

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Donatas STONKUS

KOKYBĖS VADYBOS STANDARTŲ TAIKYMAS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE: LIETUVOS MAISTO IR VETERINARIJOS
TARNYBOS ATVEJIS

Magistro darbas

Šiauliai, 2011

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

KOKYBĖS VADYBOS STANDARTŲ TAIKYMAS VIEŠAJAME
SEKTORIUJE: LIETUVOS MAISTO IR VETERINARIJOS
TARNYBOS ATVEJIS

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Šaka - viešasis administravimas

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Donatas Stonkus.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas Doc. Dr. A. Lazauskienė
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Donatas Stonkus

Kokybės vadybos standartų taikymas viešajame sektoriuje: Lietuvos maisto ir veterinarijos tarnybos atvejis

Magistro darbas

Magistro darbe yra analizuojamas kokybės vadybos standartų taikymas viešajame sektoriuje: Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos (toliau – VMVT) atvejis. Pirmoje darbo dalyje pateikti išanalizuoti ir susisteminti kokybės vadybos standartų taikymo teoriniai aspektai. Antroje darbo dalyje apibrėžtas kokybės vadybos iniciatyvų taikymas Lietuvos viešajame sektoriuje. Trečioje darbo dalyje atskleista maisto saugos užtikrinimo politika ES ir Lietuvoje. Ketvirtoje darbo dalyje yra analizuojamas Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į savo organizaciją ir jų dalyvavimas kokybės gerinimo procesuose. Atlikus tyrimą ir įvertinus gautus rezultatus, jų pagrindu suformuluotos išvados ir pateiktos rekomendacijos.

Magistro darbe yra 5 lentelės ir 22 paveikslai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos, literatūros ir šaltinių sąrašas bei priedai.

SUMMARY

Donatas Stonkus

Quality Management Standards In The Public Administration Sector: The Case Of Lithuania's Food And Veterinary Department

Master's thesis

Master's thesis analyses the application of quality management standards in the public sector: the State Food and Veterinary Office (hereinafter – SFVS) case. The first part of this work analyses the structure and quality management standards for the theoretical aspects. The second part defines the quality management initiatives in the application of Lithuania in the public sector. The third part discloses policy of food safety in the EU and Lithuania. The fourth part investigates the employees' approach of SFVS of Telšiai district to their organization and their involvement in quality improvement processes. The conclusions and recommendations are presented on the basis of investigation and evaluation of the results of the analysis.

There are 5 tables and 22 figures in this master's thesis. In the end of the work there are conclusions, recommendations, references and appendix.

TURINYS

SANTRAUKA	3
ĮVADAS	7
1. KOKYBĖS VADYBOS STANDARTŲ TAIKYMO TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Kokybės vadybos samprata ir raida	10
1.2. Pagrindiniai visuotinės kokybės vadybos elementai, principai	14
1.3. Kokybės vadybos standartai	17
1.3.1. ISO 9000 šeimos kokybės vadybos standartai	18
1.3.2. ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas	19
1.4. Kokybės vadybos sistemos diegimas ir sertifikavimas	21
2. KOKYBĖS VADYBOS INICIATYVŲ TAIKYMAS LIETUVOS VIEŠAJAME	
SEKTORIUJE	24
2.1. Kokybės vadyba ir viešasis sektorius	24
2.2. Viešojo sektoriaus kokybės vadybos iniciatyvos ir prioritetai	26
3. VALSTYBINĖ MAISTO SAUGOS IR KOKYBĖS KONTROLĖ: VMVT ATVEJIS	30
3.1. Maisto saugos užtikrinimo strategija Europos Sąjungoje ir Lietuvoje	30
3.2. Maisto saugos priežiūra ir kontrolė	34
4. KOKYBĖS VADYBOS STANDARTŲ TAIKYMO TELŠIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖS	
MAISTO IR VETERINARIJOS TARNYBOS VEIKLOJE TYRIMAS	37
4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas	38
4.2. Kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 taikymo Telšių apskrities VMVT veikloje tyrimo rezultatų analizė	40
4.2.1. Telšių apskrities VMVT darbuotojų sociodemografinė charakteristika	41
4.2.2. Kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 taikymo Telšių apskrities VMVT veikloje tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	43
4.3. Kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 taikymo Telšių apskrities VMVT veikloje tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas	51
IŠVADOS	54
REKOMENDACIJOS	56
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI	57
PRIEDAI	63

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Įvairių kokybės apibrėžimų klasifikacijų palyginimas	p. 12
2 lentelė. Pagrindiniai VKV elementai	p. 15
3 lentelė. Bendra Lietuvos 2008 m. sertifikuotų vadybos sistemų statistika	p. 22
4 lentelė. ISO 9000 standartų diegimo Lietuvos viešojo administravimo įstaigose lygmuo	p. 28
5 lentelė. Socialiniai demografiniai tyrimųjų duomenys	p. 51

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. RFAST maisto saugos sistema	p. 33
2 pav. Lietuvos maisto ir veterinarijos tarnyba (bendra struktūra)	p. 35
3 pav. Telšių apskrities VMVT struktūra	p. 41
4 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų lytis	p. 41
5 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų amžius	p. 42
6 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų išsilavinimas	p.42
7 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų darbo stažas šioje organizacijoje	p. 43
8 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų nurodyti išoriniai veiksniai, svarbūs pasirenkant darbą	p. 44
9 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų nurodyti išoriniai veiksniai, atitikę jų lūkesčius organizacijoje	p. 44
10 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų atsakomybės ir įgaliojimų nustatymas	p. 45
11 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų dalyvavimas, nustatant organizacijos tikslus ir priimant sprendimus	p. 45
12 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų dalyvavimas nustatant individualių ir grupių tikslus, valdant procesus ir priimant sprendimus	p. 46
13 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į vidinius auditus	p. 46
14 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų dalyvavimas vykdant klaidų prevencinius veiksmus	p. 47
15 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų galimybės nenutrūkstamai mokytis ir planuoti karjerą.....	p. 47
16 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į mokymus	p. 48
17 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų dalyvavimas mokymų kursuose	p. 48
18 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris apie mokymų kursų teikiamą naudą	p. 48
19 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų dažniausiai išreiškiamos nuostatos, susijusios su kokybės vadyba	p. 49
20 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į atliekamus organizacijoje pokyčius kokybės vadybos gerinimo srityje	p. 49
21 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į jau įgyvendintus kokybės vadybos pokyčius	p. 50
22 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į kokybės vadybos standartų diegimą organizacijoje	p. 50

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir problematika. Šiuolaikinei visuomenei transformuojantis į moksliają visuomenę ir pereinant į žinių ekonomiką, atsiranda visiškai nauji globalūs visuomenės ir ekonomikos kontekstai, reikalaujantys kitokių nei anksčiau vadybos principų, įgūdžių, gebėjimų bei kompetencijų. (Ruzevičius, 2005) Naujoji viešoji vadyba (toliau tekste – NVV) tapo sudedamąja vadybinių pertvarkymų dalimi, valdant resursus, struktūrizuojant paslaugų planavimą, paskirstymą, formuluojant reguliavimo svertus ir taisykles bei derinant esminius valdymo ir administravimo uždavinius. Pastaruoju metu kuriamos ir plačiai diegiamos šiuolaikinės kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemos yra gana universalios bei tinka beveik visoms žmonių veiklos sritims. Jos ypač akcentuoja vartotojo pasitenkinimą kaip pagrindinį gamybos ir paslaugų teikimo matą, o jų taikymas viešajame sektoriuje padeda suprasti paslaugų vartotojus bei kitas suinteresuotas šalis, mažina klaidas, išaiškina ir išgrynina procesus, užtikrina teikiamų paslaugų kokybę, motyvuoja darbuotojus kurti teigiamą organizacijos įvaizdį, taupyti lėšas ir pasiekti kitų naudingų rezultatų.

Maisto sauga yra vienas iš svarbiausių Europos Sąjungos (toliau tekste – ES) prioritetų. Naujasis maisto saugos integruotas požiūris – tai strategija „Nuo lauko iki stalo“, todėl itin akcentuojama vartojamo maisto atitiktis aukštiesiems standartų reikalavimams. Svarbiausias maisto saugos politikos uždavinys – užtikrinti kuo geresnę žmonių sveikatos ir vartotojų interesų apsaugą. Už maisto saugumą, maistingumą ir kokybę yra atsakingi produktų gamintojai, perdirbėjai, platintojai, vartotojai. Pagrindinis rūpestis, kad mus pasiektų sveikas maistas, nepaisant kur jis išaugintas ar atvežtas iš kitų šalių, tenka Valstybinei maisto ir veterinarijos tarnybai (toliau tekste – VMVT). Vienas iš šios tarnybos veiklos principų – išlaikyti maksimalią pusiausvyrą tarp verslo ir vartotojo.

VMVT deklaruojamoje kokybės politikoje numatyta, jog tarnyba ir jai pavaldžios institucijos privalo dirbti pagal tarptautinius kokybės vadybos principus, apimančius kokybės valdymą ir kokybės užtikrinimą. Kokybės valdymas apima vykstančių procesų stebėseną, darbo metodus ir veiksmus, o kokybės užtikrinimas – tai vidinis ir išorinis pasitikėjimas, kad VMVT įvykdys jai keliamus kokybės reikalavimus. Šiuose procesuose ypatingas dėmesys tenka žmogiškiesiems ištekliams. Siekiant VMVT ir jai pavaldžių įstaigų tobulėjimo, visi šios tarnybos darbuotojai turi dirbti veiksmingai ir novatoriškai, ypatingą dėmesį sutelkdami į savo veiklos, administravimo ir visų kokybės procesų lygį.

VMVT ir jai pavaldžios įstaigos pagal kokybės politikos principus privalo suteikti savo darbuotojams tinkamas sąlygas, garantuoti gerą profesinę praktiką ir kvalifikuotai atliekamus darbus, laiku teikti informaciją, siekti geriausių kokybės tikslų realizavimo. Todėl mokslinė tyrimo problema keliamą šiais klausimais: koks yra Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į savo organizaciją? Kaip Telšių apskrities VMVT darbuotojai dalyvauja kokybės gerinimo procesuose? Šie ir kiti klausimai reikalauja detalesnės analizės.

Darbo naujumą atspindi tas faktas, kad VMVT ir jai pavaldžių įstaigų darbuotojų požiūris į savo organizaciją ir jų įtraukimas į kokybės gerinimo procesus dar nebuvo tirtas. Gauti duomenys leidžia identifikuoti Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūrį į kokybės valdymą bei valdymo sistemos elementus ir priemones.

Tyrimo objektas – Telšių apskrities VMVT darbuotojų veikla ir jų požiūris į diegiamas kokybės vadybos sistemas.

Tyrimo dalykas – ISO 9001:2008 standarto taikymas organizacijos veikloje, skatinant darbuotojų įtraukimą į kokybės gerinimo procesus.

Įvertinus tyrimo aktualumą ir problematiką, kuri reikalauja detalesnės analizės, buvo pasirinktas magistro **darbo tikslas** – išanalizuoti globalizacijos procesų sąlygojamus kokybės vadybos standartų taikymo teorinius aspektus, suformuluoti kokybės vadybos plėtotės viešajame sektoriuje išvalgas, identifikuoti VMVT veiklos ypatumus bei ištirti ir įvertinti Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūrį į kokybės valdymą, valdymo sistemos elementus ir priemones.

Siekiant nurodyto tikslo, iškeliami šie **uždaviniai**:

1. Atskleisti kokybės vadybos standartų taikymo teorinius aspektus;
2. Pateikti kokybės vadybos plėtotės viešajame sektoriuje išvalgas;
3. Atskleisti maisto saugos užtikrinimo politiką ES ir Lietuvoje;
4. Ištirti ir įvertinti kokybės vadybos standartų taikymą Telšių apskrities VMVT.

Tyrimo hipotezė: *ISO 9001:2008 standartas pateikia platų požiūrį į kokybės valdymą ir valdymo sistemos elementus bei priemones, kurios leidžia išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į savo organizaciją, o jų įtraukimas į kokybės gerinimo procesus yra viena iš kokybės vadybos sistemos veiksmingumo prielaidų.*

Tyrimo metodai. Šiame darbe taikyta mokslinės literatūros sisteminė analizė, dokumentų analizė, įstatymų ir kokybės vadybos standartų analizė, statistinė tyrimo duomenų analizė ir anoniminio anketavimo metodas. Šių metodų pagalba siekta visapusiškai išanalizuoti tiriamus reiškinius, pasiekti planingą mokslinį pažinimą ir nustatyti tiesą. *Mokslinės literatūros sisteminė analizė ir kokybės vadybos standartų analizė* pasitelkta nagrinėjant kokybės vadybos standartų taikymo teorinius aspektus ir pateikiant kokybės vadybos plėtotės viešajame sektoriuje išvalgas. *Dokumentų ir įstatymų analizė* taikyta nagrinėjant ES ir Lietuvos Respublikos norminius ir teisės aktus, reglamentuojančius maisto saugos, kokybės ir kitus privalomus reikalavimus, VMVT strateginius planus, veiklos ataskaitas ir kitus dokumentus. *Statistinė tyrimo duomenų analizė* atlikta naudojant Microsoft Office Excel (2003) programinį paketą, kurio pagalba sudarytos lentelės ir paveikslai. *Anoniminis anketavimo metodas* naudotas atliekant Telšių apskrities VMVT darbuotojų apklausą. Anketa sudaryta atsižvelgiant į ISO 9001:2008 standarte organizacijoms rekomenduojamas darbuotojų įtraukimo į

kokybės gerinimo procesus priemones bei suderinta su darbo vadove. *Loginis ir apibendrinimo metodai* taikomi iškeliant problemą, formuluojant hipotezę, renkant duomenis ir juos apibendrinant.

Darbo strategija. Pirmoje darbo dalyje analizuojami kokybės vadybos standartų taikymo teoriniai aspektai, pagrįsti mokslinės literatūros studija – apibrėžiama bendra kokybės vadybos samprata ir raida, pagrindiniai kokybės vadybos principai, atskleidžiama kokybės standartų esmė bei kokybės vadybos sistemos diegimas ir sertifikavimas Lietuvoje. Antrojoje darbo dalyje nagrinėjama kokybės vadyba viešajame sektoriuje ir apibrėžiamos viešojo sektoriaus kokybės vadybos iniciatyvos ir prioritetai. Trečiojoje darbo dalyje atskleidžiama maisto saugos užtikrinimo politika ES ir Lietuvoje bei išryškunami svarbiausi veiksniai, įtakojantys maisto saugos ir kokybės kontrolės veiklos strategiją. Ketvirtoji darbo dalis skirta Telšių apskrities VMVT veiklos, įdiegiant kokybės vadybos sistemas apžvalgai, kurioje tiriama ir analizuojama Telšių apskrities VMVT darbuotojų nuomonė apie jau įdiegtą kokybės vadybos sistemą.

Magistro darbe pateikiamos 5 lentelės ir 22 paveikslai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados, rekomendacijos, literatūros ir šaltinių sąrašas bei priedai.

1. KOKYBĖS VADYBOS STANDARTŲ TAIKYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Pasaulio ekonomikos globalizacijos procesai ir tarptautinės prekybos plėtojimas sąlygoja spartų kokybės vystymąsi, kurio metu įvairiose šalyse vis plačiau naudojami vieningi standartai, techniniai reglamentai, kokybės vadybos sistemos, kokybės atitikties įvertinimo ir sertifikavimo procedūros. (Ruzevičius, 2010) Jų pagalba siekiama garantuoti prekių ir paslaugų kokybę ir šalinti prekybos technines kliūtis.

Ilgą laiką pagrindiniu kokybės objektu buvo gaminiai, paslaugos (produktai) ir tik vėliau šiuo objektu tapo ir verslo organizacijų veikla. Pastaruoju metu kokybė yra itin svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys, kuris lemia valstybės valdymo ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šalies ekonominį stabilumą, visuomenės narių gyvenimo kokybę. Lietuvos viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje apibrėžtas strateginis tikslas yra gerinti viešųjų paslaugų kokybę, o strategijos įgyvendinimo priemonėse numatomos priemonės, kurios apima kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, gerosios patirties viešajame sektoriuje pavyzdžių atranką ir kt.¹

Siekiant atskleisti globalizacijos procesų sąlygojamus kokybės vadybos standartų taikymo teorinius aspektus, pirmojoje darbo dalyje apibrėžiama bendra kokybės vadybos samprata ir raida, pagrindiniai visuotinės kokybės vadybos elementai ir principai, atskleidžiama kokybės standartų esmė tipai, įvertinamos kokybės standartų diegimo prielaidos ir tikslai bei apžvelgiami plačiausiai naudojami kokybės vadybos standartai.

1.1. Kokybės vadybos samprata ir raida

Kokybės vadyba kaip savarankiška mokslo šaka, kuri buvo įvardinta XX a., ypatingo tyrėjų ir verslo organizacijų dėmesio sulaukė padidėjus gamybos mastams, tarptautinei prekybai ir konkurencijai. Siekiant atskleisti jos sampratą, pirmiausia tikslinga apibrėžti kas yra kokybė.

Bendraja prasme kokybė yra daikto ypatybė, savybė, tinkamumo laipsnis.² Tai iš lotynų kalbos kildinamas žodis QUALIS, kurio reikšmė yra koks? arba iš ko padarytas? Remiantis tarptautiniu standartu ISO 9000:2000, kokybė apibrėžiama kaip turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis. (LST 9001:2000) Standarte pažymima, kad terminas *kokybė* gali būti vartojamas su tokiais būdvardžiais kaip: „bloga“, „gera“, „puiki“, „turima“, priešingai nei „priskirta“, reiškia kažko ypač pastovią charakteristiką.

¹ Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija patvirtinta 2004 m. balandžio 28 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 488. [žiūrėta: 2010-11-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/index.php?id=104>>

² Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. (1972). Vilnius, p. 321.

Kokybė yra plati įvairiapusė sąvoka, apimanti visas veiklos sritis nuo gimusios idėjos iki produkto realizavimo. Yra dešimtys kokybės apibrėžimų, kurie gali būti klasifikuojami pagal požiūrį į kokybę. C. C. Barczyk. nuomone, dauguma šių apibrėžimų būtų galima sutraukti į du sakinius: specifikacijų atitikimas, kai kokybė apibrėžiama kaip santykinis ydų nebuvimas; vartotojo reikalavimų tenkinimas, kai kokybės lygis yra vartotojo pasitenkinimo gaminio parametrais ir ypatybėmis lygis. (Barczyk, 1999, p. 19)

Pagal D. A. Garvin (1988), išskiriami penki pagrindiniai požiūriai: transcendentinis požiūris, produkto kokybė, kokybė vartotojui, kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose, vertės požiūris. Pasak D. A. Garvin (1988), *transcendentiniu požiūriu* kokybė nėra nei mintis, nei materija, bet trečia objektyvi realybė ir net jei ji negali būti apibrėžta, žinoma, kas tai yra. *Produkto kokybė* – tai objektyviai išmatuojamas dydis, kokybę atspindi produkto savybių ir požymių kiekis. *Kokybė vartotojui* – tai vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis. Šiuo aspektu produkto kokybės sąvoka yra subjektyvi dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių. *Kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose* apibrėžiama kaip atitikimas iš anksto numatytų parametrų, kurie išreiškiami standartais, techninėmis sąlygomis, receptais ir kitais dokumentais, o produktas, kurio parametrai turi nukrypimų nuo standartų yra neatitiktiniai. *Vertės požiūriu kokybė* apibrėžiama kaštų ir kainos sąvokomis. *Kokybiškas produktas* – tai turintis geras charakteristikas arba efektyviai eksploatuojamas priimtinais kaštais ar kaina.

Tačiau nė vienas iš šių požiūrių atskirai nėra išbaigtas kokybės apibrėžimas, nes kokybės atitikimas vienu šiuo požiūriu negarantuoja tinkamos kokybės kitu požiūriu. Pasak D. A. Garvin (1988), problema kyla todėl, kad egzistuoja kitos produkto kokybės kategorijos: pagrindinės produkto funkcijų charakteristikos; požymiai (antrinės produkto charakteristikos); patikimumas, tai yra tikimybė, jog produktas atliks savo funkcijas tam tikrą laikotarpį; ilgalaikiškumas, kuris apibrėžiamas kaip naudos vartotojui kiekis per visą produkto gyvavimo laikotarpį; gamintojo aptarnavimas – tai gamintoju aptarnaujančio personalo kompetencija, aptarnavimo sparta, reagavimo į nusiskundimus greitis; estetiškumas, t.y. produkto estetiškos savybės.

Paminėtina, kad kokybė apima ir produkto defektiškumą, jo poveikį gamtai. Tarptautiniame versle vartojama produkto sąvoka gana plati. Produkto sąvoka apima tokius produkto tipus kaip techninius gaminius arba prekes, paslaugas, žaliavas, intelekto produktus, organizacijas, procesus, sistemas, asmenis ir išvardytų produktų tipų derinius. Verslo praktikoje kokybės sąvoka neretai yra interpretuojama siauriau ir apibrėžiama kaip produkto savybių rodiklių ir standartų, techninių reglamentų, specifikacijų, teisės aktų ir komercinio kontrakto reikalavimų atitiktis. (Ruzevičius, (2005b) D. A. Garvin ir kiti užsienio autoriai kokybės sąvokas grupavo remdamiesi savo pačių sudarytais kriterijais ir kaip pažymi J. Ruzevičius (2005a), galima pastebėti tam tikrų panašumų: (1 lentelė)

Įvairių kokybės apibrėžimų klasifikacijų palyginimas

Garvin, 1984	Dahlggaard, et al., 1998	Rieves et al, 1994
Viršijanti kokybė (Transcendent quality) (absoliuti ir visuotinai pripažįstama per patirtį)	Išskirtinė kokybė (Exceptional quality) (tradicinių ar aukščiausių reikalavimų patenkinimas ar sutikimas su standartais)	Kokybė yra tobulas veikimas (Quality is Excellence) (aukščiausių standartų siekimas)
Kokybė pagal produktą (Product-based quality) (dėmesys tam tikrų produkto ingredientų kiekiui ar jo savybėms)	Kokybė yra tobulumas ir pastovumas (Quality is perfection or consistency) (tikslus reikalavimų vykdymas, o ne aukštų standartų siekimas)	Kokybė yra vertė (Quality is value) (tam tikrų vartotojų reikalavimų vykdymas paisant tam tikrų kokybės ribų)
Kokybė pagal vartotoją (User - based quality) (subjektyvi, kylanti iš individualių vartotojo polinkių ir poreikių)	Kokybė kaip tinkamumas naudoti (Quality is fitness for purpose) (ryšis tarp produkto kokybės ir jo paskirties)	Kokybė yra reikalavimų atitikimas (Quality is conformance to specifications) (kiekybinių reikalavimų vykdymas)
Kokybė pagal gamtos procesą (Manufacturing – based quality) (reikalavimų ir techninių sąlygų vykdymas)	Kokybė yra vertė už pinigus (Quality is value for money) (reikalavimų įvykdymas priimtinomis sąnaudomis)	Kokybė yra vartotojų reikalavimų pasiekimas ir/ar viršijimas (Quality is meeting and/or exceeding customers expectations) (dėmesys vidinių ir išorinių klientų poreikiams)
Kokybė pagal vertę (Value - based quality) (kokybė už tinkamą kainą)	Transformacinė kokybė (Transformative quality) (nuolatinė plėtra ir kokybės keitimas)	

Šaltinis: Ruzevičius, J. (2005 a). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, 35, p. 49

Kaip pabrėžia J. Ruzevičius (2005a), kokybė yra į laiko rėmus netelpanti koncepcija, o žmogiškasis jos suvokimas slypi tolimoje praeityje. Kokybės samprata yra jos vadybos pamatas, tyrinėjama daugybės akademinų ir verslo sluoksnių atstovų, tačiau dėl universalios kokybės apibrėžimo mokslo ir verslo atstovams iki šiol susitarti nepavyko. Manoma, kad priežastis yra kokybės sąvokos sudėtingumas ir platumas, kuriuos lemia didelė kokybės objektų įvairovė ir kokybės veiksnių bei jos sukeltų problemų gausa. (Priedas Nr. 1) J. Ruzevičius siūlo konkretesnę kokybės apibrėžtį ir teigia, kad *kokybė – tai visuma produkto savybių, lemiančių jo tinkamumą tenkinti išreikštus ir numanomus vartotojo poreikius nustatytomis produkto vartojimo (eksploatavimo) sąlygomis pagal to produkto paskirtį.*

Apibrėžus kokybės sampratą, tikslinga pateikti ir kokybės vadybos sampratą. Žodis vadyba (*management*) yra kildinamas iš italų kalbos žodžio *maneggiare* (išlaikyti rankose), o lotynų kalbos žodis *manus* reiškia „ranka“. Socialinių-ekonominių sistemų valdymas pirmąkart buvo pradėtas vadinti vadyba Mary Parker Follett (1868-1933) darbuose, o lietuvišką vadybos terminą sukūrė V. A. Graičiūnas, ieškodamas atitiktens žodžiui *menedžmentas*. Praktiniu požiūriu vadyba yra specifinė veikla, kurią vykdant reguliuojami visi atitinkamoje įmonėje vykstantys procesai. Mokslinė prasme –

tai mokymo kryptis apie organizacijų valdymo dėsnumus, principus, metodus, organizacinį mechanizmą.

Vadyba gali būti taikoma įvairiais aspektais įvairiose verslo ir gyvenimo srityse: kokybės vadyba, verslo vadyba, inžinerinė vadyba, socialinės atsakomybės vadyba, aplinkos apsaugos vadyba, projektų vadyba, laiko vadyba, savęs vadyba (*self-management*), žinių vadyba, krizių vadyba ir kt. Be vadybos neįmanoma išsiverti jokiaje organizacijoje, jos reikia bet kuriame procese. Jos objektas – organizacijų rezultatai, išteklių, vidiniai ir išoriniai, palaikomieji ir pagrindiniai procesai, jų sekos ir tarpusavio sąveikos. Kokybės vadyba aiškiai apibrėžiama tarptautiniame standarte ISO 9000:2000, pagal kurį – *tai koordinuoti veiksmai, reguliuojantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe.* (LST EN ISO 9000:2000) Kokybės vadyba susideda iš šių pagrindinių dalių – kokybės planavimo, kokybės valdymo, kokybės užtikrinimo ir kokybės gerinimo.

Glaustai apibrėžus kokybės vadybą, tikslinga aptarti jos raidą. Vystantis civilizacijoms, vystėsi ir kokybės suvokimas, pereinant nuo nesąmoningo vertinimo ir susijusių reakcijų, prie kryptingo veikimo, siekiant tam tikros gyvenimo kokybės. Kokybės patyrimas buvo perduodamas iš kartos į kartą, o atsiradus raštui, ji įtvirtinama ilgesniems laikams. J. J. Dahlgaard, K. Kristensen, K. Geopal (1998) ir J. Ruzevičius, R. Adomaitienė (1999) kokybės vadybos raidą skirsto į šiuos etapus:

1. Apie 1 000 000 m. prieš Kristų (kokybės kontrolės dar nėra, bet jau gaminami pirmieji įrankiai);
2. Apie 300 000 m. prieš Kristų (paprasčiausios kokybės kontrolės užuomazgos);
3. Apie 8000 m. prieš Kristų (pirmieji detalių suderinimo, tikslumo užtikrinimo metodai);
4. 1787 m. (detalių ir mazgų tarpusavio pakeičiamumo diegimo pradžia);
5. Nuo 1840 m. (paprasčiausių detalių tikslumo tolerancijos diegimo pradžia);
6. Nuo 1870 m. (detalių tikslumo tolerancijos sudėtingesnių priemonių diegimas);
7. Nuo 1910 m. (kokybės inspekcija, siekiant eliminuoti netinkamos kokybės produkciją);
8. Nuo 1924m. (kokybės valdymas, kai kokybė užtikrinama naudojant rašytines instrukcijas, standartus, matavimus, grafinius kokybės valdymo metodus);
9. Nuo 1950m. – kokybės vadyba (šis raidos etapas apima dviejų ankstesnių etapų priemones, statistinius ir kitus kokybės vadybos metodus, kokybės sistemas ir kitas priemones, dedant pastangas tenkinti vartotojų poreikius ir pasiekti adekvatų jų pasitikėjimo lygį);
10. Nuo 1980m. – visuotinės kokybės vadyba (angl. *Total Quality Management*);
11. Nuo 2000 m. – kokybės vadybos sampratos išplėtimas socialinės kokybės, verslo tobulumo, gyvenimo kokybės, partnerystės, ekonomikos valdymo kokybės ir kitais aspektais.
(Ruzevičius, 2005a)

Kokybės raida vystėsi priklausomai nuo kintančio kokybės supratimo. (Priedas Nr. 2) Kai ji buvo suprantama tik kaip defektų nebuvimas, jai užtikrinti buvo naudojami patikrinimai, testavimai ar

pataisymai nusiskundimų pagrindu. Atsiradus platesniam kokybės suvokimui, taikomi rezultatų vertinimai, kokybės auditai ar standartai. Palaipsniui kokybės siekimas tapo ne tik produktų ar paslaugų, bet ir pačių procesų, žmogiškųjų išteklių, sąsajų su aplinka reikalavimu. Todėl kokybei užtikrinti pradėti naudoti kompleksiniai modeliai, kurie apima visų organizacijos veiklos aspektų nuolatinį tobulinimą. Reikia pažymėti, kad kokybės vadybos sistemą pakeitė didžiųjų Japonijos kompanijų kartu su JAV ir Japonijos mokslininkais inovaciniai ieškojimai, kurie teikė prioritetą produktų kokybei ir jos moderniajai vadybai. (Pociūtė, 2002)

Šiuolaikinė vadybos koncepcija – visuotinė kokybės vadyba (toliau tekste – VKV) vaidina ypatingą vaidmenį atskirų ūkio subjektų, šalių ir pasaulio regionų plėtroje. Galutinai ji konsolidavosi 1980 m. ir iki šiol yra tobulinama. VKV koncepcija yra grindžiama nuolatiniu organizacijos tobulėjimu, visų sistemos elementų, posistemų ir ryšių nuolatiniu tobulėjimu (Vanagas, 2006) ir reiškianti vadybos nuostatų paradigmos pokytį. (Priedas Nr. 3) Todėl ši koncepcija yra kokybiškai aukštesnės pakopos, lyginant su koncepcija, kuria remiantis buvo sprendžiami kokybės gerinimo uždaviniai 1980 m., kai Japonijoje ir kitose šalyse dėmesys buvo koncentruojamas į pagrindinius gamybos procesus, jų kokybės gerinimą bei sąnaudų mažinimą.

C. C. Barczyk (1999) teigia, jog VKV kartais vadinama nuolatiniu kokybės gerinimu. Išskiriamos šios sudedamosios VKV dalys – vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausiais kaštais, nuolatinis tobulinimas, visuotinis dalyvavimas tobulinimo procese ir infrastruktūra. (Shiba, Graham, Walden, 1993)

VKV – tai tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus. Tradicinė vadyba akcentuoja kokybės pagerinimą, o VKV pabrėžia, kad būtina nuolatos kokybę gerinti. VKV yra tokia vadybos filosofija, kuri skatina nuolatinį tobulinimą, įtraukia visus darbuotojus į vartotojų pasitenkinimo didinimo veiklą.

1.2. Pagrindiniai visuotinės kokybės vadybos elementai, principai

Dabartinė verslo aplinka yra labai dinamiška, skatinanti veikti labai greitai ir dažnai laimi ta organizacija, kuri greičiau garantuoja vartotojams kokybę. Todėl pagrindinis VKV koncepcijos tikslas yra pagerinti verslo konkurencinę padėtį, kad būtų užtikrintas išlikimas ir padidinta tikimybė pasiekti pagrindinį tikslą. VKV sudaro trys esminės nuostatos, penki pagrindiniai principai ir dešimt vadybos priemonių, kurias C. C. Barczyk (1999) įvardija aštuoniolikos komponentų visuma. (2 lentelė)

Pagrindiniai VKV elementai

VKV nuostatos	VKV principai	VKV vadybos priemonės
1. Visuotinės vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės	1. Grupinis darbas	1. Patirties paieška
2. Apsisprendimas tenkinti vartotoją	2. Sisteminiis požiūris	2. Mokymas
3. Dalyvių vadyba ir įgaliojimai	3. Kokybės standartų kūrimas ir nuolatinis jų tobulinimas	3. Orientavimasis į procesus
	4. Kokybės matavimas	4. Problemų nustatymas
	5. Nuolatinis kokybės gerinimas	5. Problemų sprendimas
		6. Darbuotojų kokybės laidavimas
		7. Aktyvioji vadyba
		8. Tiekėjų kokybės laidavimas
		9. Veiksmingas bendravimas
		10. Darbuotojo įnašo pripažinimas ir skatinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas, p. 21-25.

Kiti užsienio autoriai – B. B. Flyn (1994) išskiria šešis aplinkos kokybės elementus, padedančius skatinti ir vertinti kokybės veiklas. J. V. Saraph (1989) aprašo dešimt elementų, o ISO 9000:2000 standartuose išskiriami aštuoni kokybės vadybos elementai. (LST EN ISO 9000:2000)

Analizuojant pagrindinius kokybės vadybos elementus ir principus pastebėtina, kad daugelis kokybės vadybos specialistų ir mokslininkų pateikia skirtingus, įvairiai įvardijamus kokybės vadybos principus. Išskirtini šie principai: pagrindinis dėmesys sutelkiamas į organizacijos vartotojų besikeičiančių poreikių tenkinimą; nuolatinis paslaugų ir produktų kokybės gerinimas; organizacijos kokybės politikos ir konkrečių įsipareigojimų viešas skelbimas ir jų vykdymas; visų organizacijos darbuotojų dalyvavimas kokybės gerinimo procesuose; organizacijos partnerių dalyvavimas sprendžiant kokybės gerinimo klausimus; pastovus visų organizacijos procesų tobulinimas; komandinis darbas, komandų bendradarbiavimas; organizacijos darbuotojų mokymas; gamybos procesų ir produktų nekenksmingumo aplinkai laikymasis ir kt.

E. R. Stanciko ir D. Bagdonienės (2004) manymu svarbiausieji VKV principai – orientacija į vartotoją, nuolatinis veiklos tobulinimas, visuotinis dalyvavimas. A. Kaziliūno nuomone, kokybės vadybos metodai, modeliai ir priemonės yra pagrįsti esminiais principais, kurie užtikrina kokybės vadybos supratimą ir jos naudojimą gerinant organizacijos veiklą. (Kaziliūnas, 2006) Autorius išskiria šiuos principus: orientacija į klientą, lyderystė (aktyvi lyderių veikla), darbuotojų įtraukimas, procesinis požiūris, sisteminiis požiūris į vadybą, nuolatinis gerinimas, faktais pagrįstas sprendimų priėmimas, abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais

Kokybės vadybos sistemos (toliau tekste – KVS) pradininku yra laikomas E. Deming, sukūręs universalų kokybės tobulinimo modelį, kurio ciklas prasideda nuo planavimo, po to įgyvendinamos planuotos priemonės, tikrinama koks gautas rezultatas, patobulinus procesą. (Priedas Nr. 4) Pagal E. Deming sukurtą kokybės tobulinimo modelį, jei rezultatas patenkinamas, tada dirbama, veikiama patobulintu modeliu. Jei gautas rezultatas nepatenkinamas, atliekamas koregavimas, vėl planuojamos priemonės tikslui įgyvendinti, vyksta darbas patobulintu metodu, po to – tikrinimas, kol pasiekiamas patenkinamas rezultatas. Pasak P. Vanago (2006), vartotojų reikalavimai vis auga, o konkurencija intensyvėja. Ekonomika jau tapo pasauline, o informacinės technologijos galutinai įžengė į verslą, todėl vartotojai jau gali rinktis bet kurį pasaulio tiekėją. Jie turi daugiau informacijos nei anksčiau ir tai padeda atsirinkti tinkamus produktus bei gamintojus, todėl svarbiausiu faktoriumi tampa kokybė.

Paminėtina, kad J. Ruzevičius (2010) pasiūlė įvesti į kokybės vadybos doktriną naujus principus, kurie buvo palankiai priimti tarptautinėje akademinėje ir verslo bendruomenėje: prioriteto teikimas pokyčių, informacijos ir žinių valdymui organizacijoje; baimės atmosferos (klaidų darymo, aukščiau esančiųjų kritikos ir t. t.) pašalinimas organizacijoje; socialinės atsakomybės principų ir priemonių diegimas VKV organizacijos veikloje; ekologinės kultūros ir darniojo vystymosi principų ugdymas VKV organizacijų veikloje; kokybės kultūros organizacijoje vystymas ir jos tolimesnis panaudojimas visose padaliniuose ir veiklos srityse; organizacijos partnerių įtraukimas į VKV organizacijų kokybės ir ekologijos problemų sprendimą; kokybės vadybos, darnios plėtros ir socialinės atsakomybės gerųjų patirčių (praktikų) sklaida visuomenėje ir verslo pasaulyje.

Vienas iš svarbiausių VKV principų – kokybės standartų kūrimas ir nuolatinis jų tobulinimas. Standartizacijos tikslas yra įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje, o jos pagrindiniai uždaviniai yra šie: apsaugoti žmonių ir gyvūnų sveikatą, gyvybę, aplinką, vartotojų interesus ir užtikrinti jų saugą; sudaryti laisvo prekių ir paslaugų judėjimo sąlygas; gerinti paslaugų ir produktų kokybę, siekiant jų konkurencingumo vidaus ir tarptautinėje rinkoje; sudaryti efektyvaus išteklių naudojimo ir taupymo sąlygas; atstovauti nacionalinės ekonomikos interesams tarptautinėje ir regioninėje standartizacijoje.

Tarptautiniame lygmenyje standartizavimas yra vykdomas keturių tarptautinių standartizacijos organizacijų – Tarptautinės elektrotechnikos komisijos IEC (*International Electrotechnical Commission*), Tarptautinės telekomunikacijų sąjungos ITU (*International Telecommunication Union*), Maisto kodekso komisijos (*Codex Alimentarius Commission*), Tarptautinės standartizacijos organizacijos ISO (*International Organisation for Standardization*).

Tarptautinė standartizacijos organizacija ISO (toliau tekste – ISO) buvo sukurta 1947 m. Šios organizacijos pavadinimas ISO yra kildinamas iš graikiško žodžio *isos*, kuris reiškia *lygus, vienodas, visuotinai priimtas*. ISO – tarptautinė organizacija, siekianti palengvinti pramonės ir kitų veiklos sričių standartų rengimo ir taikymo tarptautinį koordinavimą ir susivienijimą. 1970 m. ISO pradėjo leisti

tarptautinius standartus, kurie tik 1980 m. įgijo savo vertę rinkoje, kai buvo pradėti ruošti standartai konkrečioms temoms.³

1.3. Kokybės vadybos standartai

Glaustai apibrėžus kokybės vadybos sampratą ir jos raidą, išnagrinėjus pagrindinius VKV elementus ir principus, tikslinga atskleisti kokybės vadybos standartų esmę, tipus, įvertinti kokybės standartų diegimo prielaidas ir tikslus bei apžvelgti plačiausiai naudojamus kokybės vadybos standartus, išskiriant ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartą.

Standartas – pripažintos standartizacijos institucijos priimtas dokumentas, kuris nustato bendram ir daugkartiniam naudojimui tinkančias taisykles, bendrąsias tinkančias taisykles, bendruosius principus.⁴ Tarptautiniai kokybės vadybos standartai įteisinti ES, suteikiant jiems EN žymenį. 1995 m. jie buvo išversti į lietuvių kalbą ir įteisinti Lietuvos nacionaliniais standartais – LST. Todėl Lietuvoje vartojamų tarptautinių kokybės standartų visas pavadinimas yra LST EN ISO, tačiau šiame darbe juos trumpiau vadinsime ISO.

KVS standartai, atsiradę praeito šimtmečio viduryje, pirmiausia – karinėje pramonėje, automobilių gamyboje, per kelis dešimtmečius sparčiai išplito į įvairias veiklos sritis, įskaitant ir verslo paslaugas bei viešąsias paslaugas. KVS kuriamos ir įgyvendinamos siekiant įrodyti vartotojams, kad tiekiami jiems produktai visada tenkins jų reikalavimus. To garantas – sertifikuota KVS, leidžianti pagerinti veiklos kokybę, reglamentuojant ją procedūromis, instrukcijomis, standartais ir kitais dokumentais. Kitas tikslas – pagerinti organizacijos veiklos kokybę. Pirmasis tikslas siejasi su formalia kokybės sistemos įgyvendinimo savybe, t. y. su sertifikato įgyjimu, įdiegus KVS. Tačiau žymiai svarbesnis yra antrasis KVS įgyvendinimo tikslas – pagerinti organizacijos veiklos kokybę, nes tai teikia didžiulę naudą.

Kokybės vadybos modelių ir metodų pasirinkimas yra labai platus. Naudojama daugiau kaip 100 kokybės vadybos metodų, modelių, priemonių. (Ruzevičius, 2010) Analizuojant kokybės vadybos modelius ir standartus pastebėtina, kad mokslinėje literatūroje išskiriami trys populiariausi ir svarbiausi kokybės vadybos modeliai: VKV (*Total Quality Management – TQM*), KVS (*Quality Management System – QMS*) ir Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (*European Foundation for Quality Management Excellence Model – EFQM*).

Labiausiai Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešuosiuose sektoriuose paplitę yra *ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai, Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) tobulumo modelis* ir jo

³ Widely used standards. [žiūrėta: 2011-01-09]. Prieiga per internetą: http://www.iso.org/iso/faqs_widely_used_standards

⁴ Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2007 m. kovo 22 d. Nr. X-1056. [žiūrėta: 2011-02-28]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=294745

pagrindu sukurtas *Bendrasis vertinimo modelis (Common Assessment Framework)* bei *Subalansuotos veiklos rodiklių kortelės (Balanced scorecard)*. Kiti kokybės vadybos modeliai, pvz. Piliečių chartijos, Viešųjų paslaugų tobulumo modelis (Public Service Excellence Model), Šešių sigma (Six Sigma) metodas yra mažiau populiarūs. Be to, plačiausiai naudojami standartai ar jų šeimos – šalių pavadinimų kodai (ISO 3166), valiutų kodai (ISO 4217), datos ir laiko formatai (ISO 8601), krovinių pervežimo konteineriai, identifikacijos kortelės, informacijos apsauga (ISO/IEC 17799), kalbų kodai (ISO 639), vadybos sistemos (ISO 9000, ISO 14000), MPEG formatai, dydžiai ir vienetai (ISO 31, ISO 1000), saugos užtikrinimas visoje maisto tiekimo grandinėje (ISO 22000) ir kt. (Ruzevičius, 2007, p. 55). Paminėtini ir kiti ISO produktai – kelių eismo ženklai, bankomatų kortelių standartizavimas, vieninga bankų ir jų sąskaitų kodavimo ir identifikavimo sistema.

1.3.1. ISO 9000 šeimos kokybės vadybos standartai

Pirmoji ISO 9000 kokybės standartų serija buvo išleista 1987 m. ISO 9000 standartų grupė – tai bendrasis, sąlyginis tarptautinių standartų susijusių su kokybės vadyba pavadinimas. ISO 9000 šeimos standartų pirmtakas yra D. Britanijos standartų asociacijos 1979 m. parengti standartai, kuriuos 1981 m. perėmė Norvegijos standartų asociacija. Šie standartai 1987 m. buvo priimti kaip tarptautiniai standartai ir pavadinti ISO 9000 serijos standartais. Yra išleistos trys šių standartų dalys – ISO 9001, ISO 9002 ir ISO 9003, kurie buvo vadinami modeliais. (Vanagas, 2006) Pagal šiuos standartus pradėta kurti ir sertifikuoti KVS. 1994 m. standartai buvo patobulinti, o 2000 m. pradėdama vartoti naujus ISO 9000 kokybės vadybos šeimos standartus, kurie jau parengti visai kitu principu, lyginant su ankstesniais standartais, kilusiais iš karinės sistemos. Taigi iki 2000 m. buvo naudojami penki pagrindiniai ISO 9000 serijos standartai: ISO 9000-1 „Kokybės valdymo ir kokybės užtikrinimo standartai. 1-oji dalis: Parinkimas ir naudojimas. Rekomendacijos“; ISO 9001 „Kokybės sistemos. Kokybės užtikrinimo projektuojant, tobulinant, gaminant ir prižiūrint“ modelis; ISO 9002 „Kokybės sistemos. Kokybės užtikrinimo gaminant, įrengiant ir prižiūrint“ modelis; ISO 9003 „Kokybės sistemos. Kokybės užtikrinimo, atliekant galutinę kontrolę ir bandymus“ modelis; ISO 9004-1 „Kokybės vadyba ir kokybės sistemų elementai. 1-oji dalis: Rekomendacijos“ modelis. ISO 9000 šeimos standartai plačiai pripažinti pasaulinėje rinkoje kaip KVS reikalavimų pagrindas (Priedas Nr. 5) Šie kokybės valdymo standartai paremti tokiais kokybės vadybos principais kaip: orientacija į klientą, lyderyste, darbuotojų įtraukimu, procesiniu požiūriu, sisteminiu valdymu, nuolatiniu tobulinimu, faktais pagrįstu sprendimų priėmimu ir abipusiais naudingais ryšiais su tiekėjais.

ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų tikslas – užtikrinti, kad vartotojams teikiami produktai (procesų ar veiklų rezultatai) atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. Norint pasiekti šį tikslą, remiantis standartais reikalinga sukurti ir įforminti dokumentais KVS. Kokybės vadybos

standartų pasirinkimas priklauso nuo organizacijos pobūdžio (viešoji, privati), teikiamų paslaugų specifikos (administracinės paslaugos, švietimo, sveikatos, gynybos, kitos valstybės ir privačių įstaigų teikiamos paslaugos) kokybės supratimo pačioje organizacijoje/įmonėje (į produktą, gamybą, vartotoją, vertę orientuoto požiūrio). Apsisprendimas kokią kokybės vadybos standartą pasirinkti taip pat turi priklausyti nuo to, kokių rezultatų siekiama diegiant atitinkamą standartą. Galima siekti nustatyti organizacijos veiklos stipriąsias, silpnąsias vietas ir tobulintinas sritis, atitikti tarptautinius paslaugų standartus, sukurti į kokybę orientuotą organizacinę kultūrą ir kt. Pažymėtina, kad įdiegta KVS, atitinkanti ISO 9000 šeimos standartų reikalavimus, yra pamatas VKV įgyvendinti. Ji daugeliu atvejų pagerina organizacijų veiklą ir tai susiję su organizacijų siekiu tobulėti toliau. Kaip pabrėžia Š. Abramavičius (2001), ISO 9000 šeimos standartai yra VKV įgyvendinimo sudedamoji dalis, ir empirinių tyrimų rezultatai, pagal kuriuos dauguma organizacijų, įdiegusių KVS, siekia įgyvendinti VKV.

Nuo 1992 m. Lietuva yra ISO narė korespondentė, o pirmieji tarptautiniai ISO 9000 kokybės standartai įteisinti 1995 m. Pirmiausiai buvo įteisintas kokybės terminų žodynelis (ISO 8402) ir trys standartai, reglamentuojantys projektavimo, gamybos technologijų ir galutinės produkcijos kokybės reikalavimus.⁵

1.3.2. ISO 9001:2008 kokybės vadybos standartas

Šiuolaikinis verslas yra grindžiamas partnerių patikimumu, o viena pagrindinių priemonių patikimumui užtikrinti – efektyviai funkcionuojančios vadybos sistemos. Todėl vis dažniau skelbiamuose konkursuose nurodoma, kad tikslinga turėti sertifikuotas vadybos sistemas. Šiuolaikinės KVS yra kuriamos pagal ISO 9001:2008 standarte nustatytus reikalavimus, kurie buvo išleisti 2008 m. lapkričio 15 d. Jie pakeitė ankstesniąją versiją – ISO 9001:2000, išleistą 2000 m. Sertifikatai, išduoti pagal ISO 9001:2000, nustojo galioti 2010m. lapkričio 15d., todėl organizacijos turi persertifikuoti savo KVS pagal naują standarto ISO 9001:2008 redakciją. Tą galima padaryti bet kurio priežiūros audito metu.

ISO 9001:2008 tarptautiniame standarte nustatyti KVS keliami reikalavimai, kai organizacija siekia įrodyti savo sugebėjimą nuolat tiekti produktą, atitinkantį kliento ir atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus; rezultatyviai taikydama šią sistemą, įskaitant jos nuolatinio gerinimo procesus bei atitikties kliento ir atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimams užtikrinimą, siekia, kad klientas būtų kuo daugiau patenkintas.⁶ Naujos redakcijos

⁵ ISO skinasi kelią. *Verslo žinios*. 1996 m. spalio 15 d., Nr. 70, p. 5.

⁶FAQs on ISO 9001: 2008. [žiūrėta: 2011-01-16]. Prieiga per internetą:

<http://www.iso.org/iso/catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/iso_9001_2008/faqs_on_iso_9001.htm>

standarte nekeičiama esamų reikalavimų esmė, o pakeitimai, atlikti 2000 m., galioja ir išlieka labai reikšmingais. Naujoji redakcija išleista siekiant aiškiau išdėstyti ir patikslinti standarto reikalavimus, pagerinti jo suderinamumą su 2004 metais atnaujintu ISO 14001 standartu ir padaryti lengviau verčiamą į kitas kalbas. (LST EN ISO 9001:2008, 2009)

Šiame standarte nurodytos taikymo sritys, normatyvinė nuoroda, aiškinami terminai ir apibrėžimai, neaptarti ISO 9001:2000 standarte, pateikiami reikalavimai KVS bei jos dokumentacijai, detalizuojama vadovybės atsakomybė, išteklių vadyba, produkto realizavimas bei matavimas, vertinamoji analizė ir gerinimas. Išskiriamos šešios privalomos procedūros, kurias organizacija privalo turėti diegdama KVS: dokumentų kontrolė, įrašų kontrolė, vidaus auditas, netinkamų produktų ar paslaugų kontrolė, korekciniai veiksmai, prevenciniai veiksmai. Šiame standarte nurodytas ir papildomas reikalavimas dokumentacijai – kokybės politikos ir kokybės vadovas (jam gali priklausyti ir kiti šeši privalomi dokumentai). Taip pat šiame standarte teigiama, kad organizacija turi: identifikuoti KVS reikalingus procesus ir nustatyti jų taikymą organizacijoje; apibrėžti šių procesų seką ir jų sąveiką; apibrėžti rezultatų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus; užtikrinti, kad bus gaunami procesų vyksmui ir monitoringui būtini ištekliai ir informacija; stebėti matuoti ir analizuoti šiuos procesus; įgyvendinti planuotiems rezultatams pasiekti ir procesams nuolat gerinti reikalingus veiksmus. Kai organizacija pasirenka išorės procesus, kurie turi įtakos produkto ir reikalavimų atitikčiai, ji turi užtikrinti tokių procesų valdymą. Taigi procesinis požiūris reglamentuojamas pirmiausia gerai išanalizavus organizacijos veiklą procesiniu požiūriu, nes gali būti tikslinga keisti organizacinę valdymo struktūrą, o KVS remiasi tam tikra valdymo struktūra.

Didžiausia atsakomybė yra priskiriama organizacijos vadovybei, kuri pagal standarto ISO 9001:2008 reikalavimus privalo įrodyti savo įsipareigojimų vykdymą informuodama organizacijos narius apie vartotojo bei teisės aktų svarbą, nustatydamą kokybės politiką, atlikdama vertinamąją analizę, užtikrindama apsirūpinimą ištekliais. Pažymėtina, kad šiame standarte pateikti reikalavimai organizacijos įvairiems ištekliams – darbuotojų kompetencijai, jų mokymui, organizacijos infrastruktūrai, apsirūpinimui ištekliais. Todėl organizacija privalo valdyti organizacijos darbo aplinką, t. y. identifikuoti darbuotojų kompetenciją, rengti mokymus, įvertinti atliekamų veiksmų rezultatyvumą, didinti darbuotojų supratingumą dėl jų darbo poveikio organizacijos tikslų siekimui, prižiūrėti atitinkamus darbuotojus.

Šio tarptautinio standarto reikalavimai yra bendri ir gali būti taikomi visoms organizacijoms, nesvarbu, koks jų tipas, didumas ir tiekiamas produktas. Jeigu bet kuris šio tarptautinio standarto reikalavimas negali būti taikomas dėl organizacijos ir jos produktų pobūdžio, jis gali būti svarstomas ir daromos tam tikros išimtys. Jei išimtys padarytos, negalima pretenduoti į atitiktį šiam tarptautiniam standartui, išskyrus atvejus, kai šios išimtys apribotos reikalavimais, išdėstytais 7 skyriuje ir nedaro

poveikio organizacijos sugebėjimams tiekti produktą, atitinkantį kliento ir atitinkamų įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus arba atsakomybei už tokio produkto tiekimą.

Lyginant ISO 9001:2008 tarptautinį standartą su ISO 9001:2000, išleistu 2000 m. matyti, kad sustiprintas išorės procesų, kurie įtakoja produkto atitikties reikalavimams, valdymas, numatant šių procesų valdymo tipą ir mastą. Nurodyta, kad vadovybės atstovas turi būti organizacijos vadovybės narys, t. y. ne išorinis asmuo, pvz., konsultantas. ISO 9001:2008 standarte nustatoma, kad organizacija turi valdyti visų darbuotojų, ir tiesiogiai, ir netiesiogiai lemiančių produkto atitikties reikalavimams, kompetenciją. Šiame standarte pateikti galimi informacijos šaltinių klientų patenkinimui tirti pavyzdžiai, tokie kaip klientų patenkinimo tyrimai, klientų informacija apie produkto kokybę, vartotojų nuomonės tyrimai, prarasto verslo analizė, padėkos, garantinės priežiūros aptarnavimo apimtys, prekybos agentų ataskaitos ir t. t. Taip pat standarte nurodyta, kad organizacija turi užtikrinti, kad būtų atliktas koregavimas ir korekciniai veiksmai, siekiant pašalinti vidaus audito metu nustatytų neatitikčių priežastis. Pažymima, jog informacinės sistemos, reikalingos produkto atitikčiai pasiekti, turi būti laikomos organizacijos infrastruktūros dalimi, todėl jas turi apimti KVS. Be to, turi būti analizuojamas (įvertinamas) atliktų korekcinų veiksmų ir prevencinių veiksmų rezultatyvumas.

Taigi ISO 9001:2008 pristato ISO 9001:2000 reikalavimų paaiškinimus ir kai kuriuos pokyčius, skirtus patobulinti suderinamumą su ISO14001:2004. Šio darbo autoriaus nuomone, ISO 9001:2008 standarte nėra jokių naujų reikalavimų, tačiau tikslinga patikrinti ar patobulinta KVS atitinka paaiškinimus, nurodytus ISO 9001:2008 standarte.

1.4. Kokybės vadybos sistemos diegimas ir sertifikavimas

KVS diegimas organizacijoje reikalauja daug dėmesio ir priklausomai nuo atitinkamos organizacijos trunka nuo 0,5 iki 1,5-2 metų. KVS diegimas organizacijoje yra atliekamas etapais: organizacijos vadovybės sprendimu; projekto valdymo ir darbo grupės sudarymu; esamos sistemos analizės bei KVS diegimo veiksmų plano sudarymu, kokybės vadybos principų propagavimu ir mokymu; KVS kūrimu, apimančiu ir dokumentų rengimą; sistemos veikimo įvadiniu laikotarpiu; vidaus auditu ir koregavimo veiksmais; vadovybės analize ir sistemos tobulinimu. Įdiegus KVS, kitas žingsnis – sertifikacija.⁷

Sertifikatas (lot. *certificatus*) – liudijimas, pažymėjimas.⁸ Tai trečiosios šalies (valstybės įgaliotos akredituotos ar notifikuotos institucijos) rašytinė garantija, suteikianti papildomą pasitikėjimą, kad gaminy, paslauga, procesas ar sistema tikrai atitinka standartuose ir teisės aktuose nustatytus kokybės reikalavimus. Sertifikavimo procesas vykdomas keliais etapais: paraiškos sertifikavimui pateikimas;

⁷ Prekės kilmės, kokybės nustatymas; oficialusis programos atestavimas. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2005). Ketvirtas leidimas. Vilnius: Alma littera, p. 672.

⁸ *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2005). Ketvirtas leidimas. Vilnius: Alma littera, p. 672.

pirminis įvertinimas; sertifikacinis įvertinimas; sertifikavimas; priežiūra. Organizacijos gautas sertifikatas gali būti atnaujinamas po 3 metų iš naujo tikrinant organizacijos kokybės vadybos sistemą.

Kaip pažymi J. Ruzevičius (2007), iki 1995 m. Lietuvoje nebuvo nei vienos sertifikuotos ISO 9000 sistemos. 1998 m. šis rodiklis tesiekė 40 sistemų, o per 1998-2005 m. sertifikuotų sistemų kiekis Lietuvoje išaugo net keturiolika kartų. 2006 m. vasario 1 d. jau buvo 620 Lietuvos įmonių, t. y. daugiau nei 1% visų veikiančių įmonių, kurios sertifikavo KVS. (Ruzevičius, 2007, p. 135)

Šalies įmonės dažniausiai investuoja ir diegiasi būtent KVS pagal ISO 9000, jos Lietuvoje sudaro maždaug du trečdalius visų sertifikuotų vadybos sistemų. Antroje vietoje yra aplinkos apsaugos vadybos sistemos pagal ISO 14000, kurios sparčiai populiarėja: per 2008 m. šių sistemų padaugėjo maždaug trečdaliu – apie 30%. (3 lentelė)

3 lentelė

Bendra Lietuvos 2008 m. sertifikuotų vadybos sistemų statistika

	Visos vadybos sistemos	Kokybės vadybos sistemos	Aplinkos vadybos sistemos	Darbuotojų saugos ir sveikatos darbe sistema	Kitos vadybos sistemos
Iš viso	1437	900	400	105	32

Šaltinis: Lietuvos standartizacijos departamento duomenys 2009 02 01. 2008 metų rinkos apžvalga

Vadybos sistemų sertifikavimo ir mokymo kursų kompanijos „Bureau Veritas Lietuva“ duomenimis, šiuo metu Lietuvoje iš viso yra sertifikuota apie tūkstantis įmonių, kurios turi apie 1400 galiojančių vadybos sistemų sertifikatų.⁹ Paminėtina, kad mūsų šalies organizacijų ir produktų sertifikavimo sistema be kokybės (ISO 9001) ir aplinkosaugos (ISO 14001) vadybos sistemų diegia ir kitas sistemas – ISO/TS 16949, ISO 22000, BRC Global Standard, DS 3027, SA 8000, OHSAS, RVASVT ir kt. (Priedas Nr. 6) Be to, 2010 m. pasirodė tarptautinis standartas ISO 9004:2010.¹⁰ Šiame tarptautiniame standarte pateikiami nurodymai, padedantys organizacijoms pasiekti ilgalaikę sėkmę vadovaujantis kokybės vadybos požiūriu. Kaip pabrėžia J. Ruzevičius (2010), ši nauja efektyvios vadybos priemonė ir metodologija yra nukreipta į organizacijos darniojo kokybės vystymo ir sėkmės vadybą. Ji remiasi VKV principais ir doktrina. ISO 9004:2010 standartas numato penkis organizacijos brandos lygius ir nustato jų kriterijus. Vertinant organizacijos brandą, atsižvelgiama į lyderystės savybes, strategijas, vadybos sistemas, išteklius, procesus ir kt. Autorius pažymi, kad ISO 9004: 2010 standartas yra naujas sisteminis VKV instrumentas, kuris tinka organizacijos veiklos ir vadybos

⁹ 2008 metų rinkos apžvalga. [žiūrėta: 2011-02-06]. Prieiga per internetą:

<http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/bv_lt/local/home/news/latest-news/2008+sertifikavimo+rinkos+apzvalga>

¹⁰ LST EN ISO 9004:2010. [žiūrėta: 2011-03-01]. Prieiga per internetą:

<<http://www.lsd.lt/standards/catalog.php?ics=03.120.10&pid=632589>>

brandos lygio identifikavimui ir sugretinimui bei priimant efektyvias valdymo tobulinimo priemones, nukreiptas į ilgalaikę darniąją organizacijos sėkmę.

Sertifikuotų KVS įgyvendinimo motyvacijos ir efektyvumo tyrimai parodė, kad Lietuvoje sistemos dažniausiai įgyvendinamos vartotojų poreikių patenkinimui ir konkurencingumui gerinti. KVS sistemų įgyvendinimas padeda sumažinti neatitiktinių produktų, vartotojų skundų skaičių, sudaro sąlygas geriau dirbti, gerina bendravimą, komandinį darbą. (Ruzevičius, Adomaitienė, Sirvidaitė, 2004) ISO 9000 standartai yra labai populiarūs visame pasaulyje, kadangi jų įdiegimas ir sertifikavimas gana greitai leidžia įrodyti KVS egzistavimą, tačiau kaip jau buvo minėta, jų taikymas yra tik pirmasis žingsnis VKV link, kadangi standartų diegimas neužtikrina organizacinės kultūros pokyčių ir organizacijos nuolatinio prisitaikymo prie kintančios aplinkos. Tarptautiniai kokybės vadybos standartai bei jų diegimas verslo pasaulyje vertinami nevienareikšmiškai, bet nepaisant didelių lėšų, laiko sąnaudų, dokumentacijos gausumo, ISO kokybės standartų diegimas reiškia, kad organizacija apsisprendė įsitvirtinti rinkoje ir tapti patikimu partneriu suinteresuotosioms šalims.

Apibendrinant globalizacijos procesų sąlygojamus kokybės vadybos standartų taikymo teorinius aspektus teigtina, kad šių dienų aplinka reikalauja platesnės viešojo ir privataus sektoriaus kooperacijos. Kokybė yra itin svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys, lemiantis valstybės valdymo ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šalies ekonominį stabilumą, visuomenės narių gyvenimo kokybę. Ji turėtų tapti svarbiausia mūsų mąstymo filosofija ir veiklos būdas. Standartai reikalauja, kad kokybės politika būtų suprasta, įgyvendinama ir palaikoma visuose lygiuose. Tai reiškia, kad mes visi privalome turėti bendrą kokybės politikos supratimą ir suvokti ką mes turime atlikti savo darbe, kad prisidėtume prie jos įgyvendinimo.

2. KOKYBĖS VADYBOS INICIATYVŲ TAIKYMAS LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

NVV, atsiradusi Vakarų pasaulyje kaip naujas valdymo modelis, iš esmės reiškia privataus verslo metodų perkėlimą į viešąjį sektorių ir viešąjį administravimą. NVV gali būti apibūdinta kaip verslo vadybos principų, metodų ir technologijų taikymas viešojo sektoriaus organizacijose. Ji suprantama ne tik kaip viešojo sektoriaus mažinimas, bet svarbiausia – kaip jo modernizavimas. NVV – tai praktikoje įgyvendinamas normatyvinis modelis arba įvairių šalių viešojo sektoriaus reformų XX a. devintajame dešimtmetyje – XXI a. pradžioje tendencijas apibendrinanti sąvoka. Pradėjusi formuotis Didžiojoje Britanijoje, ji plito JAV, Australijoje ir ypač Naujoje Zelandijoje, vėliau Skandinavijoje ir kitose Europos šalyse. NVV tapo sudedamąja vadybinių pertvarkymų, žinomų vadybinės revoliucijos vardu dalimi, valdant resursus, struktūrizuojant paslaugų planavimą, paskirstymą, formuluojant reguliavimo svertus ir taisykles, derinant esminius valdymo ir administravimo uždavinius – reguliavimą, paslaugų tiekimą, aprūpinimą, tarpininkavimą, kontraktų parengimą ir įgyvendinimą.

Lietuvos viešajame sektoriuje NVV principų, metodų ir technologijų taikymas lyginant su Vakarų Europos valstybėmis, pradėtas neseniai, bet poreikis diegti naujas kokybės iniciatyvas yra didelis. Svarbiausias NVV vadybos tikslas – viešojo administravimo efektyvinimas, siekiant didesnio klientų pasitenkinimo viešųjų paslaugų kokybe, kiekybe ir įvairove. NVV yra priešingybė tradicinei sustabarėjusiai, daug veiklos kaštų reikalaujančiai, bet neefektyviai ir labai išsiplėtusiai biurokratijai. Pažymėtina, kad Lietuvos Respublikos viešojo administravimo 10 straipsnyje yra įtvirtinta viešojo administravimo kokybės valdymo nuostata, kuri numato, kad kokybės valdymas yra įgyvendinamas valstybės ir viešojo administravimo subjekto lygiais.¹¹ Svarbiausias valstybės lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdas yra viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėseną, o viešojo administravimo subjekto lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdai yra viešojo administravimo subjekto veiklos planavimas, organizavimas ir vidaus administravimo kontrolė.

2.1. Kokybės vadyba ir viešasis sektorius

Diegiant kokybės vadybos koncepcijas Lietuvoje ir adaptuojant kitų šalių patirtį yra nemažai nuveikta, bet kokybės siekimas – tai nuolatinis tobulėjimo procesas, kuris neturi ribų. XX a. devinto dešimtmečio pabaigoje daugelyje šalių prasidėjo esminės viešojo sektoriaus reformos bei sustiprėjo NVV įtaka, todėl vyksta dideli pokyčiai, susiję su valdžios struktūrų tikslais ir misija. NVV reformos apima visas viešojo sektoriaus veiklos sritis. Naujos XXI a. viešojo administravimo užduotys reikalauja gero ir paslaugaus piliečių aptarnavimo, efektyvaus finansų valdymo, viešųjų paslaugų

¹¹ Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2006, Nr. 77 – 2975.

plėtimo, paslaugų pritaikymo prie visuomenės, aktyvaus bendradarbiavimo su piliečiais, aktyvios pagalbos politikos sferai. Vakarų šalyse NVV reformos yra įgyvendinamos dviem būdais – centralizuotai arba iš „apačios į viršų“. Daugelyje Vakarų valstybių – Skandinavijoje, Vokietijoje ir kt. šalyse NVV buvo įgyvendinama centrinės valdžios iniciatyva, nes jose stiprios normatyvinio administravimo pozicijos, todėl reformų plėtra prasidėjo lokaliame lygmenyje, komunose. (Thom, Ritz, 2004)

Pagrindinius NVV akcentus suformulavo ir teoriškai pagrindė tokie mokslininkai kaip D. Osborne ir T. Gaebler (1992), A. Massey (1993), Ch. Hood (1991) ir kt. Savo tyrinėjimuose šie autoriai daug dėmesio skyrė veiklos rezultatams, asmeninei vadybinei atsakomybei ir aiškiai apibrėžė organizacinius ir personalo komplektavimo klausimus, nustatomus darbų atlikimo rodiklius, kurie pažymi organizacijos veiklos efektyvumą bei naudingumą. Akcentuojama, kad valstybės institucijos privalo siekti plačiau taikyti privataus sektoriaus metodus bei padidinti privataus sektoriaus reikšmę valstybės veiklos sąskaita. Taip pat pabrėžiamas nuolatinis darbuotojų mokymas ir atvira aplinka mokymo metodams. Be to, akcentuojama ir piliečių asmeninių teisių nuo valstybės tarnautojų ir politikų savivalės apsauga. D. Osborne ir T. Gaebler (1992) teigia, kad valdžia turi pasiekti, jog piliečiai spręstų savo problemas, o ne tarnauti jiems. Mokslininkai mano, kad valdžia turi ir uždirbti pinigus, o ne tik išleisti, finansuojami rezultatai, o ne pats procesas. J. E. Lane (2001) pažymi, kad kontraktų valdymas suteikia vis daugiau laisvių darbdaviui (viešajai organizacijai) atleisti darbuotojus, neatitinkančius kvalifikacinių reikalavimų. Šio mokslininko manymu, kontraktų valdymo strategija dažniausiai taikoma lokaliame lygmenyje ir skirta pareigų ir funkcijų paskirstymo tarp politikų ir administratorių įtvirtinimui, siekiant decentralizuoti atsakomybę. Šių ir kitų užsienio mokslininkų mintys padėjo pagrindą platesniam VKV taikymui viešojo sektoriaus organizacijose.

Lietuvos viešojo administravimo tyrimuose taip pat yra daug dėmesio skiriama kokybės vadybos taikymo ir įgyvendinimo problemoms. Jas tyrinėję mokslininkai – Š. Abramavičius (2001), V. Domarkas (2004), A. Guogis ir D. Gudelis (2003), J. D. Pociūtė (2002, 2007), A. Raipa (2004), J. Staponkienė (2005), D. Urbanavičius (2001), P. Vanagas (2000, 2006), A. Kaziliūnas (2004) ir kt. analizavo KVS taikymo paskatas ir kliūtis, kurios dažnai įvairiose srityse yra tarpusavyje susijusios.

A. Raipa ir D. Urbanavičius (2004), aptardami VKV įgyvendinimo viešajame sektoriuje principus, pažymi, kad viešajam sektoriui pritaikyti VKV principai remiasi šiomis idėjomis: svarbiausias paslaugų ar produktų vartotojas yra klientas; kokybė yra politinių lozungų priemonė; viešasis sektorius yra įvairiausių organizacinių permainų žemėlapis; VKV rezultatyvumas priklauso nuo visų organizacijos individų individualių ir grupinių pastangų; VKV reikalauja permanentiškai gerinti kokybės valdymo procesus; judėjimas kokybės link reikalauja totalinių organizacijos įsipareigojimų. (Raipa, Urbanavičius, 2004, p. 127)

Staponkienė (2005) analizavo NVV kilmės problemas, NVV sampratos pokyčius ir raidą bei identifikavo pagrindinius NVV struktūrinius elementus, o S. Puškorius (2002), remdamasis viešojo valdymo modernizavimo teoretikų tyrimais, apibrėžė pagrindinius NVV bruožus. V. Domarkas (2004) siūlo išskirti tarpinį viešojo valdymo modernizavimo reformų variantą, kuris vadinamas *naująja valstybės tarnyba* arba *viešuoju valdymu*. Autoriaus manymu, pagrindinis šio tarpinio modelio principas būtų piliečių dalyvavimo, sprendžiant viešuosius reikalus, prioritetas. Be to, autorius pažymi, kad naujojo viešojo administravimo ir NVV modeliai nors ir gerokai skiriasi nuo tradicinio viešojo administravimo, tačiau jie jo nepaneigia, o tik papildo. (Domarkas, 2004, p. 14) M. Vienažindienė ir A. Sakalas, tyrinėdami NVV ištakas, esminius bruožus ir jų raišką viešajame sektoriuje, išskiria pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo kryptis.¹² Autoriai pažymi, kad NVV idėja taikyti viešajame sektoriuje privataus sektoriaus nuostatas turėtų būti pagrįsta ne tik verslo technikos, bet ir verslo vertybių perėmimu. Tikslinga tobulinti žmogiškųjų išteklių sistemą, taikant strateginį valdymą bei skatinti darbuotojų atsakomybę, motyvaciją ir konkurenciją.

Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategijoje pabrėžiama, kad yra svarbu, jog visuomenė pasitikėtų viešojo administravimo sistema.¹³ Tam reikia laiko ir viešojo administravimo sektoriaus pastangų. Tik tos valstybės savivaldybių institucijos ir įstaigos, kurios gebės laiku, tinkamai ir tausodamos išteklius įvykdyti joms keliamus tikslus ir uždavinius, įgis visuomenės pasitikėjimą. Manoma, kad norint plėtoti VKV žinias, būtina bendradarbiauti su kokybės metodų vystymą ir praktinį jų pritaikymą tiriančiais mokslininkais bei remti įvairius kokybės mokslinių tyrimų ir VKV įgyvendinimo projektus. (Vanagas, 2006, p. 100)

2.2. Viešojo sektoriaus kokybės vadybos iniciatyvos ir prioritetai

Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos metodų diegimo ir viešojo administravimo įstaigoms yra palikta jų pasirinkimo laisvė. Kaip pažymi R. Civinskas ir M. Kaselis (2008), Lietuvoje platesnės apimties kokybės vadybos iniciatyvų taikymas yra kiek fragmentiškas, todėl tikslinga įvertinti, kokios kokybės užtikrinimo iniciatyvos ir atitinkami metodai šiuo metu yra įdiegiami viešojo administravimo įstaigose.

Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos modeliai (metodai, priemonės) lyginant su ES valstybėmis pradėti taikyti neseniai, tačiau poreikis diegti kokybės iniciatyvas, paremtas VKV metodais vis didėja. Dar 1994 m. Lietuvoje buvo priimta koncepcija „Lietuvos kokybės sistema: standartizacija, metrologija ir kokybė“, kurioje numatoma kurti nacionalinę kokybės sistemą, suderintą

¹² Vienažindienė, M., Sakalas, A. Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. [žiūrėta: 2010-11-19]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>>

¹³ Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija patvirtinta 2004 m. balandžio 28 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 488. [žiūrėta: 2010-11-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/index.php?id=104>>

su ES sistema. Tais pačiais metais sveikatos sektoriuje buvo parengta Sveikatos priežiūros užtikrinimo programa, o 1999 m. priimta Nacionalinės kokybės programa, kurios finansavimas buvo susijęs su ISO 9000 standartų skatinimu.¹⁴ Įgyvendindama šią programą ūkio ministerija 2002-2004 m. 50% finansuodavo ISO standartų diegimą.

Be jau minėtų dažniausiai diegiamų ISO 9000 kokybės valdymo standartų, Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio ir pagal jį sukurto BVM, diegiamos ir integruotos vadybos sistemos, kurios apima ISO 9001 kokybės standartą ir aplinkosaugos ISO 14001 standartą, Europos Bendrijos aplinkosaugos vadybos ir audito sistemą ISO 20000, ISO 27001 informacijos apsaugos vadybos sistemą bei kiti standartai ar metodai.¹⁵ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, siekdama paskatinti viešojo administravimo ir kitas institucijas ir įstaigas savo veikloje taikyti kokybės vadybos priemones gerinti piliečių aptarnavimą, paslaugų kokybę, nuo 2007 m. vykdo kokybės vadybos metodų taikymo viešojo administravimo sektoriuje stebėsenos tyrimus. Stebėsenos tyrimais vertinama kokybės vadybos priemonių taikymo viešojo administravimo sektoriuje esama situacija, nustatomas kokybės vadybos metodų diegimo intensyvumas, identifikuojamos problemos ir kliūtys.

2008 m. lapkričio 21d. – gruodžio 5 d. buvo atlikta internetinė viešojo administravimo įstaigų apklausa, kurioje dalyvavo savivaldybių administracijos, ministerijos, apskričių viršinių administracijos, Lietuvos Respublikos Vyriausybės įstaigos, įstaigos prie ministerijų ir kt. valstybės institucijos ir įstaigos.¹⁶ Iš atliktos apklausos matyti, kad tam tikrus kokybės vadybos modelius taiko 32,5% įstaigų. Lyginant su 2007 m. rugpjūčio 13 – 17 d. atlikta apklausa matoma, kad kokybės vadybos modelių populiarumas nors ir nežymiai, bet didėja.¹⁷ Kaip ir 2007 m., labiausiai paplitę 2008 m. buvo ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartai, kuriuos diegė apie 14,7% apklaustų institucijų. Iš jų apie 39% jau buvo sertifikavę įdiegtą KVS. 2007 m. apklausos duomenimis, ISO 9000 kokybės valdymo šeimos standartus diegiančių įstaigų buvo apie 21%. Kitas pagal populiarumą taikomas modelis – BVM, kurį taikė 8,3% įstaigų, o Subalansuotų veiklos rodiklių modelį taikė 2,6% įstaigų. Kitus modelius – specifinius laboratorijų veiklai reguliuoti skirtus ISO standartus, informacinių technologijų kokybės standartus ir kt. taikė 7% įstaigų. Jokių modelių netaikė beveik 68% apklausoje dalyvavusių įstaigų, o jų netaikymo priežastys buvo įvardintos tokios kaip: tokių modelių taikymo patirties trūkumas; finansinių išteklių modelių diegimui trūkumas; darbuotojų tokių modelių diegimui trūkumas.

¹⁴ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1999 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 33 „Dėl Nacionalinės kokybės programos patvirtinimo.“

¹⁵ Viešasis administravimas Lietuvoje. 2009 metų apžvalga (elektroninis leidinys). [žiūrėta: 2010-12-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt>>

¹⁶ Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaita. 2008 m. gruodžio 19 d. [žiūrėta: 2011-01-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>>

¹⁷ Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaita. 2007 m. rugpjūčio 13-17 d. [žiūrėta: 2011-01-29]. Prieiga per internetą: <http://www.KVM_diegimas_VA_institucijose_2007.doc>

Dauguma iš apklaustų įstaigų neplanuoja 2009-2011 m. taikyti intensyvių kokybės vadybos gerinimo priemonių. Apklausoje dalyvavę viešojo administravimo įstaigų atstovai pakankamai palankiai vertino kokybės vadybos modelių diegimo galimybę ir nurodė, kad labiausiai jas skatintų padidėjusi valstybės institucijų parama. Manoma, kad kokybės vadybą padėtų tobulinti gauta ES parama. Iki 2015 m. valstybės institucijos ir įstaigos planuoja diegti: „vieno langelio“ principą – 103, ISO 9001 serijos standartus – 68, BVM – 30, Subalansuotų rodiklių sistemą – 18.¹⁸

Š. m. kovo mėn. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos užsakymu UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ vykdė kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kituose subjektuose stebėsenos apklausą. Ši apklausa yra vidaus reikalų ministerijos įgyvendinamo ir Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamo projekto „Viešojo administravimo sektoriaus kokybės iniciatyvos“ dalis. Apklausoje tikslas – įvertinti kokybės vadybos priemonių taikymo situaciją, rezultatus ir problematiką viešojo administravimo sektoriuje, tačiau jos rezultatų apžvalga dar nepaskelbta, todėl šio darbo autorius negalėjo jos įvertinti.

V. Nakrošis ir R. Černiūtė (2010) taip pat pabrėžia, kad Lietuvoje viešojo administravimo įstaigos paslaugų kokybei užtikrinti dažniausiai renkasi ISO 9000 serijos standartus. 2008 m. pabaigoje šiuos standartus taikė 21 Lietuvoje viešojo administravimo įstaiga, iš jų 14 įstaigų įdiegtą KVS jau yra sertifikavusios pagal ISO 9001 standartą. (4 lentelė) Tačiau autoriai pažymi, kad nė viena Lietuvos viešojo administravimo įstaiga nediegė KVS pagal ISO 9004 standartą, kuris pagrįstas nuolatiniu tobulinimu ir aprėpia daugiausia KVS elementų. (Nakrošis, Černiūtė, 2010, p. 67-68) Pažymėtina, kad ISO 9000 serijos standartai yra kritikuojami, nes reikalavimai formalizuoti procesus, dokumentuoti struktūras ir procesų pokyčius sudaro papildomą administracinę krūvį bei neskatina poreikio išsiaiškinti į įstaigos problemų priežastis. (Urbanavičius, Kirsanova, 2004)

4 lentelė

ISO 9000 serijos standartų diegimo Lietuvos viešojo administravimo įstaigose lygmuo

Standartų diegimo lygmuo	Įstaigų skaičius	Įstaigų proc.
Ieškoma, renkamos žinios, mokomasi, bet dar nediegama	2	8,7
Diegiama kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001	7	30,4
Kokybės vadybos sistema jau sertifikuota pagal ISO 9001	14	16,9
Diegiama kokybės vadybos sistema pagal ISO 9004	0	0
Iš viso	23	100

Šaltinis: Nakrošis, V., Černiūtė, R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, p. 67

¹⁸ Viešasis administravimas Lietuvoje. 2009 metų apžvalga (elektroninis leidinys). [žiūrėta: 2010-12-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt>>

Apibendrinant kokybės vadybos iniciatyvų taikymą viešajame sektoriuje teigtina, kad viešojo sektoriaus kokybės vadybą galima įvardinti kaip į vartotojo patenkinimą orientuotą kokybės užtikrinimo iniciatyvą, kuri pabrėžia nuolatinį veiklos tobulinimą, vadovų įsipareigojimą ir darbuotojų dalyvavimą arba jų įgalinimą, kuriant specifinę kokybės organizacinę kultūrą. Kokybės vadyba pripažįsta, jog vartotojo pasitenkinimas yra pagrindinis gamybos ir paslaugų teikimo matas, o jos taikymas viešajame sektoriuje padeda suprasti paslaugų vartotojus bei kitas suinteresuotas šalis mažinti klaidas, išsiaiškinti ir išgryninti procesus, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, motyvuoti darbuotojus, kurti teigiamą institucijos įvaizdį, taupyti lėšas ir pasiekti kitų naudingų rezultatų.

3. VALSTYBINĖ MAISTO SAUGOS IR KOKYBĖS KONTROLĖ: VMVT ATVEJIS

Maisto saugos vadyba yra sudėtinė VKV veiklos dalis ir svarbiausias vadybos strategijos elementas, kuris užtikrina maisto produktų nekenksmingumą ir kokybę. Už maisto saugumą, maistingumą, kokybę yra atsakingi produktų gamintojai, perdirbėjai, platintojai, vartotojai. Pagrindinis rūpestis, kad mus pasiektų sveikas maistas, atitinkantis aukštus standartų reikalavimus, nepaisant kur jis išaugintas ar atvežtas iš kitų šalių, tenka VMVT. Ši tarnyba buvo įkurta 2000 m., reorganizavus Valstybinę veterinarijos tarnybą ir jai pavaldžias veterinarijos įstaigas, Valstybinę higienos inspekciją prie Sveikatos apsaugos ministerijos ir Lietuvos valstybinę kokybės inspekciją prie Valstybinės konkurencijos ir vartotojų teisių gynimo tarnybos. VMVT perėmė minėtų institucijų funkcijas ir vykdo maisto kontrolę visuose maisto tvarkymo etapuose „nuo tvarto iki stalo“. VMVT veikla paremta principu – išlaikyti maksimalią pusiausvyrą tarp verslo ir vartotojo.

Pastaruoju metu kuriamos ir plačiai diegiamos šiuolaikinės kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemos, kurios yra gana universalios bei tinka beveik visoms žmonių veiklos sritims, tačiau kiekviena sritis pasižymi savais ypatumais. Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerijos duomenimis, iki 2007 m. sausio 1 d. sertifikuotas sistemas pagal ISO 9001:2001 „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai“ standartą buvo įdiegusios 46 Lietuvos maisto tvarkymo įmonės, o pagal ISO 14001:2005 „Aplinkos apsaugos vadybos sistemos. Reikalavimai ir naudojimo gairės“ standartą – 14 maisto tvarkymo įmonių, kitas sertifikuotas saugos sistemas – 12 maisto tvarkymo įmonių.¹⁹ Siekiant išryškinti svarbiausius veiksnius, įtakančius valstybinės maisto saugos ir kokybės kontrolės veiklos strategiją, tikslinga atskleisti maisto saugos užtikrinimo politiką ES ir Lietuvoje bei apibrėžti svarbiausius maisto saugos priežiūros ir kontrolės aspektus.

3.1. Maisto saugos užtikrinimo strategija Europos Sąjungoje ir Lietuvoje

Maistas yra esminė mūsų kultūros dalis ir turi didelę reikšmę ekonomikai bei visuomenės sveikatos apsaugai. Tinkama ir sveikatai saugi mityba, mitybos įpročiai lemia kiekvieno iš mūsų gerovę. A. Barzda (2007) išskiria keturis maisto saugos komponentus: teršalų nebuvimas (fizinių, cheminių, biologinių, radioizotopų, biotoksinų ir kt.); saugaus sudedamųjų dalių (ypač maisto priedų) vartojimas; saugaus maisto produktų laikymas, nustatytas vartojimo paskirties laikymasis. (Barzda, 2007, p. 8)

Svarbiausius maisto kokybės ir saugos rodiklius reglamentuoja įvairūs teisės aktai – įstatymai, higienos normos, privalomieji rodikliai, techniniai reglamentai ir kt. Daugelyje pasaulio valstybių yra

¹⁹ Maisto produktų sauga. [žiūrėta: 2011-02-09]. Prieiga per internetą: http://www.zum.lt/min/index.cfm?fuseaction=displayHTML&attributes.file=File_3238.cfm&langparam=LT

priimti įstatymai ir kiti norminiai aktai, kurie reglamentuoja valdymo sistemas, skirtas reguliuoti ir užtikrinti maisto saugą. Šie įstatymai pagal jų taikymą skirstomi į pasaulinius, ES ir nacionalinius.

Lietuvai stojant į ES, nacionaliniai maisto saugos teisės aktai buvo sudaromi taip, kad jie atitiktų Jungtinės FAO/WHO Codex Alimentarius komisijos ir ES direktyvas bei reglamentus. Siekiant užtikrinti maisto gamybos, tvarkymo, prekybos ir vartojimo valdymą, pradėtos kurti specifinės maisto saugos valdymo ir užtikrinimo sistemos. 1993 m. ES Taryba priėmė maisto produktų higienos direktyvą 93/43/EEC, kurioje buvo įteisintas privalomas rizikos veiksnių analizės svarbiųjų valdymo taškų (toliau tekste – RVASVT) sistemos taikymas ES valstybių maisto įmonėse. Lietuvoje pagal HN 15:1998 „Maisto higiena“ naujoji maisto saugos sistema tapo privaloma nuo 2000 m. liepos 1 d. RVASVT – tai saugos valdymo būdas, kuris šiuo metu visuotinai pripažįstamas kaip efektyviausias. Paminėtina, kad nemažai įmonių dar nėra pasirengusios šiam dideliame darbui, nes praktika rodo, jog gerų maisto saugos programų sudarymui ir įdiegimui reikia nemažai laiko ir resursų. RVASVT plačiau naudojama Europos šalių įmonėse, kuriose RVASVT reikalavimai taikomi per specifinius nacionalinius standartus. Lietuvos gamintojai diegia RVASVT tam, kad atitiktų 93/43/EEC ES direktyvą, reguliuojančią maisto higieną.

ES valstybėse pasireiškus maisto krizėms, gyvūnų ligų epidemijoms bei netinkamai vykdytą vartotojų apsaugą, buvo perorientuota visa Europos vartotojų apsaugos politika ir kontrolės koncepcija. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentu (EB) Nr. 178/2002, nustatančiu maisto įstatymo bendruosius principus ir reikalavimus, įkuriančiu Europos maisto saugos tarnybą ir nustatančiu su maisto saugos klausimais susijusias procedūras, įkurta Europos Komisijai (toliau tekste – EK) nepavaldi, nepriklausoma Europos maisto saugos tarnyba.²⁰ EK perorientuodama savo politiką siekė visuomenės ir suinteresuotų šalių pasitikėjimo, maisto saugos kontrolės funkcijas vykdančių tarnybų nepriklausomybės, aukštos atliekamų darbų kokybės, skaidrumo. Lietuva – pirmoji ES valstybė, įgyvendinusi šį principą ir ES viziją, o jos pavyzdžiu seka kitos ES šalys narės bei šalys, siekiančios narystės ES. Tik skaidrios, aiškios ir nepriklausomos struktūros veikimas be trukdžių – viena pagrindinių sąlygų šaliai, norinčiai eksportuoti savo pagamintą produkciją, naminius gyvūnus tiek į ES rinką, tiek į trečiųjų šalių rinkas.

Maisto saugai ir gyventojų mitybai gerinti Lietuvoje 2003 m. patvirtinta Valstybinė maisto ir mitybos strategija, kurioje numatytos maisto saugos ir gyventojų mitybos optimizavimo kryptys, siekiant saugoti žmonių sveikatą ir gerinti gyvenimo kokybę.²¹ Pagrindinis maistui skirtas Lietuvos

²⁰ Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 178/2002, nustatantis maistui skirtų teisės aktų bendruosius principus ir reikalavimus, įsteigiantis Europos maisto saugos tarnybą ir nustatantis su maisto saugos klausimais susijusias procedūras. (2002). [žiūrėta: 2010-09-30]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2002R0178:20060428:LT:PDF>>

²¹ Valstybinė maisto ir mitybos strategija. Valstybės žinios. 2003, Nr. 101-4556.

teisės aktas yra maisto įstatymas²², kuriame maisto saugai yra skirtas 4 straipsnis, o pagrindinės šio įstatymo nuostatos yra išdėstytos Lietuvos higienos normoje HN 15:2003 „Maisto higiena“.²³

Lietuvos Respublikos maisto įstatyme (2000) *sauga* įvardijama kaip šio įstatymo bei kitų teisės aktų nustatytų maisto ir jo tvarkymo reikalavimų visuma, užtikrinanti, kad vartojant maistą įprastomis, gamintojo nustatytomis ar galimomis iš anksto pagrįstai numatyti vartojimo sąlygomis, įskaitant ir ilgalaikį vartojimą, nebus jokios rizikos vartotojų sveikatai ar gyvybei arba ji bus ne didesnė negu ta, kuri teisės aktuose nustatyta kaip leidžiama bei laikoma atitinkančia aukštą vartotojų apsaugos lygį. *Kokybė* šiame įstatyme apibrėžiama kaip maisto savybių visuma, leidžianti tenkinti išreikštus (deklaruojamus) ir numanomus vartotojų poreikius. Nurodoma, kad į rinką turi būti teikiamas šiame įstatyme bei kituose teisės aktuose nustatytus saugos reikalavimus atitinkantis maistas. Pažymima, kad maistas turi atitikti tarptautinius laisvam prekių judėjimui keliamus reikalavimus ir Lietuvos maisto gamintojas galėtų plėsti savo prekių eksportą į kitas šalis, o Lietuvoje pagamintas maistas galėtų lengviau konkuruoti tarptautinėje rinkoje. Pabrėžiama, kad būtų skatinama ekologiškų žemės ūkio produktų gamyba, sveikesnė Lietuvos gyventojų mityba, gerinama su maistu ir mityba susijusi žmonių sveikata.

Be to, šiame įstatyme pažymima, kad VMVT pagal savo kompetenciją: įgyvendina gyvūninės kilmės maisto žaliavų saugos priežiūros ir maistui skirtų gyvūnų sergamumo mažinimo politiką; nustato gyvūninės kilmės maisto žaliavų saugos; gyvūninės kilmės maisto tvarkymo ir pateikimo į rinką higienos bei kontrolės; rizikos veiksnių analizės ir valdymo sistemos diegimo gyvūninės kilmės maisto tvarkymo vietose privalomuosius reikalavimus; vykdo maistui auginamų gyvūnų ir gyvūninės kilmės maisto žaliavų užterštumo kenksmingomis medžiagomis monitoringą; atlieka kitas funkcijas, kurias reglamentuoja įstatymai bei kiti teisės aktai. Kiti norminiai dokumentai – Lietuvos higienos norma HN 16:2001 „Medžiagos ir gaminiai, besiliečiantys su maistu“²⁴, Lietuvos higienos norma HN 24:1998 „Geriamasis vanduo. Kokybės reikalavimai ir programinė priežiūra“²⁵; Lietuvos higienos norma HN 53:1998 „Leidžiami vartoti maisto priedai“²⁶; Lietuvos higienos norma HN 53-1:2001 „Leidžiami vartoti maisto priedai. Leidžiamos vartoti kvapiosios medžiagos ir kvapiųjų medžiagų

²² Lietuvos Respublikos maisto įstatymas. *Valstybės žinios*. 2000, Nr. 32-893.

²³ Lietuvos Respublikos sveikatos ministro įsakymas Nr. V-675 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 15:2005 patvirtinimo.“ *Valstybės žinios*. 2005, Nr. 110-4023.

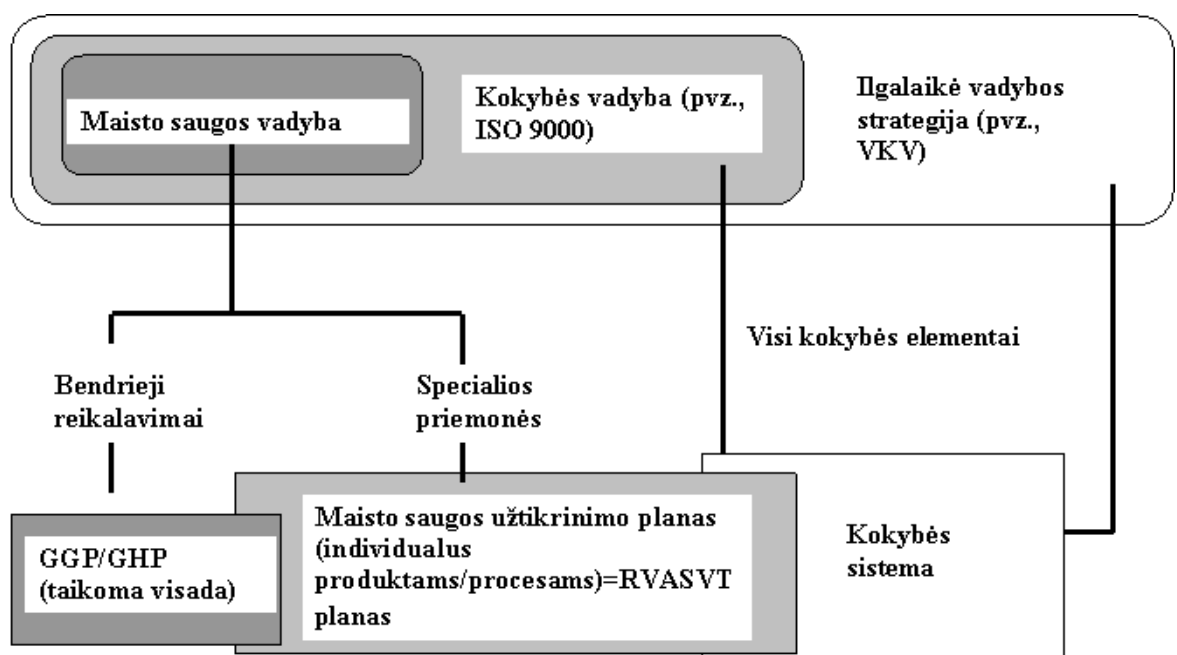
²⁴ Lietuvos Respublikos sveikatos ministro įsakymas Nr. 680 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 16:2001 „Medžiagos ir gaminiai, besiliečiantys su maistu“ tvirtinimo. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 28 -1010.

²⁵ Lietuvos Respublikos sveikatos ministro įsakymas Nr. 684 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 24:1998 „Geriamasis vanduo. Kokybės reikalavimai ir programinė priežiūra“ tvirtinimo. *Valstybės žinios*. 1998, Nr. 105-2926.

²⁶ Lietuvos Respublikos sveikatos ministro įsakymas Nr. 794 „Lietuvos higienos normos HN 53:1998 „Leidžiami vartoti maisto priedai“ tvirtinimo. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 3-76.

gamybos žaliavos²⁷; Lietuvos higienos norma HN 54:2001 „Maisto produktai. Didžiausios leidžiamos teršalų ir pesticidų likučių koncentracijos.“²⁸

Šiuolaikinės maisto saugos priemonės – tai Geros higienos praktika (toliau tekste – GHP), Geros gamybos praktika (toliau tekste – GGP) bei jau minėta RVASVT. Kitos kokybės vadybos priemonės – bendrieji kokybės užtikrinimo metodai ir sistemos, pvz., ISO 9000 standartų serija, VKV. Sudarant maisto saugos valdymo ir užtikrinimo programas, GGP, GHP ir RVASVT yra privalomosios priemonės, kurių parengimą ir įdiegimą numato ES ir Lietuvos įstatymai. Taigi veiklos, susijusios su maisto gamyba, apdorojimu ir aptarnavimu, pagrindas yra geras GHP ir GGP reikalavimų, taikomų tam tikriems maisto produktams ar gaminiams, supratimas ir žinojimas. Pripažintų ir plačiai naudojamų maisto saugos užtikrinimo sistemų tarpusavio ryšiai pavaizduoti 1 paveiksle:



1 pav. Maisto saugos priemonės: integruotas požiūris

Šaltinis: Venskutonis, R. (2010). RVASVT maisto saugos sistema. Kaunas. <<http://www.lmutp.lt>>

Lietuvoje vis daugiau organizacijų sudaro bei diegia KVS ir kaip pažymi R. Venskutonis (2010), kokybės vadybos įdiegimui jos yra ypač svarbios, nes apima organizacinę struktūrą, atsakomybę, procedūras, procesus ir resursus. KVS yra taikomos ir susijusios su visomis produktų ciklo stadijomis bei skirtos visiems kokybės elementams. KVS yra skirtos užtikrinti, kad visi produkto kokybei turintys įtakos veiksniai būtų valdomi. Tai sumažina kokybės defektų atsiradimo galimybę, pašalina juos ir

²⁷ Lietuvos Respublikos sveikatos ministro įsakymas Nr. 682 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 53-1:2001 „Leidžiami vartoti maisto priedai. Leidžiamos vartoti kvapiosios medžiagos ir kvapiųjų medžiagų gamybos žaliavos“ tvirtinimo. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 24-891.

²⁸ Lietuvos Respublikos sveikatos ministro įsakymas Nr. „Dėl Lietuvos higienos normos HN 54:2001 „Maisto produktai. Didžiausios leidžiamos teršalų ir pesticidų likučių koncentracijos“ tvirtinimo. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 34-1269.

kontroliuoja. KVS numato dvi funkcijas – kokybės valdymą ir kokybės užtikrinimą. Kokybės valdymas – tai procesų stebėseną, darbo metodai ir veiksmai, kurie pašalina nepatenkinamos veiklos priežastis. Kokybės užtikrinimas – tai vidinis ir išorinis pasitikėjimas, kad bendrovė ir joje atliekami darbo procesai įvykdys kokybės reikalavimus. (Priedas Nr. 7) Kaip pažymi P. Vanagas (2006), yra ekonominės analizės rezultatų, rodančių, kad KVS sistemų, atitinkančių ISO 9000 šeimos standartų reikalavimus įgyvendinimas padeda sumažinti savikainą iki 20% bei padidinti produkcijos paklausą net iki 40%. (Vanagas, 2006, p. 378) Taigi KVS įdiegimas leidžia atitinkamai organizacijai įgyvendinti VKV. KVS ir VKV sudaro sąlygas siekti tikslų, susijusių su maisto sauga ir padeda sumažinti maisto saugos problemų riziką. Lietuvos rinkai tiekiamo maisto saugos ir kokybės, gyvūnų sveikatingumo ir gerovės srities politiką bei maisto ir su maistu susijusių paslaugų teikimo srities vartotojų teises saugo ir gina VMVT²⁹, todėl sekančiame skyriuje detaliau nagrinėsime maisto saugos priežiūrą ir kontrolę.

3.2. Maisto saugos priežiūra ir kontrolė

VMVT yra tarptautiniame lygmenyje pripažinta kaip efektyviai veikianti maisto ir veterinarinės kontrolės institucija, vykdanči objektyvią, skaidrią ir nepriklausomą maisto ir veterinarinę kontrolę. (2 pav.) Ši tarnyba yra tiesiogiai pavaldi Lietuvos Respublikos Vyriausybei, tačiau nepriklausoma, vieninga ir akredituota pagal tarptautinį standartą ISO/IEC 17020:2005 institucija, vykdanči valstybinę kontrolę „nuo lauko iki stalo.“³⁰

VMVT pagrindinis siekis yra apsaugoti vartotojų interesus, susijusius su maisto sauga, kokybe maisto tiekimo paslaugomis, taip pat apsaugoti, kad Lietuvoje neišplistų gyvūnų užkrečiamosios ligos. VMVT darbo efektyvumą įrodo tai, kad Lietuvoje nebuvo išplitusios pavojingos gyvūnų užkrečiamosios ligos, nekilo pašarų ar maisto krizių. Šios tarnybos tikslas – išlaikyti pusiausvyrą tarp verslo ir vartotojo.

Lietuvos sukurta maisto kontrolės sistema laikoma pavyzdine Europoje. VMVT – viena pirmųjų Europos maisto ir veterinarinės kontrolės įstaigų, kuri akredituota pagal tarptautinį standartą ISO 17020-2005. (LST EN ISO/IEC 17020:2005) Siekiant užtikrinti VMVT įgyvendinamos valstybinės maisto ir veterinarinės kontrolės vieningumą ir efektyvumą, VMVT pavardžiose įstaigose nuo 2005 m. pradėta diegti vieninga KVS, paremta tarptautinių standartų ISO/IEC 17020:2004 ir ISO/IEC 17025:2005 nuostatomis.

²⁹ Valstybinės maisto ir veterinarinės tarnybos 2011-2013-ųjų metų strateginis veiklos planas. 2011. žiūrėta: 2011-02-27. Prieiga per internetą: <http://vmvt.lt/uploads/file/VMVT%202011-2013%20Strateginis_ZUM%20patvirtintas.pdf>

³⁰ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1485 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 metų birželio 28 d. nutarimo Nr. 744 „Dėl valstybinės maisto ir veterinarinės tarnybos nuostatų patvirtinimo pakeitimo“. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 125-6407.



2 pav. Lietuvos maisto ir veterinarijos tarnyba (bendroji struktūra)

Šaltinis: Lietuvos maisto ir veterinarijos tarnyba. Grafinės schemos:
<http://vmvt.lt/lt/top/struktura.ir.kontaktai/grafines.schemas/>>

VMVT sukurtos ir įdiegtos informacinės sistemos – maisto kontrolės informacinė sistema (FIS), pasienio veterinarinės kontrolės (COACH), veterinarinį patvirtinimą turinčių gyvūninio maisto tvarkymo subjektų registras (VEPRAS), negyvūninių maisto produktų importo kontrolės (NEMAS), pasienio veterinarinės kontrolės informacijos valdymo (PVKIVS), veterinarinės informacijos valdymo (VIVS), dokumentų valdymo sistemos, veterinarinių siuntų eksporto registras. 2007 m. buvo sukurta ir įdiegta vieninga centralizuota asmenų skundų (pranešimų) priėmimo, registravimo ir tyrimo sistema, kuri įvertinta kaip geros patirties pavyzdys Lietuvoje. Keičiantis Europoje valstybinės maisto ir veterinarinės kontrolės principams, visose ES valstybėse privalėjo būti įsteigtas nepriklausomas padalinys, atliekantis mokslinį rizikos vertinimą, kuriuo vadovaujantis būtų priimami sprendimai. Todėl 2008 m. įsteigtas nacionalinis maisto ir veterinarijos rizikos vertinimo institutas, kuris įkurtas reorganizuojant Lietuvos valstybinę veterinarinių preparatų inspekciją ir nacionalinę veterinarijos laboratoriją.

Siekiant užtikrinti vieningą KVS diegimą visose VMVT pavaldžiose įstaigose, tikslinga akredituoti dar neakredituotas VMVT pavaldžias įstaigas, išplėsti akreditacijos apimtį, įtraukiant visus VMVT vykdomos valstybinės kontrolės sektorius, ir išlaikyti akreditaciją jau akredituotose VMVT pavaldžiose įstaigose. Kaip jau buvo minėta, VMVT yra įdiegusi kokybės vadybos standartą ISO/IEC 17020:2005 „Bendrieji įvairių tipų kontrolės įstaigų veikimo kriterijai“ ir šiuo metu jau akredituota 18 teritorinių VMVT maisto, pašarų, gyvūnų sveikatingumo ir gerovės, pasienio veterinarijos kontrolės srityse.

VMVT ir jai pavaldžioms įstaigoms akredituoti pasirinktas Vokietijos akreditacijos biuras (Deutsches Akkreditierungssystem Prüfwesen GmbH – DAP).³¹ Kiekvienais metais VMVT ir jai pavaldžiose įstaigose DAP ekspertai atlieka išorinius kokybės sistemos auditus ir inspektorių kompetencijos vertinimą. Parengta 180 kokybės sistemos dokumentų, kuriuose aprašyti visi maisto ir veterinarinės kontrolės principai. Kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo užtikrinimui ir jos tobulinimui VMVT ir jai pavaldžiose įstaigose periodiškai atliekamas vidinis kokybės vadybos sistemos auditas. Jau akredituotos šios teritorinės VMVT: Vilniaus apskrities VMVT, Kauno miesto VMVT, Klaipėdos apskrities VMVT, Panevėžio apskrities VMVT, *Telšių apskrities VMVT*, Klaipėdos miesto VMVT, Palangos miesto VMVT, Šiaulių apskrities VMVT, Marijampolės apskrities VMVT, Kauno apskrities VMVT, Alytaus apskrities VMVT, Druskininkų miesto VMVT, Utenos apskrities VMVT, Vilniaus miesto VMVT. Akredituoti ir Medininkų kelio, Kenos geležinkelio, Malkų jūrų uosto, Vilniaus oro uosto, pasienio veterinarijos postai.

Reikia pažymėti, kad 2009 m. EK pradėjo rengti naująjį ES Veterinarijos kodeksą, kurio pagrindinis tikslas – 2007-2013 m. ES Gyvūnų sveikatos ir gerovės strategijos įgyvendinimas, ES ir tarptautinių standartų (OIE, PPO, PSO ir kt.) suderinimas, 100 procentinė konvergencija.³² Planuojama naujojo ES Veterinarijos kodekso nuostatose įtvirtinti pavyzdinį maisto ir veterinarijos tarnybos modelį, nustatyti VMVT struktūrą ir vietą valstybės valdyme ir ES kontekste bei aiškiai apibrėžti valstybinio veterinarijos inspektoriaus funkcijų sąrašą, įtvirtinti veterinarijos tarnybos vadovo vaidmenį. Pažymėtina, kad naujajame ES Veterinarijos kodekse atsispindės veterinarijos tarnybos pavyzdinis modelis toks koks šiuo metu veikia Lietuvoje.

Apibendrinant maisto saugos užtikrinimo politiką ES ir Lietuvoje teigtina, kad Lietuva, įgyvendindama ES maisto saugos reikalavimus ir sekdamą geriausia EB valstybių patirtimi, suderino maisto ir mitybos srities teisės aktus su ES teisės aktais, parengė ir įvykdė maisto kontrolės institucijų reformą. Išlaikant centralizuotą kontrolės pobūdį, siekta užtikrinti vienodų maisto kontrolės principų taikymą šalies teritorijoje visoje maisto tvarkymo grandinėje ir pašalinti funkcijų kartojimą maisto kontrolės srityje. Maisto sauga tampa vienu iš svarbiausių Lietuvos ūkio ir tarptautinės konkurencijos prioritetų, užtikrinančių gerą į rinką tiekiamų maisto produktų kokybę. Suprasdama kintančius vartotojų poreikius ir būtinybę išsaugoti jų pasitikėjimą, VMVT orientuoja savo darbą į paslaugų vartotojus ir konkrečius rezultatus.

³¹ Kokybės politika. Efektyvios kontrolės užtikrinimas. 2011. [žiūrėta: 2011-02-09]. Prieiga per internetą: <<http://vmvt.lt/lt/top/veikla/kokybes.politika/>>

³² Andrukonis, T. (2010). Dėl veterinarijos tarnybos kryžiuojamos ietys. [žiūrėta: 2011-02-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.lsveikata.lt/aktualijos/redakcijos-skiltis/40-aktualijos/1174-dl-veterinarijos-tarnybos-kryjuojamos-ietys.html>>

4. KOKYBĖS VADYBOS STANDARTŲ TAIKYMO TELŠIŲ APSKRITIES VALSTYBINĖS MAISTO IR VETERINARIJOS TARNYBOS VEIKLOJE TYRIMAS

Kokybės politika – tai oficialus rašytinis organizacijos aukščiausios vadovybės įsipareigojimas kokybės siekimo ir užtikrinimo srityje, kuris numato tam tikro laikotarpio veiklos tobulinimo siekius, kryptis ir priemones bei tam reikalingus intelektualinius, materialinius ir finansinius išteklius. (Ruzevičius, 2007) VMVT deklaruojamoje kokybės politikoje numatyta, jog tarnyba ir jai pavaldžios institucijos privalo dirbti pagal tarptautinius kokybės vadybos principus. Kaip jau buvo minėta, 2006 m. VMVT – pirmoji iš visų ES maisto saugos ir veterinarijos kontrolės institucijų gavo tarptautinės akreditacijos sertifikatą. 2007 m. kovo mėn. VMVT teritoriniuose padaliniuose atlikus patikrinimą importo, tranzito ir gyvūnų gerovės valstybės kontrolės srityse, praplėsta tarptautinė akreditacija bei akredituota *Telšių apskrities VMVT*, Medininkų, Kenos ir Malkų pasienio veterinarijos postai. Diegiant KVS, paskirti kokybės vadybininkai ir juos pavaduojantys asmenys. (Priedas Nr. 8)

VMVT 2010 m. veiklos ataskaitoje pažymima, kad šiuo metu yra įgyvendinama VMVT sistemos administravimo programa.³³ Ši programa reikalinga diegiant ir akredituojant valstybinę maisto ir veterinarinę kontrolę visose teritorinėse VMVT pagal ISO 17020:2004 „Bendrieji įvairių tipų kontrolės įstaigų veikimo kriterijai.“ Pagal šią programą yra nuolat tobulinamos VMVT informacinės sistemos priemonės, vykdoma informacijos sklaida visuomenei per masines informacines priemones ir VMVT elektroninę svetainę. Programa reikalinga ir VMVT specialistų administracinių gebėjimų stiprinimui, kvalifikacijos kėlimui, derybų vedimo tobulinimui. Pagal šią programą VMVT darbuotojai bus ruošiami Lietuvos Respublikos pirmininkavimui ES 2013 m.

Įgyvendinant šią programą, 2010 m. VMVT paruošti ir pradėti įgyvendinti du projektai pagal 2007-2013 m. priemonę „Administracinių gebėjimų stiprinimas ir viešojo administravimo efektyvumo didinimas.“ Pirmasis projektas – VMVT ir jai pavaldžių įstaigų tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, veiklos efektyvumo ir administracinių gebėjimų didinimas. Antrasis projektas – kokybės vadybos tobulinimas VMVT ir jai pavaldžiose įstaigose. Šis projektas yra skirtas VMVT diegiamai valstybinės kontrolės KVS akredituoti ir palaikyti.³⁴ Įgyvendinant šį projektą, 2010 m. VMVT ir jai pavaldžiose įstaigose Vokietijos akreditacijos tarnybos DakKS ekspertai atliko vieną kokybės sistemos akreditacijos priežiūros išorinį auditą – Marijampolės apskrities VMVT. Taip pat buvo akredituota ir Tauragės apskrities VMVT. Be to, 2010 m. organizuoti mokymai kokybės sistemos vadybininkams.

³³ Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos 2010 metų veiklos ataskaita. [žiūrėta: 2011-03-13]. Prieiga per internetą: <http://vmvt.lt/uploads/file/2010%20m%20Veiklos%20ataskaita_gera.pdf>

³⁴ Projektas „Kokybės vadybos tobulinimas Valstybinėje maisto ir veterinarijos tarnyboje ir jai pavaldžiose įstaigose.“ 2010. [žiūrėta: 2011-02-14]. Prieiga per internetą: <<http://vmvt.lt/uploads/file/2010-10%20informacija%20apie%20Jurgitos%20projekta.pdf>>

Nuo š. m. vasario 14 d. pradėta ir iki liepos 1 d. numatoma įgyvendinti VMVT ir jai pavaldžių įstaigų administracijos struktūros pertvarka. Reorganizacija pradėta įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. gruodžio 8 d. nutarimo Nr. 1743 „Dėl Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos administracijos struktūros patvirtinimo“ nuostatas³⁵ ir siekiant modernizuoti VMVT valdymo modelį, efektyviau valdyti finansinius bei žmogiškuosius išteklius. Reorganizuojamos VMVT pavaldžios 50 biudžetinių įstaigų, kaip juridiniai asmenys po reorganizavimo baigs savo veiklą – jos taps VMVT administracijos padaliniais. Šie padaliniai veiks teritoriniu principu 51 šalies administraciniame vienetė ir vykdys analogiškas valstybinės kontrolės maisto, veterinarijos, vartotojų teisių apsaugos maisto ir su juo susijusių paslaugų teikimo srityse funkcijas. Visi finansiniai, personalo ir ūkiniai klausimai bus tvarkomi centralizuotai.

4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Kokybės siekimas – tai nuolatinis tobulėjimo procesas, kuris neturi ribų. Kokybiškų paslaugų viešajame sektoriuje teikimas yra užtikrinamas taikant įvairias kokybės vadybos priemones – sistemas, modelius, metodus. VMVT ir jai pavaldžios įstaigos privalo dirbti pagal tarptautinius kokybės vadybos principus ir būti akredituotos: pavaldžios institucijos pagal ISO 17020:2004 „Bendrieji įvairių tipų kontrolės įstaigų veikimo kriterijai“; vidaus audito sistema pagal ISO 19011:2002 „Kokybės ir aplinkos audito rekomendacijos“³⁶, laboratorijos pagal ISO/IEC 17025:2003 „Tyrimo, bandymo ir kalibravimo laboratorijų kompetencija. Bendrieji reikalavimai“³⁷, LST EN 45001:1993 „Bendrieji bandymų laboratorijoms keliami reikalavimai“³⁸, Rusijos GOST-R.³⁹

Be to, VMVT ir jai pavaldžios įstaigos pagal kokybės politikos principus privalo: suteikti darbuotojams tinkamas sąlygas; garantuoti gerą profesinę praktiką; garantuoti kvalifikuotai atliekamus darbus; laiku teikti informaciją vartotojams; siekti geriausių kokybės tikslų realizavimo.

Siekiant VMVT ir jai pavaldžių įstaigų tobulėjimo, visi šios tarnybos darbuotojai turi dirbti veiksmingai ir novatoriškai, ypatingą dėmesį sutelkdami į savo veiklos, administravimo ir visų kokybės procesų lygį. ISO 9000 šeimos standartai yra pamatas VKV įgyvendinimui, o KVS diegimas įgalina organizaciją įgyvendinti VKV. Dabar galiojanti ISO 9001:2008 versija pateikia gerokai platesnę požiūrį į kokybės valdymą bei valdymo sistemos elementus bei priemones. Šis standartas

³⁵ Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1743 „Dėl Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos administracijos struktūros patvirtinimo.“ *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 145-7459.

³⁶ LST EN ISO 19011:2003. (2003). Kokybės ir (arba) aplinkos vadybos sistemų audito rekomendacijos (ISO 19011:2002). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas

³⁷ LST EN ISO/IEC 17025:2003. (2003). Tyrimų, bandymų ir kalibravimo laboratorijų kompetencija. Bendrieji reikalavimai (ISO/IEC 17025:1999). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.

³⁸ LST EN 45001:1993. (1994). Bendrieji bandymų laboratorijoms keliami reikalavimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.

³⁹ GOST-R. (2011) . [žiūrėta: 2011-03-14]. Prieiga per internetą:

<http://www.iso.org/iso/about/iso_members/iso_member_body.htm?member_id=2176>

keičia ir pačių darbuotojų požiūrį į savo organizaciją, o jų įtraukimas į kokybės gerinimo procesus yra viena iš KVS veiksmingumo prielaidų. ISO 9001:2008 standartas organizacijoms rekomenduoja skatinti darbuotojų įtraukimą ir tobulėjimą šiomis priemonėmis: *nustatant konkrečių darbuotojų atsakomybę ir įgaliojimus, nustatant individualius ir grupių tikslus, valdant proceso veiklas ir įvertinant rezultatus; skatinant darbuotojus dalyvauti nustatant tikslus ir priimant sprendimus; pripažįstant darbuotojų nuopelnus ir juos įvertinant; pastoviai analizuojant savo darbuotojų poreikius ir jų pokyčius; skatinant atvirą abipusę informacijos ryšį; suteikiant galimybę nenutrūkstamai mokytis ir planuoti karjerą; sukuriant sąlygas novatoriškumui skatinti; užtikrinant veiksmingą grupių darbą; analizuojant ir informuojant apie pasiūlymus ir nuomones; naudojant darbuotojų pasitenkinimo matavimus; tiriant priežastis, dėl kurių darbuotojai ateina į organizaciją dirbti ir ją palieka.*

Reikia pažymėti, kad mokslinių tyrimų, analizuojančių VMVT veiklą ir joje diegiamas KVS, Lietuvoje dar nėra nedaug. R. Venskutonis (2010) nagrinėjo RVASVT maisto saugos sistemą,⁴⁰ o A. Mikalauskienė (2009) analizavo valstybinės maisto saugos ir kokybės kontrolės strateginį valdymą bei pateikė Šiaulių apskrities VMVT maisto skyriaus veiklos analizę. Taip pat 2009 m. pasirodė T. Tamošiūno ir A. Mikalauskienės mokslinis straipsnis, kuriame analizuojama Šiaulių apskrities VMVT maisto skyriaus veikla atliekant valstybinę maisto saugos ir kokybės kontrolę.⁴¹ Be to, kaip jau buvo minėta, 2007 m. VMVT buvo sukurta ir įdiegta vieninga centralizuota asmenų skundų (pranešimų) priėmimo, registravimo ir tyrimo sistema, kuri įvertinta kaip geros patirties pavyzdys Lietuvoje. Tačiau VMVT ir jai pavaldžių įstaigų darbuotojų požiūris į savo organizaciją ir jų įtraukimas į kokybės gerinimo procesus iki šiol dar nebuvo tirtas. Šio darbo autoriui nepavyko rasti panašios apklausos, todėl šio tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūrį į kokybės valdymą, valdymo sistemos elementus ir priemones.

Tyrimas atliktas 2011 m. balandžio – gegužės mėn. Telšių apskrities VMVT darbuotojams buvo pateikta anketa, kurią sudarė 19 uždaro ir pusiau uždaro tipo klausimų. (Priedas Nr. 9) Prieš atliekant tyrimą buvo gautas žodinis Telšių apskrities VMVT vadovo sutikimas.

Apklausos metu įteiktos anketos visiems Telšių apskrities VMVT darbuotojams. Anketa sudaryta atsižvelgiant į ISO 9001:2008 standarte organizacijoms rekomenduojamas darbuotojų įtraukimo į kokybės gerinimo procesus priemones bei suderinta su darbo vadove. Prieš apklausą Telšių apskrities VMVT darbuotojai buvo supažindinti su tyrimo tikslu. Apklausą atliekama laikantis sociologinių tyrimų profesinės etikos nuostatų, kai respondentams pabrėžta, kad užtikrinamas jų anonimiškumas, o pateikti jų duomenys bus naudojami tik apibendrintuose rezultatuose.

⁴⁰ Venskutonis, R. (2010). RVASVT maisto saugos sistema. Kaunas. [žiūrėta: 2011-03-10]. Prieiga per internetą: <http://www.lmutp.lt>

⁴¹ Mikalauskienė A. (2009). Valstybinės maisto saugos ir kokybės kontrolės strateginis valdymas: Šiaulių apskrities VMVT maisto skyriaus veiklos analizė. Magistro darbas. [žiūrėta: 2011-01-02]. Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090828_131849-55855/DS.005.0.01.ETD; Tamošiūnas, T., Mikalauskienė, A. (2009). Valstybinė maisto saugos ir kokybės kontrolė: Šiaulių apskrities atvejis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(14), p. 278-289.

Anketos pradžioje pateikti paaiškinimai kaip ji turi būti pildoma. Anketoje naudota Likerto skalė. Tai matavimo instrumentas, kuris padeda nustatyti kokių laipsnių respondentas sutinka arba nesutinka su teigiamais ar neigiamais reiškinio vertinimais.⁴² Tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant Microsoft Office Excel (2003) programinį paketą.

4.2. Kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 taikymo Telšių apskrities VMVT veikloje tyrimo rezultatų analizė

Telšių apskrities VMVT yra Lietuvos Respublikos VMVT struktūrinis padalinys, kuris įgyvendina bendrą valstybės ir ES politiką maisto saugos kontrolės, gyvūnų sveikatingumo ir gerovės, vartotojų apsaugos maisto srityse. Telšių apskrities VMVT misija – formuoti ir įgyvendinti valstybės politiką tiekiamam rinkai maisto saugos ir kokybės, vartotojų teisių apsaugos maisto ir su maistu susijusių paslaugų teikimo srityje, gyvūnų sveikatingumo ir gerovės sektoriuose Telšių rajone ir Rietavo savivaldybėje.

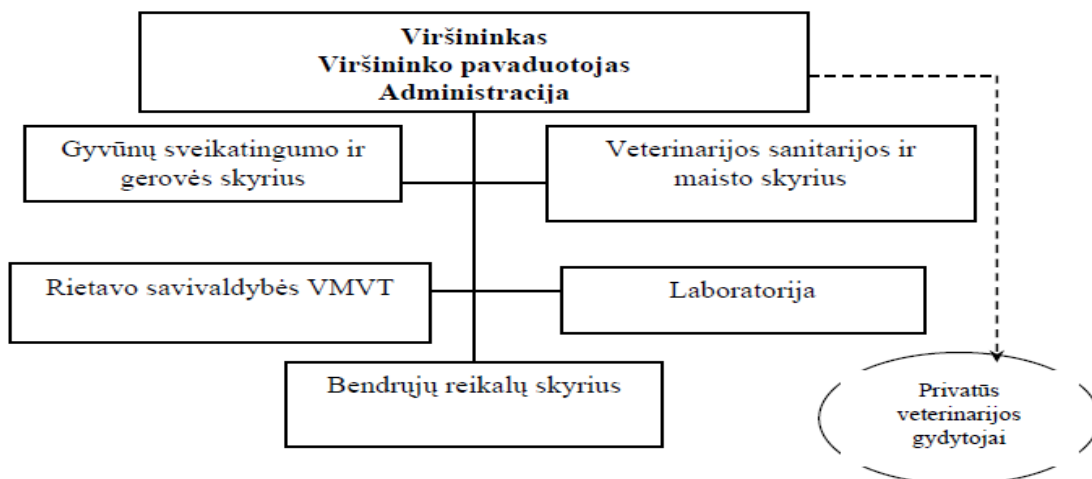
2007 m. kovo mėn. Telšių apskrities VMVT buvo akredituota pagal tarptautinio standarto pagal ISO 17020:2004 „Bendrieji įvairių tipų kontrolės įstaigų veikimo kriterijai“ reikalavimus. Tai reiškia, kad Telšių apskrities VMVT, vadovaudamasi ES teisės aktais, Lietuvos Respublikos įstatymais, VMVT įsakymais vykdo Telšių rajone ir Rietavo savivaldybės teritorijoje pagrindinius ES rinkos priežiūros principus, suteikdama prioritetą maisto saugos, vartotojų teisių apsaugos, gyvūnų sveikatos, gyvūnų gerovės užtikrinimui ir kontrolei. (Priedas Nr. 10)

Kiekvienos organizacijos veiklos rezultatai priklauso nuo jos struktūros, padalinių veiklos organizavimo, darbuotojų skaičiaus, vadovo darbo stiliaus ir elgesio. Telšių apskrities VMVT vadovauja viršininkas – apskrities valstybinis veterinarijos inspektorius, o laikinai nesant viršininko, jo pareigas eina įgaliotas viršininko pavaduotojas.

Telšių apskrities VMVT sudaro šie skyriai: administracija, gyvūnų sveikatingumo ir gerovės skyrius, veterinarijos sanitarijos ir maisto skyrius, Rietavo savivaldybės VMVT, laboratorija ir bendrųjų reikalų skyrius. (3 pav.)

Maisto skyriaus pagrindinės funkcijos: užtikrinti negyvūninio maisto subjektų valstybinę kontrolę, negyvūninio maisto importo reikalavimų laikymąsi bei vidaus rinkai ir eksportui skirtam maisto atitiktį saugos, kokybės, ženklavimo reikalavimus.

⁴² Pranulis, V. (1998). Marketingo tyrimai. Vilnius: Kronta.

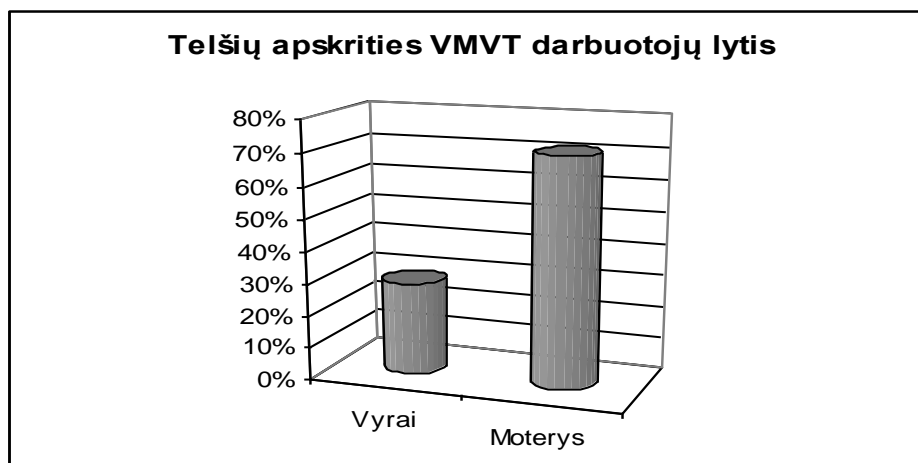


3 pav. Telšių apskrities VMVT struktūra

4.2.1. Telšių apskrities VMVT sociodemografinė charakteristika

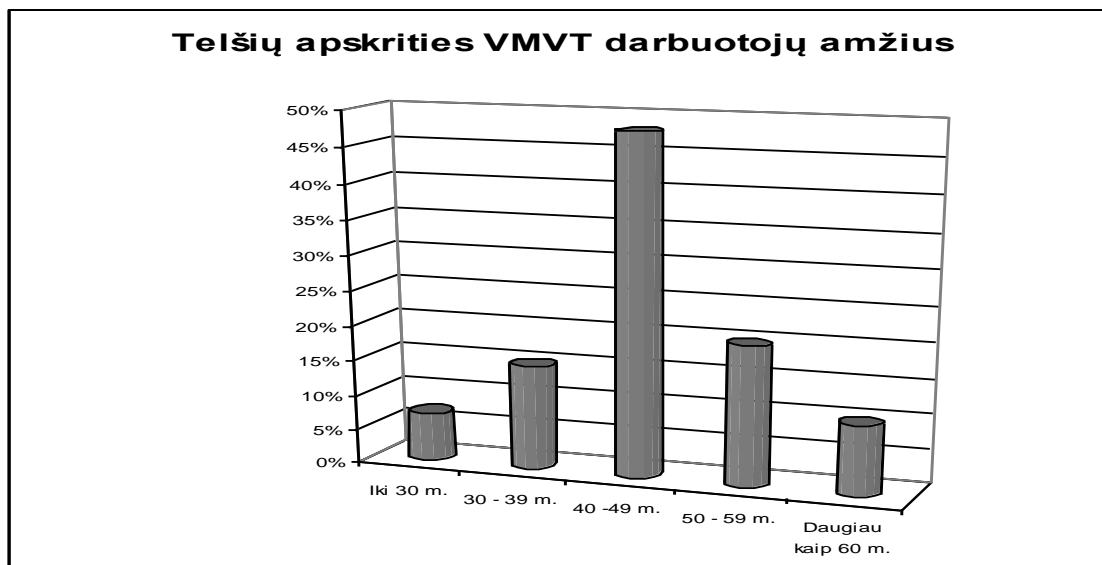
2010 metų pabaigoje Telšių apskrities VMVT buvo patvirtinti 42 etatai, iš jų – 27 valstybės tarnautojai ir 15 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis. Telšių rajone privačia veterinarine praktika užsiima 16 privačių, o Rietavo savivaldybėje – 4 veterinarinės gydytojai. (Priedas Nr. 11) Valstybės tarnautojai į darbą priimami konkurso būdu, Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka.

Telšių apskrities VMVT, siekdama efektyvios veiklos, privalo tinkamai disponuoti žmoniškaisiais ištekliais ir sugebėti juos efektyviai panaudoti. Tai priklauso nuo darbuotojų amžiaus, lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir kt. Šiuo metu Telšių apskrities VMVT dirba 41 darbuotojas, iš jų 26 yra valstybės tarnautojai ir 15 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis (29 moterys ir 12 vyrų) Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį atsispindi 4 paveiksle. Kaip matyti, šioje organizacijoje dominuoja moterys – 71%, o vyrai sudaro 29%.



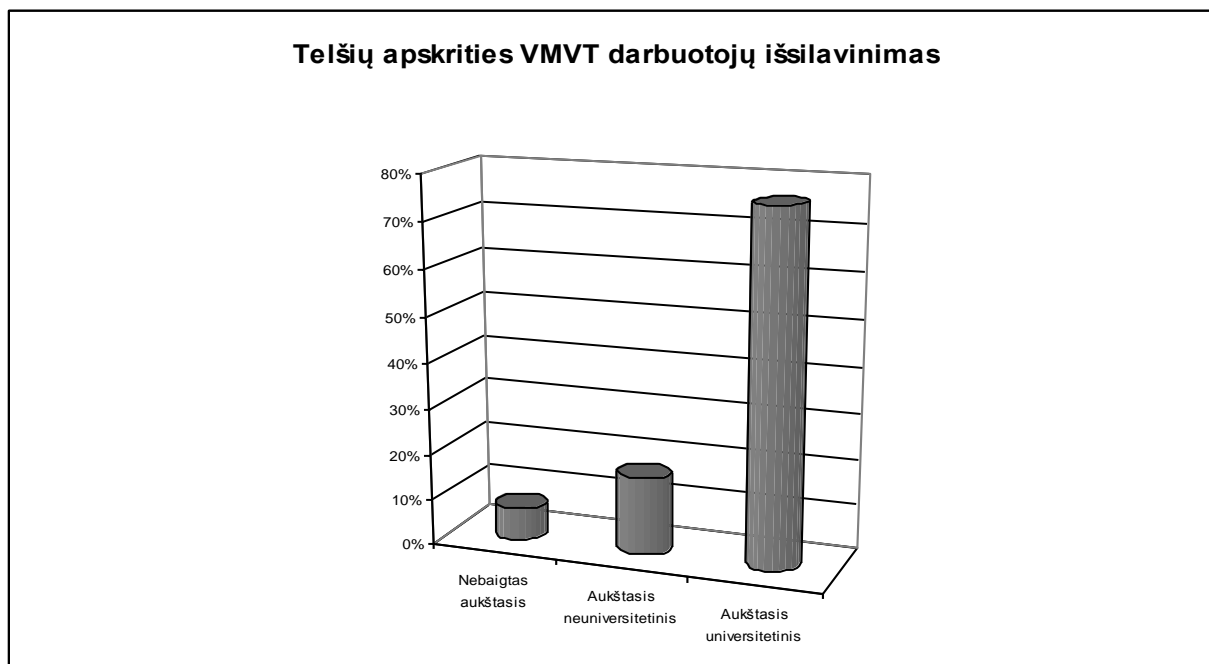
4 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų lytis

Atliekant tyrimą, respondentų buvo prašoma nurodyti savo amžių. Kaip matyti 5 paveiksle, šioje organizacijoje dirbantieji iki 30 metų amžiaus kategorijoje sudaro 7%, o 30-39 metų – 15%. 40-49 metų amžiaus kategorijoje – 48%, o 50-59 metų – 20% bei virš 60 m. – 10%.



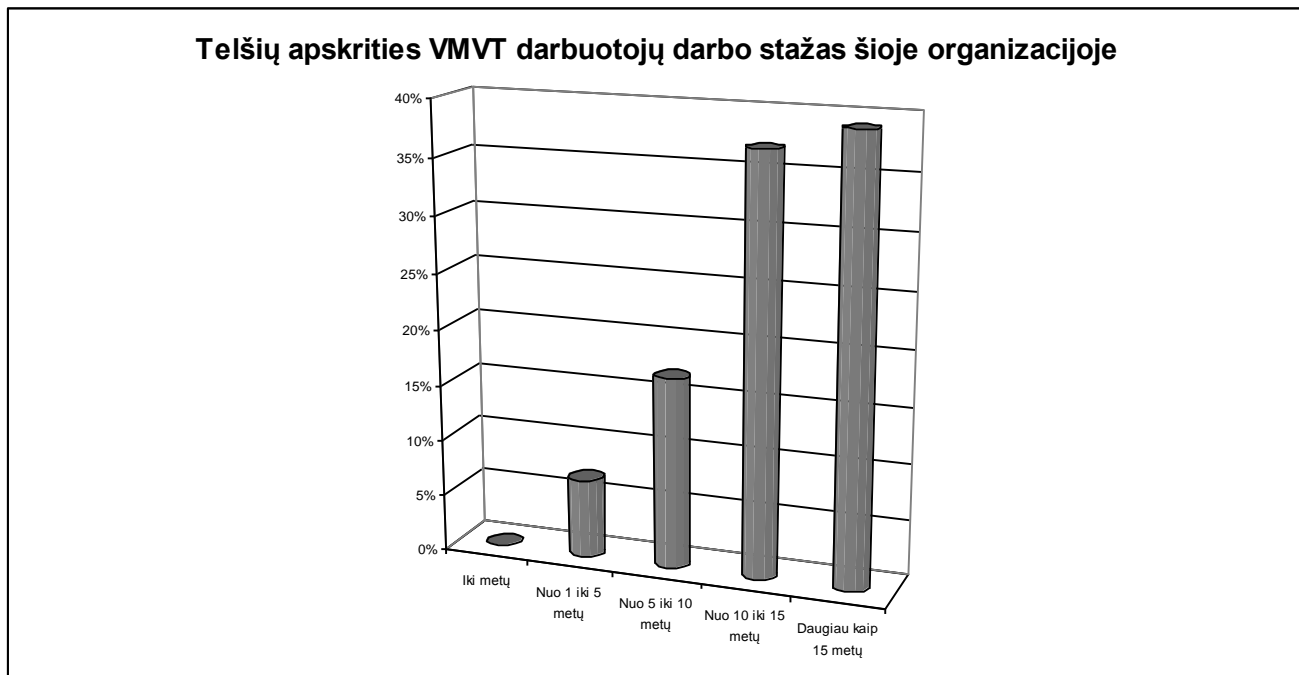
5 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų amžius

Tyrimo metu respondentams anketoje buvo pateiktas klausimas ir apie išsilavinimą. Nustatyta, kad šioje organizacijoje dominuoja dirbantieji, kurių išsilavinimas aukštasis (universitetinis) – 76%, o dirbantieji su aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu sudaro 17% bei nebaigtas aukštasis – 7% (6 pav.)



6 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų išsilavinimas

Tyrimo metu taip pat siekta nustatyti respondentų darbo stažą šioje organizacijoje. Kaip matyti 7 paveiksle, didžiausią respondentų dalį sudaro darbuotojai, dirbantys organizacijoje daugiau kaip 15 m. – 39%. Nuo 10 iki 15 m. dirbantieji sudaro 37%, nuo 5-10 m. – 17% ir 1-5 m. – 7%.



7 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų darbo stažas šioje organizacijoje

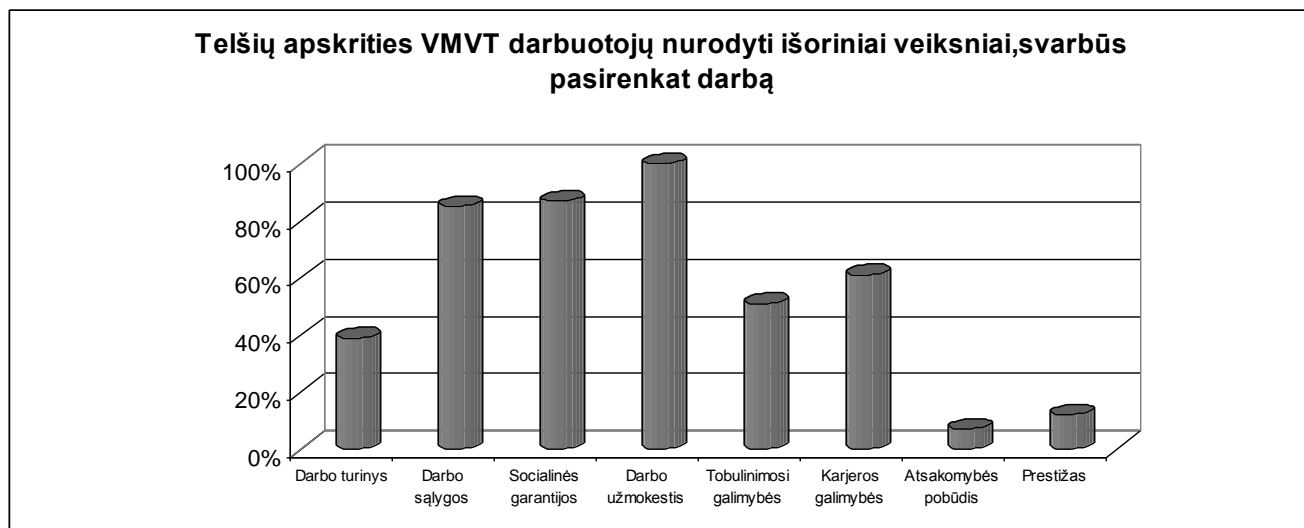
Apibendrinant Telšių apskrities VMVT darbuotojų sociodemografinę charakteristiką galime teigti, kad šioje organizacijoje dominuoja moterys (71%), o didesnę dalį darbuotojų sudaro dirbantieji 40-49 metų amžiaus – 48%. Didžiausią respondentų dalį – 39% sudaro darbuotojai, dirbantys organizacijoje daugiau kaip 15 m. Tai pakankamai išsilavinę darbuotojai, 76% turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

4.2.2. Kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 taikymo Telšių apskrities VMVT veikloje tyrimo rezultatai ir jų analizė

Išnagrinėjus Telšių apskrities VMVT struktūrą ir apžvelgus šios organizacijos darbuotojų sociodemografinę charakteristiką, sekantis tyrimo žingsnis – pateikti tyrimo rezultatus bei glaustai juos apibūdinti.

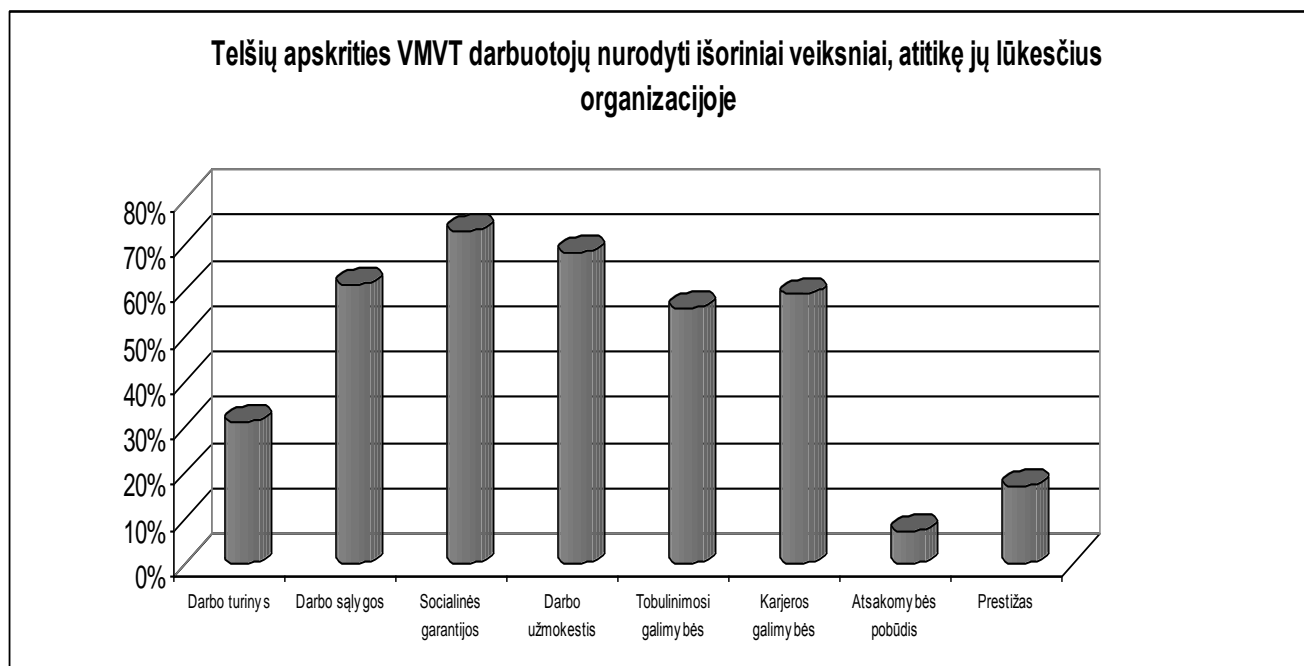
Tiriant Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūrį į kokybės valdymą, valdymo sistemos elementus ir priemones, anketoje buvo pateiktas klausimas apie išorinius veiksnius (darbo turinys, darbo sąlygos, socialinės garantijos, darbo užmokestis, tobulinimosi galimybės, karjeros galimybės, atsakomybės pobūdis, prestižas ir kt.), kurie svarbūs pasirenkant darbą ir respondentų prašoma įvardinti, kurie iš jų jiems yra svarbiausi.

Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai svarbiausiais išoriniais veiksniais laiko *darbo užmokestį* (100%), *darbo sąlygas* (85%) ir *socialines garantijas* (87%). 61% respondentų kaip svarbų išorinį veiksnį įvardijo *karjeros galimybes*, o 51% pabrėžė *tobulinimosi galimybes*, 39% – *darbo turinį*. *Prestižas* svarbus 12% respondentų, o *atsakomybės pobūdis* – 7%. (8 pav.)



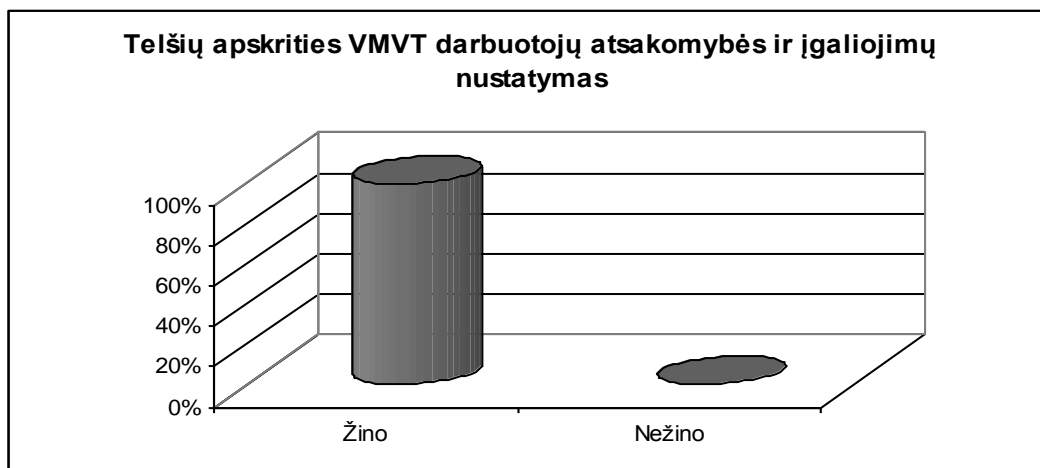
8 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų nurodyti išoriniai veiksniai, svarbūs pasirenkant darbą

Ne mažiau svarbu buvo nustatyti kokie išoriniai veiksniai atitiko darbuotojų lūkesčius dabartinėje organizacijoje – Telšių apskrities VMVT. Kaip matyti 9 paveiksle, respondentai išskyrė kaip atitinkančius jų lūkesčius *socialines garantijas* – 73%, *darbo sąlygas* – 61% ir *darbo turinį* – 31%. *Darbo užmokestį* nurodė 68%, *tobulinimosi galimybes* – 56%, o *karjeros galimybes* įvardijo 59% respondentų bei 7% pažymėjo atsakomybės pobūdį.



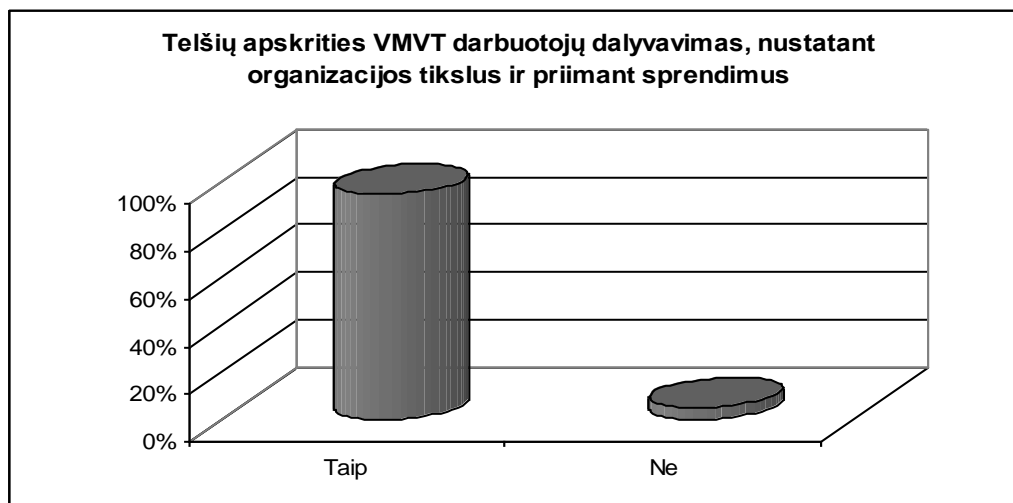
9 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų nurodyti išoriniai veiksniai, atitikę jų lūkesčius organizacijoje

Tam, kad darbuotojų įtraukimas į kokybės gerinimo procesus būtų veiksmingesnis, tikslinga konkrečiai apibrėžti jų įgaliojimus, todėl apklausos metu Telšių apskrities VMVT darbuotojų buvo klausama, ar organizacijoje apibrėžta jų atsakomybė ir įgaliojimai. Pagal Telšių apskrities VMVT darbuotojų atsakymus matyti, kad jų atsakomybė ir įgaliojimai yra konkrečiai apibrėžti, nes respondentai nurodė, kad jie žino savo įgaliojimus, o atsakomybė yra apibrėžta. (žr. 10 pav.)



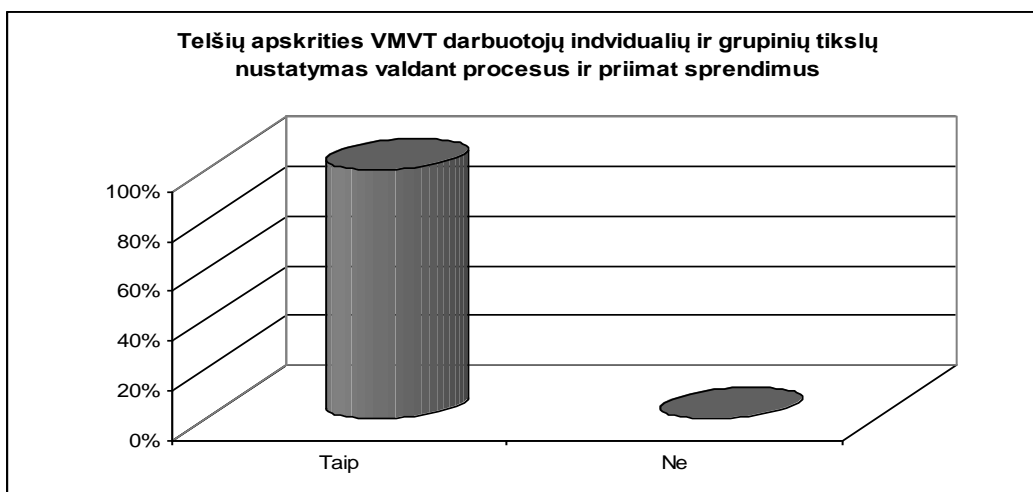
10 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų atsakomybės ir įgaliojimų nustatymas

Nustatyta, kad Telšių apskrities VMVT darbuotojai aktyviai dalyvauja nustatant organizacijos tikslus ir priimant sprendimus. (11 pav.)



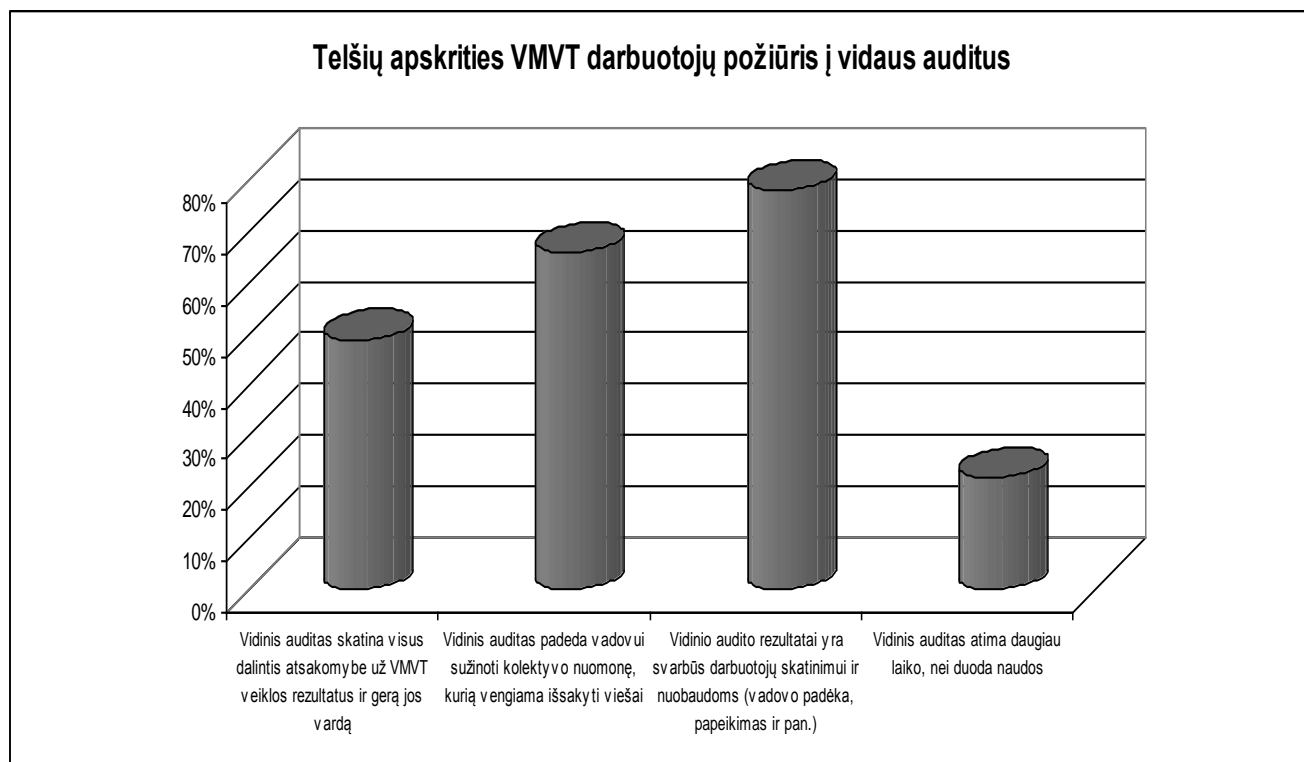
11 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų dalyvavimas, nustatant organizacijos tikslus ir priimant sprendimus

Be to, apklausos metu išsiaiškinta, kad Telšių apskrities VMVT darbuotojams organizacijoje nustatyti individualūs ir grupių tikslai valdant procesus ir priimant sprendimus. (12 pav.)



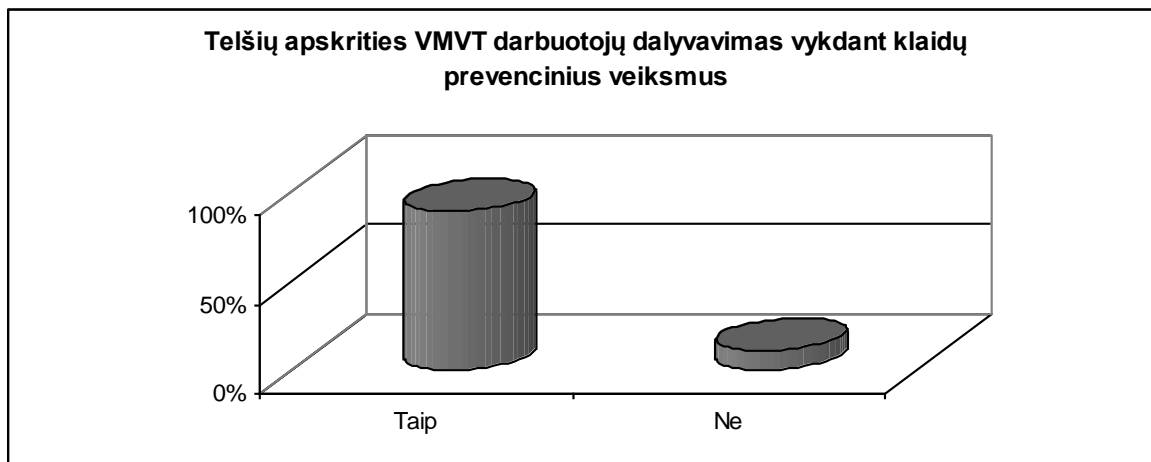
12 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų individualių ir grupių tikslų nustatymas valdant procesus ir priimant sprendimus

Auditas yra organizacijos veiklos ir rezultatų tikrinimas ir vertinimas. Gali būti vidinė kontrolė, kurią atlieka vadovybė, o išorinis auditas yra atliekamas nuo organizacijos nepriklausomo auditoriaus. Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į vidinį auditą atspindi 13 paveiksle. 78% respondentų pažymėjo, kad vidinio audito rezultatai yra svarbūs darbuotojų skatinimui ir nuobaudoms, o 66% apklaustųjų mano, jog vidinio audito rezultatai padeda vadovui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią vengiama išsakyti viešai. 49% respondentų nurodė, kad vidinis auditas skatina visus dalintis atsakomybe už VMVT veiklos rezultatus ir gerą jos vardą, tačiau 22% respondentų mano, kad auditas atima daugiau laiko, nei duoda naudos.



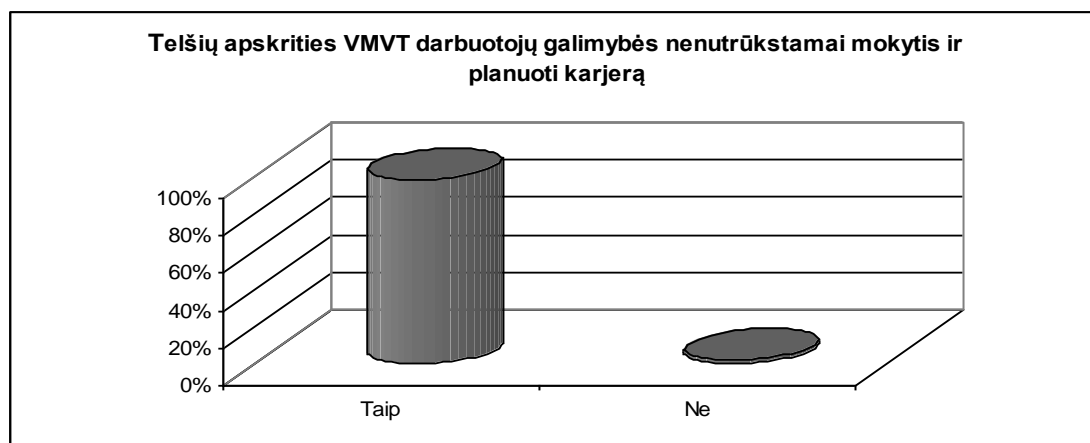
13 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į vidinius auditus

Taip pat Telšių apskrities VMVT darbuotojai pažymėjo, kad organizacijoje yra vykdomi klaidų prevenciniai veiksmai. (15 pav.)



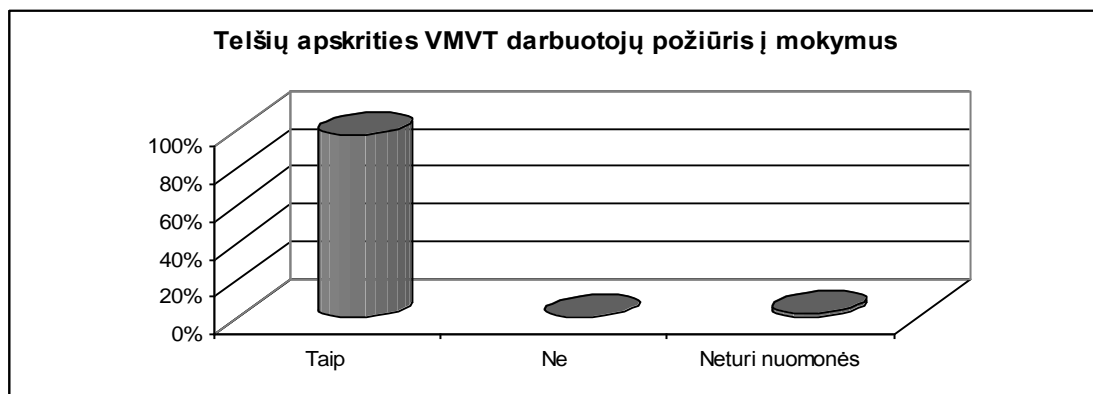
14 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų dalyvavimas vykdant klaidų prevencinius veiksmus

Kiekvienos organizacijos veiklos kokybė priklauso ne tik nuo darbuotojų kvalifikacijos, bet ir nuo galimybių nenutrūkstamai mokytis ir planuoti savo karjerą. Todėl Telšių apskrities VMVT darbuotojų buvo teiraujama ar jiems sudarytos sąlygos tobulinti savo profesinę kompetenciją pagrindinės veiklos metu. Respondentai pažymėjo, kad šios sąlygos organizacijoje tikrai yra sudarytos. (16 pav.)



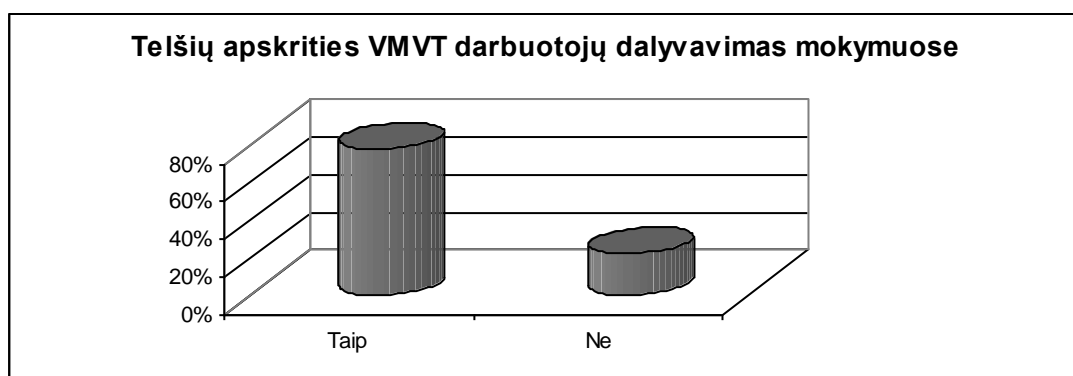
15 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų galimybės nenutrūkstamai mokytis ir planuoti karjerą

Tyrimo metu svarbu buvo išsiaiškinti Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūrį į mokymus, kuris atsispindi 17 paveiksle. Visi respondentai pažymėjo, kad mokymo kursai yra reikalingi.(100%)



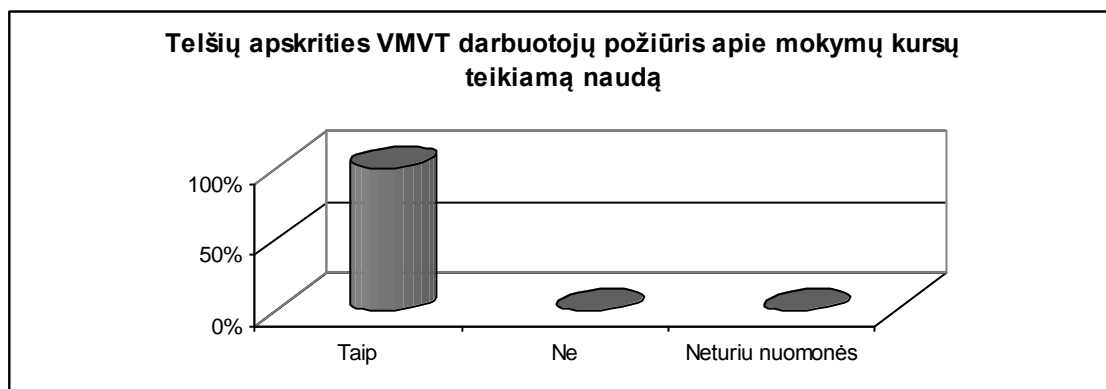
16 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į mokymus

Telšių apskrities VMVT dirba 41 darbuotojas: iš jų 26 yra valstybės tarnautojai ir 15 darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis 2010 m. kvalifikaciją kėlė 26 Telšių apskrities VMVT valstybės tarnautojai ir 6 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Taigi 78% apklaustųjų dalyvavo mokymuose, o 22% – nedalyvavo. (17 pav.)



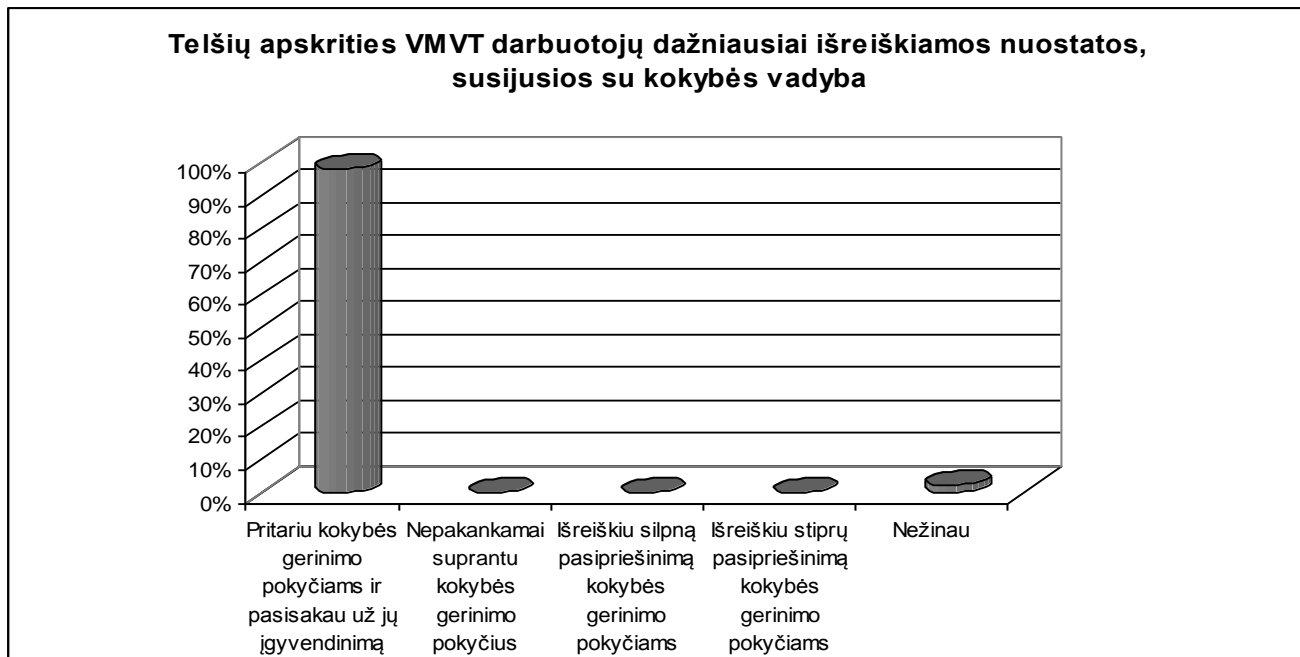
17 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų dalyvavimas mokymų kursuose

Taip pat siekta išsiaiškinti ir Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūrį apie mokymų kursų teikiamą naudą. Respondentai vienareikšmiškai pažymėjo, kad mokymo kursai jiems teikė tik naudą. (18 pav.)



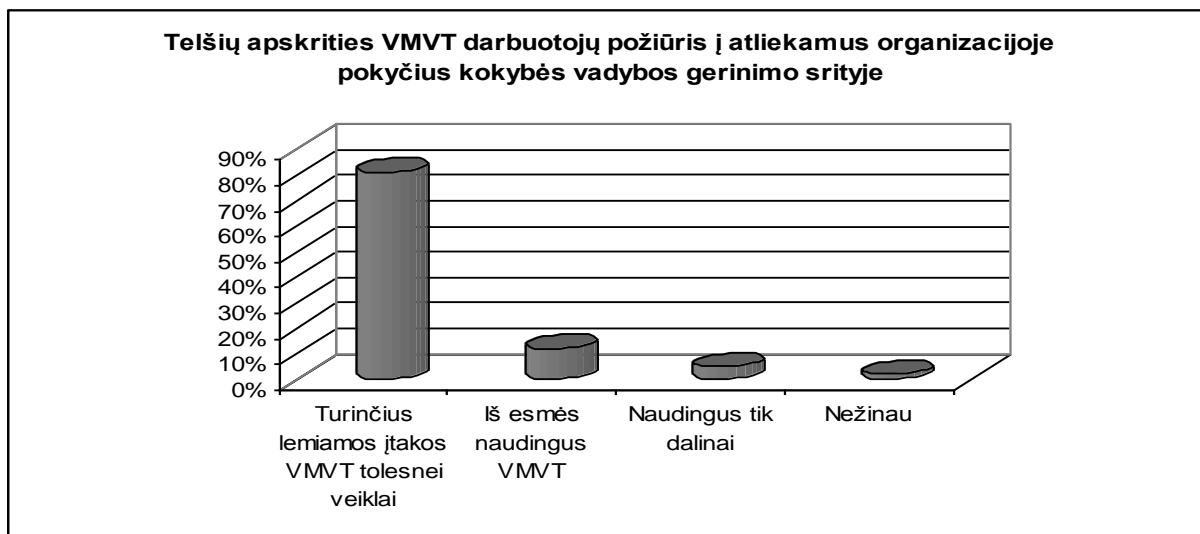
18 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris apie mokymų kursų teikiamą naudą

Dažniausiai išreiškiamos Telšių apskrities VMVT darbuotojų nuostatos, susijusios su kokybės vadyba atsispindi 19 paveiksle, kuriame matyti, kad 98% apklaustųjų pritaria kokybės gerinimo pokyčiams ir pasisako už jų įgyvendinimą, 2% iš jų nurodė, kad nežinantys.



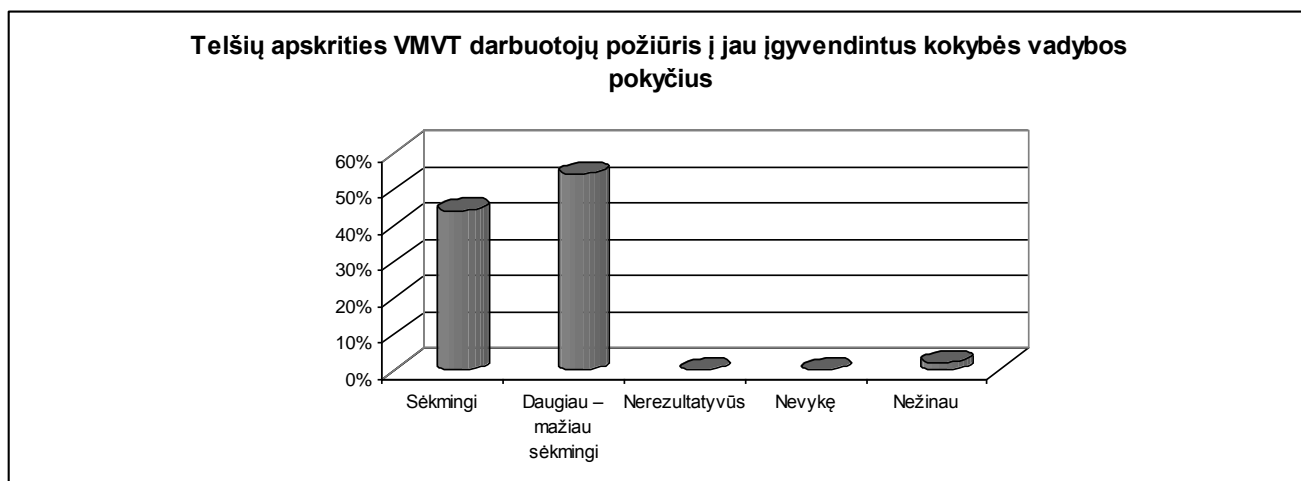
19 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų dažniausiai išreiškiamos nuostatos, susijusios su kokybės vadyba

Siekta išsiaiškinti ir Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūrį į atliekamus organizacijoje pokyčius kokybės vadybos gerinimo srityje. Nustatyta, kad 81% respondentų mano, jog atliekami pokyčiai kokybės vadybos gerinimo srityje turi lemiamos įtakos tolesnei VMVT veiklai. 12% respondentų nurodė, kad atliekami pokyčiai kokybės vadybos gerinimo srityje yra iš esmės naudingi VMVT, o 5% – naudingi tik dalinai bei 2% apklaustųjų pažymėjo, kad nežinantys. (20 pav.)



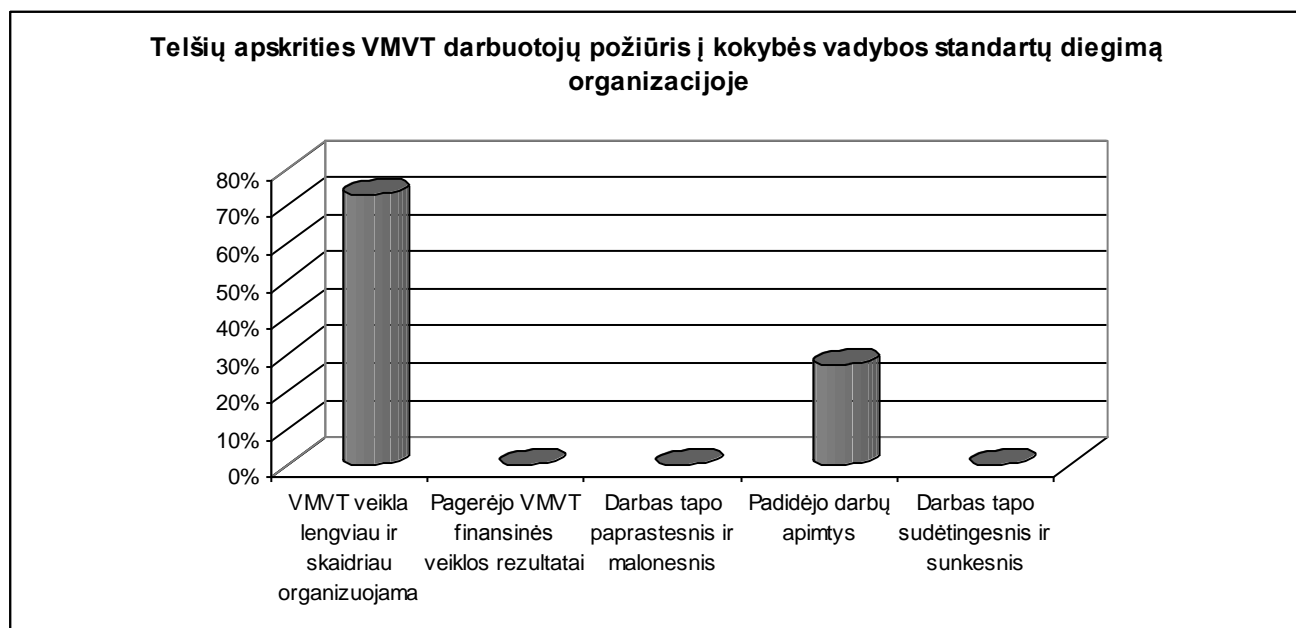
20 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į atliekamus organizacijoje pokyčius kokybės vadybos gerinimo srityje

Taip pat svarbus buvo ir Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į jau įgyvendintus kokybės vadybos pokyčius. 54% respondentų mano, kad jau įgyvendinti kokybės vadybos pokyčiai Telšių apskrities VMVT yra daugiau-mažiau sėkmingi, 44% pažymėjo, kad įgyvendinti pokyčiai sėkmingi bei 2% respondentų nurodė, kad nežinantys. (21 pav.)



21 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į jau įgyvendintus kokybės vadybos pokyčius

Kokybės vadybos standartai padeda sumažinti neatitiktinių produktų, vartotojų skundų skaičių, sudaro sąlygas geriau dirbti, gerina bendravimą, komandinį darbą. Todėl aktualu buvo išsiaiškinti Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūrį į kokybės vadybos standartų diegimą organizacijoje. Nustatyta, kad 73% respondentų mano, kad kokybės vadybos standartų diegimas leidžia VMVT veiklą lengviau ir skaidriau organizuoti, tačiau 27% apklaustųjų nurodė, kad padidėjo darbų apimtys. (22 pav.)



22 pav. Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į kokybės vadybos standartų diegimą organizacijoje

4.3. Kokybės vadybos standarto ISO 9001:2008 taikymo Telšių apskrities VMVT veikloje tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas

Intelektinių, materialiujų ir finansinių išteklių vadyba yra labai svarbi kokybės sistemos sudedamoji dalis. Pagal ISO 9001:2008 standarto reikalavimus kiekvienos organizacijos vadovybė turi užtikrinti, kad būtų nustatyti ir prieinami strategijai įgyvendinti reikalingi ištekliai. (LST EN ISO 9001:2008, 2009) Ištekliai gali būti darbuotojai, darbo aplinka, gamtiniai ir finansiniai ištekliai, informacija, infrastruktūra.

ISO standartų diegimas keičia ne tik klientų, partnerių, bet ir pačių darbuotojų požiūrį į savo organizaciją, todėl tikslinga jį nuolat tirti. Atliktas tyrimas – Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į kokybės valdymą, valdymo sistemos elementus ir priemones, leidžia pateikti tyriamųjų sociodemografinę charakteristiką, išryškinti organizacijos aplinkos vidinius veiksnius, darbuotojų atsakomybę, įgaliojimus ir jų dalyvavimą nustatant organizacijos, individualius ir grupių tikslus, atskleisti kokybės kontrolės priemones, kvalifikacijos kėlimo ir mokymų reikšmę bei įvertinti jų nuostatus dėl kokybės vadybos standartų diegimo ir pokyčių kokybės gerinimo srityje.

Sociodemografinė charakteristika. Telšių apskrities VMVT misijai, uždaviniams ir tikslams įgyvendinti reikalingi aukštos klasės specialistai, kurių darbas yra pakankamai sudėtingas, reikalaujantis didelės atsakomybės, aukšto profesinio lygio ir savarankiškumo. Telšių apskrities VMVT dominuoja moterys (71%), o didesnę dalį jų sudaro 40-49 metų amžiaus (48%) darbuotojai. (5 lentelė) Dauguma (39%) dirba šioje organizacijoje jau daugiau kaip 15 m. Tai pakankamai išsilavinę darbuotojai, 76% iš jų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

5 lentelė

Socialiniai – demografiniai tiriamųjų duomenys (N, %)

Tyriamieji	Tyriamųjų kategorijos	N	%
Lytis	Vyras	12	29
	Moteris	29	71
Amžius	iki 30 metų	3	7
	30-39 metų	6	15
	40-49 metų	28	48
	50-59 metų	8	20
	Daugiau kaip 60 m.	4	10

Organizacijos aplinka. Tai visuma veiksnių, kurie daro įtaką organizacijos veiklai. Organizacijos aplinka aprėpia visus aspektus, susijusius su jos vidum ir išore. Darbo efektyvumui turi įtakos ir vidiniai, ir išoriniai veiksniai, nes mes gerai žinome, kad jokia sistema neveikia izoliuota. Kintanti aplinka kelia vis naujus reikalavimus organizacijai, todėl būtina į juos atsižvelgti. Tyrimo metu

nustatyta, kad respondentai svarbiausiais išoriniais veiksniais laiko darbo užmokestį (100%), socialines garantijas (87%) ir darbo sąlygas (85%). 61% respondentų kaip svarbų išorinį veiksnį įvardijo karjeros galimybes, o 51% pabrėžė tobulinimosi galimybes, 39% – darbo turinį. Prestižas svarbus 12% respondentų, o atsakomybės pobūdis – 7%. Taip pat nustatyta, kad respondentai, kaip atitikusius jų lūkesčius Telšių apskrities VMVT, išskyrė šiuos jiems reikšmingiausius išorinius veiksnius: socialines garantijas – 73%, darbo užmokestį – 68%, darbo sąlygas – 61%, karjeros galimybes įvardijo – 59%, tobulinimosi galimybes – 56% ir darbo turinį – 31%, o 7% pažymėjo atsakomybės pobūdį.

Darbuotojų atsakomybė ir įgaliojimai. Siekdama darbuotojus įtraukti į veiksmingus kokybės gerinimo procesus, kiekviena organizacija privalo apibrėžti savo darbuotojų įgaliojimus ir atsakomybę. Atliktas tyrimas rodo, kad Telšių apskrities VMVT darbuotojų atsakomybė ir įgaliojimai yra konkrečiai apibrėžti.

Darbuotojų dalyvavimas nustatant organizacijos, individualius ir grupių tikslus. Nustatyta, kad Telšių apskrities VMVT darbuotojai aktyviai dalyvauja nustatant organizacijos tikslus ir priimant sprendimus. Be to, tyrimo metu išsiaiškinta, kad Telšių apskrities VMVT darbuotojams organizacijoje nustatomi individualūs ir grupių tikslai valdant procesus ir priimant sprendimus.

Kokybės kontrolės priemonės. ISO 9001:2008 standarte nurodyta, kad organizacija turi užtikrinti, kad būtų atliktas koregavimas ir korekciniai veiksmai, siekiant pašalinti vidaus audito metu nustatytų neatitikčių priežastis. Pažymima, jog informacinės sistemos, reikalingos produkto atitikčiai pasiekti, turi būti laikomos organizacijos infrastruktūros dalimi, todėl jas turi apimti KVS. (LST EN ISO 9001:2008)

Siekiant įvertinti Telšių apskrities VMVT kokybės sistemos efektyvumą bei tinkamumą, šioje organizacijoje kasmet atliekamas kokybės auditas, vadovaujantis kokybės sistemos programa KS-2-2 „Vidinis kokybės vadybos sistemos auditas“. Vadovaujantis kokybės sistemos programoje KS-2-4 „Vidinis kokybės sistemos vertinimas“ nustatytais reikalavimais, 2010 m. IV ketvirtyje Telšių apskrities VMVT buvo atliktas vidinis kokybės sistemos vertinimas, kurio metu neatitikčių nenustatyta. Tyrimo rezultatai rodo, kad 78% respondentų mano, jog vidinio audito rezultatai yra svarbūs darbuotojų skatinimui ir nuobaudoms, o 66% pažymi, kad vidinio audito rezultatai padeda vadovui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią vengiama išsakyti viešai. Svarbu ir tai, kad 49% respondentų nurodė, kad vidinis auditas skatina visus dalintis atsakomybe už VMVT veiklos rezultatus ir gerą jos vardą, tačiau 22% respondentų mano, kad auditas atima daugiau laiko, nei duoda naudos. Be to, Telšių apskrities VMVT darbuotojai pažymėjo, kad organizacijoje yra atliekami prevenciniai veiksmai, siekiant pašalinti vidaus audito metu nustatytų neatitikčių priežastis.

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. Telšių apskrities VMVT kiekvienų metų pabaigoje vyksta valstybės tarnautojų veiklos ir kvalifikacijos įvertinimo pokalbiai, kurių metu aptariamas tolimesnis

mokymas. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimą reglamentuoja VMVT direktoriaus 2007 m. spalio 31 d. įsakymas Nr. B1-789 „Dėl Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos darbo reglamento patvirtinimo“. Analizuojant Telšių apskrities VMVT darbuotojų galimybes nenutrūkstamai mokytis ir planuoti savo karjerą nustatyta, kad tam yra tikrai sudarytos galimybės. Kiekvienais metais yra parengiami mokymo planai ir sudaromos galimybės kelti darbuotojams savo profesinę kvalifikaciją. 2010 m. kvalifikaciją kėlė 26 Telšių apskrities VMVT valstybės tarnautojai ir 6 darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis. Jie dalyvavo mokslinėse konferencijose, seminaruose.

Mokymai. Tyrimo metu siekta nustatyti ir Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūrį į mokymus. Visi respondentai pažymi, kad mokymo kursai yra reikalingi. Taip pat respondentai vienareikšmiškai pažymėjo, kad mokymo kursai jiems teikė tik naudą.

Darbuotojų nuostatos dėl pokyčių kokybės gerinimo srityje ir kokybės vadybos standartų diegimo. Labai svarbus yra ir Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris, susijęs su kokybės vadyba ir į atliekamus organizacijoje pokyčius bei jau įgyvendintus pokyčius kokybės vadybos gerinimo srityje. 98% apklaustųjų pritaria kokybės gerinimo pokyčiams ir pasisako už jų įgyvendinimą, 81% respondentų mano, kad atliekami pokyčiai kokybės vadybos gerinimo srityje turi lemiamos įtakos tolesnei Telšių apskrities VMVT veiklai, 12% respondentų nurodė, kad atliekami pokyčiai kokybės vadybos gerinimo srityje iš esmės naudingi VMVT ir tik 5% – naudingi tik dalinai. Be to, 54% respondentų mano, kad jau įgyvendinti kokybės vadybos pokyčiai Telšių apskrities VMVT yra daugiau-mažiau sėkmingi, o 44% pažymi, kad įgyvendinti pokyčiai sėkmingi. Taip pat atskleista, kad 73% respondentų mano, jog kokybės vadybos standartų diegimas leidžia VMVT veiklą lengviau ir skaidriau organizuoti, tačiau 27% apklaustųjų nurodė, kad padidėjo darbų apimtys.

Darbuotojų įtraukimas į kokybės gerinimo procesus šioje organizacijoje yra viena iš kokybės vadybos sistemos veiksmingumo prielaidų, kuri leidžia organizacijai gerinti KVS rezultatyvumą ir efektyvumą, o atliktas tyrimas leidžia teigti, kad Telšių apskrities VMVT yra sukurta KVS, kuri įgyvendinama ir palaikoma šios organizacijos vadovybės. Ši sistema atitinka Telšių apskrities VMVT struktūrą.

IŠVADOS

Darbuotojų požiūris į kokybės valdymą, valdymo sistemos elementus ir priemones nuolat kinta, todėl atsiranda būtinybė nuolat jį tirti. Išnagrinėti globalizacijos procesų sąlygojami kokybės vadybos standartų taikymo teoriniai aspektai, suformuluotos kokybės vadybos plėtotės viešajame sektoriuje įžvalgos, identifikuoti VMVT veiklos ypatumai bei iširtas ir įvertintas Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūris į kokybės valdymą, valdymo sistemos elementus ir priemones leidžia pateikti šias išvadas:

Kokybė yra itin svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys, lemiantis valstybės valdymo ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šalies ekonominį stabilumą, visuomenės narių gyvenimo kokybę. Kokybės vadybos standartai reikalauja, kad kokybės politika būtų suprasta, įgyvendinama ir palaikoma visuose lygiuose. Kokybės vadybos standartai yra labai populiarūs visame pasaulyje, tačiau jų taikymas yra tik pirmasis žingsnis visuotinės kokybės link. Tarptautiniai kokybės vadybos standartai, jų diegimas verslo pasaulyje vertinami nevienareikšmiškai, bet nepaisant didelių lėšų, laiko sąnaudų, dokumentacijos gausumo, tarptautiniai kokybės standartai padeda užtikrinti, kad vartotojams tiekiami produktai: procesų ar veiklos rezultatai atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus.

Naujoji viešoji vadyba – tai privataus verslo metodų perkėlimas į viešąjį sektorių ir viešąjį administravimą, kai verslo vadybos principai, metodai ir technologijos taikomos viešojo sektoriaus organizacijose. Tai viešojo sektoriaus modernizavimas valdant resursus, struktūrizuojant paslaugų planavimą, paskirstymą, formuluojant reguliavimo svertus ir taisykles, derinant esminius valdymo ir administravimo uždavinius – reguliavimą, paslaugų tiekimą, aprūpinimą, tarpininkavimą, kontraktų parengimą ir įgyvendinimą.

Lietuva, įgyvendindama Europos Sąjungos maisto saugos reikalavimus ir sekdama geriausia Ekonominės Bendrijos valstybių patirtimi, parengė ir įvykdė maisto kontrolės institucijų reformą. Maisto sauga tampa vienu iš svarbiausių Lietuvos ūkio ir tarptautinės konkurencijos prioritetų, užtikrinančių gerą į rinką tiekiamų maisto produktų kokybę. VMVT atsižvelgdama į kintančius vartotojų poreikius ir būtinybę išsaugoti jų pasitikėjimą, orientuoja savo darbą į paslaugų vartotojus ir konkrečius rezultatus.

Telšių apskrities VMVT dirba pagal vieningą kokybės vadybos sistemą, paremtą tarptautinių standartų ISO/IEC 17020:2004 *Bendrieji įvairių tipų kontrolės įstaigų veikimo kriterijai* ir ISO/IEC 17025:2005 *tyrimo, bandymo ir kalibravimo laboratorijų kompetencija. Bendrieji reikalavimai* nuostatomis ir yra akredituota Vokietijos akreditacijos biuro DAP ekspertų. ISO 9001:2008 standartas šios organizacijos veikloje dar netaikomas, tačiau įvertinus Telšių apskrities VMVT darbuotojų

požiūrį į kokybės valdymą, valdymo sistemos elementus ir priemones tampa akivaizdu, kad ISO 9001:2008 standarte pateikti reikalavimai organizacijos įvairiems ištekliams – darbuotojų kompetencijai, jų mokymui, atliekamų veiksmų rezultatyvumui, darbuotojų supratingumui dėl jų darbo poveikio organizacijos tikslų siekimui, jau įgyvendinami šios organizacijos veikloje. Tyrimo pradžioje iškelta hipotezė, kad *ISO 9001:2008 standartas pateikia platų požiūrį į kokybės valdymą ir valdymo sistemos elementus bei priemones, kurios leidžia išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į savo organizaciją, o jų įtraukimas į kokybės gerinimo procesus yra viena iš kokybės vadybos sistemos veiksmingumo prielaidų*, dalinai pasitvirtino. Tikimasi, kad atliktas tyrimas bus svarbus tolimesniems tyrinėjimams, nes ateityje tikslinga plačiau analizuoti VMVT darbuotojų požiūrį į kokybės valdymą, valdymo sistemos elementus ir priemones, jų poreikius bei jų pokyčius, tirti priežastis, dėl kurių darbuotojai ateina į organizaciją dirbti ir ją palieka ir pan.

REKOMENDACIJOS

ISO 9001:2008 standarte didžiausia atsakomybė yra priskiriama organizacijos vadovybei, kuri pagal šio standarto reikalavimus privalo įrodyti savo įsipareigojimų vykdymą informuodama organizacijos narius apie vartotojo bei teisės aktų svarbą, nustatydamą kokybės politiką, atlikdama vertinamąją analizę, užtikrindama apsirūpinimą ištekliais. Todėl organizacija privalo identifikuoti darbuotojų kompetenciją, rengti mokymus, įvertinti atliekamų veiksmų rezultatyvumą, didinti darbuotojų supratingumą dėl jų darbo poveikio organizacijos tikslų siekimui, prižiūrėti atitinkamus darbuotojus.

Telšių apskrities VMVT viršininkui siūloma atsižvelgti į šiuos veiksniai: darbuotojų patirtį, išreikštas ir numanomas žinias, lyderystės ir vadovavimo įgūdžius, planavimo ir gerinimo priemones, problemų sprendimą, bendravimo įgūdžius, kultūrą ir socialinę elgseną, žinias apie rinkas ir vartotojų, kitų suinteresuotų šalių poreikius bei lūkesčius, kūrybiškumą ir novatoriškumą.

Siekiant veiksmingesnio ir lengvesnio darbuotojų įtraukimo į kokybės gerinimo procesus, Telšių apskrities VMVT viršininkui siūloma sistemingai vertinti darbuotojų ugdymo programų veiksmingumą vertinant darbuotojų kompetencijos pagerėjimo lygį ir mokymų poveikį organizacijos veiklos rezultatams bei naujai kokybės kultūrai formuoti.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Abramavičius, Š. (2001). ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės santykio problema organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvos aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 20, p.11-23.
2. Andrukonis, T. (2010). Dėl veterinarijos tarnybos kryžiuojamos ietys. [žiūrėta: 2011-02-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.lsveikata.lt/aktualijos/redakcijos-skiltis/40-aktualijos/1174-dl-veterinarijos-tarnybos-kryziuojamos-ietys.html>>
3. Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
4. Barzda, A. (2007). Maisto sauga Lietuvoje. *Mokslas ir gyvenimas*, 11(589), p. 8-9.
5. Civinskas, R., Kaselis, M. (2008). Kokybės vadybos iniciatyvų taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje priežastys ir paskatos: administracinių laukų veikėjai ir jų interesai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(10), 25-30.
6. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. (1972). Vilnius.
7. Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., Geopal, K. (1998) *Fundamentals of Total Quality Management: Process analysis and improvement*. London: Chapman & Hall.
8. Domarkas, V. (2004). Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešojo politika ir administravimas*, 7, p. 7-14.
9. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 178/2002, nustatantis maistui skirtų teisės aktų bendruosius principus ir reikalavimus, įsteigiantis Europos maisto saugos tarnybą ir nustatantis su maisto saugos klausimais susijusias procedūras. (2002). [žiūrėta: 2010-09-30]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2002R0178:20060428:LT:PDF>>
10. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 852/2004 dėl maisto produktų higienos. (2004). [žiūrėta: 2010-09-30]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2004R0852:20090420:LT:PDF>>
11. FAQs on ISO 9001: 2008. [žiūrėta: 2011-01-16]. Prieiga per internetą: <http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/iso_9001_2008/faqs_on_iso_9001.htm>
12. Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*. New York.
13. GOST-R. (2011). [žiūrėta: 2011-03-14]. Prieiga per internetą: <http://www.iso.org/iso/about/iso_members/iso_member_body.htm?member_id=2176>
14. Hood Ch. (1991). A Public Administration for All Seasons? *Public Administration*. No. 91-1.
15. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Viešojo politika ir administravimas*, 4, p. 26-34.

16. ISO 9001:2008 pagrindiniai pasikeitimai. [žiūrėta: 2011-03-06]. Prieiga per internetą: http://www.dnv.lt/binaries/ISO%209001_2008%20pakeitimai_tcm173-371609.pdf
17. ISO skinasi kelią. *Verslo žinios*. 1996 m. spalio 15 d., Nr. 70, p. 5..
18. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės analizė, planavimas, auditas*. Vilnius.
19. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Ataskaita. 2008 m. gruodžio 19 d. [žiūrėta: 2011-01-28]. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>
20. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Ataskaita. 2007 m. rugpjūčio 13-17 d. [žiūrėta: 2011-01-29]. Prieiga per internetą: http://www.KVM_diegimas_VA_institucijose_2007.doc
21. Kokybės politika. Efektyvios kontrolės užtikrinimas. 2011. [žiūrėta: 2011-02-09]. Prieiga per internetą: <http://vmvt.lt/lt/top/veikla/kokybes.politika/>
22. Komisijos reglamentas (EB) Nr. 1663/2006 iš dalies keičiantis Europos parlamento ir Tarybos reglamentą (EB) Nr. 852/2004 nustatantį specialiąsias gyvulinės kilmės produktų, skirtų vartoti žmonėms, oficialios kontrolės taisykles. (2006). [žiūrėta: 2010-10-01]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:320:0011:0012:LT:PDF>
23. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai, požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
24. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2006, Nr. 77 – 2975.
25. Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2007 m. kovo 22 d. Nr. X-1056. [žiūrėta: 2011-02-28]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=294745
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1743 „Dėl Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos administracijos struktūros patvirtinimo.“ *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 145-7459.
27. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1485 „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 metų birželio 28 d. nutarimo Nr. 744 „Dėl valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos nuostatų patvirtinimo pakeitimo“. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 125-6407.
28. Lietuvos Respublikos maisto įstatymas. *Valstybės žinios*. 2000, Nr. 32-893.
29. Lietuvos Respublikos produktų saugos įstatymas. *Valstybės žinios*. 2001, Nr. 64-2324; 2004, Nr.25-757.
30. Lietuvos Respublikos sveikatos ministro įsakymas Nr. V-675 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 15:2005 patvirtinimo.“ *Valstybės žinios*. 2005, Nr.: 110-4023.

31. Lietuvos Respublikos sveikatos ministro įsakymas Nr. 680 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 16:2001 „Medžiagos ir gaminiai, besiliečiantys su maistu tvirtinimo.“ *Valstybės žinios*. 2002, Nr.: 28 -1010.
32. Lietuvos Respublikos sveikatos ministro įsakymas Nr. 684 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 24:1998 „Geriamasis vanduo. Kokybės reikalavimai ir programinė priežiūra tvirtinimo.“ *Valstybės žinios*. 1998, Nr. 105-2926.
33. Lietuvos Respublikos sveikatos ministro įsakymas Nr. 794 „Lietuvos higienos normos HN 53:1998 „Leidžiami vartoti maisto priedai tvirtinimo.“ *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 3-76.
34. Lietuvos Respublikos sveikatos ministro įsakymas Nr. 682 „Dėl Lietuvos higienos normos HN 53-1:2001 „Leidžiami vartoti maisto priedai. Leidžiamos vartoti kvapiosios medžiagos ir kvapiųjų medžiagų gamybos žaliavos“ tvirtinimo. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 24-891.
35. Lietuvos Respublikos sveikatos ministro įsakymas Nr. „Dėl Lietuvos higienos normos HN 54:2001 „Maisto produktai. Didžiausios leidžiamos teršalų ir pesticidų likučių koncentracijos tvirtinimo.“ *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 34-1269.
36. Lietuvos Respublikos vartotojų teisių gynimo įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 2000, Nr. 85-2581; 2003, Nr. 54-2371; 2004, Nr. 49-1590; 2004, Nr. 72-2496.
37. Lietuvos maisto ir veterinarijos tarnyba (bendroji struktūra). 2011. [žiūrėta: 2011-02-28]. Prieiga per internetą:<<http://vmvt.lt/lt/top/struktura.ir.kontaktai/grafines.schemas/>>
38. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
39. LST EN ISO 9001:2008. (2009). *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
40. LST EN ISO 9000:2000. (2001). *Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
41. LST EN ISO/IEC 17020:2005. *Bendrieji įvairių tipų kontrolės įstaigų veikimo kriterijai (ISO/IEC 17020:1998)*. (2005). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
42. LST EN 45001:1993. (1994). *Bendrieji bandymų laboratorijoms keliami reikalavimai*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
43. LST EN ISO/IEC 17025:2003. (2003). *Tyrimų, bandymų ir kalibravimo laboratorijų kompetencija. Bendrieji reikalavimai (ISO/IEC 17025:1999)*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
44. LST EN ISO 9001:2008/AC:2009. (2009). *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008/Cor.1:2009)*. [žiūrėta: 2011-03-28]. Prieiga per internetą: <http://www.lsd.lt/standards/AmendmentDoc/635324_LT,%20EN.pdf>

45. LST EN ISO 19011:2003. (2003). Kokybės ir (arba) aplinkos vadybos sistemų audito rekomendacijos (ISO 19011:2002). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
46. Maisto produktų sauga. [žiūrėta: 2011-02-09]. Prieiga per internetą: http://www.zum.lt/min/index.cfm?fuseaction=displayHTML&attributes.file=File_3238.cfm&langparam=LT
47. Massey A. (1993). *Managing in Public Sector*. Aldershot: Edward Elgar.
48. Mikalauskienė A. (2009). Valstybinės maisto saugos ir kokybės kontrolės strateginis valdymas: Šiaulių apskrities VMVT maisto skyriaus veiklos analizė. Magistro darbas. [žiūrėta: 2011-01-02]. Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090828_131849-55855/DS.005.0.01.ETD
49. Nakrošis, V., Černiūtė, R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, p. 63-76.
50. Nauja kokybės vadybos sistemos standarto redakcija – ISO 001:2008. [žiūrėta: 2011-01-18]. Prieiga per internetą: http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/bv_lt/local/home/news/latest-news/naujiena+-+2009+02+-+iso+9001-2008
51. Osborne D., Gaebler T. (1992). *Reinventing Government. How the Enterpreneurial Spirit is Transforming to the Public Sector*. Reading Mass Addison Wesley.
52. Papšienė, P. Viešojo sektoriaus reformos poveikis žmogiškųjų išteklių vadyboje. 2010. [žiūrėta: 2010-09-22]. Prieiga per internetą: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/20/100.pdf>
53. Petrauskas, F. (2007). Valstybinės vartotojų teisės apsaugos tarnybos sankcijų dėl nesaugaus maisto analizė. *Mokslas ir gyvenimas*, 11(589), p. 22-23, 34-35.
54. Pociūtė, J. D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, p. 18-25.
55. Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta.
56. Projektas „Kokybės vadybos tobulinimas Valstybinėje maisto ir veterinarijos tarnyboje ir jai pavaldžiose įstaigose.“ 2010. [žiūrėta: 2011-02-14]. Prieiga per internetą: <http://vmvt.lt/uploads/file/2010-10%20informacija%20apie%20Jurgitos%20projekta.pdf>
57. Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Vilnius: LTU.
58. Ruzevičius, J. (2010). Kokybės vadybos aprėpties plėtra. [žiūrėta: 2010-12-12]. Prieiga per internetą: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf
59. Ruzevičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: VU.
60. Ruzevičius, J. (2005a). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*. 35, p. 47-58.

61. Ruzevičius, J. (2005b). Kokybės integruotas modelis. *Prekybos verslo plėtra integruojantis į ES*. Straipsnių rinkinys. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 62-65.
62. Ruzevičius, J., Adomaitienė, R., Sirvidaitė, J. (2004). Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations. *Total Quality Management*, vol. 15, No. 2, 173-189.
63. Sakalas A., Vanagas, P., Martinkus, B., Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Viršilaitė, R., Ivaškienė, A. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija, 2000.
64. Shiba, S., Graham A., Walden, D. (1993). *A New American TQM Four Practical Revolutions in Management*. Productivity Press, Portland, Oregon. 1993.
65. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*, 24, p. 60-66.
66. Smalskys V. (2007). Kontinentinės Europos viešojo administravimo genezė. *Viešoji politika ir administravimas*, 1, p. 55- 62.
67. Stancikas, E. R., Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.
68. Stankevičienė, M., Rugytė, K., Adomkienė, R. (2010). Vartotojų nuomonės tyrimas apie informacijos maisto produktų etiketėje pateikimą ir saugą. *Maisto chemija ir technologija*, t. 44, Nr. 1, p. 69-76. [žiūrėta: 2011-03-10]. Prieiga per internetą: http://www.lmai.lt/failai/44_1_Stankeviciene.pdf
69. Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 83-91.
70. Staškovskaja, A. (2004). Su ISO kokybės ir vadybos sistema daugiau skaidrumo. *Verslo žinios*, 82.
71. Tamošiūnas, T., Mikalauskiene, A. (2009). Valstybinė maisto saugos ir kokybės kontrolė: Šiaulių apskrities atvejis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(14), p. 278-289.
72. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (2005). Ketvirtas leidimas. Vilnius: Alma littera.
73. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
74. Tumėnas, A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, p. 38-49.
75. Urbanavičius, D., Kirsanova, M. (2004). ISO 9000 – kliūtis gerai atlikti darbą? Kokybės vadybos poveikis šalies ūkiui, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą. Konferencijos medžiaga, p. 160-165.
76. Vanagas, P. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.

77. Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos 2011-2013-ųjų metų strateginis veiklos planas. 2011. žiūrėta: 2011-02-27. Prieiga per internetą: <http://vmvt.lt/uploads/file/VMVT%202011-2013%20Strateginis_ZUM%20patvirtintas.pdf>
78. Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos 2010 metų veiklos ataskaita. [žiūrėta: 2011-03-13]. Prieiga per internetą: <http://vmvt.lt/uploads/file/2010%20m%20Veiklos%20ataskaita_gera.pdf>
79. Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos struktūra ir valdymas. 2011. [žiūrėta: 2011-03-13]. Prieiga per internetą: <http://vmvt.lt/vmvt_kv/2/1/2.ST-Struktura%20ir%20valdymas..pdf>
80. Valstybinė maisto ir mitybos strategija. *Valstybės žinios*. 2003, Nr. 101-4556.
81. Venskutonis, R. (2010). RVASVT maisto saugos sistema. Kaunas. [žiūrėta: 2011-03-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.lmutp.lt>>
82. Viešasis administravimas Lietuvoje. 2009 metų apžvalga (elektroninis leidinys). [žiūrėta: 2010-12-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakokybe.lt>>
83. Vienažindienė, M., Sakalas, A. Naujoji viešoji vadyba ir žmoniškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos. [žiūrėta: 2010-11-19]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>>
84. Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija patvirtinta 2004 m. balandžio 28 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 488. [žiūrėta: 2010-11-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.vrm.lt/index.php?id=104>>
85. *Viešojo administravimo efektyvumas*. (2004). Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija.
86. Widely used standarts. [žiūrėta: 2011-01-09]. Prieiga per internetą: <http://www.iso.org/iso/faqs_widely_used_standards>
87. Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management*, vol. 13, No. 8, 1164-1179.
88. 2008 metų rinkos apžvalga. [žiūrėta: 2011-02-06]. Prieiga per internetą: <http://www.bureauveritas.lt/wps/wcm/connect/bv_lt/local/home/news/latest-news/2008+sertifikavimo+rinkos+apzvalga>

PRIEDAI

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Technologijų, kokybės, mokslo ir ekonomikos sąsajų modelis; Kokybės integruotas modelis.

2 priedas. Kokybės iniciatyvų raida (1960 – 1990).

3 priedas. Tradicinės vadybos ir visuotinės kokybės vadybos skirtumai.

4 priedas. E. Deming tobulinimo ciklas PDTV.

5 priedas. ISO 9000 šeimos kokybės standartų istorija; ISO 9000 kokybės vadybos standartų evoliucija.

6 priedas. Lietuvos ir ES sertifikavimo sistema.

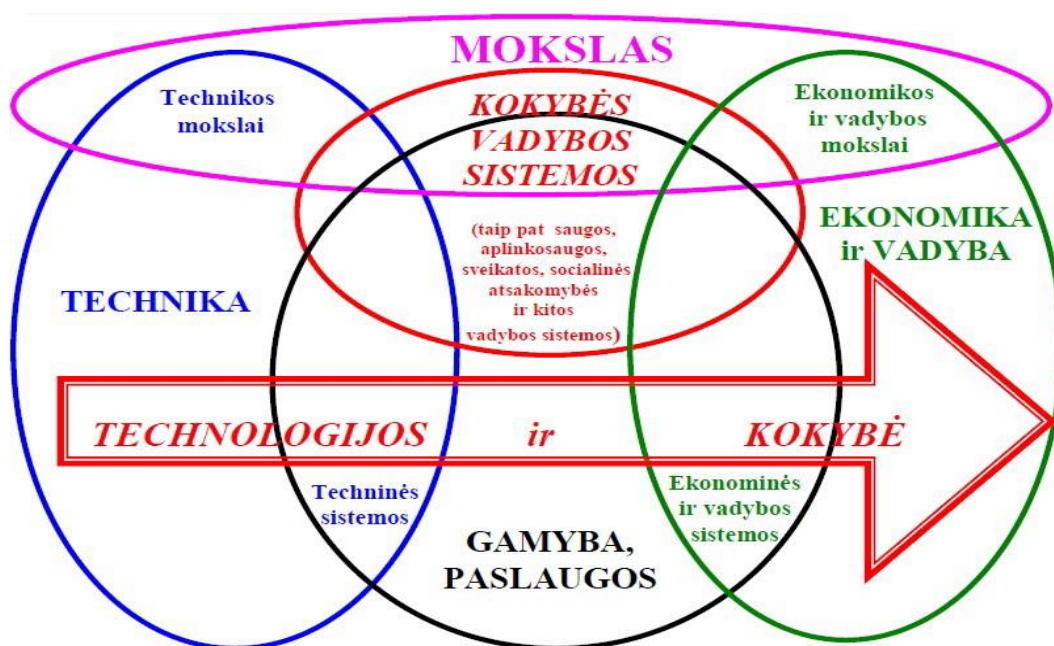
7 priedas. Maisto saugos ir kokybės vadyba.

8 priedas. VMVT kokybės vadybos organizacinė schema/

9 priedas. Anketa Telšių apskrities VMVT darbuotojams.

10 priedas. Telšių apskrities VMVT Vokietijos akreditacijos biuro DAP (Deutsches Akkreditierungssystem prüfwesen GmbH) ekspertų akreditacijos sertifikatas.

11 priedas. Telšių apskrities VMVT pareigybių sąrašas 2010 m. gruodžio 31 d.



1 pav. Technologijų, kokybės, mokslo ir ekonomikos sąsajų modelis

(Šaltinis: Ruzevičius, J. (2005 c). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: VU)



2 pav. Kokybės integruotas modelis

Šaltinis: Ruzevičius, J. (2005 c). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: VU)

1 lentelė

Kokybės iniciatyvų raida (1960 – 1990)

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

Šaltinis: Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability.

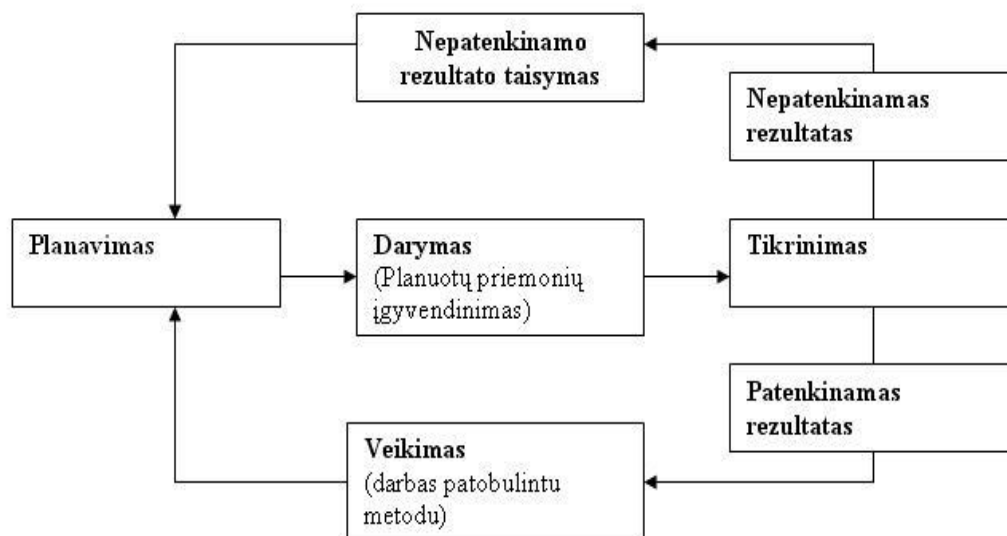
Total Quality Management, vol. 13, No. 8, 1164

1 lentelė

Tradicinės vadybos ir visuotinės kokybės vadybos skirtumai

Tradicinė vadyba	Visuotinė kokybės vadyba
Kokybei gerinti reikia pinigų ir laiko	Kokybės gerinimas taupo pinigus ir laiką
Darbas yra įvykių eiga	Darbas yra integruotas procesas
Kiekybė taip pat svarbi kaip ir kokybė	Be kokybės kiekybė neturi prasmės
Kokybė reiškia nustatytų tikslų siekimą	Kokybė reiškia nuolatinį gerinimą
95 procentai yra daug	Tik 100 procentų pakaks
Kokybė yra geresnės priežiūros rezultatas	Kokybė turi būti diegiama nuo pat pradžios
Tiekėjus visada reikia laikyti ant kojų	Tiekėjai turi jaustis jūsų partneriais
Vartotojai yra tie, kuriems jūs parduodate	Vartotojai yra neatskiriama jūsų organizacijos dalis
Norint kokybės, reikia daugiau ir geresnių žmonių.	Kokybę galima pasiekti su žmonėmis, kuriuos turite dabar, tiesiog reikia jiems kitaip vadovauti ir kitaip juos mokyti.

Šaltinis: Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas, p. 18



1 pav. E. Deming tobulinimo ciklas PDTV

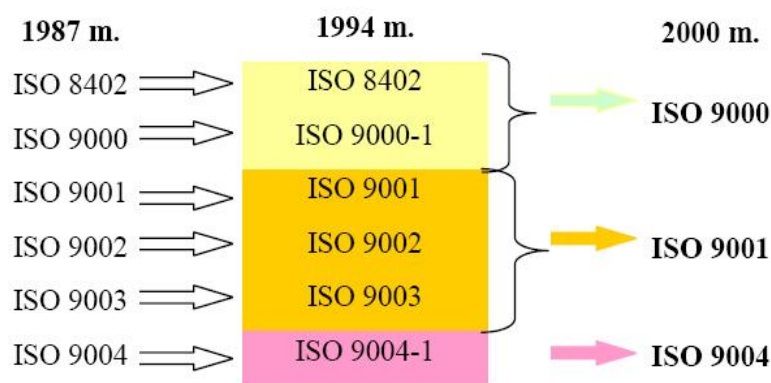
Šaltinis: Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B., Neverauskas B. ir kiti. (2000). Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija, p. 71

1 lentelė

ISO 9000 šeimos kokybės standartų istorija

Standartų pavadinimas	Išleidimo metai
MIL-Q-9858 (JAV karinis standartas)	1959
AQAP (Sąjungininkų kokybės užtikrinimo dokumentai)	1969
10CFRSO (Federalinių reglamentų kodeksas. Branduoliniai įrenginiai)	1970
ANSI N45.2 (Amerikos nacionalinis standartų institutas)	1971
ASME BOILERIŲ IR SLĖGIMINIŲ INDŲ KODEKSAS (Amerikos mechanikos inžinierių drauda)	1971
JUNGTINĖS KARALYSTĖS GYNYBOS MINISTERIJA (05 SERIJA)	1973
CSA Z 299 (Kanados standartų institutas)	1975
GEROS FARMACIJOS GAMYBOS PRAKTIKOS VADOVAS	1979
BS 5750, 1,2 ir 3 dalys (D. Britanijos standartų asociacija)	1979
NS 5801, 5802 (Norvegijos standartų asociacija)	1981
ISO 9000:1987 (Tarptautinė standartizacijos asociacija)	1987
ISO 9000:1994 serija	1994
ISO 9000:2000	2000

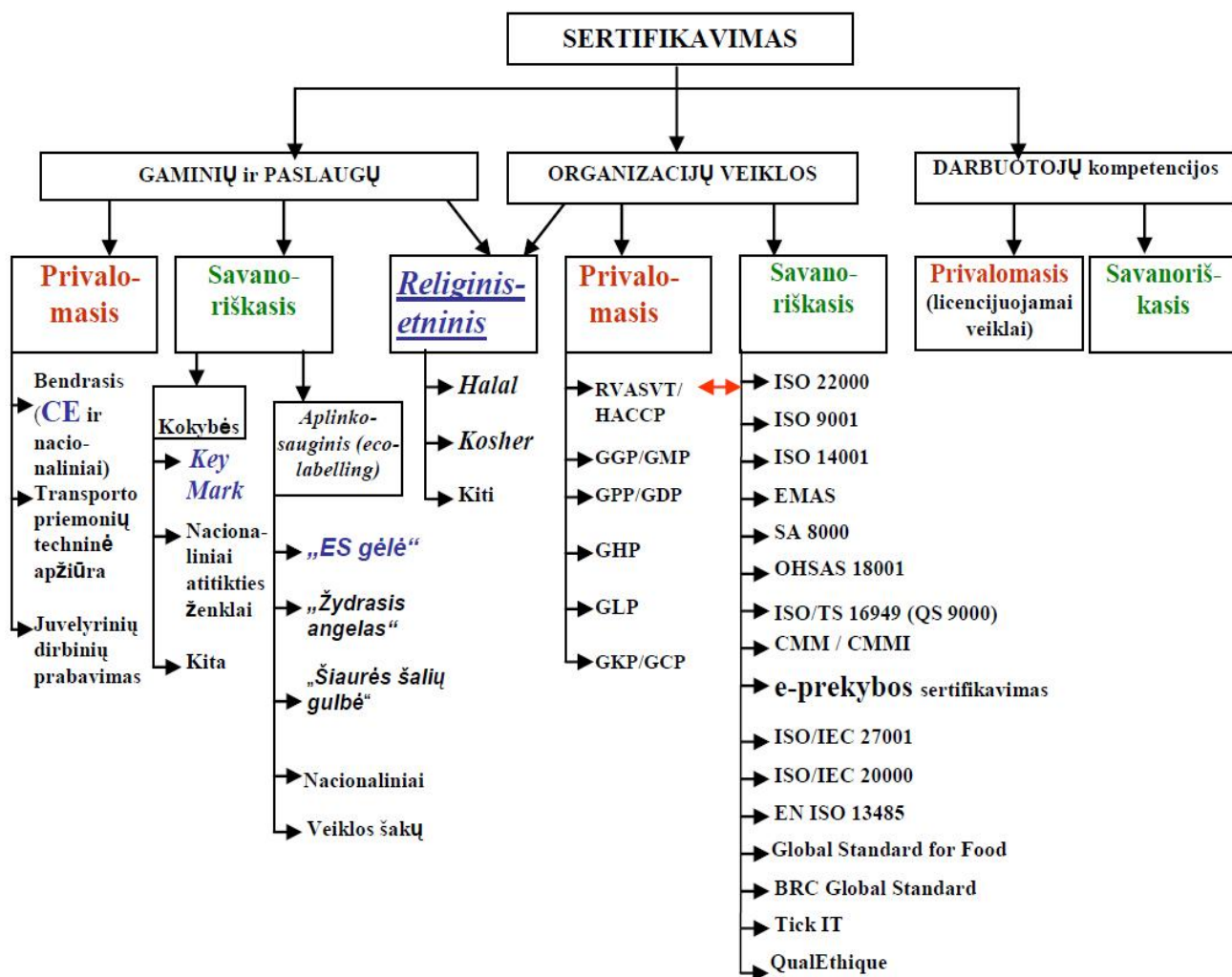
Šaltinis: Vanagas, P. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 344



1 pav. Kokybės standartų ISO 9000 raida 1987 – 2000 m.

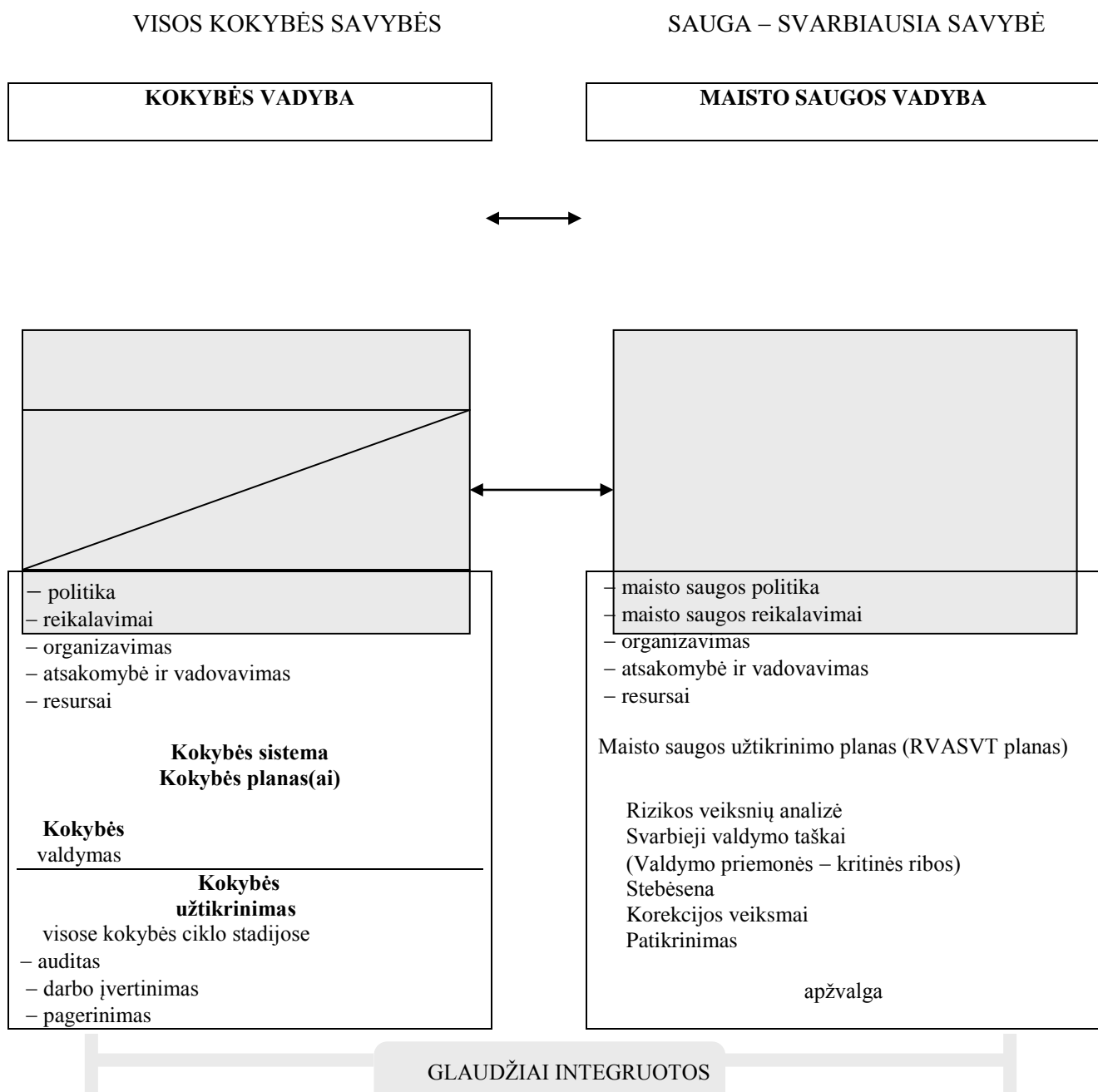
1 pav. ISO 9000 kokybės vadybos standartų evoliucija

Šaltinis: Vanagas, P. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija, p. 346



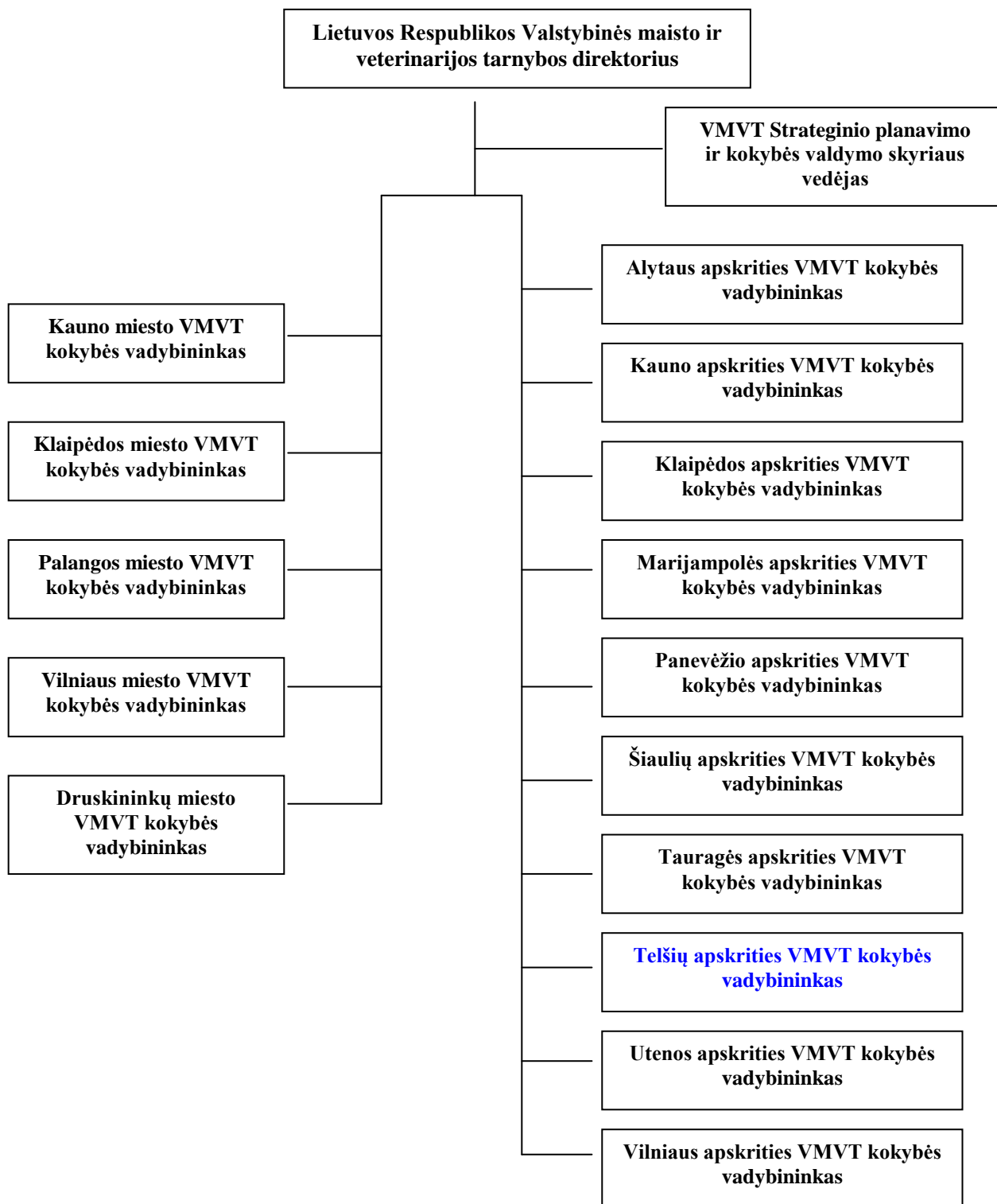
1 pav. Lietuvos ir ES sertifikavimo sistema

Šaltinis: Ruzevičius, J. (2010). Kokybės vadybos aprėpties plėtra. <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf>



1 pav. Maisto saugos ir kokybės vadyba

Šaltinis: Venskutonis, R. (2010). RVASVT maisto saugos sistema. Kaunas. <<http://www.lmutp.lt>>



1 pav. VMVT kokybės vadybos organizacinė schema

Šaltinis: Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos struktūra ir valdymas. 2011.

<http://vmvt.lt/vmvt_kv/2/1/2.ST-Struktura%20ir%20valdymas..pdf>

ANKETA

ISO 9000 šeimos standartai yra pamatas visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimui, o kokybės vadybos sistemos diegimas įgalina organizaciją įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą. ISO 9001:2008 standartas pateikia gerokai platesnį požiūrį į kokybės valdymą bei valdymo sistemos elementus ir priemones. Šis standartas keičia ir pačių darbuotojų požiūrį į savo organizaciją, o jų įtraukimas į kokybės gerinimo procesus yra viena iš kokybės vadybos sistemos veiksmingumo prielaidų.

Šis tyrimas atliekamas Donato Stonkaus, Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto studento, rengiant magistro darbą ir siekiant ištirti bei įvertinti Telšių apskrities VMVT darbuotojų požiūrį į savo organizaciją, jų dalyvavimą kokybės gerinimo procesuose. Anketa yra anoniminė, tyrimo rezultatai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrintai. Tikimasi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti teisingus ir objektyvius tyrimo rezultatus. Prašau atidžiai perskaityti anketoje pateiktus klausimus, pasirinkti priimtina Jums atsakymo variantą ar kelis variantus ir jį/juos pažymėti „X“.

1. Jūsų lytis? (teisingą atsakymą pažymėkite **X**)

Vyras	
Moteris	

2. Jūsų amžius? (teisingą atsakymą pažymėkite **X**)

iki 30 metų	
30-39 metų	
40-49 metų	
50-59 metų	
daugiau kaip 60 metų	

3. Jūsų išsilavinimas? (teisingą atsakymą pažymėkite **X**)

Nebaigtas aukštasis	
Aukštasis (neuniversitetinis)	
Aukštasis (universitetinis)	

4. Kiek laiko dirbate Telšių apskrities VMVT? (teisingą atsakymą pažymėkite X)

Iki metų	
Nuo 1 iki 5 metų	
Nuo 5 iki 10 metų	
Nuo 10 iki 15 metų	
Daugiau kaip 15 metų	

5. Kokie veiksniai Jums svarbūs pasirenkant darbą? (pasirinkite vieną ar kelis priimtinius Jums atsakymo variantus ir pažymėkite X)

Darbo turinys	
Darbo sąlygos	
Socialinės garantijos	
Darbo užmokestis	
Tobulinimosi galimybės	
Karjeros galimybės	
Atsakomybės pobūdis	
Prestižas	
Kita _____	

6. Kokie veiksniai atitiko Jūsų lūkesčius šioje organizacijoje? (pasirinkite vieną ar kelis teisingus atsakymo variantus ir pažymėkite X)

Darbo turinys	
Darbo sąlygos	
Socialinės garantijos	
Darbo užmokestis	
Tobulinimosi galimybės	
Karjeros galimybės	
Atsakomybės pobūdis	
Prestižas	
Kita _____	

7. Ar Jūsų darbe yra apibrėžta konkreti Jūsų atsakomybė ir įgaliojimai? (teisingą atsakymą pažymėkite X)

Taip	
Ne	

8. Ar esate skatinami dalyvauti, nustatant organizacijos tikslus ir priimant sprendimus? (teisingą atsakymą pažymėkite **X**)

Taip	
Ne	

9. Ar Jūsų organizacijoje nustatyti individualūs ir grupių tikslai, valdant procesus ir įvertinant rezultatus? (teisingą atsakymą pažymėkite **X**)

Taip	
Ne	

10. Ką manote apie vidinius auditus? (pasirinkite Jums priimtina atsakymo variantą ir pažymėkite jį **X**)

Vidinis auditas skatina visus dalintis atsakomybe už VMVT veiklos rezultatus ir gerą jos vardą	
Vidinis auditas padeda vadovui sužinoti kolektyvo nuomonę, kurią vengiama išsakyti viešai	
Vidinio audito rezultatai yra svarbūs darbuotojų skatinimui ir nuobaudoms (vadovo padėka, papeikimas ir pan.)	
Vidinis auditas atima daugiau laiko, nei duoda naudos	

11. Ar Jūsų organizacijoje vykdomi klaidų prevenciniai veiksmai? (teisingą atsakymą pažymėkite **X**)

Taip	
Ne	

12. ISO 9001:2008 standartas rekomenduoja organizacijų darbuotojams suteikti galimybę nenutrūkstamai mokytis ir planuoti karjerą. Ar Jūsų organizacijoje tam suteikiamos galimybės? (teisingą atsakymą pažymėkite **X**)

Taip	
Ne	

13. Ar reikalingi mokymai Jūsų organizacijoje? (teisingą atsakymą pažymėkite **X**)

Taip	
Ne	
Neturiu nuomonės	

14. Ar dalyvavote mokymų kursuose? (teisingą atsakymą pažymėkite X)

Taip	
Ne	

15. Ar gavote naudos iš šių mokymų? (pasirinkite Jums priimtina atsakymo variantą ir pažymėkite jį X)

Taip, gavau daug žinių	
Ne, nes nieko naujo nesužinojau	
Neturiu nuomonės	

16. Siekiant modernizuoti VMVT valdymo modelį, Jūsų organizacijoje atliekami struktūriniai pokyčiai, todėl aktualios Jūsų, kaip VMVT darbuotojo dažniausiai išreiškiamos nuostatos, susijusios su kokybės vadyba: (pasirinkite Jums priimtina atsakymo variantą ir pažymėkite jį X)

Pritariu kokybės gerinimo pokyčiams ir pasisakau už jų įgyvendinimą	
Nepakankamai suprantu kokybės gerinimo pokyčius	
Išreiškiu silpną pasipriešinimą kokybės gerinimo pokyčiams	
Išreiškiu stiprų pasipriešinimą kokybės gerinimo pokyčiams	
Nežinau	

17. Telšių apskrities VMVT atliekamus pokyčius kokybės vadybos gerinimo srityje suvokiate kaip: (pasirinkite Jums priimtina atsakymo variantą ir pažymėkite jį X)

Turinčius lemiamos įtakos VMVT tolesnei veiklai	
Iš esmės naudingus VMVT	
Naudingus tik dalinai	
Nežinau	

18. Kaip vertinate jau įgyvendintus kokybės vadybos pokyčius Jūsų organizacijoje? (pasirinkite Jums priimtina atsakymo variantą ir pažymėkite jį X)

Sėkmingi	
Daugiau – mažiau sėkmingi	
Nerezultatyvūs	
Nevykę	
Nežinau	

19. Kaip manote, kokybės vadybos standartų diegimas Telšių apskrities VMVT: (pasirinkite Jums priimtina atsakymo variantą ir pažymėkite jį **X**)

VMVT veikla lengviau ir skaidriau organizuojama	
Pagerėjo VMVT finansinės veiklos rezultatai	
Darbas tapo paprastesnis ir malonesnis	
Padidėjo darbų apimtys	
Darbas tapo sudėtingesnis ir sunkesnis	

DAP Deutsches Akkreditierungssystem Prüfwesen GmbH

Signatory to the Multilateral Agreement
of EA for Mutual Recognition

represented in the

Deutscher Akkreditierungsrat



Accreditation

The DAP Deutsches Akkreditierungssystem Prüfwesen GmbH herewith confirms that the

State Food and Veterinary Service of the Republic of Lithuania

Siesku St. 19
07170 Vilnius
Lithuania

for its

Inspection Bodies Type A

with its 9 locations as shown in the annex

is competent under the terms of DIN EN ISO/IEC 17020:2004 to carry out inspections in the
fields of

**Safety, hygiene, traceability and labelling of food and feedingstuff in the
areas of processing, packaging, distribution, wholesale, retail, animal
welfare and veterinary border inspection;
evaluation of compliance with legal and other requirements**

in accordance with the inspection fields listed in the annex.

The accreditation is valid from 2007-06-30 to 2011-04-27

DAR registration number: **DAP-IS-3954.99**

Berlin, 2007-06-30

Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. K. Ziegler
Managing Director
DAP Deutsches Akkreditierungssystem
Prüfwesen GmbH

DAP Deutsches Akkreditierungssystem Prüfwesen GmbH

Annex to the Accreditation Certificate DAP-IS-3954.99 based on DIN EN ISO/IEC 17020:2004

Validity of Certificate: 2007-06-30 to 2011-04-27

Holder of Certificate:

State Food and Veterinary Service of the Republic of Lithuania

Siesku St. 19
07170 Vilnius
Lithuania

for its

Inspection Bodies Type A

with their locations

Vilnius County	Kaunas City	Lithuanian State Inspection on Veterinary Preparations	Klaipeda County	Panevezys County
Siesku St. 15 07170 Vilnius	Laisves Av. 36 47130 Kaunas	Naujalis St. 21 B 47130 Kaunas	Kretingos St. 62 92325 Klaipeda	Pazagienai 26 36221 Panevezys
Telsai County	Veterinary BIP Medininkai	Veterinary BIP Kena	Veterinary BIP Malku	
Telsiai district 88400 Paezere	Vilnius distr 13192 Medininkai	Vilnius district 13211 Kalveliai	Perkelos St. 1b 95367 Klaipeda	

Inspections in the fields: **Safety, hygiene, traceability and labelling of food and feedingstuff in the areas of processing, packaging, distribution, wholesale, retail, animal welfare and veterinary border inspection; evaluation of compliance with legal and other requirements**

Abbreviations used: See last page

DAP Deutsches Akkreditierungssystem Prüfwesen GmbH

Annex to the Accreditation Certificate DAP-PL-4326.00 Accreditation based on DIN EN ISO/IEC 17025:2005

Period of validity: 2009-04-01 to 2014-03-31

Holder of the certificate: **Laboratory of Telsiai County State
Food and Veterinary Service**

Paezeres k.
88400 Telsiu R.
LITHUANIA

Tests in the areas: **microbiological tests of food, animal feeding stuffs and drinking water;
selected chemical tests of meat, meat products, fish, fishery products and drinking water;
selected parasitological tests of fish;
selected serological tests of bacterial and viral diseases;
immunofluorescence detection of rabies**

abbreviations used: see last page

1 Microbiological tests of food, animal feeding stuffs and drinking water

1.1 Food and animal feeding stuffs

LST EN ISO 4833 2003-12	Microbiology of food and animal feeding stuffs - Horizontal method for the enumeration of microorganisms: Colony-count technique at 30°C
LST ISO 4831 2006-10	Microbiology of food and animal feeding stuffs - Horizontal method for the detection and enumeration of coliforms: Most probable number technique
LST ISO 4832 2006-06	Microbiology of food and animal feeding stuffs - Horizontal method for the enumeration of coliforms: Colony-count technique
LST ISO 7251 2005-07	Microbiology of food and animal feeding stuffs - Horizontal method for the detection and enumeration of presumptive <i>Escherichia coli</i> : Most probable number technique
LST EN ISO 6579 2003-08	Microbiology of food and animal feeding stuffs - Horizontal method for the detection of <i>Salmonella</i> spp.

Annex to the Accreditation Certificate DAP-PL-4326.00

LST EN ISO 7937 2004-10	Microbiology of food and animal feeding stuffs - Horizontal method for the enumeration of <i>Clostridium perfringens</i> : Colony-count technique
LST EN ISO 6888-1 2000-12 A1 2005-01	Microbiology of food and animal feeding stuffs - Horizontal method for the enumeration of coagulase-positive staphylococci (<i>Staphylococcus aureus</i> and other species) - Part 1: Technique using Baird-parker agar medium
LST EN ISO 11290-1 2003-07 A1 2003-07	Microbiology of food and animal feeding stuffs - Horizontal method for the detection and enumeration of <i>Listeria monocytogenes</i> - Part 1: Detection method.
LST EN ISO 11290-2 2000-12 A1 2003-07	Microbiology of food and animal feeding stuffs - Horizontal method for the detection and enumeration of <i>Listeria monocytogenes</i> - Part 2: Enumeration method.
LST EN ISO 7932 2005-01	Microbiology of food and animal feeding stuffs - Horizontal method for the enumeration of presumptive <i>Bacillus cereus</i> : Colony-count technique at 30°C
LST EN ISO 7954 2008-09	Microbiology - General guidance for enumeration of yeasts and moulds: Colony-count technique at 25°C
LST EN ISO 10272-1 2006-03	Microbiology of food and feeding stuffs - Horizontal method for detection and enumeration of <i>Campylobacter</i> spp. - Part 1: Detection method
LST ISO 16649-2 2002-04	Microbiology of food and feeding stuffs - Horizontal method for the enumeration of glucuronidase-positive <i>Escherichia coli</i> . Part 2. Colony-count technique at 44 °C using 5-bromo-4-chloro-3-indolyl-D-glucoronide
ISO 21528-2 2004-08	Microbiology of food and feeding stuffs - Horizontal method for the detection and enumeration of Enterobacteriaceae - Part 2: Colony-count method
LST ISO 15213 2003-05	Microbiology of food and feeding stuffs - Horizontal method for the enumeration of sulfite-reducing bacteria growing under anaerobic conditions

1.2 Drinking water

LST EN ISO 6222 2001-09	Water quality - Enumeration of culturable micro-organisms: Colony count by inoculation in a nutrient agar culture medium
LST EN ISO 9308-1 2001-01	Water quality - Detection and enumeration of <i>Escherichia coli</i> and coliform bacteria - Part 1: Membrane filtration method
LST EN ISO 7899-2 2001-09	Water quality - Detection and enumeration of intestinal enterococci - Part 2: Membrane filtration method

2 Chemical tests of meat, meat products, fish, fishery products and drinking water

2.1 Meat and meat products

LST ISO 2918 1997-11	Meat and meat products - Determination of nitrite content (Reference method)
LST ISO 1442 2000-02	Meat and meat products - Determination of moisture content (Reference method)

2.2 Fish and fishery products

2074/2005/EC Official Journal L 338/27 2005-12 22, Section II, Chapter III	Determination of the concentration of TVB-N in fish and fishery products
-------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

2.3 Drinking water

ISO 10523 1994-08	Water quality - Determination of pH
LST ISO 7890-3 1998-08	Water quality - Determination of nitrate - Part 3: Spectrometric method using sulfosalicylic acid
LST EN 7150-1 1998-03	Water quality - Determination of ammonium - Part 1: Manual spectrometric method
LST EN 26777 1999-03	Water quality - Determination of nitrite - Molecular absorption spectrometric method
LST ISO 9297 1998-03	Water quality - Determination of chloride - Silver nitrate titration with chromate indicator (Mohr's method)

3 Parasitological tests of fish

CH-SDP-3 2008-01	Parasitological testing of sea fish and freshwater fish by illuminating, microscopic and digestive techniques
---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4 Serological tests of bacterial and viral diseases

S-SDP-4 2008-09	Method for the detection of bovine brucellosis - Enzyme-linked immunosorbent assay (ELISA) in milk
S-SDP-5 2008-09	Method for the detection of bovine brucellosis - Enzyme-linked immunosorbent assay (ELISA) in serum

Annex to the Accreditation Certificate DAP-PL-4326.00

S-SDP-1 2008-09	Method for the detection of bovine brucellosis - Rose Bengal plate test (RBT)
S-SDP-2 2008-09	Test for the detection of enzootic bovine leucosis in serum - Agar gel immunodiffusion test (AGID)
S-SDP-6 2008-09	Test for the detection of enzootic bovine leucosis - Enzyme-linked immunosorbent assay (ELISA) in milk
S-SDP-7 2008-09	Test for the detection of enzootic bovine leucosis - Enzyme-linked immunosorbent assay (ELISA) in serum

5 Immunofluorescence detection of rabies

V-SDP-12 2008-11	Immunofluorescence method (IF) for detection of rabies
---------------------	--------------------------------------------------------

abbreviations used:

X-SDP-Y	In-house method
EN	European Standard
ISO	International Organization for Standardization
LST	Lithuanian Standard

Telšių apskrities VMVT pareigybių sąrašas 2010 m. gruodžio 31 d.

Eil. Nr.	Pareigybės			
	Grupė	Lygis	Skaičius	
ADMINISTRACIJA				
1.	IV	A	1	Viršininkas-apskrities valstybinis veterinarijos inspektorius (įstaigos vadovas)
2.	K	A	1	Viršininko pavaduotojas-apskrities valstybinio veterinarijos inspektoriaus pavaduotojas
3.	K	A	1	Vyriausiasis buhalteris
4.	K	A	1	Vyriausiasis specialistas
5.	D		1	Vyriausiasis specialistas
Iš viso: 5				
GYVŪNŲ SVEIKATINGUMO IR GEROVĖS SKYRIUS				
6.	K	A	1	Skyriaus vedėjas - veterinarijos inspektorius
7.	K	A	1	Skyriaus vedėjo pavaduotojas - veterinarijos inspektorius
8.	K	A	4	Vyriausiasis veterinarijos gydytojas-inspektorius
Iš viso: 6				
VETERINARIJOS SANITARIJOS IR MAISTO SKYRIUS				
9.	K	A	1	Skyriaus vedėjas - maisto produktų inspektorius
10.	K	A	1	Skyriaus vedėjo pavaduotojas-veterinarijos inspektorius
11.	K	A	4	Vyriausiasis specialistas-maisto produktų inspektorius
12.	K	A	2	Vyriausiasis veterinarijos gydytojas-inspektorius
13.	D		1	Veterinarijos gydytojas
Iš viso:9				
LABORATORIJA				
14.	K	A	1	Laboratorijos vedėjas
15.	K	A	4	Vyriausiasis veterinarijos gydytojas
16.	D		3	Veterinarijos felčeris
17.	D		3	Laborantas
18.	D		2	Sanitaras
Iš viso:13				
BENDRŪJŲ REIKALŲ SKYRIUS				
19.	D		1	Skyriaus vedėjas
20.	D		1	Vyresnysis specialistas
21.	D		1	Specialistas
22.	D		1	Vairuotojas
23.	D		1	Valytojas
Iš viso: 5				
RIETAVO SAVIVALDYBĖS VMVT				
24.	K	A	1	Tarnybos viršininkas - veterinarijos inspektorius
25.	K	A	1	Vyriausiasis specialistas-maisto produktų inspektorius
26.	K	A	2	Vyriausiasis veterinarijos gydytojas-inspektorius
Iš viso: 4				
IŠ VISO: 42				

1 pav. Telšių apskrities VMVT pareigybių sąrašas 2010 m. gruodžio 31 d.