar paslaugų tiekėjas gali geriau tenkinti vartotojo poreikius, lengviau įeiti į rinką, lengviau konkuruoti rinkoje, sustiprinti ryšius ir savitarpio supratimą su tiekėjais (Čereška, Pauža, 2005).

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

perfrazuoja C. Geisler ir R. Justus (1998) ir teigia, kad „standarto intencija yra įgyvendinti visos organizacijos mastu taikomą ir suprantamą struktūrą“.

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

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

Š. Abramavičius (2002) teigia, kad „ISO 9000 šeimos standartai yra galingas įrankis valdyti ir užtikrinti kokybę bei tinkamas būdas skatinti tarptautinę prekybą. Standartų (tiek techninių specifikacijų, tiek ir vadybos sistemos) esmė – užtikrinti, jog būtų *imamasi visų priemonių, kad proceso pasekmė visada būtų nustatytas normas tenkinantis produktas ar paslauga.* Vadybos prasme ISO 9000 šeimos standartai nustato principus, užtikrinančius, kad produkavimo procese gimstantis gaminys ar paslauga tik atitiktų to produkto ar paslaugos specifikacijas“.

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

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

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

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

- *Vartotojai* – gerokai sumažėjęs klaidų skaičius ir efektyviai veikianti ryšio su vartotojais sistema leis organizacijai nuolat kelti vartotojų pasitenkinimo lygį ir skatins juos naudotis įmonės teikiamomis paslaugomis.

- *Darbuotojai* – aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai gerina darbuotojų motyvaciją ir skatina gerinti kokybę.
- *Vadovai* – kokybės vadybos sistema, apimanti įmonės struktūrą, tikslus procedūras, įgyvendinti kokybės vadybos principus tampa efektyviu valdymo įrankiu.
- *Savininkai* – padidėjęs įmonės veiklos efektyvumas, didesnis klientų skaičius, geresni verslo rezultatai ir pelnas.

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

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

M. Mazzei (2005) pateikia naujausio tyrimo rezultatus apie tikrąjį pelną, užregistruotą po KVS įgyvendinimo:

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

Nors svarbiausiai ISO sistemų paskirtimi dažniausiai laikomi valdymo procedūrų tobulinimo ir neatitikčių šalinimo klausimai, įmonės dažnai imasi diegti šias sistemas dėl priežasčių, esančių už jų ribų. ISO sistemos neretai pasitelkiamos siekiant marketingo ir pardavimo srities tikslų, konkrečiai nurodant poreikį gerinti įmonės įvaizdį, pritraukti partnerių, sėkmingiau dalyvauti viešuosiuose konkursuose (Urbonavičius, 2004).

Tad apibendrinus galima teigti, kad ISO 9000 serijos standartai yra universalūs ir juos galima taikyti pačiose įvairiausiose pramonės ir ekonomikos sritys. Jis užtikrina kokybės

politikos siekimą, procedūrų standartizavimą, neatitikčių eliminavimą, koregavimo ir prevencinius veiksmus bei kokybės vadybos sistemos priežiūrą. ISO 9000 nauda yra dvejopa, t. y. jis gerina tiek ir vadybinę, tiek ir marketingo sritį įmonėje. Organizacijos siekdamos įsitvirtinti rinkoje ir tapti patikimu partneriu diegia KVS. Tad toliau 1.4 skyriuje bus kalbama apie šios sistemos diegimo procesą.

1.4 Kokybės vadybos sistemos diegimas įmonėje

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

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

KVS iš esmės gali būti kuriama dviem būdais: 1) metodu „iš viršaus žemyn”, kai procedūros ir instrukcijos yra aprašomos ir diegiamos pasitelkus informaciją ir mokymą, ir 2) „iš apačios į viršų”, kai problemos, susijusios su kokybe, sprendžiamos sistemiškai, o dokumentais įformintos procedūros ir instrukcijos sudaromos problemas išsprendus, t. y. siekiant išvengti neatitikčių atsiradimo. Idealiu atveju abu metodai turėtų būti jungiami.

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

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

KVS diegimas yra kompleksiškas darbas, apimantis beveik visą organizaciją ir jos darbuotojus. Ji diegiama pagal tokią diegimo veiksmų seką, kuri parodyta 1.3 lentelėje.

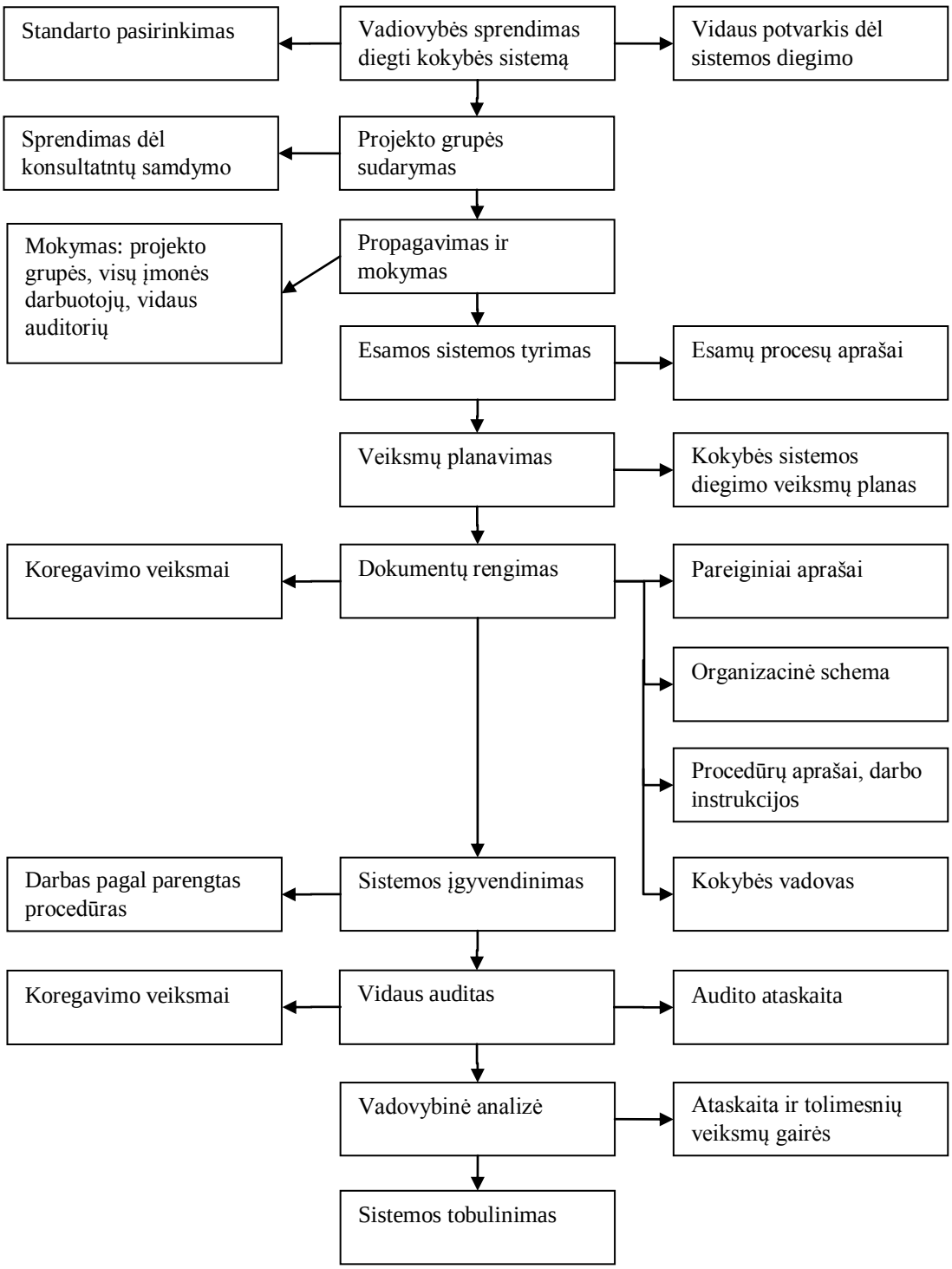
1.3 lentelė

Pagrindiniai kokybės sistemos diegimo etapai

Nr.	Kokybės sistemos diegimo etapai	Etapo paaiškinimas
1.	Aukščiausios vadovybės sprendimas įdiegti kokybės sistemą	KVS diegimo iniciatyva kyla iš viduriniojo lygmens vadovų. Jų pastangos įdiegti KVS visoje įmonėje bus bergždžios, jeigu bus nepavaldūs organizacijos padaliniai. Reikalinga juos jungianti grandis – aukščiausioji vadovybė. Parėmusi sprendimą dėl KVS diegimo, vadovybė skelbia apie proceso pradžią ir įsipareigoja jį remti.
2.	Projekto valdymas ir darbo grupių sudarymas	Bendram projekto įgyvendinimo planavimui, darbų ir išteklių paskirstymui, projekto eigos priežiūrai ir koordinavimui sudaroma projekto valdymo grupė, į kurios sudėtį turėtų įeiti organizacijos pagrindinių padalinių vadovai bei projekto vadovai.
3.	ISO 9000 propagavimas ir mokymas	Visiems įmonės darbuotojams projekto pradžioje turi būti išaiškinta, kas tai yra ISO 9000 kokybės sistema, kaip ji veikia, kokie jos privalumai jiems, klientams ir įmonei apskritai, kaip ji bus diegiama.
4.	Esamos sistemos tyrimas	Šis etapas reikalingas tam, kad į diegiamą sistemą būtų galima integruoti kaip galima daugiau esamos sistemos elementų ir nekurti iš naujo jau esamų ar nereikalingų sistemos elementų.
5.	Sistemos dokumentų rengimas	Šio etapo metu dokumentais įforminama visa veikla, turinti įtakos teikiamo produkto ar paslaugos kokybei.
6.	Sistemos įgyvendinimas	Šiame etape įdiegiami naujai parengtuose ar atnaujintuose dokumentuose aprašyti procesai, t. y. pradedama daryti taip, kaip nurodyta tuose dokumentuose. Dokumentai gali būti keičiami ir tobulinami, kol nebekyla jokių klausimų.
7.	Vidaus auditas ir koregavimo veiksmai	Vidaus auditas – nešališkas įvertinimas, ar naudojama dokumentuose įforminta KVS yra rezultatyvi, užkertant kelią kokybės nesklandumams, ar ji atitinka standarto reikalavimus ir ar padeda siekti užsibrėžtų kokybės tikslų.
8.	Vadovybinė analizė ir sistemos tobulinimas	Kai dokumentais įforminta sistema jau dirba kelis mėnesius, turėtų būti atliktas visos sistemos vidaus auditas ir vadovybinė analizė. Po jos dar gali prireikti atlikti kai kurios sistemos pakeitimus, siekiant, kad kokybės sistema būtų efektyvesnė.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal A. Jurkausko (2001), L. Markevičiūtės ir kt. (2004) ir D. Pociūtės ir kt. (2005) ir kokybės sistemos diegimo etapus.

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



1.2 pav. **Kokybės diegimo schema**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal A. Jurkausko (2001) ir J. Ruževičiaus (2006) kokybės vadybos sistemos diegimo organizacijoje schemą.

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

KVS diegime dalyvauja visi įmonės darbuotojai, visos grandys, o esant pakankamiems įmonės pajėgumams, skiriamas asmuo (dažniausiai vidaus auditorius ar kokybės specialistas) sekti ir prižiūrėti procesus, užtikrinti jų laikymąsi, atnaujinimą ir tolesnį tobulėjimą (Aviža ir kt., 2009). KVS diegimas nereiškia, kad organizacijai teks atsisakyti įprastos darbo tvarkos ir sukurti visiškai naują. Priešingai, įdiegdami sistemą ir vėliau ją tobulindami, darbuotojai sutvarko ir susistemina savo darbą (Pociūtė ir kt., 2005). Įdiegta kokybės sistema klientams rodo, kad įmonė stabili ir produktas saugus, o darbuotojams parodo, kad aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai; vadovams – tai efektyvus valdymo įrankis, o savininkams – geresni verslo rezultatai.

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

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

A. Šereika (2005) teigia, jog buvusių sovietinių šalių įmonėms būdingos savitos problemos, kurios stabdo ISO kokybės vadybos sistemų diegimą. Teigiama, jog 80 proc. senose valstybinėse įmonėse sukurtų struktūrų yra lengvai pritaikomos ISO 9000 sistemai, tačiau likusi dalis yra labai sunkiai įgyvendinama. Pagrindinė problema, kad sovietinėje sistemoje nebuvo atsižvelgiama į kliento interesus. Tuo tarpu diegiant kokybės vadybos sistemą naujose privačiose įmonėse pagrindinė problema yra atskirti akcininkų ir vadybininkų funkcijas. Dauguma kokybės problemų kyla dėl blogos gamybos technologijos, organizacijos ir valdymo.

Galima būtų išskirti ir kitas kliūtis, su kurios susiduria įmonės, kurios diegia kokybės vadybos sistemą. Bene ryškiausiai pastebima yra finansinių, laiko ir kitų resursų, reikalingų diegimo ir sertifikavimo kaštams padengti, stoka. Taip pat galima būtų paminėti vadovų patirties stoką, procesų bei verslo kultūros trūkumus bei darbininkų nenorą keistis. Tai dažnai pasitaikantis reiškinys tarp vidurinės grandies vadovų, kurių funkcijos yra prižiūrėti kitų darbą ir spręsti problemas. Jie gali priešintis prisiimti dar daugiau užduočių ir didesnę atsakomybę.

Tačiau nemažai problemų galima išvengti laiku įtraukus konsultantus, turinčius ne tik kokybės filosofijos žinias, bet ir diegimo metodų taikymo patirtį.

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

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

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

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

Tad apibendrinant galima teigti, kad prieš KVS diegimą įmonės vadovai turi žinoti kodėl jiems reikalinga ši sistema: ar jie tiesiog nori turėti kokybės vadybos sistemą, ar KVS naudoti kaip įrankį organizacijos strategijai įgyvendinti. KVS diegimas yra kompleksiškas darbas, apimantis beveik visą organizaciją ir jos darbuotojus. Yra išskiriamos tokios kliūtys, su kurios susiduria įmonės diegdamos KVS: finansinių, laiko, kitų resursų ir vadovų patirties stoka, procesų bei verslo kultūros trūkumai bei darbininkų nenoras keistis. Joms sumažinti ar visiškai pašalinti įmonės samdo konsultantus, kurie sumažina klaidų skaičių ir diegimo procesą padaro skaidresnį. Kadangi dokumentavimas yra pagrindinis KVS diegimo darbas, tad 1.5 skyriuje bus kalbama kaip tik apie sistemos įforminimą dokumentuose.

1.5 Kokybės vadybos sistemos įforminimas dokumentais

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

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

Kokybės vadybos dokumentų sudėtis dažniausiai vaizduojama piramidės forma (žr. 1.1 pav.). Ji turi hierarchinę struktūrą ir rodo, kaip judant žemiausiojo organizacijos lygio link didėja dokumentų sudėtingumas ir detalių gausa juose, t. y. aukštesnės pakopos dokumentuose yra bendresnio pobūdžio informacija, palyginti su žemesnės pakopos dokumentais (Kaziliūnas, 2007; Markevičiūtė ir kt., 2004).



1.3 pav. **Kokybės vadybos sistemos dokumentacijos struktūra**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal A. Kaziliūno pateiktą tipinės kokybės vadybos sistemos dokumentų hierarchiją.

Kokybės vadovas – tai svarbiausias kokybės vadybos sistemos dokumentas. Pagrindinė jo paskirtis yra nustatyti kokybės vadybos sistemos struktūrą ir būti pagrindu plėtoti ir prižiūrėti

sistemą. P. Vanagas (2006) ir L. Markevičiūtė (2004) nurodo tokius pačius dokumentus, kurie turėtų būti pateikti kokybės vadove, t. y.:

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

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

Kokybės vadybos sistemos procedūros aprašo būdą, kaip įgyvendinami standarto reikalavimai. Organizacija, rengdama šias procedūras, turi atsižvelgti ne tik į standarto reikalavimus, bet ir į savus poreikius organizacijos veiklai vykdyti. Pagrindinė šio užsiėmimo dalis yra nurodyti vietas ar darbo operacijas, kur pasireiškia neatitiktys ar kur reikia nustatyti būtiną atsakomybę. Kiekviena procedūra gali būti sudaryta iš šių dalių: tikslo ir pritaikymo srities, įgaliojimų ir atsakomybės, veiklos aprašymo, procedūros tobulinimo ir pasikeitimo fiksavimo (Vanagas, 2003).

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

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

Apibendrinus galima teigti, kad dokumentai yra labai svarbūs kokybės vadybos sistemoje, nes tik jų dėka galima apčiuopti visą šią sistemą. Kiekviena organizacija pati nustato reikiamų dokumentų apimtį ir laikmeną, mat tai priklauso nuo organizacijos dydžio ir tipo, procesų ir produktų sudėtingumo, personalo sugebėjimų ir kokybės vadybos sistemos kūrimo tikslų. Tad 1.6 skyriuje bus aptartas KVS veikimas pagal parengtus dokumentus.

1.6 Kokybės vadybos sistemos veikimas

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

Kurį laiką sistemai veikiant pagal ISO 9000 standartų reikalavimus, reikia periodiškai atlikti pirmosios šalies arba vidinį auditą. Auditas dažniausiai atliekamas pačios įmonės jėgomis. Taip pat gali būti užsakovo auditas ir trečiosios šalies auditas. Pirmuoju atveju auditą užsako tiekėjo klientas, norėdamas įsitikinti tiekėjo galimybėmis teikti kokybiškas paslaugas, antruoju – įmonę tikrina nepriklausoma įstaiga, kuri vertina organizacijos kokybės vadybos sistemos būklę. Kokybės vadybos kontekste kokybės auditas yra sistemingas, nepriklausomas tikrinimas ir vertinimas siekiant nustatyti, ar su kokybe susijusi veikla ir rezultatai atitinka numatytas priemones, ar šios priemonės naudojamos rezultatyviai ar jos tinkamos, kad būtų pasiekti numatyti tikslai (Kaziliūnas, 2007).

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

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

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

1. Suteikiant galimybę nenutrūkstamai mokytis ir planuoti karjerą.
2. Nustatyti konkrečią darbuotojų atsakomybę ir įgaliojimus.
3. Nustatant individualius ir grupių tikslus, valdant procesus ir įvertinant rezultatus.
4. Skatinant darbuotojus dalyvauti nustatant tikslus ir priimant sprendimus.
5. Deramai pripažįstant darbuotojų nuopelnus ir juos įvertinant.

6. Skatinant atvirą abipusį informacijos ryšį.
7. Nuolatos analizuojant savo darbuotojų poreikius ir jų pokyčius.
8. Sukuriant sąlygas novatoriškumui skatinti.
9. Užtikrinant veiksmingą grupių darbą.
10. Analizuojant ir informuojant apie pasiūlymus ir nuomones.
11. Naudojant darbuotojų pasitenkinimo matavimus.
12. Tiriant priežastis, dėl kurių darbuotojai ateina į organizaciją dirbti bei ją palieka.

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

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

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

Tad norint sukurti veiksmingą kokybės vadybos sistemą organizacijoje J. Ruževičius (2010) siūlo atsižvelgti į šiuos kriterijus: (1) prireiks laiko, kol nauja kokybės vadybos sistemos kultūra paplis po visą organizaciją ir pakeis nusistovėjusią darbo kultūrą; (2) vadovavimas turi būti patikėtas kompetentingiems vadybos srityje asmenims; (3) neturint aiškios strateginės krypties ir tikrojo kokybės vadybos sistemos tikslo suvokimo kokybės diegimo pastangos

nelaiduos kokybės sistemos teikiamos naudos; (4) idealizuotos vizijos nemodifikavimas ir neadaptavimas pagal esamą situaciją ir įvairius galimus suvaržymus, kad būtų galima optimaliai priartėti prie idealizuoto rezultato; (5) organizacijos aukščiausios vadovybės apsisprendimas ir aktyvus tiesioginis ar tinkamai deleguotas dalyvavimas naujos kokybės kultūros, veiklos tobulinimo, grįžtamojo ryšio ir koregavimo procesų kūrime; (6) jeigu per kokybės sistemos diegimo laikotarpį organizacijos narių požiūris į kokybės svarbą ir jos šiuolaikinių instrumentų taikymo įtaką veiklos rezultatyvumui nepakito, pastebimai nepasikeitė darbo santykiai, kokybės kultūra ir veiklos metodai bei struktūros, didelė tikimybė, kad nepagerės ir veiklos kokybė bei efektyvumas; (7) kokybės atžvilgiu organizacijoje nieko nėra neutralaus – viskas arba padeda, arba trukdo. Tačiau ne viską apibrėžia tarptautiniai vadybos standartai – jie tik konkrečiai nurodo reikalavimus ir bendrus tikslus, kurie turi būti pasiekti pasitelkus kokybės vadybos sistemą. Tačiau kokiais metodais ir priemonėmis tai pasiekti – suteikiama laisvė organizacijos vadovams ir vadybininkams.

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

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

****

Apibendrinant teorinę dalį, galima teigti, kad:

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

- Įmonės siekia įdiegti standartizuotas kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemas. Standartai yra dokumentais patvirtinti savanoriški susitarimai, nustatantys svarbiausius gaminių, paslaugų ir procesų kriterijus. Standartizacijos procesą dažniausiai sudaro standartų parengimas, išleidimas ir taikymas. Standartizacijos veikloje dalyvauja įvairaus lygmens standartizacijos organizacijos. Vartotojai paprastai net neįtaria, kokį vaidmenį standartai atlieka, keliant kokybės, saugumo, patikimumo, efektyvumo ir mainų pajėgumų lygius – taip pat kaip ir teikiant naudą ekonominių kaštų atžvilgiu.
- ISO 9000 serijos standartai yra universalūs ir juos galima taikyti pačiose įvairiausiose pramonės ir ekonomikos srityse. Jie užtikrina kokybės politikos siekimą, procedūrų standartizavimą, neatitikčių eliminavimą, koregavimo ir prevencinius veiksmus bei kokybės vadybos sistemos priežiūrą. ISO 9000 nauda yra dvejopa, t. y. jis gerina tiek ir vadybinę, tiek ir marketingo sritį įmonėje. Organizacijos siekdamos įsitvirtinti rinkoje ir tapti patikimu partneriu diegia KVS.
- Prieš KVS diegimą įmonės vadovai turi žinoti, kodėl jiems reikalinga ši sistema: ar jie tiesiog nori turėti kokybės vadybos sistemą, ar KVS naudoti kaip įrankį organizacijos strategijai įgyvendinti. KVS diegimas yra kompleksiškas darbas, apimantis beveik visą organizaciją ir jos darbuotojus. Yra išskiriamos tokios kliūtys, su kurios susiduria įmonės diegdamos KVS: finansinių, laiko, kitų resursų ir vadovų patirties stoka, procesų bei verslo kultūros trūkumai bei darbininkų nenoras keistis. Joms sumažinti ar visiškai pašalinti įmonės samdo konsultantus, kurie sumažina klaidų skaičių ir diegimo procesą padaro skaidresnį.
- Dokumentavimas yra pagrindinis KVS diegimo darbas, nes tik dokumentų dėka galima apčiuopti visą šią sistemą. Kiekviena organizacija pati nustato reikiamų dokumentų apimtį ir laikmeną, mat tai priklauso nuo organizacijos dydžio ir tipo, procesų ir produktų sudėtingumo, personalo sugebėjimų ir kokybės vadybos sistemos kūrimo tikslų.
- Įmonės vadovybė siekdama, kad organizacijoje būtų užtikrintas KVS funkcionavimas turi skatinti darbuotojų įtraukimą, nuolat juos motyvuoti bei didinti jų kokybės supratimą. Prie pagrindinių veiksmingo motyvavimo veiksnių galima priskirti: (1) dėmesį, pripažinimą, pagarbą; (2) pagyrimą ir konstruktyvią kritiką; (3) pasiekimų ir sėkmingos veiklos pripažinimą ir įvertinimą (moralinį ir materialinį); (4) pasitikėjimą ir įgaliojimų suteikimą. Tad organizacinė kultūra yra svarbiausias kintamasis, turintis įtakos galutiniam rezultatui.

2. UAB „REMPIJUS“ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS TAIKYMO ANALIZĖ

2.1 Tyrimo metodika

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

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

Tyrimui atlikti buvo taikytas kokybinis duomenų rinkimo metodas, kuomet duomenys renkami klausinėjant, t. y. interviu. Šis metodas pasirinktas todėl, kad įmonėje UAB „Rempijus“ dirba pakankamai mažas žmonių skaičius, t. y. 22, tad interviu būdas yra objektyvus, siekiant įvertinti kokybės vadybos sistemos taikymą organizacijoje, įmonės mastu, bei leidžia atlikti gilesnį tyrimą nei standartizuota apklausa.

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

Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo vykdomas 2011 metų balandžio mėnesį apklausiant visus UAB „Rempijus“ darbuotojus (interviu klausimai pateikiami 1 priede), siekiant gauti informacijos atsakymams į tyrimo klausimus, orientuotus į darbuotojų nuomones apie KVS procedūras, naudą ir padarytas klaidas. Jame dalyvavo 22 įmonės darbuotojai iš skirtingų valdymo lygių, t. y. aukščiausias vadovas, vidurinio lygio darbuotojai ir darbininkai, siekiant kuo geriau išsiaiškinti visų grandžių požiūrį į KVS.

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

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

Duomenims apdoroti buvo atlikta pusiau standartizuoto interviu metu gautos medžiagos turinio (*content*) analizė (Gay, ir kt, 2009). *Content* analizė yra technika, leidžianti, objektyviai ir sistemiškai išnagrinėjus teksto ypatybes, daryti patikimas išvadas. Šio metodo esmė – išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetus, tada skaičiuoti jų vartojimo dažnį, tirti įvairių teksto elementų ryšius tiek vieno su kitu, tiek su visa informacijos apimtimi. Visa tai buvo daroma ir su tyrimo metu surinktais duomenimis, t. y. informantų atsakymai buvo grupuojami pagal prasmę į atskiras grupes pagal atsakymų turinį.

2.2 Įmonės charakteristika

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

Pagrindinė įmonės veiklos sritis – statinio inžinerinių sistemų (vandentiekio, nuotekų šalinimo, šildymo) inžinerinių tinklų (vandentiekio, nuotekų šalinimo) montavimo darbai. UAB ,,Rempijus“ dirba 22 darbuotojai: 7 administracijos darbuotojai (direktorius, direktoriaus pavaduotojas, vyr. buhalterė, darbų vadovas, 2 meistrai ir darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos specialistė) ir 15 darbininkų (4 suvirintojai elektra ir dujomis, 8 šaltkalviai-santechnikai, 1 ekskavatorininkas, 2 pagalbiniai darbininkai). Įmonės organizacinė struktūra pateikiama 2 priede.

Pagrindiniai UAB ,,Rempijus“ tikslai yra:

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

Siekdama šių tikslų įmonė:

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

- periodiškai ir objektyviai vertina atskirų projektų veiklą, ar laikomasi įsipareigojimų.

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

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

Įmonė reguliariai organizuoja praktinius mokymus, pokalbius ir seminarus, kad personalas susipažintų su aplinkos apsauga, darbo sauga ir keltų savo kvalifikaciją.

2.3 UAB „Rempijus“ KVS dokumentų analizė

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

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

Įmonė parengė ir prižiūri kokybės, aplinkosaugos ir DSS vadovą, kuriame pateikta: (1) KADVS taikymo sritis ir išimtys; (2) standartų reikalavimų taikymas; (3) dokumentais įformintos KADVS procedūros bei nuorodos į jas; (4) KADVS procesų sąveikos aprašymas. 2.1 lentelėje pareikiamos visos įmonėje esančios procedūros, jų taikymo sritis bei atsakingi asmenys.

2.1 lentelė

UAB „Rempijus“ KADV sistemos procedūros

Procedūra	Taikymo sritis	Atsakomybė ir įgaliojimai
Dokumentų ir įrašų valdymas	Čia aprašoma: (1) išorės dokumentų valdymo tvarka, (2) KVS, AVS ir DSS dokumentų rengimo, tvirtinimo, platinimo ir keitimo tvarka, (3) įmonės operatyvinės veiklos dokumentų valdymo tvarka bei (4) KVS , AVS ir DSS įrašų identifikavimo, saugojimo bei sunaikinimo tvarka.	Už išorės dokumentų valdymą atsako direktorius. KVS, AVS ir DSS dokumentus tvirtina taip pat jis. KVS, AVS ir DSS dokumentus rengia kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas arba jo paskirtas asmuo. Darbuotojus su KVS, AVS bei DSS dokumentais supažindina kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas.
Vidaus auditas	Čia aprašoma įmonės kokybės vadybos sistemos (KVS) ir aplinkos vadybos sistemos (AVS) ir (DSS) darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos vidaus audito atlikimo tvarka.	Sistemos valdytojas nustato KVS, AVS ir DSS vidaus audito prioritetus ir periodiškumą, inicijuoja nustatytų neatitikčių analizę bei koregavimo veiksmus ir kontroliuoja procedūros vykdymą. Įmonės vidaus auditorius atsako už konkretaus audito planavimą, atlikimą, rezultatų įforminimą bei, nustačius neatitiktis, pakartotinio audito atlikimą ir rezultatų įforminimą. Įmonės darbuotojai atsako už operatyvų auditui vykdyti reikalingos medžiagos pateikimą.
Neatitikčių valdymas, koregavimo ir prevenciniai veiksmai, incidento tyrimas	Šioje procedūroje aprašoma neatitikčių (neatitiktinio produkto, KVS, AVS bei DSS neatitikčių, klientų pretenzijų) valdymo, incidentų tyrimo bei prevencinių veiksmų vykdymo tvarka.	Už neatitiktinio produkto (paslaugos neatitikčių) valdymą atsako darbų vadovai. Už informacijos apie neatitiktis ir galimų prevencinių veiksmų pateikimą atsako visi įmonės darbuotojai. Už klientų pretenzijų valdymą atsako direktorius. Už koregavimo veiksmus atsako asmenys, kurie buvo įpareigoti pašalinti nustatytas neatitiktis. Už incidentų tyrimą ir koregavimo ar prevencinius veiksmus atsako DSS specialistas.
Pirkimai	Šioje procedūroje aprašoma prekių bei paslaugų pirkimo bei tiekėjų/ paslaugų teikėjų vertinimo tvarka, sandėliavimas ir atliekų tvarkymas.	Procedūrą valdo direktorius. Ją vykdo direktorius, direktorius pavaduotojas, darbų vadovas, meistrai, DSSS specialistė, vyr. buhalterė. Procedūros vykdymą kontroliuoja kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas.
Specialieji statybos darbai	Šioje procedūroje aprašoma specialiųjų statybos darbų atlikimo tvarka.	Procedūrą valdo direktorius. Ją tiesiogiai vykdo ir už rezultatus atsako direktoriaus įgalioti asmenys: direktoriaus pavaduotojas/darbų vadovas/ meistras. Procedūros vykdymą kontroliuoja kokybės, aplinkosaugos ir DSS valdytojas ir/ arba jo paskirtas vidinis auditorius.
Užklausimai, sutarčių sudarymas	Čia aprašoma klientų paieška, pasiūlymų pateikimas, konkurso medžiagos įsigijimas, jos analizė, konkursinės medžiagos parengimas, išteklių planavimas, konkursinės medžiagos pristatymas ir sutarčių sudarymas.	Už šios procedūros vykdymą atsako direktorius. Už konkursų skelbimų sekimą ir reikalavimų įsigijimą atsako – direktorius, direktoriaus pavaduotojas. Už konkurso sąlygų analizę, sąmatų sudarymą ir konkursinės medžiagos sukomplektavimą atsako direktorius, direktoriaus pavaduotojas, darbų vadovas. Už išteklių planavimą atsako direktorius.
Teisiniai reikalavimai ir ryšiai	Ši procedūra skirta priimti, įforminti dokumentais ir atitinkamai reaguoti į vidinę ir išorinę su DSS bei aplinkosauga susijusia informacija, užtikrinti vidinį DSS bei Aplinkosauginės informacijos perdavimą tarp bendrovės vadovų,	Procedūrą valdo ir vykdo direktorius. DSS specialistė atsakinga už darbuotojų supažindinimą su jų veikloje taikomais teisiniais ir kitais reikalavimais, instrukcijomis, norminiais dokumentais, įtakojančiais bendrovės kokybės ir aplinkosaugos ir DSS veiklą, reikalavimais, nuostatomis, taip pat

2.1 lentelės tęsinys

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

Šaltinis: sudarytas darbo autorės pagal UAB „Rempijus“ kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadove pateiktas procedūras.

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

Pareigybinė instrukcija yra viena iš kokybės sistemos dokumentų, kuria darbuotojas privalo vadovautis atlikdamas savo darbą. Pareigų aprašymus turi parengti įstaigos vadovybė bendradarbiaujant su darbuotojais. Kiekvienam darbuotojui nustatomas logiškas darbų paketas bei nurodoma darbuotojo atsakomybė ir įgaliojimai. UAB „Rempijus“ visoms pareigybėms (direktoriui, direktoriaus pavaduotojui, vyr. buhalterei, darbuotojų saugos ir sveikatos tarnybos specialistui, darbų vadovui, meistrui, šaltkalviui-santechnikui, suvirintojui, pagalbiniam

darbininkui ir ekskavatorininkui) yra paruošusi pareiginius nuostatus. Juose yra nustatyti pagrindiniai kvalifikaciniai reikalavimai, keliami asmeniui, siekiančiam užimti ar einančiam atitinkamas pareigas.

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

Tad apibendrinant galima teigti, kad UAB „Rempijus“ sukurta ir įdiegta KVS yra tinkamai dokumentuota ir suteikia galimybę kiekvienam darbuotojui susipažinti su jam pavestų užduočių vykdymu bei reikalavimais, kurie yra orientuoti į kokybės užtikrinimą.

2.4. Tyrimo rezultatai ir jų aptarimas

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

2.4.1 Demografinė charakteristika

Šiame skyriuje pateikiami UAB „Rempijus“ darbuotojų socialiniai demografiniai rodiklius tokie kaip darbuotojų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, darbo stažą įmonėje bei išsilavinimą. Įmonės darbuotojų nuomonės apie kokybės vadybos sistemos taikymą organizacijoje tyrime dalyvavo 2 moterys ir 20 vyrų.

Informantai, kurie dalyvavo tyrime, priklauso skirtingoms amžiaus grupėms. Dalyvavusių tyrime darbuotojų amžius svyravo nuo 20 iki 64 metų. Didžiąją dalį UAB „Rempijus“ darbuotojų sudaro asmenys, kurių amžius yra 50 – 59 metų. Įmonėje taip pat dirba 2 pensijinio amžiaus žmonės.

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

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

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

2.4.2 Darbuotojų dalyvavimo KVS diegime lygis

Kokybės vadybos sistemos kūrimo organizacijoje pradžia prasideda nuo kiekvieno organizacijos nario informavimo apie kokybę, jos sąvokas, naudą užsakovui ir organizacijai (žr. 1.4 skyrių, psl. 20). Kolektyvui susipažinus su kokybės sąvokomis, jos gerinimo principais ir būdais, ISO grupės standartais, organizacijos vadovas priima sprendimą kurti KVS. Tad norint išsiaiškinti kaip UAB „Rempijus“ darbuotojai prisidėjo prie sistemos kūrimo, teirautasi koks buvo jų indėlis šioje veikloje. Informantų atsakymai buvo kategorizuoti ir jų pasiskirstymas pateikiamas 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė

Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie dalyvavimą KVS kūrime

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Dalyvavimas KVS kūrimo procese	*Dalyvis*	4	*Kuriant kokybės vadybos sistemą, konsultavomės su ISO sertifikavimo įmone.* *Kartu su kitais darbuotojais kūrėme trūkstamus sistemos elementus ir įforminome juos dokumentuose.*
	Nedalyvavęs asmuo	18	*Ne neprisidėjau prie kūrimo.* *Nedalyvavau, nes pradėjus dirbti įmonėje ši sistema jau buvo sukurta.*

Analizės rezultatai atskleidė, kad prie KVS kūrimo įmonėje prisidėjo tik administracijos darbuotojai. Tačiau jie atliko visus reikiamus žingsnius, t. y. konsultuojantis su ISO sertifikavimo įmone, kūrė sistemos elementus ir dokumentais (kokybės vadovau, procedūrų aprašymu ir kt.) įformino KVS įmonėje, kad sistema galėtų būti kuo greičiau pradėta diegti. Teorijoje ir buvo teigiama (žr. 1.4 skyrių, p. 24), kad nemažai problemų, diegiant KVS, galima išvengti laiku įtraukus konsultantus, ką ir padarė analizuojama įmonė. Konsultantai gebėjo sutvarkyti „bendruosius” įmonės vadybos procesus (dokumentų, personalo, informacijos paskirstymo procesus, projektų valdymą, procesų gerinimo metodus) ir atnešė „gerą praktiką“ arba „svetimą patirtį“, kuri buvo integruota į UAB „Rempijus“ patirtį bei įmonės kultūrą. Taip pat įmonei padėjo sutaupyti laiko, nes tinkamai pasinaudota profesionalų konsultacijomis.

Tačiau didelė dalis UAB „Rempijus“ darbuotojų, kurių pagrindą sudarė darbininkai, nedalyvavo KVS kūrime. Taip atsitiko todėl, kad įmonės specifika labai plati, kadangi įmonės įstatuose nurodyta, kad UAB „Rempijus“ užsiima tiek statybos darbais, tiek gamyba tiek ir paslaugų teikimu. Todėl KVS kūrimas buvo patikėtas tik kompetentingiems vadybos srityje asmenims. Nuo to priklauso ir KVS kūrimo būdas.

Remiantis teorijoje aprašytais kūrimo metodais (žr. 1.4 skyrių, p. 20), UAB „Rempijus“ KVS sukūrė „iš viršaus žemyn“ būdu. Šis vadovo pasirinkimas lėmė tai, kad įmonėje buvo

įdiegta daugiau formali KVS, kuomet daugiau orientuojamasi į sertifikato gavimą, kurio pageidauja užsakovai. Kitaip tariant, UAB „Rempijus“ orientavosi ir įsidiegė daugiau „popierinę“ sistemą.

Kadangi UAB „Rempijus“ sukūrė KVS, kaip procedūros aprašomos ir instrukcijos sudaromos pasitelkus mokymus, buvo siekta išsiaiškinti ar visi darbuotojai žino apie KVS funkcionavimą įmonėje. Tad 2.3 lentelėje pateikiami apibendrinti ir kategorizuoti informantų atsakymai.

2.3 lentelė

Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie KVS egzistavimą įmonėje

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

Apibendrinant informantų atsakymus, matyti, kad visi įmonės darbuotojai yra informuoti apie kokybės vadybos sistemos funkcionavimą įmonėje. Vadovas suprato, kad dirbantiesiems yra reikalingos žinios apie darbo procesus įmonės viduje, tik taip jie gali prižiūrėti ir vystyti kokybės veiklą šalia atlikdami jiems paskirtus darbus. Todėl galima daryti išvadą, kad visų darbuotojų žinojimas apie KVS ir supratimas leidžia įmonei įgyvendinti užsibrėžtą kokybės politiką, ko rezultatas yra funkcionuojanti sistema, kuri sukurta ir įdiegta formaliuoju būdu, t. y. „iš viršau į apačią“.

Kadangi aktyvus darbuotojų įtraukimas į kokybės gerinimo veiklą yra varomoji jėga ir būtina sąlyga, norint sėkmingai diegti kokybės sistemą (žr. 1.4 skyrius, p. 21-23), buvo klausiama kaip įmonės personalas prisidėjo prie KVS diegimo, kuris buvo vykdomas 2009 metais. 2.4 lentelėje pateikiami kategorizuoti informantų atsakymai.

2.4 lentelė

Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie dalyvavimą KVS kūrime

Kategorija	Kategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Iniciatorius	1	*Buvau iniciatorius, kad kokybės vadybos sistema būtų įdiegta įmonėje. Norėčiau pabrėžti, kad įdiegti kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 standartą paskatino ne užsakovai, o tai buvo įmonės poreikis turėti tokią kokybės vadybos sistemą.*
Sistemos kūrėjas	1	*Prisidėjau prie tuometinės įmonės situacijos analizės, procesų identifikavimo, matavimų nustatymo.*
Mokymų organizatorius	1	*Paruošus KVS dokumentus , kartu su direktoriumi pravedžiau darbuotojams apmokymus KVS klausimais.*

2.4 lentelės tęsinys

Mokymų dalyvis	9	*Diegiant KVS buvo apmokymai. Įvardinta įmonės politika, tikslai ir užduotys.* *Kai buvo diegiama sistema, buvau supažindintas kas yra tas ISO ir kaip jis veikia.* *Dalyvavau mokymuose, kuriuos rengė direktorius ir DSS specialistė visiems darbuotojams apie šią sistemą.*
Dokumentų rengėjas	2	*Diegiant KVS, mano indėlis buvo rengti sistemos dokumentus.*
Vidaus audito vykdytojas	1	*Atlikau vidaus auditą ir patikrinau ar sistema funkcionuoja, audito rezultatai buvo apsvarstyti Vadovybinės vertinamosios analizės metu ir priimti sprendimai.*
Diegimo dalyvis	2	*Man buvo paaiškinta kaip ji bus diegiama ir kas yra ta sistema, kokia jos nauda. Daugiau kaip ir niekaip neprisidėjau.*
Stebėtojas iš šalies	8	*Neprisidėjau, niekas neliepė.* *Neprisidėjau. KVS diegė administracija.* *Neprasidėjau, nes pradėjau dirbti įmonėje, kai ši sistema jau buvo įdiegta.*

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

Teorijoje teigiama (žr. 1.4 skyrių, p. 21), kad dažniausiai KVS poreikio iniciatyva kyla iš viduriniojo lygmens vadovų, tačiau, remiantis UAB „Rempijus“ tyrimo analizės rezultatais, išsiaiškinta, kad šioje įmonėje iniciatorius buvo pats įmonės aukščiausiasis vadovas. Jis pabrėžė, kad įdiegti KVS pagal ISO 9001 standartą paskatino ne užsakovai, o įmonės poreikis turėti tokią kokybės vadybos sistemą.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad vadovo, administracijos darbuotojų ir darbininkų dalyvavimas kokybės sistemos diegime skyrėsi. Aukštesnysis personalas aktyviau dalyvavo diegime, t. y. atliko tuo metu buvusios sistemos analizę, ją peržiūrėjo ir parengė naujus bei papildė senus dokumentus, taip pat rengė mokymus, o likusieji tik dalyvavo mokymuose, kuriuose jie buvo supažindinti kas yra ISO 9001 kokybės vadybos sistema ir kaip ji veikia.

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

Remiantis tyrimo rezultatais, galima daryti prielaidą, kad UAB „Rempijus“ tinkamai suprato kokybės sistemos svarbą ir diegimo etapo reikalavimus (žr. 1.4 skyrių, p. 21), kadangi diegiant naują sistemą dalyvavo vadybinį darbą atliekantys asmenys.

Kai buvo įgyvendinama ši sistema, vadovas prisiėmė įsipareigojimus ir atliko visus reikiamus darbus, kad sistema būtų įdiegta, t. y. apmokė personalą, atliko tuo metu buvusios sistemos analizę, ją peržiūrėjus rengė naujus dokumentus, o senus tiesiog papildė (žr. 1.4 skyrių, p. 21-22). Toks asmeninio pavyzdžio rodymas padarė ir teigiamą įtaką darbuotojams, kurie elgiasi taip, kaip ir jų vadovas arba labai panašiai ir nesuabejojo kokybės sistemos teikiama nauda. Tad įmonės direktorius suprato, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbus proceso elementas, nuo kurių priklauso galutinis rezultatas, t. y. KVS funkcionavimas.

2.4.3 Darbuotojų požiūris į pagrindinius jų darbo procesą aprašančius KVS dokumentus

Dokumentuose atispindi tiek visa organizacijos vadybos sistema, tiek kiekvienas sistemos elementas. Dėl to galima gerai pažinti ir įvertinti įmonės veiklą, jos ypatumus (žr. 1.5 skyrių, p. 25). Todėl informantų buvo klausiama, kokie dokumentai reglamentuoja jų darbą, norit išsiaiškinti ar visi darbuotojai yra susipažinę su KVS dokumentais bei ar jų laikosi. Darbuotojų atsakymai kategorizuoti ir jų pasiskirstymas pateikiamas 2.5 lentelėje.

2.5 lentelė

Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie darbą reglamentuojančius KVS dokumentus

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Pareiginiai nuostatai		*15*	*Kaip ir visi darbuotojai vykdau pareiginiuose nuostatuose esančius reikalavimus.* *Tai tikriausiai pareiginiai nuostatai. Su jais esu gerai susipažinęs ir žinau už ką esu atsakingas. Stengiuosi visko laikytis.*
KADV procedūros	*Dokumentų ir įrašų valdymas*	2	*Šioje procedūroje nuosekliai aprašoma kokie dokumentai įmonėje rengiami, kur jie registruojami. Griežtai laikausi visų reikalavimų.*
	Vidaus auditas	2	*Esu atsakinga už reikalingos medžiagos pateikimą vidaus auditorei. Žinoma visko griežtai laikausi.* *Vidaus auditą vykdau pagal metinį planą. Prieš jį supažindinu atsakingus asmenis su einamojo vidaus audito planu, kuriame nurodomas audito tikslas, laikas, turinys. Vidaus audito ataskaita pateikiama vadovybinės analizės metu.Aišku laikausi.*
	Neatitikčių valdymas, koregavimo ir prevenciniai veiksmai, incidento tyrimas	4	*Už informacijos apie neatitiktis ir galimų prevencinių veiksmų pateikimą atsako visi įmonės darbuotojai.* *Esant bet kokiai neatitikčiai, surašomas Neatitikties aktas, atliekami koregavimo veiksmai, vykdoma koregavimo veiksmų analizė. Neatitiktys registruojamos Neatitikčių, pretenzijų ir prevencinių veiksmų registre. Visko laikausi.*
	Pirkimai	5	*Esu atsakingas už konkursų sąlygų analizę, sąmatų sudarymą ir konkursinės medžiagos sukomplektavimą. Visų šių dokumentų reikalavimų stengiuosi laikytis.* *Iš tiekėjų reikalaujame medžiagų atitikties sertifikatų. Jei nustatoma, kad medžiagos nekokybiškos,*

2.5 lentelės tęsinys

			kontaktuojama su tiekėjais ir sutariama dėl jų keitimo.
	Specialieji statybos darbai	4	*Nuosekliai aprašyta veikla objektuose – nuo darbų pradžios iki pabaigos.*
	Užklausimai, sutarčių sudarymas	1	*Užklausimai, ir sutarčių sudarymas.*
	Teisiniai reikalavimai ir ryšiai	1	*Teisiniai reikalavimai ir ryšiai.*
	Aplinkos apsaugos aspektai, monitoringas ir matavimai	2	*Pradedant darbus naujuose objektuose, nustatomos galimos avarinės situacijos. Įvertinami aplinkosaugos aspektai poveikis aplinkai. Užpildoma Aplinkosaugos aspektų reikšmingumo vertinimo lentelė.*
	Parengtis avarinėms situacijos ir mokymas	1	*Parengtis avarinėms situacijoms ir mokymas.*
	Pavojų identifikavimas, rizikos vertinimas ir valdymo priemonių planavimas	1	*Kartu su darbuotojais išanalizuojama reali darbo situacija, įvertinama rizika.*
	DSS veiksmingumo stebėjimas ir matavimai	1	*Mane daugiausia liečia procedūros „Darbų sauga“. Griežtai laikomės visų reikalavimų.*
Kiti dokumentai	*Įmonės standartas*	4	*Įmonė turi pasitvirtinusi standartą, pagal kurį vykdoma darbų kontrolė. Reikia laikytis, visada ir stengiuosi tai daryti.*
	Technologinė kortelė	3	*Darbai objektuose atliekami pagal projektą, statybos taisykles.* *Kiekvienam objektui yra paruošiama technologinė kortelė.*
	Darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijos	3	*Darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijos.*
	Darbo kodeksas	1	*Darbo kodeksas*

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

Tačiau vienos procedūros buvo geriau žinomos negu kitos. Labiausiai informantams yra žinomos šios procedūros: „Neatitikčių valdymas, koregavimo ir prevenciniai veiksmai, incidento tyrimas“, „Pirkimai“ ir „Specialieji statybos darbai“. O su kitomis yra mažiau susipažinta, nors teorijoje teigiama, kad skyriai, kuriuose vykdomos atitinkamų procedūrų

veiklos ir taikomos procedūros, turi būti susipažinę su procedūrų turiniu. Tai rodo, kad KVS dokumentai nėra visiškai žinomi.

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

Išsiaiškinus kokie KVS dokumentai reglamentuoja UAB „Rempijus“ darbuotojų veiklą, norėta sužinoti ir kaip jie vertina visus šiuos dokumentus. 2.6 lentelėje pateikiami informantų kategorizuoti atsakymai.

2.6 lentelė

Apibendrintas darbuotojų požiūris į KVS dokumentus

Kategorija	Subkategorija	Kategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Požiūris į KVS dokumentus	*Reikalingumas*	14	*Dokumentuose aprašyti reikalavimai suteikia daugiau aiškumo. Dėl aprašytų procedūrų sumažėjo darbuotojų mokymo sąnaudos, nes darbuotojo įgaliojimai ir pareigos detaliai aprašytos procedūrose. Tai ir daro įtaką kokybei.* *Normaliai vertinu, koks gi darbas be taisyklių. Tie reikalavimai ir yra tam, kad jų laikytis bei tam, kad ir darbas būtų manau sklandesnis, nes kai žinai, tai lengviau atlikti.* *Kokybės sistemos dokumentai aprašo nuosekliai kaip elgtis dirbant objekte, ką daryti su nekokybiškomis medžiagomis, susidariusiomis atliekomis, esant avarinėms situacijoms ir kt.* *Gerai vertinu. Pagerėjęs dokumentų valdymas užtikrina jų atsektinumą, kaupimą, saugojimą ir sutaupo daug laiko. Taip pat dokumentacija užtikrina teisingą darbuotojų darbą, sumažėja to vadinamo broko, išvengiama pakartotinio darbo atlikimo.*
	Teorijos ir praktikos santykis	4	*Manau dokumentai tik aprašo teoriškai kaip turėtų vykti darbas, tačiau praktikoje būna ne visada taip kaip prarašyta dokumentuose, todėl manau kad jie naudingi iš dalies.*
	Papildomas formalus darbas	1	*Sunku vertinti juos teigiamai, nes dabar svarbu dalyku tapo tos vidinės ataskaitos. Prioritetai skiriami kontrolei ir įvairiems patikrinimams. Šiuo metu atrodo, kad darbo vertė labiau priklauso nuo tų ataskaitų, nei nuo pačio atlikto darbo.*
	Neturi nuomonės	3	*Darbui vadovauja darbų vadovas arba meistras, kuris gerai žino visų dokumentų reikalavimus, o aš vykdau nurodymus.* *Kaip čia vertinsi, normaliai, nežinau kiek čia naudos iš jų man asmeniškai.*

Gauti analizės rezultatai atskleidė, kad nors ir įdiegus KVS dokumentacijos padaugėjo, tačiau ji atnešė ir keleriopą naudą: darbuotojai žino savo pareigas ir atsakomybės lygį, informacija tapo labiau atsektinesnė, tačiau žinoma padidėjo ir kontrolė. Visuminis organizacijos dokumentų vaizdas padeda vadovui priimti strateginius organizacijos valdymo

sprendimus, keisti jos struktūros elementus, sumažina darbų dubliavimąsi, o darbuotojams – perprasti bendruosius organizacijos tikslus ir kokybiškai vykdyti kasdienes funkcijas.

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

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

2.4.4 Įmonės veiklos pokyčiai įdiegus KVS

Teorijoje teigiama (žr. 1.4 skyrius, psl. 23), kad įmonei įdiegusiai KVS nereikės atsisakyti įprastos darbo tvarkos. Sistema būna integruota į įmonės veiklą, todėl išlaikyti atskirų žmonių ir priemonių nereikia. Tačiau prie įprastos darbuotojų veiklos prisideda papildomos užduotys bei atsakomybė susijusi su KVS. Tad norėta išsiaiškinti, ar UAB „Rempijus“ darbuotojai žino savo sąsajas su sistema ir kaip jas vertina. Informantų atsakymai kategorizuoti ir pateikiami 2.7 lentelėje.

2.7 lentelė

Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie jų sąsaja su KVS

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Darbuotojo ryšys su KVS	*Valdytojas*	1	*Esu kokybės vadybos sistemos valdytojas.*
	Dalyvis, atsakingas už procedūras	5	*Esu vidaus auditorė.* *Vykdau kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadove nurodytas procedūras.*
	Dalyvis, vykdantis KVS dokumentų nurodymus	7	*Esu dalyvis ir vykdau dokumentuose esančius reikalavimus.* *Darau viską kas parašyta dokumentuose ir ką nurodo meistras.* *Vykdau KAD vadove nurodytas procedūras, veikiu pagal dokumentus.*
	Nežinantis savo vietos	9	*Tikrai nežinau.* *Tiesiog vykdau man palieptas užduotis.* *Nežinau, atlieku savo darbus, o kaip susijęs nepasakysiu.*

Analizės rezultatai atskleidė, kad geriausiai savo sąsajas su KVS išmano vadovas, administracijos darbuotojai, o mažiau – darbininkai, kadangi ne visi galėjo įvardinti, kaip jie

susiję su šia sistema. Nežinojimas savo vietos KVS požiūriu galėjo susiformuoti todėl, kad KVS dokumentus rengė ne visai tie asmenys, kurie susiję su procesais ir veiklomis, todėl nebuvo garantuotas visų žmonių įtraukimas. Šios klaidos rezultatas – ne visiems darbuotojams, ypač darbininkams, suprantamos sąsaja su KVS.

Kadangi darbuotojai turi prisiimti papildomą atsakomybę už kiekvieną procesą, o darbininkai turi atsakyti už kasdienio proceso veikimą, buvo klausiama kas konkrečiai pasikeitė jų darbe įdiegus KVS. Informantų atsakymai kategorizuoti ir pateikiami 2.8 lentelėje.

2.8 lentelė

Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie pasikeitimus įmonėje diegus KVS

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Darbas palengvėjo		1	*Pagerėjo darbas įmonės viduje. Pagal įdiegtą sistemą pagrįstos vadybos metodą dirbama daug efektyviau.*
Darbas pasunkėjo	*Naujos procedūros*	1	*Na tai procedūrų tik prisidėjo.*
	Dokumentų pildymas	5	*Kadangi dabar yra didesnė dokumentų gausa, kartais atrodo, kad tą patį darbą turi atlikti du kartus. Pirma padarai darbą, o vėliau jį turi aprašyti .* *Įdiegus KVS prisidėjo nauji žurnalai, kuriuos reikia pildyti toks ir tas sunkumas. Taip pat daugiau kontrolės, nes viskas griežtai nurodyta dokumentuose.* *Mano darbas nepalengvėjo. Prisidėjo papildomos formos „Aplinkosaugos aspektų reikšmingumo vertinimo lentelė“ pildymas, klientams pateikiamos apklausos anketos*
	Dokumentų rengimas	1	*Prisidėjo darbo – reikia susidaryti vidaus audito metinį planą ir pagal jį tikrinti KADS dokumentus, prieš tikrinimus - paruošti audito programą, su ja supažindinti atsakingus darbuotojus. Tikrinant reikia vadovautis ne tik įmonės lokaliniais aktais, bet ir išorės norminiais teisės aktais.*
Darbas nepasikeitė		10	*Niekas nepasikeitė.* *Kad niekas man nepasikeitė, administracijos paklauskit, ten tai tikrai daugiau dokumentų yra.* *Mano darbe niekas nepasikeitė, kaip ir anksčiau darbą atlieku kruopščiai ir kokybiškai. Svarbiausia, kad mūsų darbu būtų patenkintas užsakovas ir objektas būtų priimtas.*
Neturi nuomonės		5	*Net nežinau nesusimąsčiau apie tai.* *Kadangi dirbti pradėjau įmonėje, kai jau buvo įdiegta sistema, tai negaliu palyginti ar palengvėjo ar pasunkėjo.*

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

Reikia pažymėti, kad tyrimas atskleidė, jog didelė dalis įmonės darbininkų sako, kad „įdiegus sistemą mūsų įmonėje nieko nepasikeitė, kaip dirbom, taip ir dirbam”. Remiantis tik

žemiausios grandies pasisakymais, būtų galima sakyti, kad kokybės vadybos sistema įmonėje tik formali ir normaliai nefunkcionuoja. Tačiau darbininkai nesusiduria su įmonės administravimo ir valdymo praktika.

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

2.4.5 Darbuotojų dalyvavimas KVS priežiūroje ir tobulinime

Aukščiausioji vadovybė, turi paskirti organizacijos vadovybės narį, kuriam būtų priskirtos atsakomybės ir įgaliojimai užtikrinti, kad KVS procesai būtų nustatyti, įgyvendinti ir prižiūrėti. Valdydama procesus ir nuolat juos tobulindama, organizacija siekia veiklos visumos efektyvumo. Tad UAB „Rempijus“ darbuotojų buvo klausiama ar jie žino kaip vyksta KVS priežiūra įmonėje. Jų atsakymai kategorizuoti ir pateikiami 2.9 lentelėje.

2.9 lentelė

Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie KVS priežiūrą

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

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

KVS priežiūra prasideda nuo vidaus audito. Organizacijoje vidaus auditorius parenkamas atsižvelgiant į organizacijos KVS tipą, paslaugos tipą bei su jais susijusių normatyvinių dokumentų reikalavimus (žr. 1.6 skyrių, psl. 27). Tad buvo siekta išsiaiškinti kaip įmonės

darbuotojai vertina vidaus auditoriaus darbą. Informantų atsakymai buvo kategorizuoti ir jų pasiskirstymas pateikiamas 2.10 lentelėje.

2.10 lentelė

Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie vidaus auditą

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Vidaus audito vertinimas	*Darbuotojų mokymas*	5	*Gerai vertinu, iš vidaus auditorės sužinau apie kokybės vadybos sistemą, taip pat ji vykdo mokymus. Man jis labiau padeda nei trukdo.*
	Žinių apie įmonę praplėtimas	2	*Gerai vertinu. Auditas labiau padeda, nes jis papildo mano žinias apie įmonę ir leidžia suprasti, kas iš tiesų vyksta joje.* *Gerai vertinu. Vidaus auditas yra proga pačiam pagalvoti apie savo veiklą visos įmonės kontekste. Jo rezultatai leidžia pasijusti gerai ir atsakingai dirbančiu darbuotoju. Audito dėka kolegos ir vadovai pripažįsta mano pasiekimus.*
	KVS tobulinimas	2	*Sistemingai atliktas vidaus auditas, leidžia panaudoti jo rezultatus įmonės veiklos tobulinimui.* *Vidaus auditas yra skirtas padėti vadovui priimti vadybinius sprendimus. Vidaus audito yra svarbus, nes surinkta informacija tampa pagrindu planuojant veiklą.*
	Klaidų radimas	2	*Prieš auditą esame supažindinami kokios procedūros bus tikrinamos. Audito metu išaiškinamos neatitiktys.* *Vidaus audito pagalba siekiama įmonei padėti išvengti klaidų arba jas sumažinti. Be to, vidaus auditas padeda užtikrinti, kad organizacija galėtų efektyviai siekti savo verslo tikslų bei valdyti savo rizikas.*
	Trukdo darbui	0	-
	Neturi įtakos darbui	4	*Vertinu normaliai, o ar padeda ar trukdo, tai nei taip nei taip, neutraliai.*
	Vertina išorės auditas	2	*Vidaus auditoriaus darbą labiau vertina išorės auditas. Jeigu periodinio išorės audito metu buvo nustatyta, kad KVS funkcionuoja įmonėje, tai vidaus auditorius savo darbą atliko gerai.*
	Neturi nuomonės	5	*Nelabai žinau, ką daro vidaus auditorius, todėl nežinau, ar padeda ar trukdo.*

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

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

Tad apibendrinus galima teigti, kad vidaus auditas yra vertinamas daugiau teigiamai nei neigiamai, kadangi jis duoda naudos įmonei. Darbuotojų nuomonė leidžia teigti, kad vadovas

tinkamai atrinko asmenį į šias pareigas, nes pripažįstama jo profesinė kvalifikacija ir kompetencijos atlikti auditą. Tačiau įžvelgiama ir minusų, nes vidaus auditorė ne su visais darbininkais komunikuoja.

Viena iš svarbiausių informacijos rinkimo priemonių yra organizacijos darbuotojų interviu, kuriuo metu auditorius turėtų stengtis apklausti asmenis, atliekančius audito taikymo srities funkcijas, veiklą ir funkcijas. Todėl norėta išsiaiškinti ar informantai bendrauja su išorės auditoriais. Darbuotojų kategorizuoti atsakymai pateikiami 2.11 lentelėje.

2.11 lentelė

Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie kontaktą su išorės auditoriais

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Kontaktas su išorės auditu	*Kontaktas*	8	*Su išorės auditoriais bendravau pirminio ir periodinio audito metu.* *Teko, jis tikrino objektą, kur dirbo mano vadovaujami darbuotojai. Daugiausia dėmesio objekte išorės auditoriai skyrė darbų saugai.*
	Kontakto nebuvimas	14	*Asmeniškai man neteko su jais susidurti.* *Man neteko su jais susidurti, nes kaip sakau esu neseniai priimtas.*

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

Kadangi prieš tai aptartame klausime išryškėjo tai, kad su išorės auditoriais daugiausiai komunikuoja su administracijos darbuotojais, norėta išsiaiškinti jų tarpusavo santykius, nes audito metu išsakyti trūkumai ir pareikšta kritika gali sukelti pasipiktinimą. Juk auditorių bendravimas yra tas veiksnys, kuris nulemia tai, koks bus organizacijos darbuotojų požiūris į auditą. Tad informantų išsakyta nuomonė kategorizuota ir pateikiama 2.12 lentelėje.

2.12 lentelė

Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie bendravimą su išorės auditoriais

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Požiūris į išorės auditą	*Teigiamas*	2	*Išorės auditoriai, apibendrindami patikrinimo rezultatus, nurodo teigiamus požymius, pagrindines gerinimo sritis. Auditorių radiniai būna įžvalgūs, jie sugeba aiškiai pateikti audito rezultatus baigiamajame susitikime, o po to ataskaitoje.* *Jie labai entuziastingai nusiteikę šios sistemos atžvilgiu. Atlikdami auditą stengiasi viską kuo geriau išanalizuoti, kad tik sistema kuo efektyviau veiktų. Toks jų nusiteikimas verčia ir mane žiūrėti į šią sistemą palankiau.*

2.12 lentelės tęsinys

	Neutralus	2	*Nepakito mano požiūris, nes kaip dirbau taip ir dirbu toliau. Mano požiūris nepasikeitė į KVS pabendravus su išorės auditoriais.*
	Neigiamas	2	*Jie remiasi teorija ir mažai išmano mūsų įmonės specifiką, tačiau jai gali daryti didelę įtaką.*
	Nežinau	2	*Nežinau nesusimąsčiau apie tai.*
	Nebendravo	14	*Aš su išorės auditoriais nebendravau.*

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

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

Išorės auditas turi įvertinti organizacijos sugebėjimus valdant KVS. Auditorius pirmiausia analizuoja surinktus faktus ir įrodymus apie tai, kaip vykdomi procesai, kokia jų sąveika, kaip jie sujungti į darnią kokybės vadybos sistemą. Tai yra pagrindas, kuo remdamasis jis pateikia teigiamą arba neigiamą išvadą apie organizacijos veiklą ir jos valdymą. Tad norėta išsiaiškinti, kaip UAB „Rempijus“ darbuotojai vertina išorės audito naudą įmonėje. Jų atsakymai kategorizuoti ir pasiskirstymo dažnis pateikiamas 2.13 lentelėje.

2.13 lentelė

Apibendrintas darbuotojų požiūris į išorės audito naudą

Kategorija	**Subkategorija**	**Subkategorijos dydis**	**Iliustruojantys teiginiai**
Išorės audito nauda	*Objektyvus įvertinimas*	10	*Išorės auditas tikrina įmonės darbą, žiūri ar nėra nukrypimų ar viską darome teisingai pagal dokumentus.* *Išorės auditas vertina įmonės darbą, jo rezultatai patikimesni, nes išorinį auditą atlieka nepriklausoma audito organizacija.* *Įvertinti ar laikomės nurodymų visų, ar veikiame pagal procedūras.* *Tai jis vertina įmonės darbą, žiūri ar visko yra laikomasi, o jei ne praneša apie tai vadovybei tada jie imasi veiksmų, kad tai ištaisytų.*
	Pasiūlymų teikimas	8	*Jis yra vertinantis procesas, kuris suteikia mūsų įmonei aiškų pagrindą tobulėti.* *Išorės auditas padeda įmonei suformuoti svarbius veiklos gerinimo projektus, kadangi vertindama iš šalies geriau mato kas yra tobulintina.* *Išorės auditas duoda pasiūlymus, ką reikia tobulinti, į ką labiau atkreipti dėmesį, kaip pagerinti vadybos sistemos efektyvumą. Savo atsiliepimuose parašo kokie veiksmai pagirtini.* *Išorės audito vaidmuo yra vienas iš svarbiausių*

2.13 lentelės tęsinys

			užtikrinant skaidrų ir efektyvų įmonės valdymą. Jis užtikrina, kad įdiegta sistema funkcionuotų. Jei kas neatitinka pataria ką reikia daryti, kaip ištaisyti klaidas.
	Vidinės kultūros gerinimas	2	*Jo rezultatai yra svarbūs darbuotojų skatinimui ir nuobaudoms (vadovo padėka, papeikimas ir pan.). Taip žinoma jis atima daugiau laiko, tačiau aišku duoda ir naudos.* *Išorės auditas vertina KVS rezultatyvumą įmonėje. Jis padeda suburti visus darbuotojus siekiant vieno tikslo, pateikdamas vertinimo duomenis auditas padeda vadovams suprasti kas vyksta įmonėje.*
	Nežino	4	*Nelabai žinau , ką daro ir išorės auditorius, todėl nelabai galiu pasakyti, kokia nauda.*

Nors ir maža dalis UAB „Rempijus“ darbuotojų bendravo su išorės auditoriais, tačiau jie neneigė naudos, kurią gali suteikti jo pateiktos išvados. Informantai išskyrė tris didžiausias naudas: (1) objektyvų trečiosios šalies vertinimą; (2) pasiūlymų teikimą, kuris padeda įmonei tobulėti; (3) vidinės kultūros gerinimą, nes auditas suburia žmones siekiant bendro tikslo. Taigi, darbuotojų nuomone, išorės audito priežiūra leidžia laiku aptikti neatitiktis ir imtis koregavimo veiksmų joms pašalinti.

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

Žmogiškieji ištekliai tampa vis svarbesni organizacijose. Įmonės vadovai turi užtikrinti darbuotojų dalyvavimą gerinant kokybę (žr. 1.6 skyrių, psl. 27). Visuotinis įtraukimas suprantamas kaip darbuotojų teisės dalyvauti bet kokiame proceso etape. Tad norėta išsiaiškinti kaip UAB „Rempijus“ darbuotojai yra įtraukiami į įmonės veiklą. Informantų atsakymai kategorizuoti ir pateikiami 2.14 lentelėje.

2.14 lentelė

Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie jų įtraukimą į įmonės veiklą

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Darbuotojų įtraukimas	*Mokymai*	12	*Yra vykdomi mokymai KVS klausimais, kuriuos veda vidaus auditorė.* *Direktorius yra atsakingas už mokymus, siunčia juos į kursus ir seminarus.*
	Grįžtamojo ryšio gavimas	9	*Na stengiamasi bendrauti su darbuotojais.* *Na yra atsižvelgiama, ką sako darbuotojai, nes jie dirba ir mato kas ir kaip, o vadovai neina ir nedirba to juodo darbo.* *Įmonėje yra sukurta vidinio apsikeitimo informacija tvarka, kuri užtikrina, kad vadovybės informacija*

2.14 lentelės tęsinys

			apie KVS pasiektų žemesnio lygio personalą. Grįžtamasis ryšys užtikrina, kad žemesnio lygio personalo idėjos, pasiūlymai pasiekia aukštesnio lygio įmonės vadovus. *Yra išsiaiškinamos priežastys, dėl kurių darbuotojai išeina iš darbo bei nori įsidarbinti.*
	Nuopelnų įvertinimas	3	*Stengiamasi, kad darbuotojai suprastų savo indėlį ir atsakomybę įmonės veikloje. Darbuotojų gerai atliktas darbas visuomet yra pripažįstamas ir įvertinamas.*
	Nežino	1	*Nežinau*

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

Abipusis ryšys yra labai reikalingas įmonėje, kadangi tai priemonė, kuri leidžia įvertinti kaip buvo perduota ir suprasta informacija, kurią vadovas buvo sumanęs iš pradžių. Nuolatinis grįžtamasis ryšys veikia įmonės aukščiausiame ir žemiausiame valdymo lygmenyje. Kiekvienas darbuotojas žino, kaip jam sekasi, mat vadovas per darbo įvertinimus papildo grįžtamąjį ryšį. Komunikacija dažniausiai vyksta „akis į akį“, tai yra greitas grįžtamasis ryšys ir jeigu pranešimas nebuvo tinkamai suprastas, jį galima iš karto pakoreguoti, t. y. paaiškinti.

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

Norint, kad KVS įmonėje funkcionuotų reikią ją nuolat tobulinti. Tobulinimas yra ne vienkartinė, o tęstinė veikla. Tai galima padaryti išmetus visus nepatogumus, vidines kliūtis, nereikalingus formalumus ir kitą organizacinį šlamštą, kuris neleidžia efektyviai dirbti. Tad buvo klausiama, koks yra darbuotojų indėlis KVS tobulinime. Apibendrinta ir kategorizuota informantų nuomonė pateikiama 2.15 lentelėje.

2.15 lentelė

Apibendrinti darbuotojų atsakymai apie dalyvavimą KVS tobulinime

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Dalyvavimo būdas	*Formalizuotas*	3	*Tobulinant įmonės veiklą nuolat ieškoma grįžtamojo ryšio, todėl rūpinuosi klientų apklausų anketų pateikimu užsakovams ir jų atgavimu.* *Taip, sistemingai yra peržiūrimi visi procesai, atliekama procesų analizė ir reikalui esant esminis jų pertvarkymas* *Dalyvauju. Pateikdama auditų ataskaitą vadovybinės analizės metu, siūlau ką reikia keisti, tobulinti.*

2.15 lentelės tęsinys

	Neformalizuotas	6	*KVS tobulinime aktyviai dalyvauju. Pasakau savo nuomonę susirinkimuose įvairiais KVS klausimais.*
Nedalyvauja		13	*Neprisidedu aš prie tobulinimo.* *Nedalyvauju. KVS tobulina administracija.*

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

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

2.4.6 Įmonės gauta nauda įdiegus KVS

KVS skirta situacijoms valdyti, kad ją naudodamas kiekvienas vadovas išreikštų, kokie sisteminiai požiūriai ir taisyklės tinka jo vadovaujamoje srityje. Diegiant šią sistemą vadovai tikisi, kad organizacija taps valdoma kaip sistema, pagerės analizės galimybės ir visi darbuotojai įsisąmonins savo indėlį bei vaidmenį organizacijoje. Tad norėta išsiaiškinti, kokią naudą darbuotojų požiūriu pajuto UAB „Rempijus“ ir patys informantai, kai buvo įdiegta KVS. Tad 2.16 lentelėje pateikiama apibendrinta ir kategorizuota jų nuomonė.

2.16 lentelė

Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie KVS reikalingumą

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
KVS reikalingumas	*Prestižas*	5	*Taip, manau turint šią sistemą pakilo įmonės prestižas.* *Manau, kad reikalinga. Tarptautinių standartų įdiegimas suteikia įmonei įvaizdį ir galimybę išsiskirti iš konkurentų.*
	Investicija	1	*Taip aišku, kad reikalinga. KVS diegimas įmonėje susijęs ne su išlaidomis, o investicija. Mano nuomone išlaidos, kylančios dėl nekokybiškumo yra žymiai didesnės, nei išlaidos, susiję su KVS diegimu.*

2.16 lentelės tęsinys

	Konkurencingumo lygis	5	*Manyčiau, kad taip. Dabar ji labai populiari.* *Taip, manau vis tiek kai įmonė turi ISO kokybės sistemą į ją žiūrima kitaip.* *Taip reikalinga, dabar daug įmonių diegia šį standartą. KVS – įrankis, kuris leidžia kiekvienai organizacijai gerinti teikiamų paslaugų kokybę.* *Dabar, kai tokia konkurencija, turėti ISO kokybės sistemos sertifikatą didelis privalumas. Dalyvaujant konkursuose, viena iš nurodomų sąlygų dažnai būna, kad reikia turėti ISO standartus, ir kaip įrodymą pridėti jų kopiją.*
	Patikimumas	5	*Labai reikalinga, kokybės vadybos sistema pasaulinio pripažinimo standartas, vadinasi įmonė turinti ISO 9001:2008 standarto atitiktį, yra patikimas partneris.* *Žinoma. Turėdami sertifikuotą kokybės vadybos sistemą, mes parodome savo užsakovams, kad jais rūpinamės, nes teikiame kokybiškas paslaugas, ką užtikrina ši sistema.*
	Vidinė tvarka	3	*Be to įdiegus KVS pagerėjo vidinė įmonės tvarka, pasidarė efektyvesnis valdymas. Darbuotojai supranta įmonės tikslus, jų pareigybės griežtai apibrėžtos.*
KVS nereikalingumas		-	-
Nežinojimas		7	*Nežinau ar reikalinga, įmonė ilgą laika gerai dirbo ir be jos.* *Jei jau įdiegė direktorius, tai matyt matė pagrindą, kad reikalinga.*

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

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

Kadangi prieš tai buvo aptartas KVS reikalingumas ir šios sistemos privalumai, toliau buvo aiškintasi kokią naudą gavo įmonė ir jos darbuotojai asmeniškai, įdiegus KVS. Teorijoje teigiama (žr. 1.3 skyrių, psl. 19), kad įdiegtos KVS nauda susideda iš dviejų svarbių sričių, tai yra vadybos sritis ir marketingo sritis. Tad 2.17 lentelėje pateikiama apibendrinti ir kategorizuoti informantų atsakymai apie KVS naudą įmonei.

2.17 lentelė

Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie KVS naudą įmonei

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Vadybinė nauda	*Klaidų radimas*	1	*Didžiausią ISO naudą, žinoma, pajuto įmonė - sumažėjo klaidų galimybė bei pagerėjo suteiktų paslaugų ir darbo kokybė. Teikiamų paslaugų kokybė nuolat stebima. Atsiradęs kokybės neatitikimas greitai identifikuojamas, o vykdomi prevenciniai veiksmai užkerta kelią panašiems atvejams. Įvairus brokas randamas daug greičiau, todėl sumažėja jo aptikimo išlaidos ir laikas*
	Vidinės tvarkos palaikymas	2	*Įdiegus KVS pagerėjo vidinė įmonės tvarka, pasidarė efektyvesnis valdymas. Darbuotojai pareigybės griežtai apibrėžtos.*
	Motyvavimo priemonė	2	*Kokybės vadybos sistema yra geras darbuotojų motyvavimo įrankis, nes žinodami bendrą įmonės tikslą, darbuotojai daug efektyviau jo siekia.*
	Rizikos įvertinimas	3	*Įdiegus KVS daugiau dėmesio skiriame darbų kokybei, darbų saugai, gamtos apsaugai. Visa tai aptariame susirinkimuose.*
Marketinginė nauda	*Konkurencin-gumas*	9	*Dalyvaujant konkursuose darbų pirkimui, dažnai viena iš sąlygų būna ISO standartų įdiegimas įmonėje. Taip atsirado galimybė išsiskirti iš konkurentų. ISO sertifikatas yra svarus argumentas dėl darbo kokybės ir padeda laimėti konkursus.*
	Įvaizdis	6	*Dabar įmonės vardas su kokybe asocijuojasi. Svarbiausia, kad klientai labiau pasitiki įmonės atliekamų paslaugų kokybe. Tarptautinio ISO 9001 standarto įdiegimas suteikia įmonei įvaizdį. Įmonė traktuojama kaip viena iš stipriausių savo srityje.*
	Klientų ir tiekėjų pasitikėjimas	4	*Akivaizdžiausia nauda, kurią patyrė įmonė yra ta, kad dabar mūsų tiekėjai ir užsakovai į mus žiūri patikimiau, mes galime jiems dabar suteikti kažkokias tai garantijas.*
Neturi nuomonės		2	*Įmonė tai tikriausiai gavo, kad jau nutarė diegti.*

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

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

Kadangi sukurta KVS turi tarnauti ne tik įmonei, bet ir jos darbuotojams, siekta išsiaiškinti kokią naudą gavo būtent jie asmeniškai. Tad 2.18 lentelėje pateikiamas apibendrintas ir kategorizuotas darbuotojų požiūris.

2.18 lentelė

Apibendrinta darbuotojų nuomonė apie KVS naudą paties darbuotojams

Kategorija	Subkategorija	Subkategorijos dydis	Iliustruojantys teiginiai
Gauta asmeninė nauda	*Pasitenkinimas darbu*	2	*Aš asmeniškai labiau esu patenkinta savo darbu, nes dokumentai duoda daugiau aiškumo.* *Aš asmeniškai turiu moralinę naudą - esu patenkintas, kad mano vadovaujamų darbuotojų darbas atitinka tarptautinių standartų reikalavimus.*
	Patirties įgijimas	1	*Aš asmeniškai įgijau darbo patirties KVS ruošimo, įdiegimo ir priežiūros srityje.*
	Finansinė nauda	2	*Kai įmonė turi daugiau darbų ir geri įmonės ekonominiai rodikliai, visi darbuotojai, tame tarpe ir aš gaunu premijas.*
	Atsakomybės padidėjimas	5	*O man gal labiau tapo aiški įmonės politika, kuri yra kokybiškai ir laiku suteikti paslaugą rangovui.* *Na kai viskas taip smulkiai yra aprašoma, kas ir kaip turi būti daroma tuose dokumentuose, tai labiau žinau savo atsakomybę.*
	Neturi nuomonės	*5*	*Aš asmeniškai nežinau ar gavau kokios naudos.* *Kai aš mažai susipažinęs su ta sistema tai tikrai jums nepasakysiu kokios naudos gavau iš jos.*
	Negauta nauda	*7*	*Aš iš jos jokios naudos negavau.*

Paklausus kokią asmenišką naudą patyrė darbuotojai, įdiegus KVS, dauguma darbininkų negalėjo atsakyti. Tačiau kiti darbininkai įvardino, kad tapo aiškesnė įmonės politika ir tikslai, kas skatina efektyvesnį ir kokybiškesnį darbą. O administracijos darbuotojai ir vadovas išskyrė pasitenkinimą darbu, įgytą patirtį ir finansinę naudą.

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

2.4.7 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

2.19 lentelėje pateikiami apibendrinti tyrimo rezultatai, pagal KVS kūrimo, KVS diegimo, KVS dokumentų, KVS veikimo, KVS priežiūros ir KVS tobulinimo kriterijus. KVS funkcionavimo etapui, kuriam nustatytos funkcionavimo spragos, pateikiami pasiūlymai

veiklos tobulinimui. Pasiūlymai suformuoti, remiantis teorine kokybės vadybos sistemų valdymo medžiaga ir tyrimo rezultatais.

2.19 lentelė

Apibendrinti tyrimo rezultatai remiantis darbuotoju požiūriu į KVS

Etapai	Stipriosios pusės	Trūkumai	Pasiūlymai
KVS kūrimas	Sistemos kūrimas vyko pasitelkiant konsultantus.	Kūrime nedalyvavo visi darbuotojai. KVS sukurta „iš viršaus žemyn“ būdu, kuomet sistema yra formali.	
KVS diegimas	Dauguma įmonės darbuotojų prisidėjo prie sistemos diegimo: dalyvavo mokymuose, rengė dokumentus, atliko įmonės situacijos analizę ir kt. Svarbus šiame etape buvo vadovo asmeninio pavyzdžio rodymas.	Dalis darbininkų tik stebėjo kokybės vadybos sistemos diegimą.	
KVS funkcionavimas			
KVS dokumentai	KVS dokumentų vykdymas: darbuotojai griežtai laikosi arba bent jau stengiasi laikytis dokumentuose nurodytų reikalavimų. Dokumentų atnešta nauda: darbuotojai žino savo pareigas ir atsakomybės lygį, informacija tapo labiau atsektinesnė, sumažėjęs darbų dubliavimasis.	Dalis darbuotojų, kurie vykdo atitinkamų procedūrų veiklą, nėra susipažinę su kai kurių procedūrų turiniu.	Reguliariai atnaujinti dokumentuotą medžiagą ir siekti, kad įmonės veikloje būtų naudojamos tik paskutinės versijos darbo instrukcijos, bei su pakeitimais supažindinti visus darbuotojus.
KVS veikimas	Geriausiai savo sąsajas su KVS išmano įmonės vadovas, administracijos darbuotojai. Jie stengiasi užtikrinti darbininkų įtraukimą į įmonės veiklą.	Kai kurie darbininkai neįvardijo, kaip jie susiję su šia sistema. Didelė dalis įmonės darbininkų sako, kad „įdiegus sistemą mūsų įmonėje nieko nepasikeitė, kaip dirbom, taip ir dirbam”.	Vadovui atlikti organizacinės kultūros tyrimą ir nustatyti jos įtaką kokybei, t.y. tirti tokias vertybes kaip: lankstumas, atidumas detalėms, orientacija į rezultatus. Daugiau dėmesio skirti žemiausios grandies darbuotojams, ir išaiškinti sąsajas su KVS. Išaiškinti darbuotojams KVS teikiamas naudas ir diegti atsakomybę už darbų kokybę.
KVS priežiūra	Darbuotojai žino kaip prižiūrima KVS. Vidaus auditas yra vertinamas daugiau teigiamai nei neigiamai, kadangi jis duoda naudos įmonei. Įmonės vadovas tinkamai atrinko asmenį į šias pareigas.	Išorės auditoriai su įmonės darbuotojais nekomunikuoja tiek kiek turėtų.	
KVS tobulinimas	Atliekami šie KVS tobulinimo darbai: (1) vykdomos klientų apklausos apie įmonės teikiamų	Didelė dalis darbuotojų nedalyvauja KVS tobulinime.	Siekiant į kokybės gerinimo veiklą įtraukti žmones, geriausiai sukurti paralelines struktūras: kokybės gerinimo

2.19 lentelės tęsinys

	paslaugų kokybę; (2) atliekama procesų analizė.		projektų grupes, verslo procesų tobulinimo komandas ir pan. Siekiant užtikrinti nuolatinį KVS gerinimą įmonėje, reikėtų procesus valdyti pasitelkus PDTV ciklą (Planuok – Daryk – Tikrink – Veik).

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad KVS įdiegimas tiesiogiai paveikė UAB „Rempijus“ darbuotojų pareigas ir įgaliojimus, darbo organizavimą. Tinkamai įdiegta sistema, optimizavo verslo procesus ir pakeitė darbo tvarką. Remiantis administracijos darbuotojų pasisakymais, galima teigti, kad sumažėjo veiklos piniginiai bei laiko kaštai, nes procesai vykdomi efektyviau.

Įdiegus KVS, įmonė tapo valdoma kaip sistema ir pagerėjo skirtingų procesų analizės ir valdymo galimybės. Visų lygių darbuotojai įsisąmonino savo indėlį įmonėje, nes buvo aiškiai įvardyti kiekvieno įgaliojimai. Pagerėjo vidinė UAB „Rempijus“ drausmė, procesai tapo tikslingesni: mažiau „blaškomasi“, rečiau dubliuojamos funkcijos.

Taikant vadybos kokybės sistemą, atsirado papildomų funkcijų, pvz. pildyti KVS dokumentus. Tad natūralu, kad iš pat pradžių yra jaučiamas darbuotojų nepasitenkinimas. Tačiau vėliau jie patys turėtų suprasti, kad turint vadybos sistemą yra lengviau susikalbėti bei išvengti nesusipratimų.

Taigi darbuotojų įtraukimas į KVS įgyvendinimą priklauso ne tik nuo formalaus darbuotojų įtraukimo (tinkamos informacijos pateikimą iš vadovybės, įgaliojimų suteikimo ir kontrolės), tačiau svarbu užtikrinti ir tinkamą darbuotojų vidinę ir išorinę motyvaciją įgyvendinant KVS.

***

Apibendrinat empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad UAB „Rempijus“ sukurta ir įdiegta KVS yra tinkamai dokumentuota ir suteikia galimybę kiekvienam darbuotojui susipažinti su jam pavestų užduočių vykdymu bei reikalavimais, kurie yra orientuoti į kokybės užtikrinimą.

Atliktame tyrime daugiausia dalyvavo vyrai ir informantų amžius svyravo nuo 20 iki 64 metų. Didžioji dalis tyrimo dalyvių turėjo vidurinįjį (su profesiniu ir be) išsilavinimą, tačiau pasitaikė ir universitetinio, aukštojo, aukštesniojo ir pagrindinio išsilavinimo asmenų. Daugumos UAB „Rempijus“ darbuotojų darbo stažas įmonėje yra iki 5 metų , ir tik kelių darbuotojų – daugiau negu 10 metų.

Atlikus kokybinį tyrimą, siekiant įvertinti KVS UAB „Rempijus“, nustatyti tokie **teigiami veiksniai**:

- visi darbuotojai žino apie KVS funkcionavimą, nes vadovas suprato, kad dirbantiesiems yra reikalingos žinios apie darbo procesus įmonės viduje, tik taip jie gali prižiūrėti ir vystyti kokybės veiklą šalia atlikdami jiems paskirtus darbus;
- prie sistemos kūrimo įmonėje prisidėjo administracijos darbuotojai ir atliko visus reikiamus žingsnius, kadangi jiems talkino ISO sertifikavimo įmonės konsultantai;
- diegiant KVS, įmonės vadovas rodė asmeninį pavyzdį, kuris padarė teigiamą įtaką darbuotojams ir jie nesuabejojo kokybės sistemos teikiama nauda, nors vadovo, administracijos darbuotojų ir darbininkų dalyvavimas kokybės sistemos diegime skyrėsi;
- dokumentuose nurodytų reikalavimų laikosi visi darbuotojai arba bent jau stengiasi tai daryti, nes jie yra nepakeičiamas informacijos šaltinis, kuriame viskas tiksliai paaiškinta;
- darbuotojai žino kaip prižiūrima KVS. Didelė dalis informantų teigiamai vertina vidaus auditoriaus darbą, tad įmonės vadovas tinkamai atrinko asmenį į šias pareigas;
- vadovas stengiasi užtikrinti darbuotojų įtraukimą į įmonės veiklą. Jis rodo iniciatyvą, kad įmonės darbuotojai keltų savo kvalifikaciją, siunčia žmones į įvairius seminarus ir kursus, taip pat mokymai yra vykdomi ir įmonė viduje.

Tačiau pastebėtos ir šios **padarytos klaidos**:

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

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

- pagerėjo įmonės įvaizdis ir prestižas, nuo šiol ji traktuojama kaip viena iš stipriausių savo srityje;

- pagerėjo vidinė įmonės tvarka bei valdymas tapo labiau efektyvesnis, t. y. sumažėjo klaidų skaičius, atsiradęs kokybės neatitikimas greitai identifikuojamas, ko rezultatas – sumažėjo ir neatitikties aptikimo išlaidos ir laikas.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Teorinės dalies išvados:

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

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

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

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

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

Įmonės vadovybė siekdama, kad organizacijoje būtų užtikrintas KVS funkcionavimas turi skatinti darbuotojų įtraukimą, nuolat juos motyvuoti bei didinti jų kokybės supratimą. Prie

pagrindinių veiksmingo motyvavimo veiksnių galima priskirti: (1) dėmesį, pripažinimą, pagarbą; (2) pagyrimą ir konstruktyvią kritiką; (3) pasiekimų ir sėkmingos veiklos pripažinimą ir įvertinimą (moralinį ir materialinį); (4) pasitikėjimą ir įgaliojimų suteikimą. Tad organizacinė kultūra yra svarbiausias kintamasis, turintis įtakos galutiniam rezultatui.

Empirinės dalies išvados:

Pagrindinis kokybės vadybos sistemos tikslas – pasirūpinti, kad visi procesai būtų valdomi, nes tik valdomas procesas gali būti tobulinamas. UAB „Rempijus“ sukurta ir įdiegta KVS yra tinkamai dokumentuota ir suteikia galimybę kiekvienam darbuotojui susipažinti su jam pavestų užduočių vykdymu bei reikalavimais, kurie yra orientuoti į kokybės užtikrinimą.

Siekiant įvertinti KVS UAB „Rempijus“, buvo atliktas kokybinis tyrimas, kurio duomenys buvo renkami klausinėjant, t. y. interviu, apklausiant visus darbuotojus.

Atliktame tyrime daugiausia dalyvavo vyrai ir informantų amžius svyravo nuo 20 iki 64 metų. Didžioji dalis tyrimo dalyvių turėjo vidurinįjį (su profesiniu ir be) išsilavinimą, tačiau pasitaikė ir universitetinio, aukštojo, aukštesniojo ir pagrindinio išsilavinimo asmenų. Daugumos UAB „Rempijus“ darbuotojų darbo stažas įmonėje yra iki 5 metų , ir tik kelių darbuotojų – daugiau negu 10 metų.

Atlikus kokybinį tyrimą, siekiant įvertinti KVS UAB „Rempijus“, nustatyti tokie **teigiami veiksniai**:

- visi darbuotojai žino apie KVS funkcionavimą, nes vadovas suprato, kad dirbantiesiems yra reikalingos žinios apie darbo procesus įmonės viduje, tik taip jie gali prižiūrėti ir vystyti kokybės veiklą šalia atlikdami jiems paskirtus darbus;
- prie sistemos kūrimo įmonėje prisidėjo administracijos darbuotojai ir atliko visus reikiamus žingsnius, kadangi jiems talkino ISO sertifikavimo įmonės konsultantai;
- diegiant KVS, įmonės vadovas rodė asmeninį pavyzdį, kuris padarė teigiamą įtaką darbuotojams ir jie nesuabejojo kokybės sistemos teikiama nauda, nors vadovo, administracijos darbuotojų ir darbininkų dalyvavimas kokybės sistemos diegime skyrėsi;
- dokumentuose nurodytų reikalavimų laikosi visi darbuotojai arba bent jau stengiasi tai daryti, nes jie yra nepakeičiamas informacijos šaltinis, kuriame viskas tiksliai paaiškinta;
- darbuotojai žino kaip prižiūrima KVS. Didelė dalis informantų teigiamai vertina vidaus auditorės darbą, tad įmonės vadovas tinkamai atrinko asmenį į šias pareigas;

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

Tačiau pastebėtos ir šios **padarytos klaidos**:

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

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

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

Pasiūlymai ir rekomendacijos:

- UAB „Rempijus“ vadovui rekomenduojama reguliariai atnaujinti dokumentuotą medžiagą ir siekti, kad įmonės veikloje būtų naudojamos tik paskutinės versijos darbo instrukcijos, bei su pakeitimais supažindinti darbuotojus.
- Vadovui atlikti organizacinės kultūros tyrimą ir nustatyti jos įtaką kokybei, t.y. tirti tokias vertybes kaip: lankstumas, atidumas detalėms, orientacija į rezultatus.
- UAB „Rempijus“ vadovui rekomenduojama daugiau dėmesio skirti žemiausios grandies darbuotojams, ir išaiškinti sąsajas su KVS. Išaiškinti darbuotojams KVS teikiamas naudas ir diegti atsakomybę už darbų kokybę.
- Siekiant į kokybės gerinimo veiklą įtraukti darbuotojus, geriausiai sukurti paralelines struktūras: kokybės gerinimo projektų grupes, verslo procesų tobulinimo komandas ir

pan. Siekiant užtikrinti nuolatinį KVS gerinimą įmonėje, reikėtų procesus valdyti pasitelkus PDTV ciklą (Planuok – Daryk – Tikrink – Veik).

LITERATŪRA

1. Abramavičius, Š. (2002). Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į ES procese. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. *Ar standartas gerina kokybę* (p. 13-15)? Kaunas: Technologija.
2. Abramavičius, Š. (2001). Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. *ISO 9000 serijos standartų bei visuotinės kokybės vadybos santykio problema ir konkurencinis pranašumas* (p. 11-17). Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
3. Abramavičius, Š., Vanagas, P. (2000). ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problemos sprendimo paieška [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 – 03 – 21]. Prieiga per internetą: <info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/.../3%20Abramaviciaus,Vanagas.pdf>.
4. Afarjanc, E., Serafinas, D., Daugvilienė, D. (2008). Darbuotojų įtraukimo į kokybės vadybos sistemos įgyvendinimą tyrimas [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 – 12 – 13]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
5. Atkočiūnienė, Z., Matkevičienė, R., Stonkienė, M., Markevičiūtė, L. (2004). *Kokybės komunikacija ir informacija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
6. Aviža, S., Bagdanskis, T., Kutkaitytė, R., Zabukaitė, D. (2009). *Kaip pradėti verslą?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 – 01 – 07]. Prieiga per internetą: <www.vilkaviskisinfo.lt/files/254/Kaip%20pradeti%20versla.pdf>.
7. Baronienė, L. (2007). Kokybės vadybos sistemos taikymas valdant inovacinę veiklą [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 – 12 – 13]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
8. Bartkus, E. V., Kriaučiūnaitė, Ž. (2007). Kokybė – konkurencinio privalumo pagrindas smulkaus ir vidutinio verslo įmonėse. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 – 01 – 15]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
9. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija.* Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
10. Bliūdžiuvienė, N. (2008). Standartizacija: samprata ir rezultatai. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 – 01 – 11]. Prieiga per internetą: <www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Knygotyra/51/192-211.pdf>.
11. Čereška, A., Pauža, V. (2005). *Kokybės analizė ir valdymas*. Vilnius: Technika.
12. Gay, L. R., Mills, G. E., Airasian, P. W. (2009). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications.* London : Pearson Education.
13. James, R. E., James, W. D. Jr. (2003). T*otal Quality. Management, organization and strategy.* United States of America: Thomson South – Wester.

14. Jurelionis, J., Vilkas, M. (2002). Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į ES prosece. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga.*Sisteminis ir procesinis požiūris – organizacijos strategijos įgyvendinimo įrankis* (p. 134-141). Kaunas: Technologija.
15. Jurkauskas, A. (2001). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
16. Europos standartizacija [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 – 12 – 13]. Prieiga per internetą: <www.infobalt.lt/docs/ES_standartizacija.pdf>.
17. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras.
18. Kazokienė, D. (2006). Tarptautinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga. Kokybės vadybos iššūkiai: vertė vartotojui ar nauda verslui. KVS – vartotojui ir verslui (p. 61-65). Kaunas: Technologija.
19. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008).
20. Kokybės vadybos sistemos (2006). Vytauto Didžiojo universiteto Studijų kokybės centras.
21. Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymas (2000). [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 – 12 – 13]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=9965>.
22. Lietuvos žemės ūkio universitetas (2000). *Standartizacijos pagrindai. Kokybės vadyba. Sertifikacija*. Kaunas: Akademija.
23. Markevičiūtė, L. (2007). Dokumentai – inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 – 12 – 12]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
24. Mazzei, M. (2005). Kokybės vadybos sistemos mažoms ir vidutinės įmonėms. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 – 03 – 21]. Prieiga per internetą: <www.ueapme.com/.../LT-Quality%20Management%20System.pdf>.
25. Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba.* Vilnius: Ciklonas.
26. Nanda, V. (2005). *Quality management system handbook for product development companies*. Florida: CRC Press.
27. Neverauskienė, A. (2002). *Kokybės vadyba*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 – 01 – 07]. Prieiga per internetą: <www.tax.lt/files/neverauskiene_kokybes_vadyba.pdf>.
28. Pociūtė, D., Janušauskienė, R., Vitkauskas, R. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba.
29. Pociūtė, D., Janušauskienė, R., Vitkauskas, R. (2005). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Technika.
30. Ramanauskienė, A. LST SERT – tarp sertifikavimo įstaigų lyderių [žiūrėta 2010 – 12 – 13]. Prieiga per internetą: <neris.mii.lt/mt/straipsniai/200306/lst.doc>.

31. Ruževičius, J. (2010). Kokybės vadybos aprėpties plėtra [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 – 03 – 23]. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf>.
32. Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti.* Vilnius: Vilniaus universiteto leidybos spaustuvė.
33. Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidybos spaustuvė.
34. Sertifikuotos kokybės vadybos sistemos [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 – 11 – 19]. Prieiga per internetą: <www.lsd.lt/typo_new/fileadmin/Failai/2010_03_KVS.pdf>.
35. Standartizacija ir VMĮ [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 – 12 – 03]. Prieiga per internetą: <www.ueapme.com/business-support%20II/.../LT-Standartisation.pdf>.
36. Šereika, A. (2005). *AB „Eurovia Lietuva: kokybės vadybos sistemos tobulinimas šiuolaikinių reikalavimų kontekste* (Baigiamasis magistro darbas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas).
37. UAB „Rempijus“ Kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadovas (2009).
38. Urbonavičius, S. (2004). Kokybės standartų specifika smulkiosiose ir vidutinio dydžio įmonėse – vadybos ir marketingo aspektų reikšmė. [interaktyvus]. [žiūrėta 2010 – 12 – 12]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę.
39. Vanagas, P. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
40. Zakarauskaitė, N. (2009). Darnaus vystymosi žinių ir praktinio taikymo poreikio tyrimas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 – 03 – 21]. Prieiga per internetą: <ojs.kauko.lt/index.php/stmd/article/download/115/11>.

PRIEDAI

1 Priedas

Interviu stenogramos pavyzdys

Interviu tikslas: atskleisti UAB „Rempijus“ darbuotojų požiūrį į įmonėje įdiegtą kokybės vadybos sistemą (KVS).

Tyrimo klausimai:

Demografinė respondento charakteristika	1. Lytis 2. Amžius 3. Darbo stažas įmonėje 4. Išsilavinimas, specialybė 5. Pareigos įmonėje.
Respondento sąsaja su KVS	1. Ar žinote, kad Jūsų įmonėje yra įdiegta KVS? 2. Kaip Jūs esate susijęs su KVS funkcionavimu įmonėje?
KVS diegimas	1. Ar Jūs dalyvavote KVS kūrime? Jei taip, koks buvo Jūsų indėlis? 2. Kaip Jūs prisidėjote prie KVS diegimo? 3. Kaip manote, ar KVS reikalinga Jūsų įmonei?
KVS funkcionavimas	1. Kokie KVS dokumentai reglamentuoja Jūsų darbą? Kaip nuosekliai laikotės jų reikalavimų? 2. Kaip Jūs vertinate pagrindinius Jūsų darbo procesą aprašančius kokybės sistemos dokumentus? Ar jie naudingi Jūsų darbui, ar daro įtaką jo kokybei? Kaip? 3. Kas pasikeitė įdiegus KVS? Kas Jūsų darbe palengvėjo, o kas pasunkėjo? 4. Kokias naudas gavo įmonė ir Jūs asmeniškai, įdiegus KVS?
KVS priežiūra ir tobulinimas	1. Ar žinote, kaip vykdoma KVS priežiūra? 2. Kaip vertinate vidaus auditoriaus darbą? Jis Jums padeda/trukdo? 3. Kaip manote, kokia yra išorės audito nauda? Ar teko susidurti su išorės auditoriais? 4. Kaip pasikeitė Jūsų požiūris į kokybės vadybos sistemą pabendravus su išorės auditoriais po įdiegimo? Kodėl? 5. Ar dalyvaujate KVS tobulinime? Jei taip, tai kokiu būdu? 6. Kaip yra skatinamas darbuotojų įtraukimas?

2 Priedas

Įmonės valdymo struktūra

