

**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Indrė PATAPIENė
Kokybės vadybos programa

**MAGISTRO DARBAS
KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ INTEGRACIJA Į ORGANIZACIJOS VALDYMĄ
QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS INTEGRATION INTO ORGANIZATION
MANAGEMENT**

Leidžiama ginti _____

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____

Darbo vadovas _____

Doc. **D. Serafinas**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2017

TURINYS

ĮVADAS	3
1. STANDARTIZUOTOS VADYBOS SISTEMOS KONCEPCIJA	6
1.1. Organizacijos vadybos sistemos samprata	6
1.2. Standartizuota kokybės vadybos sistema	10
1.3. Standartizuota informacinių technologijų paslaugų vadybos sistema	16
2. STANDARTIZUOTŲ VADYBOS SISTEMŲ INTEGRACIJA	21
2.1. Sistemų integravimo iššūkiai ir privalumai	21
2.2. Integruotos vadybos sistemos kūrimas ir įgyvendinimas	25
2.3. Kokybės vadybos ir informacinių technologijų paslaugų vadybos sistemų sąsaja	30
3. INTEGRUOTŲ KOKYBĖS VADYBOS IR PASLAUGŲ VADYBOS SISTEMŲ DOKUMENTACIJOS EMPIRINIS TYRIMAS	34
3.1. Empirinio tyrimo metodologija ir metodika	34
3.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas	38
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	51
LITERATŪROS SĄRAŠAS	53
SANTRAUKA	55
SUMMARY	56
PRIEDAI	57
Priedas Nr. 1 Dokumento šablonas	57
Priedas Nr. 2 Anketa	60

ĮVADAS

Temos aktualumas. Pasaulio ekonomikai bei rinkai plečiantis, organizacijai labai svarbu suvokti, kaip jos tiekėjai ir klientai valdo savo verslo procesus, nes dauguma verslo sistemų yra tarpusavyje glaudžiai susijusios. Bendradarbiaujant Kinijai su Anglija ar Australijai su Norvegija, organizacijos nėra ranka pasiekiamos ir nėra galimybės čia ir dabar pasibeldus į duris aptarti rūpimus klausimus, tad šiuolaikinėje ekonomikoje išaugo poreikis bendradarbiauti su patikimomis organizacijomis (Pilot, 2014). Pasaulinės įmonės bendradarbiavimui renkasi tokį verslą, kuris turi joms suprantamus reikalavimus, aiškią struktūrą, o paslaugos ar prekės atitinka pasaulinius kriterijus. Ne tik pasauliniam, tačiau ir vietiniam bendradarbiavimui verslo santykiai yra labai svarbūs, todėl versle svarbius sprendimus priimančias asmenys turi būti tikri su kuo bendradarbiauja.

Būtent ISO standartai tampa populiarūs visame pasaulyje ir iki šių dienų jų populiarumas ne mažėja, o tik auga. ISO standartai siūlo organizacijoms aiškią vadybos struktūrą, kuri yra suprantama ir pripažįstama visame pasaulyje. Tai palengvina tarptautinę prekybą ir dėl to standartizuotos vadybos sistemos gauna pripažinimą bene 195-iose pasaulio šalyse (*ISO survey*, 2015).

Pasaulinė verslo rinka reikalauja įmonės taikyti strateginį valdymą, tačiau reikalauja ne verslo planų, o aiškių vadybos sistemų. Pastarosioms tampant standartizuotomis ir gausėjant jų taikomumui, daugybė įmonių visame pasaulyje pradeda jas diegti, ir ne po vieną. Populiariausia tarp organizacijų, remiantis kasmetine ISO organizacijos ataskaita, yra kokybės vadybos sistema, paremta ISO 9000 standartų šeimos reikalavimais. Atlikus literatūros apžvalgą, buvo rasta didelė gausa straipsnių ir tyrimų apie kokybės vadybos sistemų naudą ne tik organizacijai, bet ir jos suinteresuotoms šalims, tarp kurių atsiduria ir klientai. ISO 9001 tampa pagrindu organizacijoms, norinčioms toliau eiti kokybės keliu ir gerinti savo veiklą. Įsidiegusios vieną standartą ir pamačiusios jo teikiamą naudą vienoje srityje, organizacijos priima sprendimą gerinti savo veiklą ir toliau bei imasi kitų standartų diegimo. Taip atsiranda poreikis kelis standartus integruoti tarpusavyje (Adomėnas, 2011). Tai tampa nelengvu iššūkiu, tuo labiau, kad atlikus susijusios literatūros analizę, nebuvo rasta išsamios ir paprastam žmogui lengvai suprantamos medžiagos, kaip organizacijai paprastai integruoti ir sujungti dviejų sistemų reikalavimus.

Išanalizavus ISO 2015 metų ataskaitą, rasta informacija, kad būtent tais metais buvo nuspręsta kasmetinėse ataskaitose apie populiariausių standartų sertifikavimą įtraukti naują standartą – ISO 20000-1:2011, apibrėžiantį informacinių technologijų paslaugų vadybos reikalavimus. Lietuviškoji šio standarto versija buvo išleista tik 2015 metais, jam tampant vis populiariau ir Lietuvoje. Ieškant mokslinės literatūros apie šio standarto diegimą, rasta vos keli straipsniai.

Kokybės vadybos sistemų diegimo gausa, kylantis naujo standarto populiarumas ir opus vadybos sistemų integracijos klausimas leidžia kurti magistro darbo problemą, tikslus ir uždavinius bei atlikti tyrimą, apjungiantį visas nurodytas sritis.

Mokslinė problema – po kokybės vadybos sistemos pakeitimų ir naujos redakcijos publikavimo, atsiradus naujiems reikalavimams standartizuotoms vadybos sistemoms, norint diegti integruotą vadybos sistemą, paremtą kokybės vadybos ir informacinių technologijų paslaugų vadybos sistemų reikalavimais, nėra jokios mokslinės literatūros, analizuojančios šiuos klausimus.

Magistro darbo tikslas – išanalizavus kokybės vadybos ir IT paslaugų valdymo sistemų reikalavimus bei atlikus tyrimą pateikti šių vadybos sistemų integravimo modelį.

Magistro darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra, išanalizuoti vadybos sistemos sampratą, kokybės vadybos ir IT paslaugų valdymo sistemų reikalavimus ir pateikti teorinį vadybos sistemų diegimo modelį;
2. Išanalizavus vadybos sistemų reikalavimus, pateikti atskirus kokybės vadybos ir IT paslaugų vadybos sistemų diegimo modelius;
3. Išanalizavus vadybos sistemų reikalavimus, pateikti jų sąsajas;
4. Atlikti empirinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti kokybės vadybos ir IT paslaugų vadybos sistemų reikalaujamų dokumentų svarbą bei jų detalių sąrašą;
5. Remiantis literatūros analizės ir tyrimo metu gautais duomenimis, sukurti kokybės vadybos ir IT paslaugų vadybos sistemų integracijos modelį.

Tyrimo ribos – nors standartizuotų vadybos sistemų diegimo konsultantų ir auditorių Lietuvoje yra nemažai, tačiau būtent integruotos kokybės vadybos ir informacinių technologijų paslaugų vadybos sistemų specialistų yra vienetai. Į tyrimą įtraukti kokybės vadybos sistemų ir IT paslaugų vadybos sistemų konsultantai ir auditoriai. Tyrimą apriboja tai, kad magistro darbe analizuojamos dvi standartizuotos vadybos sistemos – kokybės ir IT paslaugų valdymo. Pastarosios specialistų Lietuvoje yra labai nedaug.

Tyrimo objektas – kokybės vadybos ir IT paslaugų vadybos sistemų integracija.

Darbe naudojami metodai:

Literatūros analizė. Remiantis moksline literatūra ir kitais šaltiniais (knygomis, mokomąja medžiaga, standartais, internetiniais šaltiniais) išanalizuota vadybos sistemos ištakos bei samprata, kokybės vadybos ir informacinių technologijų paslaugų vadybos sistemos, jų diegimo galimybės, iššūkiai, privalumai bei galimos sąsajos.

Kokybinis pusiau standartizuotas interviu. Atliktas interviu, apklausiant kokybės vadybos ir informacinių technologijų paslaugų vadybos sistemų diegimo konsultantus ir auditorius.

Sisteminė analizė. Interviu metu surinkti atsakymai apdorojami ir analizuojami ieškant visumos sąsajų ir ryšių.

Sintezės metodas. ISO standartų ir išanalizuotos literatūros elementų jungimas į visumą ir modelio kūrimas.

Apibendrinimo metodas. Pateiktos išvados ir pasiūlymai.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro 3 pagrindiniai skyriai. Pirmame skyriuje nagrinėjama standartizuotos vadybos sistemos koncepcija. Nagrinėjama organizacijos vadybos sistemos samprata bei standartizuotų kokybės vadybos ir IT paslaugų vadybos sistemų reikalavimai. Antrajame magistro darbo skyriuje aprašoma standartizuotų vadybos sistemų integracijos iššūkiai ir privalumai, kūrimo ir įgyvendinimo etapai. Taip pat analizuojamos organizacijos valdymo, kokybės vadybos ir IT paslaugų vadybos sistemų sąsajos. Trečiame skyriuje aprašoma tyrimo metodologija, analizuojami ir apibendrinami atlikto tyrimo duomenys bei pateikiamas kokybės vadybos ir IT paslaugų valdymo sistemų integracijos modelis. Magistro darbo pabaigoje nurodoma išvados ir pasiūlymai, tolimesnės temos nagrinėjimo įžvalgos bei literatūros sąrašas ir priedai.

Darbo apimtis. Darbą sudaro 60 puslapių, 7 lentelės, 9 paveikslai, 30 literatūros šaltinių.

1. STANDARTIZUOTOS VADYBOS SISTEMOS KONCEPCIJA

1.1. Organizacijos vadybos sistemos samprata

Šiuolaikinių vadybos sistemų raida ir tobulinimas prasideda jau XIX a. antroje pusėje. Vadybos sampratos pradininku galima laikyti JAV mokslininką Fredericką Taylorą (1856-1915), kuris suformavo darbo organizavimo principus bei pateikė savo darbo užmokesčio sistemos sampratą, susietą su intensyvumu. Mokslininkas turėjo nemažą būrį pasekėjų, tokių kaip L. Gilbreth ir F. Gilbreth, H. Fordas, kurie toliau tęsė ir plėtojo pradėtą vystyti koncepciją apie organizacijos vadybos sistemą. H. Fordo 5 gamybos valdymo principai (vertikali organizacijos struktūra, konvejerinė gamyba, standartizavimas, mechanizavimas ir darbo pasidalijimas) labai aiškiai padėjo vystytis kokybės elementams (Vanagas, 2006).

Nemenką dalį į vadybos mokslą įnešė amerikiečių mokslininkas H. Emersonas (1853-1931), kuris iškėlė mintį, kad bendram darbo rezultatui svarbi kiekvieno žmogaus darbo kokybė. Šis mokslininkas išleido knygą „Dvylika našumo principų“. Šioje knygoje aprašomi principai toliau plėtojami vėlesnių autorių darbuose, kurie nagrinėjo vadybos sistemų problematiką. Šie principai taip pat randami ir šiuolaikiniuose vadybos sistemų standartuose. Kaip H. Emersono, taip ir H. Fayolio (1841-1925) vadybos principai (drausmė, individualių tikslų pajungimas organizacijos gerovei, centralizavimas, tvarka, teisingumas, iniciatyva ir kiti) randami ir šiuolaikinėse standartizuotose vadybos sistemose (Vanagas, 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad ankstyvoji vadybos teorija padėjo didžiulį pagrindą šiuolaikinėms teorijoms atsirasti. Šiuolaikinė vadyba derinama su ankstesnių teorijų pasiekimais, pasitelkiant sisteminį požiūrį. Toks požiūris organizaciją laiko tikslinga, darnia bei susidedančia iš elementų ir posistemų. Bet kurio elemento veikla lemia kitų organizacijos segmentų bei visos organizacijos rezultatus (Adomėnas, 2011).

Sisteminis požiūris tampa pagrindiniu šiuolaikinių vadybos metodų elementu. XX amžiaus antroje pusėje didelis dėmesys skiriamas kokybės problemoms nagrinėti. Didelį indėlį vadybai šiuo laikotarpiu įnešė amerikiečių mokslininkai: E. Demingas (1900-1993), J. Juranas (1904-2008), A. Feigenbaumas (g. 1922), F. Crosby (1926-2001). Taip pat svarbus ir japonų mokslininkų įdirbis: K. Ishikawa (1915-1989), S. Shingo (1909-1990), G. Taguchi (g. 1924) ir kiti (Pilot, 2014).

E. Demingo nuolatinio gerinimo metodas, vadinamas „Planuok-daryk-tikrink-veik“ (toliau - PDTV) plačiai naudojamas standartizuotose vadybos sistemose, o jo darbai padėjo susiformuoti visuotinei kokybės vadybai (Adomėnas, 2011).

Tuo tarpu kitas kokybės guru K. Ishikawa pagrindė, jog organizacijos veiklos rezultatus lemia ne tik produkto kokybė, bet labai svarbi ir vadybos kokybė. Jis suformavo teiginius apie kokybės vadybos įtaką veiklos rezultatams (Vanagas, 2006):

1. Gera vadyba, kai kokybė gerėja, o defektų mažėja
2. Produktų patikimumas didėja
3. Mažėja savikaina
4. Produkcijos pardavimų apimtys auga
5. Sumažėja nuostolingų darbo ir perdirbimų
6. Pagerinta technika ir jos stabilumas
7. Mažėja išlaidos kontrolei ir bandymams
8. Racionalizuojamos pirkėjų ir pardavėjų sutartys
9. Didėja pardavimų rinka
10. Santykiai tarp padalinių gerėja
11. Mažėja duomenų praradimų
12. Laisvėja ir demokratiškėja diskusijos
13. Geriau organizuojami pasitarimai
14. Geriau naudojami ir remontuojami įrengimai
15. Gerėja žmonių santykiai

Nepriklausomai nuo to, ar organizacija gamina prekes, ar teikia paslaugas, nepriklausomai nuo jos dydžio ar sektoriaus – sisteminis požiūris į veiklą yra svarbus veiksnys organizacijos veiksmingumui ir efektyvumui didinti, o sisteminiam požiūriui ir vadybos kokybei įgyvendinti yra kuriamos organizacijų vadybos sistemos, dar vadinamos metodologijomis, kurios palaipsniui tapo standartais (Pilot, 2014). Didelės organizacijos gali veikti efektyviau, įdiegusios tikslų formulavimo sistemą, kuri nurodo, koku būdu informacija apie tikslus turi būti platinama organizacijoje, kokia dokumentacija bei įrašai turi būti naudojami, kokios yra atsakomybės sritys ir kas turi dalyvauti, kaip bus matuojama pažanga ir kada bei kas atliks tokius matavimus. Tinkama, gerai veikianti vadybos sistema padeda suvokti verslo funkcionavimo aspektus ir privalo atsakyti į šiuos klausimus (Adomėnas, 2011):

- Kokią valdymo dokumentaciją turi kompanija (planus, sąmatas, kokybės užtikrinimo programą, subalansuotų veiklos rodiklių sistemą, įvairius kitus dokumentus ir įrašus)?
- Koks yra įvairių dokumentų turinys?
- Koku būdu atskiri dokumentai yra tarpusavyje susieti?
- Su kuo dirbant ir kada tie dokumentai buvo paruošti? Kada ir kur buvo priimti sprendimai?
- Kaip yra organizuotas ataskaitų ruošimas ir darbų peržiūrėjimas?

- Kaip efektyviai veikia ryšiai tarp organizacinių tikslų ir strategijų ir atskirų darbuotojų tikslų bei veiksmų planų?

Šių laikų autorė M. J. Pilot vadybos sistemą lygina su verslo planu ir siūlo organizacijoms siekti, kad jų verslo planų struktūra sietųsi su vadybos sistemos struktūra. Taip organizacijos galėtų išsilaikyti ilgalaikėje perspektyvoje. Autorė pastebi, kad yra vienas esminis komponentas, kurio organizacijų verslo planuose labai trūksta – procesinis požiūris, kuris reikalauja iš verslo identifikuoti ir sujungti organizacijos procesus į visumą.

Kuriant verslo planus, daugiausia dėmesio skiriama planavimui, kuris, deja, bet vienas pats nesuteikia verslui tvarumo (Pilot, 2014), o kuriant verslo planą pagal vadybos sistemos struktūrą, organizacijai keliamas reikalavimas planavimo stadijoje nustatyti savo verslo procesų rizikas ir tik tada sudėlioti pagalbines sistemas ir kontrolės mechanizmą. Vadybos sistemose dėmesys skiriamas nuolatiniam veiklos gerinimui, operacijų stebėjimui ir matavimui, duomenų analizės užtikrinimui bei vidaus ir trečiųjų šalių auditams. Tai pagrindinės sritys, kurių pasigendama organizacijų verslo planuose (Pilot, 2014).

Kurdamasi organizacija savo veiklą pradeda nuo planavimo ir toliau skaido ją į tokias pagrindines funkcijas (Gineitienė, 2008):

1. Planavimas – tikslo siekimas, veiklos programos sudarymas;
2. Organizavimas – veiklos būdų numatymas, reikalingų veiklai įgūdžių sudarymas;
3. Vadovavimas – darbų paskyrimas konkretiems vykdytojams, vykdytojų skatinimas veikti;
4. Kontrolė – tikrinimas, ar bus pasiektas uždibrėžtas tikslas, veiksmų tikslinimas.

Tai organizacijos veiklos pagrindiniai elementai, kurie dalina įmonės valdymą į keturis pagrindinius etapus ir užtikrina organizacijos vystymąsi. Tačiau organizacijai nepakanka vien tinkamai valdyti savo procesus, ji taip pat turi įvertinti kitus veiksnius. Organizacijos valdymui didelę įtaką daro tiek vidinė (vidaus procesų ir reiškinių visuma), tiek išorinė (PESTEL) aplinkos, kurias reikalinga įvertinti bei numatyti jų įtaką verslo procesams (Seilius, 2004).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos valdymo skaidymas į etapus bei aplinkos įvertinimas tėra pradinė organizacijos vadybos vystymosi stadija. Verslo procesams tobulėjant, organizacijos ima taikyti pažangesnius metodus, savo verslo valdymą papildydamos naujomis praktikomis, kurias, be abejo, reikalinga pritaikyti bei integruoti į organizacijos valdymą.

Vis daugiau organizacijų ima integruoti vadybos sistemas į savo veiklą ir dėl šios priežasties atsiranda poreikis vadybos sistemų standartizavimui. Sukuriami reikalavimai visoms standartizuotoms vadybos sistemoms, kurie leidžia organizacijoms laikytis nuoseklumo ir suderinamumo jas diegiant. Taikant apibrėžtus reikalavimus vadybos sistemoms, organizacijos,

diegančios vieną ar kelias standartizuotas vadybos sistemas galės lengvai pašalinti dubliavimus, o diegimo procesas supaprastės. Minimieji reikalavimai apima (Annex SL, 2015):

- Bendrą struktūrą;
- Identišką pagrindinį tekstą;
- Disciplinuoatą specifinį tekstą.

Vadybos sistemų standartai, siekiant, kad jie atitiktų verslo tendencijas, kas penki metai peržiūrimi ir atnaujinami. Tad visi nauji ar atnaujinti standartai privalės laikytis apibrėžtų nurodytų reikalavimų, suvienodinant standartų turinį bei sąvokas (Annex SL, 2015).

Naujai išleistiems standartams, tokiems kaip ISO 9001:2015 (pakeitė ISO 9001:2008 standartą), ISO 14001:2015 (pakeitė ISO 14001:2004) ir ISO 45001:2016 (pakeitė OHSAS 18001) jau taikomi bendri reikalavimai, kurie suvienodina standartus bei palengvina jų tarpusavio integravimą. Atnaujintų standartų struktūra privalo susidėti iš šių dalių (Brewer, 2014):

0. Įvadas
1. Apimtis
2. Norminės nuorodos
3. Terminai ir apibrėžimai
4. Organizacijos kontekstas
5. Lyderystė
6. Planavimas
7. Palaikymas
8. Pagrindinė veikla
9. Veiksmingumo vertinimas
10. Gerinimas

Vienas svarbiausių standartizuotos vadybos sistemų pranašumų – tai garantas suinteresuotoms šalims (klientams, akcininkams, tiekėjams, darbuotojams, visuomenei ir kitiems), kad teikiamos paslaugos ar gaminami produktai tenkins jų reikalavimus (Adomėnas, 2011). Tai įrodo trečios šalies patikrinta ir sertifikuota vadybos sistema, kuri leidžia organizacijai veikti remiantis pažangiaisiais vadybos metodais ir garantuoja, kad veikla vyksta taip, kaip nustatyta ir vadovybės patvirtinta.

1.2. Standartizuota kokybės vadybos sistema

Ilgainiui kokybė virto vienu svarbiausių faktorių klientui priimant sprendimą ir kokybės vadybos sistema tapo organizacijos valdymo priemone (Vanagas, 2009). Norint užtikrinti produktų ar paslaugų kokybę, būtina sėkmingai valdyti visus produkto kūrimo ar paslaugos teikimo etapus ir realizavimo procesus. Tam reikalinga sistema, kuri užtikrintų vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių poreikių tenkinimą bei veiksmingą organizacijos valdymo tvarką (Adomėnas, 2011).

Organizacijų keliama tikslai ir išoriniai veiksniai vertė jas ieškoti būdų, kaip užtikrinti valdymo rezultatyvumą ir efektyvumą. XX a. antroje pusėje Didžiojoje Britanijoje, Skandinavijos šalyse pasirodė apibendrinti organizacijų valdymo modeliai, pagrįsti ir akcentuojantys kokybės vadybą (ISO, 2016). Jų populiarumas išauga ir kitose šalyse, vis tobulėja ir išsivysto į priemonę, padedančią organizacijoms laiku reaguoti į aplinkos pokyčius ir užtikrinti veiklos rezultatus. Ši priemonė imta vadinti *kokybės vadybos sistema* (KVS), kuria susidomi ir Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO). 1987 metais ISO technikos komitetas ISO TC 176 „Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas“ parengia tarptautinių standartų seriją. Taip atsiranda pavadinimas *Standartizuota kokybės vadybos sistema*.

Kokybės vadybos sistemos standartų šeimą sudaro: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 ir ISO 19011. ISO 9000:2015 standartas Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (angl. *Quality management systems -- Fundamentals and vocabulary*) apibrėžia pagrindines sąvokas ir elementus, padedančius organizacijai diegti ISO 9001 standartą. ISO 9001:2015 standartas Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (angl. *Quality management systems - Requirements*) nurodo pagrindinius reikalavimus kokybės vadybos sistemai. ISO 9004:2009 standartas Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (angl. *Managing for the sustained success of an organization -- A quality management approach*) pateikia gaires organizacijoms, kurios pasirenka siekti daugiau, nei reikalauja tarptautinis standartas. ISO 19011:2011 standartas Vadybos sistemų audito gairės (angl. *Guidelines for auditing management systems*) pateikia patarimus dėl audito programos vadybos, planavimo ir atlikimo (ISO, 2016).

Standartas ISO 9001 įvardijamas, kaip pagrindas organizacijai, norinčiai plėtoti kokybės sistemą (Hoyle, 2001). Remiantis tuo, magistro darbe bus analizuojama šio standarto reikalavimai, integruojant kokybės sistemą į įmonės valdymą.

Kokybės vadybos sistemos įdiegimas yra strateginis organizacijos sprendimas, kuris gali padėti pagerinti jos veiksmingumą ir sukurti tvirtą pagrindą tvarios plėtros iniciatyvoms.

Įgyvendindama kokybės vadybos sistemą, organizacija gali tokėtis tokios naudos (LST EN ISO 9001:2015):

- Gebėjimo nuolat tiekti produktus ar paslaugas, atitinkančius klientų ir įstatymų reikalavimus;
- Padidinto klientų pasitenkinimo;
- Atsižvelgimo į rizikas ir galimybes, susijusias su kontekstu ir tikslais;
- Nustatytų kokybės vadybos sistemos reikalavimų atitikties demonstravimo.

Kokybės vadybos sistema remiasi 7-iais principais, kurie detaliam aprašyti ISO 9000:2015 standarte. Šie principai apima:

- Orientavimąsi į klientą;
- Lyderystę;
- Žmonių įtraukimą;
- Procesinį požiūrį;
- Gerinimą;
- Faktais pagrįstų sprendimų priėmimą;
- Santykių valdymą.

Kuriant, įgyvendinant ir gerinant kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą taikomas vienas iš principų – procesinis požiūris. Tarpusavyje susijusių procesų supratimas ir jų, kaip sistemos, vadyba didina organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą siekiant savo suplanuotų rezultatų (Hoyle, 2005).

Procesinio požiūrio taikymas sudaro sąlygas (Garengo, Biazzo, 2013):

- Suprasti ir tenkinti reikalavimus;
- Nagrinėti procesus pridėtinės vertės požiūriu;
- Pasiiekti procesų rezultatyvumą;
- Gerinti procesus.

Remiantis ISO 9001:2015 standartu, procesinis požiūris apima sisteminių procesų bei jų sąveikos nustatymą ir vadybą taip, kad būtų pasiekti planuoti rezultatai, laikantis kokybės politikos ir organizacijos strateginės krypties. Tokių procesų ir sistemos, kaip visumos vadyba gali būti įgyvendinta naudojant PDTV ciklą, kuris gali būti taikomas visiems procesams ir kokybės vadybos sistemai, kaip visumai. PDTV ciklas kokybės vadybos sistemoje gali būti apibūdinimas taip:

Planuok: nustatoma sistemos ir jos procesų tikslai bei ištekliai bei identifikuojamos rizikos ir galimybės.

Daryk: įgyvendinama tai, kas suplanuota.

Tikrink: vykdomas monitoringas, matuojami procesai bei produktai/ paslaugos, remiantis politikomis, tikslais, reikalavimais bei planuota veikla.

Veik: imamasi veiksmų, siekiant pagerinti veiklą.

Norint, kad kokybės vadybos sistema būtų rezultatyvi, reikalinga taikyti mąstymą atsižvelgiant į rizikas (ISO 9001:2015 standartas). Anot standarto, organizacija privalo planuoti ir įgyvendinti veiksmus dėl rizikų ir galimybių. Atsižvelgiant į rizikas ir galimybes sudaromos prielaidos pasiekti geresnių rezultatų ir išvengti neigiamų pasekmių. Galimybės gali atsirasti dėl aplinkybių, palankių siekti norimo rezultato ir veiksmai dėl jų gali taip pat apimti susijusių rizikų nagrinėjimą. Rizika – tai neapibrėžtumo padarinys, o kiekvienas neapibrėžtumas gali turėti ne tik neigiamą, bet ir teigiamą poveikį. Teigiamas poveikis, atsirandantis iš rizikos, gali suteikti galimybę.

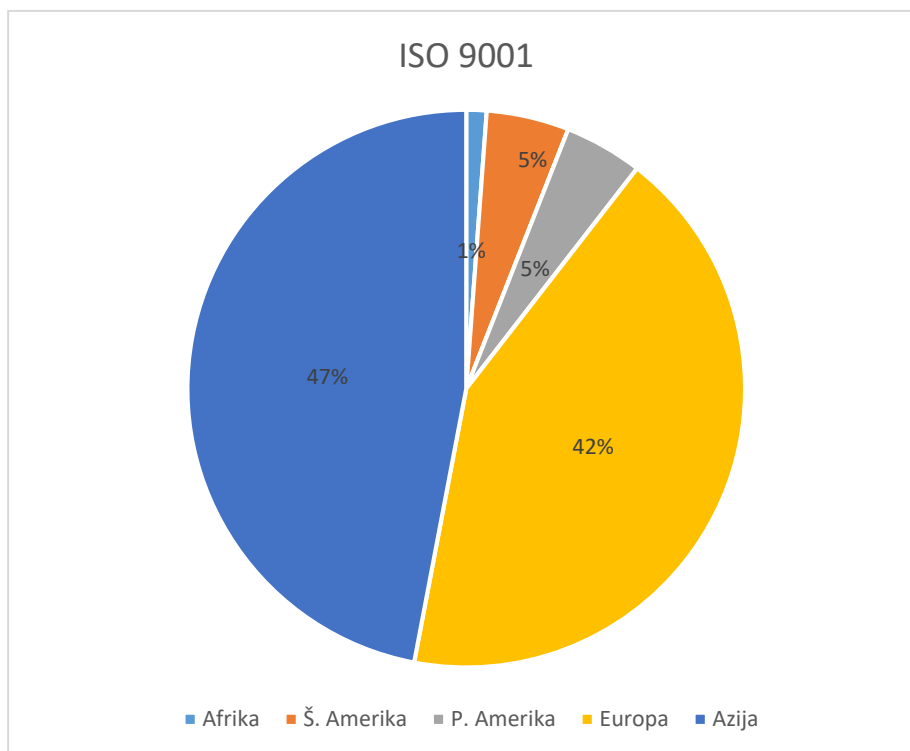
Kiekvienais metais ISO leidžiamoje ataskaitoje pateikti duomenys parodė, kad 2015 metais ISO 9001 standarto diegimas pasaulyje sumažėjo 0,2 procentais, lyginant su 2014 metais (*ISO survey*, 2015). Standarto diegimo mažėjimą 2015 metais galima pagrįsti tuo, kad tais metais kokybės vadybos standartas turėjo būti peržiūrėtas ir atnaujintas, tad organizacijos laukė atnaujinimo ir neskubėjo diegtis senojo (ISO 9001:2008) standarto. Tai leidžia daryti prielaidą, kad 2016 metų duomenys turėtų būti ženkliai geresni.

1 lentelė. 10 šalių, turinčių daugiausia ISO 9001 sertifikatų, 2015 metais

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *ISO survey*, 2015)

Šalis	Organizacijų skaičius	
	ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Kinija	292514	45
2. Italija	131718	1152
3. Vokietija	52347	648
4. Japonija	46983	118
5. Anglija	39950	211
6. Indija	36236	69
7. Amerika	33051	52
8. Ispanija	32526	204
9. Prancūzija	27598	246
10. Rumunija	20504	20
60. Lietuva	1231	7

Remiantis ISO kasmetinės ataskaitos duomenimis (*ISO survey, 2015*), 2015 metais ISO 9001 standartu visame pasaulyje buvo sertifikuotos 1 034 180 bendrovės, kurių daugiausia – 47 % Azijos regione, antroje vietoje - 42 % sudarė Europos regionas (žr. 1 pav.). Remiantis ISO kasmetinės ataskaitos duomenimis, daugiausia ISO 9001 standartu sertifikuotų organizacijų turėjo Kinija, antroji – Italija. Lietuva 2015 metais turėjo 1238 kokybės vadybos sistemos standartu sertifikuotas bendroves ir iš 195 pasaulio šalių atsidūrė sąrašo 60-oje vietoje (žr. 1 lentelę).



1 pav. ISO 9001 pasiskirstymas pasaulyje 2015 metais
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *ISO survey, 2015*)

Kaip matome iš skaičių, kokybės vadybos sistema susidomi ir ją diegiasi savo organizacijose vis daugiau ir daugiau verslų. Galima teigti, kad organizacijos įžvelgia valdyme, pagrįstame kokybės vadybos principais didžiulę naudą ir mato to vertę, tačiau, pasirinkus diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje, kyla pagrindinis klausimas – nuo ko pradėti.

V. Adomėnas išskiria sąvoką *Kokybės vadybos sistemos realizavimas*. Ši sąvoka apima vadybos sistemos atsiradimo organizacijoje etapus, nuo vadovybės sprendimo kurti ir įgyvendinti vadybos sistemą iki sistemos sertifikavimo, kurį atlieka trečioji šalis. Remiantis autoriumi, kai sprendimas taikyti pasirinktą vadybos sistemą priimtas, jam įgyvendinti būtina sutelkti kolektyvą ir parengti kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo projektą.

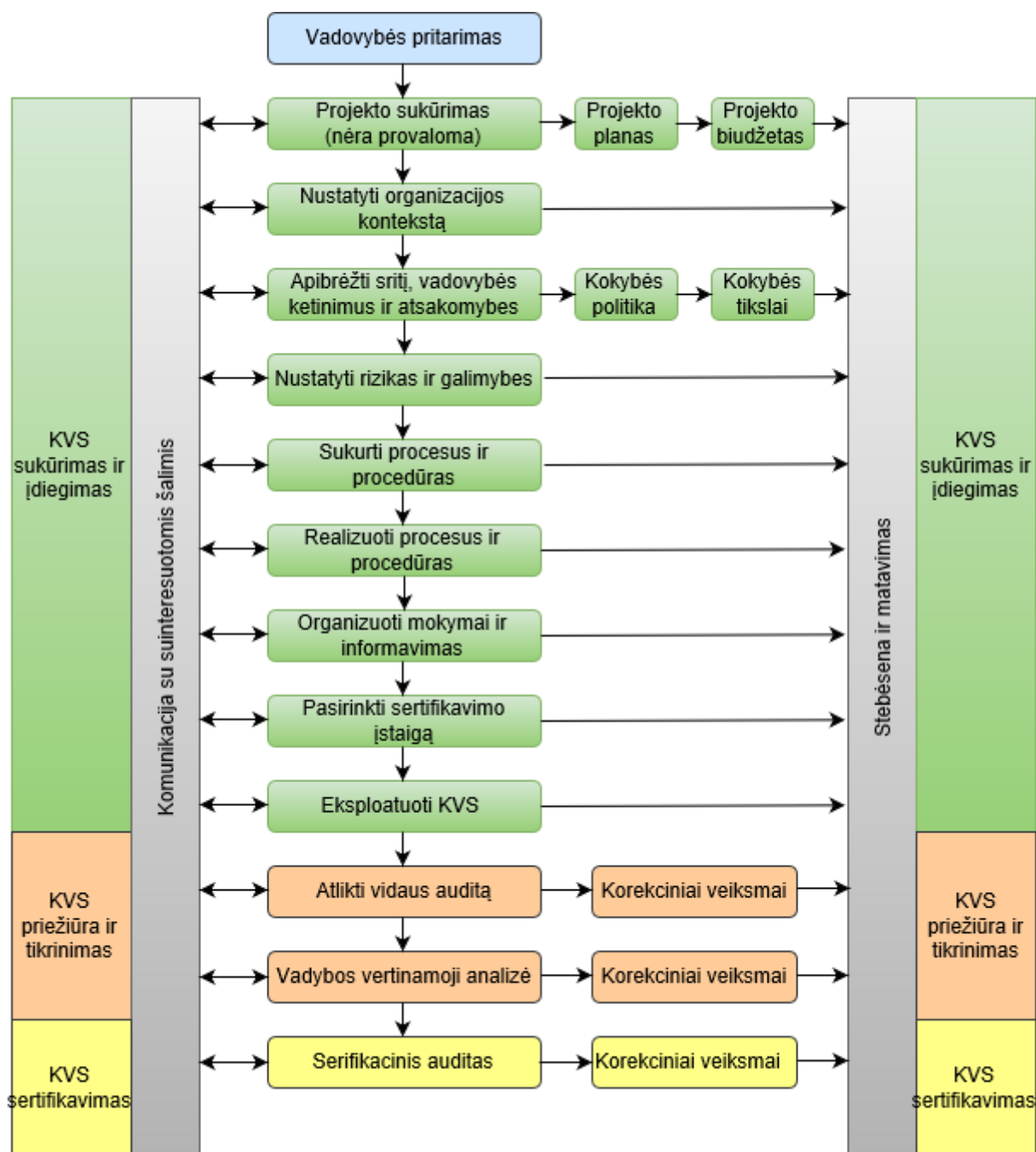
Bendrają kokybės vadybos realizavimo darbų apimtį galima būtų skirti į tris etapus (Adomėnas, 2011):

1. Kokybės vadybos sistemos sukūrimas ir įdiegimas;
 - 1.1. Pasirengimas realizuoti KVS;
 - 1.2. Kokybės politikos ir tikslų nustatymas;
 - 1.3. Procesinio požiūrio įgyvendinimas;
 - 1.4. Procesų planavimas;
 - 1.5. Procesų vykdymas ir matavimas;
 - 1.6. Procesų priežiūra, analizė ir gerinimas.
2. Kokybės vadybos sistemos priežiūra ir tikrinimas;
 - 2.1. KVS priežiūros ir tikrinimo metodų pasirinkimas;
 - 2.2. Misijos, vizijos, tikslų, politikos ir procesų priežiūra;
 - 2.3. Vidaus auditas;
 - 2.4. Korekciniai ir prevenciniai veiksmai;
 - 2.5. Vadybos analizė ir nuolatinis sistemos gerinimas.
3. Kokybės vadybos sistemos sertifikavimas.
 - 3.1. Pasirengimas sertifikaciniam auditui;
 - 3.2. Sertifikacinio audito atlikimas;
 - 3.3. Sertifikato galiojimo pratęsimas.

V. Adomėnas šiuos tris diegimo etapus dar vadina *Vadybos sistemos realizavimo algoritmu*. Šį algoritmą, anot autoriaus galima taikyti ir kitoms vadybos sistemoms diegti. Tačiau nebūtinai šie trys etapai. Kiti autoriai, tokie kaip D. Hoyle, standartas ISO/TS 16949 siūlo vadybos sistemas diegti keturiais etapais:

1. Tikslų nustatymas;
2. Procesų sukūrimas;
3. Veiklos apžvelgimas;
4. Gerinimas.

Remiantis literatūros apžvalga bei detalia standarto ISO 9001:2015 analize, magistro darbo autorė pateikia kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo modelį (žr. 2 pav.).



2 pav. **Kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo modelis**
 (šaltinis: sukurta autorės remiantis ISO 9001:2015 standartu; Adomėnas, 2011)

Autorės sukurtame KVS įgyvendinimo modelyje (žr. 2 pav.) atsispindi pagrindiniai žingsniai diegiant ir norint sertifikuoti vadybos sistemą remiantis ISO 9001:2015 standartu. Modelyje neatsispindi PDTV ciklas, kuris, kaip jau buvo minėta darbe, yra svarbus įgyvendinant procesinį požiūrį organizacijoje.

1.3. Standartizuota informacinių technologijų paslaugų vadybos sistema

Visame pasaulyje didėjant informacinių technologijų reikšmei, tokias paslaugas teikiančios bendrovės siekė gerinti savo veiklą, todėl ieškojo būdų bei metodų tobulinti savo paslaugas. Jau nuo 1995 metų Anglijos standartizacijos institute (BSI) buvo leidžiamos informacinių technologijų paslaugų valdymo praktikos, kurios po 10 metų išaugo į ISO/IEC 20000 standartą, kuris apibrėžiamas kaip informacinių technologijų paslaugų vadybos sistemų (IT PVS arba PVS) (angl. *Service management System - SMS*) standartas, kurio reikalavimai apima paslaugų, teikiančių vertę tiek klientui, tiek ir tiekėjui, projektavimą, pereinamumą, teikimą ir gerinimą. Standartas taip pat reikalauja taikyti integralų procesų metodą paslaugų teikėjui planuojant, kuriant, diegiant, eksploatuojant, peržiūrint, prižiūrint ir gerinant PVS (LST ISO/IEC 20000-1:2015 standartas). ISO 20000 sudarytas iš 5 dalių, tačiau pagrindiniai reikalavimai yra išdėstyti standarte ISO/IEC 20000-1:2011 Informacinės technologijos. Paslaugų valdymas. 1 dalis. Paslaugų vadybos sistemos reikalavimai (ang. *Information technology – Service management – Part 1: Service management system requirements*). Šis standartas yra parengtas Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO) ir Tarptautinės elektrotechnikos komisijos (IEC) jungtinio technikos komiteto ISO/IEC JTC 1. Lietuvos standartizacijos departamentas ISO 20000 atgaminimo būdu perėmė kaip tapatų Lietuvos standartą LST ISO/IEC 20000-1:2015, angliškosios versijos tapatus vertimas lietuvių kalba.

Remiantis išverstu lietuviškuoju standartu, ISO 20000-1:2011 yra antrasis leidimas, kuris panaikino ir pakeitė pirmąjį – ISO/IEC 20000-1:2005. Pagrindiniai pakeitimai yra tokie (LST ISO/IEC 20000-1:2015):

- Didesnis suderinamumas su ISO 9001;
- Didesnis suderinamumas su ISO/IEC 27001;
- Atsižvelgiant į tarptautinę vartoseną pakeista terminija;
- Pridėta daugiau apibrėžčių, kai kurios apibrėžtys atnaujintos, dvi apibrėžtys pašalintos;
- Įtrauktas terminas *paslaugų vadybos sistema*;
- Sujungti ISO/IEC 20000-1:2005 3 ir 4 skyriai, visi vadybos sistemos reikalavimai išdėstyti viename skyriuje;
- Patikslinti reikalavimai vadovavimui kitų šalių vykdymo procesų valdymui;
- Patikslinti PVS taikymo srities apibrėžimo reikalavimai;

- Patikslinta, kad PDTV metodika yra taikoma PVS, įskaitant paslaugų valdymo procesus ir paslaugas;
- Įtraukti nauji reikalavimai naujų ar keičiamų paslaugų projektavimui ir pereinamumui.

ISO/IEC 20000-1 dalis reikalauja taikyti „Planuok-Daryk-Tikrink-Veik“ (PDTV) metodiką visoms SMS dalims ir paslaugoms:

Planuok: PVS sudarymas, dokumentavimas ir suderinimas. PVS apima politikas, tikslus, planus ir procesus, skirtus reikalavimams paslaugai įvykdyti.

Daryk: PVS diegimas ir naudojimas paslaugų projektavimui, pereinamumui, teikimui ir gerinimui.

Tikrink: PVS ir paslaugų stebėjimas, matavimas ir peržiūrėjimas atsižvelgiant į politikas, tikslus, planus ir reikalavimus paslaugai bei rezultatų ataskaitos teikimas.

Veik: veiksmai nuolatiniam PVS ir paslaugų veiksmingumo gerinimui.

Integralus požiūris į procesus ir PDTV metodikos taikymas paslaugų teikėjui sudaro sąlygas integruoti savo PVS su kitomis šio paslaugų teikėjo organizacijoje esančiomis valdymo sistemomis taip pat sudaro sąlygas prisiderinti prie daugelio paslaugų valdymo sistemų standartų ar visiškai juos integruoti (LST ISO/IEC 20000-1:2015 standartas). Detali IT paslaugų vadybos sistemos standarto struktūra ir jos sąsajos su kokybės vadybos sistemos reikalavimais analizuojama 2.3. skyriuje.

Kiekvienais metais Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO) vykdo vadybos sistemų standartų tyrimus bei teikia ataskaitas, kuriose matoma duomenys apie leidžiamus standartus už praėjusius metus pagal šalis, regionus bei pramonės šakas. Informacija renkama remiantis Tarptautinės akreditacijos forumo (*angl. International Accreditation Forum - IAF*) duomenimis – išduotų sertifikatų skaičiumi. 2015 metais, remdamasi tarptautinių akreditavimo ir sertifikavimo ekspertų rekomendacijomis, Tarptautinė standartizacijos organizacija į ataskaitas įtraukė naują standartą – ISO 20000-1:2011, kuris tapo 9-uoju standartu, įtrauktu į kasmetines ataskaitas. Taigi, anot ISO, populiariausi standartai yra (*ISO survey, 2015*):

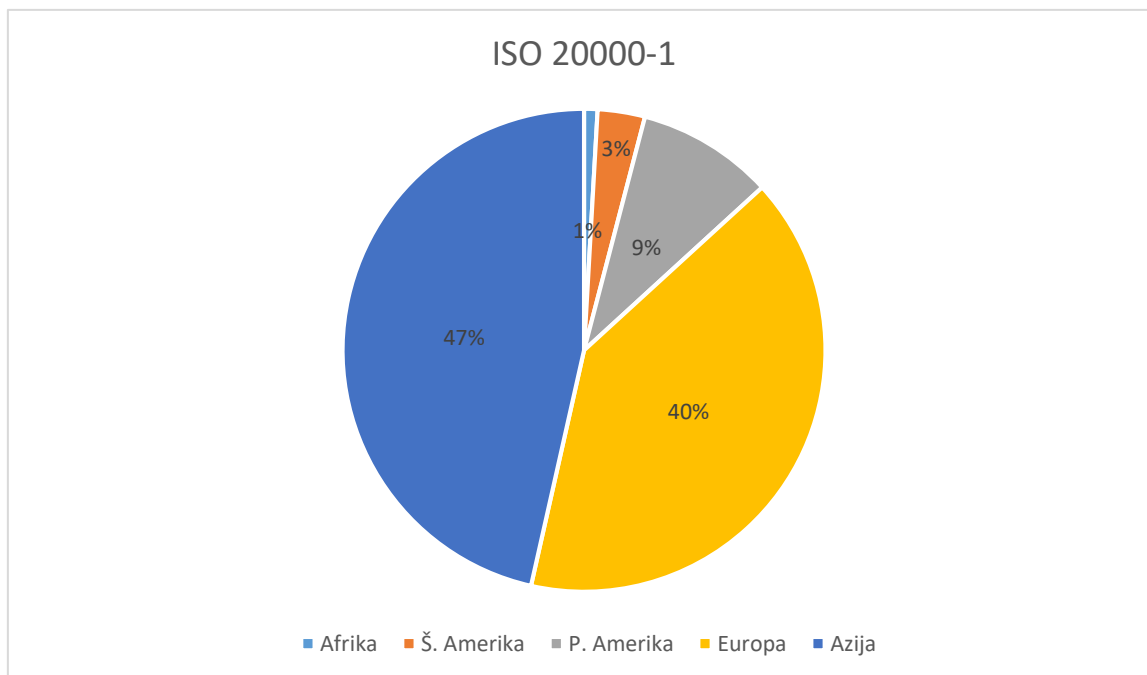
1. ISO 9001 Kokybės vadybos sistema;
2. ISO 14001 Aplinkosaugos vadybos sistema;
3. ISO 27001 Informacijos saugumo vadybos sistema;
4. ISO 50001 Standartas, energijos efektyvumui didinti;
5. ISO 22000 Maisto saugos vadybos sistema;
6. ISO 13485 Medicinos prietaisų kokybės vadybos sistema;
7. ISO 16949 Automobilių pramonės kokybės vadyba;
8. ISO 22301 Veiklos tęstinumo standartas;
9. ISO 20000-1 IT Paslaugų vadybos sistema.

2 lentelė. 10 šalių, turinčių daugiausia ISO 20000-1 sertifikatų, 2015 metais

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *ISO survey*, 2015)

Šalis	Organizacijų skaičius
1. Indija	425
2. Japonija	299
3. Ispanija	231
4. Amerika	223
5. Anglija	197
6. Kinija	138
7. Vokietija	108
8. Tailandas	97
9. Čekija	90
10. Italija	86
41. Lietuva	08

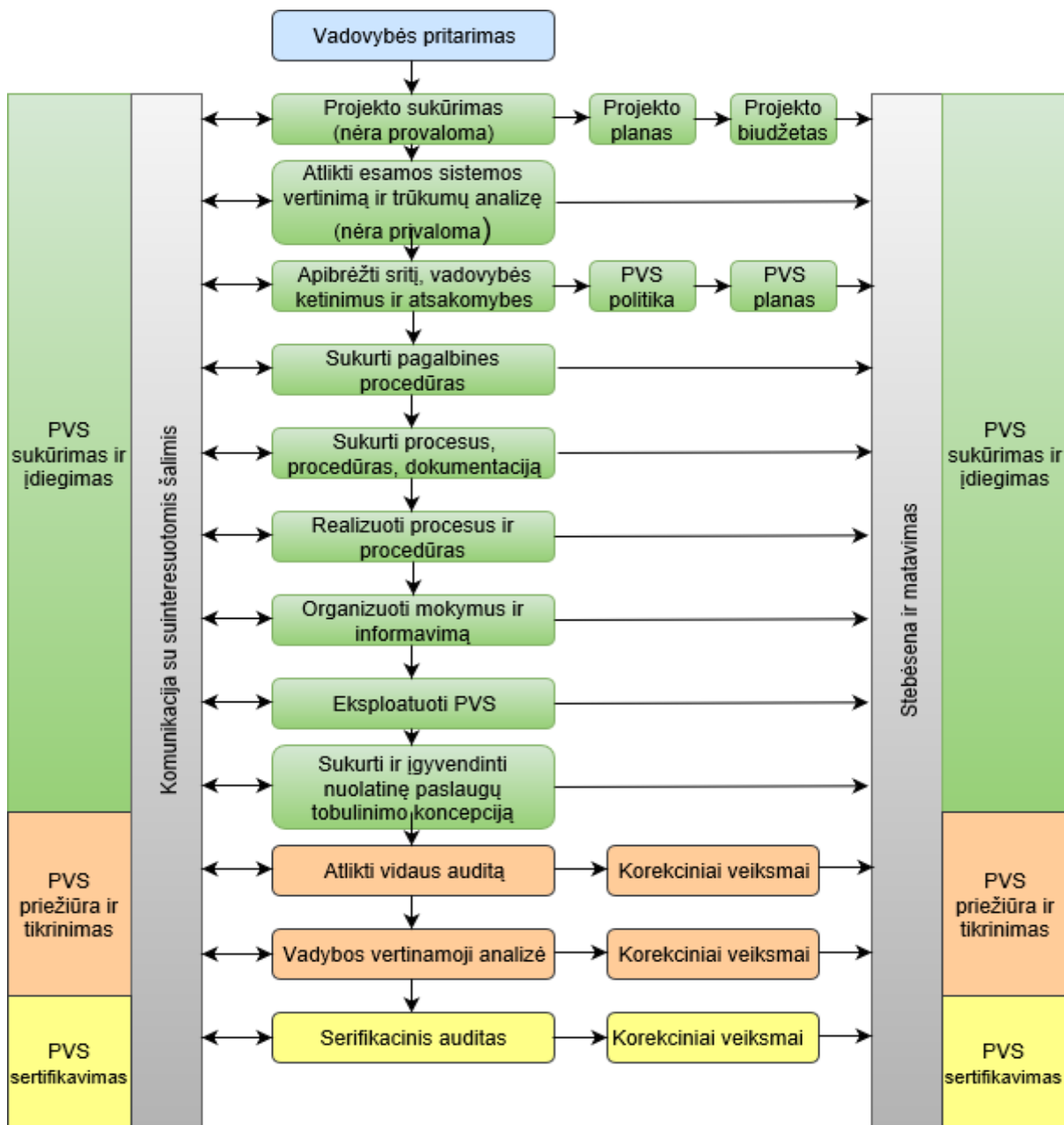
Remiantis ataskaitos duomenimis, 2015 metais ISO 20000-1:2011 standartu visame pasaulyje buvo sertifikuotos 2778 bendrovės, kurių daugiausia – 47 % Azijos regione, antroje vietoje - 40,3 % sudarė Europos regionas (žr. 3 pav.). Daugiausia ISO 20000-1 standartu sertifikuotų organizacijų turėjo Indija, antroji – Japonija. Lietuva 2015 metais turėjo 8 IT paslaugų vadybos standartu sertifikuotas bendroves ir iš 195 pasaulio šalių atsidūrė sąrašo 41 vietoje (žr. 2 lentelę). IT paslaugų valdymo standartu sertifikuotų organizacijų skaičiui prognozuojama spartus augimas (*ISO survey*, 2015). Tai galima nuspėti ir iš to, kad šis standartas ISO organizacijos įtrauktas tarp 9-ių populiariausių. Dar viena priežastis galėtų būti - IT specialistų ir bendrovių skaičiaus nenumaldomas augimas. Organizacijos, įsidiegusios standarto reikalavimus bei dirbančios pagal jo metodikas įvertina gaunamą naudą bei vertę ne tik sau, bet ir savo klientams.



3 pav. ISO 20000-1:2011 pasiskirstymas pasaulyje 2015 metais
(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *ISO survey*, 2015)

Paslaugų vadybos sistemos diegimas kelia didžiulius iššūkius bendrovėms visų pirma dėl tos priežasties, kad nėra pakankamai glaustos literatūros, kuri paaikšintų, kaip diegti sistemą, kokius metodus pasirinkti ar dokumentus pasirengti. Antroji priežastis galėtų būti šios sistemos diegimo ir sertifikavimo kaštai. Kadangi šios srities specialistų nėra daug, samdant konsultantą, ar auditorių, paslaugos kainuoja iš ties daug (Mesquida, Mas, 2015).

Taikant ankstesniame skyriuje aprašytą vadybos sistemų diegimo algoritmą, magistro darbo autorė sukūrė IT paslaugų vadybos sistemos diegimo modelį (žr. 4 pav.).



4 pav. Paslaugų vadybos sistemos įgyvendinimo modelis

(šaltinis: sukurta autorės remiantis ISO 20000-1:2015 standartu; Adomėnas, 2011)

Remiantis ISO 20000-1 standartu ir autoriais S. Cots, M. Casadesus, F. Marimon, išskiriami šie paslaugų vadybos sistemos diegimo privalumai:

- Pagerintos IT paslaugos;
- Sumažinti incidentų, klaidų ir nukrypimų kiekiai;
- Geresni planavimo ir kontroliavimo gebėjimai;
- Konkurencingumas ir patikimumas;
- Atitiktis;
- Klientų pasitenkinimas;
- Tobulinimas.

2. STANDARTIZUOTŲ VADYBOS SISTEMŲ INTEGRACIJA

2.1. Sistemų integravimo iššūkiai ir privalumai

Kiekviena organizacija, prieš diegdama naujoves savo veikloje, turi labai gerai apsvarstyti naudą ir atsiperkamumą. Nei vienas suinteresuotas verslo sėkme vadovas nepriims teigiamo sprendimo kažką keisti jeigu nesuvoks tinkamos gražos ar vertės organizacijai ar jos suinteresuotoms šalims. Tad prieš imantis diegti integruotą vadybos sistemą, reikalinga pasverti jos privalumus ir trūkumus.

Planuojant, diegiant, prižiūrint standartizuotas vadybos sistemas, įmonės susiduria su nemažai problemų, kurios užkerta kelią sėkmingam sistemos įgyvendinimui bei rezultatyvumui. Užsienio autoriai J.R. Evans ir W.M. Lindsay kaip pagrindinę problemą įvardija nenorą keistis ir išskiria barjerus, kuriuos suvokusi ir įveikusi, organizacija galės sėkmingai įgyvendinti pokyčius. Bene svarbiausią barjerą autoriai įvardija integracijos į įmonės procesus ir suderinamumo su organizacijos vadybos sistema trūkumą. Standartizuotos vadybos sistemos realizavimas organizacijoje yra didžiulis iššūkis prie to dirbančiai komandai.

Kaip jau buvo analizuota, vienas iš vadybos pagrindų sudarančių kokybės vadybos principų - procesinis požiūris. Daugeliu atvejų, organizacijos, manydamos jog pagerins savo verslo rezultatus, siekia tobulinti darbo procesus, bet dažnai tokios pastangos neduoda jokie poveikio. Dėmesio sutelkimas į darbo procesus, o ne į verslo procesus yra pagrindinė priežastis, kodėl tokios kokybės kūrimo iniciatyvos kaip ISO 9000 nepasiteisina. (Hoyle, 2001)

Apibendrinant galima teigti, kad pati tinkamai įgyvendinta vadybos sistema žalos organizacijai vargu ar gali padaryti, tačiau autoriai (Kaziliūnas, 2012; Eigirdas, 2005; Karapetrovic *at al*, 2006) išskiria tokias pagrindines problemas diegiant vadybos sistemas: kompetencijos stoka, netinkamas vadovų požiūris, dokumentacijos perteklius, nesugebėjimas keistis, darbo organizavimo ir komandinio darbo trūkumas. Taigi galima daryti išvadą, kad problemos kyla dėl žmogiškųjų faktorių ir lyderystės trūkumo organizacijose. Ne veltui atnaujintame kokybės vadybos standarte ISO 9001:2015 lyderystė atsiduria pačiame centre.

Atlikus literatūros analizę šia tema, buvo rasta integravimo problematikos straipsnių, tačiau, kaip ir buvo minėta, tai yra tik žmogiškieji faktoriai, kurie gali būti ištaisyti pasitelkus mokymus, tinkamą komandą ar lyderį, kuris vestų tikslo link. Tačiau literatūros analizė parodė, kad visgi yra daugiau privalumų nei trūkumų, diegiant integruotas vadybos sistema.

Pagrindinis integracijos pranašumas ir nauda yra organizacijos sugebėjimas turėti sisteminių metodą, leidžiantį operatyviai įsisavinti bet kokią naują standartą arba pasikeitusį ar naują standarto reikalavimą, arba gautą iš kliento ar kitos suinteresuotos šalies. Bendruoju požiūriu, išskiriama septyni integruotos vadybos sistemos privalumus (Adomėnas, 2011):

1. **Dubliavimo išvengimas.** Praktika rodo, kad integracija gali padėti suvienodinti tam tikrą tvarką, kuri yra vienoda daugumai standartų reikalavimų, tokių kaip dokumentų valdymas, bendros vadovybinės vertinamosios analizės, vidaus auditų atlikimas, bendra korekcinių ir prevencinių veiksnių atlikimo tvarka ar bendri informacijos srautai. Nors standartai iš esmės yra skirtingi ir apibrėžia skirtingus objektus, tačiau jie gali turėti vieną tikslą ir prasmę organizacijoje. Integruota vadybos sistema turi pagelbėti organizacijai išvengti daugybės dokumentų ir procedūrų ar naujų išteklių pridėjimo.
2. **Nuoseklumo sukūrimas.** Integracija palengvina įvairių organizacijos procesų bei struktūros sukūrimą, taip pat integruota sistema yra lengviau suprantama kiekvienam organizacijos darbuotojui, nes yra paprastesnė ir labiau suprantama. Integracija leidžia nustatyti bendrus sistemos reikalavimus, skirtus naudoti visuose organizacijos lygmenyse, funkcijose ir darbo vietose.
3. **Sumažinta biurokratija.** Organizacijos siekis diegtis standartus neišvengiamai veikia jos vadybos sistemą. Siekiant supaprastinti sprendimų priėmimą ar sumažinti lygius hierarchijos schemoje yra sukuriama vadybos dilema. Sisteminiis požiūris į procesus, kurie gali pritaikyti naują reikalavimą ar bet kokią pokytį, duoda pridėtinę vertę organizacijai, norinčiai išvengti ar sumažinti biurokratizimą.
4. **Procesų ir išteklių optimizavimas.** Vadybos sistemos reikalavimai turi palengvinti organizacijos procesus, o ne tapti papildoma našta juos įgyvendinant. Po integracijos, ištekliai optimizuojami ir tokiu būdu padeda įgyvendinti procesus ir padidinti jų vertę. Optimizacija pasiekama per bendrų reikalavimų įgyvendinimą.
5. **Priežiūros sumažinimas.** Integruotas požiūris leidžia organizacijai koncentruotis į savo veiklą, o ne prižiūrėti daug individualių sistemų. Priežiūra susijusi su standartų reikalavimų įgyvendinimo užtikrinimu ir išsaugojimu. Sujungus ir integravus sistemas, atsiranda galimybė bendrus reikalavimus, tokius kaip vidaus auditai, dokumentacija, vadovybinė analizė, sujungti ir vykdyti kaip dalies integruotos sistemos priežiūrą, o ne kaip kiekvienos pavienės vadybos priežiūrą.
6. **Vertinimo suvienijimas.** Pavienių sistemų vadybos vertinimas turi funkcinę atsakomybę už rezultatus, todėl šie rezultatai nerodo ryšių tarp procesų. Integruotos vadybos atveju, teikiamas didelis dėmesys procesų ryšiams, todėl dažnai nustatomi kritiniai sistemos trūkumai.

Integruoto požiūrio atveju yra sujungiamas vertinimas (vidaus auditai), todėl taupomi laiko kaštai, mažiau trukdoma darbinė veikla, auditams reikia mažiau dienų.

7. **Sprendimų priėmimo palengvinimas.** Pašalinusi dubliavimąsi ir sukūrusi nuoseklumą, organizacija gali sulaužyti tarp padalinių esančias kliūtis ir taip pagerinti komunikaciją, bendradarbiavimą bei sprendimų priėmimą.

Kiti autoriai (Sharma, 2005; Bernardo *at al*, 2015) pateikia integruotos vadybos sistemos diegimo privalumų skirstymą į išorinius ir vidinius privalumus, kurie grupuojami dar smulkiau ir pateikiami 3-ioje lentelėje.

3 lentelė. **Integruotos vadybos sistemos privalumų skirstymas**
(šaltinis: Sharma, 2005; Bernardo *at al*, 2015)

Privalumai		
Vidiniai	Pasaulietiškesnė organizacija	<ul style="list-style-type: none"> -Didesnis organizacijos našumas; -Užduočių supaprastėjimas; -Optimizuoti ištekliai, siekiant vieno tikslo; -Valdymo išlaidų sumažinimas; -Pagerintas darbo organizavimas; -Kliūčių tarp departamentų panaikinimas; -Didesnis bendradarbiavimas; -Nenutrūkstamas darbas; -Palengvintas sprendimų priėmimas; -Didesni pajėgumai tikslams pasiekti; -Organizacijos strategijos tobulinimas; -Panaikintas dubliavimas ir konfliktai; -Bendra valdymo politika, tikslai, uždaviniai ir pagrindiniai procesų rodikliai, susiję su veiklos rezultatais; -Geresnė ir lengvesnė komunikacijos sistema; -Patobulinta organizacijos kultūra; -Patobulintas rizikos valdymas; -Geresnis konkurencinis pranašumas; -Lengvesnis teisės aktų taikymas ir atitiktis
	Optimizuoti žmogiškieji ištekliai	<ul style="list-style-type: none"> -Mokymų optimizavimas/unifikavimas; -Geresnis darbuotojų informuotumas; -Darbuotojų vertės išryškėjimas; -Komandinio darbo atsiradimas; -Daugiau kompetentingų darbuotojų; -Labiau motyvuoti darbuotojai.
	Geresnis valdymas	<ul style="list-style-type: none"> -Didesnis našumas; -Patobulinta produktų/paslaugų kokybė; -Patobulintas klientų atsiliepimų surinkimas ir analizė;

		-Padidintas gaminių patikimumas; -Padidintas procesų našumas.
	Vadybos standartizavimas	-Sumažintas politikų, dokumentų, įrašų dubliavimas; -Judresnė sistema; -Supaprastinta sistema, todėl mažiau painiavos ir konfliktų su dokumentacija; -Sumažinta biurokratija; -Pašalinti konfliktai tarp atskirų sistemų; -Patobulintas sistemų supratimas ir naudojimas; -Lengvesnis naujų standartų diegimas.
	Optimizuoti vidaus auditai	-Vidaus auditų unifikavimas; -Vidaus auditų išlaidų sumažinimas; -Auditų supaprastinimas; -Geresni auditų rezultatai.
Išoriniai	Rinkos plėtimas	-Pagerintas organizacijos įvaizdis; -Tvarumas pasaulinėje rinkoje.
	Suinteresuotų šalių pasitenkinimas	-Partnerystės tobulinimas.
	Optimizuoti išorės auditai	-Integruoti išorės auditai; -Sumažinti auditų kaštai.

J. Ruževičiaus, R. Adomaitienės ir J. Sirvidaitės 2004 metais atlikta Lietuvos įmonių apklausa rodo, kad pagrindinė motyvacija diegti vadybos sistemas yra :

- Vienodos produktų kokybės užtikrinimas;
- Geresnis klientų poreikių užtikrinimas;
- Konkurencingumo didinimas ir
- Organizacijos įvaizdžio gerinimas.

Matome, kad diegti integruotą vadybos sistemą motyvacija yra didelė, kadangi išskiriama tikrai daug privalumų. Tuo labiau, jeigu organizacija jau turi įsidiegusi standartą ir ketina diegtis papildomą. Sekančiuose skyriuose bus nagrinėjama, kaip organizacijai susidoroti su kylančiais iššūkiais diegiant integruotą vadybos sistemą, kaip ją diegti, kokius metodus taikyti, dokumentus, įrašus būtina turėti.

2.2. Integruotos vadybos sistemos kūrimas ir įgyvendinimas

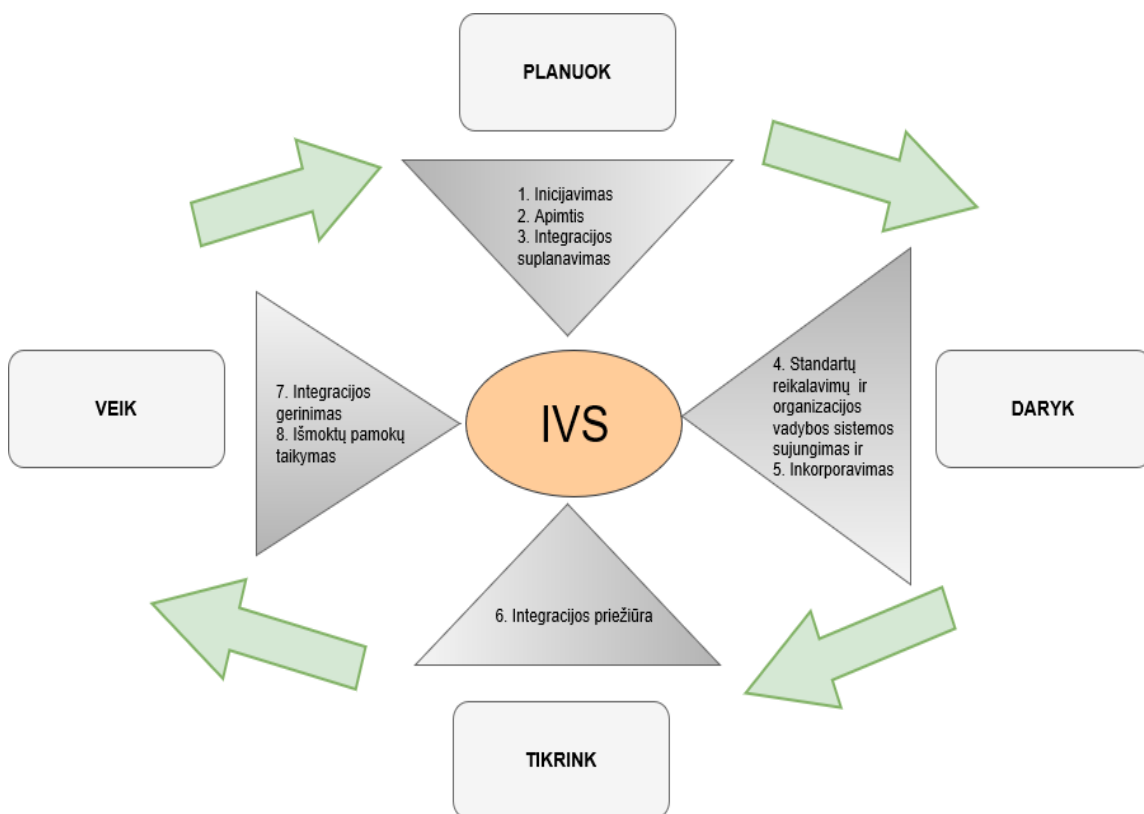
Pastaraisiais metais organizacijos poreikiai ir suinteresuotų organizacijos veikla klientų reikalavimai padidino būtinybę taikyti daugiau nei vieną vadybos sistemų standartą (Adomėnas, 2011). Organizacija, planuojanti diegtis kelis, vienas kitą papildančius standartus, ar jau turėdama vieną standartą ir ketinanti diegtis papildomus, turi gerai apsvarstyti, kokiais metodais tai įgyvendinti. Daugelis autorių (Bernardo, Karapetrovic *at al*, 2012; Garengo, Biazzo, 2013; Mesquida, Mas, 2014; Adomėnas, 2011) kaip efektyviausią metodą, diegiant kelias standartizuotas vadybos sistemas, siūlo standartų integraciją.

Integruotos vadybos sistemos įgyvendinimo atveju, organizacijos vadovybė turi apsvarstyti standartų atitinkamų reikalavimų poveikį visoms funkcijoms, atsižvelgdama į visus organizacijos procesus taip pat į suinteresuotųjų šalių ir klientų reikalavimus bei pačios organizacijos infrastruktūrą. Praktiniame gyvenime, prieš priimdama sprendimą kurti ir įgyvendinti integruotą vadybos sistemą, organizacija taip pat turi apsvarstyti privalumus bei atsakyti į šiuos klausimus (Adomėnas, 2011):

- Ar organizacijoje yra dubliuojančių procesų ar procedūrų?
- Ar yra sričių, kuriose organizacijos vadybos sistemai integruotas požiūris gali atnešti naudą?
- Ar organizacijoje yra realių problemų ir nuostolių, kurių sprendimo dalimi galėtų būti integruotas metodas?

Jeigu svarstymo rezultatai rodo, kad integracija bus naudinga, organizacijos vadovybė priima reikiamus sprendimus.

Vadybos sistemų integracija reikalauja kruopštaus pasirengimo bei planavimo. V. Adomėnas išskiria integruotos vadybos sistemos kūrimo veiksmus, kurie magistro darbo autorės buvo sujungti su Demingo rato ciklu bei pavaizduoti kaip integruotos vadybos sistemos (IVS) diegimo modelis (žr. 5 pav.).



5 pav. **Integruotos vadybos sistemos diegimo modelis**
(šaltinis: sukurta autorės, remiantis Adomėnas, 2011)

Aukščiau pavaizduotas integruotos vadybos sistemos diegimo modelis atspindi, kad įgyvendinant integruotą požiūrį į standartus, organizacijoje turi būti laikomasi nuoseklumo bei vientisumo, kiekvienas žingsnis reikalauja plano bei gerai apgalvotų veiksmų.

Prieš priimdama sprendimą taikyti integruotą požiūrį, organizacijos vadovybė nustato integracijos darbų apimtį. Tai apima: kokius standartus bus integruojami, kur arba kokiuose padaliniuose bus taikoma, kiek žmonių reikės integracijos darbo grupei, kokių dar išteklių reikės ir kiek laiko užtruks integracija.

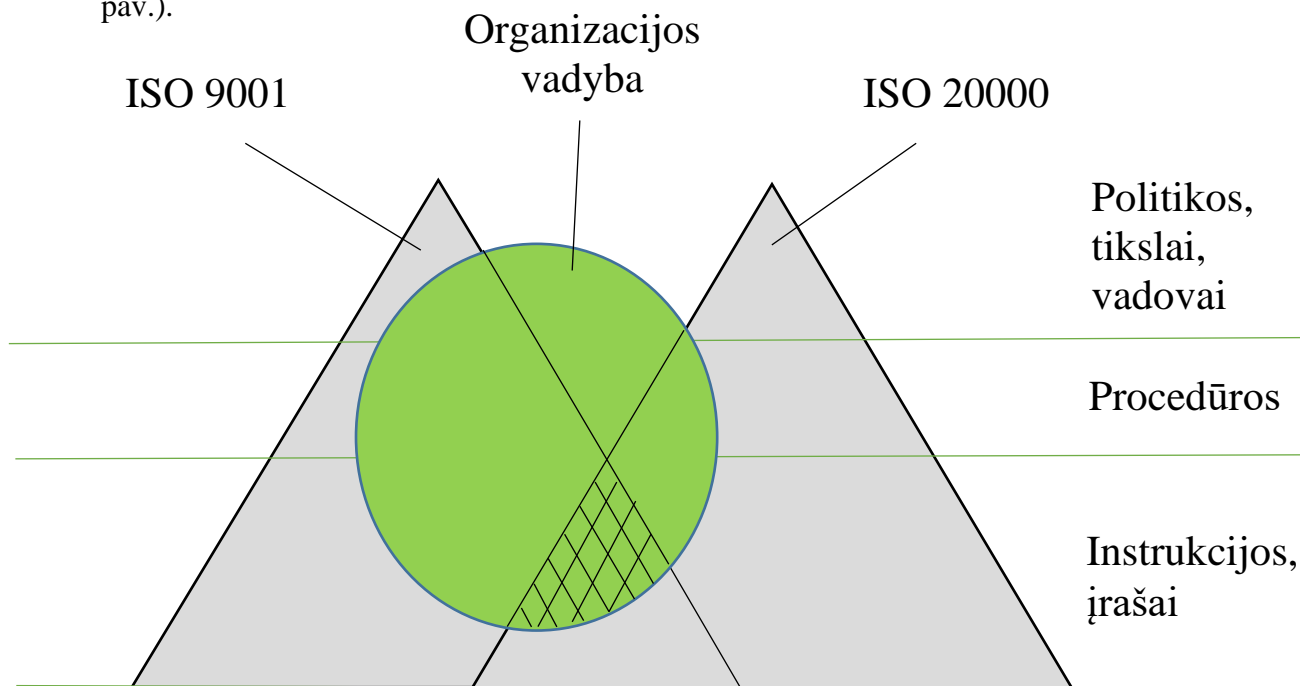
Kai organizacija nustato savo vadybos sistemos integracijos apimtį, žengiama į planavimo etapą. Tokių kompanijų, kaip IBM (JAV), Cadillac Products (JAV), Rafael (Izraelis) patirtis rodo, kad sėkmingam integracijos įgyvendinimui labiausiai tinkamas yra projektinis integracijos metodas (Adomėnas, 2011; Pilot, 2014). Šis metodas yra naudingas organizacijoms, nepaisant jų integracijos

brandos: ar organizacija tik pradeda integracijos procesą, ar jau baigusios vienos standartizuotos vadybos sistemos diegimą ir siekia naujų vadybos sistemos standartų. Kad projektinis integracijos įgyvendinimas veiktų, jis turėtų vykti pagal planą, turėti projekto vadovą, šeiminką, komandą, projektas turi būti apibrėžtas vidiniais ryšiais, aprūpintas ištekliais. Integracijos projekte turi būti apibrėžti detalūs žingsniai su priskirtais vaidmenimis, terminais bei atsakomybėmis. Projekto planavimas turi būti išreikštas veiksmų laiko grafiku (PMBOK Guide, 2013).

Organizacija, norėdama sėkmingai integruoti į savo vadybos sistemą standartą/-us, turėtų laikytis nuoseklumo bei tam tikros tvarkos. V. Adomėnas siūlo organizacijoms laikytis tokių integracijos taisyklių:

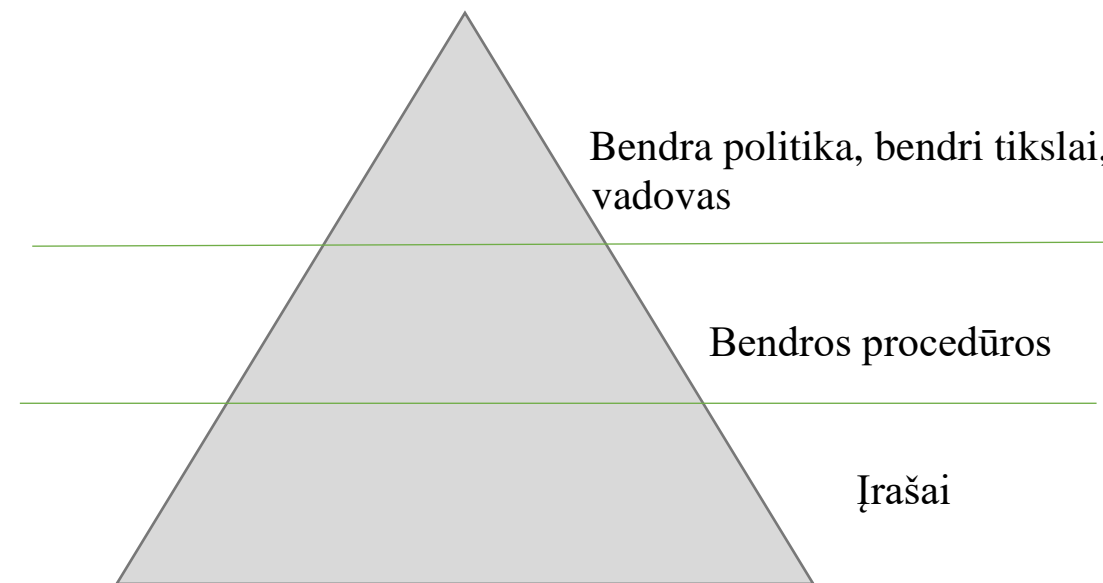
- Organizacijai pasirinkti vadybos sistemos standartą ir vadybos sistemos procesą ar veiklą (operaciją). Nustatyti pasirinkto standarto reikalavimus, taikomus konkrečiam procesui ar veiklai (operacijai), paskui įvertinti, kaip gerai šis procesas ar operacija atitinka standarto keliamus reikalavimus. Pakartoti šią analizę kitam vadybos sistemos standartui, naudojant tą patį procesą ar veiklą (operaciją). Nustatyti, ar yra integracijos galimybių.
- Sugrupuoti konkrečių vadybos sistemos standartų reikalavimus, turinčius bendrumų, pavyzdžiui vidinį auditą, vadybos vertinamąją analizę ar dokumentų valdymą. Išnagrinėti ar, ir kaip, šie reikalavimai vykdomi organizacijoje, konkrečiai kreipiant dėmesį į skirtingą organizacijos funkcijų integravimo laipsnį.
- Nustatyti reikalavimus, būdingus pasirinktam vadybos sistemos standartui. Aptarti, kuris procesas organizacijoje bus paveiktas, ar reikės naujų procesų ir kaip organizacija gali geriausiai integruoti reikalavimus į savo vadybos sistemą.

Autorius taip pat išskiria du integracijos būdus: dalinį ir visišką integravimą (žr. 6 ir 7 pav.).



6 pav. Dalinė organizacijos valdymo ir standartų ISO 9001 bei ISO 20000 integracija (šaltinis: sukurta autorės, remiantis Adomėnas, 2011)

Dalinės integracijos atveju iš dalies sujungiamos standartų reikalaujamos procedūros, instrukcijos bei įrašai, o politikos, tikslai ir vadovai paliekami kaip atskiri dokumentai.



7 pav. Visiška integracija (šaltinis: Adomėnas, 2011)

Visiškos integracijos atveju standartai išanalizuojami ir sujungiami pilna apimtimi, t.y. sujungiamos ir aprašomos visos procedūros, įrašai, sukuriama viena bendra politika, tikslai ir vadovas. Visiška, šimtaprocentinė integracija praktikoje sunkiai pritaikoma, tačiau yra siekiamybė. 2012 metais autoriai M. Bernardo, M. Casadesus, S. Karapetrovic ir I. Heras atliko organizacijų integracijos lygio tyrimą, kur buvo nustatyta, kad labiausiai integruota procedūra yra vidaus auditas – 96%, mažiausiai integruoti procesai – įrašų valdymo ir produktų realizacijos – 70%. Šis tyrimas taip pat parodė, kad kai keli standartai yra įgyvendinami vienu metu, integracijos lygis žymiai didesnis, nei kelis standartus integruojant praėjus laiko tarpui. Taip pat įdomus faktas yra tas, kad mažose organizacijose integracijos lygis žymiai didesnis, nei didelėse, nors didelių organizacijų diegimo motyvacija yra ženkliai didesnė, jos linkusios diegti dvi ir daugiau standartizuotas vadybos sistemas.

Tarptautiniuose standartuose naudojamas keturių pakopų valdymo metodas, užtikrinantis procesų, produktų ar paslaugų nuolatinį gerinimą ir kontrolę - „Planuok, Daryk, Tikrink, Veik“ (PDTV) ciklas, sukurtas kokybės tėvu vadinamo W. E. Demingo. Šis ciklas yra tęstinis ir su kiekvienu ciklu yra gerinama veikla bei artėjama prie tikslo (Pilot, 2014).

Valdymo sistemų struktūrų dėmesys turėtų būti koncentruojamas į pakeitimus ir inovacijas, siekiant gerinti veiklą, tačiau PDTV formuluotė, kuri buvo sukurta 1940 metais, to neakcentavo. (Pilot, 2014). Autorė siūlo trijų žingsnių valdymo metodą, kurį jau yra pritaikiusios per 2000 stambių korporacijų ir institucijų Šiaurės Amerikoje, integruodamos savo vadybos sistemas. Šie trys žingsniai gali būti taikomi kiekvienam procesui, išlaikant paprastumą, tačiau daugiau dėmesio skiriant kiekvieno proceso nuolatiniam gerinimui.

J.M. Pilot siūlo trys žingsniai, diegiant integruotą vadybos sistemą:

1. **Identifikuok** procesus, jų rizikas, kiekvieno proceso tikslus, reikalavimus bei išteklius;
2. **Užtikrink** išteklius, dokumentaciją, mokymus, komunikaciją, kontrolę verslo procesams užtikrinti;
3. **Pagerink**. Tai monitoringas, matavimas, analizė ir įvertinimas – auditai, neatitiktys, korekciniai veiksmai ir vadybos analizė.

A. Kaziliūnas ir L. Vyšniauskienė (2014), analizuodami skirtingus vadybos sistemų diegimo modelius įvairaus pobūdžio organizacijose, atrado ryšį tarp organizacijos taikomo diegimo modelio ir jos veiklos rezultatų. Autorių tyrimai rodo, kad organizacijų, taikančių skirtingus vadybos sistemų diegimo modelius, labai skirtingi veiklos rezultatai. Gerai apgalvota standartizuota vadybos sistema turi atsižvelgti į vadybos sistemų įgyvendinimo sėkmės faktorius nuo pirmųjų planavimo etapų ir procesų numatymo. Taip pat Kaziliūnas ir Vyšniauskienė pabrėžia, kad be galo svarbi yra teisinga vadybos sistemos priežiūra ir po jos sertifikavimo.

2.3. Kokybės vadybos ir informacinių technologijų paslaugų vadybos sistemų sąsaja

Pirmajame skyriuje buvo analizuojamos kokybės vadyba ir IT paslaugų valdymas, kaip dvi atskiros sistemos. Šiame skyriuje bus bandoma atrasti šių dviejų sistemų sąsajos bei reikalavimų skirtumai, kad būtų galima sukurti dviejų sistemų diegimo modelį. Magistro darbo autorė, išanalizavusi abiejų vadybos sistemų standartus, sudarė reikalavimų sąsajų lentelę (žr. lentelę Nr. 4), kuri atspindi ISO 20000-1:2015 ir ISO 9001:2015 standartų punktų galimus apjungimus integruojant šias dvi vadybos sistemas.

4 lentelė. **Organizacijos vadybos, IT Paslaugų vadybos ir kokybės vadybos sistemų sąsajos**
(šaltinis: sukurta autorės, remiantis ISO 20000-1:2015 ir ISO 9001:2015 standartais)

Organizacijos pagrindiniai vadybos elementai	ISO/IEC 20000-1:2015	EN ISO 9001:2015
	Įvadas	Įvadas
		0.1 Bendrieji dalykai
		0.2 Kokybės vadybos principai
		0.3 Procesinis požiūris
		0.4 Ryšys su kitais vadybos sistemų standartais
	Paslaugų vadybos sistemos reikalavimai	Kokybės vadybos sistemos reikalavimai
	1 Taikymo sritis	1 Taikymo sritis
	1.1 Bendrosios nuostatos	
	1.2 Taikymas	
	2 Norminės nuorodos	2 Norminės nuorodos
	3 Terminai ir apibrėžtys	3 Terminai ir apibrėžtys
Organizacijos kontekstas		4 Organizacijos kontekstas
		4.1 Organizacijos ir jos konteksto supratimas
	4 Bendrieji reikalavimai paslaugų vadybos sistemai	
Vadovavimas	4.1 Vadovybės atsakomybė	5.1 Lyderystė ir įsipareigojimas

	4.1.1 Vadovybės įsipareigojimas	5.1.1 Bendrieji dalykai
	4.1.2 Paslaugų valdymo politika	5.2 Kokybės politika
	4.1.3 Įgaliojimai, atsakomybė ir komunikavimas	5.3 Pareigos, atsakomybės ir įgaliojimai organizacijoje
	4.1.4 Vadovybės atstovas	
	4.2 Vadovavimas kitų šalių vykdomų procesų valdymui	8.4 Išorės teikiamų procesų, produktų ir teikiamų paslaugų valdymas
	4.3 Dokumentacijos valdymas	7.5 Dokumentuota informacija
	4.3.1 Dokumentų sukūrimas ir palaikymas	
	4.3.2 Dokumentų kontrolė	
	4.3.3 Įrašų kontrolė	
	4.4 Išteklių valdymas	7.1 Ištekliai
		7.1.1 Bendrieji dalykai
	4.4.1 Aprūpinimas ištekliais	7.1.3 Infrastruktūra
		7.1.4 Procesų veikimo aplinka
	4.4.2 Žmogiškieji ištekliai	7.1.2 Žmonės
	4.5 PVS sukūrimas ir gerinimas	4.4 Kokybės vadybos sistema ir jos procesai
	4.5.1 Taikymo srities apibrėžimas	4.3 Kokybės vadybos sistemos srities nustatymas
Planavimas	4.5.2 PVS planavimas (Planuok)	Punktai 4.5.6 ir 7 (atitinkamai Organizacijos kontekstas, Lyderystė, Planavimas, Palaikymas)
Organizavimas	4.5.3 PVS diegimas ir eksploatavimas (Daryk)	7.1 Ištekliai
		7.1.1 Bendrieji dalykai
		7.1.2 Žmonės
		7.1.3 Infrastruktūra
		7.1.4 Procesų veikimo aplinka
		7.1.5 Monitoringo ir matavimo ištekliai
		8.1 pagrindinės veiklos planavimas ir valdymas
Kontrolė	4.5.4 PVS stebėjimas ir peržiūra (Tikrink)	9.1 Monitoringas, matavimas, analizė ir vertinimas
	4.5.4.1 Bendrosios nuostatos	9.1.1 Bendrieji dalykai
	4.5.4.2 Vidaus auditas	9.2 Vidaus auditas
	4.5.4.3 Vadovybės analizė	9.3 Vadybos vertinamoji analizė
	4.5.5 PVS palaikymas ir gerinimas (Veik)	10 Gerinimas
	4.5.5.1 Bendrosios nuostatos	10.1 Bendrieji dalykai

		10.2 Neatitiktys ir korekciniai veiksmai
	4.5.5.2 Gerinimo valdymas	10.3 Nuolatinis gerinimas
	5 Naujų ar keičiamų paslaugų projektavimas ir pereinamumas	
	5.1 Bendrosios nuostatos	
	5.2 Naujų arba keičiamų paslaugų planavimas	8.3.2 Projektavimo ir tobulinimo planavimas
	5.3 Naujų arba keičiamų paslaugų projektavimas ir kūrimas	8.3.3 Projektavimo ir tobulinimo įvediniai
	5.4 Naujų ar keičiamų paslaugų pereinamumas	8.3.5 Projektavimo ir tobulinimo išvediniai
	6 Paslaugų teikimo procesai	
	6.1 Paslaugos lygmens valdymas	8.5.5 Veikla po pristatymo
	6.2 Ataskaitų apie paslaugas teikimas	8.7 Neatitiktinių išvedinių valdymas
		9 Veiksmingumo vertinimas
		9.1 Monitoringas, matavimas, analizė ir vertinimas
		9.1.1 Bendrieji dalykai
		9.1.2 Klientų pasitenkinimas
		9.1.3 Analizė ir vertinimas
	6.3 Paslaugų tęstinumo ir prieinamumo valdymas	
	6.3.1 Reikalavimai paslaugos tęstinumui ir prieinamumui	
	6.3.2 Paslaugos tęstinumo ir prieinamumo planai	
	6.3.3 Paslaugos tęstinumo ir prieinamumo stebėjimas ir išbandymas	
	6.4 Paslaugų sąmatos sudarymas ir išlaidų apskaita	
	6.5 Pajėgumų valdymas	
	6.6 Informacijos saugumo valdymas	
	6.6.1 Informacijos saugumo politika	
	6.6.2 Informacijos saugumo valdymo priemonės	
	6.6.3 Su informacijos saugumu susiję keitimai ir incidentai	
	7 Santykių procesai	
	7.1 Verslo santykių valdymas	

	7.2 Tiekėjų valdymas	8.4 Išorės tiekėjų procesų, produktų ir teikiamų paslaugų valdymas
		8.4.1 Bendrieji dalykai
		8.4.2 Valdymo būdai ir apimtis
		8.4.3 Informacija išorės tiekėjams (teikėjams)
	8 Sprendimo procesai	
	8.1 Incidentų ir paslaugų paraiškų valdymas	
	8.2 Problemų valdymas	8.7 Neatitiktinių išvedinių valdymas
	9 Kontrolės procesai	
	9.1 Konfigūracijos valdymas	
	9.2 Keitimų valdymas	8.5.6 Pakeitimų valdymas
	9.3 Laidų ir diegimo valdymas	8.6 Produktų ir paslaugų išleidimas

Kadangi ISO 9001:2015 ir ISO 20000-1:2011 (lietuviškoji versija ISO 20000-1:2015) abu buvo kurti ir palaikomi tos pačios tarptautinės organizacijos, šie standartai pateikia savo rekomendacijas, gaires, reikalavimus ir geriausias praktikas pagal tą patį procesinį požiūrį (Mesquida, Mas, 2015). Taip pat naudojamas tas pats žodynas ir terminai. Autoriai Mesquida ir Mas teigia, kad yra nemažai sąsajų bendrų elementų, siejančių šias dvi standartizuotas vadybos sistemas.

IT paslaugų vadybos sistema nereikalauja tik vienintelio kokybės vadybos sistemos elemento – organizacijos konteksto nustatymo ir supratimo (4 ir 4.1. standarto dalys). Tačiau ISO 20000-1:2015 turi 13 specifinių reikalavimų, kurių visiškai neprašo kokybės vadybos sistema. Nesutampantys reikalavimai 4 lentelėje išryškinti žalia spalva.

Sudėliojus sąsajas galima daryti išvadą, kad analizuojami standartai negalės turėti visiškos integracijos, ji bus tik dalinė, nors ir yra nemažai persidengiančių elementų, tačiau ISO 20000-1:2015 turi daugiau specifinių reikalavimų, kurių visiškai nereikalauja ISO 9001:2015 ir atvirkščiai. Tačiau galima teigti, kad šių dviejų sistemų integracija, papildys viena kitą, tuo pačiu praturtindamos organizacijos valdymą.

3. INTEGRUOTŲ KOKYBĖS VADYBOS IR PASLAUGŲ VADYBOS SISTEMŲ DOKUMENTACIJOS EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Empirinio tyrimo metodologija ir metodika

Atlikus Kokybės vadybos sistemos (toliau – KVS) ir IT paslaugų vadybos sistemų (toliau – PVS) standartų analizę, nustatyta jų sąsaja, kuri aprašyta literatūros analizės 2.3. skyriuje. Taip pat, analizuojant vadybos sistemų diegimo iššūkius, nustatyta, kad viena iš dažniausiai pasitaikančių problemų, diegiant integruotas vadybos sistemas – dokumentuota informacija. Įmonės, siekdamos atitikti reikalavimus, vadybos sistemoms kuria per daug dokumentacijos, kuri ne visais atvejais būtina ir reikalinga. Iš šių teorinės dalies radinių galima formuluoti empirinio tyrimo problemą, tikslus ir uždavinius.

Tyrimo problema: siekdamos atitikti standartų reikalavimus, organizacijos kuria perteklinę dokumentaciją.

Tyrimo tikslas: nustatyti, kokie dokumentai ir įrašai yra būtini diegiant KVS ir PVS.

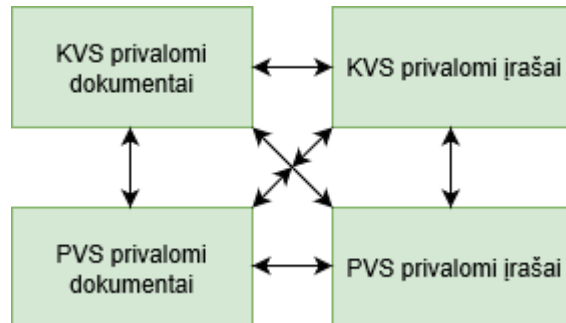
Tyrimo uždaviniai:

1. Parengti empirinio tyrimo metodiką;
2. Parengti empirinio tyrimo modelį, siekiant nustatyti ryšius tarp tyrimo elementų;
3. Atrinkti respondentus ir iš anksto pasiruošti klausimus;
4. Apklausus respondentus, pateikti tyrimo rezultatus;
5. Suklasifikuoti tyrimo rezultatus ir nurodyti jų sąsajas;
6. Parengti dokumento šabloną;
7. Remiantis apibendrintais tyrimo rezultatais, parengti integruotos KVS ir PVS diegimo modelį.

Tyrimo ribos: tyrimą apriboja tai, kad IT paslaugų valdymo sistemų specialistų Lietuvoje yra labai nedaug.

Pasirinkta atlikti **sistemini tyrimą** – atvejo analizę. Sisteminis tyrimas - kokybinio tyrimo metodologija, kur pagrindinis tyrimo reikalavimas yra išlaikyti analizės sistemiškumą. Pagal sistemini požiūrį, kiekvienas reiškiny yra sistema, susidedanti iš elementų ir jų ryšių (Tamaševičius, 2015). Pagrindinis sisteminio tyrimo tikslas – įvertinti sistemų elementus ir jų ryšius. Magistro darbo sisteminio tyrimo pagrindas/ atvejis yra dvi integruotos vadybos sistemos, paremtos standartais ISO 9001 ir ISO 20000-1 ir jų reikalaujama dokumentuota informacija, kuri ir sudaro nurodomų sistemų

elementus. Skiriami keturi elementai (žr. 8 pav.) ir empirinio tyrimo metu siekta išnagrinėti kiekvieną jų atskirai bei jų tarpusavio ryšius.



8 pav. **Integruotos KVS ir PVS dokumentacijos tyrimo modelis**

(šaltinis: sudaryta autorės)

Tam, kad surinkti visus atvejo analizei reikalingus duomenis, naudojami pagalbiniai metodai (Tamaševičius, 2015). Tyrimui atlikti pasirinktas **pusiau struktūrizuoto interviu metodas**. Tai yra iš anksto suformuoti klausimai ir sudarytas klausimynas, paliekant galimybę papildyti, tikslinti ar koreguoti klausimus, siekiant gauti kuo tikslesnius atsakymus, neiškreipiant informacijos ir kuo geriau atsakant į iškeltą tyrimo klausimą. Su respondentais buvo susisiekiama telefonu ir atliekamas interviu. Šis metodas pasirinktas dėl nedidelio respondentų kiekio ir siekiant apklausti gyvai, kad galima būtų gauti išsamesnius atsakymus bei užduoti papildomai kylančius klausimus.

Tyrimo instrumentas. Magistro darbo autorės atlikto empirinio tyrimo metu respondentams pateikti pagrindiniai klausimai, kurie suskirstyti į keturias grupes (žr. 8 pav.). Interviu metu siekta išsiaiškinti, kokius pagrindinius dokumentus ir įrašus organizacija turi pasirengti, norėdama diegti integruotą kokybės vadybos ir paslaugų vadybos sistemą.

Klausimyno sudarymo principai. Anketa sudaryta iš septynių klausimų blokų:

1. *KVS ir PVS dokumentuotos informacijos svarba ir rengimo iššūkiai.*

Šiuo klausimų plokū formuojama 2 klausimai, siekiant išsiaiškinti ir pagrįsti/paneigti tyrimo problemos egzistavimą.

2. *Kokybės vadybos sistemos, paremtos standarto ISO 9001:2015 reikalavimais, privalomi dokumentai.*

3. *IT Paslaugų valdymo vadybos sistemos, paremtos standarto ISO 20000-1:2015 reikalavimais, privalomi dokumentai*

4. *Kokybės vadybos sistemos, paremtos standarto ISO 9001:2015 reikalavimais, privalomi įrašai.*

5. *IT Paslaugų valdymo vadybos sistemos, paremtos standarto ISO 20000-1:2015 reikalavimais, privalomi įrašai.*

3 ir 4 anketos punktuose pateikiama klausimas, susidedantis iš dviejų dalių: kokie dokumentai yra būtini ir kadangi tai yra specifinė dokumentacija, trumpai apibūdinti tuos dokumentus.

5 ir 6 anketos punktuose pateikiama klausimas apie būtinus KVS ir PVS įrašus.

6. *Reikalavimai dokumentams.*

Čia užduodamas vienas klausimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti, kaip turi būti parengtas dokumentas, jo turinys, kokios dalys jį turi sudaryti. Siekiama sukurti dokumento šabloną, tinkantį praktiškai visai dokumentacijai.

7. *Bendrieji demografiniai klausimai*

Šiame klausimų bloke suformuoti du klausimai, siekiant surinkti bendrąją informaciją apie respondentus.

Respondentai ir jų kodavimas. Standartizuotų vadybos sistemų diegimo konsultantų ir auditorių Lietuvoje yra pakankamai daug, tačiau diegiančių būtent integruotas KVS ir PVS, specialistų yra vos keletas. Tyrime sutiko dalyvauti ir interviu duoti 5 konsultantai ir 3 auditoriai. Kadangi tyrimo metu didžioji dalis respondentų nesutiko, kad jų vardai, pavardės ir darbovietė būtų atskleista magistro darbe, respondentai, pateikiant tyrimo rezultatus koduojami. Konsultantai *K* raide ir respondento interviu eiliškumo skaitmenimi (*K1, K2, K3, K4 ir K5*), auditoriai atitinkamai *A* raide ir interviu eiliškumo skaitmenimi (*A1, A2 ir A3*). Respondentai savo pareigas magistro darbe atskleisti sutiko, tad kodavimas pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. **Kokybinio tyrimo respondentų kodavimas**
(šaltinis: sukurta autorės)

Respondento kodas	Užimamos pareigos
K1	Vadybos sistemų konsultantas
K2	Verslo klientų vadybininkas
K3	Verslo klientų konsultantas
K4	ISO vadybos sistemų diegimo konsultantas
K5	Vadybos sistemų konsultantas
A1	Auditų vadovas
A2	Auditorius
A3	Auditorius

Tyrimo eiga. Tyrimo reikalavimus atitinkančių respondentų paieškai buvo pasirinkta du būdai:

- susisiekiama su konsultacinėmis ir sertifikuojančiomis bendrovėmis ir teiraujamasi būtent integruotų KVS ir PVS diegimo specialistų, tačiau buvo susidurta su problema, kad asmenys buvo įvardijami, tačiau ne visos bendrovės sutiko duoti specialistų kontaktus, tokiu atveju buvo pasirinktas antrasis būdas;
- pasitelkus į pagalbą socialinį tinklą *LinkedIn*, buvo ieškoma tyrimui tinkančių specialistų, pagal jų pareigybę ar vardą pavardę, gautus pirmuoju paieškos būdu.

Taip buvo atrinkti specialistai ir interviu buvo atlikti susisiekus telefonu bei užduodant iš anksto paruoštus klausimus.

Tyrimo duomenų apdorojimas. Surinkus atsakymus, jiems apdoroti pasirinktas **systeminės analizės metodas**, kurio pagrindas – sudėtingo vientiso objekto su daugybe elementų visumos santykių ir ryšių nagrinėjimas. Analizuojamas objektas nagrinėjamas kaip tam tikra aibė elementų, kurių ryšiai sąlygoja vientisas šios aibės savybes (Tidikis, 2003). Gavus tyrimo duomenis apie nagrinėjamo objekto (integruotos KVS ir PVS sistemos) elementus (būtinus dokumentus ir įrašus), pateikti juos lentelės pavidalu, grupuojant KVS privalomų dokumentus su PVS privalomais dokumentais bei KVS privalomus įrašus su PVS privalomais įrašais. Taip pat lentelėje dokumentus ir įrašus sugrupuoti taip, kad atsiskleistų jų ryšiai.

Tyrimo duomenų pritaikymas. Apibendrinus ir sugrupavus duomenis, panaudoti juos kuriant integruotos KVS ir PVS diegimo modelį.

3.2. Empirinio tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas

Pusiau struktūruoto interviu metodo pagalba buvo apklausta 8 KVS ir PVS diegimo/auditavimo specialistai: 5 konsultantai ir 3 auditoriai. Jiems buvo pateikta klausimai iš magistro darbo autorės sudarytos anketos (žr. Priedas Nr.2). Interviu metu buvo išsiaiškinta, kad specialistai konsultantai būtent KVS ir PVS srityje dirba intervale nuo 2 iki 4 metų. Auditoriai intervale nuo 4 iki 6 metų. Toliau pateikiami interviu rezultatai ir jų apibendrinimai.

Organizacijos dokumentų rengimo svarba ir savarankiškumas. Siekiant išsiaiškinti ir pagrįsti empirinio tyrimo problemą, interviu pradžioje buvo užduoti klausimai, susiję su dokumentuotos informacijos svarba, organizacijų dokumentų rengimu, jų rengimo savarankiškumu. Respondentų pateikti atsakymai:

“Išleidus atnaujintą ISO 9001:2015 metų standartą, kuris reikalauja tik keletu dokumentuotų procesų, kilo nemaža diskusija tarp organizacijų, auditorių ir konsultantų, kokie dokumentai organizacijai reikalingi, kokie ne, ir jeigu organizacija resertifikuojasi pagal naujo standarto reikalavimus, ar jai sunaikinti jau sukurtus dokumentus “. (A1)

“Bandydamos atitikti standarto reikalavimus, organizacijos tendencingai kuria pernelyg daug dokumentų, kad būtų saugūs. Per daug dokumentacijos organizaciją daro biurokatišką, o standartizuota vadybos sistema tampa sunkiai prižiūrima bei apkrauta”. (K1)

”Pernelyg didelis koncentravimasis į dokumentaciją ne tik apsunkina sistemą, tačiau ir neleidžia organizacijai tinkamai įgyvendinti sistemos tobulinimo”. (K2)

“Integruotos ISO vadybos sistemos įgyvendinimas neturėtų būti sudėtingas uždavinys, jeigu nuo pat pradžių viskas suplanuojama teisingai, parengti reikalingi dokumentai.” (A2)

“Dokumentacija, kuri yra reikalaujama pagal standartus, padeda organizacijai pasiruošti sertifikaciniam arba priežiūros auditui.” (A3)

“Privalomus dokumentus būtina turėti, tačiau kiekviena organizacija yra unikali ir ji gali turėti ir nereikalaujamus standartų dokumentus, nustatytus pagal organizacijos veiklą ir poreikius, naudą gauna tiek pati organizacija, tiek jos klientai. Neprivalomi pagal standartus dokumentai įgalina organizaciją efektyviai valdyti savo vadybos sistemą.” (K3)

“Man asmeniškai dar beteko susidurti su tokia organizacija, kuri pageidautų pati ruošti dokumentaciją. Jeigu organizacija apsiima pati tai daryti, užtrunkama labai daug laiko. Visada siūlomės paruošti bent jau dokumento gaires.” (K4)

“Nors ISO 9001 nereikalauja, kad visos procedūros būtų dokumentuotos, yra procesų, kurie privalo būti sukurti, kad galima būtų atlikti tam tikrus įrašus. Šie procesai ir procedūros neprivalo

būti dokumentuoti, tačiau daugelis įmonių pasirenka tai padaryti. Ar dokumentuoti procesą/procedūrą taisyklė yra tokia: jei yra tikimybė, kad procesas nebus vykdomas kaip planuota, tada reikalinga dokumentacija. Daugeliu atvejų tai yra geriausias būdas užtikrinti, kad Jūsų organizacijos vadybos sistema yra patikimai įgyvendinta.“ (K5)

Apibendrinimas. Gavus atsakymus, galima daryti išvadą, kad tyrimo problematika pasitvirtino. Organizacijos, norėdamos atitikti reikalavimus, netikslingai kuria per daug dokumentų taip apsunkindamos savo procesus, darbo organizavimą ir, pagaliau, toks biurokratizmas trukdo organizacijai siekti savo tikslų. Taip pat iš interviu matoma dar viena tendencija, kad organizacijoms trūksta savarankiškumo pasirengti vadybos sistemų dokumentus tinkamai. Jos ieško pagalbos samdydamos konsultantus ar priimdamos atitinkamos kvalifikacijos asmenis. Iš standartų reikalavimų, auditorių ir konsultantų teiginių galima daryti dar vieną išvadą, kad tinkamai parengta dokumentacija leidžia organizacijai sėkmingai įveikti auditus, o tinkamai fiksuojama informacija padeda siekti ilgalaikių tikslų.

Tolimesnio interviu tikslas buvo išsiaiškinti, kokie dokumentai ir įrašai yra privalomi, tad toliau yra pateikiama auditorių atsakymai, vardinant ir paaiškinant dokumentų ir įrašų reikšmes.

KVS privalomi dokumentai:

- Kokybės politika. „Šiame dokumente dėmesys sutelkiamas perteikti organizacijos tikslą.“ „Tai dažniausiai atskiras dokumentas, tačiau gali būti sujungtas su *Kokybės vadovu*.“ „Labai svarbu, kad kiekvienas darbuotojas suprastų, kaip organizacijos kokybės politika yra susijusi su jo darbu“.
- Kokybės tikslai ir jų pasiekimo planavimas. „Kaip ir 2008 metų versijoje, 2015 metų kokybės vadybos standartas reikalauja nustatyti išmatuojamus kokybės tikslus.“ „Skirtingai nuo senojo, naujasis standartas reikalauja ne tik išmatuojamų tikslų nustatymo, tačiau ir planų, kaip tikslai bus pasiekti, sudarymo, o tai reiškia, kad organizacija turi priskirti atsakomybes ir išteklių šiems tikslams pasiekti.“ „Šie reikalavimai gali atsispindėti atskiruose dokumentuose, tačiau tikslingiausia yra sukurti *Kokybės tikslai* dokumentą, kuriame atsispindėtų visi reikalavimai, susiję su tikslais.“
- Kokybės vadybos sistemos srities nustatymas. „Šis dokumentas paprastai yra gana trumpas ir rašomas kokybės vadybos sistemos diegimo pradžioje.“ „Srities nustatymo tikslas yra apibrėžti ribas ir nustatyti, kurioms organizacijos dalims bus taikoma sistema.“ „Paprastai tai atskiras dokumentas, pavadintas *KVS apimtis/sritis*, nors jis taip pat gali būti jungiamas ir su *Kokybės vadovu*.“

- Išorės teikiamų procesų, produktų ir teikiamų paslaugų kontrolės procedūra. „Standarto kūrėjai nusprendė naudoti šį formulavimą, kas iš esmės yra tas pats kas *Pirkimų ir Tiekėjų vertinimo* tvarkos.“ „Nors pirkimų procesas neturi būti dokumentuotas, tačiau standartas reikalauja, kad bendrovė nustatytų kontroles savo išorės procesams, produktams ir paslaugoms“. „Standartas reikalauja, kad tiekėjų vertinimas, atranka, stebėseną būtų dokumentuota ir aprašyti geriausia tinka procedūra“.

PVS privalomi dokumentai:

- Paslaugų valdymo politika. „Trumpas, aukščiausio lygmens dokumentas, apibūdinantis paslaugų vadybos paskirtį, kryptį, principus ir pagrindines taisykles.“
- Paslaugų valdymo planas ir Paslaugų valdymo procesas. „Tai pagrindinis dokumentas, kuriame nustatyta, kaip bus/yra įgyvendinama paslaugų vadybos sistema“. „Šio dokumento tikslas yra apibrėžti reikalavimus, atsakomybes ir išteklius, reikalingus paslaugoms.“ „Nors standarto reikalavimai dėl paslaugų vadybos planų yra platūs, tačiau šis dokumentas yra maždaug 4-5 puslapių ilgio, kuriame yra nuorodos į kitus susijusius dokumentus.“ „Šis dokumentas gali būti sujungtas su Paslaugų valdymo procesu, kuris be to, kokios veiklos turi įeiti į paslaugų valdymą taip pat apibrėžia ir vaidmenis, atsakomybes bei paslaugų teikėjų santykius su klientais (smulkiau aprašytus *Susitarime dėl paslaugų lygmens*)“.
- Dokumentų ir įrašų kontrolės procedūra. „Šios procedūros tikslas yra“, „Tai paprastai atskira procedūra“. „Procedūros tikslas – dokumentų ir įrašų kūrimo, platinimo, tvirtinimo, naudojimo ir atnaujinimo kontrolės užtikrinimas“. „Jeigu organizacija jau turi įgyvendinusi kai kurias vadybos sistemas (ISO 9001, ISO 27001), paslaugų vadybos sistemos dokumentų ir įrašų kontrolės procedūra gali labai lengvai būti sujungta su kitų standartų reikalaujama ta pačia procedūra“.
- Komunikacijos procedūra. „Tai neturi būti labai platus dokumentas, tačiau turi aiškiai apibrėžti komunikaciją ir kaip ji įgyvendinama“. „Šiuo dokumentu aprašoma komunikacija, susijusi su IT paslaugų valdymu: kas komunikuoja, kokias temas, kaip dažnai ir kam“.
- Paslaugų lygmens reikalavimai. „Tai dokumentas, kuriame turi būti surašyti visi reikalavimai, keliami paslaugai visame jos gyvavimo cikle“. „Šiame dokumente turi būti fiksuojamos visos reikalaujamos detalės nuo paslaugos kūrimo, testavimo, diegimo, palaikymo iki gerinimo“.
- Paslaugų gerinimo planas. „Dokumentas neturi būti platus, tačiau turi apimti visą turimą informaciją apie paslaugų gerinimo įgyvendinimo etapus ir atsakomybes“.

- Vidaus audito procedūra. „Šis dokumentas taip pat gali būti lengvai jungiamas su kitų standartizuotų vadybos sistemų vidaus audito procedūromis“. „Ši procedūra privalo būti sukurta prieš prasidedant vidaus auditams“.
- Nuolatinio paslaugų gerinimo procesas. „Standartas reikalauja tiek paslaugų gerinimo plano, tiek proceso. Šie du dokumentai gali būti apjungti į vieną, kuris aprašytų principus ir etapus, siekiant gerinti paslaugas.“
- Mokymų planas. „Tai su žmogiškųjų išteklių departamento pagalba kuriamas dokumentas, kuris leidžia išlaikyti tikslingą planuojamų mokymų didinimą ir kontrolę kompanijos viduje“.
- Korekciniai ir prevenciniai veiksmai. „Tai dokumentas, kuris padeda organizacijai sekti veiklą, susijusią su korekciniais ir prevenciniais veiksmais“. „Tai paprastai vieno puslapio dokumentas, kuris apima aprašymus, veiksmus, roles ir atsakomybes, kurių reikia imtis norint atlikti korekcijas ir prevenciją“.
- Rizikos vertinimas. „Tai dokumentas, kuris leidžia rizikos vertinimą apibrėžti rizikos mažinimo priemonėmis“. „Rizikos vertinimas gali būti aprašytas lentele“.
- Paslaugų katalogas. „Tai dokumentas, kuriame visos paslaugos išvardinamos vienoje vietoje“. „Paslaugų katalogas apima tiek klientams teikiamas, tiek vidines paslaugas“.
- Susitarimas dėl paslaugų lygmens (SLA). „Šis dokumentas apibrėžia santykius tarp kliento ir IT paslaugų teikėjo“. „Šiame dokumente turi būti nurodyti visi parametrai, siekiant paslaugų teikimą valdyti pagal klientų reikalavimus“. „Tai galima laikyti teisiniu dokumentu, kuris apibrėžia išmatuojamus paslaugų lygio paramentrus“.
- Susitarimas dėl veiklos lygmens (OLA). „Dokumentas apibrėžia santykius tarp organizacijos padalinių“. „Šiame dokumente yra daugiau techninių paslaugos aprašymų“.
- Naujų ar keičiamų paslaugų projektavimas ir pereinamumas. „Dokumentas aprašo procesą, kaip nauja arba keičiama paslauga privalo būti įgyvendinta bei kokius žingsnius turi praeiti“. „Čia turi būti įtrauktos visos reikalingos detalės, susijusios su planavimu, projektavimu ir perėjimu į naują paslaugą“.
- Paslaugų testavimo ir prieinamumo valdymo procesas. „Šis procesas susijęs su IT testavimo planu ir IT prieinamumo planu bei gali būti sujungti į vieną dokumentą“. „Kai paslaugų testavimo ir prieinamumo procesas nustatytas ir aprašytas, turi būti sudaromas detalus planas, kaip tai reikia įgyvendinti bei tas planas ištestuotas. Turi būti patikrinta, ar jis veikia“.
- Paslaugų sąmatos sudarymo ir išlaidų apskaitos procesas. „Į šį dokumentą galima įtraukti organizacijos *Finansų ir apskaitos valdymo politiką*, bet čia turėtų siaurai būti paaiškinta, koks ir kaip sudaromas IT paslaugų valdymo biudžetas, kaip jis valdomas ir kas už tai atsako“.

- Pajėgumų valdymo procesas. „Tai atskiras dokumentas, kuris apibrėžia resursų valdymą apkrovos metu“. „Šis procesas turi užtikrinti resursus“. „Gali būti sujungtas su Pajėgumų planu – dokumentu, kuris turi nustatyti, kaip valdyti išteklius IT paslaugoms ir turi turėti ilgalaikį požiūrį paslaugų pajėgumui tenkinti“
- Informacijos saugumo valdymo procesas. „Turi būti nustatyta su informacijos sauga susijusi veikla, jos kontrolė, apibrėžtos rizikos, taip pat ryšiai su kitais procesais“.
- Informacijos saugumo valdymo politika. „Tai pagrindinis, atskiras dokumentas informacijos saugumui aprašyti“. „Politika apibrėžia informacijos saugumo tikslus, reikalavimus ir rizikų valdymą“.
- Verslo santykių valdymo procesas. „Šis dokumentas gali būti aprašomas kaip verslo santykių valdymo politika“. „Apibrėžia veiksmus, veiklą, vaidmenis ir jų pareigas, kaip užmegzti santykius su klientais, vartotojais ir suinteresuotomis šalimis“.
- Tiekėjų valdymo procesas. „ISO 20000 aiškiai nustato reikalavimus, susijusius su tiekėjais bei subtiekejais“. „Tiekėjų valdymo procesas aiškiai nustato, kaip turi būti valdomi santykiai tarp organizacijos ir jos tiekėjų“
- Incidentų ir paslaugos paraiškų valdymo procesas. „Tai jautriausias procesas tarp paslaugos teikėjo ir kliento“. „Turi būti aiškiai nustatyti žingsniai, kaip yra valdoma paraiškos ir incidentai, įtraukiant visus veiksmus ir parametrus, kad užtikrinti funkcionalų procesą“.
- Problemų valdymo procesas. „Dokumentas turi apibrėžti problemų nustatymą ir valdymą, siekinat užtikrinti problemų sprendimą ir sumažinti jų poveikį“.
- Konfigūracijos valdymo procesas. „Šis procesas yra ISO 20000 visų procesų pagrindas“. „Šis dokumentas privalo būti detalus ir apimti visų IT ūkio komponentų identifikavimą bei įrašymą į *Konfigūracijos valdymo duomenų bazę*, atsakomybių nustatymą ir kontrolę“.
- Pakeitimų valdymo politika ir procesas. „Pasikeitimai organizacijos procesuose ar struktūroje yra dažniausiai pasitaikanti incidentų priežastis, todėl pakeitimus būtina valdyti ir kontroliuoti“. „Pakeitimų valdymo procesą galima jungti su politika“. „Šis dokumentas turėtų apimti taisykles, veiklos aprašymus, matavimus, vaidmenis ir atsakomybes pakeitimuose“.
- Laidų ir diegimo valdymo procesas ir planavimas. „Šis procesas yra priklausomas nuo *Konfigūracijos valdymo* ir *Pakeitimų valdymo* procesų, todėl šiame dokumente turi būti aiškiai apibrėžta šio proceso sąsajos su kitais procesais, visa jo veikla, vaidmenys ir atsakomybės“. „Gali būti sujungtas su Laidų ir diegimo planavimas“.
- Sutartys su tiekėjais. „Tai privalomas teisinis dokumentas, apibrėžiantis santykius su tiekėjais“. „Iš dokumento turinio abiems šalims turi būti aiškios jų atsakomybės“.

- Klientų portfelis. „Tai yra visų klientų, sutarčių, jų teikiamų paslaugų sąrašas“. „Šis dokumentas gali būti pateikiamas lentelės forma“.
- Paslaugų sąrašas. „Tai teikiamų paslaugų ir klientų, kurie jomis naudojasi sąrašas“.
- Konfigūracijos valdymo duomenų bazė (CMDB). „Tai IT ūkio komponentų ir jų aprašymų bazė“.
- Paslaugų dizaino paketas. „tai dokumentas, kuriame visų naujų ar pakeistų paslaugų aspektai turi būti dokumentuojami“. „Jis padeda dokumentuoti visą su naujom ar pakeistom paslaugom susijusią informaciją vienoje vietoje“.
- Klientų laidų ir diegimo politika. „Šis dokumentas susideda iš visų laidų ir diegimo detalių, užtikrinant, kad laida atitinkamam klientui bus tinkamai suplanuota, ištestuota, įdiegta per nustatytą procesą“.
- Kasmetinių vidaus auditų programa. „Vidaus auditai privalo būti planuojami“. „Šiame dokumente privalo būti pateiktas vidaus auditų laikas, auditoriai, sritis, tikslai“. „Išlaikant aiškumą, šis dokumentas gali būti kuriamas lentelės pavidalu“.

Apibendrinimas. Gauti atsakymai pateikiami lentelės pavidalu, siekiant rasti sąsajas tarp KVS ir PVS dokumentų. Oranžine spalva žymimos galimos standartų dokumentacijos sąsajos.

6 lentelė. **Privalomų kokybės vadybos ir IT paslaugų valdymo sistemų dokumentų sąrašas**

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

ISO 20000-1:2015 reikalavimai		ISO 9001:2015 reikalavimai	
Privalomi dokumentai	Standarto punktas	Privalomi dokumentai	Standarto punktas
Paslaugų valdymo politika	4.3.1.; 4.1.1.a), 4.1.2, 4.1.4	Kokybės politika	5.2.
		Kokybės tikslai ir jų pasiekimo planavimas	6.2.
Paslaugų valdymo planas ir Paslaugų valdymo procesas	4.1.1, 4.1.4, 4.2, 4.3.1, 4.4.1, 4.4.2, 4.5.1, 4.5.2, 4.5.3, 5.3.h), i), j), 6.1, 6.2	Kokybės vadybos sistemos srities nustatymas	4.3.
Dokumentų ir įrašų kontrolės procedūra	4.3.2, 4.3.3		
Komunikacijos procedūra	4.1.2.e), 4.1.3.b)		
Paslaugų lygmens reikalavimai	5.2, 6.1		
Paslaugų gerinimo planas	4.5.5.1, 4.5.5.2		

Vidaus audito procedūra	4.5.4.1,4.5.4.2, 4.5.4.3,6.6.1, 6.6.2, 6.6.3		
Nuolatinio paslaugų gerinimo procesas	4.5.5.1, 4.5.5.2		
Mokymų planas	4.4.2, 4.5.2.1)		
Korekciniai ir prevenciniai veiksmai	6.6.1., 6.6.2, 6.6.3, 4.5.5.1, 4.5.5.2		
Rizikos vertinimas	6.3.1, 6.3.2, 6.3.3		
Paslaugų katalogas	6.1		
Susitarimas dėl paslaugų lygmens (SLA)	6.1, 8.1		
Susitarimas dėl veiklos lygmens (OLA)	6.1		
Naujų ar keičiamų paslaugų projektavimas ir pereinamumas	4.3.1, 5.1, 5.3.a), 5.3.b), 5.3.c), 5.2.b)	<i>Projektavimo ir tobulinimo įvedinių įrašai (žiūrėti privalomų įrašų lentelėje)</i>	8.3.3
Paslaugų tęstinumo ir prieinamumo valdymo procesas; IT tęstinumo planas; IT prieinamumo planas	4.3.1, 6.2, 6.3, 6.3.1 6.3.2, 6.3.3		
Paslaugų sąmatos sudarymo ir išlaidų apskaitos procesas	4.3.1, 6.4		
Pajėgumų valdymo procesas; Pajėgumų planas	4.3.1, 6.5		
Informacijos saugumo valdymo procesas	4.3.1, 6.6.1, 6.6.2, 6.6.3		
Informacijos saugumo valdymo politika	6.6.1, 6.6.2, 6.6.3		
Verslo santykių valdymo procesas	4.3.1, 7.1		
Tiekėjų valdymo procesas	4.3.1, 7.2	Išorės teikiamų procesų, produktų ir teikiamų paslaugų kontrolės procedūra	8.4.1.
Incidentų ir paslaugos paraiškų valdymo procesas	4.3.1, 8.1, 6.6.3		
Problemų valdymo procesas	4.3.1, 8.2, 8.1		
Konfigūracijos valdymo procesas	4.3.1, 9.1, 5.1		
Pakeitimų valdymo politika ir procesas	4.3.1, 4.3.2.d), 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 6.1, 6.2,		

	6.3.2, 6.4, 6.5, 6.6.3, 7.1, 7.2, 8.2, 9.1, 9.1.g), 9.2, 9.3		
Laidų ir diegimo valdymo procesas ir planavimas	4.3.1, 5.3.a), 5.3.b), 5.3.k), 9.3		
Sutartys su tiekėjais	7.2		
Klientų portfelis	7.1		
Paslaugų sąrašas	4.5.2.f), 7.1		
Konfigūracijos valdymo duomenų bazė (CMDB)	9.1		
Paslaugų dizaino paketas	5.1, 5.3.c), 5.3.d), 5.2		
Klientų laidų ir diegimo politika	9.3		
Pakeitimų valdymo politika	4.3.2.d), 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 6.1, 6.2, 6.3.2, 6.4, 6.5, 6.6.3, 7.1, 7.2, 8.2, 9.1, 9.1.g), 9.2, 9.3		
Kasmetinių vidaus auditų programa	4.5.4.1, 4.5.4.2, 4.5.4.3, 6.6.1, 6.6.2, 6.6.3		

Galima daryti išvadą, kad kokybės vadybos sistemos reikalaujami privalomi dokumentai su paslaugų vadybos reikalaujamais dokumentais persidengia didžiąja dalimi, t.y. kokybės vadybos dokumentaus galima pilnai apjungti su paslaugų vadybos. Tik vienas dokumentas, reikalaujamas kokybės vadybos sistemos standarto neturi sąsajos su paslaugų valdymu – tai kokybės tikslai ir jų pasiekimo planavimas (lentelėje žymima geltona spalva).

Tačiau paslaugų vadybos sistema reikalauja nemažos dalies dokumentacijos, kurios kokybės vadybos sistemoje apskritai nėra. Tai daugiausia specifiniai dokumentai, kurie reikalingi tik IT sektoriaus paslaugų veiklai tobulinti. Šie nesutapimai lentelėje žymimi žalia spalva.

Galima teigti, kad kaip ir procesai, lygiai taip pat ir KVS bei PVS dokumentacijos integracija galima tik dalinė.

KVS privalomi įrašai:

1. Vidaus audito programa ir rezultatai;
2. Vadybos vertinamosios analizės rezultatai;
3. Neatitikimai ir korekciniai veiksmai;
4. Išorės tiekėjų vertinimo įrašai;
5. Gamybos/paslaugų pakeitimų įrašai;
6. Neatitikimų įrašai;

7. Išteklių tinkamumo pagal paskirtį monitoringo ir matavimo įrašai;
8. Kompetencijos įrašai;
9. Produktų/paslaugų reikalavimų vertinamosios analizės įrašai;
10. Naujų reikalavimų produktams/paslaugoms įrašai;
11. Projektavimo ir tobulinimo įvedinių įrašai;
12. Projektavimo ir tobulinimo kontrolės įrašai;
13. Projektavimo ir tobulinimo išvedinių įrašai;
14. Projektavimo ir tobulinimo pakeitimų įrašai;
15. Produktų/paslaugų charakteristikos įrašai;
16. Kliento turto pasikeitimo įrašai;
17. Produkto/paslaugos išleidimo atitikties įrašai;
18. Našumo įrašai.

PVS privalomi įrašai:

1. Paslaugų ataskaitos;
2. IT paslaugų tęstinumo plano testavimo ir peržiūros ataskaitos;
3. Klientų nusiskundimų ataskaitos;
4. Vidaus audito ataskaitos;
5. Vadovybės analizės protokolai;
6. Prieinamumo matavimo ataskaitos;
7. Korekciniai ir prevenciniai veiksmai;
8. Tiekėjų veiklos ataskaitos;
9. Incidentų įrašai;
10. Paslaugų paraiškų įrašai;
11. Žinomų klaidų įrašai;
12. Keitimų paraiškų ir keitimų įrašai;
13. Problemų įrašai;
14. Paslaugų veiklos peržiūros ataskaitų šablonas

Apibendrinimas. Gauti atsakymai ir duomenys apie privalomus įrašus pateikiami lentelės pavidalu, siekiant rasti sąsajas tarp KVS ir PVS reikalaujamų įrašų. Oranžine spalva žymimos galimos įrašų sąsajos.

7 lentelė. Privalomų kokybės vadybos ir IT paslaugų vadybos sistemų įrašų sąrašas

(šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo duomenimis)

ISO 20000-1:2015 reikalavimai		ISO 9001:2015 reikalavimai	
Privalomi įrašai	Standarto punktas	Privalomi įrašai	Standarto punktas
Paslaugų ataskaitos	6.1		
IT paslaugų testavimo plano testavimo ir peržiūros ataskaitos	6.3.1, 6.3.2, 6.3.3		
Klientų nusiskundimų ataskaitos	6.2, 7.1		
Vidaus audito ataskaitos	4.5.4.1, 4.5.4.2, 4.5.4.3, 6.6.1, 6.6.2, 6.6.3	Vidaus audito programa ir rezultatai	9.2.2
Vadovybės analizės protokolai	4.5.4.3, 4.1.2	Vadybos vertinamosios analizės rezultatai	9.3
Prieinamumo matavimo ataskaitos	6.3.3		
Korekciniai ir prevenciniai veiksmai	6.6.1., 6.6.2, 6.6.3, 4.5.5.1, 4.5.5.2	Neatitikimai ir korekciniai veiksmai	10.2.2
Tiekėjų veiklos ataskaitos	7.2	Išorės tiekėjų vertinimo įrašai	8.4.1
Incidentų įrašai	8.1, 6.6.3		
Paslaugų paraiškų įrašai	8.1		
Žinomų klaidų įrašai	8.2		
Keitimų paraiškų ir keitimų įrašai	9.2	Gamybos/paslaugų pakeitimų įrašai	8.5.6
Problemų įrašai	8.2	Neatitikimų įrašai	8.7.2., 10.2.2
Paslaugų veiklos peržiūros ataskaitų šablonas	7.1		
		Išteklių tinkamumo pagal paskirtį monitoringo ir matavimo įrašai	7.1.5.1
		Kompetencijos įrašai	7.2
		Produktų/paslaugų reikalavimų vertinamosios analizės įrašai	8.2.3.2
		Naujų reikalavimų produktams/paslaugoms įrašai	8.2.3.2
<i>Naujų ar keičiamų paslaugų projektavimas ir pereinamumas (žiūrėti</i>	<i>4.3.1, 5.1, 5.3.a), 5.3.b), 5.3.c), 5.2.b)</i>	Projektavimo ir tobulinimo įvedinių įrašai	8.3.3

<i>privalomų dokumentų lentelėje)</i>			
		Projektavimo ir tobulinimo kontrolės įrašai	8.3.4
		Projektavimo ir tobulinimo išvedinių įrašai	8.3.5
		Projektavimo ir tobulinimo pakeitimų įrašai	8.3.6
		Produktų/paslaugų charakteristikos įrašai	8.5.1
		Kliento turto pasikeitimo įrašai	8.5.3
		Produkto/paslaugos išleidimo atitikties įrašai	8.6
		Našumo įrašai	9.1.1

Galima daryti išvadą, kad kokybės vadybos sistemos reikalaujami privalomi įrašai su paslaugų vadybos reikalaujamais įrašais persidengia tik dalinai. Viso pagal abi sistemas reikalaujamų įrašų yra 32. Visiškai persidengia tik 12 iš jų, o vienas galimai gali dengtis su dokumentuotu procesu. Geltona spalva žymimi KVS įrašai, kurių nereikalauja PVS (11 įrašų). Žalia spalva žymima PVS reikalaujami, tačiau KVS nereikalaujami įrašai (8 įrašai).

Galima teigti, kad kaip ir procesai bei dokumentai lygiai taip pat ir KVS bei PVS įrašų integracija galima tik dalinė.

Reikalavimai dokumentams.

Organizacijoje, pagal standarto reikalavimus, turi egzistuoti Dokumentų ir įrašų kontrolės procedūra, kuri aprašytų dokumentų rengimo, derinimo, galiojimo reikalavimus. Pavyzdžiui, koks dokumentas privalo būti pasirašomas, koks nebūtinai. Arba, kas tą dokumentą turi pasirašyti.“ (A3)

“Tvarkos ir procedūros organizacijoje privalo būti peržiūrimos 1 kartą į metus, todėl parengtas dokumentas privalo turėti atsakingą asmenį, kuris prižiūrės dokumento atnaujinimo būtinumą” (K1)

„Dokumentas privalo turėti savo pavadinimą, taip pat turi būti aiškiai matoma, kokia organizacija parengė dokumentą (įmonės logotipas, pavadinimas)“. (K5)

„Jeigu organizacijoje taikoma dokumentų kodavimo sistema, dokumentas gali turėti savo kodą, jeigu tokios praktikos organizacijoje nėra, kodas nebūtinai“. (A2)

„Dokumento pradžioje privalo būti nurodoma dokumento versija bei versijos data, saugojimo vieta, dokumentą parengęs darbuotojas, patvirtinę asmenys, turi būti nurodytas už dokumentą atsakingas darbuotojas“. (K3)

„Dokumente turi būti nurodytas jo konfidencialumo laipsnis“. (A1)

„Visi dokumente atlikti pakeitimai turi atsispindėti dokumento keitimo istorijos dalyje“. (K4)

„Dokumente, be pagrindinės dalies, atskirai turi būti nurodytas jo tikslas, taikymo sritis bei suinteresuoti asmenys“. (K2)

„Dokumente privalo atsispindėti visi susiję dokumentai“. (K2)

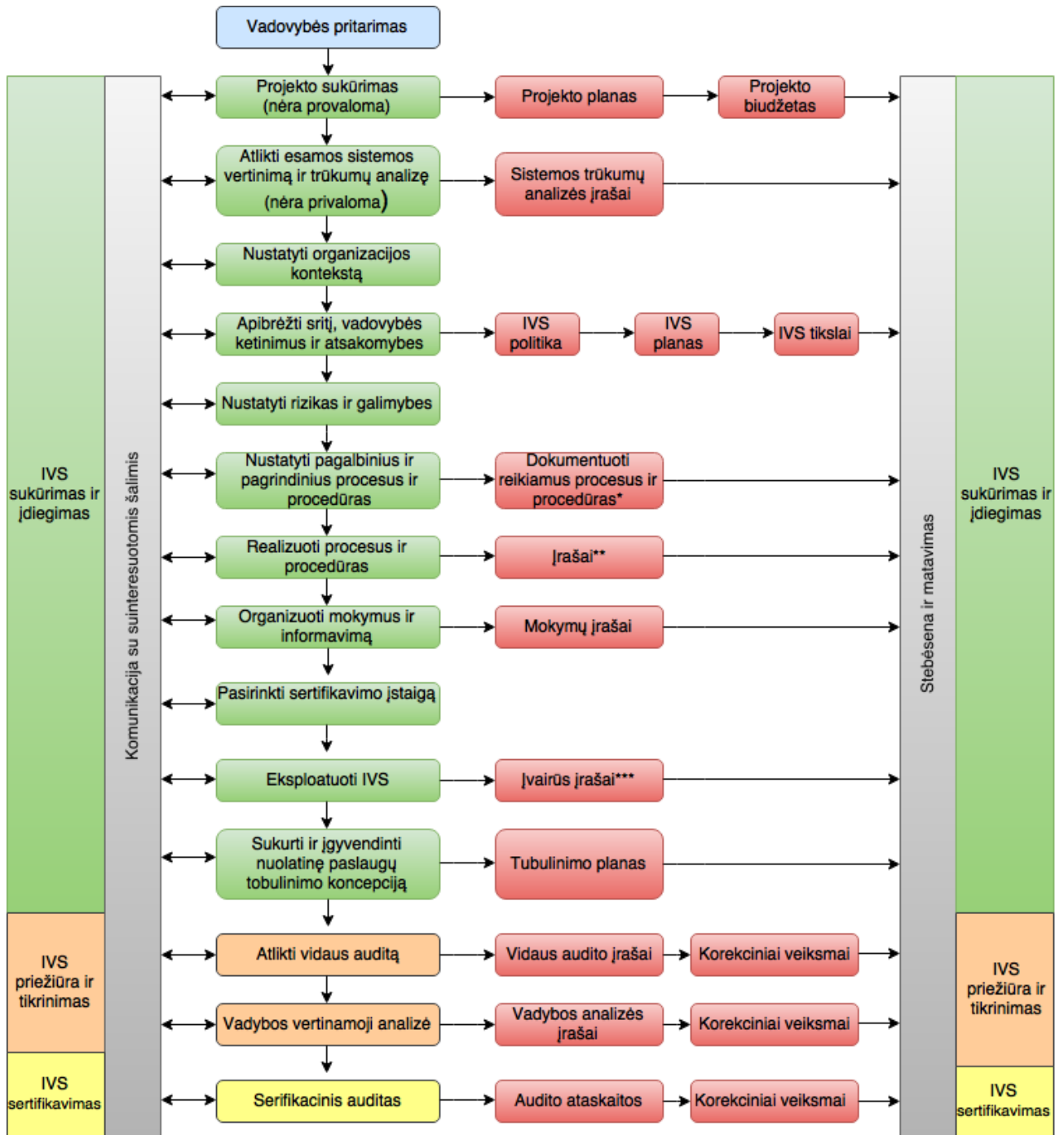
„Dokumento lapai privalo būti sunumeruoti“. (K2)

„Dokumentas pasirašomas arba ne, remiantis Dokumentų ir įrašų kontrolės procedūra“ (A3)

Apibendrinimas. Siekiant apibendrinti visą surinktą informaciją apie reikalavimus dokumentams, autorė parengė dokumento šabloną (žr. Priedas Nr.1), paremtą ISO 9001:2015 ir ISO 20000-1:2015 standartų reikalavimais bei interviu rezultatais.

Tyrimo pritaikymas. Kadangi tyrimo problematika buvo patvirtinta interviu metu – organizacijoms nėra lengva integruojant kelias vadybos sistemas į savo valdymą, jungiant procesus dar ir paruošti nemažą kiekį dokumentuotos informacijos, šio magistro darbo tyrimo rezultatai galimai palengvintų organizacijų painiavą privalomų dokumentų bei įrašų klausimu. Kad būtų visiškai aišku, kur šie dokumentai bei įrašai turi nugulti pačiame diegimo ir integravimo procese, magistro autorė parengė integruotos vadybos sistemos, paremtos kokybės vadybos ir IT paslaugų vadybos sistemomis bei jų reikalaujama dokumentacija, diegimo modelį (žr. 9 pav.), kuriame aiškiai, raudona spalva išskiriama privalomi dokumentai bei įrašai.

Pritaikiusi gautus magistro darbo rezultatus, tiek tarpinius KVS ir PVS diegimo modelius, tiek galutinį – su dokumentuota informacija modelį, organizacija, sujungusi šias visas sritis su savo valdymu galėtų drąsiai džiaugtis integruota vadybos sistema.



9 pav. Integruotos vadybos sistemos, paremtos kokybės vadybos ir IT paslaugų vadybos sistemomis bei jų reikalaujama dokumentacija, diegimo modelis (šaltinis: sudaryta autorės, remiantis autorinio tyrimo rezultatais; ISO 9001:2015 ir ISO 20000-1:2015 standartais; Adomėnas, 2011)

* Procesai ir procedūros, įvardinti magistro darbo 6 lentelėje.

** , *** Įrašai, įvardinti 7 lentelėje.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Ankstyvosios vadybos teorijos padėjo didžiulį pagrindą šiuolaikinėms teorijoms atsirasti. Šiuolaikinė vadyba dabar derinama su ankstesnių teorijų pasiekimais, pasitelkiant sisteminių požiūrį. Toks požiūris organizaciją laiko tikslinga, darnia bei susidedančia iš elementų ir posistemų. Bet kurio elemento veikla lemia kitų organizacijos segmentų bei visos organizacijos rezultatus. Susiformavęs ankstyvosiose vadybos teorijose, sisteminis požiūris tampa pagrindiniu šiuolaikinių vadybos metodų elementu.
2. Organizacijos, kurdamos savo verslo planus, turėtų atsižvelgti ne tik į planavimą, tačiau savo verslo plano struktūrą sugretinti su vadybos sistemos struktūra bei naudoti vadybos sistemos kriterijus, tokius, kaip procesinis požiūris, priežiūra ir matavimas, kontrolė. Tai leistų organizacijoms užtikrinti sėkmę ir verslo rezultatyvumą bei vertę klientui ilgalaikėje perspektyvoje.
3. Tinkamai įgyvendinta vadybos sistema žalos organizacijai vargu ar gali padaryti, tačiau, atlikus literatūros analizę, rastos pagrindinės problemos diegiant vadybos sistemas: kompetencijos stoka, netinkamas vadovų požiūris, nesugebėjimas keistis, dokumentacijos perteklius, darbo organizavimo ir komandinio darbo trūkumas leidžia daryti išvadą, kad problemos kyla dėl žmogiškųjų faktorių ir lyderystės trūkumo organizacijose.
4. Prieš priimdama sprendimą diegtis ir integruoti vadybos sistemas, organizacijos vadovybė turi apsvarstyti standartų atitinkamų reikalavimų poveikį visoms funkcijoms, atsižvelgdama į visus organizacijos procesus taip pat į suinteresuotųjų šalių ir klientų reikalavimus bei pačios organizacijos infrastruktūrą.
5. Pagrindinis integracijos pranašumas ir nauda yra organizacijos sugebėjimas turėti sisteminių metodą, leidžiantį operatyviai įsisavinti bet kokį naują standartą arba pasikeitusį ar naują standarto reikalavimą.
6. Įgyvendinant integruotą požiūrį į standartus, organizacijoje turi būti laikomasi nuoseklumo bei vientisumo, kiekvienas žingsnis reikalauja plano bei gerai apgalvotų veiksmų.
7. Literatūroje aptinkama ne tik keturių žingsnių vadybos sistemų diegimo taktika (PDTV), tačiau ir siūlomas naujas metodas – trijų žingsnių sistemų diegimas (Identifikuok, Užtikrink, Pagerink). Šiais trimis žingsniais koncentruojamasi į pakeitimus ir inovacijas, siekiant gerinti veiklą. Taip pat jie gali būti taikomi kiekvienam procesui, išlaikant paprastumą, tačiau daugiau dėmesio skiriant kiekvieno proceso nuolatiniam gerinimui.

8. Egzistuoja ryšys tarp organizacijos taikomo vadybos sistemos diegimo modelio ir jos veiklos rezultatų. Gerai apgalvota standartizuota vadybos sistema gali ženkliai pagerinti veiklos rezultatus.
9. Kadangi ISO 9001:2015 ir ISO 20000-1:2015 abu buvo kurti ir palaikomi tos pačios tarptautinės organizacijos, šie standartai pateikia savo rekomendacijas, gaires, reikalavimus ir geriausias praktikas pagal tą patį procesinį požiūrį. Taip pat naudojamas tas pats žodynas ir terminai. Yra nemažai sąsajų ir bendrų elementų, siejančių šias dvi standartizuotas vadybos sistemas.
10. Nors ir yra nemažai persidengiančių sričių, tačiau IT paslaugų vadybos sistema turi daugiau procesų, kurių visiškai nereikalauja kokybės vadybos sistema, ir atvirkščiai. Todėl galima daryti išvadą, kad sistemos persidengs tik dalinai.
11. Tinkamai parengta vadybos sistemų reikalaujama dokumentuota informacija, leidžia organizacijai geriau valdyti procesus bei sklandžiai ir sėkmingai įveikti auditus.
12. Siekdamas atitikti standartų reikalavimus, organizacijos kuria perteklinę dokumentaciją, kuri ne tik apsunkina įmonės procesus, auditų atlikimą, tačiau ir neleidžia siekti užsibrėžtų tikslų.
13. Kaip ir procesai taip ir kokybės vadybos bei IT paslaugų vadybos sistemų dokumentų ir įrašų integracija galima tik dalinė.

PASIŪLYMAI

1. Sėkmingam integruotos vadybos sistemos diegimui siūloma taikyti projekcinę integracijos įgyvendinimą. Kad jis veiktų, viskas turėtų vykti pagal planą, projektas turi turėti projekto vadovą, šeiminingą, komandą, projektas turi būti apibrėžtas vidiniais ryšiais, aprūpintas ištekliais. Integracijos projekte turi būti apibrėžti detalūs žingsniai su priskirtais vaidmenimis, terminais bei atsakomybėmis. Projekto planavimas turi būti išreikštas veiksmų laiko grafiku.

TOLIMESNĖS TYRIMO KRYPTYS

1. Sukūrus integruotos vadybos sistemos, paremtos kokybės vadybos ir IT paslaugų vadybos sistemų reikalavimais, modelį, tikslinga būtų atskleisti jo pritaikymą konkrečioje organizacijoje.
2. Praplėtus tyrimo klausimyną, sukurti ne tik dokumento šabloną, tačiau ir konkrečius reikalaujamus dokumentus, politikas, procedūras ar sudaryti standartų reikalaujamus planus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomėnas, V. (2011). Standartizuota vadybos sistema : nuo kūrimo iki tobulinimo. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
2. Annex SL: Proposals for Management System Standards. (2015). ISO/IEC Directives, Part 1, Consolidated ISO Supplement.
3. Bernardo, M., Simon, A., Tari, J.J., Molina-Azorin, J.F. (2015). Benefits of Management Systems Integration: a Literature Review. *Journar of Cleaner Production*, No. 94, p. 260-267.
4. Bernardo, M.; Casadesus, M.; Karapetrovic, S.; Heras, I. (2012). Integration of standardized management systems: does the implementation order matter?. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32, Issue: 3, p.291-307.
5. Brewer, D. (2014). *Understanding the New ISO Management System Requirements*. London: The British Standards Institution.
6. Costs, S.; Casadesus, M.; Marimon, F. (2014). Benefits of ISO 20000 IT Service Management Certification. *Inf Syst E-Bus Manage*, No. 14, p.1–18.
7. Eigirdas, M. (2005). Kokybės vadybos sistemos diegimo problemos Lietuvos įmonėse. Konferencijos medžiaga.
http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Eigirdas.pdf (Žiūrėta 2017 kovo 20 d.).
8. Evans, J.R., Lindsay, W.M. (2014). *Managing for Quality and Performance Excellence*. 9th ed. United States: South-Western CENGAGE Learning.
9. Garengo, P.; Biazzo, S. (2013). From ISO Quality Standards to an Integrated Management System. *Total Quality Management*, Vol. 24, No.3, p. 310-335.
10. Gineitienė, Z. (2008). *Verslo kūrimas ir valdymas*. Vilnius: Rosma.
11. Hoyle, D. (2001). *ISO 9000 Quality Systems Handbook*. 4th ed. Oxford: Butterworth Heinemann.
12. Hoyle, D. (2005). *Automotive Quality system Handbook: ISO/TS 16949:2002*. 2nd edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
13. ISO (2016). *Selection and Use of the ISO 9000 Family of Standards*.
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/selection_and_use_of_iso_9000_family_of_standards_2016_en.pdf (Žiūrėta 2017 kovo 2 d.).
14. ISO survey (2015). <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> (Žiūrėta 2017 kovo 15 d.).

15. Karapetrovic, S., Casadesus, M., Heras, I. (2006). Dynamics and Integration of Standardized Management Systems. Girona: Documenta Universitaria.
16. Kaziliūnas A.; Vyšniauskienė L. (2014). Impact of Different Quality management System Implementation Patterns on Performance Outcomes. *Intellectual Economics*, Vol. 8, No. 1 (19), p. 140-155.
17. Kaziliūnas, A. (2012). Problems while Implementing Quality Management Systems for a Sustainable Development of Organization. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyva* Nr. 4 (28), p. 90-98.
18. LST EN ISO 9000:2015 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas
19. LST EN ISO 9001:2015 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
20. LST ISO/IEC 20000-1:2015 Informacinės technologijos. Paslaugų valdymas. 1dalis. Paslaugų vadybos sistemos reikalavimai (tapatus ISO/IEC 20000-1:2011). Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas.
21. Mesquida, A. L.,; Mas, A. (2015). Integrating IT Service Management Requirements into the Organizational Management System. *Computer Standards & Interface* No. 37, p. 80-91.
22. Pilot, J. (2014). Driving Sustainability to Business Success: The DS Factor Management System Integration and Automation. Canada: Wiley Corporate F&A.
23. PMBOK Guide: a Guide to the Project Management Body of Knowledge. (2013) 5th ed. Newtown Square : Project Management Institute.
24. Ruževičius, J.; Adomaitienė, R.; Sirvidaitė, J. (2004). Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organization. *Total Quality Management*, Vol. 15, No.2, p. 173-189.
25. Seilius, A. (2004). Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
26. Sharma, D. S. (2005). The Association between ISO 9001 Certification and Financial Performance. *Int J. Account* 40 (2) p. 151-152.
27. Simon, A., Karapetrovic, S., Casadesus, M. (2012). Difficulties and Benefits of Integrated Management System. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112 Issue: 5, p. 828-846.
28. Tamaševičius, V. (2015). Tyrimų metodai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
29. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
30. Vanagas, P. (2004). Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ INTEGRACIJA Į ORGANIZACIJOS VALDYMĄ

Indrė PATAPIENĖ

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovas: doc. D. Serafinas

Vilnius, 2017

SANTRAUKA

60 puslapių, 7 lentelės, 9 paveikslai, 30 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas - išanalizavus kokybės vadybos ir IT paslaugų valdymo sistemų reikalavimus bei atlikus tyrimą pateikti šių vadybos sistemų integravimo modelį.

Darbe naudojamas *literatūros analizės metodas*, kurio pagalba išanalizuota vadybos sistemos ištakos bei samprata, organizacijos valdymo elementai, kokybės vadybos ir informacinių technologijų paslaugų vadybos sistemos, jų diegimo galimybės, iššūkiai, privalumai bei galimos sąsajos. Respondentų apklausai atlikti panaudotas *kokybinis pusiau standartizuotas interviu*, apklausiant kokybės vadybos ir informacinių technologijų paslaugų vadybos sistemų diegimo konsultantus ir auditorius. *Sisteminė analizės metodu* interviu metu surinkti atsakymai apdorojami ir analizuojami ieškant visumos sąsajų ir ryšių, o vėliau *sintezės metodu* pagalba ISO standartų ir išanalizuotos literatūros elementai jungiami į visumą ir kuriamas modelis. Galiausiai *apibendrinimo metodu* pateiktos išvados ir pasiūlymai.

Literatūros bei sisteminė analizė atskleidė, kad kokybės vadybos ir informacinių technologijų paslaugų vadybos sistemas, kartu su organizacijos valdymu, galima integruoti tik dalinai, o šių trijų sričių bei jų procesų diegimas ir integracija – didžiulis iššūkis organizacijoms. Vienas tokių iššūkių – dokumentuotos informacijos klausimas, kuris buvo analizuojamas empirinio tyrimo dalyje. Interviu metu buvo surinkta informacija apie kokybės vadybos ir informacinių technologijų paslaugų vadybos reikalaujamus dokumentus bei įrašus, rastos jų sąsajos, o tyrimo rezultatai panaudoti kuriant galutinį integruotos vadybos sistemos diegimo modelį.

Reikšminiai žodžiai: Kokybės vadybos sistema, Informacinių technologijų paslaugų vadybos sistema, ISO 9001, ISO 20000, dokumentuota informacija, įrašai, integravimas, integracija, organizacijos valdymas.

QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS INTEGRATION INTO ORGANIZATION MANAGEMENT

Indrė PATAPIENĖ

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – doc. D. Serafinas

Vilnius, 2017

SUMMARY

60 pages, 7 charts, 9 pictures, 30 literature references.

The main purpose of this master thesis is to analyse quality management and IT service management systems requirements and after research to provide the management systems integration model.

Literature and systematic analysis revealed that the quality management and information technology service management systems, along with the organization's management can be integrated only partially. These three areas and their processes implementation and integration - significant challenges for organizations. One of these challenges - documented information, an issue that has been analyzed in the empirical part of the study. During research, information was collected about the quality management and IT service management required documents and records, found their interface, and the results was used to create the final integrated management system implementation model.

Key words: Quality Management System, Information Technology Service Management System, ISO 9001, ISO 20000, documented information, records, integration, organization management.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1 Dokumento šablonas

[Organizacijos logotipas]
[Organizacijos pavadinimas]

[DOKUMENTO PAVADINIMAS]

Kodas (<i>nebūtinai, tik jei įmonė naudoja</i>):	
Versija:	
Versijos data:	
Peržiūros data:	
Dokumento saugojimo vieta/vietos:	
Sukurta (<i>darbuotojo pareigos, vardas pavardė</i>):	
Patvirtinta (<i>darbuotojo pareigos, vardas pavardė</i>):	
Už dokumentą atsakingas (<i>darbuotojo pareigos, vardas pavardė</i>):	
Konfidencialumo laipsnis:	

Dokumento keitimo istorija

Data	Versija	Sukurta	Keitimo aprašymas

TURINYS

1.Tikslas, taikymo sritis ir vartotojai.....	3
2.Susiję dokumentai	3
3.[pagrindinė dalis]	3
4.Priedai.....	3

1. Tikslas, taikymo sritis ir vartotojai
2. Susiję dokumentai
 -
3. [pagrindinė dalis]
4. Priedai

[Pareigos]
[Vardas, Pavardė]

[parašas]

Priedas Nr. 2 **Anketa**

1. Ar integruojant standartizuotas vadybos sistemas, yra svarbu dokumentuota informacija?
Kodėl?
 2. Su kokiais iššūkiais susiduria organizacija, kurdama dokumentus standartizuotoms vadybos sistemoms?
 3. Kokie dokumentai, remiantis kokybės vadybos sistemos reikalavimais, yra privalomi?
Išvardinkite juos ir paaiškinkite.
 4. Kokie dokumentai, remiantis IT paslaugų vadybos sistemos reikalavimais, yra privalomi?
Išvardinkite juos ir paaiškinkite.
 5. Kokie įrašai, remiantis kokybės vadybos sistemos reikalavimais, yra privalomi?
Išvardinkite juos.
 6. Kokie įrašai, remiantis IT paslaugų vadybos sistemos reikalavimais, yra privalomi?
Išvardinkite juos.
 7. Kokie reikalavimai yra būtini rengiant dokumentus?
 8. Kiek metų Jūs dirbate standartizuotų vadybos sistemų diegimo ar auditavimo srityje?
 9. Kokios Jūsų pareigos?
-