MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

GIEDRĖ GAJAUSKAITĖ

INTEGRUOTŲ VADYBOS SISTEMŲ AUDITO PROBLEMATIKA

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

VILNIUS

2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

INTEGRUOTŲ VADYBOS SISTEMŲ AUDITO PROBLEMATIKA

Veiklos audito magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N20020

Vadovė
_____ prof. dr. Agota Giedrė Raišienė
2015- -

Recenzentas
_____
2015- -

Atliko
_____ stud. G.Gajauskaitė
2015- -

VILNIUS

2015

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS		4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS		5
SANTRUMPOS		6
ĮVADAS		7
1.	IVS AUDITAVIMAS TEORINIU ASPEKTU	10
	1.1. Vadybos sistemų integravimas įmonėse	10
	1.1.1. Vadybos sistemų integravimo ypatumai	18
	1.1.2. IVS audito procesas	24
	1.2. IVS auditavimo problemos	33
	1.3. IVS statybos sektoriuje ir jų auditavimas	36
2.	IVS AUDITAVIMO PROBLEMATIKOS TYRIMO METODOLOGIJA	41
	2.1. IVS auditavimo problematikos tyrimo modelis	41
	2.2. Tyrimo metodika	44
3.	IVS STATYBOS SEKTORIUJE AUDITAVIMO PROBLEMŲ TYRIMO REZULTATAI	50
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS		62
BIBLIOGRAFINIS SĄRAŠAS		64
SANTRAUKA LIETUVIŲ KLABA		70
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA		71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Lietuvos įmonių, sertifikavusių vadybos sistemos, skaičius 2000-2014 m.	13
2 lentelė	Vadybos sistemų integravimo privalumai	15
3 lentelė	Taikomi audito metodai	32
4 lentelė	Tyrimo matrica	41
5 lentelė	Bendrosios auditavimo problemos	42
6 lentelė	Specifinės IVS auditavimo problemos	42
7 lentelė	Apklausos informantų bendrieji kvalifikaciniai duomenys	48
8 lentelė	Auditorių kvalifikacijos ir kompetencijos vertinimas	50
9 lentelė	Auditavimo strategijos vertinimas	54
10 lentelė	Komunikavimas tarp audituojamųjų ir auditorių	56
11 lentelė	Auditavimo proceso problemos	57
12 lentelė	IVS auditavimą lengvinantys veiksniai	59
13 lentelė	IVS auditavimo statybos sektoriuje bendrosios ir specifinės problemos (veiksnių grupės)	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav.	A. Shewhart – W.E. Deming ciklo algoritmas	16
2 pav.	Sistemos modelis	19
3 pav.	IVS diegimo schema	22
4 pav.	Integruotų auditų tipai ir jų santykis su laiku	27
5 pav.	Auditų integravimo laipsnio nustatymas	28
6 pav.	IVS audito struktūra	29
7 pav.	IVS iš audituojamojo ir auditoriaus perspektyvų	35
8 pav.	Statybų sektoriaus klasifikavimas pagal tarptautinio NACE klasifikatoriaus veiklas	37
9 pav.	UAB „Hidrostatyba“ atliekamų darbų struktūra	46

SANTRUMPOS

IVS – integruota vadybos sistema

KVS – kokybės vadybos sistema

AVS – aplinkos apsaugos vadybos sistema

DSSVS – darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema

SSVS – socialinės saugos vadybos sistema

ĮVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Šiuolaikinės organizacijos, siekdamos ne tik išlikti, bet ir klestėti, savo veikloje turi siekti taikyti naujausias ir pažangiausias vadybos koncepcijas. Terminas integruota vadybos sistema (*toliau – IVS*) įgauna vis didesnę svarbą ir reikšmę ne tik mokslininkų darbuose, bet ir praktinėje organizacijų veikloje. Daugelio autorių pripažįstami IVS taikymo organizacijų veikloje privalumai tokie kaip reikalingų rengti dokumentų kiekio sumažėjimas, atskirų organizacijos tikslų integravimas ir dermė, išlaidų sumažėjimas, atsakomybių bei funkcijų dubliavimo sumažinimas, harmonizuoti ryšiai tarp atskirų organizacijoje vykstančių procesų ir pan. Tačiau būtina pabrėžti, kad IVS taikymas yra maksimaliai naudingas tik tuomet, kai yra laikomasi nustatytų reikalavimų (patvirtintų procedūrų), pagal kuriuos ir yra vykdomi visi organizacijų veiklos procesai. Pagrindinė priemonė, padedanti nustatyti faktinę situaciją organizacijoje ir nustatytų procedūrų laikymosi lygį, yra auditas. Tam, kad auditas iš esmės atspindėtų esamą situaciją organizacijoje, jis turi būti atliekamas tinkamai, laikantis visų numatytų procedūrų. Tačiau IVS taikomos daugelyje skirtingų ūkinės veiklos sektorių, todėl visada yra tikimybė, kad bus susiduriama su skirtingomis, atskiram ūkinės veiklos sektoriui būdingomis specifinėmis problemomis, kurios gali komplikuoti ir IVS audito procesus. IVS šiandien yra labai populiarios statybos sektoriuje, todėl aktualu tirti, kaip vyksta šių sistemų audito procesas, su kokia specifika bei problemomis susiduria auditoriai, atlikdami auditavimą statybos sektoriaus įmonėse, įdiegusiose bei integravusiose kelias vadybos sistemas. Šiame darbe IVS auditavimo problemas siekiama nagrinėti ir atskleisti per pasirinktos gamybinės srities – ***statybos sektoriaus*** – auditavimo prizmę. Atskirose paslaugų, gamybos ir kitose srityse veikiančių organizacijų veiklos procedūros išsiskiria savo specifiškumu. Todėl aktualu tirti jų IVS auditavimo specifiką.

Temos ištirtumas. Daugelis Lietuvos autorių, nagrinėdami IVS, gilinasi į vadybos sistemų įmonėse tobulinimo ir integravimo galimybes, integruotų vadybos sistemų diegimo jose problematiką, analizuoja IVS teikiamus privalumus įmonės veikloje, galimus vadybos sistemų integravimo laipsnius, tačiau integruotų vadybos sistemų auditavimo ir audito problematikos temos kol kas yra likusios nuošalyje, nors šie procesai jau kurį laiką nebėra naujas reiškinys organizacijų veikloje. Tuo tarpu užsienio autorių darbuose randame itin daug publikacijų tiek ir apie IVS naudą įmonėms, tiek ir apie jų auditavimą. Kaip daugiausiai srityje pasiekusius autorius ir jų darbus galima įvardinti: S. Karapetrovic (2002a, 2002b), S. Karapetrovic ir J. Jonker (2003), S. Karapetrovic ir W. Willborn (1998a, 1998b, 2001), I.A. Beckmerhagen ir kt. (2003a, 2003b, 2004), R.B. Pojasek (2005, 2006), J.L. Kraus ir J. Grosskopf (2008), C.Searcy ir kt. (2012). Tarpe lietuvių autorių galima išskirti tokius autorius ir jų tyrimus: A.G. Raišienė

(2011, 2012), J. Ruževičius (2006), A. Kaziliūnas (2008), A. Šileika (2006). IVS diegimo statybos sektoriuje problemas analizavo G. Ofori ir kt. (2002), S.X. Zeng ir kt. (2008), J.G. Gunning ir C. McAleenan, (2010), S.X. Zeng ir P. Tian (2005), S.X. Zeng ir kt. (2011), L.S. Pheng ir G.K. Kwang (2005). Tuo tarpu šių sistemų auditavimo klausimams dėmesio skiriama šiek tiek mažiau. Galima išskirti visai nedaug tyrimų, kuriuos atliko A. Ismail ir kt. (2009), A.M. Abd ir kt. (2009), L.A. Dias (2009), R. Kanapickienė ir J. Klimaitė (2014). Šių ir kitų autorių tyrimais remiamasi IVS auditavimo problematikai statybos sektoriuje tirti.

Tyrimo objektas - IVS auditas statybos sektoriuje.

Tyrimo problema. Organizacijos, integruodamos vadybos sistemas, dažniausiai siekia efektyviau valdyti savo veiklą tam tikrose vadybos srityse, sumažinant laiko sąnaudas tenkančias šiam procesui. Teoriniu aspektu dažnai yra eskaluojami teigiami vadybos sistemų integravimo aspektai, tačiau taip pat svarbu nagrinėti, ar vadybos sistemos integravimas nesukelia papildomų problemų tinkamai audituoti vadybos sistemas. Todėl formuluojamas pagrindinis probleminis klausimas: *kokios specifinės problemos kyla audituojant IVS statybos sektoriaus įmonėse*?

Tyrimo tikslas – nustatyti ir išanalizuoti IVS auditavimo problemas statybos sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinių šaltinių, nagrinėjančių IVS ir jų auditą, teorinę analizę;
2. Nustatyti bendrąsias bei specifines (statybos sektoriaus) IVS auditavimo problemas;
3. Parengti IVS audito problemų tyrimo modelį;
4. Atlikti IVS auditavimo problemų tyrimą.

Remiantis tyrimo tikslu bei uždaviniais, formuluojama ***tyrimo prielaida,*** kad IVS auditavimui statybos sektoriaus įmonėse reikalingos žinios reikšmingai skiriasi nuo žinių, reikalingų atliekant IVS auditą kituose sektoriuose.

Tyrimo metodai:

Aprašomasis metodas – taikomas aprašyti kaip mokslinėje literatūroje yra suvokiama IVS, jos privalumai ir trūkumai, IVS auditavimas ir jo problemos.

Analitinis metodas – analizuojami atlikti IVS auditavimo tyrimai.

Sisteminis metodas – iš ištirtų įvairių mokslinių tyrimų yra išrenkami svarbiausi elementai ir sudaromas IVS auditavimo statybos sektoriuje problemų tyrimo modelis.

Kokybinis tyrimo metodas – interviu, taikytas siekiant sužinoti ar pasitvirtina IVS auditavimo problemos, aptiktos analizuojant mokslinius šaltinius, praktikoje.

Atvejo analizės metodas – tyrimui pasirinktos audito kompanijos, atliekančios statybos sektoriuje konkrečioje geografinėje erdvėje (Klaipėdos apskrityje) veikiančių bei įdiegusių tris ar keturias vadybos sistemas įmonių auditą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: teorinė, metodinė ir empirinė. Pirmojoje darbo dalyje apžvelgiama vadybos sistemų diegimo ir jų integravimo teorinė medžiaga, pristatomi integruotų vadybos sistemų auditavimo teoriniai ir praktiniai aspektai, remiantis žymiausiais šios srities autorių darbais. Taip pat pristatomas statybos sektorius bei jo specifika, galimybės diegti integruotas vadybos sistemas, jų auditavimo aspektai. Metodinėje darbo dalyje konstruojamas tyrimo atlikimo modelis bei aprašoma tyrimo – interviu – atlikimo metodika. Trečiojoje darbo dalyje pateikiama interviu metu surinkta informacija, atliekama jos analizė ir apibendrinimas.

Darbą sudaro: 13 lentelių, 9 paveikslai, 78 literatūros šaltiniai. Darbo apimtis: 69 puslapiai.

1. IVS AUDITAVIMAS TEORINIU ASPEKTU

1.1. Vadybos sistemų integravimas įmonėse

Kiekvienos organizacijos tikslus nuo rezultatų skiria tam tikra organizacijos veiklos sistema. Jei schematiškai reikėtų pavaizduoti šią sistemą elementariausiu būdu, būtų galima brėžti tris apskritimus, kurių šoniniai būtų „Tikslai“ ir „Rezultatai“, o vidurinis – „Veiklos sistema“, atitinkamai sujungti proceso rodyklėmis. Tai, kaip įmonėje pavyksta įgyvendinti tikslus, t.y. pasiekti tam tikro lygio rezultatus, priklauso nuo to, kaip įmonėje veikia veiklos sistema.

Būtina pabrėžti, kad kiekvienos įmonės veiklos sistema nėra savaiminis procesas, kuris sėkmingai gali veikti be jokios kontrolės. Siekiant įgyvendinti įmonės tikslus, kiekviena veiklos sistema turi būti kryptingai koordinuojama, kitais žodžiais tariant – valdoma. Šiam tikslui įgyvendinti pasitelkiama vadyba, kuri paprastai yra suvokiama, kaip tam tikras procesas, skirtas norimiems ir/ar nustatytiems tikslams pasiekti. Kaip ją apibūdino F. Taylor, organizacijos vadyba – tai būtinas faktorius organizacijai, siekiančiai išlikti (Majstorović, Marinković, 2011, p.335).

Iš viso to galima daryti išvadą, kad kiekvienoje įmonėje, kurioje yra vykdoma tam tikra veikla, taip pat veikia vienokia ar kitokia vadybos sistema (formali ar neformali), apimanti svarbiausius tvarkomos srities (vykdomos veiklos) aspektus, skirta tam, kad būtų pasiekti užsibrėžti organizacijos tikslai. Tai patvirtina ir M.Vilko pateikiamas vadybos sistemos apibrėžimas, jog organizacijos vadybos sistema – tai organizacijos verslo politikos ir tikslų nustatymo bei tų tikslų pasiekimo sistema, tai yra organizacijos valdymo būdas (Vilkas, 2005, p.155).Taip pat dažnai vadybos sistemos apibūdinamos kaip tarpusavyje susijusių organizacinių procesų rinkinys, besidalijančių organizacijos ištekliais tam, kad pasiekti įvairius organizacinius tikslus (Sampaio et al., 2012, p.402). Kaip teigia M. Asif ir kt. (2010, p.577), „vadybos sistemos padeda sureguliuoti sistemos procesus ir užtikrinti sėkmingą būdą nuosekliai vykdyti funkcijas norima tvarka“. S.M. Farahani ir G. Chistaz (2010, p.1349) vadybos sistemą apibūdina kaip „sistemą, skirtą valdyti tam tikrą veiklą ar tam tikros rūšies turtą. Tai reiškia valdyti visus svarbius procesus, dažnai susijusius su specifinėmis sritimis, tokiomis kaip pvz., kokybė, aplinkos apsauga, informacijos apsauga ir t.t.“.

Kiekvienoje įmonėje gali būti įgyvendinamos tiek standartizuotos vadybos sistemos (tokios kaip kokybės, aplinkosaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos ir kt.), tiek nestandartizuoto tipo vadybos sistemos (tokios kaip gamybos, finansų, personalo, marketingo ir pan.) (Majstorović, Marinković, 2011, p.335).

V.D. Majstorović ir V. Marinković teigia (2011, p.335), kad organizacijų veiklos procesuose paprastai yra naudojama nuo 5 iki 20 skirtingų vadybos sistemų.

Anot A. Kaziliūno (2008, p.74), „vadybos sistemos turi padėti kurti pridedamąją organizacijos vertę“, tačiau vertė, kurią įmonėms suteikia vadybos sistemos, labai priklauso nuo to, kaip įmonėje jos yra įgyvendinamos.

Didžiausius veiklos ir rezultatų pokyčius organizacija gali pasiekti nuolatos gerindama ir tobulindama savo vadybos sistemas. Daugelio autorių pripažįstama, kad tinkama valdymo kokybė daro teigiamą įtaką verslui. Metodų, kaip tobulinti veiklos valdymą yra labai įvairių, tačiau organizacijos, norėdamos išlikti ir klestėti dinamiškomis laisvosios rinkos sąlygomis, turi pasitelkti naujausias vadybos koncepcijas, paremtas pažangiausia pasaulio patirtimi.

Šiomis dienomis ypatingai svarbus vaidmuo daugelio įmonių veikloje, siekiant „sustyguoti“ visus įmonėje vykstančius veiklos procesus, yra suteiktas ISO 9000 šeimos standartams (ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 27001 ir t.t.) – juose apibrėžti pagrindiniai ir visuotinai (tarptautiniu mastu) pripažinti bet kokios organizacijos, siekiančios užsitikrinti sėkmingą ir efektyvų veikimą, principai. Tai universalios standartizuotos vadybos sistemos, kurios gali būti pritaikomos bet kurios organizacijos, nepriklausomai nuo organizacijos veiklos srities, procesuose. Šios vadybos sistemos „suteikia visas galimybes sutelkti dėmesį į svarbiausių bendrovei ir jos partneriams sričių tobulinimą“ (Šileika, 2006, p.127). „Klientus domina kiekvienos organizacijos, kaip ekonomikos ląstelės, gebėjimas tvarkytis ir organizuoti savo veiklą, siekiant rinkai pateikti keliamus reikalavimus atitinkantį produktą ar paslaugą. <...> Šiomis dienomis, renkantis tiekėją ar partnerį, dažnai vertinamas ne tik tiekiamas produktas, bet ir tiekėjo patikimumas kokybės, aplinkosaugos, darbų saugos rizikos valdymo srityse, kuris labai priklauso nuo taikomų vadybos metodų“ (Bertašius, 2007, p.4). ISO standartizuotos vadybos sistemos tarptautiniu mastu garantuoja, kad organizacijos gaminamas produktas (taip pat ir paslaugos) atitinka nustatytus reikalavimus bei „leidžia organizacijoms parodyti savo galimybes, užtikrinant nuolatinę produktų kokybę, mažinant neigiamą poveikį aplinkai bei žmonių saugai ir sveikatai“ (Bertašius, 2007, p.4).

Kaip teigia L. Šneideraitienė (2012, p.240), standartizuotos vadybos sistemos padeda optimizuoti organizacijos struktūrą, pareigybes ir įgaliojimus, pašalinti besidubliuojančius ar pridėtinės vertės nekuriančius procesus, tobulinti veiklos procesų ir darbo organizavimą, darbuotojai taip pat geriau supranta savo pareigas ir atsakomybę, nes jos yra aiškiai apibrėžtos, taip pat palengvinamas darbas su užsienio partneriais, didinamos tarptautinių mainų galimybės, pagerinamas organizacijos įvaizdis, didėja klientų pasitikėjimas, gali būti užtikrintas rezultatyvesnis dalyvavimas viešuosiuose pirkimuose ir konkursuose.

Diegiant standartizuotas vadybos koncepcijas Lietuvos įmonių veikloje, jau yra nemažai nuveikta adaptuojant užsienio šalių patirtį, o kalbų apie tai, kad standartizuotos vadybos sistemos yra atsietas nuo veiklos procesų, dažnai perdėtai formalus ir biurokratizuotas instrumentas, pasigirsta vis rečiau.

Iki šiol Europos Sąjungos ir kitose Vakarų šalyse (kaip ir visame pasaulyje), taip pat ir Lietuvoje plačiausiai yra diegiamos kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos *(toliau – atitinkamai KVS ir AVS),* kurios remiasi ISO 9000 ir ISO 14000 standartuose pateiktais kokybės užtikrinimo modeliais (Ruževičius, 2006, p.120). Tai, kad Lietuvoje plačiausiai taikomos ir naudojamos KVS ir AVS, kurios remiasi ISO 9000 ir ISO 14000 standartuose pateiktais kokybės užtikrinimo modeliais, patvirtina ir duomenys, pateikti Lietuvos standartizacijos departamento tinklapyje: 2015 m. kovo 1 d. duomenimis sertifikuotą KVS (ISO 9001) savo veikloje buvo įdiegusios 1621 Lietuvos įmonės, o AVS – 955 įmonės (Informacija apie sertifikuotas vadybos sistemas, 2015). Taip pat nedaug atsiliekama sertifikuojant dar vieną standartizuotą vadybos sistemą, diegiamą Didžiosios Britanijos standartų instituto parengto standarto, reglamentuojančio darbuotojų saugos ir sveikatos vadybą (toliau – DSSVS) įmonėje – OHSAS 18001 (arba kitaip LST 1977 - lietuviška standarto OHSAS 18001 versija) – pagrindu. Šią vadybos sistemą Lietuvos standartizacijos departamento duomenimis 2015 m. kovo 1 d. savo įmonių veikloje buvo įdiegusios 592 įmonės (Informacija apie sertifikuotas vadybos sistemas, 2015). Tuo tarpu kitas vadybos sistemas (vertinama bendrai ISO 22000, BRC Food, ISO/IEC 20000, IFS, BRC Pack, SA 8000 ir kt.) buvo įdiegusios 292 įmonės (Informacija apie sertifikuotas vadybos sistemas, 2015).

Vertinant šiandienos organizacijų skaičius, kurios savo vadybos sistemų sutvarkymą patiki standartizuotoms vadybos sistemoms, būtina pabrėžti, kad vadybos sistemų standartai organizacijų aukščiausios vadovybės pasitikėjimą įgavo palaipsniui, tačiau palyginti gana sparčiai. Kalbant apie standartizuotų vadybos sistemų diegimą ir sertifikavimą Lietuvos organizacijų veikloje, organizacijų skaičius, savo veikloje įdiegusių ir sertifikavusių minėtas standartizuotas vadybos sistemas, nuo 2000 m. iki šių dienų smarkiai išaugo (1 lentelė). Daugelis jų savo veikloje yra įdiegusios ir sertifikavusios ne po vieną vadybos sistemą.

1 lentelė. Lietuvos įmonių, sertifikavusių vadybos sistemos, skaičius 2000-2014 m.

Metai / Sertifikuotos vadybos sistemos*	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vadybos sistema, sertifikuota pagal ISO 9001	173	202	280	324	498	591	697	809	815	972	1108	1142	1347	1491	1504
Vadybos sistema, sertifikuota pagal ISO 14001	10	21	33	72	155	208	252	312	402	485	641	748	795	862	876
Vadybos sistema, sertifikuota pagal OHSAS 18001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	369	419	495	521	537
Vadybos sistema, sertifikuota pagal kitus standartus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	89	131	166	206	205

*Atkreipiamas dėmesys, kad šie duomenys gali neatspindėti realios situacijos, kadangi informacija apie Lietuvos įmones, kuriose įdiegtos sertifikuotos vadybos sistemos, gaunama ne iš visų Lietuvoje bei užsienyje veikiančių sertifikavimo įstaigų.

Sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos standartizacijos departamento pateiktais duomenimis.

Galima teigti, kad standartizuotų vadybos sistemų evoliucija įmonių vadybos sistemose prasidėjo 1987 m., kai buvo patvirtintas standartas, reglamentuojantis kokybės svarbą organizacijų veikloje, t.y. ISO 9001. Vėliau buvo parengtas aplinkos apsaugos vadybos standartas – ISO 14001 (1996 m.). Po šio standarto sekė standarto OHSAS 18001, reglamentuojančio darbuotojų saugą ir sveikatą, parengimas (1999 m.). Šiuo metu įmonės gali pasirinkti iš daugybės standartų (nacionalinių, atskirų pramonės sričių ir pan.), reglamentuojančių specifinių verslo sričių efektyvų valdymą.

Reaguodamos į klientų ir kitų suinteresuotų šalių reikalavimus bei spaudimą, organizacijos yra priverstos užtikrinti savo veiklos atitikimą daugeliui valdymo standartų (Pojasek, 2006, p.89). Kaip teigia A.Šileika, „šiandien visos bendrovės susiduria su išaugusiu klientų ir partnerių domėjimusi jų veikla. Skaidrios atskaitomybės reikalavimai ryšium su poveikiu aplinkai, saugiu veiklos procesų valdymu bei

nuolatiniu kokybės gerinimu – tai vieni iš poreikių, kuriuos turi patenkinti verslo įmonės visame pasaulyje“(Šileika, 2006, p.127).

Kaip teigia J.L. Kraus ir J. Grosskopf (2008, p.7), istoriškai įmonės diegė po vieną vadybos sistemą vienu metu, kadangi daugeliu atveju dėl laipsniško standartų kūrimo organizacijos neturėjo kito pasirinkimo, kadangi populiariausių standartų sukūrimą skiria mažiausiai 3 metų laiko tarpas. Tačiau palaipsniui ši situacija pradėjo keistis, kai ne tik teoriniame, bet ir praktiniame lygmenyje buvo pastebėta, kad atskiros vadybos sistemos gali būti nesunkiai suderinamos. Be to, atskirų standartų taikymas įmonių veikloje iššaukė praktinių problemų, trukdančių sėkmingai vykdyti veiklą (cituojama iš Arbačiauskas, 2001, p.83-84, pirminis šaltinis Aplinkos apsaugos vadyba: ISO 14000):

1. įmonės ištekliai eikvojami bendriems vadybos klausimams (pvz., dokumentų valdymui, vidaus audito sistemai);
2. padidėja darbo su dokumentacija apimtis;
3. nei kompanijos vadovai, nei darbuotojai, nei klientai, nei kitos suinteresuotosios šalys negali susidaryti vaizdo apie atitinkamą padėtį įmonėje bendrame kompanijos veiklos rodiklių kontekste;
4. daug įvairių vadybos sistemų dėl painiavos apsunkina įmonės darbuotojų darbą.

Taikant atskiras vadybos sistemas, organizacijos patiria didelių išlaidų, padidėja klaidų ir nesėkmių bei pastangų dubliavimo tikimybė, taip pat iškyla rizika dėl per didelės biurokratijos organizacijoje ir neadekvačios darbo su dokumentacija apimties (Almeida, 2014, p.339). Be to, kaip teigia G. Wilkinson ir B.G. Dale (1999, p.95), taikant kelis atskirus vadybos standartus, pasidarė sunku užtikrinti, kad įmonių veikloje įdiegti atskiri standartai, skirti atskiroms sritims, tokioms kaip kokybės, aplinkos apsaugos ir kt., valdyti, būtų suderinti su organizacijos pagrindine strategija. Analogiškos pozicijos kaip G.Wilkinson ir B.G. Dale laikosi ir S.X. Zeng su kitais autoriais (Zeng et al., 2010, p.171).

Anot V. Arbačiausko (2001, p.84), norint išvengti šių problemų bei sutaupyti lėšų, šias sistemas reikėtų integruoti. R.B. Pojasek (2006, p.89) taip pat teigia, kad „organizacijos, norėdamos išvengti sumaišties bei sumažinti išlaidas, turėtų integruoti atskiras vadybos sistemas“.

Atskirų vadybos sistemų integravimo klausimas (dažniausiai autorių nagrinėjamos KVS, AVS, DSSVS, SSVS) buvo ne kartą diskutuotas įvairiose konferencijose (Čepulis, Ruževičius, 2006; Adomėnas ir kt., 2005), nagrinėtas mokslinės literatūros plotmėje (Raišienė, 2011; Sampaio et al., 2012; Karapetrovic, Jonker, 2003; Karapetrovic, Willborn, 1998; Almeida et al., 2014, Asif et al., 2010 ir kt.). Išanalizavus šią literatūrą, galima daryti išvadą, kad tiek praktikai, tiek mokslo atstovai sutinka, kad atskiros vadybos sistemos gali būti nesunkiai integruojamos, o jų integravimas įmonių valdymui galėtų suteikti nemažai privalumų.

Daugelio autorių atliktos studijos atskleidė, kad vadybos sistemų integravimas yra ne tik galimas bet ir naudingas įmonių veikloje (2 lentelė).

2 lentelė. Vadybos sistemų integravimo privalumai

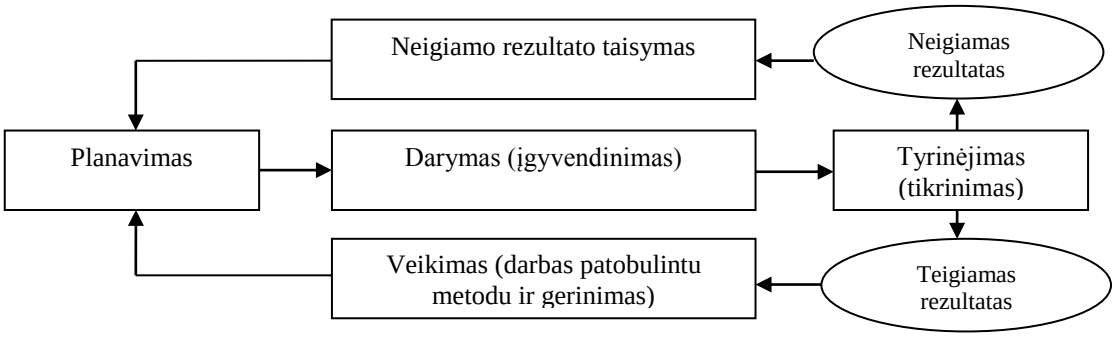
Autorius, nuoroda į šaltinį	Vadybos sistemų integravimo privalumai
S.Karapetrovic, W.Willborn (1998b, p.206)	Su vadybos sistemų integravimu susiję privalumai: – pagerinti vidaus vadybos metodai ir tarpfunkcinis komandinis darbas; – padidėjusi personalo motyvacija, mažiau nesutapimų tarp atskirų procesų; – sumažėjęs auditų skaičius; – sustiprėjęs klientų pasitikėjimas bei pozityvus įmonės įvaizdis rinkos/visuomenės akyse; – sumažėjusios išlaidos.
A.Douglas, D.Glen (2000, p.689)	Integravus vadybos sistemas, sumažėja procedūrų ir darbo su dokumentacija, lengviau valdyti ir koordinuoti vadybos sistemas, daugiau efektyvumo, geresnė komunikacija tarp personalo; pagerėjęs įvaizdis klientų akyse bei sumažėjusios išlaidos.
J.Ruževičius (2006, p.142)	Vadybos sistemų integravimas leidžia sujungti ir sumažinti reikalingos dokumentacijos kiekį ir efektyviau panaudoti integruotai sistemai projektuoti, diegti, sertifikuoti ir palaikyti reikalingas lėšas bei ženkliai pagerinti bendrąją organizacijos veiklos kokybę. Integruota sistema tampa aiškesnė, ją lengviau valdyti, nes nebėra kai kurių veiklos sričių dubliavimo, supaprastėja įmonės kokybės sistemos dokumentų struktūra ir sumažėja dokumentų kiekis, sumažėja sistemos priežiūros ir tobulinimo išlaidos ir jų trukmė (pvz., organizuojami suderinti kokybės vadybos posistemių auditai, sisteminis darbuotojų mokymas, kompleksinė vertinamoji vadovybės sistemos analizė ir kt.)
J.L.Kraus, J.Grosskopf (2008, p.9)	Vadybos sistemų integracija leidžia sumažinti pastangų ir atsakomybių dubliavimą, racionalizuoti ribotus organizacijos išteklius, užtikrina, kad organizacijos planai ir programos yra suderintos (susietos) ir nekonkuruoja tarpusavyje bei atitinka organizacijos tikslus, sumažinti dokumentacijos, reikalingos pademonstruoti įdiegtos vadybos sistemos atitikimą audito kriterijams, kiekį.
S.M.Farahami, G.Chitsaz (2010, p.1350)	IVS turi įtakos reikalingos dokumentacijos ir administracinio darbo sumažėjimui, laiko taupymui, mažiau funkcijų ir pastangų dubliavimo. Be to, kur kas lengviau diegti naujas vadybos sistemas ateityje.
A.G.Raišienė (2011, p.26)	Keleto standartų sujungimas į vieną vadybos sistemą leidžia iš esmės padidinti organizacijos ekonominį veiksmingumą, tuo pat metu pagerinant gaminių ir paslaugų kokybę, produktyvumą bei organizacijos įvaizdį.
S.X.Zeng et al. (2011, p.173)	IVS padeda sumažinti reikalingos dokumentacijos kiekį, valdymo išlaidas, supaprastinti vidaus valdymą bei sertifikavimo procesą, palengvina nuolatinio tobulėjimo procesą.
V.D.Majstorović, V.Marinković (2011, p.335)	IVS įgalina: (1) sumažinti išlaidas (vidaus audito, dokumentacijos, mokymų srityse); (2) sutaupyti laiko valdant/vertinant/stebint ir persvarstant vadybos sistemas, (3) holistinis požiūris į verslo rizikos valdymą, (4) išvengti perdėto biurokratiškumo įmonėje dubliuojant tuos pačius reikalavimus; (5) išvengti konfliktų/nesutapimų tarp atskirų sistemų, (6) esant bendrai politikai ir tikslams, pagerinti vidinius ir išorinius ryšius, (7) didesnį dėmesį skirti verslo procesų valdymui(vykdyti strateginių tikslų pasiekimo stebėseną), (8) pagerinti motyvaciją ir santykius tarp darbuotojų (per aiškiai apibrėžtą atsakomybę ir įgaliojimus), (9) optimizuoti išorinius ir vidaus auditus (vienas auditas vietoje kelių).
P.Tervonen (2011, p.54)	Vadybos sistemų integravimas laikomas teigiamu ir naudingu reiškiniu, susijusiu su besidubliuojančių procesų atsisakymu. Bendra skirtingų sektorių plėtra ir geresnis išteklių panaudojimas leidžia sumažinti kaštus ir net tobulinti bendrovės veiklos kultūrą.
A.Simon et al (2012, p.834)	IVS teikiami privalumai šių autorių yra skirstomi į 4 grupes: 1) susijusius su vidiniais ryšiais įmonėje (padidėjusi darbuotojų motyvacija, barjerų tarp atskirų skyrių eliminavimas, organizacinės kultūros didėjimas, geresnė komunikacija); 2) susijusius su pačių sistemų

	įgyvendinimu (suprantamesnės pačios sistemos bei geresnės sąlygos diegti naujas sistemas); 3) strateginiai privalumai (pagerėjęs organizacijos įvaizdis, vieningesnė organizacijos strategija); 4) sistemos veiklos privalumai (padidėjęs efektyvumas organizacijoje, naudingesnės vidaus ir išorės auditų išvados).

Cit. pagal pagal S.Karapetrovic, W.Willborn (1998b), A.Douglas, D.Glen (2000), J.Ruževičius (2006), J.L.Kraus, J.Grosskopf (2008), S.M.Farahami, G.Chitsaz (2010), A.G.Raišienė (2011), S.X.Zeng et al. (2011), S.X.Zeng et al. (2011), V.D.Majstorović, V.Marinković (2011), P.Tervonen (2011), A.Simon et al (2012).

Tikėtina, kad dėl šių, 2 lentelėje išdėstytų priežasčių, įžvalgios ir pažangios organizacijos vis dažniau ir dažniau savo veikloje pasirenka integruoti vadybos sistemas.

Nagrinėjant standartizuotas KVS, AVS, DSSVS reglamentuojančius dokumentus (ISO 9001:2008 „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai“; ISO 14001:2004 „Aplinkos apsaugos vadybos sistemos.Reikalavimai ir naudojimo gairės“; LST 1977:2008 „Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos.Reikalavimai (OHSAS 18001:2007)“), akivaizdu, kad visos šios vadybos sistemos remiasi nuolatinio tobulinimo principu, kurio esmė išdėstyta A. Shewhart – W.E. Deming ciklo algoritme (1 pav.).



1 pav. A. Shewhart – W.E. Deming ciklo algoritmas

Cit.pagal Vanagą, 2004, p.236

Be to, visos šios įgyvendinamos vadybos sistemos (KVS, AVS, DSSVS ir kt.) turi labai daug bendrų reikalavimų, tokių kaip reikalavimai politikoms ir tikslams, dokumentų ir įrašų valdymui, neatitikčių ir koregavimo bei prevencinių veiksmų valdymui, vidaus audito vykdymui, nuolatiniam gerinimui ir kt. Tai dar vienas argumentas už šių sistemų integravimą po bendru vienos „Vadybos sistemos“ pavadinimu (Vaišvila, 2005, p.18).

Nepaisant bendro mokslo atstovų sutarimo vadybos sistemų integravimo klausimu, mokslinėje literatūroje nesutariama dėl galimo vadybos sistemų integravimo laipsnio. Taip pat daugelio autorių skirtingai suvokiamas ir vartojamas terminas „Integruota vadybos sistema“.

Nors, kaip jau buvo minėta anksčiau, daugelis autorių tyrinėja jau beveik tradicinėmis tapusių vadybos sistemų (paprastai nagrinėjamos KVS, AVS, DSSVS, SSVS) integravimo galimybes, tačiau

pripažįstama, kad IVS – tai terminas, kurio suvokimas mokslinėje plotmėje nėra vienareikšmis, kadangi nėra visuotinai priimto IVS apibrėžimo.

Atlikus įvairių autorių, nagrinėjusių IVS, publikacijų analizę, galima teigti, kad daugelio autorių darbuose IVS suvokiama kaip keleto vadybos standartų (sistemų) sujungimas į vieną sistemą (Raišienė, 2011, p.26; Turof, 2012, p.727; Kraus ir Grosskopf, 2008, p.8; Douglas ir Glen, 2000, p.686; Zeng et al., 2011, p.174). Tradiciškai šių autorių publikacijose kalbama apie KVS, AVS, DSSVS bei SSVS integravimą. Kai kurie autoriai pateikia platesnį IVS suvokimą, šį terminą apibrėždami kaip valdymo sistemą, kuri sujungia visus organizacijoje vykstančius procesus ir sistemas, tokiu būdu leidžiant organizacijai dirbti kaip vienetui su vieningu tikslu (Farahani, Chitsaz, 2010, p.1349-1350; Neef, Wieczorek, 2000, p.282). Analogiškai IVS apibrėžia ir D. Paulavičienė su E. Bagdoniene (2010, p.368), teigdamos, kad IVS yra terminas, žymintis valdymo sistemą, kuri gali įvykdyti reikalavimus daugelio standartų ir kitus specifinius organizacijos tikslus. Šiai nuomonei antrina ir S. Karapetrovic (2003, p.5), IVS apibrėždamas kaip vieną sujungtų procesų komplektą, kuris turi unikalų žmonių, informacijos, resursų, infrastruktūros, ir finansinių išteklių pagrindą.

Termino IVS daugialypiškumą atskleidžia ir paaiškina G. Wilkinson ir G.B.Dale (1999, p.101) pateiktas galimas IVS kaip skirtingų lygių proceso suvokimas:

1. Pirmas lygis apima pilnai į visus organizacijos procesus ir veiklas integruotą vadybos sistemą, pvz. KVS pagal ISO 9000 įdiegimas į visus organizacijos procesus bei veiklas;
2. Antro lygio integravimas yra paremtas derinimu kelių standartų, atsižvelgiant į jų tarpusavio sąsajas ir ryšius;
3. Trečio lygio integracija apima derinimą KVS, AVS ir kt. vadybos sistemas su kitomis sertifikuotomis sistemomis, tokiomis kaip Investors In People (IIP) *(Didžiojoje Britanijoje populiari verslo tobulinimo sistema, didžiausią dėmesį skiriant žmogiškųjų išteklių valdymui)*, kur atskirų standartų tarpusavio ryšiai nėra vertinami, tačiau, kaip pvz. IIP reikalavimai yra sutinkami visuose atskiruose įmonės naudojamuose standartuose (sistemose);
4. Ketvirto lygio integracija apima sertifikuotų ir nesertifikuotų sistemų integravimą į bendrą valdymo sistemą, kuri ir galėtų būti įvardijama „tikrąja IVS“.

Apibendrintai būtų galima teigti, kad IVS suvokimas gali varijuoti nuo kelių įmonėje veikiančių vadybos sistemų integravimo iki visų organizacijoje veikiančių vadybos sistemų integravimo į vieną bendrą sistemą. Taigi, plačiąja prasme IVS apima kur kas platesnį organizacijos valdymo veiklų spektrą, t.y. valdymo sistemą, kuri sujungia visus organizacijoje vykstančius procesus ir sistemas. Atsižvelgiant į

daugialypį IVS suvokimą teoretikų moksliniuose darbuose, kiekvieną kartą analizuojant IVS sistemas, tikslinga nurodyti, kaip konkrečiame darbe IVS yra suvokiama.

Daugelio autorių pripažįstama, kad vadybos sistemų integravimas organizacijoms gali suteikti reikšmingos naudos jų veikloje, tačiau praktikoje, siekiant integruoti vadybos sistemas, pasigendama teorinių gairių, kuriomis būtų galima remtis, priimant sprendimus, kaip, kokiu lygiu, kokias vadybos sistemas integruoti, kad organizacijos vadybos sistemos būtų valdomas pačiu naudingiausiu organizacijai bei efektyviausiu būdu. Nesant tvirto teorinio pagrindo, kaip integruoti vadybos sistemas, visuomet išlieka rizika sukurti biurokratiškų procedūrų ir įrašų rinkinį, kuris neatspindės realios organizacijos veiklos, o tiesiog sukurs papildomas išlaidas ir mažai prisidės prie strateginių verslo tikslų (A.Šileika, 2006, p.128). Dėl šios priežasties ypač aktualu nagrinėti vadybos sistemų integravimo ypatumus.

1.1.1. Vadybos sistemų integravimo ypatumai

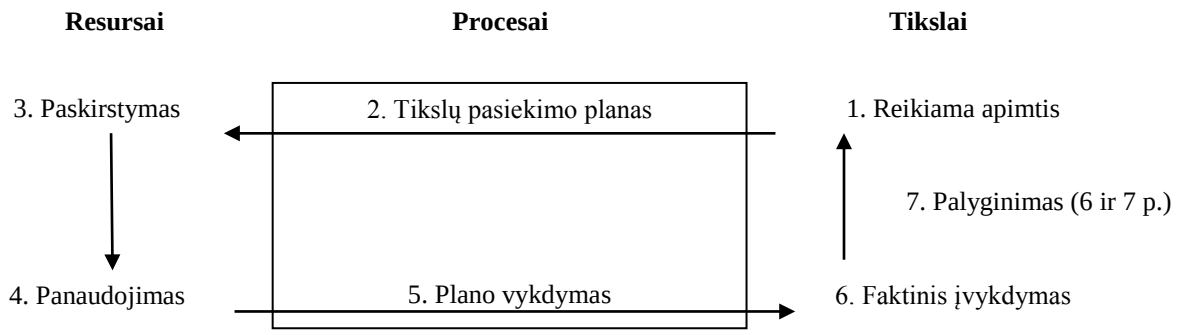
Nepaisant plataus mokslininkų domėjimosi vadybos sistemų integravimo tema, vadybos sistemų integravimas įmonėms vis dar sukelia nemažai iššūkių. Integruojant vadybos sistemas, svarbus iššūkis organizacijoms yra tai, kad vis dar nėra vieno tarptautinio standarto, kuriame būtų pateiktos skirtingų vadybos sistemų integravimo gairės, todėl kiekviena organizacija su šia užduotimi turi susidoroti pasikliaudama savo „jėgomis“ (Raišienė, 2012, p.28). Kiekviena organizacija per savo interpretacijų prizmę bei skirtingą IVS suvokimą savo veikloje diegia IVS (Karapetrovic, 2002b, p.62).

Kaip teigia S. Karapetrovic ir J. Jonker (2003), nėra įmanoma sukurti vieno sėkmingo modelio, kuriuo galėtų vadovautis visos įmonės, siekdamos sėkmingai integruoti vadybos sistemas, kadangi skiriasi šių organizacijų tikslai („*ending points*“ – IVS vizija organizacijoje) bei pradinės sąlygos organizacijose („*starting points*“ – esama situacija įmonėje, kalbant apie vadybos sistemas) (Karapetrovic, Jonker, 2003, p.456). Analogiškos pozicijos laikosi ir J. Almeida ir kt. (2014, p.341) bei M.Bernardo ir kt. (2012, p.292), teigdami, kad vadybos sistemų integravimo procesas nėra vienodas visoms organizacijoms, kadangi yra daug galimų patį integracijos procesą ar jo rezultatus lemiančių apribojimų ar veiksnių. Galbūt dėl šios priežasties vis dar nėra parengta vieno vadovo, kurio pagrindu būtų galima integruoti atskiras vadybos sistemas organizacijose. Nepaisant šių aplinkybių, vadybos sistemų integravimas tampa vis populiaresniu ir populiaresniu reiškiniu organizacijų veikloje, o pagrindiniu teoriniu pagrindu įmonėms diegti IVS tampa mokslininkų įžvalgos IVS tematikos darbuose.

Būtina pabrėžti, kad vis tik daugelyje mokslinių darbų, kuriuose koncentruojamasi į IVS, didžiausias dėmesys yra skiriamas KVS, AVS ir DSSVS (dar kartais SSVS) integravimui. Kitų vadybos sistemų integravimo galimybės yra gana retai diskutuojamos. Kaip teigia S.Karapetrovic (2002b, p.62), taip galbūt

yra dėl tiesioginio atitinkamų suinteresuotų grupių spaudimo diegti atitinkamas vadybos sistemas trūkumo ar nebuvimo.

Toliau, siekiant plačiau aptarti vadybos sistemų integravimo ypatumus, pirmiausia dar kartą, tik plačiau, būtina pažvelgti į tai, kas yra sistema. S.Karapetrovic ir W.Willborn sistemą apibūdina kaip 7 žingsnių seką (2 pav.), kurią įvertinus akivaizdu, kad įgyvendinant kiekvieną sistemą, yra siekiama tam tikrų tikslų. Tikslai siekiami ne padrikai, tačiau pagal parengtą planą ar programą, tam panaudojant turimus išteklius. Įvykdžius planuose numatytus procesus, turi būti vertinamas faktinis įvykdymas, o pasiekti rezultatai lyginami su numatytais tikslais.



2 pav. Sistemos modelis

Sudaryta darbo autorės pagal S.Karapetrovic, W.Willborn, 1998b, p.206

Ši iliustracija gali būti pritaikyta bet kuriai įmonėje veikiančiai vadybos sistemai: kokybės, aplinkos apsaugos, žmogiškųjų išteklių valdymo, įmonės produktų gamybos/paslaugų teikimo irt.t. Tačiau esminis aspektas, analizuojant įmonėje esančias sistemas, yra tas, kad visos šios atskiros sistemos nėra nepriklausomos viena nuo kitos – jos visos yra vienaip ar kitaip tarpusavyje susijusios. Todėl platesnio požiūrio kontekste galima teigti, kad įmonėje veikiančių vienaip ar kitaip susijusių sistemų visuma yra „sistemų sistema“ (Karapetrovic, Willborn, 1998b, p.206). Kaip teigia J.Jonker ir S.Karapetrovic (2004, p.612), sistemos modelio suvokimas yra ypač naudingas bandant suderinti ir apjungti (t.y. integruoti) atskiras vadybos sistemas.

Įvairūs autoriai siūlo skirtingas strategijas, kokiais etapais, kokiu laipsniu vadybos sistemos gali ar turėtų būti integruojamos. Dažnai autoriai siūlo pirmiausia įdiegti vieną vadybos sistemą, o vėliau - kitą, tačiau neatmetamas variantas diegti kelias vadybos sistemas, apimančias visų normatyvinių dokumentų, reglamentuojančių atskiras vadybos sistemas, reikalavimus, vienu metu (Karapetrovic, Willborn, 1998b; Jonker, Karapetrovic, 2004; Adomėnas ir kt., 2005).

Kalbant apie pirmąją strategiją, pagal kurią siūloma pirmiausia diegti vieną vadybos sistemą, o vėliau kitas, dažnai mokslininkų darbuose kokybės vadybos sistema yra laikoma pagrindine sistema, todėl ji ir turėtų būti diegiama pati pirmoji. Kaip teigia V. Adomėnas ir kt. (2005, p.18), „ISO 9001 kelia reikalavimus pačios vadybos sistemos sudarymui, tuo tarpu kiti norminiai dokumentai (ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 ir t.t.) reikalauja tik papildyti jau sukurtą sistemą tam tikromis veiklomis ir mechanizmais joms įgyvendinti“. Taip pat autoriai pabrėžia, kad „visi su verslu susiję tikslai yra kokybės tikslai“ (Adomėnas ir kt., 2005, p.17). Savo teiginį jie pagrindžia LST EN ISO 9000:2001 (*panaikintas standartas, šiuo metu galiojantis ISO 9000:2005)* p.3.1.1. pateiktu kokybės apibrėžimu, jog kokybė – tai turimų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis. Anot V.Adomėno ir kt. (2005, p.17), „reikalavimai – tai visų suinteresuotųjų šalių (ne tik vartotojo) reikalavimai, todėl šis apibrėžimas gali būti taikomas bet kokio pobūdžio objektams: produktams, procesams, aplinkos apsaugai, darbuotojų saugai ir sveikatai, finansams ir kitiems. Todėl jei visi verslo tikslai yra kokybės tikslai, o vadybos sistema pagal ISO 9000 – „politikos ir tikslų nustatymo bei tikslų pasiekimo sistema“, tuomet kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9000 šeimos reikalavimus, ir yra bendroji organizacijos vadybos sistema, užtikrinanti kokybišką valdymą ir verslo tikslų pasiekimą“.

Toliau nagrinėjant laipsnišką vadybos sistemų diegimą (kaip nurodyta pirmuoju atveju), tarkime, organizacija, jau yra įdiegusi vieną iš vadybos sistemų – nesvarbu kurią, kelia sau papildomus tikslus, kaip pvz., aplinkos apsaugai (ISO 14001) ar darbuotojų saugai ir sveikatai (OHSAS 18001) valdyti - tokiu atveju organizacija jokiu būdu neprivalo keisti jau sukurtos sistemos valdymo būdo. Kiekvienas šių naujų standartų reikalauja, kad organizacija pradėtų valdyti tam tikras papildomas veiklas, kurios iki šiol galbūt nebuvo vykdomos. Organizacijoms pradėjus kelti sau papildomus tikslus, šios veiklos sėkmingai gali būti integruotos į jau anksčiau identifikuotus procesus, papildomai nustatant reikiamus ryšius, vertinimo rodiklius ir jų kriterijus, matavimo ir monitoringo būdus bei aprūpinimą reikiamais ištekliais (Adomėnas ir kt., 2005, p.17).

G.Wilkinson ir B.G.Dale siūlo du variantus vadybos sistemų integravimui skirtingais lygiais (Zeng et al., 2010, p.172; pagal Wilkinson ir Dale, 1999): 1) atsižvelgiant į standartų panašumus sujungti dokumentus; 2) įgyvendinti integruotą vadybos sistemą per visuotinės kokybės vadybos koncepciją.

Kalbant apie pirmąją strategiją, G. Wilkinson ir B.G. Dale (1999, p.99), integruojant vadybos sistemas, rekomenduoja apjungti atskiroms vadybos sistemoms būdingus bendrus elementus, o individualius procesus, kurie atskirose vadybos sistemose skiriasi, aprašyti atskiruose tarpusavyje susijusiuose veiklos modeliuose. Tačiau antroji autorių siūloma strategija – tai kur kas platesnis vadybos sistemos integravimo suvokimas. Pirmuoju atveju, tokia vadybos sistemų integravimo strategija yra visiškai tinkama sertifikavimo tikslais, tačiau tam, kad vadybos sistema atitiktų organizacijos reikmes bei

jos kultūrą, vadybos sistemos integravimas turi būti apmąstytas kur kas plačiau (S.X.Zeng et al., 2011, p.175). Anot G. Wilkinson ir B.G. Dale (2001, p.318-319), vadybos sistemų integravimas per visuotinės kokybės vadybos koncepciją organizacijai gali suteikti kur kas daugiau apčiuopiamos naudos, kadangi tokiu atveju organizacija veikia per integruotą organizacinę struktūrą bei kultūrą, apimančią bendrą rinkinį santykių, atsakomybių, įgaliojimų ir ryšio kanalų, tokiu būdu skatinant visuotinės kokybės vadybos pagrindinius elementus, tokius kaip komandinis darbas, dalyvavimas, bendradarbiavimas.

Taip pat norima atkreipti dėmesį ir į Didžiosios Britanijos standartų instituto išskiriamu svadybos sistemų integravimo etapus (Pojasek, 2006, p.90):

1. Suderinta, kombinuota sistema *(combined)* – atskiros vadybos sistemos yra naudojamos tuo pačiu metu vienoje organizacijoje;
2. Integruotina *(integratable)* – nustatyti bendri vadybos sistemų elementai;
3. Integruojama *(integrating)* – nustatyti bendri vadybos sistemų elementai yra apjungiami ir integruojami;
4. Integruota *(integrated)* – organizacijoje naudojama viena sistema, apjungianti visus bendrus elementus.

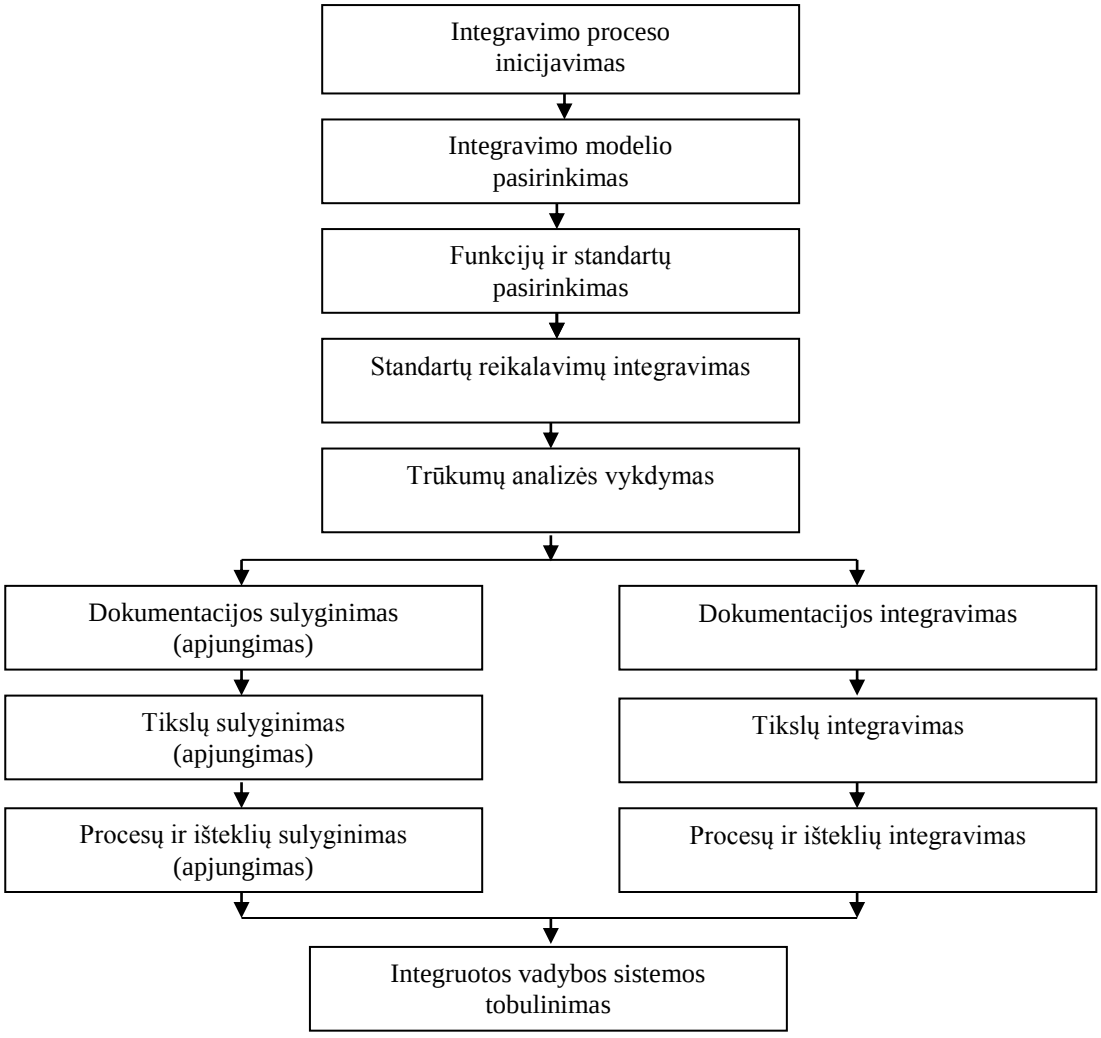
Praktikoje sutinkami visi šie vadybos sistemų integravimo etapai. Tačiau dažnai organizacijose, siekiant integruoti vadybos sistemas, yra tiesiog suderinami atskirų sistemų elementai ir tai jau yra įvardinama kaip vadybos sistemų integravimas (Pojasek, 2006, p.90), tačiau tokį atvejį vertinant pagal Didžiosios Britanijos standartų instituto pateiktus vadybos sistemų integravimo etapus, būtų galima teigti, kad tokiose organizacijose geriausiu atveju vyrauja 3-iojo brandos lygio IVS. Kaip teigia I.A. Beckmerhagen ir kt. (2003b, p.210-211), praktikoje vis dėlto yra kur kas lengviau parengti bendrą IVS politiką, procedūras, nei iš tikrųjų įdiegti ir išlaikyti tikrai integruotą sistemą organizacijoje.

Pažymėtina, kad ketvirtasis Didžiosios Britanijos standartų instituto pateiktas vadybos sistemų integravimo etapas integruotą sistemą apibūdina, kaip vieną sistemą, apjungiančią tik bendrus vadybos sistemų elementus - tai aukščiausias šios institucijos numatomas vadybos sistemų integravimo brandos lygis. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad visiška vadybos sistemų integracija nėra galima – tokiu atveju, kaip teigė G. Wilkinson ir B.G. Dale (1999, p.99), atskiroms vadybos sistemoms nebūdingus elementus reikėtų aprašyti atskiruose tarpusavyje susijusiuose veiklos modeliuose.

Apie galimybių pilnai integruoti vadybos sistemas nebuvimą svarsto ir kiti autoriai, nagrinėję vadybos sistemų integravimo galimybes. C. Searcy ir kt. autoriai teigia, kad integruojant vadybos sistemas, atskirų vadybos sistemų bendri elementai turėtų būti naudojami siekiant sumažinti painiavą ir nereikalingą dubliavimą. Tačiau šie autoriai taip pat pripažįsta, kad yra tam tikrų apribojimų, siekiant pilnai integruoti vadybos sistemas, kadangi tam tikri vadybos sistemų aspektai negali būti integruoti į

bendrą sistemą (Searcy et al., 2012, 790 p.). Kaip teigia J. Almeida ir kt. (2014, p.341), integruojant atskiras vadybos sistemas, yra tokių elementų, kurie negali būti suderinami su kitų vadybos sistemų reikalavimais. Analogiškos pozicijos laikosi ir A.G. Raišienė (2011, p.26), teigdama, kad „visos vadybos sistemos negali būti pilnai integruotos“. Jos gali būti dalinai integruojamos ir koordinuojamos, „kadangi nėra įmanoma kai kurių elementų sujungti į bendrą sistemą“ (Raišienė, 2011, p.32). Tačiau nepaneigiamas faktas, kad bendri vadybos sistemų elementai (tokie kaip dokumentų ir įrašų kontrolė, mokymai ir komunikacija), kaip teigia J.L. Kraus ir J. Grosskopf (2008, p.9), parūpina tvirtą pagrindą ne tik šių sistemų integravimui, bet ir auditavimui.

Siekiant plačiau aptarti vadybos sistemų integravimo procesą, tikslinga gilintis ir į patiės integravimo proceso etapus. S Karapetrovic (2003, p.11) pateikia siūlymą, kokiais žingsniais turėtų būti integruojamos vadybos sistemos įmonėje (3 pav.).



3 pav. IVS diegimo schema

Cit. pagal S.Karapetrovic, 2003, p.11

Nors kiekvienai įmonei negali būti pritaikomas tas pats „receptas“, kaip integruoti vadybos sistemas, tačiau 3 pav. pateikti esminiai vadybos sistemų integravimo etapai, kurie gali būti pritaikyti bet kurios organizacijos veikloje, nepriklausomai nuo to, kokios vadybos sistemos, kokiu laipsniu ir pan. yra integruojamos.

Vadybos sistemų integravimui organizacijose kiekvienu atveju pats pirmasis žingsnis yra aukščiausios vadovybės sprendimas integruoti įmonėje esančias vadybos sistemas. Tai labai svarbus strateginis sprendimas,siekiantskatintididesnįįmonės konkurencingumą ir tvarumą. Kaip teigia J.Almeida ir kt. (2014, p.348), sėkminga vadybos sistemų integracija labai priklauso nuo tikrųjų motyvų, kurie paskatino organizaciją integruoti vadybos sistemas.

J. Almeida ir kt. autorių (2014, p.346) atliktas tyrimas atskleidė, kad, norint sėkmingai integruoti vadybos sistemas organizacijose, labai svarbus yra šių faktorių egzistavimas:

1. Vadovybės įsitraukimas ir dalyvavimas;
2. Finansinių resursų prieinamumas;
3. Darbuotojų įtraukimas/dalyvavimas ir motyvacija;
4. Žmogiškųjų išteklių tinkamumas;
5. Mokymai;
6. Konsultantų, turinčių vadybos sistemų integravimo patirties, pasitelkimas.

Sėkmingas vadybos sistemų integravimas priklauso nuo tokių faktorių kaip organizacijoje egzistuojančių vadybos sistemų turinys, vykdomų operacijų visuma, organizacijos kultūra ir dar daug kitų faktorių (Tervonen et al., 2011, p.58), kuriuos įmonė privalo įvertinti vadybos sistemų integravimo proceso inicijavimo etape.

Planuojant diegti IVS, svarbu suvokti, kad sėkmingas vadybos sistemų integravimas iš esmės priklauso nuo gero planavimo (Turof, 2012, p.726). Taigi, prieš pradedant realius žingsnius integruojant vadybos sistemas, įmonė turi pasirinkti vadybos sistemų integravimo modelį bei pasirinkti funkcijas ir/ar standartus, kuriuos įmonė planuoja integruoti. Pavyzdžiui, viena įmonė gali nenorėti pilnai integruoti visų vadybos sistemų, kai kitos įmonės pagrindinis tikslas ir yra būtent toks.

Vertinant organizacijose egzistuojančių vadybos sistemų turinį, galimi 3 variantai diegti IVS (Turof, 2012, 727):

1. „Pridedant“ naują vadybos sistemą. Šiuo atveju kalbama apie įmones, kuriose jau yra įdiegta viena vadybos sistema ir prie jos yra prijungiama nauja įmonėje dar neegzistavusi vadybos sistema;

2. Sujungiant kelias vadybos sistemas. Įmonėje jau buvo valdomos dvi ar daugiau atskiros vadybos sistemos ir jos yra apjungiamos į vieną bendrą vadybos sistemą;
3. Integruojant nuo pačios pradžios, kai įmonėje nebuvo įdiegta nei viena vadybos sistema. Šiuo atveju kelios vadybos sistemos yra diegiamos vienu metu į vieną IVS.

Organizacija, integruodama vadybos sistemas, gali pasirinkti integruoti tik vadybos sistemų reikalaujamą dokumentaciją, taip pat gali pasirinkti žengti dar vienu žingsniu toliau ir integruoti atskirų vadybos sistemų politikas bei tikslus ir t.t., kol pasiekiamas visiškas vadybos sistemų integravimas.

Organizacija, diegdama vadybos sistemas, „privalo identifikuoti reikalingus procesus verslo tikslų pasiekimui, nustatyti jų taikymą, apibrėžti jų seką ir sąveiką, nustatyti rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus, užtikrinti reikiamus išteklius ir informaciją, paskirstyti atsakomybę ir įgaliojimus, stebėti, matuoti ir analizuoti šiuos procesus, siekti nuolatinio gerinimo“, o kuriant IVS ypatingai reikalinga įžvalga ieškant sąsajų ir bendrumų tarp atskirų vadybos sistemų (Adomėnas, 2005, p.17).

Integravus vadybos sistemas, būtina nuolatos analizuoti ir vertinti esamą vadybos sistemą bei ją tobulinti. Tik suvokus vadybos sistemų integravimo ypatumus, gali būti sėkmingai planuojamas IVS diegimas bei įgyvendinama pati IVS. Tačiau siekiant efektyvaus IVS įgyvendinimo, neužtenka diskutuoti vien IVS diegimo tema, kadangi įmonėse įdiegti vadybos sistemų standartai dažnai patvirtina tik aukštą pačios sistemos lygį, bet negarantuoja jos funkcionavimo efektyvumo ir organizacijos sėkmės (Bertašius, 2007, p.9). Puiki priemonė bet kurios vadybos sistemos efektyvumui įvertinti yra auditas (Beckmerhagen et al., 2003, p.560). Kad IVS būtų ne tik sėkmingai diegiamos, bet ir nuolatos palaikomos bei gerinamos, jas būtina audituoti. Kaip ir IVS diegimo bei įgyvendinimo praktika skiriasi nuo atskirų vadybos sistemų įgyvendinimo, taip ir IVS auditai – tai veikla, reikalaujanti papildomų žinių bei išmanymo.

1.1.2. IVS audito procesas

Standartizuotų vadybos sistemų kūrimo pradiniame etape dėl laipsniško atskirų vadybos sistemų standartų kūrimo auditai buvo struktūruoti taip, kad būtų galima audituoti vieną vadybos sistemą vienu metu (Kraus, Grosskopf, 2008, p.7). Dabartinėmis verslo sąlygomis nemažai įmonių savo veikloje yra įdiegusios ne po vieną, o po keletą, dažnai ir daugiau standartizuotų vadybos sistemų. To pasėkoje standartus kuriančios organizacijos buvo priverstos tobulinti parengtus standartus, siekiant didesnio jų tarpusavio suderinamumo. Kaip pvz., standarto ISO 9001:2008 „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai“ ketvirtas leidimas buvo išleistas, siekiant padidinti šio standarto suderinamumą su standartu ISO 14001:2004 „Aplinkos apsaugos vadybos sistemos. Reikalavimai ir naudojimo gairės“; standartas

OHSAS 18001:2007 „Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos. Reikalavimai“ buvo rengtas taip, kad jis atitiktų ISO 9001 ir ISO 14001 vadybos sistemų standartus, o pačiame standarte numatoma, kad, paskelbus naujus ISO 9001 ir ISO 14001 leidimus, nuolatiniam suderinamumui užtikrinti bus daromos ir šio standarto pataisos (OHSAS 18001:2007).

Palaipsniui, atsakingoms institucijoms koreguojant ir tobulinant standartus, tapo kur kas patogiau valdyti ir koordinuoti ne atskiras vadybos sistemas, bet IVS, kadangi naujausių vadybos standartų pagrindiniai reikalavimai yra derantys tarpusavyje. ISO 9001, ISO 14001 ir OHSAS 18001 standartuose organizacijų reikalaujama parengti politikas, apibrėžti vaidmenis ir atsakomybes, paskirti vadovybės atstovus ir valdyti procesus. Kaip jau buvo minėta anksčiau, praktiškai daugelis visų šių standartų reglamentuojami reikalavimai dubliuojasi. Siekiant patenkinti kiekvieno iš šių standartų reikalavimus, kiekvienai iš šių sistemų būtina parengti didelį kiekį dokumentacijos, įskaitant rašytines procedūras, patikrinimus, patikrinimų formas bei kitus dokumentus. (Zeng et al., 2010, p.172). Todėl, įvertinus visas šias bendrystes ir atsižvelgus į IVS teikiamus privalumus (nurodyta ankstesnėje šio darbo dalyje), organizacijoms tapo aktualu integruoti jose veikiančias vadybos sistemas.

Pradėjus populiarėti atskirų vadybos sistemų integravimui, taip pat atsirado poreikis harmonizuoti ir, jei įmanoma, suderinti visų šių sistemų auditus, t.y. audituoti ne po vieną vadybos sistemą atskirai, o po keletą jų ar net visas vienu metu. Pabrėžiama, kad organizacijose įdiegtos vadybos sistemos, nepriklausomai nuo to, ar jos yra, ar nėra integruotos, turi būti periodiškai audituojamos.

Kalbant bendrai apie auditą, auditas – tai „sistemingas procesas, kurio metu, surinkus ir objektyviai įvertinus informaciją, yra vertinamas jų atitikimas iš anksto nustatytiems audito kriterijams bei rezultatų pateikimas suinteresuotiems vartotojams“ (Petraşcu, 2010, p.239). Auditas dažnai pasitelkiamas kaip priemonė valdyti ir sumažinti verslo rizikas (Kraus, Grosskopf, 2008, p.15). S. Karapetrovic ir W. Willborn (1998a, p.696) auditą apibrėžia kaip sistemingą ir nepriklausomą atitikties patikrinimą. Dažnai „audito“ sąvoka yra tiesiogiai vartojama kaip „kontrolės“ (angl. *control* – „kontrolė“, „kontroliavimas“, „patikrinimas“), „revizijos“, „tikrinimo“ sinonimas. (Oržekauskas, Šmaižienė, 2009, p.1164). Tačiau, kaip teigia I.A. Beckmerhagen ir kt. (2003, p.560), auditai yra skirti ne tik nustatyti atitikimą nustatytiems reikalavimams. Auditai taip pat gali ir turėtų būti vienas pagrindinių instrumentų, siekiant nustatyti problemines sritis organizacijoje bei pateikti galimus pasiūlymus veiklos tobulinimui.

Audito procesas, tiek atliekamas išorinių organizacijų, tiek vidinis auditas, padeda bendrovėms nuolat tobulinti jų strategiją, veiklos procesus ir kelti paslaugų lygį (Šileika, 2006, p.127).

Kalbant konkrečiai apie vadybos sistemų auditus, lygiai taip pat, kaip ir atliekant atskirų vadybos sistemų auditus, taip ir IVS auditus, pagrindinis audito tikslas yra nustatyti, ar organizacijos veiklos atitinka patvirtintas procedūras, ar yra vykdomos pagal nustatytus reikalavimus, ar veiksmingai ir kaip

veiksmingai yra įgyvendinamos. Tarptautinio standarto ISO 19011:2011 „Vadybos sistemų audito gairės“ punkte 3.1 auditas yra apibrėžiamas kaip „sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai jiems įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis“ (ISO 9011:2011).

Kaip teigia S. Vedanbhatla ir N.V. Gupta, auditas padeda nustatyti, ar procesas ir/ar įrenginys veikia pagal nustatytas taisykles (Vedanbhatla, Gupta, 2013, p.43). Tačiau auditas turi būti atliekamas ne tik tam, kad būtų galima įvertinti esamą organizacijos padėtį, bet ir numatyti tolimesnes organizacijos vystymo gaires. Anot C. Searcy ir kt. autorių, audito procesas leidžianuolat tobulinti vadybos sistemas, kadangi jo metu yra nustatomi neatitikimai, atskleidžiamos ir pabrėžiamos vadybos sistemų tobulinimo galimybės (Searcy et al., 2012, p.782). Visus šiuos autorių pastebėjimus apie auditą bei jo tikslus galima būtų apibendrinti ISO 9000 pateiktais keturiais esminiais klausimais, į kuriuos ir turi būti atsakyta audito metu (ISO 9000:2005, p.2.8): 1) ar procesas identifikuotas ir tinkamai apibrėžtas; 2) ar paskirstyta atsakomybė; 3) ar procedūros įgyvendintos ir prižiūrimos; 4) ar procesas rezultatyvus, kai siekiama reikalaujamų rezultatų?

2011 m. išleistame standarto ISO 19011 „Vadybos sistemų audito gairės“ antrajame leidime *(nuo pirmojo šio standarto leidimo (2002 m.) buvo išleista nemažai naujų vadybos sistemų standartų, atlikta esamų standartų patobulinimų, todėl iškilo poreikis nagrinėti įvairesnių vadybos sistemų auditus bei pateikti labiau apibendrintus nurodymus auditų vykdymui)* pateikiamas platesnis požiūris į auditą, numatant galimybę audituoti ne vieną vadybos sistemą vienu metu, tačiau vykdyti įvairesnių vadybos sistemų auditą. Tarptautiniame standarte ISO 19011:2011 „Vadybos sistemų audito gairės“ pateikiami keturi būdai vadybos sistemų auditui atlikti (standarto p.3.1), priklausomai nuo to, kas auditą atlieka bei nuo to, kas bus audituojama:

1. **Vidaus auditas**, dar kitaip vadinamas pirmosios šalies (*first party)* auditu, kuris yra atliekamas pačios organizacijos darbuotojų arba jos vardu, skirtas vadovybės vertinamajai analizei bei kitiems vidaus tikslams;
2. **Išorinis auditas** apima antros šalies *(second party)* ir trečios šalies *(third party)* auditus. Antrosios šalies auditai yra atliekami suinteresuotųjų šalių, kurios yra susijusios su organizacijos veikla, kaip pvz., (potencialių) klientų, arba asmenų, veikiančių jų vardu. Trečiosios šalies auditai yra atliekami nepriklausomų audito organizacijų, pvz. reglamentuojančių ar išduodančių standartus;
3. **Jungtinis** *(combined)* **auditas** – tai auditas, kuomet dvi ar daugiau skirtingų sričių vadybos sistemų yra audituojamos (pvz., kokybės, aplinkos apsaugos, darbuotojų saugos ir sveikatos) kartu.

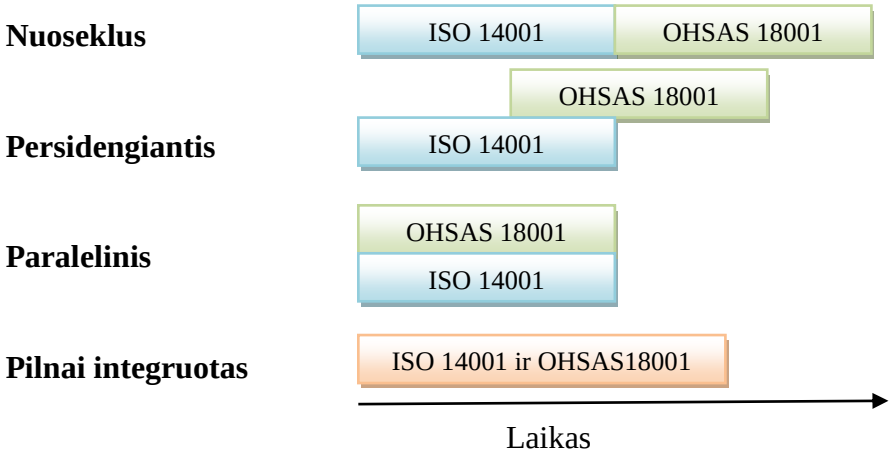
4. **Bendrasis** *(joint)***auditas** – kai dvi ar daugiau organizacijų bendradarbiauja, audituodamos vieną subjektą.

Šio atnaujinto standarto išleidimas buvo gana svarbus žingsnis, sudarantis praktines galimybes bei teorinį pagrindą audituoti IVS. Nors mokslinėje plotmėje IVS auditavimas jau buvo gana plačiai aptartas ne mažo būrio mokslininkų.

Dar 1999 m. Baldi išskyrė galimus IVS auditų tipus (Kraus, Grosskopf, 2008, p.11), priklausomai nuo audito vykdymo laiko ir auditorių komandos/-ų sudėties:

1. Pilnai integruotas auditas *(fully integrated)*– šio tipą auditą atliekančios audito komandos kompetencija turi apimti visas integruotos vadybos sistemos sritis tokias kaip kokybės, aplinkosaugos, sveikatos ir saugos bei kt.;
2. Paralelinis *(simultaneous)* auditas – vadybos sistemos elementai yra audituojami atkirai kelių ar daugiau auditorių ar jų komandų, tačiau tuo pačiu metu. Atskiras vadybos sritis audituoja tam kvalifikaciją turintys auditoriai;
3. Persidengiantis *(overlapping)* auditas – atliekant šio tipo auditą, yra audituojamos atskiros vadybos sistemos sritys, tačiau audito vykdymo laikas gali persidengti;
4. Nuoseklus *(sequential)* auditas – audituojamos atskiros vadybos sistemos sritys viena po kitos to paties auditoriaus ar atskirų auditorių ar jų grupių.

Atsižvelgiant į tokį audito tipų grupavimą, J.L. Kraus ir J. Grosskopf pateikė schemą, atskleidžiančią IVS auditavimo tipų sąsajas su laiku (4 pav.). Autorių pateikta schema apima ISO 14001 ir OHSAS 18001, tačiau tas pats modelis gali būti pritaikomas audituojant ir kitas vadybos sistemas.



4 pav. Integruotų auditų tipai ir jų santykis su laiku

Cit. pagal J.L.Kraus, J.Grosskopf, 2008, p.12

Kaip matyti pateiktame 4 pav., kol paralelinis auditas apima atskiras auditorių komandas audituoti atskiras vadybos sistemas tuo pačiu metu, tų pačių vadybos sistemų pilnai integruotas auditas gali būti atliekamas tos pačios auditorių komandos vienu metu. Atliekant pilnai integruotą vadybos sistemų auditą, auditoriai vis dar gali ieškoti audito įrodymų nepriklausomai, tačiau yra tik vienas audito komandos vadovas, audito planas bei įžanginis ir baigiamasis susitikimai. Pilnai integruotas auditas reikalauja viso audito proceso (t.y. visų vadybos sistemų auditas yra atliekamas kaip vienas auditas nuo pradžios iki pabaigos) bei išteklių (t.y. auditoriai turi būti kvalifikuoti ir kompetentingi visose audito srityse) susiliejimo, taip pat sąsajų suvokimo tarp atskirų vadybos sričių audito tikslų (Karapetrovic, 2002a, p.152). Tokio tipo auditai gali būti atliekami per trumpesnį laiką, o taip pat vienu metu, kas turi esminės įtakos ir su finansais susijusiems audito aspektams.

Tuo tarpu akivaizdūs nuoseklaus audito atlikimo trūkumai tiek laiko, tiek reikalingų išteklių atžvilgiu (turima omenyje finansinius, kaip pvz. auditorių atvykimo išlaidos). Taip pat galimas trūkumas, kad tie patys vadybos sistemos elementai gali būti audituojami daugiau kaip vieną kartą. Kiek mažiau trūkumų turintis panašaus pobūdžio audito tipas – persidengiantis, tačiau pastangų dubliavimo tikimybė išlieka.

Kiek kitokią auditų klasifikaciją pateikia M.Bernardo ir kt. autoriai (2011). M.Bernardo ir kt. išskiria 3 kriterijus, pagal kuriuos auditai gali būti skirstomi į pilnai, dalinai integruotus ir neintegruotus auditus: 1) audito komanda; 2) audito laikas ir 3) audito planas bei audito ataskaita (Bernardo ir kt., 2011, p.662-663) (5 pav.).

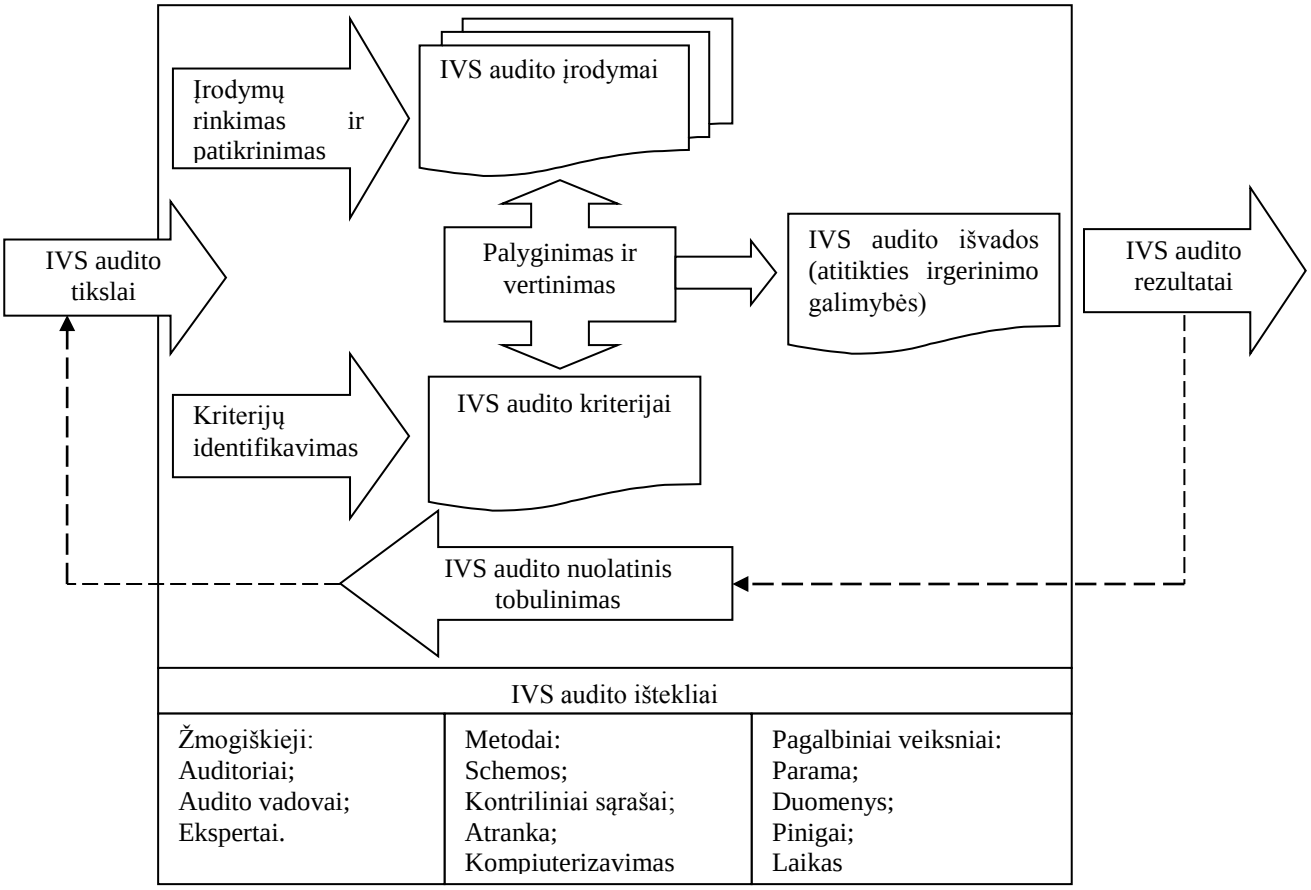
	Audito komanda	**Audito laikas**	**Audito planas ir audito ataskaita**
Pilnai integruotas auditas	Tie patys auditoriai visoms įdiegtoms vadybos sistemoms	Vienu metu audituojamos visos įdiegtos vadybos sistemos	Vienas audito planas ir ataskaita visoms vadybos sistemoms
Dalinai integruotas auditas	Tie patys auditoriai kelioms iš įdiegtų vadybos sistemų	Dalis vadybos sistemų audituojamos tuo pačiu metu	Vienas audito planas, tačiau atskiros audito ataskaitos
Neintegruotas auditas	Skirtingi auditoriai visoms įdiegtoms vadybos sistemoms	Atskiros vadybos sistemos audituojamos skirtingu laiku	Atskiri audito planai ir atskiros audito ataskaitos

5 pav. Auditų integravimo laipsnio nustatymas

Sudaryta darbo autorės pagal M.Bernardo et al., 2011, p.662-663.

Atkreipiamas dėmesys, kad audito tipas turi būti pasirenkamas dar prieš atliekant auditą. Audito tipo pasirinkimas turi esminės įtakos ištekliams (žmogiškiesiems, laiko ir kt.), reikalingiems auditui atlikti.

Nepriklausomai nuo to, kokio tipo auditas yra atliekamas, bet koks auditas, kaip procesas, turi būti sudarytas iš tam tikrų elementų. Kaip teigia A.Kaziliūnas (2006, p.207), kiekvieno atskiro audito atlikimo procesas, jo planavimas ir įgyvendinimas priklauso nuo konkretaus audito taikymo srities bei sudėtingumo ir numatyto audito išvadų naudojimo. Tačiau daugeliui auditų gali būti pritaikytos tipinės audito veiklos, pateikiamos I.A. Beckmerhagen ir kt. autorių (6 pav.).



6 pav. IVS audito struktūra

Cit. pagal adaptuotą I.A.Beckmerhagen et al, 2003a, p.561, pagal S.Karapetrovicir W.Willborn, 2001, p.18

Nors nepateikta 6 pav., kiekvieno audito veikla prasideda nuo audito inicijavimo bei įgaliojimų atlikti auditą suteikimo. Atlikus šiuos veiksmus, prasideda audito planavimo etapas. Veiksmingai planuojama ir atliekama audito veikla turi esminės įtakos vadybos sistemų plėtrai bei nuolatiniam veiklos tobulinimui (Karapetrovic, Willborn, 1998a, p.694).

Svarbu pažymėti, kad, prieš audituojant IVS, labai svarbu suvokti priežastis, kodėl organizacija pasirinko integruoti vadybos sistemas (Kraus ir Grosskopf, 2008, p. 8). Kiekvienos iš organizacijų motyvai dėl vadybos sistemų integravimo turi įtakos tam, kokiu lygiu joje vadybos sistemos yra integruotos. Šis supratimas anot autorių J.L. Kraus ir J. Grosskopf gali padėti ne tik pasirengti auditui bet ir jį vykdant (Kraus ir Grosskopf, 2008, p. 8).

Kiekvieno audito planas turi būti sudaromas atsižvelgiant į audituotinų procesų bei sričių statusą ir svarbumą, taip pat ir į ankstesnio audito rezultatus (J.Ramanauskienė, V.Vanagienė, 2009, p.130). Audito planas turėtų būti grindžiamas audituojamos organizacijos dydžiu ir veiklos pobūdžiu bei audituojamos vadybos sistemos pobūdžiu, funkcionalumu, sudėtingumu ir brandos lygmeniu (ISO 19011:2011, p.5.1). Audito planavimo etape auditorius turi numatyti audito tikslus ir apimtis, audito kriterijus, audito procedūras bei metodus, atsakomybių pasiskirstymą tarp auditorių ir pan.

Atliekant vadybos sistemų auditą, paprastai yra siekiama išsamiai įvertinti visos vadybos sistemos rezultatyvumą ir dokumentus, nustatant, ar vadybos sistema yra tinkama ir efektyvi bei tai, ar veikiama taip, kaip suplanuota ir reikalaujama (metodika, planai ir t.t.). Tam, kad pasiekti šį tikslą, turi būti pasirinkti tinkami audito kriterijai. Standarte ISO 19011:2011 pateikiamas audito kriterijų apibrėžimas, jog tai „politikų, procedūrų ar reikalavimų, naudojamų kaip nuorodos, su kuriomis lyginami audito įrodymai“ (ISO 19011:2011, p.3.2). Taigi, galimi audito kriterijai galėtų būti tokie kaip pvz., ISO 9001, ISO 14001 ar kitų vadybos sistemų standartų reikalavimai. Esminis reikalavimas pasirinktiems audito kriterijams – jie privalo būti išmatuojami arba, kitaip tariant, palyginami.

Pabrėžiama, kad tik audito organizacijos yra atsakingos, kad jų audito programos, ir galiausiai audito sistema yra patikima ir padėsianti pasiekti audito tikslus (Karapetrovic, Willborn, 2001, p.26).

Auditui atlikti turi būti parinkti atitinkamą kompetenciją turintys auditoriai. Auditorių parinkimas ir audito atlikimas turi užtikrinti audito proceso objektyvumą ir bešališkumą (J.Ramanauskienė, V.Vanagienė, 2009, p.130).

Kaip ir audituojant atskiras vadybos sistemas, taip ir integruotas vadybos sistemas labai svarbu pasirinkti auditorių, kuris turėtų tinkamą kvalifikaciją, asmenines savybes ir įgūdžius. Dažnai vis dar svarstomas klausimas, ar auditorius privalo turėti su audituojamos įmonės veikla susijusių specifinių žinių (Searcy et al., 2012, p.789). Tačiau įvertinus ISO 19011 standarte pateiktus reikalavimus, galima daryti išvadas, kad tai būtų vienas esminių reikalavimų auditoriui. Standarto ISO 19011 p.7.2.3 nurodoma, kad auditoriai turi turėti žinių bei įgūdžių šiose srityse (ISO 19011:2011):

1. Bendrosios vadybos sistemos auditoriaus žinios ir įgūdžiai (audito principų, procedūrų ir metodų; vadybos sistemos standartų ir nuorodinių dokumentų; organizacijos situacijos, taikomų teisės aktų ir kitų reikalavimų, kuriuos taiko audituojamas subjektas);

2. Su konkrečiu sektoriumi ir dalyku susiję vadybos sistemos auditoriaus žinios ir įgūdžiai. Šios žinios apima specialaus tipo vadybos sistemos reikalavimus ir principus bei jų taikymą, **teisės aktų reikalavimus, tiesiogiai susijusius su konkrečiu dalyku ar veiklos sektoriumi,** suinteresuotųjų šalių reikalavimus, tiesiogiai susijusius su konkrečiu dalyku, taikymą specialiųjų dalyko ir verslo bei techninių metodų, būdų, procesų ir praktikų, **specialiąsias dalyko žinias, susijusias su atitinkamu sektoriumi**, **audituojamų veiklų ir darbo vietų pobūdžiu**, rizikos valdymo principus, metodus ir būdus.

Papildomas reikalavimas taikomas auditoriams, ketinantiems dalyvauti audituojant daugialypes vadybos sistemas (šiame darbe vartojamas terminas – IVS) yra toks, kad auditorius turėtų kompetenciją, būtiną audituojant bent vieno tipo vadybos sistemą, ir suvokti ryšius tarp skirtingų vadybos sistemų bei jų sąveiką (ISO 19011:2011, p.7.2.3.5). IVS auditavimas iš auditorių reikalauja „naujo lygio“ išmanymo, daugiafunkcinio vertinimo bei audituojamojo verslo operacijų žinojimo (Kraus, Grosskopf, 2008, p.16).

Be šių išvardintų reikalavimų profesinėms auditoriaus savybėms, auditorius dar turi būti etiškas, objektyvus, atidus, veiksmingas komunikatorius (tiek žodžiu, tiek ir raštu) (Kraus, Grosskopf, 2008, p.13).

Suplanavus audito eigą bei paskyrus auditorius auditui vykdyti, seka audito vykdymas, t.y. audito plane numatytų veiklų įgyvendinimas. Šio etapo metu yra renkami ir vertinami audito įrodymai. Audito įrodymai – „tai įrašai, fakto ar kitos informacijos patvirtinimai, kurie susiję su audito kriterijais ir gali būti patikrinti“ (ISO 19011:2007, p.3.3). Audito įrodymai yra būtini auditoriaus nuomonei pagrįsti ir audito išvadai pateikti (International standard on auditing 500 „Audit evidence“, p.A.1). Audito įrodymai, vadovaujantis tarptautiniais audito standartais, turi būti pakankami, patikimi bei tinkami. Audito įrodymų pakankamumas reiškia jų pakankamumą kiekybės požiūriu (International standard on auditing 500 „Audit evidence“, p.A52); patikimumas – tai užtikrinimas, kad įrodymai yra objektyvūs ir gauti naudojant patikimus šaltinius ir metodus (International standard on auditing 500 „Audit evidence“, p.A31); tinkamumas – įrodymų charakteristika, pabrėžianti audito įrodymų tinkamumą audito tikslams pasiekti (International standard on auditing 500 „Audit evidence“, p.5(b)). Audito kriterijų pakankamumą, patikimumą bei tinkamumą privalo užtikrinti auditorius.

Įrodymai gali būti renkami taikant įvairius audito metodus. J.Ramanauskienė ir V.Vanagienė (2009) pateikia tokius galimus įrodymų rinkimo būdus: įrodymai gali būti renkami pokalbių metu, nagrinėjant dokumentus, stebint veiklą ir padėtį tose vietose, kurios įeina į audito apimtį, <...> informacija, surinkta pokalbių metu, turėtų būti patikrinta gaunant tą pačią informaciją iš kitų nepriklausomų šaltinių, kaip tiesioginio stebėjimo, matavimų, protokolų.

Standarte ISO 19011:2011 pateikiamas sąrašas dažniausiai auditorių darbe naudojamų metodų (3 lentelė). Tačiau šis sąrašas jokiu būdu nėra baigtinis.

3 lentelė. Taikomi audito metodai

Auditoriaus ir audituojamojo subjekto sąveikos apimtis	Auditoriaus vieta	
	Darbo vietoje	**Nuotolinė**
Žmonių sąveika	Pokalbiai; Kontrolinių sąrašų ir klausimynų pildymas dalyvaujant audituojamajam subjektui; Duomenų vertinamoji analizė, dalyvaujant audituojamajam subjektui; Atranka.	Interaktyvus bendravimas: Pokalbiai; Kontrolinių sąrašų ir klausimynų pildymas; Dokumentų vertinamosios analizės, dalyvaujant audituojamam subjektui, atlikimas.
Žmonių sąveikos nėra	Dokumentų vertinamoji analizė (pvz., įrašų, duomenų analizė); Atlikto darbo stebėjimas; Darbo vietos lankymas; Kontrolinių sąrašų pildymas; Atranka (pvz., produktų).	Duomenų vertinamoji analizė (pvz., įrašų, duomenų analizė); Darbų atlikimo stebėjimas priežiūros priemonėmis, atsižvelgiant į socialinius ir teisės aktų reikalavimus; Duomenų analizė.

Cit. pagal ISO 19011:2011, p. B1.

Tai, kokius audito metodus pasirinkti tikslingiausia, sprendžia auditorius. Kadangi, kaip jau buvo minėta anksčiau, tik audituojantis subjektas yra atsakingas, kad audito tikslai būtų pasiekti, vadinasi, auditorius atsakingas už tai, kad būtų naudojamos visos tam reikalingos ir tinkamos priemonės, tame tarpe ir audito metodai.

Surinkus audito įrodymus, šie turi būti įvertinami. Siekiant pateikti pagrįstas audito išvadas, audito įrodymai turi būti ne tik vertinami, bet ir palyginami su audito planavimo etape nustatytais audito kriterijais. Nustatytų neatitikimų pagrindu turi būti formuojamos audito išvados, kurios pateikiamos audito ataskaitoje. Kartu su audito ataskaita gali būti pateikiamos praktinės rekomendacijos. Kaip teigia S. Karapetrovic ir W. Willborn, gerai suplanuotoje ir valdomoje audito sistemoje, kompetentingas auditorius turi stengtis nustatyti bei pateikti audituojamajam galimus patobulinimus (Karapetrovic, Willborn, 2001, p.14).Audito rezultatu galima būtų įvardinti ne tik audito metu nustatytų įmonės veiklos trūkumų įvertinimą, bet ir privalumų nustatymą bei galimų patobulinimų pateikimą. Vadovaujantis pateikta ataskaita, audituojamasis subjektas turi įvykdyti korekcinius ir prevencinius veiksmus.

S. Karapetrovic ir W. Willborn nuomone (1998a, p.696), visi auditai, atliekami įmonių veikloje, paprastai apima tuos pačius esminius bruožus ir principus. Ta pati nuostata atskleista ir S. Karapetrovic (2002a, p.150). Vertinant šioje dalyje aprašytus IVS audito eigos procesus, galima teigti, kad jie iš esmės nesiskiria nuo įprastinio vienos vadybos sistemos audito eigos, tačiau tai tik pirmas įspūdis. Praktiniame lygmenyje auditoriams vykdant IVS auditus dažnai susiduriama su įvairiomis audito problemomis, kurias

būtina nustatyti, analizuoti bei spręsti tam, kad auditas būtų efektyvus. Galimos IVS auditavimo problemos aptariamos kitame poskyryje.

1.2. IVS auditavimo problemos

Tam, kad auditą būtų galima vadinti efektyviu, jo metu turi būti pasiekti audito tikslai. Siekiant tinkamai įvertinti audito efektyvumą, reikia palyginti ne tik audito tikslus su audito rezultatais, bet ir įvertinti patį audito procesą (kuris tęsiasi nuo audito planavimo iki audito ataskaitos pateikimo) bei išteklius (įskaitant auditoriaus nepriklausomumą ir kompetenciją), t.y. audito efektyvumo vertinimas turi apimti visą audito sistemą (Beckmerhagen et al., 2004, p.15). Atliekamo audito neefektyvumą galima būtų sieti su problemomis, su kuriomis susiduriama planuojant ar atliekant auditą.

Nagrinėjant su IVS auditavimu susijusią mokslinę literatūrą, buvo pastebėta, kad IVS auditavimo problemas būtų galima suskirstyti į dvi sritis. Atsižvelgiant į tai, kad audito procese egzistuoja du esminiai elementai, t.y. auditorius ir audituojamasis (kitaip - audituojamas subjektas), galima teigti, kad veiksniai, galintys turėti įtakos audito atlikimui ir efektyvumui, gali būti skirstomi į dvi grupes: 1) tuos, kurie priklauso nuo auditoriaus bei 2) tuos, kurie priklauso nuo audituojamojo.

Kalbant apie pirmąją veiksnių grupę, būtina, kad auditas būtų atliekamas tikrai kvalifikuoto auditoriaus ar auditorių komandos. Reikalavimai auditoriaus kompetencijai buvo aptarti ankstesniame šio darbo poskyryje. Nuo pasirinktų auditorių kompetencijos priklauso visa eilė aspektų, galinčių turėti įtakos audito efektyvumui.

ISO 19011 p.5.3.4 yra išskiriama eilė skirtingų rizikos formų, kurios yra susijusios su auditoriaus veikla bei galinčios turėti neigiamos įtakos įgyvendinant audito veiklas ir siekiant audito programoje numatytų tikslų. Šios rizikos gali būti susijusios su:

1. Planavimu, t.y. nesėkmingai nustatyti susijusių auditų tikslai ir audito programos apimtis;
2. Ištekliais, t.y. skiriama nepakankamai laiko audito programai parengti bei auditams atlikti;
3. Audito grupės parinkimu, t.y. grupė neturi bendros kompetencijos rezultatyviai atlikti auditams;
4. Įgyvendinimu, t.y. rezultatyvus bendravimas dėl audito programos;
5. Įrašais ir jų kontrole, t.y. neadekvačiai saugomi audito įrašai nepademonstruoja audito programos rezultatyvumo;
6. Audito programos monitoringu, vertinamąja analize ir gerinimu, t.y. nerezultatyvaus audito programos rezultatų monitoringas.

Nors tarp šių rizikų yra išskirta rizika susijusi su audito grupės parinkimu, t.y. audito grupės kompetencijos nebuvimu, galima teigti, kad šią riziką būtų galima laikyti pačia pagrindine, kuri ir sudaro sąlygas visoms kitoms ISO 19011 standarte nurodytoms rizikoms atsirasti.

Atsižvelgiant į nustatytus rizikos faktorius, kiekvieno audito atveju labai svarbus griežtas sąžiningumo, objektyvumo, profesinės kompetencijos ir pareigingumo bei nepriklausomumo principų laikymasis. Tai galėtų užkirsti kelią audito rizikos pasireiškimui, nes auditorius darytų objektyvius sprendimus, imtųsi tokios užduoties, kuriai turi tinkamą pasirengimą (Jankūnaitė, 2007, 48 psl.).

Viena didžiausių kliūčių, audituojant IVS, yra surasti auditorių, kuris turėtų pakankamai žinių, gabumų ir patirties audituojant IVS, ypač atliekant paralelinį IVS auditą (Kraus, Grosskopf, 2008, p.12). C.Searcy ir kt. taip pat patvirtina, kad auditoriai dar nėra pilnai pasirengę susidoroti su integruotomis sistemos. Anot šių autorių, tai yra tam tikras iššūkis atliekant ne tik vidaus bet ir išorės auditus (Searcy et al., 2012, p.790).

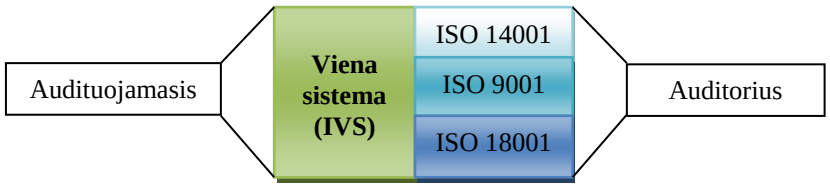
Kaip buvo minėta ankstesnėje šio darbo dalyje, taip pat aktyviai autorių svarstomas klausimas yra dėl auditoriaus žinių ir patirties audituojamos įmonės srityje būtinumo. Standarte ISO 19011 pabrėžiama, kad auditorius turi turėti ir šių žinių tam, kad auditas būtų atliktas sėkmingai. Vidiniams ir išoriniams organizacijos veiklos, procesų, produktų vertintojams svarbu nustatyti, žinoti organizacijos apibrėžtus kokybės standartus bei normatyvines nuostatas, kurios nusako reikalavimų ir sąlygų lygį, kurį turi atitikti organizacijos, jos produktai ar susiję procesai. Nuostatos gali būti pateikiamos standartuose, rekomendacijose, įstatymuose, įsakymuose arba sutartyse tarp suinteresuotųjų šalių – visus šiuos dalykus auditorius privalo nusimanyti. Šis reikalavimas dar labiau apsunkina galimybes surasti tinkamo pasirengimo auditorių.

Kalbant ne tik apie auditoriaus kompetenciją, bet ir apie asmeninius auditorių įgūdžius, A.Kaziliūnas išskiria dar vieną problemą audituojant vadybos sistemas. Labai dažnai auditoriams trūksta asmeninių įgūdžių bei patirties bendraujant tiek su aukščiausia vadovybe, tiek su darbininkais. Labai svarbu, kad auditoriai turėtų pakankamą pasirengimą ir turėtų galimybę efektyvioms sąsajoms aukščiausiame lygmenyje (Kaziliūnas, 2008, 64 p.). Dėl šių įgūdžių nebuvimo auditorių vertinimai dažnai gali apsiriboti vadybos sistemos taikymo srities vertinimu bei auditoriaus sąsajomis su pagrindiniais vadybos sistemų vadovais, t.y. pačiu prieinamiausiu personalu (Kaziliūnas, 2008, p.71).

Nepaisant to, kad daugelis autorių pripažįsta, kad daugeliui auditorių vis dar trūksta profesinio pasirengimo, IVS auditai populiarėja gana sparčiai. Atsižvelgiant į tai, kas parašyta aukščiau, galima teigti, kad esminė problema atliekant IVS auditus yra ta, kad vis tik dažnai auditoriams trūksta reikalingo pasirengimo ir įgūdžių, tačiau auditoriai vis tik imasi šių užduočių.

Taip pat aktuali problema atliekant IVS auditus gali būti efektyvios komunikacijos tarp auditorių stoka, ypač jei IVS auditas yra atliekamas skirtingų auditorių ar atskirų audito komandų. Šiuo atveju turima omenyje auditus, kurie yra vykdomi ne pilnai integruoto audito metodu, t.y. kai atskiros auditorių komandos/auditoriai vykdo atskirų vadybos sistemų auditus. Tokiu atveju išlieka pastangų dubliavimo tikimybė – IVS auditas neišsprendžia išteklių (laiko ir žmogiškųjų) švaistymo problemos, kurią kaip teigiamą IVS pusę atskleidžia daugelis autorių.

Be to, dar viena problema audituojant integruotas vadybos sistemas yra tai, kad nėra vieno bendro standarto, reglamentuojančio vadybos sistemų integravimą. Auditoriai, atlikdami auditą, yra atsakingi už įvertinimą, ar standartai yra taikomi teisingai. Taigi, auditoriai, audituojantys integruotas vadybos sistemas, vis tik privalo vadovautis atskirų standartų reikalavimais (tokių kaip pvz., ISO 9001, ISO 14001 ir t.t.) ir visą bendrą vadybos sistemą matyti kaip atskirų elementų junginį (7 pav.). Šis niuansas vėlgi padidina pastangų dubliavimo tikimybę, ypač tais atvejais, kai yra atliekamas ne pilnai integruotas auditas.



7 pav. IVS iš audituojamojo ir auditoriaus perspektyvų

Sudaryta darbo autorės pagal R.B.Pojasek, 2006, p.96

Toliau bus aptariami veiksniai, kurie susiję bei priklauso nuo paties audituojamojo. Šiuo atveju būtina pabrėžti, kad su audituojamuoju susijusių veiksnių grupę galimą skirstyti į du veiksnių pogrupius: audituojamojo personalą bei pačią IVS.

Autoriai A. Williamson ir kt. atliko tyrimą, siekiant nustatyti problemas, susijusias su kokybės vadybos sistemų auditavimu. Tyrimo respondentų, nepriklausomų sertifikavimo/auditavimo įstaigų, buvo paprašyta pateikti atsakymus, su kokiomis problemomis jie dažniausiai susiduria audituodami kokybės vadybos sistemas. Dažniausiai pasitaikę respondentų atsakymai buvo: „nesubrendusios“ (dažniausiai tai neseniai įdiegtos ar koreguotos) įmonių vadybos sistemos, ne pilnai dokumentuotos procedūros (Williamson et al., 1996, p.46). Atsižvelgiant į tai, kad, kaip jau buvo minėta ankstesnėse šio darbo dalyse, vis dar nėra parengta bendrų tarptautinių rekomendacijų, reglamentuojančių vadybos sistemų integravimą, o visos įmonės vadybos sistemas integruoja pagal savo suvokimą, galima teigti, kad šios problemos gali

būti aktualios ir audituojant įmonių IVS. Visų pirma todėl, kad Lietuvos įmonėse vadybos sistemų integravimo klausimas yra pakankamai naujas reiškinys, o antra – kad nėra tvirto teorinio pagrindo efektyviam vadybos sistemų integravimui.

Visos šioje dalyje aprašytos problemos yra bendro pobūdžio, galinčios pasitaikyti audituojant bet kurioje veiklos srityje veikiančios įmonės IVS. Neabejojama, kad nagrinėjant IVS auditavimą konkrečiuose specifiniuose sektoriuose, gali būti susidūriama su kur kas platesniu spektru konkretesnių problemų, kurias būtina spręsti, kad IVS teiktų tokią naudą, kaip yra deklaruojama daugelio mokslininkų darbuose. Vienas tokių sektorių – tai statybos sektorius.

1.3. IVS statybos sektoriuje ir jų auditavimas

Statybos sektorius yra ypatinga ūkio šaka, kurią turi kiekviena valstybė. Jis sukuria beveik 10 % BVP ir 20 mln. darbo vietų, daugiausia mažose ir labai mažose įmonėse. Statybos sektorius yra pagrindinis tarpinių produktų (žaliavų, cheminių medžiagų, elektros ir elektroninės įrangos ir kt.) ir susijusių paslaugų vartotojas. Dėl savo svarbos ekonomikai statybos sektoriaus veiklos rezultatai gali turėti didelės įtakos visos ekonomikos raidai.

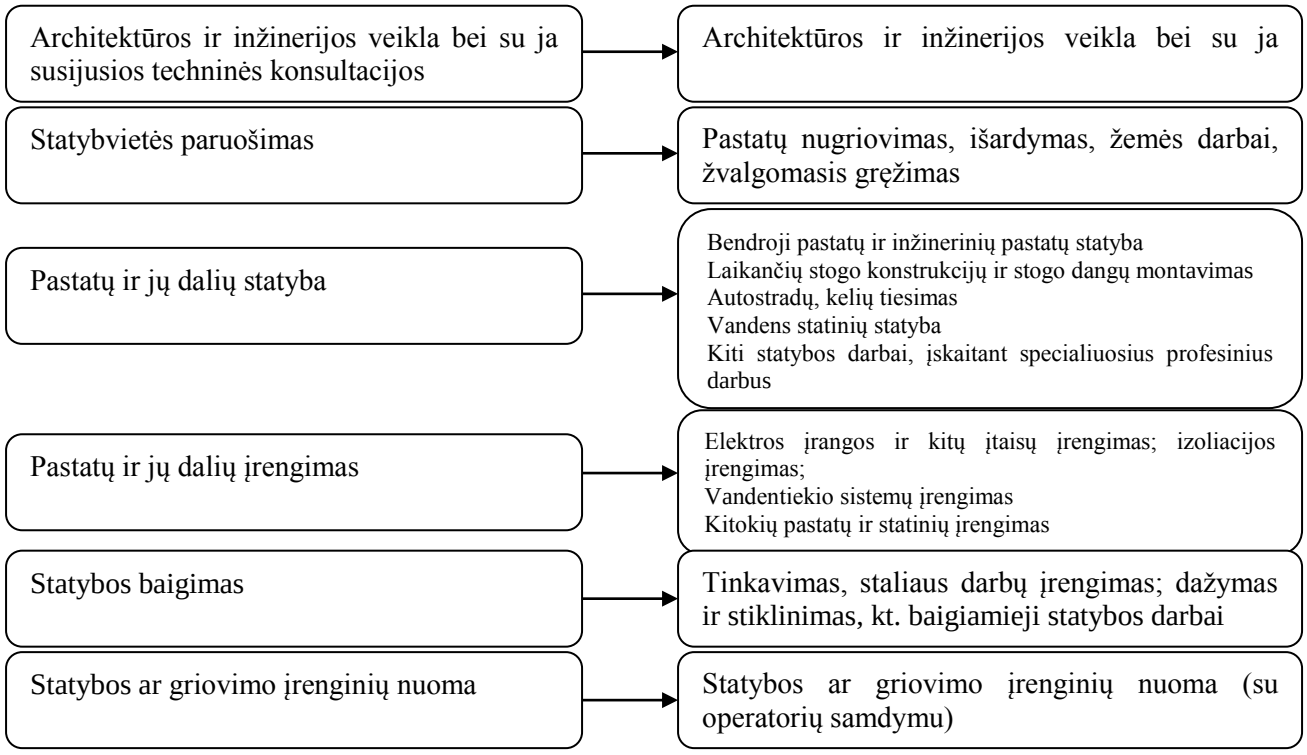
LR Statybos įstatyme (LR Seimas, 2002) yra apibrėžta, kad:

Statyba – tai veikla, kurios tikslas – pastatyti (sumontuoti, nutiesti) naują, rekonstruoti, remontuoti ar griauti esamą statinį. Ši sąvoka taip pat apima kultūros paveldo statinių tvarkomuosius statybos darbus ar statinių statybą kultūros paveldo objektų teritorijose.

Statybos darbai – visi darbai, atliekami statant arba griaunant statinį (žemės kasimo, mūrijimo, betonavimo, montavimo, pamatų ir stogų įrengimo, stalių, apdailos, įrenginių paleidimo ir derinimo). Statybos darbai skirstomi į ***bendruosius*** (žemės darbai, statybinių konstrukcijų statybos ir montavimo darbai) ir ***specialiuosius*** (kiti statybos darbai). Specialiųjų darbų rūšys nustatomos normatyviniuose statybos techniniuose dokumentuose. (LR Seimas, 2002, I skirsnio, 2 straipsnio, 13 ir 15 paragrafai)

Iki 1993 m. Europos šalyse buvo naudojami nacionaliniai statybos įmonių veiklos klasifikatoriai. Harmonizuojant Europos Sąjungos teisinius dokumentus, parengta įmonių veiklos sričių sisteminė rodyklė NACE (*Nomenclature generale des Activites Economiques dans le Communitee Europeene)*, kuri parengta Jungtinių Tautų analogiškos tarptautinės rodyklės ISIC pagrindu ir oficialiai naudojama nuo 1993 m. sausio 1 d. Statybos sektorius pagal NACE klasifikavimą yra suskirstytas į šešis sub-sektorius: architektūros ir inžinerijos veikla bei su ja susijusios konsultacijos, statybvietės paruošimas, pastatų ir jų

dalių statyba, pastatų ir statinių įrengimas, statybos baigimas ir statybos ar griovimų įrenginių nuoma. Statybos sektoriaus klasifikavimas pateiktas 8 pav.



8 pav. Statybų sektoriaus klasifikavimas pagal tarptautinio NACE klasifikatoriaus veiklas

Cit. pagal Profesinio mokymo metodikos centrą, 2008, p.14

Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas, 2008 metais paruoštame atnaujintame Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje (LR Statistikos departamentas, 2008), Statybas priskiria F sektoriui ir detalizuoja, kad:

„Į šią sekciją įeina pastatų ir inžinierinių statinių bendroji statyba ir specialieji statybos darbai. Tai gali būti nauja statyba, remontas, priestatų statyba ir rekonstrukcija, surenkamųjų pastatų ar statybinių konstrukcijų montavimas statybvietėje, taip pat laikino pobūdžio statinių statyba. Bendroji statyba susideda iš gyvenamųjų būstų, įstaigų pastatų, parduotuvių ir kitokių viešųjų bei komunalinių statinių, žemės ūkio pastatų ir kt. statybos ir inžinierinių statinių ir tiesinių, tokių kaip autostrados, gatvės, tiltai, tuneliai, geležinkeliai, aerodromai, uostai ir kitokie vandens statiniai, drėkinimo sistemos, nuotakynai, pramonės įrenginiai, vamzdynai ir elektros linijos, sporto įrenginiai ir kt., statymo ir tiesimo darbai.

Statybos darbai gali būti atliekami savo lėšomis ar už atlygį arba pagal sutartį. Dalį darbų, kartais ir visus, gali atlikti subrangovas. Čia priskiriamas subjektas, visiškai atsakingas už statybų projektą.

Taip pat įeina pastatų ir inžinerinių statinių remontas. Į šią sekciją įeina pilnutinė pastatų statyba (41 skyrius), pilnutinė inžinierinių statinių statyba (42 skyrius), taip pat specialieji statybos darbai tuo atveju, jeigu jie yra statybų proceso dalis (43 skyrius). Statybos įrangos, su operatoriaus samdymu, nuoma priskiriama prie specialiųjų statybos darbų, atliekamų naudojant šią įrangą.

Į šią sekciją taip pat įeina pastatų ar inžinierinių statinių statybos projektų įgyvendinimas, sutelkiant finansines, technines ir fizines priemones, reikalingas statybų projektams realizuoti pardavimo tikslais. Jeigu ši veikla vykdoma ne statybų projektų pardavimo, o eksploatavimo (pvz., patalpų šiuose pastatuose nuomos, gamybinės veiklos šiose įrenginiuose) tikslais, tada ji nepriskiriama šiai sekcijai, bet klasifikuojama pagal vykdytojo funkcijas, t.y. nekilnojamasis turtas, apdirbamoji gamyba ir kt.“ (LR Statistikos departamentas, 2008, p. 161-162)

Statybos veiklos yra itin gausiai ir griežtai reglamentuotos.

Pirmiausiai, Europoje taikomos nacionalinės, Europos Sąjungos ir tarptautinės statybos normos. Kiekviena šalis turi nacionalines statybos normas. Šiuo metu Europos Sąjungos šalys harmonizuoja statybos teisės sistemą ir taiko Europos Sąjungos normas (EN). Europos standartus tvarko Europos standartų komitetas CEN (*Comite Europeen de Normalisation*). Jo sukurtų standartų pavadinimai prasideda raidėmis EN. Komitetą CEN sudaro atskirų sričių technikos komitetai. Tarptautinius standartus tvarko Tarptautinė standartų organizacija ISO (*International Standart Organization*). Parengta apie 9 tūkst. tarptautinių normų.

Europos Sąjungoje veikia *Nuolatinis statybos komitetas*, sudarytas iš valstybių narių atstovų. Komiteto uždavinys – diegti ir kontroliuoti statybos direktyvas. Tokių direktyvų yra aštuonios:

- direktyva dėl diplomų 89/48 EEC;
- direktyva dėl architektų 85/384 EEC (profesinis reglamentavimas);
- šešios direktyvos, reglamentuojančios viešuosius pirkimus : 93/36 EEC, 93/37 EEC, 92/50 EEC, 89/665 EEC, 93/38 EEC, 92/13 EEC;
- direktyva 89/106 EEC “Dėl valstybių narių statybos produktų teisinių ir administracinių nuostatų suvienodinimo“. Ją papildo šeši aiškinamieji dokumentai, kuriuose konkrečiai nurodomi esminiai reikalavimai statiniams, šių reikalavimų įvertinimas normatyviniuose dokumentuose (mechaninis atsparumas ir stabilumas, gaisrinė sauga, higiena, sveikata ir aplinkos apsauga, saugus statinio eksploatavimas, apsauga nuo triukšmo, energijos taupymas ir šilumos išsaugojimas) (Jakutis ir kt., 2007, p.22).

Antra, detaliau statybos veiklų reglamentavimas pateikiamas LR Statybos įstatymo (LR Seimas, 2002) antrame skirsnyje „Statybos techninis normavimas“, kurio 7-9 straipsniuose išdėstyti pagrindiniai techninio normavimo principai, atitiktis nacionaliniams ir tarptautiniams principams ir reglamentavimui.

Trečia, statybos veiklų vykdytojai privalo laikytis Statybos techninio reglamento (LR Aplinkos ministerija, 2011) ir daugybės kitų sritį griežtai reglamentuojančių dokumentų (LR Aplinkos ministerija, 2015).

Analizuojant statybos veiklas reglamentuojančius teisės norminius aktus matyti, kad ISO (ar analogiškų) vadybos sistemų diegimas nėra privalomas vykdant statybos veiklas, tačiau dažnai tai yra būtinas reikalavimas, keliamas įmonėms, kurios dalyvauja viešųjų pirkimų konkursuose. Tai yra viena esminių priežasčių, kodėl statybos sektoriuje (Lietuvoje) veikia labai daug įmonių įdiegusių dvi ar daugiau vadybos sistemų. Tačiau tai, kiek šios vadybos sistemos yra integruojamos, labiausiai priklauso nuo pačių įmonių požiūrio.

Vadybos sistemų diegimas ir integravimas bei IVS auditavimas statybos sektoriuje analizuojamas ir mokslinėje literatūroje, nors, galima pastebėti, kad ne taip gausiai (ypač IVS auditavimas). Galima išskirti, kad autoriai itin daug dėmesio skiria atskirų vadybos sistemų diegimo svarbai ir potencialioms diegimo problemoms statybos sektoriuje analizuoti (pvz., Ofori et al, 2002; Zeng et al, 2008; Gunning ir McAleenan, 2010; Tambovceva ir Geišele, 2011), vadybos sistemų integravimui (pvz., Zeng ir Tian, 2005; Zeng et al, 2011; Pheng ir Kwang, 2005). Tuo tarpu šių sistemų priežiūros, kontrolės ar audito klausimams dėmesio skiriama šiek tiek mažiau (pvz., Ismail et al, 2009; Abd et al, 2009; Dias 2009; Kanapickienė ir Klimaitė, 2014).

Visi autoriai vienareikšmiškai sutinka, kad diegiamų ar jau įdiegtų vadybos sistemų integravimas yra naudingas statybos sektoriaus įmonėms:

- pirmiausiai, supaprastina sertifikacijos procesą;
- antra, sumažina valdymo kaštus;
- trečia, padeda sumažinti dokumentacijos apimtis ir palengvina jų valdymą;
- ketvirta, padeda supaprastinti vidaus valdymo sistemą;
- penkta, leidžia siekti nuolatinio tobulėjimo. (Zeng et al., 2011, p.184)

Išskirtuosius punktus galima įvardinti kaip ***bendruosius privalumus***, nes jie tinkami ir kitas veiklas vykdančiųjų įmonių veikloje.

Statybos sektoriaus specifika, kurią išskiria autoriai, būtų tokia:

Pirmiausiai, statybos sektoriaus veiklos yra siejamos su padidinta rizika bei padidintais kokybės reikalavimais, todėl vadybos sistemų diegimas didina klientų pasitikėjimą; įdiegus dvi ir daugiau vadybos

sistemų formuojasi natūralus poreikis jas integruoti. To priežastis: didesnio kiekio vadybos sistemų diegimas siejamas su papildomais kaštais, o jų integravimas – su kaštų mažinimu, kas, savo ruožtu, siejama su didesniu konkurencingumu[1]. (Ofori et al, 2002)

Antra, integruojant vadybos sistemas susiduriama su specifine problema – sektoriuje veikiančių įmonių veikla yra itin griežtai reglamentuota, todėl jau veikia tam tikra dokumentacijos integravimo ir kontrolės sistema. Todėl, galima sutikti su autorių (Ismail et al.,2009; Dias, 2009) pastebėjimais, kad 1) gali įvykti dvigubas „valdymo valdymas“ (arba „sistemos sisteminimas“), kurį lydės 2) „kontrolės kontroliavimas“. Tai reiškia, kad pagal techninius reglamentus statybos sektoriuje ir taip yra privaloma dokumentacijos apskaita ir jos kontrolė, o IVS gali tapti tik „viršeliu“ įmonės veikloje.

Kaip teigia autoriai, atlikę statybos įmonių apklausas (Pheng ir Kwang, 2005), realus IVS poveikis ir sėkmė priklauso nuo labai subjektyvių veiksnių: 1) vadovybės įsitraukimo į šį procesą bei jų įsipareigojimo, ir 2) darbuotojų pasipriešinimo įveikimo. Autorių teigimu, taip pat labai svarbus veiksnys yra tinkamas kaštų apskaičiavimas – vadybos sistemų diegimas ir jų integravimas reiškia padidėjusius kaštus (ne tik piniginius, bet ir žmogiškuosius, nes reikės atitinkamą kvalifikaciją turinčių specialistų, ypač vidaus audito atlikimui), todėl tik tinkamas IVS vykdymas bei nuoseklus darbas su auditoriais leis pasiekti efektyvumą kaštų taupymo srityje.

Šie išskirtieji statybos sektoriaus specifikos požymiai leidžia formuluoti tyrimo prielaidas, siekiant ištirti IVS auditavimo problematiką statybos sektoriuje:

1 prielaida. Atliekant IVS auditą statybos sektoriuje, yra būtinas statybos sektoriaus specifikos išmanymas.

2 prielaida. Atliekant IVS auditą statybos sektoriuje, prioritetas yra teikiamas integruotam auditui.

3 prielaida. Atliekant IVS auditą statybos sektoriuje, audito grupės nariams keliami reikalavimai išmanyti visas audituojamas vadybos sistemas.

Prieš atliekant IVS auditavimo problematikos statybos sektoriuje tyrimą bei prielaidų patikrinimą, būtina sudaryti tinkamą tyrimo modelį.

[1] Ekonominiai veiksniai, konkurencingumo galimybės yra itin svarbios statybos sektoriuje, nes ši ūko šaka yra stipriai jautresnė ekonominių ciklų poveikiui nei kitos ūkio šakos (Vitas, 2012).

2. IVS AUDITAVIMO PROBLEMATIKOS TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. IVS auditavimo problematikos tyrimo modelis

Kaip jau išskirta teorinėje darbo dalyje, IVS auditavimas kelia daug įvairių problemų. Šias problemas galima suskirstyti į kelias svarbiausias grupes ir šių grupių pagrindu sudaryti IVS auditavimo problemų **tyrimo modelį**.

Auditavimo **problemų grupės**:

1. Pirmiausia, galima išskirti bendrąsias auditavimo problemas, kurios būdingos visiems auditams ir taip pat pasireiškia audituojant IVS.
2. Antra, specifinės IVS auditavimo problemos, kurios būdingos tik integruotų vadybos sistemų auditavimo atveju.
3. Trečia, specifinės IVS auditavimo būtent statybos sektoriuje problemos.

Šios trys problemų grupės pasireiškia dviem **lygmenimis**:

1. tai problemos siejamos su auditoriais.
2. problemos siejamos su audituojamaisiais.

Išskirtąsias problemų grupes ir jų pasireiškimo lygmenis galima pavaizduoti schematiškai – kaip **tyrimo matricą** (4 lentelė).

4 lentelė. Tyrimo matrica

Problemų grupės / **Lygmenys**	**Bendrosios auditavimo problemos**	**Specifinės IVS auditavimo problemos**	**Specifinės IVS auditavimo problemos statybos sektoriuje**
Audituojamieji	*veiksniai*	*veiksniai*	*veiksniai*
Auditoriai	*veiksniai*	*veiksniai*	*veiksniai*

Sudaryta autorės.

Remiantis autorių išskirtomis problemomis, sudaromas potencialių auditavimo problemų (galimų jų apraiškų) sąrašas kiekvienai išskirtai problemų grupei pagal problemų lygmenį.

Pradedame nuo **bendrųjų auditavimo problemų**. Kaip jau buvo išskirta teorinėje darbo dalyje, atliekant/vykdant auditavimą, visada galima susidurti su tam tikromis problemomis. Pagrindinės autorių išskiriamos problemos pateikiamos toliau 5 lentelėje.

5 lentelė. Bendrosios auditavimo problemos

Auditavimo fazė	Potenciali auditavimo problema	Lygmuo	Autoriai
Planavimas ir pasiruošimas auditui	- Netinkamas auditavimo plano sudarymas - Nepakankamas informacijos apie organizaciją (audituojamąjį) surinkimas - Netinkamos auditavimo metodikos/metodo parinkimas	- Auditorius/-iai - Auditorius/-iai ir audituojamieji - Auditorius/-iai	Ramanauskienė, Vanagienė, 2009; Pojasek, 2006; Karapetrovic, 2002a
Audito procesas	- Netinkamas audito komandos parinkimas: auditorių kompetencijos ir kvalifikacijos trūkumas audituojamoje srityje - Netinkama (nepakankama) komunikacija su audituojamaisiais - Nepakankamas audito įrodymų surinkimas	- Auditorius/iai - Auditorius/iai ir audituojamieji - Auditorius/iai ir audituojamieji	Kraus, Grosskopf, 2008; Searcy et al., 2012; Kaziliūnas, 2008; Williamson et al, 1996
Audito ataskaitų ruošimas (pastabos ir rekomendacijos)	- Netinkamas problemų identifikavimas ir netinkamas rekomendacijų pateikimas - Identifikuotų problemų ignoravimas ir rekomendacijų nevykdymas	- Auditorius/-iai - Audituojamieji	Kraus, Grosskopf, 2008; Searcy et al., 2012; Pojasek, 2006; Karapetrovic, 2002a

Sudaryta darbo autorės.

Specifinės IVS auditavimo problemos. Audituojant IVS, kaip jau pristatyta teorinėje darbo dalyje, susiduriama tiek su bendrosiomis auditavimo problemomis, tiek ir su specifinėmis. Tačiau, kaip rekomenduoja autoriai (pvz., Kraus ir Grosskopf, 2008), prieš vykdydami IVS auditą, auditoriai turėtų išsiaiškinti, kokiu tikslų organizacija (įmonė) įdiegė IVS. Didele dalimi atsakymas į šį klausimą gali padėti išspręsti daugelį auditavimo proceso metu kylančių neaiškumų bei, tokiu būdu, išspręsti potencialias auditavimo problemas. Potencialių specifinių IVS auditavimo problemų sąrašas pateikiamas 6 lentelėje žemiau.

6 lentelė. Specifinės IVS auditavimo problemos

Auditavimo fazė	Specifinė IVS problema	Lygmuo	Pastabos	Autoriai
Planavimas ir pasiruošimas auditui	- Nepakankamas informacijos apie organizaciją (audituojamąjį) ir jos IVS surinkimas	- Auditorius/-iai ir audituojamieji	Autoriai rekomenduoja prieš pradedant auditą surinkti kuo daugiau informacijos apie organizacijoje įdiegtas IVS	Pojasek, 2006; Karapetrovic, 2002a; Ramanauskienė,

	- Netinkamos auditavimo metodikos/metodo parinkimas	- Auditorius/-iai	Nesurinkus pakankamai informacijos, galima problema – netinkamos audito metodikos parinkimas	Vanagienė 2009.
Audito procesas	- Netinkamas audito komandos parinkimas: auditorių kompetencijos ir kvalifikacijos trūkumas IVS srityje - Nepakankama IVS integracija	- Auditorius/iai - Audituojamieji	Audituojant IVS problemų ratas išsiplečia, nes iš auditorių reikalaujama išmanyti visas vadybos sistemas; taip pat reikia turėti įgūdžių vykdyti integruotą IVS auditą. Tai, kad organizacija yra įdiegusi keletą vadybos sistemų, nereiškia, kad jos yra pilnai integruotos, o tai gali labai apsunkinti auditą. Taip pat neatmetama prielaida, kad vadybos sistemos yra integruotos tik „popieriuje“ ir audito metu yra „simuliuojama“	Kraus, Grosskopf, 2008; Searcy et al., 2012; Kaziliūnas, 2008; Williamson et al, 1996; Gižienė, Račelienė, 2012.
Audito ataskaitų ruošimas (problemos ir rekomendacijos)	- Netinkamas problemų identifikavimas ir netinkama rekomendacijų pateikimas - Identifikuotų problemų ignoravimas ir rekomendacijų nevykdymas	- Auditorius/-iai - Audituojamieji	-	Kraus, Grosskopf, 2008; Searcy et al., 2012; Pojasek, 2006; Karapetrovic, 2002a

Sudaryta darbo autorės

Specifinės IVS auditavimo problemos statybos sektoriuje. Ištyrus įvairių autorių darbus apie IVS statybos sektoriuje ir jų auditavimą, galima daryti išvadas, kad IVS auditavimas statybos sektoriaus įmonėse pasižymi visomis tomis pačiomis potencialiomis problemomis kaip ir kituose sektoriuose. Tačiau, visgi, galima išskirti keletą potencialių problemų:

- pirmiausiai, tai statybos sektoriaus specifikos išmanymas,
- antra, suvokimas IVS tikslų bei jų atitikties organizacijos/įmonės veiklos tikslams;
- bendradarbiavimas (komunikavimas) su audituojamaisiais.

Atsižvelgiant į išskirtas potencialias IVS problemas, galima atlikti IVS auditavimo problemų tyrimą. Tyrimo konstravimas ir eiga pateikiami kitame poskyryje.

2.2. Tyrimo metodika

Tyrimo geografinė apibrėžtis ir tyrimo imtis. IVS auditavimo statybos sektoriuje tyrimui atlikti pasirinkta Klaipėdos apskritis ir joje veikiančios statybos sektoriaus įmonės. Atlikus statistinių duomenų analizę (informacija apie statybos kompanijas ir jas audituojančias audito įmones pateikiama internetiniame puslapyje www.lsd.lt), paaiškėjo, kad Klaipėdos apskrityje veikia 32 statybos įmonės, įdiegusios 3 vadybos sistemas (KVS, AVS, DSSVS), 1 įmonė kuri turi įdiegus 4 vadybos sistemas (KVS, AVS, DSSVS+SAVS). Taip pat veikia filialai 8 statybos įmonių, kurios taip pat turi įdiegusios 3 vadybos sistemas. Taigi, iš viso 41 įmonė. Visų šių įmonių vadybos sistemas audituoja 8 audito kompanijos.

Tyrimo konstravimas. Kadangi tik viena statybos sektoriaus įmonė turi įdiegusi 4 vadybos sistemas (tai UAB „Hidrostatyba“), ji pasirenkama kaip kontrolinė įmonė IVS auditavimo problemoms tirti. Kitos įmonės ir jas audituojančios kompanijos pasirenkamos siekiant patvirtinti/paneigti kontrolinės įmonės atveju nustatytas problemas. Būtina atsižvelgti į kelis tyrimą sąlygojančius veiksnius (išlygas):

1. pirma, nesant galimybių įvertinti, ar visose statybos kompanijose įdiegtos vadybos sistemos yra integruotos, apibendrinimai atliekami remiantis auditorių patirtimi apibendrintai;
2. antra, yra tikimybė, kad 4 integruotų vadybos sistemų auditavimas gali skirtis nuo 3 integruotų vadybos sistemų auditavimo problemų, tačiau darbe pasirenkama nelaikyti šio faktoriaus lemiančiu.

Tyrimas konstruojamas keliais etapais:

1. Pirmajame etape atliekama visų auditus atliekančiųjų įmonių atstovų apklausa – interviu.
2. Antrajame etape atliekama lyginamoji analizė tarp kontrolinę statybos įmonę audituojančio auditoriaus pateiktos nuomonės bei likusiųjų auditorių išsakytų pastebėjimų.
3. Trečiajame etape atliekamas pirmojo ir antrojo tyrimo etapų gautųjų rezultatų apibendrinimas, šių rezultatų susiejimas ir palyginimas su teorinėje darbo dalyje pristatytų autorių įžvalgomis, formuluojamos rekomendacijos.

Kontrolinės tiriamosios organizacijos pristatymas. UAB „Hidrostatyba“ įregistruota 1994 m. kovo 8 d., privatizavus Klaipėdos valstybinę akcinę melioracijos įmonę, kuri buvo įkurta 1959 m. Nuo 1959 m. iki 1994 m. pagrindinė buvusios Klaipėdos valstybinės akcinės melioracijos įmonės veiklos sritis buvo žemės melioravimo ir jos struktūros gerinimo darbų vykdymas. 1994 m. įregistravus naują įmonę UAB „Hidrostatyba“, bendrovė buvo priversta ieškoti naujų veiklos sričių, kadangi kaip tik tuo metu finansavimas žemių sausinimo ir kultūrinimo darbams buvo labai sumažėjęs. UAB „Hidrostatyba“

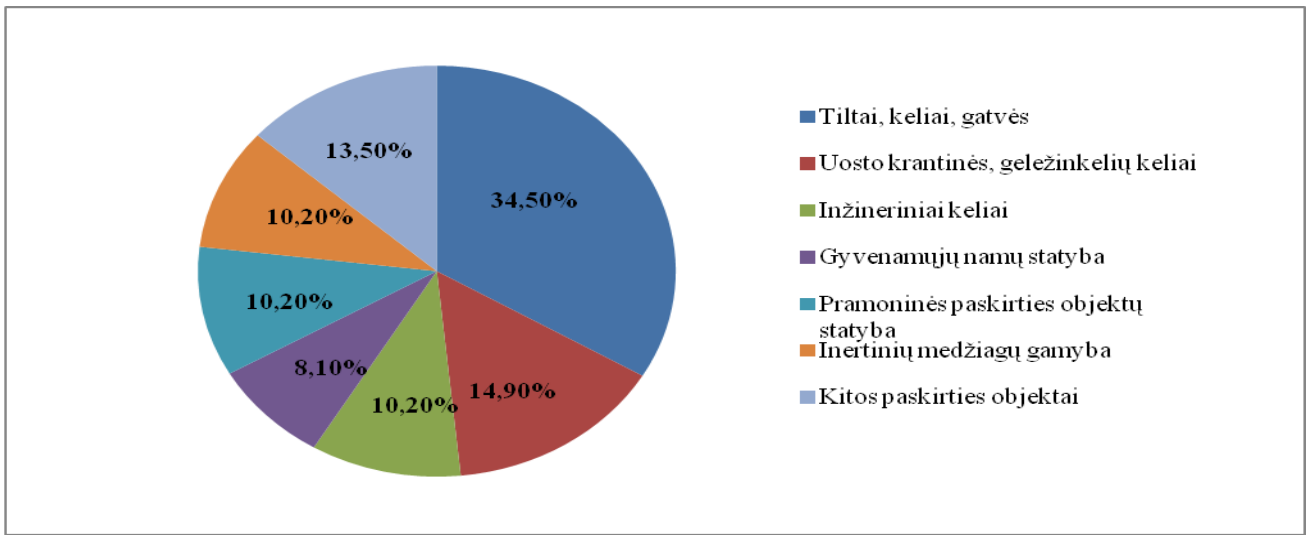
pasirinktas naujas veiklos profilis – bendras statybinių darbų vykdymas. Jau 1998 m. UAB „Hidrostatyba“ tapo viena stambiausių ir sėkmingiausiai veikiančių statybinio profilio įmonių Lietuvoje. Šiuo metu bendrovėje dirba apie 400 žmonių. Įmonės gamybinė bazė užima 15,5 ha teritoriją. Teritorijoje yra metalo nestandartinių gaminių ir medienos apdirbimo cechai, naftos bazė, mechanizmų ir transporto priemonių remonto cechai, krovinių iškrovimo rampa ir geležinkelio atšaka.

UAB „Hidrostatyba“ atlieka šiuos statybinio profilio darbus:

- Gyvenamųjų, viešojo naudojimo, pramonės ir kitos ūkinės veiklos pastatų statybą ir renovaciją;
- Inžinerinių tinklų statybą;
- Susisiekimo komunikacijų: geležinkelio, automobilių transporto (krašto, vietinės reikšmės kelių, miesto gatvių, tiltų ir viadukų statybą šiuose keliuose bei gatvėse);
- Hidrotechninių statinių (II sudėtingumo klasė) statybą;
- Nekilnojamųjų kultūros paveldo vertybių objektų renovaciją ir tvarkymo darbus;
- Žemių melioravimo ir kitus melioracinės sistemos eksploatacijos darbus;

Be statybinio profilio darbų vykdymo, bendrovė gamina ir montuoja nestandartines metalo konstrukcijas, pramoninių pastatų metalo konstrukcijas. Bendrovė turi tris inertinių medžiagų karjerus ir gamina frakcinį smėlį, žvyrą ir skaldą. Metinis pajėgumas inertinių medžiagų gamyboje - 420 000 m^3.

Bendra UAB „Hidrostatyba“ atliekamų darbų struktūra, įvertinant atskirų darbų apimtis, pateikta 9 pav. Nuo veiklos pradžios bendrovė yra pastačiusi eilę svarbių objektų, tokių kaip Klaipėdos konteinerių terminalas, Klaipėdos valstybinio jūrų uosto krantinių ir kitų uosto infrastruktūros objektų statyba ir rekonstrukcija, UAB „Master foods“ gamykla, rekonstruota J.Basanavičiaus gatvė Palangoje ir kt. Taip pat įmonė sėkmingai dalyvauja viešųjų pirkimų konkursuose Europos Sąjungos finansuojamiems darbams vykdyti – bendrovė yra sėkmingai įvykdžiusi ne vieną Europos Sąjungos Sanglaudos fondo finansuojamą vandentiekio ir nuotekų tinklų plėtros projektą. Šiuo metu svarbiausi įmonės vykdomi projektai: Nacionalinio fizinių ir technologijos mokslų centro statyba Vilniuje bei „Rail Baltica“ geležinkelio ruožo Jiesia - Kaunas esamos vėžės rekonstrukcija ir naujos europinio standarto vėžės statyba.



9 pav. UAB „Hidrostatyba“ atliekamų darbų struktūra

Cit.pagal UAB „Hidrostatyba“ pateiktus duomenis http://www.hidrostatyba.lt/?lt=1158322272

Atsižvelgiant į UAB „Hidrostatyba“ vykdomų darbų pobūdį, galima teigti, kad UAB „Hidrostatyba“ vykdomi darbai yra ypatingai svarbūs ne tik vietiniu požiūriu, bet visos Lietuvos mastu, kadangi prisideda prie strategiškai svarbios Lietuvai infrastruktūros plėtros. Dėl šios priežasties ypatingai svarbu, kad visi procesai būtų vykdomi savalaikiai, koordinuotai bei kokybiškai. Dėl vykdomų darbų pobūdžio taip pat ypatingai svarbus yra atsakingas veiklos koordinavimas srityse, susijusiose su aplinkos apsauga bei darbuotojų sauga ir sveikata. Klaidos bet kurioje iš šių sričių gali turėtų neatitaisomų nuostolių.

Aukštos vykdomų darbų kokybės siekti įmonei padeda jos veikloje įdiegtos kokybės, aplinkos apsaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos, kurios yra sertifikuotos pagal ISO 9001:2008/LST EN ISO 9001:2008, ISO 14001:2004/LST EN ISO 14001:2005, OHSAS 18001:2007/LST 1977:2008 standartus.

Tyrimo klausimynas. Atsižvelgiant į ankstesniame poskyryje pristatytą tyrimo matricą, sudaromas interviu klausimynas, kuris pateikiamas atrinktas statybos sektoriaus įmones audituojančių audito kompanijų auditoriams. Klausimyno informacijos grupės (kategorijos) pateikiamos žemiau 6 lentelėje.

6 lentelė. Klausimyno auditoriams informacijos grupės

Kategorija	Klausimai
(Bendroji informacija apie auditorių)	1. Kiek metų dirbate auditoriumi? 2. Kokia Jūsų kvalifikacija? 3. Kiek metų atliekate vadybos sistemų auditą statybos sektoriaus įmonėse? 4. Kokią dalį Jūsų atliekamų vadybos sistemų auditų sudaro IVS auditai?
Auditoriaus kvalifikacija	5. Mokslinėje literatūroje pastebima, kad nėra vieningo sutarimo, ar IVS auditą atliekantiems specialistams būtina turėti ir papildomos, audituojamos srities, specifikos išmanymo (kompetencijos). Jūsų nuomone, ar būtinas specifinis

	statybos sektoriaus specifikos išmanymas atliekant vadybos sistemų auditą (auditus). Pagrįskite savo nuomonę. 6. Teigiama, kad IVS auditas Lietuvoje vis dar yra naujovė, todėl tiek auditoriams, tiek audituojamiems dažnai trūksta žinių ir įgūdžių atlikti integruotą IVS auditą. Jūsų nuomone, ar reikėtų papildomų žinių ir įgūdžių atlikti integruotą IVS auditą? 7. Ar esate dalyvavęs mokymuose/kvalifikacijos kėlimo kursuose apie IVS auditavimą? Jei taip, kiek ir kuo šie mokymai buvo Jums naudingi? 8. Jūsų nuomone, ar tokie mokymai/kvalifikacijos kėlimo kursai yra reikalingi? Ar jie palengvintų (ir kaip palengvintų) IVS auditavimo praktiką?
Komunikavimas	9. Apibūdinkite bendravimo patirtį su audituojamos įmonės atsakingais atstovais (vadovais, vidaus auditoriais ir pan.) 10. Apibūdinkite bendravimo patirtį su audituojamos įmonės darbuotojais auditavimo metu.
Auditavimo strategija	11. Audituodami įmonę, jūs atliekate integruotą auditą ar atskirus vadybos sistemų auditus? Nurodykite priežastis, sąlygojančias Jūsų pasirinkimą. 12. Kiek plačiai Jūsų praktikoje pasitaiko, kad įmonės deklaruoja esą integravusios vadybos sistemas, o audito metu paaiškėja, kad šios sistemos yra neintegruotos, ar silpnai integruotos. Kaip tai keičia audito procesą? 13. Ar savo praktikoje esate susidūrę su skirtingą kiekį (2,3,4) vadybos sistemų įdiegusiomis įmonėmis? Ar jos buvo integruotos? Ar yra skirtumai audituojant 2, 3 ar 4 sistemas? 14. Remiantis Jūsų nuomone ir asmenine patirtimi, kada pasiekiamas geresnis rezultatas (audito tikslai) – kada vadybos sistemos yra integruotos ar kai ne? Kada atliekami atskiri ar integruotas auditas?
Informacijos rinkimas ir pateikimas	15. Kokiais šaltiniais remiatės rinkdami informaciją apie įmonę bei jos vadybos sistemas prieš audito atlikimą?
Audito proceso problemos	16. Kokios problemos, kokie trūkumai audito metu dažniausiai pastebimi įmonėse, kurios yra įdiegusios tris ar keturias vadybos sistemas? Ar pakartotinių auditų metu šios problemos/trūkumai būna pašalinti, ar jie kartojasi? 17. Jūsų nuomone, kokie veiksniai apsunkina IVS integruoto audito atlikimą? Kodėl?
Lengvinantys veiksniai	18. Jūsų nuomone, kokie veiksniai pagerintų/palengvintų IVS auditavimą?

Sudaryta darbo autorės.

Interviu atlikimas. Interviu atlikimo laikas 2015 metų vasario mėnuo. Interviu atliktas telefonu, skambinant į konkrečias audito kompanijas, taip pat kai kurie informantai išreiškė pageidavimą bendrauti elektoriniu paštu – jiems buvo nusiųstas klausimynas ir atsakymus pateikė raštu. Atliekant tyrimą, su informantais iš anksto buvo sutarta dėl interviu laiko, buvo pateikta informacija apie interviu tikslą ir svarbą analizuojamai temai. Interviu pokalbis buvo protokoluojamas (kadangi informantai dėl informacijos konfidencialumo ir anonimiškumo nesutiko, jog pokalbis būtų įrašomas), vėliau protokolai tikslinami ir gauti duomenys kodifikuojami.

Interviu protokoluose pateikta informacija apdorota naudojant kokybinės turinio analizės metodą. Šio metodo esmė, B. Bitino ir kt. (2008) teigimu, yra paprastesnis konteksto prasmės tyrėjui supratimas per kodavimo sistemą iškylančias temas. Šio metodo pagalba informacija buvo apdorojama atviro

kodavimo būdu tam, kad būtų įmanoma kategorizuoti gautą tyrimo medžiagą (t.y. gautuose atsakymuose rasti sąsajas tarp informantų pateiktų atsakymų ir sugrupuoti juos pagal prasmę), vėliau numatytoms kategorijoms buvo paskiriami pavadinimai bei numatomas išskaidymas į subkategorijas priskiriant atitinkamus pavyzdžius iš konkrečių respondentų atsakymų.

Kadangi informantams buvo užtikrintas konfidencialumas, todėl tyrime pateikiamos nuasmenintos nuomonės ir tyrėjo apibendrinti galutiniai rezultatai. Siekiant informacijos anonimiškumo, informantai tyrime įvardijami ekspertais ir jiems suteikiamos etiketės pavadinimu „Ekspertas" (sutrumpintai pagal eiliškumą įvardijami E1, E2, E3, E4, E5, E6).

Tyrimo imtis. Tyrimui atlikti atrinktos 8 audito kompanijos. Iš jų viena atlieka UAB „Hidrostatyba" išorinį auditą, kitos septynios dirba su kitomis statybos kompanijomis Klaipėdos apskrityje. Taip pat tyrime sutiko dalyvauti ir UAB „Hidrostatyba" vidaus auditorius. Iš septynių kitų audito įmonių, vienoje griežtai atsisakė dalyvauti tyrime dėl, informantės nuomone, iš principo neteisingai konstruojamo tyrimo objekto: „auditoriams audituoti vieną sistemą ar tris kartu problemų nekyla, nes sudaroma auditorių komanda, kuri puikiai papildo savo kompetencija vieni kitus". Iš likusių šešių audito įmonių tyrime dalyvauti sutiko tik keturių įmonių atstovai. Todėl bendroje visumoje interviu atliktas su penkiais išorinį auditą atliekančiais auditoriais – ekspertais bei vienu vidaus auditą atliekančiu auditoriumi – ekspertu.

Tyrimo informantų charakteristikos. Informantai prieš interviu buvo paprašyti nurodyti savo, kaip eksperto, patirtį analizuojamoje srityje. Bendrieji kvalifikaciniai informantų duomenys pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Apklausos informantų bendrieji kvalifikaciniai duomenys

E.nr	Kiek metų dirbate auditoriumi?	Kokia Jūsų kvalifikacija?	Kiek metų atliekate vadybos sistemų auditą statybos sektoriaus įmonėse?	Kokią dalį Jūsų atliekamų auditų sudaro integruotų vadybos sistemų (IVS) auditai?
E1	16	Inžinierius statybininkas (pramonės ir civilinė statyba); vadybos sistemų audito vadovas	16	100 proc.
E2	6	Kokybės ISO (9001), aplinkos apsaugos (ISO 14001) ir darbuotojų saugos ir sveikatos (OHSAS 18001) vidaus auditorius	6	visi
E3	11	Kokybės, aplinkosaugos audito vadovė	6	Apie 90 proc.
E4	15	Sertifikuotas auditorius	15	90 proc.
E5	4	Sertifikuotas auditorius	2	visi
E6	8	Auditorius	6	Apytiksliai 90 proc.

Sudaryta darbo autorės.

Iš 7 lentelėje pateiktų informantų kvalifikaciją apibūdinančių duomenų matyti, kad visi apklausoje dalyvavę ekspertai yra patyrę auditoriai, daug metų atliekantys auditus statybos sektoriuje ir dirbantys būtent su įmonėmis, kurios turi įdiegusios kelias vadybos sistemas bei jas integravusios. Todėl galima daryti išvadą, kad šių informantų pateikiama nuomonė apie IVS auditavimo problemas (tiek bendruoju aspektu, tiek ir dėl sektoriaus specifikos) yra kompetentinga ir patikima.

Kitoje darbo dalyje pristatomi atlikto tyrimo rezultatai ir tyrimo išvados.

3. IVS STATYBOS SEKTORIUJE AUDITAVIMO PROBLEMŲ TYRIMO REZULTATAI

Viena iš mokslinėje literatūroje įvardintų auditavimo problemų (būdinga tiek įprastiems auditams, tiek ir IVS auditams) – tai ***auditoriaus kvalifikacija (ir kompetencija)***. Interviu metu informantams buvo pateikti klausimai dėl auditoriams būtinos kvalifikacijos, audito grupės narių kompetencijos. Gautųjų ekspertų atsakymų kategorizacija pateikiama 8 lentelėje.

8 lentelė. Auditorių kvalifikacijos ir kompetencijos vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Auditoriaus kvalifikacija ir kompetencija	**Specifinė (audituojamosios srities) kvalifikacija**	**E1**: „...auditorius išimtinai turi turėti aukštąjį statybos išsilavinimą ir gamybinę patirtį, surištą su statybos proceso valdymu.“ **E2**: „...audituoti tam tikrą sritį reikia ją suprasti ir turėti patirties, kaip teorinės, taip ir praktinės....“ **E3**: „Taip, reikalinga.“ **E4**: „Būtina žinoti specifiką.“ **E5**: „...tai yra vienas iš keliamų reikalavimų auditoriui, neturint atitinkamos kvalifikacijos, auditorius negali atlikti audito.“ **E6**: „Būtina“.
	Specifinė (IVS audito) kompetencija	**E1**: „Audito kokybė priklauso nuo to, kokia Audito kompanijos auditorių kompetencija.“ **E2**: „...[būna], kad audituojamiesiems ir auditoriams trūksta žinių apie vadybos sistemas, jų integravimą, skirtumus ir panašumus....“ **E3**: „....[auditoriai] privalo turėti pakankamai žinių apie IVS auditavimą....“ **E4**: „Lietuvoje situacija normali....“ **E5**: „...tai palengvina auditavimą.“ **E6**: „Vienareikšmiškai taip.“

	Auditorių patirtis	**E1**: [mūsų] „auditoriai yra aukščiausios kvalifikacijos ir su didele patirtimi.“ **E2**: „auditoriui būtina ne tik gerai išmanyti audituojamą sritį, bet ir turėti patirties.“ **E3**: „...privalo turėti pakankamai žinių apie IVS auditavimą, nes kitaip netvirtinamas ...“ **E4**: „Auditoriai baigia pripažintus mokymus“. **E5**: „Reikalingos kompleksinės žinios“. **E6**: „Visi būna kompetentingi, nes kitaip nedirbtų šio darbo.“
	Audito grupės kvalifikacija ir kompetencija	**E1**: „Pagal įmonės veiklos rūšis atitinkamą kvalifikaciją turi turėti ir audito komandos nariai.“ **E2**: - **E3**: „..turi parinkti auditorius, kurie turėtų patvirtintą kvalifikaciją pagal visus standartus.“ **E4**: „Prioritetas skiriamas visu standartus žinantiems....‘ **E5**: „Į audito grupę reikia surinkti kompetenciją tam tikroje srityje turinčius auditorius.“ **E6**: -
	Kvalifikacijos kėlimo kursai, mokymai	**E1**: „Auditorių mokymas vyksta pastoviai....“ **E2**: „...mokymai, seminarai, kvalifikacijos kėlimai yra būtini, nes auditoriaus vienas iš pagrindinių principų yra nuolatinis tobulinimas....“ **E3**: „...reikalingi...“ **E4**: „Auditoriai įprastai baigia pripažintus mokymus. Lietuvoje tokius mokymus teikia viena įmonė. Visi kiti kursai be jokio tarptautinio pripažinimo.“ **E5**: „Visada yra reikalingi...“; „...praktiniai mokymai...“ **E6**: „Reikalingi, nes padeda tobulėti.“

Sudaryta darbo autorės

Analizuojant ekspertų pateiktą nuomonę apie potencialias auditorių kvalifikacijos ir kompetencijos problemas, pastebima, kad visi kaip vienas informantai „gynė savo munduro garbę“.

Pateikdami savo nuomonę dėl potencialių problemų susijusių su auditorių kvalifikacija ir kompetencija, ekspertai vienareikšmiškai teigė, kad jei ir galima būtų teigti, kad pasitaiko auditorių kompetencijos problemų, tai dėl kvalifikacijos (tiek bendrosios, tiek ir specifinės), klausimų net nekyla. Statybos sektoriaus įmones audituojantiems auditoriams yra būtina kvalifikacija statybos sektoriuje. „*Statybos veikla priskiriama „High risk" kategorijai ir auditorius išimtinai turi turėti aukštąjį statybos išsilavinimą ir gamybinę patirtį, surištą su statybos proceso valdymu. Šių kriterijų netenkinantis auditorius audituoti statybinės įmonės negali. Akreditacijos įstaiga tokį vadybos sistemos sertifikatą anuliuotų. Keistai ir nejaukiai jaustųsi auditorius, audituojantis procesus, kurių vertinimui neturi kompetencijos*." *„...audituojant statybinę kompaniją būtina patikrinti, ar laikomasi standartų reikalavimų iki pat operatyvinio lygmens, t.y. atliekant statybinius ar kitus inžinerinius darbus. Tad kaip patikrinsi operatyvinius įrašus, jei visiškai nežinosi, kad turi būti pildomas statybos žurnalas, kad laikas nuo laiko turi būti atliekama techninė pažiūra, kad visos naudojamos medžiagos turi turėti atitikties sertifikatus ir pan.*" Vadinasi, diskusijų dėl mokslinėje literatūroje išskiriamų problemų net negali kilti – statybos sektoriaus specifika yra ypatinga, be to, ši ūkinės veiklos sritis siejama su padidinta rizika, vadinasi, auditą (tiek atskirą, tiek ir integruotą) atliekantys auditoriai, be savo, kaip auditoriaus, kvalifikacijos, privalo kvalifikuotai išmanyti ir audituojamos srities specifiką. „*Net ir kartotiniai projektai dėl įvairių aspektų (vietovės reljefas, suspaustos statybos sąlygos užstatytoje teritorijoje, aplinkosauginiai reikalavimai ir pan.) yra unikalūs ir jų statybos technologija ir organizavimas bus individualūs, todėl vertinant organizacijos vadybos sistemos atitikimą standartų reikalavimams ir reikalinga tokia aukšta auditorių kompetencija*". Galima daryti išvadą, kad šios tyrimo subkategorijos atžvilgiu vieningą nuomonę išsakė visi informantai (n=6).

Vertindami auditoriaus kvalifikaciją ir kompetenciją audituojant IVS, informantai neabejojo, kad visi, dirbantieji šioje srityje, turi pakankamą kvalifikaciją ir kompetenciją, nes, kitu atveju, jie nebūtų sertifikuoti.

Toks vertinimas glaudžiai susijęs su kita analizuojama problema – auditorių patirtimi audituojant IVS. Mokslinėje literatūroje pastebėta potenciali problema – galimas auditorių patirties trūkumas audituojant IVS. Vertindami šią subkategoriją ekspertai vėlgi buvo vieningi, teigdami, kad IVS auditavimas nėra jokia naujovė ir patirties pakanka (n=6) (galiausiai, tai patvirtina ir tyrime dalyvavusiųjų auditorių darbo patirtis). „*....nesutinku, kad tai yra naujovė. Ypač statybinėse įmonėse integruotos vadybos sistemos yra plačiai paplitusios, tad žinių, kaip jas valdyti, jau yra*." „*... pagal Lietuvos standartizacijos departamento duomenis, Lietuvoje apie 450 įmonių įdiegę pas save 3 vadybos sistemas (kokybės, aplinkos apsaugos ir DSS vadybos sistemas), iš kurių statybos įmonės yra didžiausia dalis. Nemanau, kad tai Lietuvai yra naujovė.*"

Vertindami audito grupės nariams keliamus kvalifikacijos ir kompetencijos reikalavimus, ekspertai teigė, kad audito grupės nariams visada yra keliami tie patys reikalavimai kaip ir audito grupės vadovui:

1) turėti atitinkamą kvalifikaciją ir kompetenciją tiek audite, tiek ir audituojamoje srityje (t.y. pasižymėti tiek bendrąja, tiek ir specifine kvalifikacija ir kompetencija): „*pagal įmonės veiklos rūšis atitinkamą kvalifikaciją turi turėti ir audito komandos nariai*“, „*grupė turi atitikti sertifikavimo sritį ir standartus*.“

2) idealu, jei kiekvienas grupės narys žino visus audituojamus standartus: „*Prioritetas skiriamas visus standartus sertifikavimo srityje žinantiems auditoriams*“, „*... turi parinkti auditorius, kurie turėtų patvirtintą kvalifikaciją pagal visus standartus. Jei būtų nesuintegruota, galėtum siųsti auditorius, kuriems patvirtinta tik vieno standarto kvalifikacija ir kiekvienas iš jų galėtų žiūrėti savo standartą, o čia jau reikia žmogaus su visų standartų žinojimu.*“

Taigi, galima daryti išvadą, kad būtent IVS auditavimo specifika turi įtakos ir audito grupės sudarymui – auditoriams keliami aukštesni reikalavimai, jie turi išmanyti visus standartus, kuriuos yra įdiegusi audituojama įmonė.

Dar vienas su patirtimi siejamas klausimas informantams – tai galimybės dalyvauti kvalifikacijos kėlime, mokymuose. Nors informantai vieningai teigė, kad auditoriaus darbo specifika yra tokia, kad reikia nuolat tobulėti, tačiau dėl specialių mokymų, kvalifikacijos kėlimo kursų reikalingumo/poreikio nuomonės išsiskyrė. Vienas iš ekspertų teigė (n=1), kad auditoriams Lietuvoje pripažintus/sertifikuotus mokymus veda tik viena įmonė, todėl dalyvavimas kituose įvairiuose mokymuose ar seminaruose, kurie nėra sertifikuojami, tiesiog nėra prasmės, todėl *„....jie yra nereikalingi*.“ Kitas ekspertas abejojo jų praktine nauda: „*tokie mokymai suteikia auditoriui teorinius pagrindus*.“ Dar vienas ekspertas teigė, kad yra dalyvavęs specialiuose mokymuose apie IVS auditavimą, kuriuose buvo „*...išaiškinti pagrindiniai principai, kokie standartų punktai gali būti suintegruoti*“. Taigi, galima formuluoti išvadą, kad auditoriai pirmenybę teikia pripažintiems ir praktinių žinių suteikiantiems mokymams. Taip pat galima formuluoti išvadą, kad informantai neišskyrė, jog jiems reikėtų specifinių, papildomų mokymų būtent dėl IVS auditavimo.

Apibendrinant informantų pateiktą nuomonę, galima išskirti tokią IVS auditavimo statybos sektoriuje specifiką, kaip būtinybė išmanyti ne tik IVS auditavimą, bet ir audituojamąją sritį.

Kita iš mokslinėje literatūroje įvardintų auditavimo problemų (būdinga tik IVS auditams) – tai ***auditavimo strategija***. Audituojant integruotas vadybos sistemas svarbu, koks audito atlikimo tipas yra taikomas. Formuluojant klausimus informantams, laikytasi nuostatos, kad atliekami auditai gali būti: *nuoseklūs, persidengiantys, paraleliniai ir pilnai integruoti* (žr. darbo teorinės dalies 4 pav.). Interviu

metu informantams buvo pateikti klausimai, siekiant sužinoti, kokios auditavimo strategijos yra taikomos jų praktikoje ir kaip jos yra vertinamos. Gautoji ekspertų atsakymų kategorizacija pateikiama 9 lentelėje.

9 lentelė. Auditavimo strategijos vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Auditavimo strategija	**Audito tipas**	**E1**: „...vadybos sistema audituojama integruotai.“ **E2**: „Visi integruoti“ **E3**: „Integruotą“. **E4**: „Atliekame integruotus, jei sertifikavimas pagal skirtingus standartus vyksta vienu metu.“ **E5**: „Atliekami integruoti auditai.“ **E6**: „Integruotas“.
	Auditoriaus patirtis atliekant integruotą ir atskirus auditus	**E1**: „Šiuo metu audituoju integruotas.“ **E2**: „Savo praktikoje esu auditavęs įmones, kurios buvo įdiegusios 2 ir daugiau VS, kurios buvo dalinai arba visiškai integruotos“. **E3**: „Taip, esu.“ **E4**: „Taip.“ **E5**: „Tik 3 IVS“ **E6**: „Taip, esu.“
	Auditoriaus teikiamas prioritetas	**E1**: „Išsamesnis ir vertingesnis auditas, kai vertinama integruota vadybos sistema.“ **E2**: „...visai neturi reikšmės.“ **E3**: „Vienareikšmiškai, kai integruota ir kai auditas integruotas.“ **E4**: „ [tikslas] pasiekiamas nepriklausomai nuo integravimo“ **E5**: „Kadangi patirties turiu su trečiuoju variantu [*integruotos sistemos integruotu auditu – aut.past.*], tai manau, kad tai tinkamas variantas.“ **E6**: „Patogiau integruotas auditas integruotos vadybos sistemos, tačiau didelio skirtumo nematau.“

Sudaryta darbo autorės

Visi apklausti ekspertai teigė atliekantys pilnai integruotus auditus (n=6). Plačiausiai šį procesą apibūdino ekspertas, audituojantis UAB „Hidrostatyba“: „*Visa vadybos sistema yra procesų rinkinys, be vieno iš šių procesų statyba negalima. Visi procesai tarpusavyje glaudžiai susiję ir skyrium jų vertinti negalima. Pvz., statybos urbanizuotoje ir neurbanizuotoje teritorijoje. Tokie aspektai, kaip triukšmas, dulkės ir pan. mieste bus reikšmingi aplinkosauginiai aspektai ir rizikos, ir turi būti atitinkamos priemonės juos neutralizuoti arba minimalizuoti, tuo tarpu neurbanizuotoje vietovėje tai bus DSS rizikos ir poveikis statybos proceso dalyviams kartu ir atitinkamos priemonės*.“ Tai patvirtina ir kiti auditoriai: „*...nėra prasmės audituoti atskirai....*“, „*...to reikalauja statybos sektoriaus specifika...*“, be to, kaip pastebi vienas ekspertų - „*...šitaip pigiau klientui, nes sugaišti mažiau laiko audituojant bendrus sistemos elementus (nes jie kartojasi)...*“,

Tačiau, norint atlikti integruotą auditą, yra būtina sąlyga, kurią nurodo vienas iš ekspertų (n=1): „*atliekame integruotą auditą, jei sertifikavimas pagal skirtingus standartus vyksta vienu metu*.“

Vadinasi, galima daryti išvadą, kad analizuojant IVS auditavimą statybos sektoriuje, jo specifika ir yra tokia, kad galimas tik pilnai integruotas audito tipas.

Kitu klausimu ekspertai buvo paprašyti nurodyti, ar savo praktikoje yra atlikę skirtingų tipų auditus ir su kokiomis problemomis susiduriama atliekant integruotą auditą (kokie yra panašumai ir skirtumai). Atsakymuose dalis ekspertų nurodė, kad savo praktikoje yra atlikę tiek ir neintegruotų vadybos sistemų (n=3) auditus, tiek ir dalinai integruotų (kai suintegruotos kelios vadybos sistemos, o dar viena yra neintegruota) vadybos sistemų (n=2) auditus. Tačiau iš esmės didesnių problemų nekyla dėl vienos pagrindinių priežasčių – savo praktikoje auditoriai dažniausiai atlieka auditą tų vadybos sistemų, kurias sertifikuojant jie patys ir dalyvavo: „*dažniausiai audituojamos įmonės, kurioms patys ir diegėme vadybos sistemas, jos būna apjungtos.*“ Konkretizuodami patirtį, informantai teigė, kad „*nėra nei vienos įmonės, nepriklausomai nuo jos dydžio, veiklos ar kitokių faktorių, pas kuria būtų vadybos sistemos vienodos. Jos yra skirtingos, nes viena įmonė gali pasirinkti kuo smulkesnį visų procesų aprašymą, o kita gyvuoti tik su srauto diagrama.*“ Esminis skirtumas audituojant skirtingą kiekį vadybos sistemų – tai „*kad didėja darbų apimtys, trukmė, o tuo pačiu ir kaina.*“

Ekspertų, turinčių praktinės patirties su skirtingų auditų tipų atlikimu, buvo klausiama apie tai, kuris audito variantas yra geresnis, patogesnis (tiek auditoriui, tiek ir audituojamajam). Įdomu, kad ekspertų nuomonės nesutapo. Dalis informantų (n=2) labai kategoriškai nurodė, kad jokio skirtumo nėra. Kita dalis (n=2) teigė, kad prioritetą teiktų būtent integruotam IVS auditui. Vienas informantas (n=1) neturėjo kitos patirties tik integruoto IVS audito. Ir tik vienas informantas (n=1) nurodė, kad geriausias yra integruotas IVS auditas. Pirmenybę teikiančiųjų integruotam auditui atsakymuose buvo išskirti tokie

privalumą suteikiantys veiksniai kaip išsamumas, didesnė vertė (*pasiekto rezultato atžvilgiu – aut. past.*), optimalus laiko valdymas („*nėra tuščio papildomų dokumentų ir įrašų skaitymo*“). Taigi, nėra vienareikšmio vertinimo.

Dar viena iš mokslinėje literatūroje nurodomų problemų, kylančių tiek iš audituojamųjų, tiek iš auditorių pusės – tai ***komunikavimas tarp audituojamųjų ir auditorių***. Ši problema išskiriama kaip bendroji audito problema. Gautoji ekspertų atsakymų kategorizacija pateikiama 10 lentelėje.

10 lentelė. Komunikavimas tarp audituojamųjų ir auditorių

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Komunikavimas	**Komunikavimas su vadovais**	**E1**: „...tai yra menas...“ **E2**: „...auditorius privalo būti žmogus.“ **E3**: „Sakyčiau, kad per pirmą sertifikacinį auditą daugumai įmonės atstovų trūksta kompetencijos valdant ir prižiūrint vadybos sistemas....“ **E4**: „neaiškus klausimas“ **E5**: „Bendravimas geras...“ **E6**: „Normaliai komunikuojame. Stengiamės spręsti problemas.“
	Komunikavimas su darbuotojais	**E1**: „..nematau skirtumo tarp bendravimo su vadovybe ir eiliniais audituojamos įmonės nariais.“ **E2**: „...žr. prieš tai pateiktą atsakymą...“ [ekspertas turi omenyje apibūdintą komunikavimą su vadovais **E3**: „...dažniausiai darbuotojai labai jaudinasi ir bijo, nes nežino kokių klausimų gali sulaukti.“ **E4**: „neaiškus klausimas“ **E5**: „...darbuotojai bendrauja noriai...“ **E6**: „...gerai.“

Sudaryta darbo autorės

Nors ši potenciali, auditą galinti apsunkinti problema ir nurodoma mokslinėje literatūroje, vienas ekspertas iš viso nesuprato apie ką kalbama (n=1), dauguma kitų informantų vieningai teigė, kad problemų nekyla (n=4), ir tik vienas ekspertas detaliau apibūdino, kad dažniausiai pasitaikanti situacija –

tai audituojamųjų baimės, jaudulys pirmojo audito metu ir net nurodė to priežastis: „*Sakyčiau, kad per pirmą sertifikacinį auditą daugumai įmonės atstovų trūksta kompetencijos valdant ir prižiūrint vadybos sistemas (tik apie 20 proc. jau pradžioje žino, kaip tai tinkamai daryti). Su kiekvienu priežiūros auditu šis procentas didėja.*“ Taip pat šis ekspertas nurodė, kad „*per pirmą sertifikavimo auditą dažniausiai darbuotojai labai jaudinasi ir bijos, nes nežino, kokių klausimų gali sulaukti. Vėliau ši tendencija nyksta*.“ Tačiau apskritai ekspertai negalėjo įvardinti, kad yra didesnių skirtumų tarp bendravimo su vadovais ir eiliniais įmonės darbuotojais.

Įdomu, kad vyresnio amžiaus auditoriai (subjektyviu magistrinio darbo autorės vertinimu, nes šios informantų demografinės charakteristikos nebuvo užsibrėžtos kaip tyrimo kriterijus) akcentavo grynai bendražmogiškuosius auditoriaus bendravimo, komunikavimo įgūdžius: „*Vadyba yra savotiškas menas ir įvertinti vadybos sistemos veiksmingumą galima tik turint atitinkamą kvalifikacinę kompetenciją ir patirtį. Būna įvairių situacijų, kurias reikia spręsti čia ir dabar. Tam reikia ne tik profesinių audituojamos veiklos žinių, bet ir psichologijos supratimo. Tam būtina gyvenimiška patirtis. Mano galva, geras auditorius turi būti su patirtimi. Į vyresnio amžiaus auditorių audituojamųjų įmonių vadovybė ir darbuotojai žiūri su pagarba ir kitaip priima neatitiktis, pastabas ir rekomendacijas*.“

Taigi, apibendrinant auditorių išsakytas mintis, galima formuluoti išvadą, kad aukšti auditoriams keliami kvalifikacijos reikalavimai apima ir sugebėjimą bendrauti su audituojamaisiais. Iš audituojamųjų pusės bendradarbiavimą turėtų skatinti noras pasiekti kuo didesnį efektyvumą. Todėl reikšmingesnių bendravimo problemų nekyla.

Ekspertai buvo paprašyti įvertinti/pateikti savo nuomonę apie ***auditavimo procesą*** ir jo metu kylančias problemas. Šias kategorijas perteikiantys ekspertų vertinimai pateikiami lentelėje 11.

11 lentelė. Auditavimo proceso problemos

Kategorija	Iliustruojantys teiginiai
Informacijos rinkimas ir pateikimas	**E1**: „Vadybos knyga, procedūros, pareiginiai nuostatai, internetinis įmonės puslapis.“ **E2**: „Vadybos sistemos elementai, organizacinės procedūros.“ **E3**: „Prašoma, kad klientas užsipildytų anketą su atitinkama informacija, kuri reikalinga sertifikavimo bendrovei. Plius studijuojamas įmonės internetinis puslapis, jei jis yra.“ **E4: „**Važiuojame į įmone**.“** **E5**: „Iš įmonės gauta informacija“

	E6: „Visa įmanoma informacija.“
Audito proceso problemos	**E1**: „Problemos būna įvairios.“ **E2**: [išvardijo daug problemų] **E3**: „Labai individualu“ **E4:** „Problemos tos pačios visose“ **E5**: „Kiekviena įmonė skirtinga...“ **E6**: „Labai įvairios, priklausomai nuo įmonės“.

Sudaryta darbo autorės

Analizuojant informantų pateiktus duomenis apie informacijos rinkimą prieš vykdant auditą, pastebime, kad taikomos visos reikalingos klasikinės procedūros.

Tuo tarpu vertinant audito metu randamas problemas audituojamoje įmonėje ir jų šalinimą, auditorių nuomonė išsiskyrė. Vienas ekspertas (n=1) nurodė, kad „*problemos yra tos pačios visose – teisinių nesilaikymas, procesų monitoringas/matavimas, gerinimas*.“ Tuo tarpu likusieji penki ekspertai teigė, kad problemos yra labai skirtingos. Dažniausiai pasitaikančios problemos buvo šios:

- „*pradiniame etape dažniausiai audituojamųjų kompetencijos stoka*.“
- „*tai dažniausiai būna pareigų, įgaliojimų ir atsakomybių neracionalus paskirstymas, tam tikrų dokumentų nebuvimas, senos redakcijos dokumentų naudojimas, procesų rezultatyvumo neįvertinimas, aplinkos apsaugos reikšmingiems aspektams valdyti nėra programų, neįvertintos darbuotojų saugos ir sveikatos pavojų rizikos*.“
- „*dažniausiai įmonės dėmesį skiria vienai ar kelios sritims*“.

Ekspertų vertinimu įmonės šalina trūkumus, tačiau priklausomai nuo šių trūkumų kiekio ir gylio, skiriasi trūkumų šalinimo laikas.

Pabaigai auditoriai buvo paprašyti nurodyti, kokie, jų nuomone, ***veiksniai, labiausiai palengvintų IVS auditavimą***. Šias kategorijas perteikiantys ekspertų vertinimai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. IVS auditavimą lengvinantys veiksniai

Kategorija	Iliustruojantys teiginiai
IVS auditavimą lengvinantys veiksniai	**E1**: „Pakitęs požiūris Lietuvoje į verslą.“ **E2**: „Auditorių ir audituojamųjų mokymai“ **E3**: „Kliento pasiruošimo pagerinimas“ **E4:** [*Išspręsti problemą – aut.past*.] „su vadybos standartų suvokimu“. **E5**: „Didesnis informacijos kiekis“ **E6**: „IVS naudos suvokimas“

Sudaryta darbo autorės

Ekspertai, įvardindami IVS auditavimą galinčius palengvinti veiksnius, vertino ne tik tiesiogines poveikio priemones, bet ir išorės (aplinkos) poveikį.

Vidiniams veiksniams galima priskirti šias auditorių išsakytas mintis: IVS auditavimą palengvintų „*auditorių ir audituojamųjų mokymai*“, „*kliento pasiruošimo sertifikavimo procesui pagerinimas – didesnis konsultanto įsitraukimas į pasiruošimo procesą, daugiau mokymų darbuotojams, detalesnis standartų reikalavimų studijavimas*“, „*didesnis informacijos kiekis iš įmonės prieš auditą tam, kad būtų galima labiau susipažinti su valdymo sistema*.“ Taigi, akcentuojama didesnė svarba audito pasiruošimui, mokymai ir didesnis bendradarbiavimas įtraukiant tiek auditorius, tiek ir audituojamuosius.

Dar vienas auditoriaus išsakytas pastebėjimas, kurį galima laikyti vidiniu veiksniu – tai pačių audituojamųjų požiūris į vadybos sistemas, jų naudą: „*Lietuvoje didžiausia problema su vadybos standartų suvokimu, ypač įmonėse. Dažnai tai daroma dėl popieriaus ant sienos. Auditorius dažniausiai tampa lektoriumi ar konsultantu dėl blogai įdiegtų sistemų. Jei suvokimo nėra išvis, tai sistemos integravimas ne pagrindinis dalykas.*“ Taigi, vienas ekspertas patvirtino prielaidą, kad iš esmės dar daugelis įmonių vadybos sistemas diegia „iš reikalo“, dėl mados, ar būtinybės dalyvaujant viešųjų pirkimų konkursuose. Todėl, magistrinio darbo autorės nuomone, sektoriaus specifika ir yra tame, kad vadybos sistemų diegimo ir jų integravimo tikslas nesutampa su poreikiu. O tai, atitinkamai, veda prie to, kad IVS auditavimas statybos sektoriuje tampa tik būtina proceso dalimi, nesiejama su tuo, kad tinkamai diegiamos vadybos sistemos, jų tinkamas integravimas ir tinkamas auditavimas gali reikšmingai prisidėti prie įmonės veiklos efektyvumo ir rezultatų.

Kaip aukščiau pateiktų ekspertų atsakymų įvertinimo apibendrinimą, galima pateikti vieno iš ekspertų išsakytą mintį, kad IVS auditavimą statybos sektoriuje palengvintų „*pakitęs požiūris Lietuvoje į*

verslą. Mažiausios kainos problema konkursuose, konkursų organizavimo specifika, darbų atlikimo terminai ir iš to sekančios pasekmės: maži atlyginimai ir po to sekanti žema darbuotojų kvalifikacija bei darbo našumas ir kokybė, kvalifikuotų inžinierių trūkumas, nepakankamas statybos inžinerinis paruošimas prieš statybos pradžią, užsakovo kompetencija. Pasaulinė praktika tokia, kad daug dirbama rengiantis statybai, po to statybos tempas ženkliai didesnis. Gerai parengtą statybos procesą lengviau ir įdomiau audituoti ir rekomendacijos būna naudingesnės gerinimo procesui."

Apibendrinant informantų nuomonę bei atliekant palyginimą tarp UAB „Hidrostatyba" auditoriaus išsakytos nuomonės, bei kitų auditorių pastebėjimų, jokių esminių skirtumų nepastebėta. Todėl galima formuluoti išvadą, kad 3 ar 4 vadybos sistemų auditavimas iš esmės nesiskiria. Vienintelis skirtumas – audituojant 4 vadybos sistemas reikalingas visų 4 vadybos sistemų išmanymas ir tai gali užtrukti ilgiau bei kainuoti (audituojamajam) brangiau. Tačiau procedūrinės problemos kiekvienu atveju yra tapačios.

Tačiau vertinant subjektyvia magistrinio darbo autorės nuomone, iš bendravimo su minėtais ekspertais, galima pastebėti, kad dirbantieji su 4 vadybos sistemomis (jų auditu), plačiau komentavo kylančias problemas, vertino subjektyvių veiksnių poveikį atliekant auditą. Didžioji dalis kitų buvo ganėtinai griežti, kategoriškesni, mažiau linkę bendrauti, stengėsi neigti auditavimo problemų egzistavimą.

Apibendrinant atliktąjį tyrimą, galima išskirti pagrindinius bendruosius bei specifinius IVS auditavimo statybos sektoriuje veiksnius/problemas (13 lentelė). Šie veiksniai/problemos pateikiamos remiantis tyrimo metodinėje dalyje sudaryta tyrimo matrica (žr. 4 lentelę).

13 lentelė. IVS auditavimo statybos sektoriuje bendrosios ir specifinės problemos (veiksnių grupės)

Problemų grupės / Lygmenys	Bendrosios auditavimo problemos	Specifinės IVS auditavimo problemos	Specifinės IVS auditavimo problemos statybos sektoriuje
Audituojamieji	-Tinkamas bendradarbiavimas su auditoriais. -Audito naudos suvokimas.	-Vadybos sistemų integravimo naudos suvokimas.	-Audituojamieji turėtų ne tik „iš reikalo" diegti vadybos sistemas ir jas integruoti, bet ir suvokti, kad tinkamai integruotos vadybos sistemos bei tinkamas jų auditavimas reikšmingai prisideda prie bendro įmonės veiklos efektyvumo ir rezultatyvumo.
Auditoriai	-Tinkamas pasiruošimas auditui (informacijos surinkimas); -Komunikavimo su audituojamaisiais įgūdžiai;	-Išmanyti audituojamas vadybos sistemas;	-Statybos sektoriaus specifikos išmanymas (atitinkamos kvalifikacijos ir kompetencijos turėjimas);

	-Tinkamas audito procedūrų parinkimas; -Rekomendacijų paruošimas.	-Pasirinkti tinkamą audito atlikimo tipą.	-Audito grupės nariams keliami reikalavimai išmanyti visas audituojamas vadybos sistemas; -Atliekamas integruotas auditas.

Sudaryta darbo autorės

Atlikus ekspertų išsakytų vertinimų analizę, galima patvirtinti ar atmesti tyrimo pradžioje suformuluotas prielaidas:

Tyrimas pilnai patvirtino ***1 prielaidą***, kad, atliekant IVS auditą statybos sektoriuje, yra būtinas statybos sektoriaus specifikos išmanymas.

Tyrimo metu nustatyta, kad ne tik pasitvirtina ***2 prielaida,*** jog atliekant IVS auditą statybos sektoriuje prioritetas teikiamas integruotam auditui. Tai yra viena iš svarbiausių statybų sektoriaus auditavimo specifikų bei pagrindinė taikoma praktika.

Tyrimo metu pasitvirtino ir ***3 prielaida:*** atliekant IVS auditą statybos sektoriuje audito grupės nariams keliami reikalavimai išmanyti visas audituojamas vadybos sistemas.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. IVS moksinėje literatūroje pripažįstama kaip priemonė, padedanti efektyviai sutvarkyti visus įmonėse vysktančius procesus, nepaisant srities, kurioje įmonė veikia. Šių sistemų auditai turėtų teikti įmonėms dar didesnių privalumų, kadangi jų metu gali būti nustatomi veiklos trūkumai, apie kuriuos įmonės vadovybė galbūt net nenutuokia, bei pateikiamos rekomendacijos, kaip tuos trūkumus šalinti. Kiekvienoje iš sričių gali būti susiduriama su skirtingomis problemomis audituojant IVS. Mokslinės literatūros, kurioje būtų siekiama analizuoti atskiruose sektoriuose veikiančių įmonių IVS audito problemas, o ypatingai statybos sektoriuje, pasigendama, nors pripažįstama, kad problemų esama. Nenagrinėjant ir nesprendžiant šių problemų, gali būti nepakankama pačių IVS taikymo įmonėse vertė.
2. Tyrimui atlikti formuluojama tyrimo matrica, kurią sudaro trys problemų grupės ir du lygmenys. Pirmiausiai, išskiriami du tyrimo lygmenys – tai auditoriai ir audituojamieji. Problemų grupes sudaro: bendrosios auditavimo problemos, IVS auditavimo problemos, specifinės IVS auditavimo statybos sektoriuje problemos. Remiantis šia tyrimo matrica, sudaromas klausimynas atlikti interviu su IVS auditą atliekančiais auditoriais - ekspertais.
3. Interviu metu ekspertai išskyrė, kad atliekant IVS auditą statybos sektoriaus įmonėse stebimos visos tos pačios ***bendrosios auditavimo problemos***, kaip, pvz., informacijos surinkimas prieš auditą, tinkamas audito plano sudarymas, audito atlikimo metodų parinkimas ir pan.
4. Audituojant IVS iškyla ***papildomos IVS auditavimo problemos***, kurios patvirtina ir moksliniuose šaltiniuose išskirtas problemas: yra geriau, kai auditoriai išmano visas audituojamas vadybos sistemas; gali kilti problemų apsisprendžiant dėl tinkamo audito atlikimo tipo pasirinkimo (nes tai priklausys nuo audito grupės narių kvalifikacijų ir kompetencijų). Taip pat svarbu ir suvokimas iš audituojamojo pusės, kiek įmonei yra svarbu ir reikšminga integruoti vadybos sistemas, kiek svarbu, šias sistemas įdiegus, tinkamai laikytis visų procedūrų, kiek tai prisideda prie įmonės veiklos efektyvumo, nes tada ir atliekamas auditas vertintinas ne kaip „kontrolės ir baudimo“ funkcija, o kaip „stebėjimo ir efektyvumo gerinimo“ priemonė.
5. Audituojant IVS statybos sektoriaus įmonėse iškyla papildomos ***specifinės IVS auditavimo problemos***. Pirmiausiai, auditoriams keliami didesni kompetencijos ir kvalifikacijos reikalavimai – atliekant auditą statybos sektoriuje yra būtinas statybos sektoriaus specifikos išmanymas, nors esminės procedūros ir išlieka tapačios kitiems sektoriams. Kita tyrimo metu užfiksuota specifika – IVS auditui atlikti tinkamiausias yra integruotas (pilnai integruotas) auditas. O tai lemia, kad be

statybos sektoriaus specifikos išmanymo, audito grupės nariams keliamas reikalavimas išmanyti visas vadybos sistemas.

6. Taip pat pastebėta ***specifika, liečianti audituojamuosius***. Siekiant dalyvauti viešųjų pirkimų konkursuose, statybos įmonėms keliamas reikalavimas būti įsidiegusioms kelias vadybos sistemas. Todėl auditų metu auditoriai susiduria su atvejais, kad audituojamieji būna šias sistemas įsidiegę tik dėl „reikalo“, nesuvokia jų integravimo efektyvumo ir naudos. Toks požiūris apsunkina auditorių darbą, bendradarbiavimą, audito metu tikslai pasiekiami, tačiau kyla klausimas, ar tie tikslai prisideda prie įmonės tikslų maksimizavimo.
7. Tyrimo metu paaiškėjo, kad patiems auditoriams nėra didelio skirtumo audituoti 2, 3 ar 4 įdiegtas vadybos sistemas. Tai labiau audituojamuosius liečiantis klausimas, nes atlikti didesnio kiekio vadybos sistemų auditą kainuoja brangiau užsakovui bei trunka ilgiau.

Rekomendacija:

Iš tyrimo metu nustatytų problemų galima formuluoti rekomendaciją, jog siekiant kuo didesnio IVS auditavimo efektyvumo, būtina stiprinti abipusį bendradarbiavimą tarp audituojamųjų ir auditorių tam, kad audito tikslai kaip įmanoma labiau prisidėtų prie įmonės veiklos tikslų.

Šios rekomendacijos įgyvendinimui tinkamiausias būtų vieno iš tyrime dalyvavusių ekspertų pateiktas pasiūlymas – vykdyti abipusius (t.y., kai dalyvauja tiek auditoriai, tiek ir audituojamieji) mokymus.

BIBLIOGRAFINIAI ŠALTINIAI

ĮSTATYMAI IR KITI TEISĖS AKTAI

1. LR Seimas. LR Statybos įstatymas 1996 m. kovo 19 d. Nr. I-1240. Nauja redakcija 2002. http://www.am.lt/VI/index.php#r/1011 [žiūrėta 2015-01-22]
2. LR aplinkos ministerija. Statybos techninis reglamentas STR 1.12.07:2004 Statinių techninės priežiūros taisyklės, kvalifikaciniai reikalavimai statinių techniniams prižiūrėtojams, statinių techninės priežiūros dokumentams bei jų pildymo ir saugojimo tvarkos aprašas. Patvirtinta LR aplinkos ministro 2004 m. birželio 21 d. įsakymu Nr.D1-347, nauja aktuali redakcija 2011. http://www.am.lt/VI/index.php#r/1011 [žiūrėta 2015-01-22]

MOKSLINIAI ŠALTINIAI

3. **Abd A.M. et al.** Integrated management systems (IMS): performance assessment modeli n construction projects // International conference on Quality, Productivity and Performance Measurment, 2009.
4. **Adomėnas V. ir kt.** Vadybos sistemų integravimo ypatumai // Kokybės vadybos vaidmuo Lietuvos ūkio globalizacijos procesuose, respublikinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga, 2005-11-24. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2005, p. 16 – 23. – ISBN 9955-09-631-1
5. **Almeida J. et al.** Different perspectives on management systems integration // Total Quality Management, 2014, Vol. 25, No.4, p.338–351.
6. **Arbačiauskas V.** Aplinkos apsaugos ir kokybės vadybos integravimas bei įtaka Lietuvos pramonės įmonių ekonominiam ir aplinkos apsaugos veiksmingumui // Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2001, Nr.2(16), p. 81-85.
7. **Asif M.et al.** Meta-management of integration of management systems // The TQM Journal, 2010, Vol. 22, No. 6, p. 570-582.
8. **Bagdonienė D., Paulavičienė E.** Socialinės atsakomybės ir organizacijos vadybos sistemos integravimas // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2010, Nr.15, p. 366 – 373. – ISSN 1822 – 6515

9. **Beckmerhagen I.A. et al.** Auditing in support of the integration of management systems: a case from the nuclear industry // Managerial Auditing Journal, 2003a, Vol. 18 Issues 6/7, p.560 – 568.
10. **Beckmerhagen I.A. et al.** Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry // International Journal of Quality & Reliability Management, 2003b, Vol. 20 No. 2, p. 210-228.
11. **Beckmerhagen I.A. et al.** On the effectiveness of quality management system audits // The TQM Magazine, 2004, Vol. 16, Issue 1, p.14-25.
12. **Bernardo M.et al.** Relationships between the integration of audits and management systems // TQM Journal, 2011, Vol. 23, Issue 6, p.659-672.
13. **Bertašius D.** Pramonės įmonių vadybos sistemų efektyvumo vertinimas // Technological & Economic Development of Economy,. 2007, Vol. 13, Issue 1, p3-9.
14. **Carvalho K.M.P. et al.** Benefits in the Implementation of Safety, Health, Environmental and Quality Integrated System // International Journal of Engineering and TEchnology, 2015, Vol.7, No.4, p.333-338.
15. **Čepulis A., Ruževičius J.** Kokybės ir saugos integruotos sistemos diegimo AB „Vilniaus Pergalė“ prielaidų tyrimas // Kokybės vadybos iššūkiai: vertė vartotojui ar nauda verslui, tarptautinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga, 2006-12-07/08. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2006, p. 42 - 48. – ISBN 9955-25-168-9
16. **Douglas A., Glen D.** Integrated management systems in small and medium enterprises // Total quality management, 2000, Vol.11, No.4/5&6, p.686-690.
17. **Farahani S.M., Chitsaz G.** Continual improvement with integrated management system // World Academy of Science, Engineering and Technology, 2010, Nr. 66, p.1349-1353.
18. **Gižienė V., Račelienė L.** Audito funkcijas vykdančių institucijų žmogiškųjų išteklių ugdymo vertinimas // Economics and management, 2012, Vol.17(4), p.1516-1527.
19. **Gunning J.G., McAleen C.** Safe-t-cert: an Irish solution to the universal problem of assuring construction safety. In Egbu C. (ed.). Proceedings of the 26th Annual ARCOM Conference, Leeds, UK, 2010.
20. **Ismail A. et al.** Performance Assessment Modelling for the Integrated Managment Systems in Construction Projects // European Journal of Scientific Research, 2009, Vol.29, No.2, p.269-280.
21. **Jakutis A. ir kt.** Statybos verslo elementai. Mokomasis leidinys. – Vilnius, 2007.
22. **Jankūnaitė R.** Audito rizikos veiksniai globalioje ekonomikoje // Ekonomika ir vadyba, 2007, Nr.12, p.46-53.

23. **Jonker J., Karapetrovic S.** Systems thinking for the integration of management systems // Business Process Management Journal, 2004, Vol. 10 No. 6, 2004, p. 608-615.
24. **Kanapickienė R., Klimaitė J.** Vidaus kontrolės sistemos būklės statybos sektoriaus įmonėse vertinimas // Vadyba/Journal of management, 2014, Nr.2(25), p.59-68.
25. **Karapetrovic S**. On the concept of a universal audit of quality and environmental management systems // CorporateSocial Responsibility and Environmental Management, 2002a, No.9, p.147-156.
26. **Karapetrovic S**. Strategies for the integration of management systems and standards // The TQM Magazine, 2002b, Vol.14, No.1, p.61-67.
27. **Karapetrovic S.** Musing on integrated management systems // Measuring Business Excellence, 2003, Vol. 7 Iss: 1, p.4 – 13.
28. **Karapetrovic S., Jonker J.** Integration of standardized management systems: searching for recipe and ingredients //Total Quality Management & Business Excellence, 2003, Vol. 14 Issue 4, p.451 - 459.
29. **Karapetrovic S., Willborn W.** Integrated audit of management systems // International Journal of Quality & Reliability Management, 1998a, Vol.15, No.7, p.694-711.
30. **Karapetrovic S., Willborn W.**Integration of quality and environmental management systems // TQM Magazine, 1998, Vol.10, No.3, p.204-213.
31. **Karapetrovic S., Willborn W.** Audit system: concepts and practises // Total quaity management, 2001, Vol.12, No.1, p. 13-28.
32. **Kaziliūnas A.** Kokybės analizė, planavimas ir auditas. - Vilnius : Mykolo Romerio universiteto leidybos centras, 2006. – 311 p. - ISBN 9955-19-035-3
33. **Kaziliūnas A.** Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations // Technological and economic development of economy, 2008, Nr.14(1), p.64–75. –ISSN 1822-3613
34. **Kraus J. L., Grosskopf J.** Auditing Integrated Managememt Systems: Considerations and Practice Tips // Environmental Quality management, Winter 2008, vol. 18, no. 2, p. 7 – 16. http://onlinelibrary.wiley.com.skaitykla.mruni.eu/doi/10.1002/tqem.20202/abstract [žiūrėta 2012 11 20]
35. **Majstorović V.D., Marinković V.** The develpoment of business standartization and integrayed management systems // Journal of Med Biochem, 2011; Nr. 30 (4), p. 334 - 345.

36. **Neef G., Wieczorek L.** From quality management system to the integrated management in small and medium-sized enterprises in the field of manufacturing // Reviews of Human Factors and Ergonomics, 2000; Vol. 44, p.281-283
37. **Ofori G., Gang G., Briffett C.** Implementing environmental management systems in construction: lessons from quality systems // Building and Environment, 2002, Vol.37, p.1397-1407.
38. **Oržekauskas P., Šmaižienė I.** Organizacijų valdymo ir administravimo audito modeliavimas // Ekonomika ir vadyba, 2009, Nr.14, p.1163-1169.
39. **Petraşcu D.** Internal audit: defining, objectives, functions and stages // Studies in Business & Economics, 2010, Vol. 5, Issue3, p.238-246.
40. **Pheng L.S., Kwang G.K.** ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001 management systems: integration, costs and benefits for construction companies // Architectual Science Review, 2005, Vol.48, p.145-152.
41. **Pojasek R. B.** Is Your Integrated management system really integrated? // Environmental Quality management, Winter 2006, vol. 16, no. 2, p. 89 – 97.
42. **Pojasek, R. B.** Understanding processes with hierarchical process mapping // Environmental Quality management, Winter 2005, vol. 15, no. 2, p. 79 – 86.
43. **Raišienė A.G.** Advantages and limitations of integrated management system: the theoretical viewpoint // Socialinės technologijos, 2011, 1(1), p. 25 – 36.
44. **Raišienė A.G.** Perspectives of integrated management systems ir Lithuania‘s enterprises // Electronic International Interdisciplinary Conference 2012, September, 3–7, p.28-31. http://www.eiic.cz/archive/?vid=1&aid=2&kid=20101-62 [žiūrėta 2014-01-21]
45. **Ramanauskienė J., Vanagienė V.** Visuotinės kokybės vadyba. - Kaunas: Akademija, 2009. – 184 p. – ISBN978-9955-896-64-7.
46. **Ruževičius J.** Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui. - Vilnius: VU l-klos sp., 2006 . – 214 p. – ISBN 9986-19-837-2
47. **Sampaio P. et al.** Management systems: integration or addition? // International Journal or Quality & Reliability Management, 2012, Vol.29, Issue 4, p.402-424.
48. **Searcy C. et al.** Challenges in implementing a functional ISO 14001 environmental management system // International Journal of Quality & Reliability Management, 2012, Vol. 29, No. 7, p. 779-796.
49. **Simon A. et al.** Difficulties anf benefits of integrated management systems // Industrial Management & Data Systems, 2012, Vol. 112, Issue 5, p. 828-846.

50. **Šileika A.** Vadybos sistemų audito praktika: poreikiai ir tendencijos // Kokybės vadybos iššūkiai: vertė vartotojui ar nauda verslui, tarptautinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga, 2006-12-07/08. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2006, p. 126 – 130. – ISBN 9955 – 25 – 168 – 9
51. **Šneideraitienė L.** Tarptautinio standarto ISO 9001, taikomo Lietuvos aukštosiose mokyklose, problemos ir privalumai // Studies in Modern Society. 2012, Vol. 3, Issue 1, p235-243.
52. **Tambovceva T., Geipele I.** Environmental management systems experience among Latvian companies // Technological and economic development of economy, 2011, Vol. 17(4), p.595-610.
53. **Tervonen P. et al.** Contribution of integrated environment, safety, security and quality management to business excellence **//** Verslo ir teisės aktualijos, 2011, 6(1), p.53–68.
54. **Turof M.** The current state of design and implementation of integrated management system // Economics, Management, and Financial Markets, 2012, Volume 7(4), p. 726–732.
55. **Vanagas P.** Visuotinės kokybės vadyba. – Kaunas: Technologija, 2004. – 426 p. – ISBN 9955-09-748-5
56. **Vedanabhatla S., Gupta N.V.** A review on audits and compliance management // Asian Journal of Pharmaceutical and Clinical Research,2013, Vol.6, Suppl.2, p.43-45.
57. **Vilkas M.**Kokybės vadybos sistemos: problemos susijusios su įgyvendinimu // Kokybės vadybos vaidmuo Lietuvos ūkio globalizacijos procesuose, respublikinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga, 2005-11-24. - Kaunas: Technologija, 2005, p.155-167. - ISBN 9955-09-963-1.
58. **Vitas A.** Ūkio sektorių veiklos pokyčių vertinimas Baltijos šalyse. Iš: Deveikis S. (sudarytojas). Turto vertinimo teorijos ir praktikos apybraižos. Vilnius, 2012, p.48-58.
59. **Wilkinson G., Dale B.G.** Integrated management systems: an examination of the concept and theory // The TQM Magazine, 1999, Vol.11, No.2, p. 95–104.
60. **Wilkinson G., Dale B.G.** Integrated management systems: a model based on a total quality approach // Managing Service Quality, 2001, Vol. 11, Issue 5, p. 318-330.
61. **Williamson A. et al.** Quality system auditors‘ attitudes and methods: a survey // International Journal of Quality & Reliability Management, 1996, Vol.13, No.8, p.39-52.
62. **Zeng S.X., Tian P**. Implementing integration of ISO 9001 and ISO 14001 for construction // Managerial Auditing Journal, 2005, Vol.20, No.4, p.394-407.
63. **Zeng S.X. et al.** Towards occupational health and safety systems in the construction industry in China // Safety Science, 2008, Vol.46, p.1155-1168.

64. **Zeng S.X. et al.** An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS) // Total quality management, 2011, Vol.22, No.2, p.173-186.
65. **Zeng S.X. et al.** Towards Efeectiveness of integrated management systems for enterprises // Inžinerinė ekonomika – Engineering economics, 2010, Nr.21(2), p.171-179.

INTERNETINĖS NUORODOS

66. **Informacija apie sertifikuotas vadybos sistemas** http://lsd.lt/index.php?23946061 [žiūrėta 2015-03-15]
67. **International standard on auditing 500 Audit evidence.** http://www.ifac.org/sites/default/files/downloads/a022-2010-iaasb-handbook-isa-500.pdf [žiūrėta 2014-01-20]
68. **LR aplinkos ministerija**. Statybos techniniai reglamentai. 2015. http://www.am.lt/VI/#r/313 [žiūrėta 2015-01-22]

KITOS NUORODOS

69. **Dias L.A.** Integrated Management Systems in Construction. 2009.
70. **International standard ISO 19011:2011. Guidelines for auditing management systems.**
71. **Lietuvos standartas LST 1977:2008.** Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos. Reikalavimai (Didžiosios Britanijos standartų instituto standarto OHSAS 18001:2007 lietuviškoji versija)
72. **LR Statistikos departamentas**. Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius: EVRK 2 red. Vilnius: Statistikos departamentas, 2008. www.stat.gov.lt [žiūrėta 2014-12-03]
73. **Profesinio mokymo metodikos centras.** Statybos sektoriaus studija. 2008. http://www.kpmpc.lt/Skelbimai/SEK_LT/Statybos%20sektorius.pdf [žiūrėta 2015-01-25]
74. **Tarptautinis standartas ISO 14001:2004.** Reikalavimai ir naudojimo gairės (LST EN ISO 14001:2005)
75. **Tarptautinis standartas ISO 9000:2005.** Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas (LST EN ISO 9000:2007)
76. **Tarptautinis standartas ISO 9001:2008.** Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (LST EN ISO 9001:2008)

Gajauskaitė G. Integruotų vadybos sistemų audito problematika (statybos sektoriuje) / Veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. – 69 p.

SANTRAUKA

Šiuolaikinės organizacijos, siekdamos ne tik išlikti, bet ir klestėti, savo veikloje turi siekti taikyti naujausias ir pažangiausias vadybos koncepcijas, diegti sertifikuotas vadybos sistemas. Tam, kad būtų pasiektas maksimalus efektas, diegiamos vadybos sistemos yra integruojamos (IVS). IVS taikymas yra maksimaliai naudingas tik tuomet, kai yra laikomasi nustatytų reikalavimų (patvirtintų procedūrų), pagal kuriuos ir yra vykdomi visi organizacijų veiklos procesai. Pagrindinė priemonė, padedanti nustatyti faktinę situaciją organizacijoje ir nustatytų procedūrų laikymosi lygį, yra auditas. Statybos sektoriaus įmonės išsiskiria kaip labiausiai diegiančios IVS. Todėl aktualu tirti, kaip vyksta šių sistemų audito procesas, su kokia specifika bei problemomis susiduria auditoriai, atlikdami auditavimą statybos sektoriaus įmonėse, įdiegusiose bei integravusiose kelias vadybos sistemas.

Tyrimo objektas - IVS auditas statybos sektoriuje.

Tyrimo tikslas – nustatyti ir išanalizuoti IVS auditavimo problemas statybos sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinių šaltinių, nagrinėjančių IVS ir jų auditą, teorinę analizę;
2. Nustatyti bendrąsias bei specifines (statybos sektoriaus) IVS auditavimo problemas;
3. Parengti IVS audito problemų tyrimo modelį;
4. Atlikti IVS auditavimo problemų tyrimą.

Tyrimui atlikti formuluojama ***tyrimo matrica***, kurią sudaro trys problemų grupės ir du lygmenys. Pirmiausiai, išskiriami du tyrimo lygmenys – tai auditoriai ir audituojamieji. Problemų grupes sudaro: bendrosios auditavimo problemos, IVS auditavimo problemos, specifinės IVS auditavimo statybos sektoriuje problemos. Remiantis šia tyrimo matrica, sudaromas klausimynas atlikti interviu su IVS auditą atliekančiais auditoriais-ekspertais.

Tyrimo metu paaiškėjo tokia ***IVS auditavimo statybos sektoriuje specifika***:

Pirmiausiai, atliekant IVS auditą statybos sektoriuje yra būtinas statybos sektoriaus specifikos išmanymas.

Antra, atliekant IVS auditą statybos sektoriuje audito grupės nariams keliami reikalavimai išmanyti visas audituojamas vadybos sistemas.

Trečia, atliekant IVS auditą statybos sektoriuje prioritetas teikiamas integruotam auditui. Tai yra viena iš svarbiausių sektoriaus auditavimo specifikų ir pagrindinė taikoma praktika.

Raktažodžiai: IVS, IVS auditas, statybos sektorius

Gajauskaitė G. Problems of auditing integrated management systems / Master‘s Work in Performance audit. Supervisor prof. dr. A. G. Raišienė. – Vilnius: Mykolas Romeris university, faculty of politics and management, 2015. – 69 p.

SUMMARY

Modern organizations need to implement the most advanced management technologies while seeking the main aim – to survive in a complicated environment. Certified management systems are one of such advanced technologies. In order to reach the maximal outcome from the implemented management systems, it is recommended to complete the integration (IMS). IMS are effective only when all the requirements are fulfilled in all the processes of enterprise’s activities. Audit is the main tool for the evaluation of the actual situation in the enterprise and the level of accomplishment of the procedures. Construction sector is unique while there functions the bulk of the enterprises implementing IMS. It is important, therefore, to analyze all the IMS auditing procedures in the construction sector, the peculiarities that the auditors have to deal with.

The **object of the research**: IMS audit in the construction sector.

The **aim of the research**: to identify and to analyze the IMS auditing problems in the construction sector.

The **tasks of the research** are:

1. To make the analysis of the scientific works on IMS, their auditing and problems.
2. To identify the general and the particular (of construction sector) IMS auditing problems.
3. To prepare the analytical model for the IMS auditing problems’ research.
4. To conduct the IMS auditing problems’ research.

For the research to be accomplished, the following research matrix is created. This matrix is composed from two levels and three problem groups. The two research levels are: auditors and those who are audited. The three problem groups are: general auditing problems, general IMS auditing problems, and specific/particular IMS auditing in construction sector problems. According the research matrix, the questionnaire for the interview with the experts is prepared.

The survey/interview revealed these peculiarities of IMS auditing in construction sector:

The auditors have to be qualified in the construction sector as well.

All the members of the auditing group need to have competence in all the management systems they are auditing.

The priority is paid for the fully integrated auditing practice. What could be named as the main specific aspect of the IMS auditing in the construction sector.

Key words: IMS, IMS auditing, construction sector