MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

JOLITA BERTAŠIENĖ

MAISTO PRODUKTŲ KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS IR JŲ EFEKTYVUMAS MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONĖJE X

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas :

Doc. dr. Ramūnas Vanagas

Vilnius, 2023

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

MAISTO PRODUKTŲ KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS IR JŲ EFEKTYVUMAS MAŽMENINĖS PREKYBOS ĮMONĖJE X

Veiklos audito magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX07

Vadovas :

Doc. dr. Ramūnas Vanagas

2023 –

Recenzentas

_____

2023

Atliko

_____ stud. J. Bertašienė

2023- 04 -25

VILNIUS

2023

TURINYS

1. KOKYBĖ. KOKYBĖS VADYBOS SĄVOKA IR REIKŠMĖ 10

1.1 Vadybos aspektai 11

1.2 Kokybės vadyba 12

2. SAUGOS MAISTO TVARKYMO IR KONTROLĖS MECHANIZMAS LIETUVOJE 15

3. KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS 17

4.1 RVASVT - rizikos veiksnių analizės svarbiuose valdymo sistemos taškuose. 20

4.2. ISO 9001 – tarptautinis kokybės valdymo standartas 22

4.3 Geros gamybos praktika 24

4.4 BRC - tarptautinis maisto standartas 25

4.5 IFS tarptautinis maisto standartas 27

4.6 Kokybės valdymo sistemų ryšiai ir veikimas 28

4. MAŽMENINĖ PREKYBA . MAŽMENINĖS PREKYBOS RINKA LIETUVOJE 29

5. MAŽMENINĖS PREKYBOS TINKLAS X 31

6. MAISTO PRODUKTŲ KOKYBĖS VALDYMAS IR JOS EFEKTYVUMAS MAŽMENINĖS PREKYBOS TINKLE X .. 33

6.1 Tyrimo organizavimas ir metodika 33

6.2 Kokybės valdymas mažmeninės prekybos tinkle X 35

6.2.1 Kokybės valdymo sistema parduotuvėse 38

6.2.2 Kokybės valdymo sistema gamybos padaliniuose. 41

6.2.3 Tiekėjų atranka ir kontrolė 44

7. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ 48

REKOMENDACIJOS 62

LITRERATŪROS ŠALTINIAI 63

ANOTACIJA 66

ANNOTATION 67

SANTRAUKA 68

SUMMARY 69

PAVEIKSLŲ SARAŠAS

1 pav. kokybės vadybos sistemos elementai

2 pav. Kokybės vadybos priemonių efektyvumas

3 pav. Saugaus maisto 68tvarkymo Lietuvoje kontrolės institucijos

4 pav. ISO 9001 diegimo etapai

5 pav. Tiekimo grandinė

6 pav. Didžiųjų prekybos tinklų rinkos dalys 2016-2020 m , % (10)

7 pav. Didžiųjų prekybos tinklų pajamos 2020 m , (11)

8 pav. VLS – vieno langelio sistema

9 pav. KVS struktūta ir jos veikimo schema

10 pav. Tiekėjų atrankos ciklas

11 pav. Registruotų incidentų skaičius Vieno langelio sistemoje

12 pav. Registruotų pranešimų struktūra pagal pobūdį

13 pav. Pranešimų pasiskirstymas pagal pobūdį

14 pav. Registruoti pranešimai dėl maisto produktų kokybės

15 pav. Registruoti pranešimai dėl nekokybiškų produktų pagal kategorijas

16 pav. Skirtingais periodiais registruotų pranešimų kiekio palyginimas

17 pav. Neatitikčių nustatymo vieta

18 pav. Gamybinių padalinių gautos pretenzijos

19 pav. Gamyboje nustatytų neatitikčių priežastys

20 pav. Tiekėjų įdiegtų KVS skaičius įmonėse

21 pav. Priežastys, įtakojusios pretenzijos dėl nekokybiškos prekes, atsiradimą

22 pav. Įdiegtų KVS skaičiaus įtaka, užfiksuotų pretenzijų skaičiui

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė RVASVT diegimo etapų schema

2 lentelė Geros gamybos praktikos sistemos diegimo etapai

3 *lentelė* Teorinis tyrimo modelis

4 lentelė RVASVT sistemos etapai ir atsakomybės

5 *lentelė* RVASVT programos ir tvarkos prekybos taškuose

6 lentelė RVASVT programos ir tvarkos gamybos padaliniuose

7 lentelė Tiekimo atrankos etapai ir atsakomybės

SANTRUMPOS

RVASVT – rizikos veiksnių analizės svarbiuose valdymo sistemos taškuose.

GGP – geros gamybos praktika.

GHP – geros higienos praktika.

VMVT – Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba.

KVS – kokybės valdymo sistema .

EK – Europos komisija.

SVT – svarbūs valdymo taškai.

ISO – tarptautinė standartizacijos organizacija.

BRC (British Retail Consortium) – Didžiosios Britanijos mažmeninės prekybos konsorciumo visuotinis maisto saugos standartas.

IFS – tarptautinis maisto saugos standartas.

Vartotojas – asmuo, perkantis iš gamintojo ir tiesiogiai suvartojantis prekes ar paslaugas.

RASFF (The Rapid Alert System for Food and Feed) – tarptautinė skubių pranešimų apie nesaugų maistą iš EK sistema .

STANDARTAS – tai susitarimo pagrindu parengtas ir pripažintas įstaigos patvirtintas dokumentas, nustatantis bendram ir daugkartiniam naudojimui tinkančias taisykles, bendruosius principus ar charakteristikas ir yra skirtas įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje.

QI – (quality index) kokybės indeksas.

Monitoringas – sisteminga, reguliari stebėsena.

GLOBALG.A.P - maisto saugos užtikrinimo sistema pirminei žemės ūkio gamybai.

Halal - reiškia, kad produktas neprieštarauja Islamo įstatymams ir yra leidžiamas vartoti.

Halal sertifikatas - produktas atitinka Halal reikalavimus pagal Islamo teisę.

PSO (World Health Organization) - Pasaulio sveikatos organizacija.

Codex Alimentarius – maisto kodekso komisija

FIFO – pirmiausia gautų ar pagamintų produktų panaudojimas gamybai ar realizacijai

MAP - pakuotės su modifikuota atmosfera

ĮVADAS

Temos aktualumas. Gaminių kokybė ir sauga – visada aktuali tema. LR Sveikatos apsaugos ministerija kartu su Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) siekia, kad gyventojai rūpintųsi savo mityba, kadangi tai turi tiesioginės įtakos žmogaus sveikatai. Bet žiūrint iš ekonominės pusės gamybos įmonės siekdamos įsitvirtinti rinkoje turi pateikti tokios kokybės gaminius, kad atitiktų vartotojų lūkesčius ir poreikius. Pasiūla rinkoje yra labai didelė , tai įmonės, siekiančios išlaikyti ir neprarasti pozicijų rinkoje, taiko įvairius metodus gaminių saugai ir kokybei užtikrinti .

Tapti konkurencinga ir patikima įmone pasaulio rinkoje nėra paprasta. Tam neužtenka vien tik didelių investicijų. Svarbu turėti tikslą, viziją, sistemą ir sprendimus, kaip įtikti kiekvienam vartotojui ir rinkai pasiūlyti savo kokybe išsiskiriantį produktą. Šiems tikslams pasiekti ir užtikrinti tai ateityje, įmonės diegia kokybės valdymo sistemas. Kokybės valdymo sistemos pagrindinis tikslas – užtikrinti stabilią kokybę, valdyti visus etapus kiekviename taške gaminant ar parduodant produktus. Taip pat reikia paminėti , kad KVS pasitarnauja ir gerinant įmonės veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą, taip pat užtikrina įmonės , gaminių ar teikiamų paslaugų reikiamą lygį. Todėl kokybės valdymo sistemų esmės ir naudos bei įkūrimo klausimai turi būti vieni aktualiausių įmonėje, kuri siekia konkuruoti rinkoje savo produkto kokybe ir patikimumu. Kokybės valdymo sistemų analizavimas turi būti ne vienos dienos darbas, o reikalaujantis daug žinių, laiko ir patikimos informacijos bei patirties. Tai nėra baigtinis procesas, nėra tokio momento, kad galima teigti, kad sistema jau įdiegta, ir ji veiks savarankiškai. Kaip kitose darbo dalyse matysime, tai yra cikliškai veikianti sistema, nuolat atsinaujinanti ir kintanti. KVS turi išmanyti ir su ja tinkamai susipažinti kiekvienas, gamybos ar prekybos įmonės atstovu.

Pasirinkti tinkamą KVS diegti įmonėje – svarbus sprendimas . Pasirinkimas yra platus, kadangi pačios sistemos yra skirtingo sudėtingumo, galima pasirinkti labiausiai atitinkančią poreikius : RVASVT, ISO , GGP, GHP standartai . Taip pat dažnai diegiami ir tarptautiniai standartai , tokie kaip BRC, IFS, GLOBAL G.A.P, HALAL. Dalis įmonių, eksportuojančių gaminius į užsienio šalis, diegia net ne vieną, o kelias sistemas, integruojant jas viena į kitą. Tinkamai vykdant ir periodiškai atnaujinant KVS ji gali ne tik išlaikyti stabilią produkto kokybę, bet ir sumažinti neatitiktinio produkto kiekį , o tai yra ir taupyti įmonės lėšas, pagerinti įmonės finansinius rodiklius.

Lietuvoje maisto produktų tvarkytojų kontrolę atlieka VMVT. Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba – kompetentinga Vyriausybės institucija, vykdanti valstybinę maisto ir veterinarinę kontrolę, ūkinių gyvūnų veislininkystės priežiūrą ir kontrolę visoje šalies teritorijoje . VMVT atlikdama auditą ir nustačius pažeidimus gali įmonę įtraukti į „ Nepatikimų maisto tvarkymo subjektų sąrašą“ , kuris yra viešai skelbiamas šios įstaigos puslapyje . Už pasikartojančius pažeidimus gali būti panaikintas maisto tvarkymo leidimas , o tai reiškia veiklos stabdymą. 2022 10 13 dienos duomenimis šiame sąraše yra įtrauktos 47 įmonės (13 prieiga per internetą) .

Europos sąjungoje veikia vieninga RASFF sistema, kurioje fiksuojami iš Europos Komisijos (EK) gauti skubūs pranešimai apie nesaugų maistą. Per 2023 metų pirmus keturis buvo užfiksuoti 2 pranešimai, apie nesaugius gaminius , kurie buvo pagaminti Lietuvos gamintojų (14 prieiga per internetą) .

Darbo objektas – kokybės valdymo sistemos ir jų taikymas mažmeninės prekybos įmonėje X .

Problema: kokia yra taikoma kokybės valdymo sistema mažmeninės prekybos įmonėje ir ar ji veikia efektyviai ?

Darbo tikslas – išnagrinėti kokybės valdymo sistemos taikymą ir jos efektyvumą mažmeninės prekybos įmonėje X

Darbo uždaviniai :

1. Išnagrinėti kokybės sampratą
2. Išnagrinėti kokybė valdymo sistemos sąvoką
3. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti kokybės valdymo sistemas, jų ypatybes.
4. Atlikti tyrimą ir išnagrinėti kokybės valdymo sistemą konkrečioje įmonėje X ir nustatyti ar ji veikia efektyviai.
5. Apipavidalinti atlikto tyrimo rezultatus

Naudoti tyrimo metodai :

Mokslinės literatūros analizė. Darbe analizuojama mokslinė literatūra, kuri padėjo susipažinti , su kokybės , kokybės vadybos, KVS sąvoka bei jų modeliais . Nagrinėtos skirtingų autorių įžvalgos, padėjo mums suvokti kokybės valdymo sistemos svarbą , tuo pačiu įvertinti ir mūsų nagrinėjamoje įmonė KVS efektyvumą.

Dokumentų turinio analizė. Šis metodas buvo taikomas nagrinėjant įmonės X kokybės valdymo sistemą RVASVT, taip pat analizuojant galiojančias vidaus tvarkas ir procedūras .

Statistinė tyrimo duomenų analizė. Statistiniam paskaičiavimui ir skirtumų patikimumui įvertinti naudota Microsoft Excel programa. Gautiems rezultatams pateikti ir pavaizduoti grafiškai buvo suformuotos diagramos , pagal kurias buvo interpretuojamos įžvalgos ir išvados.

Darbo struktūra ir apimtis : bendra darbo apimtis – 69 puslapių. Darbą sudaro santrumpos, įvadas, darbo schema, teorinė dalis, susidedanti iš 7 skyrių, metodologinė ir analitinė dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) . Darbe pateiktos 7 lentelės, 22 paveikslai. Literatūros sąraše – 29 literatūros šaltiniai. Teorinėje dalyje analizuojama kokybės vadybos esmė ir sampratos raida, kokybės valdymo principai ir jų taikymas mažmeninės prekybos tinkle X. Metodologinėje dalyje pristatomas tyrimo organizavimas ir metodika. Analitinėje dalyje aprašomi ir analizuojami darbo metu atlikto tyrimo rezultatai. Išvadose apibendrinama literatūros analizė ir tyrimo rezultatai, pateikiami pasiūlymai.

1. KOKYBĖ. KOKYBĖS VADYBOS SĄVOKA IR REIKŠMĖ

Tam kad deramai suprastumėm kokybės valdymo kokybės valdymo sistemų veikimą, pirmiausia reikėtų išanalizuoti , pačio žodžio ,, kokybė“ reikšmę. Žodis „kokybė“ kildinamas iš lotynų kalbos žodžio qualis , kurio reikšmė yra „koks“. Kokybė , su tam tikrais reikalavimais susijęs produkto, proceso, darbų ar sistemos apibūdinimas, kuriuo nusakomas jų gebėjimas patenkinti žmonių poreikius ir atitikti paskirtį. Lietuvos ir užsienio literatūroje yra randama daug apibūdinimų , apibūdinančių kokybės sąvoką . Norėčiau išskirti šiuos apibūdinimus, kurie minimi S. Stoškaus ir V. Dikavičiaus, mokomojoje knygoje ,,Visuotinės kokybės vadyba“.

1. Kokybės sąvoka pagal P. B. Crosby : kokybė - atitikimas poreikiams, reikalavimams.

2. Kokybės sąvoka pagal J.M. Juran : kokybė – tinkamumas naudojimui ar tikslui.

1. Kokybės sąvoka pagal A . Faigenbaum: kokybė – tai konkretaus gaminio atitikimas projektui ar modeliui laipsnis.

2. Kokybės sąvoka pagal W.E. Deming: su kokybe susiję veiksmai turi būti nukreipti į vartotojų dabartinius ir ateities lūkesčius.

Iš įvairių apibrėžimų galima daryti išvadą , kad vieno konkretaus apibūdinimo nėra , ir kad nėra pastovus ar konkretus apibrėžimo . O visa esmė, kad kokybė – savybė atitikti tam tikrą standartą . Ir tas apibūdinimas tinka gaminiui, prekei ar paslaugai.

Kokybės apibrėžimai gali būti klasifikuojami ir pagal požiūrį į kokybę. Pagal Garvin, (Garvin , 1988):

1. Transcendentinis požiūris – kokybė nėra nei mintis, nei materija, bet trečia objektyvi realybė. Net jeigu kokybė negali būti apibrėžta, jūs žinote, kas tai yra.

2. Produkto kokybė – objektyviai išmatuojamas dydis. Produkto savybių ir požymių kiekis atspindi jo kokybę.

3 . Kokybė vartotojui – dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų poreikių šiuo aspektu sąvoka subjektyvi.

4. Kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose – čia kokybė apibrėžiama kaip atitikimas iš anksto numatytų parametrų.

5. Vertės požiūris – čia kokybė apibrėžiama kaip kaštų ir kainos sąvoka.

Dauguma vartotojų savaip supranta, kas yra kokybiškas produktas ir turi skirtingus lūkesčius konkrečiam gaminiui. Taip pat turi ir skirtingą požiūrį į produkto vertą . Gamintojas ir prekybininkas, turi užtikrinti, kad paruoštas galutinis gaminys atitinka konkretaus gaminio standartui. Tik tokiu būdu galima užtikrinti nekintančią ir stabilią gaminio kokybę arba kitaip atitikimą konkretaus gaminio standartui .

1.1 Vadybos aspektai

Kad geriau suvokti kokybės vadybos aspektus, verta panagrinėti ir pačios vadybos sampratą. Žodis Vadyba (angl. management) kildinamas iš italų kalbos žodžio maneggiare, t.y - išlaikyti rankose. Tai jau pats terminas reiškia , kad bus kalbama apie valdymą ir kontrolę. Įvairiuose šaltiniuose vadyba apibūdinama , kaip koordinuota veikla organizacijai valdyti , kreipti norima linkme. Profesorius Dalius Serafinas vadybą apibūdina , kaip meną kurti materialias ir nematerialias vertybes, apjungiant įvairias galias, tame tarpe ir žmogiškąsias, siekiant holistinio vertybių suvokimo (Serafinas, 2011). Vadybos procesas yra prilyginamas menui, kadangi dažnai tam reikalingi kūrybingi sprendimai . Ne visais atvejais galima remtis jau sukurtais modeliais. Be to keičiantis ir laikmečiui yra reikalingi įvairūs bei inovatyvūs vadybiniai sprendimai ar modeliai . Vadyboje svarbiausia yra žmonės, tai atsižvelgiant į tai yra modeliuojami veiksnių vadybos priemonės ar įrankiai. Tinkamai suorientuoti žmonės padės lengviau pasiekti užsibrėžtų tikslų . Bet tuo pačiu , reikia ir suprasti , kad kiekviena situacija yra skirtinga , ir lankstumas bei prisitaikymas vadyboje yra būtinas .

Dažnu atveju tenka susidurti su tuo , kad vadyba yra maišoma su valdymu . Patys terminai yra kaip ir panašūs, bet jų reikšmės ir paskirtis yra skirtingi , tačiau glaudžiai susiję . Trumpai apibūdinant šiuos terminus, tai išskirčiau taip , kad vadyba – tai mokslas apie valdymą , arba kitaip sakant, tai procesas, nustatytiems tikslams pasiekti . Valdymas labiau apibūdina procesus, kontrolės mechanizmus, sprendimų priėmimą, organizavimą , planavimą . Dar kaip skirtumą vadybos ir valdymo , paminėčiau , ir tai kokiame lygmenyje organizacijoje yra tai naudojama. Vadyba užsiima aukščiausio lygiai vadovai organizacijoje, kurie priima strateginius sprendimus, nurodo organizacijos judėjimo kryptį ,

iškelia uždavinius, rengia strateginius planus . Valdymas – tai jau žemesnių grandžių vadovų struktūrų atsakomybėje. Kaip pagrindinis uždavinį išskirčiau, tai suplanuoti , organizuoti vykdymo procesą , kontrolės mechanizmus ir stebėsena, monitoringas ir panašiai.

1.2 Kokybės vadyba

Vystantis civilizacijai ir laikmečiams keitėsi ir pačios kokybės suvokimas . Pačioje pradžioje informacija apie kokybę buvo perduodama iš kartos į kartą, vėliau atsiradus raštui – tai buvo rašto pagalba , rekomendacijų ar net mados, populiarumo klausimas. Šiuo metu kokybės pokyčiai ir supratimas keičiasi daug dažniau ir yra labiau pagrįstas mokslu . Kokybės vadyba, kaip atskira mokslo šaka, išskirta maždaug dvidešimtojo amžiaus antroje pusėje. Šiuo metu kokybės vadyba jau yra susiformavusi kaip mokslo ir studijų disciplina, kuri tyrinėja įvairius kokybės valdymo modulius , metodus bei priemones. Kokybės vadyba tai dalis pačios organizacijos vadybos, kuri nustato kokybės politiką, pareigas, lūkesčius, tikslus ir siekiamybes . Ši vadybos dalis, kokybės vadyba, yra privaloma visiems vadovams, neatsižvelgiant į jų lygį organizacijos struktūroje. Bet tai nereiškia, kad pati kokybės vadyba privaloma tik vadovams. Ji yra būtina ir joje dalyvauja visi organizacijos darbuotojai.

Yra ne vienas apibūdinimas, kas tai yra kokybės vadybą. Pagal Lietuvos standartizacijos departamentą , „kokybės vadyba – tai koordinuoti veiksmai, nukreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe . Standarte LST EN ISO 8402 kokybės vadyba apibrėžiama taip: kokybės vadyba – tai bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustatanti kokybės politiką, tikslus ir pareigas bei tam naudojanti priemones – kokybės planavimą, kokybės valdymą, kokybės užtikrinimą, kokybės gerinimą, remdamasi kokybės sistema (LST EN ISO8402, 1995)

Kalbant apie kokybės vadybą, D. Serafinas išskiria šiuos pagrindinius 5 įvairių mokyklų ir jų įkūrėjų pagrindinius teiginius ir principus (Serafinas, 2018) :

1. Grupinis darbas . Yra keletas grupinio darbo variantų – tai darbuotojų įtraukimas, kokybės būreliai ar įvairios tikslinės darbo grupės . Pagrindinė tokios grupės tikslas , tai gerinti rezultatyvumą, kokybę. Taip pat didinti našumą, rezultatyvumą bei efektyvumą.

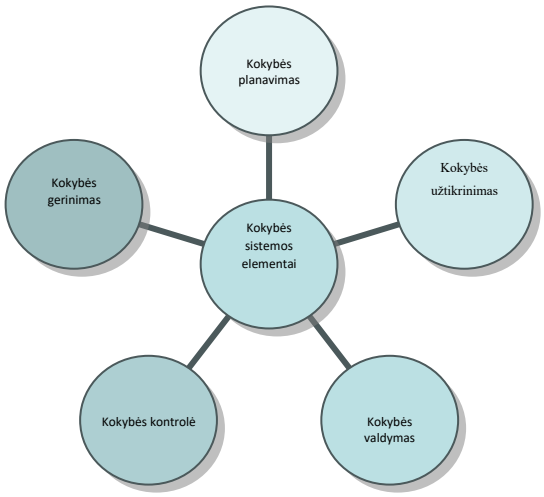
2. Ištisinė sistemos integracija . Visus gamybos bei paslaugų teikimo procesus reikia integruoti. Skirtingi padaliniai ar skyriai turi veikti tokiu principu , kad apie vykdomą veiklą ar pokyčius, inovacijas, informuoja kitą struktūrinį padalinį , kad būtų galimybė susiderinti veiksmus, mažėtų nesusipratimų dėl informacijos stokos. Tokiu būdu skirtingi padaliniai veikia sinergijos būdu , taip veikdami duoda didesnį teigiamą poveikį .

3. Kokybės standartų kūrimas . Kad visi procesų dalyviai vienodai suvoktų uždavinius ir siekiamybes, yra rengiami standartai. Taip pat standartai yra ruošiami ir kokybės užtikrinimui , kontroliavimui . Laikui einant , keičiantis procesams ar poreikiams , standartai yra koreguojami ar atnaujinami .

4. Kokybės matavimas. Kokybės užtikrinimui būtina atlikti periodinius matavimus, lyginti rezultatus. Dažniausiai rezultatai yra fiksuojami, tam , kad reikiamu momentu ar atliekant tyrimą ar stebėseną , būtų galima patikrinti rodiklius. Matuodama kokybę, organizacija turi apibrėžti faktinę kokybę ir idealiosios kokybės sampratą.

5. Tolydus kokybės gerinimas. Kokybės gerinimas ir priežiūra nėra baigtinis procesas. Jis trunka nuolat. Nuolat yra skatinamas personalas gilinti žinias, spręsti iškylančias problemas. Nuolat reikia tobulinti kokybės kontrolės procesus.

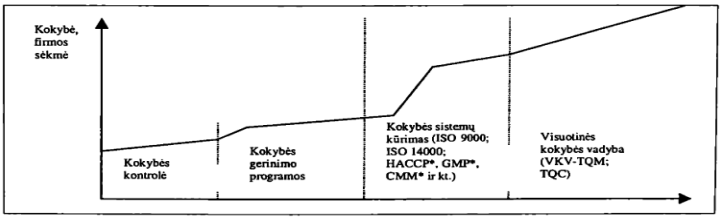
Juozas Ruževičius mokomojoje knygoje „ Kokybės vadybos metodai ir modeliai“, kokybės vadybą apibūdina, kaip organizacijos bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustatanti kokybės politiką , tikslus, pareigas ir kokybės vadybos priemones. Autorius taip pat išskiria penkis kokybės sistemos elementus , kurie pavaizduoti 1 paveiksle (Ruževičius, 2006).



1 pav. Kokybės vadybos sistemos elementai

Šaltinis : sudaryta pagal J**.** Ruževičių , 2006

Taip pat autorius , siekdamas pabrėžti kiekvieno elemento svarbą , pateikia elementų įtaką įmonės sėkmei , tai yra, kiek kiekvieno elemento buvimas yra svarbus įmonės siekiamam rezultatui . Priklausomybės vaizdinis grafikas pavaizduotas 2 paveiksle , iš kurio matoma, kad su kiekvieno elemento buvimu kreivė kyla į viršų , tai reiškia didėja įmonės rezultatyvumas.



2 pav. Kokybės vadybos priemonių efektyvumas

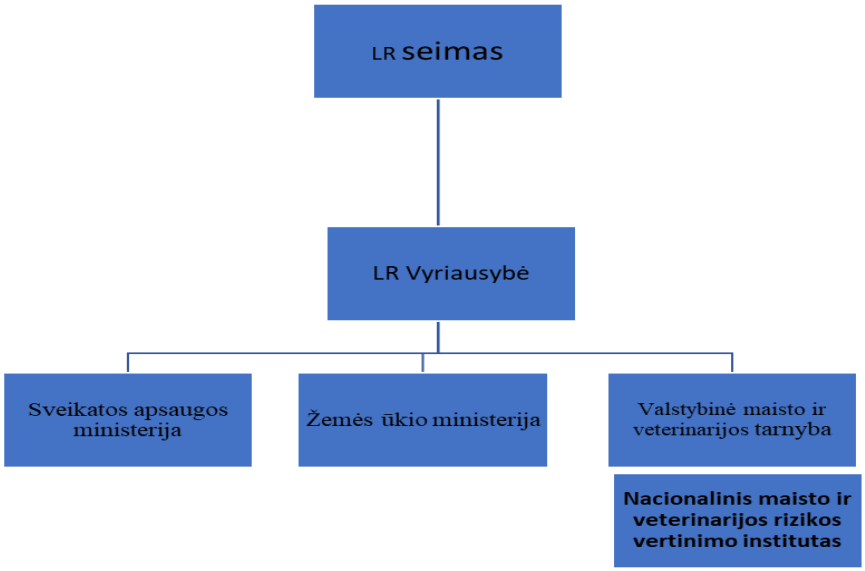
Šaltinis : J. Ruževičius ir J. Sirvidaitė , 2002

Apibūdinant kokybės valdymą, norėčiau išskirti kelis pagrindinius teiginius, kad kokybės vadyba , yra dalis bendros vadybos, atliekanti savo funkciją. Kokybės vadyboje svarbu, kad dalyvautų visi procesų dalyviai, kitaip tariant visi įmonių darbuotojai. Svarbu paminėti , kad yra būtina į šį procesą būtina įtraukti ir visus skyrius, bei padalinius. Savalaikiai komunikuoti ir dalinti informacija su kitais padaliniai, kad pavyktų pasiekti reikiamą rezultatą. Kad visi proceso dalyviai aiškiai suvoktų , koks rezultatas yra siekiamas būtina standartizuoti tiek patį gaminį , tiek ir gamybinius ar prekybinius procesus , atlikti savalaikius matavimus ar kitaip tariant vykdyti monitoringo priemones. Nemažiau

svarbu ir nepertraukiamas kokybės gerinimo procesas. Jis nėra baigtinis, turi vykti nenutrūkstamai , analizuojant iškilusias problemas ir koreguojant pačius monitoringo ir kontrolės mechanizmus.

2. SAUGOS MAISTO TVARKYMO IR KONTROLĖS MECHANIZMAS LIETUVOJE

Lietuvoje yra ne viena institucija, kontroliuojanti maisto tvarkymo sritį . Šią itin svarbią sritį kontroliuoja net 2 ministerijos ir tiesiogiai Lietuvos Respublikos Vyriausybei pavaldi maisto ir veterinarijos tarnyba.



3 pav. Saugaus maisto tvarkymo Lietuvoje kontrolės institucijos

Šaltinis : sudarytas autoriaus

Ministerijos tarpusavyje bendradarbiauja, bet kiekviena kuruoja ir kontroliuoja savo įstaigai pagal kompetencijas priklausančius sritis . Esant poreikiams sudaro bendras darbo grupes, į kurias yra deleguojami atstovai iš minėtų ministerijų .

Sveikatos apsaugos ministerija nustato reikalavimus didžiausių toleruojamų teršalų koncentracijai maiste , leidžiamų maisto priedų sąrašus, maisto higienos kontrolės taisykles, maisto medžiagų saugos reikalavimus , sveikos mitybos rekomendacijas. Kuria įvairias programas, kurios tiesiogiai įtakoja vartotojų sveikatai , kaip pavyzdys , tai „ Rakto skylutė“, sveikatai palankesnių maisto produktų vartojimo ir ženklinimo programa. Dar norėčiau paminėti , kad SAM, rūpinasi ir formuoja , tikslinių vartotojų grupių , tokių , kaip vaikų, ugdymo bei gydymo įstaigų , maitinimosi įpročius. Taip pat yra atsakinga už genetiškai modifikuotų produktų vartojimo kontrolės mechanizmus, maisto produktų

sudėties tinkamą ženklinimą, tai yra nustato Lietuvoje parduodamų maisto prekių ženklinimo ir prekybos pagrindinius reikalavimus (33 prieiga per internetą).

Dar viena ministerija dalyvaujanti maisto tvarkymo srityje, tai Žemės ūkio ministerija. Ji savo interneto svetainėje veiklos srityje nurodo , kad kuruoja , tiek maisto pramonę, tiek ir maisto kokybę (21 prieiga per internetą) . Žemės ūkio ministerija kontroliuoja mėsos, pieno , perdirbtų maisto produktų , perdirbtų vaisių ir daržovių, cukraus, duonos ir pyrago bei konditerijos, alkoholio pramones. Ruošia įvairias programas , nustato nacionalinius kokybės reikalavimus, užsiima žemės ūkio ir maisto produktų kokybės politikos įgyvendinimu.

Pagrindinę priežiūrą ir kontrolę tiek maisto gamintojų , tiek tvarkytojų , tiek ir prekybininkų atlieka Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba (VMVT) . VMVT – kompetentinga Vyriausybės institucija, vykdanti valstybinę maisto ir veterinarinę kontrolę, ūkinių gyvūnų veislininkystės priežiūrą ir kontrolę visoje šalies teritorijoje. Kaip teigia pati tarnyba, vienas svarbiausių VMVT tikslų, kad ant vartotojų stalo patektų tik saugus ir kokybiškas maistas. Tad kasmet atliekama daugiau kaip 1 mln. laboratorinių tyrimų, patikrinama apie 90 tūkst. siuntų, importuojamų į ES teritoriją, vežamų tranzitu ir laikomų muitinės sandėliuose. Taip pat kasmet atliekama virš 47.000 vnt patikrinimų . Taip pat atliekama apie 4000 vnt vartotojų skundų . Bet VMVT priskirta ne tik tikrinimo , kontrolės ar auditavimo funkcija, bet atlieka ir švietėjišką misiją, konsultuoja. Kasmet yra atliekama virš 4000 konsultacijų . Dar viena sritis, kurioje aktyviai dalyvauja VMVT tai kovoja su gyvūnų užkrečiamosiomis ligomis, daug dėmesio skiria gyvūnų gerovei, kadangi tai tiesiogiai lemia ne tik gyvūninio maisto kokybę, bet ir turi įtakos Lietuvos ekonomikai, lietuviško maisto eksportui į kitas šalis . Savo veikloje VMVT vadovaujasi šiais įstatymais, teisės aktais, reglamentais: Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymu, Lietuvos Respublikos maisto įstatymu, Lietuvos Respublikos veterinarijos įstatymu, Lietuvos Respublikos vartotojų teisių apsaugos įstatymu, Lietuvos Respublikos genetiškai modifikuotų organizmų įstatymu, Lietuvos Respublikos alkoholio kontrolės įstatymu, Lietuvos Respublikos farmacijos įstatymu, Lietuvos Respublikos geriamojo vandens įstatymu, Lietuvos Respublikos geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo įstatymu, Lietuvos Respublikos pašarų įstatymu, Lietuvos Respublikos gyvūnų gerovės ir apsaugos įstatymu, Lietuvos Respublikos žuvininkystės įstatymu, Lietuvos Respublikos ūkinių gyvūnų veislininkystės įstatymu, Lietuvos Respublikos reklamos įstatymu, kitais Lietuvos Respublikos Seimo priimtais įstatymais ir teisės aktais, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Europos Sąjungos teisės aktais, Respublikos Prezidento dekretais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės

nutarimais, Ministro Pirmininko potvarkiais, Valstybinės maisto ir veterinarijos tarnybos nuostatais ir kitais teisės aktais (20 prieiga per internetą) . Nors yra daug įstatymų bei teisės aktų reglamentuojančių maisto tvarkymo sritį, bet manau , kad pagrindinis yra Lietuvos Respublikos maisto įstatymas (23 prieiga per internetą) . Šis įstatymas įsigaliojo dar 2000 metais , buvo keletą redakcijų bei pakeitimų . 2019 metais gruodžio mėnesį įsigaliojo paskutinė, šiuo metu galiojanti, jo redakcija.

Apibendrinant norėčiau pabrėžti , kad nėra vienos institucijos atsakingos , kuri kuruotų maisto saugos sritį , tai yra kompleksiškai valdoma ir kontroliuojama sritis . Ministerijos bendradarbiauja, sudaro bendras darbo grupes iškilusiems klausimams ar problemoms spręsti . Už kontrolės vykdymą , kaip yra laikomasi įstatymų , teisės aktų ar ES reglamentų, atsakinga VMVT. Pastaroji taip pat vykdo ir švietėjišką veiklą, konsultuoja tiek gamintojus ar tiekėjus, taip pat ir pačius prekybininkus.

3. KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS

Kokybės valdymo sistemoms yra keliami du pagrindiniai uždaviniai – tai kokybės valdymas ir užtikrinimas. Kad tai būtų užtikrinta, turi būti sukurtos nuoseklios ir suderintos veiksmų sistemos, kurių pagalba vyktų sklandūs , stabilūs procesai . Tai kokybės valdymo sistemą, apibūdinčiau , kaip analizės , procedūrų , vidinių tvarkų ir taisyklių visumą, kurios padeda užtikrinti produktų kokybę ir stabilumą bet kuriame lygmenyje. J. Ruževičius ir J. Sirvidaitė teigia, kad kokybės sistemos kūrimo svarbiausias tikslas - įrodyti klientui firmos gebėjimą reikiamai valdyti visus kokybės veiksnius ir taip užtikrinti produkcijos kokybės rodiklių atitiktį nustatytiems reikalavimams . Minėti autoriai , taip pat akcentuoja, kad efektyviai veikianti kokybės sistema leidžia taip pat mažinti kaštus, didinti įmonės ekonominį stabilumą, konkurencingumą ir prestižą. Taip pat yra pažymima, kad KVS buvo sumanytos kaip tiekėjų, klientų, vartotojų santykių reguliavimo mechanizmas (Ruževičius ,2002) . Apibūdinant , galima sakyti , kad kokybės sistemos tikslas suteikti pasitikėjimą klientams, jog sertifikuotų įmonių produktai yra atitinkamos kokybės . Bet pats kokybės suvokimas , gali skirtis tarp skirtingų vartotojų, kadangi gali būti ir skirtingi jų poreikiai bei lūkesčiai. Vartotojų poreikiai skiriasi priklausomai ir nuo amžiaus, šalies ,tradicijų ir papročių. Taip pat didelę įtaką daro ir visuomenės informatyvumas sveikos gyvensenos ir mitybos klausimais, informacijos pateikimas ir prieinamumas.

Prieš tai jau esu minėjusi, kad KVS apima grandinę, tai yra nuo gamintojo , tiekėjo iki pat galutinio vartotojo . Išskirčiau pagrindinius aspektus, iš kurių susideda KVS visuma . Pirmiausia, dažnu atveju , su įmonės vadovybė yra paruošiama kokybės politika, tai lyg gairės, kokia linkme turima eiti ir kokie rezultatais yra įmonei siekiami . Atsižvelgiant į iškeltus tikslus, yra ruošiamas kokybės valdymo planas. Tai sudėtinga ir didelės apimties sistema , turinti išnagrinėti svarbius valdymo taškus visuose etapuose, numatyti rizikas, suplanuoti jų valdymą bei kontrolės mechanizmą. Sistemos pagalba yra siekiama valdyti procesų visumą , o taip pat siekiama užtikrinti :

- gaminamo produkto saugą . Saugą įtakoja daug faktorių : patogeninės bakterijos, toksinai , kancerogeninės medžiagos . Tai tik nedidelė dalis paminėta galimų grėsmių
- gamybos proceso kokybę . Procesas turi būti aiškus, sklandus , saugus. Sauga turi būti užtikrinta ne tik pačio gaminio , bet ir dirbantiesiems bei šalia esantiems aplinkiniams. Gamybos procesas neturi teršti aplinkos . Visi gamybiniai energijos resursai turi būti naudojami efektyviai , maksimaliai taupiai. Kai kurios gamybinės ir prekybinės įmonės diegia įmonėse ISO 50001 energijos taupymo standartą, kurio vienas iš pagrindinių tikslų yra atsisakyti iškastinio kuro .
- produkto kokybę . Maisto produkto kokybė nusako įvairūs parametrai :
    - mikrobiologiniai rodikliai;
    - cheminiai rodikliai;
    - produkto maistinė vertė;
    - juslinės savybės (skonis, kvapas);
    - išvaizda : spalva, struktūra, konsistencija;
    - tinkamumo vartoti terminas;
    - produkto sudėtis. Svarbu tinkamai ir pilnai nurodyti gaminio sudėtį, tinkamai paženklinti galimus alergenus.
    - tinkamai parinkta ir saugi , maisto pramonei pritaikyta pakuotė . Tinkamas pakuotės parinkimas, atsižvelgiant į gaminio specifiką, transportavimą, laikymo sąlygas, užtikrina saugų ir kokybišką produktą iki pat vartojimo termino pabaigos.

Kaip matome, produkto kokybė priklauso nuo labai daug skirtingų faktorių , tad kokybės užtikrinimas nėra lengvai pasiekiamas uždavinys. Tad KVS pagalba yra numatomas ir paruošiamas

planas, kokybės arba kitaip sakant gaminio ar prekės parametrų valdymui . Šiame etape yra paruošiamos ir numatomos reikalingos vidinės tvarkos ar procedūros su konkrečiomis ir aiškiomis taisyklėmis kiekvienam veiksmui ar SVT valdymui. Norėčiau akcentuoti , kad paruoštose tvarkose yra labai detaliai nurodomas algoritmas, kas kokiu metu ar kokioje situacijoje turi būti atliekama, kaip turi būti ir kam perduodama ar užfiksuojama informacija. Numatomos tolerancijos ir priimtinos ribos. Visas KVS numatytos kontrolės priemonės galime vadinti monitoringu . Monitoringo priemonės sistemingai ir kryptingai padeda kontroliuoti kasdieninius procesus, jei reikia, atlikti korekcinius veiksmus. Bet nustatytų stebėsenos priemonių neužtenka, kad KVS veiktų efektyviai . Turi būti ir kontrolės įrankis ar mechanizmas , kad visa tai būtų savalaikiai patikrinama ir kontroliuoja . Esant sistemos kontrolės mechanizmui galima operatyviau fiksuoti , jei KVS neveikia ar veikia neefektyviai. Taip pat labai svarbus faktorius yra tai , kad KVS diegimas nėra niekada baigtinis procesas , būtinas koregavimas vidinių tvarkų ir monitoringo priemonių , o tai pat ir pačios kokybės gerinimas.

Dar vienas svarbus kokybės valdymo sistemos uždavinys- tai vidinio ir išorinio pasitikėjimo formavimas. Nuo to kokią sistemą ar net kelias sistemas yra įsidiegusi , įmonė formuoja nuomonę savo klientams , apie savo gaminių patikimumą, saugumą, deklaruoja, kiek įmonei yra svarbi , produktų kokybė, kiek ji deda tam pastangų , kiek yra svarbūs patys klientai ir jų poreikiai . Taip pat tai yra prestižo klausimas.

Kokybės valdymo sistemų yra nemažai ir skirtingų sudėtingumų . Kiekvienas gamintojas renkasi pats , kokiu būdu bus užtikrinama kokybė ir gaminio sauga. Dažniausiai Lietuvos gamintojai , kurių pagrindinė gaminių realizacijos rinka yra Lietuvoje, renkasi RVASVT, GGP, ISO 9001 kokybės valdymo sistemas. Gamintojai , kurie gaminius tiekia į užsienio rinkas , dažnai diegia ir sertifikuoja , tarptautinius maisto saugos ir kokybės užtikrinimo standartus . Dažniausiai yra renkamasi BRS, IFS standartai . Bet pasitaiko ir rečiau diegiamų sistemų , kurios būna labiau pripažįstamos tam tikroje konkrečioje šalyje arba turintys labai aiškią specifiką. Kaip pavyzdys - GLOBAL G.A.P. maisto saugos užtikrinimo sistema diegiama pirminei žemės ūkio gamybai valdyti ir kontroliuoti .

Kai kurios sistemos turi ir religinį atspalvį. Šiuolaikiniame pasaulyje rinka prisitaiko vartotojų poreikių. 2011 metais J . Ruževičius ir K. Žilinskaitė publikuotame straipsnyje pažymi, kad viena pelningiausių ir įtakingiausių rinkų pasaulyje yra laikoma Halal produktų . Tad Halal produktų sertifikavimas ir ženklinimas – tai patvirtinimas vartotojui , kad tokius produktus gali vartoti tikintys musulmonai. Tai yra, kad toks maistas atitinka visas svarbiausias islamo mitybos taisykles : sudėtyje nėra jokių islamo draudžiamų medžiagų pėdsakų, užtikrinamas higienos ir saugos atitinkamas lygis. Svarbiausi draudžiami produktai yra kiauliena ir alkoholis, taip pat bet koks sąlytis su su šiais

produktais. Todėl dalis įmonių prisitaiko prie poreikio ir sertifikuojasi , kaip Halal produktų oficialūs gamintojai, tai yra diegia Halal produktų gamybos kokybės valdymo sistemą. Halal sertifikavimo svarbą pažymi ir Pasaulio sveikatos organizacija (Ruževičius , 2011) .

Apibendrinant norėčiau akcentuoti , kad KVS yra dalis pačios vadybos dalis . Šios sistemos pagrindiniai uždaviniai tai kokybės valdymas ir užtikrinimas . KVS yra sudėtingas, didelės apimties modulis apimantis visus tiek gamybos, tiek ir prekybos etapus , su įvertintomis rizikomis ir numatytomis monitoringo priemonėmis. O tam kad KVS duotų siekiamus rezultatus, būtina kontroliuoti sistemos veikimą, esant poreikiui koreguoti ją , gerinti pačią kokybę .

4.1 RVASVT - rizikos veiksnių analizės svarbiuose valdymo sistemos taškuose.

Viena dažniausiai taikomų ir , ko gero , sudėtingiausia yra RVASVT kokybės valdymo sistema, kurią diegia ne maža dalis Lietuvos įmonių. Tai yra moderni maisto saugos užtikrinimo sistema. Skirtingi autoriai skirtingai pateikia rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų sistemos apibrėžimus, bet visų jų pagrindinė esmė yra ta, kad tai priemonės saugiam maisto produktui pagaminti ir patiekti vartotojui.

Sistema taikoma nuo 1960 metų. RVASVT maisto kontrolės priemonių taikymą reglamentuoja higienos norma HN 15:2005 ir Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 852/2004 bei Lietuvos Respublikos maisto saugos įstatymas (5, 6 prieigos per internetą). Laikui kintant ir atsižvelgiant į nūdienos aktualijas, kito ir RVASVT sistemos kontroliuojami rodikliai ir pačios procedūros.

Ši sistema naudojama maisto pramonės įmonėse siekiant pagaminti ir pristatyti į rinką , tik saugius produktus. Ypatingas šios sistemos skirtumas lyginant su kitomis sistemomis yra tai , kad didelis dėmesys skiriamas prevencijai, monitoringui . Taip stabdomas rizikos veiksnio atsiradimas, taršos išplitimas ar galimas patekimas į gaminį. Ši sistema pasižymi ir tuo ,kad plačiai apima bendrąsias programas , tokias kaip patalpų ir teritorijos priežiūras, žaliavų ir medžiagų , įrankių ir įrangos, sanitarijos ir higienos. Taip pat šios sistemos pagalba valdomos ir nesaugių produktų ar produkcijos sulaikymo ar išėmimo / atšaukimo iš rinkos procedūros. Šios sistemos pagalba įmonės analizuoja pavojus, darančius įtaką maisto saugai. Išanalizavus galimus pavojus yra sudaroma kritinių taškų kontrolės sistema . Detaliau šios sistemos etapai ir įtakojantys veiksmai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė RVASVT diegimo etapai

Eil . Nr.	Kokybės valdymo sistemos RVASVT etapai	Atliekami veiksmai
1	Formuojama RVASVT darbo grupė	Sudaroma darbo grupė iš kokybės , prekybos, gamybos skyrių darbuotojų .
2	Aprašomas maisto produktų tvarkymas , sudaroma , patvirtinama diagrama	Paruošiami gamybos ar prekybos procesų aprašymai , taisyklės, braižoma judėjimo srautų diagrama .
3	Nustatomi rizikos veiksniai : 1. Biologiniai rizikos veiksniai (mikrobiologiniai, virusologiniai, . parazitologiniai) 2. Cheminiai rizikos veiksniai 3. Fiziniai rizikos veiksniai	Vertinama kiekvieno proceso rizikos, nustatomas rizikų lygiai , bei veiksniai
4	Nustatomi svarbūs valdymo taškai	Įvertinus rizikas , nustatomi svarbūs valdymo taškai (SVT)
5	Nustatomos kritinės ribos.	Kiekvienam proceso etapui , įvertinus rizikas, nustatomos kritinės ir priimtinos rizikos
6	Sukuriama ir įdiegiama monitoringo sistema	Sudaromos monitoringo planas , kuriame numatomi atlikti veiksmai , jų periodiškumas ir informacijos pateikimas
7	Sukuriama ir įgyvendinama korekcinių veiksmų sistemą	Formuojama korekcinių veiksmų sistema, numatant periodiškumą . Paruošiama procedūra
8	Sukuriama ir patvirtinama duomenų registravimo sistema	Planuojama ir paruošiama duomenų surinkimo , jų įvertinimo, kaupimo sistema , numatant duomenų saugojimo terminus ir būdą
9	Nustatoma patikrinimo ir patvirtinimo procedūros.	Ruošiama kontrolės sistema , numatant periodiškumą ir vertinimo kriterijus
10	Apmokomas dirbantis personalas	Ruošiama personalo mokymo tvarka , numatant mokymų periodiškumą. Apmokomi darbuotojai
11	Atliekami RVASVT išoriniai ir vidiniai auditai	Siekiant įsivertinti RVASVT sistemos veikimą atliekami periodiniai vidiniai auditai . Taip pat dalis įmonių samdo nepriklausomus auditorius, siekiant nešališkai ir objektyviai įvertinti sistemos veikimą , nurodant jos trūkumus ir koreguotinas vietas

Šaltinis : sudarytas autoriaus

Diegiant šią sistemą svarbu nustatyti ir atskirti valdymo tašką nuo svarbaus valdymo taško . Valdymo taškas, tai kiekvienas žingsnis ar etapas gamybos ar tiekimo grandinėje, kurioje mikrobiologiniai ar cheminiai veiksmai gali būti kontroliuojami . Svarbus valdymo taškas , tai kai kiekvienas taškas ar etapas , yra kontroliuojamas privalomai , taip sumažinant galimą riziką iki priimtinos rizikos lygio .

Kad sėkmingai ir efektyviai būtų taikoma RVASVT , būtinas vadybos ir visų darbuotojų abipusis sutarimas, sistemingas ir daugiadisciplinis požiūris į darbą. Taip pat tinkamas darbuotojų paruošimas kokybės suvokimo, procesu valdymo klausimu.

4.2. ISO 9001 – tarptautinis kokybės valdymo standartas

ISO 9001 tai tarptautinis standartas , skirtas efektyviai vykdyti kokybės valdymą ir didinti rezultatyvumą bei efektyvumą **.** Vadybos sistemą pagal šį standartą yra pasirinkę daugiau nei pusės milijono organizacijų daugiau nei 150-je pasaulio šalių (12 prieiga per internetą) . ISO 9001 standartas, kaip modelis, suformuluoja reikalavimus, keliamus kokybės vadybos sistemai. Minėtas standartas skirtas kokybės vadybos sistemos (KVS) rezultatyvumui didinti, atsižvelgiant į vartotojo poreikius. Bet labai svarbu pažymėti , kad tai nėra produkto standartas, jis taikomas bet kurioje gamybos ar paslaugų srityje (Serafinas, 2018) . ISO 9001 standartas gali būti taikomas prekybos, paslaugų sferoje, o taip pat ir pramonėje. Šio standarto esmė yra ta, kad visiems įmonės teikiamiems darbams būtų taikomas sisteminis požiūris (Serafinas, 2018).

ISO 9001 standarto diegimas organizacijoje vyksta etapais , pavaizduotais 3 pav.



4 pav. ISO 9001 diegimo etapai

Šaltinis : sudarytas autoriaus pagal ISO 9001 standartą

1. Vadovo sprendimas pradėti diegti. Sprendimą diegti įmonėje ISO 9001 priima vadovybė . Ji informuoja personalą apie būsimus pokyčius, taip pat skiria finansavimą sistemos diegimui ir sertifikavimui

2. Projekto grupės sudarymas . Sudaroma grupė , kuri vykdys projektą, įgyvendinimo procesą bei spręs visus su diegimu iškilusius klausimus.

3. Organizacijos tyrimų analizė. Atliekama silpnųjų vietų identifikavimo darbai, atliekamas rizikų vertinimas .

4. Dokumentų rengimas . Rengiami kokybės valdymui būtini dokumentai: tokie kaip kokybės politika, tikslai , organizacijos struktūra . Taip pat yra parengiami reikalingi procedūrų, vidinių tvarkų ir instrukcijų aprašymai .

5. Kokybės sistemos įgyvendinimas . Šiame etape yra pradedama dirbti pagal prieš tai paruoštas procedūras ir instrukcijas. Šiame etape yra labai svarbus visų darbuotojų įsitraukimas bei grįžtamasis ryšys. Dažnu atveju , reikia koreguoti jau paruoštus dokumentus , atsižvelgiant į darbuotojų pastebėjimus.

6. Vidaus auditas . Korekciniai veiksmai . Sertifikavimas Praėjus maždaug 2-6 mėn nuo sistemos įgyvendinimo yra atliekamas vidaus auditas. Po kurio paaiškėja , ar tinkamai veikia ši sistema, ar yra realia nauda įmonei , ar efektyviai padeda kokybės valdymui . Atsižvelgiant į vidaus audito pastabas yra atliekami korekciniai veiksmai, daromi sisteminiai pakeitimai . Jei reikia keičiami aprašymai , procesai ir instrukcijos.

Jei kalbėti apie konkrečią naudą, tai Dalius Serafinas mokomojoje knygoje „ Kokybės vadybos praktinis taikymas“, išskiria 4 suinteresuotas grupes ir joms teikiamą konkrečią naudą (Serafinas , 2018) :

1. Vartotojams – gerokai sumažėjęs klaidų skaičius. Efektyviai veikianti ryšio su vartotojais sistema leis organizacijai nuolat kelti vartotojų pasitenkinimo lygį ir skatins juos naudotis teikiamomis paslaugomis.

2. Darbuotojams – aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai gerina darbuotojų motyvaciją ir skatina gerinti produktų kokybę.

3. Vadovams – kokybės vadybos sistema apima įmonės struktūrą, tikslus, procedūras, todėl yra efektyvus valdymo įrankis.

4. Savininkai – padidėjęs įmonės veiklos efektyvumas, didesnis klientų skaičius, geresni verslo rezultatai ir pelnas.

Pagrindinis sistemos uždavinys, didinti įmonei efektyvumą ir rezultatyvumą. Pats sistemos diegimas ir vykdymas yra sudėtingas, kaip ir RVASVT sistemos atveju, nėra baigtinis. Vyksta periodiniai atnaujinimai , sistemos tobulinimo procesai . Šis kokybės valdymo modulis yra skirtas labiau procesų kontrolei, spręsti iškilusias kokybines problemas ir numatyti prevencijos priemones. Tiek sistemos kūrime, tiek ir ją vykdant dalyvauja visas personalas ,

4.3 Geros gamybos praktika

Geros gamybos praktikos praktika yra sistema, specialiai sukurta farmacijos ir maisto sektoriuje veikiančioms gamybos įmonėms, remiantis pagrindinėmis kokybės sąlygomis, būtinomis sveikai gamybai . Remiantis Europos sąjungos reglamentais 2023/2006 , 1935/2004 ir 282/2008 , kiekviena LR medžiagų ir gaminių , turinčių sąlyti su maistu, gamybos įmonė turi būti įsidiegusios kokybės valdymo sistemą , kad užtikrinti Gerosios gamybos praktikos reikalavimus . Tai yra dar viena kokybės valdymo sistema. Žaliavos ir gaminiai, įskaitant veikliąsias ir protingąsias žaliavas bei gaminius, gaminami laikantis geros gamybos praktikos, kad juos naudojant įprastomis arba numatytomis sąlygomis į maisto produktus neišsiskirtų tokie sudedamųjų medžiagų kiekiai, kurie galėtų kelti pavojų žmonių sveikatai, nepriimtinai pakeisti maisto sudėtį arba pablogintų jo juslinės savybes (9 prieiga per internet1). GGP sistema užtikrina, kad produktai atitiktų reikiamus standartus visuose procesuose : gamyboje, pakavimo metu , sandėliavimo ir paskirstymo metu . Pagrindiniai šios KVS etapai , išdėstyti yra išdėstyti 2 lentelėje .

2 lentelė . Geros gamybos praktikos sistemos diegimo etapai

Eil . Nr.	Kokybės valdymo sistemos GGP diegimo etapai	Atliekami veiksmai
1	Kokybės politika ir tikslai	Formuojama kokybės politika, išsikeliami tikslai, nustatomi siekiami ir priimtini rezultatai
2	Galimos taršos rizikos įvertinimas, valdymas ir stebėsena	Atliekami procesų rizikos vertinimai , nustatomi valdymo ir kontrolės taškai , ruošiami procesų ir vidinių tvarkų aprašymai
3	Neatitikčių kontroliavimas, prevencija	Sudaroma programa neatitikčių kontroliavimui, numatomos prevencinės priemonės
4	Atsekamumo sistema	Sudėliojamas algoritmas , paruošiama pilna programa produkto atsekamumui nuo žaliavų iki pat realizacijos etapo .
5	Pirminių žaliavų pirkimo ir kokybės patikrinimo procedūros	Ruošiamos pagrindinės programos ar procedūros , tokios kaip žaliavų įsigijimo ir kokybės vertinimo .
6	Personalo mokymai	Paruošiamas personalo mokymų sistema : paruošiamos instrukcijos, nustatomas mokymų periodiškumas.
7	Kokybės kontrolės planai, monitoringo sistema	Kad sistema pilnai funkcionuotų sudaromas monitoringo priemonių planas , taip paruošiamas kontrolės priemonių paketas

Šaltinis : sudarytas autoriaus pagal GGP taisykles

Apibendrinat norėčiau akcentuoti , kad šios sistemos diegimas, kaip ir anksčiau aptartų KVS, prasideda nuo pačios idėjos, tai yra nuo kokybės politikos ir formuojamų tikslų . Taip pat yra vertinama rizika, numatomos monitoringo ir kontrolės priemonės, gaminio atsekamumo sistema . Bet taip pat norėčiau akcentuoti , kad lyginant su kitomis KVS ši yra mažiau sudėtinga , supaprastinta, ir pagrinde, yra diegiama mažos apimties gamybos ar prekybos įmonėse.

4.4 BRC - tarptautinis maisto standartas

BRC tai visuomeninis maisto saugos standartas, kurį sukūrė Didžiosios Britanijos mažmeninės prekybos konsorciumas . Pagrindinė šio standarto paskirtis buvo padėti atsirinkti tiekėjus į prekybos taškus ir sugebėjimas prekybininkų užtikrinti ir garantuoti parduodamų produktų saugą ir kokybę. Šio standarto pagalba gamintojai yra įpareigojami gaminti saugius ir kokybiškus gaminius , atitinkančius

gaminių standartui. BRC standartas laikomas vienu iš labiausiai siekiamu ir dažnai diegiamu KVS tarp maisto pramonės įmonių. Pats standartas periodiškai yra atnaujinimas. Šiuo metu yra galiojanti BRC standarto 8- oji redakcija, kuri įsigaliojo 2019 m vasario 1 dieną (7 prieiga per internetą).Ši maisto saugos sistema, labiausiai man išsiskiria tuo , kad analizuoja visas užfiksuotas neatitiktis, tiek prekybos sistemose, tiek ir pas gamintojus , ir visas pokyčius ir prevencines priemones susistemina atnaujintoje BRC standarto versijoje. Tad šiuo metu aktuali 8-oji BRC standarto versija dar labiau apibrėžia maisto saugos kriterijus , veiklos kriterijus , kurie turi būti įdiegti maisto gamybos įmonėse. Didžiausi akcentai šioje standarto versijoje yra šie :

1. Falsifikavimo mažinimui , prevencijai gamybos įmonėse.

2. Atsekamumo tiekimo grandinėje didinimui ir skaidrumui.

3. Audito proceso užtikrinimui .

4. Produkto ženklinimas, pakavimas , kadangi , tai yra viena dažniausių priežasčių , dėl ko yra atšaukiami produktai iš rinkos.

5. Sutelkiamas dėmesys į gaminio saugumą, kokybę, teisėtumą.

6. Užtikrinamos priemonės, reikalingos maisto saugos gerinimui.

7. Įpareigoja ir toliau įmonių vadovybę įgyvendinti maisto saugos programas .

Nors šis standartas buvo sukurtas Didžiojoje Britanijoje , bet dėl išdėstyto požiūrio į gaminamų produktų saugą ir kokybę , tapo labai populiarus visame pasaulyje. Gamintojai , valdantys gamybos procesus atsižvelgiant į BRC standarto reikalavimus, periodiškai , numatytu dažnumu yra audituojami nepriklausomų auditorių ir tik gavę teigiamas audito išvadas, gali savo gaminamus produktus ženklinti , kad produktai pagaminti atsižvelgiant į šio standarto reikalavimus. Tai yra išskirtinumo , kokybės ir saugumo ženklas. Daugelis Europos ir pasaulio maisto prekybininkų į savo tiekimo grandinę įtraukia tik tiekėjus, kurie yra sertifikuoti pagal BRC visuotinio maisto saugos standarto reikalavimus. Bet noriu pabrėžti , kad BRC sertifikatas įmonei po sėkmingai atlikto kokybės audito suteikiamas tik ribotą laiką , tai yra dviem metams. Praėjus šiam periodui , įmonė vėl turi būti audituojama pagal BRC standarto klausimyną. Ir tik po sėkmingo pakartotino audito , sertifikatas yra pratęsiamas.

Apibendrinant išskirčiau šias BRC sertifikato naudas :

1. BRC standarto reikalavimai dažnai yra adaptuojami į jau įmonėse veikiančiose kokybės valdymo sistemose. Veikiančios sistemos yra papildomos trūkstamomis procedūromis ar kontrolės taškais .

2. Suteikiama informacija apie įmonės atitikimą standartų reikalavimams. Yra įtraukiama į duomenų bazę .

3. Didelis dėmesys į gaminio saugumą bei kokybę.

4. Sumažinamas nekokybiškų produktų kiekis, tai tiesiogiai įtakoja ir atšaukimo iš rinkos atvejų kiekį .

4.5 IFS tarptautinis maisto standartas

Dar viena dažnai naudojama maisto kokybės valdymo sistema yra IFS (angl. International Food Standart). Šis maisto saugos standartas buvo sukurtas Vokietijos, Prancūzijos ir Italijos mažmeninės prekybos asociacijos . Šiuo metu yra galiojanti „IFS Food“ 6.1 versija, kuri įsigaliojo 2018 m. liepos 1 d. (8 prieiga per internetą) . Šis standartas yra skirtas mažmeninių ir didmeninių tiekėjų ir gamintojų kontrolei. Šio kokybės valdymo modelio pagalba atliekama kokybės lygio ir maisto saugumo analizė ir vertinimas. Apima visus gamybos , pakavimo, logistikos ir tiekimo procesus . Norėčiau pabrėžti , tai kad šis standartas yra sukurtas Europos sąjungos šalių , tai IFS standarto pažymėjimas rodo, kad įstaiga gamina maisto produktus vadovaudamasi Europos Sąjungos taisyklėmis. Gamybos įmonė, kuri siekia tiekti savo gaminius ženklintus IFS standarto ženklu , turi būti audituota nepriklausomo auditoriaus. IFS sertifikavimas gali suteikti reikšmingų pranašumų įmonėms, siekiančioms konkurencinio pranašumo klientų pasitenkinimo ir kokybės srityse. Dažniausiai išskiriami šie IFS pranašumai :

1. Padidėjęs pasitikėjimas produktais ir tiekėjais.

2. Matomumas ir lengvesnė galimybė patekti į rinką.

3. Nuolatinis tobulinimas taikant diferencijuotą „IFS“ vertinimo sistemą.

4. Tiekėjai valdomi „IFS“ duomenų bazėje .

5. Tiekėjo patikrinimas per ypač trumpą laiką .
6. Stebėjimas, kaip laikomasi maisto taisyklių.
7. Efektyvesnis išteklių naudojimas.
8. IFS sertifikatas ir logotipas rodo, kad laikomasi aukščiausių standartų.

Apibendrinant , kad šis standartas, suteikia didesnį pasitikėjimą tarp gamintojų ar tiekėjų . Ypač tai yra aktualu tiekiant gaminius ar prekes į Europos sąjungos šalis, kadangi IFS ženkliukas parodo , kad laikomą visų galiojančių Europos sąjungos reglamentų ir nuostatų .

4.6 Kokybės valdymo sistemų ryšiai ir veikimas

Nemažai įmonių laikui einant ar atsiradus poreikiui diegia papildomai dar vieną ar net kelias KVS. Pavyzdžiui pradėjus eksportuoti savo pagamintą produkciją, pirkėjai reikalauja, kad įmonė savo gamybą sertifikuotų pagal jiems labiausiai priimtiną ar aktualų maisto saugos standartą. Tam , kad įmonę gautų konkretų sertifikatą , ji turi įsidiegti konkrečią KVS ir sertifikuoti, atliekant auditą nepriklausomo auditoriaus . Kadangi visos kokybės valdymo sistemos yra skirtos užtikrinti produktų saugą ir kokybę, tai jos neprieštarauja , o tik papildo viena kitą. Kaip pavyzdys IFS ir BRC maisto saugos standartuose išdėstyti reikalavimai glaudžiai susiję ir su kitomis kokybės vadybos sistemomis, tokiomis kaip RVASVT. Bet norėčiau pažymėti , kad kokybės valdymo sistemos yra efektyvios , kai jų veikimas konkrečioje gamybiniame, prekybiniame ar logistiniame taške yra sertifikuotos. Būtinas nuolatinis jų tobulinimas, atnaujinimas jų atitikimas standartų reikalavimams . Sertifikatai išduodami tik konkrečiam laikui ir tam periodui einant į pabaigą reikia vėl yra audituojama, ar yra atitinkama standartų reikalavimams . Dažniausiai sertifikatai galioja 2-3 metus .

4. MAŽMENINĖ PREKYBA . MAŽMENINĖS PREKYBOS RINKA LIETUVOJE

Mažmeninė prekyba , paprastai apibūdinama veikla , susijusi su prekių ar paslaugų pirkimu ir pardavimu asmeniniam vartojimui, namų ūkiui , arba kitaip tariant galutiniam vartotojui . Ji gali vykti įvairiomis formomis : stacionari prekyba (parduotuvės, kioskai), kilnojamoji ir siunčiamoji prekyba. Pastaroji išsiplėtė ir atliko ypač svarbų vaidmenį 2020 metais, siaučiant pasaulinei COVID-19 pandemijai. Yra ne vienas mažmeninės prekybos apibrėžimas . Žemiau pateikiu A. Pajuodžio apibūdinimą , o taip pat ir mažmeninės prekybos apibūdinimą Lietuvos Respublikos įstatyme.

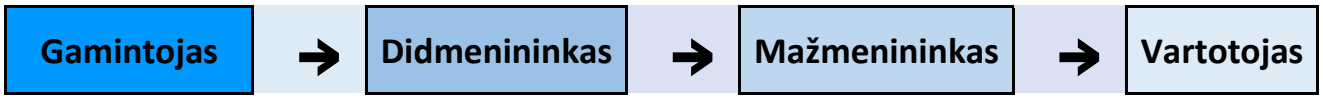
Mažmeninė prekyba – tai prekių pardavimas galutiniams vartotojams jų asmeniniams ir namų ūkio (šeimos) poreikiams tenkinti (Pajuodis, 2002).

Mažmeninė prekyba – prekyba asmeninio arba namų ūkio vartojimo prekėmis mažais kiekiais

(25 prieiga per internetą)

Mažmeninė prekyba yra prekybinė veikla, kai prekės parduodamos galutiniam vartotojui asmeniniams bei namų ūkio poreikiams tenkinti (26 prieiga per internetą) .

Tad apibendrinant galima teigti , kad mažmeninė prekyba apima visumą, tai kas susiję su prekių ar paslaugų pateikimui galutiniam vartotojui ar namų ūkiui . Tai yra galutinis etapas tiekimo grandinėje , kurioje prekė pasiekia galutinį vartotoją. Bet taip pat galimi atvejai, kai pats mažmeninės prekybos subjektas atlieka ir gamintojo funkciją tam tikros prekėms ir pateikia iškart galutiniam vartotojui . Visa grandinė pavaizduoja žemiau esančioje lentelėje.



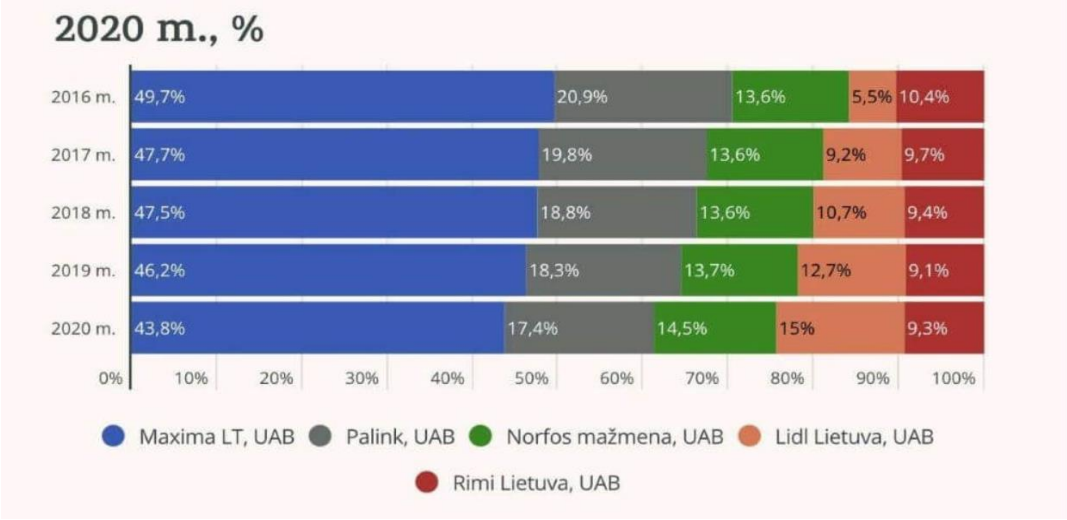
5 pav. Tiekimo grandinė

Šaltinis : sudaryta autoriaus

Mažmeninė prekyba Lietuvoje turi ne tik didelę įtaką Lietuvos ekonomikai, bet ir , galima sakyti, kiekvienam namų ūkiui . Yra keletas įstatymų reglamentuojantys mažmeninę prekybą. Tai

nutarimas „ Dėl Mažmeninės prekybos taisyklių patvirtinimo“ , kurio galiojanti redakcija yra paskelbta 2022 02 15 dieną (25 prieiga per internetą) . Ir kitas įstatymas draudžia nesąžiningus veiksmus mažmeninės prekybos įmonėse „ Lietuvos Respublikos mažmeninės prekybos įmonių nesąžiningų veiksmų draudimo įstatymas“. Pastarojo įstatymo galiojanti redakcija yra nuo 2021 11 01 dienos (26 prieiga per internetą) .

Lietuvoje mažmeninės prekybos rinką, galima sakyti , kad dalinasi keletas didžiųjų prekybos tinklų . Didžiausias prekybos tinklas pagal prekybos plotą yra UAB „Maxima LT“ . Ji valdo kiek daugiau nei 40 % prekybinio ploto . Antroje vietoje – UAB „ Iki Lietuva“, kuriai priklauso apie 17 procentų prekybinio ploto . Toliau sąraše mažėjančia tvarka eina UAB„ Lidl Lietuva, UAB „ Norfos mažmena“ ir UAB „ Rimi Lietuva“. Jei panagrinėti paskutiniu 10 metų istoriją, tai kasmet vyksta persigrupavimas ir aktyvus konkuravimas tarp pačių prekybos sistemų . Ypatingai aktyvūs pokyčiai prasidėjo nuo 2016 metų, kai UAB„ Lidl Lietuva“ pradėjo savo veiklą mūsų šalyje ir atidarė pirmąją savo parduotuvę. Minimais metais šis prekybos tinklas užėmė vos 5,5 % rinkos. Bet jau 2020 metais „Lidl Lietuva “ pozicijas rinkoje buvo gerokai sustiprinusi ir valdė 15,5 %. Detaliau apie persigrupavimą ir rinkos pokyčius galima matyti žemiau pateiktame paveikslėlyje.



6 pav. Didžiųjų prekybos tinklų rinkos dalys 2016-2020 m , %

Šaltinis *:* Pricer.lt kainų palyginimo portale skelbti statistiniai duomenys.

Kaip anksčiau ir minėjau, patys tinklai aktyviai konkuruoja, plečia ar atnaujina – rekonstruoja savo valdomus prekybos taškus. Pateikiu statistinius duomenis apie prekybos tinklų pajamas 2020 metais . Kaip ir matoma didžiausias pajamas iš savo turimo ploto gavo UAB „ Maxima LT“, antroje vietoje UAB „ Palink“, kuri 2022 metais pakeitė savo juridinį pavadinimą į „ Iki Lietuva“ .



7 pav. Didžiųjų prekybos tinklų pajamos 2020 m

Šaltinis *:* Pricer.lt kainų palyginimo portale skelbti statistiniai duomenys

Apibendrinant, noriu pabrėžti , kad prekybos sistemos aktyviai konkuruoja , siekiant pritraukti kuo daugiau pirkėjų , kurie tiesiogiai įtakoja gaunamas pajamas. Kiekvienas prekybos tinklas yra sukūręs savo marketingo strategiją, kainodarą . Taip pat stengiasi būti matomas, pasiekiamas , tiekti kokybiškas paslaugas ir prekes , gerina aptarnavimą kokybę . Kiekvienas tinklas turi ir tobulina pirkėjų lojalumo programą , siekia, kad pirkėjai grįžtų į konkretų tinklą. Labai svarbus faktorius, įtakojantis klientų pasitenkinimą, gaminių kokybė . Pirkėjas sumokėjęs už prekę, tikisi , kad ji yra saugi vartoti, kokybiška, tiek be matomų , tiek ir nematomų defektų . Kiekviena įsigyta nekokybiška ar nesaugi prekė, padaro daug didesnę žalą nei pačios prekės vertė.

5. MAŽMENINĖS PREKYBOS TINKLAS X

Šiame darbe noriu išnagrinėti , konkretaus mažmeninės prekybos tinklo , toliau darbe žymimo , kaip tinklas X , kokybės valdymo sistemą ir jos efektyvumą. Tam , kad geriau ir objektyviau įvertinti esamą situaciją, noriu pristatyti ir pačią įmonę. Įmonė X Lietuvoje vykdo veiklą daugiau nei 30 metų . Per šiuos metus kelis kartus keitėsi jos pagrindiniai akcininkai , kas tiesiogiai įtakojo veiklos krypties ir pačios strategijos pokyčius . Minima mažmeninės prekybos įmonė bene viena iš pirmųjų pristatė pirkėjų lojalumo programą , taip tapdami pradininkais. Patys pirmieji įdiegė savitarnos kasas . Minimam prekybos tinklui Lietuvoje priklauso kiek daugiau nei 230 įvairaus dydžio ir formato prekybos taškų – parduotuvių . Pastaruosius kelis metus įmonė labai kryptingai žengia inovacijų diegimo keliu , siūlydama vartotojams platesnį ir išskirtinį paslaugų tiekimo kryptį . Deklaruoja ir

pozicionuoja save kaip tiekėjais , kurie savo tinkle siūlo šviežiausius aukščiausios kokybės maisto produktus ir geriausią apsipirkimo bei aptarnavimo kultūrą. . Įmonė taip pat išleido savo privataus prekių ženklo produktų liniją, atidarė kelis gamybinius padalinius, kurie gamina ir tiekia produkcija išskirtinai tik į šio tinklo prekybos taškus. 2021 metais pradėjo tiekti prekių į namus paslaugą. Šio sprendimo priėmimą paskatino ir paspartino pasaulį sukausčiusi COVID-19 pandemija. Tiesa, reikia pažymėti, kad šias paslaugas teikia tik didžiuosiuose Lietuvos miestuose : Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje bei pajūrio mieste Palangoje. Mano minima įmonė yra viena didžiausių darbdavių Lietuvoje , joje dirba apie 5600 įvairios kvalifikacijos darbuotojų. Anot įmonių duomenų bazės „ Rekvizitai.lt“ skelbiamos informacijos , vidutinis bendras visų darbuotojų atlyginimas 2023 m. vasario mėnesį buvo 1 284,44 EUR neatskaičius mokesčių. Taip pat šioje duomenų bazėje skelbiama , kad įmonė Sodrai skolų neturi, ekonominė būklė gera. Kreditavimo rizika nustatyta vidutinė. Įmonė 2022 gavo veiklos pajamų (be PVM) 718,96 milijonų eurų, o pelnas prieš apmokestinimą 8,4 milijonai eurų . Apibendrinant galima teigti, kad tai yra pelninga įmonė turinti didelę apyvartą ir stabilią finansinę padėti . Taip galima pavadinti , kad yra socialiai atsakinga, kadangi įvairioms organizacijoms ir fondams yra suteikusi paramos 5,8 milijonų eurų.

Įmonė X taip pat didelį dėmesį skiria tvarumui , klimato ir aplinkos apsaugai . Pastaraisiais metais nemažai investavo į parduotuvių energijos efektyvumą , taip pasiekdama , kad net 90 % parduotuvių būtų energetiškai efektyvios. Yra įsidiegusi energijos vadybos standartą ISO50001.

Kadangi šiame darbe yra nagrinėjama maisto saugos ir kokybės valdymo sistema ir jos efektyvumas, tai reikėtų aptarti , kokią sistemą yra įsidiegusi mano minima įmonė. Kaip prieš tai ir minėjau , tai įmonė vykdo mažmeninės prekybos veiklą Lietuvoje daugiau nei 30 metų . Taip pat turi ir kelis gamybinius padalinius . Nuo pat pradžios yra įsidiegusi RVASVT kokybės valdymo sistemą . Ši sistema yra įdiegta ir puoselėjama tiek pačiuose prekybos taškuose , tiek ir gamybos padaliniuose nuo pat įmonės įsikūrimo pradžios. Taip pat gilinausi ir į motyvus , kodėl būtent ši sistema yra įmonės pasirinkimas . Kadangi mano minimo prekybos tinklo savininkai keitėsi kelis kartus, tai konkrečių motyvų ar argumentų nepavyko nustatyti, apart tai kad nuo pat pirmos parduotuvės atidarymo 1992 metais, yra galiojanti RVASVT kokybės ir saugos valdymo sistema , periodiškai atnaujinama , atsižvelgiant į reglamentų , įstatymų ar priimtų patobulinimų pokyčius .

6. MAISTO PRODUKTŲ KOKYBĖS VALDYMAS IR JOS EFEKTYVUMAS MAŽMENINĖS PREKYBOS TINKLE X

6.1 Tyrimo organizavimas ir metodika

Kaip ir aptarta teorinėje dalyje yra gausus kokybės sistemų pasirinkimas. Dažnu atveju yra diegiamos net ne viena, o kelios, papildančios viena kitą. Pagrindinė funkcija kiekvienos sistemos yra tinkamai , savalaikiai ir efektyviai suvaldyti ir užtikrinti gaminių ar produktų kokybę ir saugą , kiekviename gamybos , logistikos ar pardavimo etape. Ar tinkama yra parinkta ir įdiegta sistema, turbūt , objektyviausiai įvertinti ir apibendrinti galima , tik išanalizavus jos veikimo etapus ir nustačius jos efektyvumą .

Kaip buvo minėta teorinėje dalyje, pristatant mažmeninės prekybos įmonę, nustatyti tikrųjų įdiegtos kokybės valdymo sistemos RVASVT diegimo priežasčių nepavyko, kadangi nėra išlikusių duomenų . Tai teorinis tyrimo modelis remiasi trečioje darbo dalyje pateiktais RVASVT diegimo organizacijoje procedūros etapais, kurie pateikti 1 lentelėje. Bus siekiama išanalizuoti , ar įmonėje veikianti KVS atitinka teorinius RVASVT sistemos veikimo etapus.

3 lentelė Teorinis tyrimo modelis

Teoriniai kokybės valdymo sistemos RVASVT etapai	**Tiriamojoje dalyje siekiami išsiaiškinti įgyvendinti etapai**
Kokybės politika ir tikslai	Įmonė yra paruošusi strateginę kokybės politiką ir išsikėlusi tikslus. Informacija viešai skelbiama, visi darbuotojai supažindinti
Galimos taršos rizikos įvertinimas, valdymas ir stebėsena	Atliktas rizikos vertinimas prekybos taškuose, gamybos padaliniuose . Gamybos ir prekybos etapams yra paruoštos procedūros , vidinės tvarkos ir algoritmai . Nustatyti svarbūs valdymo taškai, numatytos tolerancijos ribos, suplanuota stebėsena.
Neatitikčių kontroliavimas	Vyksta neatitikčių registravimas nustatant tai įtakojančias priežastis . Vyksta neatitikčių / pretenzijų analizė

3 lentelės tęsinys

Atsekamumo sistema	Įdiegta atsekamumo sistema nuo produkto iki tiekėjo. Gamybos padaliniuose veikia atsekamumo sistema nuo pagaminto produkto iki konkrečių žaliavų partijų .
Pirminių žaliavų pirkimo ir kokybės patikrinimo procedūros	Atliekama tiekėjų atranka Vyksta tiekėjų prekių priėmimas ir kokybės vertinimas . Gamybos padaliniuose vyksta žaliavų priėmimas ir vertinimas
Personalo mokymai	Yra sukurta personalo ugdymo programa, kurioje yra numatyti mokymų periodiškumas , už ugdymą atsakingi asmenys, mokymo informacijos pateikimo formos
Kokybės kontrolės planai, monitoringo sistema	Sukurta kontrolės ir monitoringo sistema. Vyksta periodiniai kokybės auditai ir vertinimai gamybos ir prekybos padaliniuose. Numatytas periodiškumas 1 kartą per ketvirtį

Šaltinis : sudarytas autoriaus

Taip pat bus vertinama, ar efektyviai veikia kokybės valdymo sistema pasirinktame konkrečiame prekybos tinkle. Efektyvumas turi nemažai apibūdinimų . Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje efektyvumas apibūdinamas, kaip „ kurios nors veiklos veiksmingumas, rezultatyvumas, reiškiamas ta veikla pasiekto rezultato ir sąnaudų jam pasiekti santykiu“. Ekonomikos ekspertė , Rūta Vainienė, efektyvumą apibūdina kaip , išteklių panaudojimo veiksmingumą, kai norimas rezultatas pasiekiamas mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis arba naudojant turimus išteklius pasiekiamas maksimalus įmanomas rezultatas. Tad efektyvumui vertinti pasitelksiu fiksuotų pretenzijų ir neatitikčių duomenis ir jų pokytį tam tikrame periode. Mažėjantis ar didėjantis pretenzijų skaičius , manau , yra tapatus vartotojų pasitenkinimui . Tad jei atlikus sisteminius pokyčius pastebimas yra mažėjantis pretenzijų fiksavimas, galima daryti prielaidą , kad mūsų priimtos priemonės veikia efektyviai, nes tiesiogiai daro įtaką siekiamam rezultatui .

Tyrimo atlikimui ir iškeltų tikslų įgyvendinimui pasirinkau mišrių tyrimų atlikimo metodą. Manau , kad tai padės išsamiau ir objektyviau surinkti empirinę medžiagą, taip pagrįsti surinktus tyrimo rezultatus . Kaip pagrindinis tyrimo duomenų šaltinis buvo naudojamas kiekybinis tyrimas . Kiekybinis tyrimas pasižymi tuo , kad yra labai struktūrizuotas, jam yra būdinga , kad iš anksto yra paruoštas tyrimo planas ir numatomi taikyti skirtingus analizės metodus .

Mokslinės literatūros analizė. Darbe analizuojama mokslinė literatūra, kuri padėjo susipažinti , su kokybės , kokybės vadybos, KVS sąvoka bei jų modeliais . Nagrinėtos skirtingų autorių įžvalgos, padėjo mums suvokti kokybės valdymo sistemos svarbą , tuo pačiu įvertinti ir mūsų nagrinėjamoje įmonė KVS efektyvumą.

Dokumentų turinio analizė. Šis metodas buvo taikomas nagrinėjant įmonės X kokybės valdymo sistemą RVASVT, taip pat analizuojant galiojančias vidaus tvarkas ir procedūras .

Statistinė tyrimo duomenų analizė. Statistiniam paskaičiavimui ir skirtumų patikimumui įvertinti naudota Microsoft Excel programa. Gautiems rezultatams pateikti ir pavaizduoti grafiškai buvo suformuotos diagramos , pagal kurias buvo interpretuojamos įžvalgos ir išvados.

Kad atliekamas tyrimas būtų išsamus ir sistemingas, sudariau tyrimo eiliškumo atlikimo planą :

1. Išanalizuoti KVS struktūrą įmonėje X.
2. Išanalizuoti KVS veikimą prekybos taškuose.
3. Išanalizuoti KVS veikimą gamybos taškuose .
4. Išanalizuoti tiekėjų atranką ir kontrolę :
5. Išanalizuoti gautas neatitiktis, pretenzijas :

- Nekokybiškų produktų priežastys ir grupavimą;
- Nustatytų prekių priėmimo metu ir gautų iš pirkėjų pretenzijų santykis ;
- Registruotų pretenzijų pokytis po RVASVT sistemos atnaujinimo ;
- Tiekėjų tiekiamų prekių analizė .

6. Apibendrinti ir pateikti išvadas apie KVS efektyvumą .

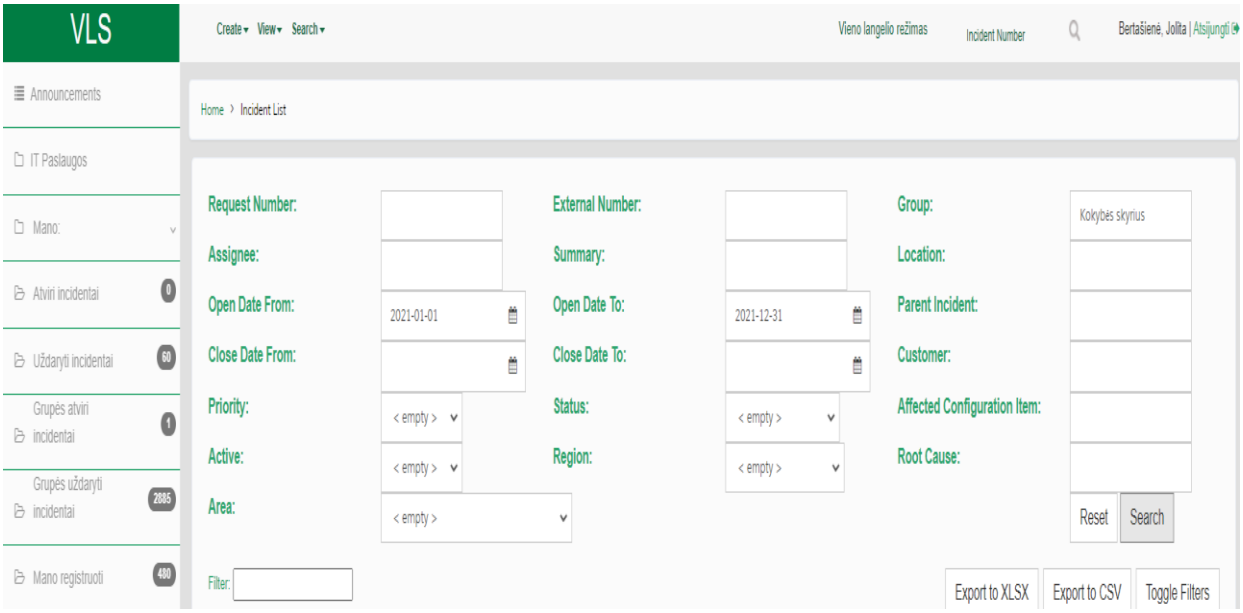
6.2 Kokybės valdymas mažmeninės prekybos tinkle X

Analizuojant KVS efektyvumą, pirmiau reiktų išanalizuoti , kaip vyksta visas procesas ir kas jį įtakoja. Turbūt kaip ir daugelio naujų dalykų, taip ir čia, prasideda nuo idėjos ir strategijos. Labai

svarbu sau atsakyti, kokia linkme eis įmonė, kokie jos tikslai ir siektini rezultatai . Tik turint aiškų suvokimą , koks rezultatas yra priimtinas, galima kurti sistemą , šiems tikslams pasiekti . Mano nagrinėjamu atveju, prekybos tinklas , deklaruoja , kad jo tikslas , pasiūlyti pirkėjams platų šviežių ir kokybiškų produktų pasirinkimą už geriausią kainą. Mano rašomo darbo tema yra susijusi su maisto produktų kokybės valdymu, tai išsamiai išanalizuosiu, kaip yra organizuojamas strateginio tikslo, susijusio su maisto produktų kokybe , įgyvendinimas.

Kaip pirmą etapą išskirčiau , tai kad reikia išsikelti tikslą . Tikslas turi būti konkretus, aiškus ir toks , kurį galima būtų pamatuoti . Sekančiame etape, tai KVS paruošimas, šiuo atveju yra pasirinkta ir įdiegta RVASVT . Šis kokybės valdymo dokumentas yra labai svarbus , tuo , kad jis dalyvauja ir atlieka svarbų vaidmenį , tolimesnėse proceso dalyse. Šiose sistemoje, nustatomos taisyklės ar algoritmai , kaip reikia elgtis ar nesielgti konkrečiose situacijose. Maksimaliai nustatomos rizikos, grėsmės bei yra atliekamas išsamus rizikų vertinimas. Identifikavus didžiausias rizikas, yra nustatomi svarbūs valdymo taškai (SVT) ir paruošiamas jų valdymas, monitoringo ir kontrolės mechanizmas. Logiškai mąstant, jei tinkamai suveikia visi KVS mechanizmai , tai tiek gamybos padalinių , tiek ir iš pačio prekybos tinklo neturėtų pas pirkėjus patekti nekokybiški ar nesaugūs produktai . Bet taip nėra, detalesnę analizę pateikta bus kitoje darbo dalyje, kadangi šioje nagrinėja , patį mechanizmo veikimo principą.

Jei vis tik vartotoją pasiekė nesaugi ar nekokybišką prekė , dauguma atveju , pardavėjas, šiuo atveju , prekybos taškas, gauna iš pirkėjo informaciją , apie nekokybišką prekę. Ši neatitiktis yra registruojama bendroje neatitikčių valdymo sistemoje . Įmonė yra įsidiegusi neatitikčių ir informacijos valdymo bei perdavimo sistemą „ Vieno langelio sistemą“ (VLS) . Šioje sistemoje yra registruojamos visos nustatytos neatitiktys, pranešimai apie pažeidimus, perduodama padaliniams ar kokybės audito skyriui reikalinga informacija. Tad apibendrinant visa informacija nugula šioje VLS sistemoje, tad tai yra labai svarbus komunikacinis taškas kokybės valdymo sistemoje. Registruojant incidentą , susijusį su kokybe , yra būtina , pasirinkti teisingą gavėjo grupę , šiuo atveju, mums aktuali yra „ Kokybės skyrius“ . Kadangi , pagal vidinę komunikacijos tvarką , visa informacija , susijusi su kokybe ir jos valdymu , turi būti registruojama pasirenkant gavėjų grupę - Kokybės skyrius.

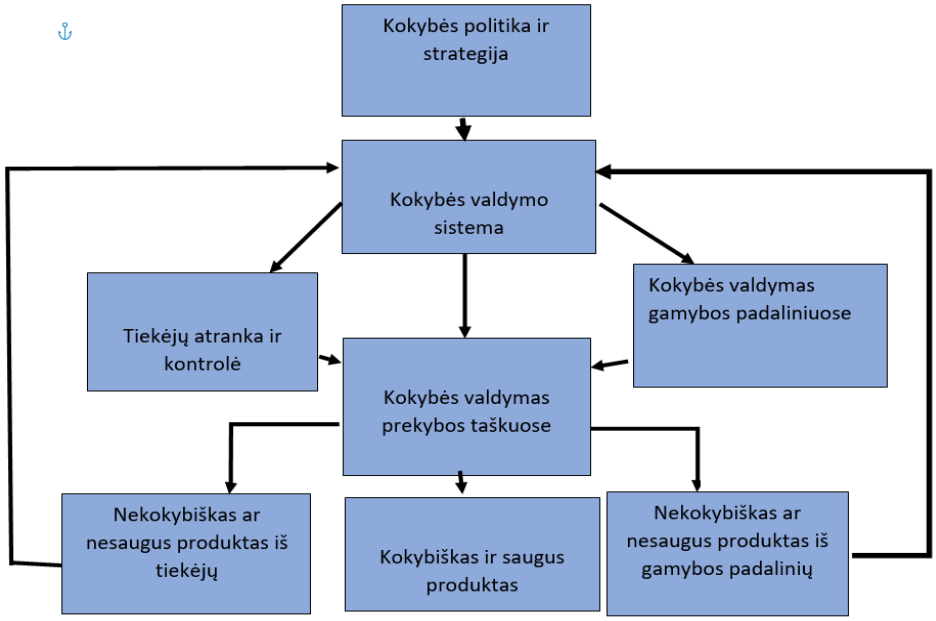


8 pav. VLS – vieno langelio sistema .

Šaltinis : duomenys iš įmonės VLS sistemos

Užregistruota informacija persiunčiame problemos sprendėjui, kuris, pagal vidinį komunikacijos susitarimą, turi patekti atsakymą ar imtis reikalingų veiksmų per 24 valandas , nuo užregistruoto incidento laiko . Tokiu būdu visa informaciją apie kokybės sistemos nesuveikimą ar netinkamą jos veikimą , kaip grįžtamąsis ryšys patenka vėl į Kokybės audito skyrių . Pastarasis , matydamas ir analizuodamas tendencijas, koreaguoja, papildo ar keičia įvairias tvarkas, procesus ar algoritmus. Toks ciklišKumas užtikrina nuolatinius KVS pokyčius ir atsinaujinimą . Tai yra teigiama pokytis, bet keičiantis kuriai nors sistemos ar nustatytos tvarkos punktui , atsiranda poreikis vėl supažindinti ir apmokinti visą personalą. Kaip matysim darbo vėlesnėse dalyse, tai yra sudėtingas ir laikui imlus darbas.

Struktūrizuota KVS ir jos ciklišKumas yra pavaizduota žemiau pateikiamoje diagramoje.



9 pav. KVS struktūta ir jos veikimo schema

Šaltinis : sudaryta autoriaus

Apibendrinant , norėčiau akcentuoti , kad pati sistema ir jos pokyčiai yra kaip gyvas organizmas, nuolat kinta, prisitaiko prie aplinkybių ar reikalingų atlikti pokyčių . Kad būtų sistema veiksminga, turi būti laikymąsi visų nustatytų tvarkų ar procesų , savalaikiai atlikti periodinius mokymus darbuotojams.

6.2.1 Kokybės valdymo sistema parduotuvėse

Tam , kad įvertintumėm, ar efektyviai veikia kokybės valdymo sistema , reikia suprasti jos veikimo principus ir apimtis prekybos etape. Prekybos tinklas X savo maisto saugos ir kokybės politikoje, nurodo , kad pagrindinis tikslas yra tai, kad parduotuvėse pirkėjams pateikiami tik saugūs, atitinkantys teisės aktų reikalavimus ir gamintojo specifikacijas produktai. Taip pat yra išskiriamos šios pagrindinės kryptys ir gairės :

1. Parduodami tik saugūs produktai, kurie nepakenks pirkėjų sveikatai.
2. Maisto saugos užtikrinimo sistema yra privaloma visiems darbuotojams.

3. Parduodamų produktų kokybė atitinka vartotojų lūkesčius ir ženklinimą.
4. Produktai ir maisto tvarkymo procedūros atitinka teisės aktų reikalavimus.

Kaip ir minėjau teorijos dalyje, kokybės valdyme dalyvauja visi įmonės darbuotojai . Tik jų funkcijos visų skirtingos. Kokybės sistemos priežiūra, veikimo kontrolė ir savalaikis atnaujinimas yra pavestas kokybės audito skyriui . Šiuo metu yra galiojanti 2020 12 18 dieną patvirtinta RVASVT redakcija .

Prieš tai minėjau šiai prekybos sistemai priklauso kiek daugiau nei 230 parduotuvių , tai už tinkamą šios sistemos veikimą atsako kiekvieno padalinio, tai yra kiekvienos parduotuvės, vadovas. Jis prižiūri, kad būtų vykdomos monitoringo priemonės, laikomasi procedūrų, deleguoja tam tikras atsakomybes kitiems darbuotojams. Aiškesnis funkcijų pasidalinimas pateikiamas sekančioje lentelėje

4 lentelė RVASVT sistemos etapai ir atsakomybės

Kokybės sistemos etapas	Atsakomybė	Apibūdinimas
RVASVT programos sudarymas ir paruošimas	**Kokybės audito skyrius**	Paruošiama kokybės politika .
		Yra nustatyti svarbūs valdymo taškai ir procedūros pašalinti ar sumažinti iki minimumo grėsmę.
		Nustatomos kritinės ribos ir įdiegta stebėjimo ir patikrinimo sistema, monitoringas.
		Periodinis sistemos atnaujinimas/ papildymas.
		Nustatyti korekcijos veiksmai, kurie taikomi pastebėjus neatitiktis.
RVASVT vykdymas	**Parduotuvės vadovas**	Parduodamų maisto produktų saugą ir kokybę.
		Organizuoja RVASVT programos vykdymą.
		Atlieka parduotuvės RVASVT sistemos vykdymo kontrolę.
		Vertina parduotuvės RVASVT programos efektyvumą.
		Savalaikį produktų išėmimą ir atliekų tvarkymą.
		Tinkamą produktų ženklinimą pagal RVASVT ir galiojančius teisės aktus.
		Savalaikį darbuotojų apmokymą.
		Savalaikį nurodymų, susijusių su maisto sauga, vykdymą.
		Informacijos pateikimą, kaip tai numatyta RVASVT programoje.
		RVASVT vykdymo kontrolę ir vidinį auditą.
		Dokumentacijos saugojimą ir archyvavimą.
		Atstovauja įmonę vykstant valstybinių įstaigų auditams.

Šaltinis : sudaryta autoriaus

Darbuotojų mokymas taip pat yra parduotuvės vadovo atsakomybėje. Jis apmoko ir išaiškina sistemos veikimo principus, programas ir taisykles . Pagal mokymų planą periodiškai atnaujina žinias ir visiems kitiems darbuotojams. RVASVT programoje aprašomos visos privalomosios rizikų valdymo programos, kuriose sutalpintos taisyklės ir tvarkos ar algoritmai , kurių pagalba yra valdomos rizikos .

5 *lentelė RVASVT programos ir tvarkos prekybos taškuose*

Programa	Programoje nustatytos taisyklės	Valdoma rizika , pastabos
Laboratorinės kontrolės programa	Laboratorinių mėginių pristatymo į laboratoriją planas	Periodinis gaminių ir plovinių nuo paviršiaus kontrolės valdymas.
Produktų sulaikymo ir išėmimo iš rinkos programa	Vartotojų skundų analizės ir registravimo tvarka	Registruojami, analizuojami pirkėjų skundai. Atliekama analizė, prevencinės priemonės .
	Prekių sulaikymo tvarka	Aiškios taisyklės sulaikant prekę, esant rizikai , kad prekė yra nesaugi .
	Produktų atšaukimas iš prekybos tvarka	Sudėliotas algoritmas, kaip vyksta prekių atšaukimas.
Patalpų ir teritorijos priežiūros programa	Pastatų, įrangos ir teritorijos defektų paieška ir registravimo taisyklės	Tinkamų prekybai higienos sąlygų užtikrinimas .
	Įrangos priežiūros programa	Tinkamos įrangos ir higienos užtikrinimas ,
Įrangos priežiūros programa	Įrangos plovimo ir dezinfekavimo taisyklės	Sanitarijos užtikrinimas ,
	Termometrų naudojimo ir priežiūros taisyklės	Temperatūrų valdymas .
Plovimo ir dezinfekavimo programa	Patalpų ir įrangos valymas ir plovimas bendrosios taisyklės	Sanitarijos užtikrinimas .
	Švaros tikrinimo procedūra	Savikontrolės priemonė, užtikrinanti sanitariją .
Kenkėjų kontrolės programa	Kenkėjų kontrolės vykdymo taisyklės	Prevencija, kad išvengti kenkėjų parduotuvėje .
Darbuotojų higienos priežiūros programa	Darbuotojų higienos atmintinė	Higienos užtikrinimas .
	Migracijos kontrolės taisyklės	Kryžminės taršos rizikos valdymas .
	Darbų rūbų priežiūros taisyklės	Higienos užtikrinimas .

5 lentelės tęsinys

Produktų priežiūros programa	Produktų vartojimo terminų valdymo instrukcija	Produktų saugos užtikrinimas
	Prekių ženklinimo taisyklės	Teisingos informacijos pirkėjui užtikrinimas
	Kokybės pažymėjimų pildymo taisyklės	Produkto saugos, kokybės užtikrinimas
	Prekių priėmimo taisyklės	Produkto kokybės užtikrinimas
	Prekių sandėliavimo taisyklės	Produkto kokybės užtikrinimas
	Prekių higienos taisyklės	Higienos užtikrinimas
	Mėsos ir jos gaminių paruošimo ir pateikimo į vitriną taisyklės	Produkto kokybės ir saugos užtikrinimas
	Žuvies ir jos gaminių paruošimo ir pateikimo į vitriną taisyklės	Produkto kokybės ir saugos užtikrinimas
	Vaisių ir daržovių pateikimo taisyklės	Produkto kokybės ir saugos užtikrinimas
	Prekių pateikimo ir lentynų užpildymo taisyklės	Produkto kokybės ir saugos užtikrinimas , FIFO metodo taikymas

Šaltinis : sudaryta autoriaus

Apibendrinant norėčiau pabrėžti , kad labai svarbų vaidmenį atlieka pardavimo taške parduotuvės vadovas. Jis atsakingas už tinkamą programos vykdymą, taisyklių laikymąsi bei personalo paruošimą. Paruoštų programų, taisyklių ir tvarkų gausa , parodo, kad užtikrinti produkto saugą ir kokybę labai sudėtingas daugiasluoksnis procesas , susidedantis iš daug taisyklių , vidinių tvarkų ir procedūrų.

6.2.2 Kokybės valdymo sistema gamybos padaliniuose.

Ankstesnėje dalyje aptariau kokybės valdymą prekybos taškuose , tai yra parduotuvėse. Bet nemažiau svarbu analogiškai išnagrinėti kokybės sistemą ir gamybos padaliniuose. Pristatyme apie šią įmonę rašiau , kad ši įmonė turi ir gamybinius padalinius, kurie išskirtinai gamina tik šio prekybos

tinklo parduotuvėms privataus prekių ženklo kulinarijos ir konditerijos gaminius. Kadangi kokybės valdymo sistemos abiejuose padaliniuose yra labai panašios , tai atliksim bendrą analizę , išskiriant , jei pasitaikys, esminius skirtumus. Paskutinį kartą pagrindinis kokybės dokumentas yra atnaujintas 2022 vasario 1 dieną, tad šiuo metu yra galiojanti ši redakcija.

Kaip ir parduotuvių kokybės dokumente yra nurodyta, kad pirkėjams pateikiami tik saugūs, kokybiški, atitinkantys teisės aktų reikalavimus gaminiai, atitinkantys gaminių specifikacijas pagal ten nurodytus parametrus. Gamybos padaliniuose išskiriami šie pagrindiniai gaminių saugumo principai :

1. Gaminami produktai nepakenks pirkėjų sveikatai.
2. RVASVT yra privaloma visiems darbuotojams.
3. Gaminami produktai yra saugūs, kokybiški, atitinkantys teisės aktų reikalavimus, ženklinimą, papildomas saugos nuostatas.
4. Produktai ir maisto tvarkymo procedūros atitinka teisės aktų reikalavimus.
5. Visi darbuotojai žino, kad tai, kas padaryta gerai šiandien, rytoj bus padaryta dar geriau.
6. Kiekvienas darbuotojas yra atsakingas už atliktą operaciją, turėjusią įtaką maisto saugai ir kokybei.
7. Gamybos vadovas - RVASVT darbo grupės vadovas yra atsakingas už maisto saugos užtikrinimą visuose etapuose.

Kadangi kokybės sistemos etapai yra analogiški (žiūrėti 2 lentelę), tai jų dar kartą neaptarinėsiu . Kaip ir parduotuvių atveju , pagrindinę atsakomybę RVASVT sistemos vykdyme atlieka gamybos vadovas .

6 lentelė RVASVT programos ir tvarkos gamybos padaliniuose

Programa	**Programoje nustatytos taisyklės**	**Valdoma rizika , pastabos**
Laboratorinės kontrolės programa	Patalpų valymo laboratorinė kontrolė	Periodiniai plovinių nuo paviršių tyrimai . Cheminių medžiagų likučių nustatymas .
	Laboratorinių mėginių pristatymo į laboratoriją planas	Periodinis gaminių ir plovinių nuo paviršiaus kontrolės valdymas . Vandens kokybės tyrimas .

6 lentelės tęsinys

Gaminių technologiniai aprašymai	Technologinės kortelės	Gaminių atitikimo specifikacijai užtikrinimas
	Žaliavų naudojimo instrukcija .	Produkto kokybės ir saugos užtikrinimas. FIFO metodo taikymas
Fasavimo ir ženklinimo procedūra	Gaminių fasavimo ir kokybės kontrolės taisyklės	Patikrinimas su metalo detektoriumi Pakuotės sandarumo įvertinimas MAP pakuočių dujų sudėties monitoringas
	Ženklinimo procedūra	Ženklinimo taisyklės .
Vidaus audito procedūra	Audito aprašas	Savikontrolės mechanizmas , kartą per ketvirtį pagal paruoštą formą atliekamas vidaus auditas
Produktų sulaikymo ir išėmimo iš rinkos programa	Vartotojų skundų analizės ir registravimo tvarka	Registruojami, analizuojami pirkėjų skundai. Atliekama analizė, prevencinės priemonės
	Prekių sulaikymo tvarka	Aiškios taisyklės sulaikant prekę, esant rizikai , kad prekė yra nesaugi
	Gaminio atsekamumo proceso aprašymas	Gaminio atsekamumas turi įvykti iki gamybai sunaudotų žaliavų lygio. Trukmė ne > kaip 4 val.
	Produktų atšaukimas iš prekybos tvarka	Sudėliotas algoritmas, kaip vyksta prekių atšaukimas.
Patalpų ir teritorijos priežiūros programa	Pastatų, įrangos ir teritorijos defektų paieška ir registravimo taisyklės	Tinkamų gamybai higienos sąlygų užtikrinimas
	Įrangos priežiūros programa	Tinkamos įrangos ir higienos užtikrinimas
Įrangos priežiūros programa	Įrangos plovimo ir dezinfekavimo taisyklės	Sanitarijos užtikrinimas
	Termometrų ir svarstyklių naudojimo ir priežiūros taisyklės	Temperatūrų valdymas , svorio kontrolė
Gamybinės ir patalpų įrangos techninės būklės kontrolės instrukcija:	Patalpų ir įrangos valymas ir plovimas bendrosios taisyklės	Sanitarijos užtikrinimas
	Švaros tikrinimo procedūra	Savikontrolės priemonė, užtikrinanti sanitariją
Kenkėjų kontrolės programa	Kenkėjų kontrolės vykdymo taisyklės	Prevencija, kad išvengti kenkėjų parduotuvėje

6 lentelės tęsinys

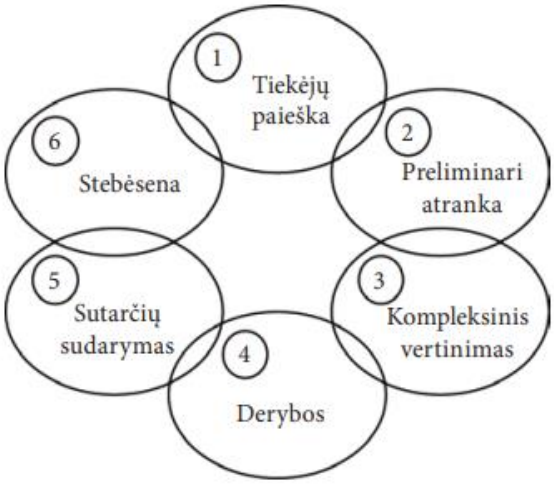
Darbuotojų higienos priežiūros programa	Darbuotojų higienos atmintinė	Higienos užtikrinimas
	Migracijos kontrolės taisyklės	Kryžminės taršos rizikos valdymas
	Darbų rūbų priežiūros taisyklės	Higienos užtikrinimas
Žaliavų priėmimo ir sandėliavimo procedūra	Produktų vartojimo terminų valdymo instrukcija	Produktų saugos užtikrinimas
	Žaliavų priėmimo taisyklės	Produkto kokybės užtikrinimas
	Žaliavų sandėliavimo taisyklės	Produkto kokybės užtikrinimas
	Žaliavų higienos taisyklės	Higienos užtikrinimas
Gaminių transportavimo procedūra	Transporto higienos priežiūros taisyklės	Higienos užtikrinimas
	Temperatūros registras	Gaminių saugos užtikrinimas

Šaltinis : sudarytas autoriaus

Apibendrinant norėčiau pabrėžti, kad gamybos padaliniuose užtikrinti visų procesų tinkamą veikimą sudėtingas uždavinys, reikalaujantis daug pastangų ir monitoringo priemonių ir specifinių žinių . Pati RVASVT sistema yra daug sudėtingesnė, lyginant su pačiais prekybos taškais, daugiau yra numatytų tvarkų ir procedūrų . Kiekvienam gamybos etapui yra numatyti konkrečios monitoringo priemonės .

6.2.3 Tiekėjų atranka ir kontrolė

Labai svarbus etapas mažmeninėje prekybos veikloje yra tinkamai atsirinkti patikimus prekių tiekėjus. Tiekėjai literatūroje yra dar vadinami kaip verslo parteriai . Paprastai verslo partneriai apibūdinami , kaip ūkio subjektai , turintys tam tikrą teisinį statusą ir vykdantys specializuotą veiklą, Tad kad tiekėju gali būti tiek ir didmeninės prekybos atstovas, tiek ir pats gamintojas. J. Bivainis , J . Dieninis ir D. Jansevičiūtė moksliniame straipsnyje „ Tiekėjų atrankos intelektinės paramos sprendimai“ (30) tiekėjų atrankos ciklą vaizduoja grafiškai , šešių, tarpusavyje susijusių fazių , procesą.



10 pav. Tiekėjų atrankos ciklas

Šaltinis : Bivainis, Dieninis ir Jansevičiūtė , 2012

Atrankos ciklas prasideda nuo tiekėjų paieška. Kadangi , tai tik pačio ciklo pradžia, tai tiksliau būtų vadinti potencialių tiekėjų paieška. Šioje fazėje yra surenkami pirminė informacija apie tam tikro pobūdžio tiekėjus . Antroje dalyje jau renkami ir sisteminami duomenis apie potencialius tiekėjus. Šios fazės pagrindinis tikslas , išskirti tokius, kurie tenkina tiekimo objektui keliamas technines charakteristikas, ar keliamus reikalavimus . Trečioji dalis, tai kompleksinis tiekėjų vertinimas . Šioje fazėje yra labai svarbu įsivertinti daugumą faktorių : tokių kaip tiekiamų prekių ar paslaugų atitikimą keliamiems reikalavimams , galimus gamybinius pajėgumus, logistikos klausimai, terminus, lankstumas tiekimo kiekiams, nes dažniausiai šiuo periodu dar nebūna žinomos pardavimų apimtys ir t.t. Sekanti tiekėjų atrankos cikle fazė- tai derybos. Kiekviena derybų šalis iš anksto numato derybų sąlygas, nusistato galimus derybų parametrus ir tų parametrų tolerancijos ribas. Abi derybų pusės stengiasi pasigerinti ir sutarti dėl palankesnių tiekimo sąlygų . Susitarus dėl tiekimo sąlygų , vyksta jau sutarties pasirašymas, kurioje nugula derybų metu suderintos sąlygos. Bet sutartyse neįmanoma numatyti visų galimų niuansų, kadangi , net nėra žinomos paklausos apimtys . Todėl šioje fazėje keblumų keliantis dalykas – praktikai būdinga sprendimus priimančių subjektų ir jų derinių įvairovė bei didelis jų turinio neapibrėžtumas, dažnai įvardijamas kaip intuicija ir logika. Būtent ši aplinkybė dažnai pakiša koją taikant netgi nepriekaištingai formalizuotai aprašytus sprendimus priimančių asmenų elgsenos algoritmus . Paskutinis etapas – tai stebėsena . Ši dalis išskiriama į keturias skirtingus uždavinius: apskaitos, kontrolės, analizės ir vertinimo, sprendimų dėl intervencinių veiksmų (30) . Apibendrinimui norėčiau pabrėžti , kad tiekėjo pasirinkimas ir atranka sudėtingas ir daugiafazinis procesas.

Mano nagrinėjamos įmonės už patį tiekėjų atrankos procesą atsakingas tiekimo grandinės skyrius. Galima teigti , kad jis yra proceso pagrindinis savininkas, nes turi daugiausia funkcijų. Bet taip pat noriu akcentuoti , kad ir kiti dalyviai turi svarbių funkcijų šiame atrankos procese . Komercijos skyrius yra kaip vidinis užsakovas, kuris suformuoja poreikį ir inicijuoja patį atrankos ciklą. Žinoma, didžiąją dalį darbo atlieka tiekimo grandinės skyrius. Jis organizuoja ir kuruoja patį konkursą, ieško galimų tiekėjų . Svarbią atsakomybę ir funkciją turi šiame procese kokybės audito skyrius. Jis dalyvauja kaip kontroliuojanti organizacija, vertina galimus tiekėjus iš maisto produktų kokybės ir saugos pusės. Detaliau apie konkrečius etapus ir atsakomybes pateikiu žemiau esančioje lentelė . Joje detaliai pateikta susisteminta informacija, kokiu eiliškumu vyksta pats atrankos procesas , kuris skyrius už jį atsako ir kokie atliekami veiksmai konkrečiu periodu.

7 lentelė Tiekimo atrankos etapai ir atsakomybės

Eil. Nr.	Tiekėjų atrankos etapai	Atsakomybės	Atliekami veiksmai
1	Užsakymas (prašymas) skelbti konkursą	Komercijos skyrius	Komercijos skyriaus prekių grupės vadybininkas užsako poreikį atrinkti tam tikro produkto tiekėją.
2	Konkurso tvarkaraštis	Tiekimo grandinės skyrius	Tiekimo grandinės vadovas priskiria konkretų vadybininką, kuris bus atsakingas už šį konkretų konkursą . Sudaromas tvarkaraštis .
3	Pirkimo objekto aprašymas	Komercijos skyrius	Paruošiamas pirkimo objekto aprašymas .
4	Tiekėjų atranka (kviečiamų dalyvių sąrašas)	Tiekimo grandinės skyrius	Potencialiems dalyviams siunčiama informacija apie vykstamą konkursą ir kvietimas sudalyvauti.
5	Tiekėjų klausimyno užpildymas	Tiekimo grandinės skyrius Kokybės audito skyrius	1. Jei tai **naujas tiekėjai**, siekiant susipažinti su naujais, nežinomais konkurso dalyviais, parengtas susipažinimo dokumentas (įmonės pristatymas, darbuotojų skaičius ir kita). 1.1 Pildo tiekėjų klausimyną , kurį sudarė kokybės audito skyrius. Nurodo kokybės valdymui reikalingą informaciją. 1.2 . Užpildo konkursui reikalingus dokumentus . 2 . Jei tai jau **esamas tiekėjas** - užpildo tik su konkurso sąlygomis susijusius dokumentus
6	Konkurso dokumentų siuntimas	Tiekimo grandinės skyrius	Siunčiami dokumentai susiję su konkursu . Kad būtų lengviau vertinti ir analizuoti , yra pildomas šabloninis dokumentas .
7	Konkurso dalyvių klausimai	Tiekimo grupės skyrius Komercijos skyrius	Paliekamas periodas įvairių duomenų patikslinimui

7 lentelės tęsinys

8	Pasiūlymų tikrinimas / kainų palyginimas	Tiekimo grandinė	Tiekimo grandinės darbo grupė analizuoja gautus pasiūlymus, tame tarpe ir kainas .
		Kokybės audito skyrius	Kokybės audito skyrius atlieka kokybės ir saugos valdymo konkrečioje įmonėje vertinimą naujiems galimiems tiekėjams .
			Pasirenkami kandidatai deryboms
9	Derybos	Tiekimo grandinės skyrius	Derybos su pasirinktais kandidatais .
			Padaromi visų derybų etapų įrašai
10	Sprendimas dėl laimėjusio pasiūlymo nustatymo	Tiekimo grandinės skyrius	Priimamas sprendimas dėl tiekėjo
11	Sutarties sudarymas	Tiekimo grandinės skyrius	Sutartis sudaryta su konkurso dalyviu, kurio pasiūlymas nustatytas laimėjusiu
12	Konkurso dokumentų archyvavimas	Tiekimo grandinės skyrius	Su konkursu susiję dokumentai archyvuojami .

Šaltinis *:* sudaryta autorės

Kadangi mano nagrinėjama tema yra susijusi su kokybės valdymu, tai norėčiau detaliau panagrinėti šiuos kokybės aspektus. Visi atrankos dalyviai prieš siunčiant konkursinius dokumentus , privalo užpildyti kokybės audito skyriaus paruoštą klausimyną – kokybės ir saugos lapą. Šis dokumentas yra labai svarbus renkantis tiekėją ir patikimumą. Pagal jį galima vertinti kaip įmonė atlieka kontrolę, kokią įsidiegusi kokybės valdymo sistemą . Šiame dokumente yra pateikiama ši itin svarbi informacija:

- Bendroji informacija, kas įmonėje konkrečiai atsako už kokybę ir nurodomi kontaktai
- Informacija apie įdiegtą kokybės sistema, kitus turimus sertifikatus ar pažymėjimus.
- Trumpas svarbių gamybos etapų pristatymas.
- Jei yra būtina konkrečiam gaminiui nurodoma speciali informacija .
- Laikymo sąlygos ir vartojimo termino tinkamumo informacija .
- Maistingumo informacija.
- Pakuotės atitikimas nustatytiems reglamentams .
- Gaminio kokybės užtikrinimo informacija : gaminio atsekamumo sistema, kontrolinio mėginio informacija.

- Informacija apie genetinę inžineriją , fizikinės, cheminės savybės.
- Juslinė informacija.
- Informacija apie galimus alergenus, riebalus.
- Informacija apie galimas pakavimo ypatybes .
- Gaminiams taikomus teisės aktus.
- Informacija apie laboratorinius tyrimus ir periodiškumą.

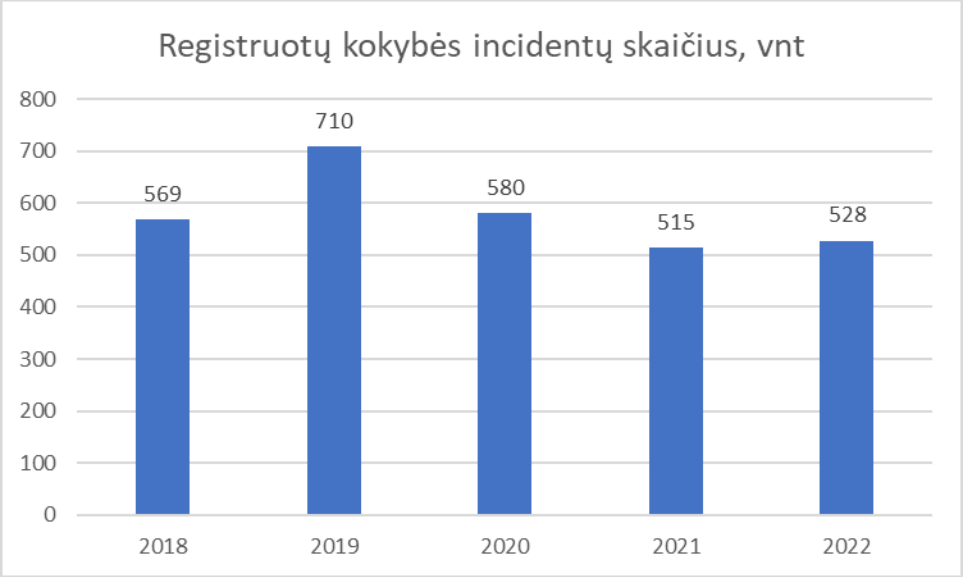
Įvertinus gautus duomenis , kokybės audito skyrius pateikia išvadas, ar galima konkretų potencialų tiekėją laikyti patikimu, ar tiekėjas pakankamai rūpinasi maisto produktų saugos ir kokybės užtikrinimu . Taip pat kokybės skyrius organizuoja tiekėjų periodinius kokybės sistemos auditus. Kontroliuoja , kaip veiksmingai veikia KVS , ar yra vykdomos nustatytos monitoringo priemonės , kaip kontroliuojami svarbūs valdymo taškai .

7. TYRIMO REZULTATAI IR ANALIZĖ

Duomenis analizei ir efektyvumo vertinimui paėmiau iš įmonėje įdiegtos neatitikčių ir informacijos valdymo bei perdavimo sistemos VLS. Kaip ir prieš tai esu jau minėjusi , ši sistema yra įdiegta 2017 metais ir naudojama keliems tikslams . Visų pirma, šia VLS sistema yra perduodama informacija į visus prekybos taškus ir gamybos padalinius. Įmonėje, kurioje yra virš 230 prekybos taškų, keli gamybos padaliniai , keliolika įvairių administracinių departamentų ir skyrių, suvaldyti ir tinkamai perduoti reikiamą informaciją, užtikrinti sklandžią sklaidą yra gan sudėtingas uždavinys. Tad ši VLS programa atlieka labai svarbų vaidmenį informacijos perdavime. Joje galima siųsti tiek ir konkrečiam prekybos taškui , tiek ir pasirinktiems prekybos taškams , reikiama informaciją, užduotis, ar skubius pranešimus. Taip pat ši programa turi indikacijas , kuris gavėjas dar nesusipažino ar vėluoja susipažinti su reikiama informacija .

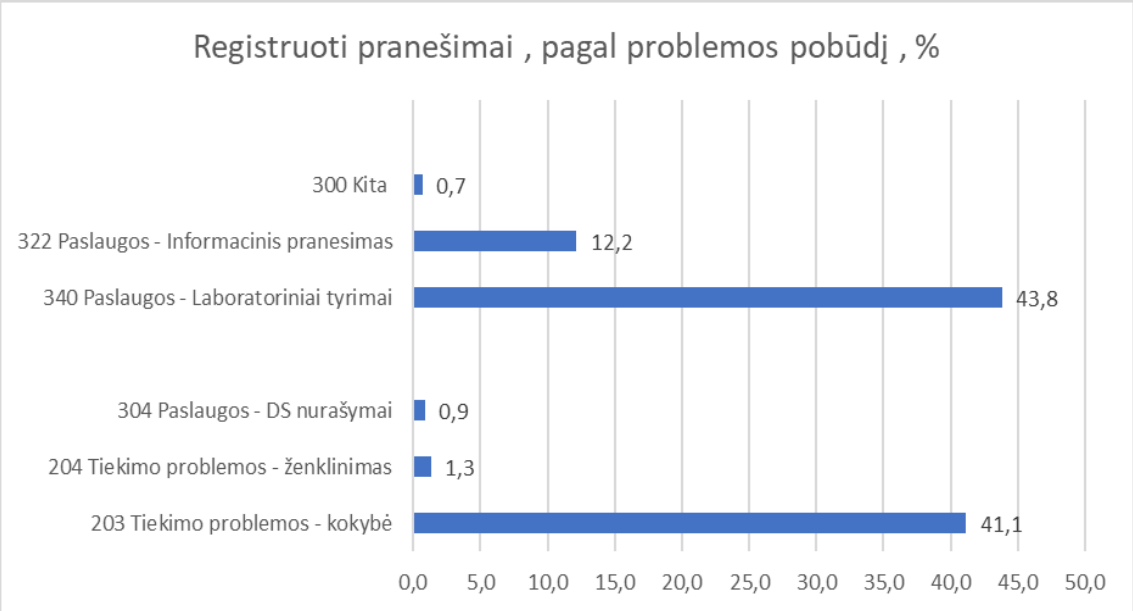
Sekanti , ne mažiau svarbi VLS funkcija, tai neatitikčių ar , kitaip vadinamų , incidentų registravimas. Šioje sistemoje yra fiksuojami visos neatitiktys, užfiksuoti pažeidimai , reikalingi atlikti remonto ar įrangos gedimo šalinimo darbai. Registruojant incidentą, būtina nurodyti , gavėją, tai skyrius, kuris pagal atsakomybes, turi spręsti iškilusią problemą. Kadangi mano nagrinėjamas tema yra kokybės valdymas , o ši funkcija įmonėje yra priskirta kokybės audito skyriui, tai analizei ėmiau duomenis , tik tuos, kur buvo nurodyta , kad gavėjas – Kokybės skyrius. Taip pat duomenų analizei buvo naudoti duomenys , periodu nuo 2018 metų sausio 1 dienos iki 2022 metų gruodžio 31 dienos . Tai analizuojamo periodo trukmė yra 5 metai . Norėčiau šiek tiek pagrįsti savo tokį periodo pasirinkimą. Kaip ir minėjau , ši VLS programa buvo pradėta naudoti 2017 metais. Bet kadangi tai buvo nauja sistema , jos įdiegimas ir personalo paruošimas darbui su šia programa užtruko . Tai tikslios datos , kada ji pilnaverčiai pradėjo veikti , nustatyti neįmanoma. Taip pat , pirmais veikimo metais buvo nustatyta daug netikslumų, tai yra klaidų, registruojant i incidentus, todėl šios metus, t.y . 2017 metus, aš nusprendžiau eliminuoti iš analizuojamo periodo , kad būtų galima surinkti kuo tikslesnę informaciją analizei . Taip pat dar norėčiau paminėti, kad KVS sistema , pagal anksčiau pateiktą diagramą veikia ciklišKai ir kokybės audito skyrius , gaudama informaciją apie neatitiktis ir ją vertindama, daro pakeitimus RVASVT sistemoje, tai mūsų nagrinėją penkių metų periodą, taip pat dar smulkinsiu į du mažesnius periodus , t.y. nuo 2018 sausio 1 diena iki 2020 gruodžio 31 d. , ir sekantis periodas nuo 2021 sausio 1 dienos iki 2022 gruodžio 31 d . Tokį skaidymą , manau , būtų tikslinga daryti, kadangi paskutinė, patobulinta RVASVT versija, įsigaliojo 2020 metų gruodžio pabaigoje , tai šių periodų palyginimas tam tikrose etapuose, turėtų padėti atskleisti KVS efektyvumą .

Viso per mūsų nagrinėjamą penkių metų periodą kokybės audito skyriui buvo registruota įvairaus pobūdžio pranešimų 2902 vienetai , o tai sudaro apie 13,5 procento visų registruotų incidentų per VLS.



11 pav. Registruotų incidentų skaičius Vieno langelio sistemoje

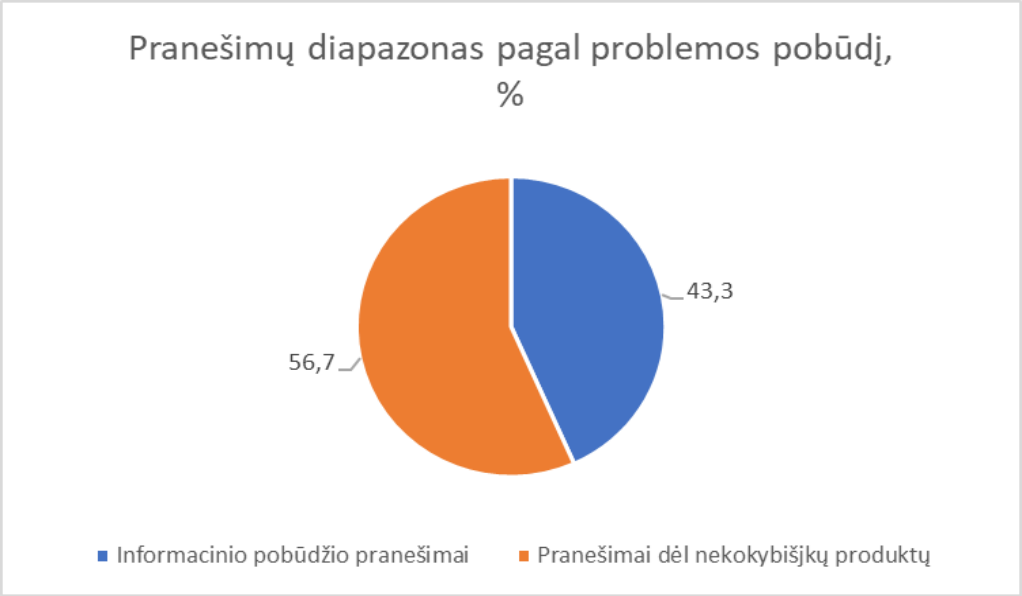
Šie duomenys, parodo , kiek yra bendrai registruota incidentų kokybės audito skyriui . Pats registruotų incidentų skaičius nėra itin svyruojantis, išlieka labai panašiame diapazone. Išskirti galėčiau tik 2019 metus, nes būtent šiais metais yra registruotų pranešimų skaičiaus augimas . Bet kaip ir minėjau, ši platforma padeda ne tik spręsti problemas, bet yra naudojama ir kaip komunikacijos platforma. Tad , kad galėtumėm analizuoti incidentus , susijusius tik su netinkama maisto produktų ar gaminių kokybę , reikia išskaidyti incidentų visumą pagal problemos pobūdį.



12 pav. Registruotų pranešimų struktūra pagal pobūdį

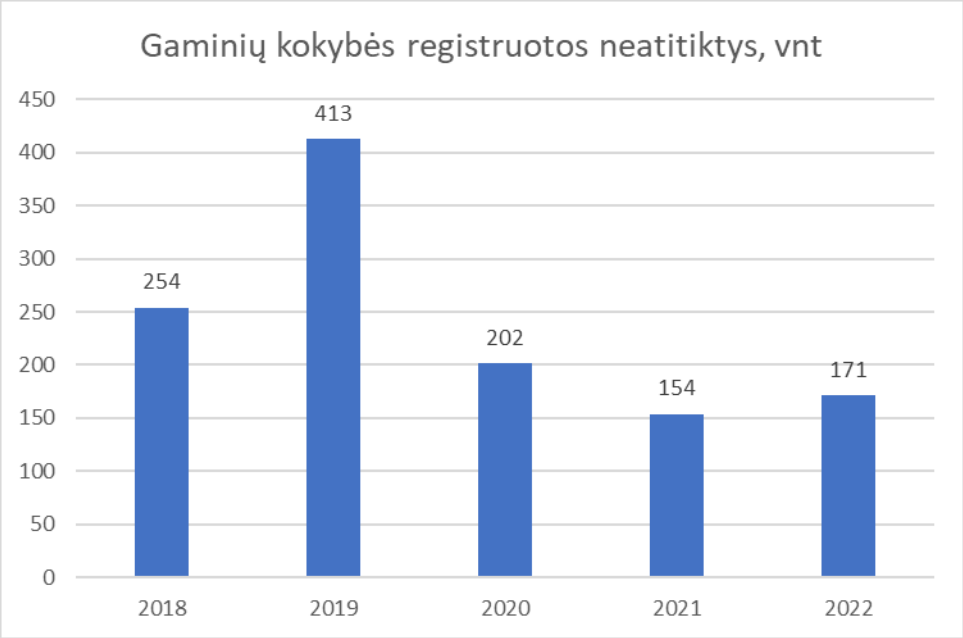
Kaip matome pateiktame paveikslėlyje , didžiausias procentas bendroje visumoje sudaro , incidentais susiję su laboratoriniais tyrimais ir su prekių kokybę . Kiekviena parduotuvė , pagal monitoringo ir savikontrolės programą , privalo kartą per metus atlikti gaminių mikrobiologinius tyrimus , o taip pat atlikti mikrobiologinius plovinių nuo paviršiaus tyrimus . Tad šios VLS sistemos pagalba yra komunikuojama norit savalaikiai vykdyti laboratorinės kontrolės programą. Sekanti pagal apimtis dažniausiai kylanti problema , tai maisto prekių ar produktų kokybė. Ji sudaro net 41,1 procentą visos imties.

Sekančiame grafike, pateikiu apibendrinant visas incidentų kategorijas pagal pobūdį , ar tai yra komunikacijos pranešimas, ar tai yra reali problema , susijusi su gaminio ar produkto kokybe . Iš diagramos matyti, kad realių incidentų , susijusiu su gaminių ir saugumu , yra 43,3 procentai. Tai galima daryti išvadas, kad didžioji dauguma pranešimų, vis tik yra susiję su informacijos sklaida , nei su produktų kokybe .



13 pav. Pranešimų pasiskirstymas pagal pobūdį

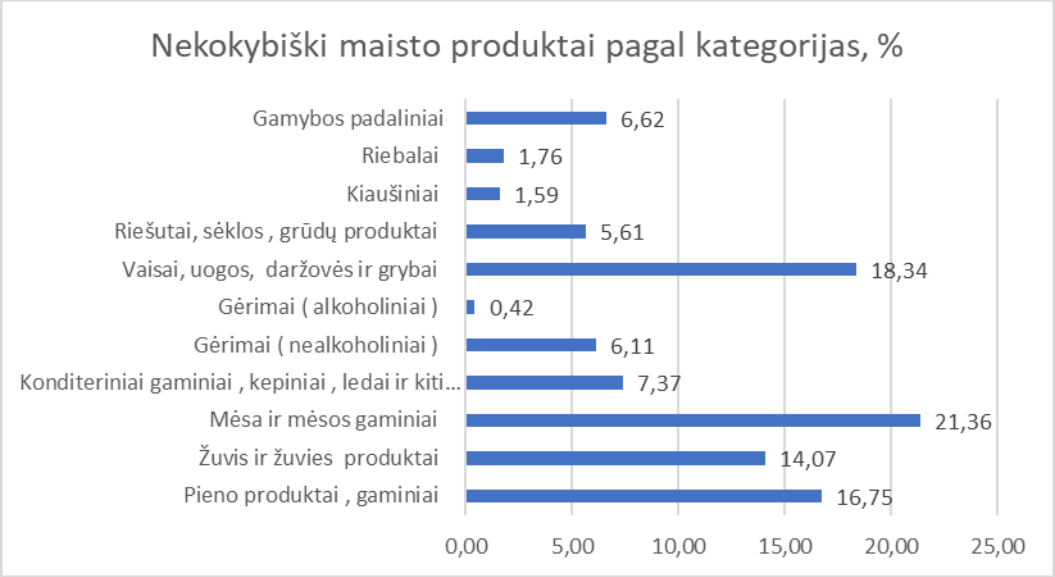
KVS pagrindinė paskirtis yra suvaldyti savalaikiai faktorius, galinčius įtakoti produktų kokybę ir saugą, tai toliau nagrinėsiu detaliau registruotus pranešimus apie nekokybiškus produktus ir gaminius.



14 pav. Registruoti pranešimai dėl maisto produktų kokybės

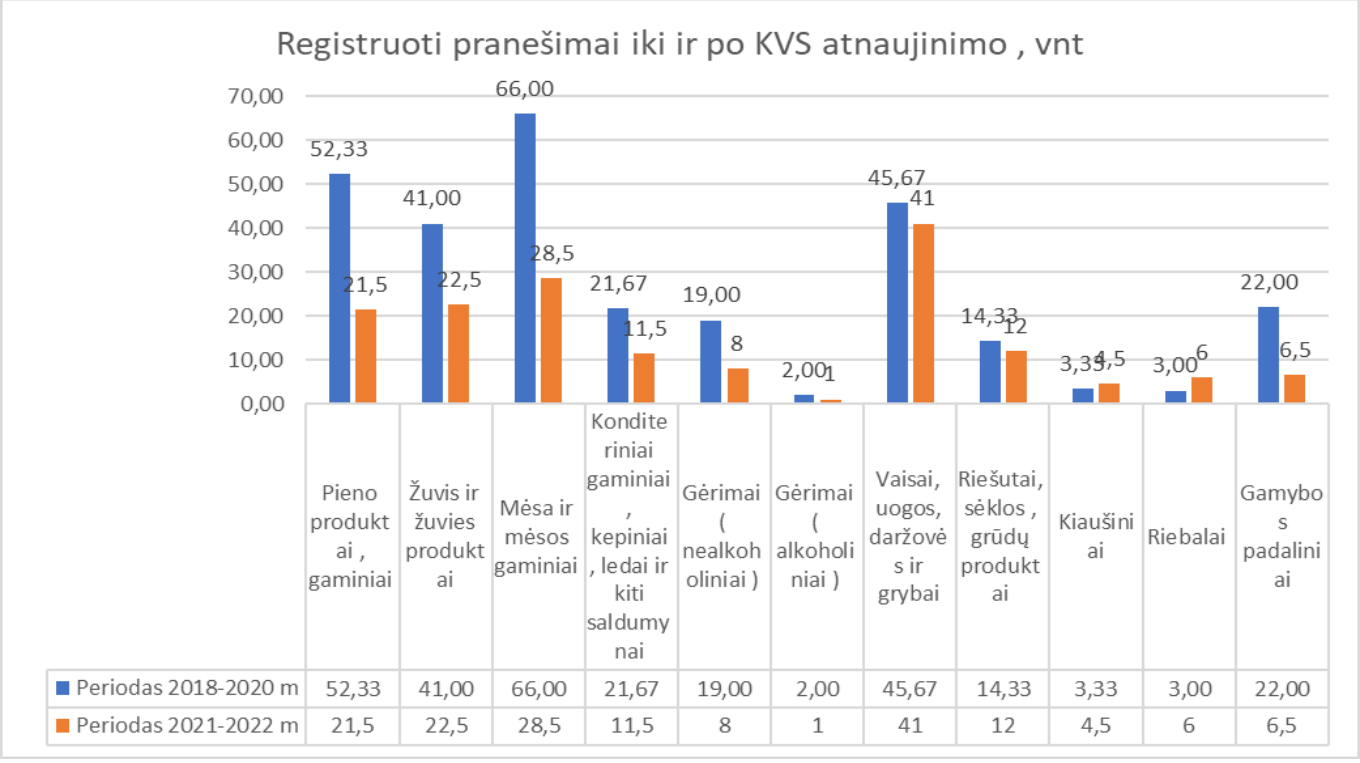
Penkių metų laikotarpyje jų buvo užregistruota netoli 1200 pranešimų . Ryškus dinaminis pakilimas diagramoje matomas 2019 metais. 2020 metais jau buvo ženkliai mažiau registruota pranešimų . O laikotarpiu , po to , kai buvo atliktos RVASVT sistemos pakeitimai , 2021 ir 2022 metais , pranešimų apie nustatytus pažeidimus , buvo gauta ženkliai mažiau. Pagal tai , darau pirminę išvadą , kad atlikus sistemos KVS atnaujinimą 2020 metais , ji veikia efektyviau , kadangi jau sumažėjo registruotų pranešimų skaičius.

Detaliau paanalizavus , registruotas neatitiktis pagal produktų kategorijas, tai galima išskirti , kad daugiausia yra registruota pranešimų dėl vaisių , uogų daržovių, mėsos ir mėsos gaminių , pieno ir pieno gaminių , žuvies ir žuvies gaminių , kokybės . Bendrai paėmus visas išvardintas kategorijas sudaro 70,52 procento nuo visų registruotų incidentų , dėl gaminių kokybės . Žemiau esančioje lentelėje yra pateikti viso nagrinėjamo periodo duomenys už 5 metus . Bet, kaip ir minėjau , kad įvertinti ar efektyvi yra KVS, reikia analizuoti ir lygintis duomenis, po sistemos atnaujinimo .



15 pav. Registruoti pranešimai dėl nekokybiškų produktų pagal kategorijas

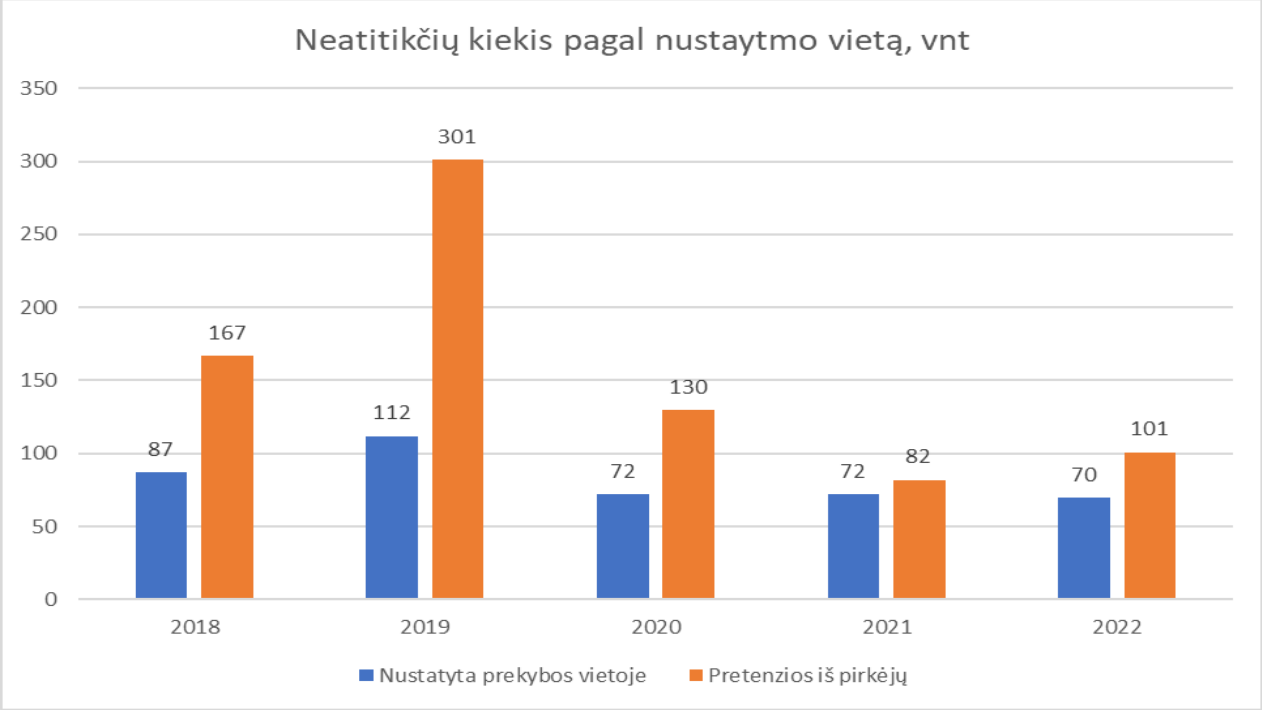
Žemiau grafiškai pateikiu informacija apie registruotas pretenzijas pagal kategorijas iki KVS atnaujinimo ir po atnaujinimo .



16 pav. Skirtingais periodais registruotų pranešimų kiekio palyginimas

Apibendrinant , noriu atkreipti dėmesį , kad rezultatais akivaizdžiai geresni yra periodu po KVS atnaujinimo, kaip pavyzdys pieno produktų ir jo gaminių bei mėsos ir jos gaminių gautų pretenzijų kiekis sumažėjo daugiau nei dvigubai . Iš to taip pat galima daryti išvadas, kad inicijuoti procesai ir kontrolės mechanizmai duoda laukiamą rezultatą, gerėja KVS efektyvumas. Bet taip pat atkreipiu dėmesį , kad yra kelios kategorijos, kuriose nėra akivaizdaus ar aiškiai pastebimo geresnio rezultato , arba tas rezultatas yra likęs tame pačiame lygyje. Tai taip pat galiu teigti , kad sistema ne visuose etapuose suveikė taip kaip reikia. Kadangi rezultatas nepateisino lūkesčių .

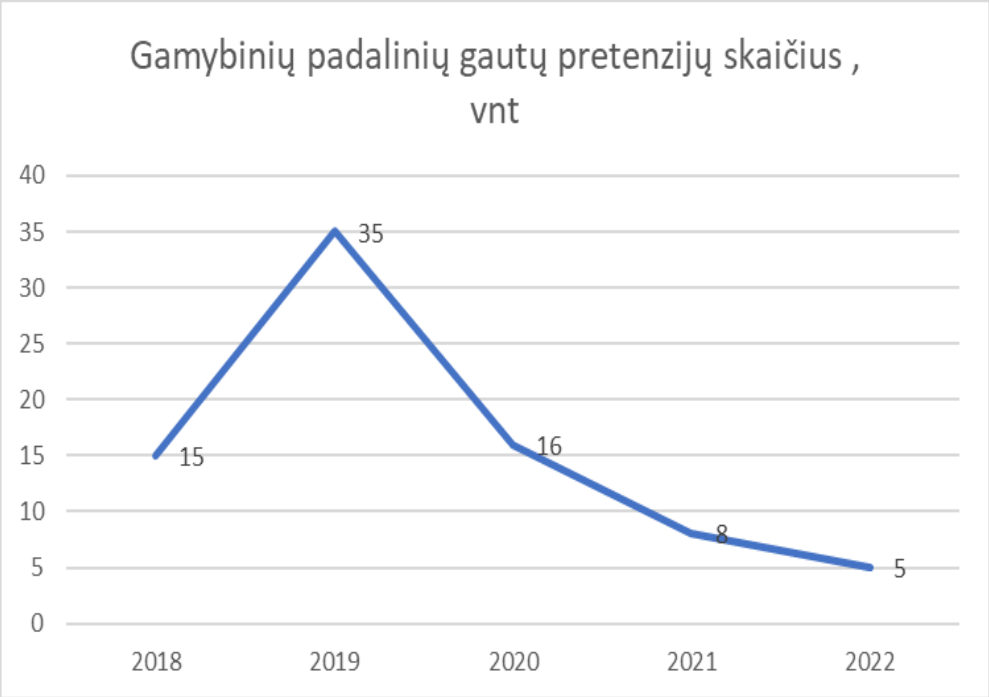
Bet vien iš skaičiaus, kuris parodo , kiek nekokybiškų produktų buvo užfiksuota, negalima spręsti apie KVS efektyvumą. Kadangi , kokybės valdymo sistema veikia tokiu principu, kad yra numatyti savikontrolės mechanizmai , monitoringas, tai jei nekokybiškas produktas ar gaminys yra nustatoma prekybos vietoje prekių priėmimo ar kitu metu , bet parduotuvės personalo , tai galima daryti , išvadą, kad ši sistema veikia tinkamai . Nustačius neatitiktį , produktas yra pašalinamas iš prekybos, tokiu būdu rizika suvaldyta. Bet jei informaciją apie nekokybišką gaminį gaunama iš pirkėjo, kuris įsigijo nekokybišką prekę, tai galima teigti , kad sistema nesuveikė ir yra neefektyvi, kadangi nekokybiška prekė pasiekė galutinį vartotoją. Žemiau esančioje diagramoje pavaizduota, kurioje vietoje yra identifikuojama neatitiktis.



17 pav. Neatitikčių nustatymo vieta

Pagal gautus duomenis , matoma, kad vis tik dažniausiai informacija apie nekokybišką gaminį yra gaunama iš vartotojų , kurie kreipiasi įsigiję nekokybišką gaminį , nei yra nustatoma pačiame prekybos centre .Tai galima teigti , kad KVS sistema , veikia ne iki galo efektyviai, nors prieš tai analizuoti duomenys rodė geresnes tendencijas . Taip pat noriu atkreipti dėmesį , kad periodu po KVS paskutinės korekcijos ir papildymo , situacija yra šiek tiek geresnė, tai yra mažesnis atotrūkis, tarp nustatytų prekybos taške ir gautų pretenzijų iš pirkėjų . Darau išvadas, kad nevisi savikontrolės ir monitoringo mechanizmai prekybos taškuose veikia tinkamai , sistema nėra iki galo efektyvi.

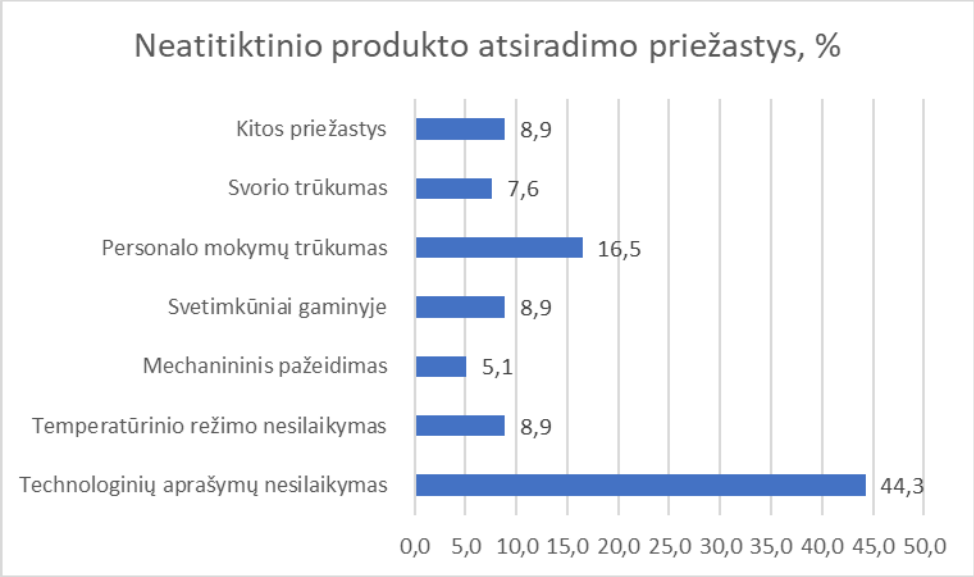
Užregistravus pretenziją yra atliekamas vidinis tyrimas , kurio metu yra nustatoma , kas įtakojo nekokybiško produkto atsiradimą prekybos taške ir kodėl šis produktas pasiekė galutinį vartotoją. Tam kad būtų galima daryti išvadas, atskirai išanalizavau vidinių tyrimų medžiagą, susijusią su gamybiniais padaliniais ir atskirai su prekėmis iš tiekėjų . Mūsų nagrinėjamu periodu 2018 – 2022 m gamybiniai padaliniai dėl nekokybiškų gaminių bendrai gavo 79 pretenziją. Jų dinamika šiame laikotarpyje pavaizduota sekančiame paveikslėlyje.



18 pav. Gamybinių padalinių gautos pretenzijos

Pagal 17 paveiksle pateiktus duomenis matome, kad daugiausia nekokybiškų gaminių buvo užfiksuota 2019 metais, beje šiais metais ir pačiame prekybos tinkle buvo užfiksuotas didžiausias kiekis

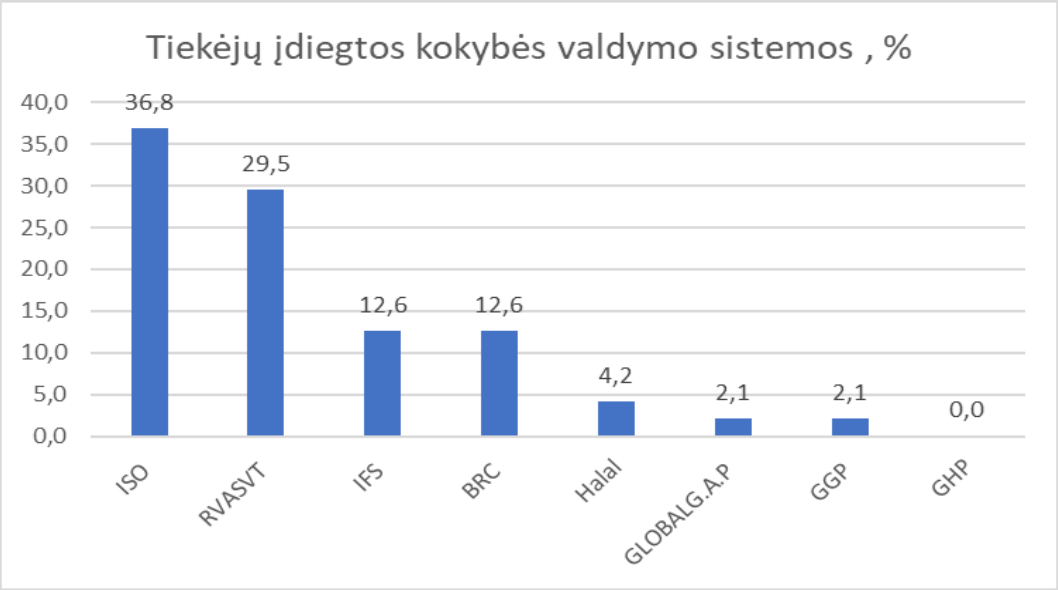
pretenzijų. Pagal matomą tendenciją , tai KVS gamybiniuose padaliniuose veikia vis efektyviau , nes neatitikčių kiekis vis mažėja. Paskutinė redakcija gamybiniuose padaliniuose įsigaliojo 2022 metų pačioje pradžioje, vasario mėnesį , tai apie jos efektyvumą ir įtaką kokybės valdymui , bus jau galima tiksliau padaryti , ko gero pasibaigus šiems 2023 metams, kai matysim dviejų paskutinių metų informaciją. Kaip ir anksčiau minėjau , užfiksavus neatitiktis , atliekamas vidinis tyrimas priežastims identifikuoti . Išanalizavus vidinių tyrimų duomenis, sudariau diagramą, kad pavaizduoti gautus rezultatus. Tai darau išvadą, kad didžiausias faktorius įtakojantis nekokybiškų gaminių atsiradimą gamyboje yra personalo nepakankamas paruošimas ir mokymai . Net 44,3 procentų visų nustatytų atvejų įvyko dėl personalo klaidų nesilaikant technologinių aprašymų , kaip pavyzdys netiksliai susvėrus reikiamas žaliavas, arba jų neįdėjus, pažeidus temperatūrinius režimus, nesilaikius gamybos eiliškumo ir panašiai. Sekanti pagal dažnumą pasitaikanti klaida , tai nepakankamas personalo mokymas, tai yra personalas neapmokintas dirbti su technologine įranga, trūksta žinių apie pačią higieną, nepravesti privalomi RVASVT mokymai , nesupažindinti su technologiniais procesais . Detaliau informacija pateikta žemiau esančiame paveikslėlyje.



19 pav. Gamyboje nustatytų neatitikčių priežastys

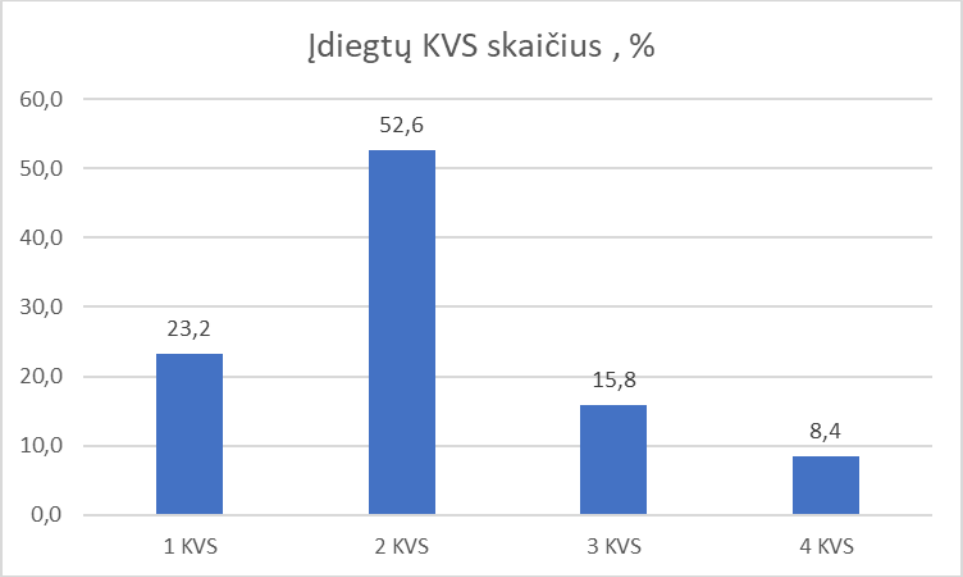
Apibendrinant galima teigti , kad KVS gamyboje veikia neefektyviai , nesilaikoma nustatytų procesų , susijusių su personalo mokymais, gaminių technologinių aprašymų , ženklinimo ir fasavimo procedūros, dėl šių priežasčių pirkėjus pasiekia nekokybiški ar nesaugūs produktai .

Taip pat reikia išanalizuoti ir dėl tiekėjų prekių gautų pretenzijų pobūdį ir priežastis. Mano analizuojamas tinklas neturi pastovaus tiekėjų skaičiaus. Nes gaminių ir prekių poreikiai keičiasi, keičiasi ir tiekėjai . Su vienais sutartys yra nutraukiamos, o su kitais pasirašoma. Bet analizuojant 5 metų laikotarpio duomenis , tai galima teigti , kad yra 95 pastovūs tiekėjai . Taip pat noriu atkreipti dėmesį , kad kai kurie gamintojai savo gaminius pristato tiesioginiai į prekybos sistemą, bet dalis gamintojų savo gaminius realizuoja per didmenininkus. Kadangi šiame darbe daug dėmesio buvo skirta KVS įvairovei, tai surinkau duomenis, kokias kokybės sistemas yra įsidiegę . Apibendrinant galima išskirti , kad dažniausiai yra diegiama ISO ir RVASVT sistemos . Šios yra pagrindinės ir dažniausiai nurodomos tiekėjų , kaip jų KVS. Detalesnė informacija pateikiama 19 paveiksle



20 pav. Tiekėjų įdiegtos kokybės valdymo sistemos

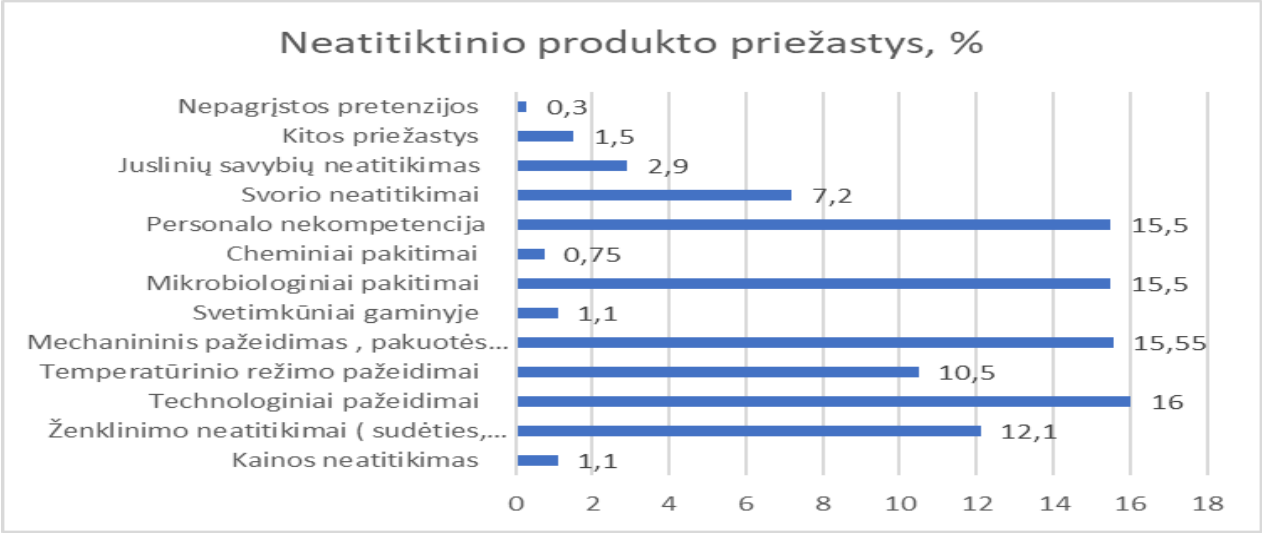
Bet kaip teorinėje dalyje rašiau , kad dalis gamintojų ar tiekėjų diegia ne vieną, o net kelias sistemas, jas derina tarpusavyje. Ypač tai susiję ir yra aktualu įmonėms , kurios eksportuoja prekes į užsienio šalis. Kaip papildomą kokybės valdymo įrankį yra siekiama gauti IFS ir BRC maisto saugos sertifikatą . Pagal žemiau pateiktą informaciją, matoma, kad net 50 procentų visų X įmonės tiekėjų turi net kelis KVS sistemas, suderintas tarpusavyje. Net 8 procentai tiekėjų naudoja kokybės valdymui net 4 modulius, 1 pagrindinį ir net 3 papildomai .



20 pav. Tiekėjų įdiegtų KVS skaičius įmonėse

Užfiksavus netinkamos kokybės produktą yra siunčiama pretenzija tiekėjui , kuris atlieka vidinį tyrimą ir identifikuoja priežastis dėl kurios buvo pagaminta netinkamos kokybės prekė. Atlikus vidinį tyrimą siunčia atsakymą su numatytomis korekcinėmis priemonėmis, kad pažeidimas nesikartotų . Žinoma, dėl savo specifikos , daugiausia pažeidimų yra nustatoma prekėms , kurios yra greitai gendančios ir turi trumpą vartojimo terminą. Detaliau informacija pateikta 14 paveiksle.

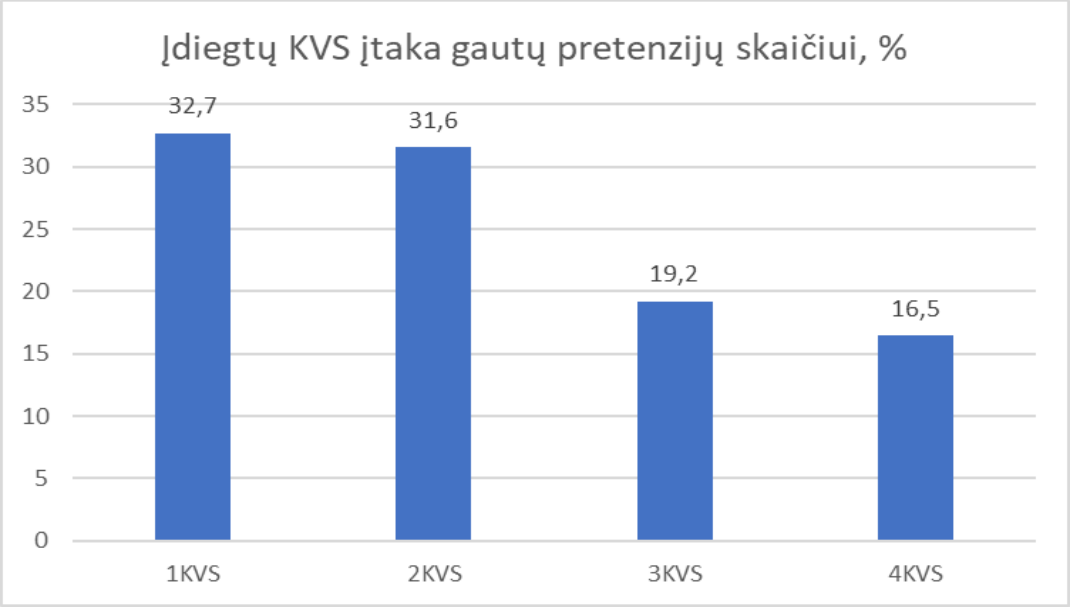
Susisteminau , tiekėjų nurodytas priežastis , kurios įtakojo neatitiktinio produkto atsiradimą, kad būtų galima padaryti išvadas . Grafiškai informacija pateikta 20 paveiksle.



21 pav. Priežastys, įtakojusios pretenzijos dėl nekokybiškos prekes, atsiradimą

Apibendrinant, norėčiau išskirti pagrindines priežastis dėl nekokybiškų gaminių , tai technologiniai pažeidimai , personalo klaidos ir nekompetencija, ženklinimo neatitikimai . Labai panašios priežastys yra nustatytos mūsų analizuojamo tinklo gamybos padaliniuose. Sistemiškai yra sudėlioti žingsniai , kad KVS tinkamai veiktų , bet pagal analizės metu gautus duomenis, galima daryti išvadas, kad KVS veikia neefektyviai , nes nėra nesilaikoma savikontrolės ir monitoringo procedūrų . Taip pat teorinėje dalyje akcentavau ne kartą, kad svarbus kiekvieno darbuotojo įsitraukimas ir atsakomybė už pavestas funkcijas. Bet tyrimo metu nustatėme, kad būtent personalas padaro didžiąją dalį pažeidimų , nesilaiko vidinių tvarkų ir monitoringo. Tai didžiąją dalimi įtakoja nekokybiškų gaminių ir produktų atsiradimą prekybos taškuose.

Taip pat atlikau analizę, kaip įtakoja įdiegtų KVS skaičius gautų pretenzijų kiekiui . Pagal teorinę dalį , tai kiekviena įdiegta KVS didina ir kontrolės mechanizmus , kitaip sakant , didina ir saugiklių kiekį. Tai reiškia, kad tai turėtų turėt tiesioginę įtaką, galutinio produkto kokybei ir saugai ,



22 pav. Įdiegtų KVS skaičiaus įtaka, užfiksuotų pretenzijų skaičiui

22 paveiksle pateikta diagrama, kurioje matomi rezultatai , kad įdiegtų sistemų kiekis , turi tiesioginę įtaką, gaminių kokybei ir saugai , tuo pačiu tai įtakoja ir gautų pretenzijų skaičių . Bet taip pat noriu akcentuoti , kad realaus didelio skirtumo nėra tarp 1 ir 2 įdiegtų KVS . Ryškesnis pokytis ir teigiamas poveikis, tai yra 16,2 procento , yra tarp tiekėjų , kurie naudoja vieną ar keturias kokybės valdymo modulius.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus kokybės sampratą , galima daryti išvadą , kad pati sąvoka yra lapai plati , o apibrėžimai ir kokybės sąvokos interpretacija yra ne viena.

2. Išanalizavus kokybės vadybos sąvoką , galima teigto , kad kokybės vadyba tai dalis pačios organizacijos vadybos, kuri nustato kokybės politiką, pareigas, kryptį , lūkesčius, tikslus ir siekiamybes.

3. Lietuvoje maisto saugai yra skiriamas didelis dėmesys ir numatytas daugiafunkcinis kontrolės mechanizmas. Maisto saugos sritį kontroliuoja dvi ministerijos ir Valstybinė maisto ir Veterinarijos tarnyba, tiesiogiai pavaldi Lietuvos Respublikos Vyriausybei.

4. Kokybės valdymo sistemos , tai sudėtingas, daugiasluoksnis ir nebaigtinis procesas. Joms yra keliami keli pagrindiniai uždaviniai – tai kokybės valdymas ir užtikrinimas. KVS turi tiesioginę įtaką, tiek gaminių saugai , teik ir pačiai kokybei . Diegiant pasirinktą sistemą įmonėje didelis dėmesys skiriamas savikontrolei , valdymo taškų nustatymui ir monitoringui. KVS sistemų yra platus pasirinkimas , tai RVASVT, ISO, IFS, BRC ir daugelis kitų . Taip pat yra galimybė derinti kelias SVT, pagrinde tai daro gamybos įmonės, eksportuojančios savo gaminius į užsienį .

5. Išanalizavus mažmeninio prekybos tinklo X kokybės valdymo sistemą, galima teigti , kad KVS apima visą ciklą : nuo tiekėjų atrankos iki kokybės valdymo pačiame prekybos taške. Yra įdiegta RVASVT kokybės ir saugos valdymo sistema , kuri yra pritaikyta kiekvienam mažmeninės prekybos etapui minėtame prekybos tinkle . Įmonė vykdo sistemingą veiklą, susijusią tiek su informacijos sklaida, tiek ir su duomenų surinkimu bei analize. Analizuoja, daro pokyčius ir korekcijas valdymo sistemoje.

6. Išanalizavus KVS veikimo ypatumus minimoje įmonėje galima daryti išvadas apie jos efektyvumą :

    1) Kokybės valdymas minėtoje įmonėje vyksta struktūrizuotai, pats procesas yra sudėtingas, kadangi kiekvienam etapui yra paruoštos procedūros, tvarkos ar procesai . Pagal paruoštus algoritmus atliekamas monitoringo ir savikontrolės priemonės kiekviename tiekimo grandinės, gamybos ar prekybos taške. Procesai nėra baigtiniai , pereinantys ir cikliški .

2) Visa komunikacija ir pretenzijų registravimas efektyviai vyksta per platformą VLS. Viso per mūsų nagrinėjamą penkių metų periodą kokybės audito skyriui buvo registruota įvairaus pobūdžio pranešimų 2902 vienetai. Iš jų net 56,7 procentai registruoti registruota dėl nekokybiškų produktų , gaminių ar prekių . Atlikus surinktų duomenų analizę, galima daryti išvadą, kad komunikacija kokybės klausimais , vyksta efektyviai.
3) Atlikus duomenų analizę, galima daryti išvadas, kad pati KVS neveikia efektyviai , kadangi , nors yra numatytos priemonės ir jos nuolat koreguojamos, bet pirkėjus pasiekia nekokybiškos prekės. Daugiausia yra registruota pranešimų dėl vaisių , uogų daržovių, mėsos ir mėsos gaminių , pieno ir pieno gaminių , žuvies ir žuvies gaminių , kokybės.
4) Analizuojami yra periodai . Pirmasis tai 2018 – 2020 metai , ir antrasis , tai po KVS atnaujinimo , 2021 – 2022 metais . Po KVS atnaujinimo, kaip pavyzdys pieno produktų ir jo gaminių bei mėsos ir jos gaminių gautų pretenzijų kiekis sumažėjo daugiau nei dvigubai. Iš to galime daryti išvadas, kad pati sistema yra veikianti ir naujoje KVS redakcijoje atlikti pokyčių veiksmai yra efektyvūs ir davė teigiamą rezultatą. Bet taip pat atkreipiu dėmesį , kad yra kelios kategorijos, kuriose nėra akivaizdaus ar aiškiai pastebimo geresnio rezultato , arba tas rezultatas yra likęs tame pačiame lygyje. Tad galime daryti išvadą, kad dar yra procedūrų , kurias būtina peržiūrėti, įvertinti ir koreguoti , kad rezultatai būtų optimalūs.
5) Pagal gautus duomenis , matoma, kad vis tik dažniausiai informacija apie nekokybišką gaminį yra gaunama iš vartotojų, o nenustatoma pačiose parduotuvėse, tad darau išvadas, kad nevisi savikontrolės ir monitoringo mechanizmai prekybos taškuose veikia tinkamai , sistema nėra iki galo efektyvi.
6) Remiantis gautais duomenimis apie registruotas neatitiktis nustatytas gamyboje, galima teigti, kad kokybės valdymo sistema veikia neefektyviai : nesilaikoma nustatytų procesų , susijusių su personalo mokymais, gaminių technologinių aprašymų , ženklinimo ir fasavimo procedūrų.
7) Išanalizavus gautų pretenzijų dėl tiekėjų prekių duomenis, darau išvadą, kad pagrindines priežastis dėl nekokybiškų gaminių , tai technologiniai pažeidimai , personalo klaidos ir nekompetencija, ženklinimo neatitikimai.
8) Atlikus tiekėjų įdiegtų KVS tiekėjų įmonėse duomenų analizę, galima įžvelgti , kad įdiegtų sistemų kiekis , turi tiesioginę įtaką, gaminių kokybei ir saugai , tuo pačiu tai įtakoja ir gautų pretenzijų skaičių.

REKOMENDACIJOS

Remiantis šio darbo tyrimo rezultatais, pateikiamos rekomendacijos mažmeninės prekybos įmonės X vadovams ir kokybės audito skyriui :

1. Per 5 metų periodą, kurį analizavau , kokybės valdymo sistema RVASVT buvo atnaujinta tik 1 kartą . Atlikus duomenų analizę matoma, kad po atnaujinimo , tai yra po monitoringo procedūrų korekcijų , pasiekiamas didesnis KVS poveikio efektyvumas. Dėl šios priežasties, rekomenduotina dažninti KVS atnaujinimą . Taip bus operatyviau reaguojama į esamą situaciją, atliekamos reikiamos korekcijos numatytose procedūrose ir vidinėse tvarkose .
2. Įvertinus, kad didžioji dauguma neatitikčių yra užfiksuojama dėl personalo klaidų ar nekompetencijos , todėl rekomenduojama keisti personalo mokymo sistemą visoje grandyse , tiek gamybos padaliniuose, tiek ir prekybos taškuose. Šiuo metu personalo ugdymo funkcija pavesta padalinių vadovams, bet įvertinus darbuotojų skaičių ir pačią darbuotojų kaitą, akivaizdu , kad padalinių vadovai neskiria pakankamai dėmesio darbuotojų ugdymui . Kadangi tinkamam KVS veikimui yra būtinas kiekvieno darbuotojo įsitraukimas, tai kiekvienas darbuotojas turi būti visapusiškai apmokintas, jam suprantama forma.
3. Atsižvelgiant į tai , kad KVS efektyviai veiktų , yra numatyta daug monitoringo priemonių, susijusių su įvairių duomenų surinkimu , tokių , kaip drėgmė ar temperatūra , rekomenduotina , tokių duomenų surinkimui ir sisteminimui naudoti inovatyvias priemones automatinius daviklius, prijungtus prie duomenų kaupimo ir analizavimo sistemos.

LITRERATŪROS ŠALTINIAI

1. J. Ruževičius ir J. Survidaitė . 2002 . „Kokybės vadybos sistemų diegimo motyvacija ir naudingumas (ISSN 1392-1258. EKONOMIKA 2002 60 (2))
2. Valstybinio audito ataskaita. Maisto saugos užtikrinimas, 2014 m [žiūrėta 2022 12 20] . Prieiga per internetą : https://vmvt.lt/sites/default/files/valstybinis_auditas_2014.pdf?language=lt
3. Lietuvos Respublikos maisto įstatymas (Žin. 2000 Nr. 32-893) [žiūrėta 2023 04 22]. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.98953?jfwid=
4. Europos parlamento ir tarybos reglamentas (ES) Nr. 1169/2011 2011 m. spalio 25 d. dėl informacijos apie maistą teikimo vartotojams [žiūrėta 2022 12 01]

   https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R1169
5. LIETUVOS HIGIENOS NORMA HN 15:2005 „MAISTO HIGIENA“ [žiūrėta 2022 12 01]. Prieiga per internetą : V-675 Dėl Lietuvos higienos normos HN 15:2021 „Maisto higiena“ patvirtinimo (lrs.lt)
6. EUROPOS PARLAMENTO IR TARYBOS REGLAMENTAS (EB) Nr. 852/2004 2004 m. balandžio 29 d. dėl maisto produktų higienos . [žiūrėta 2022 12 05] . Prieiga per internetą : EUR-Lex - 32004R0852 - EN - EUR-Lex (europa.eu)
7. BRS maisto saugos standartas. [žiūrėta 2022 12 20] . Prieiga per internetą : BRC GSFS (English).indd (scsglobalservices.com)
8. IFS maisto saugos standatas . [žiūrėta 2022 12 20] . Prieiga per internetą internete : IFS Database - IFS Food 6.1 (ifs-certification.com)
9. Geros gamybos praktikos taisyklės. [žiūrėta 2022 11 25]. Prieiga per internetą: https://sam.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/visuomenes-sveikatos-prieziura/mityba-ir-fizinis-aktyvumas-2/besilieciancios-su-maistu-medziagos/geroji-gamybos-praktika-gmp
10. Pricer.lt kainų palyginimo portale skelbti statistiniai duomenys. [žiūrėta 2022 12 01]. Prieiga per internetą : https://pricer.lt/posts/457-pricerlt-latvijoje-rimi-maxima-su-lidl-kam-seksis-geriausiai-latvijoje
11. Pricer.lt kainų palyginimo portale skelbti statistiniai duomenys. [žiūrėta 2022 12 01]. Prieiga per internetą : https://pricer.lt/ru/posts/425-pricerlt-analize-kaip-sukasi-prekybos-tinklu-varikliukai-ir-kur-jie-nuvaziuos
12. ISO 9001 – kokybės valdymo sistemą. [žiūrėta 2022 11 05] . Prieiga per internetą: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en
13. Nepatikimų maisto tvarkymo subjektų sąrašas. [žiūrėta 2022 12 11] . Prieiga per internetą : https://vmvt.lt/sites/default/files/nepatikimu_imoniu_sarasas_2022-10-13_redakcija.pdf

14. Pranešimai apie nesaugius maisto produktus . Informacija skelbiama VMVT puslapyje . [žiūrėta 2022 12 05]. Prieiga per internetą : Pranešimai apie nesaugius maisto, su maistu besiliečiančius produktus ir pašarus | Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba (vmvt.lt)

15. Dalius Serafinas , 2011. „ KOKYBĖS VADYBOS TEORIJOS PRAKTINIS TAIKYMAS“, Vilniaus Universitetas, Vilnius

16. Dalius Serafinas , 2018. „ KOKYBĖS VADYBOS TEORIJOS PRAKTINIS TAIKYMAS XXI AMŽIAUS ORGANIZACIJOSE“, Vilniaus Universitetas, Vilnius

17. Juozas Ruževičus , 2006 „ Kokybės vadybos metodai ir modeliai“ , Vilniaus universitetas , Vilnius

18. Juozas Ruževičius, Kristina Žilinskaitė , 2011 m, straipsnis „ Halal produktų kokybės užtikrinimo sistema“, [žiūrėta 2022 12 01] prieiga per internete. http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-Halal_kokybe_Ruzev_Zil_vetainei.pdf

19. Lietuvos respublikos žemės ūkio ministerijos internetinis puslapis. [žiūrėta 2022 11 20]. Prieiga per internetą : https://zum.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/maisto-pramone-ir-kokybe

20. Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnybos internetinis puslapis . [žiūrėta 2022 11 20]. Prieiga per internetą : https://vmvt.lt/veikla

21. Arvydas Pajuodis 2002 . Prekybos marketingas.Vilnius: Eugrimas, P.19

22. Visuotinė lietuvių enciklopedija. mažmeninė prekyba - Visuotinė lietuvių enciklopedija (vle.lt)

23. Lietuvos Respublikos maisto įstatymas . [žiūrėta 2022 11 20]. Prieiga per internetą : https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.98953/asr

24. Oficialios statistikos portalas . [žiūrėta 2022 12 20]. Prieiga per internetą :

    Rodiklių duomenų bazė - Oficialiosios statistikos portalas

25. Mažmeninės prekybos taisyklės . [žiūrėta 2022 12 20]. Prieiga per internetą : 697 Dėl 115 Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. birželio 11 d. nutarimo Nr. 697 „Dėl Mažmeninės prek... (e-tar.lt)

26. Lietuvos Respublikos mažmeninės prekybos įmonių nesąžiningų veiksmų draudimo įstatymas . [žiūrėta 2022 12 20]. Prieiga per internetą : XI-626 Lietuvos Respublikos mažmeninės prekybos įmonių nesąžiningų veiksmų draudimo įstatymas (e-tar.lt).

27. Juozas Bivainis , Jonas Dieninis, Daina Jansevičiūtė, 2012 13(3): 264–274, [žiūrėta 2022 12 01]. Prieiga per internetą file:///C:/Users/jolitab.REWE-LTU/Downloads/8628-Article%20Text-20408-1-10-20190212.pdf

28. Stoškus, S., Dikavičius, V. (2003). Visuotinės kokybės vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.

29. Garvin, David A. Managing quality: The strategic and competitive edge. New York: Simon and Schuster, 1988.

Bertašienė J. Kokybės valdymo sistemos ir jų efektyvumas mažmeninės prekybos įmonėje X / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Ramūnas Vanagas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas , 2023. – 69 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojami kokybės valdymo sistemų ypatumai mažmeninės prekybos įmonėje. Teorinėje dalyje analizuojama kokybės, kokybės vadybos ir kokybės valdymo sistemų esmė, įvairovė, taikymas bei veikimo principai . Išnagrinėta mažmeninės įmonės X kokybės valdymo struktūra bei ypatumai . Metodologinėje dalyje pristatomos tyrimo teorinės prielaidos, tyrimo organizavimas ir metodika, nagrinėjamos mažmeninės prekybos įmonės charakteristika , pozicionavimas rinkoje . Analitinėje dalyje aprašomi ir analizuojami darbo metu atlikto tyrimo rezultatai. Tyrimas atliktas analizuojant įmonės dokumentus , sisteminant su kokybės valdymu susijusius duomenis, taip pat analizuojant gautas pretenzijas . Išvadose apibendrinama literatūros analizė ir tyrimo rezultatai, pateikiami pasiūlymai, atsakymai į suformuluotus uždavinius.

Raktiniai žodžiai: kokybė, kokybės vadyba, kokybės valdymas, kokybės valdymo sistemos, RVASVT, mažmeninė prekyba .

Bertašienė J. Quality management systems and their effectiveness in a retail company X / Performance Audit Master's Thesis. Head Assoc. Dr. Ramūnas Vanagas - Vilnius: Mykolos Romeris University, Faculty of Public Administration and Business, 2023. - 69 p.

ANNOTATION

The master's thesis analyzes the features of quality management systems in a retail company. The theoretical part analyzes quality, quality management and quality management systems. The quality management structure and features of the retail company X were analyzed. The methodological part presents the theoretical assumptions, the organization and methodology of the study, the characteristics of the retail trade company under consideration, and positioning in the market. The analytical part describes and analyzes the results of the research carried out during the work. The research was carried out by analyzing the company's documents, systematizing data related to quality management, as well as analyzing received claims. The conclusions summarize the literature analysis and research results, provide suggestions, and provide answers to the formulated tasks.

Key words: quality, quality management, quality management systems, HACCP, retail trade.

SANTRAUKA

Bertašienė J. Kokybės valdymo sistemos ir jų efektyvumas mažmeninės prekybos įmonėje X / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. Ramūnas Vanagas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas , 2023. – 67 p.

Darbo objektas – kokybės valdymo sistemos ir jų taikymas mažmeninės prekybos įmonėje X .

Problema: kokia yra taikoma kokybės valdymo sistema mažmeninės prekybos įmonėje ir ar ji veikia efektyviai ?

Darbo tikslas – išnagrinėti kokybės valdymo sistemos taikymą ir jos efektyvumą mažmeninės prekybos įmonėje X .

Darbo uždaviniai :

1. Išnagrinėti kokybės sampratą
2. Išnagrinėti kokybė valdymo sistemos sąvoką
3. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti kokybės valdymo sistemas, jų ypatybes.
4. Atlikti tyrimą ir išnagrinėti kokybės valdymo sistemą konkrečioje įmonėje X ir nustatyti ar ji veikia efektyviai.
5. Apipavidalinti atlikto tyrimo rezultatus

Naudoti tyrimo metodai : Mokslinės literatūros analizė**.** Darbe analizuojama mokslinė literatūra, kuri padėjo susipažinti , su kokybės , kokybės vadybos, KVS sąvoka bei jų modeliais . Nagrinėtos skirtingų autorių įžvalgos, padėjo mums suvokti kokybės valdymo sistemos svarbą , tuo pačiu įvertinti ir mūsų nagrinėjamoje įmonė KVS efektyvumą. Dokumentų turinio analizė. Šis metodas buvo taikomas nagrinėjant įmonės X kokybės valdymo sistemą RVASVT, taip pat analizuojant galiojančias vidaus tvarkas ir procedūras . Statistinė tyrimo duomenų analizė**.** Statistiniam paskaičiavimui ir skirtumų patikimumui įvertinti naudota Microsoft Excel programa. Gautiems rezultatams pateikti ir pavaizduoti grafiškai buvo suformuotos diagramos , pagal kurias buvo interpretuojamos įžvalgos ir išvados.

Darbo struktūra ir apimtis : bendra darbo apimtis – 69 puslapiai. Darbą sudaro santrumpos, įvadas, teorinė dalis, susidedanti iš 7 skyrių, metodologinė ir analitinė dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) . Darbe pateiktos 7 lentelės, 22 paveikslai . Literatūros sąraše – 29 šaltiniai. Teorinėje dalyje analizuojama kokybės vadybos esmė ir sampratos raida, kokybės valdymo principai ir jų taikymas mažmeninės prekybos tinkle X. Metodologinėje dalyje pristatomas tyrimo organizavimas ir metodika. Analitinėje dalyje aprašomi ir analizuojami darbo metu atlikto tyrimo rezultatai. Išvadose apibendrinama literatūros analizė ir tyrimo rezultatai, pateikiami pasiūlymai.

Atlikto tyrimo duomenys atskleidė, kad Kokybės valdymo sistemos , tai sudėtingas, daugiasluoksnis ir nebaigtinis procesas. Joms yra keliami keli pagrindiniai uždaviniai – tai kokybės valdymas ir užtikrinimas. KVS turi tiesioginę įtaką, tiek gaminių saugai , teik ir pačiai kokybei . Diegiant pasirinktą sistemą įmonėje didelis dėmesys skiriamas savikontrolei , valdymo taškų nustatymui ir monitoringui. KVS sistemų yra platus pasirinkimas. Išanalizavus mažmeninio prekybos tinklo X kokybės valdymo sistemą, galima teigti , kad KVS apima visą ciklą : nuo tiekėjų atrankos iki kokybės valdymo pačiame prekybos taške. Yra įdiegta RVASVT kokybės ir saugos valdymo sistema , kuri yra pritaikyta kiekvienam mažmeninės prekybos etapui minėtame prekybos tinkle . Įmonė vykdo sistemingą veiklą, susijusią tiek su informacijos sklaida, tiek ir su duomenų surinkimu bei analize. Atlikus duomenų analizę, galima daryti išvadas, kad pati KVS neveikia efektyviai , kadangi , nors yra numatytos priemonės ir jos nuolat koreguojamos, bet pirkėjus pasiekia nekokybiškos prekės. Išanalizavus gautų pretenzijų dėl tiekėjų prekių duomenis, darau išvadą, kad pagrindines priežastis dėl nekokybiškų gaminių , tai technologiniai pažeidimai , personalo klaidos ir nekompetencija, ženklinimo neatitikimai. Atlikus tiekėjų įdiegtų KVS tiekėjų įmonėse duomenų analizę, galima įžvelgti , kad įdiegtų sistemų kiekis , turi tiesioginę įtaką, gaminių kokybei ir saugai , tuo pačiu tai įtakoja ir gautų pretenzijų skaičių.

SUMMARY

Bertašienė J. Quality management system and efficiency in the retail company X / Performance audit Master ‘s thesis. Supervisor PhD. Ramūnas Vanagas – Vilnius: Mykolas Romeris university, Public management and Business faculty, 2023. – 69 p .

Thesis object – quality management system and efficiency in retail company X.

Problem: what quality management systems applies in retail company and how efficient it is?

Thesis purpose – to analyse the application of quality management system and its effectiveness in retail company X.

Thesis tasks:

1. Analyse quality concept
2. Analyse concept of quality management system
3. According to academic literature analyse quality management systems and its characteristics
4. Perform and analyse the quality of management system in company X and determine its efficiency
5. Outline the results of the conducted research

Research method: Analysis of Scientific literature**.** Thesis analyses scientific literature, which helped to familiarize with the concept of quality, quality management, QMS and their models. The analysed insights of different authors helped us to understand the importance of the quality management system, and to evaluate the effectiveness of the QMS in the company under consideration. Document content analysis. This method was applied to the examination of the HACCP quality management system of company X, as well as to the analysis of the valid internal policies and procedures. Statistical analysis of research data**.** Microsoft Excel was used for statistical calculation and reliability assessment of differences. To present and represent the obtained results graphically, diagrams were formed, according to which the insights and conclusions were interpreted.

Thesis structure and page count: page count – 69 pages. The work consists of abbreviations, introduction, work scheme, theoretical part consisting of 7 chapters, methodological and analytical parts, conclusions and recommendations, bibliography, annotation, and summary (in Lithuanian and English). Thesis contains 7 tables, 22 pictures . The bibliography contains – 29 sources. Theoretical part analyses the essence of quality management and the development of the concept, the principles of quality management methods and their application in the retail network X. The methodological part presents the organization and methodology of the study. The analytical part describes and analyses the results of the research carried out during the research. The conclusions summarize the analysis of the literature and the results of the study and provide suggestions.

The data of the conducted research revealed that Quality Management Systems is a complex, multi-layered, and unfinished process. They have several main tasks - quality management and assurance. QMS has a direct impact on both product safety and quality itself. When implementing the chosen system in the company, a lot of attention is paid to self-control, setting control points and monitoring. There is a wide selection of QMS systems. After analysing the quality management system of retail chain X, it can be said that QMS includes the entire cycle: from supplier selection to quality management at the point of sale itself. A HACCP quality and safety management system has been implemented, which is adapted to each stage of retail trade in the afore mentioned trade network. The company carries out systematic activities related to both information dissemination and data collection and analysis. After analysing the data, it can be concluded that the QMS itself does not work effectively, because, although measures are provided and they are constantly adjusted, but low-quality goods still reach the buyers. After analysing the data of received claims regarding suppliers' goods, I conclude that the main reasons for low-quality products are technological violations, staff errors and incompetence, labelling discrepancies. After analysing the data of the QMS installed by the suppliers in the supplier companies, it can be seen that the quantity of installed systems has a direct influence on the quality and safety of the products, and at the same time it influences the number of received claims.