

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

LINA BLIUJŪTĖ

**KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS EFEKTYVUMO
VERTINIMAS ĮMONĖJE UAB „GELMESTA“
Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas
Prof. habil. dr. A. Kaziliūnas**

VILNIUS, 2013

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

LINA BLIUJŪTĖ

**KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS EFEKTYVUMO
VERTINIMAS ĮMONĖJE UAB „GELMESTA“**

**Veiklos audito magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N20020**

**Vadovas
(parašas) Prof. habil. dr. A. Kaziliūnas
2013 03 07**

**Recenzentas
(parašas)
2013 03**

**Atliko
VKAmis1-01 gr. stud.
(parašas) L. Bliujūtė
2013 03 07**

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA	8
1.1. Kokybės vadybos evoliucija.....	8
1.2. Tarptautiniai kokybės vadybos sistemų standartai	16
1.3. Kokybės vadybos sistemos reikalavimai (LST EN ISO 9001:2008) ir Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (ISO 9004:2009), palyginimas	18
1.4. Kokybės vadybos sistemos veiklos efektyvumas.....	29
2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS EFEKTYVUMO VERTINIMO UAB „GELMESTA“ TYRIMO METODIKA	33
2.1. Empirinis tyrimas	34
2.2. Kontent analizės metodas	36
3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS REMIANTIS UAB „GELMESTA“ DOKUMENTAIS IR FAKTAIS	38
3.1. UAB „Gelmesta“ charakteristika	38
3.2. UAB „Gelmesta“ kokybės vadybos sistemos dokumentų ir faktų Content (turinio) analizė.....	40
3.2.1. UAB „Gelmesta“ KVS vadovo analizė.....	41
3.2.2. UAB „Gelmesta“ KVS dokumentų ir įrašų valdymo procedūros, analizė	47
3.2.3. UAB „Gelmesta“ vidaus audito procedūros ir vidaus audito ataskaitos, analizė.....	49
3.2.4. UAB „Gelmesta“ vadovybinės vertinamosios analizės protokolų, analizė	51
3.3. Kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimas UAB „Gelmesta“ tyrimo analizė.....	53
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	69
LITERATŪRA	72
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBA	76
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	78
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	80
PRIEDAI	82

LENTELĒS

1 Lentelē. Kokybės vadybos raida.....	8 – 9
2 Lentelē. W. Edwards Demingó 14 principu.....	10 - 11

PAVEIKSLAI

1 pav. Išplėstas kokybės vadybos sistemos modelis, pagrįstas procesais.....	21
2 pav. UAB „Gelmesta“ veiklos apimtys.....	37
3 pav. UAB „Gelmesta“ organizacinė valdymo struktūra.....	38
4 pav. UAB „Gelmesta“ darbuotojų supratimas apie kokybės vadybos sistemą įmonėje.....	53
5 pav. Pasikeitimai įmonėje UAB „Gelmesta“, įdiegus kokybės vadybos sistemą.....	54
6 pav. Darbuotojų susipažinimas su įmonėje UAB „Gelmesta“ įdiegta kokybės vadybos sistema.....	55
7 pav. UAB „Gelmesta“ darbuotojų, kokybės vadybos sistemos vertinimas.....	56
8 pav. UAB „Gelmesta“ darbuotojai vadovaujasi nustatyta tvarka, bei taisyklėmis.....	57
9 pav. UAB „Gelmesta“ darbuotojai dirba pagal pareigines instrukcijas.....	57
10 pav. UAB „Gelmesta“ kelia darbuotojų kvalifikaciją, organizuoja mokymus.....	58
11 pav. Įmonės vadovybės supažindinimas darbuotojų su KVS tikslais, politika ir pan.	59
12 pav. Darbuotojų įtraukimas į KVS įgyvendinimo procesą įmonėje UAB „Gelmesta“	59
13 pav. Darbuotojų dalyvavimas sprendimuose, kai svarstoma kaip įmonėje UAB „Gelmesta“ pagerinti ir patobulinti kokybės vadybos sistemos efektyvumą.....	60
14 pav. Įmonės UAB „Gelmesta“ darbuotojų įtraukimas į KVS gerinimo procesą.....	61
15 pav. Darbuotojų motyvavimo sistema įmonėje UAB „Gelmesta“	62
16 pav. Vadovybės supažindinimas įmonės darbuotojus su audito rezultatais ir išvadomis.....	62
17 pav. Problemos, su kuriomis susiduria UAB „Gelmesta“ siekdama efektyviai įgyvendinti KVS.....	64
18 pav. UAB „Gelmesta“ vadovybės aptariamieji klausimai su darbuotojais, siekiant turėti efektyvią KVS.....	65
19 pav. UAB „Gelmesta“ darbuotojų apklausų vykdymas, nuomonės išsakymui apie kokybės vadybos sistemą.....	66

IVADAS

Temos aktualumas. Šiais ekonomikos tobulėjimo laikais sparčiais tobulėja ir plečiasi verslas. Vis daugiau įmonių savo veiklą bando realizuoti užsienio rinkose, siekia vis labiau patenkinti kliento poreikius, bei lūkesčius, didesnę dėmesį skiria darbuotojams, juk jie yra organizacijos ašis. Todėl dažna organizacija siekdama savo veikloje efektyvumo, bei plėtros susiduria su kokybės vadybos sistemos standartų šeima ISO 9000. Pagrindiniai šios kokybės vadybos sistemos privalumai: sistema yra vienas iš patikimumo rodiklių partneriams, užtikrina vykdomų procesų nuoseklumą, sistemingą išsikeltų tikslų įgyvendinimą, įmonės procesai tampa optimalesni, išvengiama funkcijų dubliavimosi, efektyvinamas valdymas, taip pat mažėja įmonės patiriamos sąnaudos, kadangi visi procesai įmonėje yra suplanuoti, numatomi nukrypimai ar netikslumai. Taip pat įdiegus kokybės vadybos sistemas keičiasi įmonės klientų požiūris, tiekėjų, partnerių ir net pačių įmonės darbuotojų požiūris į įmonę, jos vykdomą veiklą. Todėl šiame magistro baigiamajame darbe nagrinėjama tema yra aktuali šių dienų verslo sektoriuje, kadangi tyrimo metu buvo įvertinta kokybės vadybos sistemos efektyvumas įmonės veikloje, o naudinga tuo, kad remiantis tyrimo rezultatais įmonė galės tobulinti kokybės sistemos efektyvumą įmonės veikloje.

Šią temą aktualu nagrinėti, kadangi plečiantis ir stiprėjant ekonomikos globalizacijai, daugeliui įmonių, vis didesnę vaidmenį vaidina gerai funkcionuojančios kokybės vadybos sistemos. Jos užtikrina partnerių ir kitų suinteresuotų šalių tarpusavio pasitikėjimą.

Temos ištirtumas. Kokybės vadybos sistemas nagrinėja nemažai tiek lietuvių kilmės, tiek užsieniečių mokslininkų. Pagrindiniai, kuriais remiamasi rašant magistro baigiamąjį darbą, tai habil. dr. Prof. J. Ruževičius, prof. A. Kaziliūnas, prof. P. Vanagas, V. Adomėnas ir daugelis kitų mokslininkų, kurie kokybės vadybos sistemas tyrinėja, bei jas aprašo publikacijose. Šie mokslininkai, kokybės vadybos sistemas analizuoja įvairiais aspektais, į jas žvelgia iš įvairių pusių.

Darbo naujumas. Remiantis mokslo publikacijomis daugiau sužinome apie kokybės vadybos sistemos atsiradimą, pirmuosius pradininkus, privalumus ir trūkumus, reikalavimus diegiant sertifikuotas kokybės vadybos sistemas, įtaką įmonės valdymui, bei veiklos efektyvumui.

Tyrimo objektas. Kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimas įmonėje UAB „Gelmesta“.

Problema. UAB „Gelmesta“ yra įsidiegus sertifikuotas kokybės vadybos sistemas, pagal ISO LST EN 9001:2008 tarptautinį standartą. Todėl labai svarbu išsiaiškinti ar kokybės vadybos sistema yra efektyvi įmonės veikloje ar laikomasi numatytų reikalavimų ir pan.

Tikslas. Ištirti kokybės vadybos sistemos UAB „Gelmesta“ efektyvumą įmonės veikloje ir pateikti pasiūlymus.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kokybės vadybos sistemos teorinius aspektus.
2. Paanalizuoti kokybės vadybos sistemos veiklos efektyvumą UAB „Gelmesta“, remiantis įmonės dokumentais ir faktais.
3. Atlikti tyrimą, siekiant nustatyti darbuotojų požiūrį į supratimą apie ISO 9001:2008 kokybės vadybos sistemos efektyvumą jų įmonėje.
4. Pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros šaltinių analizė, įmonės dokumentų turinio analizė, apklausa, tyrimo duomenų analizė.

Darbo struktūra. Įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, analitinė dalis, išvados, rekomendacijos, literatūra, anotacija (lietuvių k., anglų k.), santrauka (lietuvių k., anglų k.), priedai. Magistro baigiamąjį darbą sudaro 93 lapai, 2 lentelės, 19 paveikslų, 41 literatūros šaltinis, 2 priedai, sąžiningumo deklaracija.

1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA

Kokybė kelis tūkstantmečius buvo sudedamoji viso pasaulio kultūrų dalis, tačiau ypatingo trejų ir verslo organizacijų dėmesio sulaukė tik XX amžiuje, kai ženkliai didėjo gamybos mastai, tarptautinė prekyba ir konkurencija. Ilgą laikotarpį svarbiausiu kokybės objektu buvo produktai (gaminiai, paslaugos), o vėliau – ir verslo organizacijų veikla. Šiuo metu kokybė yra ne tik svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys, bet ir lemia valstybės valdymo bei kitų viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šalies ekonominį stabilumą ir jos visuomenės narių gyvenimo kokybę. (Ruževičius, 2010)

„Kokybės sistemos veikla pagrįsta tam tikrais principais, kurių praktiniame darbe privalu laikytis. Principai nustato kokybės sistemos ir jos vadybos reikalavimus. Tikslus ir griežtas principų laikymasis garantuoja, kad kokybės sistemos veikla bus tinkamo lygio“. (Čereška ir Pauža, 2005, 25p.)

1.1. Kokybės vadybos evoliucija

Literatūroje randama daug kokybės apibrėžimų, tačiau tikslingiausia laikytis apibrėžimų, pateiktų tarptautiniame standarte. Remiantis tarptautiniu standartu, kokybė – tai turimų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams, laipsnis. Reikalavimai dažniausiai nustatomi atsižvelgiant į vartotojų poreikius, norus ir lūkesčius, todėl kokybę galima būtų apibrėžti kitu trumpu terminu: kokybė – tai vartotojo patenkinimo lygis. (Kaziliūnas, 2007, 18 p.)

Lentelėje pateikiama kokybės vadybos raida, nuo pačių pirmų užuomazgų iki pilno kokybės vadybos išsivystymo.

1 lentelė. Kokybės vadybos raida

Apie 1 000 000 m. prieš Kristų	Kokybės kontrolės nėra, nors pradėti gaminti pirmieji įrankiai.
Apie 300 000 m. prieš Kristų	Atsiranda paprasčiausios kokybės kontrolės užuomazgos.
Apie 8000 m. prieš Kristų	Užčiuopiami pirmieji detalių suderinimo ir tikslumo užtikrinimo metodai.
Apie 1760 m. prieš Kristų	Veiklos be klaidų siekimo užuomazgos (Babilonijos karaliaus Hamurabio kodeksas)
1549 m.	Pradinės mokslinės kokybės studijos, kai Paduvos universitete (Italija) įsteigiama pirmoji pasaulyje prekių kokybės mokslo katedra.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

1575 m.	Išleistas pirmasis Rytų Europoje prekių kokybės vadovėlis („Prekių knyga“, Rusija).
1787 m.	Detalių ir mazgų tarpusavio pakeičiamumo diegimo pradžia.
Nuo 1840 m.	Paprasčiausių detalių tikslumo tolerancijos diegimo pradžia.
Nuo 1870 m.	Detalių tikslumo tolerancijos sudėtingesnių priemonių diegimas.
Nuo 1910 m.	Atsiranda kokybės inspekcija, kuri siekia pašalinti netinkamos kokybės produkciją.
Nuo 1924 m.	Atsiranda kokybės valdymas.
Nuo 1931 m.	Statistiniai kokybės valdymo metodai.
1934 m.	Prekių kokybės studijų Lietuvoje pradžia (prekių mokslas pradedamas dėstyti Klaipėdos prekybos institute).
1937 m.	Išleistas pirmasis lietuviškas prekių mokslo vadovėlis (autorius J. Acus – Acukas).
1940 m.	Sisteminių kokybės studijų Lietuvoje pradžia (Vilniaus universitete įkuriama Prekių mokslo katedra).
Nuo 1950 m.	Susiformavo kokybės vadyba.
1959 m.	Pirmasis kokybės vadybos sistemos modelis (JAV Gynybos departamento kokybės valdymo programa MIL – Q – 9858).
Nuo 1961 m.	Veiklos be klaidų koncepcija.
1979 m.	Pirmasis kokybės vadybos sistemos modelis civiliniame sektoriuje (Didžiosios Britanijos standartas BS 5750).
Nuo 1980 m.	Susiformuoja visuotinė kokybės vadybos doktrina.
Nuo 1987 m.	Tarptautinis kokybės vadybos sistemos modelis (ISO 9001:1987).
Nuo 1995 - 2005 m.	Kokybės vadybos sampratos išplėtimas, socialinės kokybės, verslo tobulinimo, gyvenimo kokybės, partnerystės, ekonomikos valdymo kokybės ir kitais aspektais.

Šaltinis: sudaryta pagal Ruzevičius, 2006, 18 – 19 p.

Kaip matome iš lentelės, kad kokybės vadybos atsiradimas buvo apčiuopiamas dar apie 1000 000 m. prieš Kristų, kai buvo gaminami pirmieji įrankiai, nors kokybės kontrolės dar nebuvo, nes tuometiniams gyventojams tai nebuvo itin aktualu, jiems svarbiausia buvo išgyventi ir jie neskyrė didelio dėmesio įrankių kokybei. Vystantis žmonijai, kartu su ja vystėsi ir kokybės vadyba, todėl nuo 1910 m. pradėjo atsirasti pirmosios kokybės inspekcijos, kurios jau siekė pašalinti atsiradusius netikslumus ir trūkumus gaminamoje produkcijoje. Dar po keturiolikos metų atsirado ir pats kokybės valdymas, kuris buvo orientuotas į kokybės užtikrinimą. Kokybei užtikrinti buvo pradėtos naudoti rašytinės instrukcijos, pirmieji standartai, matavimai, grafiniai kokybės valdymo metodai. Nuo 1950 m. didesnis dėmesys buvo pradėtas skirti vartotojų poreikių tenkinimui, taip siekiant jų pasitikėjimo. Na, o nuo 1995 m. visame pasaulyje buvo pradėtos plačiai naudoti sertifikuotos kokybės vadybos sistemos ir nuolat jos tobulinamos.

Pagrindiniais kokybės vadybos klasikais laikomi: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby, Armand V. Feigenbaum, K. Ishikawa, Gen'ichi Taguchi.

W. Edwards Deming (1900 – 1993). „Svarbus yra W. E. Deming'o indėlis, kuris išvystė statistinę kokybės kontrolės sistemą. Jo įsitikinimu, kokybė turi būti „įaudžiama“ į produktą per visas jo gamybos stadijas. W. E. Deming'o sistema orientuota į gamybos proceso tobulinimą, o ne į gamintojo profesionalumo gerinimą“. (Vanagas ir Vyšniauskienė, 2012, 47 p.) Nors E. Deming'as buvo amerikietis, bet šlovę pelnė Japonijoje. E. Demingas buvo fizikas, fizikos mokslų daktaras, bet labai plačios pažiūros leido jam sukurti originalią, savitą kokybės vadybos sistemą. sukūręs keturioliką kokybės principų, kurių privalo laikytis organizacija norėdama siekti aukštos kokybės.

2 lentelė. W. Edwards Deming'o 14 principų

Principas	Apibūdinimas	Principas	Apibūdinimas
1. Laikytis pastovaus tikslo – nuolat tobulinti produktą ar paslaugą	Trumpalaikį dėmesį kokybei būtina paversti ilgalaikiu. Organizacijos tikslo šerdimi turi tapti ne pelnas, o kokybė, nes pelnas yra natūraliai atsirandantis padarinys, kai yra siekiama kokybės.	8. Atsikratyti baimės	Darbuotojai turi nebijoti klausti, siūlyti savo idėjas ar pageidavimus, pranešti apie trūkumus, vadovams.
2. Perimti naują filosofiją	Vadovai privalo atsiradusius trūkumus ne mažinti, o juos visai pašalinti, norėdami, kad organizacija gyvuotų.	9. Sulaužyti barjerus tarp atskirų skyrių	Darbuotojai turi suprasti, kad jų tikslai yra bendri, nesvarbu, kad skiriasi darbo pobūdis.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

2 lentelės tęsinys

	Suformavus naują kultūrą, ją turi remti visi organizacijos darbuotojai. Naujos kultūros rėmimas atspindimas atsidavimas kokybei.		Jie privalo dalintis informacija ir nekonkuruoti tarpusavyje, konkuruoti reikia su kitomis įmonėmis.
3. Liautis priklausyti nuo masinių patikrinimų	Reikia nuo pat pradžių siekti kokybės, nes klaidų taisymas brangiai kainuoja organizacijai.	10. Atsikratyti šūkių, pamokymų ir gausybės uždavinių darbuotojams	Kaip bendras tikslas – nuolatinis gerinimas, turi pakeisti tariamai motyvuojančius šūkius ir pan., darbuotojus reikia skatinti ne šūkais, o sudarant galimybes tobulėti ir įgyvendinti savo sumanymus.
4. Liautis vertinti tiekėjus vien pagal teikiamų medžiagų kainą	Su tiekėjais reikia užmegzti ilgalaikį bendradarbiavimą, nes kaina nėra svarbi, kol ji nėra susieta su perkamo produkto kokybės matu.	11. Panaikinti kiekybines kvotas	Nes kvotos skatina žmones dėmesį skirti ne kokybei, o kiekybei, kokybės sąskaita.
5. Nuolat gerinti kokybės ir paslaugų sistemą	Šis principas teigia, kad organizacijos vadovybė turi nuolat gerinti kokybę (tobulinant procesus, kad nepasitaikytų klaidų ir nebūtų netikslumų).	12. Pašalinti kliūtis, trukdančias žmonėms teisėtai didžiuotis atliktu darbu	Reikia panaikinti metinę darbuotojų vertinimą ir nuopelnų sistemą, nes jei žmonės yra suinteresuoti dirbti gerai, tai jiems nereikia jokių skatinimo priemonių. Jiems reikia padėti nugalėti kliūtis, kurios iškyla dėl medžiagų, įrengimų ar mokymų trūkumo.
6. Diegti šiuolaikinius mokymo darbo vietoje metodus	Darbuotojai turi gauti pakankamai žinių, bei įgūdžių, kad galėtų savo darbą atlikti kokybiškai.	13. Įdiegti veiksmingą mokymo ir lavinimosi programą	Darbuotojai turi išmanyti savo darbą, todėl jiems turi būti suteikta galimybė mokytis ir tobulėti, kad taip galėtų prisidėti prie kokybės gerinimo organizacijoje. Taip pat darbuotojai turi mokėti dirbti komandoje.
7. Vadovai turi tapti lyderiais	Vadovai, kaip lyderiai, visų pirma turi suprasti, kad darbuotojai stengiasi savo darbą atlikti nepriekaištingai, todėl jie turi padėti darbuotojams išnaudoti visas savo galimybes.	14. Skatinti kiek-vieną organizacijos darbuotoją dirbti taip, kad būtų įgyvendinti šie pokyčiai	Visi organizacijos darbuotojai turi dirbti kartu, kad kokybės kultūra būtų įdiegta sėkmingai įmonėje.

Iš pateiktų kokybės vadybos principų matyti, kad „E. Deming‘as manė, norint pasiekti kokybės visose organizacijos srityse, reikia keisti vadybos filosofiją. Taip pat rekomenduoja keisti vadovų ir jų darbuotojų elgesį, kad organizacija galėtų kuo pigiau, kokybiškiau ir našiau siekti kokybės, bei gerbti ir remti visų organizacijos narių veiklą“. (Vanagas, 2006, 55 p.)

Be šių principų, E. Deming‘as laikomas kokybės nuolatinio gerinimo metodo, vadinamo „Planuok, daryk, tikrink, veik“, autoriumi. Iš tikrųjų šio metodo kūrėjas yra vokiečių mokslininkas W. Shewhart‘as, o E. Deming‘as tik šį metodą išpopuliarino ir pritaikė kokybės vadybos tikslams. Todėl šį metodą korektiška būtų vadinti Shewhart‘o ir Deming‘o vardu. (Adomėnas, 2011, 11 p.)

Joseph M. Juran (1904 – 2008). E. Deming‘o bendražygis. J. Juran‘as pasižymėjo savo „kokybės trilogija“, kurioje nagrinėjo tris pagrindinius kokybės vadybos procesus: kokybės planavimą, kokybės valdymą, bei kokybės gerinimą.

„Jis akcentavo, kad vadovai atsakingi už kokybės pasiekimus, jie turi suformuluoti kokybės gerinimo tikslus. Anot J. Juran‘o, *kokybė, tai tinkamumas vartoti*“. (Vanagas, 2006, 59 p.)

Dešimt J. Juran‘o kokybės gerinimo žingsnių:

1. *Informuoti apie kokybės gerinimo poreikius ir galimybes;*
2. *Suformuluoti gerinimo tikslus;*
3. *Organizuoti tikslų pasiekimo sistemą;*
4. *Užtikrinti mokymą;*
5. *Spręsti kokybės gerinimo problemas;*
6. *Informuoti apie pažangą;*
7. *Pripažinti pasiekimus;*
8. *Aptarti rezultatus;*
9. *Apskaičiuoti rezultatus;*
10. *Rengti metinius kokybės gerinimo planus.* (Vanagas, 2006, 59 – 60 p.)

„1951 m. J. Juran‘as ryžtingai ėmėsi kokybės kaštų apskaitos klausimo. Jo knygoje „Kokybės valdymo žinynas“ su kitais klausimais nagrinėjama ir kokybės ekonomika. Jis įveda dvi ir šiandien aktualias kokybės kaštų sąvokas – „išvengiami nuostoliai (nuostoliai dėl defektų)“ ir „neišvengiami nuostoliai (prevencijos nuostoliai)“. (Adomėnas, 2011, 12 p.)

Philip Crosby (1926 – 2001). Išgarsėjo savo darbu „Kokybė veltui“ (1980). Jo nuomone, prasta kokybė organizacijai kainuoja apie 20 proc. jos pajamų. Šių išlaidų galima išvengti taikant kokybę

garantuojančių veiklą. Jis parodo, kad defektų ir klaidų vengimo sąnaudos visuomet yra mažesnės už defektų ieškojimo ir taikymo išlaidas. Jis dar vadinamas kokybės evangelistu. (Vanagas ir Vyšniauskienė, 2012, 47 p.)

„Ph. Crosby 1996 m. išleido knygą „Kokybė vis dar nieko nekainuoja“, kurioje toliau aiškinama ekonominė visuotinės kokybės vadybos nauda“. (Vanagas, 2006, 71 p.)

Jis sukūrė savitą kokybės gerinimo metodiką – 14 žingsnių kokybei gerinti:

1. *Vadovai turi priimti nuolatinio kokybės gerinimo įsipareigojimus;*
2. *Formuoti kompleksines komandas;*
3. *Identifikuoti esamas ir galimas kokybės gerinimo problemas;*
4. *Įvertinti informaciją apie kokybės lygį ir nustatyti kiekvieno darbuotojo asmeninį ryšį su juo;*
5. *Išsamiau informuoti darbuotojus ir didinti jų suinteresuotumą kokybės lygiu;*
6. *Pataisyti klaidas, kurios atsirado žengiant pirmuosius žingsnius;*
7. *Įkurti kompleksinę komandą programai darbui be klaidų parengti;*
8. *Mokyti kokybės specialistus ir kitus darbuotojus, kad šie galėtų aktyviai atlikti savo vaidmenį kokybės gerinimo programoje;*
9. *Organizuoti „nulis defektų“ dienas, kad darbuotojai suprastų pasiektą pažangą;*
10. *Skatinti darbuotojus kurti asmeninius ir komandų kokybės gerinimo planus;*
11. *Skatinti darbuotojus išaiškinti kokybės gerinimą trukdančias priežastis;*
12. *Pripažinti ir skatinti visus kokybės tobulinimo proceso dalyvius;*
13. *Įkurti tarnybas, kurios organizuotų nuolatinį bendradarbiavimą;*
14. *Visą laiką kartoti iš naujo, išryškinant, kad kokybės gerinimo programa niekada nesibaigia. (Vanagas, 2006, 71 - 72p.)*

„Ph. Crosby požiūris į kokybės gerinimą, tai sukurti kvalifikuotų specialistų komandą įmonės viduje. Didelis dėmesys skiriamas „iš viršaus į apačią“, nes jis mano, kad aukščiausioji vadovybė yra visiškai atsakinga už kokybę. Kokybės gerinimas yra nuolatinis procesas įmonėje“.¹

Armand V. Feigenbaum (1922). 1951 m. parašė veikalą „Bendra kokybės kontrolė“. Feigenbaum skatino frazę „Visuotinės kokybės vadyba“ JAV. Jo nuomone, kokybės kontrolė yra

¹ http://www.vectorstudy.com/management_gurus/philip_crosby.htm [žiūrėta 2012 10 09]

*strateginio valdymo įrankis, kuris reikalauja, kad visi darbuotojai būtų informuojami apie įmonę, tuo pačiu būdu, jie yra ir strateginiai įrankiai, kurie turi planuoti išlaidas jau šiandien.*²

A.V. Feigenbaum'o nuomone, kokybės vadyba turi būti visuotinė ir sisteminga, apimanti visus organizacijos funkcinius skyrius, ne tik gamybą ar paslaugų teikimą. Visa organizacijos veikla kokybės srityje turi būti apibrėžta ir dokumentuota techninėse ir vadybinėse procedūrose, aiškiai nurodančiose ir efektyviai koordinuojančiose žmonių veiklą bei informacijos srautus. Ši sistema turi būti įgyvendinta geriausiu ir praktiškiausiu būdu, kad vartotojai būtų patenkinti patiriant minimalias kokybės išlaidas. (Kaziliūnas, 2007, 27 p.)

Taip pat jis pabrėžia žmogiškųjų santykių svarbą kokybės vadyboje. Darbuotojų įtraukimą ir motyvavimą jis laiko vienu iš pagrindinių sėkmės veiksnių. Todėl jis suformavo 10 kritinių sėkmės veiksnių:

1. *Kokybė yra visą organizaciją apimantis procesas;*
2. *Ji yra tai, ką sako klientas;*
3. *Kokybė ir išlaidos yra suma, o ne skirtumas;*
4. *Kokybė reikalauja ir individualių ir komandinių veiksmų;*
5. *Kokybė pasiekama dėl tinkamos vadybos;*
6. *Kokybė ir naujovės yra tarpusavyje priklausomos;*
7. *Kokybė yra etikos dalykas;*
8. *Kokybė reikalauja nuolatinio gerinimo;*
9. *Kokybė yra labiausiai išlaidas mažinantis, mažiausiai kapitalinių indėlių reikalaujantis, rezultatyvumo veiksnys;*
10. *Kokybė įdiegiama tik bendroje sistemoje į kurią įtraukti ir klientai ir tiekėjai.* (Kaziliūnas, 2007, 27 - 28 p.)

„Jis išskyrė kokybės užtikrinimo metodų grupes: naujų produktų kontrolę, naudojamų medžiagų kontrolę ir gamybos kontrolę. Visų organizacijos padalinių veikla turi būti gerai koordinuota. Klaidos turi būti išsiaiškinamos ankstyvose produkto kūrimo ir gamybos stadijose“. (Adomėnas, 2011, 12 p.)

Kaoru Ishikawa (1915-1989). „Profesorius K. Ishikawa įnešė didelį indėlį į kokybės vadybos teoriją ir praktiką. 7 – ajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje Japonijoje jis išplėtojo kokybės ratelių veiklą“. (Vanagas, 2006, 58 p.)

² <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp91/> [žiūrėta 2012 10 09]

*Apie 1960 m. sukūrė priežasčių – pasekmių diagramą, kuri padėjo efektingai optimizuoti Kavasakio laivų statyklų veiklą, o greitai išplito po visą pasaulį. Dar kitaip ši diagrama vadinama Ishikawa (fishbone arba ašakinės). Ši diagrama yra viena iš populiariausių priemonių, skirtų įmonių organizacinės veiklos analizei, problemų paieškai, rizikos vertinimui, paslaugų ar gamybos procesu optimizavimui ir pan.*³

„Kokybės vadybą K. Ishikawa apibrėžia kaip „ekonomiškiausio, naudingiausio, nuolat vartotojų poreikius atitinkančio produkto ar paslaugos kūrimą ir įgyvendinimą“. Vienu iš svarbiausių sėkmingos kokybės vadybos veiksnių jis laiko darbuotojų įtraukimą į kokybės gerinimą naudojant įvairias struktūras. Jis teigia, kad kokybė prasideda ir baigiasi mokymu“. (Kaziliūnas, 2006, 29 p.)

Gen'ichi Taguchi (1924-2012). „Jis padarė novatorišką indėlį į Japonijos ir JAV pramonę.

Gen'ichi Taguchi laimėjo keturis kartus Demingó Japonijos premiją. Trys iš jų už indėlį į kokybiškos literatūros, ir jos taikymo savo garsiąją kokybės nuostolių funkcija“.⁴

„Jis gavo Ingigo juostelę iš Japonijos imperatoriaus 1986 m. už puikų indėlį į Japonijos ekonomikos ir pramonės industriją“.⁵

„G. Taguchi teigė, kad kokybė yra daugiau socialinė, o ne organizacinė problema. Jo kokybės siekimo metodas pagrįstas šiais organizavimo principais:

1. Komunikavimas;
2. Valdymas;
3. Produktyvumas;
4. Efektyvumas;
5. Veiksmingumas;
6. Klaidų priežasčių išsiaiškinimas ir pašalinimas;
7. Dizaino valdymas;
8. Aplinkos analizė“. (Vanagas, 2006, 60 p.)

G. Taguchi, kokybę apibrėžia kaip „nuostolius, kuriuos patiria visuomenė nuo to laiko, kai produktas pateikiamas į rinką“. Anot mokslininko, kokybės gerinimas išsaugo visuomenei išteklių

³ <http://www.itsm.lt/index.php/Main/Ishikawa> [žiūrėta 2012 10 09]

⁴ <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp101/> [žiūrėta 2012 10 09]

⁵ <http://www.isi-web.org/recent-pages/555-2012-july-dr-genichi-taguchi> [žiūrėta 2012 - 10-09] [žiūrėta 2012 10 09]

daugiau, nei kainuoja kokybės gerinimas ir atneša naudos visiems: vartotojams, gamintojams ir visuomenei. Investuoti į kokybės gerinimą naudinga tol, kol mažėja nuostolis visuomenei. (Kaziliūnas, 2007, 30 p.)

Kaip teigia, Adomėnas (2011) G. Taguchi ypatingą teikia produktų ir procesų projektavimui. Čia išskiria tris etapus: sistemos (objekto) projektavimą, parametrų (kriterijų) parinkimą ir parametrų (kriterijų) tolerancijų parinkimą. Antrame ir trečiame etapuose G. Taduchi siūlo panaudoti jo suformuluotus statistinius eksperimento planavimo metodus. Jis pasiūlė ir teoriškai pagrindė dvi labai svarbias kiekybiniam kintamumo įvertinimui sąvokas – „nuostolių funkcija“ ir „triukšmą“. (13 p.)

1.2. Tarptautiniai kokybės vadybos sistemų standartai

Daugumoje pasaulio organizacijų nuo XX a. devintojo dešimtmečio nusistovėjo praktika kurti ir diegti formalizuotas ir standartizuotas vadybos sistemas, skirtas tam tikroms veiklos sritims valdyti. Tai gali apimti tokias standartizuotas veiklos sritis kaip kokybės vadyba, aplinkosaugos vadyba, darbuotojų saugos ir sveikatos vadyba, informacinių technologijų saugos vadyba ir kitas organizacijai svarbias veiklos sritis. Kadangi minėtų veiklos sričių vadybos sistemos yra standartizuotos, todėl jas įgyvendinant galima vadovautis labai aiškiais reikalavimais, o mokymo ir konsultavimo paslaugos yra labai minimalios. (Adomėnas, 2011, 15 p.)

„Tarptautinė standartizacijos organizacija (angl. International Organization for Standardization, toliau ISO) yra didžiausia pasaulyje tarptautinių standartų kūrėja. Tarptautinės standartizacijos organizacijos pagrindinis uždavinys – rengti tarptautinius standartus, skatinančius tarptautinę prekybą bei techninį progresą“.⁶

„Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO) nuo įkūrimo paskelbė daugiau kaip 19 023 tarptautinių standartų, kurie apima beveik visus technologijų ir gamybos aspektus“.⁷

„Šiai dienai ISO organizaciją sudaro 164 šalys, 49 nariai korespondentai, 3335 techninių įstaigų, kurie rūpinasi standartų kūrimu, daugiau kaip 150 žmonių sudaro ir dirba ISO centriniam Sekretoriatui Ženevoje (Šveicarija)“.⁸

⁶ - ⁷ - ⁸ <http://www.iso.org/iso/home/about.htm> [žiūrėta 2012 10 15]

„Tarptautinis standartas – bendru sutarimu parengtas normatyvinis dokumentas, kurį tarptautinio standarto projektu ir (arba) galutiniu tarptautinio standarto projektu pagal ISO/IEC Direktyvos 1 dalį patvirtina ISO dalyvaujantys nariai ir atitinkamo technikos komiteto tikrieji nariai, o išleidžia ISO Centrinis sekretoriatas“. (Bliudžiūvienė, 2008)

„1841 metais Anglijoje buvo įvestas etalono įstatymas. Tai buvo standartizacijos pradžia. 1918 - 1940 m. pasirodė pirmieji saviti Lietuvos standartai. 1924 m. buvo įkurtas Standartizacijos departamentas. Produktiviausias standartų rengimo laikotarpis -1935 - 1940 metai. Tais metais buvo parengti 37 standartai, pvz.: plytų, muilo, čerpių, linų aliejaus, odos ir kt. 1940 - 1989 m Lietuvoje standartizacijos procesą tvarkė Maskva. Lietuvos teisės buvo ribotos. 1991 m. pabaigoje Lietuvos standartizacijos departamentas buvo atkurtas“. ⁹

„Standartai gali būti tarptautiniai, pvz., ISO, IEC; regioniniai, pvz., Europos (EN); nacionaliniai, pvz., Lietuvos (LST), Vokietijos (DIN), Rusijos (GOST R)“. ¹⁰

Lietuvos standartizacijos departamentas įsteigtas 1990 m. balandžio 25 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 125, yra Lietuvos Respublikos viešojo administravimo biudžetinė įstaiga, vykdanči nacionalinės standartizacijos institucijos funkcijas ir pagal savo kompetenciją formuojanti bei dalyvaujanti įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės politiką standartizacijos srityje, taip pat vykdanči kitas įstatymų ir kitų teisės aktų numatytas funkcijas bei aktyviai dalyvaujanti tarptautinės ir Europos standartizacijos organizacijų veikloje, išreiškdamą Lietuvos ekonomikos interesus. ¹¹

Departamentas plėtoja ir tobulina nacionalinę standartizaciją, sudaro technikos komitetus Lietuvos standartams ir kitiems leidiniams rengti ir koordinuoja jų rengimą, nustato tarptautinių, Europos ir užsienio valstybių standartų perėmimo kaip Lietuvos standartų tvarką, priima, leidžia ir platina Lietuvos standartus ir kitus leidinius, kurie taikomi savanoriškai, siekia, kad Lietuvoje būtų nepažeidžiamos tarptautinių ir Europos standartų autorių teisės, teikia informaciją apie Lietuvoje galiojančius standartus, techninius reglamentus ir atitikties įvertinimo procedūrų teisės aktus bei jų projektus Lietuvos institucijoms bei ūkio subjektams. ¹¹

⁹ <http://www.scribde.com/limba/finlandeza/STANDARTIZACIJA141671817.php> [žiūrėta 2012 10 24]

¹⁰ http://www.lsd.lt/typo_new/index.php?id=241 [žiūrėta 2012 10 24]

¹¹ http://www.lsd.lt/typo_new/index.php?id=188 [žiūrėta 2012 10 24]

Lietuvos standartas yra savanoriško taikymo dokumentas. Nuo Lietuvos *standartizacijos* departamento įsteigimo išleista daugiau kaip 27680 Lietuvos standartų, iš kurių 98,8 procentai sudaro Europos ir tarptautiniai standartai, perimti kaip Lietuvos standartai. Lietuvos standartas identifikuojamas iš santrumpos „LST“ ir numerio. Informacija apie išleistus Lietuvos standartus skelbiama Lietuvos *standartizacijos* departamento (LST) elektroniniame periodiniame leidinyje LST Biuletenis. Taip pat kasmet leidžiamas Lietuvos standartų katalogas.¹¹

Lietuvos standartus reglamentuoja „Lietuvos standartizacijos įstatymas“¹², kuriame yra aprašoma įstatymo paskirtis, bei tikslas, nacionalinės standartizacijos tikslai ir principai, standartai ir kiti leidiniai, jų rengimas, taikymas, kaupimas ir platinimas, techniniai reglamentai, taip pat aprašoma nacionalinė standartizacijos institucija – jos uždaviniai, tikslai, technikos komitetai, sektorių komitetai, institucijos komisijos, institucijos finansavimas, institucijos finansinės veiklos kontrolė ir auditas, institucijos veiklos priežiūra, atstovavimas Lietuvos Respublikos Vyriausybei.

1.2. Kokybės vadybos sistemos reikalavimai (LST EN ISO 9001:2008) ir Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (ISO 9004:2009), palyginimas

„Pastaraisiais dešimtmečiais, ISO 9000 kokybės vadybos sistema buvo vertinama kaip viena iš svarbiausių kokybės programų, siekiant gerinti produktų ar paslaugų kokybę. Daugelis organizacijų stengėsi įsidiegti ISO 9000 kokybės vadybos sertifikatą, ir įtraukti jį į organizacijos veiklą. Tačiau buvo daug diskusijų apie ISO 9000 standarto veiksmingumą“. (Kim, et. al., 2011)

Kadangi tai buvo naujai atsiradusi disciplina verslo pasaulyje, kuri kėlė daug klausimų ir abejonių apie naudą įmonės veiklai, bei aplinkiniams, todėl reta įmonė siekė diegti šią sistemą. Po kurio laiko, kai jau buvo plačiau išsiaiškinta, nustatyta nauda šio standarto, pradėjo standarto diegimas plėstis Lietuvoje.

„Siekiant sėkmingai įgyvendinti ISO 9000 kokybės vadybos sistemą organizacijoje, ji turi būtinai atitikti kokybės vadybos reikalavimus, turi būti suderinta su įmonės tikslais ir strategijomis, įveikti darbuotojų pasipriešinimą naujovėms“. (Kim, et. al., 2011)

Svarbiausias ISO 9000 serijos kokybės standartų tikslas - rekomenduoti organizacijai, kaip turi būti sukurta rezultatyvi KVS, kuri funkcionuodama skatintų organizaciją nuolat tobulėti. ISO 9000 kokybės standartų seriją sudaro trys standartai - ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 - kurie yra nuolat

¹² http://www.istatymas.lt/istatymai/standartizacijos_istatymas.htm [žiūrėta 2012 10 24]

atnaujinami. ISO 9000 standartas yra patariamasis dokumentas, kuriame aprašomi KVS pagrindai ir apibrėžti KVS terminai. Jis nenaudojamas sertifikavimo tikslams, bet labai svarbus norint suprasti terminus ir žodyną, susijusį su KVS. Svarbiausio ISO 9001 standarto, nustatančio KVS reikalavimus, pagrindas yra: procedūros, apimančios visus svarbiausius organizacijos veiklos procesus; priežiūros procesas, leidžiantis įsitikinti, kad procedūros efektyvios; dokumentavimas; defektų tikrinimas, esant reikalui, jų koregavimas; pastovus individualaus proceso ir kokybės sistemos efektyvumo peržiūrėjimas; nuolatinis tobulėjimas. KVS, atitinkanti ISO 9001 standarto reikalavimus, gali būti sertifikuojama akredituotos sertifikacijos įstaigos. Norėdama gauti sertifikatą organizacija privalo tenkinti visus ISO 9001 standarto reikalavimus. Pabrėžtina, jog ISO 9001 standartas nereikalauja kokybės vadybos sistemos sertifikavimo. Organizacija gali taikyti pasirinktus standarto reikalavimus siekdama tiesiog tobulinti savo veiklą. ISO 9004 standarte pateikiamos rekomendacijos KVS rezultatyvumui ir efektyvumui didinti. Šis standartas, kaip ir ISO 9000, nenaudojamas sertifikavimo tikslams, tačiau yra labiau pagrįstas nuolatinio tobulinimo koncepcija, todėl atitinkamai reikalauja daugiau pastangų ir įgūdžių tobulinant organizacijos KVS. (Leskauskaitė ir Pivoras, 2012)

Kokybės vadybos sistemos standartas gali būti taikomas visoms organizacijoms, nepriklausomais nuo jų dydžio, nuosavybės formos ar veiklos pobūdžio. Dėl tarptautinio kokybės vadybos standarto plačios taikymo srities, gali atsitikti taip, kad ne visi standarte nurodyti reikalavimai gali būti taikomi konkrečiai organizacijai dėl jos specifiškumo, tai tokiu atveju gali būti daromos tam tikros išimtys, kad standartas būtų pritaikytas organizacijai.

„9001 standartas, kaip modelis, suformuluoja reikalavimus, keliamus kokybės vadybos sistemai. Standartas skirtas Kokybės vadybos sistemos (KVS) rezultatyvumui didinti, atsižvelgiant į vartotojo poreikius. Standarto ISO 9001 esmė – procesinio požiūrio taikymas visiems organizacijos teikiamiems darbams.

Organizacija, remdamasi baziniu KVS modeliu, gali nustatyti projektavimo, gamybos, produkto ar paslaugos teikimo procesus. Produktų kokybės valdymas nuo proceso rezultatų valdymo turi pereiti prie paties proceso valdymo. Organizacija taip pat privalo įgyvendinti ir kitus procesus, reikalaujamus ISO 9001 standarto, pvz., koregavimo ir prevencijos veiksmai, auditas ir analizė. Nauda, kurią galima gauti efektyviai naudojant kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 serijos standartą, skirta šioms suinteresuotosioms šalims:

✓ *vartotojams – gerokai sumažėjęs klaidų skaičius ir efektyviai veikianti ryšio su vartotojais sistema leis organizacijai nuolat kelti vartotojų pasitenkinimo lygį ir skatins juos naudotis teikiamomis paslaugomis;*

- ✓ darbuotojams – aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai gerina darbuotojų motyvaciją ir skatina gerinti produktų kokybę;
- ✓ vadovams – kokybės vadybos sistema apima įmonės struktūrą, tikslus, procedūras, todėl yra efektyvus valdymo įrankis;
- ✓ savininkai (akcininkai) – padidėjęs įmonės veiklos efektyvumas, didesnis klientų skaičius, geresni verslo rezultatai ir pelnas.

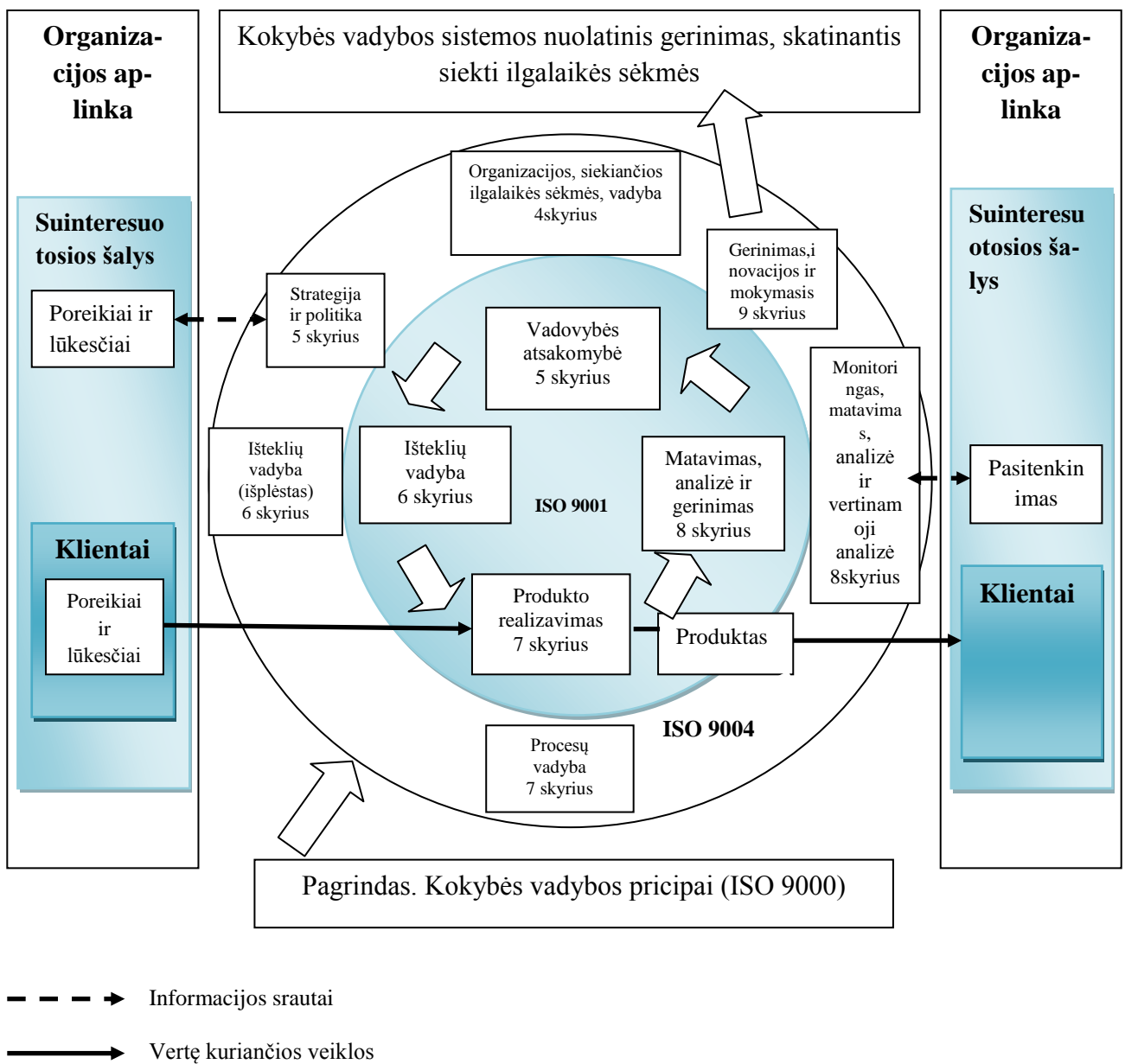
Atskirais atvejais tikslinga, o kai kada yra privaloma kokybės vadybos sistemą sertifikuoti. Sertifikatas tampa kaip vizitinė kortelė, siekiant pakliūti į patikimų partnerių ratą. ISO 9001 sertifikatas įrodo, kad įmonės kokybės vadybos sistema sertifikuota pagal geriausios praktikos standartą ir atitinka jo reikalavimus. Sertifikatas, kurį išdavė trečios šalies sertifikavimo/registravimo organizacija, padeda įtikinti klientus, kad įmonė įdiegė reikalingus vidinius procesus, kad įvykdytų įsipareigojimus⁴. (Serafinas, 2011, 25 p.)

Kokybės vadybos sistemos diegimas priskiriamas strateginiams organizacijos sprendimams. LST EN ISO 9001:2008 nustato reikalavimus kokybės vadybos sistemoms, kai organizacija siekia įrodyti savo sugebėjimą nuolat tiekti produktą (paslaugą) atitinkantį vartotojo ir atitinkamų reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus, rezultatyviai taikydama šią sistemą, įskaitant jos nuolatinį gerinimą bei vartotojo ir atitinkamų reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų atitikties užtikrinimą, siekia, kad vartotojas būtų kuo daugiau patenkintas. (Ramanauskienė, 2003)

Tuo tarpu, ISO 9004:2009 tarptautiniame standarte pateikiami nurodymai, padedantys bet kuriai organizacijai siekti ilgalaikės sėkmės sudėtingoje, reikloje ir nuolat besikeičiančioje aplinkoje, vadovaujantis kokybės vadybos požiūriu. Šis tarptautinis standartas tai pat skatina įsivertinimą, kaip svarbią priemonę, leidžiančią atlikti organizacijos brandumo lygmens vertinamąją analizę, apimančią jos lyderystę, strategiją, vadybos sistemą, išteklius ir procesus, nustatyti stipriąsias ir silpnąsias sritis bei jų gerinimo ir (arba) inovacijų galimybes.

Kadangi kokybės vadybos sistemos modelis yra pagrįstas procesiniu požiūriu, tai magistro baigiamajame darbe pateikiame procesinio požiūrio modelis, kuris apima abu šiuos standartus. Procesinio požiūrio privalumas tas, kad nuolat vyksta nuolatinis valdymas, kuris užtikrina procesinio požiūrio individualius procesų ryšius tarp procesų derinimo ir sąveikų. ISO 9004:2009 tarptautiniame standarte pateikiamas platesnis požiūris į kokybės vadybą negu ISO 9001, jame kalbama apie visų suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių tenkinimą ir pateikiami nurodymai dėl visų organizacijos veiklų sistemiškumo ir nuolatinio gerinimo. Išplėstas kokybės vadybos sistemos modelis, pagrįstas procesais ir apimantis ISO 9001 ir ISO 9004 sandus, pateiktas 1 paveiksle.

Kaip matyti iš paveikslo, standarto ISO 9001 proceso ryšiai yra tarp kokybės vadybos sistemos, vadovybės atsakomybės, išteklių vadybos, produkto realizavimo, matavimų, analizės ir gerinimo. O organizacijos, kuri siekia ilgalaikės sėkmės, vadybos požiūrio procesas yra papildomas naujais procesais, tokiais kaip organizacijos siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba, strategija ir politika, išteklių vadyba, kuri čia yra išplėsta, palyginus su standartu ISO 9001, atsiranda naujas procesas – procesų vadyba, monitoringas, matavimas, analizė ir vertinamoji analizė, bei gerinimas, inovacijos ir mokymasis.



1 pav. Išplėstas kokybės vadybos sistemos modelis, pagrįstas procesais

Šaltinis: Standartas ISO 9004:2009, 7 p.

ISO 9001 standarto kokybės vadybos sistemų modelyje svarbų vaidmenį vaidina klientai - nustatant reikalavimus, kurie yra produkto/paslaugos realizavimo gaviniai, ISO 9004 kokybės vadybos požiūryje, svarbus vaidmuo, skiriamas suinteresuotoms šalims, į kurias įeina poreikiai ir lūkesčiai, bei klientai.

Pradedant analizuoti ir lyginti šiuos du standartus, galima pasakyti, kad jie vienas kitą papildo ir yra labai susiję, kadangi vienas (ISO (9001) yra apibūdinamas kaip reikalavimai įmonei, norinčiai įsidiesti kokybės vadybos sistemą, o kitas (ISO 9004) – skirtas organizacijai, kuri siekia ilgalaikės sėkmės.

Pasižiūrėjus į abiejų standartų turinius, pastebima, kad sudėtinės dalys daug maž yra vienodos, tik ISO 9004 standartas yra išplėstinis, turi daugiau skyrių.

Šie abu standartai turi taikymo sritis, normines nuorodas, terminus ir apibrėžtis. O dabar detaliau bus nagrinėjama ir lyginama svarbiausios šių standartų sudedamosios dalys.

Ketvirtas skyrius. Standarte ISO 9001 kokybės vadybos sistemos skyriuje yra nurodyti bendri reikalavimai organizacijos, kurios nori pradėti kurti kokybės vadybos sistemą. Todėl jai nurodoma, kad *organizacija turi sukurti, įforminti dokumentus, įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės vadybos sistemą ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą pagal standarto reikalavimus:*

- *apibrėžti kokybės vadybos sistemai reikalingus procesus ir nustatyti jų taikymą organizacijoje;*
- *apibrėžti procesų seką ir jų sąveiką;*
- *apibrėžti rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus;*
- *užtikrinti, kad bus gaunami procesų veikimui ir stebėsenai būtini ištekliai ir informacija;*
- *stebėti, matuoti (kur tinka) ir analizuoti procesus;*
- *įgyvendinti planuotiems rezultatams pasiekti ir procesams nuolat gerinti reikalingus veiksmus.*

Organizacija turi valdyti visus šiuos procesus pagal šio tarptautinio standarto reikalavimus.
(Standartas ISO 9001:2008, 15 p.)

Kokybės vadybos sistemos LST EN ISO 9001:2008 reikalavimuose yra apibrėžti ir pagrindiniai reikalavimai dokumentacijai. Kokybės vadybos dokumentuose turi būti pateikta:

- *kokybės politika ir kokybės tikslai;*

- *kokybės vadovas (jame turi būti pateikta: kokybės vadybos sistemos taikymo sritis (įskaitant informaciją apie sistemos taikymo išimtis ir šių išimčių detalus pateisinimas), dokumentais įformintos kokybės vadybos sistemos procedūros arba nuorodos į jas, kokybės vadybos sistemos procesų sąveikos aprašymai);*
- *pagal šį tarptautinį standartą reikalaujamos dokumentais įformintos procedūros ir įrašai (įrašai – tai specialieji dokumentų rūšys ir jie turi būti valdomi pagal šiuos reikalavimus. Pirma – įrašai daromi tam, kad būtų įrodyta atitiktis reikalavimams ir rezultatyvūs kokybės vadybos sistemos veikimas, turi būti valdomi. Antra – organizacija turi parengti dokumentais įformintą įrašų identifikavimo, laikymo, apsaugos, paieškos, saugojimo ir sunaikinimo valdymo procedūrą);*
- *organizacijos nustatyti rezultatyvų procesų planavimą, vyksmą ir valdymą užtikrinantys dokumentai, įskaitant ir įrašus. (Standartas ISO 9001:2008, 15-17p.)*

ISO 9004:2009 4 skyrius vadinasi, organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris. Kuriame yra nurodoma, kad aukščiausioji vadovybė, siekdama ilgalaikės sėkmės, turėtų taikyti kokybės vadybos požiūrį. *Organizacijos kokybės vadybos sistema turėtų būti pagrįsta principais:*

- *Orientavimasis į klientą. Organizacijos priklauso nuo savo klientų, todėl jos turėtų suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis pranokti lūkesčius.*
- *Lyderystė. Lyderiai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turėtų sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų įtraukti į organizacijos tikslų siekimą.*
- *Darbuotojų įtraukimas. Visų lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visiškasis įtraukimas į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų gebėjimus organizacijos naudai.*
- *Procesinis požiūris, tai kai norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję išteklių yra valdomi kaip procesas.*
- *Sisteminis požiūris į vadybą. Susijusių procesų identifikavimas bei supratimas kaip sistemos ir jų vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą, siekiant tikslų.*
- *Nuolatinis gerinimas, tai procesas, kurio metu nuolat gerinami organizacijos veiklos rezultatai ir tai yra pastovus organizacijos siekis.*
- *Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas. Rezultatyvūs sprendimai grindžiami duomenų ir informacijos analize.*

- *Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais. Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiai naudingi ryšiai abiems šalims padeda didinti galimybę sukurti vertę. (Standartas ISO 9004:2009, 85-93 p.)*

Taip pat šiame etape organizacija turėtų stebėti savo aplinką, kadangi organizacijos aplinka nuolat keičiasi, nepriklausomai nuo jos didumo, jos veiklos ir produkto, jos tipo (pelno ar ne pelno). Šis stebėjimas organizacijai turėtų padėti nustatyti, įvertinti ir valdyti riziką, kuri susijusi su suinteresuotomis šalimis ir besikeičiančiais jų poreikiais, bei lūkesčiais.

Kaip matyti, šie du standartų skyriai yra skirtingi, bet tuo pačiu ir susiję, kadangi pirmasis standartas nurodo reikalavimus įmonei, nuo ko ji turi pradėti savo kokybės sistemos kūrimo procesą, kaip jį apibrėžti, kokius dokumentus parengti, tuo tarpu ISO 9004 standarto, ketvirtas skyrius daugiau skirtas aukščiausiai įmonės vadovybei, kur nurodoma kuo turėtų būti pagrįsta įmonės kokybės vadybos sistema, kad įmonė pasiektų ilgalaikės sėkmės.

Penktasis skyrius. ISO 9001 standarto - Vadovybės atsakomybė. Tarptautiniame standarte yra išskirta reikalavimai ir vadovybei, kadangi ji vaidina labai svarbų vaidmenį tiek organizacijos gyvenime, tiek apsisprendime diegti kokybės vadybos sistemą organizacijoje.

Aukščiausioji vadovybė turi įrodyti savo įsipareigojimus sukurti bei įgyvendinti kokybės vadybos sistemą ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą:

- *informuodama organizaciją apie kliento, įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų svarbą;*
- *nustatydama kokybės politiką (aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad kokybės politika atitiktų organizacijos ketinimus, į kokybės politiką būtų įtrauktas įsipareigojimas atlikti reikalavimus ir nuolat gerinti kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą, kokybės politikoje būtų pateikiamos kokybės tikslų nustatymo ir vertinamosios analitinės gairės, kokybės politika yra žinoma ir supranta organizacijoje, atliekama kokybės politikos vertinamoji analizė, kad nuolat išliktų tinkama);*
- *užtikrindama, kad yra nustatyti kokybės tikslai (turi būti nustatyti atitinkamoms organizacijos funkcijoms ir lygmenims. Kokybės tikslai turi būti matuojami ir suderinami su kokybės politika);*
- *atlikdama vadovybinę vertinamąją analizę (aukščiausioji vadovybė planuotais laiko tarpais turi atlikti kokybės vadybos sistemos vertinamąją analizę, kad būtų užtikrintas jos nuolatinis*

tinkamumas, adekvatumas ir rezultatyvumas. Vertinamoji analizė turi apimti galimybių gerinti poreikio keisti organizacijos kokybės vadybos sistemą, taip pat ir kokybės politiką bei kokybės tikslus, įvertinimą);

- *užtikrinti aprūpinimą ištekliais. (Standartas ISO 9001:2008, 19-22p.)*

Penktasis ISO 9004 skyrius kalba apie strategiją ir politiką. Siekdama ilgalaikės sėkmės, aukščiausioji vadovybė turėtų sukurti ir prižiūrėti organizacijos misiją, viziją ir vertybes. Jos turėtų būti aiškiai suprantamos, priimtinos bei palaikomos organizacijos darbuotojų ir, jei reikia, kitų suinteresuotų šalių.

Šiame tarptautinio standarto etape, taip pat yra apibrėžta strategijos ir politikos formavimas (šis žingsnis apibrėžia organizacijai, kaip reiktų formuluoti organizacijos strategiją ir politiką, kad būtų periodiškai stebima organizacijos aplinka, kad būtų nustatyta, ar reikia peržiūrėti ir jei reikia taisyti strategiją ir politiką), strategijos ir politikos išskleidimas (tai procesas, kurio metu sukuriama procesai ir įpročiai, kuriais siekiama paversti strategiją ir politikas matuojamais tikslais, siekiamais visuose tiesiogiai susijusiose organizacijos lygmenyse. Taip pat kiekvienam tikslui nustatyti jo pasiekimo laikotarpį, paskirstyti atsakomybę ir įgaliojimus, susijusius su tikslo siekimu ir pan.), strategijos ir politikos perteikimas (šis perteikimo žingsnis turėtų būti prasmingas, savalaikis ir tęstinis. Perteikimas taip pat turėtų grįžtamąjį ryšį, vertinamosios analizės ciklą ir pasiruošimą iniciatyviai nukreipti organizacijos aplinkos pokyčius).

Išanalizavus abiejų standartų penktąjį skyrių galima pastebėti tokius panašumus, kaip, kad abu standartai kalba apie reikalavimus aukščiausiai organizacijos vadovybei, kad ji vaidina labai svarbų vaidmenį efektyvioje įmonės kokybės sistemoje, kad labai daug kas priklauso nuo jos, kadangi ji yra visos šios sistemos iniciatorė. Skirtumas toks, kad standarto ISO 9001 reikalavimai yra keliami įmonės KVS kokybės tikslams, politikai ir pan., o standarte ISO 9004 patariama, kaip įmonei sukurti įmonės misija, vizija, tikslus, politiką ir pan. Žinoma, įmonė kurdama KVS tikslus, politiką ir pan., žiūri, kad jie neprieštarautų įmonės misijai, vizijai, tikslams, politikai, nes visi šie procesai yra susiję ir siekia bendro rezultato, ilgalaikę įmonės sėkmės ir efektyvios kokybės vadybos sistemos.

Šeštasis skyrius abiejuose standartuose įvardijamas taip pat – išteklių vadyba. ISO 9001 standartas, nurodo reikalavimus šiai sričiai, kurių reikia: kokybės vadybos sistemai įgyvendinti ir prižiūrėti bei jos rezultatyvumui nuolat gerinti; kad klientai būtų kuo daugiau patenkinti, atitinkant jų reikalavimus.

Išteklių vadyba skirstoma:

- „Žmogiškieji ištekliai, tai darbuotojai, kurių darbas daro poveikį atitikčiai produkto reikalavimams, turi būti atitinkamos kompetencijos, kuri įgyjama su išsilavinimu, teoriniu ir praktiniu mokymu, įgūdžių lavinimu ir darbo patirtimi.

- *Infrastruktūrą sudaro pastatai, darbo vieta ir su ja susijusios komunalinės paslaugos; procesų įranga (techninė ir programinė) įranga ir pagalbinės paslaugos, pvz.: transportas, ryšiai ar informacijos sistemos.*

- *Darbo aplinka. Organizacija turi nustatyti darbo aplinką, reikalingą atitikčiai produkto/paslaugos reikalavimams pasiekti“.* (Standartas ISO 9001:2008, 23p.)

Išteklių vadyba ISO 9004 standarte apibrėžiama taip „kad „organizacija turėtų identifikuoti vidaus ir išorės išteklius, kurie yra būtini trumpalaikiams ir ilgalaikiams tikslams pasiekti. Organizacijos išteklių vadybos politikos ir metodai turėtų būti suderinti su jos strategija“. (Standartas ISO 9004:2009, 19p.)

Išteklių vadyba skirstoma:

- *Finansiniai ištekliai, šie ištekliai gali būti įvairių rūšių, pvz.: gryniesiems pinigais, draudimais, paskolos ar kiti finansiniai instrumentai.*

- *Organizacijos darbuotojai. Pagal standartą, darbuotojai yra svarbus organizacijos išteklius ir jų visišką įtraukimą padidina gebėjimą sukurti vertę suinteresuotosioms šalims. Aukščiausioji vadovybė, anot standarto, turi įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą, siekiant jos tikslų. Kadangi darbuotojai yra vertingiausias ir svarbiausias organizacijos išteklius, todėl būtina jiems užtikrinti, kad jų darbo aplinka skatintų asmeninį augimą, tobulėjimą, mokymąsi, darbą komandoje.*

- *Tiekėjai ir partneriai. Partneriai gali būti produktų tiekėjai, paslaugų teikėjai, technologijų ir finansų institucijos, vyriausybės ir nevyriausybės organizacijos ir kitos suinteresuotos šalys.*

- *Infrastruktūra. Organizacija turėtų rezultatyviai ir efektyviai planuoti, aprūpinti ir valdyti infrastuktūrą. Nustatytu periodiškumu turėtų būti vertinamas infrastruktūros tinkamumas atitikti organizacijos tikslus.*

- *Darbo aplinka apibūdinama kaip žmogiškųjų bei fizikinių faktorių junginys, kuris turėtų aprėpti kūrybiškus darbo metodus ir darbuotojų įtraukimo didinimą, panaudojant jų gebėjimus*

organizacijos labui; saugos taisyklės ir nurodymus bei apsauginės įrangos naudojimą; ergonomiką; psichologinius faktus; darbo vietų išdėstymą; sąlygas organizacijos darbuotojams; efektyvumo didinimą ir atliekų mažinimą, karštį, drėgmę, apšvietimą, karštį, drėgmę ir pan.

- *Žinios, informacija ir technologijos. Šie procesai turėtų būti orientuoti į tai, kaip identifikuoti, įgyti, prižiūrėti, apsaugoti, naudoti šiuos išteklius, bei įvertinti jų poreikį.*
- *Gamtos ištekliai, tai vienas iš faktorių, kurių tinkamumas daro įtaką organizacijos ilgalaikiai sėkmei. Organizacija turėtų skirti atitinkamą dėmesį, kad aplinkos apsaugos aspektai būtų įtraukiami projektuojant produktus, taip pat būtų kuriami procesai mažinantys nustatytą riziką.*
(Standartas ISO 9004:2009, 23 - 27 p.)

Galima daryti tokią išvadą, kad šių abiejų standartų skyrius yra labai panašus, tik ISO 9004 jis labiau išplėstas ir detaliau paaiškintas, bet esmė ta pati, kaip ir ISO 9001 reikalavimuose. Kadangi reikalavimuose visa informacija pateikiama glaustai, o įmonė norėdama giliau padetalizuoti turi gilintis ir peržiūrėti ISO 9004 standartą, kad galėtų tinkamai įsidiesti KVS.

Septintasis skyrius. ISO 9001 - Produkto realizavimas. „Organizacija turi planuoti ir parengti procesus, reikalingus produktui realizuoti. Produkto realizavimo planavimas turi būti suderintas su kitų kokybės vadybos sistemos procesų reikalavimais“. (Standartas ISO 9001:2008, 25 p.)

Produkto realizavimas susideda iš planavimo, reikalavimai susiję su klientu, projektavimu, pirkimu, gamyba ir paslaugų teikimu, monitoringu (stebėseną) ir matavimo įrangos valdymu.

ISO 9004 Procesų vadyba. Organizacija turėtų įvardinti ir planuoti savo procesus bei nustatyti funkcijas, būtinas tam, kad nuolat tiektų produktus, tenkinančius klientų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius. Procesai turėtų būti planuojami ir valdomi remiantis organizacijos strategija ir turėtų aprėpti valdymo veiklas, išteklių pasiskirstymą, produkto realizavimą, monitoringą (stebėseną), matavimą ir vertinamosios analizės veiklas. Planuojant ir valdant procesus reiktų atkreipti dėmesį į: organizacijos aplinkos analizę; trumpo ir ilgo laikotarpio rinkos plėtros prognozes; suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius; tikslus, kuriuos būtina pasiekti; įstatymų ir reglamentų reikalavimus; galimą finansinę ir kitokią riziką; procesų gavinius ir rezultatus; proceso sąveiką su kitais procesais; išteklius ir informaciją; veiklas ir metodus; būtinus ar pageidaujamus įrašus; matavimą, monitoringą (stebėseną) ir analizę; korekcinius ir prevencinius veiksmus; gerinimo ir (arba) inovacines veiklas.
(Standartas ISO 9004:2009, , 31-33 p.)

„Siekiant sukurti pridėtinę vertę, proceso planavimas turėtų aprėpti nustatytų poreikių svarstymą, kad organizacija sukurtų ir pritaikytų naujas technologijas, sukurtų naujus produktus ar produkto charakteristikas“. (Standartas ISO 9004:2009, , 31-33 p.)

Apibendrinant, galima pasakyti, kad kaip ir kiti, kad ir skirtingai standartuose įvardijami skyriai, bet jie vienas su kitus glaudžiai bendradarbiauja, kad ir čia, reikalavimuose yra apibrėžta jau konkrečiai produkto realizavimas, o kitame standarte, kuris yra išplėstinis, įvardijamas visas produkto realizavimo procesas, t.y. smulkiai aprašoma, ką turi daryti organizacija, kad tinkamai galėtų realizuoti savo produktą.

Aštuntasis skyrius. ISO 9001 - Matavimas, analizė ir gerinimas. „Organizacija turi planuoti ir įgyvendinti monitoringo (stebėsenos), matavimo, analizės ir gerinimo procesus, reikalingus:

- atitikčiai produkto reikalavimams parodyti;
- kokybės vadybos sistemos atitikčiai užtikrinti;
- kokybės vadybos sistemos rezultatyvumui nuolat gerinti.

Turi būti nustatyti taikytini metodai, įskaitant statistinius, ir jų taikymo mastas“. (standartas ISO 9001:2008, 35 p.)

ISO 9004 - Monitoringas (stebėsenos), matavimas, analizė ir vertinamoji analizė. „Siekiant ilgalaikės sėkmės besikeičiančioje ir nepastovioje aplinkoje būtina, kad organizacija periodiškai stebėtų, matuotų, analizuotų savo veiklą bei atliktų šios veiklos vertinamąją analizę“. (Standartas ISO 9004:2009, 33 p.)

Išanalizavus šių dviejų standartų skyrių, galima teigti, kad abiejuose standartuose kalbama apie tą patį, tik vienur glausčiau, kitur plačiau. Taip pat pastebėta, kad standarte ISO 9004 daugiau kalbama apie organizaciją, o ne jos produktą, kaip tai daroma ISO 9001 reikalavimuose.

Devintasis skyrius yra tik standarte ISO 9004, kuris vadinasi gerinimas, inovacijos ir mokymasis. *Priklausomai nuo organizacijos aplinkos gerinimas (jos esamų produktų, procesų ir t.t.) ir inovacijos (kurti naujus produktus, procesus ir t.t.) gali būti neišvengiami dalykai siekiant ilgalaikės sėkmės. Mokymasis paruošia pagrindą rezultatyviam ir efektyviam gerinimui ir inovacijoms. Rezultatyvus ir efektyvus gerinimo, inovacijų ir mokymosi pagrindas yra organizacijos darbuotojų gebėjimai ir jų įgalinimas priimti kompetentingus sprendimus, pagrįstus duomenų analize ir suvienyti išmoktas pamokas.* (Standartas ISO 9004:2009, 43p.)

Pastebėjimas būtų toks, kad ISO 9001 gerinimą įtraukė į aštuntąjį skyrių, ir pabrėžia, kad „organizacija turi nuolat gerinti kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą, taikydama kokybės politiką ir tikslus, audito rezultatus, duomenų analizę, korekcinius bei prevencinius veiksmus ir vadovybinę vertinamąją analizę“ (Standartas ISO 9001:2008, 39 p.). O standarte ISO 9004 teigiama, kad „gerinimas turėtų struktūriškai apibrėžtą požiūrį, kaip antai „Planuok-daryk-tikrink-veik“. Nuolatinis gerinimas turėtų būti įtvirtintas kaip organizacijos kultūros dalis“ (Standartas ISO 9004:2009, 43 p.).

Kokybės vadybos sistemos reikalavimai (LST EN ISO 9001:2008) yra glaudžiai susiję su tarptautiniu standartu „Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (ISO 9004:2009). Kadangi pastarasis apibūdina ir apibrėžia platesnį požiūrį į kokybės vadybą, negu ISO 9001. Šiame standarte atkreipiamas didesnis dėmesys į visų suinteresuotų šalių poreikius, lūkesčius, bei pasitenkinimą sistemai ir nuolat gerinamai organizacijos veiklai. Tačiau šis standartas nėra sertifikuojamas.

1.3. Kokybės vadybos sistemos veiklos efektyvumas

Pastarąjį dešimtmetį įmonių veiklos efektyvumo matavimo ir vertinimo klausimais buvo ypač plačiai diskutuojama mokslinėje literatūroje. Teorinius veiklos efektyvumo matavimo ir vertinimo aspektus nagrinėjo daug užsienio (Folan, Browne 2005; Toppinen, Lahtinen 2008; Lam et al. 2009; Ponikvar et al. 2009) ir Lietuvos (Činga et al. 2001; Tamošiūnienė et al. 2006; Ginevičius, Podvezko 2008; Vinciūnienė et al. 2009; Mackevičius 2010) mokslininkų. Veiklos efektyvumui matuoti ir vertinti mokslininkai siūlė taikyti įvairius metodus. Pavyzdžiui, R. S. Kaplan ir D. P. Norton veiklai matuoti siūlė taikyti subalansuotų rodiklių sistemą. Žinoma, gali būti taikoma veiklos prizmė, veiklos piramidė, veiklos matavimo matrica bei kt. Kaip teigia straipsnio autorės, remiantis, Ginevičius ir Podvezko 2008, rekomenduoja veiklos efektyvumą vertinti kompleksiskai, taikant daugiakriterinius metodus. Suprantama, išsamiai ir visapusiškai įvertinti veiklos efektyvumą galima tik atsižvelgus į ekonominius, technologinius, aplinkosauginius, socialinius, finansinius ir kt. rodiklius.

Efektyvumo apibrėžtis yra plačiai taikoma ekonomikos teorijoje. Tačiau atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad ji yra daugiaprasmė. Terminų žodyne pateikta efektyvumo apibrėžtis yra gana lakoniška. Efektyvumu laikomas lygis, kuriuo sistema atitinka savo paskirtį. Ši apibrėžtis teikia vertingą informaciją, nes pabrėžia sistemos būklės lyginimą su tam tikru standartu – atitiktimi savo paskirčiai. „Pagrindinių ekonomikos terminų ir sąvokų žodyne“ efektyvumo samprata konkretesnė: „Efektyvumas – tai toks gamybos išteklių panaudojimo lygis, kuris garantuoja maksimalų rezultatą“. Vis dėlto pateikta sąvoka yra gana plati ir apima tris efektyvumo tipus – alokacinį,

dinaminį ir technologinį. Jos teigia, kad efektyvumas – tai veiklos rezultatų ir tiems rezultatams pasiekti būtinų įdėjimų sąryšis. Ši efektyvumo samprata priimtina ir šio straipsnio autorėms. Dauguma mokslininkų pabrėžia, kad įdėjimus ir rezultatus nusakantys rodikliai turėtų būti identifikuojami ir konkretnami veiklos matavimo ir vertinimo procese. (Bobinaitė ir Juozapavičienė, 2011)

Dėl to galima teigti, kad organizacijos, kurios nori turėti efektyvias kokybės vadybos sistemas, turi aiškiai suprasti efektyvumo sampratą, kriterijus ir pan., tik gerai žinant teorinius apibrėžimus, juos galimės tinkamai taikyti praktikoje.

Kokybė, organizacijų veikloje yra labai svarbi. Šį terminą kiekvienas suvokia ir vertina savaip, tiksliausias kokybės apibrėžimas yra pateiktas tarptautiniame standarte. Įmonės, kurios diegia ar jau yra įsidiegusios kokybės vadybos sistemas, patvirtina, kad žino kokybės žodžio esmę ir siekia efektyvių kokybės vadybos sistemų, kadangi „didėjanti konkurencija lemia vis didėjančius reikalavimus kokybei. Tad organizacijos, norėdamos išsilaikyti, turi naudoti efektyvesnes sistemas. Vienas iš pagrindinių dalykų, gerinant sistemą, tai nuolat gerinama kokybė ir didinamas organizacijos pasitenkinimas. Būtent ISO 9000 grupės standartus galima taikyti įvairaus dydžio gamybos ir paslaugas teikiančiose įmonėse“. (Mickaitis ir kt., 2009)

Kad efektyvumas būtų didesnis, reikia nuolat stebėti, identifikuoti, bei valdyti tarpusavyje sistemas. Pagrindinis paskatas diegti KVS bus tas, jog kokybės – tai pagrindinė sąlyga, nuo kurios ateityje priklausys verslas.

Kokybės vadybos sistema ir ją įdiegti įmonėje padedantys ISO 9000 šeimos standartai užtikrina kokybišką, tikslų ir darnų visos įmonės darbą, garantuoja visų įmonėje vykstančių procesų skaidrumą ir aiškumą, tiksliai padalina atsakomybę tarp darbuotojų bei skatina nuolatinį įmonės veiklos tobulinimą, kaštų mažinimą, pardavimų skaičiaus augimą ir pelno didėjimą. (Mickaitis ir kt., 2009)

Ne visos besirengiančios sertifikuotis organizacijos suvokia profesionalaus konsultavimo svarbą ir vertę. Dalis jų stengiasi sertifikuotis dažnai tik dėl rinkodaros, įvaizdžio priežasčių, nes to reikalauja užsienio pirkėjai ar akcininkai. Kadangi tokia veikla būna imituota, ji dažnai sukelia darbuotojų nusivylimą ir gali duoti atvirkščią rezultatą. Rečiau pagrindiniais sertifikavimo šaltiniais būna savanoriškas organizacijos siekis sutvarkyti veiklą pagal standarto reikalavimus, dėl ko didėtų organizacijos konkurencingumas, produktyvumas, klientų pasitenkinimas, kas ir yra pagrindinė standartizuotų vadybos sistemų paskirtis.

Pagal atliktus tyrimus tiek Lietuvoje, tiek užsienyje ir palyginus jų rezultatus, praktika patvirtino prielaidą, kad net sertifikuotos Lietuvos organizacijos pasiekusios nepakankamą standartizuotų

(kokybės, aplinkosaugos, darbų saugos) vadybos sistemų brandumo lygį. Todėl joms ne visada pavyksta efektyviai išnaudoti ISO standartų teikiamas galimybes ir pasiekti su sertifikavimu sietus tikslus. (Bertašius, 2009)

„Taip pat labai svarbu, anot ankstesnių tyrimų, kurie atskleidė, kad aukščiausios vadovybės parama yra labai svarbus veiksnys, taikant kokybės vadybos praktiką. Tai reiškia, kad vadovybės parama yra būtina efektyviai kokybės vadybos sistemai“. (Parast, 2011)

LST EN ISO 9000:2000 standartas efektyvumą apibrėžia – tai pasiekto rezultato ir panaudotų išteklių santykis, kitaip tariant, išteklių panaudojimo lygis, garantuojantis maksimalų pelną. Toks apibrėžimas apima tris efektyvumo tipus: alokacinį, dinaminį ir technologinį. Alokacinis efektyvumas traktuojamas kaip tinkamiausio prekių derinio gaminimas mažiausiais kaštais arba optimaliai paskirsčius ekonominius išteklius. Technologinis arba techninis efektyvumas – tai visiškas nuostolių nebuvimas, geriausiai naudojant turimus išteklius. Techninis neefektyvumas pastebimas tokiais atvejais, kai egzistuoja žemas valdymo bei vadovavimo lygis ir nepagrįstai dideli kaštai. Dinaminis efektyvumas pasiekiamas tada, kai inovaciniai pokyčiai įvyksta greitai ir tinkamu laiku. Siekiant užtikrinti ne tik alokacinį ir technologinį, tačiau ir dinaminį efektyvumą, organizacijos procesų žemėlapis turi būti integruotas į inovacinės veiklos valdymo modelį. (Baronienė, 2007)

Efektyvumo sąvoka yra labai dažnai vartojama tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose. Efektyvumas yra neatsiejamas nuo bet kokios veiklos. Tiek viešos, tiek privačios įmonės, įstaigos, organizacijos siekia veiklos efektyvumo. Nėra tokios verslo sferos, kurios nepalietų efektyvumo klausimas, todėl pagrindinė teorinė prielaida ta, kad veiklos vertinimą gali vykti objektyviai, remiantis rodikliais ir jų interpretavimu išreikšta informacija ir žiniomis. Būtina pastebėti, kad norint žinoti ar veikla yra efektyvi, ar neefektyvi reikia ją įvertinti remiantis tam tikrais elementais:

- *išteklių panaudojimo efektyvumas;*
- *gamybos proceso efektyvumas;*
- *teikiamų paslaugų efektyvumas;*
- *darbuotojų veiklos efektyvumas;*
- *vadovavimo sprendimų efektyvumas.* (Bagdonienė ir kt., 2011)

Išnagrinėjus efektyvumo, bei kokybės sąvokas, galima daryti prielaidą, kad viskas priklauso nuo organizacijos vadovybės, kadangi pirmus žingsnius tobulėjimo, bei augimo, turi žengti jie. Nuo vadovybės taip pat priklauso, ar įmonė diegiasi sertifikuotas kokybės vadybos sistemas tik dėl prestižo, nes taip daro kiti ar iš tiesų galvoja apie savo, įmonės, bei darbuotojų ateitį. Turint gerai

funkcionuojančias kokybės vadybos sistemas, įmonėje daug kas pasidaro aiškiau, bei geriau dirbti, kadangi yra aiškios apibrėžtys. Žinoma, daugiau dokumentavimo, bet ta paskatas, sukurti naujas darbo vietas, kurios ir užsiimtų siekiant efektyvesnės kokybės vadybos sistemos su kokybės komanda.

2. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS EFEKTYVUMO VERTINIMO UAB „GELMESTA“ TYRIMO METODIKA

Išanalizavus kokybės vadybos sistemą pagal LST EN 9001:2008 reikalavimus, organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūrį (ISO 9004:2009), bei kokybės vadybos veiklos efektyvumą, toliau darbe nagrinėjama kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimas UAB „Gelmesta“ įmonės pavyzdžiu. Šia analize siekiama nustatyti kokybės vadybos sistemos efektyvumą įmonėje, analizuojant įmonės dokumentus ir faktus, bei atliekant darbuotojų anketinę apklausą.

Tyrimo tikslas – įvertinti kokybės vadybos sistemos efektyvumą įmonėje UAB „Gelmesta“.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti UAB „Gelmesta“ kokybės vadybos sistemos dokumentus ir faktus remiantis Content (turinio) analize.
2. Išsiaiškinti kokybės vadybos sistemos efektyvumą UAB „Gelmesta“ remiantis darbuotojų nuomone.
3. Pateikti pasiūlymus, kaip UAB „Gelmesta“ galėtų pagerinti kokybės vadybos sistemos efektyvumą įmonėje.

Tyrimo metodai – įmonės dokumentų ir faktų analizė pagal Content metodą, bei darbuotojų anketinė apklausa, bei gautų atsakymų analizė. Kontent (turinio) analizė buvo pasirinkta todėl, kad yra tikslinga išanalizuoti įmonės dokumentus, kurie yra susiję su kokybės vadybos sistema, pasižiūrėti ar įmonė savo veiklą vykdo, kaip reikalaujama įsidieigus kokybės vadybos sistemą, bei pravartu palyginti su darbuotojų nuomone remiantis anketine apklausa. Antras metodas, kuris buvo pasirinktas šiame darbe, tai - anketinė apklausa, todėl, kad darbuotojai gavę anketą, gali joje pažymėti labiausiai jų nuomone jiems tinkantį atsakymo variantą, taip nesugaišdami daug savo brangaus laiko. Vykdam anketinę apklausą yra apklausiami visi įmonės UAB „Gelmesta“ darbuotojai, kadangi siekiant efektyvios kokybės vadybos sistemos įmonėje, įmonės kokybės vadybos sistemos veikloje turi dalyvauti visi įmonės darbuotojai, nepriklausomai nuo jų atliekamų pareigų ar rango.

Prieš atliekant įmonės UAB „Gelmesta“ darbuotojų apklausą, buvo nusistatyta imtis, kad būtų tiksliai žinoma, kiek reikia apklausti įmonės darbuotojų, kad rezultatai būtų tikslūs ir patikimi. Tyrimo imtis buvo nustatoma pagal „Paniotto formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1/N}$$

čia:

n – imties dydis;

Δ - paklaidos dydis (rezultatai bus pateikti su 5 proc. paklaida, nes moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu);

N – generalinis visumos dydis“. (Kardelis, 2002)

Žinant generalinę įmonės darbuotojų visumą, kuri yra 80 (N), ir ją įrašius į pateiktą formulę, gaunama, gaunama, kad n = 66 darbuotojai. Vadinasi norint rezultatus gauti su 95 proc. tikimybe ir 5 proc. paklaida, reikia apklausti 66 įmonės UAB „Gelmesta“ darbuotojus.

Nusistačius reikiamą imtį galima taikyti vieną iš populiariausių ir plačiausiai paplitusių kiekybinio tyrimo metodą - apklausą . šis metodas populiarus yra todėl, kad per trumpą laiką ir su mažiausiomis sąnaudomis galima greitai ir daug apklausti respondentų. Šio metodo gautus duomenis yra nesunku apdoroti.

2.1. Empirinis tyrimas

„Empiriniais tyrimais susidomėta labai seniai. Dar senovės graikai (pvz. *Thales* (640-550 pr.Kr.) taikė stebėjimo metodą ir pasiūlė jį vadinti “empiriniu-moksliniu” požiūriu į pasaulį. Pastaruoju metu vienas populiariausių empirinio tyrimo metodų yra apklausa“.¹³

„Apklausa - tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) arba žodžiu (interviuotojo) pateiktus klausimus“.¹⁴

„Vienas iš anketos metodo būdų yra anketavimas - plačiausiai taikomas ir sudaro tarsi paskutinį apklausos laiptelį su dar griežtesnėmis apklausos taisyklėmis. Anketą sudaro grupė tarpusavyje

¹³http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/seminaras_20110129/sem0129.html&course_file=sem0129_1_1.html
[žiūrėta 2013 02 15]

¹⁴http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/seminaras_20110129/sem0129.html&course_file=sem0129_1_1.html
[žiūrėta 2013 02 15]

susijusių klausimų, į kuriuos reikia gauti apklausiamų asmenų (respondentų) atsakymus. Pati anketa griežtos formos neturi“.¹⁵

„Anketavimo procedūros metu respondentui pateikiamas fiksuotas klausimų rinkinys. Informacija yra renkama naudojant standartines procedūras, kurių pagalba kiekvienas atrinktas asmuo vienodu būdu atsako į tuos pačius klausimus. Anketavimo tikslas nėra sužinoti atskiro asmens nuomonę, tačiau sudaryti bendrą visos populiacijos apibūdinimą“.¹⁶

Šis metodas buvo pasirinktas todėl, kad lengviausia buvo apklausti įmonės UAB „Gelmesta“ darbuotojus ir sužinoti jų nuomonę apie įmonės kokybės vadybos sistemą. Kadangi anketa anoniminė, tai respondentai nebijodami, kad jų tapatybė bus identifikuota, galėjo laisvai ir drąsiai išsakyti savo nuomonę į klausimus apie jų įmonės kokybės vadybos sistemą. Tai yra vienas iš daugelio anketavimo plusų.

Atlikti šiam tyrimui buvo sudaryta 18 anketos klausimų, kur du iš jų yra bendrinio pobūdžio, o visi kiti susiję su įmonės UAB „Gelmesta“ įdiegta ir sertifikuota kokybės vadybos sistema. Anketos klausimai uždaro pobūdžio, kadangi įmonės darbuotojai yra dirbantys žmonės ir anketą jiems patogiau pildyti, kai jau yra duoti atsakymai, iš kurių jiems reikia pasirinkti jų nuomone tinkamiausią ir geriausiai atspindintį situaciją įmonėje. O kaip žinia, atvirų klausimų daugelis vengia, nes reikia prie jų sugaišti daug laiko, kad atsakyti tinkamai ir apgalvojus, kad nebūtų iškreipti duomenys, jei į juos atsakysi skubotai ir neapgalvojus, tada tyrimas neturės prasmės. O pateikiant klausimus su variantais, respondentas taip pat apgalvoja, bet jau renkasi iš jam pateiktų variantų, kurie jo nuomonę yra tinkamiausi.

Anketinės apklausos duomenys apdorojami ir išanalizuojami, naudojant duomenų analizės Microsoft Office Excel 2007 paketu.

Šia programa galima ne tik paprastai suvesti ir suformatuoti duomenis, ar atlikti aukšto lygio sudėtingumo skaičiavimus, bet galima atlikti ir duomenų analizę, kurios metu duomenis galima išanalizuoti įvairiais lygiais, bei juos atvaizduoti grafiškai.

¹⁵ http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/116583.html [žiūrėta 2013 02 15]

¹⁶ http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/116583.html [žiūrėta 2013 02 15]

2.2. Kontent analizės metodas

Kontent analizės metodas (angl. – content analysis; vok. – Content–Analyse; rus. – контент анализ – turinio analizė) yra socialinės informacijos turinio kiekybinė analizė. Bendriausia prasme kontent analizė yra technika, leidžianti, objektyviai ir sistemiškai išnagrinėjus teksto ypatybes, daryti patikimas išvadas. Analizė yra objektyvi, jei įvairūs tyrėjai, nagrinėdami tuos pačius dokumentus, prieina prie tų pačių išvadų. Sistemiškumas gelbsti nuo pagundos nagrinėti tik tą medžiagą, kuri patvirtina tyrėjo hipotezes. Kontent analizės metodo esmė – išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetus, tada skaičiuoti jų vartojimo dažnį, tirti įvairių teksto elementų ryšius tiek vieno su kitu, tiek su visa informacijos apimtimi. Beje, dokumentuose skirtingais būdais ir variantais yra užfiksuota ir išsaugota informacija apie faktus, įvykius, reiškinius, objektyvią tikrovę, taip pat apie žmonių mąstymo, kūrybinę, administracinę ir kitą praktinę veiklą. Kontent analizės paskirtis ir yra atskleisti, susisteminti ir apibendrinti šią informaciją.

Kontent analizės objektas yra šios dokumentų rūšys:

1) rašytiniai dokumentai: a) oficialūs dokumentai (teisės aktai, tarptautiniai dokumentai, archyvinė teismų, kitų įstaigų medžiaga, įvairios sutartys, organizacijų įstatai, statutai, posėdžių, susirinkimų, forumų, konferencijų medžiaga, protokolai, rekomendacijos, metodiniai nurodymai ir kt.); b) periodiniai leidiniai (mokslo darbai, įvairūs žurnalai, laikraščiai ir kt.); c) mokslinių tyrimų duomenų bankai, mokslinių tyrimų ataskaitos, įvairi statistinė medžiaga, mokslinių tyrimų programos ir tyrimų rezultatų interpretacijos, interviu, anketų, ypač atsakymų į atvirus klausimus, analizė ir kt.; d) asmeniniai dokumentai (dienoraščiai, laiški, asmeninės, autorinės pastabos, publicistinių pasisakymų konspektai ir kt.);

2) vaizdiniai dokumentai (vaizdo, kino filmai, nuotraukos, paveikslai, skaidruolės, televizijos laidos, kompiuterinis elektroninis paštas, internetas, diskeliai ir kt.);

3) garsiniai dokumentai (radijo, garso, diktofono įrašai, kalbos, dainos ir kt.).

Tačiau, prieš pasirenkant kontent analizės tyrimo metodą, reikia paaisyti kelių svarbių dalykų:

1) įsitikinti, kad medžiagos tyrimui pakanka, ir kad ji reprezentatyvi, nes tik tada bus pateisintos tyrėjo pastangos, susijusios su medžiagos (teksto) kokybiniu bei kiekybiniu apdorojimu (analizuodamas dokumentinę medžiagą, sociologas turi atlikti varginančią indikatorių – esminių tyrimo sąvokų – paiešką);

2) apmąstyti būsimą kontent analizės metodu gautą informacijos funkciją, taip pat kitais tyrimo metodais gautą informaciją bendroje empirinių duomenų struktūroje;

3) įsitikinti, kad dokumentas nėra unikalus ir kad jo analizės pagrindinis tikslas nėra visapusiškai medžiagos turinio interpretacija;

4) įvertinti, ar dokumentuose nėra pateikiama sudėtingų reiškinių aprašymų, kadangi tuomet kontent–analizė netinka. (Tidikis, 2003. 499 p.)

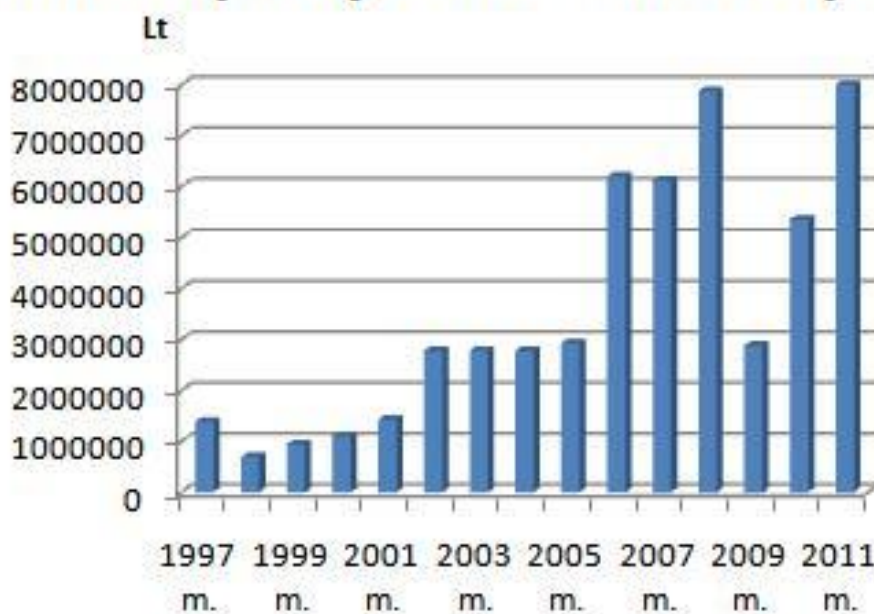
Todėl šiame magistro baigiamajame darbe buvo pasirinkta Kontent (turinio) analizė, kadangi ji leidžia kiek galima giliau išanalizuoti įmonės dokumentus ir faktus, kad būtų galima įvertinti ar viskas daroma atitinkamai ir gerai, kaip tai yra nurodoma reikalavimuose. Šiuo atveju Kontent analizės principu buvo analizuojama UAB „Gelmesta“ kokybės vadovas, kurio analizė buvo atliekama remiantis standarto ISO LST EN 9001:2008 kokybės vadybos sistemos reikalavimais. UAB „Gelmesta“ KVS dokumentų ir įrašų valdymo procedūra, UAB „Gelmesta“ vidaus audito procedūros ir vidaus audito ataskaitos, bei UAB „Gelmesta“ vadovybinės vertinamosios analizės protokolai, analizė buvo atliekama remiantis UAB „Gelmesta“ kokybės vadovu.

3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS EFEKTYVUMO VERTINIMAS REMIANTIS UAB “GELMESTA“ DOKUMENTAIS IR FAKTAIS

3.1. UAB “Gelmesta“ charakteristika

„Įmonė įsteigta 1995 m. buvusioje Vievio statybos kombinato bazėje, vadovaujama Roberto Jankausko, per daugiau kaip dešimt metų pelnė užsakovų pasitikėjimą. Įmonės administracinis, gamybiniai ir sandėliavimo pastatai, krovimo įranga, eksploatacinės ir sandėliavimo aikštelės yra išsidėstę 6,3 ha teritorijoje. Įmonėje dirba apie 80 žmonių“. (Gelmesta)

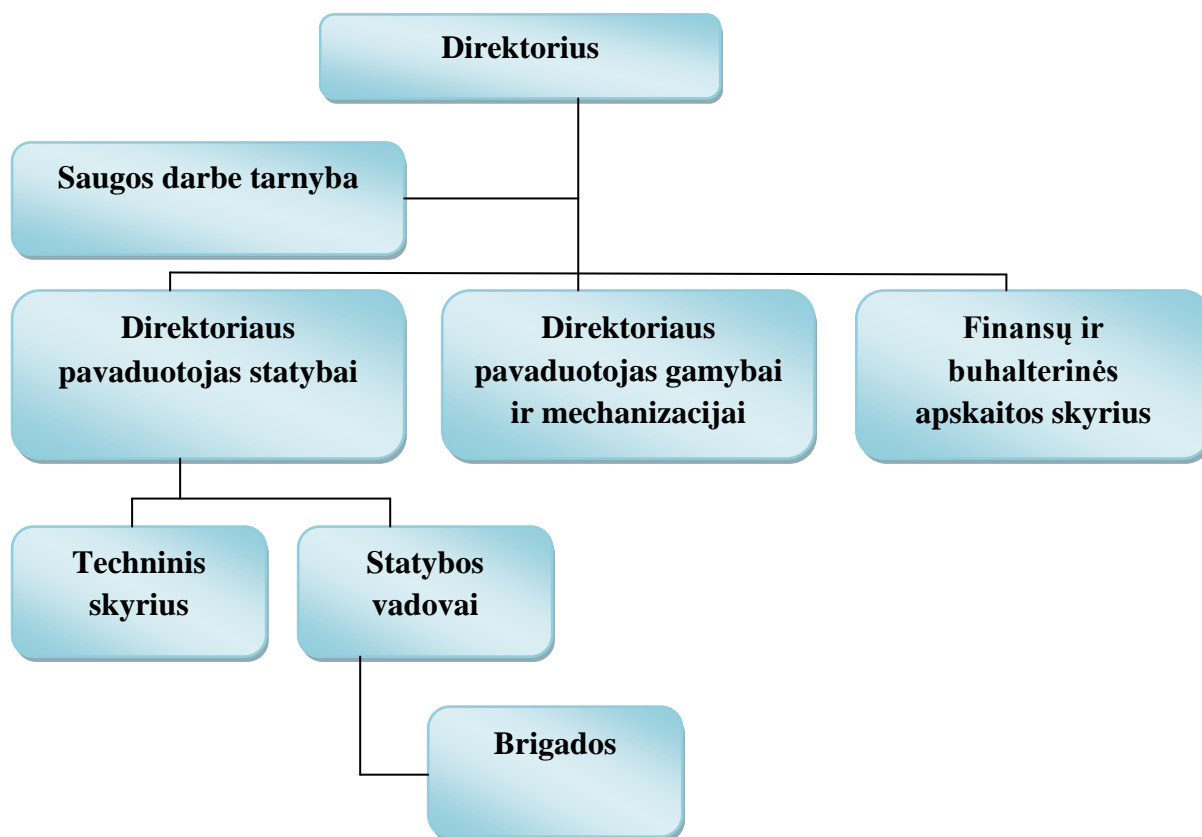
Veiklos apimtys 1997 - 2011m. (be PVM)



2 pav. UAB „Gelmesta“ veiklos apimtys

Šaltinis: <http://gelmesta.lt/>

„Įmonė suskirstyta į du padalinius gamybos ir statybos. Gamybos padalinys buvo skirtas tenkinti tik įmonės statybos padalinio poreikius, bet nuo 2008 metų pradėjo vykdyti išorinių užsakovų užsakymus. Įmonės gamybinė specializacija – prekinis betonai, standartinės ir nestandartinės gelžbetonio ir metalo konstrukcijos. Statybos skyriaus specializacija pramoninių, visuomeninių pastatų statyba, bei rekonstrukcija“. (Gelmesta)



3 pav. UAB „Gelmesta“ organizacinė valdymo struktūra

Šaltinis: UAB „Gelmesta“ kokybės vadovas

„Gamybos skyriaus teikiamos paslaugos:

- Nestandartinių ir standartinių gelžbetonio gaminių gamyba;
- Prekinio betono gamyba;
- Metalų konstrukcijų gamyba;
- Metalų apdirbimas;
- Atliekami krovos darbai (yra geležinkelio atšaka);
- Patalpų ir sandėliavimo aikštelių nuoma;
- Statybinės technikos nuoma;
- Kėlimo įrenginių automatika ir remontas“. (Gelmesta)

„Statybos skyriaus teikiamos paslaugos:

- Pramoninių ir visuomeninių pastatų statybos darbai;
- Žemės kasimo, gręžimo, lyginimo, planiravimo darbai;
- Inžinerinių tinklų tiesimas;
- Pokraninių kelių įrengimas ir rekonstrukcija“. (Gelmesta)

„Pagrindiniai UAB „Gelmesta“ klientai yra AB „Vievio paukštynas“, UAB „Autoverslas“, UAB „Granitas“, AB „Zelvė“, AB „Kaišiadorių paukštynas“, AB „Panevežio energija“, UAB „Abromika“, UAB „Alesninkų paukštynas“, UAB „Kaišiadorių vandenys“, VĮ „Automagistralė“, UAB „Domantių paukštynas“, AB „Ukmergės gelžbetonis“ ir daug kitų viešo ir privataus sektoriaus organizacijų“. (Gelmesta)

„Įmonės tikslai:

- Stebėti rinkos poreikius ir gaminti europinius standartus atitinkančius gaminius.
- Suteikti klientui visus jo lūkesčius atitinkančias paslaugas.
- Užmegzti tvirtus ir ilgalaikius ryšius su savo klientu – tai mums suteikia galimybę susipažinti su individualiais jo poreikiais ir reikalavimas“. (Gelmesta)

„UAB „Gelmesta“ yra atestuota statybos bendrovė, dirbanti ir gaminanti produkciją pagal integruotą kokybės vadybos sistemą, aplinkosaugos bei darbų saugos ir sveikatos valdymo sistemas, atitinkamai ISO LST EN 9001:2008, OHSAS 18001:2007, LST EN 14001:2005, LST EN 206-1:2002, LST EN 206-1:2002/A1:2004, LST EN 206-1:2002/A2:2005, LST 1974:2005 reikalavimus“. (Gelmesta)

3.2. UAB „Gelmesta“ kokybės vadybos sistemos dokumentų ir faktų Content (turinio) analizė

UAB „Gelmesta“ yra įsidiegusi visus tris pagrindinius ir tarpusavyje labai susijusius kokybės vadybos sistemos standartus. Šie standartai vienas kitą papildo ir leidžia visiems kartu veikti efektyviai. Kadangi įmonė UAB „Gelmesta“, įsidiegus kokybės vadybos sistemą nuo 2010 m. gegužės 17 d., turi parengtą kokybės vadovą, kuris padeda efektyviai siekti įmonės veiklos rezultatyvumo, nusimačius procedūras, kaip valdyti tam tikrus procesus įmonėje.

3.2.1. UAB „Gelmesta“ KVS vadovo analizė

Kokybės vadovas yra parengtas pagal LST EN ISO 9001:2008 tarptautinio standarto struktūrą ir reikalavimus. Įmonėje standartus diegė ir kokybės knygą rengė UAB „Det Norske Veritas“ įkurtas padalinys Lietuvoje, „Dnv Business Assurance Lietuva“, kuris užsiima įvairiomis sertifikavimo, vertinimo ir mokymo paslaugomis.

UAB „Gelmesta“ kokybės knygą sudaro tokios pagrindinės dalys: įvadas, taikymo sritis, terminai ir apibrėžimai, KVS sistema, vadovybės atsakomybė, išteklių vadyba, produkto realizavimas, matavimas, analizė ir gerinimas, bei priedai. Kiekviena struktūros dalis bus panagrinėta ir peržiūrėta ar ji atitinka standarto keliamus reikalavimus.

✓ *Įvadas.* Šioje dalyje trumpai pristatoma UAB „Gelmesta“, jos veikla.

✓ *Taikymo sritis:* pažymima, kad UAB „Gelmesta“ sukūrė ir dokumentais įformino, įgyvendino, prižiūri, bei nuolat gerina KVS pagal standartų LST EN ISO 9001:2008 reikalavimus. Kadangi įmonėje yra įdiegti ir kiti du svarbūs įmonės veiklai standartai: LST EN ISO 14001:2005 ir OHSAS 18001:2007, tai KVS knygoje įvardinant įmonės pagrindines veiklas, kurioms yra taikomi įdiegtieji standartai, atsižvelgiama ir į pastaruosius du standartus, kurie yra labai svarbūs įmonės vykdomojoje veikloje. Taigi, standartų reikalavimai taikomi, šiems įmonės paslaugoms teikti:

- Bendrastatybiniai darbai;
- Betono ir jo gaminių gamyba;
- Metalų ruošinių gamyba.

✓ *Terminai ir apibrėžimai.* Šioje išskirtoje dalyje yra pateikta pagrindinės sąvokos, kurios yra naudojamos knygoje, kad būtų lengviau suprasti apie ką kalbama, kad nebūtų dviprasmybių. Yra paaiškinti sutrumpinimai, tokie kaip AVS (aplinkos apsaugos vadybos sistema), KVS, DSS (darbuotojų sauga ir sveikata). Yra nurodyta, kad įmonė = organizacija, klientas = vartotojas, šios knygos kontekste. Matosi, kad ši knygos dalis rengta atsakingai, nes siekta paaiškinti kuo daugiau pagrindinių frazių, kurios yra naudojamos aprašant kokybės vadybos sistemą šiame kokybės vadove. Toliau yra pereinama prie pagrindinių reikalavimų, kurie yra keliami standartuose, kas turi būti apibrėžta, norint sukurti gerą ir efektyvią kokybės vadybos sistemą.

✓ *KVS sistema.* Pagal kokybės vadybos standarto reikalavimus, šiame procese, UAB „Gelmesta“ turi būti nusistačius procesus, jų taikymą organizacijoje, apibrėžė šių procesų seką ir sąveiką, kriterijus ir metodus, užtikrinti, kad bus gaunami procesų veikimui ir monitoringui būtini

ištekliai ir informacija, stebėti, matuoti ir analizuoti nusistatytus procesus, bei nuolat gerinti reikalingus veiksmus.

Taigi, UAB „Gelmesta“ savo kokybės knygoje yra aprašius visus aukščiau minėtus reikalavimus:

- Sukūrė rezultatyvią KVS sistemą;
- Siekia nuolatinio šios sistemos gerinimo;
- Užtikrina atitiktį normatyviniams ir teisiniams reikalavimams;
- Nustatė reikalingus procesus, jų seką ir sąveiką;
- Aprašė KVS procesų taikymą;
- Nurodė nustatytų procesų matavimo kriterijus ir metodus;
- Įdiegė dokumentuotą procedūrą „Pirkimai“, bei vadovybinės vertinamosios analizės metu priima sprendimus, kurie užtikrina, kad bus gaunami procesų veikimui ir monitoringui būtini ištekliai, o procedūrą „KVS dokumentų ir įrašų valdymas“ – būtina informacija;
- Nustatytus procesus matuoja pagal pasirinktus kriterijus ir rodiklius, stebi, rinkdama būtinus įrašus, analizuoja vadovybinės vertinamosios analizės metu;
- Valdo KVS reikalingus procesus pagal standartų LST EN ISO 9001:2008, LST EN ISO 14001:2005 ir OHSAS 18001:2007 reikalavimus.

KVS knygoje yra nurodyta procesų sąveikos schema, taip pat procesų matavimo išsami lentelė, kurioje nurodomas proceso pavadinimas, matavimo kriterijus, matavimo metodas, matavimo rodiklis, proceso šeimininkas (kas yra atsakingas už tam tikrą procesą), bei pastabos.

Taip pat šioje dalyje dar yra išskirti reikalavimai ir dokumentacijai. Ši dalis parengta pagal standartą ir atitinka jo reikalavimus, kadangi yra aprašytas kokybės vadovas, dokumentų valdymas, bei įrašų valdymas.

Pažymima, kad UAB „Gelmesta“ KVS dokumentus sudaro:

- KVS politikos bei tikslai;
- KVS knyga;
- KVS procedūros;
- Darbo instrukcijos, pareiginiai nuostatai;
- Formos, žurnalai, sąrašai, planai.

Dokumentų valdymui yra sukurta dokumentuota procedūra „KVS dokumentų ir įrašų valdymas“, kurioje yra aprašytas dokumentų ruošimas, tvirtinimas, atnaujinimas, numerio ir versijos suteikimas, paskirstymas, negaliojančių dokumentų saugojimo ir naikinimo tvarka. Taip pat paminėta, kad UAB „Gelmesta“ parengtų ir įdiegtų dokumentuotų KVS procedūrų sąsajos su procesais nurodytos „KVS dokumentų matricoje“.

Įrašų valdymui UAB „Gelmesta“ paruošė procedūrą „KVS dokumentų ir įrašų valdymas“, kuri aprašo įrašų identifikavimo, kaupimo, apsaugos, radimo, sunaikinimo tvarką ir saugojimo laiko trukmę. Šis kokybės vadovas užtikrina, kad įrašai yra tinkamai valdomi, kurie susiję su procedūromis yra analizuojami, platinami, jų autorius yra atsekamas, kaip to reikalauja atitinkamos kokybės procedūros. Kiekviena kokybės vadovo procedūra turi nuorodą į duomenų įrašus, kurie yra objektyvūs įrodymai, kad procedūroje aprašyta veikla yra atliekama.

Vadovybės atsakomybė. Kokybės vadovybės sistema įmonėje buvo įdiegta UAB „Gelmesta“ vadovybės sprendimu. Vadovybės strateginiai įsipareigojimai KVS srityje yra išdėstyti ir paskelbti KVS politikoje, užsibrėžtuose KVS tiksluose. Yra nustatyti keturi pagrindiniai tikslai.

Vadovybė periodiškai atlieka vadovybinę vertinamąją analizę, kurios organizavimo tvarka taip pat yra aprašyta kokybės vadove.

Įmonėje yra sukurta vidinio apsikeitimo informacija tvarka, kuri užtikrina, kad vadovybės informacija apie KVS pasiektų žemesnio lygio personalą. Grįžtamasis ryšys užtikrina, kad žemesnio lygio personalo idėjos, pasiūlymai, užklausimai, nusiskundimai, pasiekia aukštesnio lygio įmonės vadovus. Vidiniai reikalavimai, apsikeitimo informacija yra nustatyti dokumentuotoje procedūroje „Teisiniai reikalavimai ir pasikeitimai informacija“.

Kokybės sistemos reikalavimuose į vadovybės atsakomybę įeina skirsnis orientavimasis į klientą, todėl ir UAB „Gelmesta“ išskyrė šį skirsnį savo kokybės vadove. Ir teigia, kad UAB „Gelmesta“ vadovybė užtikrina, kad siekiant kuo geriau tenkinti klientų poreikius, jų reikalavimai yra apibrėžti ir vykdomi. Klientų reikalavimų nustatymas ir analizė yra aprašyti dokumentuotoje procedūroje „Užsakymo formavimas“.

Kokybės politika yra priimta UAB „Gelmesta“, taip pat ji yra patvirtinta ir paskelbta. Ji iškabinta administracijos patalpose ir betono mazgo operatorinėje. Kopijos yra saugomos statybų vadovų (darbų vadovų) KVS dokumentų bylose. Pakeistos versijos yra naikinamos. Kokybės politikoje yra aprašyti pagrindiniai tikslai, strateginiai uždaviniai ir veiklos kryptys.

Planavimas, šiame reikalavime yra nurodyti tikslai, kurie suderinti su kokybės politika, šie tikslai yra pateikti „KVS tikslų pasiekimo plane“. Įmonėje yra atliekamas KVS planavimas, siekiant tenkinti KVS reikalavimus, KVS tikslus. Planavimas susideda iš:

- KVS plano;
- KVS tikslų pasiekimo plano.

KVS plane yra nuorodos į įformintas KVS procedūras. Šio plano tikslas – parodyti kaip tam tikru atveju naudotis įdiegta KVS, kokius KVS veiksmus būtina atlikti.

Užsibrėžti KVS tikslai yra ilgalaikiai. Kiekvienais metais vadovybinės vertinamosios analizės metu yra peržiūrimi patvirtinti KVS tikslai, analizuojamas jų aktualumas esamai įmonės situacijai. Taip pat šios analizės metu yra nustatomi uždaviniai einamiesiems tikslams pasiekti. Tuomet yra surašomas tikslų pasiekimo planas, kurį patvirtina įmonės vadovas.

Pagal kokybės vadybos sistemos reikalavimus atsakomybę, įgaliojimai ir ryšiai įmonės kokybės knygoje yra apibūdinami ir aprašyti pagal reikalavimus, kadangi yra pateikta organizacinė struktūra, įmonės darbuotojų atsakomybė už standartų reikalavimus yra pateikta prieduose – atsakomybės paskirstymo lentelėje. Darbuotojų teisės, pareigos ir atsakomybė yra nurodyta atitinkamuose pareiginiuose nuostatuose.

Vadovybės atstovas. Šį vadovą įmonėje, kaip ir reikalaujama, paskyrė įmonės direktorius. Jam yra nustatytos pagrindinės funkcijos, kurių jis privalo laikytis, nesvarbu kokios yra jo kitos pareigos ir atsakomybės. UAB „Gelmesta“ KVS vadovas privalo:

- Užtikrinti KVS funkcionavimą ir tobulinimą;
- Ruošti, tvirtinti ir išleisti KVS dokumentus;
- Rengti ir vadovauti kasmetiniams įmonės vadovybės pasitarimams, kuriuose analizuojami KVS rezultatai;
- Analizuoti tiekėjų darbą;
- Planuoti, organizuoti vidaus auditus, koregavimo ir prevencinius veiksmus;
- Skatinti personalą vadovautis KVS, teikti pasiūlymus dėl sistemos tobulinimo;
- Vadovauti vidinių auditorių, KVS atstovų padaliniuose darbui.

Vadovybinė vertinamoji analizė įmonėje UAB „Gelmesta“ yra organizuojama vieną kartą per metus, kurios tikslas – KVS veikimo rezultatyvumo analizė. Šią analizę organizuoja KVS vadovas,

kuriai vadovauja direktorius, o dalyvauja KVS vadovas ir kiti atsakingi asmenys. Vadovybinės vertinamosios analizės metu, pagal kokybės vadovą, turi būti pateikiama tokia informacija apie:

- Išorinio audito rezultatus;
- Atliktus veiksmus, numatytus per praeitą vadovybinę vertinamąją analizę;
- KVS tikslų, uždavinių įgyvendinimo progresą;
- KVS audito rezultatus;
- Procesų vyksmą ir teikiamos paslaugos atitiktį;
- Užfiksuotas neatitiktis, atliktus koregavimo/prevencinius veiksmus;
- Grijtąmajį ryšį iš klientų;
- Naujus ar pasikeitusius klientų (suinteresuotų šalių) reikalavimus, lūkesčius;
- Atitiktis teisiniams ir kitiems reikalavimams;
- Naujus ar pasikeitusius teisinius ar kitus reikalavimus;
- Pasiūlymus, pretenzijas (vidines ir išorines) dėl KVS;
- Įmonės teikiamų paslaugų pasikeitimus;
- Pakeitimus, kurie gali daryti poveikį KVS sistemai ir gerinimo rekomendacijas.

Šie susirinkimai yra protokoluojami. Protokoluose pateikiama trumpa kiekvieno pranešimo santrauka ir priimtas sprendimas dėl klausimų, kurie buvo paskelbti išankstinėje dienotvarkėje. Šie įrašai – perduodami skyrių vadovams, kurie savo darbe vadovaujasi priimtais sprendimais. Sprendimuose pažymima kaip bus vykdomas priimtas sprendimas, sprendimo įvykdymo terminai, už tai atsakingas asmuo. Susirinkimo sprendimų vykdymą kontroliuoja KVS vadovas.

✓ *Išteklų vadyba.* Pagal LST EN ISO 9001:2008 reikalavimus, šis skyrius UAB „Gelmesta“ kokybės knygoje parengtas tinkamai, buvo atsižvelgta į reikalavimus, kadangi išdėstoma apie aprūpinimą ištekliais. Ištekliai suskirstomi į žmogiškuosius ir materialius. Šių išteklų aprūpinimas yra aprašytas procedūroje „Pirkimai“. Nurodoma kompetencija, mokymas ir suvokimas, kur yra minimama, kad darbuotojų pareiginiuose nuostatuose yra nustatyti pagrindiniai kvalifikaciniai reikalavimai, keliami asmeniui, siekiančiam užimti ar jau einančiam atitinkamas pareigas. UAB „Gelmesta“ sudaro įmonės darbuotojams galimybes kelti kvalifikaciją, tobulinti teorines ir praktines žinias. Taip pat yra parengta procedūra „Darbuotojų mokymai ir parengtis avarinėms situacijoms“. Infrastruktūros valdymas, taip pat yra pateiktas kokybės knygoje. Prie infrastruktūros yra priskirti pastatai, gamybiniai įrenginiai, transportas, technika ir jų priežiūra. Infrastruktūros valdymas aprašytas procedūroje „Infrastruktūros valdymas“. Darbo aplinka, skiltyje yra aiškiai apibrėžti ir identifikuoti

galimi pavojai. Taip pat aprašyta, kad direktorius, kaip administracijos vadovas rūpinasi patogiomis ir saugiomis darbo sąlygomis, atsižvelgdamas į darbuotojų poreikius, bei turimus finansinius išteklius. Kadangi įmonėje yra identifikuoti galimi pavojai, tai taip pat yra įvertinama rizika ir jos veiksniai, kad įmonėje būtų sukurta atitinkama saugos valdymo sistema, padedanti kontroliuoti situaciją ir išvengti nelaimingų atsitikimų.

✓ *Produkto/paslaugos realizavimas.* Šiame skyriuje kaip ir kituose, sudarant UAB „Gelmesta“ kokybės vadovą buvo paisoma standarto reikalavimų ir viskas rengiama pagal juos. Paslaugos realizavimas susideda iš paslaugos realizavimo planavimo, su klientu susiję procesai. Klientų reikalavimų analizei yra sukurta procedūra „Užsakymo formavimas“, kurioje viskas aprašyta nuo užsakymo priėmimo iki perdavimo vykdymui. Kadangi įmonė veikia klientui ir dėka kliento yra įsitvirtinusi Lietuvos rinkoje, todėl UAV „Gelmesta“ yra labai svarbu kliento patenkinamumas, todėl tam yra sukurtos dvi procedūros „Gamyba“ ir „Statybos montavimo darbai“. Įmonėje yra atliekamos klientų patenkinamumo analizės, kurioms yra sudaromos anketos, kurias užpildo klientai, tada jas apdoroja padalinių vadovai ir jas perduoda KVS vadovui, kuris ruošia ataskaitą ir pristato ją vadovybinės vertinamosios analizės metu. Kliento anketos yra saugomos byloje „Klientų apklausos anketos“ pas KVS vadovą. Anketos yra saugomos 1 metus, o po to naikinamos.

✓ *Matavimas, analizė ir gerinimas.* Vidaus auditas įmonėje yra atliekamas pagal standarto reikalavimus. Vidaus audito tvarka yra numatyta procedūroje „Vidaus auditas“, šiuos auditus atlieka vidaus auditorius arba subrangovas. Procesų monitoringas ir matavimas yra skirtas identifikuotiems įmonės procesams ir yra numatomi rezultatyvumo rodikliai. Šie nustatyti rodikliai įmonei leidžia matuoti procesus pagal pasirinktus kriterijus. Procesų matavimo kriterijus ir rodiklius nustato KVS vadovas. UAB „Gelmesta“ yra pateikus rodiklius prieduose.

UAB „Gelmesta“ stebi ir matuoja paslaugos charakteristikas, kad būtų patikrinta ar paslauga atitinka reikalavimus. Šis etapas taip pat turi procedūras : „Gamyba“, bei „Statybos matavimo darbai“.

Neatitiktinio produkto valdymas taip pat yra numatytas kokybės vadove. Kaip teigima kokybės vadove, UAB „Gelmesta“ turi įdiegus neatitiktinių valdymo mechanizmą, kurį sudaro nustatymo, tyrimo, taisymo, būdai. Taip pat yra sukurta procedūra „Neatitiktinių valdymas, koregavimo ir prevenciniai veiksmai, incidentų tyrimas“.

Duomenų analizės metu, UAB „Gelmesta“ nustato, renka ir analizuoja duomenis, kurie įrodo KVS tinkamumą ir rezultatyvumą. Šie duomenys leidžia vertinti KVS veikimą, bei nuolatinio gerinimo potencialą.

Pagal kokybės vadybos sistemos reikalavimus įmonėje vyksta gerinimas, kurį apima nuolatinis gerinimas, koregavimo veiksmai, bei prevenciniai veiksmai.

Peržiūrėjus ir išanalizavus UAB „Gelmesta“ sudarytą kokybės vadovą, galima daryti tokias išvadas, kad įmonė labai atidžiai žiūri į šį procesą ir kokybės vadybos sistemos diegimui skyrė didelį dėmesį, kadangi gerai išsianalizavo LST EN ISO 9001:2008 reikalavimus ir tinkamai parengė savo kokybės vadovą, procedūras, tinkamai apsirašė procesus ir jų sąveiką, numatė procesų valdymo kriterijus ir metodus.

Viso yra numatyti 4 procesai, jiems valdyti yra numatyti 10 matavimo kriterijų, 9 matavimo metodai ir 13 procedūrų.

3.2.2. UAB „Gelmesta“ KVS dokumentų ir įrašų valdymo procedūros, analizė

KVS dokumentų ir įrašų valdymo procedūra yra viena iš svarbiausių procedūrų kokybės vadybos sistemoje, tikslinga ją paanalizuoti, ar viskas įmonėje UAB „Gelmesta“ vykdoma taip, kaip numatyta kokybės vadove.

„Dokumentų valdymas – tai sudėtinis procesas apimantis visą dokumento gyvavimo ciklą: nuo sukūrimo, derinimo, naujų versijų kūrimo, iki saugojimo ir archyvavimo“. (Standartas ISO 9000:2000, 11 p.)

Ši procedūra numato kaip turi būti valdomi dokumentai ir įrašai. UAB „Gelmesta“ įsidiegus kokybės vadybos sistemą stengiasi visus procesus vykdyti taip, kaip yra nusimatę, nes siekia efektyvios kokybės sistemos įmonėje. Todėl ir įmonėje atsakingi asmenys dokumentus rengia numatyta tvarka, t.y. parengiama pirminė dokumento versija, jam suteikiamas numeris pagal numatytą dokumentų matricą, visa tai vykdo KVS vadovas ir jo paskirtas dar kitas asmuo. Dokumentas saugomas pas KVS vadovą, KVS dokumentų byloje, saugojimo terminas numatytas iki pakeitimo, o senasis variantas – sunaikinamas. Taip pat prie dokumentų rengimo yra parengiami pareiginiai nuostatai (kuriuos rengia už tai atsakingas veiklos šeimininkas), dokumento vertinamoji analizė – vykdo KVS vadovas ir direktorius, koregavimo veiksmai, kuriuos vykdo pirminę dokumento versiją rengęs asmuo.

KVS dokumentų tvirtinimas. UAB „Gelmesta“ yra tvirtinama KVS knyga ir pareiginiai nuostatai, tai tvirtina įmonės direktorius. KVS vadovas tvirtina – KVS procedūras, formas, žurnalus.

Originalūs KVS dokumentai yra saugomi byloje pas KVS vadovą, o elektroninė dokumentacijos versija – serveryje „KVS“.

Darbuotojų supažindinimą su KVS dokumentais vykdo KVS vadovas ir padalinio vadovas (atsakingas už supažindinamą padalinį). Šio proceso metu darbuotojai supažindinami su KVS knyga, procedūromis, taip pat supažindinami su kitais tiesiogiai su jų veikla susijusiais dokumentais. Supažindinimas yra patvirtinamas parašais darbuotojų, kad jie su visa tuo susipažino, tą įrodo parengtas supažindinimas su dokumentais lapas, šis lapas saugomas pas KVS vadovą, bei saugomas prie konkrečios procedūros.

Jei reikia dokumentą modifikuoti (keisti), jam yra suteikiamas naujos versijos numeris, dokumento tvirtinimas, šiuos procesus vykdo KVS vadovas, o tvirtina žinoma įmonės UAV „Gelmesta“ direktorius. Kai yra atliktas dokumento modifikavimas, darbuotojai vėl gi yra iš naujo supažindinami, kur vėl pasirašo, kad jie susipažino su nauja dokumento versija.

UAB „Gelmesta“ operatyvinės veiklos valdymas, tai toks valdymas, kurio metu, įmonės darbuotojai, yra supažindinami su direktoriaus įsakymais, ant kurių pasirašo. Šį procesą vykdo direktoriaus pavaduotojas, darbų saugos inžinierė, bei buhalterė. Yra pildomi tokie dokumentai: įsakymai, direktoriaus įsakymų registravimo žurnalas, įsakymų kadru klausimais registravimo žurnalas. Dokumentai saugomi buhalterijoje, personalo skyriuje. Šie dokumentai archyve saugomi 10 metų, o į jį perduodami po kalendorinių metų, kaip tai reglamentuoja išoriniai dokumentai. Kitas dokumentų blokas, tai siunčiami raštai, kurie rengiami ant firminio blanko, registruojami siunčiamų raštų žurnale, kurie saugomi buhalterijoje, siunčiamų raštų byloje, saugomi taip pat 10 metų archyve. Gaunami raštai, susiję su įmonės veikla, registruojami ir saugomi byloje. Esant reikalui, kopija yra įteikiama vykdytojui. Už tai atsakinga įmonės vyr. buhalterė. Gaunami raštai yra registruojami gaunamų raštų žurnale, saugomi buhalterijoje – gaunamų raštų byloje 10 metų. Pareiginiai nuostatai, saugomi asmens (darbuotojo) byloje, atsakinga buhalterė, saugojimo vieta – pareiginių nuostatų byla, saugojimo terminas – iki pakeitimo.

Šioje procedūroje taip pat yra numatytas dokumentų archyvavimas, kuris yra būtinas įmonėje UAB „Gelmesta“. Įmonės techninė – gamybinė dokumentacija yra archyvuojama UAB „Gelmesta“ archyve. Visi kiti dokumentai saugomi skirstant pagal dokumentų priklausomybę veiksloms, bei metus. Archyvavimo terminai reglamentuojami įstatymų¹⁷ ar yra numatomi konkrečiose dokumentus

¹⁷ http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=231323&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2013 01 20]

valdančiose procedūrose. Už visus šiuos veiksmus, UAB „Gelmesta“ įmonėje yra atsakinga įmonės buhalterė.

Elektroninės dokumentacijų versijos, kurios naudojamo KVS sistemoje yra saugomos serveriniame kompiuteryje ir kiekvieno mėnesio pirmoje pusėje perrašoma į išorinę laikmeną, tai vykdo direktoriaus pavaduotojas gamybai. Dokumento forma – CD, saugomas įmonės archyve 5 metus, po to naikinama. Kadangi įmonė UAB „Gelmesta“ dirba su programa „Sistela“, tai jos duomenys perrašomi į išorines laikmenas kas 3 mėn., tai vykdo statybos inžinerijos technikė, saugojimo forma – CD, saugoma darbo vietoje 5 metus, po to yra sunaikinama.

Išnagrinėjus šią procedūrą, galima daryti išvadą, kad įmonės dokumentai yra rengiami, bei įforminti, kaip jie yra nusimatę kokybės vadove, taip pat yra paskirti atsakingi asmenys už tam tikrus veiksmus dokumentų ir įrašų valdyme.

3.2.3. UAB „Gelmesta“ vidaus audito procedūros ir vidaus audito ataskaitos, analizė

Ne mažiau svarbi yra ir vidaus audito procedūra kokybės vadybos sistemoje. UAB „Gelmesta“ kruopščiai žiūri į kokybės vadybos sistemą savo organizacijoje, todėl turi nusimatę procedūrą vidaus audito atlikimui.

„Vidaus auditas – viešojo juridinio asmens vidaus kontrolės sistemos dalis, kurios dėka, vidaus auditoriams vykdant nepriklausomą, objektyvią tyrimo, vertinimo ir konsultavimo veiklą, siekiama užtikrinti viešojo juridinio asmens veiklos gerinimą“.¹⁸

„Vidaus auditorius – viešojo juridinio asmens vidaus audito tarnybos valstybės tarnautojas arba darbuotojas, atliekantis vidaus auditą įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka“.¹⁸

Vidaus auditai UAB „Gelmesta“ įmonėje, vykdomi kiekvienais metais. KVS vadovas nustato KVS vidaus audito prioritetus ir periodiškumą, inicijuoja nustatytų neatitiktį analizę bei koregavimo veiksmus ir kontroliuoja kad būtų vykdoma procedūra. Įmonės vidaus auditorė atsako už konkretaus audito planavimą, atlikimą, rezultatų įforminimą, bei nustačius neatitiktis, organizuoja pakartotini audito atlikimą ir rezultatų įforminimą.

¹⁸ <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=197703&Condition2> [žiūrėta 2013 01 20]

Metiniam KVS audito planavimui yra sudaroma ir tvirtinama audito programa. Programa rengiama auditus planuojant procesais, veikloms, darbo vietoms (pvz.: gamybai, statybai, užsakymų formavimui, infrastruktūros valdymui, KVS organizavimui, personalo ir dokumentų valdymui, auditų vykdymui). Audito programoje nurodoma ne tik veikla/procesas, bet ir reikalavimai, įvardijamas auditorius, bei pažymima, kada tas auditas planuojamas vykdyti. Remiantis paskutinio audito programa, kuri buvo sudaryta įmonėje UAB „Gelmesta“ 2012 m., gamybos proceso auditas buvo atliekamas gegužės ir lapkričio mėnesiais, užsakymų formavimo ir statybos darbų valdymo auditas – taip pat gegužės ir lapkričio mėnesiais, infrastruktūros valdymas ir sandėliavimas – nuo kovo iki balandžio mėn., o sekantis auditas buvo rugsėjo mėnesį, KVS organizavimas, KVS vadovo vykdomas auditas buvo atliktas lapkričio mėnesį. Dokumentų ir įrašų valdymo auditas buvo organizuojamas rugpjūčio mėnesį. KVS audito programos saugomos KVS dokumentų byloje, pasibaigus metams jos yra atspausdinamos ir saugomos kartu su „Vidaus audito aktais“.

Pasirengimą KVS vidaus auditui organizuoja ir vykdo įmonės vidaus auditorė. Vidaus auditai objektuose vykdomi pagal parengtas audito programas. Administracijoje ir gamyboje auditų datos yra derinamos su audituojamų veiklų vadovais ir dvi dienos prieš auditą, jie papildomai yra informuojami, kad bus atliekamas auditas.

KVS audito vystymo metu yra organizuojamas darbuotojams įžanginis susirinkimas, kurio metu audituojamos veiklos vadovas organizuoja reikiamas auditui sąlygas. Audito metu yra pildomas „Vidaus audito aktas“, kuriame yra nurodoma veikla/objektas, atsakingas už veiklą/objektą asmuo, nurodomi vidaus auditoriai, vidaus audito data. Tada yra nurodyti išsikelti klausimai, šalia jų yra įvertinimo grafa (+ gerai; - nereikia, NA – neatitikties aktas; KV – koregavimo veiksmas). O po akto, apačioje, pasirašo kas pildė ir kas susipažino. Šie aktai saugomi darbo vietoje 2 metus ir po to naikinami. Auditas vykdomas vadovaujantis akto ir programos punktais. Jo metu yra tikrinami įrašai, procedūros, sistemos standartai ir kiti išorės dokumentų reikalavimų, vykdymas. Taip pat vykdamas auditus, kaip informacinė medžiaga yra naudojama, tos veiklos praėjusio audito aktu. Atlikus auditą, baigiamas ir vidaus audito aktas. Jei audito metu yra nustatyta neatitikčių, UAB „Gelmesta“ įmonėje yra pildomi ir perduodami KVS vadovui „Neatitikčių aktas“.

Koregavimo veiksmų praktika nustato, kad jei nustatyta neatitikčių, tai ne vėliau kaip per 30 dienų, yra atliekama koregavimo veiksmų patikra. Ją atlieka įmonės vidaus auditorė, kur pildo „Neatitikties aktą“.

Atlikus vidaus auditą yra parengiama „Vidaus audito ataskaita“, kurioje yra aprašoma išsikeltas tikslas, tikrinamas subjektas (visa tai aprašoma ataskaitos įžangoje), audito apimtis, bei metodai, visi

vidaus audito metu tikrinti pastebėjimai, pateikiamos audito išvados, rekomendacijos, kurioms įgyvendinti yra nustatomas veiksmų planas.

Peržiūrėjus įmonės UAB „Gelmesta“ vidaus audito aktus, programas ir vidaus audito procedūrą, bei atasakitą, galima teigti, kad įmonės vidaus auditai atliekami pagal numatytą procedūrą, bei nepažeidžiant vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymo.

3.2.4. UAB „Gelmesta“ vadovybinės vertinamosios analizės protokolų, analizė

Dar vienas svarbus siekiant efektyvios kokybės vadybos sistemos, dokumentas, tai vadovybinės vertinamosios analizės protokolas.

„Vertinamoji analizė – veikla, atliekama analizuojamo dalyko tinkamumui, adekvatumui ir rezultatyvumui, siekiant užsibrėžtų tikslų, nustatyti“. (Standartas ISO 9001:2008, 21 p.)

Vadovybinė vertinamoji analizė įmonėje UAB „Gelmesta“ yra atliekama periodiškai (vieną kartą į metus), kad galėtų užtikrinti jos tinkamumą, efektyvumą, rezultatyvumą. Prieš atliekant vadovybinę vertinamąją analizę yra sudaroma darbotvarkė, toliau rengiamos ataskaitos, tada atliekama pati vadovybinė analizė ir galiausiai yra parengiamas vadovybinės vertinamosios analizės protokolas.

Vadovybinės analizės protokolas susideda iš tokių dalių: protokolo viršuje yra užpildoma kas susirinkimo pirmininkas, susirinkimo sekretorius ir kas dalyvauja, o toliau jau yra išdėstoma, darbotvarkė, kas svarstyta, kas nutarta.

UAB „Gelmesta“ paskutinė vadovybinė vertinamoji analizė buvo atliekama 2012 m. ,tai buvo trečioji vadovybinė vertinamoji analizė. Jos metu buvo svarstyti tokie klausimai, kaip KVS vidaus (išorės) auditų rezultatai, grįžtamasis ryšys iš vartotojų, procesų vyksmas ir paslaugų atitiktis, koregavimo ir prevencinių veiksmų būklė, incidentų tyrimo analizė, kokybės vadybos sistemos tikslų ir užduočių įgyvendinimo laipsnis, teisinių ir kitų reikalavimų laikymosi įvertinimas, atlikti veiksmai, kurie buvo numatyti per praeitą vadovybinę vertinamąją analizę, pakeitimai, kurie gali daryti poveikį KVS ir gerinimo rekomendacijos.

KVS vidaus (išorės) audito rezultatai. Jų metu buvo peržiūrėtos visos procedūros, įvertintas jų dokumentų pildymas, teisinių reikalavimų vykdymas, asmeninių apsaugos priemonių taikymas ir buvo nustatyti trūkumai, kuriems šalinti iš karto buvo priimti sprendimai. Buvo nustatyti aštuoni trūkumai ir kiekvienam šalinti po sprendimą, kurie įvardinti vadovybinės analizės protokole. Pažymima, kad trūkumų taisymas nukeltas į pavasarį, kadangi UAB „Gelmesta“ yra statybos įmonės ir žiemą jie

nevykdo gamybos, todėl darbai yra stabdomi, o darbuotojai išleidžiami mokamų ir nemokamų atostogų. Užsakymų formavime, infrastruktūros valdyme ir sandėliavime, KVS organizavime, bei dokumentų ir įrašų valdyme buvo atlikti vidaus auditai ir surašyti atitinkami vidaus audito aktai. Šiuose veiklose neatitikčių nebuvo nustatyta.

Grįžtamasis ryšys iš vartotojų. Pagrindiniams savo klientams UAB „Gelmesta“, tokiems kaip AB „Panevėžio energija“, AB „Kaišiadorių paukštynas“, Vilniaus Universiteto Onkologijos institutas, yra atlikus klientų vertinamąją analizę, kurios metu klientai išreiškė savo pasitenkinimą užsakymų atlikimo terminais, atliekamų darbų, bei medžiagų kokybe, taip pat personalo kvalifikacija. Taip pat yra atlikta klientų vertinamoji analizė gamybos bazėje dėl betono ar jo gaminių gamybos. Protokole nurodoma, kad klientai apie betono gamybą sužino iš internetinės informacijos, bei kitų įmonių rekomendacijų. Klientai yra patenkinti kokybe, kaina ir aptarnavimu.

Žinoma, protokole yra įvardijami ir nustatyti trūkumai ar pažeidimai. Paminima, kad kai kurie objektai buvo tikrinami ir po kelis kartus, kad būtų galima gerai identifikuoti pažeidimus. Atliekant vidaus auditus buvo surašomi „Vidaus audito aktai“, bei „Neatitikties aktai“. Dažniausios nustatytos problemos buvo dėl technikos patikros, dėl jų registravimo atitinkamose žurnaluose, ne visa technika ir darbo įrankiai turi žymeklius, bei dokumentus, taip pat vienas iš trūkumų, tai, kad ne visi darbuotojai turi leidimus ir kvalifikaciją dirbti su atitinkama technika ir atitinkamus darbus. Taip pat buvo nustatyta vidaus audito metu, kad darbininkams nėra įrengtos poilsio patalpos, kurios privalo būti pagal saugos ir sveikatos reikalavimus.

Šiuos trūkumus, įmonės UAB „Gelmesta“ numatė pašalinti iki 2013 m. III ketvirčio.

Procesų vyksmas ir produktų paslaugos atitiktis. Šiame išsikeltame darbotvarkės klausime minimama, kad ne iki galo yra atlikti prevenciniai veiksniai tikrintuose objektuose, bet užsimena, kad stengsis šiuos veiksmus įgyvendinti dar per 2012 m., kad naujuose objektuose būtų kuo mažiau neatitikčių. Aprašoma, kaip renkasi subrangovus ir tiekėjus, kad renkasi pagal patikimumo kriterijų, daugiausia dėmesio skiria prekių ar paslaugų kainai. Jei tiekėjas ar subrangovas UAB „Gelmesta“ įmonės yra įvertinamas mažesniu nei 5 balu, tai esant galimybei, jo paslaugomis nesinaudojama. Taip pat nutarta mažinti einant į konkursus, konkurso įkainį, kadangi per 2011 metus dalyvavo 14 konkursuose, o laimėjo tik 6, kadangi kaina nuo pirmosios vietos skyrėsi net 15,6 proc.

KVS tikslų ir užduočių įgyvendinimo laipsnis. Vadovybinės analizės protokole nutarta, kad įmonė UAB „Gelmesta“, nutaria pasitvirtinti naują 2012 m. tikslų pasiekimo planą.

Teisinių ir kitų reikalavimų laikymosi įvertinimas. Šiame punkte nutarta peržiūrėti teisinių reikalavimų sąrašą ir pakeistus įstatymus pakeisti naujais ir su naujais pakeitimais supažindinti atitinkamus įmonės darbuotojus.

Atlikti veiksmai, numatyti per praeitą vadovybinę vertinamąją analizę. Per 2011 m. vadovybinę vertinamąją analizę, buvo nutarta, kad reikia įmonei sertifikuoti prekinį betoną, tai 2012 m. vadovybinėje vertinamojoje analizėje paminima, kad sertifikavimas buvo įgyvendintas ir dabar prekinis betonas atitinka LST EN 206-1:2002, LST EN 206-1:2002/A1:2004, bei LST EN 2006-1:2002/A2:2005 reikalavimus (NR. SPSC-8902).

Taip pat buvo atlikti šie veiksmai, kaip bazės teritorijoje sutvarkyti visų pastatų stogai ir pakeista jų danga, praplėstos buitinės patalpos, bei garažas, padarytas atskiras buitinių patalpų įėjimas iš lauko pusės, visi šie darbai buvo atlikti tam, kad pagerintų darbuotojų darbo sąlygas, bei įmonės patalpos būtų geresnės būklės, bei išvaizdos.

Pakeitimai, kurie gali daryti poveikį kokybės vadybos sistemai ir gerinimo rekomendacijos. Nuspręsta vadovybinės analizės metu, kad įmonei reikia naujos technikos, kad reikia įdiegti naujas technologijas, tokias kaip suvirinimo darbuose būtų naudojamas argonas, o dažant metalines konstrukcijas naudojama beorė purškimo sistema, taip pat nutarta organizuoti darbininkų kvalifikacinius kursus.

Išnagrinėjus 2012 m. UAB „Gelmesta“ vadovybinės analizės protokolą, galima daryti tokias išvadas, kad organizacija nevengia nusistatyti savo trūkumus, parodyti, kad ir įsдиеgus kokybės vadybos sistemos neišvengiama klaidų ar neatitikimų, bet norint efektyviai valdyti kokybės vadybos sistemas įmonėje, reikia ją nuolat tobulinti, bei šalinti trikdžius, ką ir daro UAB „Gelmesta“.

3.3. Kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimas UAB „Gelmesta“ tyrimo analizė

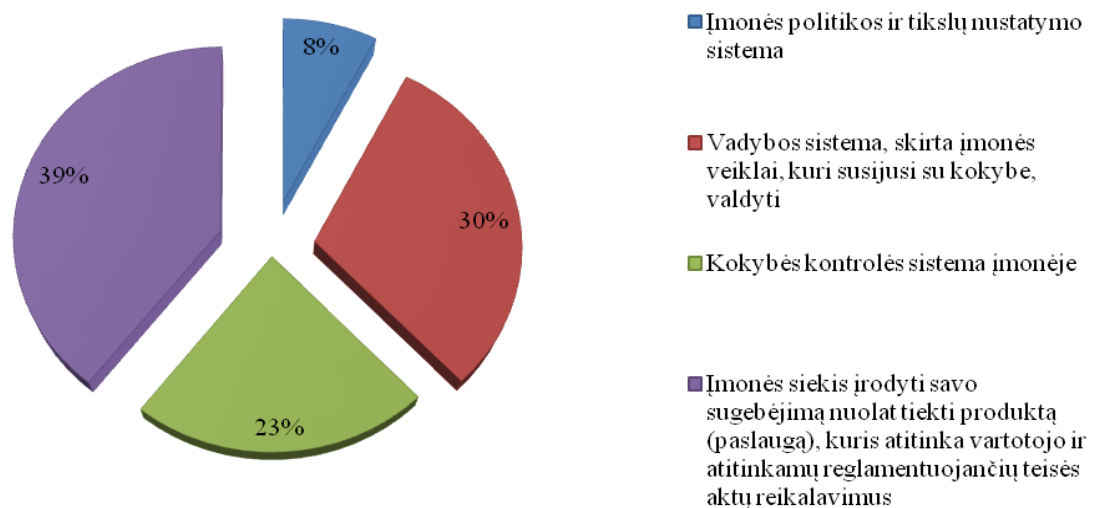
Tyrime, „Kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimas įmonėje UAB „Gelmesta“, dalyvavo 66 respondentai, iš kurių 54 vyrai ir 12 moterų. 15 respondentų įmonėje UAB „Gelmesta“ dirba daugiau kaip 11 metų, galima teigti, kad jie yra įmonės senbuviai, kadangi įmonė skaičiuoja 17 gyvavimo metus. Daugiausia įmonėje UAB „Gelmesta“ dirba darbuotojų, kurių darbo stažas šioje įmonėje yra nuo 1 m. iki 5 m., tai respondentai, kurie sudaro žemiausią įmonės grandį – darbininkai. Jie buvo apklausiami todėl, kad norint turėti efektyvią kokybės vadybos sistemą įmonėje, tai joje turi dalyvauti visi įmonėje dirbantys darbuotojai, nepriklausomai ar jis vadovas ar darbininkas, kadangi

svarbi kiekvieno nuomonė, pasiūlymai, pastebėjimai. Na, ir 20 respondentų yra įmonės vidurinioji grandis, kurių darbo stažas įmonėje sudaro nuo 6 m. iki 10 m.

Tyrimo pirmuoju klausimu pirmiausiai siekta išsiaiškinti bendrąjį darbuotojų supratimą apie kokybės vadybos sistemos supratimą. Darbuotojų klausta, kas jų nuomone, yra kokybės vadybos sistema įmonėje. Buvo pateikta keturi variantai ir paprašyta pasirinkti jų nuomone patį tinkamiausią, atsakymai pasiskirstė įvairiai. Juos galima pamatyti 4 pav.

UAB „Gelmesta“ darbuotojų nuomonė apie kokybės vadybos sistemą galima teigti, kad panaši, kadangi iš pateiktų variantų, du atsakymus iš likusių pasirinko daugiausiai. 39 % respondentų pasirinko atsakymą, kad jų nuomone, kokybės vadybos sistema, tai įmonės siekis įrodyti savo sugebėjimą nuolat tiekti produktą (paslaugą), kuris atitinka vartotojo ir atitinkamų reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus. 30% respondentų pasirinko atsakymą, kad vadybos sistema skirta įmonės veiklai, kuri susijusi su kokybe, valdyti.

Kaip matome, šie atsakymai iš esmės vienas kitą papildo ir yra labai glaudžiai susiję tarpusavyje, kadangi ir vieni ir kiti respondentai yra sąlyginai teisūs pasirinkę šiuos atsakymus.



4 pav. UAB „Gelmesta“ darbuotojų supratimas apie kokybės vadybos sistemą įmonėje

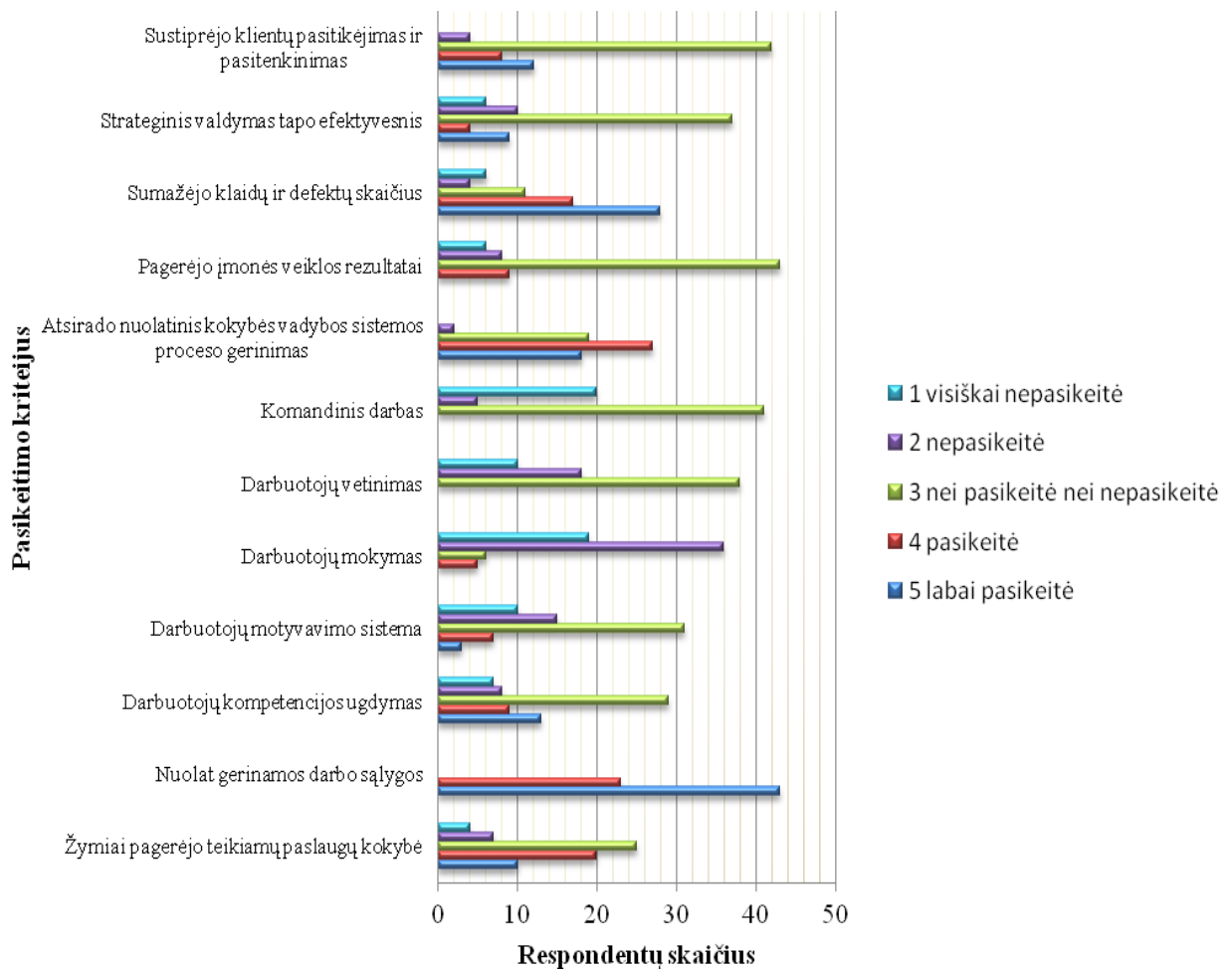
Todėl galima teigti, kad respondentai nutuokia, o daugelis ir žino, kas yra kokybės vadybos sistema, nes į šį klausimą buvo atsakyta gan tiksliai, kad tai yra vadybos sistema, skirta įmonės veiklai,

kuri susijusi su kokybe, bei kad tai - įmonės siekis įrodyti savo sugebėjimą nuolat tiekti produktą ar paslaugą, kuris atitiktų vartotojo ir atitinkamų teisinių aktų reikalavimus.

Toliau buvo siekiama išsiaiškinti, kas pasikeitė įmonėje UAB „Gelmesta“ įdiegus kokybės vadybos sistemą. Kadangi kokybės vadybos sistema buvo siekiama sustiprinti klientų pasitikėjimą ir pasitenkinimą, tai anot respondentų šis kriterijus po kokybės vadybos sistemos įdiegimo įmonėje nei pasikeitė, nei nepasikeitė, tai galima daryti prielaidą kad įmonės vadovybė neįdėjo visų galimų pastangų dar labiau pagerinti klientų lūkesčius ir pageidavimus. Kaip rodo įmonės faktai („Vadovybės vertinamoji analizė“), yra atliekamas klientų vertinimas, kurių metu klientai nepateikia skundų ar priekaištų dėl įmonės teikiamų paslaugų, atsiliepia apie įmonę gerai, lieka patenkinti tiek įmonės darbuotoju darbu, tiek jų kvalifikacija, todėl galima teigti, kad įmonė teikė aukštos kokybės paslaugas dar prieš įsidiegiant sertifikuotą kokybės vadybos sistemą įmonėje, todėl klientų pasitenkinimas, anot darbuotojų labai ir nepasikeitė, kadangi jis ir taip buvo aukštas. To pasekoje įmonės klientai mielai rekomenduoja įmonės UAB „Gelmesta“ teikiamas paslaugas ir savo partneriams, kurių dėka didėja įmonės klientų ratas, kuris leidžia įmonei toliau tobulėti klientų aptarnavimo ir patenkinimo srityje.

Septintas paveikslas taip pat rodo, kad įmonėje UAB „Gelmesta“ labai sumažėjo klaidų ir defektų skaičius po kokybės vadybos sistemos įdiegimo. Kadangi kokybės vadybos sistema įpareigoja valdyti klaidas ir defektus, tai įmonės UAB „Gelmesta“ darbuotojai, atsakingi už efektyvią kokybės vadybos sistemą įmonėje, stengiasi identifikuoti atsiradusius netikslumus, klaidas ir defektus, kurie yra informinami „Neatitiktųjų aktuose“, to pasekoje, sekant ir identifikuojant defektus yra lengviau juos valdyti ir šalinti, ką ir parodo 5 pav.

Dar vieną labai didelį plusą, kokybės vadybos sistemai įmonėje, atskleidė pasikietimo kriterijus apie nuolat gerinamas darbo sąlygas. Kadangi kokybės vadybos sistemos reikalavimuose (ISO 9001:2008), vienas iš reikalavimų yra darbo sąlygų gerinimas, tai ir UAB „Gelmesta“ kaip rodo tyrimo apklausa gerina darbo sąlygas savo darbuotojas suteikdama visas reikiamas priemones darbui atlikti, gerina patalpų būklę, kaip nurodo „Vadovybinės vertinamosios analizės“ protokolas, buvo pakeisti bazės teritorijoje visų pastatų stogai, bei jų danga, praplėsta buitinės ir garažo patalpos, darbuotojų patogumui, buvo pakeistas buitinių patalpų įėjimas, jis padarytas iš lauko pusės. Taip pat įsigyta nauja technika, reikalinga paslaugoms teikti, t.y. įsigytas bobkatas ir automašina, įdiegtos naujos technologijos, tokios kaip suvirinimo darbuose naudojamas argonas, dažant metalines konstrukcijas naudojama beorė purškimo sistema.

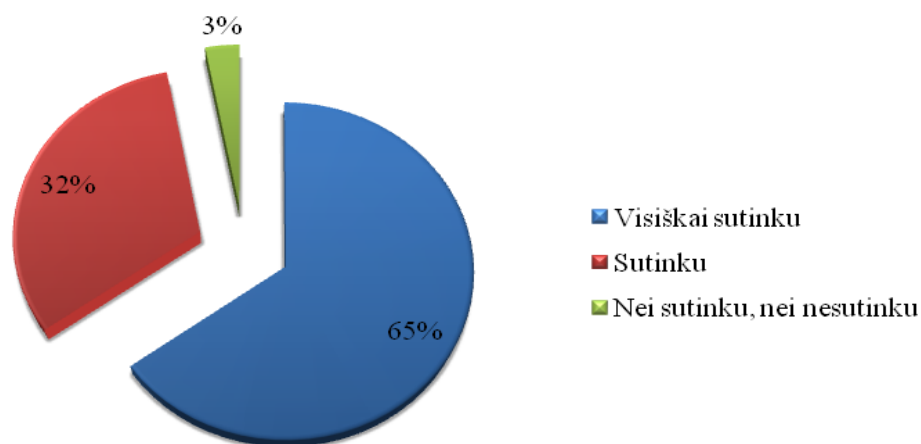


5 pav. Pasikeitimai įmonėje UAB „Gelmesta“, įdiegus kokybės vadybos sistemą

Kadangi analizės schema rodo, kad respondentai mano, kad įmonės veiklos rezultatai, komandinis darbas, darbuotojų vertinimas, darbuotojų motyvavimo sistema, darbuotojų kompetencijos ugdymas ir teikiamų paslaugų kokybė nei pasikeitė, nei nepasikeitė. Kaip matyti, daugiausia vidutiniškai vertinamų, t.y. nei pasikeitusių nei nepasikeitusių kriterijų yra susiję su darbuotojais, todėl galima teigti, kad kokybės vadybos sistemos vykdymo komanda skiria nepakankamai dėmesio darbuotojams ir tai nėra gerai, kadangi darbuotojai yra labai svarbi grandis įmonėje, kuri ir formuoja, bei padeda atsirasti efektyviai kokybės vadybai įmonėje.

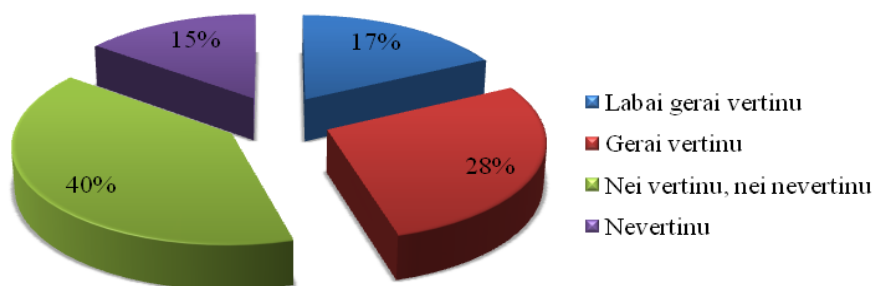
Daugelis darbuotojų teigia, kad jie yra supažindinti su UAB „Gelmesta“ įdiegta kokybės vadybos sistema. Tai puikiai įrodo, kad yra organizuojami susirinkimai, kurių metu įmonės darbuotojai yra supažindinami su kokybės vadybos sistemos reikalavimais, pobūdžiu, bei pasikeitimais. Taip kuriamas darbuotojų suvokimas apie kokybės vadybos sistemą. Dar kai vyko tik šios sistemos diegimo darbai, tai darbuotojai po truputuką buvo pažindinami su procesais, kurie tuo metu vyko, t.y. buvo organizuojami susirinkimai darbuotojams, kaip tai reikalaujama diegiant šią sistemą. Viskas buvo

dokumentuojama. Todėl 6 pav. aiškiai ir matyti, kad įmonės UAB „Gelmesta“ darbuotojams yra puikiai žinoma, kad jų įmonėje veikia kokybės vadybos sistema, kurią siekiamą padaryti kuo efektyvesnę ir geresnę.



6 pav. Darbuotojų susipažinimas su įmonėje UAB „Gelmesta“ įdiegta kokybės vadybos sistema

Siekiant kuo daugiau iširti darbuotojų numonę apie kokybės vadybos sistemą įmonėje, buvo klausiama kaip jie vertina pačią sistemą. Daugelis respondentų ją nei vertina, nei nevertina, galima daryti prielaidą, kad daugeliui darbuotojų kokybės vadybos sistema yra nauja disciplina, jie dar nespėjo su ja nuodugniai susipažinti, trūksta laiko ją perprasti, kadangi įmonėje UAB „Gelmesta“ kokybės vadybos sistema įdiegta nuo 2009 m. kadangi įmonėje keičiasi darbuotojai, tai naujai atėjusiems ir nesusidūrusiems su kokybės vadybos sistema, tai būna nauja disciplina, kurią nežino kaip vertinti, jiems reikia laiko su ja susipažinti.

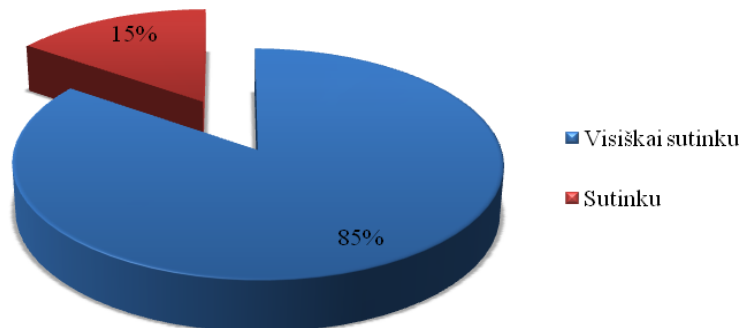


7 pav. UAB „Gelmesta“ darbuotojų, kokybės vadybos sistemos vertinimas

Taip pat iš 7 pav. matyti, kad kokybės vadybos sistemą 17% respondentų vertina labai gerai. Šį atsakymą daugiausia pasirinko įmonės UAB „Gelmesta“ darbuotojai, kurie tiesiogiai susiduria su kokybės vadybos sistemo diegimu, tobulinimu, gerinimu, įmonėje. Labai gerai vertina dėl to, kad kokybės vadybos sistemos dėka, įmonėje yra numatytos konkrečios procedūros, kurios leidžia valdyti tam tikrus procesus įmonėje, siekiant efektyviai taikyti, tobulinti, bei gerinti tiek kokybės vadybos sistemą, tiek kurti įmonės aplinką, kurioje būtų atsižvelgta ne tik į įmonės poreikius, bet ir į darbuotojo, bei kliento.

Kadangi įmonė siekia kurti efektyvią kokybės vadybos sistemą, vadovaudamasi ISO kokybės vadybos sistemos reikalavimais 9001:2008, todėl yra nustačiusi darbuotojams tvarką, bei taisykles, kuriomis jie turi vadovautis savo darbe, tai patvirtina 8 pav., kuriame 85% respondentų tai patvirtino atsakydami į anketos klausimą apie nustatytą tvarką, bei taisykles.

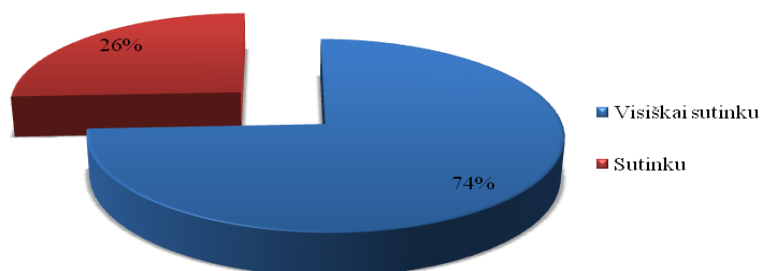
Nustatyta tvarka, bei taisyklės, leidžia darbuotojui tinkamai elgtis darbe, paisyti normų, bei reikalavimų, kad nekiltų nereikalingų incidentų įmonės aplinkoje, o jiems kilus, kad būtų kuo remtis juos sprendžiant.



8 pav. UAB „Gelmesta“ darbuotojai vadovaujasi nustatyta tvarka, bei taisyklėmis

Įmonėje UAB „Gelmesta“ yra parengtos darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijos, įsakymai ir tvarkos dėl darbuotojų saugos darbe funkcijų ir atsakomybės paskirstymo, įmonės darbo tvarkos taisyklės, darbo ir poilsio laiko režimą ir apskaitą reglamentuojantys vidiniai dokumentai, darbuotojų pareiginių instrukcijos, priešgaisrinės saugos instrukcijos, darbuotojų veiksmų kilus gaisrui ir incidento likvidavimo planai, darbuotojų evakavimo schemas, bei įvairūs aktai, bei kiti įmonės vidiniai dokumentai.

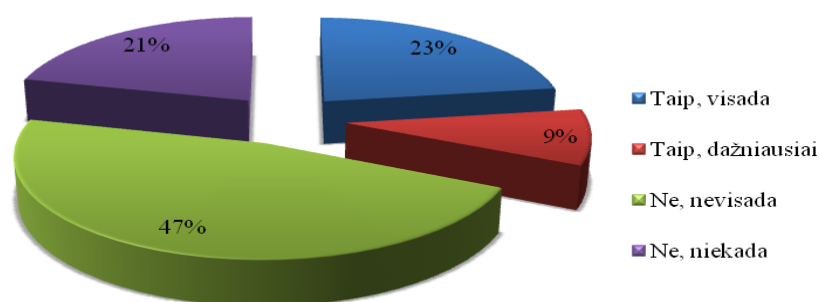
Sekančiu klausimu norėta išsiaiškinti, ar darbuotojai dirba pagal jiems parengtas pareigines nuostatas. Tai svarbu todėl, kad įmonėje kuo mažiau būtų nesklandumų tarp darbuotojo ir vadovybės, kadangi darbuotojas turi žinoti kokias jis funkcijas privalo atlikti pagal savo kompetenciją. O tai būtent ir nustato pareiginės instrukcijos, kadangi jose yra nurodyta darbuotojo funkcijos, teisės, bei pareigos.



9 pav. UAB „Gelmesta“ darbuotojai dirba pagal pareigines instrukcijas

Kaip matyti iš 9 pav., tai net 74% respondentų atsakė, kad jie darbe vadovaujasi pareiginėmis instrukcijomis, kurios yra parengtos būtent jiems. Tai rodo, kad įmonės vadovybė kartu su darbuotojais, kurie įmonėje prižiūri kokybės vadybos sistemą, griežtai laikosi reikalavimų, siekiant efektyvios sistemos įmonėje.

Pagal įdiegtos sistemos reikalavimus, įmonė turi kelti darbuotojų kvalifikaciją, organizuoti mokymus, kitaip tariant investuoti į darbuotojus, kad įmonėje dirbtų savo darbą išmanantys specialistai, kurie galėtų ne tik padėti įmonei, bet ir tinkamai jai atstovauti prieš klientus, bei sudaryti gerą įvaizdį jiems, kaip savo darbą išmanantiems specialistams.

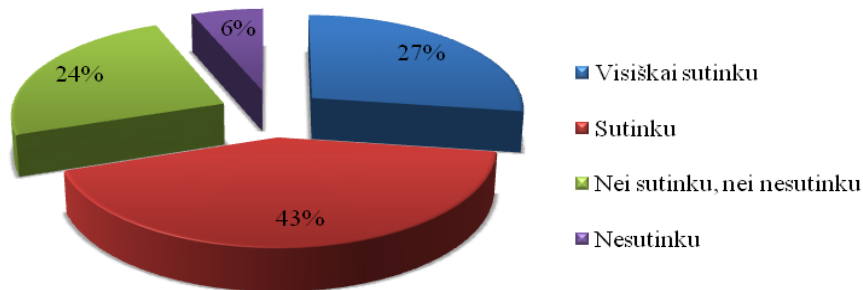


10 pav. UAB „Gelmesta“ kelia darbuotojų kvalifikaciją, organizuoja mokymus

Kaip matyti iš apklausos rezultatų, tai įmonėje UAB „Gelmesta“ yra vangiai oraganizuojami mokymai, bei kvalifikacijos kėlimai darbuotojams. Tai patvirtina ir vadovybinės vertinamosios analizės protokolai, kuriuose yra pažymima, kad tam tikri mokymai yra nukeldinėjami dėl vienokių ar kitokių priežasčių. Tarkim buvo pastebėta, kad darbuotojai, dirbantys pavojingus darbu su potencialiai pavojingais įrenginiais yra neapmokyti, kas didina tikimybę nelaimingiems atsitikimams darbe, tai jau yra nesilaikymas saugos instrukcijų nurodymų. Taip pat pažymima, kad nevisi darbuotojai turi reikiamą kvalifikaciją dirbti su tam tikrais įrenginiais.

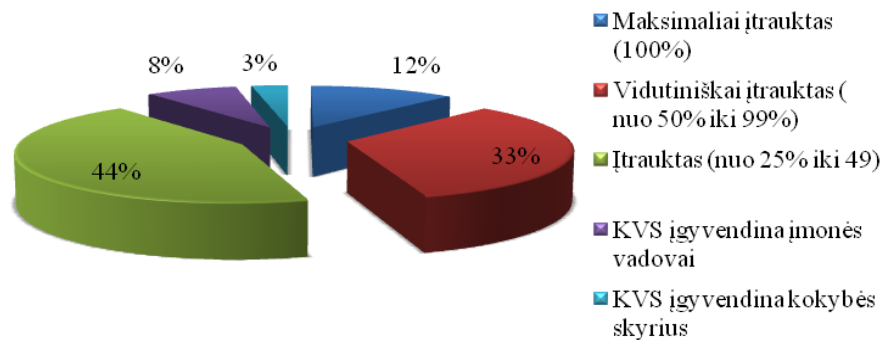
Vadovybinės vertinamosios analizės protokolose taip pat nurodoma, kad yra nukelinėjami darbuotojų apmokymai, todėl, kad žiemos metu daugelis darbuotojų atostogauja, o pasibaigus žiemai pradedami darbai, kurių metu mažai kuriam darbuotojui pavyksta ištrūkti į mokymus.

Įmonės vadovybė stengiasi viską atlikti pagal kokybės vadybos sistemos reikalavimus. Tai parodo ir tai, kad darbuotojai yra supažindinami su kokybės vadybos sistemos, tikslais, siekiais, politika, tai matyti iš 11 pav., kuriame 43% respondentų atsakė, kad jie sutinka, su teiginiu, apie supažindinimą su KVS tikslais, politika ir pan.



11 pav. Įmonės vadovybės supažindinimas darbuotojų su KVS tikslais, politika ir pan.

Kokybės politika įmonėje UAB „Gelmesta“ atitinka įmonės siekius susijusius su kokybės vadybos sistemos efektyvumu. Kokybės politika yra žinoma ir suprantama įmonės darbuotojams, kadangi jos egzemplioriai yra iškabinti administracijos patalpose ir betono mazgo operatorinėje. Kopijos yra saugomos statybų vadovų (darbų vadovų) KVS dokumentų bylose. Yra nuolat peržiūrima, o padarius pakeitimus, senosios kokybės politikos egzemplioriai yra naikinami.

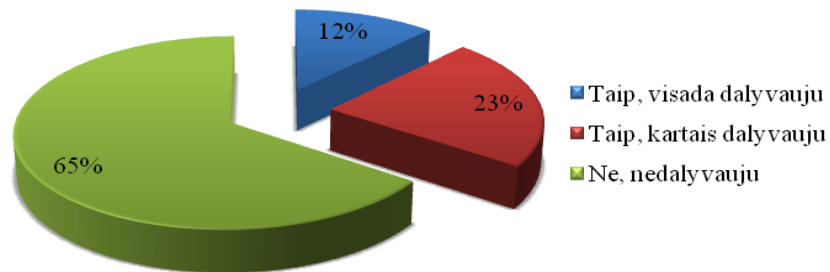


12 pav. Darbuotojų įtraukimas į KVS įgyvendinimo procesą įmonėje UAB „Gelmesta“

12 pav. atskleidžia situaciją įmonėje UAB „Gelmesta“ apie darbuotojų įtraukimą į kokybės vadybos sistemą. Darbuotojų nuomone, jie yra įtraukiami nuo 25% iki 49%, taip atsakė 44% respondentų. Kaip matyti 12% respondentų teigia, kad jie yra įtraukiami maksimaliai, galima daryti prielaidą, kad atsakiusieji yra tiesiogiai susiję su kokybės vadybos sistema įmonėje. Labai maža dalis mano, kad jų įmonėje KVS įgyvendina kokybės skyrius, ir jie yra teisūs, kadangi įmonėje yra sudaryta kokybės vadybos sistemos vykdymo komanda, kuri kuruoja vykstančius procesus įmonėje kurie susiję su sistema, rengia vadovybinės vertinamosios analizės protokolus, procedūras, atlieka auditus, rengia neatitikčių aktus, bei visus kitus dokumentus, kurie yra susiję su kokybės vadybos sistema įmonėje. Bet į kokybės vadybos procesą yra įtraukiami visi įmonės UAB „Gelmesta“ darbuotojai, kadangi įmonės norėdama tinkamai ir kaip reikalaujama reglamentų, vykdyti kokybės vadybos sistemą, turi apjungti į šį procesą visus darbuotojus.

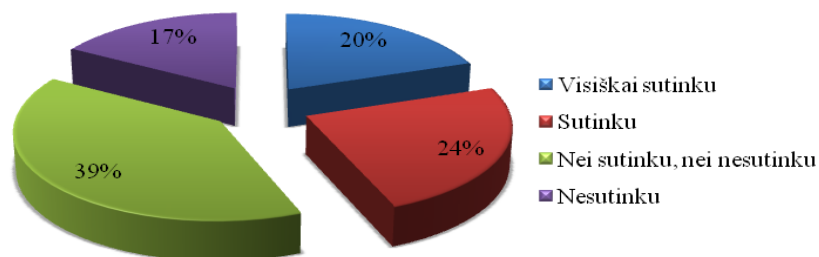
Įmonei yra labai svarbi darbuotojų nuomonė, todėl siekiant, kad darbuotojai turėtų progą išsakyti savo lūkesčius, pastebėjimus ar pasiūlymus yra rengiami susirinkimai. Kaip matyti (13 pav.) įmonėje UAB „Gelmesta“ darbuotojai juose dalyvauja vangiai, net 65% apklaustųjų pasisakė, kad jie nedalyvauja sprendimuose, kurie yra susiję su kokybės vadybos sistemos tobulinimu ir pan. Todėl reikėtų įmonėje nustatyti priežastis kodėl taip yra. Kadangi įmonės vadovybė siekia, naudoti darbuotojams, susirinkimai organizuojami tam, kad įmonės darbuotojai žinotų apie vykdomus veiksmus, siekius, bei procesus įmonėje, kad susidarytų bendrą vaizdą apie įmonės padėtį klausimuose susijusiuose su efektyvia kokybės vadyba įmonėje, taip pat įmonės vadovybei, bei už kokybės sistemą atsakingiems žmonėms, pravartu ir naudinga išgirsti ir kitų darbuotojų nuomonę, pasiūlymus, kaip vienaip ar kitaip galėtų pagerinti kokybės vadybos procesus. O kai darbuotojai nedalyvauja tokiuose

sprendimuose, aukštesnio lygio įmonės darbuotojams sunku nuspėti ką darbuotojai apie tai galvoja, ar jiems tai yra naudinga ir pan.



13 pav. Darbuotojų dalyvavimas sprendimuose, kai svarstoma kaip įmonėje UAB „Gelmesta“ pagerinti ir patobulinti kokybės vadybos sistemos efektyvumą

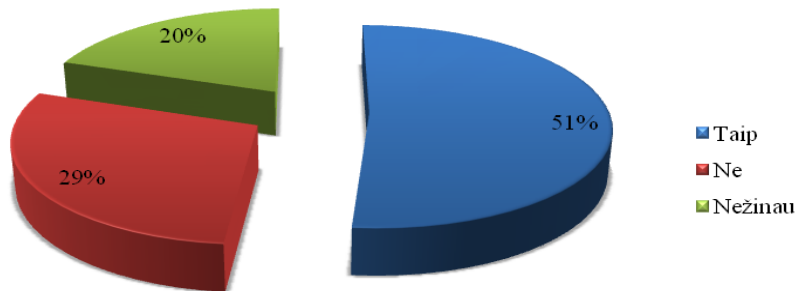
Kadangi įmonės darbuotojų dauguma (65%) nedalyvauja susirinkimuose, kurie skirti kokybės vadybos sistemos efektyvumo gerinimui, tai jiems atrodo, kad jie kaip ir nėra įtraukiami į kokybės vadybos sistemos gerinimo procesą, tokia jų nuomonė matyti iš 14 pav., kur 39% respondentų pasisako, kad jie nei sutinka nei nesutinka. Todėl galima teigti, kad gal darbuotojai ne visi nutuokia kas tai yra gerinimo procesas, kadangi galima suvokti plačiąją prasme.



14 pav. Įmonės UAB „Gelmesta“ darbuotojų įtraukimas į KVS gerinimo procesą

UAB „Gelmesta“ įmonės vadovybei, bei komanda, kuri atsakinga už kokybės vadybos sistemą, nuolatinį gerinimą įvardija kaip kryptingą ir sisteminių veiksmą, kuris apibrėžtas principais bei struktūros vykdymu, siekiant įmonės veiklos pagerinimo, bei efektyvumo.

Darbuotojų motyvavimas įmonėje yra labai svarbus, kadangi tik tinkamai motyvuoti darbuotojai, siekia ne tik savo tikslų, bet tuo pačiu ir įmonės. UAB „Gelmesta“ įmonėje yra vykdoma darbuotojų motyvacija (15 pav.). Respondentai, paklausti ar jų įmonėje yra vykdoma motyvacija atsakė, kad taip 51%. Motyvacijos priemonės yra įvairios, nuo pagiriamojo žodžio iki piniginių išmokų. Įmonės vadovybė pastebėjo, kad kai darbuotojas yra motyvuojamas, jo darbas būna našesnis, pasitaiko mažiau klaidų ir pan., kadangi jis stengiasi padaryti maksimaliai viską ką gali, kad būtų įvertintas.

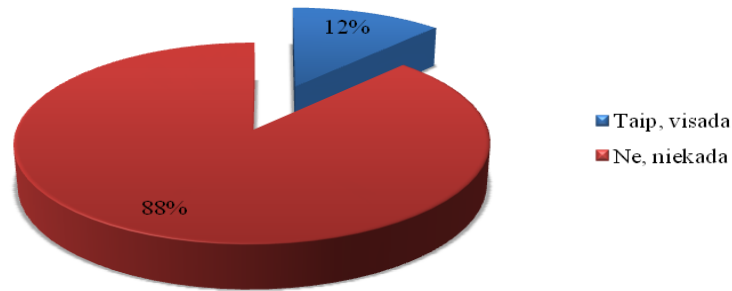


15 pav. Darbuotojų motyvavimo sistema įmonėje UAB „Gelmesta“

Ne veltui kokybės vadybos sistemos reikalavimuose yra išskirta motyvacija, kadangi siekiant gerų rezultatų būtina motyvuoti visus įmonės darbuotojus. Aišku, ne visus skatina motyvacija siekti tiek savo, o kartu ir įmonės užsibrėžtų tikslų, bet tai jau priklauso nuo žmogaus požiūrio į visumą.

Kalbant apie motyvacijos priemones įmonėje UAB „Gelmesta“, tai galima paminėti kelias, kaip įrodymą, kad įmonėje tikrai darbuotojai motyvuojami. Įmonėje yra garbės lenta, kurioje skelbiami geriausi darbuotojai, labiausiai nusipelnę gauna pinigines premijas, suvenyrus ir pan., taip pat yra organizuojamos bendros išvykos, renginiai, kur skatinama, kad įmonės darbuotojai pabendratų neoficialioje aplinkoje.

Kitas labai svarbus veiksnys, siekiant efektyvios kokybės vadybos sistemos įmonėje, tai įmonės vykdomi auditai, kurių metu siekiama išsiaiškinti apie padėtį įmonėje.



16 pav. Vadovybės supažindinimas įmonės darbuotojus su audito rezultatais ir išvadomis

Respondentų paklausus apie tai kaip dažnai įmonės vadovybė juos supažindina su audito rezultatais bei išvadomis, net 88% atsakė, kad jie nėra supažindinami. Vadinasi, įmonės vadovybė nenori atskleisti įmonės darbuotojams apie audito metu rastus trūkumus, neatitikimus ir pan. Tokiam veiksmui paaiškinti reikia ieškoti priežasčių, nes tik žinodami darbuotojai apie realią įmonės padėtį įvairiais klausimais, galės padėti siekti efektyvios kokybės vadybos sistemos.

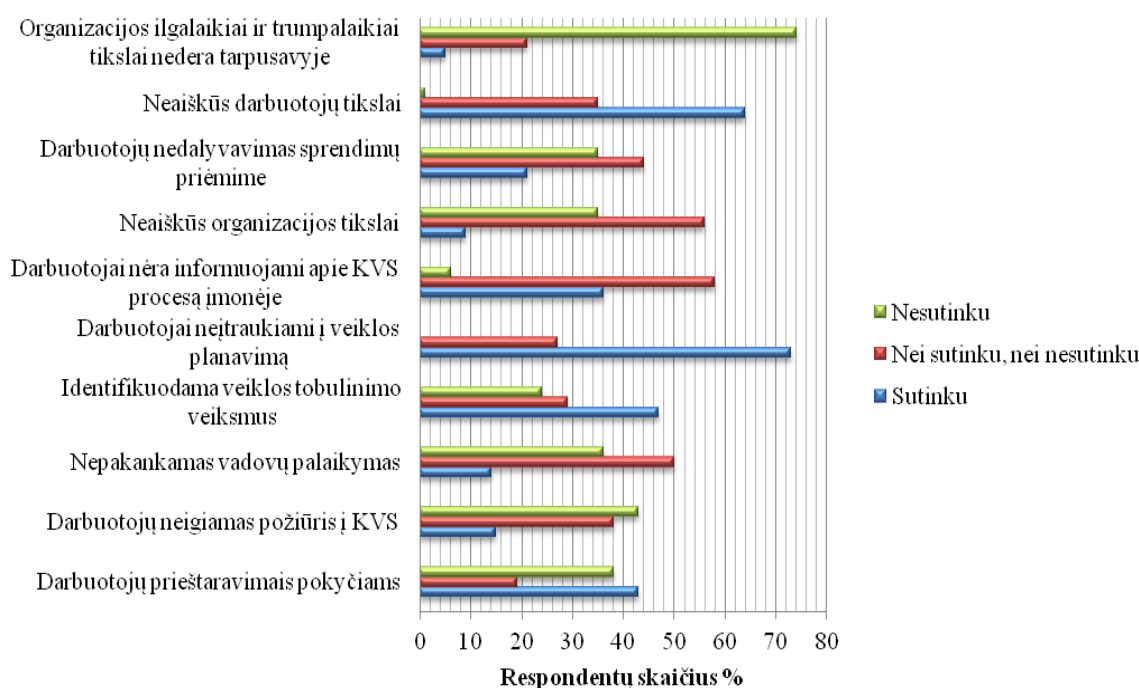
Įmonė UAB „Gelmesta“, siekdama efektyvios kokybės vadybos sistemos, anot respondentų nuomonės, susiduria pagrįdę su šiomis problemomis, neaiškūs darbuotojų tikslai (56%), darbuotojai neįtraukiami į veiklos planavimą (73%), identifikuodama tobulinimo veiksmus (47%), bei darbuotojų prieštaravimu pokyčiams (43%). Kadangi įmonėje dirba įvairaus išsilavinimo, mastymo ir pan. žmonės, tai ne visi teigiamai reaguoja į pokyčius įmonėje, šiuo konkrečiu atveju, tai dėl kokybės vadybos sistemos efektyvumo, todėl įmonės vadovybei yra sunku perprasti kiekvieno darbuotojo siekius. Siekiant, panaikinti šias problemas, įmonės vadovybei reiktų pasikalbėti su darbuotojais, jei reikia su kiekvienu asmeniškai ir paaiškinti kokybės vadybos sistemos svarbą įmonei, tiek kiekvienam iš darbuotojų, bei paprašyti, kad darbuotojai nusistatytų aiškius kriterijus, kurie derintųsi su įmonės tikslais.

Kita atsiradusi problema – tobulinimo veiksmų identifikavimo metu. Kadangi įmonės kokybės sistemos komandą sudaro apie 12 žmonių, visi jie teikia pasiūlymus ir pastabas dėl kokybės sistemos, kaip ir įprasta žmogui, ne visi tą pačią situaciją ar problemą suvokia, bei vertina vienodai, taip ir šioje komandoje, todėl ir kyla problemos sprendžiant tobulinimo veiksmų identifikavimą.

Problemos daugeliu atveju atsiranda dėl tam tikrų nesutarimų ar procesų neužbaigimo. Kaip matyti iš tyrimo rezultatų, įmonėje UAB „Gelmesta“ pagrindinės problemos, siekiant kokybės vadybos sistemos, daugeliu atveju yra susijusios su darbuotojais. Galima daryti išvadas, kad darbuotojams

nebuvo tinkamai paaiškinta, kaip turi būti formuluojami jų tikslai, todėl kaip parodė tyrimas, jie yra neaiškūs. Kitas aspektas, pabandyti darbuotojus daugiau įtraukti į įmonės veiklos planavimą, nes juk ir darbuotojai turi puikių idėjų, vienokiems ar kitokiems sprendimams įmonės veikloje. Kitos dvi ryškiai atsiskleidusios problemos daugiau tinka įmonės vadovybei, kadangi jos susijusios su rimtesniais kriterijais. Viena iš rimtesnių problemų atsiranda, tada, kai įmonės vadovybė bando identifikuoti tobulinimo veiksnius. Galima teigti vieną šios problemos atsiradimo priežastį, tą, kad įmonės vadovybė ir kokybės komanda siūlo skirtingas identifikavimo priemones, ko pasekoje ir kyla nesutarimų, kadangi nepavyksta prieiti vieningo sprendimo, bei nuomonės.

Siekiant efektyvumo, labai didelis trukdis įmonei yra darbuotojų prieštaravimas. Visų pirma tai yra normalu, kadangi visuomenėje priimta pirma pasipriešinti naujovėms, o įtampai nuslūgus ir viską gerai apmąčius, priimti siūlomus iššūkius, taip pat tai taikoma ir įmonės viduje. Įmonės vadovybei reikia tik išlaukti šį periodą ir kuo dažniau kalbėti su darbuotojais apie efektyvios kokybės vadybos sistemos naudą. Tada tie prieštaravimai greičiau užsimirš ir įmonė galės priiminėti naujus, bei naudingus sprendimus.

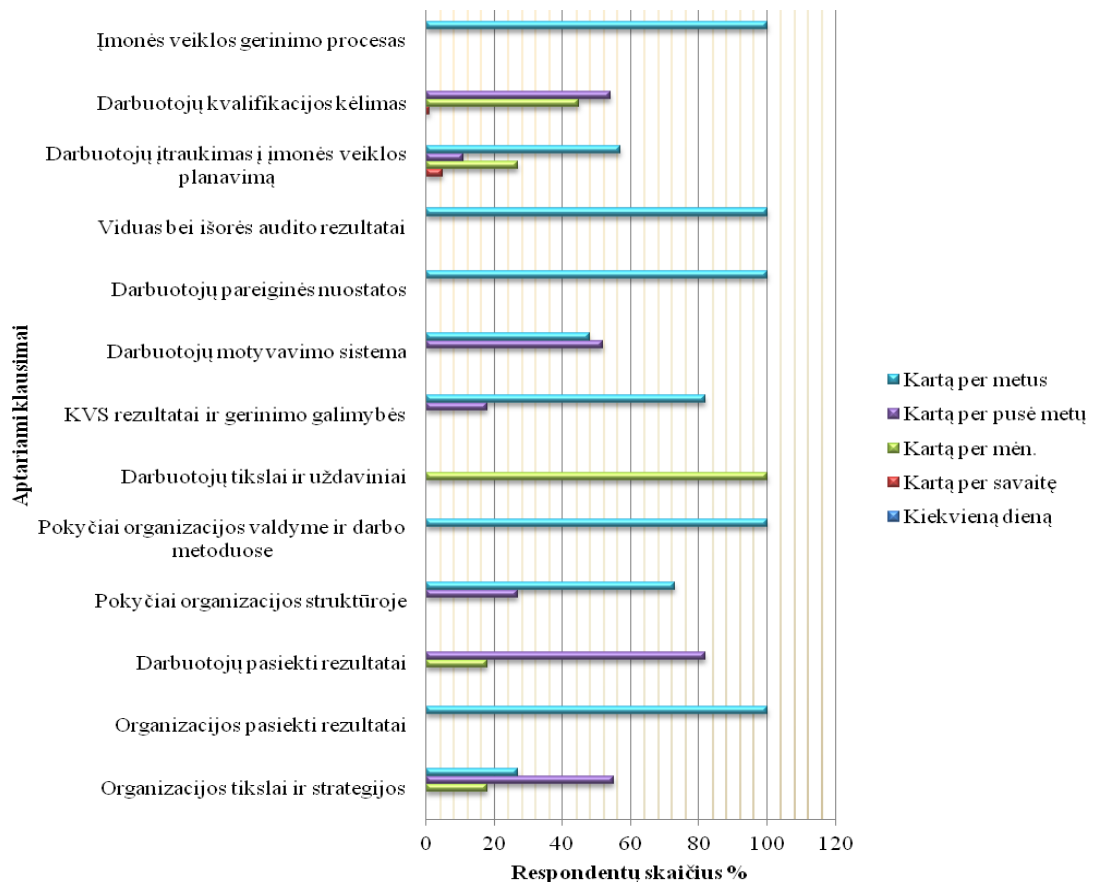


17 pav. Problemos, su kuriomis susiduria UAB „Gelmesta“ siekdama efektyviai įgyvendinti KVS

Siekiant efektyvios kokybės vadybos sistemos, įmonės UAB „Gelmesta“ vadovybė su darbuotojais periodiškai aptaria aktualius klausimus. Respondentų apklausos metu buvo paprašyta, kad

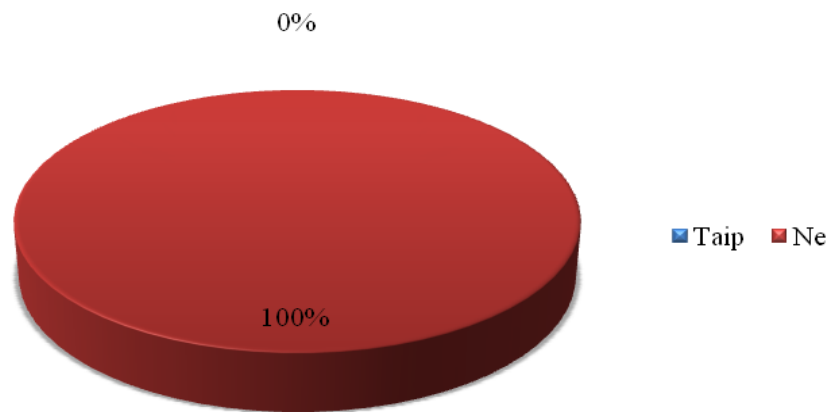
jie lentelėje pažymėtų išvardintų klausimų dažnumą, respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 18 pav. Dažniausiai vadovai, kartą per mėnesį su darbuotojais aptaria klausimus, susijusius su darbuotojų tikslais ir uždaviniais, kadangi siekiama efektyvios kokybės vadybos sistemos, tai yra labai svarbus žingsnis. Klausimai susiję su darbuotojų tikslais, bei uždaviniais aptariami kas mėnesiniuose susirinkimuose, kur kiekvieno skyriaus vadovai kalba su kiek vienu darbuotoju asmeniškai, po kalbis vidutiniškai trunka apie 30 min., kurio metu suderinami tiek įmonės, tiek darbuotojo interesai, kad būtų siekiama vieno bendro tikslo.

Kartą per pusę metų, pagal respondentų atsakymus (54%), aptariama darbuotojų kvalifikacijos kėlimas. Čia grįžtama, bei primenama apie nukeltuosius mokymus, bei kvalifikacijos kėlimus, darbuotojai išsako savo norus, kur jie norėtų tobulėti, ar jiems to reikia, o įmonės vadovybė iš savo pozicijos pasako kam ir kur reiktų tobulintis ir pan. Taip pat kartą per pusmetį yra per naujo apsvarstoma darbuotojų motyvavimo sistema (52%), tobulina, pasiūloma kas nors naujo. Ir kas be ko yra aptariama darbuotojų pasiekti rezultatai (82%), bei organizacijos (įmonės) tikslai, bei strategijos (55%).



18 pav. UAB „Gelmesta“ vadovybės aptariamieji klausimai su darbuotojais, siekiant turėti efektyvią KVS

Kartą per metus įmonėje UAB „Gelmesta“ yra aptariama daugiausiai klausimų anot respondentų. Tai įmonės veiklos gerinimo procesas (100%), trumpai pristatomi vidaus ir išorės rezultatai (100%), atskleidžiama tik tai, kas nėra labai konfidencialu, bei galima žinoti visiems įmonės darbuotojams, o ne tik vadovybei. Taip pat 100% per metinius pokalbius aptariamos darbuotojų pareiginės nuostatos, jei reikia ir būtina jos yra koreguojamos. Koregavimo metu yra peržiūrimo funkcijos ir kurios neaktualios išbraukiamos ir priskiriamos naujos ir pan. KVS rezultatai ir gerinimo galimybės (82%), pokyčiai organizacijos struktūroje (73%), atliekami koregavimo veiksmai, įtraukiami nauji ar pašalinami seni struktūros įrašai. Taip pat pristatomi oraganizacijos pasiekti rezultatai (100%), t.y. įvardijami didžiausi atlikti darbai, įvykdyti projektai, ar buvo pasiekti išsikelti tikslai, bei pristatomi nauji, taip pat pristatoma įmonės finansinė būklė, startegijos, kiekvieno skyriaus darbai ir pan.



19 pav. UAB „Gelmesta“ darbuotojų apklausų vykdymas, nuomonės išsakymui apie kokybės vadybos sistemą

Apklauso metu buvo klausama, ar jų įmonėje UAB „Gelmesta“ vykdoma darbuotojų apklausa, nuomonės išsakymui apie kokybės vadybos sistemą ir 100% respondentų atsakė, kad ne. Taip pat ir įmonės vadovybė pripažino, kad tokios apklausos nėra vykdomos, kadangi nėra tinkamo asmens, kuris sudarytų tinkamą anketą, kurios duomenų negalėtų iškreipti respondentai, bei kad būtų kuo tikslesnis grįžtamasis ryšys.

Atlikus tyrimą ir išanalizavus įmonės UAB „Gelmesta“ respondentų požiūrį bei nuomonę į įmonėje įdiegtą kokybės vadybos sistemą, galima apibendrinti rezultatus taip, kad įmonei dar reikia daug padirbėti ties šia sistema, norint ją daryti efektyvią įmonės veikloje. Kaip atskleidė tyrimas, ne visi darbuotojai yra gerai susipažinę su kokybės vadybos sistema įmonėje, jos nauda, bei keliamais

reikalavimais, nors vadovybė ir stengiasi juo pažindinti organizuodama susirinkimus, bei pokalbius su darbuotojais. Žinoma, daug kas priklauso nuo vadovybės, kadangi visų pirma ji yra šios sistemos organizatorė ir įgyvendintoja, o darbuotojai vienaip ar kitaip padeda šiai sistemai prisitaikyti. Kaip parodė dokumentų ir faktų analizė, tai įmonės darbuotojai, atsakingi už kokybės vadybos sistemos kūrimą, įgyvendinimą, bei puoselėjimą įmonėje, stengiasi dokumentaciją tvarkyti pagal pasirengtą kokybės vadovą, bei atitinkamas procedūras, kurios palengvina įmonės darbuotojų darbą, kadangi apibrėžia kokias konkrečias funkcijas vienokiu ar kitokiu atveju reikia atlikti.

Taip pat išanalizavus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad daugelis aktualių klausimų, su darbuotojais yra aptariami vieną kartą metuose, per metinį susirinkimą. Tai gali būti didelis neigiamas veiksnys darbuotojų suvokime apie įmonėje vykstančius procesus. Įmonės vadovybei reikėtų pagalvoti apie dažnesnius informacinio pobūdžio susirinkimus su darbuotojais aktualiais klausimais, kurie tiesiogiai siejasi su jų, bei įmonės lūkesčiais. Pagrindinis įmonės siekis turėti efektyviai funkcionuojančias kokybės vadybos sistemas, to atkakliai siekiant, reikia, kad įmonės vadovybė periodiškai analizuotų sistemos veikimą ir jos rezultatyvumą bei numatytų sistemos gerinimo veiksmus.

Kaip matyti iš atlikto tyrimo, siekdami efektyvaus darbo atlikimo įmonės UAB „Gelmesta“ darbuotojai aiškiai žino, ir suvokia savo vaidmenį, bei atsakomybę įmonės veikloje, todėl įmonėje dirba pagal įmonės struktūrinės schemas, darbo aprašymus, pareigines nuostatas, laikosi nustatytos tvarkos bei nuostatų, bendrų darbo reikalavimų, bei nustatytų metinių tikslų, kurie yra skirti konkrečioms užduotims ar atsakomybėms atlikti, ateinantiems metams.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Kokybės vadybos sistemos diegiamos ir įgyvendinamos, siekiant įrodyti klientui, konkurentams, bei visuomenei, kad įmonės teikiamos paslaugos (produktai) tenkina pirmiausia kliento reikalavimus. O įmonėje įdiegta kokybės vadybos sistema siekiama pagerinti veiklos kokybę, reglamentuojant ją procedūromis, instrukcijomis, standartais, bei kitais dokumentais.

2. Kokybės vadyba yra sistema, kuri padeda organizacijos veikloje vykdyti veiklą, kuri susijusi su kokybe ir ta veikla orientuota į vartotojus, darbuotojus ir pan.

3. Magistro baigiamajame darbe išnagrinėjus UAB „Gelmesta“ vidinius dokumentus ir faktus pagal Kontent (turinio) analizę buvo pastebėta, kad įmonė dokumentaciją tvarko kaip yra apsibrėžusi kokybės vadove, bei procedūrose.

4. Baigiamajame darbe buvo analizuojama kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimas įmonėje UAB „Gelmesta“. Atlikus tyrimą buvo pastebėti pagrindiniai privalumai, kurie turi įtakos kokybės sistemos efektyvumui, t.y.:

- ✓ nuolat gerinamos darbo sąlygos,
- ✓ sumažėjo klaidų ir defektų skaičius,
- ✓ darbuotojai savo darbe vadovaujasi nustatyta tvarka ir taisyklėmis,
- ✓ didžioji dalis darbuotojų yra įtraukiami į kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo procesą,
- ✓ įmonėje veikia motyvavimo sistema,
- ✓ darbuotojų tikslai ir uždaviniai yra svarstomi ir aptariami kartą per mėnesį.

5. Tyrimas atskleidė ir UAB „Gelmesta“ kokybės vadybos sistemos trūkumus, kuriuos reikėtų tobulinti. Išaiškėję trūkumai:

- ✓ darbuotojams retai kada organizuojami mokymai, bei kvalifikacijos kėlimo kursai;
- ✓ darbuotojų nedalyvavimas sprendimų priėmimuose, kurie skirti tobulinti kokybės sistemos efektyvumui;
- ✓ įmonės vadovybė, nesupažindina darbuotojų su atlikto audito rezultatais, bei išvadomis;

- ✓ darbuotojai prieštarauja įmonėje vykstantiems pokyčiams;
- ✓ organizacijos tikslai ir strategijos, darbuotojų pasiekti rezultatai, darbuotojų motyvavimo sistema, darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, aptariami vieną kartą per pusę metų;

įmonėje UAB „Gelmesta“ nėra organizuojamos darbuotojų apklausos nuomonei dėl kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimo, darbuotojų nuomonei išsakyti.

Siūlymai įmonei UAB „Gelmesta“, kaip pašalinti trūkumus kokybės vadybos sistemoje ir užtikrinti jos efektyvumą:

1. Įmonės vadovybei siūlyčiau kreiptis į konsultantus, kurie pakonsultuotų kokybės vadybos klausimais, suteiktų informacijos ir duotų pasiūlymus kaip efektyviai įmonėje kuruoti įdiegtą kokybės vadybos sistemą.

2. Dažniau organizuoti mokymus ir kvalifikacijos kėlimus darbuotojams, kadangi mokymai didina darbuotojų veiklos efektyvumą, taip pat yra ugdomos asmeninės darbuotojų komunikacijos ir pan.

3. Apsvarstyti galimybę, darbuotojus supažindinti su audito rezultatais, neatskleidžiant itin slaptos informacijos. Kadangi darbuotojai turi teisę kiek jiems galima žinoti realią įmonės situaciją, kad galėtų patys priimti tam tikrus sprendimus ar pateikti įmonės vadovybei siūlymus, vienokiu ar kitokiu klausimu, siekiant veiklos efektyvumo, bei kokybės sistemos gerinimo.

4. Taip pat įmonės UAB „Gelmesta“ vadovybei siūlyčiau daugiau ir dažniau informuoti įmonės darbuotojus apie kokybės vadybos sistemos naudą įmonei, kad būtų kuo mažiau prieštaravimų pokyčiams. Darbuotojai galėtų teikti savo pasiūlymus, kai efektyvinti kokybės vadybos sistemas įmonėje. Tarkim įmonėj vadovybė, galėtų organizuoti darbuotojams seminarus apie kokybės vadybos sistemos naudą, privalumus, trūkumus, pateikiant realius kitų įmonių pavyzdžius. Žinoma, reiktų kreiptis į specialistus, kurie organizuoja tokio pobūdžio seminarus įmonėms. Įmonė tikrai nepatirtų daug išlaidų, kadangi tai būtų naudinga visiems įmonės darbuotojams, tuo pačiu ir vadovybei.

5. Rekomenduočiau dažniau aptarinėti su darbuotojais jų pasiektus rezultatus, motyvavimo sistemą, organizacijos tikslus ir strategijas, kvalifikacijos kėlimus. Kadangi šie klausimai yra neatsiejami nuo darbuotojų darbo, kuo dažniau jie bus aptariami, tuo darbuotojas jausis svarbus įmonėje ir žinos įmonės siekius.

6. Siūlyčiau apsvarstyti galimybę dėl darbuotojų apklausų organizavimo. Kadangi yra labai svarbu žinoti darbuotojų nuomones, jas išsiaiškinti, kad galimėtų priiminėti vienokius ar kitokius

sprendimus įmonės veikloje. Darbuotojai irgi turi pastebėjimų ir pasiūlymų, kuriuos ne visada drįsta išsakyti, o atliekant apklausas, būtų puiki galimybė. Atlikti apklausas įmonės gali pati, bet pradžioj patarčiau kreiptis į specialistus, kurie turi sukaupę didelę apklausų atlikimo patirtį, jei įmonė neturi savo specialisto, kuris žinotų, kaip ir pagal ką yra sudaromi klausimynai, kaip reikia apdoroti gautus rezultatus, parengti ataskaitas, bei su rezultatais supažindinti respondentus ar kam tie rezultatai skirti (įmonės vadovybei, akcininkams ir pan.).

LITERATŪRA

- Adomėnas V.** Standartizuota vadybos sistema: nuo kūrimo iki tobulinimo: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2011. – 321 p. - ISBN 978-609-02-0154-1
- Čereška A., Pauža V.** Kokybės analizė ir valdymas: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2005. -134 p. - ISBN 9986-05-894-5
- Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. – Kaunas: Judex, 2002. – 398 p. - ISBN 9986-948-65-7
- Kaziliūnas A.** Kokybės vadyba: vadovėlis. – Vilnius: MRU, 2007. -395 p. - ISBN 978-9955-19-071
- Ruževičius J.** Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui: mokomoji knyga. – Vilnius: VU, 2006. -214 p. - ISBN 9986-19-837-2
- Serafinas D.** Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas: mokomoji knyga. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011. – 88 p. – URL: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>
- Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. – 627 p. - ISBN 9955-563-26-5
- Vanagas P.** Visuotinės kokybės vadyba: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2006. - 426 p. - ISBN 9955-09-748-5
- Vanagas R., Vyšniauskienė L.** Vadybos pagrindai: vadovėlis. – Vilnius: MRU, 2012. -161 p. - ISBN 978-9955-19-412-5
- Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai (ISO 9000:2007).** – Lietuvos standartizacijos departamentas, 2007. – 78 p.
- Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008).** – Lietuvos standartizacijos departamentas, 2008. – 66 p.
- Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris (ISO 9004:2009).** – Lietuvos standartizacijos departamentas, 2010. – 102 p.

Profesinio mokymo kokybės vertinimo kriterijų ir rodiklių rinkinys (kokybės standartas).

- Vilnius: Profesinio mokymo metodikos centras, 2008. – 29 p.

Bagdonienė D., ir kt. Nevyriausybinų organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas // *Ekonomika ir vadyba = Economics and management: mokslo darbų žurnalas*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2011, Nr. 16, p. 654-664. - ISSN 1822-6515. – URL: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0654.pdf>

Baronienė L. Kokybės vadybos sistemos taikymas valdant inovacinę veiklą // *Ekonomika ir vadyba = Economics and management: mokslo darbų žurnalas*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2007, Nr. 12, p. 966 - 971. - ISSN 1822-6515. – URL: <http://archive.minfolit.lt/arch/17501/17942.pdf>

Bertašius D. Pramonės įmonių vadybos sistemų efektyvumo vertinimas // *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas = Technological and Economic Development of Economy: mokslo darbų žurnalas*. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2007, Nr. 1, p. 3-9. - ISSN 1822-3613

Bobinaitė V., Juozapavičienė A. Elektros energiją vėjo ir hidroelektrinėse gaminančių įmonių veiklos efektyvumo vertinimas // *Verslas: Teorija ir praktika = Business : theory and practice: mokslo darbų žurnalas*. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2011, Nr. 12(2), p. 193 – 202. – ISSN 1822-4202

Kim D. Y., et al. A performance realization framework for implementing ISO 9000 // *International Journal of Quality & Reliability Management*. – Emerald Group Publishing, 2011, vol. 28, No. 4, p. 383-404. - ISSN:0265-671x

Leskauskaitė A., Pivoras S. Visuotinės kokybės vadybos modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai = Management of Organizations: Systematic Research: mokslo darbų žurnalas*. – Kaunas: VDU, 2012, Nr. 61, p. 71 - 84. - ISSN 1392-1142

Mickaitis A., ir kt. Kokybės vadybos diegimas organizacijoje: žmogiškasis aspektas // *Ekonomika ir vadyba = Economics and management: mokslo darbų žurnalas*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009, Nr. 14, p. 1077-1083. - ISSN 1822-6515. – URL: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-1077.pdf>

Parast M. M., et al. Improving operational and business performance in the petroleum industry through quality management //International Journal of Quality and Reliability Management. – Emerald Group Publishing, 2011, Nr. 4, p. 426-450. - ISSN:0265-671x

About ISO. <http://www.iso.org/iso/home/about.htm> [žiūrėta 2012 10 15]

Bliūdžiuvienė N. Standartizacija: samprata ir rezultatai, 2008. <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Knygotyra/51/192-211.pdf> [žiūrėta 2012-11-20]

Dokumentų ir archyvų įstatymas.

http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=231323&p_query=&p_tr2= [žiūrėta 2013 01 20]

Gelmesta. <http://gelmesta.lt/> [žiūrėta 2013-01-30]

Giugni P. Armand V. Feigenbaum.

<http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp91/> [žiūrėta 2012 10 09]

Giugni P. Genichi Taguchi. <http://www.pablogiugni.com.ar/httpwwwpablogiugnicomarp101/> [žiūrėta 2012 10 09]

Ishikawa. <http://www.itsm.lt/index.php/Main/Ishikawa> [žiūrėta 2012 10 09]

Kiekybiniai tyrimai.

http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimaiI/116583.html [žiūrėta 2013 02 15]

Lietuvos HSM duomenų archyvas (LiDA).

http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/seminaras_20110129/sem0129.html&course_file=sem0129_1_1.html [žiūrėta 2013 02 15]

Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymas.

http://www.istatymas.lt/istatymai/standartizacijos_istatymas.htm [žiūrėta 2012-10-24]

Lietuvos standartas. http://www.lsd.lt/typo_new/index.php?id=241 [žiūrėta 2012 10 24]

Lietuvos standartizacijos departamentas. http://www.lsd.lt/typo_new/index.php?id=188 [žiūrėta 2012 10 24]

Mazzei M. Kokybės vadybos sistemas mažoms ir vidutinėms įmonėms. http://www.ueapme.com/business_support%20II/Training%20Tools/CNA/Quality%20Management/LT-Quality%20Management%20System.pdf [žiūrėta 2012-11-14]

Phadke M.S. Genichi Taguchi. <http://www.isi-web.org/recent-pages/555-2012-july-dr-genichi-taguchi> [žiūrėta 2012 10 09]

Phadke M.S. Genichi Taguchi. <http://www.isi-web.org/recent-pages/555-2012-july-dr-genichi-taguchi> [žiūrėta 2012 10 09]

Ramanauskienė A. LST SERT – tarp sertifikavimo įstaigų lyderių. <http://neris.mii.lt/mt/straipsniai/200306/lst.doc> [žiūrėta 2012 11 13]

Ruževičius J. Kokybės vadybos aprėpties plėtra. I dalis. <http://www.kvalitetas.lt/lt/visi-straipsniai/74> [žiūrėta 2011 12 07]

Standartizacija.

<http://www.scribube.com/limba/finlandeza/STANDARTIZACIJA141671817.php> [žiūrėta 2012 10 24]

Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas. <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/oldsearch.preps2?Condition1=197703&Condition2=> [žiūrėta 2013 01 20]

UAB „Gelmesta“ įmonės dokumentai. Kokybės vadovas, procedūros, vadovybinės vertinamosios analizės protokolai, vidaus audito aktai.

Bliujūtė L. Kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimas įmonėje UAB „Gelmesta“/veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas habil. dr. A. Kaziliūnas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 93 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta kokybės vadybos sistemos efektyvumas įmonėje UAB „Gelmesta“, iškelta kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimo problema ir pateikti siūlymai, kaip šią problemą spręsti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu analizuojama kokybės vadybos sistema, pateikiama kokybės vadybos evoliucija, tarptautiniai kokybės vadybos sistemos standartai, bei standartų ISO 9001 ir ISO 9004 tarpusavio palyginimas. Antroje dalyje nagrinėjama kokybės vadybos sistemos efektyvumo UAB „Gelmesta“ tyrimo metodika, kurioje trumpai aprašoma naudoti pagrindiniai metodai, tai empirinis tyrimas ir Kontent (turinio) analizė. Trečioje dalyje išanalizuojamas kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimas, remiantis UAB „Gelmesta“ dokumentais ir faktais. Analizuojami pagrindiniai kokybės vadybos sistemos dokumentai, kokybės vadovas, procedūros, bei vadovybinės vertinamosios analizės. Taip pat yra pateikiami apibendrinti ir išnagrinėti atlikto tyrimo rezultatai.

Pagrindiniai žodžiai: kokybės vadybos sistema, efektyvumas, vertinimas.

Bliujūtė L. Evaluation of the effectiveness of the quality management system of UAB „Gelmesta“ plant of the audit activity of the master's thesis/. Habil.. dr. A. Kaziliūnas. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of policy and management, Management Institute, in 2013. – 93 p.

ANOTATION

In the final analysis and assessment of the work of the master of the quality management system of UAB „Gelmesta“ plant of performance, an evaluation of the effectiveness of the quality management system and to provide suggestions as to address this problem. The theoretical aspect of the analysis of the first work in the quality management system, provides an overview of the evolution of quality management, international quality management system standards, and standards ISO 9001 and ISO 9004 peer comparison. The second section examines the effectiveness of the quality management system of UAB „Gelmesta“, which briefly describes the methodology to use the main techniques, it is an empirical study and analysis of the Content. Analyse the third part of the quality management system efficiency, on the basis of the documents and facts of UAB „Gelmesta“. Analyzing the basic quality management system documentation, the quality manual, procedures, and evaluative analysis The management. There are also summarises the results of the investigation carried out by the examination.

Key Words: quality management system, performance, assessment,

Bliujūtė L. Kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimas įmonėje UAB „Gelmesta“/veiklos audito magistro baigiamasis darbas. Vadovas habil. dr. A. Kaziliūnas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 93 p.

SANTRAUKA

Tyrimo aktualumas. Kadangi pagrindiniai kokybės vadybos sistemos privalumai yra šie: sistema yra vienas iš patikimumo rodiklių partneriams, užtikrina vykdomų procesų nuoseklumą, sistemingą išsikeltų tikslų įgyvendinimą, įmonės procesai tampa optimaliesni, išvengiama funkcijų dubliavimosi, efektyvinamas valdymas, taip pat mažėja įmonės patiriamos sąnaudos, kadangi visi procesai įmonėje yra suplanuoti, numatomi nukrypimai ar netikslumai, todėl tikslinga išsiaiškinti ar įmonėje UAB „Gelmesta“ įdiegta kokybės vadybos sistema veikia efektyviai, t.y. laikomasi reikalavimų, kurie yra numatyti norminiuose dokumentuose.

Tyrimo naujumas. Remiantis mokslo publikacijomis daugiau sužinome apie kokybės vadybos sistemos privalumus ir trūkumus, reikalavimus diegiant sertifikuotas kokybės vadybos sistemas, įtaką įmonės valdymui, bei veiklos efektyvumui.

Tyrimo problema. UAB „Gelmesta“ yra įsidiegus sertifikuotos kokybės vadybos sistemas, pagal ISO LST EN 9001:2008 tarptautinį standartą. Todėl labai svarbu išsiaiškinti ar kokybės vadybos sistema yra efektyvi įmonės veikloje ar laikomasi numatytų reikalavimų ir pan.

Tyrimo objektas. Kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimas įmonėje UAB „Gelmesta“.

Tyrimo tikslas. Ištirti kokybės vadybos sistemos UAB „Gelmesta“ efektyvumą įmonės veikloje ir pateikti pasiūlymus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti UAB „Gelmesta“ kokybės vadybos sistemos dokumentus ir faktus remiantis Content (turinio) analize.
2. Išsiaiškinti kokybės vadybos sistemos efektyvumą UAB “Gelmesta” remiantis darbuotojų nuomone.
3. Pateikti pasiūlymus, kaip UAB „Gelmesta“ galėtų pagerinti kokybės vadybos sistemos efektyvumą įmonėje.

Tyrimo metodai – įmonės dokumentų ir faktų analizė pagal Content metodą, bei darbuotojų anketinė apklausa, bei gautų rezultatų analizė.

Darbo rezultatai. Teoriniais aspektais išnagrinėta kokybės vadybos sistema, jos atsiradimas, tarptautiniai standartai, pagrindiniai kokybės vadybos sistemos standartai palyginti tarpusavyje (ISO 9001 ir ISO 9004). Remiantis įmonės UAB „Gelmesta“ dokumentais ir faktais, kontent (turinio) analizės pagrindu išanalizuotas kokybės vadovas, vidaus audito procedūros, bei aktai, vadovybinės vertinamosios analizės procedūra, protokolai, dokumentų ir įrašų procedūra. Atliktas tyrimas, kurio tikslas – įvertinti kokybės vadybos sistemos efektyvumą įmonėje UAB „Gelmesta“. Pateiktos išvados ir rekomendacijos.

Išvados. Išanalizavus teorinius aspektus buvo pastebėta, kad kokybės vadybos sistemos efektyvumas labai daug priklauso nuo įmonės vadovybės, kadangi įmonės vadovybė žengia pirmą žingsnį nusprendus kurti kokybės vadybos sistemą įmonėje. Taip pat palyginus du vienas nuo kito labai priklausančius ISO standartus (9001 ir 9004), buvo pastebėta, kad šie standartai vienas kitą papildo, be to, standarte ISO 9001 yra pateikti reikalavimai įmonei, ką ji turi daryti, kad galėtų įsidedgti, o po to ir tinkamai prižiūrėti, kad efektyviai funkcionuotų kokybės vadybos sistemos. O ISO 9004 yra organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės kokybės vadyboje, gairės.

Atlikus Kontent (turinio) analizę, buvo pastebėta, kad įmonėje UAB „Gelmesta“ dokumentacija tvarkoma, tinkamai, pagal reikalavimus. Atlikus tyrimą, kurio respondentais tapo įmonės UAB „Gelmesta“ darbuotojai buvo nustatyta, kad įmonėje kokybės vadybos sistemos nėra visiškai efektyvios, kadangi išaiškėjo, kad ne viskas daroma pagal reikalavimus, kurie yra nustatyti kokybės vadove, bei standarto reikalavimuose.

Darbo struktūra. Darbą sudaro, įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, analitinė dalis, išvados, rekomendacijos, literatūra, anotacija (lietuvių k., anglų k.), santrauka (lietuvių k., anglų k.), priedai. Magistro baigiamąjį darbą sudaro 93 lapai, 2 lentelės, 19 paveikslų, 41 literatūros šaltinis, 2 priedai, sąžiningumo deklaracija.

Bliujūtė L. Evaluation of the effectiveness of the quality management system of UAB „Gelmesta“ plant of the audit activity of the master's thesis/. Habil.. dr. A. Kaziliūnas. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of policy and management, Management Institute, in 2013. – 93 p.

SUMMARY

The relevance of the study. Whereas the main advantages of the quality management system are the following: the system is one of the partners, reliability of indicators to ensure consistency in the ongoing processes, the systematic implementation of the objectives of the company processes, išsikeltų becomes optimalėms, avoids duplication, efektyvinamas management, as well as decreasing the company's costs, since all processes are planned, the company provides for deviations or irregularities, it is therefore appropriate to ascertain whether the company UAB „Gelmesta“ installed on the effective functioning of quality management system, i.e., compliance with the requirements provided for in regulatory documents.

The novelty. On the basis of scientific publications learn more about quality management system requirements for the installation of the advantages and disadvantages of the certified quality management systems, the impact on the company's management, and operational efficiency.

To study the problem. UAB „Gelmesta“ is a certified quality management systems implementation, in accordance with BS EN ISO 9001: 2008 international standard. Therefore, it is very important to find out whether the quality management system is the effective compliance with the conditions provided for in the company's activities, and so on.

The subject matter. Evaluation of the effectiveness of the quality management system of UAB „Gelmesta“ plant.

The purpose of the investigation. To investigate the effectiveness of the quality management system of UAB „Gelmesta“ the company's activities, and to submit proposals.

Research tasks:

1. analyze the UAB „Gelmesta“ quality management system documents and facts based on Content analysis.
2. Find out the effectiveness of the quality management system of UAB „Gelmesta“ on the basis of the opinion of the workers.

3. to submit proposals on how to improve the quality of management of UAB „Gelmesta“ system performance in the company.

Methods in the analysis of company documents and the facts of the case in accordance with the Content of the questionnaire-based survey of workers method, and the analysis of the results obtained.

The results of the work. Aspects of the quality management system of the theoretical examination of the emergence of international standards, the basic standards of comparison between the quality management system (ISO 9001 and ISO 9004). On the basis of the documents and facts of company UAB „Gelmesta“, content on the basis of the analysis of the head of internal audit quality assessment, procedures, and evaluative analysis procedure, The management, minutes, records and documents. Study, whose purpose is to assess the effectiveness of the quality management system of UAB „Gelmesta“ plant. The conclusions and recommendations.

Conclusion. The analysis of the theoretical aspects, it was observed that the effectiveness of the quality management system is very much dependent on the management of the company, whereas the management of the enterprise is the first step when creating a quality management system in the company. As well as a comparison of the two from each other very much belonging to the ISO standards (9001 and 9004), it was noted that these standards are complementary, in addition to the standard ISO 9001 requirements to the company is, what it needs to do to be able to install, and then properly to supervise the effective operation of the quality management system. And ISO 9004 is an organization aimed at quality management guidelines for long term success.

An analysis of the content, it was discovered that the company UAB „Gelmesta“ documentation is carried out, in accordance with the requirements. The investigation, which has become the company's employees in the respondentais, UAB „Gelmesta“ it was found that the company quality management system is not fully effective, since it appeared that not everything is done in accordance with the requirements laid down in the quality manual and the requirements of the standard.

The structure of the work. The work consists of an introduction, a theoretical part, methodological, analytical, conclusions, recommendations, bibliography, an abstract (Lithuanian, English), summary (Lithuanian, English), accessories. The final work of master is 93 pages, 2 tables, paintings, literary source, 2, annexes 41, Declaration of Honesty.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA

Gerb., respondente,

esu Mykolo Romerio Universiteto politikos ir vadybos fakulteto vadybos instituto iššęstinių magistro studijų studentė Lina Bliujūtė, rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimas įmonėje UAB „Gelmesta“. Anketos rezultatai bus panaudoti rengiant magistro baigiamąjį darbą. Anketa yra anoniminė. Jūsų apklausos rezultatai bus panaudoti tik apibendrinti.

1. Jūsų įmonėje UAB „Gelmesta“ yra įdiegta sertifikuota kokybės vadybos sistema pagal standartą ISO LST EN 9001:2008 reikalavimus. Kaip Jūs suprantate, kas yra kokybės vadybos sistema Jūsų įmonėje?

- Įmonės politikos ir tikslų nustatymo sistema
- Vadybos sistema, skirta įmonės veiklai, kuri yra susijusiai su kokybe, valdyti
- Kokybės kontrolės sistema įmonėje
- Įmonės siekis įrodyti savo sugebėjimą nuolat tiekti produktą (paslaugą), kuris atitinkantį vartotojo ir atitinkamų reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus
- Kita (įrašykite) _____

2. Kas pasikeitė įmonėje UAB „Gelmesta“, įdiegus kokybės vadybos sistemą? (penkiabalėje sistemoje įvertinkite pasikeitimus Jūsų nuomone pagal svarbumą. 5 – labai pasikeitė, 4 – pasikeitė, 3 – nei pasikeitė nei nepasikeitė, 2 – nepasikeitė, 1 – visiškai nepasikeitė)

	5	4	3	2	1
Žymiai pagerėjo teikiamų paslaugų kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuolat gerinamos darbo sąlygos (pvz.: atnaujinama įranga)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų kompetencijos ugdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų motyvavimo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų mokymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų vertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandinis darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsirado nuolatinis kokybės vadybos sistemos proceso gerinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagerėjo įmonės veiklos rezultatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sumažėjo klaidų ir defektų skaičius

Strateginis valdymas tapo efektyvesnis

Sustiprėjo klientų pasitikėjimas ir pasitenkinimas

3. Esu gerai supažindintas (-ta) su UAB „Gelmesta“ įdiegta kokybės vadybos sistema

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

4. Kaip Jūs vertinate kokybės vadybos sistemą įmonėje UAB „Gelmesta“?

- Labai gerai vertinu
- Gerai vertinu
- Nei vertinu, nei nevertinu
- Blogai vertinu
- Labai blogai vertinu

5. Savo darbe visada vadovaujate nustatyta tvarka, bei taisyklėmis?

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

6. Ar įmonėje UAB „Gelmesta“ dirbate pagal Jums parengtas pereinines instrukcijas?

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

7. Ar įmonėje UAB „Gelmesta“ yra keliama darbuotojų kvalifikacija, organizuojami mokymai ir pan.?

- Taip, visada
- Taip, dažniausiai
- Ne, nevisada
- Ne, niekada

8. Įmonės vadovybė yra visus darbuotojus supažindinus su kokybės vadybos sistemos tikslais, politika, strateginiais uždaviniais?

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

9. Kaip efektyviai Jūs esate įtraukiamas į kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo procesą savo įmonėje?

- Maksimaliai įtrauktas (t.y. 100%)
- Vidutiniškai įtrauktas (nuo 50% ir daugiau)
- Įtrauktas (nuo 25% iki 49%)
- Mažai įtrauktas (iki 24%)
- KVS įgyvendina įmonės vadovai
- KVS įgyvendina kokybės skyrius
- KVS sistemą įgyvendina konsultantai

10. Ar Jūs dalyvaujate sprendimuose, kai yra svarstoma kaip įmonėje pagerinti ir patobulinti kokybės vadybos sistemos efektyvumą?

- Taip, visada dalyvauju
- Taip, kartais dalyvauju
- Ne, nedalyvauju
- Niekada nedalyvauju

11. UAB "Gelmesta" darbuotojai yra įtraukiami į kokybės vadybos sistemos gerinimo procesą

- Visiškai sutinku
- Sutinku
- Nei sutinku nei nesutinku
- Nesutinku
- Visiškai nesutinku

12. Ar Jūsų įmonėje veikia darbuotojų motyvavimo sistema, kaip tai yra numatoma kokybės vadybos sistemos reikalavimuose?

- Taip
- Ne

Nežinau

13. Ar Jūsų įmonės vadovybė supažindina Jus su įmonėje atlikto audito rezultatais ir išvadomis?

- Taip, visada
 Taip, dažniausiai
 Ne, nevisada
 Ne, niekada

14. Su kokiais problemomis, Jūsų nuomone, susiduria UAB „Gelmesta“ siekdama įgyvendinti efektyvią kokybės vadybos sistemą?

	<i>Sutinku</i>	<i>Nei sutinku nei nesutinku</i>	<i>Nesutinku</i>
Darbuotojų prieštaravimais pokyčiams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų neigiamas požiūris į KVS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepakankamas vadovų palaikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifikuoti veiklos tobulinimo veiksmus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai neįtraukiami į veiklos planavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai nėra informuojami apie KVS procesą įmonėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neaiškūs organizacijos tikslai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų nedalyvavimas sprendimų priėmime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neaiškūs darbuotojų tikslai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai nedera tarpusavyje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kaip dažnai, vadovai Jūsų įmonėje, su darbuotojais aptaria šiuos klausimus, kurie yra svarbūs norint turėti efektyvią kokybės vadybos sistemą įmonėje?

	<i>Kiekvieną dieną</i>	<i>Kartą per sav.</i>	<i>Kartą per mėn.</i>	<i>Kartą per pusę metų</i>	<i>Kartą per metus</i>
Organizacijos tikslai ir strateginės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos pasiekti rezultatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų pasiekti rezultatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pokyčiai organizacijos struktūroje					
Pokyčiai organizacijos valdyme ir darbo metoduose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų tikslai ir uždaviniai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KVS rezultatai ir gerinimo galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų motyvavimo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų pareiginės nuostatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidaus bei išorės audito rezultatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklos planavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įmonės veiklos gerinimo procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Ar Jūsų įmonėje yra vykdoma darbuotojų apklausa, dėl kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimo, darbuotojų nuomonei išsakyti?

Taip

Ne

17. Kiek laiko dirbate įmonėje UAB "Gelmesta"

1 m. – 5 m.

6 m. – 10 m.

11 m. ir daugiau

18. Jūsų lytis:

Vyras

Moteris

2 PRIEDAS

1. Lentelė. Jūsų įmonėje UAB „Gelmesta“ yra įdiegta sertifikuota kokybės vadybos sistema pagal standartą ISO LST EN 9001:2008 reikalavimus. Kaip Jūs suprantate, kas yra kokybės vadybos sistema Jūsų įmonėje?

Įmonės politikos ir tikslų nustatymo sistema	Vadybos sistema, skirta įmonės veiklai, kuri yra susijusi su kokybe, valdyti	Kokybės kontrolės sistema įmonėje	Įmonės siekis įrodyti savo sugebėjimą nuolat tiekti produktą (paslaugą), kuris atitinka vartotojo ir atitinkamų reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus
5	20	15	26

2. Lentelė. Kas pasikeitė įmonėje UAB „Gelmesta“, įdiegus kokybės vadybos sistemą? (penkiabalėje sistemoje įvertinkite pasikeitimus Jūsų nuomone pagal svarbumą. 5 – labai pasikeitė, 4 – pasikeitė, 3 – nei pasikeitė nei nepasikeitė, 2 – nepasikeitė, 1 – visiškai nepasikeitė)

	5	4	3	2	1
Žymiai pagerėjo teikiamų paslaugų kokybė	10	20	25	7	4
Nuolat gerinamos darbo sąlygos (pvz.: atnaujinama įranga)	43	23	0	0	0
Darbuotojų kompetencijos ugdymas	13	9	29	8	7
Darbuotojų motyvavimo sistema	3	7	31	15	10
Darbuotojų mokymas	0	5	6	36	19
Darbuotojų vertinimas	0	0	38	18	10
Komandinis darbas	0	0	41	5	20
Atsirado nuolatinis kokybės vadybos sistemos proceso gerinimas	18	27	19	2	0
Pagerėjo įmonės veiklos rezultatai	0	9	43	8	6
Sumažėjo klaidų ir defektų skaičius	28	17	11	4	6
Strateginis valdymas tapo efektyvesnis	9	4	37	10	6
Sustiprėjo klientų pasitikėjimas ir pasitenkinimas	12	8	42	4	0

3. Lentelė. Esu gerai supažindintas (-ta) su UAB „Gelmesta“ įdiegta kokybės vadybos sistema				
Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
43	21	2	0	0

4. Lentelė. Kaip Jūs vertinate kokybės vadybos sistemą įmonėje UAB „Gelmesta“?				
Labai gerai vertinu	Gerai vertinu	Nei vertinu, nei nevertinu	Nevertinu	Visiškai nevertinu
12	19	27	10	0

5. Lentelė. Savo darbe visada vadovaujate nustatyta tvarka, bei taisyklėmis?				
Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
56	10	0	0	0

6. Lentelė. Ar įmonėje UAB „Gelmesta“ dirbate pagal Jums parengtas pereinamas instrukcijas?				
Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
49	17	0	0	0

7. Lentelė. Ar įmonėje UAB „Gelmesta“ yra keliama darbuotojų kvalifikacija, organizuojami mokymai ir pan.?			
Taip, visada	Taip, dažniausiai	Ne, nevisada	Ne, niekada
15	6	31	14

8. Lentelė. Įmonės vadovybė yra visus darbuotojus supažindinus su kokybės vadybos sistemos tikslais, politika, strateginiais uždaviniais?				
Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
18	28	16	4	0

9. Lentelė. Kaip efektyviai Jūs esate įtraukiamas į kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo procesą savo įmonėje?						
Maksimaliai įtrauktas (100%)	Vidutiniškai įtrauktas (nuo 50% ir daugiau)	Įtrauktas (nuo 25% iki 49%)	Mažai įtrauktas (iki 24%)	KVS įgyvendina įmonės vadovai	KVS įgyvendina kokybės skyrius	KVS įgyvendina konsultantai
8	22	29	0	5	2	0

10. Lentelė. Ar Jūs dalyvaujate sprendimuose, kai yra svarstoma kaip įmonėje pagerinti ir patobulinti kokybės vadybos sistemos efektyvumą?		
Taip, visada dalyvauju	Taip, kartais dalyvauju	Ne, nedalyvauju
8	15	43

11. Lentelė. UAB "Gelmesta" darbuotojai yra įtraukiami į kokybės vadybos sistemos gerinimo procesą				
Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
13	16	26	11	0

12. Lentelė. Ar Jūsų įmonėje veikia darbuotojų motyvavimo sistema, kaip tai yra numatoma kokybės vadybos sistemos reikalavimuose?		
Taip	Ne	Nežinau
34	19	13

13. Lentelė. Ar Jūsų įmonės vadovybė supažindina Jus su įmonėje atlikto audito rezultatais ir išvadamis?			
Taip, visada	Taip, dažniausiai	Ne, ne visada	Ne, niekada
8	0	0	58

14. Lentelė. Su kokiomis problemomis, Jūsų nuomone, susiduria UAB „Gelmesta“ siekdama įgyvendinti efektyvią kokybės vadybos sistemą?			
	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku
Darbuotojų prieštaravimais pokyčiams	28	15	23
Darbuotojų neigiamas požiūris į KVS	10	25	31
Nepakankamas vadovų palaikymas	9	33	24
Identifikuodama veiklos tobulinimo veiksmus	31	19	16
Darbuotojai neįtraukiami į veiklos planavimą	48	18	0
Darbuotojai nėra informuojami apie KVS procesą įmonėje	24	38	4
Neaiškūs organizacijos tikslai	6	37	23
Darbuotojų nedalyvavimas sprendimų priėmimo	14	29	23
Neaiškūs darbuotojų tikslai	42	23	1
Organizacijos ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai nederą tarpusavyje	3	14	49

15. Lentelė. Kaip dažnai, vadovai Jūsų įmonėje, su darbuotojais aptaria šiuos klausimus, kurie yra svarbūs norint turėti efektyvią kokybės vadybos sistemą įmonėje?					
	Kiekvieną dieną	Kartą per sav.	Kartą per mėn.	Kartą per pusę metų	Kartą per metus
Organizacijos tikslai ir strategijos			12	36	18
Organizacijos pasiekti rezultatai					66
Darbuotojų pasiekti rezultatai			12	54	
Pokyčiai organizacijos struktūroje				18	48
Pokyčiai organizacijos valdyme ir darbo metoduose					66
Darbuotojų tikslai ir uždaviniai			66		
KVS rezultatai ir gerinimo galimybės				12	54
Darbuotojų motyvavimo sistema				34	32
Darbuotojų pareiginės nuostatos					66

Vidaus bei išorės audito rezultatai					66
Darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklos planavimą	3	27	18	7	8
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas		35	30	1	
Įmonės veiklos gerinimo procesas					66

16. Lentelė. Ar Jūsų įmonėje yra vykdoma darbuotojų apklausa, dėl kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimo, darbuotojų nuomonei išsakyti?	
Taip	Ne
0	66

17. Lentelė. Kiek laiko dirbate įmonėje UAB “Gelmesta”?		
1m. – 5 m.	6 m. – 10 m.	11 m. ir daugiau
31	20	15

18. Lentelė. Jūsų lytis:	
Vyras	Moteris
54	12

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2013 - 03 - 07

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), _____

Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, veiklos audito programa

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentas (-ė) _____ Lina Bliujūtė _____

(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas„_____ Kokybės vadybos sistemos efektyvumo vertinimas įmonėje UAB „Gelmesta“ „_____

Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;

1. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;

2. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)_____
Lina Bliujūtė
(vardas, pavardė)