

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62103S101

ŽIVILĖ DAINIŪTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ĮTAKA KOKYBĖS POKYČIAMS

Kaunas 2007

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

ŽIVILĖ DAINIŪTĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ĮTAKA KOKYBĖS POKYČIAMS

Darbo vadovas _____
(parašas)

Dr. doc. Edverdas V. Bartkus
(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

Kaunas 2007

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA ORGANIZACIJOJE	8
1.1. Produkto (paslaugos) bei įmonės valdymo kokybės samprata.....	8
1.2. Visuotinė kokybės vadyba	13
1.3. ISO 9000:2000 standartų ypatumai	16
1.4. Kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas organizacijoje	22
1.5. Kokybės vadybos sistemos sertifikavimas	30
1.6. KVS įgyvendinimo nauda organizacijoms.....	32
1.7. Sunkumai bei pagrindinės problemos diegiant kokybės vadybos sistemas	37
2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS LIETUVOS BENDROVĖSE	39
2.1. KVS diegimo bei sertifikavimo Lietuvoje apžvalga	39
2.2. Visuotinės kokybės vadybos plitimo Lietuvoje kliūtys ir jų priežastys.....	47
3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS FUNKCIONALUMO ANALIZĖ.....	53
3.1. Koncerno „Pieno žvaigždės“ kokybės vadybos sistema	53
3.2. UAB “Statybos verslo ir paslaugų korporacija” kokybės vadybos sistema.....	59
3.3. Bendrovėse įdiegtų kokybės vadybos sistemų palyginimas	60
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	68
MOKSLINĖ LITERATŪRA	70
INFORMACIJOS ŠALTINIAI	71
SUMMARY	74
PRIEDAI	75

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Kokybės vadybos raida	14
2 pav. Visuotinės kokybės vadyba pagal Sh. Shiba.....	15
3 pav. ISO 9000 diegimas pasaulyje.....	18
4 pav. Šalys, kuriose sparčiausiai diegiamas ISO 9000.....	18
5 pav. Šalių TOP 10 pagal išduotus ISO 9001:2000 sertifikatus.....	19
6 pav. ISO 9000 sertifikuotų įmonių procentas besivystančiose šalyse	19
7 pav. ISO 9000 įdiegimas Rytų Europoje (1999 m.)	20
8 pav. Demingo ciklas	20
9 pav. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis	22
10 pav. Procesų seka ir jų sąveika	28
11 pav. Kokybės vadybos sistemos vaidmuo vartotojų lūkesčių patenkinime.....	35
12 pav. Pagrindiniai kokybės valdymo sistemų kūrimo tikslai, nurodyti apklaustųjų įmonių.....	43
13 pav. Apklaustųjų įmonių dažniausiai tobulinamos kokybės valdymo sistemos dalys	43
14 pav. Pagrindinės kokybės valdymo sistemų kūrimo kliūtys, nurodytos apklaustųjų įmonių.....	44
15 pav. Vartotojų motyvacija priimančią sprendimą pirkti produktą (paslaugą).....	45
17 pav. AB „Pieno žvaigždės“ apyvarta, ikimokestinis pelnas.	55
1 lentelė Įvairių kokybės apibrėžimų klasifikacijų palyginimas	10
2 lentelė Tradicinės ir visuotinės kokybės vadybos principų palyginimas.....	15
3 lentelė Pagrindinių privalomų KVS procedūrų sąrašas	27
4 lentelė Nacionalinio kokybės prizo konkurso nugalėtojai	31
5 lentelė NKP konkurso dalyvių skaičius	32
6 lentelė ISO 9001:2000 kokybės vadybos sistemos nauda organizacijai.....	34
7 lentelė Maisto ir gėrimų pramonės bendrovės pagal 2005 m. pardavimus	56
8 lentelė Aukščiausios vadovybės atsakomybė	61
9 lentelė Pagrindiniai sunkumai bei problemos diegiant KVS sistemą.....	65

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

DI – darbo instrukcija

EKVF – Europos kokybės vadybos fondas

EN – Europos norma

ES – Europos Sąjunga

ISO – tarptautinė standartizacijos organizacija

KP – kokybės vadybos sistemos procedūra

KV – kokybės vadovas

KVA – kokybės vidaus auditas

KVS – kokybės vadybos sistema

LKVA – Lietuvos kokybės vadybos asociacija

LRV – Lietuvos Respublikos Vyriausybė

LST – Lietuvos standartas

LST SERT – Lietuvos standartizacijos departamento prie Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos Sertifikacijos skyrius

NKP – Lietuvos nacionalinis kokybės prizas

PDTV – „Planuok, Daryk, Tikrink, Veik“ ciklas

RVASVT – Rizikos veiksnių analizės ir svarbiųjų valdymo taškų sistema

SVP korporacija – UAB „Statybos verslo ir paslaugų korporacija“

VAK – vadovybės atstovas kokybei

VKV – visuotinės kokybės vadyba

VP – valdymo procedūra

ĮVADAS

Kiekvienoje bendrovėje ar organizacijoje veikia vienokia ar kitokia valdymo (vadybos) sistema, apimanti svarbiausius tvarkomos srities aspektus. Tokios sistemos suteikia pasitikėjimo įmonės sugebėjimais patenkinti verslo partnerių, vartotojų reikalavimus ir pasiekti norimų rezultatų, mažina problemų atsiradimo riziką.

Stiprėjant globalizacijai, vis didesnę vaidmenį vaidina geras verslo partnerių ir kitų suinteresuotų šalių tarpusavio supratimas bei pasitikėjimas. Lietuvos įmonės, užmegzdamos verslo ryšius su Europos Sąjungos ir kitų šalių kompanijomis, susiduria su reikalavimu turėti įdiegtas ir sertifikuotas Tarptautinė standartizacijos organizacijos (ISO) ISO 9000 kokybės vadybos sistemas. Kokybės vadyba yra viena iš naujausių ir efektyviausių vadybos koncepcijų, todėl yra aktuali Lietuvoje ir visame pasaulyje. Įmonės, kurios rūpinasi ne vien šia diena, bet ir perspektyva, jau šiandien įgyvendina kokybės vadybos sistemą, tokiu būdu tvirčiau įsitvirtina Lietuvos rinkoje bei tiesia kelius į Vakarų. Kokybė palaipsniui tampa Lietuvos piliečio, įmonės, organizacijos svarbiausiu veiklos bruožu. Visose veiklos sferose kokybės lygis kyla iki ekonomiškai išsivysčiusių valstybių lygio.

Kokybės vadybos sistemos tikslas – suteikti įmonėms galimybę aktyviai ir planingai valdyti įmonę. Vadybos sistemos sertifikavimas suteikia įmonėms galimybę įrodyti suinteresuotoms šalims savo sugebėjimus ir potencialias galimybes padidinti verslo partnerių tarpusavio pasitikėjimą.

Įmonės, kurios turi arba siekia susirasti klientų ar verslo partnerių Europos Sąjungoje bei kitose šalyse, turėtų labai rimtai apsvarstyti kokybės vadybos sistemos (KVS) diegimo ir sertifikavimo klausimą. Tai ypač aktualu sudėtingus produktus gaminančioms ir dideliais kiekiais parduodančioms įmonėms. Užsienio klientai domisi, ar įmonė turi įdiegtą ir sertifikuotą kokybės vadybos sistemą, arba toks kriterijus būna įtrauktas į prekių ar paslaugų tiekimo konkurso sąlygas. Tačiau ir vietos rinkoje laipsniškai ima ryškėti sertifikuotų vadybos sistemų privalumai.

Sertifikuota kokybės vadybos sistema jau laikoma kaip neatsiejamas efektyvaus verslo valdymo instrumentas ir jau nebėra naujovė, o greičiau vadybos praktikos kasdienybė. Kokybės vadybos sistema tampa gyvybinės svarbos priemone, ieškant naujų rinkų, naikinant netarifinius prekybos barjerus.

Tačiau visais atvejais, svarstant kokybės vadybos sistemos diegimo pagal standarto reikalavimus galimybę arba pradėdant taikyti kurią nors kokybės vadybos metodą, pirmiausia būtina gerai išanalizuoti ir suprasti tos sistemos teikiamas galimybes, nes tik vidinė įmonės vadovybės ir jos darbuotojų motyvacija leis pradėti ir sėkmingai užbaigti atitinkamos vadybos sistemos diegimo projektą ir pasinaudoti tokių sistemų teikiamais privalumais.

Sertifikuota kokybės vadybos sistema, atitinkanti LST EN ISO 9001:2001 standarto reikalavimus užtikrina valdymo kokybę, tačiau ne viena Lietuvos bendrovių, gavusi ISO 9001 sertifikatą, jį traktuoja kaip produkto (paslaugos) kokybės įrodymą, be to, ISO 9001 ženklą pateikia

prie produkto (paslaugos) ženklavimo ar aprašymo, kas yra griežtai draudžiama. Ši problema ir paskatino rašyti darbą, kuriame nagrinėjama, ar sertifikuota valdymo kokybė tiesiogiai susijusi su produkto (paslaugos) kokybe. Taip pat vienas iš akstinių pasirinkti būtent tokią temą buvo tas, kad esu dirbusi UAB „Uolektis“ – konsultacinėje bendrovėje, pirmojoje Lietuvoje pradėjusioje teikti konsultacijas įmonėms, nusprendusioms diegti kokybės vadybos sistemas, atitinkančias ISO 9001:2001 standarto reikalavimus bei aplinkos apsaugos vadybos sistemas, atitinkančias ISO 14001:1999 standarto reikalavimus. Dirbdama iš arti susipažinau su visais sistemų diegimo bei sertifikavimo niuansais – rengiau KVS dokumentaciją įmonėms, sertifikacinių auditų ataskaitas, metodinę ir mokomąją medžiagą.

Darbo tikslas – išanalizuoti, ar turi ir kokios įtakos turi kokybės vadybos sistema produkto (paslaugos) bei įmonės valdymo kokybės pokyčiams.

Uždaviniai:

1. apibūdinti kokybės vadybos sistemos diegimą organizacijoje; įvertinti KVS privalumus ir trūkumus; iširti pagrindines problemas, su kuriomis susiduriama diegiant kokybės vadybos sistemą;
2. apžvelgti KVS diegimą bei sertifikavimą Lietuvoje;
3. išanalizuoti dviejų įmonių KVS įtaką produkto ir valdymo kokybės pokyčiams.

Darbo objektas – organizacijos kokybės vadybos sistema.

Hipotezė – KVS įdiegimas garantuoja tik valdymo kokybę.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros nagrinėjimas, pirminių duomenų rinkimas ir lyginamoji analizė, interviu.

Darbo struktūra. Iš viso darbe yra trys skyriai, kurie turi savo poskyrius. Darbas susideda iš 71 puslapio. Pirmajame darbo skyriuje apžvelgiama tarptautinėje verslo praktikoje naudojama kokybės vadybos sistema, svarbiausi jos įdiegimo aspektai, kokybės vadybos sistemos standartų reikalavimai ir kokybės vadybos sistemos sertifikavimas, problemos bei sunkumai diegiant KVS bei jos nauda organizacijai. Antrajame skyriuje aptariamas KVS diegimas bei sertifikavimas Lietuvoje, kokybės vadybos sistemos plitimo Lietuvoje perspektyvos ir kliūtys. Naudodama kokybinių tyrimų metodus – atskirą interviu bei formalizuota pokalbį, taip pat bendrovių vidinius duomenis, išorinius duomenis atlikau KVS funkcionalumo lyginamąją analizę konkrečiose Lietuvos bendrovėse, kurią aprašiau darbo trečiajame skyriuje.

Pagrindiniai darbo rezultatai rodo, kad patvirtino hipotezė, jog įmonės įdiegusios kokybės vadybos sistemą užtikrina valdymo kokybę, didina įmonės konkurencingumą rinkoje, o produkto (paslaugos) kokybę įtakoja techninės specifikacijos. Produkto kokybė gali būti pasiekama, vienu metu taikant dvi standartų rūšis: produkto standartus (technines specifikacijas) ir kokybės sistemos standartus (vadybos sistemą).

1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA ORGANIZACIJOJE

Skyriuje apžvelgiama produkto (paslaugos) kokybės bei valdymo kokybės sampratos, analizuojama visuotinė kokybės vadyba, kokybės vadybos sistemos, atitinkančias LST EN ISO 9001:2001 standarto reikalavimus, diegimo bei sertifikavimo metodikos, procesai bei ypatumai, kokybės vadybos sistemos standartų reikalavimai, problemos bei sunkumai diegiant KVS, o taip pat jos nauda organizacijai.

1.1. Produkto (paslaugos) bei įmonės valdymo kokybės samprata

Visi bando apibrėžti kokybę: filosofams tai definicijos ir sąvokos; ekonomistams tai pelno maksimizavimas; marketologams – konkurencinis pranašumas ir pirkėjų lūkesčiai; gamybininkams – gamybos kontrolė ir valdymas.

Istoriškai pagal Sh. Shibą kokybės apibrėžimai susiklostė taip:

6-dešimtmetis: atitikimas standartams – galutinis produktas turi atitikti projektuotojo planą. Kokybė kuriama kontroliuojant gamybos procesą.

7- dešimtmetis: atitikimas naudojimui – įvertina vartotojo poreikius, tačiau pasiekama naudojant kontrolę ir gamybos procesų valdymą, o vartotojų poreikių neatitinkantys produktai išmetami.

8-dešimtmetis: atitikimas kaštams – aukšta kokybė pasiekama žemais kaštais ir tai pasiekama sumažinus neatitikčių skaičių proceso kontrolės pagalba. Tačiau konkurentai gali lengvai nukopijuoti produktą ir pagaminti jį dar pigiau, taigi, nepavyks išlaikyti konkurencingumo.

9-dešimtmetis: atitikimas užslėptiems reikalavimams – patenkinami vartotojo dar nesuvokti lūkesčiai. Bet ką daryti tiems, kurie neatspėja pačiam vartotojui nežinomų jo lūkesčių, nespėja įgyvendinti inovacijų?

Tačiau egzistuoja ne vienas požiūris į kokybę. Žymus kokybės specialistas A. Garvinas, apibendrinęs visus požiūrius į kokybę, išskiria juos penkis:

- Filosofiniu požiūriu kokybiškas produktas turi “įgimtą pranašumą” prieš kitus produktus. Tačiau tai yra neapibrėžiama, logiškai primityvu, pagrįsta tik empiriškai.
- Produkto kokybė yra produkto turimų savybių skaičius ir jų funkcionalumas. Tačiau turintys skirtingas savybes produktai dažnai yra vertinami kaip vienodos kokybės.
- Kokybė vartotojui – tai vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis. Tačiau vartotojų skoniai ir poreikiai labai skirtingi, taigi, niekada nebus galutinai apibrėžtos kokybės vartotojui.

- Kokybė gamyboje – tai atitikimas standartams, o nukrypimas nuo jų – defektas. Tačiau toks kokybės požiūris neįvertina rinkos poreikių – juk ir niekam nereikalingas gaminys gali tikrai atitikti visus gamybos standartus.
- Vertės požiūriu produktas kokybiškas, jei atitinka reikalavimus ir pagamintas su minimaliais kaštais. Tačiau kas tie minimalūs kaštai?

Nė vienas šių požiūrių atskirai nėra išbaigtas kokybės apibrėžimas, nes kokybės atitikimas vienu šiuo požiūriu negarantuoja tinkamos kokybės kitu požiūriu. Ši problema, anot Garvino, kyla dėl to, jog 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 gamintojų aptarnaujančio personalo kompetencija, aptarnavimo greitis, reagavimo į nusiskundimus greitis; estetiškumas, t.y. produkto estetiškos savybės.

Paslaugų kokybės kategorijos kitokios: patikimumas – paslaugos atlikimas tinkamai iš pirmo karto, pažadų tesėjimas, tikslumas; jautrumas – darbuotojų noras ir pasiruošimas suteikti paslaugą, paslaugos suteikimas laiku; kompetentingumas – įgūdžių ir žinių paslaugai suteikti turėjimas; prieinamumas – personalo prieinamumas ir priėjimo patogumas, laukimo laikas, paslaugos atlikimo laikas; paslaugumas – personalo mandagumas, pagarba klientui, atidumas, draugiškumas; bendravimas – detalus klientų informavimas, jų išklaušymas; patikimumas – pasitikėjimo užsitarnavimas, atvirumas, kompanijos reputacija, aptarnaujančių žmonių savybės; saugumas – pavojaus, rizikos ar abejonių nebuvimas, sveikatos (gyvybės) saugumas, finansinis saugumas, konfidencialumas; kliento supratimas – pastangos suprasti kliento reikalavimus, dėmesingumas (JURAN, 1999, p. 21).

Mokslinėje literatūroje daug bandyta sugrupuoti skirtingas kokybės sąvokas, priskirti jas tam tikroms grupėms arba kategorijoms, ir taip suformuoti pagrindą geresniam kokybės sampratos suvokimui (1 lentelė).

Įvairių kokybės apibrėžimų klasifikacijų palyginimas

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

Šaltinis: RUZEVIČIUS, J. (2005) *Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas*, p. 49

Nors autoriai sąvokas grupavo remdamiesi savo pačių sudarytais kriterijais, galima pastebėti tam tikrų panašumų. Visi autoriai atskirai įvardina aukščiausią kokybę, taip pat išskiriama kokybė orientuojama į vartotoją.

Kiekvienas vartotojas yra susidūręs su produktu (paslauga), kuris jo nuomone yra puikus, geras, kadangi tas produktas patenkina vartotojo poreikius t.y. gyvenimą daro „patogesniu“ ar pan. Mes į tokius produktus reaguojam labai teigiamai ir jeigu susimąstytume kodėl jie mums taip patinka, pirma mintis būtų – „kokybė“. Kokybė – tai savybių, apibrėžiančių produkto tinkamumą naudoti pagal paskirtį, visuma.

Dažniausiai kalbant apie kokybę, ja apibūdiname produktą (paslaugą). Retai kada teko girdėti, kad organizacijos valdymo sistema, įmonės gamybiniai procesai būtų įvardijami kaip kokybiški. Apie bendrovių valdymo sistemos kokybę pradėta kalbėti dar visai neseniai. Tačiau per paskutinius keletą metų valdymo kokybė tapo daugelio organizacijų neatsiejama veiklos dalimi.

Produkto kokybė bei organizacijos valdymo kokybė turėtų būtų vertinamos atskirai, kadangi kaip organizacijos valdymo kokybė neužtikrina produkto kokybės, taip ir produkto kokybė negarantuoja įmonės valdymo kokybės.

Tačiau, pagal pateiktą kokybės apibrėžimą LST EN ISO 9001:2001 standarte – tai visų suinteresuotų šalių reikalavimai, todėl šis apibrėžimas gali būti taikomas bet kokio pobūdžio

reikalavimams pvz., saugos, sveikatos, techniniams, aplinkos apsaugos ir t.t. Vadinasi, kokybė apibūdina bendrovės verslo rezultatų būseną. Viskas ką organizacija daro veikia verslo rezultatų būseną, todėl galima daryti išvadą, kad pagal standartą visi verslo tikslai yra kokybės tikslai.

Kokybė versle ir pramonėje – tai gamybos ar būdingų prekės savybių tobulumo laipsnis, lyginant su vartotojo ar kontroliuojančios organizacijos pageidaujamu standartu. Aukšta prekių, paslaugų ir operacijų kokybė – tai puikiai įvykdyti reikalavimai, patenkinti poreikiai; žema kokybė – prastai įvykdyti reikalavimai.

Kokybė priklauso nuo verslo procesų atliekant tiek vidinio, tiek išorinio vartotojo užsakymą. Kad kokybė būtų aukšta, įmonė privalo kontroliuoti, kaip vyksta verslo procesai, ar gaminama tiksliai tai, ko reikalauja pirkėjas.

Kokybei užtikrinti skiriamos dvi reikalavimų grupės. Viena grupė apima sąlygas, t.y. tai, ko pirkėjas nori, - reikalavimus produktui. Kitą grupę sudaro darbo reikalavimai, kuriuos privalu įtraukti į procesus, norint užtikrinti, kad tiekiamas produktas atitiktų kliento poreikius. Darbinės veiklos reikalavimai sudaro kokybės vadybos sistemą, todėl vadinami kokybės sistemos reikalavimais. Produkto reikalavimai gali būti apibrėžti ar nustatyti daugeliu priemonių: pardavimo sutartimis, siūloma kaina, pasiūlymais, trumpais projektų aprašais, produkto techninėmis sąlygomis, paslaugų techninėmis sąlygomis, modeliais ir darbo pavyzdžiais. Kokybės sistemos reikalavimai gali būti apibrėžti kokybės sistemos standartais, kokybės tikrinimo ir projektavimo planais. Tarptautinį Standartizacijos Organizacijos standartą kokybės sistemoms daugiau kaip 70 pasaulio šalių taiko kaip nacionalinį. Svarbiausias reikalavimų tikslas – klaidų ir neatitikčių prevencija, užtikrinanti, kad vartotojas gaus tai, ko tikisi, kas buvo suderinta. Standartų tikslas – pateikti kokybės užtikrinimo modelius, o ne technines sąlygas. Standartai neturi skatinti vienodumo: taikydami juos, turime pasirinkti tai, kas atitinka mūsų poreikius (Paulauskaitė, N., 1998).

Bendriausiu atveju:

- Kokybė – tai atitikimas reikalavimams.
- Kokybė – laipsnis, kuriuo (produkto, proceso, sistemos) turimų savybių visuma atitinka (suinteresuotos šalies) reikalavimus.

Versle reikalavimai turi būti išreikšti taip aiškiai, kad nebūtų nesusipratimų. Ir tik tuomet matuojama, ar tyrinėjamas objektas atitinka jam iškeltus reikalavimus ar ne. Ir jeigu ne, kokybės nėra.

Pasaulio šalyse per keletą pastarųjų metų atlikti tyrimai patvirtino didėjančią kokybės svarbą ir jos įtaką pelningumui. Tyrimais įrodyta, kad:

- produktų ir paslaugų kokybė yra esminis verslo pelningumo veiksnys;
- verslininkai, siūlantys geresnės kokybės produktus, užima didesnę rinkos dalį ir turi galimybę ją plėsti;

- kokybė tiesiogiai gerina investicijų efektyvumą, ir yra pamatas aukštesnei kainai nustatyti.

Dažnai atrodo, kad kokybė – nuostabumas, išbaigtumas, patikimumas, gerumas, patvarumas. Oksfordo žodyne pateikiamas toks žodžio “kokybė” aiškinimas: pranašumo, išskirtinumo laipsnis, pirkėjų lūkesčių patenkinimas.

LST EN ISO 8402 standarte pateiktas toks kokybės apibrėžimas: „Kokybė, tai objekto savybių visuma, įgalinanti jį tenkinti išreikštus ir numanomus poreikius“.

Žmonija visada siekė kokybės. Kokybė buvo suvokiama ir jos buvo siekiama jau nuo pat žmonijos egzistencijos pradžios:

- Akmens amžiaus žmonių ginklų kokybė – jų egzistencijos klausimas.
- Kokybė buvo kiekvieno meistro (medžiotojo) reikalas ir prasta jos kontrolė galėjo baigtis žmogaus mirtimi.
- Senovės Egipto, Graikijos, Romos ir Kinijos civilizacijų įrodymai kokybės srityje.

LST EN ISO 9001:2001 standarte pateikiami sekantys apibrėžimai:

Kokybė – turimųjų charakteristiškų visumos atitikties reikalavimams laipsnis. Terminas „kokybė“ gali būti vartojamas su tokiais būdvardžiais: „bloga“, „gera“, „puiki“. „Turima“, priešingai nei „priskirta“, reiškia kažko ypač pastovią charakteristiką.

Vadybos sistema – politikos ir tikslų nustatymo bei tų tikslų pasiekimo sistema. Organizacijos vadybos sistemą gali sudaryti skirtingos vadybos sistemos, pvz.: kokybės vadybos sistema, finansų vadybos sistema ar aplinkos apsaugos vadybos sistema.

Kokybės vadybos sistema – vadybos sistema, skirta organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti.

Kokybė vadyba – koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Veiklų, susijusių su kokybe, nukreipimas ir valdymas dažniausiai susideda iš kokybės politikos ir kokybės tikslų nustatymo, kokybės planavimo, kokybės valdymo, kokybės užtikrinimo ir kokybės gerinimo.

Produktas – proceso rezultatas.

Paslauga – nematerialus produktas, kuris yra mažiausiai vienos veiklos išdava, atlikta tiekėjo ir kliento sąlytyje.

Dažniausiai pasitaikančios klaidingos kokybės interpretacijos:

- Kokybė yra prabanga, geros daikto savybės ar dydis. Tačiau juk ir automobilis “Zaporožiec” yra kokybiškas, jeigu tik jis atitinka jam iškeltus reikalavimus.
- Kokybė neapčiuopiama ir dėl to neišmatuojama. Tačiau juk bet kokių dalykų darymo blogai ir blogų dalykų darymo matas yra išmatuojamas pinigais.

- Kokybė gali neapsimokėti, nes yra situacijų, kai sakome, kad “čia nepritaikysi” arba “mums neapsimoka”. Tačiau tai netiesa, nes juk pigiau atlikti darbą teisingai iš pirmo karto ir ši taisyklė tikrai gali būti pritaikyta bet kurioje žmogaus veikloje.
- Dėl kokybės kalti darbininkai. Tačiau dėl prastos kokybės 90 proc. atvejų kalti ne darbininkai, o vadovai ir jų sukurta sistema.
- Kokybė yra kokybės skyriaus reikalas. Tačiau kokybė nepasiekama tol, kol už ją nebus atsakingas kiekvienas įmonėje (РОЖДЕСТВЕНСКИЙ, В.Л., 2002, 345 p.).

Taigi, kokybė priklausomai nuo to, kas ir kaip ją traktuoja, gali turėti įvairiausių apibrėžimų ir reikšmių.

1.2. Visuotinė kokybės vadyba

Visuotinė kokybės vadyba (VKV) yra plati vadovavimo teorija su grupe svarbių principų, drauge sudarančių tolydžio gerinamo darbo organizavimo pamatą. Ji analizuoja darbo išteklius moksliniu metodu – numato, kaip gerinti medžiagas ir paslaugas, kurios teikiamos organizacijai, kaip tobulinti visus organizavimo procesus ir tinkamai tenkinti vartotojų reikmes dabar ir ateityje. Pagrindiniai vadybos būdai, dabartinės gerinimo pastangos ir techninė įranga suvokiama kaip vientisas disciplinuotas metodas, skirtas tolydžio gerinti visą gamybos procesą. Visuotinė kokybės vadyba suprantama kaip procesas be pabaigos, skirtingai nuo programos, kuri turi aiškiai nustatytą pradžią ir pabaigą (UOLEKTIS, 2006).

Visuotinės kokybės vadybos principais pagrįsta visų ekonomiškai labiausiai išsivysčiusių šalių ūkinė politika ir veikla. Ji laikoma strateginiu ekonomikos plėtros veiksmu. Šiuo metu VKV metodai lemia pranašumus globalinėje ekonominėje konkurencinėje kovoje. VKV svarbą suprato ne vien didžiosios pasaulio šalys. VKV veiklai skatinti įsteigti Europos ir valstybiniai nacionaliniai ūkinių subjektų apdovanojimai už aukštą veiklos ir darbo rezultatų kokybę.

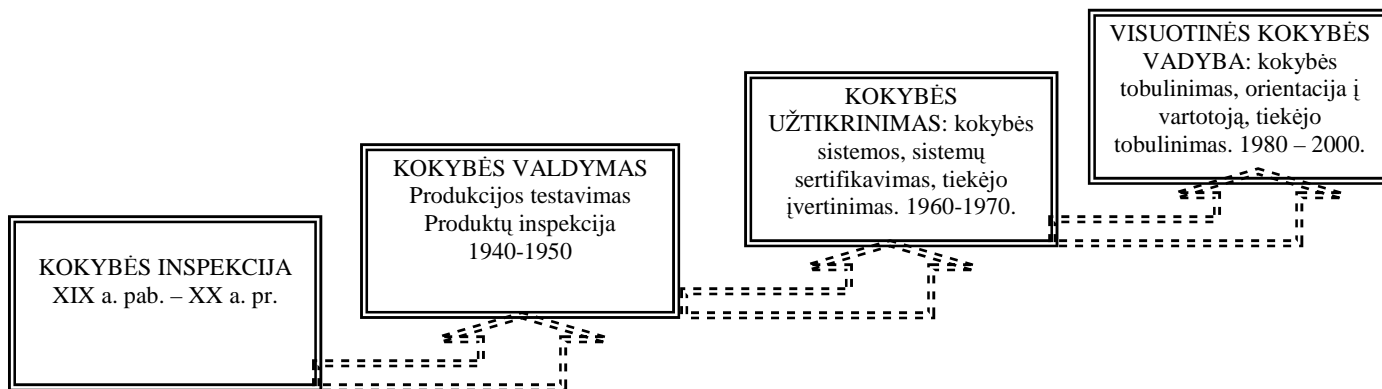
VKV yra nauja ir plati sąvoka, apimanti daugumą anksčiau atrastų ir praktinėje veikloje efektyvių vadybos mokslo principų. Joje atsispindi klasikinės ir elgesio mokyklų teiginiai, grupinio sprendimų teorijų autoritetų mintys, sisteminis bei situacinis požiūris, matematinių statistikos metodų taikymo praktika. Todėl ji vadinama ne visuotinės kokybės teorija, bet visuotinės kokybės vadyba. VKV apima daugelį jau iš seno žinomų valdymo principų, metodų, papildo juos naujais bei suteikia jiems savitą filosofiją, todėl tai yra nauja vadybos mokslo raidos pakopa.

Visuotinės kokybės vadybos mokslą kuriančių ir šiame darbe vardytų mokslininkų didžioji dalis tvirtina, kad įgyvendinant VKV viena iš pagrindinių sąlygų yra specifinės, VKV būdingos organizacinės kultūros suformavimas (Paulauskaitė, N., 1998).

Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos vartodama organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti suinteresuotojų šalių poreikius,

gerindama produktų ar paslaugų kokybę ir mažindama kaštus (suinteresuotoji šalis – asmuo ar grupė asmenų, suinteresuoti organizacijos rezultatais ar sėkme) (Vanagas, P., 2005).

Nuo Amerikos kokybės revoliucijos prasideda visuotinės kokybės plitimas visame pasaulyje. Labai suaktyvėja standartizacijos procesai. VKV tampa visuotinai priimta filosofija ir verslo strategija. Schematiškai kokybės vadybos raida vaizduojama 1 pav.



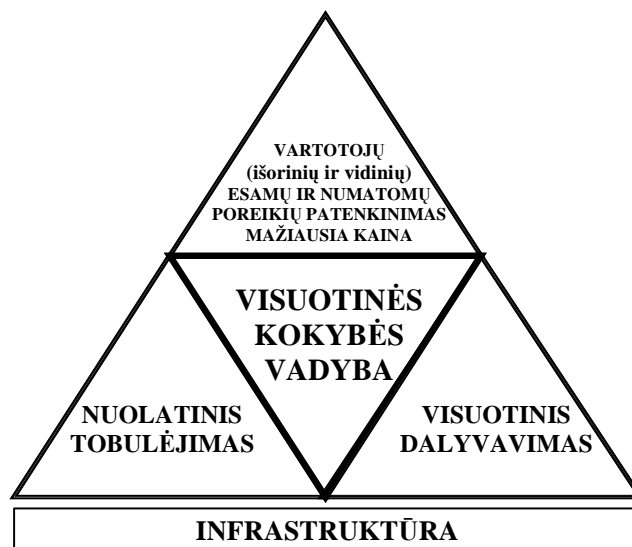
Šaltinis: VANAGAS, P., VAINIKEVIČIŪTĖ N. (2005) *Pagalbinė medžiaga visuotinės kokybės vadybai studijuoti*, p. 12

1 pav. Kokybės vadybos raida

Kokybė kelis tūkstantmečius buvo sudedamoji viso pasaulio kultūrų dalis, tačiau pagal schemą matome, kad ypatingo tyrėjų dėmesio sulaukė tik XX amžiuje. Apie 1 000 000 m. prieš Kristų kokybės kontrolės dar nebuvo, nors jau buvo gaminami pirmieji įrankiai. Nuo 1870 m. atsirado detalių tikslumo sudėtingesnių priemonių diegimas. Nuo 1910 m. kuriamos kokybės inspekcijos, siekiant eliminuoti netinkamos kokybės produkciją. Nuo 1924 m. pradedamas vykdyti kokybės valdymas (kokybė užtikrinama naudojant rašytines instrukcijas, matavimus, standartus, grafinius kokybės valdymo metodus). Nuo 1950 m. atsiranda kokybės vadyba (šis raidos etapas apima dviejų ankstesnių etapų priemones, statistinius ir kitus kokybės vadybos metodus, kokybės sistemas ir kitas priemones). Nuo 1980 m. sukuriama visuotinės kokybės vadybos teorija. Nuo 2000 m. pradedamas kokybės vadybos sampratos išplėtimas socialinės kokybės, verslo tobulumo, gyvenimo kokybės, partnerystės, ekonomikos valdymo kokybės ir kitais aspektais.

Nuo to laiko pradeda rasti mokslininkai, bandantys susisteminti žinias apie visuotinės kokybės vadybą, platina jas toliau, stebi visuotinės kokybės vystymąsi bei jos pritaikymą įvairiose veiklos srityse.

Sh. Shiba kartu su Alan Graham ir David Walden išleido knygą, kurioje susistemino žinias apie VKV, pasiūlė daug kokybės gerinimo modelių. Minėtoje knygoje konceptualizavo visuotinės kokybės vadybą (žr. 2 pav.).



Šaltinis: VANAGAS, P., VAINIKEVIČIŪTĖ N. (2005) *Pagalbinė medžiaga visuotinės kokybės vadybai studijuoti*, p. 14
2 pav. Visuotinės kokybės vadyba pagal Sh. Shiba.

Visuotinė kokybės vadyba apima keturis pagrindinius elementus arba veiklas: pirkėjo esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausia kaina, nuolatinis tobulinimas, visuotinis dalyvavimas, infrastruktūra. Nuolatinis tobulėjimas, naujovių siekimas, žinių atnaujinimas ir jų pritaikymas padeda laimėti net ir esant pačioms sudėtingiausiomis besikeičiančioms sąlygoms. Visuotinis dalyvavimas apjungia aukščiausią vadovybę, visus darbuotojus, tiekėjus ir vartotojus į vieną junginį. Įkurta infrastruktūra reikalinga gaminių ir paslaugų kokybės priežiūrai bei atitikties įvertinimui.

Tradicinė vadyba jau nebeatitinka nūdienos keliamų reikalavimų, tai patvirtina 2 lentelėje pateiktas Tradicinės ir Visuotinės kokybės vadybos nuostatų palyginimas.

2 lentelė

Tradicinės ir visuotinės kokybės vadybos principų palyginimas

Tradicinė vadyba	Visuotinės kokybės vadyba
Pasitenkinama trumpalaikiu pelnu	Siekama ilgalaikio pelno
Kokybės gerinimo procesas turi pradžią ir pabaigą	Kokybės gerinimo procesas begalinis
Kokybės gerinimas reikalauja pinigų ir laiko	Kokybės gerinimas sutaupo pinigus ir laiką
Kiekybė taip pat svarbi, kaip ir kokybė	Be kokybės kiekybė yra nesvarbi
95 % kokybiškai yra puiku	Reikia siekti tik 100 % kokybės
Kokybės yra geresnės priežiūros rezultatas	Kokybė yra be klaidų atlikta kiekviena operacija, kiekvienos pareigos
Kokybė priklauso nuo žmonių	Kokybė priklauso nuo valdymo sistemos
Vadovai "gesina gaisrus"	Vadovai ieško būdų "gaisrams" išvengti
Reikia griežtai elgtis su tiekėjais	Tiekėjai yra įmonės partneriai
Vartotojas yra tas, kuriam teikiamos paslaugos	Vartotojas yra svarbiausia sudėtinė įmonės dalis
Darbai įmonėje yra operacijų serija	Darbai įmonėje yra integruoti procesai
Kad pasiektume geresnę kokybę, reikia daugiau ir geresnių žmonių	Gerą kokybę galima pasiekti su esamais žmonėmis. Jiems paprasčiausiai reikia kitaip vadovauti ir mokyti

Šaltinis: VANAGAS, P., VAINIKEVIČIŪTĖ N. (2005) *Pagalbinė medžiaga visuotinės kokybės vadybai studijuoti*, p. 15

Stipriausias akstinas diegti KVS yra tas, jog kokybė ir bus ta pagrindinė sąlyga, nuo kurios priklausys verslas artimiausioje ateityje.

Brocka ir Brocka (1992) mano, kad visuotinės kokybės vadybai būdingas visų darbuotojų, tiekėjų ir vartotojų integravimasis į vieną junginį. Tokia vadyba pagrįsta dviem pagrindiniais principais:

- VKV yra gebėjimas, būdingas bendrovės darbuotojams;
- VKV yra ne atsitiktinis, bet valdomas procesas (Casimir C. Barczyk, 1999).

Manau, kad Visuotinė kokybės vadyba yra vienas iš vadybos metodų, kuriuo siekiama nuolat tobulinti ir gerinti organizavimo bei valdymo procesus. Organizacijoms norinčioms diegti visuotinės kokybės vadybą, pirmiausiai reiktų keisti bendrovės kultūrą. Organizacijos tikslas turėtų būti tenkinti darbuotojų, vartotojų bei tiekėjų poreikius ir lūkesčius. Tai sietina su visuotine kokybės vadyba. Organizacijos kultūra, vertybės, elgesio normos turi būti suprantamos vienodai visų jos narių.

1.3. ISO 9000:2000 standartų ypatumai

„Visuomenė nevaikšto su nustatytu vieną kartą ir visiems laikams reglamentu, tai nepaliaujama kūryba. Jeigu žmonija gyvuoja taip blogai, tai tik todėl, kad dievas sukūręs pasaulį ir įstatymus jam, manė, kad galės ilsėtis“. Ši Auguste Detoeuf citata filosofišškai atspindi ISO esmę.

Standartus žmonės perėmė iš gamtos, kurioje viskas turi savo tvarką, ir pradėjo taikyti įvairiose gyvenimo srityse. Žmogui reikėjo nustatyti savą tvarką: maisto vartojimo tinkamumo, komunikavimo, prekybos, gynybos ir pan. standartus. Socialinėje sferoje buvo nustatyti standartai – ritualai ir tabu – kultūrai stabilizuoti.

Standartai žmonijai visada turėjo didelę praktinę reikšmę. Jie buvo plačiai naudojami jau senosiose civilizacijose. Standartas, taigi nekintamumas, žmonijai visada reiškė kokybę. Dar šimtą metų prieš kokybės vadybos standartų atsiradimą vienas iš žymiausių pasaulyje šiuolaikinių standartų kūrėjų W. Siemensas, atlikdamas garsiuosius elektros inžinerijos ir telegrafijos eksperimentus, atkreipė dėmesį į kokybės valdymą ir užtikrinimą kuriant (standartizuotus) prietaisus. Tuomet jis suformulavo garsiąją mintį, jog „galiausiai iš viso to laimėsime kokybę“ (Rothery, B. 1996). Ir iš tiesų, standartais visada buvo vienaip ar kitaip užtikrinama kokybė. Taigi standartais siekiant užtikrinti nekintamumą kartu buvo užtikrinama ir kokybė, vadinasi, jie buvo kokybės sąlyga. B. Rothery teigia, kad kokybės sistemos esmė – iškelti reikalavimus ir griežtai jų laikytis. Griežtumas, su kuriuo laikomasi reikalavimų, veikia kokybės užtikrinimo laipsnį.

Pramonės, komercinės ar vyriausybės organizacijos tiekia produktus, kuriais norima patenkinti vartotojų poreikius ir (arba) reikalavimus. Didėjanti pasaulinė konkurencija sąlygoja vis

didėjančius su kokybe susijusius reikalavimus. Kad galėtų konkuruoti ir išlaikytų gerą ekonominę būklę, organizacijos (tiekėjai) turi naudoti vis rezultatyvesnes ir efektyvesnes sistemas. Tokių sistemų veikimo rezultatas turėtų būti nuolat gerinama kokybė ir didinamas organizacijos vartotojų bei kitų suinteresuotų šalių (darbuotojų, savininkų, visuomenės ir kt.) pasitenkinimas.

Vartotojų reikalavimai dažnai būna įtraukti į specifikaciją. Tačiau vien tik specifikacijomis negalima garantuoti, kad vartotojo reikalavimai bus nuolat įgyvendinami. Todėl šie klausimai sąlygoja kokybės sistemų standartų ir rekomendacijų sukūrimą. ISO 9000 grupės standartus galima taikyti įvairiausiose pramonės ir ekonomikos srityse bendrais pagrindais.

Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO – International Organization for Standardization) istorijoje viena iš sėkmingiausių tarptautinių standartų serijų – ISO 9000 – buvo sukurta vadovaujantis tarptautiniu susitarimu. Tai sėkmingos, kokybiškos bei pelningos veiklos organizavimo etalonas.

ISO 9000 grupės standartai nesiejami su jokia konkrečia pramonės ar ekonomikos sritimi. Visi kartu jie pateikia kokybės vadybos rekomendacijas bei bandomuosius kokybės užtikrinimo reikalavimus. ISO 9000:2000 serijos standartai buvo sukurti tam, kad padėtų visų tipų ir dydžių organizacijoms įgyvendinti ir taikyti rezultatyvias kokybės vadybos sistemas.

Visi šie standartai sudaro darnią KVS standartų grupę, padedančią kurti savitarpio supratimą nacionalinėje ir tarptautinėje prekyboje. ISO 9000 aprašo KVS pagrindus ir apibrėžia KVS terminus, o ISO 9001 nustato reikalavimus, skirtus KVS, kai organizacijai reikia įrodyti, kad ji sugeba nuolat tiekti produktus, atitinkančius vartotojo bei atitinkamų reglamentų reikalavimus, ir siekti, kad vartotojas būtų kuo daugiau patenkintas.

Šis tarptautinis standartas nustato reikalavimus kokybės vadybos sistemai, kuriuos gali taikyti organizacija, kad būtų užtikrintas klientų pasitenkinimas, kai išpildomi klientų ir atitinkami žinybiniai reikalavimai. Taip pat šį standartą gali naudoti vidaus ir išorės šalys, įskaitant sertifikacines įstaigas, organizacijos sugebėjimo išpildyti klientų ir žinybinius reikalavimus įvertinimui.

ISO 9004 pateikia rekomendacijos KVS rezultatyvumui ir efektyvumui didinti. Šio standarto paskirtis – organizacijos veiklos gerinimas ir siekimas, kad vartotojai bei kitos suinteresuotos šalys būtų patenkinti.

Svarbiausias šios serijos standartų tikslas – suteikti įmonei pagrindinius efektyvios kokybės vadybos sistemas, kuri skatintų organizaciją, nuolat tobulėti, elementus ir principus. ISO 9001 standartas yra orientuotas į vartotoją ir labiausiai gina vartotojo interesus.

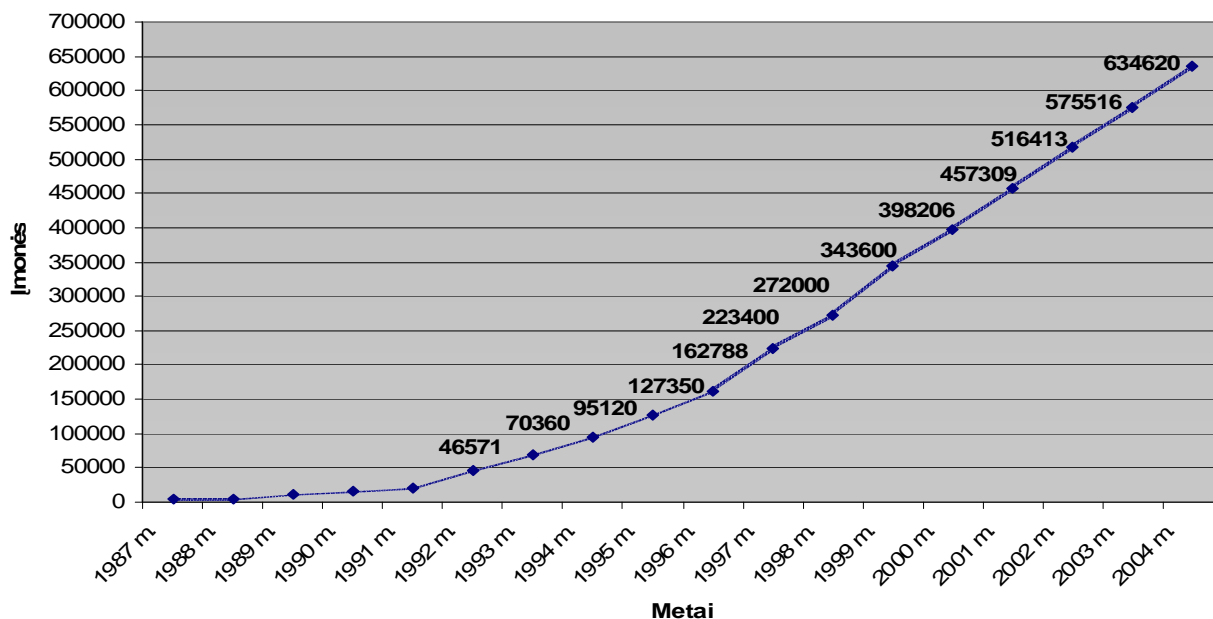
ISO standartai peržiūrimi kas penkeri metai. Iki 2000m. pabaigos galiojo 1994 m. išleisti ISO 9000 serijos standartai. Pagrindiniuose 1994 m. ISO 9000 serijos standartuose buvo pateikiami trys kokybės užtikrinimo modeliai: ISO 9001. Kokybės užtikrinimo projektuojant, tobulinant,

gaminant, įrengiant ir prižiūrint modelis, ISO 9002. Kokybės užtikrinimo gaminant, įrengiant ir prižiūrint modelis ir ISO 9003. Kokybės užtikrinimo atliekant galutinę kontrolę ir bandymus modelis.

ISO 9000 serijos standartai yra priimti ir patvirtinti kaip nacionaliniai 129 pasaulio valstybėse, įskaitant JAV, Kanadą, Europos Sąjungą ir Japoniją (www.iso.org).

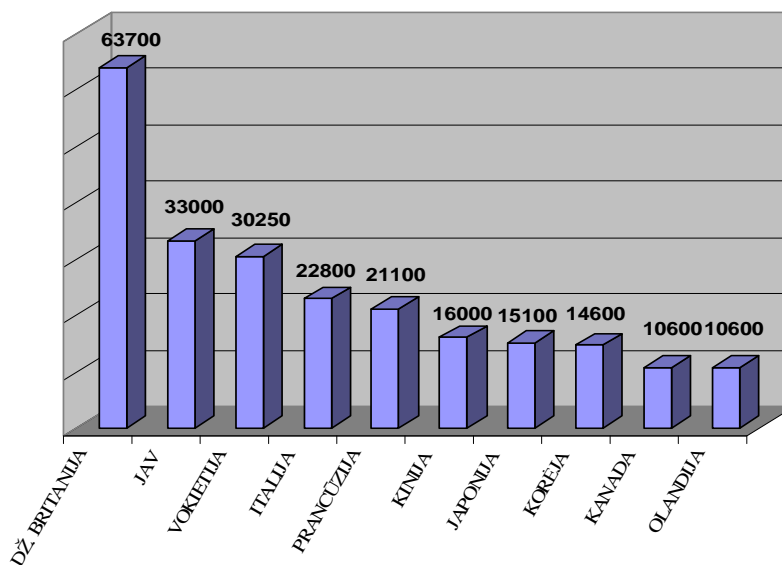
Beveik visi ISO 9000 serijos standartai priimti Lietuvos standartais.

Žemiau pateikti ISO 9000 įdiegimas pasaulyje, Rytų Europoje, išsivysčiusiose šalyse.



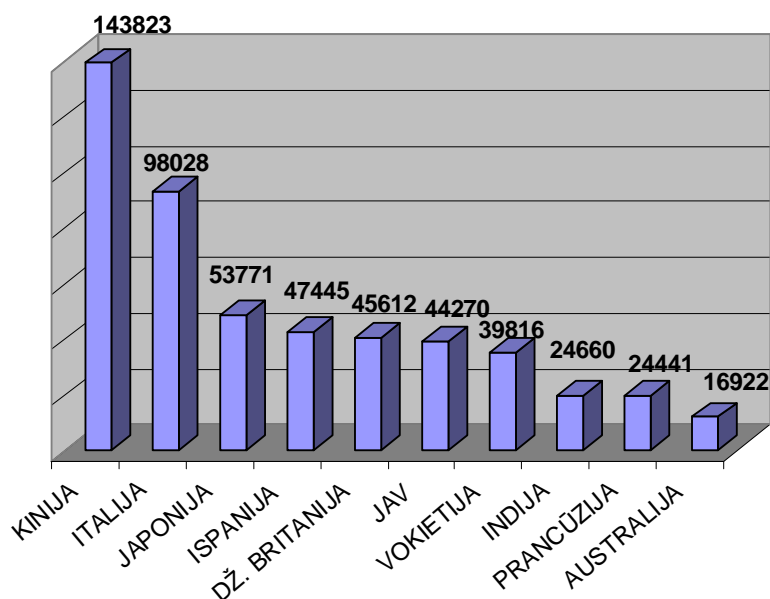
Šaltinis: Seminaro medžiaga (2005) *Naujo požiūrio į Kokybės vadybos sistemas formavimas*.

3 pav. ISO 9000 diegimas pasaulyje



Šaltinis: Seminaro medžiaga (2005) *Naujo požiūrio į Kokybės vadybos sistemas formavimas*.

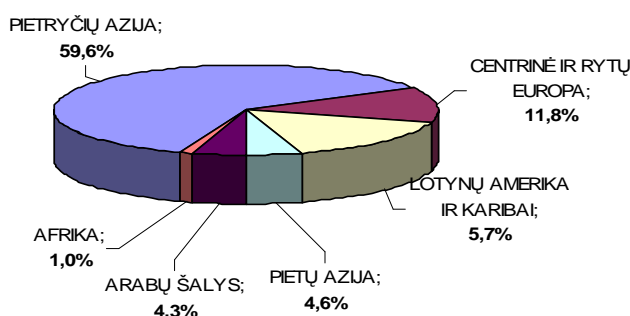
4 pav. Šalys, kuriose sparčiausiai diegiamas ISO 9000



Šaltinis: ISO MANAGEMENT SYSTEM (2007) *The ISO Survey of ISO 9000 Certificates*.

5 pav. Šalių TOP 10 pagal išduotus ISO 9001:2000 sertifikatus

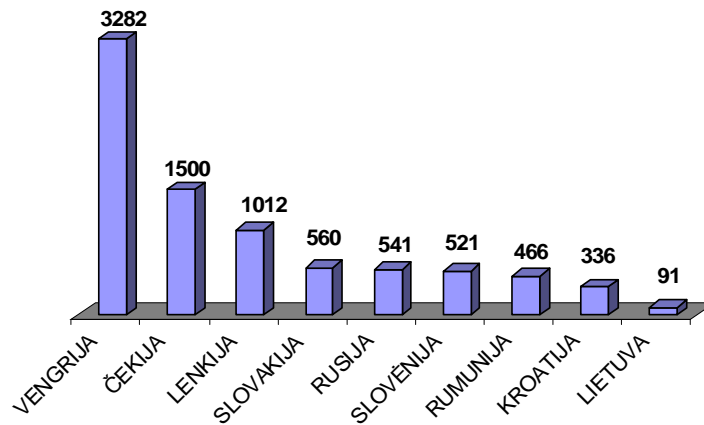
Iki 2005 metų pabaigos mažiausiai 776 608 Tarptautinės standartizacijos organizacijos 9001:2000 standartų buvo išleisti 161-oje šalyje. Lyginant su 2004 metais kai bendrai buvo išleista 660 132 standartai 154-iose šalyse, 2005 m. augimas buvo net 18%, t.y. išleista 116 476 standartais daugiau.



Šaltinis: Seminaro medžiaga (2005) *Naujo požiūrio į Kokybės vadybos sistemas formavimas*.

6 pav. ISO 9000 sertifikuotų įmonių procentas besivystančiose šalyse

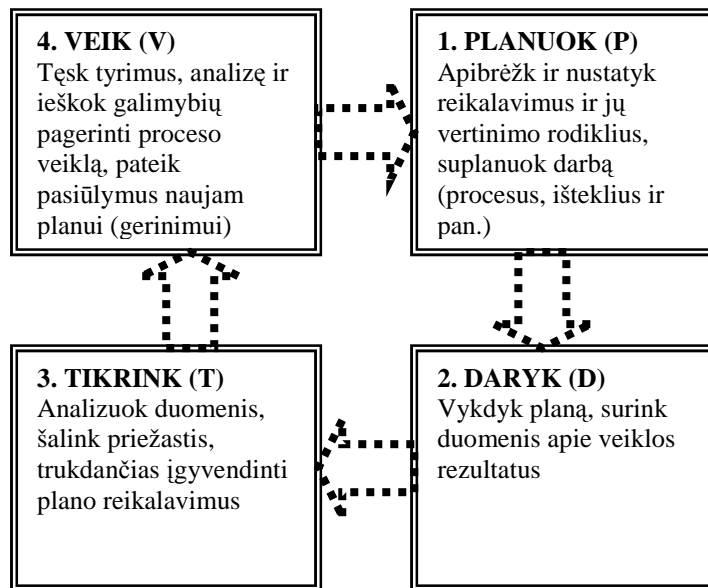
Dėl tam tikrų pasaulio valstybių geopolitinio vystymosi bei modernizacijos lygiu, šalys, kurios ankstesniuose statistiniuose skaičiavimuose buvo priskiriamos Europai, dabar yra dalis Afrikos/ Vakarų Azijos regiono: Kazachstanas, Kirgizija, Turkmėnistanas ir Uzbekistanas.



Šaltinis: Seminaro medžiaga (2005) *Naujo požiūrio į Kokybės vadybos sistemas formavimas*.

7 pav. ISO 9000 įdiegimas Rytų Europoje (1999 m.)

Diegiant ISO 9001:2000 visus organizacijos padalinius ir jų veiklą reikia vertinti kaip vientisą visumą. Toks procesų vadybos metodas plačiai taikomas šiuolaikiniame verslo pasaulyje. Nauja ISO 9000 serijos standartų sandara suderinta su ISO 14000 serijos aplinkos apsaugos vadybos standartais ir atitinka ISO 14000 serijoje pateiktą planavimo-vykdomo-tikrinimo-veikimo ciklą (Demingo ratą) (žr. 8 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal LST EN ISO 14001:1996

8 pav. Demingo ciklas

Pagal PDTV ciklo metodiką kiekvienas procesas pirmiausiai planuojamas, tuomet įvykdoma tai, kas buvo suplanuota, ir tikrinama, ar faktiškas rezultatas atitinka keliamus reikalavimus. Radus neatitiktį atliekama korekcija. Prireikus atliekami koregavimo ir prevenciniai veiksmai. Gerinimo tikslai nustatomi, siekiant tenkinti kintančius (augančius) suinteresuotųjų šalių poreikius.

ISO 9001 standarto reikalavimų įgyvendinimas verčia organizacijas ne tik vykdyti tam tikras papildomas veiklas, bet ir keičia patį verslo modelį bei bendrovės tikslų siekimo būdus,

vadinasi, keičia visą buvusią vadybos sistemą. Todėl ISO 9001:2000 išdėstyti reikalavimai ne kokybės vadybos sistemai, kaip daliai buvusios organizacijos vadybos sistemos, tačiau kaip vadybos sistemai, naujam organizacijos būdai kaip vykdyti misiją.

Remiantis užsienio šalių specialistų patirtimi kokybės vadybos sistemų parengimo srityje, bendrovės parengia savo metodiką, leidžiančią per trumpą laiką parengti kokybės vadybos sistemą, kurią sertifikuoja nepriklausoma sertifikacinė įstaiga.

ISO 9000 standartai skirti ekonomikos subjektams savanoriškai taikyti. Šių serijų priimtinumas visame pasaulyje apėmė augantį kokybės pripažinimą kaip svarbų pasaulinės prekybos parametą. ISO 9000:2000 serijos standartai buvo sukurti tam, kad padėtų visų tipų ir dydžių organizacijoms įgyvendinti ir taikyti rezultatyvias kokybės vadybos sistemas.

Kokybės vadybos standartų struktūrą sudaro tokios pagrindinės dalys:

- Kokybės vadybos sistemos reikalavimai (4-asis standarto skyrius);
- Vadovybės pareigos (5-asis skyrius);
- Išteklių vadyba (6-asis skyrius);
- Produkto realizavimas (7-asis skyrius);
- Matavimai, analizė ir gerinimas (8-asis skyrius).

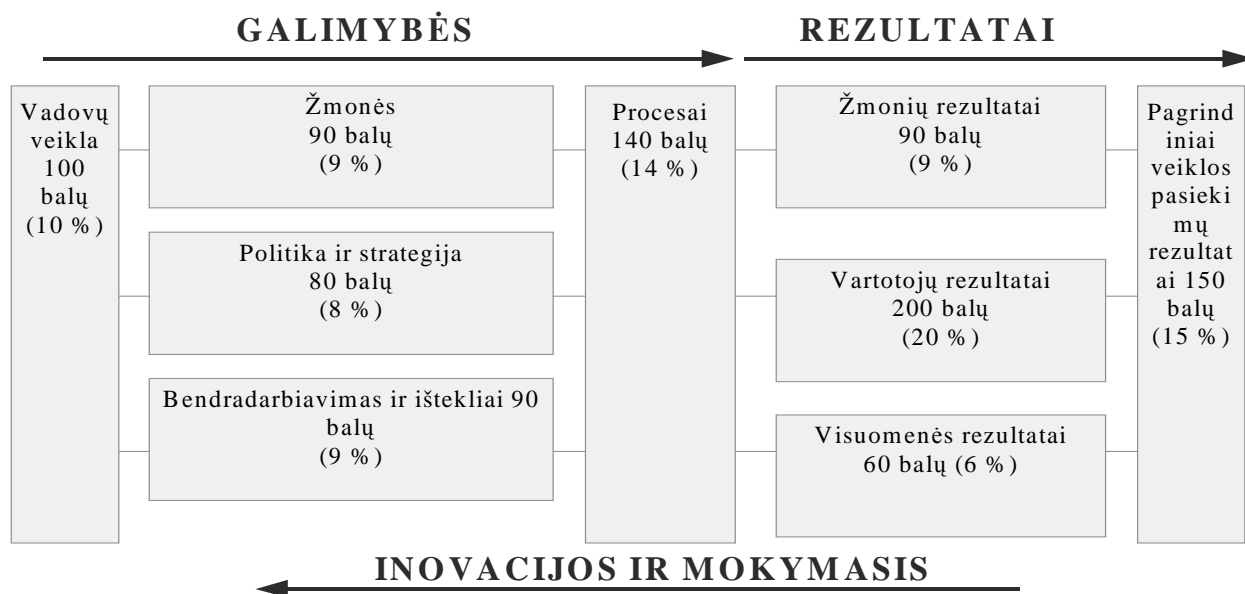
1988 metų rusėjo mėn. keturiolikos didelių Europos kompanijų vadovai pasirašė Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) įkūrimo protokolą. Buvo suformuluotas pagrindinis fondo tikslas – stiprinti Europos kompanijų poziciją, konkuruojant joms pasaulinėje rinkoje

EKVF buvo pasiūlytos dvi misijos: palaikyti Europos kompanijų vadovus, jiems siekiant kokybę paversti lemiamu pranašumu, konkuruojant pasaulinėje rinkoje bei antroji – skatinti ir, kai reikia, visiems Europos bendrijos segmentams padėti dalyvauti kokybės gerinimo veikloje ir pakeisti kokybes kultūrą.

EKVF taip formulavo savo pagrindinius uždavinius: „Europos kokybės vadybos fondas tikisi, kad vartodama visuotinės kokybės vadybą, Europa taps pagrindine jėga pasaulinėje rinkoje. Mūsų uždavinys yra, stiprinant vadybos vaidmenį kokybės strategijoms parengti, sukurti sąlygas Europos pramonės pozicijoms sustiprinti.“

Pagrindiniai įmonių sėkmės veiksniai šiems uždaviniams išspręsti galėtų būti: aiškiai suformuota ir visiems darbuotojams perteikta kompanijos vizija, aukščiausio lygio vadovų įsipareigojimai ir išitraukimas į visuotinės kokybės siekimo procesą, investavimas į visų lygių darbuotojų lavinimą ir praktinį mokymą, horizontali kompanijos valdymo struktūra su integruotas funkcijas atliekančiomis komandomis, įgalioti ir motyvuoti darbuotojai su vadovais, veikiančiais kaip darbuotojų treneriai ir patarėjai, noras gerinti meistriškumą, išmokti naujų darbo metodų ir įsisavinti naują techniką, kantrumas ir atkaklumas.

Siekdamas paskatinti visų Europos šalių organizacijas savo veiklos strategija grįsti visuotinės kokybės vadyba, EKVF sukūrė tobulumo modelį (žr. 9 pav.).



Šaltinis: VANAGAS, P., VAINIKEVIČIŪTĖ N. (2005) *Pagalbinė medžiaga visuotinės kokybės vadybai studijuoti*, p. 22

9 pav. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis

Devyni modelio blokai atitinka kriterijus, kurie vartojami įvertinti organizacijų verslo tobulumo pažangą. Patogumo dėlei vartojami rezultatų ir galimybių grupių kriterijai. Rezultatų kriterijai parodo, ką organizacija pasiekė ir ko siekia, o galimybių grupės kriterijai susiję su būdais, kaip rezultatai yra pasiekiami. Skaičiai modelio blokuose rodo didžiausią balų skaičių, kurį galima gauti pagal kiekvieną kriterijų ir procentus nuo visos galimos balų sumos. Galimybės ir rezultatai vertinami po 500 balų (Europos komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (LRV), 2002).

1.4. Kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas organizacijoje

Norint sėkmingai vadovauti organizacijai, reikia, kad ji būtų sistemingai ir suprantamai valdoma. Vienas iš kelių į sėkmę gali būti kokybės vadybos sistemos įdiegimas bei palaikymas, kas tarnauja nuolatiniam rezultatų gerinimui, kadangi sistema atsižvelgia į visų suinteresuotų pusių poreikius. Vadovavimas organizacijai apima šalia kitų vadybos disciplinų ir kokybės vadybą.

Kokybės vadybos sistemos diegimas reikalauja organizacijos vadovybės apsisprendimo bei organizacijos strateginio sprendimo. Organizacijos kokybės vadybos sistemos sudarymą ir įgyvendinimui įtakos gali turėti besikeičiantys lūkesčiai, tam tikri tikslai, pateikti produktai, taikyti procesai ir organizacijos dydis bei struktūra (FISHER B., 1999, 14 p.).

Kokybės vadybos sistema skatina organizacijas analizuoti vartotojų reikalavimus, apibrėžti procesus, kurie teikia vartotojui priimtina produktą ir tuos procesus kontroliuoti. Kokybės vadybos sistema gali sukurti nuolatinio gerinimo struktūrą, kad būtų įgyvendinti vartotojų ir kitų

suinteresuotų šalių reikalavimai. Nuolatinis gerinimas suprantamas kaip nuolatinis bendrų organizacijos veiklos rezultatų gerinimas, tačiau darbuotojams nelengva aprašyti šio kokybės vadybos principo įgyvendinimą. Gerinimas susijęs su veiksmis, kurių imamasi toliau projektuojant produkto požymius ir savybes bei didinant procesų veiksmingumą ir efektyvumą, kurie tarnauja pirmųjų gamybai ir pristatymui. Prie tokių veiksmų gali priklausyti: aktualių situacijų nustatymas, matavimas ir analizavimas; gerinimo tikslų nustatymas; galimų sprendimų ieškojimas; šių sprendimų įvertinimas; pasirinkto sprendimo įgyvendinimas; įgyvendinimo rezultatų matavimas, patikrinimas ir analizavimas; keitimų įforminimas (International Organization for Standardization, 2005).

Bendrovėje diegiant KVS rezultatai analizuojami pagal būtinybę, kad būtų galima nustatyti tolimesnio gerinimo galimybes. Gerinimas yra nuolat vykstanti veikla. Tai suteikia organizacijai ir jos vartotojams pasitikėjimo, kad bus tiekiami reikalavimus atitinkantys produktai. Daugelis Lietuvos įmonių, siekdamos tarptautinio pripažinimo, susipažįsta su tarptautiniais ISO 9000 serijos standartais ir įgyvendina kokybės vadybos sistemas, atitinkančias šių standartų reikalavimus.

Vienas iš svarbiausių KVS įgyvendinimo užduočių sukurti bendrovės kokybės politiką, kuri yra organizacijos visa apimantys ketinimai ir kryptys, susiję su kokybe, oficialiai pareikšti aukščiausios vadovybės. Kokybės politika ir kokybės tikslai nustatomi, kad būtų galima suformuluoti organizacijos valdymo pagrindą. Abu aukščiau paminėti dalykai numato pageidaujamą rezultatą ir nurodo organizacijai, kokias priemones reikia panaudoti šių tikslų pasiekimui. Kokybės politika sudaro struktūrą kokybės tikslų nustatymui ir įvertinimui. Kokybės tikslai turi derėti su kokybės politika bei nuolatinio gerinimo išpareigojimu. Jų pasiekimas turi būti pamatuojamas. Kokybės tikslų pasiekimas gali turėti teigiamos įtakos produkto kokybei, gamybiniam pajėgumui ir finansinei situacijai bei tokiu būdu suinteresuotų šalių pasitenkinimui ir pasitikėjimui.

ISO 9000:2000 nurodo aštuonis kokybės vadybos principus, kurie padeda užtikrinti kokybės tikslus:

1. Orientavimasis į vartotoją: organizacijos priklauso nuo savo vartotojų, todėl jos turi stengtis suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus bei stengtis viršyti jų lūkesčius.

2. Lyderystė: lyderiai nustato bendrus tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų įtraukti į organizacijos tikslų siekimą.

3. Darbuotojų įtraukimas: visų lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visiškas įtraukimas į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai.

4. Procesinis požiūris: norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas.

5. Sisteminis požiūris į vadybą: tarpusavyje susijusių procesų identifikavimas ir supratimas, kaip sistemos ir jų, kaip sistemos, vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą, siekiant tikslo.

6. Nuolatinis gerinimas: nuolatinis bendrų organizacijos veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos tikslas.

7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas: rezultatyvūs sprendimai yra grindžiami duomenų ir informacijos analize.

8. Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais: organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiai naudingi ryšiai abiem šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę (LST EN ISO 9001:2001).

Kokybės vadybos sistemos projektavimas ir diegimas susideda iš daugelio žingsnių:

- vartotojų reikalavimų ir lūkesčių nustatymas;
- organizacijos kokybės politikos ir kokybės tikslų suformulavimas;
- procesų ir atsakomybės, reikalingų kokybės tikslų pasiekimui, nustatymas;
- matavimo dydžių, skirtų atskirų procesų kokybės tikslų pasiekimo atžvilgiu veiksmingumo nustatymas;
- matavimo dydžių panaudojimas nustatant atskirų procesų aktualų veiksmingumą;
- priemonių, būtinų neatitikčių prevencijai ir jų priežasčių pašalinimui nustatymas;
- procesų veiksmingumo ir efektyvumo galimybių paieška;
- gerinimo turinio ir rango, kuris įgalina gauti optimalius rezultatus nustatymas;
- strategijų, procesų ir priemonių, skirtų nustatytų gerinimo veiksmų įdiegimui, planavimas;
- plano įgyvendinimas;
- gerinimo poveikio stebėjimas;
- pasiektų rezultatų palyginimas su numatytais;
- gerinimo procesų įvertinimas norint nustatyti tinkamus po to sekančius veiksmus (UOLEKTIS, 2006).

Panašus požiūris galioja esamos kokybės vadybos sistemos palaikymui ir gerinimui.

Organizacija, laikydama aukščiau išdėstyto požiūrio, sukuria pasitikėjimą savo procesais ir savo produktų patikimumą bei sukuria pagrindą nuolatiniam gerinimui. Tai veda prie didesnio vartotojų bei pačios organizacijos pasitenkinimo ir sėkmės.

Labai svarbu, kad diegiant kokybės vadybos sistemą aukščiausia vadovybė savo vadovavimu sukurtų aplinką, į kurią pilnai būtų įtraukiami darbuotojai ir kurioje galima būtų efektyviai funkcionuoti kokybės vadybos sistemai. Aukščiausia vadovybė gali naudotis kokybės

vadybos pagrindais, kurie susideda iš: organizacijos kokybės politikos ir kokybės tikslų nustatymo; užtikrinimo, kad visa organizacija orientuojasi į vartotojo reikalavimus; užtikrinimo, kad taikomi tinkami procesai, kurie įgalina vartotojų reikalavimų ir kokybės tikslų išpildymą; užtikrinimo, kad bus įdiegta, taikoma ir palaikoma efektyvi kokybės vadybos sistema, kuri tarnaus kokybės tikslų pasiekimui; reikiamų priemonių buvimo užtikrinimą; gautų rezultatų palyginimą su numatytais tikslais; sprendimą apie veiksmus, susijusius su kokybės politika ir kokybės tikslais; sprendimą apie gerinimo veiksmus (GOTZAMANI, K. D., TSIORAS, G. D., 2000).

Aukščiausia vadovybė turi užtikrinti, kad bus nustatyti vartotojų poreikiai ir lūkesčiai, suformuluoti kaip reikalavimai ir kaip tikslas- vartotojo pasitenkinimas- įvykdomi.

Kokybės vadybos sistemos reikalavimai yra bendro pobūdžio ir galioja bet kurio gamybos arba verslo sektoriaus organizacijoms nepriklausomai nuo jos siūlomų produktų.

Vadovaujantis LST EN ISO 9001:2001 standarto reikalavimais, kad būtų galima įgyvendinti kokybės vadybos sistemą, organizacija turėtų identifikuoti procesus, reikalingus KVS ir nustatyti jų taikymą organizacijoje; apibrėžti tų procesų seką ir jų sąveiką; nustatyti kriterijus ir reikiamus metodus, kad būtų galima užtikrinti šių procesų veiksmingą įdiegimą ir valdymą; užtikrinti informacijos pasiekiamumą, kuri reikalinga tų procesų įdiegimui ir priežiūrai; tuos procesus pamatuoti, prižiūrėti, analizuoti ir imtis veiksmų, kad būtų pasiekti planuoti rezultatai bei užtikrintas nuolatinis gerinimas; įgyvendinti planuotiems rezultatams pasiekti ir procesams nuolat gerinti reikalingus veiksmus.

Organizacija turi valdyti tokius procesus pagal tarptautinio standarto reikalavimus. Kai organizacija pasirenka išorės procesą, kuris turi įtakos produkto ir reikalavimų atitikčiai, ji turi užtikrinti tokio proceso valdymą. Tokių procesų valdymas kokybės vadybos sistemoje turi būti identifikuotas.

Parengti ir įdiegti kokybės vadybos sistemą organizacijoms padeda konsultacinės firmos. Konsultacinės bendrovės pateikia skirtingas kokybės vadybos sistemos diegimo metodikas, pvz. UAB „Uolektis“ konsultuoja įmones pagal savo sukurtą KVS diegimo metodiką:

- Apmoko įmonės aukščiausią vadovybę ir padalinių vadovus.
- Kartu su įmonės specialistais atlieka esamos sistemos analizę ir parengia kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo detalią programą.
- Parenka KVS modelį.
- Sudaro KVS dokumentų parengimo planą – grafiką.
- Nustato KVS dokumentacijos struktūrą ir sudėtį.
- Teikia konsultacijas, rengiant kokybės vadovą, procedūras ir darbo instrukcijas.
- Apmoko vidaus auditorius ir padeda įvertinti KVS, atliekant vidaus auditą.

- Konsultuoja, numatant koregavimo ir prevencinius veiksmus pagal vidaus audito rezultatus.

UAB „Uolektis“ konsultantai siūlo sekantį kokybės vadybos sistemos diegimo projektą:

1 etapas. Paruošiamieji darbai:

- Informacijos surinkimas apie KVS įdiegimo naudingumą;
- Numatomos KVS įdiegimo apimtys (visa įmonė ar keli padaliniai);
- Planuojami KVS diegimo ištekčiai ir numatomi terminai;
- Detalios KVS įgyvendinimo programos parengimas;
- ISO standartų studijavimas įmonėje:
 - Mokymų tematikos ir trukmės nustatymas;
 - Mokymo grupių sudarymas;
- Esamos kokybės vadybos sistemos analizė įmonėje;
- Įmonės organizacinės struktūros analizė;
- Vadovaujančios ir darbo grupės ISO standartų diegimui sudarymas;
- Pareigų ir įgaliojimų kokybės vadybos sistemoje paskirstymas.

2 etapas. KVS dokumentacijos paruošimas ir įdiegimas:

- KVS dokumentacijos struktūros ir sudėties nustatymas;
- Kokybės vadybos sistemos dokumentų parengimo plano – grafiko sudarymas:
 - Kokybės vadovo parengimas;
 - Kokybės vadybos sistemos procedūrų parengimas;
 - Darbo bei pareiginių instrukcijų parengimas;
- Kokybės politikos parengimas;
- Parengtų KVS dokumentų suderinimas, patvirtinimas ir paskirstymas;
- KVS įgyvendinimas.

3 etapas. KVS paruošimas sertifikavimui:

- KVS įvertinimas, atliekant vidaus auditą:
 - Vidaus auditorių paskyrimas, apmokymas;
 - Praktinis vidaus audito atlikimas, dalyvaujant konsultantams;
- Vidaus audito ataskaitos parengimas;
- Koregavimo ir prevencinių veiksmų nustatymas pagal vidaus audito rezultatus;
- Sertifikavimo įstaigos parinkimas;
- Paraiškos sertifikavimo įstaigai pateikimas;
- Pasirengimas sertifikavimui.

Šiame projekte aiškiai apibrėžiami sistemos diegimo etapai. Darbai atliekami nuosekliai, o tai leidžia pasiekti didžiausią efektyvumą. Pagal šį projektą kokybės vadybos sistemos diegimas organizacijoje gali užtrukti nuo 6 mėnesių iki 2 metų, tačiau vidutiniškai tai trunka apie 9-11 mėnesių. Tai priklauso nuo organizacijos dydžio, darbuotojų skaičiaus, darbų apimčių bei esamos vadybos sistemos.

Kokybės vadybos sistemai aprašyti konsultantai rekomenduoja trijų lygių dokumentais (žr. 1 priedą).

Dokumentacija įgalina ketinimų perteikimą ir veiksmų sąveiką. Ji yra būtinas kokybės vadybos sistemos elementas. Dokumentacijos įdiegimas prisideda prie produkto kokybės ir kokybės gerinimo pasiekimo; tinkamų mokymo priemonių pateikimo; pasikartojamumo ir atsekamumo užtikrinimo; įrodymų įsigijimo; sistemos veiksmingumo įvertinimo.

Dokumentacijos sudarymas nėra tikslas savaime, bet vertę kelianti veikla. KVS dokumentacija turi apimti dokumentuotas procedūras, kurių reikalauja šis standartas; organizacijos reikalaujamus dokumentus, kurie užtikrina procesų veiksmingą įdiegimą ir valdymą (FISHER B., 1999, 28 p.).

Dokumentuojant KVS organizacija turi parengti septynias privalomas KVS procedūras (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Pagrindinių privalomų KVS procedūrų sąrašas

Eil. Nr.	Žymuo	Pavadinimas
1.	KP 01	KVS dokumentų parengimas ir valdymas
2.	KP 02	Dokumentų ir duomenų valdymas
3.	KP 03	Įrašų valdymas
4.	KP 04	Kokybės vidaus auditai
5.	KP 05	Neatitiktį valdymas
6.	KP 06	Koregavimo veiksmai
7.	KP 07	Prevenciniai veiksmai

Šaltinis: sudaryta autorės

KVS diegimo konsultantai įvairiai interpretuoja koregavimo bei prevencinius veiksmus pvz.: rekomenduoja atskirai parengti koregavimo ir prevencinių veiksmų procedūras. Egzistuoja ir kita nuomonė, jog visa tai gali būti aprašyta ir vienoje procedūroje, tačiau atskiruose skyriuose.

Procesų aprašymai turi būti pakankamai trumpi, bet aiškūs ir suprantami. Esant tokiam KVS dokumentų parengimo lygiui pačiai organizacijai nesunku atlikti vidaus auditą, įvertinti KVS rezultatyvumą, dokumentuoti vadovybinę vertinamąją analizę.

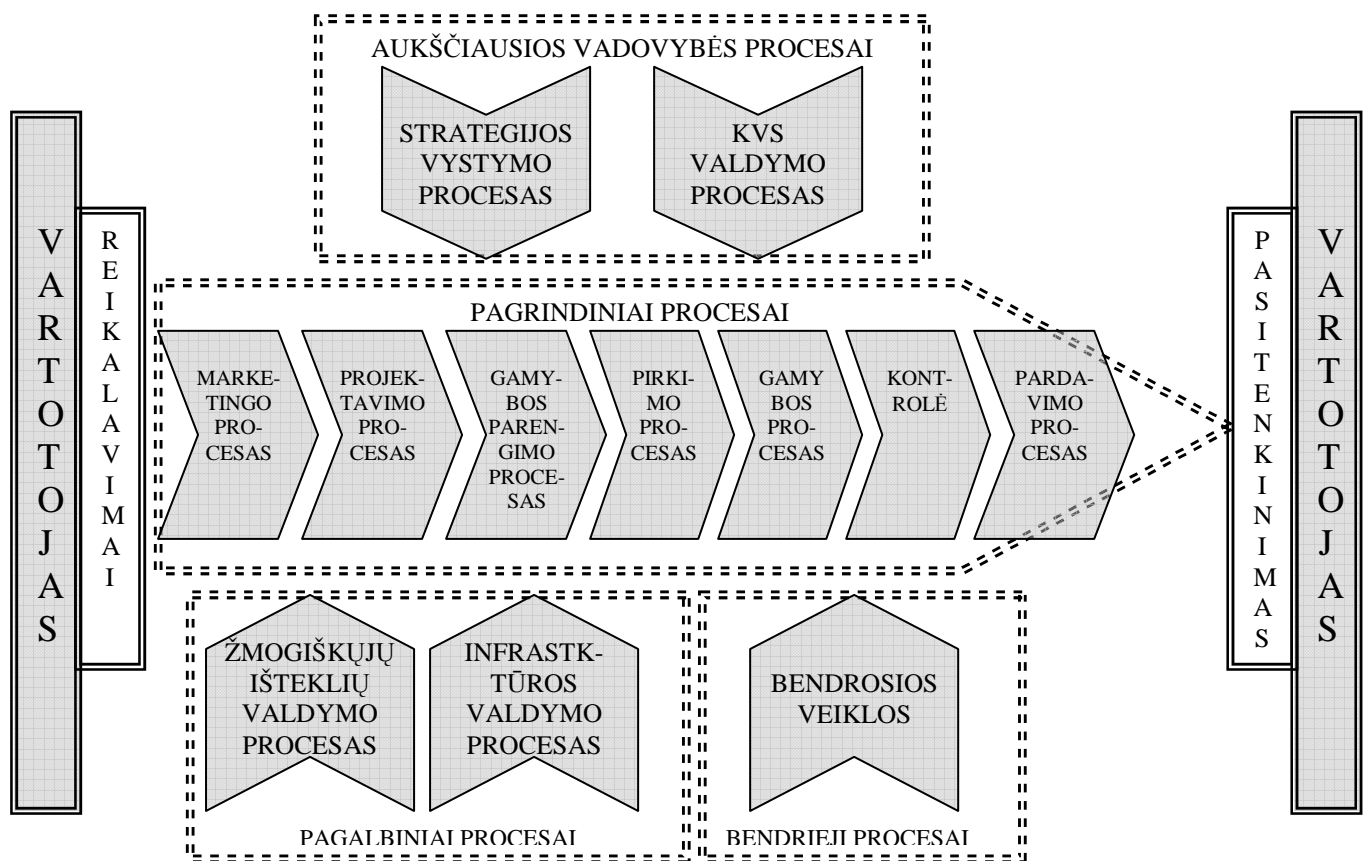
KVS rezultatyvus veikimas gali būti įrodomas kokybės įrašais. Kad būtų įrodyta reikalavimų atitiktis ir kokybės vadybos sistemos rezultatyvus veikimas, turi būti daromi ir prižiūrimi įrašai. Įrašai turi likti įskaitomi, lengvai atpažįstami ir greitai surandami. Turi būti

parengta dokumentais įforminta procedūra įrašų identifikavimo, kaupimo, apsaugos, radimo, saugojimo laiko ir sunaikinimo valdymo procedūra (LST EN ISO 9001:2001).

Kiekvienoje organizacijoje, įvertinus jos specifiką, tikslinga išskirti sekančius procesus:

- Aukščiausios vadovybės procesus, pavyzdžiui: strategijos vystymo (kokybės politika ir tikslai, KVS planavimas), kokybės vadybos sistemos valdymo (KVS administravimas, vidaus auditas, vadovybinė vertinamoji analizė, biudžetų sudarymas ir vykdymas).
- Pagrindinius procesus, pavyzdžiui: marketingo (rinkotyra, paslaugos reikalavimų identifikavimas, sutarčių sudarymas), projektavimo (naujų veiklų ir naujų paslaugų įdiegimas), prikimo (žaliavų, medžiagų, įrengimų ir paslaugų pirkimas), paslaugų teikimo (paslaugų planavimas, jų teikimas, įrengimų priežiūra, atsiskaitymas, grįžtamasis ryšys).
- Pagalbinius (remiančius) procesus, pavyzdžiui: žmogiškųjų išteklių valdymo (darbuotojų parinkimas, kompetencijos, suvokimo ir mokymo valdymas, darbuotojų vertinimas ir skatinimas), infrastruktūros valdymo (pastatų, darbo vietų ir komunalinių paslaugų priežiūra, įrengimų ir kompiuterinės technikos priežiūra, matavimo ir monitoringo įrengimų priežiūra).
- Bendruosius procesus, apimančius veiklas, kurias privalo vykdyti visi, pavyzdžiui: dokumentų valdymo, įrašų valdymo, neatitiktinio produkto valdymo, koregavimo ir prevencinių veiksmų valdymo (SEDDON J., 2004).

Procesų tarpusavio sąveika vaizduojama procesų žemėlapiu būdu (žr. 10 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės pagal LST EN ISO 9001:2001

10 pav. Procesų seka ir jų sąveika

Be vartotojų verslas neįmanomas, todėl pagrindinis bendrovės tikslas turėtų būti patenkinti visuomenės poreikį ir taip sukurti vartotoją. Verslas sukurs vartotoją tik tuomet jei patenkins jo poreikius ir lūkesčius, vadinasi, organizacijos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo jos sugebėjimo patenkinti vartotojo lūkesčius ir poreikius.

Kontrolė - būdai, naudojami siekiant įgyvendinti kokybei keliamus reikalavimus. Kontrolė apima tiek vykdomų procesų stebėjimą, tiek neatitikčių visose verslo pakopose panaikinimą. Kokybės kontrolė gali apimti ir įvairiausių standartų taikymo procedūras.

Kokybės vadybos sistemos įvertinimui yra keturi pagrindiniai klausimai, kurie turi būti užduodami kiekvienam vertinamam procesui:

- Ar procesas įvardintas procedūroje ir tinkamai aprašytas ?
- Ar nustatyti atsakingi asmenys ?
- Ar šios procedūros taikomos ir atliekamos pagal dokumentaciją ?
- Ar iš proceso efektyviai gaunami pageidaujami rezultatai ?

Organizacijos savianalizė yra išsami, sisteminga ir reguliariai atliekama organizacijos veiklos analizė, kai rezultatai matuojami pagal kokybės vadybos sistemą arba tobulumo modelį.

Savianalizė gali pateikti bendrą organizacijos pasiekimų vaizdą ir kokybės vadybos sistemos brandos laipsnį. Ji taip pat gali pateikti įeitinis duomenis, kad būtų galima nustatyti gerinimo reikalaujančias organizacijos sritis bei pasitarnauti nustatant pagrindinius punktus.

ISO 9000 serijos standartuose (2000 m.) teigiama, kad KVS yra sudedamoji bendrovės vadybos sistemos dalis, t.y. darome išvada, kad organizacijoje veikia vadybos sistema, kuri be kitų vadybos sistemų, pvz.: finansų valdymo, aplinkos apsaugos, sveikatos, tame tarpe apima ir kokybės vadybos sistemą. Tačiau išnagrinėjus visą KVS įgyvendinimą organizacijoje kyla klausimas ar kokybės vadybos sistema yra tik bendrovės vadybos sistemos dalis, ar KVS ir yra pagrindinė organizacijos sistema, į kurią integruojamos kitos vadybos sistemos.

KVS įdiegta vadovaujantis ankstesnės laidos, t.y. 1987, 1994 m. buvo tik dalis bendros vadybos sistemos organizacijoje. Tačiau 2000 metų laidos standartai yra vadinami „visa galva“ aukštesni už ankstesnius, nes atspindi šiandieninės kokybės vadybos tendencijas.

Ankstesniuose skyriuose buvo paminėta, kad visi verslo tikslai yra kokybės tikslai, o kokybės vadybos sistema – tų tikslų nustatymo ir pasiekimo sistema, taigi KVS ir yra organizacijos vadybos sistema.

ISO 9000 serijos standartuose pabrėžiama, kad vadovaujantis jais sukuriama kokybės vadybos sistema, kuri yra tik dalis organizacijos vadybos sistemos. Tai priverčia galvoti, kad įdiegus sistemą organizacijoje smarkiai niekas nepasikeis. Visa veikla turėtų būti vykdoma taip pat, tik veikla susijusi su kokybe bus vykdoma įdiegtos KVS pagalba. Nenuostabu, kad taip mąstant įdiegta kokybės vadybos sistema nėra naudojama pagal paskirtį ir tampa tik Vadovybės atstovo

kokybei našta. Juk bendrovėje negalimos dvejios organizacinė struktūros, keli būdai verslui vykdyti. Todėl vadybos sistema, įdiegta pagal ISO 9001:2000 reikalavimus, turi pakeisti senąją organizacijos valdymo sistemą, ir tapti organizacijos vadovybės priemone, kaip siekti išskeltų tikslų.

Įmonės, kurios rūpinasi perspektyva, jau šiandien įgyvendina kokybės vadybos sistemą, tokiu būdu tvirčiau įsitvirtina Lietuvos rinkoje bei tiesia kelius į Vakarų. Kokybė palaipsniui turėtų tapti Lietuvos piliečio, įmonės, organizacijos svarbiausiu veiklos bruožu. Visose veiklos sferose kokybės lygis turėtų pakilti iki ekonomiškai išsivysčiusių valstybių lygio.

1.5. Kokybės vadybos sistemos sertifikavimas

Kai konsultuota įmonė yra jau parengta ir pasirengusi sertifikavimui – jos kokybės vadybos sistemą sertifikuoja trečioji šalis.

Organizacija, sukūrusi ir įgyvendinusi KVS pagal ISO 9000 serijos standartų reikalavimus, gali kreiptis į nepriklausomą trečiąją šalį – akredituotą sertifikavimo įstaigą, kuri, įvertinusi KVS atitikimą standarto reikalavimams, patvirtins tai tarptautiniu KVS sertifikatu (žr. 2 priedą). Kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 serijos standartus įvairiose pasaulio šalyse diegia tūkstančiai įmonių, pvz.: vienos stambiausių pasaulyje Vokietijos sertifikavimo įstaigos TÜV CERT dėka pasaulyje sertifikuota daugiau kaip 27.000 įmonių. Pagal ISO 9000 serijos standartų reikalavimus sertifikuotų įmonių skaičius nuolat auga. Iš viso pasaulyje sertifikuota apie 400 000 kompanijų.

Pagrindiniai etapai, siekiant vadybos sistemos sertifikavimo:

- ISO 9000 standartuose išdėstytų principų priimtinumas įmonei ir apsisprendimas juos taikyti;
- Kokybės vadybos sistemos įdiegimas pagal ISO 9001 standarto reikalavimus;
- Kokybės vadybos sistemos įvertinimas ir atitikimo ISO 9001 standarto reikalavimams patvirtinimas (Verslo Europos Sąjungos (ES) bendrojoje rinkoje vadovas, 2002).

3 priede pateikta vienos iš Lietuvoje veikiančių sertifikavimo įstaigų „Bureau Veritas Quality International“, sertifikavimo eigos grafinė schema, nurodanti įvairių etapų trukmę.

Yra daug priežasčių, dėl kurių organizacijos siekia sertifikato, tačiau sertifikatas šiame procese yra tik šalutinis produktas. Sertifikavimo įstaigos pagrindinė užduotis sertifikacinio audito metu turėtų būti kokybiškai įvertinti kokybės vadybos sistemą. Audito metu organizacijai pateikiamas nepriklausomas vertinimas, kuriame atsispindi ar įdiegta sistema atitinka nustatytus kriterijus, kas gali šią sistemą dar patobulinti ir daryti veiksmingesnę. Taip manant, kokybės vadybos sistemos įdiegimas dėl sertifikato yra tik darbo, laiko ir finansinių išteklių švaistymas. Kokybės vadybos sistema atsiperka tik tada, jei bendrovė sugeba išvelgti jos įdiegimo ir naudojimo vidinę naudą. Tai ir yra svarbiausias sėkmės veiksnys.

Visos pasaulio šalys, kurios savo ūkio plėtros strategiją grindžia šiuolaikiniais kokybės vadybos metodais, be kurių neįmanoma įsiliesti į pasaulinę rinką, organizuoja kokybės vadybos pasiekimų varžybas, kuriose dalyvauja įvairios organizacijos pagal gerai parengtus modelius ir taisykles. Kokybės gerinimas yra nenutrūkstantis procesas, tačiau ji gali vykti tik esant apibrėžtomis sąlygoms. Nacionalinės kokybės programos pagrindinis tikslas yra sukurti šias sąlygas. Nacionalinio kokybės prizo (NKP) konkursas – tai dalis tarptautinės iniciatyvos, kurios tikslas – skatinti įvairaus dydžio ir labai skirtingose srityse dirbančias įmones siekti kokybės, kad jų kuriami produktai ir paslaugos kuo geriau atitiktų rinkos poreikius. Nacionalinis kokybės prizas– tai viso kolektyvo didžiulio darbo įvertinimas, apimant vadovo veiklą, įmonės strategiją bei politiką, išteklių, procesų valdymą, vartotojų ir darbuotojų poreikių patenkinimą. Sertifikuota kokybės sistema – didelis privalumas, dalyvaujant Nacionalinio kokybės prizo konkursuose.

Lietuvoje Nacionalinis kokybės prizas įmonėms įteikiamas nuo 1998 metų. Konkursą organizuoja LR Ūkio ministerija bei Kokybės taryba. Įmonių veikla įvertinama vadovaujantis Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio nuostatais. Įmonės suskirstomos į tris kategorijas: didelių (daugiau kaip 250 darbuotojų), vidutinių (mažiau kaip 250 darbuotojų) ir mažų (mažiau kaip 50 darbuotojų) įmonių.

Beveik visi Nacionalinio Kokybės prizo laimėtojai turi sertifikuotas kokybės sistemas.

Lietuvoje organizuojamo Nacionalinio kokybės prizo konkurso nugalėtojai bei dalyvių skaičius pateikti 4 ir 5 lentelėse.

4 lentelė

Nacionalinio kokybės prizo konkurso nugalėtojai

Metai	Didelės įmonės	Vidutinės įmonės	Mažos įmonės
1998	AB „Utenos trikotažas“	AB „Požeminiai darbai“	UAB „Viltechmeda“
1999	AB „Klaipėdos baldai“	AB „Katra“	
2000	AB „Achema“	AB „Skalmantas“	UAB „VAE Legetcha“
2001	AB „Ekranas“	AB „Audėjas“	
2002	AB „Šilutės baldai“	UAB „Plungės lagūna“	UAB „Sintagma sistemos“
2003	AB „Utenos trikotažas“	UAB „Stora Enso Packaging“	AB „Amalva“
2004	AB „Klaipėdos baldai“	AB „Požeminiai darbai“	UAB „TNT“
2005	UAB „Vilniaus vandenys“	UAB „Kitron“	UAB „Vildaiva ir Ko“
2006	UAB „YIT Kausta“	UAB „Lauskva“	UAB „Santehnikos verslas“

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ŪKIO MINISTERIJA, KOKYBĖS TARYBA (2007)

NKP konkurso dalyvių skaičius

Metai	Įmonių kategorijos			Viso dalyvavo NPK	
	Didelės	Vidutinės	Mažos	Iš viso dalyvavo NPK	Iš jų pirmą kartą
1998	6	4	2	12	12
1999	4	2	-	6	3
2000	2	5	2	9	7
2001	2	6	2	10	3
2002	2	5	4	11	6
2003	3	4	3	10	5
2004	2	6	2	10	6
Iš viso	21	32	15	68	42

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ŪKIO MINISTERIJA, KOKYBĖS TARYBA (2007)

Įmonių dalyvaujančių NKP konkurse kasmet nežymiai, tačiau daugėja. 2006 metais viso dalyvavo 12 įmonių. Lyginant Lietuvos įmonių, dalyvaujančių NKP konkurse vertinimus su pasirinktų Europos šalių vertinimais pastebima, kad Lietuvos įmonės yra vertinamos aukščiau. Vidutinis įmonių vertinimas Lietuvoje siekia 568 balus. Tuo tarpu Europos kokybės apdovanojimo dalyvių vidutinis vertinimas siekia tik 490 balų.

Gana dideli skirtumai tarp atskirų šalių vertinimų parodo, kad Europos verslo tobulumo modelio reikalavimai yra interpretuojami gana lanksčiai. Todėl iš absoliutaus vertinimo dydžio nederėtų daryti išvadų apie šalies įmonių valdymo kokybę. Tuo tarpu santykinis įmonių vertinimų didėjimas parodo, kad Lietuvos įmonių, dalyvaujančių NKP konkurse valdymo kokybė gerėja ir gerėja sparčiau nei kitose Europos įmonėse (www.unece.org).

Lietuvos Nacionalinį kokybės apdovanojimo modelį ir procedūras tikslinga parengti pagal Europos verslo tobulumo modelį dėl dviejų priežasčių. Pirmiausia, šis modelis akumuliuoja visa tai, kas pasaulyje yra geriausia tobulam verslui organizuoti, remiantis šiuolaikine kokybės vadybos metodologija. Antroji priežastis susijusi su Lietuvos siekais integruotis į Europos Sąjungą. Mūsų specialistai įsisavinę Europos verslo tobulumo modelį, pasiekę aukštą kompanijų veiklos kokybės lygį, galės siekti Europos kokybės apdovanojimo (daugiau apie Lietuvos nacionalinį kokybės apdovanojimą, nacionalinę kokybės programą ir pan. žiūrėkite Ūkio ministerijos interneto svetainėje).

1.6. KVS įgyvendinimo nauda organizacijoms

Lietuvoje pastebima tendencija, kad jau nuo 1997 metų daugėja mažų bei vidutinių ir mažėja didelių įmonių skaičius. Nepaisant to, kad mažųjų ir vidutinių įmonių skaičius kiekvienais

metais pastoviai auga, atlikti tyrimai rodo, kad daugelis jų susidūrė su gamybos apimčių didinimo sunkumais (www.lsd.lt). Gamybos apimtys daugelyje įmonių nedidėjo dėl to, kad sumažėjo produkcijos realizavimas, o pagrindinės produkcijos realizavimo problemos buvo tokios: konkurentai mažino kainą, didelis konkurentų skaičius rinkoje sunkino realizavimą, klientai stokojo lėšų. Taigi pagrindinė realizavimo problema buvo konkurencija.

Įmonės privalo susirūpinti konkurencingumo didinimu. Tai turi būti aktualu mažoms ir vidutinėms, nes jų situacija yra keblesnė negu didelių organizacijų, o viena iš pagrindinių priemonių įmonėms konkurencingumo didinimo yra kokybės valdymo sistema.

Kiekvienais metais vis daugiau įmonių kuria ir įgyvendina kokybės valdymo sistemas, todėl jų skaičius nuolat auga.

Daugelis Lietuvos įmonių, siekdamos tarptautinio pripažinimo, susipažįsta su tarptautiniais ISO 9000 serijos standartais ir įgyvendina kokybės vadybos sistemas, atitinkančias šių standartų reikalavimus. Kokybės vadybos sistemos diegimas reikalauja organizacijos vadovybės apsisprendimo. Tam, kad būtų įrodyta, jog įmonės KVS rezultatyviai veikia, yra nuolat tobulinama bei atitinka LST EN ISO 9001:2001 standarto reikalavimus.

Sunku įvertinti nuostolius, patiriamus dėl blogos kokybės. Tai papildomos išlaidos klaidų taisymui, produktų su defektais perdarymui, darbo laiko dėl blogo procesų organizavimo švaistymas, pagaliau – tai prarastos verslo progos, organizacijos reputacijos blogėjimas, vartotojų praradimas. Efektyviai funkcionuojančios kokybės vadybos sistemos uždavinys – sumažinti šiuos nuostolius ir imtis priemonių, kad jie nepasikartotų. Nuostolių dėl blogos kokybės eliminavimas yra galimybė sumažinti produktų gamybos kaštus ir pasiekti didesnį veiklos efektyvumą. Kokybės sistemos įdiegimas sudaro nuolatinio tobulinimo pagrindą, sumažina nesaugių ir žalingų produktų pagaminimo tikimybę.

Įdiegus sistemą, įmonėje darbas vyksta sklandžiai, garantuojamas efektyvus organizacijos valdymas ir kontrolė visuose lygiuose. Įdiegta sistema yra įmonės konkurencingumo, geros reputacijos ir verslo sėkmės garantija. Kokybės vadybos sistema: užtikrina pastovaus kokybės lygio produktų gamybą ir neatitikčių sumažėjimą; padidina gamybos efektyvumą ir sumažina gamybos kaštus; padeda pritraukti potencialius vartotojus ir išlaikyti esamų vartotojų pasitikėjimą; sudaro pagrindą nuolatiniam tobulinimui; sumažina nesaugių ir žalingų produktų pagaminimo tikimybę; gali būti svari marketingo įrankiu; mažina stresą ir sumaištį darbe; sutrumpėja naujų darbuotojų įsitraukimo į darbą laikas; sąlygoja aukštesnę darbo kultūrą, teigiamas nuostatas ir pasididžiavimą savo įmone (ШАДРИН, 2004, p.359).

Kokybės vadybos sistema ir ją įdiegti įmonėje padedantys ISO 9001 standartai užtikrina kokybišką, tikslų ir darnų visos įmonės darbą, garantuoja visų įmonėje vykstančių procesų

skaidrumą ir aiškumą, tiksliai padalina atsakomybę tarp darbuotojų bei skatina nuolatinį įmonės veiklos tobulinimą, kaštų mažinimą, pardavimų skaičiaus augimą ir pelno didėjimą.

Kiekvieno ISO 9001:2000 standarto skyriaus pritaikymas bei nauda organizacijai pateikiama 6 lentelėje.

6 lentelė

ISO 9001:2000 kokybės vadybos sistemos nauda organizacijai

ISO 9001:2000 skyrius	Nauda organizacijai
4. Kokybės vadybos sistema. Bendrieji reikalavimai ir reikalavimai dokumentacijai	<ul style="list-style-type: none"> • Sertifikatas • Ūkinė tvarka • Tvarka dokumentuose
5. Vadovybės atsakomybė	<ul style="list-style-type: none"> • Funkcijų pasiskirstymas • Greitesnis reikalingos informacijos radimas • Aiškūs veiklos vertinimo kriterijai • Geresnis savo vaidmens (funkcijų) supratimas įmonėje • Greitesnis sprendimų priėmimas • Padidėjęs vadovybės įsipareigojimas prieš darbuotojus • Darbuotojai geriau suvokia kitus procesus
6. Išteklių vadyba	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų tobulėjimas
7. Produkto realizavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Aiškūs ryšiai tarp procesų • Priverčia išsiaiškinti ką mano klientas • Pagerėja planavimas • Geresnio įvaizdžio sukūrimas kliento akys
8. Matavimas, analizė ir gerinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Geresnė užsakymo, užduočių vykdymo kontrolė • Priemonė darbuotojų idėjoms įgyvendinti • Priverstinė analizė • Priverstimas pagalvoti dėl prevencinių veiksmų • Aiškiau nustatyta ką reikia ir ko nereikia kontroliuoti

Šaltinis: BUSINESS GRAIN (2007)

Dauguma įmonių ISO 9001 kokybės vadybos sistemas diegia dėl dviejų priežasčių:

- Marketinginės priežastys: Darbas su užsienio užsakovais. Eksportas. Prestižas. Kliento pasitikėjimas.
- Vidinės priežastys: Vidinė tvarka įmonėje. Reali veiklos kokybė. Aiškus darbų, pareigų pasidalijimas. Galimybė reorganizuoti tam tikrus procesus. Efektyvesnis valdymas. Mažesni kaštai.

ISO 9001 kokybės sistemos privalumai verslui:

- Verslo perspektyva. Eksportas. Darbas su užsienio partneriais. Įstojus į ES – vis didėjantys reikalavimai rinkoje. Norint dirbti su Vakarais, įdiegta įmonėje ISO 9001 kokybės sistema – iliustracija, kad įmonės darbas atitinka tarptautinius standartus.
- Įvaizdis. Galimybė išsiskirti iš konkurentų: įmonės, įsidiegosios ISO 9001 standartą – stipriausios savo sektoriuose.
- Dalyvavimas konkursuose. Ne visi konkursai jau būna laimėti prieš juos paskelbiant. Tikruose konkursuose komisija atsargiai sveria kiekvieno tiekėjo pasiūlymo plusus ir minusus.

Praktika parodė, kad ISO 9001 sertifikatas ne tik yra svarus argumentas dėl darbo kokybės, bet ir atsveria žemesnes konkurentų siūlomas kainas.

- Klientams. Darbas labiau orientuotas į klientų poreikius. Stambūs klientai tiekėjus renkasi patikimas ir kokybiškai dirbančias firmas. Objektīvus įrodymas – nepriklausomų ekspertų patvirtintas, aukštas darbo kokybės įvertinimas.

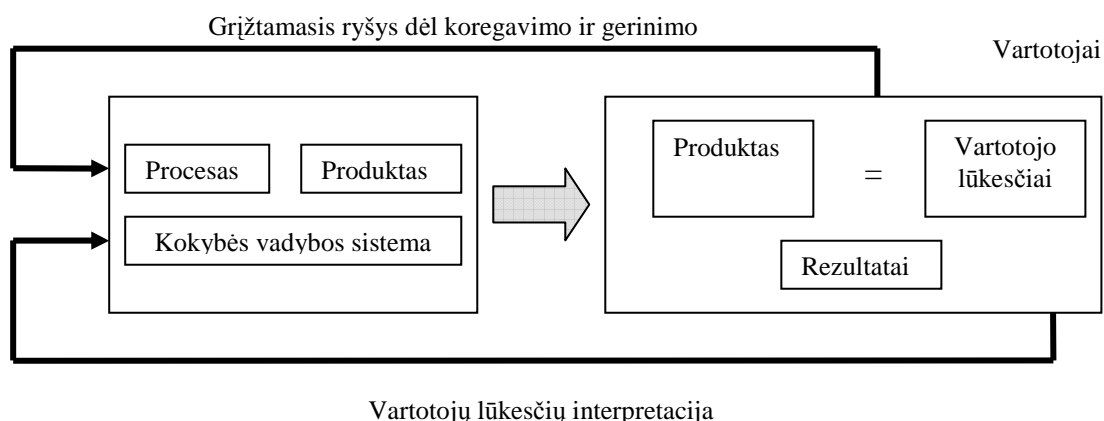
- Firmos darbuotojams. Aiškiai suprantami firmos tikslai ir užduotys, aiškiai apibrėžtos pareigybės, procesai, darbai. Mažiau streso, kiekvienas žino, ko iš jo tikimasi. Patogus KVS valdymas, kontrolė, koregavimas. Sutrumpėja naujų darbuotojų adaptacija darbe. Aukštesnė darbo moralė, teigiamos nuostatos, pagerėja bendra firmos kultūra (BENDELL, T., 2000).

Stipriausias akstinas diegti KVS yra tas, jog kokybė ir bus ta pagrindinė sąlyga, nuo kurios priklausys verslas artimiausioje ateityje.

Organizacijos siūlo produktus, kurie turi tenkinti vartotojus. ISO 9000 kokybės vadybos sistemų standartai gali padėti organizacijoms siekiant šio tikslo.

Vartotojai reikalauja produkto su tokiais požymiais, kurie įgyvendintų jų reikalavimus ir lūkesčius. Šie reikalavimai ir lūkesčiai tiksliai suformuluojami produkto specifikacijose ir visumoje traktuojami kaip vartotojų reikalavimai. Vartotojų reikalavimai gali būti pateikiami sutarties pavidalu arba nustatomi pačios organizacijos. Abiem atvejais vartotojas galutinai nustato produkto priimtinumą. Kadangi vartotojo reikalavimai ir lūkesčiai keičiasi, organizacijos skatinamos nuolatos gerinti savo produktus ir procesus.

Vartotojai vaidina svarbų vaidmenį nustatant reikalavimus, kurie yra produkto realizavimo gaviniai bei įgyvendinant visą kokybės vadybos sistemą. Todėl pateikiama Kokybės vadybos sistemos vaidmuo vartotojų lūkesčių patenkinime (žr. 11 pav.).



Šaltinis: ГЛУДКИН, О.П.; ГОРБУНОВ, Н.М.; ГУРОВ, А.И.; ЗОРИН, Ю.В. (2001) *Всеобщее управление качеством*. Р. 364

11 pav. Kokybės vadybos sistemos vaidmuo vartotojų lūkesčių patenkinime

Būtent vartotojų poreikių tenkinimas turi tapti organizacijos strategijos kūrimo pagrindu, tikslų nustatymo orientyru ir visų sprendimų išeities tašku. Kokybės vadybos sistema yra priemonių, užtikrinančių organizacijos sugebėjimą tenkinti vartotojams duotus pažadus, visuma. Ji apima kompanijos organizacinę struktūrą, procesus, procedūras ir išteklius, būtinus kokybės vadybai. Organizacijų darbuotojai suvokia, kad priklauso nuo vartotojų. Ypač tai aktualu dalyvaujant konkursuose, kur KVS sertifikatas gali nulemti konkurso laimėjimą ir užsakymo gavimą.

Organizacijų darbuotojai suvokia, kad priklauso nuo vartotojų. Ypač tai aktualu dalyvaujant konkursuose, kur KVS sertifikatas gali nulemti konkurso laimėjimą ir užsakymo gavimą. Šiandien statybinės ir kitos organizacijos susiduria su faktu, kai sertifikatas tampa būtina sąlyga norint pateikti dokumentus konkursui.

KVS principų taikymas ne tik teikia tiesioginės naudos, bet ir labai padeda valdyti sąnaudas ir riziką. Tai daro įtaką vartotojų lojalumui; užsakymų pakartojimui ir tęstinumui, veiklos rezultatams (įplaukoms, rinkos dydžiui), lanksčiam ir greitam reagavimui į rinkos poreikius, išlaidoms ir ciklo trukmei, procesų reguliavimui ir tobulinimui, konkurenciniam pranašumui, darbuotojų motyvacijai ir suvokimui, suinteresuotų šalių pasitikėjimui organizacija, galimybei optimizuoti organizacijos ir jos tiekėjų vertę (КРАЙЕР, Э., 1999).

Procesinis ir sisteminis požiūris – svarbiausi KVS principai. Jie gerina KVS rezultatyvumą siekiant kuo visapusiškiau patenkinti vartotoją. Kad organizacijos funkcionavimas būtų rezultatyvus ir efektyvus, reikia identifikuoti ir valdyti tam tikrą skaičių tarpusavyje susijusių veiklų. Valdoma veikla, naudojant išteklius tam, kad gaviniai būtų paversti rezultatais, gali būti nagrinėjami kaip procesas ar jų sąveika. Dažnai vieno proceso rezultatai tiesiogiai yra kito proceso gaviniai. Tokio procesinio ir sisteminio požiūrio taikymo privalumas – nuolat gerėjantis valdymas.

Kiekvieno savininko, akcininko ar organizacijos vadovo tikslas – plėsti gamybos bei paslaugų apimtį, pasiekti geriausius ekonominius rezultatus, sudaryti gerą organizacijos įvaizdį Lietuvoje ir užsienyje.

Užsienio investuotojai, ieškodami Lietuvoje patikimų verslo partnerių ir investavimo objektų, nori įsitikinti, kad surado patikimą organizaciją bei partnerį, su kuriuo galima sudaryti ilgalaikės partnerystės sutartis ar investuoti. Todėl, dauguma užsienio partnerių bei investuotojų domisi, ar įmonė turi kokybės vadybos sistemos, atitinkančios ISO 9001 standarto reikalavimus, sertifikatą. Toks klausimas buvo pateiktas AB “Vilniaus Vingis”, AB “Klaipėdos baldai”, AB “Šilutės baldai” ir kt. vadovams.

Pagal standartą ISO 9001:2000 įdiegta Kokybės vadybos sistema, padeda garantuoti stabilią produktų ir paslaugų kokybę. Įdiegus šią sistemą, įmonėje darbas vyksta sklandžiai, garantuojamas efektyvus organizacijos valdymas ir kontrolė visuose lygiuose. Įdiegta sistema yra įmonės

konkurencingumo, geros reputacijos ir verslo sėkmės garantija. Kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 serijos standartus įvairiose pasaulio šalyse diegia tūkstančiai įmonių

Efektyviai dirbanti pramonė – tai svarbiausias veiksnys, siekiant ūkio augimo, socialinės gerovės bei sprendžiant užimtumo problemą. Vienas iš svarbiausių efektyvios pramonės veiklos, jos konkurencingumo didinimo veiksnių yra nuolatinis kokybės siekimas, kuris užtikrinamas įdiegus įmonėse kokybės vadybos sistemą.

Vakaruose įmonės, kurios pirmos savo sektoriuose gavo sertifikatą vadinamos „Pirmųjų sėkmė“. Paskaičiuota, kad įmonės įsidiegusios KVS nuo savo konkurentų verslo srityje „atsiplėšia“ apie 18 mėnesių į priekį. Taigi tai didelis pranašumas, leidžiantis išsiskirti iš kitų organizacijų. Sertifikatas suteikia vartotojui pasitikėjimo bendrove. Taip pat tai atveria kelius dalyvaujant parodose, konkursuose. Manychiau, iš daugybės rinkoje esančių organizacijų, sertifikuotai bendrovei yra daug didesnė tikimybė būti pasirinktai vartotojo ar partnerio. Be to negalime pamiršti ir didžiulės naudos įmonės darbuotojams – aiškiai suformuluoti įmonės tikslai ir uždaviniai, apibrėžti procesai, pareigybės, darbai. Greita naujų darbuotojų adaptacija, kadangi viskas yra aprašyta ir dokumentuota.

1.7. Sunkumai bei pagrindinės problemos diegiant kokybės vadybos sistemas

Literatūroje neaprašomas nė vienas atvejis, kad įmonės darbuotojai, ypač profesinės sąjungos reikalautų įdiegti ISO 9001 standartą. Dažniausiai, ISO 9001 diegiamas aukščiausios vadovybės iniciatyva ir sprendimu. Vidutinės ar žemesnės grandies įmonių darbuotojai yra linkę nekeisti nusistovėjusios tvarkos ir nediegti jokių naujų reikalavimų, ypač tokių, kurie galėtų suvaržyti jų veiksmų laisvę. Aukščiausia vadovybė nustato, kada, kur ir kaip įdiegti ISO 9001 reikalavimus. Ji sukuria papildomą kontrolinį vadybinį mechanizmą įmonės veiklos efektyvumui „gerinti“. Kadangi ISO 9001 diegia vadovybė, o dirbti pagal jį reikės visai įmonei, tai šio standarto diegimas darbuotojų atžvilgiu tampa kontroliuojančia (išorine) motyvavimo priemone. Kitaip tariant, ISO 9001 standarto diegimas yra ne daugumos darbuotojų vidinės motyvacijos išdava, bet primesta išorinė priemonė, kurios jie su malonumu atsisakytų, ypač dėl reikalaujamų papildomų įrašų.

Atidžiau pažvelgus į ISO 9001 standartų diegimo praktiką matyti, kad diegimo metu yra sukuriamos iš esmės išorinės motyvavimo priemonės, o vidinės motyvacijos dėka susiformavusi tam tikra darbų atlikimo tvarka, daugiausiai ne išorinės kontrolės pagalba, o savikontrolės dėka yra sistemiškai naikinamos. Standarto reikalavimų nesupratimas, neišsigilinimas į juos veda prie to, kad diegėjų sąlyga – „kitaip neišduos sertifikato“ – tampa nuolatinio darbuotojų autonomijos mažinimo rekvizitu, sukeliančiu stresą bei mažinančiu atliekamo darbo kokybę. Dar daugiau, galima matyti, kaip Lietuvoje populiarėja griežtos vadybinės sistemos, sekant „sėkmingais“ VP Market ar kitų

gigantų pavyzdžiais. Aišku, kuriant kokybės vadybos sistemą, ją lengviau sukurti remiantis instrukciniu – procedūriniu – pareiginiu darbų atlikimo aprašymu, o ne nuolatiniais mokymais, konsultacijomis ir aprašomos valdymo sistemos nebuvimu. Tokia kokybės vadybos sistema labiau primena tarybinius laikus, kada buvo skatinamos konkrečių metodinių instrukcijų laikymasis, o ne kūrybingumas.

Taigi, ISO 9001 standarto diegimas ne tik neįkvepia įmonės naujiems darbams, bet žlugdo jos kūrybingumą, žingeidumą, ją formalizuoja, biurokratizuoja ir suprimityvina. Kitaip tariant, ISO 9001 standarto diegimas daro organizaciją ne šiuolaikinę vadybą propaguojančia įmone, kur vertinamas personalo kūrybingumas, ryžtas, vidinė motyvacija, nenustojantis mokymasis, naujų bendravimo formų ir idėjų ieškojimas bei pasiryžimas viską padaryti dėl kliento, bet bent jau ISO 9001 standarto diegimo laikotarpiui įmonė nusikelia atgal į tradicinių organizacijų amžių.

Kokybės vadybos sistemose, kurių sukūrimo ir įdiegimo motyvas – tik sertifikatas, o ne praktinė nauda įmonei iš jos viduje funkcionuojančios tvarkingos valdymo sistemos, personalas taip pat patiria motyvacinę žalą. Paprastai konsultantų dėka įmonėje sukurtos kokybės valdymo sistemos reikalavimai tėra formalūs ir jie įgyvendinami tik prieš sertifikacinės įstaigos atliekamą auditą. Tokiu atveju vidinė motyvacija gerai atlikti darbą yra užgožiama išorinės kontrolės, nurodančios į savo pareigų nevykdymą aukščiausios vadovybės liepimu. Periodiškas nevykdymas lyg ir priklausančių darbų žaloja ne tik vidinę motyvaciją, bet kenkia ir išorinei, tuo augindamas demotyvacijos, antilojalumo ir nepasitikėjimo vadovybe organizacinę kultūrą (Urbanavičius, 2001, p.175).

ISO 9000:2000 nurodyti aštuoni kokybės vadybos principai, kuriuos gali taikyti aukščiausioji vadovybė, siekdama pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, tačiau konkrečiais atvejais įmonių darbuotojams neaišku, kaip juos taikyti praktikoje. Pvz.: orientavimasis į vartotoją. Organizacijų darbuotojai supranta, kad priklauso nuo savo vartotojų, tačiau nežino, kaip nustatyti, ar vartotojo lūkesčiai yra viršyti. Dažnai vartotojai nepildo įmonės pateiktų anketų, ir jų nuomonę sunku sužinoti. Arba “Darbuotojų įtraukimas”. Visi organizacijos darbuotojai turėtų būti įtraukti į tikslų siekimą, tačiau praktikoje, ypač mažose įmonėse, faktiškai KVS rengime dalyvauja tik dokumentų rengėjai bei vadovybės atstovas kokybei.

ISO 9001:2000 įdiegimo proceso metu išryškėja gana daug problemų, kurioms įtakos turi tokie veiksniai kaip sertifikuojamą veiklą, atliekamų procesų sudėtingumas, jų sąveika ir skaičius; bendrovės personalas, jo kompetencija ir kvalifikacija; bendrovės dydis; bendrovės valdymo struktūra, organizavimas, stabilumas; ISO 9001:2000 sudėtingumas, atskirų jo elementų supratimo interpretavimas; dokumentų valdymas; paslaugų teikimas (darbas su tiekėjais).

2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS LIETUVOS BENDROVĖSE

Šiame skyriuje gvildinama problema formuluojama klausimu: kodėl visuotinės kokybės vadyba Lietuvoje neplačiai taikoma praktiškai bei kodėl ji iki šiol nepaplito? Kitaip tariant – nagrinėjama visuotinės kokybės vadybos gyvybingumo stokos problema.

Jau gerą dešimtmetį lietuviškoje vadybos kalboje vartojamas tobulą verslininkavimą bei jį įgyvendinančius metodus žymintis terminas – „visuotinės kokybės vadyba“, kuris kai kuriais atvejais vartojamas pakaitomis su terminu „kokybės vadyba“. Deja, nei abu terminai, nei jais žymima vadybos praktika per pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje taip ir nepaplito. Tą pripažinti kokybės vadybos profesionalams, suprantama, nemalonu. Nekurie iš jų, to apskritai ir nepripažintų, dar gi bandytų kontrargumentuoti. Ir jeigu keliolikos kokybės vadybos profesionalų kasta Lietuvoje savo kasdieninėje leksikoje ir negali apsieiti be termino „visuotinės kokybės vadyba“, tai dar neįrodo visuotinės kokybės vadybą Lietuvoje esant paplitus.

2.1. KVS diegimo bei sertifikavimo Lietuvoje apžvalga

Lietuvos įmonėse kokybės valdymas pagal tarptautinius standartus yra gana naujas reiškinys. Pirmosios kokybės valdymo sistemos buvo sertifikuotos tik 1995 metais.

Lietuvoje visuotinės kokybės vadyba pasuko ISO standartų keliu. O juk kokybės vadybos sistemas reglamentuojantys standartai tėra siauras profesionalų rato klausimas, kurį jie šiandien, skirtingai, negu prieš kelis metus, išsprendžia jau ir sąlyginai nebrangiai. Ir, nors standartų diegėjams darbo ateityje dar nusimato į valias, taigi, kokybės vadybininkų poreikis augs, vis tik kokybės vadyba verslo sluoksniuose iki šiol taip ir „neišlipa“ iš technikos direktoriaus pavaldumo srities ir įprastai nėra traktuojama plačiau negu technologinių gamybos procesų stabilumo garantas.

Visuotinės kokybės vadybos terminas, pripažinkime, labai retas Lietuvos verslo bendruomenei skirtuose leidiniuose, teoriniuose ir praktiniuose vadybos seminaruose, Lietuvos bendrovių vadovų leksikoje. Tai signalizuoja apie menką kokybės vadybos mokslo pasiekimų taikymą Lietuvoje. Ir nors vadybos mokslininkams įprasta tesirūpinti teorijų kūrimu, bet ne jų taikymu, vis gi praktinis vadybos teorijų pritaikomumas yra vienas iš vadybos mokslo reikalavimų.

Vadybos mokslo sprendžiamos problemos kyla iš vadybos praktikos, bet ne pačios savaime, ne viena iš kitos, ne iš „teorinės erdvės“. Vadyba yra viena iš tų mokslo sričių, kuri vargiai besuspėja vytis praktinį gyvenimą. Juk organizacijos, kaip socialinės sistemos, pastaruoju metu tapo labai sudėtingos, įvairialypės, amorfiškos, dinamiškos; apginkluotos moderniausi kompiuterine technika ir ryšio priemonėmis, naudojančios sudėtingiausius finansinius instrumentus; įdarbinusios išsilavinimo, tautybės, įsitikinimų, mentalitetų žmones; palaikančios ryšius su tūkstančiais suinteresuotųjų asmenų – tiek fizinių, tiek juridinių, tiek privačių, tiek valstybinių, tiek institucinių,

tiek neformalių; valdančios milijardų vertės materialųjį turtą; išsiplėtojusios į sudėtingiausias valdymo struktūras; sukūrusios netikėčiausias organizacines kultūras; taikančios žinomas, o tai ir nežinomas, dar netyrinėtas motyvacijos, saugumo, valdymo, poveikio darymo, marketingo, komunikavimo ir kitas sistemas, metodus bei priemones.

Jeigu kitose mokslo srityse sukuriamos teorijos, kurių dėl per menkai išvystytos technologijos patikrinti dar nebus galima keletą dešimtmečių, o gal net ir šimtmečių, tai vadyboje niekaip nepavyksta iki teorijų lygio aprašyti esamos patirties, patikrinti visų iš kasdieninės vadybos patirties kilusių hipotezių. Todėl kyla daugybė klausimų, kuriuos ir sprendžia vadybos mokslininkai: kaip aprašyti, susisteminti bei suvaldyti visus organizacijoje vykstančius procesus, nukreipti juos norima linkme, kaip išmatuoti darbą, o ypač intelektualinį, to darbo rezultatus ir kaip už jį teisingai apmokėti, kaip pamatuoti arba apskaičiuoti organizacijos efektyvumą, optimalumą, kaip efektyviausiai veikti ir pasiekti tikslus, kaip siekti verslo tobulumo, kaip geriausiai patenkinti vartotojų poreikius?“ ir t.t ir pan.

Tačiau sprendžiant šiuos klausimus, tiek, kiek jie yra sprendžiami Lietuvoje, nesigirdi visuotinės kokybės vadybos, nors būtent į šios koncepcijos mokslinio klausinėjimo akiratį papuola daugelis vadybos mokslininkų keliamų problemų (Deming, 1986). Ir būtent visuotinės kokybės vadybos teorinių metodų arsenalas galėtų būti panaudotas parodant Lietuvos bendrovėms efektyvesnio ūkininkavimo ir geresnės vadybos pavyzdžius.

Tačiau Lietuvos bendrovių vadovai neskuba taikyti visuotinės kokybės vadybos. Visuotinės kokybės vadyba Lietuvoje tėra labai „teorinė“ teorija. Vadyboje įvairiais laikotarpiais ir įvairių vadybos mokyklų buvo sprendžiamos įvairiausios problemos. Norint pririšti darbuotojus prie bendrovės ir padidinti jų našumą pradedamos naudoti pseudo-motyvacinės priemonės, kurios dažnai suskurtos aukščiausiojo lygio vadovų savamoksliško pagrindu. Tokių priemonių pasekmė – šiek tiek geresnis darbo našumas, pasiekimas dėl darbuotojams įvaromos baimės prarasti darbą, saugumo jausmo panaikinimo, svetimumo ir nereikalingumo jausmo įskiepijimo. Deja, darbuotojų suvokimas, kad jie negali daryti įtakos savo darbo rezultatams, galiausiai panaikina pasiektą darbo našumą. Tačiau apie visa tai ir kalbėjo E. W. Demingas jau prieš gerus du dešimtmečius. Todėl ir stebina kokybės vadybos gyvybingumo stoka Lietuvoje, ribotas visuotinės kokybės vadybos taikomumas Lietuvos organizacijose.

Lietuvoje kalbant apie kokybės vadybą, matyt, reikėtų atsiriboti nuo Vakarų kapitalo bendrovių, nes jose kokybės vadyba tiek strategijos, struktūros ir sistemų („hard quality“), tiek personalo, valdymo stiliaus („soft quality“) srityse ir požiūriuose praktikuojama kaip savaimė suprantama ir yra neatsiejama bendrosios vadybos dalis. Tokios bendrovės Lietuvoje paprastai kuriamos Vakaruose įprastų vadybos modelių pagrindu.

„Vienas prie vieno“ arba adaptuotai prie Lietuvoje egzistuojančių ir verslą reguliuojančių taisyklių taikomos Vakarų šalyse „atidirbtos“ verslo organizavimo, o dar kitaip vadinamos – vadybos schemos. Tokios schemos paprastai apima gamybos technologiją, gamybos organizavimą, organizacinę valdymo struktūrą, reikalavimus personalo kvalifikacijai, personalo motyvacijos ir atlyginimo už darbą sistemą, informacinę valdymo sistemą ir pan., kadangi šios schemos per ištisus dešimtmečius „atidirbtos“ ir išstobulintos prie vakarietišku ekonominių, socialinių ir politinių sąlygų, jose natūraliai inkorporuoti ir visuotinės kokybės vadybos metodai, elementai, principai, filosofija ir t.t., tai logiška, nes visuotinės kokybės vadyba, intensyviai vystyta ir plėtota Japonijoje, Vokietijoje, Didžiojoje Britanijoje, JAV ir kitose ekonomiškai stipriausiose pasaulio valstybėse praeito šimtmečio septintame, aštuntame, devintame ir paskutiniame dešimtmečiuose, tapo neatsiejama nuo firmos valdymo sampratos, rado savo vietą tiek vadybos moksle, tiek praktikoje. Ir ne tik kaip viena iš vadybos pakraipų ar vadybos „madų, o kaip teorija-donorė, papildžiusi esminius vadybos principus.

Todėl nėra reikalo kelti kokybės vadybos gyvybingumo problemos užsienio kapitalo bendrovėse Lietuvoje, tačiau kvestionuoti jos egzistavimą lietuviškuose yra būtina. Juridinio pagrindo išskirti užsienio kapitalo bendroves iš Lietuvos bendrovių, kaip kažkuo pranašesnes už lietuviško kapitalo, suprantama, nėra ir neturi būti, tačiau mokslinės analizės tikslas, o ypač keliant kokybės vadybos gyvybingumo problemą Lietuvoje, būtent tą padaryti kaip tik ir reikia. Todėl visos tolimesnės prielaidos, daromos apie ir dėl visuotinės kokybės vadybos, yra taikomos išimtinai lietuviško kapitalo verslo struktūroms. Tačiau tai ne diskriminacinė, o loginė tyrimo bazės apibrėžtis.

Šiandien kokybės samprata tapo kur kas platesnė: jau nebeužtenka užtikrinti kokybės – ją reikia kurti. Tačiau sukurtoji kokybė vėl turi būti užtikrinama. Viena vertus, turime nekintamumą (kokybę) „saugančius“ standartus, kita vertus, tą kokybę sąlygoja ne tik standartai, kurie valdomą objektą siekia išlaikyti nekintamą, o ir tai, kas priešinga standartams iš esmės – kintamumas?

Ši filosofinį problemišumą iš dalies švelnina aplinkybė, kad viena standartų šeima – ISO 9000 šeimos standartai – taikomi visuose pramonės ir ekonomikos sektoriuose, įvairiems produktams įvairaus dydžio organizacijose. Taip yra dėl to, kad ISO 9000 šeimos standartai buvo kuriami remiantis koncepcija, jog produkto kokybė geriausiai gali būti pasiekama vienu metu taikant dvi standartų rūšis: produkto standartus (technines specifikacijas) ir kokybės sistemos standartus (vadybos sistemą). Būtent vadybos sistemos siekia užtikrinti ISO 9000 šeimos standartų universalumą ir tai, kad jie atitiktų reikalavimą nuolat gerinti kokybę. Teigiama, kad nuolatinis kokybės gerinimas yra neišvengiama įdiegtų ISO 9000 šeimos standartų pasekmė. Tuo tikslu, anot J. Juran, jau ir ankstesnioji, t.y. 1994 metų, ISO 9000 šeimos standartų redakcija buvo kurta pagal

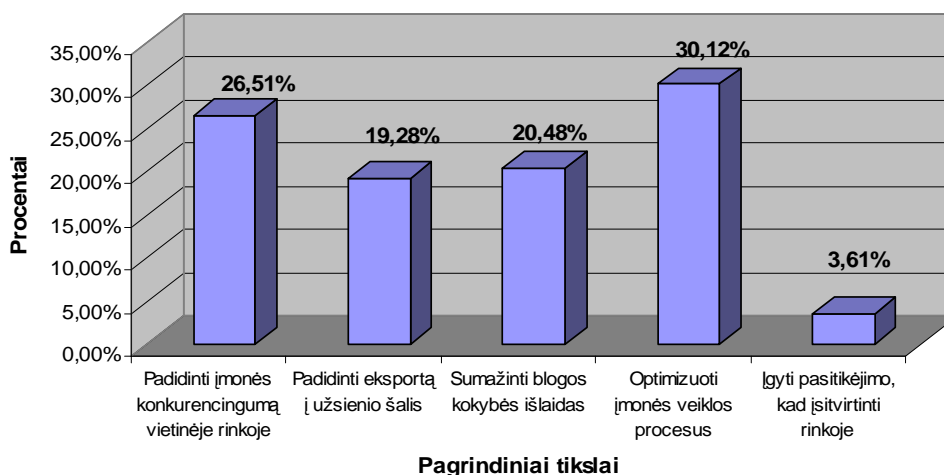
pakeistąją, naująją filosofiją (reshaped mind-set – angl.), kuri nuolatinį kokybės gerinimą užtikrina kokybės tikslais bei vidiniais ir vadovybės auditais (JURAN, 1999).

ISO 9000 šeimos standartai yra galingas įrankis valdyti ir užtikrinti kokybę bei tinkamas būdas skatinti tarptautinę prekybą. Tačiau juk standartų (tiek techninių specifikacijų, tiek ir vadybos sistemos) esmė – užtikrinti, jog būtų imamasi visų priemonių, kad proceso pasekmė visada būtų nustatytas normas tenkinantis produktas ar paslauga. Vadybos prasme ISO 9000 šeimos standartai nustato principus, užtikrinančius, kad produkavimo procese gimstantis gaminys ar paslauga tik atitiktų to produkto ar paslaugos specifikacijas (JURAN, 1995).

Kad ir kokie tikslai būtų keliami standartams, standartais paremta kokybės vadybos sistema negali duoti to, ką duoda visuotinės kokybės vadyba paremta kokybės vadybos sistema – nuolatinio kokybės gerinimo. Ar neiname prie to, kad galiausiai bandysime atsikratyti tikrosios standarto prasmės – nekintamumo, užtikrinančio kokybę, ir priskirti jam kitą reikšmę – nuolatinį tobulinimą? Juk šis reikalavimas išreiškia vadybos, o būtent – visuotinės kokybės vadybos – filosofiją. Tikslinga būtų visuotinės kokybės vadybą palikti vienatiniu veiklos ir verslo standartu – kokybės gerinimo sąlyga, o standartams ir ateityje palikti jų tikrąją reikšmę – užtikrinti (saugoti) sukurtą (pasiektą, pagerintą) kokybę?

2001/2002 metais Vilniaus Gedimino Technikos Universitetas (VGTU) atliko tyrimą, kuriame buvo siekta išaiškinti pagrindinius kokybės valdymo sistemos kūrimo ir įgyvendinimo tikslus (12 pav.). 30,12 % respondentų nurodė svarbiausią tikslą – įmonės veiklos procesų optimizavimą. Tai rodo, jog daugelis organizacijų supranta procesų valdymo svarbą kokybei gerinti ir organizacijos tikslams siekti. Reiškia, organizacijos orientuojasi į procesinį požiūrį, kuris yra vienas iš svarbiausių ISO 9000:2000 standarto aspektų.

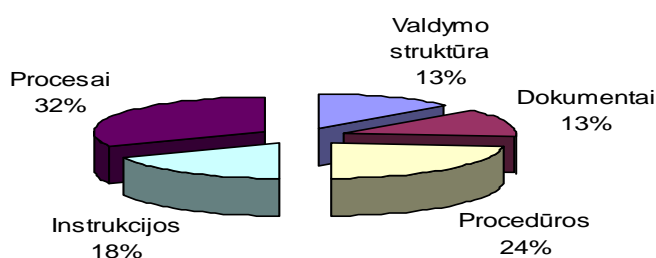
Kitas svarbus kokybės valdymo sistemos tikslas yra didinti konkurencingumą vietinėje rinkoje (26,51%). Konkurencingumą garantuoja kokybės valdymo sistemos rezultatyvus ir efektyvus funkcionavimas. Didesnė dalis respondentų (26,51 %) nurodė, kad jiems svarbesnis yra konkurencingumas vietinėje rinkoje, tačiau 19,28 % visų respondentų suinteresuoti eksporto didinimu. Tyrimas rodo, kad 66,67 % visų apklaustųjų įmonių savo produkciją realizuoja ne vien Lietuvoje, todėl ISO serijos standartai yra aktualūs eksportuojančioms įmonėms.



Šaltinis: VITKAUSKAS R. (2002) Kokybės valdymo sistemų ypatumai skirtingo dydžio įmonėse. P. 184

12 pav. Pagrindiniai kokybės valdymo sistemų kūrimo tikslai, nurodyti apklaustųjų įmonių

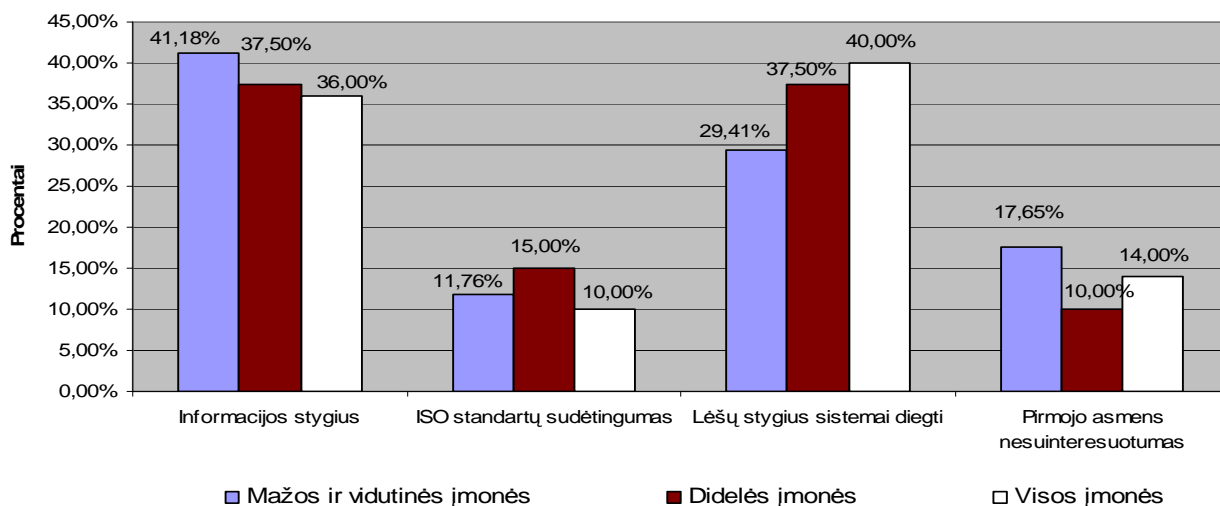
20,48 % apklaustųjų įmonių nurodė, kad kokybės valdymo sistemos tikslas buvo sumažinti blogos kokybės išlaidas. 24,24 % respondentų nurodė, kad skaičiavo blogos kokybės laidas prieš kokybės valdymo sistemos diegimą ir net 36,36 % apklaustųjų tvirtina, kad skaičiavo juos po kokybės valdymo sistemos diegimo. Tai parodo, kad sertifikavus valdymo sistemą ji toliau tobulinama ir puoselėjama, siekiama įgyvendinti vieną iš veiklos tikslų – išlaidų sumažinimo. 93,94 % apklaustųjų įmonių nurodė, kad po kokybės valdymo sistemos sertifikavimo ją tobulino, o 6,06 % įmonių sistemos netobulino, ir tai buvo vien didelės organizacijos. Sprendžiant pagal tai, kurie kokybės valdymo sistemos elementai buvo dažniausiai tobulinami (13 pav.), matyti, kad po sertifikavimo įmonės įdėmiau nagrinėjo kokybės valdymo sistemos efektyvaus funkcionavimo galimybes.



Šaltinis: VITKAUSKAS R. (2002) Kokybės valdymo sistemų ypatumai skirtingo dydžio įmonėse. P. 185

13 pav. Apklaustųjų įmonių dažniausiai tobulinamos kokybės valdymo sistemos dalys

VGTU atliktas tyrimas taip pat išryškino kliūtis, susijusias su kokybės valdymo sistemų kūrimu ir sertifikavimu. Respondentai nurodė pagrindines kliūtis, kodėl kokybės valdymo sistemų kūrimo ir sertifikavimo procesas vyksta palyginti lėtai.



Šaltinis: VITKAUSKAS R. (2002) Kokybės valdymo sistemų ypatumai skirtingo dydžio įmonėse. P. 183

14 pav. Pagrindinės kokybės valdymo sistemų kūrimo kliūtys, nurodytos apklaustų įmonių.

Anot respondentų, svarbiausia kliūtis yra lėšų stygius kokybės valdymo sistemai diegti (40%). Šią kliūtį patvirtina ir tai, kad 42,42% visų respondentų teigia, permokėję už kokybės valdymo sistemų kūrimo konsultacijas. Antroji kliūtis – informacijos stygius apie kokybės valdymo sistemų funkcionavimo efektyvumą – 36%. Trečioji kliūtis – pirmojo asmens nesuinteresuotumas – 14%. Ketvirtoje vietoje atsидūrė ISO 9000 standartų sudėtingumas – 10%.

Mažų ir vidutinių įmonių kliūčių prioritetai išsidėsto kiek kita tvarka. Mažos ir vidutinės įmonės pagrindine kliūtimi nurodė informacijos stygių apie kokybės valdymo sistemas (41,18%), o taip pat pirmojo asmens nesuinteresuotumą.

2002 m. išanalizuota standartizuotų kokybės sistemų ir visuotinės kokybės vadybos integravimo problema organizacinės kultūros aspektu, iškeltos metodologinės problemos sprendimo prielaidos bei išspręsta problema konceptualiame lygmenyje. Remiantis mokslinių tyrimų rezultatais suformuluotos šios išvados:

- diegiamą kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemą, atitinkančią ISO 9000 šeimos standartų reikalavimus, yra galimybė varijuoti juos interpretuojant;
- standartizuotos kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemą galima interpretuoti ne tik techniniame, bet ir socialiniame organizacijos lygmenyje;
- organizacinė kultūra turi didelę įtaką diegiant standartizuotą kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemą;
- kuo intensyviau ir ekstensyviau organizacija eksploatuoja socialinį lygmenį prieš paties kokybės valdymo sistemos diegimą ir diegimo metu, tuo efektyvesnis yra kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemos diegimas, o vėliau ir jos palaikymas;
- priklausomai nuo pasirinkto ISO 9000 šeimos standarto diegimo interpretacijos lygmenys, diegiant kokybės valdymo ir užtikrinimo (socialinio ar techninio) sistemą,

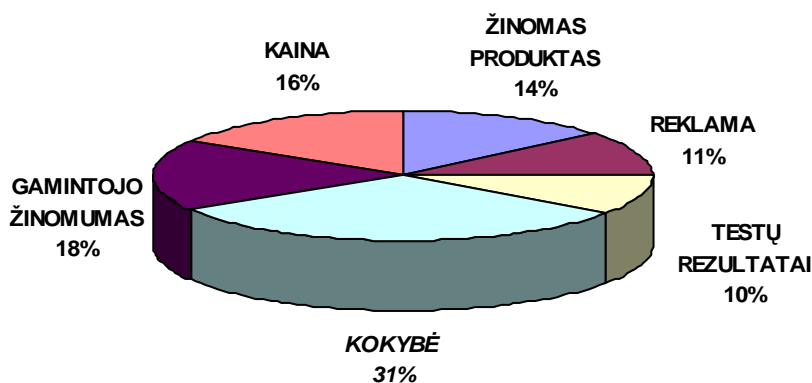
organizacijoje paprastai sukuriamos kokybės valdymo sistemos, besiskiriančios viena nuo kitos tam tikrais kokybiniais kriterijais;

- skirtingai interpretuotos diegiant ir dėl to skirtingai įdiegtos kokybės sistemos teikia organizacijoms skirtingus rezultatus.

Pagrindinė teorinės analizės išvada yra ta, kad tiek teorijoje, tiek praktikoje įsigalėjo vadybinė paradigma, jog įdiegtoji kokybės valdymo ir užtikrinimo sistema turi tapti pagrindu įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą organizacijoje.

Remiantis šiomis išvadomis, bus kuriamas problemos sprendimo modelis, siūlantis išspręsti visuotinės kokybės vadybos ir standartizuotų kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemų santykio problemą. Teorinis (konceptualus) problemos sprendimas yra toks: intensyvesnis ir ekstensyvesnis organizacijos socialinio lygmens eksploatavimas prieš diegiant kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemas, atitinkančias ISO 9000 šeimos standartų reikalavimus ir jų diegimo metu, padeda organizacijai pasiekti, kad įdiegtoji kokybės valdymo ir užtikrinimo sistema būtų akstinas diegti visuotinės kokybės vadybą (ШАДРИН, 2004).

Vadovaujantis Kauno aukštesniojoje technologijos mokykloje 2000 m. autorės rašytu diplominiu darbu pateikiu atliktos apklausos rezultatus. Buvo užduodamas klausimas: kaip jūs apsisprendžiate pirkti prekę (paslaugą). 31% respondentų atsakė: pagal kokybės rodiklius (žr. 15 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

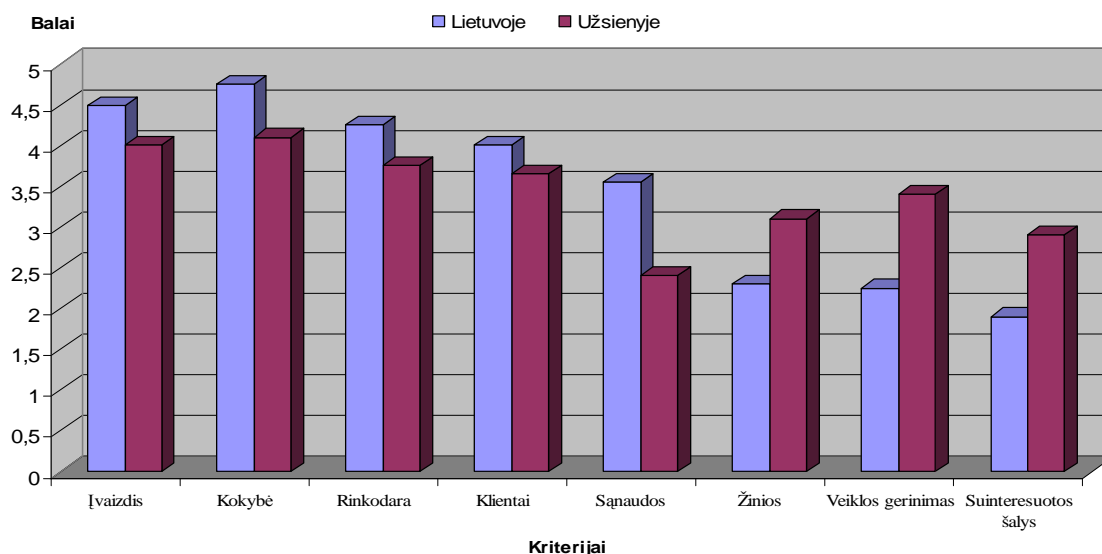
15 pav. Vartotojų motyvacija priimant sprendimą pirkti produktą (paslaugą).

Galima ir atidžiau panagrinėti likusių sektorių rodiklius. 18 % orientuojasi į gamintojo žinomumą. Bet tapti žinomu gamintoju galima tik rinkai pateikus aukštos kokybės produktą (paslaugą). 14 % renkasi žinomą, „užsirekomendavusį“ produktą. O šiandien teigiamą

rekomendaciją gali užsitarnauti tik aukščiausios kokybės produktas (paslauga). 10 % svarbų vaidmenį vaidina skelbiami testavimų rezultatai. Bet ir čia teigiamus rezultatus galima gauti tik su aukšta kokybe. Tokiu būdu, 73 % vartotojų renkasi prekę (paslaugą), tiesiogiai arba netiesiogiai orientuodamiesi į kokybę.

2006 metais VGTU atliktas Lietuvos organizacijų, įdiegusių standartizuotas vadybos sistemas, tyrimas ir nustatytas ISO serijos standartų naudojimo efektyvumas. Atlikta 2001–2005 metų Lietuvos ir užsienio valstybių organizacijų standartizuotų vadybos sistemų efektyvumo lyginamoji analizė ir pateiktos išvados apie galimybes greičiau bei efektyviau naudoti tarptautinę patirtį, diegiant ir įgyvendinant standartizuotas vadybos sistemas pagal ISO serijos standartus. Tyrimo tikslas buvo ištirti Lietuvos organizacijas, įdiegusias standartizuotas vadybos sistemas, ir nustatyti, kaip jos išnaudoja ISO serijos standartų teikiamas galimybes, palyginti su užsienio valstybių patirtimi ir pateikti išvadas apie galimybes greičiau bei efektyviau naudoti tarptautinę patirtį, diegiant ir dirbant pagal ISO serijos standartus.

Nustatant svarbiausias standartizuotų vadybos sistemų diegimo priežastis iš galimų variantų (įvaizdis, kokybė, rinkodara, klientai, sąnaudos, žinios, veiklos gerinimas, suinteresuotos šalys), svarbiausi buvo kokybė bei įvaizdis, nedaug atsiliko rinkodaros veiksniai (žr. 16 pav.)



Šaltinis: BERTAŠIUS D. (2007) Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. P. 5

16 pav. Vadybos sistemų teikiami lūkesčiai.

Užsienių šalių tyrimų duomenimis, diegti standartizuotas vadybos sistemas organizacijas labiausiai paskatino klientų pageidavimas, sertifikatus įgiję konkurentai, taip pat svarūs buvo sąnaudų mažinimo,ėjimo į naujas rinkas, įvaizdžio gerinimo tikslai. Galimybė praplėsti žinias daugumoje kitų šalių buvo nurodoma kaip iš dalies svarbi. Analizuojant sertifikavimo motyvų rodiklius Lietuvoje, akivaizdu, kad lietuviai iš vadybos sistemų labiau tikisi kokybės nei įmonės įvaizdžio pagerėjimo (net 96 % respondentų kokybės motyvą nurodė svarbiu arba labai svarbiu).

Taip pat jie daugiau vilčių deda ir į kitus rodiklius, pvz., klientus (67 %), rinkodarą (50 %). Net 74 % atsakiusių svarbiu ir labai svarbiu laikė geresnio darbuotojų žinių naudojimo motyvą. Galima pažymėti, kad lūkesčiai iš ISO vadybos sistemų pasiskirsto į 2 kategorijas: susiję su rinka ir susiję su vidinėmis procedūromis bei tvarka. Tarp su rinka susijusių dažniausiai vyrauja noras gerinti išorinį įmonės įvaizdį ir geriau atitikti klientų poreikius. Vidiniai faktoriai reiškia, kad patys organizacijų nariai trokšta savo darbo ir produktų ar paslaugų kokybės pasikeitimų.

Apibendrinus tarptautinius tyrimus, nustatyta, kad nors specifiniais klausimais tarp įvairių šalių galima pastebėti skirtumų, visose šalyse standartų efektyvumo kategorijų vertinimas skiriasi nedaug. Tai dar kartą patvirtina, kad ISO standartų veikimo principai ir tikėtina nauda yra universalūs. Pagrindiniai lūkesčiai siekiant ISO 9000 sertifikato, yra iš dalies vidiniai (sąnaudų mažinimas, procedūrų gerinimas), iš dalies išoriniai (klientų spaudimas, įvaizdžio gerinimas ir pan.). Nors Lietuvos įmonės iš ISO vadybos sistemos daugiausiai tikisi kokybės pagerėjimo, daugiausia naudos jos patiria iš organizacijos įvaizdžio, vidaus procesų funkcionavimo ir darbuotojų supratimo apie vidaus procesus. Kokybės pagerėjimas lieka tik ketvirtoje vietoje, tačiau vis dėl to su įvertinimu pagerėjo. Tyrimas ir jo rezultatų lyginimas su užsienio praktika patvirtino prielaidą, kad net sertifikuotos Lietuvos organizacijos pasiekusios nepakankamą standartizuotų (kokybės, aplinkosaugos, darbų saugos) vadybos sistemų brandumo lygį. Todėl joms ne visada pavyksta efektyviai išnaudoti ISO standartų teikiamas galimybes ir pasiekti su sertifikavimu sietus tikslus (BERTAŠIUS, 2007).

2.2. Visuotinės kokybės vadybos plitimo Lietuvoje kliūtys ir jų priežastys

Visuotinės kokybės vadyba –teorija, tačiau ji sukurta taip, kad galėtų būti pritaikoma. Visuotinės kokybės vadyba buvo atrasta kaip praktinių reikalų esminio pagerinimo ir nuolatinio tolimesnio gerinimo priemonė. Todėl teigti, kad ji yra nepritaikoma, būtų mažų mažiausiai netikslu. Taigi būtų logiška, kad ji turi būti sėkmingai taikoma ir Lietuvoje. Deja, taip nėra arba, jeigu ir yra, tai labai menku mastu. Todėl, jeigu negalima kelti klausimų dėl visuotinės kokybės vadybos pritaikomumo Lietuvoje, tai tuomet pagrįstai kyla klausimas apie visuotinės kokybės vadybos pritaikomumą tokiomis sąlygomis, kokios yra Lietuvoje. O kokios jos yra Lietuvoje ir kodėl prie jų neplinta visuotinės kokybės vadyba, galima panagrinėti plačiau.

Menkas visuotinės kokybės vadybos populiarumas. Lietuvoje sunkiai pripažįstama, jog esminiai VKV principai, tokie kaip vartotojų poreikių patenkinimas, nuolatinis tobulinimas, sisteminis požiūris ar visuotinis dalyvavimas, pasaulyje jau seniai tapo bendrosios vadybos postulatais, atėjusiais iš visuotinės kokybės vadybos. Tačiau vis dar ne Lietuvos organizacijose.

Daugmaž vakarietiškos vadybos (mokslo ir praktikos) plėtros kampanija, platesniu mastu ir aukštesniu lygiu Lietuvoje pradėta prieš gerus dešimt metų, davė rezultatų: turime vadybos ir verslo administravimo disciplinas, katedras; fakultetus, mokyklas, kitas mokymo ir konsultavimo įstaigas, priruošta galybė tos srities specialistų, vadovų, mokslininkų ir pan., tai negrižtamai pakeitė tiek akademinę, tiek verslo visuomenę, kaip ir visuomenę apskritai. Šios kampanijos įtakoje jau niekam nebe naujiena kasdieninėje verslo kalboje girdėti vadybos disciplinų pavadinimus. Pardavimų valdymas, pardavimų rėmimas, investicijų portfelio valdymas, projektų vadyba ar darbuotojų atranka Lietuvoje jau beveik tapo bendrinės kalbos terminai.

Deja, nuolatinis tobulinimas, kokybės vadybos sistema, visuotinis dalyvavimas, verslo tobulumas bei kt. vis dar yra įvaizdžio palaikymo ir papildomo paaiškinimo reikalaujančios sąvokos. O juk tai įprastiniai visuotinės kokybės vadybos koncepcijos sudėtinės dalis žymintys terminai. Beje, ir pati visuotinės kokybės vadybos sąvoka yra dar daug kam Lietuvoje nepažini. Taigi visai nenuostabu, jog rinkodaros, finansų vadybos, verslo administravimo, firmos ekonomikos bei kitų disciplinų ar mokslo krypčių, kai renkamos auditorijos universitetinėmis studijoms, kursams ar seminarams, reklamuoti nereikia, o kokybės vadybą reklamuoti vis dar reikia (ABRAMAVIČIUS Š., 2004).

Pradėjus diegti KVS Lietuvoje (1999 – 2000 m.) konsultantai atliko didelį darbą, t.y. skleidė kokybės vadybos idėjas ir pagrindinius principus, aiškino jų taikymo naudą ir mokė „skaityti“, o svarbiausia – suprasti standartus. Šiandien, deja, tie patys konsultantai vis dar nemato bendrovių vadovų entuziazmo kalbant apie kokybės vadybos sistemas. Pradžioje norinčių įsidiesti KVS buvo daug, tačiau šiandien daugėja tų, kurie skeptiškai vertina pačią sistemą ir dažnai abejoja ar įdiegta ir sertifikuota KVS padės bendrovei geriau dirbti. Didžiajai dalei bendrovių reikia tik pačio sertifikato, kurį galima būtų pateikti dalyvaujant konkurse, pakabinti klientams matomoje vietoje ar informuoti apie jo gavimo užsienio verslo partnerius

Lietuvos organizacijų mentaliteto bruožai: istorinės patirties deficitas. Tačiau kol situacija Lietuvoje yra tokia, kad vis dar kažkodėl reikia ieškoti konkurencinių visuotinės kokybės vadybos pranašumų prieš kitas vadybos teorijas, būtina ieškoti šio reiškinių (požiūrio į visuotinės kokybės vadybą, kaip į vadybos „madą“) priežasčių. Jeigu neplatų visuotinės kokybės vadybos taikymą arba jos gyvybingumo stoką Lietuvoje siesime su pseudo-nepakankamu jos pritaikomumu, tai bent vieną to priežastį turėtume sieti su Lietuvos organizacijų mentalitetu, tiksliau – su mentaliteto bruožais. Vienas iš tokių mentaliteto bruožų galėtų būti pavadintas istorinės patirties deficitu. Patikslinant sąvoką, reiktų ją išplėsti – tai visuotinės kokybės vadybos taikymo Lietuvos organizacijoje praktikos ir įgūdžių nebuvimas dėl natūraliai nebuvusio tokios teorijos taikymo poreikio praeityje.

Lietuvoje priimta manyti, jog JAV ir kai kurių ekonomiškai stipriausių Vakarų valstybių mokslininkų tyrimų ir teorijų pagrindu rašoma vadyba yra etaloninė. Ir taip manoma ne be pagrindo – juk Lietuvoje, greičiausiai, neatliekama milijoninė dalis visų pasaulyje atliekamų vadybos tyrimų. Todėl natūralu, jog čia uoliai studijuojama Vakarų vadybos raida, primygtinai siūlomi taikyti Vakaruose sukurti modeliai, metodai, technikos. Tarsi šioje pasaulio dalyje vadybos apskritai nebuvo ir nėra arba, kad ši pasaulio dalis vystosi tik pagal Vakarų vadybos nubrėžtą modelį ir jai tinka viskas, kas taikoma Vakaruose.

Gal kai kuriais atvejais ir tinka, bet, kaip matome, visuotinės kokybės vadybos atveju – ne, nes ši teorija netaikoma. O netaikoma greičiausiai todėl, kad Vakaruose vykdomi vadybos moksliniai tyrimai atliepia šiandieninę Vakarų vadybos praktikos problematiką, bet ne tą, kuri egzistuoja Lietuvoje. Visuotinės kokybės vadyba negali vystytis teorinėje erdvėje. Norėdami matyti visuotinės kokybės vadybą plačiai taikomą praktikoje Lietuvoje, negalime joje vykdyti mokslinių tyrimų, keliais dešimtmečiais lenkiančių praktinį Lietuvos vadybos lygį (ABRAMAVIČIUS Š., 2004).

Bandymas kopijuoti kurios kitos įmonės kokybės vadybos sistemą gali baigtis nesėkme. Kokybės tobulinimas yra teorija, kuri gali būti taikoma bet kurioje organizacijoje, tačiau perkelta gali būti tik teorija. Svarbia kliūtimi tampa vadovybės įsitikinimas, kad pakanka poros konsultacijų ir organizacija pergalingai stos į kokybės ir produktyvumo kelią. Pasikeitimai turi būti nuoseklūs, o jų svarbą turi suvokti visi, ypač organizacijos aukščiausia vadovybė. Dažnai organizacijos vadovai iš konsultantų, diegiančių KVS, atitinkančią ISO 9000 reikalavimus, nori išgirsti konkrečius nurodymus ką ir kaip reikia gerinti. Tačiau niekas kitas kaip tik patys organizacijos vadovai bei darbuotojai geresnių nurodymų nepasiūlys.

Praktinės vadybos lygis Lietuvoje. Dėl paminėtų aukščiau priežasčių visuotinės kokybės vadyba Lietuvoje nepasižymi pritaikomumu. Pritaikomiausia teorija pasaulyje Lietuvoje sunkiai nepritaikoma. Daugumoje įmonių mažai kam rūpi modernios darbuotojų motyvacijos priemonės. Apie kokios vartotojų poreikių tenkinimo programos diegimą Lietuvos bendrovėje galima kalbėti, jeigu ji dirba kartelių ir legalių monopolijų sąlygomis, kuriomis rūpintis vartotojų poreikiais nėra jokio reikalo? Kokių sąžiningos vadybos principų galima ką nors Lietuvoje pamokyti, jeigu viešų konkursų skaidrumas tėra fikcija? Arba ką iš visuotinės kokybės vadybos metodų arsenalo galima pasiūlyti įsidiegti Lietuvos bendrovei, savo darbe ir santykiuose su darbuotojais taikančiai baudžiamos, arba net ir vergovinėje santvarkoje taikytus elgesio, valdymo, apmokėjimo už darbą, „skatinimo“ principus? Nėra tikslo seminare aukščiausiojo lygio vadovams kalbėti apie moderniausius darbuotojų motyvacijos principus, jeigu savo bendrovėje jie tegali taikyti teilorizmo epochoje suformuotus ir F. Herzbergo ironišku tonu išpopuliarintus „motyvacijos sistemos „KITA“

principus (Herzberg, 1968). „KITA“ yra akronimas, kurį sudaro anglišku žodžių „kick in the ass“ (liet. spirk į užpakalį) pirmosios raidės (ABRAMAVIČIUS Š., 2004).

Nusprendę diegti kokybės vadybos sistemas ir neturėdami supratimo kas ta kokybė yra ir kaip jos reikia siekti, organizacijų vadovai ima mokyti darbuotojus statistinių metodų. Dėl to darbuotojai tik veltui gaišta laiką ir išgirsta daug informacijos, kuri jiems visiškai nereikšminga ir nereikalinga.

[diegta kokybės vadybos sistema organizacijoje dažnai tampa tik kokybės skyriaus arba vadovybės atstovo kokybei rūpesčiu. Tačiau tai turėtų būti visų darbuotojų ir vadovybės bendras rūpestis.

Kokybės vadybos profesionalų nepopuliarumas. Kokybės vadybos specialistų paieška darbo rinkoje vyksta, tačiau tik labai siauram klausimų sprendimo ratui. Iš esmės jie sprendžia tik kokybės vadybos sistemų diegimo ir standartizavimo klausimus. Tačiau iki šiol kokybės vadybos specialistai nėra užsitarnavę plačios erudicijos vadybininko-sistemininko vardo, kuris dažniausiai suteikiamas marketingo, finansų, personalo ar kurios nors kitos srities vadybininkui ir kurių paprastai darbo rinkoje ieškoma įmonėms valdyti. Kokybės vadybos specialistų izoliacija nuo platesnių galimybių pasireikšti vadybos titulu srityje ir būti įrašytais į elitinių vadybininkų sąrašus kyla dėl kelių priežasčių.

Pirmoji yra ta, kad kokybės vadyba, kaip disciplina, Lietuvoje yra sąlyginai nauja – kokybės vadybos sistemos Lietuvoje pradėtos sertifikuoti nuo 1995 metų. Todėl objektyviai dar „neužaugo“ kokybininkų karta, kuri galėtų pasireikšti Lietuvos bendrovių vadyboje, profesiniu pagrindu kurti klubus, formuoti teigiamą visuomenės nuomonę apie juos, kaip specialistus.

Antroji kokybės specialistų nepopuliarumo priežastis yra menkas verslo, taip pat ir plačiosios visuomenės informuotumas apie kokybės vadybos ir visuotinės kokybės vadybos disciplinų turinį. Klaidingai manoma, jog kokybiečiai užsiima tik standartizuotų kokybės sistemų diegimu, tačiau retai kam į galvą šauna mintis, jog būtent kokybės vadybos profesionalai yra geriausiai apmokyti vartotojų poreikių tenkinimo, nuolatinio kokybės gerinimo, verslo tobulumo sekimo, įmonės vertinimo metodų.

Trečia, kokybės vadybos disciplina Lietuvos mokymo institucijose iš tikrųjų koncentravosi į kokybės sistemų diegimo mokymą bei liko taip ir neatskleidusi savo potencialo. Kokybės vadybos kvalifikacinį laipsnį turinčio asmens darbo rinkoje organizacijos įprastai ieško tik kokybės sistemų diegimui ir palaikymui, bet ne įmonės ar organizacijos administravimui, valdymui aukščiausiam lygyje.

Kol kas visuotinės kokybės vadybos idėjos Lietuvoje plinta vangiai, teorijai trūksta gyvybingumo. Tačiau visuotinės kokybės vadybos idėjoms plisti Lietuvoje yra palankios teorinės

prielaidos, nes Lietuvoje egzistuojanti rinkos ekonomika bei yra Visuotinės kokybės vadybos pritaikomumas;

Lietuvoje jau sukurta akademinė ir teisinė infrastruktūra visuotinės kokybės vadybai plisti (ABRAMAVIČIUS Š., 2004).

Taip pat norėčiau paminėti ir konsultantų diegiančių KVS įtaką. Mėginimas bet koku būdu bendrovės veiklą išprausti į tipinių procesų rėmus, mažai gilinantis į organizacijos veiklą, priveda prie to, kad sukuriama bendrovei nenaudingų dokumentų, tik tam, kad būtų užtikrintas standartų punktų vykdymas, o reikalinga dokumentacija yra užfiksuojami kitais būdais. Dažniausiai visa kokybės vadybos sistema įforminama dokumentais labai nepatraukliu ir nepatogiu būdu. Tai dažniausiai atliekama apsinaudojant Microsoft Word programa, sukuriant popierinę dokumentaciją. Tačiau jau pradedamos kurti specializuotos programinės įrangos, kurios supaprastina dokumentacijos koregavimą, sistemos analizę, taupomas laikas, paprastesnis susipažinimas su visa sistema.

1990 m. balandžio 25 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 125 įsteigtas Lietuvos Standartizacijos departamentas prie Lietuvos Respublikos Aplinkos ministerijos, kuris yra Lietuvos Respublikos viešojo administravimo biudžetinė įstaiga, vykdanči nacionalinės standartizacijos institucijos funkcijas ir pagal savo kompetenciją formuojanti bei dalyvaujanti įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės politiką standartizacijos srityje, taip pat vykdanči kitas įstatymų ir kitų teisės aktų numatytas funkcijas bei aktyviai dalyvaujanti tarptautinės ir Europos standartizacijos organizacijų veikloje, išreiškdamą Lietuvos ekonomikos interesus.

Departamentas plėtoja ir tobulina nacionalinę standartizaciją, sudaro technikos komitetus Lietuvos standartams rengti ir koordinuoja jų rengimą, nustato tarptautinių, Europos ir užsienio valstybių standartų perėmimo kaip Lietuvos standartų tvarką, priima (iki 2003 10 01 priimta 13790 standartų), leidžia ir platina Lietuvos standartus, kurie taikomi savanoriškai, siekia, kad Lietuvoje būtų nepažeidžiamos tarptautinių ir Europos standartų autorių teisės, teikia informaciją apie Lietuvoje galiojančius standartus, techninius reglamentus ir atitikties įvertinimo procedūrų teisės aktus Lietuvos institucijoms bei ūkio subjektams.

Departamentas parengė ir įgyvendina Europos standartų perėmimo kaip Lietuvos standartų programą, dalyvauja diegiant Europos Sąjungos direktyvas. Technikos komitetai (2003 10 01 jų buvo 67) dirba pagal sutarimo principą: komiteto veikloje dalyvaujančios suinteresuotos šalys – gamintojai, vartotojai, valstybės, mokslo ir visuomeninių organizacijų atstovai – sprendimus priima sutarimu. Strateginius ir tarpšakinius standartizacijos klausimus svarsto Standartizacijos taryba.

Departamente kuriama kokybės sistema pagal ISO 9000 serijos standartų reikalavimus.

Apžvelgus Lietuvos standartizacijos departamento veiklos rezultatus, matyti, kad per palyginti trumpą laikotarpį nuveikta išties daug. Tai liudija išaugęs nacionalinės standartizacijos

institucijos vaidmuo šalies ekonominiame gyvenime, plėtojama standartizacijos politika ir aktyvus dalyvavimas tarptautinių ir Europos standartizacijos organizacijų veikloje.

Jau 1992 m. Lietuvos standartizacijos departamentas pradėjo įgyvendinti pagrindinius tarptautinės ir Europos standartizacijos principus, įstodamas į Tarptautinę standartizacijos organizaciją (ISO). Nuoseklią veiklą apvainikavo 2004-ųjų metų rezultatai – departamentas tapo tikroju Europos standartizacijos organizacijų CEN ir CENELEC nariu.

Vykdant Europos standartizacijos nuostatas, Departamente įsteigti standartizacijos technikos komitetai. Šiuo metu jų yra 71. Technikos komitetų veikloje dalyvaujančios suinteresuotosios šalys – gamintojai, vartotojai, valstybės, mokslo ir visuomeninių organizacijų atstovai – savo iniciatyva rengia standartų projektus, sprendimus priimdami bendru sutarimu. Šiuo metu yra perimta 15730 Europos standartų.

Lietuvos standartizacijos departamentas – Tarptautinės standartizacijos organizacijos narys korespondentas – kasmet teikia informaciją ISO apie sertifikuotas kokybės (LST EN ISO 9001:2001) ir aplinkos (LST EN ISO 14001:1999) vadybos sistemas (toliau – vadybos sistemos) bei siekia užtikrinti teikiamos informacijos tikslumą, todėl vadybos sistemų sertifikacijos įstaigos, nuolat teikia Lietuvos standartizacijos departamentui informaciją apie Lietuvoje sertifikuotas vadybos sistemas, apie vadybos sistemų sertifikatų galiojimo sustabdymą ir (arba) panaikinimą, o įmonės, įstaigos ir organizacijos – atsiunčia vadybos sistemų sertifikatų kopijas.

Lietuvoje atnaujinti sertifikuotų vadybos sistemų sąrašai, kurie turi oficialaus dokumento statusą, skelbiami du kartus per metus liepos ir sausio mėn. Lietuvos standartizacijos departamento biuletenyje, kiekvieno mėnesio 1 d. LST tinklalapyje ir vieną kartą metų pradžioje leidinyje “Valstybės žinios” (<http://www.lsd.lt>). Lietuvos standartizacijos departamento duomenimis 2007 m. gegužės 01 dienai 724 bendrovės turi įdiegtą bei sertifikuotą Kokybės vadybos sistemą.

Viešoji įstaiga *LST Sert*, įsteigta Lietuvos standartizacijos departamento prie Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos direktoriaus 2004 m. gruodžio 10 d. įsakymu Nr. V-78, tęsia Lietuvos standartizacijos departamento prie Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos Sertifikacijos skyriaus (*LST Sert*) funkcijas (<http://www.lsd.lt>).

Visos sąlygos sukurti ir tinkamai įforminti KVS, kuri būtų naudinga tiek vartotojui, tiek verslui, yra. Vartotojui sistema yra patikimas pastovumo ir kokybės garantas. Įmonei – vienodas visų darbuotojų kasdieninių procesų supratimas, bendrovės tikslų ir uždavinių žinojimas, nuolatinio gerinimo siekimas. Pirmas žingsnis einant link tobulos KVS yra pozityvus nusiteikimas, sistemos įgyvendinimo svarbos supratimas ir noras dirbti pagal veikiančią KVS, kuri užtikrintų bendrovės strategijos ir tikslų įgyvendinimą.

3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS FUNKCIONALUMO ANALIZĖ

Naudodama kokybinių tyrimų metodus: atskirą interviu bei formalizuota pokalbį, o taip pat mokslinės literatūros analizę, lyginamąją analizę, bendrovių vidinius bei išorinius duomenis atlikau KVS funkcionalumo analizę konkrečiose Lietuvos bendrovėse: AB „Pieno žvaigždės“ bei UAB „Statybos verslo bei paslaugų korporacija“ (SVP korporacija). Tai dvi bendrovės, kuriose buvo įdiegta bei sertifikuota kokybės vadybos sistema, atitinkanti LST EN ISO 9001:2001 standarto reikalavimus, tačiau įdiegta KVS abiejose įmonėse davė skirtingus rezultatus – UAB „SVP korporacija“ iškelta bankroto byla bei atimtas KVS sertifikatas, o AB „Pieno žvaigždės“ – sėkmingai plečia savo veiklą bei užima vis didesnę rinkos dalį. Šio tyrimo tikslas buvo palyginti įmonių kokybės vadybos sistemos diegimo procesus, išanalizuoti ar abiejose įmonės KVS sistema buvo įdiegta taikant tuos pačius metodus ir principus, bei kodėl vienoje iš jų įdiegta kokybės vadybos sistema neužtikrino nei paslaugos nei valdymo kokybės. Pateikiami pagrindinių procesų palyginimai, aukščiausios vadovybės atsakomybės pasiskirstymai, pagrindiniai sunkumai bei problemos, su kuriomis susidūrė abi įmonės diegiant KVS. Tyrimo uždavinys – išanalizuoti abiejų nagrinėjamų bendrovių kokybės vadovus (KV), kurie suteikia informaciją apie KVS parengimą visoje bendrovėje. Pradžioje trumpai apžvelgsiu bei pristatysiu abi bendroves, struktūras, veiklos sritis, o toliau analizuosiu jų įdiegtas KVS bei jų funkcionalumą.

3.1. Koncerno „Pieno žvaigždės“ kokybės vadybos sistema

AB „Pieno žvaigždės“ – didžiausias ir moderniausias pieno perdirbėjas Baltijos šalyse. Bendrovė buvo įkurta 1999 metais, susijungus Lietuvoje savarankiškai veikusioms pieno perdirbimo įmonėms AB „Mažeikių pieninė“ bei AB „Pasvalio sūrinė“. Vėliau buvo prisijungta AB „Kauno pienas“. 2002 metų pradžioje AB „Pieno žvaigždės“ įsigijo 63% AB „Panevėžio pienas“. Tokia struktūra (4, 5, 6 priedai) leidžia specializuoti gamybą atskiruose filialuose bei dukterinėje įmonėje, pasiekiant aukščiausią efektyvumo lygmenį ir tolygiai paskirstant žaliavinio pieno surinkimo pajėgumus šalyje.

AB „Pieno žvaigždės“ filialų ir dukterinės įmonės pajėgumai leidžia perdirbti iki 1.200 tonų pieno per parą. Filialas „Mažeikių pieninė“ gamina plataus vartojimo vietos rinkai skirtus gaminius (pienas, kefyras, jogurtas, grietinė, varškė, varškės sūriai) bei pieno miltus ir sviestą, skirtus eksporto rinkoms. Filialo „Pasvalio sūrinė“ specializacija – fermentiniai sūriai, kurių didžioji dalis eksportuojama į kaimynines Baltijos, NVS šalis bei Rusiją. „Kauno pieno“ gamyba orientuota į didesnę pridėtinę vertę turinčius gaminius (jogurtai, glaistyti varškės sūreliai, desertai), kurie sėkmingai konkuruoja vietos rinkoje, išsiskirdami savo kokybe, patrauklia pakuote bei kaina.

Dukterinė įmonė AB „Panevėžio pienas“ be gaminamų plataus vartojimo (pienas, rūgpienis, grietinė), aukštos pridėtinės vertės (jogurtai, glaistyti sūreliai, grūdėta varškė), bei eksportui skirtų (fermentinis sūris, kazeinas, sviestas) produktų, valdo penktadalį valgomųjų ledų rinkos šalyje bei išsiskiria originalia produktų pakuote.

AB „Pieno žvaigždės“ yra viena didžiausių Baltijos šalyse ir aktyviausių pieno perdirbimo bendrovių, Lietuvoje užimanti apie 40% rinkos bei eksportuojanti apie 35% visų savo gaminių. Bendrovė yra viena didžiausių eksportuotojų į Europos Sąjungos, NVS, Baltijos šalis bei Rusiją ir Japoniją. Fermentiniai sūriai, pieno miltai bei sviestas yra pagrindiniai AB „Pieno žvaigždės“ eksporto rinkoms gaminami produktai, užsitarnavę kokybės (suteikti tarptautiniai kokybės sertifikatai) bei prekinio vardo („Svalia“) pripažinimą.

Įmonės vadovybė yra prisiėmusi svarią atsakomybę prieš beveik 3.000 darbuotojų, Lietuvos bei užsienio pieno produktų pirkėjus bei savo akcininkus. Švedijos investuotojai jau antrus metus aktyviai dalyvauja bendrovės valdyme. Įmonės darbuotojų, stambiųjų akcininkų bei vartotojų pasitikėjimas bendrovės valdymu, Lietuvos pieno sektoriaus perspektyvomis bei gaminamais produktais skatina siekti aukštesnių standartų ir gaminti bei tiekti vartotojams tokius produktus, kurie visiškai atitiktų jų lūkesčius kokybės ir kainos atžvilgiu.

Koncerno vizija – būti naujoviška gamybos ir rinkodaros įmone, užimančia tvirtas pozicijas Baltijos šalių rinkoje bei gaunančia nuolatinį ilgalaikį pelną.

Koncerno misija – gaminti tik aukščiausios kokybės pieno produktus be konservantų, kurie užtikrintų sveiką mitybą ir palengvintų maisto ruošimą.

Koncerno šūkis – pieno produktai sveikam gyvenimui!

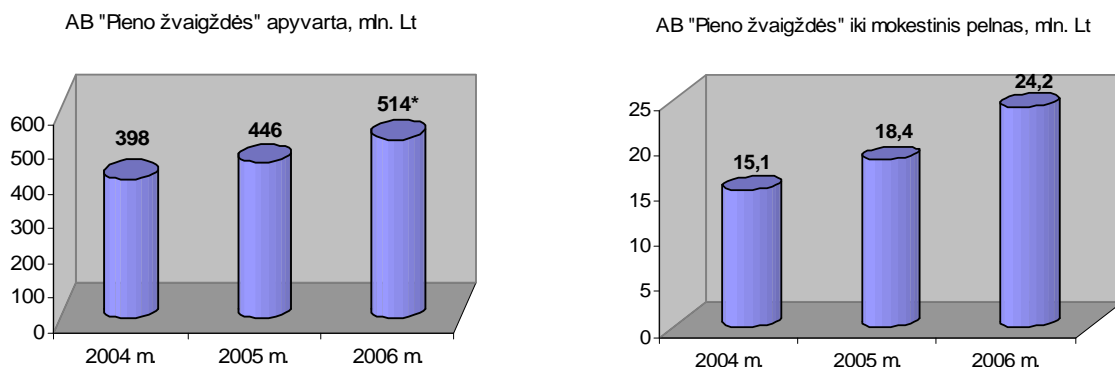
AB „Pieno žvaigždžių“ pardavimų pajamos per 2007 m. I ketvirtį išaugo 24 proc. iki 141,9 mln. Lt nuo 114,1 mln. Lt 2006 m. I ketvirtį. Bendrovės grynasis pelnas pirmą šių metų ketvirtį buvo 2,6 mln. Lt. Praėjusių metų I-ojo ketvirčio grynasis pelnas buvo 2,7 mln. Lt.

Pelnas prieš mokesčius, palūkanas ir amortizaciją (EBITDA) padidėjo 11,3 proc., iki 13,8 mln. Lt nuo 12,4 mln. Lt (2006 m. I-čio ketvirtį rezultatai).

AB „Pieno žvaigždės“ 2007 m. planuoja tokį patį, kaip 2006 m. - 4% grynąjį pelningumą, o investuoti 2007 metais žadama 32 mln. Lt (9,3 mln. EUR). Investuoti planuojama į gamybos tobulinimą, transporto, žaliavos supirkimo bei prekybos sistemas, informacines technologijas bei darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą. Bendrovės vadovybė skelbia įgyvendinanti veiklos sąnaudų mažinimo programas, kurios, manoma, padės kompensuoti didėjančius tiesioginius gamybos išlaidas.

Esminę įtaką 2006 metų bendrovės pardavimų augimui ir pelningumui, anot Juliaus Kvaraciejaus, bendrovės valdybos pirmininko, darė eksportas, per 9 mėn. padidėjęs 34%, palyginti su tuo pačiu 2005 m. laikotarpiu.

Bendrovės vadovai akcentuoja, jog verslas yra pelningas (žr. 17 pav.).



* prognozė

Šaltinis: AB „Pieno žvaigždės“.

17 pav. AB „Pieno žvaigždės“ apyvarta, ikimokestinis pelnas.

Vadovaujantis AB „Pieno žvaigždės“ 2006 m. I pusmečio neauditais finansiniais rezultatais pardavimų pajamos per 2006 m. pirmą pusmetį buvo 248,7 mln. LTL (72,0 mln. EUR). Lyginant su praėjusių metų pirmo pusmečio pajamomis kurios buvo 206,5 mln. LTL (59,8 mln. EUR), pardavimai išaugo 20 proc.

Pelnas prieš mokesčius, palūkanas ir amortizaciją padidėjo 28 proc. nuo 21,4 mln. LTL (6,2 mln. EUR) iki 27,3 mln. LTL (7,9 mln. EUR).

Penas prieš pelno mokestį padidėjo 47 proc., nuo 6,1 mln. LTL (1,8 mln. EUR) iki 9,0 mln. LTL (2,6 mln. EUR).

Grynasis pelnas padidėjo 44 proc., nuo 5,1 mln. LTL (1,5 mln. EUR) iki 7,3 mln. LTL (2,1 mln. EUR).

AB „Pieno žvaigždės“ dienraščio „Verslo žinios“ 2007 m. sausio 06 d. sudarytame didžiausių Lietuvos bendrovių pagal 2006 metų I-III ketv. pardavimus sąrašą užima 26 vietą, kai AB „Rokiškio sūris“ yra 29 vietoje, AB „Žemaitijos pienas“ – 35 vietoje, UAB „Marijampolės pieno konservai“ – 62 vietoje, AB „Kauno pieno centras“ – 117 vietoje. 7 lentelėje pateikti maisto ir gėrimų pramonės bendrovių rezultatai pagal 2005 metų pardavimus. Šio sąrašo pirmajame penketuke, jau kelinti metai iš eilės yra ir AB „Pieno žvaigždės“.

Maisto ir gėrimų pramonės bendrovės pagal 2005 m. pardavimus

Vieta		Bendrovė	Pardavimai ir paslaugos		Ikimokestinis pelnas		Pagrindinė produkcija	Prekybos centrai, kuriuose realizuoja produkciją	Eksporto šalys
2005	2004		2005 m., tūkst. Lt	2004 m., tūkst. Lt	2005 m., tūkst. Lt	2004 m., tūkst. Lt			
1.	1.	Plungės kooperatinė prekyba, UAB (Vičiūnai GROUP)	692.868	482.445	n.d.	n.d.	Žuvų produktų gamyba, prekyba	n.d.	n.d.
2.	2.	Rokiškio sūris, AB	473.118	451.393	25.590	33.825	Fermentiniai sūriai, sviestas	VP Market, Rimi, Iki, Norfa	Italija, Olandija, Rusija
3.	3.	Pieno žvaigždės, AB	446.331	397.512	18.401	21.920	Fermentiniai sūriai, pienas, sviestas, jogurtai, varškė, grietinė, grietinėlė ir kt.	VP Market, Rimi, Iki, Norfa, smulkūs pirkėjai	Rusija, Latvija, Vokietija, Olandija, Estija, Graikija ir kt.
4.	4.	Žemaitijos pienas, AB	369.153	338.974	11.764	13.314	Fermentiniai sūriai, sviestas, glaistyti sūreliai	Iki, Market, Norfa, Rimi ir kt.	VP Nėra duomenų
5.	6.	Švyturys-Utenos alus, UAB	353.461	302.824	78.821	65.136	Alaus, gaiviųjų gėrimų gamyba ir prekyba	n.d.	n.d.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal: Lietuvos verslo lyderiai 2006/2007 (Verslo žinios), VĮ Registrų centras.

Koncernui Pieno žvaigždės priklausančiose įmonėse šiuo metu gaminama apie 500 pavadinimų produktų. Atsižvelgdami į Europos tendencijas ir besikeičiančius vartotojų poreikius nuolat atnaujinama asortimentą ir pirkėjams kasmet pasiūlo naujų gaminių. Įmonės yra nuolat modernizuojamos. Jose diegiamos naujos technologijos, moderniausi gamybos ir pakavimo įrenginiai, kokybės laboratorijos. Kad pagaminti produktai kuo greičiau pasiektų prekybos centrus ir pirkėjus, nuolat modernizuojama produktų užsakymo, transportavimo ir sandėliavimo sistema.

2006 m. kovo mėn. 6 d. AB „Pieno žvaigždės“ pasirašė Paramos skyrimo projektui „AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių rinkoje ir įmonėje ugdymas“ įgyvendinant Lietuvos 2004–2006 metų bendrojo programavimo dokumento 2.2 priemonę „darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimų prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“ sutartį. Ją taip pat pasirašė Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir Paramos fondas Europos socialinio fondo agentūra.

AB „Pieno žvaigždės“ vykdys projektą, kurio tikslas – didinti bendrovės darbuotojų kompetenciją ir gebėjimus prisitaikyti prie pokyčių rinkoje bei įmonėje.

Šio projekto pagrindiniai uždaviniai: a) organizuoti bendruosius bendrovės darbuotojų mokymus; b) užtikrinti organizuojamų mokymų kokybinį lygį; c) diegti organizacijoje mokymams palankią aplinką.

Planuojami projekto pasiekimai: a) apmokyti 405 tikslinės grupės narius; b) parengti 6 bendrųjų mokymų paketus; c) praveisti 5128 valandų trukmės mokymus įmonės aukščiausio, vidurinio lygmens vadovams ir specialistams; d) sukurti gerosios patirties, įskaitant mokymų, perdavimo schemą; e) sudaryti ilgalaikį bendrovės darbuotojų mokymo planą.

Bendras AB „Pieno žvaigždės“ darbuotojų, pakėlusių savo kvalifikaciją ir pagerinusių gebėjimus prisitaikyti prie nuolatos kintančių sąlygų skaičius sudarys 405 asmenis, kurių tarpe: 22 aukščiausio lygmens vadovai; 95 viduriniojo lygmens vadovai; 288 specialistai. Projekto tikslus ir rezultatus planuojama pasiekti iki 2008 m. gegužės mėn. 31 d.

2002 metais koncernui ir jo valdomoms atskiroms įmonėms suteikti kokybės vadybos sertifikatai. Tai įpareigoja dirbti efektyviai užtikrinant aukštą gaminamo produkto kokybę AB Pieno žvaigždės veikiančios maisto saugos ir kokybės vadybos sistemos. Gaminami produktai yra užsitarnavę pripažinimą nepriekaištingos kokybės dėka. Jiems suteikti tarptautiniai produkto kokybės sertifikatai.

Rizikos veiksnių analizės ir svarbiųjų valdymo taškų (RVASVT) sistema – tai veiksmingiausia šiuolaikinė maisto saugą užtikrinanti sistema. Ji leidžia valdyti nustatytus pavojus ir rizikos veiksnius bei svarbius kontrolės taškus, kurie susiję su maisto produktų gamybos procesu, transportavimu ir vartojimu, pagerina kokybės kontrolę. Įmonėse yra parengtos, įdiegtos ir veikia programos, kuriose numatytos sąlygos, priemonės ir elgsenos taisyklės, užkertančios kelią biologinei, cheminei ar fizinei taršai, užtikrinančios produkto saugą ir kokybę.

Maisto saugos sistema ir geros gamybos praktika tai pirmoji šiuolaikinės kokybės vadybos sistemos diegimo pakopa.

Sekanti kokybės vadybos sistemos diegimo pakopa tarptautinis ISO 9001 „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.“ Standartas. Per porą metų AB Pieno žvaigždės filialuose buvo įdiegta kokybės vadybos sistema, atitinkanti šio tarptautinio standarto reikalavimams. 2002 m. sertifikavimo įstaiga TUV SERT atliko bendrovėje sertifikacinį auditą, kurio rezultate AB Pieno žvaigždės filialams buvo suteiktas sertifikatas, liudijantis, kad įmonėse yra sukurta, įforminta dokumentais, įgyvendinta ir prižiūrima kokybės vadybos sistema.

Bendrovės KVS aprašyta bendrame kokybės vadove (KV) ir filialų KV bei galiojančiuose dokumentuose. KV sudaryti pagal LST EN ISO 9001:2001 skyrius. Kokybės politika ir kokybės tikslai nustatyti, žinomi darbuotojams. KVS dokumentai patikrinti, patvirtinti. Paskirtas vadovybės atstovas kokybei centre bei atsakingi asmenys filialuose. Jų funkcijos apibrėžtos, įsipareigojimais vykdomi. Centre ir visuose filialuose atliekami kokybės vidaus auditai, jų rezultatai

dokumentuojami. Vyksta vadovybinė vertinamoji analizė, jos rezultatai dokumentuojami, yra įsipareigojimai nuolatiniam gerinimui. Įmonėje taikomi visi standarto reikalavimai.

Nuo 2002 m. birželio 3 d. bendrovėje įsigaliojo AB „Pieno žvaigždės“ Kokybės vadovas, apjungiantis visų filialų kokybės vadovus. Jame aprašyta bendrovėje sukurta ir įgyvendinta kokybės vadybos sistema, atitinkanti LST EN ISO 9001:2001 standarto reikalavimus. Bendrovės vadovybė įsipareigojusi gaminti stabilios kokybės pieno produktus, atitinkančius vartotojų pageidavimus ir reikalavimus. Tai apibrėžta bendrovės kokybės politikoje (7 priedas). Centre ir filialuose naudojama patvirtinta bendra kokybės politika. Suformuluoti bendrovės bendri ir kiekvieno filialo pamatuojami kokybės tikslai. Bendrovės kokybės politikos tikslas – gaminti ir tiekti pirkėjams tokius pieno produktus, kurie atitiktų jų lūkesčius pagal kokybę ir kainą.

Vadovybė užtikrina, kad bendrovės kokybės politika atitinka bendrovės ketinimus, apima įsipareigojimą įvykdyti vartotojo reikalavimus ir siekį nuolat gerinti KVS, nurodo kokybės tikslų nustatymo ir peržiūrėjimo gaires, žinoma ir suprantama visoje organizacijoje, peržiūrima ir vertinama, kad nuolat išliktų tinkama.

Kokybės vadove aprašytų procedūrų įgyvendinimu bendrovės vadovybė užtikrina kokybės vadybos sistemos funkcionavimą ir parodo ypatingą savo atsakomybę prieš vartotojus.

Bendrovėje sukurta, įforminta dokumentais ir įgyvendinta KVS, atitinkanti LST EN ISO 9001:2001 standarto reikalavimus. KVS procesų seka aprašyta valdymo procedūrose (VP) ir kokybės vadove. KVS procesų apibendrinta seka ir jų sąveika nurodyta KV priede, o kiekviename filiale vykdomų procesų seka ir sąveika parodyta jų KV-uose. KVS užtikrina kokybės politikos tikslų įgyvendinimą visoje bendrovėje.

KVS galioja visoje bendrovėje ir jos filialuose. Už KVS įgyvendinimą ir funkcionavimą yra atsakinga bendrovės vadovybė. Ji turi visas būtinas priemones, reikalingas KVS funkcionavimui užtikrinti ir tobulinti.

Vadovybės atstovas kokybei (VAK) vidaus auditų pagalba nuolat tikrina KVS gyvybingumą, jį koreguoja bei tobulina. VAK turi įgaliojimus kontroliuoti, kad darbo vietose būtų reikalingos VP ir darbo instrukcijos (DI), turinčios įtakos darbo, proceso ir produkto kokybei.

Kokybei skirti dokumentai (8 priedas) skirstomi:

- kokybės vadybos sistemos dokumentai (KV, VP);
- susiję su kokybės vadybos sistema dokumentai (normatyvinė–techninė dokumentacija ir kt.);
- užsakymo dokumentai ir duomenys;
- vyriausybiniai dokumentai (įstatymai, nutarimai, standartai, ministerijų įsakymai);
- darbo dokumentai ir visi KVS veikloje parengiami dokumentai;
- RVASVT dokumentacija.

Bendrovės vadovybė užtikrina, kad bendrovėje funkcionuotų vidinis informacijos pasikeitimas apie KVS rezultatyvumą. Tai vyksta atliekant vadovybinę vertinamąją analizę filialuose. Centre ir filialuose vykdomi vidiniai susirinkimai, aktyviai naudojami vietiniu tinklu perduodant atitinkamą informaciją.

Pagrindiniai kokybės vadybos principai:

- Kokybės vadybos sistema orientuota į vartotoją, didelis dėmesys skiriamas vartotojo poreikių ir lūkesčių užtikrinimui. Kokybės vadybos sistema užtikrina, kad esami ir būsimi vartotojo poreikiai yra suvokiami, ir kad įmonė stengiasi tenkinti jų reikalavimus ir viršyti jų lūkesčius.
- Įmonės vadovybė nustato vieningus tikslus ir uždavinius. Vadovai sukuria įmonėje tokią atmosferą, kurioje, siekiant tikslo, dalyvauja visi darbuotojai.
- Į įmonės veiklą įtraukiami visų lygių darbuotojai.
- Visa įmonės veikla ir su ja susiję išteklių yra valdomi kaip procesas.
- Tarpusavyje susiję procesai apibrėžiami, suvokiami ir valdomi kaip sistema, o tai didina įmonės rezultatyvumą ir veiksmingumą.
- Įmonės tikslas nuolatinis gerinimas. Gerinimo veikla yra suderinta su įmonės strategija, o kiekvienas dirbantysis siekia nuolat gerinti produktus, procesus, sistemas.
- Rezultatyvūs sprendimai pagrindžiami duomenų ir informacijos analize.
- Didelis dėmesys skiriamas ryšiams su tiekėjais.

ISO 9001 sertifikato turėjimas įrodo, kad įmonėje struktūra, atsakomybė ir įgaliojimai yra apibrėžti, procesai ir procedūros aprašyti, pagrindiniai dokumentai kontroliuojami ir nuolat atnaujinami, patikrinimai ir kontrolės veiksmai reguliariai atliekami, neatitiktys identifikuojamos, analizuojamos ir taisomos, užtikrinama neatitikčių prevencija (www.pienozvaigzdes.lt).

Šiuo metu bendrovėje diegiama aplinkos vadybos sistema pagal LST EN ISO 14001:2005 reikalavimus. Aplinkos vadybos sistema integruojama į bendrąją įmonės vadybos sistemą.

3.2. UAB “Statybos verslo ir paslaugų korporacija” kokybės vadybos sistema

Antra nagrinėjama bendrovė – 1999 metais suvienijus 12 statybinių bendrovių įkurta UAB “Statybos verslo ir paslaugų korporacija” (9 priedas). Tokiu būdu buvo stengiamasi žengti arčiau kliento ir pateikti jam pilną statybos paslaugų paketą. Kiekviena komandos įmonė – savo srities specialistė. Kadangi sujungus statybinę patirtį su marketingo įgūdžiais pavyko tiksliai įvertinti ir patenkinti kliento poreikius, SVP korporacija ganėtinai greitai sugebėjo įsitvirtinti Lietuvos rinkoje. Laikui bėgant kompanijos siūlomų paslaugų gama sparčiai plėtėsi. Buvo plečiamasi ne tik verslo paslaugų apimties bet ir geografinė prasme. Bendrovė turėjo užsakovų Norvegijoje, atidaryta

atstovybė Maskvoje, bei, stengiantis būti kuo arčiau kliento, filialai visuose didžiausiuose Lietuvos miestuose. (www.svp.lt).

UAB „SVP korporacija“ buvo įdiegta ir sertifikuota kokybės užtikrinimo ISO 9001 sistema, patvirtinta kokybės politika (10 priedas), KVS dokumentacija (11 priedas). Bendrovėse – partnerėse UAB „Automatikos darbai“ ir UAB „Sabonio klubas ir partneriai“ veikia įdiegtas ISO 9001 standartas, užtikrinantis aukštą teikiamų paslaugų ir produkcijos kokybę.

Statybos ir verslo paslaugų korporacijos struktūra, įdiegta Kokybės vadybos sistema jos neišgelbėjo – Kauno apygardos teismas 2004 m. pabaigoje bendrovei išskėlė bankroto bylą. Šiuo metu UAB „SVP korporacija“ teisinis statusas nurodomas kaip bankrutuojantis juridinis asmuo. 2006 m. lapkričio 16 d. nutarta likviduoti bendrovę.

„Kauno UAB SVP, statybos bendrovės, sąskaitos areštuotos neatgaunančių pinigų subrangovų reikalavimu. Pačios SVP vadovai teigia, kad negali susigražinti maždaug 6 mln. Lt iš užsakovų. Apie 400 darbuotojų turėjusios įmonės perspektyva nedžiuginanti. Specialistai tvirtina, kad bendrovė apsiėmė statyti per daug objektų ir nesusidorojo su darbais“ (GAIŽAUSKAS, 2004 m., 9 psl.).

SVP korporacija daug lėšų skyrė reklamai, sporto bei pramogų renginiams. Taip pat ketinta statyti kelis daugiaaukščius gyvenamuosius namus Kaune, tačiau net metams neįpusėjus reikalai pašlijo. Tarp pagrindinių įmonės bankroto priežasčių – SVP korporacijos santykiai su rangovais, užsakovais ir partneriais.

Tarp žymesnių SVP statytų objektų – Kauno laisvalaikio centras „Oazė“, Kauno „Žalgirio“ stadiono vietoje, pastatytas daugiau kaip 20.000 m² prekybos centras „Molas“. Abu objektus įmonė vėlavo baigti. Dėl to užsakovai patyrė didelių nuostolių. Be to, padaryta labai daug broko, į sąmatas įtraukta daug neatliktų darbų.

Užsakovų nuomone, SVP į tokią padėtį įstūmė administracijos neatsakingumas.

3.3. Bendrovėse įdiegtų kokybės vadybos sistemų palyginimas

Siekiant išanalizuoti, ar kokybės vadybos sistemos įdiegimas abiejose bendrovėse vyko panašiai, analizuosiu ir palyginsiu bendrovių Kokybės vadovus. KV suteikia informaciją apie KVS parengimą visoje bendrovėje, vadovaujantis standarto reikalavimais ir atsižvelgiant į vartotojų pageidavimus bei reikalavimus. Kokybės vadovuose aprašyta kokybės politika ir kokybės vadybos sistema, nurodant jos parengimo bei organizacinius ypatumus.

Įmonėje labai svarbūs yra aukščiausios vadovybės įsipareigojimai: nustatyti vartotojo, teisinius reikalavimus, sukurti kokybės politiką, numatyti kokybės tikslus, vykdyti vadovybinę analizę, užtikrinti reikalingus išteklius bei vadovybės atsakomybę. 8 lentelėje pateikiama abiejų bendrovių aukščiausios vadovybės atsakomybė rengiant bei užtikrinant kokybės vadybos sistemą.

Aukščiausios vadovybės atsakomybė

Užduotys	Atsako		Dalyvauja		Informuojamas	
	AB „Pieno žvaigždės“	UAB „SVP korporacija“	AB „Pieno žvaigždės“	UAB „SVP korporacija“	AB „Pieno žvaigždės“	UAB „SVP korporacija“
Kokybės vadovo parengimas	VAK	VAK	Padalinių vadovai	Padalinių vadovai	Prezidentas	Direktorius
KV patvirtinimas	Prezidentas	Direktorius	VAK	VAK	Darbuotojai	Darbuotojai
Procedūrų parengimas	Padalinių vadovai	Padalinių vadovai	VAK	VAK	Prezidentas	Direktorius
Procedūrų patvirtinimas	Filialų generaliniai direktoriai, prezidentas	VAK	Padalinių vadovai, VAK	Padalinių vadovai	Darbuotojai	Darbuotojai
Darbo instrukcijų (DI) parengimas	Padalinių vadovai	-	Padalinių vadovų įgalioti darbuotojai	-	Darbuotojai	-
DI patvirtinimas	Padalinio vadovas	-	-	-	Darbuotojai	-
Kokybės vadybos sistemos funkcionavimo tikrinimas ir tobulinimas	VAK	VAK	Padalinių vadovai	Padalinių vadovai, auditoriai	Prezidentas	Direktorius
Dokumentų parengimo grafiko sudarymas	VAK	VAK	Padalinių vadovai	Padalinių vadovai	Direktorius ir darbuotojai	Darbuotojai
Dokumentų parengimas	Padalinių vadovai	VAK	VAK ir darbuotojai	VAK ir darbuotojai	VAK ir darbuotojai	VAK ir darbuotojai
Dokumentų tikrinimas	VAK	VAK	Padalinių vadovai	Padalinių vadovai	Darbuotojai ir darbuotojai	Darbuotojai
Dokumentų tvirtinimas	Filialų generaliniai direktoriai, prezidentas	Direktorius	VAK	VAK	Padalinių vadovai	Padalinių vadovai
Dokumentų paskirstymas	VAK	VAK	Dokumentų rengėjai	Padalinių vadovai	Darbuotojai ir darbuotojai	Darbuotojai
Kokybės politikos ir tikslų parengimas ir įgyvendinimas	Prezidentas, filialų generaliniai direktoriai	Direktorius	Padalinių vadovai	Padalinių vadovai	Visi darbuotojai	Visi darbuotojai
Organizacinės struktūros parengimas ir tobulinimas	Prezidentas, filialų generaliniai direktoriai	VAK	Direktoriai	Padalinių vadovai	Visi darbuotojai	Visi darbuotojai
Pareigų ir atsakomybės paskirstymas	Prezidentas, filialų generaliniai direktoriai	Padalinių vadovai	Direktoriai	Padalinių vadovai	Visi darbuotojai	Visi darbuotojai
VAK paskyrimas	Prezidentas, filialų generaliniai direktoriai	Direktorius	-	Padalinių vadovai	Visi darbuotojai	Visi darbuotojai

8 lentelės tęsinys

Užduotys	Atsako		Dalyvauja		Informuojamas	
	AB „Pieno žvaigždės“	UAB „SVP korporacija“	AB „Pieno žvaigždės“	UAB „SVP korporacija“	AB „Pieno žvaigždės“	UAB „SVP korporacija“
Aprūpinimas ištekliais	Prezidentas	Padalinių vadovai	Filialų direktoriai	Padalinių vadovai	Visi darbuotojai	Visi darbuotojai
KVS tikrinimas ir tobulinimas	VAK	VAK	Padalinių vadovai	Padalinių vadovai	Prezidentas	Direktorius
Vadovybinė vertinamoji analizė	Prezidentas, filialų generaliniai direktoriai	Direktorius	Direktoriai, VAK	Padalinių vadovai	Visi darbuotojai	Visi darbuotojai
Vartotojų užsakymų, reikalavimų, pasiūlymų apskaita	Komercijos direktorius	Direktoriaus pavaduotojas ekonomikai	Vadybininkai, sekretorės	Administrato rė	Gamybos direktorius	Direktoriaus pavaduotojas technikai, Statybos direktorius
Bendrovės galimybių sugretinimas su vartotojo poreikiais	Filialų generaliniai direktoriai	Statybos direktorius, Direktoriaus pavaduotojas technikai	Gamybos direktorius, Technikos direktorius, Vyr. finansininkai	Padalinių vadovai	Tiekimo skyrių darbuotojai	Direktorius
Bendrovės pasiūlymo parengimas ir suderinimas	Komercijos direktorius	Direktoriaus pavaduotojas ekonomikai	Padalinių vadovai	Statybos direktorius, Direktorius	Filialų generaliniai direktoriai	Padalinių vadovai
Sutarties pasirašymas	Prezidentas, filialų generaliniai direktoriai	Statybos direktorius	Vartotojas	Direktoriaus pavaduotojas ekonomikai	Padalinių vadovai	Padalinių vadovai
Sutarties keitimo tvirtinimas	Prezidentas, filialų generaliniai direktoriai	Statybos direktorius	Vartotojas	Direktoriaus pavaduotojas ekonomikai	Padalinių vadovai	Direktoriaus pavaduotojas technikai

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis bendrovių KV-ais.

Iš aukščiau pateiktos lentelės daroma išvada, kad AB „Pieno žvaigždės“ atsakomybė yra paskirstyta tarp aukščiausios vadovybės, o SVP korporacijoje už KVS diegimą bei visos veiklos valdymą daugiau atsakė žemesnio lygio vadovai. Savo vadovavimu ir savo laikysena aukščiausia vadovybė sukuria aplinką, į kurią pilnai įtraukiami darbuotojai ir kurioje gali efektyviai funkcionuoti kokybės vadybos sistema.

Ar organizacija pradėjo dirbti kitaip nei ji dirbo iki KVS įdiegimo, didžia dalimi priklausė nuo aukščiausio lygio vadovų. Nagrinėjamų bendrovių vadovai skirtingai žiūrėjo į įmonės ateities perspektyvas. SVP korporacijos vadovams būtina buvo rasti naujus valdymo metodus, kurie padidintų įmonės efektyvumą ir įmonė įgytų pranašumą prieš konkurentus. Diegiant KVS turėjo dalyvauti visi darbuotojai, kaip tai buvo pasiekta AB „Pieno žvaigždės“, kurioje vadovai sudomino ir išaiškino, kokie bus nauji darbo metodai, kaip pasikeis darbuotojo ir organizacijos veikla ir kokie pranašumai bus naujoje veikloje įdiegus kokybės vadybos sistemą. Tikintis ilgalaikės verslo sėkmės, ypač vertingas organizacijos turtas – kvalifikuoti bendrovės darbuotojai, kurių darbas

tiesiogiai veikia galutinio produkto (paslaugos) kokybę. AB „Pieno žvaigždės“ nuolat kelia darbuotojų kvalifikaciją, suinteresuoja ir įtraukia į visus bendrovės lygių procesus.

Be aukščiausios vadovybės pastangų KVS nefunkcionuos, ką įrodo SVP korporacijos pavyzdys.

Abiejų bendrovių KVS dokumentuose pateikta kokybės politika ir kokybės tikslai. KVS dokumentus sudaro: kokybės vadovas, procedūros, taisyklės, įrašai bei dokumentai, užtikrinantys rezultatyvų procesų planavimą, vyksmą ir valdymą. Procedūrose detaliai aprašyti KVS reikalingi procesai, nustatyta jų eiga ir sąveika. Nustatyti reikalingi metodai, užtikrinantys procesų įdiegimą ir valdymą. Užtikrintas informacijos prieinamumas, reikalingas procesų įdiegimui ir priežiūrai. Procesai prižiūrimi, analizuojami ir nustatomi veiksmai rezultatų pasiekimui, kad būtų užtikrintas nuolatinis jų gerinimas.

Abiejų bendrovių vadovybių įsipareigojimai yra vienodi:

- plėtoti įgyvendintą KVS ir nuolat gerinti jos efektyvumą, informuojant bendrovės personalą apie vartotojo teisinių ir privalomųjų reikalavimų svarbos pasikeitimus;
- įgyvendinti bendrovės nustatytos kokybės politikos užsibrėžtus kokybės tikslus;
- vykdyti kokybės vadybos sistemos vadovybinę vertinamąją analizę ir gerinti KVS funkcionavimą;
- specifinių vartotojo reikalavimų užtikrinimui bendrovę aprūpinti reikiamais ištekliais;
- užtikrinti, kad vartotojo poreikiai ir lūkesčiai yra suformuluoti kaip jo reikalavimai, ir jie bus įvykdyti.

Bendrovių vadovybės yra suformulavusios visos bendrovės kokybės tikslus. Nustatydama tikslus, vadovybė atsižvelgia į rinkos poreikius, vadovybinės vertinamosios analizės rezultatus, į vartotojų patenkinimo laipsnį, konkurentų analizę, gerinimo galimybes, reikiamus išteklius tikslams pasiekti. Kokybės tikslai išreikšti kokybės politikoje.

Kokybės tikslai paskleisti bendrovėje, tuo sudarant galimybę kiekvienam darbuotojui prisidėti prie jų siekimo. Kokybės tikslai sistemingai analizuojami ir kasmet peržiūrimi.

Kiekvienos bendrovės filialas turi suformulavęs atskirus pamatuotus kokybės tikslus vieneriems metams. Šie tikslai yra suderinti su bendrovės kokybės politika. Metų pabaigoje fiksuojamas pamatuotų tikslų įgyvendinimas, lyginant su konkrečiais įsipareigojimais.

Abiejų bendrovių vadovybės yra įsipareigojusios du kartus į metus atlikti KVS vertinamąją analizę, kad užtikrintų nuolatinį jos tinkamumą ir veiksmingumą. Vertinamosios analizės metu nustatomos gerinimo galimybės, poreikis keisti KVS, įvertinama kokybės politika bei tikslai.

KVS tikrinama ir vidaus auditų metu:

- ar atitinka standartų reikalavimus;

- ar KVS yra tinkama, pakitus sąlygoms ir reikalavimams.

Informacijos rinkimui bendrovės nustatė šiuos šaltinius:

- vartotojų nuomonės tyrimai;
- atsiliepimai apie pieno produktų skonines savybes;
- vartotojų reikalavimai ir informacija, gaunama iš sutarčių;
- rinkos poreikiai;
- su konkurentais susijusi informacija.

Informaciją apie vartotojų patenkinimą bendrovės gauna iš šių šaltinių:

- vartotojo skundai ir pageidavimai;
- tiesioginis bendravimas su vartotojais parodų metu;
- vartotojams pateikiamos anketos ir nuomonės tyrimai;
- informacija, gaunama degustacijų metu;
- pranešimai įvairiose žiniasklaidos priemonėse;
- rinkos tyrimai, pasitelkiant tuo užsiimančias bendroves.

Bendrovių KVS procesų seka ir jų sąveika pateikta 12, 13 prieduose.

Išnagrinėjus abiejų lyginamų bendrovių kokybės vadovus galiu daryti išvadą, kad kokybės vadybos sistema abiejose bendrovėse buvo diegiama taikant tą pačią metodiką, panašius principus, aukščiausios vadovybės atsakomybės pasiskirstymas yra panašus. Todėl logiškai kyla klausimas: kodėl vienodai įdiegta ir sertifikuota kokybės vadybos sistema neužtikrino vienos iš įmonių sėkmingos tolimesnės veiklos ir dabartinės abiejų įmonių pozicijos yra tokios skirtingos.

Į šį klausimą, vadovaujantis teoriniais pastebėjimais, padėjo atsakyti sudarytas pagrindinių problemų bei sunkumų diegiant KVS sąrašas bei jų pasireiškimo bendrovėse analizė (9 lentelė).

Pagrindiniai sunkumai bei problemos diegiant KVS sistemą

Eil. Nr.	Sunkumai/ problemos diegiant KVS	AB „Pieno žvaigždės“	UAB „SVP korporacija“
1.	Vadovybės požiūris	-	Vadovų dėmesio stoka KVS
2.	Bendrovės valdymo struktūra, organizavimas, stabilumas	-	Dažnos reformos, pati bendrovės valdymo sistema taip pat turi įtakos kokybės vadybai. Valdymo struktūros reorganizavimas ir kokybės vadybos sistemos diegimas buvo vykdomas vienu metu.
3.	Bendrovės personalas, jo kompetencija ir kvalifikacija	-	Manau, kad nemažą reikšmę turi bendrovės gyvavimo istorija, susiklosčiusios joje tradicijos. Keitėsi bendrovės strategija, valdymo reorganizavimas. Tas turėjo įtakos darbuotojų nusivylimui bet kokiomis permainomis ir reformomis. Bendrovės darbuotojai pragmatiškai nesupranta kokybės vadybos sistemos diegimo naudos, t.y. nori naudą pamatyti tuojau pat. Kokybės vadybos sistemos įdiegimas tai ne vieno ar kelių jos darbuotojų darbas, bet suformuotos bendrovės viduje komandos darbas.
4.	Darbuotojų požiūris	-	Neigiamas nusistatymas, biurokratijos baimė, pasipriešinimas permainoms, pakeitimams
5.	Atsakomybė ir komandinis darbas	-	Atsakingas už kokybę vien tik Vadovybės atstovas kokybei. Nepakankama kokybės integracija į kasdieninį gyvenimą. Orientacija į trumpalaikius tikslus, neturėjimas ilgalaikių tikslų ir strategijos.
6.	Bendrovės dydis	Visada sunkiau įdiegti kokybės vadybos sistemą didelėje bendrovėje, negu mažoje.	
7.	Kokybės vadybos žinių ir patirties su KVS stoka		
8.	Problemos dėl dokumentacijos „nepatogumo“ – dokumentų valdymas	Nors ISO 9001:2000 reikalauja tik 7 rašytinių procedūrų, dažniausiai įmonėse jų būna rengiama kur kas daugiau. Sunkumai iškyla ne tik jas parengti, bet supažindinti visus darbuotojus, kad jų reikalavimai būtų vykdomi. Tam reikalingas laikas, supratimas.	
9.	Sertifikuojama veikla, atliekamų procesų sudėtingumas, jų sąveika ir skaičius	Įmonių veikla sudėtinga ir plati. Tai ir paslauga ir gamyba, kurių metu atliekama daug sudėtingų procesų. Trumpi terminai sunkina darbą įforminant dokumentaciją pagal ISO 9001 reikalavimus. Informacinės technologijos nėra pritaikytos, neseniai pradėta plačiau naudoti kompiuterinė technika.	
10.	ISO 9001:2000 sudėtingumas, atskirų jo elementų supratimo interpretavimas	-	Gana sunkiai sekasi pritaikyti koregavimo ir prevencinius veiksmus. Nepritaikyta kokybės problemų sprendimų metodika, kuri plačiai taikoma Europoje brainstorming, klaidų medžio analizė ir t.t. Tai neatliekama dėl vadovų ir techninių darbuotojų užimtumo, todėl lieka dažnai neišspręstos ir neišanalizuotos neatitiktinės paslaugos priežastys.
11.	Paslaugų teikimas (darbas su tiekėjais)	Bendrovė turi nemažai tiekėjų, kurie neturi įdiegtą kokybės vadybos sistemų. Jei darbai atliekami nesilaikant kokybei nustatytų reikalavimų, nukenčia ne tiekėjų, bet bendrovės prestižas.	

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmiausiai pastebimas didžiulis skirtumas tarp bendrovių vadovybės požiūrio į KVS diegimą. UAB „SVP korporacija“ buvo atsainus vadovų požiūris į KVS įgyvendinimą, pasireiškiantis tuo, kad diegiant sistemą dalyvavo netinkamos kvalifikacijos darbuotojai, t.y. mažiausiai užimti, o tai reiškia – mažiausiai žinantys apie bendrovės valdymo sistemą bei pagrindinius bendrovės tikslus. Bendrovėje nebuvo gilinamasi į diegiamą KVS, taip pat nebuvo aktyviai dalyvauta prižiūrint sistemą – visos sistemos administravimo funkcijos buvo sutelktos viename asmenyje, kuris net nedalyvaudavo priimant svarbius organizacijai sprendimus.

Drįsčiau teigti, kad SVP korporacija nepaisė vieno iš pagrindinių tikslų siekimo principų t.y. visų darbuotojų įtraukimo. Aktyvus darbuotojų dalyvavimas įmonės valdyme ir veiklos tobulinime būtų padėjęs efektyviau siekti iškeltų tikslų.

Taip pat norėčiau paminėti ir konsultantų diegusių KVS įtaką. Mėginimas bet koku būdu bendrovės veiklą išprausti į tipinių procesų rėmus, mažai gilinantis į organizacijos veiklą, priveda prie to, kad sukuriama bendrovei nenaudingų dokumentų, tik tam, kad būtų užtikrintas standartų punktų vykdymas, o reikalinga dokumentacija yra užfiksuojami kitais būdais. Dažniausiai visa kokybės vadybos sistema įforminama dokumentais labai nepatraukliu ir nepatogiu būdu. Tai dažniausiai atliekama apsinaudojant Microsoft Word programa, sukuriant popierinę dokumentaciją.

Apibendrinant kokybės vadybos sistemas įmonėse galima daryti prielaidą, kad organizacijos didžiąja dalimi yra tik kelio pradžioje, kadangi:

...klientų patenkinimo lygis yra vertinimas	tačiau , organizacijos tikslai nėra siejami su klientų pasitenkinimu
... organizacijos vizija ir misija yra nustatyta	tačiau , darbuotojai ir procesai nėra visiškai apjungiami vizijos ir misijos įgyvendinimui
... procesai, reikalingi tikslams pasiekti, yra identifikuoti	tačiau , procesų potencialūs gebėjimai nėra visiškai suprantami, analizuojami ir išnaudojami
... darbuotojams paskirstytos atsakomybės ir įgaliojimai problemų sprendimui	tačiau , nuolatinio gerinimo kultūra nėra iki galo įdiegta įmonėse ir darbuotojai nėra pakankamai įtraukiami į organizacijos valdymą
... įdiegtas tiekėjų atrankos procesas	tačiau , organizacijos veiklos planavimas bei gerinimas nėra pakankamai koordinuojamas su tiekėjais
... teisiniai valstybės reikalavimai yra vykdomi	tačiau , stokojama aktyvaus organizacijos vaidmens visuomeniniame gyvenime.

Didžiausias pavojus diegiant KVS yra nepakankamas darbuotojų įsitraukimas bei trumpalaikis poveikis. Įgyvendinant kokybės vadybos sistemas, įmonės pasiekė rezultatų, tačiau esminio verslo pagerinimo trūko. Orientuojamasi į sertifikato gavimą, bet ne į apčiuopiamus skaičius. Atliktos organizacijos analizės, auditai nurodė tik problemas, bet neatsakė į klausimą – kaip gerai ar blogai veikia valdymo sistema bei vykdoma veikla. Įmonių darbuotojams taip ir liko

neaišku, kaip ir koku būdu siekti įmonės vizijos, kiek jau darbo padaryta ir kiek dar reikės įdėti pastangų artimiausiu metu ar per kelis metus.

Įdiegta ir sertifikuota KVS įmonei gali užtikrinti valdymo kokybę, tačiau ne produkto ar paslaugos. KVS susistemina bendrovės valdymą. Tik bendrovės aukščiausios vadovybės bei darbuotojų požiūris ir darbas įtakoja vartotojų pasitenkinimą galutiniu produktu (paslauga). Todėl, tarp ISO 9001 sertifikato bei produkto (paslaugos) kokybės negalima dėti lygybės ženklo. Produkto (paslaugos) kokybė geriausiai gali būti pasiekama vienu metu taikant dvi standartų rūšis: produkto standartus (technines specifikacijas) ir kokybės vadybos sistemos standartus.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

- Kokybės vadybos sistema gali tik padėti organizacijoms siūlyti produktus (paslaugas), kurie tenkintų vartotojų lūkesčius, o ne užtikrinti tų produktų (paslaugų) kokybę.
- Įdiegta ir sertifikuota KVS negarantuoja aukštos įmonės produkto (paslaugos) kokybės, o sertifikatas tik liudija, kad įmonė stabiliai teikia produktus (paslaugas), atitinkančius vartotojo ir teisinius reikalavimus.
- Produkto (paslaugos) kokybė gali būti pasiekama vienu metu taikant dvi standartų rūšis: produkto standartus (technines specifikacijas) ir kokybės vadybos sistemos standartus (vadybos sistemą).
- Tradicinė vadyba jau nebeatitinka šiandienos keliamų reikalavimų.
- ISO 9001 kokybės vadybos sistemos privalumai verslui: verslo perspektyva, įvaizdis, dalyvavimas konkursuose, klientams, firmos darbuotojams.
- Kokybės vadybos sistemos reikalavimai yra bendro pobūdžio ir galioja bet kurio gamybos arba verslo sektoriaus organizacijoms nepriklausomai nuo jos siūlomų produktų. Skirtingai interpretuotos diegiant ir dėl to skirtingai įdiegtos kokybės sistemos teikia organizacijoms skirtingus rezultatus.
- Kokybės vadybos sistemos diegimas reikalauja organizacijos vadovybės apsisprendimo bei organizacijos strateginio sprendimo. Visuotinės kokybės vadybai būdingas visų darbuotojų, tiekėjų ir vartotojų integravimasis į vieną junginį.
- Vadybos sistema, įdiegta pagal ISO 9001:2000 reikalavimus, yra organizacijos vadybos sistema, į kurią integruojamos kitos vadybos sistemos, ją papildydamos ir modifikuodamos, tačiau nekeisdamos organizacijos tikslų pasiekimo būdo.
- Bendrovėse, kuriose KVS sukūrimo ir įdiegimo motyvas – tik sertifikatas, o ne praktinė nauda įmonei iš jos viduje funkcionuojančios tvarkingos valdymo sistemos, personalas patiria motyvacinę žalą.
- Daugelyje įmonių KVS rengime dalyvauja tik dokumentų rengėjai bei vadovybės atstovas kokybei, nors turėtų dalyvauti visi organizacijos darbuotojai.
- Svarbiausios kliūtys kokybės valdymo sistemų kūrimui yra: lėšų stygius kokybės valdymo sistemai diegti, informacijos stygius apie kokybės valdymo sistemų funkcionavimo efektyvumą, pirmojo asmens nesuinteresuotumas, standartų sudėtingumas.
- Vadovaujantis Lietuvos įmonių praktika kuriant kokybės vadybos sistemą, ją lengviau sukurti remiantis instrukciniu – procedūriniu – pareiginiu darbų atlikimo aprašymu, o ne nuolatiniais mokymais, konsultacijomis ir aprašomos valdymo sistemos nebuvimu.

- Organizacinė kultūra turi didelę įtaką diegiant standartizuotą kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemą.
- Tik bendrovės aukščiausios vadovybės bei darbuotojų požiūris ir darbas įtakoja vartotojų pasitenkinimą galutiniu produktu (paslauga).
- Darbuotojai turi kuo daugiau žinoti apie įmonę, jos tikslus bei uždavinius, netgi kasdieninius darbo rezultatus. Nors kokybės vadybos kiekvieno darbuotojo įsitraukimas į aktyvią veiklą yra norma, tačiau tobulėjimą turi inicijuoti organizacijos vadovybė.
- AB „Pieno žvaigždės“ atsakomybė yra paskirstyta tarp aukščiausios vadovybės, o SVP korporacijoje už KVS diegimą bei visos veiklos valdymą atsakė žemesnio lygio vadovai. Be aukščiausios vadovybės pastangų KVS nefunkcionuoja, ką įrodo SVP korporacijos pavyzdys.
- Organizacijos, įsidedusios kokybės vadybos sistemą, neurėtų sustoti ir toliau tobulėti ar siekti visuotinės kokybės vadybos.

MOKSLINĖ LITERATŪRA

1. BARCZYK C. C. (1999) *Visuotinės kokybės vadyba : (teorinis požiūris) : monografija pagal vadybos programos kursą*, Vilnius.
2. BARTAŠIUS, D. (2007) *Pramonės įmonių vadybos sistemų efektyvumo vertinimas*. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymasis. VGTU. Vol XIII, No 1, 3–9.
3. BENDELL, T. (2000) *The implications of the changes to ISO 9000 for organizational excellence. // Measuring Business Excellence*. Vol.3, No.3., p.11-14.
4. GOTZAMANI, K. D., TSIORAS, G. D. (2000) *An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management*. International Journal of Operations and Production Management. Vol. 21 (10), p. 1326 - 1342
5. JURAN, J. M. (1999) *Juran's quality handbook*. New York, McGraw Hill, 5th edition.
6. JURAN, J.M. (1995) *Managerial breakthrough: the classic book on improving management performance*. New York, McGraw Hill, 2nd edition.
7. Lietuvos kokybės vadybos asociacija ir kt. (2002) *Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į ES procese*. Kaunas: Technologija.
8. PAULAUSKAITĖ N. (1998) *Organizacijos kultūros tyrimas, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą : daktaro disertacijos santrauka : socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)*. Kaunas.
9. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. (2004) *Kokybės vadybos poveikis šalies ūkiui, Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą*. Kaunas: Technologija. 223 p.
10. URBANAVIČIUS D. (2001) *ISO kliūtis gerai atlikti darbą*. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga, Kokybės vadyba konkurencingumo verslo pamatas. Kaunas: Technologija. 243 p.
11. VITKAUSKAS R. (2002) *Kokybės valdymo sistemų ypatumai skirtingo dydžio įmonėse*. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga, Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese. Kaunas: Technologija. 181 p.
12. ГЛУДКИН, О.П.; ГОРБУНОВ, Н.М.; ГУРОВ, А.И.; ЗОРИН, Ю.В. (2001) *Всеобщее управление качеством*. Москва: Лаборатория Базовых Знаний. 599 p.
13. РЕПИН, Владимир Владимирович; ЕЛИФЕРОВ, Виталий Геннадьевич. (2004) *Процессный подход к управлению*. Москва: РИА Стандарты и качество. 404 p.
14. РОЖДЕСТВЕНСКИЙ, В.Л. (2002) *Ступени совершенства ИСО 9000:2000*. Москва: Реалии. 143 p. ISBN 5-901976-08-8.
15. ШАДРИН, А.Д. (2004) *Менеджмент качества. От основ к практике*. Москва: НТК Трек. 359 p. ISBN 5-902393-01-9.

INFORMACIJOS ŠALTINIAI

16. BUSINESS GRAIN (2007) *Kokybės vadybos sistemos* [interaktyvus]. Businessgrain.lt [žiūrėta 2007 m. vasario 24 d.]. prieiga per internetą: <<http://www.businessgrain.lt/lt/isoservices/Iso/>>
17. Europos komitetas prie LRV. (2002) *Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas*. Vilnius: UAB „Fantazija ir forma“. 115 p. ISBN 9955-9553-0-9.
18. FISHER B. (1999) *Kaip dokumentais įforminti ISO 9000 kokybės sistemas : patarimai kaip ir kokius dokumentus rengti*. Kaunas, p. 9-11
19. GAIŽAUSKAS V. (2004) *Pamoka: Kauno statybos įmonė - prie prarajos* [interaktyvus]. Vz.lt, gruodžio 1 d. [žiūrėta 2007 m. sausio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vz.lt>>
20. International Organization for Standardization. (2007) *ISO Management Systems* [interaktyvus]. Iso.org. [žiūrėta 2007 m. sausio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/ims/ims.html>>
21. International Organization for Standardization. (2007) *What are ISO 9000 and ISO 9001* [interaktyvus]. Isoeasy.org gegužės 10 d. [žiūrėta 2007 m. sausio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.isoeasy.org/faq01.htm>>
22. International Organization for Standardization (1996) *ISO 9000 for small Business. What to do – Advice from ISO/TC 176*. France: International Organization for Standardization. 125 p. ISBN 92-67-10238-9
23. ISO MANAGEMENT SYSTEMS (2006) *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14001 Certificates*. The International Review of ISO 9000 and ISO 14001. Vol. 3.No. 1.
24. KALEINIKOVIENĖ V. *Perėjimas ISO 9001:1995 sertifikuotos įmonės prie naujojo ISO 9001:2000 standarto* [interaktyvus]. Irs.lt, [žiūrėta 2007 m. vasario 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.irs.lt/old/VK_tezes_IRS.htm>
25. KTU, Kokybės vadybos katedra.(2005) *Mokslinių tyrimų kryptys* [interaktyvus]. Ktu.lt, [žiūrėta 2007 m. kovo 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/lt/ktu/fakult/VADYB/kokybkatmok.html>>
26. LIETUVOS SMULKAUS IR VIDUTINIO VERSLO PLĖTROS AGENTŪRA (2007) *Standartai ir kokybės užtikrinimas* [interaktyvus]. Svvt.lt [žiūrėta 2007 m. vasario 24 d.]. prieiga per internetą: <<http://www.svv.lt/index.php/lt/29839/>>
27. Lietuvos standartas *LST EN ISO 9000:2001 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai*, (2001) Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, p.78
28. Lietuvos standartas *LST EN ISO 9001:2001 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*, (2001) Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, p.60

29. Lietuvos standartas *LST EN ISO 9004:2001 Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos*, (2001) Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, p.53
30. Lietuvos standartas *LST ISO 10011 – 1:1994 Kokybės sistemų auditas. Rekomendacijos. 1-oji dalis. Auditas*, (2001) Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, p.43
31. Lietuvos standartas *LST ISO 10011 – 2:1994 Kokybės sistemų auditas. Rekomendacijos. 2-oji dalis. Kokybės sistemų auditorių kvalifikacijai keliami reikalavimai*, (2001) Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, p.39
32. Lietuvos standartas *LST ISO 10011 – 3:1994 Kokybės sistemų auditas. Rekomendacijos. 3-oji dalis. Audito programų vadyba*, (2001) Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, p.47
33. Lietuvos standartas *LST ISO 10013:1997 Kokybės vadovų rengimas. Rekomendacijos*, (2001) Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, p.68
34. Lietuvos standartizacijos departamentas Sertifikacijos skyrius *LST Sert (2000) Rekomendacijos, kaip pereiti prie ISO/DIS 9001:2000*. Vilnius.
35. Lietuvos standartizacijos departamento raštas Nr. (1.8)S-44 “Dėl informacijos apie sertifikuotas kokybės ir aplinkos vadybos sistemas pateikimo”. (2003) Išspausdintas 2003 m. sausio 23 d. *Informaciniai pranešimai*, vasario 6 d., Nr. 10.
36. PIENO ŽVAIGŽDĖS, AB (2007) *Apie mus. Kokybė. Produkcija*. [interaktyvus]. *Pienozvaigzdes.lt* [žiūrėta 2007 m. kovo 03 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.pienozvaigzdes.lt/?id=4>>
37. ROTHERY, B. (1996) *Standarts and certification in Europe*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
38. RUZEVIČIUS J. (2005) *Kokybė vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas*. Informacijos mokslai. 58 p. ISSN 1392-0561
39. SEDDON J. (2004) *ISO 9000:an economic disease?* [interaktyvus]. European-quality.com, [žiūrėta 2007 m. kovo 03 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.european-quality.co.uk/pdfs/EQ%2011_2%20ISO.pdf>
40. Seminaro medžiaga (2001) *Kokybės vadyba ir ISO 9000:2000*. Vilnius.
41. Seminaro medžiaga (2005) *Naujo požiūrio į Kokybės vadybos sistemas formavimas*. Vilnius.
42. *Standartizacijos pagrindai kokybės vadyba. Sertifikacija. 2 dalis*. Kaunas: LŽŪU, p. 21-27
43. SVP KORPORACIJA, UAB (2003) *Apie mus. Naujienos*. [interaktyvus]. *Svp.lt* [žiūrėta 2005 m. sausio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.svp.lt/index.php?l=b&lang=LT>>
44. ŪKIO MINISTERIJA, KOKYBĖS TARYBA (2007) *Nacionalinio kokybės prizų konkursas* [interaktyvus]. *Ukmin.lt* [žiūrėta 2007 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/index.php/lt/pramoneirverslas/Kokybesinfrastruktura/>>

45. UNECE (2004) *Papers of the international workshop on best practices in national quality award schemes*. *Unece.org* lapkričio 23 [žiūrėta 2007 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.unece.org/indust/sme/qualityws.html>>
46. UOLEKTIS, UAB (2006) *Auditorių tobulinimosi seminaro medžiaga*, Kaunas.
47. VANAGAS P., VAINIKEVIČIŪTĖ N. (2005) *Pagalbinė medžiaga visuotinės kokybės vadybai studijuoti*. Konspektas bakalaurams. [CD-ROM].
48. VERSLAS BANGA (2007) *Kas yra ISO?; Kokybės vadybos sistema – kokybės įrodymas ar garantas?; Lietuvos įmonėms auga ir galimybės, ir reikalavimai* [interaktyvus]. *Verslas.banga.lt* [žiūrėta 2007 m. vasario 24 d.]. prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/418b700760f57.1>>
49. КРАЙНЕР, Э. (1999) *Успешная сертификация на соответствие нормам ИСО серии 9000*. Москва: Издат. 551 p.
50. Проблемы совместной сертификации (ИСО 9000 и ИСО 14000) Стандарты и качества, № 9, Москва, 1999.

DAINIŪTĖ, Živilė (2007) *The Influence of the Quality Management System on the changes of the quality*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 71 p.

SUMMARY

The target of my work – Quality Management System of organization

The structure of this work. There are three chapters, which has their own sections. The work contains 71 pages. There are 17 pictures and 9 tables.

Certified Quality Management System (QMS) secure management quality, but many Lithuanian companies, which obtain ISO 9001 certificate, treat it as proof of product (service) quality. This problem was a stimulus why I decided to write this work in which will be researched: if QMS directly connected with the product (service) quality.

Using qualitative research method and organizations' in-side and out-side information I have done QMS functional analysis in two Lithuanian organizations.

Basic results of this work shows, that hypothesis has been proved out. Organization by implementing QMS proves management quality, increase competitive ability in the market, but the quality of product (service) prove technical specification. The quality of product can be reached only by implementing together two kinds of standards: standards of products (technical specification) and quality management system (management system).

The main conclusions are these:

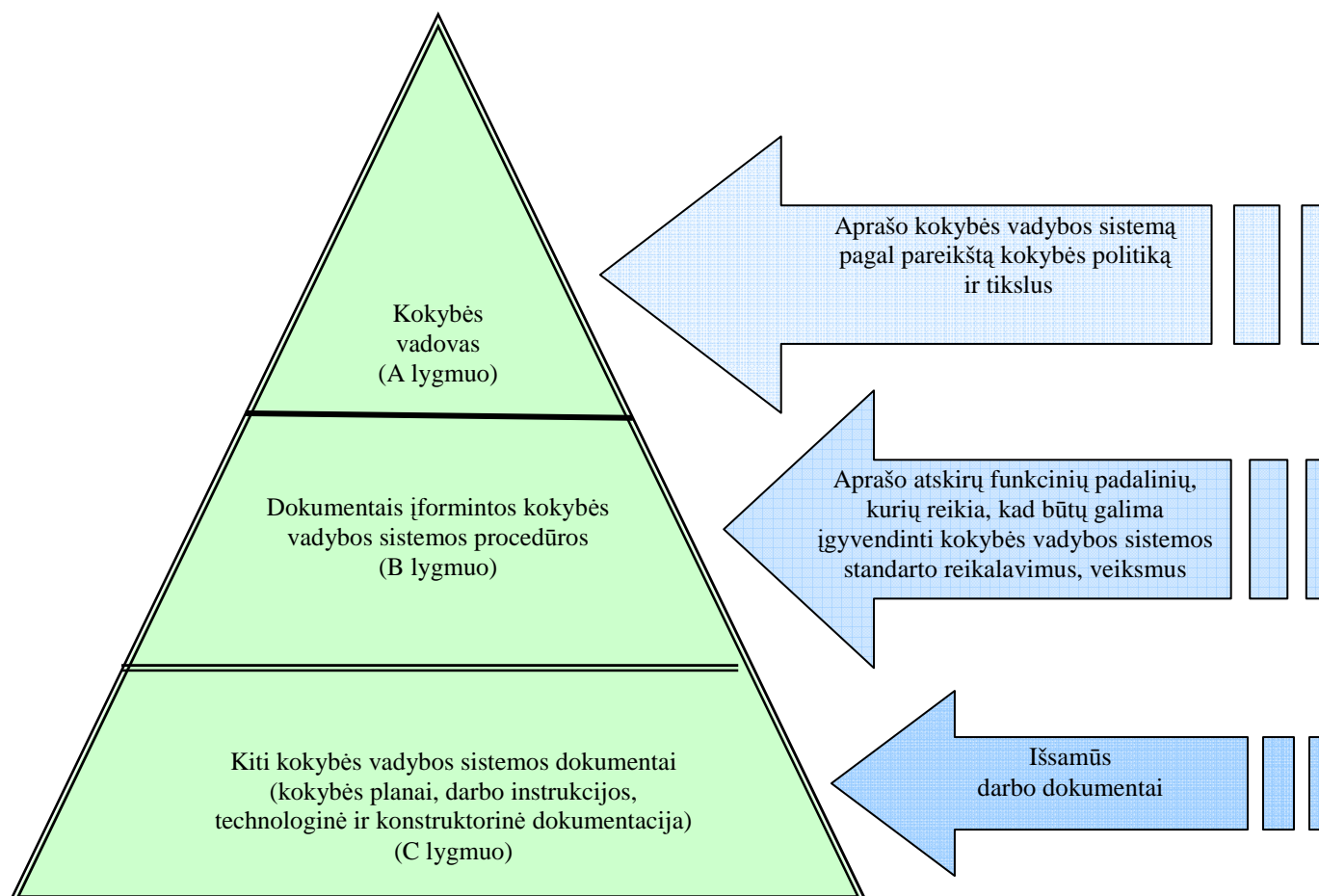
QMS only can help organization to propose it's product or service, which will satisfy customers, but not to ensure it.

Certified QMS can ensure management quality of organization, but not the quality of product or service.

PRIEDAI

1 PRIEDAS	Tipinė kokybės vadybos sistemos dokumentų hierarchija	76
2 PRIEDAS	Tarptautinio kokybės vadybos sistemos sertifikato pavyzdys	77
3 PRIEDAS	Kokybės vadybos sistemos sertifikavimo eigos grafinė schema.....	78
4 PRIEDAS	AB „Pieno žvaigždės“ valdymo schema	79
5 PRIEDAS	AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Kauno pienas“ valdymo schema.....	80
6 PRIEDAS	AB „Pieno žvaigždės“ filialo „Pasvalio sūrinė“ organizacinė struktūra	81
7 PRIEDAS	AB „Pieno žvaigždės“ kokybės politika	82
8 PRIEDAS	KVS galiojančių dokumentų sąrašas AB „Pieno žvaigždės“	83
9 PRIEDAS	UAB „SVP korporacija“ organizacinė struktūra.....	90
10 PRIEDAS	UAB „Statybos verslo ir paslaugų korporacija“ kokybės politika.....	91
11 PRIEDAS	Kokybės vadybos sistemos galiojantys dokumentai UAB „SVP korporacija“	92
12 PRIEDAS	KVS procesų seka ir jų sąveika AB “Pieno žvaigždės”	93
13 PRIEDAS	KVS procesų seka ir jų sąveika UAB “SVP korporacija”	94

TIPINĖ KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS DOKUMENTŲ HIERARCHIJA





SERTIFIKATAS

TÜV Thüringen e.V. sertifikacijos įstaiga
TÜV CERT pagal TÜV CERT
procedūrą patvirtina, kad įmonė



Tiltų statybos uždaroji akcinė bendrovė
„Tilsta“
Granito g. 6
LT-02241 Vilnius / Lietuva

įdiegė ir dirba pagal kokybės vadybos sistemą šiose srityse

**Susisiekimo komunikacijų inžinerinių statinių – upių,
geležinkelių, kelių ir miestų tiltų, tunelių, viadukų,
hidrotechninių ir kitų ypatingų statinių
projektavimas, statyba ir eksploatavimas**

Patikrinamasis auditas, ataskaita Nr. 3330 22YI D0,
nustatė, kad

EN ISO 9001:2000
(LST EN ISO 9001:2001)

reikalavimai įvykdyti. Šis sertifikatas galioja iki:

2008-01-26
Pirmasis sertifikavimas 2001

Sertifikato registracijos Nr. **15 100 11218**

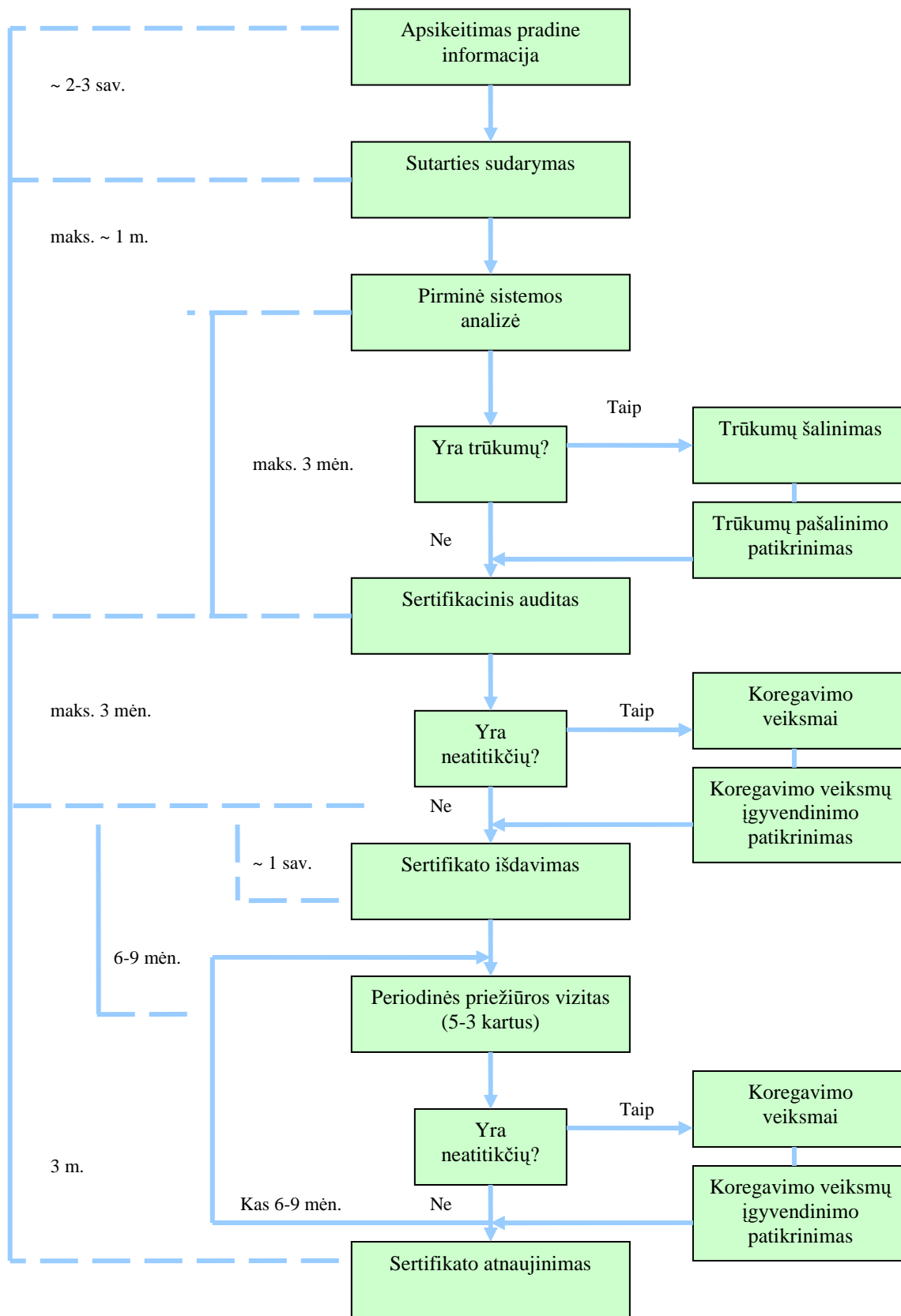


Jena, 2006-01-27

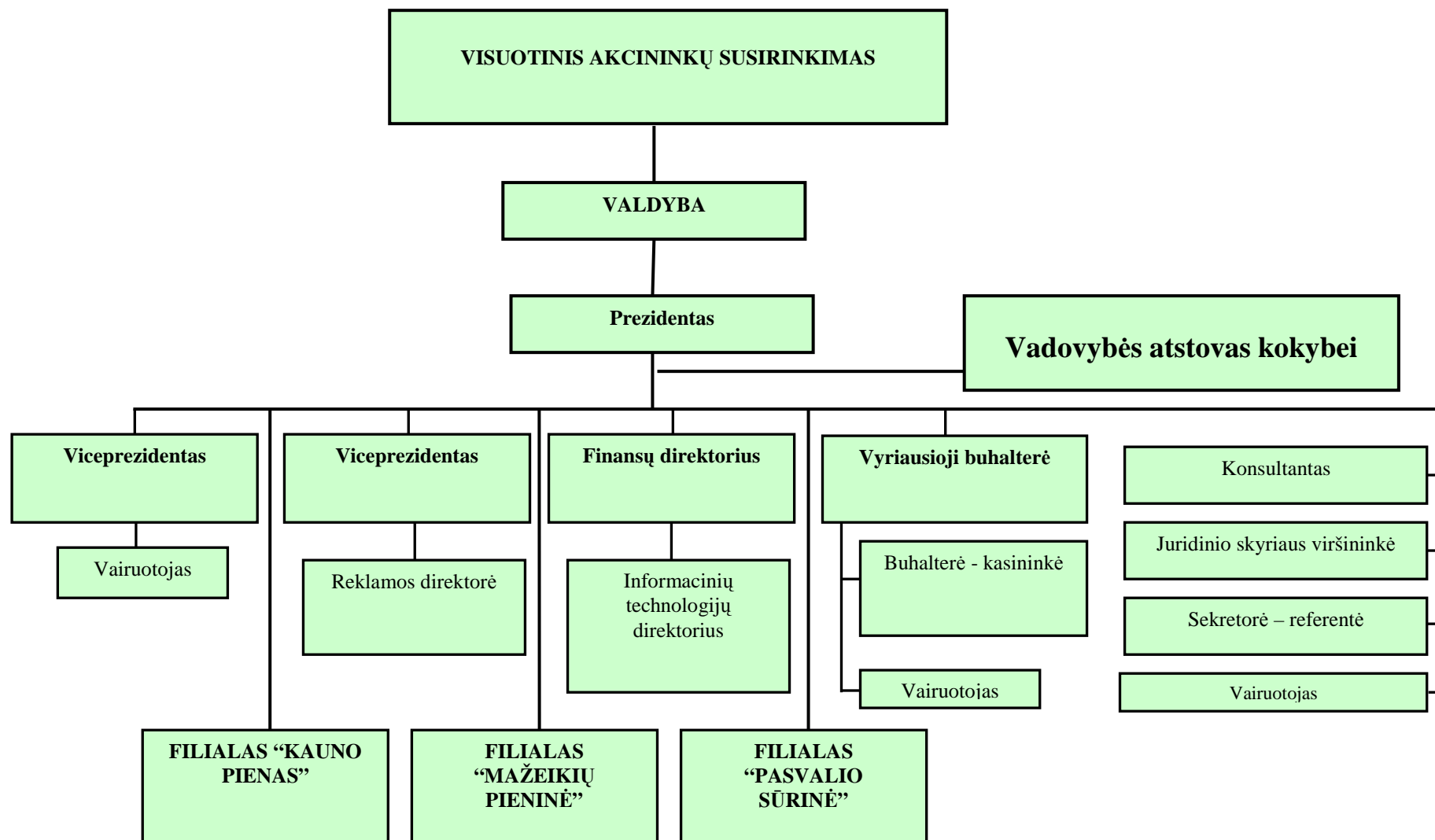
A. Drechsel

TÜV CERT sertifikacijos įstaiga
TÜV Thüringen e. V.

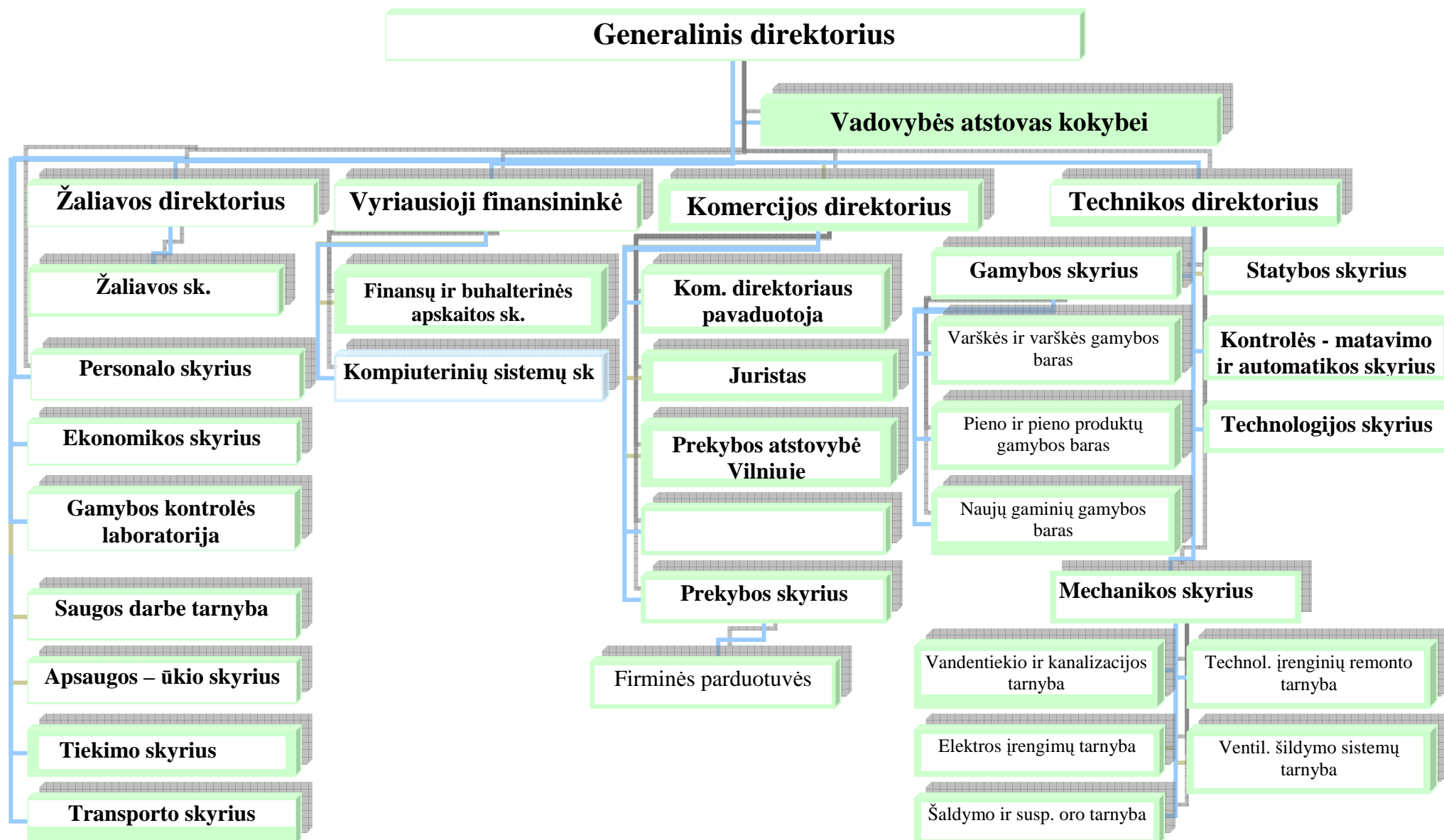
KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS SERTIFIKAVIMO EIGOS GRAFINĖ SCHEMA



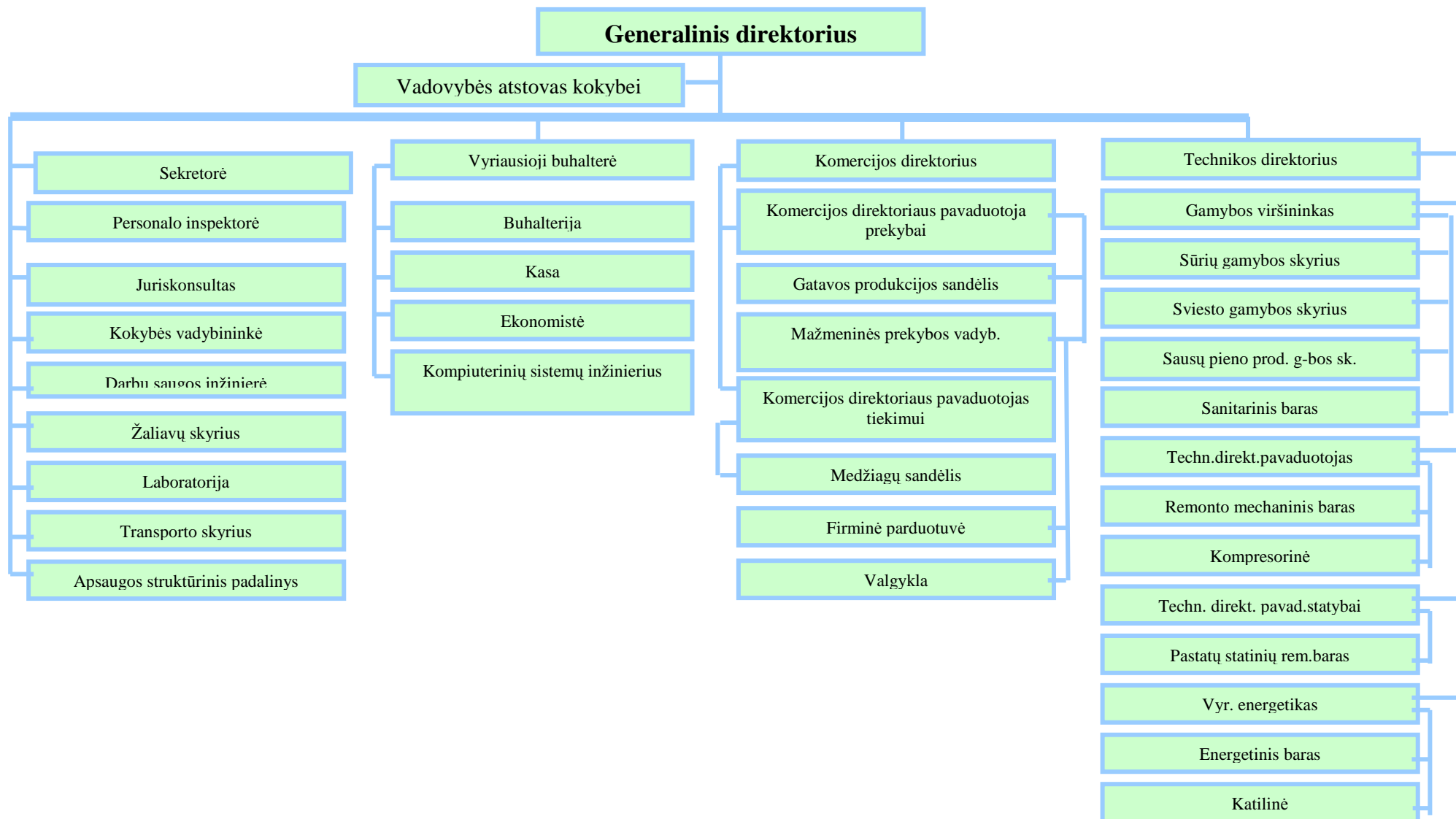
AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ VALDYMO SCHEMA



AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ FILIALO „KAUNO PIENAS“ VALDYMO SCHEMA



AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ FILIALO „PASVALIO SŪRINĖ“ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA



AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“ KOKYBĖS POLITIKA

TIKSLAS:

Gaminti ir tiekti pirkėjams tokius pieno produktus, kurie atitiktų jų lūkesčius pagal kokybę ir kainą.

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI, VEIKLOS KRYPTYS:

- parengti, įdiegti ir nuolat tobulinti kokybės vadybos sistemą pagal LST EN ISO 9001:2001 standarto reikalavimus;
- nustatyti vartotojų poreikius ir juos prognozuoti;
- tobulinti pieno produktų gamybos technologiją;
- diegti technines naujoves;
- sistemingai kelti visų lygių darbuotojų kvalifikaciją;
- užtikrinti kiekvieno darbuotojo atsakomybę už produktų kokybę ir už savo darbo kokybę pagal pareigas ir kompetenciją.

BENDROVĖS VADOVYBĖ ĮSIPAREIGOJA:

- suteikti sąlygas darbuotojams kokybiškai ir našiai dirbti, užtikrinant socialines garantijas ir geranorišką savitarpio supratimo atmosferą;
- pripažinti darbuotojų nuopelnus, kūrybinę iniciatyvą ir skatinti juos siekti aukštesnių rezultatų;
- suteikti sąlygas idėjų ir pasiūlymų realizavimui, įvertinant jų praktinę naudą;
- kreipti ypatingą dėmesį, parenkant darbuotojus ir keliant jų kvalifikaciją;
- mokėti atlyginimą, atsižvelgiant į darbo rezultatus;
- kasmet peržiūrėti kokybės politiką, kad ji nuolat išliktų tinkama.

Prezidentas

J. Kvaraciejus

KVS GALIOJANČIŲ DOKUMENTŲ SĄRAŠAS AB „PIENO ŽVAIGŽDĖS“

CENTRE

Eil. Nr.	Žymuo	Pavadinimas
KOKYBĖS VADOVAS		
1.	KV	Kokybės vadovas
VALDYMO PROCEDŪROS		
1.	VP 01	KVS dokumentų parengimas ir valdymas
2.	VP 02	Dokumentų ir duomenų valdymas
3.	VP 03	Įrašų valdymas
4.	VP 04	Kokybės vidaus auditas
5.	VP 05	Neatitikčių valdymas
6.	VP 06	Koregavimo veiksmai
7.	VP 07	Prevenciniai veiksmai

FILIALUOSE

Eil. Nr.	Žyma	Pavadinimas
KOKYBĖS VADOVAS		
1.	KV	Kokybės vadovas
VALDYMO PROCEDŪROS		
1.	VP.VA	Vadovybinė vertinamoji analizė
2.	VP.PE	Personalo parinkimas ir mokymas
3.	VP.MA	Marketingo valdymas
4.	VP.PA	Užsakymų priėmimas
5.	VP.SA	Produkcijos sandėliavimas ir pristatymas vartotojams
6.	VP.TE	Projektavimas
7.	VP.GA	Gamybos proceso valdymas
8.	VP.ŽA	Žaliavos pirkimas - pardavimas
9.	VP.TK	Tiekimo valdymas
10.	VP.KP	Pieno bandinių paėmimas ir ištyrimas VĮ "Pieno tyrimai"
11.	VP.KG	Gavinių kokybės kontrolė
12.	VP.KT	Technologinio proceso kokybės kontrolė
13.	VP.KK	Gatavos produkcijos kokybės kontrolė
14.	VP.LĮ	Laboratorinių įrenginių ir matavimo priemonių valdymas
15.	VP.MP	Matavimo priemonių valdymas
16.	VP.ME	Įrengimų priežiūra
17.	VP.TR	Transporto ūkio valdymas
18.	VP.NE	Neatitikčių valdymas, koregavimo ir prevenciniai veiksmai
19.	VP.DV	Dokumentų ir duomenų įrašų valdymas
20.	VP.KO	Kompiuterinės informacijos valdymas
21.	VP.AU	Vidaus kokybės auditas
22.	VP.ID	Infrastruktūra ir darbo aplinka
23.	VP.ML	Mikrobiologinės laboratorijos patalpų ir aplinkos priežiūra
DARBO INSTRUKCIJOS		
<i>Gamybos skyrius</i>		
<i>Pieno ir pieno produktų gamybos baras</i>		
1.	DI.GA.1	Vairuotojo – pieno žaliavos ekspeditoriaus (pieno priėmimo skyriuje) darbo instrukcija
2.	DI.GA.2	Pieno priėmėjo darbo instrukcija
3.	DI.GA.3	Aparatinio skyriaus pieno pasterizavimo – atšaldymo aparatininko darbo instrukcija
4.	DI.GA.4	Saugyklos skyriaus pieno pasterizavimo – atšaldymo aparatininko darbo instrukcija
5.	DI.GA.5	TB, TR ir aseptinės linijos operatoriaus darbo instrukcija
6.	DI.GA.6	TB ir TR linijų operatoriaus (sudėjimo į dėžes) darbo instrukcija
7.	DI.GA.7	Produkcijos fasavimo į plėvelę automato operatoriaus darbo instrukcija

Eil. Nr.	Žyma	Pavadinimas
8.	DI.GA.8	Transportuotojo darbo instrukcija
9.	DI.GA.9	Produkcijos į kibirus pylėjo darbo instrukcija
10.	DI.GA.10	Plovimo mašinos mašinisto darbo instrukcija
11.	DI.GA.11	Pienvežių plovėjo darbo instrukcija
12.	DI.GA.12	Taros sandėlininko – apskaitininko darbo instrukcija
13.	DI.GA.13	Termogramos žymėjimas
14.	DI.GA.14	Pieno ir pieno produktų gamybos baro rezervuarų plovėjos darbo instrukcija
15.	DI.GA.15	Valytojos darbo instrukcija
<i>Naujų gaminių gamybos baras</i>		
16.	DI.GA.31	Rūgščių pieno produktų operatoriaus darbo instrukcija
17.	DI.GA.32	Naujų gaminių gamybos baro rezervuarų plovėjos darbo instrukcija
18.	DI.GA.33	“Stephan” operatoriaus darbo instrukcija
19.	DI.GA.34	Sviesto gamybos operatoriaus darbo instrukcija
20.	DI.GA.35	Sviesto fasavimo operatoriaus darbo instrukcija
21.	DI.GA.36	“Unipak” operatoriaus darbo instrukcija
22.	DI.GA.37	Lydyto sūrio fasavimo operatoriaus darbo instrukcija
23.	DI.GA.38	Pagalbinio darbininko darbo instrukcija
24.	DI.GA.39	Naujų gaminių gamybos baro transportuotojo darbo instrukcija
25.	DI.GA.40	Pagrindinių ir pagalbinių medžiagų priėmimo naujų gaminių gamybos bare darbo instrukcija
26.	DI.GA.41	Naujų gaminių gamybos baro valytojos darbo instrukcija
<i>Varškės ir varškės gaminių gamybos baras</i>		
27.	DI.GA.51	Varškės traukintojo darbo instrukcija
28.	DI.GA.52	Sūrelių masės gamintojo darbo instrukcija
29.	DI.GA.53	Glaistytų sūrelių operatoriaus darbo instrukcija
30.	DI.GA.54	Glaistytų sūrelių fasuotojo darbo instrukcija
31.	DI.GA.55	“MŪ” varškės traukintojo (gamyba varškės gamintuve) darbo instrukcija
32.	DI.GA.56	Varškės gamintojo (fermentinės varškės, varškės į kibirėlius bei maišelius gamintojo) darbo instrukcija
33.	DI.GA.57	Varškės fasuotojo darbo instrukcija
34.	DI.GA.58	“MŪ” varškės formuotojo – vartytojo ir fasuotojo darbo instrukcija
35.	DI.GA.59	Sūrių gamintojo ir svėrėjo darbo instrukcija
36.	DI.GA.60	CIP darbuotojo darbo instrukcija
37.	DI.GA.61	Plovimo mašinos mašinisto darbo instrukcija
38.	DI.GA.62	Varškės ir varškės gaminių gamybos baro rezervuarų plovėjos darbo instrukcija
39.	DI.GA.63	Varškės ir varškės gaminių gamybos baro valytojos darbo instrukcija
<i>Žaliavos skyrius</i>		
40.	DI.ŽA.1	Kloriti forte darbinio tirpalo paruošimas
41.	DI.ŽA.2	Talu-sille darbinio tirpalo paruošimas
42.	DI.ŽA.3	Chlorkalkių tirpalų paruošimas
43.	DI.ŽA.4	Pieno vonių, šaldytuvų rankinis plovimas
44.	DI.ŽA.5	Pienvežio cisternų plovimas rankiniu būdu
45.	DI.ŽA.6	Pieno siurblio plovimas rankiniu būdu
46.	DI.ŽA.7	Pieno išleidimo žarnų plovimas rankiniu būdu
47.	DI.ŽA.8	Pieno košimo medžiagų plovimas
48.	DI.ŽA.9	Rankų plovimas
49.	DI.ŽA.10	Laboratorinių priemonių ir smulkaus inventoriaus plovimas ir dezinfekavimas
50.	DI.ŽA.11	Punkto patalpų plovimas ir dezinfekavimas
<i>Laboratorija</i>		
51.	DI.KG.1	Žalio pieno bandinių paėmimas
52.	DI.KK.1	Kontrolierės darbo instrukcija
53.	DI.KK.2	Vyr. kontrolierės darbo instrukcija
54.	DI.KK.3	Laboranto mikrobiologo darbo instrukcija
55.	DI.KK.4	Terpių gamintojo darbo instrukcija

Eil. Nr.	Žyma	Pavadinimas
56.	DI.KK.5	Kaustikinės sodos (natrio šarmo) tirpalo koncentracijos nustatymas
57.	DI.KK.6	Laboratorinių indų plovimas
58.	DI.KK.7	Laboratorinių indų sterilizavimas
59.	DI.KK.8	Skiediklių paruošimas
60.	DI.KK.9	Terpių paruošimas
61.	DI.KK.10	Mitybinių terpių kontrolė
62.	DI.KK.11	Laboratorinių indų sterilumo patikrinimas
63.	DI.KK.12	Mikrobiologinės laboratorijos patalpų priežiūra
64.	DI.KK.13	Kalcinuotos sodos tirpalo koncentracijos nustatymas
65.	DI.KK.14	Chlorkalkių tirpalo koncentracijos nustatymas
66.	DI.KK.15	Azoto rūgšties koncentracijos nustatymas
67.	DI.KK.16	Plovėjos darbo instrukcija
68.	DI.LĮ.1	Stiklinių talpos matavimo indų tikrinimas
69.	DI.LĮ.2	Termostatų ir vandens vonelių tikrinimas
70.	DI.LĮ.3	Autoklavų tikrinimas ir priežiūra
71.	DI.LĮ.4	Šaldytuvų tikrinimas
72.	DI.LĮ.5	Infralaizerio tikrinimas
Pardavimų skyrius		
73.	DI.SA.1	Duomenų kaupiklio (skanerio PT 600) vartotojo darbo instrukcija
RVASVT DOKUMENTACIJA		
<i>Būtiniosios programos</i>		
Pieno ir pieno produktų gamybos baras ir naujų gaminių gamybos baras		
1.	PP-001	Aplinkos, pastatų ir patalpų privalomoji programa
2.	PP-001-01	Įmonės teritorija. Procedūra
3.	PP-001-02	Patalpų, kuriose perdirbama žaliava ir gaminami produktai, įrengimas. Procedūra
4.	PP-001-03	Gamybinių buitinių patalpų įrengimų procedūra
5.	PP-001-04	Tualetų įrengimas
6.	PP-001-05	Gatavos produkcijos sandėliavimo procedūra
7.	PP-002	Vandens tiekimas
8.	PP-002-P01	Geriamo vandens kokybės priežiūra
9.	PP-003	Žaliavų, maisto priedų ir kitų medžiagų priėmimas ir laikymas. Programa
10.	PP-003-01	Žaliavos (pieno) priėmimas ir laikymas. Procedūra
11.	PP-003-P02	Maisto priedų, pagrindinių ir kitų medžiagų priėmimas ir laikymas. Procedūra
12.	PP-003-P03	Pakavimo medžiagų priėmimas ir laikymas. Procedūra
13.	PP-003-P04	Plovimo ir dezinfekavimo medžiagų priėmimas ir laikymas. Procedūra
14.	PP-003-P05	Raugų priėmimas ir laikymas. Procedūra
15.	PP-003-05-01	Liofilizuotų mikroorganizmų kultūrų naudojimosi instrukcija Nr. 1
16.	PP-003-05-02	Užšaldytų mikroorganizmų kultūrų naudojimosi instrukcija Nr. 2
17.	PP-003-P06	Kefyro grybelio raugo priėmimas ir laikymas. Procedūra
18.	PP-003-P06-01	Kefyro grybelio naudojimosi instrukcija Nr. 1
19.	PP-004	Įrengimų priežiūros programa
20.	PP-005	Sanitarinė programa
21.	PP005P-01	Jogurto sumaišymo su džemu srovėje sistemos plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
22.	PP005P-02	Lubų valymo ir dezinfekavimo instrukcija
23.	PP005P-03	Gamybinio inventoriaus plovimo ir dezinfekavimo dezinfekavimo instrukcija
24.	PP005P-04	Sienų valymo ir dezinfekavimo instrukcija
25.	PP005P-05	“Unipak” automato ir sviesto fasavimo automato plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
26.	PP005P-06	Smulkaus inventoriaus (maišyklės, peiliai, kibirai, vonelės, žirklys, kaladėlės, klipsatoriai) plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
27.	PP005P-07	Langų ir langų rėmų valymo ir dezinfekavimo instrukcija
28.	PP005P-08	Plastmasinių kibirėlių plovimas ir dezinfekavimas
29.	PP005P-09	Pasterizatoriaus plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
30.	PP005P-10	Talpyklų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
31.	PP005P-11	Pienvežių antgalių apiplovimas
32.	PP005P-12	Pienvežių plovimo ir dezinfekavimo instrukcija

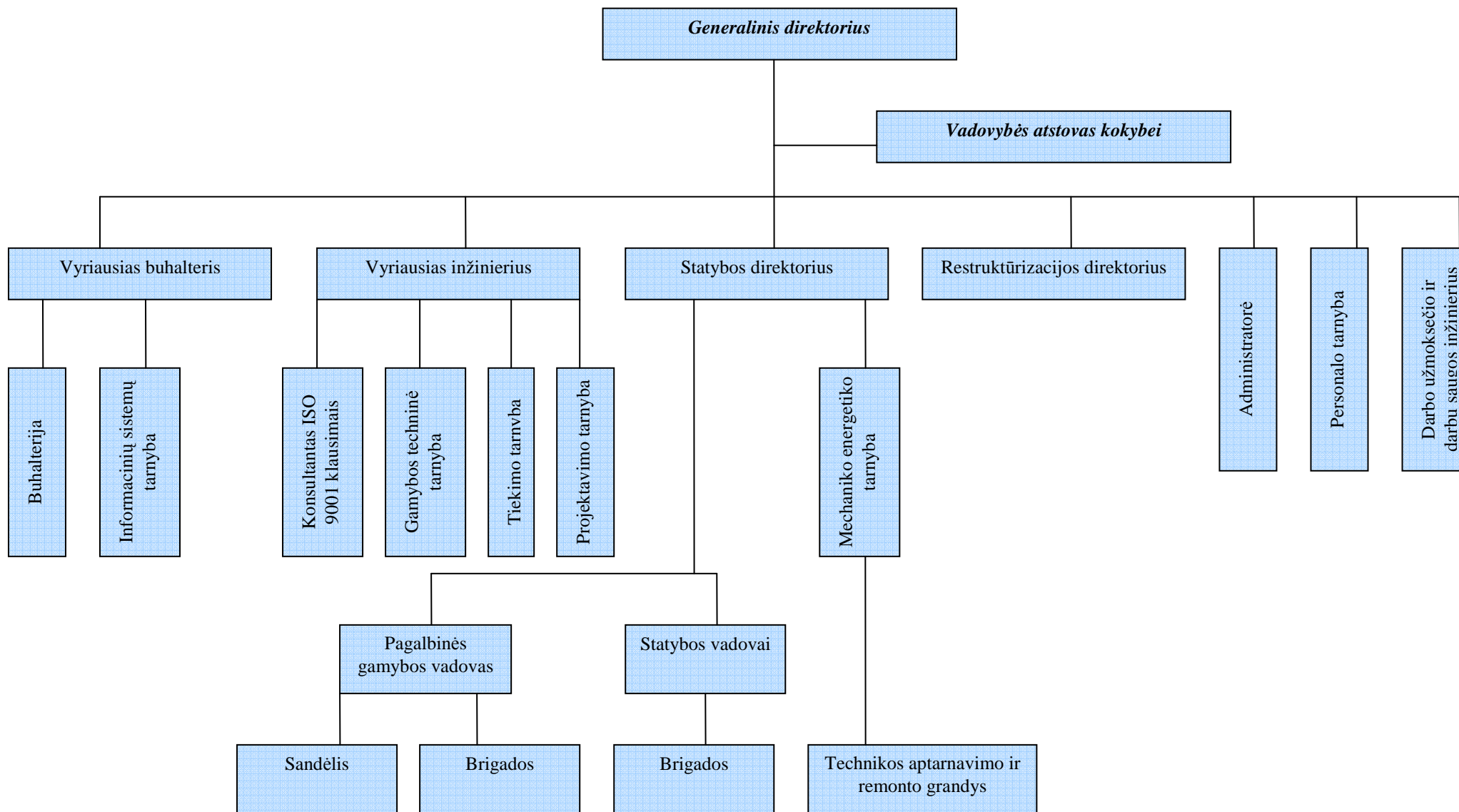
Eil. Nr.	Žyma	Pavadinimas
33.	PP005P-13	Universalios mašinos UM/SK 150 ir UM/SK 60 plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
34.	PP005P-14	Dezokilimelių plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
35.	PP005P-15	Elektroninio inventoriaus (svarstyklių, vyniojimo aparatų, klipsavimo aparatų) plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
36.	PP005P-16	Šepečių priežiūros valymo ir dezinfekavimo instrukcija
37.	PP005P-17	Kriauklių ir kranų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
38.	PP005P-18	Kanalizacijos angų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
39.	PP005P-19	Šiukšliadėžių plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
40.	PP005P-20	Durų ir durų rankenų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
41.	PP005P-21	Grindų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
42.	PP005P-22	Plastmasinių padėklų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
43.	PP005P-23	Kaustikinės sodos (NaOH) tirpalų paruošimo instrukcija
44.	PP005P-24	Kalcinuotos sodos (Na ₂ CO ₃) tirpalų paruošimo instrukcija
45.	PP005P-25	Chlorkalkių (CaCl(Ocl-CaCl ₂) tirpalų paruošimo instrukcija
46.	PP005P-26	Nepertraukiamo veikimo sviesto mušimo linijos plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
47.	PP005P-27	Pagrindinių medžiagų sandėlio plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
48.	PP005P-28	Taros sandėlio plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
49.	PP005P-29	Transporterių plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
50.	PP005P-30	Pieno vamzdynų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija (naujų gaminių g.baras)
51.	PP005P-31	Pieno vamzdynų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija (pieno ir pieno produktų g. baras)
52.	PP005P-32	Pilstymo mašinos FP-2500 plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
53.	PP005P-33	Pilstymo mašinos TETRA REX TR/7 plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
54.	PP005P-34	Pilstymo mašinos TETRA BRIK TB/8 plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
55.	PP005P-35	Tualetų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
56.	PP005P-36	Šaldytuvo plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
57.	PP005P-37	Pieno filtrų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
58.	PP005P-38	Automatų (pakelių sudėjimo į plastmasinę ir kartoninę tarą ir komplektų įvilkimo į plėvelę) plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
59.	PP005P-39	Sterilizatoriaus plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
60.	PP005P-40	TETRA ASEPTIC linijos vamzdynų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
61.	PP005P-41	Pilstymo mašinos TETRA BRIK ASEPTIC plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
62.	PP005P-42	Bidonų ir plastmasinės taros plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
Varškės ir varškės gaminių gamybos baras		
63.	PP005V-02	Konteinerių plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
64.	PP005V-03	Gamybinio inventoriaus plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
65.	PP005V-04	Sūrmaišių, sūdrobių plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
66.	PP005V-05	Fasavimo automato ART plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
67.	PP005V-06	Glaistytų sūrelių linijos plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
68.	PP005V-07	Elektroninio inventoriaus (svarstyklių, "Multi-vak" aparato, vyniojimo aparatų, klipsavimo aparatų) plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
69.	PP005V-08	Lubų valymo ir dezinfekavimo instrukcija
70.	PP005V-09	Smulkaus inventoriaus (maišyklės, peiliai, kibirai, vonelės, žirklės, kaladėlės, klipsatoriai) plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
71.	PP005V-10	Šepečių priežiūros valymo ir dezinfekavimo instrukcija
72.	PP005V-11	Langų ir langų rėmų valymo ir dezinfekavimo instrukcija
73.	PP005V-12	Sienų valymo ir dezinfekavimo instrukcija
74.	PP005V-13	Kanalizacijos angų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
75.	PP005V-14	Kriauklių ir kranų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
76.	PP005V-15	Šiukšliadėžių plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
77.	PP005V-16	Dezokilimelių plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
78.	PP005V-17	Grindų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
79.	PP005V-18	Durų ir durų rankenų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
80.	PP005V-19	Plastmasinių padėklų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
81.	PP005V-20	Varškės gamintuvų ir formavimo įrenginio "ALPMA" plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
82.	PP005V-21	Pieno talpų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija

Eil. Nr.	Žyma	Pavadinimas
83.	PP005V-22	Tualetų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
84.	PP005V-23	Varškės formų plovimas tunelinėje mašinoje
85.	PP005V-24	Guminių pirštinių naudojimo instrukcija
Gatavos produkcijos sandėliai		
86.	PP005GS-01	Durų ir durų rankenų plovimo ir valymo instrukcija
87.	PP005GS-02	Grindų plovimo ir valymo instrukcija
88.	PP005GS-03	Šiukšliadėžių plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
89.	PP005GS-04	Dezokilimėlių plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
90.	PP005GS-05	Šepečių priežiūros valymo ir dezinfekavimo instrukcija
91.	PP005GS-06	Sienų ir lubų dezinfekavimo instrukcija
92.	PP005GS-07	Kanalizacijos angų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
93.	PP005GS-08	Šaldymo baterijų valymo instrukcija
Tiekimo skyriaus sandėliai		
94.	PP005TK-01	Tiekimo sandėlių valymas
Teritorija, atliekų konteineriai		
95.	PP005T-01	Teritorijos, atliekų konteinerių valymo, tvarkymo ir dezinfekavimo instrukcija
Raugų gamybos patalpos ir įrengimai		
96.	PP005R-01	Gamybinio inventoriaus plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
97.	PP005R-02	Grindų plovimo ir valymo instrukcija
98.	PP005R-03	Sienų valymo ir dezinfekavimo instrukcija
99.	PP005R-04	Pieno talpų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
100.	PP005R-05	Kriauklių ir kranų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
101.	PP005R-06	Durų ir durų rankenų plovimo ir valymo instrukcija
102.	PP005R-07	Langų ir langų rėmų valymo ir dezinfekavimo instrukcija
103.	PP005R-08	Dezokilimėlių plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
104.	PP005R-09	Šepečių priežiūros valymo ir dezinfekavimo instrukcija
105.	PP005R-10	Vamzdinio pasterizatoriaus plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
106.	PP005R-11	Kanalizacijos angų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
Buitinės patalpos		
107.	PP005B-01	Langų ir langų rėmų valymo ir dezinfekavimo instrukcija
108.	PP005B-02	Lubų valymo ir dezinfekavimo instrukcija
109.	PP005B-03	Šepečių valymo ir dezinfekavimo instrukcija
110.	PP005B-04	Sienų valymo ir dezinfekavimo instrukcija
111.	PP005B-05	Grindų valymo ir dezinfekavimo instrukcija
112.	PP005B-06	Dezokilimėlių valymo ir dezinfekavimo instrukcija
113.	PP005B-07	Tualetų plovimo ir dezinfekavimo instrukcija
Transporto skyrius		
114.	PP005TR-01	<i>Produktus išvežiojančių automobilių furgonų valymas ir plovimas</i>
115.	PP-006	Personalo apmokymo programa
116.	PP-006PL-01	Administracijos ir vadovaujančių darbuotojų apmokymo planas Nr. 1
117.	PP-006PL-01	Varškės gamybos baro, varškės gamintojų ir aptarnaujančio personalo apmokymo planas Nr. 01
118.	PP-006PL-02	Pieno ir pieno produktų gamybos baro operatorių ir aptarnaujančio personalo apmokymo planas Nr. 02
119.	PP-006PL-03	Pardavimų skyriaus gatavos produkcijos ir transportuotojų apmokymo planas Nr. 03
120.	PP-006PL-04	Transporto skyriaus vairuotojų – ekspeditorių ir aptarnaujančio personalo apmokymo planas Nr. 04
121.	PP-006PL-05	Mechanikos ir energetikos skyriaus aptarnaujančio personalo apmokymo planas Nr. 05
122.	PP-006PL-06	Statybos skyriaus darbininkų apmokymo planas Nr. 06
123.	PP-006PL-07	KMP ir A skyriaus aptarnaujančio personalo apmokymo planas Nr. 07
124.	PP-006PL-08	Finansų ir buhalterinės apskaitos darbuotojų apmokymo planas Nr. 08
125.	PP-006PL-09	Prekybos skyriaus darbuotojų apmokymo planas Nr. 09
126.	PP-006PL-10	Ūkio skyriaus aptarnaujančio personalo apmokymo planas Nr. 10
127.	PP-006PL-11	Maisto saugos sistemos dokumentacijos sąrašas
128.	PP-007	Personalo higienos priežiūros privalomoji programa

Eil. Nr.	Žyma	Pavadinimas
129.	PP-007DI1	Higienos reikalavimai įmonėje. Darbo instrukcija
130.	PP-007DI2	Bendrieji higienos reikalavimai negamybiniam personalui. Darbo instrukcija
131.	PP-007DI3	Įėjimo į įmonę ir išėjimo iš jos taisyklės. Darbo instrukcija
132.	PP-007DI4	Naudojimosi tualetu higienos reikalavimai. Darbo instrukcija
133.	PP-007DI5	Higienos reikalavimai rūbinėje, buities patalpose. Darbo instrukcija
134.	PP-008	Produkcijos sulaikymas ir paėmimas iš rinkos
135.	PP-008-P01	Nesaugios produkcijos paėmimo iš rinkos procedūra
136.	PP-009	Lankytojų ir personalo migracijos programa
137.	PP-009DI6	Lankytojų atmintinė. Darbo instrukcija
138.	PP-010	Integruota kenkėjų kontrolės valdymo programa I dalis. Metodinė apžvalga II. Praktinis taikymas III. Naudojamų priemonių sertifikatai
<i>Rizikos veiksmų analizė ir svarbiųjų valdymo taškų sistema</i>		
139.	PPL-011	Rizikos veiksmų analizė svarbiuose valdymo taškuose (planas)
140.	PPL-011-DI01	Produkto atsekamumo schema
141.	PPI-011-DI02	Netikėtų situacijų sprendimo instrukcija
142.	PPL-011-01	Natūralus pienas
143.	PPL-011-02	Pienas: a) 2,5% riebus pusriebis pienas b) 3,2% riebus normalizuotas nenugriebtas pienas
144.	PPL-011-03	Grietinė: a) 25% riebus grietinė b) 30% riebus grietinė
145.	PPL-011-04	Termiškai apdorota pusriebė grietinė
146.	PPL-011-05	72,5% riebus tepus riebalų mišinys "Saulutė"
147.	PPL-011-06	Sviestas ir 78% riebumo tepami pieno riebalai
148.	PPL-011-07	3,5% riebus jogurtas "Smilga" su priedais
149.	PPL-011-08	3,5% riebus termiškai apdorotas jogurtas su priedais
150.	PPL-011-09	3,5% riebus Bios jogurtas be priedų
151.	PPL-011-10	Liesas, termiškai apdorotas jogurtas su priedais
152.	PPL-011-11	3,5% riebus Bios jogurtas su priedais
153.	PPL-011-12	3,5% riebus Bios jogurtas "Smilga" su priedais
154.	PPL-011-13	Rūgpienis: a) 2,5% riebus rūgpienis b) 3,2% riebus rūgpienis
155.	PPL-011-14	Kaimiškas rūgpienis
156.	PPL-011-15	Kefyras: a) 2,5% riebus kefyras b) 3,2% riebus kefyras
157.	PPL-011-16	2,0% riebus kefyras su vitaminais
158.	PPL-011-17	1,0% riebus termiškai apdorotas jogurtinis gėrimas "Smilgelė"
159.	PPL-011-18	35% riebus pasterizuota plakamoji riebi grietinė 20% riebus pasterizuota grietinė
160.	PPL-011-19	18% riebus Bios grietinė
161.	PPL-011-20	Pieno ir sulčių kokteilis
162.	PPL-011-21	57% riebus s.m. "Panemunės pievų" lydytas sūrelis su krapais
163.	PPL-011-22	57% riebus s.m. "Panemunės pievų" lydytas sūrelis su natūraliais maisto produktais (kumpiu, grybais, lašiša, krabais)
164.	PPL-011-23	57% riebus s.m. "Panemunės pievų" lydytas sūrelis (natūralus)
165.	PPL-011-24	Termiškai apdorota desertinė varškė su priedais: a) 6% riebus termiškai apdorota desertinė varškė su džemu b) 6% riebus termiškai apdorota desertinė varškė su džemu ir džiovintais vaisiais
166.	PPL-011-25	Pikantiškas sūrelis: a) 26% riebus pikantiškas sūrelis su džiovintomis prieskoninėmis daržovėmis b) 23% riebus pikantiškas sūrelis su krienu

Eil. Nr.	Žyma	Pavadinimas
167.	PPL-011-26	Piurė: a) 6% rieb. ryžių piurė su vanile b) 6% rieb. avižių piurė su vanile
168.	PPL-011-27	6% rieb. ryžių piurė su vaisių, uogų produktais (džemais)
169.	PPL-011-28	Ryžių piurė su razinomis, papaja ir ananasais: a) 6% rieb. ryžių piurė su papaja ir ananasais b) 6% rieb. ryžių piurė su razinomis
170.	PPL-011-29	Šokoladinis kremas "Lazdynas"
171.	PPL-011-30	BIOS rauginto pieno gėrimas "Riaženka"
172.	PPL-011-31	Rauginto pieno gėrimas "Riaženka" (eksportui)
173.	PPL-011-32	3,5% rieb. kefyras (eksportui)
174.	PPL-011-33	Rūgpienis (eksportui)
175.	PPL-011-34	Riebalų mišinio gaminys "Šokoladinė Mū"
176.	PPL-011-35	Želė "Coliukė"
177.	PPL-011-36	6% rieb. grikių piurė
178.	PPL-011-37	57% rieb. s.m. lietuviškas lydytas sūrelis (natūralus)
179.	PPL-011-38	57% rieb. s.m. lietuviškas lydytas sūrelis (su kumpiu, su grybais, su lašiša, su krabais, su krapais)
180.	PPI-011-39	Lydytų sūrių produktas
181.	PPI-011-40	Kefyro raugas
182.	PPI-011-41	Varškės raugas
183.	PPI-011-42	UAT apdorotas pienas
184.	PPI-011-43	Kisieliūs
185.	PPL-011-50	Varškė (gamyba varškės gamybos voniose)
186.	PPL-011-51	Glaistyti varškės sūreliai
187.	PPL-011-52	Varškė (gamyba varškės gamintuve)
188.	PPL-011-53	Varškės sūris "Pagrandukas"

UAB „SVP KORPORACIJA“ ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA



UAB „STATYBOS VERSLO IR PASLAUGŲ KORPORACIJA“ KOKYBĖS POLITIKA

TIKSLAS:

Pasiekti kokybės lygį, atitinkantį aukščiausius reikalavimus ir tenkinti vartotojų nustatytus poreikius. Plėsti savo veiklą Lietuvos rinkoje.

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI, VEIKLOS KRYPTYS:

- nuolat gerinti kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą pagal LST EN ISO 9001:2001 standarto reikalavimus;
- nustatyti esamus vartotojų poreikius ir juos prognozuoti;
- tobulinti veiklos procesų technologijas, diegti technines naujoves;
- kelti visų lygių darbuotojų kvalifikaciją ir tikrinti jų tinkamumą einamoms pareigoms;
- užtikrinti kiekvieno darbuotojo atsakomybę už savo darbo kokybę pagal pareigas ir kompetenciją;

ORGANIZACIJOS VADOVYBĖ ĮSIPAREIGOJA:

- suteikti sąlygas darbuotojams kokybiškai ir našiai dirbti, užtikrinti savitarpio supratimo atmosferą;
- pripažinti darbuotojų nuopelnus, kūrybinę iniciatyvą;
- suteikti sąlygas idėjų ir pasiūlymų realizavimui, įvertinant jų praktinę naudą;
- kreipti ypatingą dėmesį, parenkant darbuotojus ir keliant jų kvalifikaciją;
- mokėti atlyginimą, atsižvelgiant į darbo rezultatus;
- kasmet peržiūrėti kokybės politiką, kad ji nuolat išliktų tinkama;
- vykdyti teisinių ir norminių aktų reikalavimus.

Gen. direktorius

R. Zairys

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS GALIOJANTYS DOKUMENTAI
UAB „SVP KORPORACIJA“

Eil. Nr.	Galiojantys dokumentai		Išleidimo data
	Žymuo	Pavadinimas	
<i>Kokybės vadovas</i>			
1.	KV	Kokybės vadovas	2004-07-01
<i>Procedūros</i>			
1.	KP 01-2004	KVS dokumentų parengimas ir valdymas	2004-06-24
2.	KP 02-2004	Dokumentų ir duomenų valdymas	2004-06-24
3.	KP 03-2004	Įrašų valdymas	2004-06-24
4.	KP 04-2004	Kokybės vidaus auditai	2004-06-24
5.	KP 05-2004	Neatitikčių valdymas	2004-06-24
6.	KP 06-2004	Koregavimo veiksmai	2004-06-24
7.	KP 07-2004	Prevenciniai veiksmai	2004-06-24
8.	KP 08-2004	Personalo parinkimas ir mokymas	2004-06-24
9.	KP 09-2004	Užsakymo-sutarties analizė	2004-06-24
10.	KP 10-2004	Pirkimas	2004-06-24
11.	KP 11-2004	Monitoringo ir matavimo prietaisų valdymas	2004-06-24
12.	KP 12-2004	Veiklos procesų valdymas	2004-06-24
13.	KP 13-2004	Energetinių resursų valdymas	2004-06-24
14.	KP 14-2004	Darbuotojų saugos ir sveikatos valdymas	2004-06-24
15.	KP 15-2004	Statybos darbų kokybės valdymas	2004-06-24
16.	KP 16-2004	Mechanizacijos padalinio darbo organizavimas	2004-06-24
17.	KP 17-2004	Atsarginių dalių sandėliavimo organizavimas	2003-06-24
18.	KP 18-2004	Naftos produktų valdymas	2003-06-24
19.	KP19- 2004	Statybinių produktų pristatymas ir sandėliavimas	
<i>Statybos taisyklės</i>			
1.	ST 2079337.01:1999	Pralaidos iš g/b vamzdžių montavimas	1999-05-13
2.	ST 2079337.02:1999	Vietinių kelių tiesimo taisyklės	1999-10-13
3.	ST 2079337.03:1999	Bendrastatybiniai darbai	1999-12-01
4.	ST 2079337.05:2000	Pastatų vandentiekis ir nuotakynas. Lauko vandentiekis ir nuotakynas. Vandens ruošinio ir nuotėkų valymo įrengimas.	2000-04-08
5.	ST 2079337.06:2000	Filtracinių nuotėkų valyklų įrengimas	2000-06-08
6.	ST 2079337.07:2000	Nepavojingų atliekų sąvartynų įrengimas	2000-06-08
7.	ST 2079337.09:2000	Hidrotechninės statybos darbai	2000-07-12

KVS PROCESŲ SEKA IR JŲ SĄVEIKA AB “PIENO ŽVAIGŽDĖS”

