

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS FAKULTETAS**

**VADYBOS KATEDRA**

**INDRĖ PEČIULYTĖ**

*Kokybės vadybos programa*

**MAGISTRO DARBAS**

**KOKYBĖS AUDITO METODOLOGIJOS TOBULINIMAS**

**IMPROVEMENT OF QUALITY AUDIT METHODOLOGY**

Leidžiama ginti \_\_\_\_\_  
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

**Doc. D. Serafinas**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

**Vilnius, 2015**

# TURINYS

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>IVADAS</b> .....                                                                                | <b>3</b>  |
| <b>PAGRINDINIAI TERMINAI</b> .....                                                                 | <b>6</b>  |
| <b>1. KOKYBĖS AUDITO METODOLOGINIAI ASPEKTAI</b> .....                                             | <b>7</b>  |
| 1.1. KOKYBĖS AUDITO SĄVOKOS KRITINĖ ANALIZĖ .....                                                  | 7         |
| 1.2. KOKYBĖS AUDITO VIETA AUDITO SISTEMOJE .....                                                   | 9         |
| 1.3. KOKYBĖS AUDITO TIPAI .....                                                                    | 15        |
| 1.4. KOKYBĖS AUDITO PROCESAS .....                                                                 | 17        |
| 1.5. KOKYBĖS AUDITO ATLIKIMO BŪDAI, JŲ PRIVALUMAI IR TRŪKUMAI..                                    | 21        |
| 1.6. ŽVALGOMASIS TYRIMAS .....                                                                     | 26        |
| <b>2. KOKYBĖS AUDITO METODOLOGIJOS TOBULINIMAS</b> .....                                           | <b>30</b> |
| 2. 1.     APKLAUSOS INTERVIU KLAUSIMYNO RENGIMO METODIKA .....                                     | 30        |
| 2.1.1     Tyrimo metodika .....                                                                    | 30        |
| 2.1.2     Interviu klausimyno sudarymas.....                                                       | 33        |
| 2.1.3     Ekspertinio vertinimo metodo taikymas.....                                               | 34        |
| 2. 2.     AUTORINIO TYRIMO KLAUSIMYNO SUDARYMAS.....                                               | 35        |
| 2. 3.     EKSPERTŲ NUOMONIŲ SUDERINAMUMO ĮVERTINIMAS .....                                         | 37        |
| 2. 4.     KOKYBĖS AUDITO METODOLOGIJOS TOBULINIMO TYRIMO<br>REZULTATŲ APIBENDRINIMAS .....         | 37        |
| <b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI</b> .....                                                                 | <b>60</b> |
| <b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....                                                                   | <b>63</b> |
| <b>SUMMARY</b> .....                                                                               | <b>70</b> |
| <b>PRIEDAI</b> .....                                                                               | <b>71</b> |
| 1 priedas. Autorinio tyrimo interviu/apklausos anketa.....                                         | 71        |
| 2 priedas. Mokslinis straipsnis. Kokybės audito tipologija ir metodologija .....                   | 75        |
| 3 priedas. Mokslinis straipsnis. Kokybės auditas: koncepcija ir metodologijos tobulinimas<br>..... | 84        |
| 4 priedas. Ekspertų suderinamumo vertinimas SPSS programa .....                                    | 105       |

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Sudėtingėjant verslo sąlygoms, didėjant konkurencijai, vis reikšmingesnę įtaką organizacijos darniam vystymuisi turi išsami informacija apie verslo subjekto veiklą, jos kokybę ir finansinę būklę. Turint teisingą ir visapusišką informaciją, galima priimti veiksmingesnius verslo sprendimus. Todėl vis didesnį vaidmenį ekonominiame gyvenime ir viešojo sektoriaus organizacijų veikloje įgyja auditas (Kaziliūnas, 2006; Lakis, 2006, 2007; Mackevičius, Daujotaitė, 2011; Parkes, Davern, 2011; Vaicekauskas, 2013). Audito organizavimas bei jo atlikimo technika ir procedūros daug kartų keitėsi. Šiuos pokyčius lėmė verslo ir kitos veiklos plėtros iššūkiai, didėjanti konkurencija tarp audito įmonių bei audito teisinio reglamentavimo kaita. Iš audito visuomet buvo tikimasi objektyvios nuomonės ir nešališkų vertinimų dėl organizacijos veiklos ir procesų kokybės, gautinių rezultatų patikimumo bei veiklos tvarumo ir tęstinumo galimybių.

Pasaulinė audito teorija ir praktika rodo, kad svarbiausia auditorių paskirtis – teikti naudą audituojamam subjektui (Askey, Dale, 1994; Esposito, 2009; Fallah, 1997; International..., 2011; Lakis, 2006, 2007; Mackevičius, Daujotaitė, 2011). Vis daugiau organizacijų supranta ir kokybės audito svarbą ir būtinumą šiuolaikinėje verslo aplinkoje. Tad organizacijos, kurios siekia padidinti savo veiklos ir procesų veiksmingumą, nustatyti ir valdyti daugelį tarpusavyje susijusių procesų, turėtų periodiškai atlikti šių sričių auditus. Organizacijoje nuolatinis kokybės audito organizavimas ir naudojimasis jo rezultatais gali pagerinti daugumą svarbiausių organizacijos veiklų (Kaziliūnas, 2006; Wahlen, 2007; White, 2013).

Šiandieninės organizacijos privalo atsižvelgti į klientų ir kintančių verslo sąlygų reikalavimus. Siekiant įgyvendinti minėtus reikalavimus, organizacijose yra taikomas kokybės auditas, kaip organizacijos veiklos proceso sudedamoji dalis. Kokybės auditas suprantamas kaip kontrolės dalis, kuris turi būti atliekamas organizacijoje, norint išlaikyti ir sistemingai tobulinti tinkamai funkcionuojančius procesus, veiklas, jų sąveiką ir kt. (Lee ir kt.; Popa, 2011; Ruževičius, 2012b). Pagrindinis kokybės audito tikslas yra atlikti nepriklausomą organizacijos veiklos peržiūrą ir vertinimą pagal nustatytą tvarką (International..., 2011). Kokybės auditas yra sudėtingas procesas, tad šio proceso veiksmingumą lemia audito, įtraukiamo į organizacijos veiklas, pilnumas ir jo darba su kitomis vadybos priemonėmis.

**Mokslinė problema.** Nors audito metodologija plačiai nagrinėjama tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių mokslinėje literatūroje, išsamių audito studijų, kuriose būtų sistemingai analizuojamos visos šiuo metu egzistuojančios audito rūšys, nėra daug. Specifinės audito

srities – kokybės audito metodologija taip pat nėra vienareikšmiškai išnagrinėta ir aiškiai susisteminta. Tai lemia, jog sunku apibrėžti kokybės audito vietą ir vaidmenį šiuolaikinėje auditų sistemoje. Kokybės audito atlikimo būdai, kurie yra vieni iš pagrindinių ašių, sudarantys metodologiją, mokslinėje literatūroje apibrėžti turintys tam tikrus privalumus bei trūkumus. Kokybės audito vienareikšmės metodologijos nebuvimas lemia, jog tikslinga atlikti tyrimą, kuris padėtų nustatyti kokybės audito metodologijos tobulinimo galimybes. Tinkamas ir taisyklingas metodologijos išdėstymas lemia tikslesnį šios metodologijos supratimą ir jos panaudojimą praktikoje, o tinkamas kokybės audito metodologijos panaudojimas praktikoje lemia geresnius organizacijos rezultatus.

**Darbo objektas.** Kokybės audito metodologijos tobulinimo galimybės.

Magistro darbo **tikslas**: nustatyti kokybės audito metodologijos tobulintinas sritis bei suformuluoti pasiūlymus jų tobulinimui.

Iškeltam darbo tikslui, nustatyti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti Lietuvių ir užsienio autorių mokslinius straipsnius kokybės audito tematika.
2. Išskirti kokybės audito vietą auditų sistemoje.
3. Išskirti kokybės audito atlikimo būdus ir jų privalumus bei trūkumus.
4. Parengti tyrimo interviu klausimyną.
5. Atlikti kokybės audito metodologijos tobulinimo galimybių nustatymo tyrimą.
6. Pateikti pasiūlymus kokybės audito metodologijos tobulinimui.

**Darbe naudojami metodai:**

1. **Mokslinės literatūros analizė**, kurios metu buvo išanalizuota kokybės audito metodologija, atlikta lyginamoji analizė. Išanalizavus mokslinę literatūrą, išsiaiškinta kokybės audito įtaka organizacijai, kokybės audito sąvokos įvairovė, kokybės audito procesas, tipai bei atlikimo būdų privalumai ir trūkumai. Taip pat išsiaiškinta, jog auditų sistemoje, kokybės auditas nėra vienareikšmiškai išskirtas.
2. **Modifikuoto interviu** su ekspertais metu buvo gauti jų atsakymai į parenktą tyrimo klausimyną. Interviu metu ekspertai turėjo atsakyti į klausimus ir paaiškinti savo pasirinkimą: kodėl jis/ji pasirinko arba atsakė į klausimą būtent taip. Interviu metu siekta išsiaiškinti, kaip ekspertai vertina kokybės auditą (jo sąvoką, vietą auditų sistemoje, procesą, atlikimo būdus) ir kokias galimas tobulinimo galimybes jie įžvelgia ir galėtų pasiūlyti.
3. **Ekspertinio vertinimo metodas**, kurio metu buvo susisteminti ir išsiaiškinti ekspertų nuomonių suderinamumo laipsniai, t.y. ekspertų nuomonių rezultatų palyginimas.

Apibendrinta ekspertų grupės nuomonė imama kaip problemos sprendinys (sprendimo rezultatas).

4. Analizuojant ekspertų interviu metu gautus duomenis buvo remtasi **kokybinės turinio analizės principu** (angl. *qualitative content analysis*). Gilinant į ekspertų pateiktus atsakymus, išskirti svarbiausi aspektai, teiginiai, buvo ieškoma sąsajų tarp jų.
5. **Statistiniai kiekybinių duomenų apdorojimo metodai** buvo naudojami, grupuojant ekspertų pateiktus atsakymus į anketos klausimus. **Statistinė duomenų analizė** atlikta pasinaudojant SPSS, Excel programomis. Gauti duomenys pateikiami diagramų ir lentelių pavidalu.
6. Kokybės audito metodologijos tobulinimo tyrimo rezultatai bus pateikti, išanalizavus gautus duomenis, atsakymus iš modifikuoto interviu su ekspertais.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro pagrindinių terminų sąrašas, įvadas, du skyriai ir dešimt poskyrių, išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas (69 šaltiniai), santrauka anglų kalba, priedai (4). Darbo skyrių pavadinimai: kokybės audito metodologiniai aspektai, kokybės audito metodologijos tobulinimas. Pagrindinę darbo dalį su įvadu ir išvadomis sudaro 70 psl., priedai sudaro 35 psl.

## PAGRINDINIAI TERMINAI

**Auditas** – sistemingas įmonės dokumentų tikrinimas<sup>1</sup>.

**Audito procesas** – visi audito etapai, apimantys planavimą, savarankiškų audito procedūrų atlikimą, ataskaitų ir išvadų rengimą bei veiklos tobulinimo galimybes<sup>2</sup>.

**Audito sistema** – sistema, susidedanti iš egzistuojančių audito rūšių<sup>3</sup>.

**Kokybės auditas** – sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai juos įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis<sup>4</sup>.

**Valdymas** – asmens (asmenų) arba organizacijos (organizacijų) vaidmuo, susijęs su atsakomybe už įmonės strateginės krypties priežiūrą ir su atskaitomybe susijusių įsipareigojimų vykdymą<sup>5</sup>.

**Valdymo auditas** – auditas, kuris yra orientuotas į ateitį, sistemingą ir nepriklausomą organizacijos veiklos vertinimą<sup>6</sup>.

**Veikla** – sąmoningai organizuoti veiksmai, siekiant nustatytų uždavinių ar tikslų įgyvendinimo, kurie asmeniui arba organizacijai sukuria pridėtinę vertę<sup>7</sup>.

**Veiklos auditas** – auditas, kurio metu objektyviai įvertinamas įvairių veiklos sričių ekonomiškumas, efektyvumas ir rezultatyvumas<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Elektroninis verslo žodynas (2014). Prieiga per internetą: <<http://www.businessdictionary.com>>, žiūrėta 2013-12-13.

<sup>2</sup> Chanruang, S., Ussahawanitchakit, Ph. (2011). Audit sustainability of CPAs in Thailand: effects of audit planning competency and audit report quality. International journal of business research, Vol. 11, No. 6, 2011.

<sup>3</sup> Lakis, V. (2007). Audito sistema: raida ir problemos: monografija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

<sup>4</sup> International standard ISO 19011:2011 (2011). Guidelines for auditing management systems. ISO.

<sup>5</sup> INTOSAI finansinio audito gairių sąvokų žodynas. (2009). Tarptautinių audito ir kokybės kontrolės standartų vadovo sąvokų žodynas. 1003 TAAIS.

<sup>6</sup> Paukštienė, I. (2012). Auditas. Klaipėda: VŠĮ Socialinių mokslų kolegija.

<sup>7</sup> Elektroninis verslo žodynas (2014). Prieiga per internetą: <<http://www.businessdictionary.com>>, žiūrėta 2013-12-13.

<sup>8</sup> Mackevičius, J., Daujotaitė, D. (2011). Veiklos auditas: veiklos tikrinimo ir vertinimo instrumentas. Informacijos mokslai. 2011, 57.

# **1. KOKYBĖS AUDITO METODOLOGINIAI ASPEKTAI**

## **1.1. KOKYBĖS AUDITO SĄVOKOS KRITINĖ ANALIZĖ**

Viena iš svarbiausių priemonių, vertinant veiklos kokybę ir veiksmingumą, yra auditas. Kokybės auditas – sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai juos įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis (ISO 19011:2011, 2011).

Užsienio autoriai Askey ir Dale (1994) kokybės auditą apibūdino kaip priemonę, užtikrinančią, kad veiklos procesai ir darbo procedūros atitinka standarto reikalavimus ir yra tinkamai įgyvendinamos. Todėl auditas yra esminis elementas kokybės gerinimo įrankių komplekse ir veiksmingas organizacijos veiklos kontrolės mechanizmas organizacijoje. Wahlen (2007) kokybės auditą apibrėžia kaip procesą, kuris tikrina, ar procedūros tinkamai taikomos, norint užtikrinti ir sistemingai tobulinti kokybę, veiklos vientisumą, darną ir rezultatus ar standartų nuostatas.

Kokybės auditas yra vertinimo ir vertinimo proceso dalis, kurio pagalba vadybininkai atskleidžia tobulintinas sritis jų organizacijose. Audito išvados gali padėti organizacijai susitelkti ties daugiausia dėmesio reikalaujančiomis sritimis, kurioms reikalingas tobulinimas ir koregavimo veiksmai. Kokybės audito metu taip pat siekiama nustatyti, ar audito subjektas veikia pagal patvirtintą dokumentaciją (Darestani ir kt., 2010).

Das (2003) teigia, kad kokybės auditas yra veikla, kuri yra vykdoma, siekiant įvertinti ir išnagrinėti produktą ir jos gamybos procesą ar kokybės vadybos sistemą.

Kokybės auditas yra naudingas tiek gamintojams, tiek paslaugų teikėjams, tiek vartotojams. Jis yra labai svarbus pačiai organizacijai, nes gali prisidėti prie veiksmingo kokybės vadybos sistemos funkcionavimo užtikrinimo. Kokybės auditas pasitarnauja svarbių išvadų, įžvalgų ir rekomendacijų formulavimui, gali padėti renkantis naudotiną produkciją, ieškant tinkamų ir patikimų tiekėjų ar veiklos partnerių, sumažinti nuostolius ir pagerinti organizacijos rezultatus bei pelningumą (Beckmerhagen ir kt., 2003; Kaziliūnas, 2006). Be to, kiekviena organizacija, remiantis kokybės audito rezultatais, gali tuo pačiu metu pagerinti kokybę ir sutaupyti lėšų. Autoriai Rajendran ir Devadasan (2005) teigia, kad kokybės auditas yra skirtas ne tik patikrinti, ar vadybos sistemos atitinka kokybės vadybos sistemoms taikomų standartų reikalavimus, bet jis taip pat gali būti naudojamas siekiant įgyvendinti nuolatinį kokybės gerinimą.

Autorius Kettunen (2012) atskyrė kokybės audito principus. Kokybės auditas yra objektyvus, kadangi gautos audito pastabos, rezultatai ir išvados remiasi žodiniais arba rašytiniais įrodymais. Kokybės auditas yra nepriklausomas, kadangi auditoriai negali atlikti

audito tam procesui, už kurį yra tiesiogiai atsakingi. Taip pat auditoriai turi turėti pakankamą patirtį ir kvalifikaciją, kad galėtų tinkamai ir rezultatyviai atlikti auditą. Audito planavimas ir atlikimas turi būti sistemiškas ir logiškas bei jo atlikimo metu naudojami patikrinti ir šios veiklos praktikoje pasitvirtinę metodai, teikiantys patikimus ir pagrįstus rezultatus. Kokybės audito metu yra atkreipiamas dėmesys į visus svarbiausius klausimus.

Kaziliūnas (2006) savo monografijoje teigia, jog organizacijoje nuolatinis kokybės audito organizavimas, atlikimas ir naudojimas jo rezultatais gali pagerinti organizacijoje vykdomas veiklas. Autoriaus išvardintus kokybės audito tikslus galima suskirstyti į dvi grupes: į organizacijos vadovus orientuoti tikslai ir į organizacijoje vykstančius procesus orientuoti tikslai (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. Kokybės audito (organizavimo ir naudojimosi jo rezultatais) tikslai**  
(sudaryta darbo autorės, remiantis International..., 2011; Kaziliūnas, 2006; Ruževičius, 2013)

| <b>Tikslai, orientuoti į organizacijos vadovus</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Tikslai, orientuoti į organizacijoje vykstančius procesus</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• padėti sutelkti vadovus ir darbuotojus tinkamai organizuojant veiklą;</li> <li>• atlikti svarbų vaidmenį organizacijos darnaus vystymosi bei veiklos tęstinumo ir plėtojimo užtikrinime;</li> <li>• pateikti atitinkamus faktus ir duomenis, padedančius organizacijos aukščiausiai vadovybei ir padalinių vadovams geriau suvokti jų vadovavimo veiklos procesus, vyksmą, turinį ir rezultatus.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkrečiau apibrėžti verslo procesų esmę ir darbo sritis, kad vėliau būtų galima formuluoti ir teikti veiklos tobulinimo galimybes ir priemones;</li> <li>• sumažinti nuostolius, delsimus ir klaidas bei su tuo susijusias išlaidas;</li> <li>• pateikti bendrus organizacijos veiksmingumo rodiklius pirmo būtinumo uždaviniams ir procesams vykdyti;</li> <li>• padėti organizacijos viduje suformuoti svarbius veiklos gerinimo projektus bei strateginius uždavinius ateičiai;</li> <li>• pagerinti komunikavimą organizacijos viduje, o taip pat palaikant ryšius su tiekėjais ir vartotojais;</li> <li>• tarnauti pirmuoju žingsniu į organizacijos kokybės kultūros transformavimo būtinumo suvokimą, pokyčius, nuolatinį tobulinimą, veiklos procesų pertvarkymą ir darnaus vystymosi užtikrinimą bei visuotinės kokybės vadybos diegimą.</li> </ul> |

1 lentelėje išvardinti tikslai gali būti veiksmingai įgyvendinti organizacijai darniai integruojant ir taikant kokybės auditą visose pridėtinę vertę kuriančiose ir palaikomuosiuose (tiesioginės pridėtinės vertės nekuriančiuose) veiklose bei procesuose.



## 1.2. KOKYBĖS AUDITO VIETA AUDITO SISTEMOJE

Daugelis užsienio ir Lietuvos autorių (Askey, Dale, 1994; Fallah, 1997; Karapetrovic, Willborn, 2000a, 2000b; Botha, Boon, 2003; Rajendran, Devadasan, 2005; Lakis, 2006, 2007; Kaziliūnas, 2006; Hammer, 2007; Esposito, 2009; Uckutė, 2009; Darestani ir kt., 2010; Aleliūnas, Atkočiūnienė, 2010; Simon ir kt., 2011; Parkes, Davern, 2011; Popa, 2011; Mackevičius, Daujotaitė, 2011; Janeliūnienė ir kt., 2011; Kettunen, 2012; Paukštienė, 2012; Haron ir kt., 2013; White, 2013; Adomavičiūtė, Mackevičius, 2012) išskiria įvairias ir skirtingas audito rūšis, kurios priklauso bedrajai audito sistemai. Vienos teisingos ir vieningos sistemos dar kol kas nėra sukurta, kadangi galima suskaičiuoti virš šimto audito rūšių, kurios priskiriamos šiuolaikinei audito sistemai.

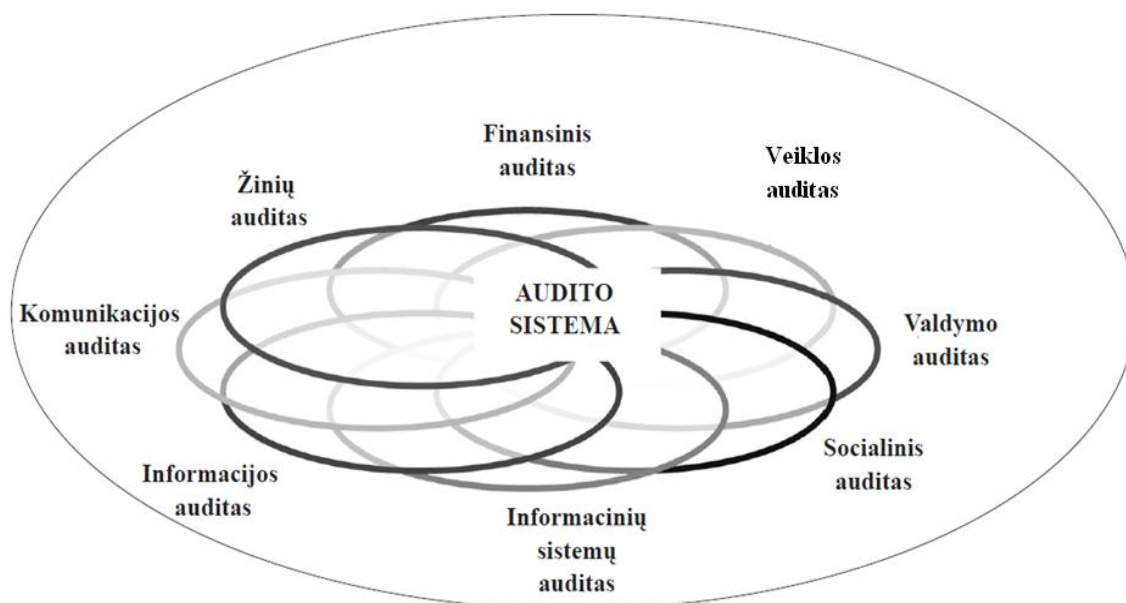
Kita vertus, verslo ir veiklos internacionalizacija bei ekonomikos globalizacijos procesai sąlygoja spartų naujų audito rūšių atsiradimą, tad ir bendroji auditų sistema yra dinamiškas bei nuolat besikeičiantis reiškiny. Kaip palyginti naujas audito rūšis galima paminėti (Cambridge Strategy Audits, 2014; Ruževičius, 2012a, 2013; Pečiulytė, Ruževičius, 2014a, 2014b):

- ekologinio pėdsako ir anglies dvideginio pėdsako auditą,
- pažangos auditą,
- veiklos/verslo/produktų/prekės ženklo inovacijų auditą,
- verslo strategijų auditą,
- organizacinės kultūros auditą,
- kokybės kaštų auditą,
- vartotojų lojalumo auditą,
- lyderystės auditą,
- partnerystės auditą,
- organizacijos “šešėlių” (angl. *Shadow-Side*) auditą,
- žmoniškųjų išteklių funkcijų, motyvavimo ir žmonių (darbuotojų) politikos auditą,
- organizacinių pokyčių ir jų valdymo auditą,
- komandų veiksmingumo (angl. *Teams Audit*) auditą
- mokymo ir ugdymo (angl. *Training and Development Audit*) auditą,
- organizacijos verslo paslapčių apsaugos valdymo auditą,
- organizacijos tvarios plėtros (darnaus vystymosi) auditą.

Lietuvos mokslininkai Mackevičius ir Daujotaitė (2011) savo straipsnyje apibendrina audito sistemą (žr. 1 pav.). Šie autoriai teigia, jog audito sistemą sudaro žinių auditas, finansinis auditas, veiklos auditas, valdymo auditas, socialinis auditas, informacinių sistemų

auditas, informacijos auditas ir komunikacijos auditas. Kaip matyti iš 1 paveikslo, Mackevičius ir Daujotaitė (2011) išskyrė tik kelis, jų manymu, svarbiausius auditus. Tačiau toks audito sistemos pateikimas negali būti vienareikšmiškai teisingas, kadangi joje nėra paminėti kiti, taip pat svarbūs ir dažnai naudojami audita.

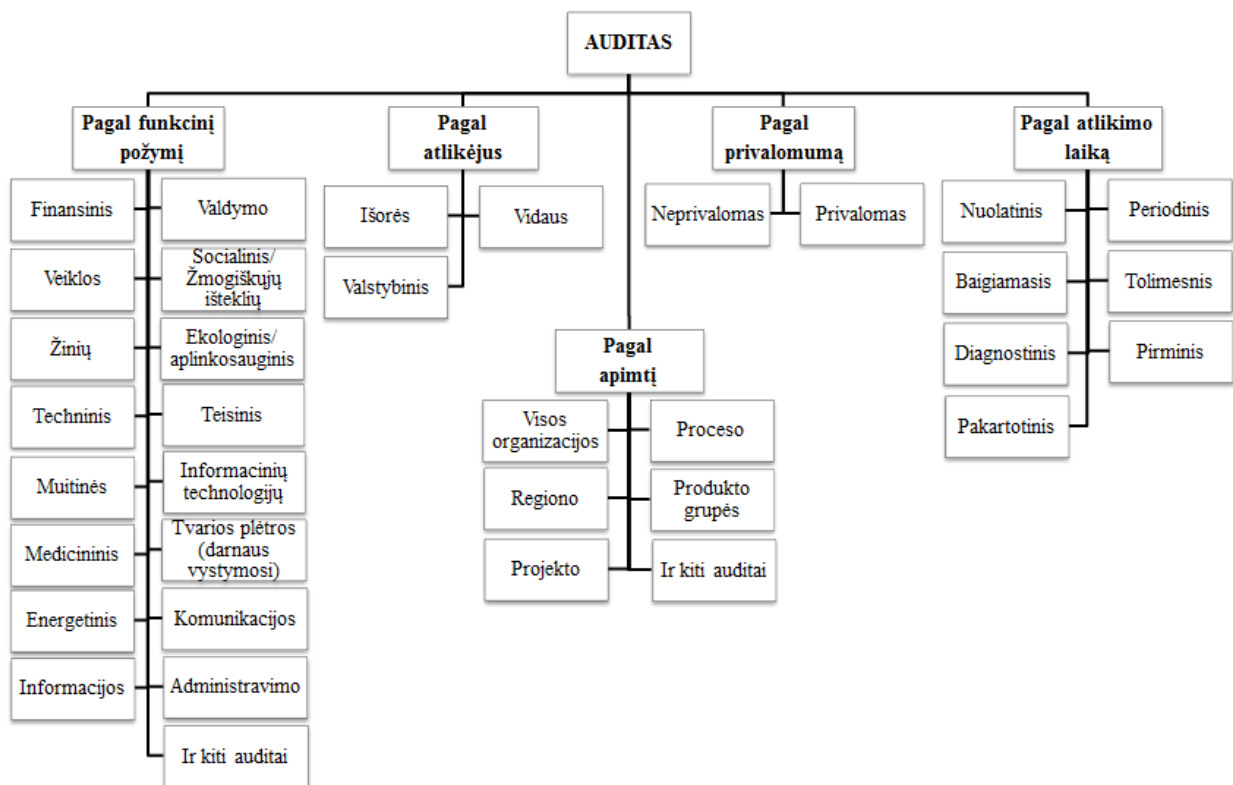
Pavyzdžiui, jeigu kaip savarankiška audito rūšis yra išskiriamas informacinių sistemų auditas, lieka neaišku, kodėl visai neminimas kokybės vadybos sistemų auditas, nors pastarojo audito metodologiją reglamentuoja net keli tarptautiniai standartai, o vien tik ISO 9001 kokybės vadybos sistemas 2014 m. gegužės pradžioje buvo įdiegusios 1553 Lietuvos įmonės, o bendras su kokybe susijusių sertifikuotų sistemų skaičius mūsų šalyje artėja prie 3000 (Lietuvos standartizacijos departamento duomenys).



**1 pav. Audito sistema**

(Mackevičius, Daujotaitė, 2011)

Išanalizavus užsienio autorių ir Lietuvos autorių publikacijas, galima identifikuoti daug ir įvairių audito rūšių. Apibendrinus išanalizuotą literatūrą, audito sistemą galima suskirstyti pagal funkcinį požymį, apimtį, atlikėjus, privalomumą bei atlikimo laiką. Toks audito sistemos suskirstymas pateiktas 2 paveiksle.



**2 pav. Audito sistema**

(sudaryta darbo autorės, remiantis nagrinėtais autoriais Kettunen, 2012; Adomavičiūtė, Mackevičius, 2012; INTOSAI. Performance..., 2003; ISO 19011, 2011; Paukštienė, 2012; Haron ir kt., 2013; Aleliūnas, Atkočiūnienė, 2010; Janeliūnienė ir kt., 2011; White, 2013; Pečiulytė, Ruževičius, 2014a, 2014b)

2 paveiksle matyti, jog audito sistemą tikslinga suskirstyti pagal tam tikrus bruožus. Šiuo atveju audito sistema suskirstyta pagal funkcinį požymį, apimtį ir atlikėjus, privalomumą bei atlikimo laiką.

Plačiausia auditų įvairovė yra pagal funkcinį požymį. Šiuo atveju išskirta keliolika audito tipų, kurie priklauso šiai grupei:

- Finansinis auditas – ūkinės veiklos auditas, siekiant nustatyti atskaitomybės teisingumą, įvertinti įsipareigojimų ir įmonės vertę ir jos veiklos tęstinumą.
- Valdymo auditas yra orientuotas į ateitį, sistemingą ir nepriklausomą organizacijos veiklos vertinimą.
- Veiklos audito metu objektyviai įvertinamas įvairių veiklos sričių ekonomiškumas, efektyvumas ir rezultatyvumas.
- Socialinio/Žmogiškųjų išteklių audito metu tikrinama darbuotojų poreikiai, interesai, bendravimas, darbo saugumas, sveikatingumas, užimtumas ir kiti.

- Žinių auditas yra mokslinis ir sisteminis organizacijos žinių išteklių patikrinimas ir įvertinimas.
- Teisinis auditas – auditas, kurio metu yra vertinama teisinė organizacija ir jos veikla bei siekiama nustatyti, ar vykdoma veikla atitinka tam tikrus reikalavimus, taisykles, teisės normas, įstatymus ir pan.
- Tvarios plėtros (darnaus vystymosi) audito metu siekiama užtikrinti vystymąsi, tenkinantį žmonių gerovę dabartyje, nesumažinant žmonių gerovės galimybių ateityje.
- Ekologinio/Aplinkosauginio audito metu yra atliekamas įmonių veiklos atitikties aplinkosauginių teisinių reikalavimų patikrinimas, pateikiamos rekomendacijos ir konsultacijos aplinkosauginės įmonės veiklos tobulinimui.
- Komunikacijos auditas yra sisteminis organizacijos įvertinimas, kuriuo siekiama nustatyti, ar komunikacijos programos ir priemonės funkcionuoja nepriekaištingai ir ką reikėtų tobulinti.
- Informacijos auditas padeda identifikuoti intelektinius išteklius, išvengti informacijos pertekliaus, dubliavimosi ir taupyti materialiuosius, finansinius išteklius.
- Medicininio audito metu vertinama asmens sveikatos priežiūros įstaigų, nepriklausomai nuo veiklos pobūdžio ir apimčių veikla, atliekamos procedūros.
- Energetinis auditas – procedūra, kurios metu nustatomos ir įvertinamos energijos išteklių ir energijos sąnaudos pastatuose, technologiniuose procesuose, įrenginiuose.
- Informacinių technologijų (IT) auditas – įrodymų apie tai, kaip informacinės sistemos palaiko duomenų vietumą, saugumo reikalavimus ir leidžia įmonei efektyviai siekti naudos bei panaudoti resursus, rinkimas ir vertinimas.
- Techninis auditas – įvairių įrenginių, energetinės sistemos veikimo ir efektyvumo vertinimas.
- Administravimo auditas – organizacijos administravimo sistemos vertinimas: dokumentų valdymas, procedūros, komunikavimo sistemos veikimas, informacinių sistemų (IS) įsisavinimas ir naudojimas, kontrolė ir atsiskaitymas, darbuotojų pareiginės instrukcijos, jų atitikimas priskirtoms ir faktiškai atliekamoms pareigoms.
- Muitinės auditas – procesas, kurio metu muitinės pareigūnai atlieka veiklos vertinimą (tikrinant muitinės deklaracijose esančios informacijos teisingumą bei nustatant tam tikrų kriterijų atitikimą);
- Ir kiti auditai.

Pagal atlikėjus išskiriami trys auditai: išorės, vidaus ir valstybinis. Išorės auditas – auditas atliekamas nepriklausomų auditorių, o pagrindinis jų uždavinys patvirtinti atskaitomybę, taip pat pateikti paaiškinimus valdymo bei apskaitos klausimais (Paukštienė,

2012). 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 (Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas, 2002). Valstybinis auditas – finansinis ir veiklos auditas, atliekamas pagal valstybinio audito reikalavimus (LR valstybės kontrolės įstatymo pakeitimo įstatymas, 2001).

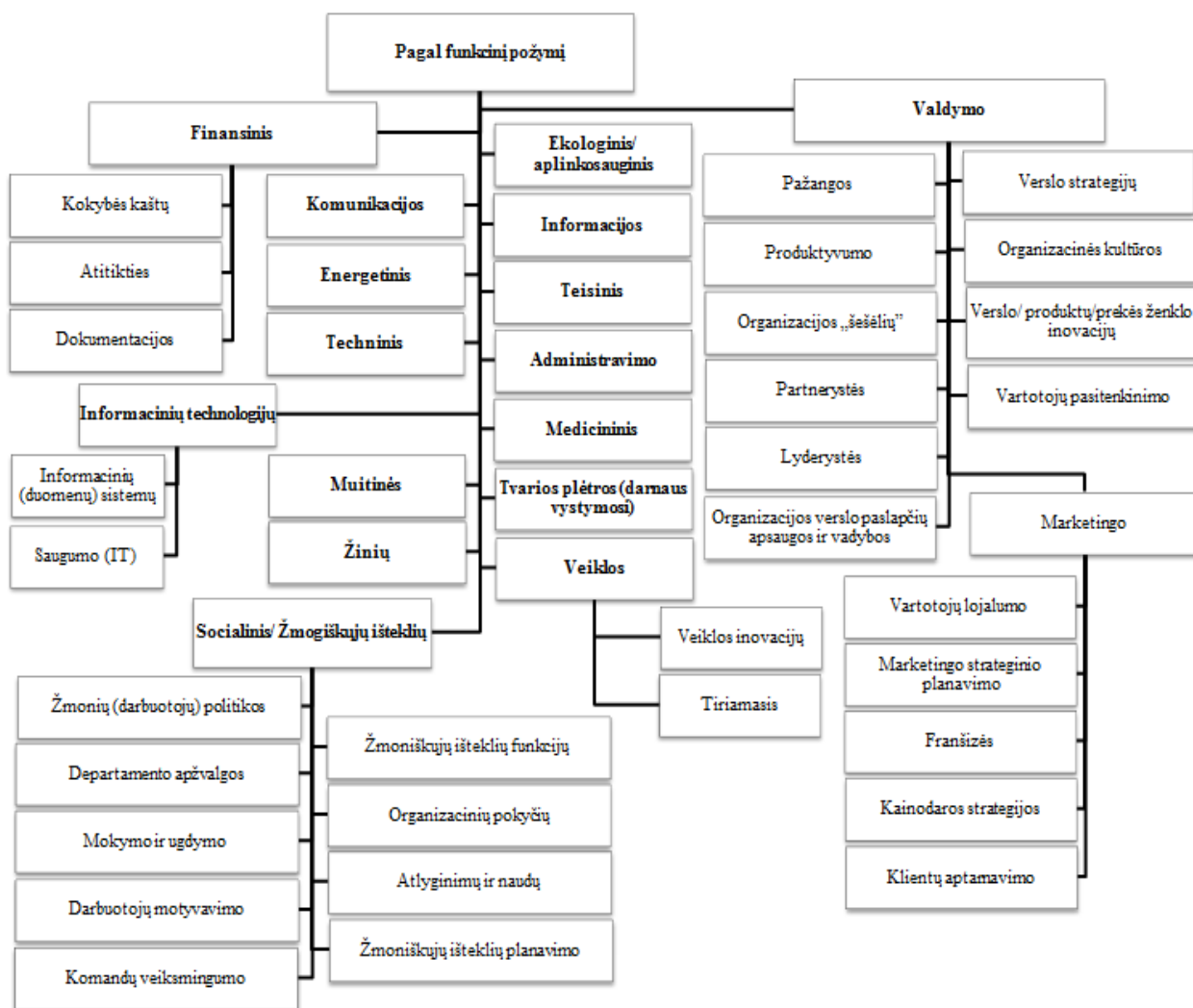
Pagal apimtį išskiriami tokie audito pogrupiai, t.y. visos organizacijos, proceso, regiono, projekto, produkto grupės ir kiti auditai.

Pagal privalomumą išskiriami du audito pogrupiai, tai privalomasis auditas ir neprivalomasis auditas. Privalomasis auditas yra atliekamas įstatymų ir kitų teisės aktų nustatytais atvejais. Neprivalomasis auditas yra atliekamas užsakovo (įmonės) iniciatyva, laisvanoriškai, siekiant įvertinti įmonės veiklos rezultatus ir gauti iš nepriklausomų auditorių objektyvią nuomonę.

Pagal atlikimo laiką išskiriami auditai yra:

- nuolatinis auditas vadiname auditą, kuris atliekamas nuolat, be pertraukų, analizuojant, stebint, tiriant didžiausios rizikos sritis, užtikrinant nuolatinę kontrolę;
- periodinis auditas (kartais vadinamas klasikiniu auditu) atliekamas per tam tikrą laikotarpį, dažniausiai ataskaitiniam laikotarpiui pasibaigus;
- baigiamasis auditas atliekamas, kai visi ataskaitinių metų sandoriai atvaizduoti apskaitoje ir sudaryta finansinė atskaitomybė;
- tolimesnis auditas atliekamas maždaug po šešių mėnesių, kai buvo išduota vidaus arba išorės audito ataskaita;
- diagnostinis auditas siekiama ištirti tam tikrus organizacijos rodiklius ir veiklos sritis;
- pirminis auditas – auditas, kuris yra atliekamas organizacijoje pirmą kartą;
- pakartotinis auditas – auditas, kuris atliekamas organizacijoje nebe pirmą kartą.

Pagal funkcinį požymį auditai užima didžiąją dalį audito sistemos, tad būtų tikslinga išplėsti šį pogrupį bei apžvelgti, kokios audito rūšys priklauso kiekvienam iš jų. 3 paveiksle pavaizduota išplėstinė auditų pagal funkcinį požymį schema.



**3 pav. Audito sistema pagal funkcinį požymį**

(sudaryta darbo autorės, remiantis nagrinėtais autoriais Cambridge Strategy Audits..., 2014; Paukštienė, 2012; Adomavičiūtė, Mackevičius, 2012; Janeliūnienė ir kt., 2011; Haron ir kt., 2013; White, 2013; INTOSAI. Compliance..., 2010; Pečiulytė, Ruževičius, 2014a, 2014b)

Pagrindinis šių audito tipų suskirstymo tikslas yra parodyti, kurioje audito sistemos vietoje yra kokybės auditas, tačiau 3 paveiksle kokybės auditas nėra išskirtas. Daugelis užsienio ir Lietuvos autorių skirtingai vertina kokybės auditą: ar jis yra veiklos audito dalis, ar valdymo audito dalis. Mokslinėje literatūroje rasti teiginiai nėra vienareikšmiškai argumentuojantys, kad kokybės auditą galima priskirti vienam ar kitam audito tipui, tad šiuo atveju yra sudėtinga susisteminti nagrinėtą teoriją. Tuo tarpu, mokslininkų nevienareikšmiškų argumentų išsakymas skatina atlikti tolimesnius tyrimus ir atskleidžia galimas teorijos tobulinimo sritis.

Toks audito sistemos skirstymas, kuris pateiktas tiek 2 paveiksle, tiek 3 paveiksle yra subjektyvus, kadangi šiuose paveiksluose nėra išvardintos visos naujausios auditorūšys. Šiuose paveiksluose pateikta, darbo autorės nuomone, svarbiausios audito rūšys, kurios šiuo

metu yra dažniausiai sutinkamos ir naudojamos verslo bei viešojo sektoriaus organizacijų veikloje.

### 1.3. KOKYBĖS AUDITO TIPAI

Kokybės vadybos požiūriu, galima išskirti keturis pagrindinius kokybės audito tipus: produkto auditas, proceso auditas, projekto auditas ir kokybės vadybos sistemos auditas (Darestani ir kt., 2010; Kaziliūnas, 2006; Rajendran, Devadasan, 2005).

*Produkto auditas* – auditas, kurio metu įvertinamas kokybės vadybos priemonių rezultatyvumas tam tikro produkto gamyboje ar jo tiekimo grandinėje. Produkto audito metu patikrinama produkto kokybės atitiktis kliento, paslaugos teikimo specifikacijų, bandymų ir gamybos dokumentų reikalavimams. Audito metu taip pat yra įvertinamas dokumentų taikymo nuoseklumas, jų tinkamumas, pakankamumas bei praktinis įgyvendinimas. Taigi produkto kokybės auditas apima daugiau nei įprasti produkto kokybės bandymai ar jo inspekcinė kontrolė (Kaziliūnas, 2006; Ruževičius, 2012b).

Produktai turi būti audituojami ir vertinami atitinkamuose gamybos etapuose, siekiant nustatyti atitiktį keliams reikalavimams (Darestani ir kt., 2010).

*Proceso auditas* – auditas, kurio metu įvertinamas kokybės vadybos sistemos procesų veiksmingumas ir rezultatyvumas. Taip pat šio audito metu yra patikrinama proceso atitiktis bendroms darbo ir proceso instrukcijoms, techninėms produkto specifikacijoms ir kliento reikalavimams, jo nuoseklumas ir naudingumas, gerinimo galimybės. Proceso auditas apima proceso dokumentų tinkamumo ir nuoseklumo įvertinimą, taigi ir kokybės sistemos elementus (Kaziliūnas, 2006; Hammer, 2007).

*Projekto auditas* – tikrinimo procesas, kurio metu patikrinama, kaip pasirinkto projekto įgyvendinimas atitiko nustatytas taisykles ir principus. Tai auditas, kurio metu yra įvertinamas pasirinktas projektas (ISO 10006:2003, 2003; Kaziliūnas, 2008a).

Projekto auditas gali būti atliekamas tiek įgyvendinant projektą, tiek jį baigus. Projekto audito metu yra įvertinama, kodėl buvo pasirinktas projektas bei kaip jis atspindi organizacijos prioritetus. Šio pobūdžio auditas taip pat parodo, ar tinkamai parinkti žmogiškieji ištekliai ir ar projekto komanda dirba tinkamai. Projekto auditas turi įvertinti visus veiksnius, kurie lemia projektą, bei tokius veiksnius, kurie gali turėti įtakos panašiams projektams ateityje (Kaziliūnas, 2008a). Projekto auditas padeda įvertinti tokius svarbiausius aspektus:

- pokyčių ir konfigūracijos valdymą: pokyčių įvykdymą per visus su tuo susijusius procesus, konfliktų ir nesklandumų išsprendimą;

- procesų sąveikų valdymą įgyvendinant projektą;
- projekto inicijavimą ir projekto plano išplėtojimą, projekto įgyvendinimo plano parengimą ir kitų reikiamų procesų inicijavimą, klientų ir akcininkų reikalavimų įvertinimą (ISO 10006:2003, 2003).

*Kokybės vadybos sistemos (KVS) auditas* – išsamus visos kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo įvertinimas. Audito metu yra atliekamas sistemingas ir nepriklausomas organizacijos kokybės vadybos sistemos aprašymo įvertinimas. Visos kokybės veiklos ir rezultatai patikrinami vietoje siekiant įsitikinti, kad jie atitinka reikalavimus ir instrukcijas, yra rezultatyviai įgyvendinti ir tinka kokybės tikslams pasiekti (Simon ir kt., 2011; Lee ir kt., 2011; Kaziliūnas, 2006).

Kokybės vadybos sistemos auditas patikrina, ar vykdomi kokybės valdymo procesai organizacijoje atliekami, laikantis kokybės valdymo procesų, apibrėžtų kokybės vadybos sistemos reikalavimuose, ir kad kokybės įrašai būtų saugomi pagal standarto reikalavimus. Kokybės vadybos sistemos auditas yra svarbiausia priemonė siekiant įvertinti kokybės vadybos sistemos pagrįstumą ir veiksmingumą, siejant tai su organizacijos kokybės politika ir tikslais (Kaziliūnas, 2008b; Lee ir kt., 2011). Kokybės vadybos sistemos auditas yra sudėtingas ir kompleksinis procesas (International..., 2011).

Yra trys pagrindiniai kokybės audito tipai: pirmosios šalies arba vidaus auditas, antrosios šalies auditai ar užsakovo auditas, trečiosios šalies ar išorės auditas (Dereli ir kt., 2004; Popa, 2011). Visi išvardinti auditai yra kokybės užtikrinimo sistemos priežiūros dalis.

Pirmosios šalies (vidinis auditas) auditas vykdomas pačios organizacijos viduje. Autorius Kettunen (2012) vidaus auditą apibūdina kaip procedūrą, kuri padeda įvertinti aprašytus vidinius organizacijos procesus pagal metinį veiksmų planą, patvirtintas procedūras, instrukcijas, teisės aktus ir kitus dokumentus. Jį dažniausiai atlieka organizacijos personalas, kuris yra nepriklausomas audituojamos veiklos atžvilgiu, o kartais išoriniai auditoriai, samdomi kaip subrangovai organizacijos vardu. Jis naudojamas įvertinti organizacijos arba jos dalies būklę ir nustatyti gerinimo galimybes. Autoriai Simon ir kt. (2011) teigia, jog paprastai vidaus auditai turi didesnę pranašumą, kuomet jie yra integruoti su kokybės vadybos sistemomis ir yra vykdomi pritaikant šias sistemas.

Vidaus auditas gali pasiūlyti būdų, kaip pagerinti procesus, efektyvumui padidinti. Būtina įvertinti, kokios yra kritinės operacijų veiklos, norint pasiekti užsibrėžtus tikslus ir patenkinti klientų poreikius. Auditas taip pat nustato procedūras, kurios neveikia taip, kaip planuota ir dokumentuota proceso aprašyme. Audito procesas padeda identifikuoti nustatytų tikslų pasiekimą ir procesų tobulinimą, siekiant išvengti operacinės rizikos, kaip kokybės



užtikrinimo sistemos dalies (Kettunen, 2012; Popescu, Girboveanu, 2008; Johl ir kt., 2013; Mihret, Yismaw, 2007).

Antrosios šalies (užsakovo auditas) auditas vykdomas išorinio kokybės auditoriaus kitos organizacijos (užsakovo) užsakymu. Antrosios šalies auditą dažniausiai užsako tiekėjo klientas, norėdamas įsitikinti tiekėjo galimybėmis tiekti kokybišką produktą arba paslaugą (Kaziliūnas, 2006).

Trečiosios šalies auditą atlieka nepriklausoma įstaiga, kuri įvertina organizacijos kokybės vadybos sistemos būklę. Nepriklausomas trečiosios šalies auditas nesusijęs jokiais ryšiais nei su klientu, nei su tiekėju, bet yra abiem priimtinas. Autorius Kettunen (2012) teigia, kad išorės auditų rezultatai ir rekomendacijos turi įtakos vidaus auditų projektavimui ir įgyvendinimui, kadangi vidaus auditai yra išsamesni nei išorės auditai. Išorės auditai gali turėti įtakos, kad vidaus auditai būtų atliekami dažniau ar būtų labiau dėmesingi tam tikriems trūkumams. Išorinio audito pranašumas yra tas, kad jis sutaupo suinteresuotų šalių laiką bei išlaidas, užtikrina komercinį konfidencialumą.

Auditas prisideda prie verslo tikslų, tokių kaip išlaidų sumažinimo, atsižvelgiant į laiką ir išteklius, arba efektyvumo didinimo. Audito rezultatai gali būti naudojami pasirenkant tokias priemones kaip siekiant užtikrinti atitiktį kokybės vadybos sistemų standartų reikalavimus bei siekiant pagerinti verslo efektyvumą. Taip pat audito rezultatai gali padėti paskatinti įmonės nuolatiniam tobulinimuisi.

#### **1.4. KOKYBĖS AUDITO PROCESAS**

Užsienio autoriai Chanruang ir Ussahawanitchakit (2011) savo straipsnyje pažymi, jog audito procesas gali būti sudarytas mažiausiai iš trijų etapų: 1) audito planavimas, 2) audito vykdymas, 3) audito pabaigimas. Taip pat šie autoriai skiria didelį dėmesį audito planavimui ir teigia, jog šis etapas yra vienas svarbiausių.

Audito procesas ir jį sudarantys etapai pavaizduoti 4 paveiksle.



**4 pav. Audito procesas**

(sudaryta darbo autorės, remiantis ISO 19011:2011; INTOSAI. Compliance..., 2010; Chanruang, Ussahawanitchakit, 2011; Marchesi, 2006; INTOSAI. Performance..., 2003; White, 2013; INTOSAI. Performance..., 2003; Reid, Ashelby, 2002; Hernandez, 2010)

Audito procesas pradedamas nuo *audito programos tikslų nustatymo*, kurie turi sutapti su esama vadybos sistemos politika ir tikslais.

*Audito programos planavimo* etapo metu yra atliekami tokie veiksmai:

- nustatoma audito atliekančio asmens vaidmuo ir atsakomybės;
- nustatoma auditą atliekančio asmens kompetencija;
- nustatoma auditą programos apimtis;
- nustatoma ir įvertinama audito programos rizika;
- nustatomos audito programos procedūros;
- nustatomi audito programos ištekliai.

Audito programos išteklių nustatymu baigiamas audito programos planavimo etapas.

Pagal 4 paveikslą matyti, trečias audito proceso etapas yra *audito programos įgyvendinimas*, kurio metu atliekami tokie veiksmai:

- apibrėžiami tikslai, objektai, taikymo sritys ir kriterijai konkrečiam auditui;
- audito metodų pasirinkimas;
- audito komandos narių pasirinkimas;

- audito komandos lyderio pasirinkimas ir jo atsakomybės pasirinkimas;
- audito programos rezultatų valdymas;
- audito programos įrašų valdymas ir priežiūra.

Audito programos įgyvendinimo etapui įtakos turi *auditoriaus kompetencija ir įvertinimo etapas* bei *audito veiklos*. Už audito programą atsakingas asmuo turi turėti užtektinai žinių apie audito principus, audito metodikos taikymą, kokybės vadybos sistemą. Taip pat jis turi turėti gebėjimus atlikti visus išvardintus aukščiau veiksmus, tam kad būtų tinkamai atliktas audito planavimo procesas.

Audito veiklos audito programos įgyvendinimo procese yra šios:

- 1) *audito inicijavimas* – užsakovo pageidavimas atlikti auditą. Šiam etapui turi būti paskirtas atsakingas asmuo – grupės vadovas, kurio pagrindinis darbas – kontroliuoti audito veiksmus. Grupės vadovas turi neformalaus arba formalaus susitikimo metu susitikti su audituojamojo subjekto vadovais. Toliau yra nustatomi kriterijai, audito tikslai, taikymo sritys. Priimami sprendimai, susiję su audito įgyvendinimo nustatymu, audito grupės parinkimu ir atliekamas pradinis bendravimas su audituojamu asmeniu. Audituojamas subjektas turi pateikti pakankamai informacijos, kad auditoriams būtų lengviau, planuojant ir atliekant auditą. Taip pat tarp šių subjektų turi būti tinkamas bendradarbiavimas bei pakankamai laiko ir išteklių skiriama atlikti auditą.
- 2) *audito veiklos rengimas* – etapas pradedamas nuo atitinkamų vadybos sistemos dokumentų ir įrašų analizės bei jų atitikties audito kriterijams nustatymo. Audito grupės vadovas parenka audito planą, paskirsto darbus audito grupei ir parengia darbo dokumentus.
- 3) *audito veiklos atlikimas* – etapas pradedamas įžanginiu pasitarimu. Šiame etape taip pat atliekami šie veiksmai:
  - įžanginio pasitarimo vedimas (patvirtinama, kad visos šalys sutinka su sudarytu audito planu, taip pat pristatoma audito komanda ir užtikrinama, kad visi suplanuoti veiksmai audito metu yra įmanomi);
  - dokumentų vertinimas atliekant auditą (analizuojama ar sistemos atitiktys, kaip dokumentuota, atitinka audito kriterijus);
  - bendravimas atliekant auditą (audito komandos komunikacija su audituojamo subjekto darbuotojais, vadovais ir kitais asmenimis);
  - gidų ir stebėtojų pareigos ir atsakomybė (šie žmonės gali lydėti audito komandą, tačiau negali lemti jokių išvadų, jų užduotis – padėti auditoriams atsirinkti audituojamus dalyvius);

- informacijos rinkimas ir patikrinimas (auditoriai renka patikimą ir rezultatus atskleidžiančią informaciją);
  - audito duomenų analizė (surinkti audito įrodymai turi būti vertinami, atsižvelgiant į audito kriterijus, siekiant nustatyti audito išvadas. Audito rezultatai gali pateikti atitiktį ar neatitiktį su audito kriterijais);
  - audito išvadų parengimas (auditoriai kartu peržiūri audito išvadas ir audito metu surinktą informaciją, parengia bendrą audito išvadą ir rekomendacijas bei aptaria tolimesnį auditą (jeigu jo reikia));
  - baigiamojo susitikimo rengimas (pasirengiama susitikimui su organizacijos vadovais).
- 4) *audito ataskaitos parengimas ir paskirstymas* – audito ataskaitą parengia audito grupės vadovas. Ši ataskaita turi tiksliai atspindėti audito turinį ir pobūdį, joje turi būti trumpai ir suprantamai aprašytas visas auditas: kaip buvo atliktas, kas atliko, kokia veikla/procesas buvo audituojama ir t.t. Taip pat audito ataskaitoje gali būti pateikti klausimai tolimesniam audito atlikimui. Kokybiškai parengta audito ataskaita suteikia įmonei dideles galimybes tiek norint tobulinti savo veiklą, tiek išsaugant savo klientus, tiek siekiant susirasti tinkamų investuotojų.
- 5) *audito baigimas* – audito grupės vadovo parengta ataskaita. Ši ataskaita turi būti atiduodama organizacijos vadovui ir jis turi būti su ja supažindintas. Kuomet audito ataskaita yra paruošta, tik tada yra užbaigiamas audito procesas.
- 6) *audito tolesnis atlikimas* (ISO 19011:2011, 2011).

ISO 19011:2011 (2011) standarte išskiriamas šeštas audito proceso etapas, kurio tikslas yra atlikti pakartotinį tos srities auditą, jeigu būtina imtis taisomųjų, koregavimo arba tobulinimo veiksmų. Autoriai Marchesi (2006), Pongsatitpat su Ussahawanitchakit (2012) ir White (2013) tvirtina, jog kokybės audito peržiūros procesas yra neatsiejamas nuo kokybės kontrolės, tad kiekviena organizacija turėtų įvykdyti ir audito tolesnio atlikimo etapą.

*Audito programos priežiūros* etapo metu atsakingas asmuo turi kontroliuoti audito programos įgyvendinimą. Taip pat šiame etape reikia įvertinti: audito programos atitiktį ir tikslus, audito komandos narių rezultatus, audito komandų pajėgumus įgyvendinti audito planą, grįžtamąjį ryšį iš vadovybės ir kitų suinteresuotų šalių.

Audito procesas užbaigiamas *audito programos peržiūros ir gerinimo* etapu. Šiame etape atsakingas asmuo turėtų peržiūrėti audito programą, siekiant įvertinti, ar jos tikslai buvo įvykdyti. Įgytos žinios iš audito programos peržiūros turėtų būti naudojamos kaip pagrindas, nuolatinio tobulinimo proceso programai.

Audito atlikimo procesas, jo planavimas ir įgyvendinimas priklauso nuo konkretaus audito taikymo srities bei sudėtingumo ir numatomų audito išvadų panaudojimo.

Audito procesas gali būti itin svarbus audituojamų subjektų grupėms dėl audito įgyvendinimo procedūrų, kadangi jos reikalauja nemažų laiko sąnaudų. To pasekoje, sumažėja darbuotojų laikas, skirtas kasdieninėms veikloms. Tuomet audito įgyvendinimas tampa laiko valdymo problema (Hernandez, 2010).

Užsienio autoriai Knechel ir kt. (2013) teigia, jog audito procesas dėl įsipareigojimų yra priklausomas nuo organizacijoje taikomos audito metodikos, kuri gali skirtis tarp įvairių organizacijų. Audito metodika, kuri taip pat pateikta ir tarptautiniame ISO 19011:2011 standarte, yra parengta tam, kad padėtų auditoriams susidoroti su audito metu iškilančiu neapibrėžtumu bei problemomis (jeigu tokių būna).

## **1.5. KOKYBĖS AUDITO ATLIKIMO BŪDAI, JŲ PRIVALUMAI IR TRŪKUMAI**

Atliekant auditus, didžiausias dėmesys yra sutelkiamas į atitikties įvertinimą ir patvirtinimą, kai svarbiausias tikslas yra nustatyti, ar vykdomi patvirtinti reikalavimai. Yra įvairių būdų, kaip atlikti vidinį ir išorinį kokybės vadybos sistemos auditą. Šie būdai skiriasi audito planavimo, jo atlikimo ir duomenų rinkimo ypatumais bei audito išvadų rengimu ir pateikimu. Galima išskirti šiuos kokybės auditų atlikimo būdus (Karapetrovic, Willborn, 2000a, 2000b; Rajendran, Devadasan, 2005; Kaziliūnas, 2006; Jawa, 2008), orientuotus į:

- standarto elementus;
- struktūrinius padalinius;
- veiklas;
- procesus.

*Į standarto elementus orientuotas auditas* didžiausią dėmesį skiria organizacijoje įgyvendinto standarto elementams. Audito procesas pradedamas nuo audito plano sudarymo, į kurį nuosekliai įtraukiami visi standarto elementai. Auditas gali būti tiek išorės, tiek vidaus. Audito klausimynas yra formuluojamas perfrazavus standarto elemento reikalavimus į klausimo formas. Audito išvados daromos pagal tai, kiek ir kurioje srityje nustatyta neatitiktį. Neatitiktys klasifikuojamos pagal svarbumą. Jeigu nevykdomas bet kuris standarto reikalavimas, tuomet forminama esminė neatitiktis. Jeigu procedūra vykdoma netiksliai, pažeidžiamas procedūros reikalavimas, nesusijęs su standarto reikalavimu, tuomet fiksuojama neesminė neatitiktis.

*I struktūrinius padalinius orientuotas auditas* pradedamas planuoti nuo organizacijos struktūrinių padalinių. Šio audito metu yra žiūrima, kuris organizacijos padalinys turėtų įgyvendinti atitinkamus standarto reikalavimus ir tiriama atitiktis tiems reikalavimams. Audito procesas pradedamas nuo audito plano sudarymo, kuris remiasi organizacijos struktūriniu schema. Tikrinami tie struktūriniai padaliniai, kurie numatyti audito taikymo srityje ir tiksluose. Audito klausimynas, kaip ir į standarto elementus orientuoto audito, sudaromas pagal atitinkamus standarto elementus, kuriuos turėtų įgyvendinti struktūrinis padalinys. Taip pat klausimai yra pateikiami pagal organizacijoje vykdomų darbų seką.

*I veiklas orientuotas auditas* daug kuo panašus į struktūrinius padalinius orientuotą auditą, tik šiuo atveju daugiausia dėmesio skiriama atliekamų veiklų analizei. Auditas yra planuojamas atsižvelgiant į organizacijoje vykdomas veiklas ir struktūrinius padalinius, kuriuose šios veiklos vykdomos. Audito planas pradedamas nuo vartotojų poreikių analizės, nuosekliai numatomos patikrinti visos vykdomos veiklos iki pat galutinio produkto išleidimo. Audito metu yra siekiama surinkti kuo daugiau informacijos apie organizacijoje vykdomas veiklas ir jų atlikimą. Taip pat didelis dėmesys skiriamas keturiems veiklos elementams (personalui, atliekamam darbui, įrangai, informacijai). Šis audito atlikimo būdas padeda nustatyti ne tik, ar veiklos vykdomos pagal patvirtintas procedūras, bet ir pačių procedūrų adekvatumą panaudoto standarto reikalavimams.

*I organizacijos procesus orientuotas auditas* remiasi procesiniu požiūriu, kuris reikalauja daugiausia dėmesio sutelkti į tai, kaip organizacija pasiekia savo tikslus tinkamai valdydama tarpusavyje susijusius procesus. Audito metu, auditorius turi aiškiai suprasti organizacijoje vykstančius procesus, jų sąveiką, kad galėtų nustatyti ir išryškinti trūkumus. Auditorius šio audito metu siekia nustatyti rezultatus, kurių organizacija nori pasiekti, nustato, kad šie rezultatai atsižvelgtų į klientų poreikius ir į suinteresuotas šalis, o tada nagrinėja, ar procesams pavyko pasiekti šiuos rezultatus ir pagerinti veiklos rezultatus.

Analizuojant kokybės audito atlikimo būdus, moksliniuose straipsniuose (Karapetrovic, Willborn, 2000a, 2000b; Rajendran, Devadasan, 2005; Kaziliūnas, 2006; Jawa, 2008) buvo surastos ir identifikuotos minėtų būdų stipriosios ir silpnosios pusės. Vertinant šiuos būdus, tikslinga yra išskirti jų privalumus ir trūkumus bei juos tarpusavyje palyginti tam, kad būtų galima lengviau suvokti, kuo vienas kokybės audito atlikimo būdas skiriasi nuo kito. Kokybės audito atlikimo būdų privalumų ir trūkumų palyginimo apibendrinimas pateiktas 2 lentelėje.

## 2 lentelė. Kokybės audito atlikimo būdų privalumų ir trūkumų palyginimas

(sudaryta darbo autorės, remiantis analizuotais autoriais)

| Privalumai                                                                                                 | I standarto elementus orientuotas auditas | I struktūrinius padalinius orientuotas auditas | I veiklas orientuotas auditas | I procesus orientuotas auditas |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Lengvai patikrinamas analizuojant audito ataskaitas                                                        | •                                         |                                                |                               | •                              |
| Sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį                                                                    | •                                         |                                                |                               | •                              |
| Leidžia suklasifikuoti neatitiktis pagal svarbumą                                                          | •                                         |                                                |                               |                                |
| Mėgstamas akredituotų sertifikacijos institucijų                                                           | •                                         |                                                |                               |                                |
| Gaunamas sertifikatas                                                                                      | •                                         | •                                              | •                             | •                              |
| Susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus                                                   |                                           | •                                              | •                             | •                              |
| Atitiktis reikalavimams tikrinama tose vietose, kuriose jie turi būti įgyvendinti                          |                                           | •                                              |                               |                                |
| Tikrinimas atliekamas pagal organizacijoje/padalinyje vykdomų darbų seką                                   |                                           | •                                              |                               | •                              |
| Vertinant skyrių veiklą laikomasi darbų eiliškumo                                                          |                                           |                                                | •                             |                                |
| Įvertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus                                                      |                                           |                                                | •                             | •                              |
| Įvertinama atitiktis reikalavimams nuosekliai pagal atliekamų veiklų eiliškumą                             |                                           |                                                | •                             |                                |
| Įvertina atitiktį reikalavimams, kuriuos įgyvendina daugiau nei vienas skyrius                             |                                           |                                                |                               | •                              |
| Patikrinamas skyrių bendradarbiavimas                                                                      |                                           |                                                | •                             | •                              |
| Atskleidžiamos problemos, susijusios su atliekamu darbu, žmonėmis, įrenginiais ir informacija              |                                           |                                                | •                             |                                |
| Naudojamas klausimynas, siekiant įvertinti operacijų valdymo adekvatumą                                    |                                           |                                                | •                             |                                |
| Kuria organizacijos pridedamąją vertę                                                                      |                                           |                                                |                               | •                              |
| Įvertina procesų sąveiką                                                                                   |                                           |                                                |                               | •                              |
| Kelia pažangą skatinančius klausimus                                                                       |                                           |                                                |                               | •                              |
| Leidžia audituojamam asmeniui suprasti, ką auditorius bando nustatyti                                      |                                           |                                                |                               | •                              |
| Leidžia ieškoti gilesnių atskleistos problemos priežasčių analizuojant padėtį kituose skyriuose            |                                           |                                                |                               | •                              |
| Leidžia įvertinti audito duomenų reikšmingumą                                                              |                                           |                                                |                               | •                              |
| Susitelkia ties rezultatais, o ne ties procedūromis                                                        |                                           |                                                |                               | •                              |
| Apžvelgiami veiksniai, įrodantys, ar operacijos valdomos ir ar veiksmingai valdomos                        |                                           |                                                |                               | •                              |
| Susitelkiama ties koregavimu tų neatitiktį, kurios susijusios su organizacijos veiklos efektyvumo didinimu |                                           |                                                |                               | •                              |
| Nenustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas                                                        | •                                         | •                                              |                               |                                |
| Neįvertinami sistemos pasiekiami rezultatai                                                                | •                                         | •                                              |                               |                                |

2 lentelės tęsinys

| Trūkumai                                                                                                           | Į standarto elementus orientuotas auditas | Į struktūrinius padalinius orientuotas auditas | Į veiklas orientuotas auditas | Į procesus orientuotas auditas |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <i>Nepatikrinama atitiktis reikalavimams, apimantiems daugiau nei vieną skyrių, išskyrus dokumentų valdymą</i>     | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Nenagrinėjamos kitos sritys ieškant gilesnių problemos priežasčių</i>                                           | •                                         |                                                | •                             |                                |
| <i>Nenagrinėjama kitų padalinių veikla ieškant gilesnių problemos priežasčių</i>                                   |                                           | •                                              |                               |                                |
| <i>Nepatikrinamas sąryšis tarp organizacijos padalinių</i>                                                         | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Netinkamai tikrinami padalinių ryšiai</i>                                                                       |                                           | •                                              |                               |                                |
| <i>Reikalauja keisti mąstymo būdą</i>                                                                              |                                           |                                                |                               | •                              |
| <i>Nepatikrinamas procesų sąryšis</i>                                                                              | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Netinkamai tikrinama procesų sąveika</i>                                                                        |                                           | •                                              |                               |                                |
| <i>Vertinama atitiktis reikalavimams, o ne rezultatyvumas</i>                                                      |                                           |                                                | •                             |                                |
| <i>Klausimyne parengti klausimai yra tik teorinio pobūdžio</i>                                                     | •                                         | •                                              |                               |                                |
| <i>Neįvertinami sistemos pasiekiami rezultatai</i>                                                                 |                                           |                                                | •                             |                                |
| <i>Patikrinimas vykdomas nesilaikant darbų organizacijoje sekos bei mažai nagrinėjami produktai ir procesai</i>    | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Susitelkiama ties atitiktimi rašytinėms procedūroms</i>                                                         | •                                         | •                                              |                               |                                |
| <i>Patikrinimai nėra specialiai organizuojami pagal organizacijos specifiką</i>                                    | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas</i>                                                                      | •                                         | •                                              |                               |                                |
| <i>Reikalauja keisti audito atlikimo būdą</i>                                                                      |                                           |                                                |                               | •                              |
| <i>Jeigu vykdomas griežtai, gali sukelti audituojamų asmenų sąmyšį</i>                                             | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Neanalizuojamas procesų veiksmingumas</i>                                                                       |                                           |                                                | •                             |                                |
| <i>Manoma, kad atitiktis reikalavimams yra pakankamai rimtas įrodymas, jog visos veiklos yra valdomos</i>          | •                                         | •                                              |                               |                                |
| <i>Auditorius turi būti audituojamos srities žinovas</i>                                                           | •                                         | •                                              | •                             | •                              |
| <i>Manoma, kad atlikus bet kokios neatitikties koregavimo veiksmus padidės organizacijos veiklos veiksmingumas</i> | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Manoma, kad bet kokios neatitikties koregavimas padidins sistemos veiksmingumą</i>                              |                                           |                                                | •                             |                                |
| <i>Reikalauja perimti naują, dar daugelio auditorių nesuprastą procesinį požiūrį</i>                               |                                           |                                                |                               | •                              |

Sugrupavus kokybės audito atlikimo būdų privalumus (žr. 2 lentelę), buvo pastebėta, kad visi atlikimo būdai turi bendrą privalumą – sėkmingo audito pabaigoje yra organizacijai



suteikiamas kokybės sertifikatas. Palyginus į standarto elementus ir į procesus orientuotus auditus matoma, jog šie auditai turi kelis tuos pačius privalumus, tokius kaip:

- auditas yra lengvai patikrinamas analizuojant audito ataskaitas;
- abu auditai sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį.

Palyginus kitus tris atlikimo būdus – į struktūrinius padalinius, į veiklas ir į procesus orientuotus auditus – matoma, jog jie turi bendrą privalumą – susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus. Į struktūrinius padalinius ir į procesus orientuotų auditų metu tikrinimas atliekamas pagal organizacijoje/padalinyje vykdomų darbų seką. Į veiklas ir į procesus orientuoti auditai yra panašūs, kadangi jie įvertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus bei jų metu yra patikrinamas skyrių bendradarbiavimas.

Sugrupavus kokybės audito atlikimo būdų trūkumus (žr. 2 lentelę), buvo pastebėta, jog bendras visų atlikimo būdų trūkumas – auditorius turi būti audituojamos srities žinovas. Palyginus kitus du atlikimo būdus – į standarto elementus ir į struktūrinius padalinius orientuotus auditus – pastebima, jog šie atlikimo būdai turi daug bendrų trūkumų tokių kaip:

- jų metu nenustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas;
- neįvertinami sistemos pasiekiami rezultatai;
- klausimyne parengti klausimai yra tik teorinio pobūdžio;
- susitelkiama ties atitiktimi rašytinėms procedūroms;
- jų metu tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas;
- manoma, kad atitiktis reikalavimams yra pakankamai rimtas įrodymas, jog visos veiklos yra valdomos.

Palyginus į standarto elementus ir į veiklas orientuotus auditus matoma, jog jie turi bendrą trūkumą, t.y. jų metu nėra nagrinėjamos kitos sritys, ieškant gilesnių problemos priežasčių.

Kokybės auditas yra svarbus visoje audito sistemoje, kadangi jis yra vertinimo proceso dalis, kurio pagalba vadybininkai atskleidžia tobulintinas sritis jų organizacijose. Šio audito išvados gali padėti organizacijai susitelkti ties labiausiai dėmesio reikalaujančiomis sritimis, kurioms reikalingas tobulinimas. Tačiau daug dėmesio kokybės audito metodologijai nėra skiriama, tad galima surasti tobulintinų sričių. Darbe pateikti kokybės audito būdai turi privalumų ir trūkumų, tad norint patobulinti kokybės audito metodologiją reikėtų didesnę dėmesį skirti kokybės audito svarbai bei kokybės audito atlikimo būdų trūkumų pašalinimui.

## 1.6. ŽVALGOMASIS TYRIMAS

Siekiant įvertinti kokybės audito metodologiją ir nustatyti, ar iš tiesų yra reikalingas jos tobulinimas, buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, apklausiant kokybės auditorius ir kokybės vadybos ekspertus, dirbančius kokybės konsultacinėse kompanijose ir kokybės sertifikavimo įstaigose. Anketa buvo sudaryta teorinėje kokybės audito analizėje identifikuotais svarbiausiais audito metodologijos tobulintiniais klausimais, ypatingą dėmesį skiriant kokybės audito atlikimo būdų privalumų ir trūkumų įvertinimui. Taip pat buvo siekiama iš kokybės profesionalų gauti pasiūlymų ir patarimų kokybės audito metodologijos tobulinimo klausimais. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad respondentai kokybės audito prasmę supranta gana skirtingai, tačiau visi jie kokybės auditą apibūdina kaip veiklos vertinimo procesą, kurio metu yra identifikuojamos organizacijos tobulintinos sritys.

Tyrime buvo taip pat siekiama išsiaiškinti, su kokiomis pagrindinėmis problemomis auditoriams tenka susidurti, atliekant kokybės auditus. Apibendrinus gautus atsakymus, galima išskirti tokias pagrindines kokybės audito problemas:

- ne visi vadovai supranta, kad reikia neatitiktis traktuoti kaip gerinimo galimybes, o ne kaip jų organizacijos darbuotojų kompetencijos stoką;
- ne visi išorinio audito užsakovai vienareikšmiškai suvokia, kad audito metu galima analizuoti vykdomus procesus ir jų atitiktį;
- ne visose įmonėse stebimas vadybos sistemos nuolatinis tobulinimas (kai kuriose organizacijose KVS yra „mirusios“, egzistuoja tik „popieriuose“);
- reikalingas didesnis vadovų dėmesys, projektuojant, diegiant, tobulinant ir palaikant sistemą; daugelio vadovų susidomėjimas KVS, kaip valdymo įrankiu, yra labai menkas;
- trūksta organizacijos bendrosios vadybos sistemos vientisumo (egzistuoja daug įvairių sistemų, tame tarpe ir IT, kurios menkai integruotos);
- laiko trūkumas;
- didelė audituojama dokumentų apimtis;
- formalus darbuotojų ir vadovų požiūris į kokybės vadybos sistemą;
- audituojamieji nepasiruošę auditui, neinformuoti apie auditą, nesuvokia savo atsakomybių;
- dalies vadovų ir darbuotojų priešiškas požiūris į auditorius;
- žmoniškųjų išteklių stoka;
- menkas kai kurių auditorių pasirengimas specifinių sričių ar specifiniams auditams;

- po audito – nereta stagnacija organizacijose (nėra realių prevencinių ar koregavimo veiksmų, neanalizuojamas audito rekomendacijų įdiegimo veiksmingumas).

Išvardintos problemos yra sietinos su pačia organizacija, kurioje yra atliekamas arba ruošiamasi atlikti auditą, ir su pačiais auditoriais. Dažnai patiems auditoriams pritrūksta laiko tinkamai pasirengti ir atlikti auditą, kadangi tirama didelė audituojama dokumentų apimtis, be to stokojama ir žmoniškųjų išteklių.

Tyrimo metu dauguma respondentų kokybės auditą priskyrė veiklos audito tipui, kadangi šio audito metu stebima ir analizuojama atliekama veikla ir procesai, tikrinama, kaip jie atitinka standartų ir kitų dokumentų reikalavimus, tikrinama, kaip veiklos rezultatai atitinka reikalavimus.

Kokybės audito proceso tobulinimo aspektu galima teigti, jog pats audito procesas yra pakankamai geras, tačiau jis dažniausiai yra vykdomas nenuosekliai. Skirtingi auditoriai taiko savo įprastus tikrinimo metodus (pvz., remiasi "priežasčių – pasekmės" diagramos metodu, E. Demingo *PDCA* (angl. *plan-do-check-act*) tobulinimo ciklu, tikrina kiekvieno standarto reikalavimo įgyvendinimą ir kt.) – t.y. trūksta kokybės audito įgyvendinimo ir ataskaitų pateikimo sistemingumo. Auditoriai, prieš nusprendami pasigilinti į vieną ar kitą veiksmą, turėtų nusistatyti rizikos veiksnius ir pasirinkti svarbiausias procesų vietas, kurių valdymą turėtų patikrinti. Taip pat nuo audito proceso veiksmingumo priklausys jo nauda. Iš karto sudėlioti veiksmingiausią audito procesą praktiškai ypatingai sudėtinga. Kitas svarbus aspektas – pokyčiai, kurie reikalauja ir audito sistemos tobulinimo. Tačiau pagrindinė išvada yra ta, kad kokybės audito proceso tobulinimas nemaža dalimi priklauso nuo pačios audito organizacijos, kadangi kiekviena jų turi galimybių audito procesą pasitobulinti, atsižvelgdama į turimą intelektualinį potencialą, patirtį ir organizacijos tradicijas.

Į standarto elementus orientuoto audito privalumai tyrimo metu buvo įvertinti pakankamai teigiamai. Respondentai vienareikšmiškai sutinka, jog šis kokybės audito atlikimo būdas leidžia suklasifikuoti neatitiktis pagal svarbą. Šį audito tipą plačiausiai taiko akredituotos kokybės sertifikavimo institucijos. Apklausos rezultatai ir atsakymai, susiję su kitais teiginiais, verčia susimąstyti, jog tam tikri į standarto elementus orientuoto audito privalumai galėtų būti stipresni. Respondentai iš dalies sutinka, kad auditas, atliktas orientuojantis į standarto elementus, yra lengvai patikrinamas analizuojant audito ataskaitas bei jis sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį. Atliktas tyrimas, susijęs su į standarto elementus orientuoto audito trūkumais, atskleidė, kad šio audito metu yra nustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas, patikrinamas procesų sąryšis, o klausimyne parengti klausimai (naudojamam atliekant auditą) nėra tik teorinio pobūdžio. Taip pat jie mano, jog šio audito metu yra patikrinama atitiktis reikalavimams, apimantiems daugiau nei vieną skyrių,

išskyrus dokumentų valdymą. Analizuojant kitus šio audito atlikimo trūkumas matyti, jog, respondentų manymu, šie trūkumai galėtų būti šalinami. Vis dėlto respondentai mano, jog šis audito atlikimo būdas neįvertina sistemos pasiektų rezultatų, jo metu nenagrinėjamos kitos sritys ieškant gilesnių problemos priežasčių. Taip pat jo metu nepatikrinamas sąryšis tarp organizacijos padalinių, susitelkiama tik ties atitiktimi rašytinėms procedūroms, tad tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas. Jeigu į standarto elementus orientuotas auditas vykdomas griežtai, jis gali sukelti audituojamų asmenų sąmyšį. Patikrinimai nėra specialiai organizuojami pagal organizacijos specifiką, tad patikrinimas vykdomas nesilaikant darbų organizacijoje sekos bei menkai nagrinėjami produktai ir procesai. Vieni iš trūkumų, kurie turėtų būti pašalinti/patobulinti, yra tai, jog šio audito metu manoma, kad atlikus bet kokios neatitikties koregavimo veiksmus padidės organizacijos veiklos veiksmingumas bei atitiktis reikalavimams, yra pakankamai rimtas įrodymas, jog visos veiklos yra valdomos. Siekiant pašalinti šio audito atlikimo būdo trūkumus, siūloma išdėstyti standarto reikalavimus pagal atitinkamos organizacijos procesus. Kaip teigia kokybės guru K. Išikava – kiekvienai veiklai atlikti reikia žinių, gebėjimų, informacijos, priemonių, tinkamos aplinkos, geros žaliavos, taip pat procesus reikia išdėstyti pagal vertės sukūrimo grandinę, o kiekvienas procesas turėtų būti valdomas pagal PDCA tobulinimo ciklą.

Į struktūrinius padalinius orientuoto audito privalumai tyrimo metu buvo įvertinti taip pat teigiamai, t.y. respondentai sutiko su pateiktais teiginiais. Respondentų manymu, šio audito atlikimo būdo metu yra susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus, atitiktis reikalavimams tikrinama tose vietose, kuriose jie turi būti įgyvendinti, bei tikrinimas atliekamas pagal organizacijoje/ padalinyje vykdomų darbų seką. Analizuojant į struktūrinius padalinius orientuoto audito trūkumus pastebėta, jog respondentų nuomone, šio atlikimo būdo metu nėra nustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas ir nėra nagrinėjama kitų padalinių veikla ieškant gilesnių problemos priežasčių. Šie trūkumai turėtų būti šalinami, norint patobulinti šį audito atlikimo būdą. Siekiant pašalinti trūkumus, siūloma išsiaiškinti, kokius gavinius ir iš kokio (vidinio ar išorinio) kliento juos gauna, kokį duoda atsaką (grįžtamąjį ryšį) ir kokius rezultatus, bei kam juos perduoda, kokį atsaką gauna, kaip reaguoja.

Analizuojant į veiklas orientuoto audito privalumus nustatyta, kad apklausti kokybės auditoriai ir ekspertai 2 lentelėje pateiktus teiginius įvertino teigiamai. Respondentai sutinka, jog šio audito metu atskleidžiamos problemos, susijusios su atliekamu darbu, žmonėmis, įrenginiais ir informacija. Taip pat įvertinama atitiktis reikalavimams nuosekliai pagal atliekamų veiklų eiliškumą. Audito metu yra naudojamas klausimynas, siekiant įvertinti operacijų valdymo adekvatumą. Analizuojant kitus šio audito privalumus galima teigti, jog jie yra diskusijų klausimas, kadangi respondentai su jais nei sutiko, nei nesutiko. Teiginiai, jog

šis auditas įvertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus, jo metu patikrinamas skyrių bendradarbiavimas, susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus bei vertinant skyrių veiklą laikomasi darbų eiliškumo – diskusijų klausimas. Apibendrinus analizuotus į veiklas orientuoto audito trūkumus pastebėta, jog respondentai nesutiko nė su vienu pateiktu teiginiu. Jų manymu, šio audito metu yra nagrinėjamos kitos sritys, ieškant gilesnių problemos priežasčių, ir analizuojamas procesų veiksmingumas, įvertinami sistemos pasiekiami rezultatai, taip pat vertinama atitiktis rezultatyvumui, o ne vien tik atitiktis reikalavimams. Respondentai nesutiko su teiginiu, jog bet kokios neatitikties koregavimas padidins sistemos veiksmingumą. Siekiant pašalinti šio atlikimo būdo trūkumus, siūloma susikoncentruoti į veiksmingumą ir rezultatus, o ne į reikalavimus. Taip pat veiklas reikia apjungti į procesus, pasirinkti rizikingiausias veiklas, tikrinti rizikos mažinimo priemones, o procesus reikia išdėstyti pagal vertės sukūrimo grandinę, o kiekvienas procesas turėtų būti valdomas pagal PDCA tobulinimo ciklą.

Analizuojant į procesus orientuoto audito privalumus nustatyta, kad respondentai 2 lentelėje pateiktus teiginius įvertino teigiamai. Respondentai sutiko, jog šiuos teiginius galima laikyti šio audito atlikimo būdo plusais. Respondentai, dalyvavę tyrime, vienareikšmiškai sutinka, jog šis atlikimo būdas kelia pažangą skatinančius klausimus, įvertina atitiktį reikalavimams, kuriuos įgyvendina daugiau nei vienas skyrius, jo metu patikrinamas skyrių bendradarbiavimas, jis leidžia ieškoti gilesnių atskleistos problemos priežasčių, analizuojant padėti kituose skyriuose, ir jo metu apžvelgiami veiksniai, įrodantys, ar operacijos valdomos ir ar veiksmingai valdomos. Kiti tyrime iškelti teiginiai taip pat buvo įvertinti teigiamai. Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais galima teigti, jog į procesus orientuoto audito išvardinti trūkumai iš tikrųjų nėra šio audito atlikimo būdo trūkumai, o jo išskirtinumas nuo kitų. Į procesus orientuotas auditas reikalauja perimti naują, dar daugelio auditorių nesuprastą procesinį požiūrį, keisti mąstymo būdą ir audito atlikimo būdą. Tačiau siekiant pašalinti šio audito trūkumus, siūloma daugiau orientuotis į rezultatus ir veiksmingumą bei didinti auditorių ir audituojamųjų motyvaciją.

Apibendrinus žvalgomojo autorinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad visi minėti kokybės audito atlikimo būdai gali ir turėtų būti tobulinami. Kokybės auditas turėtų orientuotis ne tik į nustatytų reikalavimų vykdymą, bet labiau į vadybos sistemos veiksmingumą ir jo didinimą, o tolimesniuose sistemos tobulinimo etapuose – į efektyvumo didinimą, labiau visą tai susiejant su organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimu. Taip pat žvalgomojo tyrimo rezultatai parodė, jog yra tikslinga atlikti tolimesnį tyrimą.

## 2. KOKYBĖS AUDITO METODOLOGIJOS TOBULINIMAS

### 2.1. APKLAUSOS INTERVIU KLAUSIMYNO RENGIMO METODIKA

#### 2.1.1 Tyrimo metodika

**Problemų formulavimas** – kaip gali būti patobulinta kokybės audito metodologija?

**Tyrimo pagrindumas.** Mokslinėje literatūroje audito metodologija yra plačiai nagrinėjama, tačiau išsamios audito teorijos, kurioje būtų paminėtos visos, šiuo metu egzistuojančios audito rūšys, nėra daug. Kokybės audito metodologija taip pat nėra išsamiai aprašyta ir aiškiai susisteminti teoriniai aspektai, tad dažnai kyla problemų šio audito taikyme. Tinkamas ir taisyklingas metodologijos išdėstymas lemia tikslesnį šios metodologijos supratimą ir jos panaudojimą praktikoje, o tinkamas kokybės audito metodologijos panaudojimas praktikoje lemia geresnius organizacijos rezultatus.

**Tyrimo objektas.** Kokybės audito metodologijos tobulinimo galimybės.

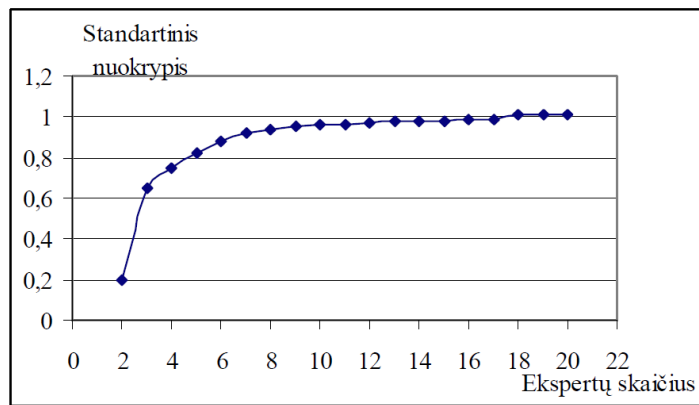
**Tyrimo tikslas.** Nustatyti kokybės audito metodologijos tobulintinas sritis bei suformuoti pasiūlymus jų tobulinimui.

Tyrimo tikslui pasiekti, iškelti *uždaviniai*:

1. Atrinkti auditorius ekspertus, galinčius dalyvauti tyrime.
2. Parengti interviu klausimyną.
3. Išsiųsti klausimynus ir suorganizuoti susitikimus su auditoriais ekspertais.
4. Surinkti ir apdoroti duomenys.
5. Parengti išvadas bei pasiūlymus.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo respondentai – auditoriai ekspertai, dirbantys kokybės audito srityje. Šie respondentai pasirinkti dėl reikalingų specifinių žinių ir ekspertinio patyrimo kokybės audito srityje.

Nustatant priimtina ekspertų skaičių, vadovaujamasi metodologinėmis prielaidomis, suformuluotomis klasikinėje testų teorijoje, kurioje teigiama, jog agreguotų sprendimų patikimumą ir priimančių sprendimą (šiuo atveju ekspertų) skaičių sieja greitai gėstantis netiesinis ryšys (žr. 5 pav.). Įrodyta, jog agreguotų ekspertinių vertinimų moduluose su vienodais svoriais nedidelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui (Libby, 1978).



**5 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus**  
(Libby, 1978)

Autoriai Tidikis (2003) ir Kardelis (2007) teigia, kad optimaliausia ekspertų grupė – 10 respondentų, tačiau negali būti mažiau 6–7 asmenų (respondentų). Patikimiausi rezultatai yra gaunami, kai lyginamų objektų skaičius neviršija 20.

Autoriniame tyrime nustatyti respondentų imtis lygi 10, t.y. tyrime dalyvaus 10 auditorių ekspertų, dirbančių ir turinčių patirties audito srityje.

**Tyrimo metodai.** Atsižvelgus į *tyrimo tikslą* bei iškeltus *uždavinius*, tinkamiausias tyrimas – kokybinis. Kokybinis tyrimas pasirinktas, kadangi siekiama išsiaiškinti kaip gali būti patobulinta kokybės audito metodologija. Tyrimo metodas – struktūrizuotas klausimynas (žr. 1 priedą), kuris naudojamas interviu metu. Interviu atliekami susitikimų metu. Respondentų prašoma atsakyti į autorės iš anksto parengtą klausimyną su konkrečiais klausimais, išsakant savo nuomonę, įžvalgas, pagal turimą patirtį ir žinias, bei pateikti tobulinimo galimybes. Taip pat numatyta, kad interviu metu gali būti klausiami papildomi klausimai, pvz., kad respondentai pagrįstų savo pasirinktus atsakymo variantus. Darbo autorė pasirinko modifikuotą interviu metodą, siekiant surinkti, kuo daugiau naudingesnės informacijos nagrinėjama tema.

Atlikus interviu, turint reikalingą kiekį atsakytų klausimynų, duomenis būtina apdoroti ir apibendrinti. Duomenims apdoroti naudojama:

1. SPSS programa, apskaičiuoti ekspertų nuomonių suderinamumo koeficientą (Kendal konkordancijos koeficientas).
2. Microsoft Excel programa – grafinis atvaizdavimas, procentų skaičiavimas.
3. Microsoft Word programa – modeliuojamos schemos, paveikslai.

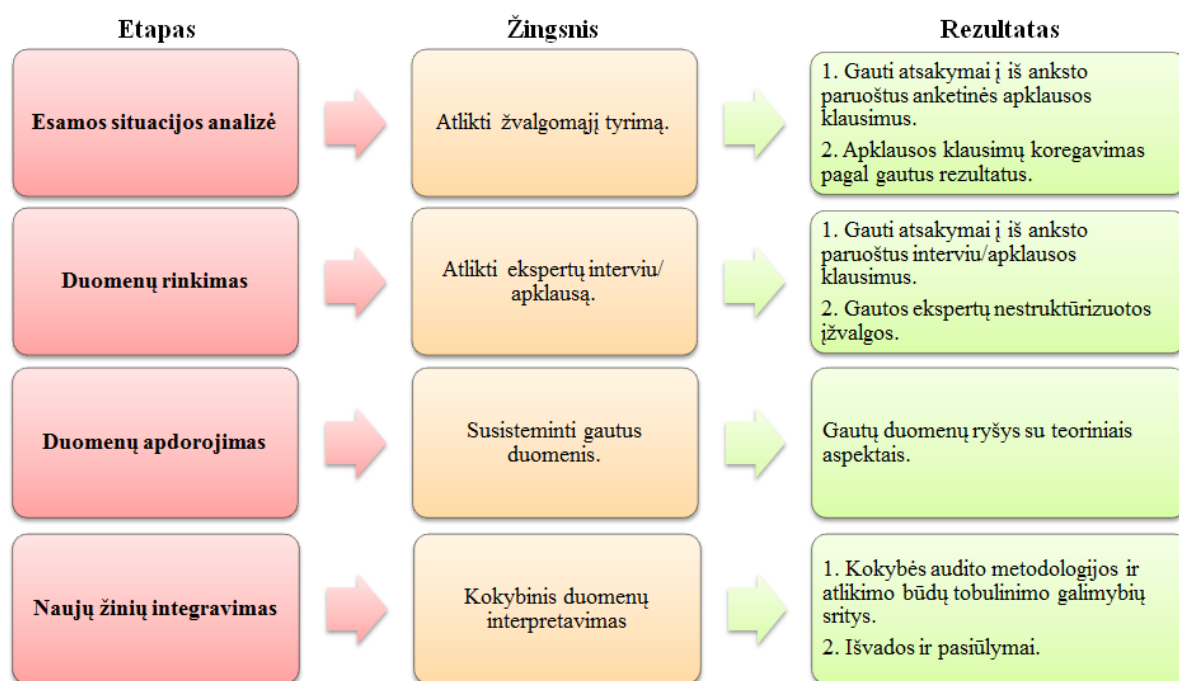
Atliekant tyrimą reikia apsibrėžti ir įvertinti ribas ir galimus apribojimus.

**Tyrimo ribos** – auditorius ekspertas, turintis specifinių žinių ir patirties kokybės audito srityje.

**Tyrimo galimi apribojimai ir potencialios rizikos:**

1. tyrėjo nepatyrimas analizuojama tema;
2. netaisyklingas interviu klausimyno suformulavimas;
3. respondento atsisakymas dalyvauti tyrime;
4. respondentas gali nesuprasti, ko yra klausiama ir siekiama vienu ar kitu klausimu;
5. respondentas gali neatskleisti tam tikros informacijos dėl konfidencialumo;
6. tyrimo metu gauti atsakymai gali būti tarpusavyje nesusiję;
7. tyrimo pabaigoje surinkti atsakymai gali būti nereikšmingi, tad negalima iškelti pasiūlymų.

6 paveiksle pateikta autorinio tyrimo metodika, kuria bus siekiamas išsikeltas tikslas.



**6 pav. Autorinio tyrimo metodika**

(sudaryta darbo autorės)

Autorinio tyrimo metodika susideda iš 4 etapų. Pirmasis etapas „esamos situacijos analizė“, kurio metu yra atliekamas žvalgomasis tyrimas ir gaunami atsakymai nagrinėjama tema bei atliekamas klausimų koregavimas. 2 etapas „duomenų rinkimas“, kurio metu atliekami ekspertų interviu ir gaunamos nestruktūrizuotos ekspertų išvalgos. 3 etapo („duomenų apdorojimas“) metu yra apdorojami gauti duomenys. Duomenys susiejami su



teoriniais aspektais. 4 etapo („naujų žinių integravimas“) metu yra atliekamas duomenų interpretavimas, kurių pagalba yra padaromos išvados ir pateikiami pasiūlymai.

### **2.1.2 Interviu klausimyno sudarymas**

Sudarant klausimyną, reikia žinoti respondentų galimybes teikti informaciją ir sąlygas. Numatant klausimus, reikia žinoti, kad dėl didelės apimties klausimyno arba neaiškiai suformuluotų klausimų gali būti atsisakyta dalyvauti apklausoje.

Interviu klausimyno sudarymo eiga (Dikčius, 2011):

1. Nustatyti, kokia informacija yra reikalinga.
2. Pasirinkti apklausos būdą.
3. Sumažinti respondento nenorą ar nesugebėjimą atsakyti.
4. Įvertinti klausimo esmę.
5. Pasirinkti klausimo struktūrą.
6. Parinkti tinkamus žodžius.
7. Išdėstyti klausimus anketoje.
8. Nustatyti anketos formą.
9. Patikrinti anketą.

Visuose klausimynuose įtraukiami demografiniai duomenys: amžius, lytis, šeimos padėtis, profesija, išsilavinimas.

Tinkamai suformuluoto klausimyno požymiai:

- galimų atsakymų tikslumas;
- aiški formuluotė be dviprasmybių;
- apsiribojama tik informacija, reikalinga tyrimui;
- klausimai netrikdo respondento;
- galimas vienas atsakymo variantas.

Vienas iš pagrindinių reikalavimų atsakant į klausimus – galimybė gauti tikslių atsakymą apie klausiamą kintamąjį.

Numatant klausimo tematiką reikia atkreipti dėmesį į tokias galimybes:

- pirmiausiai pateikiami klausimai apie svarbiausius veiksnius, apibrėžiančius tyrimo tikslą;
- pasirinkti optimalų klausimų skaičių;
- klausimai turi būti aiškūs ir trumpi;
- vengti pakartotinio neigimo;
- vengti dviejų atsakymų galimybių.

Interviu metu reikia užduoti tik tokius klausimus, į kuriuos respondentai žino atsakymus. Negalima reikalauti atsakymo į trikdančius klausimus, ypač socialinius, nes kai sukeliamas diskomfortas, atsakymai dažnai būna neteisingi.

Klausimynais surinkti matuojamieji kintamieji gali būti dvejopi: objektyvūs ir subjektyvūs.

1. Objektyvūs kintamieji:

- socialiniai ir demografiniai rodmenys (amžius, lytis, išsilavinimas, šeimos padėtis);
- įvairūs matavimai (ūgis, svoris, kraujo spaudimas, teršalų koncentracijos ir kita).

2. Subjektyvūs kintamieji:

- socialiniai – asmeniniai duomenys (požiūris, skausmas);
- vertinimai (pasitenkinimas, saugumas, ramybė).

Vykdamas apklausas labai svarbu užtikrinti tinkamą bendravimą tarp tyrėjo ir respondento. Anketa – tai formalizuoti klausimai, kuriais siekiama gauti informacijos iš respondentų. Tokie formalizuoti klausimai yra reikalingi tam, kad respondentai galėtų pateikti informaciją tokiu pat būdu ir galima būtų palyginti jų atsakymus tarpusavyje. Anketoje turi būti suformuluoti specifiniai klausimai, kurių galimi atsakymai užtikrina galimybę palyginti įvairių respondentų atsakymus į tą patį klausimą. Anketa turi motyvuoti ir paskatinti respondento įsitraukimą į interviu, bendradarbiavimą ir dalyvavimą iki pat apklausos pabaigos. Anketoje netvarkingai išdėstyti klausimai sukelia papildomų problemų respondentui atsakyti į juos ir tam tikru metu respondentas gali atsisakyti toliau dalyvauti apklausoje (Kardelis, 2007; Dikčius, 2011).

### 2.1.3 Ekspertinio vertinimo metodo taikymas

Ekspertiniai vertinimai yra taikomi įvairių ūkio šakų tyrimuose (Maskeliūnaitė, 2009; Podvezko, 2005). Ekspertinių vertinimų metodo esmė ta, kad jis leidžia racionaliai organizuoti ekspertų atliekamą problemos analizę. Apibendrinta ekspertų grupės nuomonė imama kaip problemos sprendimo rezultatas. Jei reikia priimti sprendimą ekspertų vertinimų pagrindu, būtina apskaičiuoti ekspertų nuomonių suderinamumo laipsnį. Ekspertų nuomonių suderinamumą kiekybiškai gali įvertinti koreliacijos koeficientas – Kendall konkordancijos koeficientas (angl. *Kendall's coefficient of concordance*).

Ekspertiniams vertinimams reikalingos specialios žinios ir ekspertinis patyrimas, kurį turi tik nedidelis skaičius specialistų. Darant prielaidą, kad ekspertai yra pakankamai tikslūs

vertintojai, galima teigti, jog didėjant jų skaičiui, visos ekspertų grupės ekspertizės patikimumas didėja.

Dviejų ekspertų nuomonių suderinamumą kiekybiškai gali rodyti koreliacijos koeficientas. Jei ekspertų skaičius didesnis už du, grupės ekspertų suderinamumo lygį rodo konkordancijos koeficientas (Podvezko, 2005).

Ekspertų suderinamumo lygis gali būti išreiškiamas ekspertų nuomonių konkordancijos koeficientu  $W$ , rodančiu individualių nuomonių artumo laipsnį. Konkordancijos koeficiento  $W$  reikšmių aibė yra  $[0,1]$ , t. y.  $0 \leq W \leq 1$ . Kuo didesnis  $W$ , tuo stipresnė kintamųjų koreliacija. Kai visos ranguotės sutampa, tai  $W=1$  (Podvezko, 2005; Baleženis, 2011).

Konkordancijos koeficientas (angl. *Kendall's coefficient of concordance*  $W$ ) apskaičiuojamas naudojant šią formulę:

$$W = \frac{12S}{r^2 m (m^2 - 1)}.$$

$r$  – ekspertų skaičius;  $m$  – vertinimo kriterijų skaičius,  $S$  – rodiklių reikšmių nuokrypių nuo ekspertų rangų bendro vidurkio kvadratų suma.

3 lentelėje pateiktas pavyzdys, kaip ekspertų kriterijų vertinimai užrašomi lentelėje, kurie naudojami konkordancijos koeficiento  $W$  vertei nustatyti.

**3 lentelė. Ekspertų kriterijų vertinimai konkordancijos koeficiento  $W$  vertei nustatyti**  
(Podvezko, 2005)

| Eksperto (respondento) kodas |       | Kriterijaus (kokybės rodiklio) žymuo, $i=1,2,...,n$ |          |          |      |          |
|------------------------------|-------|-----------------------------------------------------|----------|----------|------|----------|
|                              |       | $X_1$                                               | $X_2$    | $X_3$    | .... | $X_n$    |
| $j=1,2,...,m$                | $E_1$ | $R_{11}$                                            | $R_{12}$ | $R_{13}$ | .... | $R_{1n}$ |
|                              | $E_2$ | $R_{21}$                                            | $R_{22}$ | $R_{23}$ | .... | $R_{2n}$ |
|                              | $E_3$ | $R_{31}$                                            | $R_{32}$ | $R_{33}$ | .... | $R_{3n}$ |
|                              | ....  | ....                                                | ....     | ....     | .... | ....     |
|                              | $E_m$ | $R_{m1}$                                            | $R_{m2}$ | $R_{m3}$ | .... | $R_{mn}$ |

Ekspertų nuomonių suderinamumą kiekybiškai, t.y. konkordancijos koeficientą, apskaičiuoti galima naudojant ir SPSS programą (Pukėnas, 2009).

## 2.2. AUTORINIO TYRIMO KLAUSIMYNO SUDARYMAS

Autorinio tyrimo interviu klausimyne buvo panaudoti kelių tipų klausimai, t.y. atviri, uždari klausimai ir klausimai su Likert'o skale. Tyrimo klausimynas (žr. 1 priedą) sudarytas iš

4–jų dalių: įvadinė dalis, bendrieji klausimai, suvokimo klausimai, pagrindinės srities klausimai.

Įvadinėje anketos dalyje respondentui pateikiama informacija apie tyrimo tikslą ir planuojamą tyrimo rezultatų panaudojimą.

Antroje anketos dalyje pateikti bendrieji klausimai, skirti surinkti informaciją apie respondentą. Šioje dalyje naudojami vienas uždaro tipo klausimas ir du atviro tipo klausimai (žr. 1 priedą, 1–3 klausimai). Uždaro tipo klausimas leidžia nustatyti respondento lytį, o du atviro tipo klausimai – jo darbinę patirtį.

Trečioje dalyje pateikti suvokimo klausimai, skirti nustatyti, kaip respondentas suvokia nagrinėjamą sritį. Šioje dalyje naudojami vienas uždaro tipo klausimas ir keturi atviro tipo klausimai (žr. 1 priedą, 4–8 klausimai). Uždaro tipo klausimas siejasi su kokybės audito vieta audito sistemoje (klausimas siejamas su šio darbo 1.2 poskyriu). Atviro tipo klausimai šiuo atveju leidžia respondentui pasidalinti savo turima patirtimi nagrinėjamoje srityje, t.y. respondentas prašomas: išvardinti su kokiomis problemomis (jei tokių būna) susiduria atliekant kokybės auditus; apibrėžti savais žodžiais kas yra kokybės auditas (klausimas siejamas su 1.1 poskyriu); išsakyti savo nuomonę kokybės audito tobulinimo proceso tema (klausimas siejamas su šio darbo 1.3 poskyriu).

Ketvirtoje dalyje suformuluoti pagrindinės srities klausimai (žr. 1 priedą 9–11 klausimai). Šioje dalyje naudojami du uždaro tipo klausimai ir vienas atviro tipo klausimas. Klausimyno 9 klausimas (klausimas siejamas su šio darbo 1.5 poskyriu) susideda iš 4 dalių: 1 dalis – tai teiginiai, skirti įvertinti į standarto elementus orientuotą auditą, 2 dalis – teiginiai, skirti įvertinti į struktūrinius padalinius orientuotą auditą, 3 dalis – teiginiai, skirti įvertinti į veiklas orientuotą auditą, 4 dalis – teiginiai, skirti įvertinti į procesus orientuotą auditą. Teiginių įvertinimui naudojamos 5 balų Likert'o skalės (visiškai nesutinku – visiškai sutinku). Klausimai sudaryti su Likert'o skale, kadangi atsakant į tokio tipo klausimus, galima gauti daugiau tyrimui naudingos informacijos ir sumažinti klausimų kiekį (Wuensch, 2014). Respondentas yra prašomas pagal penkiabalę skalę nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Šiuo atveju „visiškai nesutinku“ reiškia, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, „nesutinku“ – iš dalies nesutinka su teiginiu, „nei sutinku, nei nesutinku“ – gali būti ir taip, ir taip (vertinimas priklauso pagal pateiktą teiginį), „sutinku“ – iš dalies sutinka su teiginiu, o „visiškai sutinku“ – sutinka su teiginiu. 10 klausimas taip pat suformuluotas naudojant Likert'o skalę (4 balų). Šiuo klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip dažnai respondentas naudoja kokybės audito atlikimo būdus. Taip pat yra laisvo pasirinkimo variantas, kuriame respondentas gali įrašyti papildomus atlikimo būdus, kuriuos jis naudoja savo praktikoje. 11 klausimyno klausimas prašo pateikti patobulinimus nagrinėjamai sričiai.

Šis klausimas yra siejamas su respondento darbo praktika ir turimomis žiniomis kokybės audito tema.

### **2.3. EKSPERTŲ NUOMONIŲ SUDERINAMUMO ĮVERTINIMAS**

Ekspertų nuomonių suderinamumas vertinamas iš gautų atsakymų į klausimyno 9 klausymo punktus, t.y. a, b, c ir d punktai (žr. 1 priedą 9 klausimas). Buvo gauta 11 klausimyno atsakymų, tačiau ekspertų suderinamumo įvertinime naudota 10-ies ekspertų atsakymai, kadangi 11-ujojo eksperto atsakymai į šį klausimą nebuvo atsakyti.

Ekspertų nuomonių suderinamumui apskaičiuoti naudota SPSS programa, kurios pagalba galima apskaičiuoti konkordancijos koeficientą (angl. *Kendall's coefficient of concordance W*).

SPSS programa apskaičiuotas konkordancijos koeficientas yra  $W=0,308$ , o Cronbach's alpha reikšmė  $0,806$  (žr. 5 priedas). Konkordancijos koeficientas parodo, jog ekspertų atsakymai yra pakankamai suderinti, o Cronbach's alpha reikšmė – ekspertų atsakymai yra patikimi. Tai sąlygoja, jog respondentų atsakymai gali būti naudojami tyrime.

### **2.4. KOKYBĖS AUDITO METODOLOGIJOS TOBULINIMO TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS**

Tyrime dalyvavo 11 ekspertų, iš jų 55% vyrų (6 vyrai) ir 45% moterų (5 moterys), dirbančių kokybės audito srityje ir pagal savo turimas specifines žinias ir patirtį, galinčių atsakyti į tyrimo klausimus. Pirmieji apklausos klausimai identifikuoja, kokia ekspertų patirtis, įdirbis kokybės audito srityje. Ekspertų visos darbinės patirties vidurkis lygus 20,3 metai, o darbinės patirties kokybės audito srityje – 12,2 metai.

Apibendrinus ekspertų nuomones, galima išskirti sąrašą kliūčių, su kuriomis ekspertai auditoriai susiduria atliekant auditus. Šias kliūtis galima suskirstyti į sritis: sietinos su organizacija, kurioje atliekamas auditas arba ruošiamasi atlikti auditą; sietinos su auditoriais; sietinos su bendradarbiavimu ir tarpusavio supratimu; kitos (žr. 4 lentelę).

#### 4 lentelė. Kliūčių, su kuriomis susiduriama atliekant kokybės auditą, suskirstymas pagal sritis

(sudaryta autorės, remiantis gautomis tyrimo išvadomis)

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sietinos su organizacija, kurioje atliekamas auditas</b> | <p><b><u>Organizacija:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės branda</li> <li>• Problema įmonės, kurios turi įsidiegusios kokybės vadybos sistemą ir nežino ką ir kaip reikia daryti, o dažniausiai nenori nieko daryti, nes tai jiems nesvarbu</li> <li>• Audituojama organizacija „visi daro“</li> <li>• Įmonės vidaus kultūra</li> <li>• Audituojamojo užimtumo kaita audito metu</li> <li>• Klientų baimė, baimė kažką pakeisti sistemoje (ypač jei sistemą padėjo įdiegti išorės konsultantai)</li> <li>• Konfliktiškumas</li> <li>• Atvirumo stoka</li> <li>• Pozityvumo stoka</li> <li>• Auditus laiko, kaip priemonę surasti kažką neigiamo, o ne atrasti galimybes tobulinimui</li> <li>• Netinkamas pasirengimas auditui</li> <li>• Požiūris į išorės auditą kaip į kontroliuojančios institucijos patikrinimą</li> <li>• Standarte nurodytų vadybos elementų suvokimo stoka visuose įmonės lygmenyse</li> <li>• Audituojamiesiems nelabai reikia ar iš viso nereikia audito – jiems visų pirma reikia sertifikato arba tik sertifikato</li> </ul> <p><b><u>Vadovai:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aukščiausių vadovų noras aktyviai dalyvauti atliekamame audite</li> <li>• Įmonių vadovų nepakankamas dėmesys/dalyvavimas</li> <li>• Vadovybės požiūris</li> <li>• Įvairių lygių vadovų nekompetencija vadybos srityje ir „gebėjimas“ tai taikyti praktikoje</li> <li>• Vadovybė per mažai skiria dėmesio vadybos sistemai</li> <li>• Motyvacijos stoka</li> </ul> <p><b><u>Darbuotojai:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbuotojų įtraukimas į KVS</li> <li>• Darbuotojai bijo audito</li> </ul> |
| <b>Sietinos su auditoriais</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netinkamas pasirengimas auditui</li> <li>• Neteisingas audito laiko planavimas</li> <li>• Neteisingas audito veiklų balansas (dokumentacijos, veiklos, įrašų, žinių, stebėjimo tikrinimas)</li> <li>• Netinkamas atrankinio metodo naudojimas</li> <li>• Netinkamas pavyzdžių pasirinkimas</li> <li>• Audito plano pokyčiai</li> <li>• Nėra priėjimo prie duomenų, ankstesnės veiklos dokumentacijos ir naujos dokumentacijos pagal standarto reikalavimus nesusiejimas įmonėje</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Sietinos su bendradarbiavimu ir tarpusavio supratimu</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoriaus ir audituojamojo tarpusavio nesupratimas</li> <li>• Bendro – vienodo reikalavimų suvokimo tarp audituojamojo ir auditoriaus nebuvimas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Kitos</b>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atsakomybių paskirstymas</li> <li>• Kokybės ir veiklos tikslų atsietumas</li> <li>• Vidaus audito metu vertinama tik atitiktis, o ne rezultatyvumas ir efektyvumas</li> <li>• Vidaus audito kaip priemonės gerinti sistemą nepakankamas naudojimas</li> <li>• Situacijos ir požiūris, kurį siekiama keisti</li> <li>• Blogai pakonsultuotos įmonės</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Kaip matyti iš 4 lentelėje pateiktų kliūčių sąrašo, audito metu arba ruošiantis auditui atsirandančios kliūtys labiausiai sietinos su organizacija, kurioje bus atliekamas auditas.

Atliekant kokybės auditą, renkant informaciją bei dokumentus, viskas priklauso nuo auditoriaus gebėjimų, patirties ir teisingai suformuluotos audito užduoties. Tai sąlygoja, jog auditą atliekantis auditorius, turi būti pakankamai susipažinęs su audituojamąja sritimi (pvz., įmonės specifika), turėti pakankamai patirties bei sugebėjimų įveikti/susitvarkyti su galimomis kliūtimis, kurios gali atsirasti audito metu arba besiruošiant atlikti auditą. Tad auditorius, prieš pradedant planuoti auditą, turėtų įvertinti kliūtis (žr. 4 lentelę), su kuriomis galima susidurti audituojant organizaciją.

Atlikus kokybės audito sąvokų mokslinę literatūros lyginamąją analizę išsiaiškinta, jog skirtingi autoriai kokybės auditą apibūdina nevienodai.

ISO 19011 (2011) standarte kokybės auditas yra apibrėžiamas taip: kokybės auditas – sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai juos įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis.

Palyginus ekspertų nuomones (atsakymus), daroma išvada, jog ekspertai kokybės audito apibrėžimą suvokia taip: ***kokybės auditas – sistemingas, nepriklausomas, dokumentais įformintas įvertinimo procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai jiems įvertinti, siekiant nustatyti atitiktis, neatitiktis, pateikti pastabas ir galimybes gerinimui, organizacijos esamos padėties įvertinimas (pagal Kokybės vadybos (KV) standartų reikalavimus), tolimesnių vystymo gairių numatymas bei gerosios praktikos fiksavimas.***

Abi anksčiau paminėtos sąvokos yra panašios, nes abiejose akcentuojama, jog kokybės auditas yra sistemingas, nepriklausomas, dokumentais įformintas įvertinimo procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai jiems įvertinti, siekiant nustatyti atitiktis, neatitiktis. Tačiau antroji kokybės audito sąvoka (gauta po atlikto tyrimo), šį auditą apibūdina šiek tiek detaliau ir pamini, jog jis taipogi yra procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai juos įvertinti, kuris naudojamas siekiant pateikti pastabas ir galimybes gerinimui, organizacijos esamos padėties įvertinimas (pagal KV standartų reikalavimus), tolimesnių vystymo gairių numatymas bei gerosios praktikos fiksavimas. Po tyrimo išvadų patobulinta kokybės audito sąvoka yra platesnė, labiau akcentuojami šio audito tikėtini rezultatai, tikslai bei gaunamos naudos.

Kokybės auditas – platus terminas, kurį naudoja labai daug pramonės ir veiklos sričių (elektronika, automobilių pramonė ir t.t.). Kadangi daugumos autorių kokybės audito sąvokos apibendrinimai nėra vienodi (vieni yra platesni, kiti – siauresni), tad po tyrimo susisteminta kokybės audito sąvoka pateikia platesnį ir aiškesnį suvokimą apie patį auditą, ir kokias išvadas galima gauti jo pabaigoje.

Remiantis tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriais, vienareikšmiškai negalima priskirti kokybės audito prie tam tikros audito rūšies, tad buvo siekiama išsiaiškinti – prie kokios

audito rūšies jis galėtų būti priskirtas. Remiantis analizuota mokslinė literatūra, kokybės auditą galima priskirti arba prie veiklos audito, arba prie valdymo audito. Apklausus ekspertus, buvo gauti tokie atsakymai:

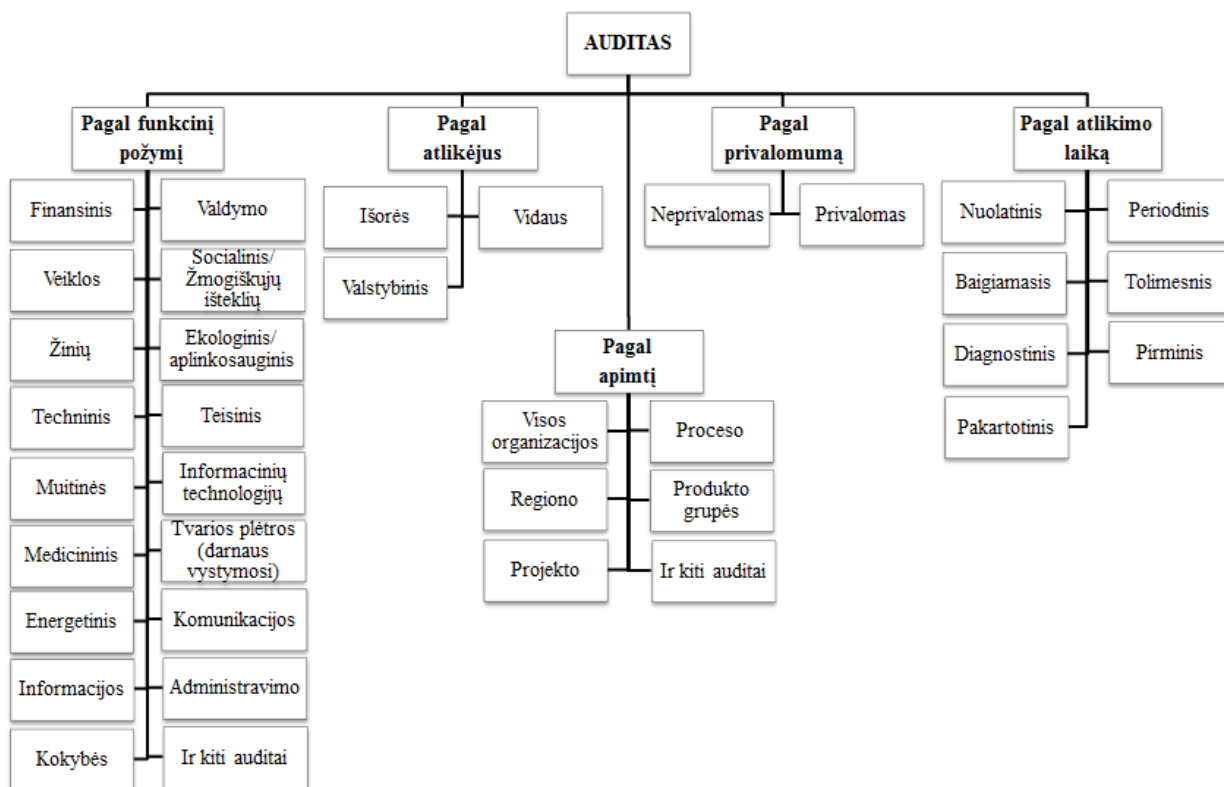
- 81,8% (9 iš 11) respondentų kokybės auditą priskirtų abiemis (veiklos ir valdymo) auditams;
- 18,2% (2 iš 11) respondentų kokybės auditą priskirtų valdymo auditui.

Du ekspertai, pasirinkę, jog kokybės auditą tikslinga priskirti prie valdymo audito, teigia, kad kokybės audito metu vertinamas valdymas, o ne pati veikla, bei standarto reikalavimai ne visada nukreipti į veiklos sričių ekonomiškumą. Devyni ekspertai, kurie paminėjo, jog kokybės auditas priskiriamas abiemis (veiklos ir valdymo) auditams, teigia, jog veikla ir valdymas yra neatsiejami dalykai, tad išskirti juos būtų netikslinga, kadangi įmonių vadovams audito metu renkama informacija reikalinga iš abiejų sričių (veiklos ir valdymo). Kokybės auditas yra sisteminis veiklos tikrinimas, kurio metu galima nustatyti įmonės veiklos efektyvumą ir rezultatyvumą, o gauti audito rezultatai leidžia pamatyti gerintinas veiklos valdymo vietas bei gerinimo galimybes. Kokybės auditas – tai atitikties reikalavimams vertinimas, o reikalavimai – tai standarto reikalavimai, kliento valdymo dokumentų reikalavimai, efektyvumo ir veiklos rodikliai, kuriuos apsibrėžia klientas, tad priskirti jį konkrečiai prie valdymo ar veiklos audito būtų netikslinga.

Išanalizavus gautas ekspertų nuomones, daroma išvada, jog kokybės auditą galima įvardinti kaip atskirą audito rūšį, kuri turi tiek veiklos audito, tiek valdymo audito požymių. Toks išskyrimas būtų tiksliausias, kadangi priskirti kokybės auditą prie veiklos audito, kuomet audito metu jis gali nagrinėti ir valdymo audito metu apžvelgiamus aspektus – nėra tikslinga.

Pagal gautas išvadas galima atnaujinti audito sistemos schemą, kurioje nustatyta kokybės audito vieta audito sistemoje. Atnaujinta audito sistema pagal tyrimo metu gautas išvadas pateikta 7 paveiksle.

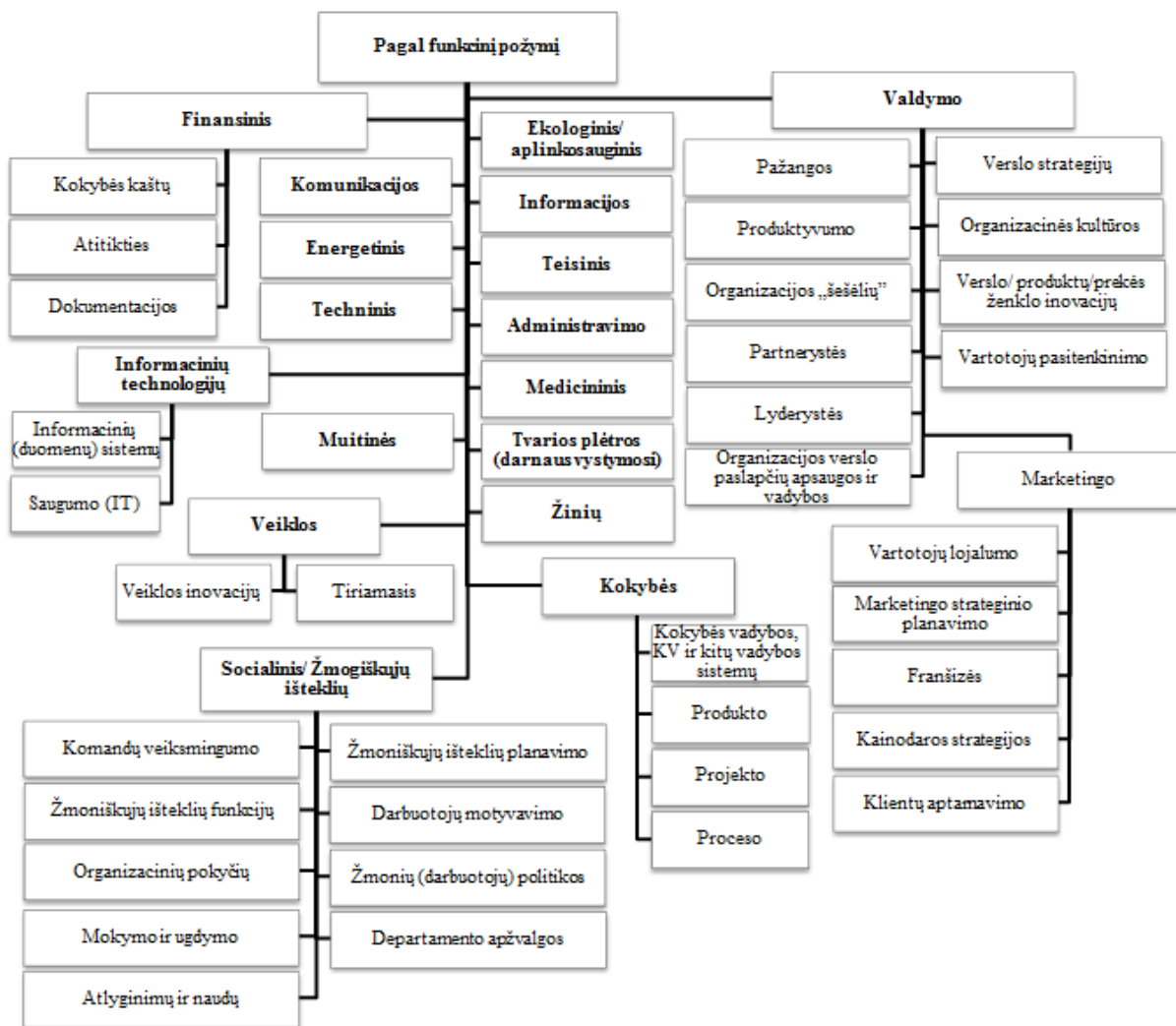




**7 pav. Audito sistema**

(sudaryta autorės, remiantis analizuota mokslinė literatūra ir gautomis tyrimo išvadomis)

Taip pat pagal gautas tyrimo išvadas galima atnaujinti audito sistemą pagal funkcinį požymį (žr. 8 pav.) įtraukiant į schemą kokybės auditą.



**8 pav. Audito sistema pagal funkcinį požymį**

(sudaryta autorės, remiantis analizuota mokslinė literatūra ir gautomis tyrimo išvadomis)

Apibendrinant ekspertų nuomonę dėl kokybės audito proceso tobulinimo galimybių, gauta bendra išvada, jog kokybės audito procesas turėtų ir galėtų būti tobulinimas. Visi procesai/veiklos turi būti tobulinami, kadangi nuolat keičiasi verslo aplinka, technologijos ir kt. Dažniausiai auditai yra atliekami vadovaujantis standartu, konkrečiai nagrinėjant kiekvieną standarto punktą smulkmeniškai, o auditus atlieka auditoriai, kurie neturi jokios patirties tam tikrose srityse. Tai sąlygoja, kad kokybės audito procesas priklauso nuo auditorių patirties, įmonės brandos, kultūros, vadovų atsakingumo, vadybos principų suvokimo organizacijoje, darbuotojų supažindinimo. Audito procesas yra kaip atskira sistema, kuri turi remtis nuolatinio gerinimo ir Demingo (angl. *plan-do-check-act*) ciklo principais. Auditas turi būti ne tik fiksuotas veiksmas, bet nuolat tobulinamas procesas.

Audito proceso metu svarbu atkreipti dėmesį į pačių auditorių kompetenciją bei jų įvertinimą. Auditorius turėtų būti gerai susipažinęs su audituojama sritimi ir būti kompetentingas joje. Jeigu auditą atlieka srities specialistas (auditorius, kuris žino tą sritį) –

auditas yra našesnis, tobulesnis, o audito pabaigoje pateikiamos išvados yra naudingesnės audituojamajai įmonei. Auditorius turėtų mokėti prisitaikyti prie audituojamos įmonės – juk įmonės tikisi iš auditorių gauti naudą.

Autorinio tyrimo metu buvo vertinami kokybės audito atlikimo būdų privalumai ir trūkumai. Žemiau pateikti kiekvieno teiginio, pagal audito atlikimo būdą, įvertinimai, t.y. ekspertų suderinamumo koeficientas, jų nuomonių analizė bei galutinių išvadų apie teiginius pateikimas.

### ***Į standarto elementus orientuotas auditas***

*Neįvertinami sistemos pasiekiami rezultatai.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,831 (nuomonės suderintos). Standarto elementai kalba apie rezultatus, tad sistemos pasiekiami rezultatai yra įvertinami (atitinka ISO 9001 standarto punktus: „korekciniai veiksmai“, „vadovybinė analizė“), juk ISO 9001 standartas akcentuoja rezultatyvumą. Tačiau svarbus ir audito tikslas: jeigu audito tikslas nebus sietinas su sistemos pasiekiamų rezultatų įvertinimu, tuomet į standarto elementus orientuotas auditas neįvertins jų.

*Nenustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,831 (nuomonės suderintos). Vienas iš standarto reikalavimų yra nustatyti kokybės vadybos sistemos tinkamumą (veiksmingumą) ir rezultatyvumą, tad atliekant į standarto elementus orientuotą auditą, kokybės vadybos sistemos veiksmingumas yra nustatomas.

*Auditas yra lengvai patikrinamas analizuojant audito ataskaitas.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,684 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Pagal standarto elementus, auditas yra lengvai patikrinamas analizuojant audito ataskaitas. Ataskaitos turėtų būti objektyviai, išsamiai ir teisingai parengtos, nes neobjektyvios ataskaitos neparodo tikros situacijos.

*Manoma, kad atlikus bet kokios neatitikties koregavimo veiksmus, padidės organizacijos veiklos veiksmingumas.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,532 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Iš tiesų, bet kokios neatitikties koregavimo veiksmai nepadidins veiklos veiksmingumo, kadangi neatitiktys dažnai būna tokios, kurios didina veiklos veiksmingumą mažai arba visai nedidina. Taip yra todėl, kad neatitiktys audito metu yra rašomos pastabos lygyje.

*Susitelkiama ties atitiktimi rašytinėms procedūroms.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,684 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Visos veiklos, procedūros turi būti aprašytos, tad daroma išvada, kad šio audito metu susitelkiama ties atitiktimis rašytinėms procedūroms.

*Nepatikrinama atitiktis reikalavimams, apimantiems daugiau nei vieną skyrių, išskyrus dokumentų valdymą.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,532 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Nuo atliekamo audito tikslo priklausys, ar bus patikrinama atitiktis reikalavimams, apimantiems daugiau nei vieną skyrių, išskyrus dokumentų valdymą. Tačiau praktika rodo, jog šio audito metu, nesvarbu koks yra oficialiai nustatytas tiklas, viskas yra patikrinama.

*Nepatikrinamas procesų sąryšis.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,735 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Audito tikslas tampa vienu iš pagrindinių veiksnių, kuris lemia, ar bus patikrinamas procesų sąryšis, ar ne. Praktikoje, atliekant į standarto elementus orientuotą auditą, procesų sąryšis yra patikrinamas, kadangi tinkami procesų sąryšiai daro įtaką organizacijos rezultatams, veiksmingumui. Tad procesų sąryšio patikrinimas tampa svarbiu reikalavimu, atliekant suplanuotą auditą.

*Sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,654 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Jeigu bus žiūrima pagal ISO vadybos sistemų standartų elementus (reikalavimus), tuomet šis audito atlikimo būdas sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį. Audito metu galima nuo vieno organizacijos proceso pereiti prie kito, bet esmės tai iš tikrųjų nelabai keičia, kadangi yra išlaikomas logiškumas.

*Patikrinimai nėra specialiai organizuojami pagal organizacijos specifiką.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,582 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Atliekant auditus pagal standarto elementus, auditorius atsižvelgia į organizacijos specifiką, jos pobūdį (ypač per ISO 9001 standarto 7.5 punktą (7.5 punktas – Gamyba ir paslaugų teikimas)). Kartais organizacijose sistemos būna padarytos ne visai veiklai, o daliai veiklos, tad kitos veiklos audito metu galima procedūriškai net nepamatyti. Yra įmonių, kurios diegiasi vienam padaliniui, veiklai, nors turi daug veiklų, kurios tarpusavyje rišasi.

*Nepatikrinamas sąryšis tarp organizacijos padalinių.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,582 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Audito metu yra patikrinamas sąryšis tarp organizacijos padalinių, kadangi yra struktūra (organizacijos), matosi organizacijos ryšiai, reikalavimai standartams. Taip pat šie sąryšiai yra patikrinami pagal ISO 9001 standarto 5.5.1 punktą (5.5.1 punktas – Atsakomybė ir įgaliojimai).

*Manoma, kad atitiktis reikalavimams yra pakankamai rimtas įrodymas, jog visos veiklos yra valdomos.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,654 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Vien atitikimas reikalavimams negarantuoja veiklos valdymo. Gali būti veikla, bet ji gali būti nevaldoma, tad, žiūrint pagal standartą, visos veiklos nebus įmanoma pamatyti, patikrinti.

*Leidžia suklasifikuoti neatitiktis pagal svarbumą.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,534 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Į standarto elementus orientuotas auditas leidžia suklasifikuoti neatitiktis pagal svarbumą. Klasifikavimas pagal pasėkmes galėtų būti vienas iš pagrindinių aspektų, pagal kuriuos yra suklasifikuojamos neatitiktys.

*Patikrinimas vykdomas nesilaikant darbų organizacijoje sekos bei mažai nagrinėjami produktai ir procesai.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,534 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Atliekant tokio pobūdžio auditą, galima nesilaikyti darbų organizacijose sekos, tačiau pačiame standarte yra užkoduotas nuoseklumas. Tad ar auditas bus tikrinamas pagal darbų seką organizacijoje, priklausys tik nuo audito tikslo ir auditoriaus. Žvelgiant iš standarto pusės, mažai atsižvelgiama į produktus, tačiau procesai yra pakankamai nagrinėjami šio audito metu.

*Jeigu vykdomas griežtai, gali sukelti audituojamų asmenų sąmyšį.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,735 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Auditorius, kuris nesugeba tinkamai bendrauti su audituojamais asmenimis, gali sukelti sąmyšį. Jeigu auditas yra atliekamas griežtai, tai lemia, jog audituojamieji jaučiasi sutrikę, kas lemia, jog audituojamieji bijo auditorių. Tad jeigu į standarto elementus orientuotas auditas vykdomas griežtai, tai jis tikrai gali sukelti audituojamų asmenų sąmyšį.

*Mėgstamas akredituotų sertifikacijos institucijų.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,613 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Į standarto elementus orientuotą auditą iš tikrųjų mėgsta akredituotos sertifikacijos institucijos, kadangi auditai jų atliekami pagal standarto punktus ir nėra jokios interpretacijos praktiniais klausimais.

*Klausimyne parengti klausimai yra tik teorinio pobūdžio.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,613 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Ar klausimynas bus tik teorinio pobūdžio priklauso nuo to, kaip jis yra sudarytas. Dažnai auditoriai naudoja šabloninius klausimynus, kurie yra sudaryti pagal teoriją arba papunkčiui atitinkamam ISO tam tikros vadybos sistemos standartui. Praktikoje pasitaiko atvejų, kuomet auditoriai modifikuoja klausimynus, t.y. pritaiko klausimynus prie audituojamos organizacijos. Tačiau klausimyne dominuoja tik teorinio pobūdžio klausimai.

*Tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,449 (nuomonės pakankamai suderintos). Ar audito metu yra tiriami dokumentai, ar veiksmingumas iš tikrųjų priklauso nuo pačio audito, jo specifikos ir į ką orientuojamasi jo metu. Jeigu audito metu yra didesnis dėmesys skirtas dokumentams, tuomet veiksmingumas nebus tiriamas arba jam bus skiriamas mažesnis dėmesys. Tačiau praktikoje dažniausiai pasitaiko atvejų, kuomet audito metu yra žiūrimas ir tiriamas tiek veiksmingumas, tiek dokumentai.

*Nenagrinėjamos kitos sritys ieškant gilesnių problemos priežasčių.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,449 (nuomonės pakankamai suderintos). Atliekant į standarto elementus orientuotą auditą, nagrinėjamos kitos sritys ieškant gilesnių problemos priežasčių, kadangi audito metu pereinama nuo vienos srities prie kitos. Norit surasti gilesnes problemos priežastis – auditas turėtų būti gilus ir jam skirta pakankamai laiko, nes jeigu bus trumpas laikas skirtas auditui, tuomet problemos priežastys bus randamos tik paviršutiniškai, o gal net ne pačios reikšmingiausios, neesminės.

#### ***Į struktūrinius padalinius orientuotas auditas***

*Neįvertinami sistemos pasiekiami rezultatai.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,843 (nuomonės suderintos). Atliekant į struktūrinius padalinius orientuotą auditą, įvertinami sistemos pasiekiami rezultatai, kadangi padalinių rezultatai, tikslai, uždaviniai kyla iš įmonės tikslų, o padaliniai yra pagrindinis šaltinis, kuris neša organizacijai pelną (pinigus).

*Nenagrinėjama kitų padalinių veikla ieškant gilesnių problemos priežasčių.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,830 (nuomonės suderintos). Kiekviename padalinyje yra sąryšis su kitais padaliniais (pvz., pirkimas, personalas, darbų sauga), tad atliekant auditą neapsiribojama tik vienu padaliniu. Audito metu yra audituojami ir kiti padaliniai, ieškant priežasčių, probleminių sričių, siekiant atrasti silpnąją grandį.

*Netinkamai tikrinami padalinių ryšiai.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,830 (nuomonės suderintos). Padalinių ryšiai šio audito metu yra tikrinami – iš kur „ateina“ informacija – nes visi procesai yra surišti tarpusavyje.

*Netinkamai tikrinama procesų sąveika.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,843 (nuomonės suderintos). Audito metu yra susitelkiama į tai, ką padalinys daro, kokia yra procesų sąveika ir kt., tad jo metu yra tinkamai tikrinama procesų sąveika.

*Nenustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,544 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Audito tikslas yra svarbus veiksnys siekiant nustatyti sistemos veiksmingumą. Jeigu audito tikslas nebus sietinas su kokybės vadybos sistemos veiksmingumo nustatymu, tuomet jo ir nenustatys. Tačiau į struktūrinius padalinius orientuoto audito metu kokybės vadybos sistemos veiksmingumą galima nustatyti per žmones, procesų rodiklius, per tikslus, darbuotojų mokymus, iškeltų užduočių įvykdymą.

*Susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,526 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Į struktūrinius padalinius orientuoto audito metu yra susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus, kadangi dėmesys šio audito metu yra orientuotas į organizacijos padalinius, jų veiklas ir į viską, kas susiję su padaliniais.

*Klausimyne parengti klausimai yra tik teorinio pobūdžio.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,544 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Ar klausimynas bus tik teorinio pobūdžio priklausys nuo pačio auditoriaus ir nuo audito tikslo. Jeigu organizacija tikisi iš audito gauti kuo daugiau naudingesnės informacijos, tuomet auditorius turi klausimyną parengti taip, kad po audito gauti atsakymai duotų kuo didesnę naudą audituojamajam. Tad svarbu, kad klausimynas nebūtų vien tik teorinio pobūdžio, kadangi iš teorijos sudėti klausimai didelės pridėtinės vertės organizacijai nesuteiks. Tad klausimynas turėtų būti sudarytas tiek iš teorinio pobūdžio klausimų, tiek ir iš praktinės pusės.

*Susitelkiama ties atitiktimi rašytinėms procedūroms.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,524 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Į struktūrinius padalinius orientuoto audito metu nėra susitelkiama ties atitiktimi rašytinėms procedūroms, kadangi šio audito metu auditoriai net nežiūri į rašytines procedūras. Tačiau jeigu audito eigoje pati įmonė, pavyzdžiui, parodo dokumentą su forma, tai tada galima teigti, kad įmonė valdo rašytines procedūras, bet šio audito metu.

*Tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,526 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Audito metu apžvelgiami abu aspektai, t.y. dokumentai ir veiksmingumas. Veiksmingumas yra svarbus kiekvieno audito metu, o dokumentai yra tiriami – kaip veikia, kokią naudą neša. Patikrinus dokumentus, galima įžvelgti veiksmingumą, tad teiginys, jog „tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas“ šiuo atveju yra neteisingas.

*Manoma, kad atitiktis reikalavimams yra pakankamai rimtas įrodymas, jog visos veiklos yra valdomos.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,524 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Vien atitikimas reikalavimams negarantuoja veiklos valdymo. Suradus atitiktį viename padalinyje, negalima teigti, kad ir kitame padalinyje taip pat bus atitiktis. Reikia tikrinti visus padalinius – jų veiklas, kad galėtume pateikti bendrą išvadą.

*Atitiktis reikalavimams tikrinama tose vietose, kuriose jie turi būti įgyvendinti.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,414 (nuomonės pakankamai suderintos). Audito metu auditorius tikrina atitiktis reikalavimams tose vietose, kuriose jie turi būti įgyvendinti, kadangi tai yra audito tikslas. Juk audito metu žiūrima, kad atitikties reikalavimai būtų įgyvendinami, kadangi tai daro įtaką įmonės (šiuo atveju struktūrinių padalinių) veiklai. Tačiau kai kurias atitiktis dažnai sunku patikrinti, ypač atliekant į struktūrinius padalinius orientuotą auditą, kadangi darbų saugą įvertinti padalinyje yra pakankamai sudėtinga.

*Tikrinimas atliekamas pagal organizacijoje/padalinyje vykdomų darbų seką.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,414 (nuomonės pakankamai suderintos). Dažniausiai tikrinimas atliekamas pagal darbų seką, tačiau tikrinant pagal tai gali užkabinti ir kitus

padalinius (pvz., personalą, pardavimus). Svarbu surasti ryšį tarp skyrių, jų bendradarbiavimą tam, kad tikrinimas būtų naudingas ir sukurtų pridėtinę vertę organizacijai.

### ***Į veiklas orientuotas auditas***

*Nenagrinėjamos kitos sritys ieškant gilesnių problemos priežasčių.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,642 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Auditų tikslas yra surasti problemas bei jų atsiradinmo priežastis. Audito metu yra susikoncentruojama į specifinę sritį, kuri yra tuo metu audituojama, tačiau jeigu joje nėra randamos problemų atsiradimo priežastys, tuomet kreipiamas dėmesys į kitas sritis. Taip šio audito metu siekiama surasti gilesnes problemų priežastis, kad organizacija galėtų tobulinti ir gerinti savo veiklą.

*Įvertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,627 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Audituojant visą sistemą galima įvertinti jos veiksmingumą bei rezultatus. Sunkiai pasiekiamas rezultatas tuomet, kai sistema audituojama ne visa, t.y. tik tam tikra sistemos dalis. Tačiau apibendrintai galima pasakyti, jog naudojantis į veiklas orientuotą auditą, visapusiškai yra patikrinamas ir įvertinamas sistemos veiksmingumas bei jos rezultatai.

*Įvertinama atitiktis reikalavimams nuosekliai pagal atliekamų veiklų eiliškumą.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,627 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Iš tiesų, atliekant tokio tipo auditą atitiktis reikalavimams yra vertinama pagal atliekamų veiklų eiliškumą, kadangi šis audito tipas pasižymi nuoseklumu. Auditorius prieš auditą gauna pakankamai informacijos apie organizaciją, pvz., kokie jos procesai, veiklos ir t.t., tad iš anksto auditą galima parengti pagal organizacijos veiklų eiliškumą. Pastebėta, kad praktikoje pagal veiklų eiliškumą lengviau audituoti mažesnes organizacijas, kadangi jų veiklos plačios (paprastesnės veiklos).

*Patikrinamas skyrių bendradarbiavimas.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,546 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Organizacijos skyriai yra įtraukiami į veiklos valdymą, tad į veiklas orientuoto audito metu yra tikrinamas skyrių bendradarbiavimas, taip išlaikant ir nuoseklumą pačioje veikloje.

*Vertinama atitiktis reikalavimams, o ne rezultatyvumas.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,546 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Bet kuriame audite yra vertinama tiek atitiktis reikalavimams, tiek rezultatyvumas. Dėl šios priežasties, į veiklas orientuoto audito metu taip pat yra vertinama atitiktis reikalavimams bei rezultatyvumas.

*Atskleidžiamos problemos, susijusios su atliekamu darbu, žmonėmis, įrenginiais ir informacija.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,642 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Jeigu organizacijoje yra problemų (susijusios su atliekamu darbu, žmonėmis, įrenginiais ir informacija), tuomet jas galima pamatyti audito metu, kadangi audito tikslas yra išsiaiškinti



problemas ir jų priežastis. Taip pat audito metu galima atskleisti problemas, susijusias su medžiagomis/žaliavomis, darbo aplinka ir pan.

*Susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,399 (nuomonės pakankamai suderintos). Į veiklas orientuoto audito metu yra susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus pagal organizacijose esančias veiklas.

*Vertinant skyrių veiklą laikomasi darbų eiliškumo.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,273 (nuomonės pakankamai suderintos). Vertinant skyrių veiklą iš tiesų yra laikomasi darbų eiliškumo, kadangi į veiklas orientuoto audito viena iš savybių yra nuoseklumas. Besiruošdamas auditui, auditorius susipažįsta su informacija, kuri jam buvo pateikta, bei pasiruošia klausimyną. Auditorius siekia, jog atliekant auditą, būtų seka, t.y. yra siekiama laikytis darbų eiliškumo. Praktikoje, pagal darbų eiliškumą yra lengviau audituoti mažesnes organizacijas, kadangi jų veiklos nėra tokios painios, t.y. jos yra paprastesnės nei didesnių organizacijų.

*Neanalizuojamas procesų veiksmingumas.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,399 (nuomonės pakankamai suderintos). Kadangi kiekvienoje veikloje yra procesai, tad šio audito metu yra analizuojamas procesų veiksmingumas. Procesų veiksmingumas yra svarbus organizacijai, tad audituojant pagal į veiklas orientotą auditą yra svarbu patikrinti ne tik atitiktis, bet ir analizuoti procesų veiksmingumą.

*Manoma, kad bet kokios neatitikties koregavimas padidins sistemos veiksmingumą.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,273 (nuomonės pakankamai suderintos). Bet kokią neatitiktį veikloje pakoregavus veiksmingumas nedidėja, tad tuo pačiu negerėja ir pati sistema. Tačiau svarbu tai, jog neatitiktis turėtų būti protinga, kad organizacijai ją ištaisius, padidėtų sistemos veiksmingumas.

*Neįvertinami sistemos pasiekiami rezultatai.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,337 (nuomonės pakankamai suderintos). Šio audito metu yra įvertinami sistemos pasiekiami rezultatai bei veiklos veiksmingumas. Svarbu tai, jog audito metu turėtų būti audituojama visa sistema, tam kad būtų gautas tinkamas ir naudingas audito rezultatas, t.y. įvertinti pasiekti rezultatai. Pvz., iš vienos veiklos sistema nebus veiksminga, bet jeigu visos veiklos gerai įvertintos, tuomet sistema yra veiksminga ir duoda naudą organizacijai.

*Naudojamas klausimynas, siekiant įvertinti operacijų valdymo adekvatumą.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,337 (nuomonės pakankamai suderintos). Klausimynas naudojamas pakankamai retai, bet jeigu auditorius jį naudoja, tuomet jis turėtų būti pritaikytas pagal organizacijos veiklą/-as. Audito pasiruošimas turėtų būti atliekamas pagal įmonių atsiųstus dokumentus, turimą informaciją. Dažnai praktikoje vietoje klausimyno yra

naudojami kitokie metodai, t.y. proto žemėlapiai, procesų žemėlapiai, kurie taip pat yra naudingi audituojamajai organizacijai.

### ***Į procesus orientuotas auditas***

*Lengvai patikrinamas analizuojant audito ataskaitas.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,778 (nuomonės suderintos). Jeigu audito ataskaitos buvo parengtos teisingai ir be jokių gudrybių, tuomet į procesus orientuotas audito rezultatai yra lengvai patikrinami analizuojant audito ataskaitas. Svarbu pabrėžti, kad analizuojant audito ataskaitas galima surasti neatitiktį, tačiau veiksmingumo negalima.

*Reikalauja keisti mąstymo būdą.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,750 (nuomonės suderintos). Į procesus orientuotas auditas reikalauja keisti mąstymo būdą, tačiau mąstymo būdo keitimas nebėra naujiena. Auditoriai jau yra susigyvenę su šiuo požiūriu, tad retas atvejis, kuomet auditorius yra nepakeitęs šio požiūrio (mąstymo būdo).

*Leidžia audituojamam asmeniui suprasti, ką auditorius bando nustatyti.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,778 (nuomonės suderintos). Svarbus akcentas yra tai, kad reikia audituojamajam suprantama kalba pateikti visą informaciją. Šis auditas leidžia audituojamam asmeniui suprasti, ką auditorius bando nustatyti. Audito metu auditorius turėtų naudoti tinkamus žodžius, kuriuos suprastų audituojamieji. Klausimų formuluotės yra pačios svarbiausios audito metu, kadangi tai sąlygoja tinkamai atliekamą auditą.

*Reikalauja keisti audito atlikimo būdą.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,750 (nuomonės suderintos). Į procesus orientuotas auditas reikalauja keisti audito atlikimo būdą, tačiau tai nėra naujas reiškinys, kadangi audito atlikimo būdas yra seniai pasikeitęs.

*Leidžia įvertinti audito duomenų reikšmingumą.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,446 (nuomonės pakankamai suderintos). Šio audito atlikimo būdo metu leidžiama įvertinti audito duomenų reikšmingumą, tačiau reikia procesus vertinti kaip visumą, o ne pavieniais procesais.

*Susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,625 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Kadangi į procesus orientuotas auditas pagrįdė susitelkia į procesus, vykstančius pačioje organizacijoje, tad šiuo atveju audito metu yra susitelkiama tik į padalinio procesus. Padalinio užduotys ir produktai šio audito metu nėra nagrinėjami ir audituojami.

*Tikrinimas atliekamas pagal organizacijoje/padalinyje vykdomų darbų seką.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,625 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Ar audito metu bus tikrinama pagal organizacijoje vykdomų darbų seką priklauso nuo organizacinės struktūros, nes, pvz., jeigu padaliniai atitinka procesus, tai bus tikrinama pagal darbų seką, jei tai matricinė struktūra, tai nebus tikrinama. Svarbu yra tai, jog pagal procesus galima surasti

seką, tad šis auditas gali būti tikrinimas ir pagal organizacijoje/padalinyje vykdomų darbų seką.

*Įvertina atitiktį reikalavimams, kuriuos įgyvendina daugiau nei vienas skyrius.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,728 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Audito metu vertinama ne vienas skyrius (tai ne vieno skyriaus auditas) ir visa tai žiūrima procesiškai. Į procesus orientuoto audito metu vertinami visi skyriai, tad galima įvertinti atitiktį reikalavimams visur.

*Patikrinamas skyrių bendradarbiavimas.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,638 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Kadangi procesai organizacijoje sąveikauja tarpusavyje, t.y. jie yra vieni nuo kitų priklausomi, tad šio audito metu yra patikrinamas skyrių bendradarbiavimas.

*Kuria organizacijos pridedamąją vertę.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,736 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Audito metu yra vertinamas sistemos rezultatyvumas ir nustatomos silpnosios organizacijos vietos, ko pasėkoje numatomi gerinimo veiksmai. Gerinimo veiksmų rezultatas – pridėtinė vertė. Jeigu auditoriai suranda audito metu neatitiktį, kurią pašalinus tikimasi sukurti pridėtinę vertę organizacijai, tuomet šis auditas kuria organizacijos pridedamąją vertę.

*Kelia pažangą skatinančius klausimus.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,521 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Į procesus orientuotas auditas bei jo rezultatai kelia pažangą skatinančius klausimus, kadangi audito išvados pateikia pasiūlymus organizacijos procesų ir sistemos gerinimui, tobulinimui. Pagrindinis dalykas, kad organizacijoje tinkamai veiktų organizacijos sistema, tuomet integruojant gerinimo pasiūlymus bus pasiekiami geriausi rezultatai.

*Leidžia ieškoti gilesnių atskleistos problemos priežasčių analizuojant padėtį kituose skyriuose.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,728 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Organizacijos skyriai yra tarpusavyje glaudžiai susiję, tad šis auditas leidžia ieškoti gilesnių problemos priežasčių analizuojant padėtį kituose skyriuose. Jeigu viename iš skyrių yra nustatoma problema, tačiau priežastys nėra identifikuojamos, tuomet auditas persikelia į kitus skyrius.

*Susitelkia ties rezultatais, o ne ties procedūromis.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,736 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Į procesus orientuotas auditas nesusitelkia ties procedūromis, kadangi šio audito esmė neaudituoti procedūras, o audituoti procesus ir subprocesus bei rezultatus.

*Apžvelgiami veiksniai, įrodantys, ar operacijos valdomos ir ar veiksmingai valdomos.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,638 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Į procesus

orientuoto audito vienas iš tikslų yra apžvelgti veiksnius, įrodančius, ar operacijos valdomos ir ar jos yra veiksmingai valdomos. Tačiau svarbu yra tai, jog jeigu kokybės vadybos sistema funkcionuoja, tuomet apžvelgiami veiksniai, jeigu nefunkcionuoja – tuomet apžvelgti yra pakankamai sunku, nes nėra nurodytų/nustatytų veiksnių, kuriuos būtų galima apžvelgti.

*Susitelkiama ties koregavimu tų neatitikčių, kurios susijusios su organizacijos veiklos efektyvumo didinimu.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,542 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Ar audito metu yra susitelkiama ties koregavimu tų neatitikčių, kurios susijusios su organizacijos veiklos efektyvumo didinimu priklauso nuo kokybės vadybos sistemos, kuri egzistuoja organizacijoje. Jeigu ši sistema neveikia ar turi tam tikrų trikdžių – nebus susitelkiama ties efektyvumą didinančiomis neatitiktimis. Taip pat dažnai yra susitelkiama ir prie neatitikčių, kurios visiškai nedidina veiklos efektyvumo, tad galutinėje išvadoje nėra pateikiami pasiūlymai veiklos efektyvumo (rezultatyvumo) didinimo klausimu.

*Sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,446 (nuomonės pakankamai suderintos). Į procesus orientuotas auditas sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį, kadangi šio tipo auditas yra atliekamas procesiškai, t.y. nuo proceso pradžios iki jo pabaigos. Procesas yra nuoseklus elementas, tad ir auditas sukuria nuoseklumo bei logiškumo įvaizdį.

*Reikalauja perimti naują, dar daugelio auditorių nesuprastą procesinį požiūrį.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,408 (nuomonės pakankamai suderintos). Šis audito atlikimo būdas reikalauja perimti naują procesinį požiūrį, tačiau teigti, kad daugelio auditorių šis požiūris dar nėra suprastas yra neteisinga. Daug kas yra įsisavinę šį požiūrį, kadangi auditoriai yra to mokomi, tačiau jeigu auditorius nėra įsisavinęs šio požiūrio, tai tikriausiai yra sietina su auditoriaus nenoru keistis, sunkumu suprasti procesinį požiūrį bei prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos.

*Įvertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,431 (nuomonės pakankamai suderintos). Į procesus orientuotas auditas įvertins sistemos veiksmingumą ir jos rezultatus tik tuomet, kada bus vertinami visi procesai įmonėje, t.y. sistema susideda iš daugybės procesų, tad visi procesai turėtų būti vertinami. Audito metu yra tikslinga orientuotis į veiksmingumą ir ypač į rezultatus, taip bus gaunama išsamesnė išvada. Kadangi kiekvienas procesas yra kitų procesų sąryšyje, tad pagal procesus galima įvertinti sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus.

*Įvertina procesų sąveiką.* Ekspertų nuomonių suderinamumas – 0,521 (nuomonės vidutiniškai suderintos). Kadangi audito metu yra vertinami procesai ir subprocesai, tai lemia, jog procesų sąveika taipogi yra vertinama ir nepaliekama nuošalyje.

Autorinio tyrimo anketoje nebuvo išskirti du auditus apibūdinantys teiginiai, t.y. „auditorius turi būti audituojamos srities žinovas“ ir „gaunamas sertifikatas“. Tačiau interviu metu buvo išsiaiškinta, kad ekspertai sutinka (nuomonės suderintos) ir pripažįsta, jog auditorius turi turėti žinių audituojamoje srityje tam, kad auditas būtų atliktas kokybiškai ir tinkamai, bei kiekvieno audito pabaigoje organizacija gauna sertifikatą.

Tyrimo metu išsiaiškinta, jog kai kurie teiginiai, kurie nebuvo paminėti prie atskirų audito atlikimo būdų, galėtų būti prie jų priskirti, kaip audito atlikimo būdo apibūdinančios savybės. Surinkus šiuos teiginius, ekspertai, dalyvavę tyrime, buvo apklausti dar kartą, t.y. ar jų manymu tam tikras teiginys galėtų būti priskirtas prie vieno ar kito audito atlikimo būdo.

Vertinti teiginiai:

- Atskleidžiamos problemos, susijusios su atliekamu darbu, žmonėmis, įrenginiais ir informacija.
- Leidžia įvertinti audito duomenų reikšmingumą.
- Kelia pažangą skatinančius klausimus.
- Leidžia ieškoti gilesnių atskleistos problemos priežasčių analizuojant padėtį kituose skyriuose.
- Apžvelgiami veiksniai, įrodantys, ar operacijos valdomos ir ar veiksmingai valdomos.

Išanalizavus surinktus ekspertų atsakymus aukščiau paminėtais teiginiais, buvo išsiaiškinta, kad ekspertai sutinka (nuomonės suderintos), jog kiekvienas iš anksčiau paminėtų teiginių galėtų apibūdinti visus keturis audito atlikimo būdus (į standarto elementus orientuotą auditą, į veiklas orientuotą auditą, į struktūrinius padalinius orientuotą auditą, į procesus orientuotą auditą).

Kiekvieno audito tikslas yra išsiaiškinti problemas ir jų priežastis, atskleisti problemas, egzistuojančias organizacijoje, bei ieškoti gilesnių jų priežasčių. Atskleistos problemos, susijusios su atliekamu darbu, žmonėmis, įrenginiais ir informacija, padeda iškelti pažangą skatinančius klausimus. Šie klausimai padeda organizacijai gerinti savo veiklą, kadangi audito išvados pateikia pasiūlymus organizacijos procesų ir sistemos tobulinimui.

Apibendrinus gautus ekspertų atsakymus, susijusius su kokybės audito atlikimo būdų privalumais ir trūkumais, daroma išvada, kad privalumų ir trūkumų sąrašą galima keisti į atlikimo būdų savybių sąrašą. Ekspertai nemano, kad išvardinti teiginiai (privalumai ir trūkumai) iš tikrųjų yra kiekvieno iš paminėtųjų atlikimo būdų privalumai ar trūkumai. Tad darbo autorė nusprendė, kad tikslingiau būtų išskirti kokybės audito atlikimo būdų savybių sąrašą (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė. Kokybės audito atlikimo būdų savybių sąrašas (palyginimas visų audito atlikimo būdų)**

(sudaryta autorės, remiantis gautomis tyrimo išvadomis)

| Savybės                                                                                                                                     | Į standarto elementus orientuotas auditas | Į struktūrinius padalinius orientuotas auditas | Į veiklas orientuotas auditas | Į procesus orientuotas auditas |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <i>Įvertinami sistemos pasiekiami rezultatai</i>                                                                                            | •                                         | •                                              | •                             |                                |
| <i>Nustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas</i>                                                                                    | •                                         | •                                              |                               |                                |
| <i>Auditas yra lengvai patikrinamas analizuojant audito ataskaitas</i>                                                                      | •                                         |                                                |                               | •                              |
| <i>Atlikus bet kokios neatitikties koregavimo veiksmus nepadidės organizacijos veiklos veiksmingumas</i>                                    | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Susitelkiama ties atitiktimi rašytinėms procedūroms</i>                                                                                  | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Patikrinama atitiktis reikalavimams, apimantiems daugiau nei vieną skyrių, išskyrus dokumentų valdymą</i>                                | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Patikrinamas procesų sąryšis</i>                                                                                                         | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį</i>                                                                                              | •                                         |                                                |                               | •                              |
| <i>Patikrinimai organizuojami pagal organizacijos specifiką</i>                                                                             | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Patikrinamas sąryšis tarp organizacijos padalinių</i>                                                                                    | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Atitiktis reikalavimams nėra pakankamai rimtas įrodymas, jog visos veiklos yra valdomo</i>                                               | •                                         | •                                              |                               |                                |
| <i>Leidžia suklasifikuoti neatitiktis pagal svarbumą</i>                                                                                    | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Patikrinimas gali būti vykdomas laikantis darbų organizacijoje sekos</i>                                                                 | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Jeigu vykdomas griežtai, gali sukelti audituojamų asmenų sąmyšį</i>                                                                      | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Mėgstamas akredituotų sertifikacijos institucijų</i>                                                                                     | •                                         |                                                |                               |                                |
| <i>Klausimyne parengti klausimai pagrinde yra tik teorinio pobūdžio</i>                                                                     | •                                         | •                                              |                               |                                |
| <i>Tiriami tiek dokumentai, tiek veiksmingumas</i>                                                                                          | •                                         | •                                              |                               |                                |
| <i>Nagrinėjamos kitos sritys ieškant gilesnių problemos priežasčių</i>                                                                      | •                                         |                                                | •                             |                                |
| <i>Atskleidžiamos problemos, susijusios su atliekamu darbu, žmonėmis, įrenginiais, informacija, medžiagomis/žaliavomis ir darbo aplinka</i> | •                                         | •                                              | •                             | •                              |
| <i>Leidžia įvertinti audito duomenų reikšmingumą</i>                                                                                        | •                                         | •                                              | •                             | •                              |
| <i>Kelia pažangą skatinančius klausimus</i>                                                                                                 | •                                         | •                                              | •                             | •                              |
| <i>Leidžia ieškoti gilesnių atskleistos problemos priežasčių analizuojant padėtį kituose skyriuose</i>                                      | •                                         | •                                              | •                             | •                              |
| <i>Tinkamai tikrinami padalinių ryšiai</i>                                                                                                  |                                           | •                                              |                               |                                |
| <i>Apžvelgiami veiksniai, įrodantys, ar operacijos valdomos ir ar veiksmingai valdomos</i>                                                  | •                                         | •                                              | •                             | •                              |
| <i>Nagrinėjama kitų padalinių veikla ieškant gilesnių problemos priežasčių</i>                                                              |                                           | •                                              |                               |                                |

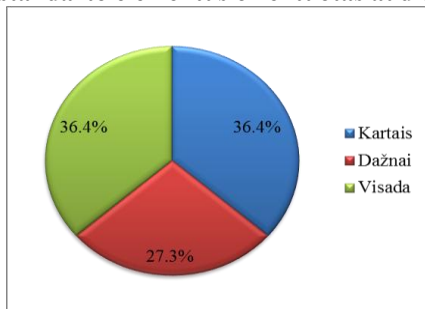
5 lentelės tęsinys

| Savybės                                                                                                                           | Į standarto elementus orientuotas auditas | Į struktūrinius padalinius orientuotas auditas | Į veiklas orientuotas auditas | Į procesus orientuotas auditas |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <i>Tinkamai tikrinama procesų sąveika</i>                                                                                         |                                           | •                                              |                               |                                |
| <i>Susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus</i>                                                                   |                                           | •                                              | •                             |                                |
| <i>Nesusitelkiama ties atitiktimi rašytinėms procedūroms</i>                                                                      |                                           | •                                              |                               |                                |
| <i>Atitiktis reikalavimams tikrinama tose vietose, kuriose jie turi būti įgyvendinti</i>                                          |                                           | •                                              |                               |                                |
| <i>Tikrinimas atliekamas pagal organizacijoje/padalinyje vykdomų darbų seką</i>                                                   |                                           | •                                              |                               | •                              |
| <i>Įvertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus</i>                                                                      |                                           |                                                | •                             | •                              |
| <i>Įvertinama atitiktis reikalavimams nuosekliai pagal atliekamų veiklų eiliškumą</i>                                             |                                           |                                                | •                             |                                |
| <i>Vertinama tiek atitiktis reikalavimams, tiek rezultatyvumas</i>                                                                |                                           |                                                | •                             |                                |
| <i>Patikrinamas skyrių bendradarbiavimas</i>                                                                                      |                                           |                                                | •                             | •                              |
| <i>Vertinant skyrių veiklą laikomasi darbų eiliškumo</i>                                                                          |                                           |                                                | •                             |                                |
| <i>Analizuojamas procesų veiksmingumas</i>                                                                                        |                                           |                                                | •                             |                                |
| <i>Bet kokios neatitikties koregavimas nepadidins sistemos veiksmingumą</i>                                                       |                                           |                                                | •                             |                                |
| <i>Siekiant įvertinti operacijų valdymo adekvatumą naudojamas klausimynas, proto žemėlapiai arba procesų žemėlapiai</i>           |                                           |                                                | •                             |                                |
| <i>Reikalauja keisti mąstymo būdą</i>                                                                                             |                                           |                                                |                               | •                              |
| <i>Leidžia audituojamam asmeniui suprasti, ką auditorius bando nustatyti</i>                                                      |                                           |                                                |                               | •                              |
| <i>Reikalauja keisti audito atlikimo būdą</i>                                                                                     |                                           |                                                |                               | •                              |
| <i>Susitelkiama į padalinio procesus</i>                                                                                          |                                           |                                                |                               | •                              |
| <i>Įvertina atitiktį reikalavimams, kuriuos įgyvendina daugiau nei vienas skyrius</i>                                             |                                           |                                                |                               | •                              |
| <i>Kuria organizacijos pridedamąją vertę</i>                                                                                      |                                           |                                                |                               | •                              |
| <i>Susitelkia ties rezultatais, o ne ties procedūromis</i>                                                                        |                                           |                                                |                               | •                              |
| <i>Susitelkiama ties koregavimu tų neatitiktį, kurios susijusios su organizacijos veiklos efektyvumo (rezultatyvumo) didinimu</i> |                                           |                                                |                               | •                              |
| <i>Reikalauja perimti procesinį požiūrį</i>                                                                                       |                                           |                                                |                               | •                              |
| <i>Įvertina procesų sąveiką</i>                                                                                                   |                                           |                                                |                               | •                              |
| <i>Gaunamas sertifikatas</i>                                                                                                      | •                                         | •                                              | •                             | •                              |
| <i>Auditorius turi būti audituojamos srities žinovas</i>                                                                          | •                                         | •                                              | •                             | •                              |

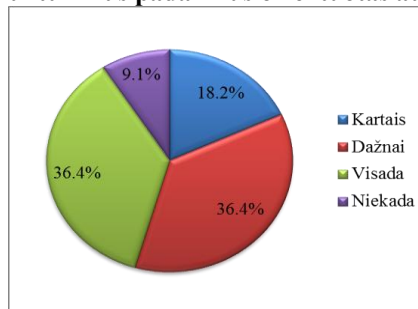
Ekspertai, paklausti, kokius kokybės audito atlikimo būdus taiko savo veikloje, paminėjo, jog naudoja teoriniu pobūdžiu išskirtus atlikimo būdus (į standarto elementus orientuotą auditą, į struktūrinius padalinius orientuotą auditą, į veiklas orientuotą auditą ir į procesus orientuotą auditą). Tad 9 paveiksle pavaizduoti procentiniai pasiskirstymai kiekvieno kokybės audito atlikimo būdo, pagal ekspertų panaudojimo dažnumą.

Dažniausiai naudojami į veiklas orientuotas auditas (dažnai – 45,5% arba visada – 36,4%) ir į procesus orientuotas auditas (dažnai – 54,5% arba visada – 36,4%), kadangi šių auditų metu yra įvertinamas sistemos veiksmingumas ir sistemos rezultatai, vertinant veiklą – procesą laikomasi eiliškumo, darbų sekos, analizuojamas procesų veiksmingumas. Į standarto elementus orientuotas auditas taip pat yra naudojamas pakankamai dažnai, t.y. visada – 36,4% arba dažnai – 27,3%, o į struktūrinius padalinius orientuotą auditą ekspertai naudoja visada (36,4%) arba dažnai (36,4%).

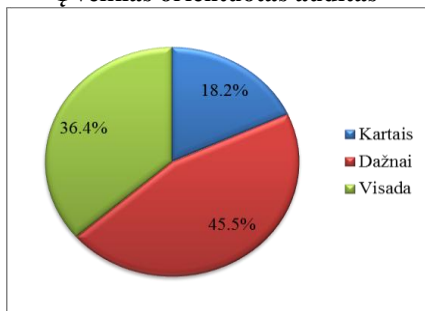
**Į standarto elementus orientuotas auditas**



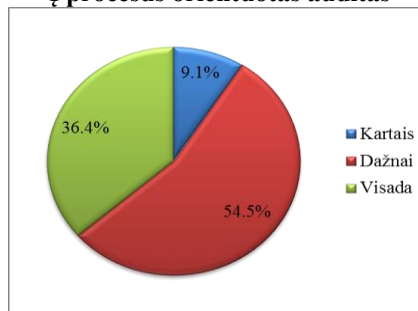
**Į struktūrinius padalinius orientuotas auditas**



**Į veiklas orientuotas auditas**



**Į procesus orientuotas auditas**



**9 pav. Kokybės audito atlikimo būdų panaudojimo atliekant auditus dažnumas**

(sudaryta autorės, remiantis gautais tyrimo rezultatais)

Ekspertai teigia, kad atlikimo būdų išskirstymas į standarto elementus orientuotą auditą, į struktūrinius padalinius orientuotą auditą, į veiklas orientuotą auditą ir į procesus orientuotą auditą tikriausiai yra tik teorinio pobūdžio. Auditorius pats pasirenka audito atlikimo būdą, kurį naudos atliekant auditus. Tačiau pagrindinis aspektas, kuris yra svarbiausias renkantis audito atlikimo būdą yra įmonės specifika. Kiekvienas iš anksčiau paminėtų audito atlikimo būdų yra vienas nuo kito neatsiejami ir dažnai auditai yra integruoti, t.y. naudojamas atlikimo būdų tolygus derinys. Tad galima daryti išvadą, jog toks kokybės audito atlikimo būdų skirstymas vis dėlto galėtų būti tik teorinio pobūdžio. Galima daryti prielaidą, jog tikslingiau būtų sukurti globalų–integruotą kokybės audito atlikimo būdą, kuris apimtų visus aukščiau išvardintus atlikimo būdus.



## **Ekspertų pateikti pasiūlymai kokybės audito metodologijos tobulinimui**

Tam, kad įmonėje atliekamas kokybės auditas būtų kuo naudingesnis organizacijai, auditas turėtų būti atliekamas ne vieną kartą į metus. Dažnesnis audito atlikimas lemia tikslesnį bei objektyvesnį organizacijos būklės įvertinimą, o juk tai svarbiausia, ko tikimasi iš audito išvadų. Siūloma kokybės auditą atlikti du kartus į metus, tam, kad pamatyti gerinimo veiksmų galimybes bei jų rezultatus.

Kokybės auditas turėtų būti įtrauktas į audito metinius planus. Auditų sujungimas, t.y. jų atlikimas tuo pačiu metu, būtų naudingas organizacijai, kadangi būtų taupomi resursai.

Svarbu tinkamai pasirinkti audito būdą/metodą, kadangi šis pasirinkimas gali turėti įtakos pačiam auditui. Taip pat planavimo etape nereikia remtis vien tik KV sistemos standartu, t.y. audito planuoti pagal standarto punktus. Audito atlikimo būdą reikėtų pasirinkti atsižvelgiant į audito tikslus ir organizacijos veiklos specifiką, kadangi nėra vienintelio teisingo ir nepakeičiamo būdo.

Audito procese reikia didesnę dėmesį skirti auditorių atrankai. Atliekant auditus yra svarbu auditorių žinios, gebėjimai, ar yra kompetentingas audituojamoje srityje, kadangi tai daro įtaką audito vertei, nėra gaišamas laikas, auditas būna tobulesnis ir našesnis. Sukuriamas tinkamas ir objektyvesnis audito atlikimo procesas, kuomet auditoriaus kompetencijos atitinka audituojamos organizacijos specifiką.

Audituojamoje organizacijoje tarp darbuotojų visada kyla sąmyšis, kuomet sužinoma, jog organizacijoje bus atliekamas auditas. Dažnai darbuotojai iš karto būna nusistatę priešišškai prieš auditorius, ko pasekoje nėra pateikiama reikalinga ir naudinga informacija auditoriams. Tai lemia trikdžius audito procese bei objektyvių išvadų bei neatitikčių nustatyme. Svarbu darbuotojus tinkamai paruošti audito procesui, t.y. vienas iš būdų yra psichologinis paruošimas. Šį veiksmą turėtų atlikti organizacijos vadovas, kadangi jis yra suinteresuotas tinkamu ir objektyviu auditu bei jo išvadomis.

Auditorius turi didinti auksčiausios organizacijos vadovybės įsitraukimą. Vadovybės dalyvavimas audito procese skatina jų didesnę susidomėjimą auditu bei supratimą, kokia nauda gaunama po auditu.

Auditorius turi mokėti prisitaikyti prie organizacijos, kurioje atlieka auditą. Jeigu auditas atliekamas naudojant į standarto elementus orientuotą auditą, tuomet auditorius turi sugebėti standarte išdėstytus punktus perteikti taip, kad audito dalyviai į juos gebėtų atsakyti. Tinkamas ir suprantamas bendravimas lemia, jog audituojamasis supranta, ko iš jo tikisi auditorius ir ką jis daro. Jeigu auditorius nesugebės atskirti, kokia kalba jam reikia bendrauti organizacijoje, tuomet audito metu nei viena pusė negalės tinkamai atlikti savo pareigų.

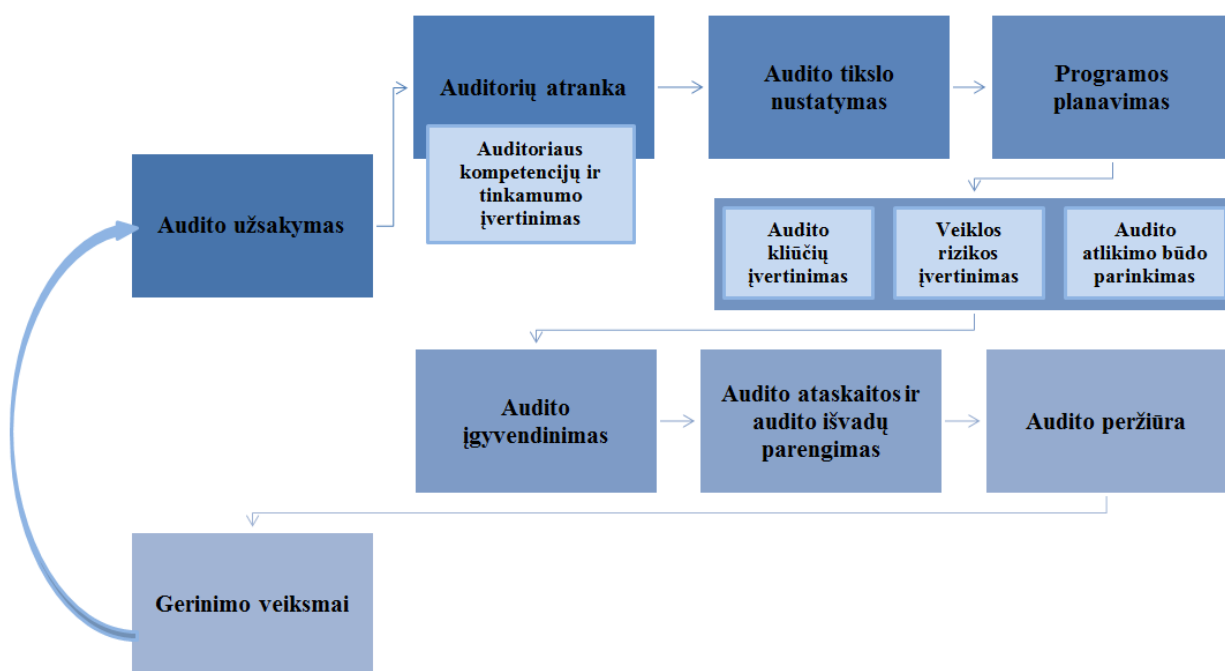
Audito dalyviai turi būti orientuoti į ateitį, o audito atlikimą ir gautas išvadas sieti su galimybėmis, ne su kylančiomis problemomis. Orientacija į ateitį yra svarbi, kadangi tai padeda kurti audito pridėtinę vertę audituojamai organizacijai valdymo ar veiklos procese.

Tikslinga mažinti audito ataskaitų apimtis, kadangi didelė ataskaitų apimtis neduoda naudos organizacijai. Mažesnė audito ataskaitų apimtis skatina labiau įsigilinti į auditorių išvadas bei suteikia didesnes galimybes gerinimo veiksmų įgyvendinimui. Dažnai didelių apimčių ataskaitų organizacijų vadovybė neskaito, tad audito išvados nėra įgyvendinamos ir organizacijoje nevykdomi tobulinimo ir neatitikčių valdymo veiksmai.

Audito pabaigoje gautas sertifikatas turi atnešti organizacijai naudą, kurti pridėtinę vertę, privalumą prieš kitas įmones. Tad sėkmingas sertifikavimas neturėtų būti vien tik dėl sertifikato gavimo, juk gautas sertifikatas organizacijai suteikia didesnių privalumų prieš kitas organizacijas, tokių kaip suinteresuotų šalių, klientų, darbuotojų pasitikėjimo stiprinimas, teigiamo įvaizdžio formavimas, galimybių stiprinimas, dalyvaujant ir laimint viešųjų pirkimų konkursus, veiklos kontrolės užtikrinimas, pripažinimas tarptautinėse rinkose, klientų lojalumo ir pasitenkinimo stiprinimas ir t.t.

### Audito atlikimo modelis

Apibendrinus ir sujungus tyrimo metu gautus rezultatus, galima sudaryti audito atlikimo modelį (žr. 10 pav.). Šis modelis galėtų būti naudojamas audito atlikimo metu, t.y. organizuojant ir atliekant suplanuotą audito programą.



10 pav. Audito atlikimo modelis

(sudaryta darbo autorės)

Audito atlikimo modelį sudaro 9 pagrindiniai etapai. Pats audito atlikimo modelis yra nepertraukiamas, t.y. tai nuolatinis procesas, kurio pagrindas yra gerinimo veiksmų numatymas, jų integravimas į organizacijos veiklą bei gerinimo veiksmų patikrinimas naujo audito metu.

Audito atlikimo modelis pradedamas audito užsakymu, t.y. kai audito įmonė iš organizacijų gauna užsakymą atlikti auditą. Audito įmonė turi tinkamai parinkti auditorius, kurie audituos organizaciją. Svarbus tinkamas auditoriaus parinkimas, t.y. auditorius turi turėti pakankamai kompetencijos ir žinių audituojamoje srityje tam, kad audito pabaigoje pateiktos išvados būtų kuo naudingesnės organizacijai. Parinkus tinkamus auditorius ir sudarius audito komandą, yra formuluojamas ir nustatomas audito tikslas. Tai svarbus žingsnis, norint sužinoti, ar audito metu yra einama teisinga linkme. Audito atlikimo procese svarbus etapas yra programos planavimas. Šiuo atveju programos planavimo etapą sudaro trys subprocesai, t.y. audito kliūčių įvertinimas, veiklos rizikos įvertinimas bei audito atlikimo būdo parinkimas. Audito kliūčių įvertinimo subproceso metu auditorius turėtų įvertinti kliūtis, su kuriomis gali susidurti atliekant auditą. Kliūčių sąrašas šiuo atveju yra pateiktas šio darbo 4 lentelėje. Auditorius turi suprasti ir įvertinti, kokios galimos kliūtys galėtų iškilti audito metu, taip planuojant audito procesą. Taip pat auditorius turėtų tinkamai įvertinti organizacijos veiklos rizikas: kokios jos yra, kaip veikia organizacijos veiklą, procesus ir pan. Tinkami įvertinimai leidžia auditoriui tinkamai pasiruošti audito procesui bei labiau įsigilinti į pačią organizacijos veiklą ir ją ribojančius veiksnius. Tinkamas audito būdo parinkimas yra svarbus veiksnys audito proceso sėkmei. Auditorius, žinodamas įmonės specifiką, jos veiklą, turi parinkti tinkamą audito atlikimo būdą. Lengvesniam audito atlikimo būdo parinkimui auditorius turėtų pasinaudoti audito atlikimo būdų savybių sąrašu (žr. 5 lentelę), kuriame yra pateiktos kiekvieno audito atlikimo būdo savybės, t.y. į ką labiau atkreipiamas dėmesys ir kas patikrinama audito metu. Suplanavus audito programą, auditorius atlieka audito procesą. Įgyvendinus audito programą, auditorius turi parengti audito ataskaitą su audito išvadomis. Audito ataskaita turi būti konkreti, suprantama audituojamajai organizacijai. Pabaigus rengti audito ataskaitas, auditorius supažindina organizacijos vadovus su išvadomis bei aptaria audito procesą bei rastas neatitiktis. Dažnai per baigiamuosius pokalbius yra prieina prie gerinimo veiksmų, kurie netiesiogiai yra pasiūlomi organizacijai.

Audito atlikimo modelis nesibaigia gerinimo veiksmomis. Svarbu, kad organizacija atliktus gerinimo veiksmus patikrintų, ar tinkamai juos įgyvendino, t.y. atliktų pakartotinį auditą. Pakartotinis auditas yra svarbus organizacijai, tačiau dažnai organizacijos jų neatlieka, nes mano, jog tai nėra svarbus žingsnis.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Kokybės auditas suprantamas kaip tobulėjimo proceso dalis, kuris turi būti atliekamas organizacijoje, norint išlaikyti gerai funkcionuojančius procesus, veiklas. Pagrindinis kokybės audito tikslas yra atlikti nepriklausomą organizacijos veiklos peržiūrą ir vertinimą pagal nustatytą tvarką. Kokybės auditas gali generuoti svarbias išvadas, įžvalgas ir rekomendacijas, padėti renkantis naudotinas žaliavas ir komplektuojančias detales, atrenkant tinkamus tiekėjus ir partnerius, sumažinant nuostolius ir pagerinant organizacijos veiklos rezultatus, pelningumą bei įvaizdį.
2. Nustatyta, jog mokslinėje literatūroje klasifikuojant ir apibrėžiant įvairius auditus, vyrauja didžiulė painiava, kadangi nėra aiškos auditų klasifikacijos. Verslo ir veiklos internacionalizacija bei ekonomikos globalizacijos procesai sąlygoja spartų naujų audito rūšių atsiradimą, tad galima suskaičiuoti virš šimto audito rūšių, kurios priskiriamos šiuolaikinei audito sistemai. Atlikus mokslinės literatūros analizę, autorė parengė originalias audito sistemos schemas, kuriose galima pamatyti dažniausiai naudojamą audito rūšį, suskirstytą pagal funkcinį požymį, apimtį, atlikėjus, privalomumą bei atlikimo laiką.
3. Autorė parengė kokybės audito atlikimo būdų privalumų ir trūkumų palyginimo lentelę, kurioje atskleidžiamos stipriosios ir silpnosios grupių savybės, kas lemia atliekamo audito kokybę ir išsamumą. Po atlikto autorinio tyrimo, kokybės audito atlikimo būdų privalumų ir trūkumų sąrašas pakeistas į savybių sąrašą, o pagal gautus rezultatus, pakeisti tam tikri kokybės audito atlikimo būdų apibūdinančių savybių teiginiai (pakeistos formuluotės iš neigiamos į teigiamą arba atvirkščiai) bei papildytas savybių sąrašas naujais teiginiais. Savybių sąrašas gali būti naudingiau ir tikslingiau panaudotas audito atlikimo būdo pasirinkimo procese.
4. Sudarytas kliūčių, su kuriomis susiduriame audito metu, sąrašas, kuris yra suskirstytas pagal sritis, t.y. kliūtys sietinos: su organizacija, kurioje atliekamas auditas; su auditoriais; su bendradarbiavimu ir tarpusavio supratimu; kitos. Auditorius turi suprasti ir įvertinti, kokios galimos kliūtys galėtų iškilti audito metu, kadangi tai gali lemti audito procesą bei jo rezultatų tinkamumą ir tikslumą.
5. Autorė sukūrė audito atlikimo modelį, kuris remiasi nustatytais audito proceso etapais bei tyrimo metu gautais rezultatais. Audito atlikimo modelis yra nuolatinis procesas, kurio pagrindas – gerinimo veiksmų numatymas, jų integravimas į organizacijos veiklą bei gerinimo veiksmų patikrinimas naujo audito metu. Naudojant modelį praktikoje, galima tinkamai pasiruošti audito atlikimui bei gauti didesnę naudą iš atliekamo audito.

## **Pasiūlymai**

1. Kokybės auditą siūloma įtraukti į audito metinius planus bei atlikti du kartus per metus, siekiant kuo dažniau tikrinti organizacijos sistemos veiksmingumą, valdyti neatitiktis bei mažinti organizacijos išlaidas. Dažnesnis audito atlikimas lemia tikslesnį bei objektyvesnį organizacijos būklės įvertinimą, o juk tai svarbiausia, ko tikimasi iš audito išvadų.
2. Skirti didesnę dėmesį auditorių atrankai bei jų tinkamumo įvertinimui. Atliekant auditus yra svarbu auditorių žinios, gebėjimai, ar yra kompetentingas audituojamoje srityje, kadangi tai daro įtaką audito vertei, nėra gaišamas laikas, auditas būna tobulesnis ir našesnis. Auditoriaus kompetencijos atitikimas audituojamos organizacijos specifikai taip pat padeda sukurti tinkamesnį ir objektyvesnį audito atlikimo procesą.
3. Audito atlikimo būdą reikėtų pasirinkti, atsižvelgiant į audito tikslus ir organizacijos veiklos specifiką, kadangi nėra vienintelio teisingo ir nepakeičiamo būdo. Taip pat svarbu peržvelgti atlikimo būdų savybių sąrašus, norint įsitikinti, jog pasirinktas audito būdas bus veiksmingas ir suteiks naudą audituojamai organizacijai ir bus gauti norimi rezultatai.
4. Tikslinga mažinti audito ataskaitų apimtis, kadangi didelė ataskaitų apimtis neduoda naudos organizacijai. Taip pat svarbu, kad ataskaitose pateiktos neatitiktys būtų konkrečios ir logiškos. Dažnai didelių apimčių ataskaitų organizacijų vadovybė neskaito, tad audito išvados nėra įgyvendinamos ir organizacijoje nevykdomi tobulinimo ir neatitikčių valdymo veiksmai. Tad mažesnė audito ataskaitų apimtis bei neatitikčių konkretumas skatina labiau įsigilinti į auditorių išvadas bei suteikia didesnes galimybes gerinimo veiksmų įgyvendinimui.
5. Sukurtą audito atlikimo modelį taikyti kaip tikslingą audito procesą. Audito atlikimo modelis yra nuolatinis procesas, kurio pagrindas yra gerinimo veiksmų numatymas, jų integravimas į organizacijos veiklą bei patikrinimas naujo audito metu. Naudojant modelį praktikoje, galima tinkamai pasiruošti audito atlikimui bei gauti didesnę naudą iš atliekamo audito.

## **Galimos tolimesnės tyrimų kryptys**

Kokybės audito atlikimo būdai (teoriniu požiūriu) yra keturi, t.y. auditas orientuotas į standarto elementus, auditas orientuotas į struktūrinius padalinius, auditas orientuotas į veiklas ir auditas orientuotas į procesus. Praktiniu požiūriu, audito atlikimo būdų teoriniai

aspektai yra supainioti, kadangi kai kurie ekspertai–auditoriai, dalyvavę tyrime, teigė, jog praktikoje tokių skirstymų nėra. Tad tikslinga būtų išsiaiškinti, ar verta teoriškai išskirti šiuos audito atlikimo būdus, o gal būtų naudingiau sukurti vieną bendrą audito atlikimo būdą.

### **Tyrimo rezultatų aprobavimas**

Magistro darbo rezultatų pagrindu padarytas pranešimas „Kokybės audito tipologija ir metodologija“ tarptautinėje mokslinėje-praktinėje konferencijoje „Mokslo ir verslo dermė“ Vilniaus kooperacijos kolegijoje 2014 m. gegužės 29 dieną.

Parašyti ir publikuoti du recenzuoti moksliniai straipsniai:

1. Pečiulytė I., Ruževičius J., (2014). „Kokybės audito tipologija ir metodologija“. Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika. Mokslo darbai. Vol. 15A. p. 8-25.
2. Pečiulytė I., Ruževičius J., (2014). „Kokybės auditas: koncepcija ir metodologijos tobulinimas“. Informacijos mokslai. Mokslo darbai. Vol. 68. p. 23-43.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomavičiūtė, D., Mackevičius, J. (2012). Muitinės audito organizavimas ir jo tobulinimo galimybės. Informacijos mokslai. 62. Prieiga per internetą: <<http://www.vu.lt/leidyba/dokumentai/zurnalai/INFORMACIJOS%20MOKSLAI/Informacijos%20mokslai%202013%2062/81-96.pdf>>, žiūrėta 2014-06-20.
2. Aleliūnas, I., Atkočiūnienė, Z. (2010). Informacijos auditas kitų audito rūšių kontekste. Informacijos mokslai. 54. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/2010-54/7-16.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/2010-54/7-16.pdf)>, žiūrėta 2013-12-13.
3. Askey, J. M., Dale, B. G. (1994). Internal Quality Management Auditing: An Examination. Managerial Auditing Journal, Vol. 9, No. 4, 1994, p. 3-10. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>, žiūrėta 2013-12-13.
4. Baleženis, A., Žalimaitė, M. (2011). Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksnių analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2011. Nr. 3 (27). p. 23-31. Research papers. Prieiga per internetą: <<http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/269/298>>, žiūrėta 2014-09-21.
5. Beckmerhagen, I. A., Berg, H. P., Karapetrovic, S. V., Willborn, W. O. (2003). Auditing in support of the intergration of management systems: a case from the nuclear industry. Managerial Auditing Journal 18/6/7, 560-568. DOI: 10.1108/02686900310482696.
6. Botha, H., Boon, J. A. (2003). The information audit: principles and guidelines. International Journal of Libraries & Information Services. Vol. 53, Issue 1, p. 23. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>, žiūrėta 2013-12-13.
7. Cambridge Strategy Audits. Excellence in Business Self-Assessment (2014). Internetinis šaltinis. Prieiga per internetą: <<http://www.cambridgeaudits.com/Lithuania/>>, žiūrėta 2013-12-15.
8. Chanruang, S., Ussahawanitchakit, Ph. (2011). Audit sustainability of CPAs in Thailand: effects of audit planning competency and audit report quality. International journal of business research, Vol. 11, No. 6, 2011. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>, žiūrėta 2013-12-13.
9. Darestani, S. A., Ismail, M. Y., Ismail, N., Yusuff, R. M. (2010). Quantifying suppliers' product quality: an exploratory product audit method. South African Journal of Industrial Engineering. Nov 2010 Vol. 21(2), p. 149-159. Prieiga per internetą: <<http://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/56/483>>, žiūrėta 2013-12-14.

10. Das, S. G. (2003). Intelligent team formation for companies applying quality certification. University of Gaziantep. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>, žiūrėta 2013-12-13.
11. Daujotaitė, D. (2006). Finansinis auditas. Vilnius: VVAM.
12. Dereli, T., Baykasoglu, A., Gorur, G. (2004). On the quality auditing and its computerization, in International Symposium on Intelligent Manufacturing Systems. Sakaraya University, Turkey. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>, žiūrėta 2013-12-13.
13. Dikčius, V. (2011). Anketos sudarymo principai. Vilnius: Vilniaus universitetas.
14. Elektroninis verslo žodynas (2014). Prieiga per internetą: <<http://www.businessdictionary.com>>, žiūrėta 2013-12-13.
15. Esposito, P. A. (2009). Safety Audits Comparing Three Types of Assessments. Professional Safety. Vol. 54 Issue 12, p. 42-43, 2p. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>, žiūrėta 2013-12-13.
16. Fallah, M. H. (1997). Process audit: from compliance to self-management. International Journal of technology Management. Vol 14, Issue 2-4, p. 277. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>, žiūrėta 2013-12-13.
17. Hammer, M. (2007). The process audit. Harvard Business Review, April, p. 111-23. Prieiga per internetą: <<http://www.krajciova.sk/Knihy/BPR/Michael%20Hammer%20-%20The%20Process%20Audit%20-%200407.pdf>>, žiūrėta 2013-12-14.
18. Haron, M. S., Idiab, A. I. M., Hj. Ahmad, S. (2013). The Classification and Relationship between Audit and Auditors. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(4): p. 526-534. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>, žiūrėta 2013-12-13.
19. Hernandez, H. (2010). Quality audit as a driver for compliance to ISO 9001:2008 standarts. The TQM Journal, Vol. 22, No. 4, 2010, p. 454-466. DOI: 10.1108/17542731011053361.
20. International standard ISO 19011:2011 (2011). Guidelines for auditing management systems. ISO. Prieiga per internetą: <<http://www.cnis.gov.cn/wzgg/201202/P020120229378899282521.pdf>>, žiūrėta 2013-11-16.
21. International standard ISO 10006:2003 (2003). Quality management systems – Guidelines for quality management in project. ISO. Prieiga per internetą: <[http://thuvienkhcn.vinhlong.gov.vn/tailieukhcn/data/TieuChuantuanvan/ISO/ISO\\_10006\\_2003.pdf](http://thuvienkhcn.vinhlong.gov.vn/tailieukhcn/data/TieuChuantuanvan/ISO/ISO_10006_2003.pdf)>, žiūrėta 2013-12-14.
22. International standard ISO 9001:2008 (2008). Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.



23. INTOSAI. Compliance Audit Guidelines: ISSAI 4000-4200. (2010). The International Standards of Supreme Audit Institutions. Prieiga per internetą: <[http://www.issai.org/media/13192/issai\\_4000\\_e\\_.pdf](http://www.issai.org/media/13192/issai_4000_e_.pdf)>, žiūrėta 2013-12-14.
24. INTOSAI. Performance Audit Guidelines: ISSAI 3000-3100. (2003) The International Standards of Supreme Audit Institutions. Prieiga per internetą: <[http://www.issai.org/media/13224/issai\\_3000\\_e.pdf](http://www.issai.org/media/13224/issai_3000_e.pdf)>, žiūrėta 2013-12-14.
25. INTOSAI finansinio audito gairių sąvokų žodynas. (2009) Tarptautinių audito ir kokybės kontrolės standartų vadovo sąvokų žodynas. 1003 TAAIS. Prieiga per internetą: <[http://www.vkontrole.lt/INTOSAI\\_standartai/TAAIS\\_1003\\_LT.pdf](http://www.vkontrole.lt/INTOSAI_standartai/TAAIS_1003_LT.pdf)>, žiūrėta 2013-12-14.
26. Janeliūnienė, R., Liberytė, G., Davidavičienė, V. (2011). IT auditas Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėse. Mokslas – Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje. Vol. 3(4): p. 13-20. DOI: 10.3846/mla.2011.064.
27. Jawa, M. (2008). Process-Based Internal Audits. Satistar management consulting. Prieiga per internetą: <<http://satistar.com/Whitepapers/Process%20based%20internal%20audits.pdf>>, žiūrėta 2013-12-14.
28. Johl, S. K., Johl, S. K., Subramaniam, N., Cooper, B. (2013). Internal audit function, board quality and financial reporting quality: evidence from Malaysia. Managerial Auditing Journal, Vol. 28, No. 9, 2013, p. 780-814. DOI: 10.1108/MAJ-06-2013-0886.
29. Karapetrovic, S., Willborn, W. (2000a). Quality assurance and effectiveness of audit systems. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17, No. 6, p. 679-703. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>, žiūrėta 2013-12-13.
30. Karapetrovic, S., Willborn, W. (2000b). Generic audit of management systems: fundamentals. Managerial Auditing Journal 15/6, p. 279-294. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>, žiūrėta 2013-12-13.
31. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: (edukologija ir kiti socialiniai mokslai). Vadovėlis, 4-asis leidimas. Šiauliai: Lucilijus.
32. Kaziliūnas, A. (2006). Kokybės analizė, planavimas ir auditas. Monografija. Vilnius: MRU.
33. Kaziliūnas, A. (2008a). Projekto auditas ir baigimas. Viešojo politika ir administravimas. Nr. 24. Prieiga per internetą: <[http://www.mruni.eu/en/mokslo\\_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241070%E2%80%8E](http://www.mruni.eu/en/mokslo_darbai/vpa/archyvas/dwn.php?id=241070%E2%80%8E)>, žiūrėta 2013-12-10.

34. Kaziliūnas, A. (2008b). Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations. Technological and economic development of economy, *Baltic Journal on Sustainability*, 2008, Vol. 14(1): p. 64–75. DOI: 10.3846/2029-0187.2008.14.64-75.
35. Kettunen, J. (2012). External and internal quality audits in higher education. *The TQM Journal*, Vol. 24, No. 6, 2012, p. 518-528. DOI: 10.1108/17542731211270089.
36. Knechel, W. R., Krishnan, G. V., Pevzner, M., Shefchik, L. B., Velury, U. K. (2013). Audit Quality: Insights from the Academic Literature. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 32, Supplement 1, 2013, p. 385–421. DOI: 10.2308/ajpt-50350.
37. Lakis, V. (2006). Finansinės atskaitomybės audito tikslo, procedūrų, išvadų ir ataskaitų apimčių santykis. *Informacijos mokslai*. 2006, 37. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/37/64-72.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/37/64-72.pdf)>, žiūrėta 2013-12-10.
38. Lakis, V. (2007). *Audito sistema: raida ir problemos: monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
39. Lee, D. E., Lim, T. K., Arditi, D. (2011). An Expert System for Auditing Quality Management Systems in Construction. *Computer-Aided Civil and Infrastructure Engineering* 26, 612–631. DOI: 10.1111/j.1467-8667.2011.00721.x.
40. Libby, R., Blashfield, R. (1978). Performance of a composite as a function of a number of judges. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 21, Issue 2, p. 121-129. DOI: 10.1016/0030-5073(78)90044-2.
41. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymo pakeitimo įstatymas, 2001 12 13, Nr. IX-650. Valstybės žinios 112-4070. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.820E9B3007ED>>, žiūrėta 2013-12-10.
42. Lietuvos standartizacijos departamentas. Prieiga per internetą: <[http://www.lsd.lt/typo\\_new/](http://www.lsd.lt/typo_new/)>, žiūrėta 2014-08-20.
43. Mackevičius, J., Daujotaitė, D. (2011). Veiklos auditas: veiklos tikrinimo ir vertinimo instrumentas. *Informacijos mokslai*. 2011, 57. Prieiga per internetą: <[http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos\\_mokslai/2011-57/26-38.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/2011-57/26-38.pdf)>, žiūrėta 2013-12-10.
44. Marchesi, F. (2006). Audit Review: The Impact of Discussion Timing and Familiarity. *Behavioral Research in Accounting*, 28: p. 53-64. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>, žiūrėta 2013-12-13.

45. Maskeliūnaitė, L., Sivilevičius, H., Podvezko, V. (2009). Research on the quality of passenger transportation by railway. *Transport*, No. 24 (2), p. 100-112. DOI:10.3846/1648-4142.2009.24.100-112.
46. Mihret, D. G., Yismaw A. W. (2007). Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22, No. 5, 2007, p. 470-484. DOI: 10.1108/02686900710750757.
47. Parkes, A., Davern, M. (2011). A challenging success: a process audit perspective on change. *Business Process Management Journal*, Vol. 17, No. 6, 2011, p. 876-897. DOI 10.1108/14637151111182675.
48. Paukštienė, I. (2012). *Auditas*. Klaipėda: VŠĮ Socialinių mokslų kolegija.
49. Pečiulytė, I., Ruževičius, J., (2014a). „Kokybės audito tipologija ir metodologija“. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika. Mokslo darbai*. Vol. 15A. p. 8-25.
50. Pečiulytė, I., Ruževičius, J., (2014b). „Kokybės auditas: koncepcija ir metodologijos tobulinimas“. *Informacijos mokslai. Mokslo darbai*. Vol. 68. p. 23-43.
51. Podvezko, V (2005). Ekspertų įverčių suderinamumas. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. *Technological and economic development of economy*. 2005, Vol. XI, No. 2, p. 101-107. Prieiga per internetą: <[http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN\\_1392-8619.V\\_11.N\\_2.PG\\_101-107/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2005~ISSN_1392-8619.V_11.N_2.PG_101-107/DS.002.0.01.ARTIC)>, žiūrėta 2014-09-21.
52. Pongsatitpat, S., Ussahawanitchakit, Ph. (2012). Audit review practice, audit report efficiency, audit performance, and audit quality of certified public accountants (CPAs) in Thailand. *Review of business research*, Vol. 12, No. 4, 2012. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>, žiūrėta 2013-12-13.
53. Popa, M. (2011). Methods and techniques of quality management for ICT audit processes. *Journal of Mobile, Embedded and Distributed Systems*, Vol. III, No. 3, 2011. Prieiga per internetą: <<http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1201/1201.0395.pdf>>, žiūrėta 2013-12-14.
54. Popescu, D., Girboveanu, S. (2008). Particularities of internal audit in a system of management of quality. *Annals of the university of Craiova. Economis Sciences Series – 2008*, Vol. 4. Prieiga per internetą: <[http://feaa.ucv.ro/annals/v4\\_2008/0036v4-007.pdf](http://feaa.ucv.ro/annals/v4_2008/0036v4-007.pdf)>, žiūrėta 2013-12-13.
55. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: LKKA.
56. Rajendran, M., Devadasan, S. R. (2005). Quality audits: Their status, prowess and future focus. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20(4), p. 364-382. DOI: 10.1108/02686900510592052.

57. Reid, K., Ashelby, D. (2002). The Swansea internal quality audit processes: a case study. *Quality Assurance in Education*, Vol. 10, No. 4, 2002, p. 237-245. DOI: 10.1108/09684880210446910.
58. Ruževičius, J. (2012a). Empreinte carbone des produits: concept et étude de cas // *International Business: Innovations, Psychology, Economics*, 2012, Vol. 3, No 2 (5), p. 93-104.
59. Ruževičius, J. (2012b). *Management de la qualité. Notion globale et recherche en la matière*. Vilnius: Maison d'éditions Akademine leidyba.
60. Ruževičius, J. (2013). Changement de paradigme du management de la qualite // *International Business: Innovations, Psychology, Economics*, 2013, Vol. 4, No 1(6), p. 33-44.
61. Simon, A., Bernardo, M., Karapetrovic, S., Casadesús, M. (2011). Integration of standardized environmental and quality management systems audits. *Journal of Cleaner Production* 19 (2011), p. 2057-2065. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261100240X>>, žiūrėta 2013-12-12.
62. Tarptautinis audito standartas (2009). 230-asis TAS „Audito dokumentavimas“. Lietuvos auditorių rūmai. Prieiga per internetą: <<http://www.lar.lt/new/page.php?514>>, žiūrėta 2013-12-12.
63. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
64. Uckutė, E. (2009). Vertės grandinės koncepcija pagrįstas vidaus auditas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009, 2 (15), p. 295-302. Prieiga per internetą: <[http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN\\_1648-9098.N\\_2\\_15.PG\\_295-302/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN_1648-9098.N_2_15.PG_295-302/DS.002.0.01.ARTIC)>, žiūrėta 2013-12-13.
65. Vaicekuskas, D. (2013). Audito kaina, kaip audito kokybės indikatorius: teorinis pagrindimas. *Verslo ir teisės aktualijos: Mokslo darbai*, Nr. 8, p.136-152.
66. Wahlen, S. (2007). *Quality audit in the Nordic countries*. Report prepared for the Nordic Quality Assurance Network in Higher Education (NOQA). Prieiga per internetą: <[http://www.nokut.no/documents/noqa/reports/quality\\_audit\\_in\\_the\\_nordic\\_countries.pdf](http://www.nokut.no/documents/noqa/reports/quality_audit_in_the_nordic_countries.pdf)>, žiūrėta 2013-12-12.
67. Vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas, 2002 12 10, Nr. IX-1253, Vilnius. Prieiga per internetą: <[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=369402](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=369402)>, žiūrėta 2013-12-13.

68. White, G. (2013). Why an audit? The audit process in BC explained. BC Medical Journal, Vol. 55, No. 8. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>, žiūrėta 2013-12-13.
69. Wuensch, K. L. (2014). What is a Likert Scale and How Do You Pronounce Likert. East Carolina University journal. Prieiga per internetą: <<http://core.ecu.edu/psyc/wuenschk/StatHelp/Likert.htm>>, žiūrėta 2014-09-21.

# IMPROVEMENT OF QUALITY AUDIT METHODOLOGY

Indrė PEČIULYTĖ

Paper for the Master's degree

*Quality Management Master's Program*

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – Doc. D. Serafinas

Vilnius, 2015

## SUMMARY

70 pages, 5 tables, 10 pictures, 69 references, 4 appendices.

The *main purpose* of this master thesis is to identify quality audit methodology improvement areas and to submit recommendations for methodology improvement.

The work consists of two main parts; the analysis of literature, the research and its results, conclusion and recommendations.

Literature analysis reviews the concept of quality audit, audit system, quality audit process, quality audit types and implementation methods. After the literature analysis the author has carried out the main quality audit methodology aspects. It was found that it is difficult to say what is the role of quality audit on audit system.

The performed research revealed that quality audit is the separate audit type. The concept of quality audit was expanded and systematized. According to the performed research results, the list of quality audit implementation methods characteristics was created. Also, the list of obstacles was created which faced during the audit. The audit process model was created which allows easily to prepare for the audit and perform it.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of the literature analysis as well as the results of the performed research. The author believes that the results of the study could give useful guidelines to the auditors and researches which are going to use quality audit methodology.

On the basis of this master thesis, there was made a discourse in the international scientific-practical conference “Science and business harmony” in Vilnius Cooperative College (May, 2014) on the topic “Quality Audit Typology and Methodology” and there was published a scientific article in the magazine “Accounting Theory and Practice” (2014, Research papers. Vol. 15A. p. 8-25.). Also there was published a scientific article “Quality Audit: Concept and Methodology Improvement” in the magazine “Information Sciences” (2014, Research papers. Vol. 68. p. 23-43.).

# PRIEDAI

## 1 priedas

### Autorinio tyrimo interviu/apklausos anketa

#### KOKYBĖS AUDITO METODOLOGIJOS TOBULINIMAS

Labą dieną, esu Indrė PEČIULYTĖ, Vilniaus universiteto Kokybės vadybos magistro programos studentė. Domiuosi kokybės audito metodologijos tobulinimo klausimais. Šiuo metu rašau magistro darbą tema "Kokybės audito metodologijos tobulinimas".

Kreipiuosi į Jus, kaip žinomą audito specialistą ir profesionalą, su prašymu atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

1. Jūsų lytis:  
O Vyras  
O Moteris
2. Jūsų **visa** darbo patirtis? (*prašome įrašyti metų skaičių*) .....
3. Jūsų darbo patirtis **kokybės audito srityje**? (*prašome įrašyti metų skaičių*) .....
4. Su kokiomis problemomis (jei tokių būna) Jums tenka dažniausiai susidurti atliekant kokybės auditus? (išvardinkite pagal svarbą): .....  
.....
5. Kaip Jūs (savais žodžiais) apibrėžtumėte kokybės auditą (jo sąvoką)? .....  
.....
6. Kokybės (vadybos sistemų) auditą priskirtumėte:  
O VEIKLOS audito tipui, (veiklos auditas – auditas, kurio metu objektyviai įvertinamas įvairių veiklos sričių ekonomiškumas, efektyvumas ir rezultatyvumas.)  
O VALDYMO audito tipui; (valdymo auditas – auditas, kuris yra orientuotas į ateitį, sistemingą ir nepriklausomą organizacijos veiklos vertinimą.)  
O abiems;  
O nei vienam?
7. Argumentuokite savo atsakymą į 6 klausimą. Kodėl pasirinkote tokį atsakymo variantą? ...  
.....  
.....
8. Jūsų manymu, kokybės audito procesas turėtų būti tobulinimas? Atsakymą argumentuokite. ....  
.....

9. Galima išskirti šiuos kokybės auditų **atlikimo būdus**, orientuotus: į standarto elementus; į struktūrinius padalinius; į veiklas; į procesus.

1) Pateikite savo nuomonę apie **į standarto elementus orientuotą auditą**. Įvertinkite kiekvieną teiginį pasirinkdami vieną atsakymo variantą.

|                                                                                                             | Visiškai nesutinku    | Nesutinku             | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku               | Visiškai sutinku      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Manoma, kad atlikus bet kokios neatitikties koregavimo veiksmus padidės organizacijos veiklos veiksmingumas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Susitelkiama ties atitiktimi rašytinėms procedūroms                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Auditas yra lengvai patikrinamas analizuojant audito ataskaitas                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Neįvertinami sistemos pasiekiami rezultatai                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nenustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nepatikrinama atitiktis reikalavimams, apimantiems daugiau nei vieną skyrių, išskyrus dokumentų valdymą     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nepatikrinamas procesų sąryšis                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Patikrinimai nėra specialiai organizuojami pagal organizacijos specifiką                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nenagrinėjamos kitos sritys ieškant gilesnių problemos priežasčių                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nepatikrinamas sąryšis tarp organizacijos padalinių                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manoma, kad atitiktis reikalavimams yra pakankamai rimtas įrodymas, jog visos veiklos yra valdomos          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Leidžia suklasifikuoti neatitiktis pagal svarbumą                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Patikrinimas vykdomas nesilaikant darbų organizacijoje sekos bei mažai nagrinėjami produktai ir procesai    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeigu vykdomas griežtai, gali sukelti audituojamų asmenų sąmyšį                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mėgstamas akredituotų sertifikacijos institucijų                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Klausimyne parengti klausimai yra tik teorinio pobūdžio                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

2) Pateikite savo nuomonę apie **į struktūrinius padalinius orientuotą auditą**. Įvertinkite kiekvieną teiginį pasirinkdami vieną atsakymo variantą.

|                                                          | Visiškai nesutinku    | Nesutinku             | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku               | Visiškai sutinku      |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nenustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Neįvertinami sistemos pasiekiami rezultatai              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



|                                                                                                    |                       |                       |                       |                       |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nenagrinėjama kitų padalinių veikla ieškant gilesnių problemos priežasčių                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Netinkamai tikrinami padalinių ryšiai                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Netinkamai tikrinama procesų sąveika                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Klausimyne parengti klausimai yra tik teorinio pobūdžio                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atitiktis reikalavimams tikrinama tose vietose, kuriose jie turi būti įgyvendinti                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Susitelkiama ties atitiktimi rašytinėms procedūroms                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manoma, kad atitiktis reikalavimams yra pakankamai rimtas įrodymas, jog visos veiklos yra valdomos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tikrinimas atliekamas pagal organizacijoje/ padalinyje vykdomų darbų seką                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3) Pateikite savo nuomonę apie **į veiklas orientuotą auditą**. Įvertinkite kiekvieną teiginį pasirinkdami vieną atsakymo variantą.

|                                                                                               | Visiškai nesutinku    | Nesutinku             | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku               | Visiškai sutinku      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nenagrinėjamos kitos sritys ieškant gilesnių problemos priežasčių                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vertinant skyrių veiklą laikomasi darbų eiliškumo                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Įvertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Neanalizuojamas procesų veiksmingumas                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Įvertinama atitiktis reikalavimams nuosekliai pagal atliekamų veiklų eiliškumą                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Manoma, kad bet kokios neatitikties koregavimas padidins sistemos veiksmingumą                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Patikrinamas skyrių bendradarbiavimas                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vertinama atitiktis reikalavimams, o ne rezultatyvumas                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atskleidžiamos problemos, susijusios su atliekamu darbu, žmonėmis, įrenginiais ir informacija | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Neįvertinami sistemos pasiekiami rezultatai                                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Naudojamas klausimynas, siekiant įvertinti operacijų valdymo adekvatumą                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4) Pateikite savo nuomonę apie **į procesus orientuotą auditą**. Įvertinkite kiekvieną teiginį pasirinkdami vieną atsakymo variantą.

|                                                     | Visiškai nesutinku    | Nesutinku             | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku               | Visiškai sutinku      |
|-----------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Lengvai patikrinamas analizuojant audito ataskaitas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                              |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus                                                     | O | O | O | O | O |
| Tikrinimas atliekamas pagal organizacijoje/ padalinyje vykdomų darbų seką                                    | O | O | O | O | O |
| Reikalauja perimti naują, dar daugelio auditorių nesuprastą procesinį požiūrį                                | O | O | O | O | O |
| Įvertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus                                                        | O | O | O | O | O |
| Įvertina atitiktį reikalavimams, kuriuos įgyvendina daugiau nei vienas skyrius                               | O | O | O | O | O |
| Patikrinamas skyrių bendradarbiavimas                                                                        | O | O | O | O | O |
| Kuria organizacijos pridedamąją vertę                                                                        | O | O | O | O | O |
| Reikalauja keisti mąstymo būdą                                                                               | O | O | O | O | O |
| Įvertina procesų sąveiką                                                                                     | O | O | O | O | O |
| Kelia pažangą skatinančius klausimus                                                                         | O | O | O | O | O |
| Leidžia audituojamam asmeniui suprasti, ką auditorius bando nustatyti                                        | O | O | O | O | O |
| Leidžia ieškoti gilesnių atskleistos problemos priežasčių analizuojant padėtį kituose skyriuose              | O | O | O | O | O |
| Reikalauja keisti audito atlikimo būdą                                                                       | O | O | O | O | O |
| Leidžia įvertinti audito duomenų reikšmingumą                                                                | O | O | O | O | O |
| Susitelkia ties rezultatais, o ne ties procedūromis                                                          | O | O | O | O | O |
| Apžvelgiami veiksniai, įrodantys, ar operacijos valdomos ir ar veiksmingai valdomos                          | O | O | O | O | O |
| Susitelkiama ties koregavimu tų neatitiktčių, kurios susijusios su organizacijos veiklos efektyvumo didinimu | O | O | O | O | O |

10. Kokius Jūs taikote kokybės **audito atlikimo būdus (pažymėkite)?**

|                                              | Niekada | Kartais | Dažnai | Visada |
|----------------------------------------------|---------|---------|--------|--------|
| Į standarto elementus orientuotą auditą      | O       | O       | O      | O      |
| Į struktūrinius padalinius orientuotą auditą | O       | O       | O      | O      |
| Į veikas orientuotą auditą                   | O       | O       | O      | O      |
| Į procesus orientuotą auditą                 | O       | O       | O      | O      |
| Kita: .....                                  | O       | O       | O      | O      |

11. Kokius pasiūlymus galėtumėte pateikti dėl kokybės audito metodologijos tobulinimo? .....

.....

.....

.....

## KOKYBĖS AUDITO TIPOLOGIJA IR METODOLOGIJA

Indrė Pečiulytė

Kokybės vadybos magistrantė  
Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Vadybos katedra  
El. paštas: [Indre.Peciulyte@yahoo.com](mailto:Indre.Peciulyte@yahoo.com)

Juozas Ruževičius

Profesorius, dr. (HP)  
Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Vadybos katedra  
El. paštas: [Juozas.Ruzevicius@ef.vu.lt](mailto:Juozas.Ruzevicius@ef.vu.lt)

Audito metodologija plačiai nagrinėjama tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių mokslinėje literatūroje, tačiau išsamių studijų, kuriose būtų sistemingai analizuojamos visos šiuo metu naudojamos audito rūšys, nėra daug. Kokybės audito metodologija taip pat nėra pilnai išnagrinėta ir aiškiai susisteminta. Nagrinėjant audito koncepcijas sunku vienareikšmiškai nustatyti, kuriam audito tipui – veiklos ar vadybos – yra priskirtinas kokybės auditas. Atlikta mokslinė literatūros analizė atskleidė, kad visoje audito sistemoje kokybės audito galimybę identifikuoti kaip veiklos audito sudedamąją dalį. Straipsnyje, remiantis teorinėmis literatūros sisteminėmis analizėmis ir kokybės auditorių bei ekspertų anketines apklausas rezultatais, suformuluotas audito sistemos pagal funkcinių požymių modelis, identifikuoti kokybės audito atlikimo būdų ypatumai ir trūkumai bei pateiktos kokybės audito metodologijos tobulinimo rekomendacijos.

**Reikšminiai žodžiai:** kokybės auditas, audito procesas, audito sistema, audito metodologija, tobulinimas, modelis, apklausa

## Išvadas

Sudėtingėjant verslo sąlygoms, didėjant konkurencijai, vis reikšmingesnę įtaką organizacijos darniam vystymuisi turi išsami informacija apie verslo subjekto veiklą, jos kokybę ir finansinę būklę. Turint teisingą ir visapusišką informaciją, galima priimti veiksmingesnius verslo sprendimus. Todėl vis didesnį vaidmenį ekonominiame gyvenime ir viešojo sektoriaus organizacijų veikloje įgyja auditas (Kaziliūnas, 2006; Lakis, 2006, 2007; Mackevičius, Daujotaitė, 2011; Parkes, Davern, 2011; Vaicekuskas, 2013). Audito organizavimas bei jo atlikimo technika ir procedūros daug kartų keitėsi. Šiuos pokyčius lemė verslo ir kitos veiklos plėtros iššūkiai, didėjanti konkurencija tarp audito įmonių bei audito teisinio reglamentavimo kaita. Iš audito visuomet buvo tikimasi objektyvios nuomonės ir

## Mokslinis straipsnis. Kokybės audito tipologija ir metodologija

nešališkų vertinimų dėl organizacijos veiklos ir procesų kokybės, gautinių rezultatų patikimumo bei veiklos tvarumo ir tęstinumo galimybių.

Pasaulinė audito teorija ir praktika rodo, kad svarbiausia auditorių paskirtis – teikti naudą audituojamam subjektui (Askey, Dale, 1994; Esposito, 2009; Falach, 1997; International..., 2011; Lakis, 2006, 2007; Mackevičius, Daujotaitė, 2011). Vis daugiau organizacijų supranta ir kokybės audito svarbą, ir būtinumą šiuolaikinėje verslo aplinkoje. Tad organizacijos, kurios siekia padidinti savo veiklos ir procesų veiksmingumą, nustatyti ir valdyti daugelį tarpusavyje susijusių procesų, turėtų periodiškai atlikti šių sričių auditus. Organizacijoje nuolatiniis kokybės audito organizavimas ir naudojimas jo rezultatais gali pagerinti daugumą svarbiausių organizacijos veiklų (Kaziliūnas, 2006; Wahlen, 2007; White, 2013).

Nors audito metodologija plačiai nagrinėjama tiek užsienio, tiek ir lietuvių autorių mokslinėje literatūroje, tačiau išsamių audito studijų, kuriose būtų sistemingai analizuojamos visos šiuo metu egzistuojančios audito rūšys, nėra daug. Specifinės audito srities – kokybės audito metodologija taip pat nėra pilnai išnagrinėta ir aiškiai susisteminta. Tai sąlygoja, kad minėta metodologija apimančys kokybės audito atlikimo būdai turi tiek pranašumų, tiek trūkumų.

**Tyrimo objektas:** kokybės audito tipologija ir metodologija.

**Tyrimo tikslas:** remiantis moksline literatūra ir kokybės auditorių ir ekspertų apklausa rezultatais, išanalizuoti ir konsoliduoti kokybės audito koncepciją, apibrėžti jo vietą audito sistemoje ir pateikti rekomendacijas kokybės audito metodologijai tobulinti.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros sisteminė analizė, sugretinimas, anketinė apklausa.

## 1. Kokybės audito tipologija

Viena iš svarbių priemonių, vertinant organizacijos veiklos kokybę ir veiksmingumą, yra auditas. Kokybės auditas – sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai juos įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis (ISO 19011:2011, 2011).

Užsienio autoriai J. M. Askey ir B. G. Dale (1994) kokybės auditą apibūdina kaip priemonę, užtikrinančią, kad veiklos procesai ir darbo procedūros atitinka standarto reikalavimus ir yra tinkamai įgyvendinamos. Todėl auditas yra esminis elementas kokybės gerinimo įrankių komplekse ir veiksmingas organizacijos veiklos kontrolės mechanizmas. S. Wahlen (2007) kokybės auditą apibrėžia kaip procesą, kuris tikrina ar procedūros tinkamai taikomos, siekiant užtikrinti ir sistemingai tobulinti kokybę, veiklos vientisumą, darną ir rezultatus ar standartų nuostatas.

Autorius J. Kettunen (2012) išskyrė svarbiausius kokybės audito principus. Kokybės auditas yra *objektyvus*, kadangi gautos audito pastabos, rezultatai ir išvados remiasi žodiniiais arba rašytiniais įrodymais. Kokybės auditas yra *nepriklausomas*, kadangi auditoriai negali atlikti audito tam procesui, už kurį yra

identifikuoti tokius faktorius, kurie gali turėti įtakos panašiams projektams ateityje (Kaziliūnas, 2008a).

*Kokybės (ar/ir aplinkosaugos) vadybos sistemos auditas – išsamus visos atitinkamos vadybos sistemos rezultatyvumo įvertinimas. Audito metu yra atliekamas sistemos ir nepriklausomas organizacijos kokybės vadybos sistemos dokumentavimo ir realaus jos veikimo įvertinimas. Visos kokybės (aplinkosaugos) veiklos ir jų rezultatai patiri kriterijoms siekianti įsitikinti, kad jie atitinka reikalavimus ir instrukcijas, yra rezultatyviai įgyvendinti ir tinka kokybės tikslams pasiekti (Simon *et al.*, 2011; Lee *et al.*, 2011; Kaziliūnas, 2006).*

## 2. Kokybės auditas bendrojoje auditų sistemoje

Užsienio ir Lietuvos autoriai (Askey, Dale, 1994; Fallah, 1997; Karapetrovic, Willborn, 2000; Botha, Boon, 2003; Rajendran, Devadasan, 2005; Lakis, 2006; 2007; Kaziliūnas, 2006; Hammer, 2007; Esposito, 2009; Uckutė, 2009; Darestani, 2010; Aleliūnas, Atkočiūnienė, 2010; Simon *et al.*, 2011; Parkes, Davern, 2011; Popa, 2011; Mackevičius, Daujotaitė, 2011; Jankeliūnienė *et al.*, 2011; Kettunen, 2012; Paukštienė, 2012; Haron *et al.*, 2013; White, 2013) išskiria įvairias ir skirtingas audito rūšis, kurios priklauso bendrajai audito sistemai. Vienintelės ir vieningos audito sistemos dar kol kas nėra sukurta, kadangi galima suskaičiuoti visų šimto audito rūšių, kurie priskiriami šiuolaikinei audito sistemai. Kita vertus, verslo ir veiklos internacionalizacija bei ekonomikos globalizacijos procesai sąslygoja spartų naujų audito rūšių atsiradimą, tad ir bendroji auditų sistema yra dinamiškas bei nuolat besikeičiantis reiškinys. Kaip palyginti naujas audito rūšis, galima paminėti organizacijos tvarios plėtros (darnaus vystymosi) auditą, ekologinio pėsakio ir anglies dvideginio pėsakio auditą, pažangos auditą, veiklos / produktų / prekės ženklo inovacijų auditą, partnerystės auditą, organizacijos „šėselių“ (angl. *Shadow-Side*) auditą, organizacijos verslo paslaпų apsaugos auditą ir kt. (Cambridge Strategy Audits, 2014; Ruževičius, 2012a, 2013).

Lietuvos mokslininkai J. Mackevičius ir D. Daujotaitė (2011) originaliai apibūdino visų rūšių auditų sistemą autoriame modelyje (žr. 1 pav.). Minėti autoriai išskyrė ketis, kad auditas sistema sudaro žinių auditas, finansinis auditas, veiklos auditas, valdymo auditas, socialinis auditas, informacinių sistemų auditas, informacijos auditas ir komunikacijos auditas. Kaip matyti iš 1 pav., J. Mackevičius ir D. Daujotaitė (2011) išskyrė tik kelis, jų manyimu, svarbiausius auditus. Tačiau šie autoriai nepaminėti kiti, taip pat svarbūs ir dažnai naudojami auditai. Pavyzdžiui, jeigu mes pažiūrėsime į auditų sistemą, kaip ją sukuria ir kaip ją naudoja, galime išsiaiškinti, kaip savarakiška auditų rūšių yra išskiriamos informacinių sistemų auditas, lieka neaišku, kodėl visi neminimas kokybės vadybos sistemų auditas, nors pastarojo auditų metodologiją reglamentuoja net keli tarptautiniai standartai, o vien tik ISO 9001 kokybės vadybos sistema 2014 m. balandžio pradžioje buvo įdiegta 1546 įmonėse, o bendras su kokybe susijusių sertifikuočių sistemų skaičius mūsų šalyje artėja prie 3000 (Lietuvos standartizacijos departamento duomenys).

Išanalizavus užsienio ir Lietuvos autorių mokslines publikacijas, galima išsiaiškinti, kaip apibendrinamas ir apibendrinamas apibendrinamas.

tiesiogiai atsakingi. Taip pat auditoriai turi turėti pakankamą patirtį ir kvalifikaciją, kad galėtų tinkamai ir rezultatyviai atlikti audita. Audito planavimas ir atlikimas turi būti sistemingas ir logiškas, o atlikimo metu turi būti naudojami patikrinimi ir rezultatų vertinimo metodai, teikiantys patikimus ir pagrįstus rezultatus. Kokybės audito metu yra akreipiamas dėmesys į visus svarbiausius klausimus.

A. Kaziliūnas (2006) savo monografijoje teigia, jog organizacijose nuolatiniis kokybės audito organizavimas ir naudojimas jo rezultatais gali pagerinti organizacijos vykdomas veiklas. Autoriaus išvardintus kokybės audito tikslus galima suskirstyti į dvi grupes: 1) organizacijos vadovus orientuoti tikslai ir 2) organizacijai vykstančius procesus orientuoti tikslai. Minėti tikslai gali būti veiksmingai įgyvendinti, organizacijai darniai integruojant ir taikant kokybės audita visuose pridėtinė vertę kuriančiose veiklose ir procesuose.

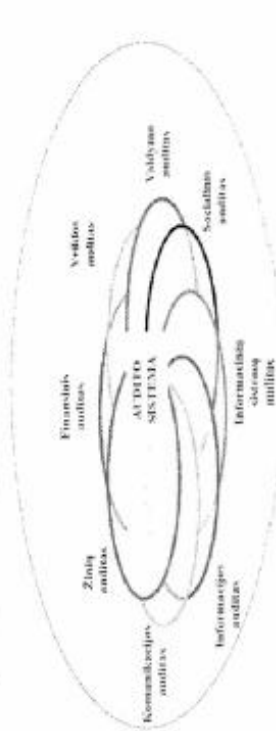
Kokybės vadybos požiūriu yra išskirti keturi pagrindiniai kokybės audito tipai: produkto auditas, proceso auditas, projekto auditas ir kokybės bei aplinkosaugos, (taip pat darbuotojų sveikatos ir saugos, informacijos saugos) vadybos sistemos auditus (Darsėnaitė *et al.*, 2010; Kaziliūnas, 2006; Rajendran, Devadasan, 2005; Ruzevičius, 2012b).

*Produkto auditas* – auditas, kuru metu ivertinamas kokybės vadības priemonių rezultatyvumas tam tikro produkto gamyboje ar jo tiekimo grandinėje. Produkto audito metu patikrinama produkto kokybės atitikties kliento, paslaugos teikimo specifikaciją, bandymų ir gamybos dokumentų reikalavimams. Audito metu taip pat yra ivertinamas dokumentų tinkamumas, pakankamumas, jų taikymo nuoseklumas bei praktinis įgyvendinimas. Taigi produkto kokybės auditas apima daugiau nei įprasti produkto kokybės bandymai ar jo inspekcinė kontrolė (Kaziliūnas A., 2006; Ruzevičius, 2012b). Produktai turi būti audituojami ir vertinami atitinkamose gamybos etapuose, siekiant nustatyti atitiktį keliamiems reikalavimams (Darensaitis *et al.*, 2010).

*Procesa auditas* – tai auditas, kuro metu ivertinamas kokybės vadības sistemos procesu veiksmingumas ir rezultatyvumas. Taip pat šio audito metu yra patikrinama proceso atitiktis bendrosios darbo ir proceso instrukcijoms, techninėms produkto specifikacijoms ir kliento reikalavimams, jo nuoseklumas ir naudingumas, gerinimo galimybės. Proceso auditas apima proceso dokumentų tinkamumo ir nuoseklumo įvertinimą, taigi, ir kokybės sistemos elementus (Kaziliūnas, 2006; Hanmer, 2007).

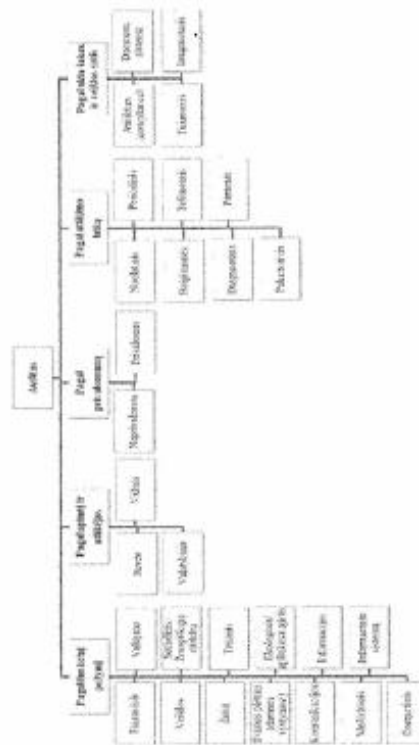
*Projekto auditas* – tai tikrinimo procesas, kurio metu patikrinama, kaip pasirinkto projekto parengimas ir/ar įgyvendinimas atitinka nustatytas taisykles ir principus. Tai auditas, kurio metu yra sistemingai įvertinama projekto kokybė ir jo diegimo vadybos veiksmingumas (ISO 10006:2003, 2003; Kaziliūnas, 2008a). Projekto auditas gali būti atliekamas tiek prieš jį diegiant, tiek jo įgyvendinimo metu, tiek ir jį užbaigus. Projekto audito metu yra įvertinama, kodėl buvo pasirinktas projektas bei kaip jis atspindi organizacijos apibrėžtus pletros ar kokybės tobulinimo prioritetus. Šio pobūdžio auditas taip pat padeda atskleisti, ar tinkamai parinkti žmogiskieji ištekliai, ir ar projekto komanda dirba veiksmingai. Projekto auditas turi įvertinti visus veiksmus, kurie lemia projekto kokybę bei

privalomumą, atlikimo laiką bei ūkio šakas ir veiklos sritis. Toks audio sistemos suskirstymas apibendrintas 2 pav.



I pav. Audito sistema

Šaltinis: Mackevičius, Daujotaitė. 2011



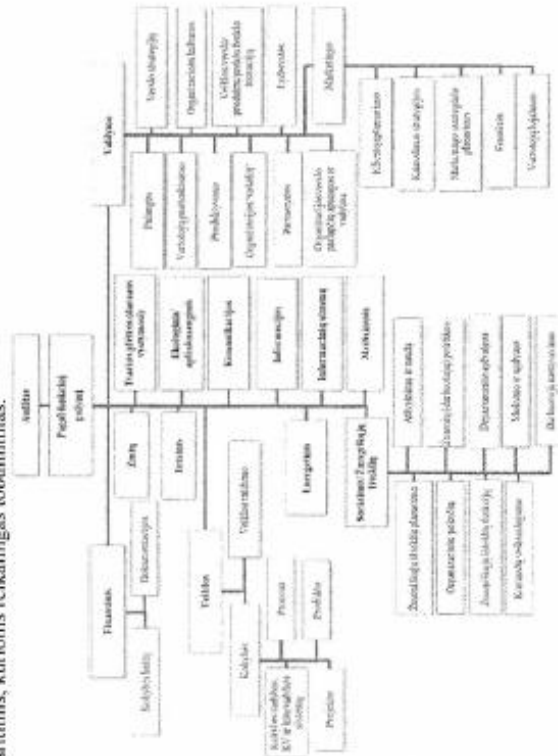
2 pav. Audito sistemose sudedamųjų dalių grupavimas pagal įvairius požymius

Šaltinis: parengta autorių.

2 pav. audito sistemos elementai suskirstyti pagal tam tikrus bruožus ir požymius. Plačiausia auditų įvairovė yra pagal funkcinį požymį (net 13 auditų grupių), ir ši įvairovė nėra baigtinė.

Kadangi pagal funkcinį požymį išskirti audiniai sudaro didžiausią visos audinio grupę, tai ši funkcinė uolika nagrinėjama.

yra kokybės auditas. Kokybė yra veiklos rezultatas (Ruževičius, 2012b) , tad tikslinga kokybės auditą priskirti prie veiklos audito (3r. 3 pav.). Veiklos auditą galima apibrėžti kaip nepriklausomą įmonių, programų ar organizacijų rezultatyvumo ir efektyvumo įvertinimą, atsižvelgiant į ekonomiskumą. Taip pat veiklos auditas yra susijęs ir su veiklos rezultatu ir proceso vertinimu. Kadangi kokybė yra veiklos rezultatas, tad teisinga būtų ir kokybės auditą priskirti prie veiklos audito rūšių. Kaip buvo minėta anksčiau, kokybės auditas yra vertinimo proceso dalis, kurio pagalba atskleidžiama tobulintinos sritys organizacijose, ir jo pagalba organizacija gali susieti ties labiausiai dėmesio reikalaujančiomis sritimis, kurioms reikalingas tobulinimas.



3 pav. Audito sistema: grupavimas pagal funkcinį požymį

Šaltinis: parengta autorių.

Toks šinolarīniskās audito sistēmas sudedamū dāļu suskirstymas (2r. 2 ir 3 pav.) nēra baigtnis, kadangi šiose klasifikavimo schemose nēra išvardinti visi naujaisi audito tipai. Minētose paveiklīlose pateikta, darbo autorij nuomone, svarbiausi audito tipai, kurie šiuo metu yra dažniausiai sutinkami ir naudojami verslo bei viešojo sektoriaus organizacijų veikloje.

### 3. Kokybės audito metodologijų grupės

Atliekant auditus, daugiausia dėmesio sureikiama į atitikties įvertinimą ir patvirtinimą, kai svarbiausias tikslas yra nustatyti, ar vykdomi patvirtinti

reikalavimai. Yra įvairių būdų kaip atlikti vidinį ir išorinį kokybės vadybos sistemos auditą. Šie būdai skiriasi audito planavimo, jo atlikimo ir duomenų rinkimo ypatumais bei audito išvadų rengimu ir pateikimu. Galima išskirti šiuos kokybės auditų atlikimo būdus, orientuotus į (Karapetrovič, Willborn, 2000; Rajendran, Devadasan, 2005; Kaziliūnas, 2006; Jawa, 2008):

- standarto elementus;
- organizacijos struktūrinius padalinius;
- veiklas;
- procesus.

Į *standarto elementus orientuotas auditas* daugiausia skiria organizacijoje įgyvendinamo ar įgyvendinto standarto elementams. Šio audito procesas pradedamas nuo audito plano sudarymo, į kurį nuosekliai įtraukiami visi standarto elementai. Auditas gali būti tiek išorės, tiek ir vidaus. Audito klausimynas yra formuojamas perfravus standarto elemento reikalavimus į klausimo formas. Audito išvados daromos pagal tai, kiek ir kurioje srityje nustatyta neatitikimų. Neatitikys klasifikuojamas pagal svarbą. Jeigu nevykdomas bet kuris standarto reikalavimas, tuomet forminama esminė neatitiktis. Jeigu procedūra vykdoma netiksliai, pažeidžiamas procedūros reikalavimas, nesusijęs su standarto reikalavimu, tuomet fiksuojama nesėkmė neatitiktis.

Į *struktūrinius padalinius orientuotas auditas* pradedamas planuoti nuo organizacijos struktūrinių padalinių. Šio audito metu yra žiūrima, kuris organizacijos padalinys turėtų įgyvendinti atitinkamus standarto reikalavimus, ir tirama atitiktis tiems reikalavimams. Audito procesas pradedamas nuo audito plano sudarymo, kuris remiasi organizacijos struktūrine schema. Tikrinami tie struktūriniai padaliniai, kurie numatyti audito taikymo srityje ir tiksluose. Audito klausimynas, kaip ir į standarto elementus orientuoto audito, sudaromas pagal atitinkamus standarto elementus, kuriuos turėtų įgyvendinti struktūriniai padalinys. Taip pat klausimai yra pateikiami pagal organizacijoje vykdomų darbų seką.

Į *veiklas orientuotas auditas* daug kuo panašus į struktūrinius padalinius orientuotą auditą, tik šiuo atveju daugiausia dėmesio skiriama atliekamų veiklų analizei. Auditas yra planuojamas atsižvelgiant į organizacijoje vykdomas veiklas ir struktūrinius padalinius, kuriuose šios veiklos vykdomos. Audito planas pradedamas nuo vartotojų poreikių analizės, nuosekliai numatomos patikrinti visos vykdomos veiklos iki pat galutinio produkto išleidimo ir jo garantinės priežiūros pas vartotoją. Šis audito atlikimo būdas padeda nustatyti ne tik tai, ar veiklos vykdomos pagal patvirtintas procedūras, bet ir pagelbsti įvertinant pačių procedūrų adekvatumą panaudojimo standarto reikalavimams.

Į *organizacijos procesus orientuotas auditas* remiasi procesiniu požiūriu, kuris reikalauja daugiausia dėmesio sutelkti į tai, kaip organizacija pasiekia savo tikslus, tinkamai valdydama tarpusavyje susijusius procesus. Audito metu, auditorius turi aiškiai suprasti organizacijoje vykstančius procesus, jų sąveiką, kad galėtų nustatyti ir išryškinti trūkumus. Taip pat vertinama, ar kiekvienas procesas turi jam priskirtą valdytoją (šeimininką). Šio audito metu auditorius siekia nustatyti rezultatus, kurių organizacija nori pasiekti, nustato, kad šie rezultatai būtų susiję su

klientų poreikiams ir būtų atsižvelgta į suinteresuotas šalis, o tada nagrinėja, ar procesams pavyko pasiekti šiuos rezultatus ir pagerinti veiklą.

Išanalizavus mokslinėje literatūroje teikiamas kokybės audito metodologijų grupes (Karapetrovič, Willborn, 2000; Rajendran, Devadasan, 2005; Kaziliūnas, 2006; Jawa, 2008), buvo identifiukuotos minėtų grupių stipriosios ir silpnosios pusės. Vertinant šias audito grupes, tikslinga yra išskirti jų pranašumus ir trūkumus bei juos tarpusavyje sugretinti tam, kad būtų galima lengviau suvokti, kuo vienas kokybės audito atlikimo būdas skiriasi nuo kito. Kokybės audito metodologijų grupių pranašumai ir trūkumai apibendrinti I lentelėje. Sugrupavus kokybės audito atlikimo metodologijų grupių pranašumus, buvo nustatyta, kad visi nagrinėti audito atlikimo būdai turi bendrą pranašumą – sėkmingo audito pabaigoje organizacijai yra suteikiamas veiklos kokybės atitiktį tarptautinių standartų reikalavimams patvirtinantis dokumentas – kokybės sertifikatas.

I lentelė. Kokybės audito metodologijų grupių pranašumų ir trūkumų palyginimas

| Pranašumai                                                                                        | I standarto elementus orientuotas auditas | I struktūrinius padalinius orientuotas auditas | I veiklas orientuotas auditas | I procesus orientuotas auditas |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Lengvai patikrinamas, analizuojant audito ataskaitas                                              | •                                         |                                                |                               | •                              |
| Sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį                                                           | •                                         |                                                |                               | •                              |
| Leidžia sąklaidiškai neatitiktis pagal svarbumą                                                   |                                           |                                                |                               |                                |
| Mėgstamas akredituotų sertifikacijos institucijų                                                  | •                                         |                                                |                               |                                |
| Gaunamas sertifikatas                                                                             | •                                         | •                                              | •                             | •                              |
| Suteikiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus                                            |                                           | •                                              | •                             | •                              |
| Ankštins reikalavimus tikrinama tase vietoje, kuriose jie turi būti įgyvendinti                   |                                           | •                                              |                               |                                |
| Tikrinamas atliekamas pagal organizacijoje / padalinyje vykdomų darbų seką                        |                                           | •                                              |                               | •                              |
| Vertinamų sričių veiklų laikomasi darbe                                                           |                                           |                                                | •                             |                                |
| Atliktu                                                                                           |                                           |                                                |                               |                                |
| Ivertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus                                             |                                           |                                                | •                             | •                              |
| Ivertinama atitiktis reikalavimams, nuosekliai pagal atliekamų veiklų ciklą                       |                                           |                                                | •                             |                                |
| Ivertina atitiktį reikalavimams, kuriuos įgyvendina daugiau nei vienas skyrius                    |                                           |                                                |                               | •                              |
| Patikrinamas skyrių bendradarbiavimas                                                             |                                           |                                                | •                             | •                              |
| Apskaičiuojamos problemos, susijusios su atliekamu darbu, žmonėmis, įrenginiais ir infrastruktūra |                                           |                                                | •                             |                                |
| Naudojamas klausimynas, siekiant įvertinti operacijų valdymo adekvatumą                           |                                           |                                                | •                             |                                |
| Kuria organizacijos pildomąją vertę                                                               |                                           |                                                |                               | •                              |
| Ivertina procesų sąveiką                                                                          |                                           |                                                |                               | •                              |
| Išdu pažangą skatinančius klausimus                                                               |                                           |                                                |                               | •                              |



|                                                                               |   |  |   |
|-------------------------------------------------------------------------------|---|--|---|
| padrises organizācijas veiklos veiksmīgums                                    |   |  |   |
| Manoma, kad bet koks nesistēmiskais koreģēšanas pārdarbs sistēmas veiksmīguma | • |  |   |
| Veicināma atbilstošs reālvalūdināms, o ne rezultātvalūdināms                  | • |  |   |
| Nepertinami sistēmas pasīvie iznāmi rezultāti                                 | • |  |   |
| Reālvalūta perimti nauja, dar daudgālo auditoru nesapņāta procesiņ pozitīvi   |   |  | • |
| Reālvalūta keisti mātāymo būda                                                |   |  | • |
| Reālvalūta keisti audio atlikmo būda                                          |   |  | • |

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis išanalizuota literatūra kokybės audito tema

Palyginus i standarto elementus ir i procesus orientuotus auditus galima pastebėti, jog šie auditai turi kelis tuos pačius pranašumus, tokius kaip:

- Šių auditų metodologija nėra sudėtinga ir ją gali įsisavinti beveik kiekvienas auditorius, turintis atitinkamas žinias ir gebėjimus;
- auditų rezultatai yra lengvai patikrinami analizuojant audio ataskaitas;
- abiejų rūšių auditai sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį.
- Palyginus kitus tris atlikimo būdus – į struktūrinius padalinius, į veiklas ir į procesus orientuotus auditus – matoma, jog jie turi bendrą pranašumą – susistelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus. Į struktūrinius padalinius ir į procesus orientuotų auditų metu tikrinamas atliekamas pagal organizacijoje/padalinyje vykdomų darbų seka. Į veiklas ir į procesus orientuoti auditai yra panašūs, kadangi jie įvertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus bei jų metu yra patikrinamas skirtingų bendradarbiavimas.
- Sugrupavus kokybes auditų metodologijų grupių trūkumus (žr. I lentelę), buvo nustatyta, kad bendras visų atlikimo būdų trūkumas – auditorius, atliekantis auditą, turi būti geras auditojamosios srities žinovas. Palyginus kitus du atlikimo būdus – į standarto elementus ir į struktūrinius padalinius orientuotus auditus – galima pastebėti, jog šie atlikimo būdai turi daug bendrų trūkumų, tokių kaip:
  - jų metu nenustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas ir neivertinami sistemos pasiekiami rezultatai;
  - klausinyne parengti klausimai yra tik teorinio pobūdžio;
  - susistelkiama ties atitiktimis/neatitiktimis rašytinėms procedūroms;
  - turi būti tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas;
  - manoma, kad atitiktis reikšlavimams yra pakankamai rimtas įrodymas, jog visos veiklos yra valdomos;
  - manoma, kad atlikus bet kokios neatitikties koregavimo veiksmus, padidės organizacijos veiklos veiksmingumas.

Palyginus į standarto elementus ir į veiklas orientuotus auditus matoma, jog jie turi bendrą trūkumą, t. y. jų metu nėra nagrinėjamos kitos sritys, išskani gilesnių problemos priežasčių. Į lentelėje apibūdinti kokybės audito metodologijų grupių pranašumų ir trūkumų teoriniai teiginiai bus galutinai patikrinti, apklausančios kokybės auditorius ir ekspertus (žr. šio straipsnio 4 skyrį).

| Leidžia audituojamam asmeniui sugrupuoti auditorius bendro nustatyti                                        |   |   |  |   | •                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|---|--------------------------------|
| Leidžia sukurti gilesnių analizių problemas priezasciu, analizuojant padei, kitose skyriuose                |   |   |  |   | •                              |
| Leidžia įvertinti audito duomeny reikšminguma                                                               |   |   |  |   | •                              |
| Susitelkia ties rezultatais, o ne ties procedūromis                                                         |   |   |  |   | •                              |
| Apžvelgiami veiksmiai, įreidai, ar operacijos valdomos ir ar veiksmingai valdomos                           |   |   |  |   | •                              |
| Susitelkiama ties koregavimais tu nesitikiu, kurios susijusios su organizacijos veiklos efektyvumo didinimu |   |   |  |   | •                              |
| <b>Trūkumai</b>                                                                                             |   |   |  |   |                                |
| Nemusistatoma kokybes vadybos sistemos veiksmingumas ir nepertinami sistemos pasiekiami rezultatai          | • | • |  |   | [ procesus orientuotas auditas |
| Nepatikinama atitiktis reikalavimams, apimantems daugiau nei viena skyriu, išskyrus dokumentu valdyma       | • |   |  |   |                                |
| Nesusijujamos kitos sritys, iekant gilesnių problemose priezasciu                                           |   | • |  |   | [ veiklas orientuotas auditas  |
| Nemengijama kity padkintu veikla, iekant gilesnių problemose priezasciu                                     |   | • |  |   |                                |
| Nepatikimamas skyriu sarys                                                                                  | • |   |  |   |                                |
| Netinkamai tikrinami padaliniu ryiai                                                                        |   |   |  |   |                                |
| Nepatikimasis procesu sarys                                                                                 | • |   |  |   |                                |
| Netinkamai tikrinama procesu sarys                                                                          | • |   |  |   |                                |
| Klausinyje parengti klausimai yra tik teorinio pobūzio                                                      | • | • |  |   |                                |
| Priekirminas vykdomas nesilukami darbu organizacijoje sekos bei mažai nagrinėjami produktai ir procesai     | • |   |  |   |                                |
| Susitelkiama ties atitiktine nalytinems procedūroms                                                         | • | • |  |   |                                |
| Priekirminiai nera specialiai organizacijos pagal organizacijos specifika                                   | • |   |  |   |                                |
| Tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas                                                                      | • | • |  |   |                                |
| Jeigu vykdomas griežtai, gali sukelti audituojamų asmeny savydi                                             | • |   |  |   |                                |
| Nemalizujamas procesu veiksmingumas                                                                         |   |   |  | • |                                |
| Manoma, kad atitiktis reikalavimams yra palankumai rinitas įrodymas, jog visos veiklos yra valdomos         | • | • |  |   |                                |
| Auditorius turi bity audituojamoms irties žinovas                                                           | • | • |  |   | •                              |
| Manoma, kad atitiktis bet kokios savybioms, kurios yra reikalingos                                          | • | • |  |   | •                              |

- menkas kai kurių auditorių pasirengimas specifinių sričių ar specifiniams auditiems;
  - po audito – nereta stagnacija organizacijose (nėra realių prevencinių ar koregavimo veiksmų, nenaudojamas audito rekomendacijų įdiegimo veiksmingumas).
- Išvardintos problemos yra sietinos su pačia organizacija, kurioje yra atliekamas arba ruošiamas atlikti auditas, ir su pačiais auditoriais. Dažnai patiemis auditoriams pritrūksta laiko tinkamai pasirengti ir atlikti auditą, kadangi tirama didelė audituojamų dokumentų apimtis, be to stokojaama ir žmogiškųjų išteklių.
- Tyrimo metu dauguma respondentų kokybės auditą priskyrė veiklos audito tipui, kadangi šio audito metu stebima ir analizuojama atliekama veikla ir procesai, tikrinama, kaip jie atitinka standartų ir kitų dokumentų reikalavimus, tikrinama, kaip veiklos rezultatai atitinka reikalavimus.
- Kokybės audito proceso tobulinimo aspektu galima teigti, jog pats audito procesas yra pakankamai geras, tačiau jis dažniausiai yra vykdomas nenuosekliai. Skirtingi auditoriai taiko savo pamėgtus tikrinimo metodus (pvz., remiasi „Priežastčių-pasekės“ diagramos metodu, E. Demingo *PDCA* (angl. *plan-do-check-act*) tobulinimo ciklu, tikrina kiekvieno standarto reikalavimo įgyvendinimą ir kt.) – t.y. trūksta kokybės audito įgyvendinimo ir ataskaitų pateikimo sistemingumo. Autorių nuomone, auditoriai, prieš nusprenddami pasigilinti į vieną ar kitą veiksmą, turėtų nusistatyti rizikos veiksnius ir pasirinkti svarbiausias procesų vietas, kurių valdymą turėtų patikrinti. Taip pat nuo audito proceso veiksmingumo priklausys jo nauda. Iš karto sudėlioti veiksmingiausią audito procesą praktiškai ypatingai sudėtinga. Kitas svarbus aspektas – pokyčiai, kurie reikalauja ir audito sistemos tobulinimo. Tačiau pagrindinė išvada yra ta, kad kokybės audito proceso tobulinimas nemaža dalimi priklauso nuo pačios audito organizacijos, kadangi kiekviena jų turi galimybių audito procesą pasitobulinti, atsivėlgdama į turimą intelektualinį potencialą, patirį ir organizacijos tradicijas.
- Į standarto elementus orientuoto audito pranašumai tyrimo metu buvo įvertinti gana teigiamai. Respondentai vienareikšmiškai sutinka, jog šis kokybės audito atlikimo būdas leidžia suklasifikuoti neatitiktis pagal svarbą. Ši audito tipą plačiausiai taiko akredituotos kokybės sertifikavimo institucijos. Aplausos rezultatai ir atsakymai, susiję su kitais teiginiais, verčia susimąstyti, jog tam tikri į standarto elementus orientuoto audito pranašumai galėtų būti stipresni. Respondentai iš dalies sutinka, kad auditas, atliktas orientuojantis į standarto elementus, yra lengvai patikrinamas analizuojant audito ataskaitas, ir jis sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį. Atliktas tyrimas, susijęs su į standarto elementus orientuoto audito trūkumais, atskleidė, kad šio audito metu yra nustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas, patikrinamas procesų sąryšis, o klausimyne parengti klausimai (naudojamam atliekant auditą) nėra tik teorinio pobūdžio. Taip pat jie mano, jog šio audito metu yra patikrinama atitiktis reikalavimams, apimantiems daugiau nei vieną skyrių, išskyrus dokumentų valdymą. Analizuojant kitus šio audito atlikimo trūkumus matyti, jog respondentų manymu, šie trūkumai galėtų būti šalinami. Vis dėlto respondentai mano, jog šis audito atlikimo būdas neįvertina sistemos pasiektų rezultatų, jo metu nenagrinėjamos kitos sritys, įskaitant

Kokybės auditas yra svarbus visoje audito sistemoje, kadangi jis yra vertinimo proceso dalis, kurio pagalba vadybininkai atskleidžia tobulinimas sritis jų organizacijose. Šio audito išvados gali padėti organizacijai susitelkti ties labiausiai demesio reikalaujančiomis sritimis, kurioms reikalingas tobulinimas. Tačiau daug demesio kokybės audito metodologijai nėra skiriama, tad galima surasti tobulintinių sričių. Straipsnyje pateikti kokybės audito atlikimo būdai turi pranašumų ir trūkumų, tad norint patobulinti kokybės audito metodologiją, reikėtų daugiau demesio skirti kokybės audito svarbai bei kokybės audito atlikimo būdų trūkumų pašalinimui.

#### 4. Kokybės audito metodologijos tobulinimo autorinis tyrimas ir jo rezultatai

Siekiant įvertinti kokybės audito metodologiją ir nustatyti, ar iš tiesų yra reikalingas jos tobulinimas, buvo atliktas žvalgomas tyrimas, apklausančias kokybės auditorius ir kokybės vadybos ekspertus, dirbančius kokybės konsultacinėse kompanijose ir kokybės sertifikavimo įstaigose. Anketa buvo sudaryta teorinėje kokybės audito analizėje identifikuotais svarbiausiais audito metodologijos tobulinimais klausimais, ypatingą dėmesį skiriant kokybės audito atlikimo būdų pranašumų ir trūkumų įvertinimui. Taip pat buvo siekiama iš kokybės profesionalų gauti pasiūlymų ir patarimų kokybės audito metodologijos tobulinimo klausimais. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad respondentai kokybės audito prasmę supranta gana skirtingai, tačiau visi jie kokybės auditą apibūdina kaip veiklos vertinimo procesą, kurio metu yra identifikuojamos organizacijos tobulintinos sritys.

Tyrimo buvo taip pat siekiama išsiaiškinti, su kokiomis pagrindinėmis problemomis auditoriams tenka susidurti atliekant kokybės auditus. Apibendrinus gautus atsakymus, galima išskirti tokias pagrindines kokybės audito problemas:

- ne visi tirtų organizacijų vadovai supranta, kad reikia neatitiktis traktuoti kaip gerinimo galimybes, o ne kaip jų organizacijos darbuotojų kompetencijos stoką;
- ne visi išorinio audito užsakovai vienareikšmiškai suvokia, kad audito metu galima analizuoti vykdomus procesus ir jų atitiktį;
- ne visose įmonėse stebimas vadybos sistemos nuolatinis tobulinimas (kai kuriose organizacijose KVS yra „mirusios“; egzistuoja tik „popieriuose“; reikalingas didesnis vadovų dėmesys, projektuojant, diegiant, tobulinant ir palaikant sistemą; dalies vadovų susidomėjimas KVS yra labai menkas;
- trūksta organizacijos bendrosios vadybos sistemos vientisumo (egzistuoja daug įvairių sistemų, tame tarpe ir IT, kurios menkai integruotos);
- laiko trūkumas;
- didelė audituojama dokumentų apimtis;
- formalus darbuotojų ir vadovų požiūris į kokybės vadybos sistemą;
- audituojamieji nepasiruošę auditui, neinformuoti apie auditą, nesusivokia savo atsakomybės;
- dalies vadovų ir darbuotojų priešiškas požiūris į auditorius;
- žmogiškųjų išteklių stoka;



Respondentai nesutiko su teiginiu, jog bet kokios neatitikties koregavimas padidins sistemos veiksmingumą. Siekiant pašalinti šio atlikimo būdo trūkumus, siūloma susikonsultuoti su veiksmingumą ir rezultatus, o ne į reikalavimus. Taip pat veiklas reikia apjungti į procesus, atskirti rizikingiausias veiklas, tikrinti rizikos mažinimo priemones, o procesus reikia išdėstyti pagal vertės sukūrimo grandinę, o kiekvienas procesas turėtų būti valdomas pagal PDCA tobulinimo ciklą.

Analizuojant į procesus orientuoto audito pranašumus nustatyta, kad respondentai 1 lentelėje pateiktus teiginius įvertino teigiamai. Respondentai sutiko, jog šiuos teiginius galima laikyti šio audito atlikimo būdo pliusais. Respondentai, dalyvavę tyrime, vienareikšmiškai sutinka, jog šis atlikimo būdas kelia pažangą skatinančius klausimus, įvertina atitiktį reikalavimams, kuriuos įgyvendina daugiau nei vienas skyrius, jo metu patikrinamas skyrių bendradarbiavimas, jis leidžia ieškoti gilesnių atskleistų problemų priežasčių analizuojant padėtį kituose skyriuose ir jo metu apžvelgiami veiksniai, įrodantys, ar operacijos valdomos ir ar veiksmingai valdomos. Kiti tyrime iškelti teiginiai taip pat buvo įvertinti teigiamai. Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais galima teigti, jog į procesus orientuoto audito išvardinti trūkumai iš tikrųjų nėra šio audito atlikimo būdo trūkumai, o jo išskirtinumas nuo kitų. Į procesus orientuotas auditas reikalauja perimti naują, dar daugelio auditorių nesuprastą procesinį požiūrį, keisti mąstymo būdą ir audito atlikimo būdą. Tačiau siekiant pašalinti šio audito trūkumus, siūloma daugiau orientuotis į rezultatus ir veiksmingumą bei didinti auditorių ir audiuojamųjų motyvaciją.

Apibendrinus viso autorinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad visi tirti kokybės audito atlikimo būdai gali ir turėtų būti tobulinami. Kokybės auditas turėtų orientuotis ne tik į nustatytų reikalavimų vykdymą, o daugiausia į vadybos sistemos veiksmingumą ir jo didinimą, o tolimesniuose sistemos tobulinimo etapuose – į efektyvumo didinimą, labiau visą tai susiejant su organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimu.

## Išvados

Vienintelės ir vieningos auditų sistemos dar kol kas nėra sukurta, kadangi galima suskaičiuoti virš šimto auditų rūšių, kurios priskiriamos šiuolaikinei auditų sistemai. Kita vertus, verslo ir veiklos internacionalizacija bei ekonomikos globalizacijos procesai slygoja spartų naujų auditų rūšių atsiradimą, tad ir bendroji auditų sistema yra dinamiškas bei nuolat besikeičiantis reiškinys. Pažymėtinas tokios naujos auditų rūšys, kaip ekologinio pėsakio ir anglies dvideginio pėsakio auditas, pažangos auditas, inovacijų auditas, partnerystės auditas, organizacijos „šešėlių“ auditas, organizacinių pokyčių ir jų valdymo auditas, komandų veiksmingumo auditas, organizacijos tvarios plėtros auditas ir kt.

Kai kurie autoriai į bendrąją auditų sistemą įtraukia žinių, finansinių, veiklos, valdymo, socialinių, informacinių sistemų, informacijos ir komunikacijos auditus, visai nutyčiamis kokybės auditą. Toks audito sistemos pateikimas negali būti vienareikšmiškai teisingas, nes, pavyzdžiui, kokybės vadybos sistemų auditas Lietuvoje yra daug populiariausias už informacinių sistemų auditą. Kokybės vadybos sistemų audito metodologiją reglamentuoja net keli tarptautiniai standartai (ISO

gilesnių problemų priežasčių. Taip pat jo metu nepatikrinamas sąryšis tarp organizacijos padalinių, susitikiama tik ties atitiktimi rašytinėms procedūroms, tad tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas. Jeigu į standarto elementus orientuotas auditas vykdomas griežtai, jis gali sukelti audituojamų asmenų sąmyšį. Patikrinimai nėra specialiai organizuojami pagal organizacijos specifiką, tad patikrinimas vykdomas nesilaikant darbų organizacijoje sekos bei menkai nagrinėjami produktai ir procesai. Vieni iš trūkumų, kurie turėtų būti pašalinti/patobulinti, yra tai, jog šio audito metu manoma, kad atlikus bet kokios neatitikties koregavimo veiksmus padidės organizacijos veiklos veiksmingumas bei atitiktis reikalavimams, yra pakankamai rimtas įrodymas, jog visos veiklos yra valdomos. Siekiant pašalinti šio audito atlikimo būdo trūkumus, siūloma išdėstyti standarto reikalavimus pagal atitinkamos organizacijos procesus. Kaip teigia kokybės guru K. Iškava – kiekvienai veiklai atlikti reikia žinių, gebėjimų, informacijos, priemonių, tinkamos aplinkos, geros žaliavos, taip pat procesus reikia išdėstyti pagal vertės sukūrimo grandinę, o kiekvienas procesas turėtų būti valdomas pagal PDCA tobulinimo ciklą.

Į struktūrinius padalinius orientuoto audito pranašumai tyrimo metu buvo įvertinti taip pat teigiamai, t.y. respondentai sutiko su pateiktiais teiginiais. Respondentų manymu, šio audito atlikimo būdo metu yra susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus, atitiktis reikalavimams tikrinama tose vietose, kuriose jie turi būti įgyvendinti, bei tikrinamas atitiekamas pagal organizacijoje / padalinyje vykdomų darbų seką. Analizuojant į struktūrinius padalinius orientuoto audito trūkumus pastebėta, jog respondentų nuomone, šio atlikimo būdo metu nėra nustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas ir nėra nagrinėjama kitų padalinių veikla, ieškant gilesnių problemų priežasčių. Šie trūkumai turėtų būti šalinami, norint patobulinti šį audito atlikimo būdą. Siekiant pašalinti trūkumus, siūloma išsiaiškinti, kokius gavinius ir iš kokio vidinio ar išorinio kliento juos gauna, kokį duoda atsaką (grįžtamąjį ryšį) ir kokius rezultatus, bei kam juos perduoda, kokį atsaką gauna, kaip reaguoja.

Analizuojant į procesus orientuoto audito pranašumus nustatyta, kad apklausti kokybės auditoriai ir ekspertai 2 lentelėje pateiktus teiginius įvertino teigiamai. Respondentai sutinka, jog šio audito metu atskleidžiamos problemos, susijusios su atliekamu darbu, žmonėmis, įrenginiais ir informacija. Taip pat įvertinama atitiktis reikalavimams nuosekliai pagal atliekamų veiklų eiliškumą. Audito metu yra naudojamas klausimynas, siekiant įvertinti operacijų valdymo adekvatumą. Analizuojant kitus šio audito pranašumus galima teigti, jog jie yra diskusijų klausimas, kadangi respondentai su jais nei sutiko, nei nesutiko. Teiginiai, jog šis auditas įvertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus, jo metu patikrinamas skyrių bendradarbiavimas, susitikiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus, bei vertinant skyrių veiklą laikomasi darbų eiliškumo – diskusijų klausimas. Apibendrinus analizuotus į veiklas orientuoto audito trūkumus pastebėta, jog respondentai nesutiko nė su vienu pateiktu teiginiu. Jų manymu, šio audito metu yra nagrinėjamos kitos sritys ieškant gilesnių problemų priežasčių ir analizuojamas procesų veiksmingumas, įvertinami sistemos pasiekiami rezultatai, taip pat vertinama atitiktis rezultatyvumui, o ne vien tik atitiktis reikalavimams.

- 19011, ISO 10019, ISO 9001, ISO 14001 ir kt.), o vien tik ISO 9001 kokybės vadybos sistemos 2014 m. balandžio pradžioje buvo įsdiegusios 1546 Lietuvos įmonės, o bendras su kokybę susijusių sertifikuotų sistemų skaičius mūsų šalyje artėja prie 3000. Straipsnio autoriai teikia audito sistemos sudedamųjų dalių ir audito sistemos grupavimo pagal funkcinį požymį grupavimo schemas (2 ir 3 pav.), kuriose deramai įsikomponuoja ir šio metu vis plačiau taikomas kokybės auditas.
- Atlikta kokybės audito 4 metodologijų grupių (i. standarto elementus, i organizacijos struktūrinius padalinius, i veiklas, i procesus orientuotas auditas) pranašumų ir trūkumų sugretinimas (1 lentelė), kuriame atskleidžiami minėtų audito grupių privalumai ir trūkumai. Audito metodologijų grupių pranašumų ir trūkumų teoriniai teiginiai yra galutinai patikrinti, apklausiama kokybės auditorius ir ekspertus. Apibendrinus viso autoriaus tyrimo rezultatus, daroma išvada, kad visi kokybės audito atlikimo būdai gali ir turėtų būti toliau tobulinami. Kokybės auditas turėtų orientuotis ne tik i nustatytų reikalavimų vykdymą, o daugiau nukreiptas i kokybės vadybos sistemos veiksmingumą ir jo didinimą, o tolimesniuose sistemos tobulinimo etapuose – i efektyvumo didinimą, stipriau visą tai susiejant su organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimu.
- Literatūra**
- Aleliūnas L., Akočiūnienė Z. (2010). Informacijos auditas kitų audito rūšių kontekste. *Informacijos mokslai*, Nr. 54, p. 7-16.
- Askey J. M., Dale B. G. (1994). Internal Quality Management Auditing: An Examination. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 9, No. 4, p. 3-10.
- Bolha H., Boon J. A. (2003). The information audit: principles and guidelines. *International Journal of Libraries & Information Services*, Vol. 53, Is. 1, p. 23. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com>.
- Cambridge Strategy Audits. Excellence in Business Self-Assessment* (2014). Internetinis šaltinis. Prieiga per internetą: [http://www.cambridgeaudits.com/content/cambridge\\_audits.php](http://www.cambridgeaudits.com/content/cambridge_audits.php)
- Chamruang S., Ussahavanitchakrit Ph. (2011). Audit sustainability of CPAs in Thailand: effects of audit planning competency and audit report quality. *International Journal of business research*, Vol. 11, No. 6. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com>.
- Darestani S. A., Ismail M. Y., Ismail N., Yusuff R. M. (2010). Quantifying suppliers' product quality: an exploratory product audit method. *South African Journal of Industrial Engineering*, Nov. 2010, Vol. 21(2), p. 149-159. Prieiga per internetą: <http://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/56/483>.
- Esposito P. A. (2009). Safety Audits Comparing Three Types of Assessments. *Professional Safety*, Vol. 54, Is. 12, p. 42-43. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com>.
- Fallah M. H. (1997). Process audit: from compliance to self-management. *International Journal of Technology Management*, Vol. 14, Is. 2-4, p. 277. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com>.
- Hammer M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review*, April, p. 111-123. Prieiga per internetą: <http://www.krajcova.sk/Knily/BPR/Michael%20Hammer%20-%20The%20Process%20Audit%20-%20200407.pdf>.
- Haron M. S., Idiah A. I. M., Hji, Ahmad S. (2013). The Classification and Relationship between Audit and Auditors. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 7, No. 4, p. 526-534. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com>.
- Hernandez H. (2010). Quality audit as a driver for compliance to ISO 9001:2008 standards. *The TQM Journal*, Vol. 22, No. 4, 2010, p. 454-466. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/>.
- International standard ISO 10006:2003* (2003). *Quality management systems – Guidelines for quality management in project*. ISO. Prieiga per internetą: [http://thuvienkln.vilnius.gov.vt/huilekchn/data/TienChuanioanvan/ISO/ISO\\_10006\\_2003.pdf](http://thuvienkln.vilnius.gov.vt/huilekchn/data/TienChuanioanvan/ISO/ISO_10006_2003.pdf).
- International standard ISO 19011:2011* (2011). *Guidelines for auditing management systems*. ISO. Prieiga per internetą: <http://www.cnis.gov.cn/wzgg/2012/P020120229378899282521.pdf>.
- International standard ISO 9001:2008* (2008). *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*. Janelūnienė R., Liberytė G., Davidavičienė V. (2011). IT auditas Lietuvos smulkios ir vidutinio dydžio įmonėse. *Mokslas – Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje*, Vol. 3(4), p. 13-20. Prieiga per internetą: [http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla\\_2011\\_064/pdf\\_1](http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla_2011_064/pdf_1).
- Java M. (2008). *Process-Based Internal Audits. Statistat management consulting*. Prieiga per internetą: <http://saistat.com/Whitepapers/Process%20based%20internal%20audits.pdf>.
- Karapetrovic S., Willborn W. (2000). Generic audit of management systems: fundamentals. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15/6, p. 279-294. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/>.
- Karapetrovic S., Willborn W. (2000). Quality assurance and effectiveness of audit systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 6, p. 679-703. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/>.
- Kaziliūnas A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija*. Vilnius: MRU. 320 p.
- Kaziliūnas A. (2008a). Projekto auditas ir baigimas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 24, p. 25-34.
- Kaziliūnas A. (2008b). Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations. Technological and economic development of economy. *Baltic Journal on Sustainability*, 2008, Vol. 14(1), p. 64-75. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/2029-0187.2008.14.64-75.UrK-yB4U4g>.
- Kettunen J. (2012). External and internal quality audits in higher education. *The TQM Journal*, Vol. 24, No. 6, p. 518-528. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/>.
- Knechel W. R., Krishnan G. V., Pevzner M., Shefchik L. B., Velury U. K. (2013). Audit Quality: Insights from the Academic Literature. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 32, Supplement 1, 2013, p. 385-421. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/>.
- Lakis V. (2006). Finansinės atskaitomybės audito tikslas, procedūrų, išvadų ir ataskaitų apibūtinantys. *Informacijos mokslai*, Vol. 52, p. 64-72.
- Lakis, V. (2007). *Audito sistema: raida ir problemos: monografija*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 386p.
- Lee D. E., Lim T. K., Arditi D. (2011). An Expert System for Auditing Quality Management Systems in Construction. *Computer-Aided Civil and Infrastructure Engineering*, Vol. 26, p. 612-631. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/>.
- Mackevičius J., Daujotaitė D. (2011). Veiklos auditas: veiklos tikrinimo ir vertinimo instrumentas. *Informacijos mokslai*, Nr. 57, p. 26-38.

management is attributable to the quality audit. The theoretical analysis has shown that in the audit system the quality audit can be assigned as part of the performance audit. Quality audit is important throughout the audit system, as it is part of the evaluation process, which helps auditors to reveal areas for improvement within their organizations. According to the theoretical literature's systematic analysis and the quality auditors' questionnaire survey results, in this article the audit system model by the functional character was formed, the advantages and disadvantages of quality audit techniques were identified and recommendations for the quality audit methodology's improvement were submitted.

- Marchesi F. (2006). Audit Review: The Impact of Discussion Timing and Familiarity. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 28, p. 53-64. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/>.
- Parkes A., Davern M. (2011). A challenging success: a process audit perspective on change. *Business Process Management Journal*, Vol. 17, No. 6, p. 876-897. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/>.
- Paukštienė I. (2012). *Auditas*. Klaipėda: VŠĮ Socialinių mokslų kolegija, Klaipėda, 216 p.
- Pongsitpat S., Ussahavanitchakul Ph. (2012). Audit review practice, audit report efficiency, audit performance, and audit quality of certified public accountants (CPAs) in Thailand. *Review of business research*, Vol. 12, No. 4. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com>.
- Popa M. (2011). Methods and techniques of quality management for ICT audit processes. *Journal of Mobile, Embedded and Distributed Systems*, Vol. 3, No. 3. Prieiga per internetą: <http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1201/1201.0395.pdf>.
- Rajendran M., Devadasan S. R. (2005). Quality audits: Their status, prowess and future focus. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20(4), p. 364-382. Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/>.
- Ruževičius, J. (2012a). Empreinte carbone des produits: concept et étude de cas // *International Business: Innovations, Psychology, Economics*, 2012, Vol. 3, No 2 (5), p. 93-104.
- Ruževičius, J. (2012b). *Management de la qualité. Notion globale et recherche en la matière*. Vilnius: Mūsų d'editions Akademine leidyba, 432 p.
- Ruževičius, J. (2013). Changement de paradigme du management de la qualité // *International Business: Innovations, Psychology, Economics*, 2013, Vol. 4, No 1(6), p. 33-44.
- Simon A., Bernardo M., Karapetrovic S., Casadesu M. (2011). Integration of standardized environmental and quality management systems audits. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19, p. 2057-2065. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261100240X>.
- Uckutė E. (2009). Vertės grandinės koncepcija pagristas vidaus auditas. *Ekonominė ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (15), p. 295-302.
- Vaičekauskas D. (2013). Audito kaina, kaip audito kokybės indikatorius: teorinis pagrindimas. *Verslo ir verslo aktualijos: Mokslo darbai*, Nr. 8, p.136-152.
- Wahlen S. (2007). *Quality audit in the Nordic countries. Report prepared for the Nordic Quality Assurance Network in Higher Education (NOQA)*. Prieiga per internetą: [http://www.nokut.no/documents/noqa/reports/quality\\_audit\\_in\\_the\\_nordic\\_countries.pdf](http://www.nokut.no/documents/noqa/reports/quality_audit_in_the_nordic_countries.pdf).
- White G. (2013). Why an audit? The audit process in BC explained. *BC Medical Journal*, Vol. 55, No. 8. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com>.

## QUALITY AUDIT TYPOLOGY AND METHODOLOGY

Indrė Pečiulytė, Juozas Ruževičius

### Summary

The methodology of audit is extensively researched both foreign and Lithuanian authors, but there isn't a full theory of audit, in which is mentioned all the currently existing types of audit. This is due to the quality audit typology and methodology is not fully explored and clearly systematized. Analyzing audit concepts it is a challenge to determine which type of audit – performance or

## Kokybės auditas: koncepcija ir metodologijos tobulinimas

**Indrė Pečiulytė**

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Vadybos katedros kokybės vadybos magistrantė  
El. paštas: indre.peciulyte@yahoo.com  
Tel. +370 634 36620

**Juozas Ruževičius**

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Vadybos katedros profesorius, dr. (HP)  
El. paštas: juozas.ruzevicius@ef.vu.lt  
Tel. +370 686 09710

*Audito metodologija plačiai nagrinėjama tiek užsienio, tiek Lietuvos autorių mokslinėje literatūroje, tačiau išsamių studijų, kuriose būtų sistemingai analizuojamos visos šiuo metu naudojamos audito rūšys, nėra daug. Kokybės audito metodologija taip pat nėra iki galo išnagrinėta ir aiškiai susisteminta. Nagrinėjant audito koncepcijas sunku vienareikšmiškai nustatyti, kuriam audito tipui – veiklos ar valdymo – yra priskiriamas kokybės auditas. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad visoje audito sistemoje kokybės auditą galima identifikuoti kaip veiklos audito sudedamąją dalį. Kokybės auditas yra svarbus visoje audito sistemoje, nes jis yra dalis vertinimo proceso, kuriuo auditoriai atskleidžia tobulintinas organizacijos veiklos kokybės sritis. Straipsnyje, remiantis teorinės literatūros sisteminę analizę ir kokybės auditorių bei ekspertų anketinės apklausos rezultatais, suformuotas audito sistemos pagal funkcinį požymį modelis, identifikuoti kokybės audito atlikimo būdų pranašumai ir trūkumai, pateiktos kokybės audito metodologijos tobulinimo rekomendacijos.*

**Pagrindiniai žodžiai:** kokybės auditas, audito procesas, audito sistema, audito metodologija, tobulinimas, modelis, apklausa.

### Įvadas

Sudėtingėjant verslo sąlygoms, didėjant konkurencijai, vis reikšmingesnę įtaką organizacijos darniam vystymuisi turi išsami informacija apie verslo subjekto veiklą, jos kokybę ir finansinę būklę. Turint teisingą ir visapusišką informaciją, galima priimti veiksmingesnius verslo sprendimus. Todėl vis didesnę vaidmenį ekonominiame gyvenime ir viešojo sektoriaus organizacijų vei-

kloje įgyja auditas (Kaziliūnas, 2006; Lakis, 2006, 2007; Mackevičius, Daujotaitė, 2011; Parkes, Davern, 2011; Vaicekuskas, 2013). Audito organizavimas bei jo atlikimo technika ir procedūros daug kartų keitėsi. Šiuos pokyčius lėmė verslo ir kitos veiklos plėtros iššūkiai, didėjanti konkurencija tarp audito įmonių bei audito teisinio reglamentavimo kaita. Iš audito visuomet buvo tikimasi objektyvios nuomonės ir nešališkų verti-



nimų dėl organizacijos veiklos ir procesų kokybės, galutinių rezultatų patikimumo bei veiklos tvarumo ir tęstinumo galimybių.

Pasaulinė audito teorija ir praktika rodo, kad svarbiausia auditorių paskirtis – teikti naudą audituojamam subjektui (Askey, Dale, 1994; Esposito, 2009; Falach, 1997; International..., 2011; Lakis, 2006, 2007; Mackevičius, Daujotaitė, 2011). Vis daugiau organizacijų supranta kokybės audito svarbą ir būtinumą šiuolaikinėje verslo aplinkoje. Tad organizacijos, kurios siekia padidinti savo veiklos ir procesų veiksmingumą, nustatyti ir valdyti daugelį tarpusavyje susijusių procesų, turėtų periodiškai atlikti šių sričių auditą. Organizacijoje nuolatinis kokybės audito organizavimas ir naudojimas jo rezultatais gali pagerinti daugumą svarbiausių organizacijos veiklų (Kaziliūnas, 2006; Wahlen, 2007; White, 2013).

Šiandieninės organizacijos privalo atsižvelgti į klientų ir kintančių verslo sąlygų reikalavimus. Siekiant įgyvendinti minėtus reikalavimus, organizacijose yra taikomas kokybės auditas, kaip organizacijos veiklos proceso sudedamoji dalis. Kokybės auditas suprantamas kaip kontrolės dalis, jis turi būti atliekamas organizacijoje, siekiant išlaikyti ir sistemingai tobulinti tinkamai funkcionuojančius procesus, veiklas, jų sąveiką ir kt. (Lee, Lim, Arditi, 2011; Popa, 2011; Ruževičius, 2012b). Pagrindinis kokybės audito tikslas yra atlikti nepriklausomą organizacijos veiklos peržiūrą ir vertinimą pagal nustatytą tvarką (International..., 2011). Kokybės auditas yra sudėtingas procesas, tad šio proceso veiksmingumą lemia audito, įtraukiamo į organizacijos veiklas, išsamumas ir jo daroma su kitomis vadybos priemonėmis.

Nors audito metodologija plačiai nagrinėjama tiek užsienio, tiek lietuvių autorių

mokslinėje literatūroje, tačiau išsamių audito studijų, kuriose būtų sistemingai analizuojamos visos šiuo metu egzistuojančios audito rūšys, nėra daug. Specifinės audito srities – kokybės audito – metodologija taip pat nėra iki galo išnagrinėta ir aiškiai susisteminta. Tai lemia, kad minėtą metodologiją apimantys kokybės audito atlikimo būdai turi tiek pranašumų, tiek trūkumų.

*Tyrimo objektas:* kokybės audito metodologija.

*Tyrimo tikslas:* remiantis moksline literatūra ir kokybės auditorių ir ekspertų apklausos rezultatais, išanalizuoti ir konsoliduoti kokybės audito koncepciją, apibrėžti jo vietą audito sistemoje ir pateikti kokybės audito metodologijos tobulinimo rekomendacijas.

*Tyrimo metodai:* mokslinės literatūros sisteminė analizė, sugretinimas, anketinė apklausa.

## 1. Kokybės audito koncepcija

Viena iš svarbių organizacijos veiklos kokybės ir veiksmingumo vertinimo priemonių yra auditas. Kokybės auditas – sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas, kuriuo siekiama surinkti audito įrodymus ir objektyviai juos įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis (ISO 19011:2011, 2011).

Užsienio autoriai J. M. Askey ir B. G. Dale (1994) kokybės auditą apibūdina kaip priemonę, užtikrinančią, kad veiklos procesai ir darbo procedūros atitiktų standarto reikalavimus ir būtų tinkamai įgyvendinami. Todėl auditas yra esminis elementas kokybės gerinimo įrankių komplekse ir veiksmingas organizacijos veiklos kontrolės mechanizmas. S. Wahlen (2007) kokybės auditą apibrėžia kaip procesą, kuris tikrina,

ar procedūros tinkamai taikomos, norint užtikrinti ir sistemingai tobulinti kokybę, veiklos vientisumą, darną ir rezultatus ar standartų nuostatas.

Kokybės auditas yra dalis vertinimo proceso, kuriuo vadybininkai atskleidžia tobulintinas sritis jų organizacijose. Audito išvados gali padėti organizacijai susitelkti į daugiausia dėmesio reikalaujančias sritis, kurias reikia tobulinti ir koreguoti. Kokybės audito metu taip pat siekiama nustatyti, ar audito subjektas veikia pagal patvirtintą dokumentaciją (Darestani et al., 2010). S. G. Das (2003) tvirtina, kad kokybės auditas yra veikla, kuri vykdoma siekiant išnagrinėti ir įvertinti produktą ir jo gamybos procesą ar kokybės vadybos sistemą.

Kokybės auditas yra naudingas tiek gamintojams, tiek paslaugų teikėjams, tiek vartotojams. Jis yra labai svarbus ir pačiai organizacijai, nes gali prisidėti prie veiks-

mingo kokybės vadybos sistemos funkcionavimo užtikrinimo. Kokybės auditas gali padėti formuluojant svarbias išvadas, išvagas ir rekomendacijas, renkantis naudotiną produkciją, ieškant tinkamų ir patikimų tiekėjų ar veiklos partnerių, gelbsti mažinant nuostolius, gerinant organizacijos veiklos rezultatus bei pelningumą (Beckmerhagen et al., 2003; Kaziliūnas, 2006). Be to, kiekvienai organizacijai kokybės audito rezultatai leidžia tuo pačiu metu ir pagerinti kokybę, ir sutaupyti lėšų. Autoriai M. Rajendran ir S. R. Devadasan (2005) teigia, kad kokybės auditas yra skirtas ne tik patikrinti, ar vadybos sistemos atitinka tarptautinius kokybės sistemos standartus; jis taip pat gali būti naudojamas siekiant įgyvendinti nuolatinį kokybės gerinimą.

J. Kettunen (2012) išskyrė svarbiausius kokybės audito principus. Kokybės auditas yra *objektyvus*, nes gautos audito pastabos,

1 lentelė. Kokybės audito organizavimo ir naudojimosi jo rezultatais įtaka organizacijai

| <i>Tikslai, orientuoti į organizacijos vadovus</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <i>Tikslai, orientuoti į organizacijoje vykstančius procesus</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padėti sutelkti vadovus ir darbuotojus tinkamai organizuojant veiklą ir kryptingai veikiant vartotojus</li> <li>• Paskatinti padalinių vadovų domėjimąsi finansinėmis ir pelno galimybėmis siekiant pagerinti kokybės programų struktūrą ir turinį</li> <li>• Paskatinti vadovus pripažinti, kad kokybės auditas atlieka ypatingą vaidmenį užtikrinant organizacijos darnų vystymąsi bei veiklos tęstinumą ir plėtojimą</li> <li>• Pateikti atitinkamus faktus ir duomenis, padedančius organizacijos aukščiausiosios vadovybei ir padalinių vadovams geriau suvokti jų vadovavimo veiklos procesus, vyksmą, turinį ir rezultatus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrečiau apibrėžti verslo procesų esmę ir darbo sritis, kad vėliau būtų galima formuluoti ir teikti veiklos tobulinimo galimybes ir priemones</li> <li>• Sumažinti nuostolius, delsinius ir klaidas bei su tuo susijusias išlaidas</li> <li>• Pateikti bendrus organizacijos pajėgumo ir veiksmingumo rodiklius pirmo būtinumo uždaviniams ir procesams vykdyti</li> <li>• Padėti organizacijos viduje suformuoti svarbius veiklos gerinimo projektus bei strateginius ateities uždavinius</li> <li>• Pagerinti komunikavimą organizacijos viduje, taip pat palaikant ryšius su tiekėjais ir vartotojais</li> <li>• Būti pirmuoju žingsniu į organizacijos kokybės kultūros transformavimo būtinumo suvokimą, pokyčius, nuolatinį tobulinimą, veiklos procesų pertvarkymą ir darnaus vystymosi užtikrinimą bei visuotinės kokybės vadybos diegimą</li> </ul> |

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis International..., 2011; Kaziliūnas, 2006; Ruževičius, 2013.



rezultatai ir išvados remiasi žodiniais arba rašytiniais įrodymais. Kokybės auditas yra *nepriklausomas*, nes auditoriai negali atlikti audito tam procesui, už kurį yra tiesiogiai atsakingi. Taip pat auditoriai turi turėti pakankamą *patirtį ir kvalifikaciją*, kad galėtų tinkamai ir rezultatyviai atlikti auditą. Audito *planavimas ir atlikimas* turi būti *sistemiškas ir logiškas*, o jam atlikti naudojami patikrinti ir šios veiklos praktikoje *pasitvirtinę metodai*, teikiantys patikimus ir pagrįstus rezultatus. Kokybės audito metu atkreipiamas dėmesys į visus svarbiausius klausimus.

A. Kaziliūnas (2006) savo monografijoje teigia, jog nuolatinis kokybės audito organizavimas ir naudojimas jo rezultatais gali pagerinti organizacijos vykdomas veiklas. Autoriaus išvardytus kokybės audito tikslus galima suskirstyti į dvi grupes: į organizacijos vadovus orientuotus tikslus ir į organizacijoje vykstančius procesus orientuotus tikslus (žr. 1 lentelę). Lentelėje išvardyti tikslai gali būti veiksmingai įgyvendinti organizacijai darniai integruojant ir taikant kokybės auditą visose pridėtinę vertę kuriančiose veiklose ir procesuose.

## 2. Kokybės audito tipai

Kokybės vadybos požiūriu išskirtini keturi pagrindiniai kokybės audito tipai: produkto auditas, proceso auditas, projekto auditas ir kokybės bei aplinkosaugos (taip pat darbuotojų sveikatos ir saugos, informacijos saugos) vadybos sistemos auditas (Darestani et al., 2010; Kaziliūnas, 2006; Rajendran, Devadasan, 2005; Ruževičius, 2012b).

Produkto auditas – auditas, kurio metu įvertinamas kokybės vadybos priemonių rezultatyvumas tam tikro produkto gamyboje ar jo tiekimo grandinėje. Patikrinama, ar

produkto kokybė atitinka kliento, paslaugos tiekimo specifikacijų, bandymų ir gamybos dokumentų reikalavimus. Audito metu įvertinamas ir dokumentų taikymo nuoseklumas, jų tinkamumas, pakankamumas bei praktinis įgyvendinimas. Taigi, produkto kokybės auditas apima daugiau nei įprasti produkto kokybės bandymai ar jo inspekcinė kontrolė (Kaziliūnas, 2006; Ruževičius, 2012b). Produktai turi būti audituojami ir vertinami atitinkamuose gamybos etapuose, siekiant nustatyti atitiktį keliamiems reikalavimams (Darestani et al., 2010).

Proceso auditas – tai auditas, kuris įvertina kokybės vadybos sistemos procesų veiksmingumą ir rezultatyvumą. Taip pat šio audito metu patikrinama proceso atitiktis bendroms darbo ir proceso instrukcijoms, techninėms produkto specifikacijoms ir kliento reikalavimams, jo nuoseklumas ir naudingumas, gerinimo galimybės. Proceso auditas apima proceso dokumentų tinkamumo ir nuoseklumo įvertinimą, taigi ir kokybės sistemos elementus (Kaziliūnas, 2006; Hammer, 2007).

Projekto auditas – tai tikrinimo procesas, kurio metu patikrinama, kaip pasirinkto projekto parengimas ir (ar) įgyvendinimas atitinka nustatytas taisykles ir principus. Tai auditas, kuris sistemingai įvertina projekto kokybę ir jo diegimo valdymo veiksmingumą (ISO 10006:2003, 2003; Kaziliūnas, 2008a).

Projekto auditas gali būti atliekamas tiek prieš jį diegiant, tiek jį įgyvendinant, tiek užbaigus. Projekto audito metu įvertinama, kodėl buvo pasirinktas projektas bei kaip jis atspindi organizacijos apsibrėžtus plėtros ar kokybės tobulinimo prioritetus. Šio pobūdžio auditas taip pat padeda atskleisti, ar tinkamai parinkti žmogiškieji ištekliai, ar projekto komanda dirba veiksmingai.

Projekto auditas turi įvertinti visus veiksnus, kurie lemia projekto kokybę, bei identifikuoti tokius veiksnus, kurie gali turėti įtakos panašioms projektams ateityje (Kaziliūnas, 2008a). Projekto auditas padeda įvertinti tokius svarbiausius aspektus:

- pokyčių ir jų konfigūracijos valdymą – tai yra pokyčių vykdymą per visus su tuo susijusius procesus, konfliktų ir nesklandumų sprendimą;
- procesų sąveikų valdymą įgyvendinant projektą;
- projekto inicijavimą ir projekto plano išplėtojimą, projekto įgyvendinimo plano parengimą ir kitų reikiamų procesų inicijavimą, klientų ir akcininkų reikalavimų įvertinimą (ISO 10006:2003, 2003).

Kokybės vadybos sistemos auditas – išsamus visos kokybės vadybos sistemos rezultatyvumo įvertinimas. Audito metu atliekamas sistemingas ir nepriklausomas organizacijos kokybės vadybos sistemos dokumentavimo ir realaus jos veikimo įvertinimas. Visos kokybės veiklos ir jų

rezultatai patikrinami siekiant įsitikinti, kad jie atitinka reikalavimus ir instrukcijas, yra rezultatyviai įgyvendinti ir tinka kokybės tikslams siekti (Simon et al., 2011; Lee et al., 2011; Kaziliūnas, 2006).

Kokybės ar (ir) aplinkosaugos vadybos sistemos (KVS) auditas patikrina, ar kokybės valdymo procesai organizacijoje atliekami laikantis kokybės (aplinkosaugos) valdymo procesų, apibrėžtų kokybės vadybos (aplinkosaugos) sistemos reikalavimuose, ar kokybės įrašai saugomi pagal standarto reikalavimus. Kokybės vadybos sistemos auditas yra svarbiausia priemonė siekiant įvertinti vadybos sistemos tinkamumą ir veiksmingumą, siejant tai su organizacijos kokybės politika ir tikslais (Kaziliūnas, 2008b; Lee et al., 2011). Kokybės vadybos sistemos auditas yra sudėtingas ir kompleksinis procesas (International..., 2011). Vien KVS audituoti dokumentai sudaro keturių pakopų hierarchinę visumą (žr. 1 pav.).



1 pav. Kokybės vadybos sistemos audituojamų dokumentų piramidė

Šaltinis: parengta autorių, remiantis Ruževičius, 2012b.



Kokybės auditas padeda įgyvendinti tokius veiklos tikslus kaip išlaidų mažinimas (atsižvelgiant į laiką ir išteklius) ir verslo efektyvumo didinimas. Audito rezultatai gali būti naudojami siekiant tiek užtikrinti atitiktį KVS tarptautinių standartų reikalavimams, tiek pagerinti veiklos veiksmingumą. Audito rezultatai taip pat gali padėti įmonėms siekti nuolatinio tobulinimo tikslų.

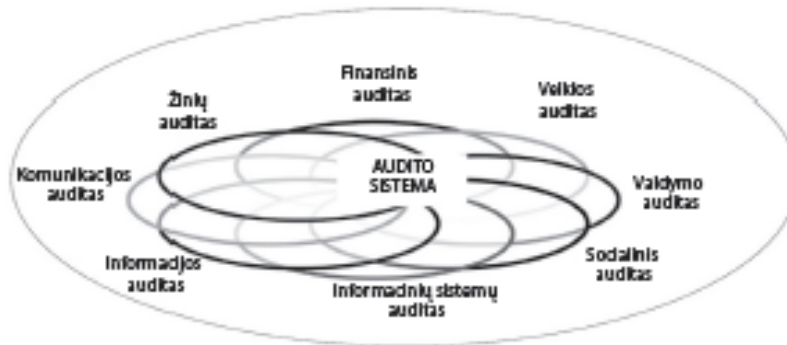
### 3. Kokybės auditas bendrojoje audito sistemoje

Daugelis užsienio ir Lietuvos autorių (Askey, Dale, 1994; Fallah, 1997; Karapetrovic, Willborn, 2000; Botha, Boon, 2003; Rajendran, Devadasan, 2005; Lakis, 2006, 2007; Kaziliūnas, 2006; Hammer, 2007; Esposito, 2009; Uckutė, 2009; Darestani et al., 2010; Aleliūnas, Atkočiūnienė, 2010; Simon et al., 2011; Parkes, Davern, 2011; Popa, 2011; Mackevičius, Daujotaitė, 2011; Jankeliūnienė ir kt., 2011; Kettunen, 2012; Paukštienė, 2012; Haron et al., 2013; White, 2013) išskiria įvairias ir skirtingas audito rūšis, kurios priklauso bendrajai audito sistemai. Vienintelės ir vieningos sistemos kol kas dar nesukurta – galima suskaičiuoti per šimtą audito rūšių, kurios priskiriamos šiuolaikinei audito sistemai. Kita vertus, verslo ir veiklos internacionalizacija bei ekonomikos globalizacijos procesai lemia spartų naujų audito rūšių radimąsi, tad ir bendroji audito sistema yra dinamiškas bei nuolat besikeičiantis reiškinys. Iš palyginti naujų audito rūšių galima paminėti (Cambridge Strategy Audits, 2014; Ruževičius, 2012a, 2013):

- ekologinio pėdsako ir anglies dvideginio pėdsako audita;
- pažangos audita;
- veiklos / verslo / produktų / prekės ženklo inovacijų audita;

- verslo strategijų audita;
- organizacinės kultūros audita;
- kokybės sąnaudų audita;
- vartotojų lojalumo audita;
- lyderystės audita;
- partnerystės audita;
- organizacijos „šešėlių“ (angl. *Shadow-Side*) audita;
- žmogiškųjų išteklių funkcijų, motyvavimo ir žmonių (darbuotojų) politikos audita;
- organizacinių pokyčių ir jų valdymo audita;
- komandų veiksmingumo audita (angl. *Teams Audit*);
- mokymo ir ugdymo audita (angl. *Training and Development Audit*);
- organizacijos verslo paslapčių apsaugos valdymo audita;
- organizacijos tvarios plėtros (darnaus vystymosi) audita.

Lietuvos mokslininkai J. Mackevičius ir D. Daujotaitė (2011) originaliai apibendrina visų rūšių audito sistemą sukurdami autorinį modelį (žr. 2 pav.). Minėti autoriai teigia, kad audito sistemą sudaro žinių auditas, finansinis auditas, veiklos auditas, valdymo auditas, socialinis auditas, informacinių sistemų auditas, informacijos auditas ir komunikacijos auditas. Kaip matyti iš 2 pav., J. Mackevičius ir D. Daujotaitė (2011) išskyrė tik kelias, jų manymu, svarbiausias audito rūšis. Tačiau toks audito sistemos pateikimas negali būti vienareikšmiškai teisingas, nes joje nėra paminėtos kitos svarbios ir dažnai naudojamos audito rūšys. Pavyzdžiui, jeigu kaip savarankiška audito rūšis yra išskiriamas informacinių sistemų auditas, lieka neaišku, kodėl visai neminimas kokybės vadybos sistemų auditas, nors pastarojo audito metodologiją reglamentuoja net keli tarptautiniai standartai, o vien



2 pav. Audito sistema

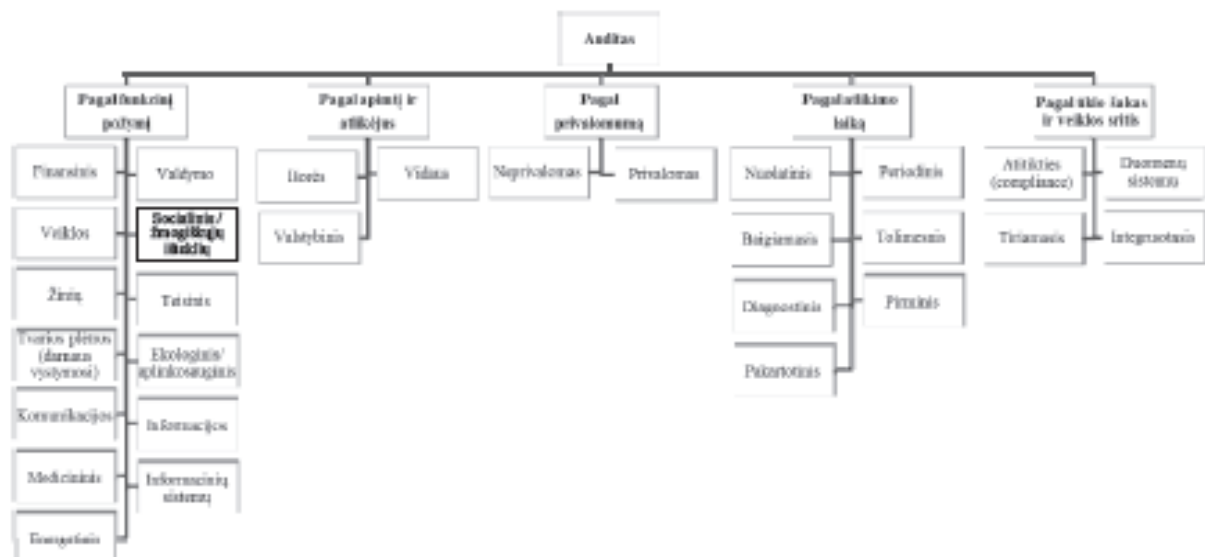
Šaltinis: Mackevičius, Daujotaitė, 2011

tik ISO 9001 kokybės vadybos sistemas 2014 m. gegužės pradžioje buvo įdiegusios 1553 Lietuvos įmonės, bendras su kokybe susijusių sertifikuotų sistemų skaičius mūsų šalyje artėja prie 3000 (Lietuvos standartizacijos departamento duomenys).

Išanalizavus užsienio ir Lietuvos autorių mokslines publikacijas, galima identifikuoti daug ir įvairių audito rūšių. Apibendrinus išanalizuotą literatūrą, audito rūšių sistemą galima suskirstyti pagal funkcinį požymį, apimtį ir atlikėjus, privalomumą, atlikimo laiką bei ūkio šakas ir veiklos sritis. Toks

audito sistemos suskirstymas apibendrintas 3 paveiksle.

Audito sistemos elementai 3 pav. suskirstyti pagal tam tikrus bruožus ir požymius. Didžiausia audito įvairovė yra pagal funkcinių požymių. Pagal šį požymį išskirtina trylika audito tipų: 1) finansinis auditas, 2) valdymo auditas, 3) veiklos auditas, 4) socialinis / žmoniškųjų išteklių auditas, 5) žinių auditas, 6) teisinis auditas, 7) tvarios plėtros (darnaus vystymosi) auditas, 8) ekologinis / aplinkosauginis auditas, 9) komunikacijos auditas, 10) informacijos auditas, 11) me-



3 pav. Audito sistemos sudedamųjų dalių grupavimas pagal įvairius požymius

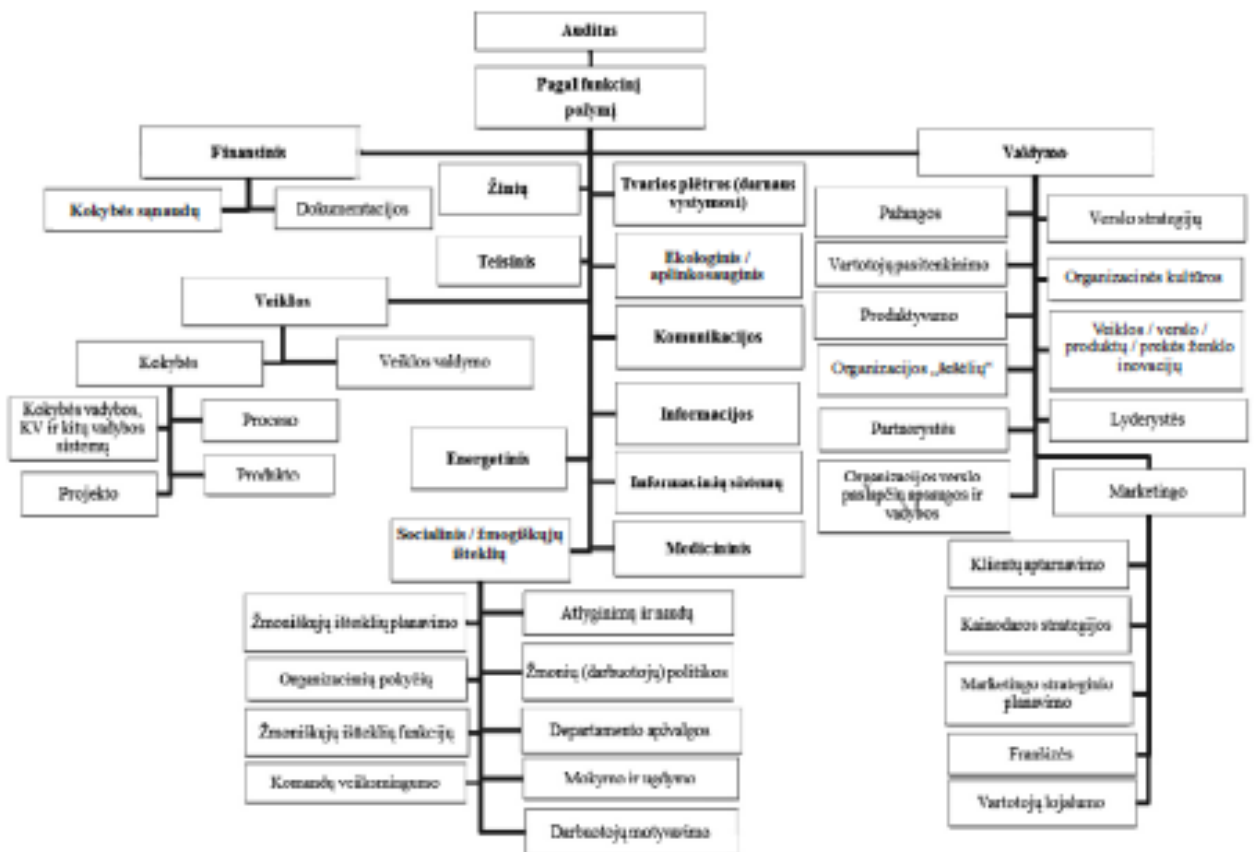
Šaltinis: parengta autorių

dicininis auditas, 12) energetinis auditas, 13) informacinių sistemų auditas.

Kadangi pagal funkcinių požymių išskirti audito tipai sudaro didžiausią dalį visoje audito sistemoje, tad yra tikslinga smulkiau detalizuoti šio pogrupio audito tipus ir atskleisti, kokios audito rūšys priklauso kiekvienam. Išplėstinė audito sudedamųjų dalių grupavimo pagal funkcinių požymių schema apibendrinta 4 paveiksle. Pagrindinis šių audito tipų klasifikavimo tikslas yra atskleisti ir parodyti, kurioje audito sistemos vietoje yra kokybės auditas. Kokybė yra veiklos rezultatas, tad tikslinga kokybės auditą priskirti prie veiklos audito (4 pav.). Veiklos auditą galima apibrėžti kaip nepriklausomą įmonių, programų ar organizacijų rezultatyvumo ir efektyvumo įvertinimą atsižvelgiant

į ekonomiškumą. Taip pat veiklos auditas yra susijęs su veiklos rezultatu ir procesų vertinimu. Kadangi kokybė yra veiklos rezultatas, tad būtų tinkama ir kokybės auditą priskirti prie veiklos audito rūšių. Kaip jau buvo minėta, kokybės auditas yra vertinimo proceso dalis, jis padeda atskleisti tobulintinas sritis ir leidžia organizacijai susitelkti į labiausiai dėmesio reikalaujančias tobulintinas sritis.

Toks šiuolaikinės audito sistemos sudedamųjų dalių suskirstymas (3 ir 4 pav.) nėra baigtinis, nes šiose klasifikavimo schemose neišvardyti visi naujausi audito tipai. Minėtuose paveiksluose pateikti, darbo autorių nuomone, svarbiausi audito tipai, kurie šiuo metu pasitaiko dažniausiai ir naudojami verslo bei viešojo sektoriaus organizacijų veikloje.



4 pav. Audito sistema: grupavimas pagal funkcinių požymių

Šaltinis: parengta autorių



#### 4. Kokybės audito procesas

Užsienio autoriai S. Chanruang ir Ph. Ussahawanitchakit (2011) savo straipsnyje pažymi, kad audito procesas turėtų būti sudarytas mažiausiai iš trijų etapų: 1) audito planavimo, 2) audito vykdymo, 3) audito užbaigos. Minėti autoriai daug dėmesio skiria audito planavimui ir teigia, kad šis etapas yra vienas svarbiausių. Audito tarptautinis standartas ISO 19011:2011 išskiria audito planavimo ir įgyvendinimo procesą, kurį sudaro 5 etapai (5 pav.).

Audito atlikimo procesas, jo planavimas ir įgyvendinimas priklauso nuo konkretaus audito taikymo srities bei sudėtingumo ir numatomų audito išvadų panaudojimo. Daugeliui audito rūšių gali būti pritaikytos tipinės audito veiklos, rekomenduojamos ISO 19011:2011 standarte. Šiame standarte nuosekliai pateikti visi audito atlikimo etapai (5 pav.):

- audito inicijavimas;
- audito veiklos rengimas;
- audito veiklos atlikimas;
- audito ataskaitos parengimas ir paskirtymas;
- audito baigimas;

- audito tolesnis atlikimas (ISO 19011:2011, 2011).

ISO 19011:2011 (2011) standarte išskiriamas šeštasis audito proceso etapas, kurio tikslas – atlikti pakartotinį tos srities auditą, jeigu būtina imtis taisymo, koregavimo ar tobulinimo veiksmų. Autoriai F. Marchesi (2006), S. Pongsatitpat ir Ph. Ussahawanitchakit (2012) bei G. White (2013) tvirtina, kad kokybės audito peržiūros procesas yra neatsiejamas nuo kokybės kontrolės, tad kiekviena organizacija turėti įvykdyti ir šeštąjį audito etapą.

Audito procesas gali būti itin svarbus audituojamų subjektų grupėms dėl audito įgyvendinimo procedūrų, nes jos reikalauja nemažų laiko sąnaudų. Dėl to sumažėja darbuotojų laikas, skiriamas kasdienei veiklai. Tuomet audito įgyvendinimas tampa ir laiko valdymo uždaviniu (Hernandez, 2010).

Užsienio autoriai W. R. Knechel ir kt. (2013) teigia, kad audito procesas dėl išipareigojimų yra priklausomas nuo organizacijoje taikomos audito metodikos, kuri įvairių organizacijų gali skirtis. Audito metodika, kuri pateikta ir tarptautiniame ISO 19011:2011 standarte, yra parengta



5 pav. Kokybės audito planavimas ir įgyvendinimas

Šaltinis: parengta autorių, remiantis ISO 19011:2011, 2011

tam, kad padėtų auditoriams susidoroti su audito metu iškylančiu neapibrėžtumu bei problemomis (jeigu tokių būna).

## 5. Kokybės audito metodologijų grupės

Atliekant auditą, didžiausias dėmesys yra sutelkiamas į atitikties įvertinimą ir patvirtinimą, kai svarbiausias tikslas yra nustatyti, ar vykdomi patvirtinti reikalavimai. Yra įvairių būdų, kaip atlikti vidinį ir išorinį kokybės vadybos sistemos auditą. Šie būdai skiriasi audito planavimo, jo atlikimo ir duomenų rinkimo ypatumais bei audito išvadų rengimu ir pateikimu. Galima išskirti šiuos kokybės audito atlikimo būdus, nukreiptus į (Karapetrovic, Willborn, 2000; Rajendran, Devadasan, 2005; Kaziliūnas, 2006; Jawa, 2008):

- standarto elementus;
- organizacijos struktūrinius padalinius;
- veiklas;
- procesus.

*Į standarto elementus nukreiptas auditas* daugiausia dėmesio skiria organizacijoje įgyvendinamo ar įgyvendinto standarto elementams. Audito procesas pradedamas nuo audito plano sudarymo, į kurį nuosekliai įtraukiami visi standarto elementai. Auditas gali būti tiek išorės, tiek vidaus. Audito klausimynas yra formuluojamas per frazavus standarto elemento reikalavimus į klausimo formas. Audito išvados daromos pagal tai, kiek ir kurioje srityje nustatyta neatitiktis. Neatitiktys klasifikuojamos pagal svarbą. Jeigu nevykdomas bet kuris standarto reikalavimas, tuomet forminama esminė neatitiktis. Jeigu procedūra vykdoma netiksliai, pažeidžiamas procedūros reikalavimas, nesusijęs su standarto reikalavimu, tuomet fiksuojama neesminė neatitiktis.

*Į struktūrinius padalinius nukreiptas auditas* pradedamas planuoti nuo organizacijos struktūrinių padalinių. Šio audito metu žiūrima, kuris organizacijos padalinys turėtų įgyvendinti atitinkamus standarto reikalavimus, ir tirama atitiktis tiems reikalavimams. Audito procesas pradedamas sudarant audito planą, kuris remiasi organizacijos struktūriniu schema. Tikrinami tie struktūriniai padaliniai, kurie numatyti audito taikymo srityje ir tiksluose. Kaip ir į standarto elementus nukreipto audito, klausimynas sudaromas pagal atitinkamus standarto elementus, kuriuos turėtų įgyvendinti struktūrinis padalinys. Klausimai yra pateikiami ir pagal organizacijoje vykdomų darbų seką.

*Į veiklas nukreiptas auditas* daug kuo panašus į struktūrinius padalinius nukreiptą auditą, tik šiuo atveju daugiausia dėmesio skiriama atliekamos veiklos analizei. Auditas yra planuojamas atsižvelgiant į organizacijos veiklas ir struktūrinius padalinius, kuriuose šios veiklos vykdomos. Audito planas pradedamas nuo vartotojų poreikių analizės, nuosekliai numatomos patikrinti visos vykdomos veiklos iki pat galutinio produkto išleidimo ir jo garantinės priežiūros pas vartotoją. Siekiama surinkti kuo daugiau informacijos apie organizacijos vykdomas veiklas, jų atlikimo tikslumą ir tobulumą. Taip pat daug dėmesio skiriama pagrindiniams keturiems veiklos elementams (personalui, atliekamam darbui, įrangai, informacijai). Šis audito atlikimo būdas padeda nustatyti ne tik tai, ar veiklos vykdomos pagal patvirtintas procedūras, bet ir pagelbsti įvertinti, ar pačios procedūros atitinka panaudoto standarto reikalavimus.

*Į organizacijos procesus nukreiptas auditas* remiasi procesiniu požiūriu, kuris reikalauja daugiausia dėmesio sutelkti į tai, kaip

organizacija pasiekia savo tikslus tinkamai valdydama tarpusavyje susijusius procesus. Auditorius turi aiškiai suprasti organizacijoje vykstančius procesus, jų sąveiką, kad galėtų nustatyti ir išryškinti trūkumus. Taip pat vertinama, ar kiekvienas procesas turi jam priskirtą valdytoją (šeimininką). Šio audito metu auditorius siekia išsiaiškinti rezultatus, kurių organizacija nori siekti, nustato, ar šie rezultatai atsižvelgia į klientų poreikius ir į suinteresuotas šalis, o tada nagrinėja, ar procesais pavyko pasiekti šiuos rezultatus ir pagerinti veiklos rezultatus.

Analizuojant kokybės audito metodologijų grupes, moksliniuose straipsniuose (Karapetrovic, Willborn, 2000; Rajendran, Devadasan, 2005; Kaziliūnas, 2006; Jawa, 2008) buvo surastos ir identifikuotos minėtų grupių stiprybės ir silpnybės. Vertinant šias audito grupes, tikslinga išskirti jų pranašumus ir trūkumus bei juos tarpusavyje sugretinti, kad būtų galima lengviau suvokti, kuo vienas kokybės audito atlikimo būdas skiriasi nuo kito. Kokybės audito metodologijų grupių pranašumų ir trūkumų palyginimo apibendrinimas pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Kokybės audito metodologijų grupių pranašumų ir trūkumų palyginimas

| <i>Pranašumai</i>                                                                 | <i>Į standarto elementus nukreiptas auditas</i> | <i>Į struktūrinius padalinius nukreiptas auditas</i> | <i>Į veiklas nukreiptas auditas</i> | <i>Į procesus nukreiptas auditas</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Lengvai patikrinamas analizuojant audito ataskaitas                               | .                                               |                                                      |                                     | .                                    |
| Sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį                                           | .                                               |                                                      |                                     | .                                    |
| Leidžia suklasifikuoti neatitiktis pagal svarbumą                                 | .                                               |                                                      |                                     |                                      |
| Mėgstamas akredituotų sertifikacijos institucijų                                  | .                                               |                                                      |                                     |                                      |
| Gaunamas sertifikatas                                                             | .                                               | .                                                    | .                                   | .                                    |
| Susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus                          |                                                 | .                                                    | .                                   | .                                    |
| Atitiktis reikalavimams tikrinama tose vietose, kuriose jie turi būti įgyvendinti |                                                 | .                                                    |                                     |                                      |
| Tikrinimas atliekamas pagal organizacijoje / padalinyje vykdomų darbų seką        |                                                 | .                                                    |                                     | .                                    |
| Vertinant skyrių veiklą laikomasi darbų eiliškumo                                 |                                                 |                                                      | .                                   |                                      |
| Įvertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus                             |                                                 |                                                      | .                                   | .                                    |
| Įvertinama atitiktis reikalavimams nuosekliai pagal atliekamų veiklų eiliškumą    |                                                 |                                                      | .                                   |                                      |
| Įvertina atitiktį reikalavimams, kuriuos įgyvendina daugiau nei vienas skyrius    |                                                 |                                                      |                                     | .                                    |



## 3 priedo tęsinys

| <i>Prašymai</i>                                                                                         | <i>I standarto<br/>elementus nu-<br/>kreiptas auditas</i> | <i>I struktūrinius<br/>padalinius nu-<br/>kreiptas auditas</i> | <i>I veiklas<br/>nukreiptas<br/>auditas</i> | <i>I procesus<br/>nukreiptas<br/>auditas</i> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Patikrinamas skyrių bendradarbiavimas                                                                   |                                                           |                                                                | *                                           | *                                            |
| Atskleidžiamos problemos, susijusios su atliekamu darbu, žmonėmis, įrenginiais ir informacija           |                                                           |                                                                | *                                           |                                              |
| Naudojamas klausinynas, siekiant įvertinti operacijų valdymo adekvatumą                                 |                                                           |                                                                | *                                           |                                              |
| Kuria organizacijos pridedamąją vertę                                                                   |                                                           |                                                                |                                             | *                                            |
| Įvertina procesų sąveiką                                                                                |                                                           |                                                                |                                             | *                                            |
| Kelia pažangą skatinančius klausimus                                                                    |                                                           |                                                                |                                             | *                                            |
| Leidžia audituojamam asmeniui suprasti, ką auditorius bando nustatyti                                   |                                                           |                                                                |                                             | *                                            |
| Leidžia ieškoti gilesnių atskleistos problemos priežasčių analizuojant padėtį kituose skyriuose         |                                                           |                                                                |                                             | *                                            |
| Leidžia įvertinti audito duomenų reikšmingumą                                                           |                                                           |                                                                |                                             | *                                            |
| Susitelkia į rezultatus, o ne į procedūras                                                              |                                                           |                                                                |                                             | *                                            |
| Apžvelgiami veiksniai, įrodantys, ar operacijos valdomos ir ar veiksmingai valdomos                     |                                                           |                                                                |                                             | *                                            |
| Susitelkiama į koregavimą tų neatitiktį, kurios susijusios su organizacijos veiklos efektyvumo didinimu |                                                           |                                                                |                                             | *                                            |
| Nemustatomas kokybės valdymo sistemos veiksmingumas ir neįvertinami sistemos pasiekiami rezultatai      | *                                                         | *                                                              |                                             |                                              |
| Nepatikrinama atitiktis reikalavimams, apimantiems daugiau nei vieną skyrių, išskyrus dokumentų valdymą | *                                                         |                                                                |                                             |                                              |
| Nenagrinėjamos kitos sritys ieškant gilesnių problemos priežasčių                                       | *                                                         |                                                                | *                                           |                                              |
| Nenagrinėjama kitų padalinių veikla ieškant gilesnių problemos priežasčių                               |                                                           | *                                                              |                                             |                                              |
| Nepatikrinamas skyrių sąryšis                                                                           | *                                                         |                                                                |                                             |                                              |

| <i>Pranašumai</i>                                                                                           | <i>I standarto<br/>elementus nu-<br/>kreiptas auditas</i> | <i>I struktūrinius<br/>padalinius nu-<br/>kreiptas auditas</i> | <i>I veiklas<br/>nukreiptas<br/>auditas</i> | <i>I procesus<br/>nukreiptas<br/>auditas</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Netinkamai tikrinami padalinių ryšiai                                                                       |                                                           | .                                                              |                                             |                                              |
| Nepatikrinamas procesų sąryšis                                                                              | .                                                         |                                                                |                                             |                                              |
| Netinkamai tikrinama procesų sąveika                                                                        |                                                           | .                                                              |                                             |                                              |
| Klausimyne parengti klausimai yra tik teorinio pobūdžio                                                     | .                                                         | .                                                              |                                             |                                              |
| Patikrinimas vykdomas nesilaikant organizacijos darbų sekos bei mažai nagrinėjami produktai ir procesai     | .                                                         |                                                                |                                             |                                              |
| Susitelkiama į atitiktį rašytinėms procedūroms                                                              | .                                                         | .                                                              |                                             |                                              |
| Patikrinimai nėra specialiai organizuojami pagal organizacijos specifiką                                    | .                                                         |                                                                |                                             |                                              |
| Tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas                                                                      | .                                                         | .                                                              |                                             |                                              |
| Jeigu vykdomas griežtai, gali sukelti audituojamų asmenų sąnysį                                             | .                                                         |                                                                |                                             |                                              |
| Neanalizuojamas procesų veiksmingumas                                                                       |                                                           |                                                                | .                                           |                                              |
| Manoma, kad atitiktis reikalavimams yra pakankamai rimtas įrodymas, jog visos veiklos yra valdomos          | .                                                         | .                                                              |                                             |                                              |
| Auditorius turi būti audituojamos srities žinovas                                                           | .                                                         | .                                                              | .                                           | .                                            |
| Manoma, kad atlikus bet kokios neatitikties koregavimo veiksmus padidės organizacijos veiklos veiksmingumas | .                                                         | .                                                              |                                             |                                              |
| Manoma, kad bet kokios neatitikties koregavimas padidins sistemos veiksmingumą                              |                                                           |                                                                | .                                           |                                              |
| Vertinama atitiktis reikalavimams, o ne rezultatyvumas                                                      |                                                           |                                                                | .                                           |                                              |
| Neįvertinami sistemos pasiekiami rezultatai                                                                 |                                                           |                                                                | .                                           |                                              |
| Reikalauja perimti naują, dar daugelio auditorių nesuprastą procesinį požiūrį                               |                                                           |                                                                |                                             | .                                            |
| Reikalauja keisti mąstymo būdą                                                                              |                                                           |                                                                |                                             | .                                            |
| Reikalauja keisti audito atlikimo būdą                                                                      |                                                           |                                                                |                                             | .                                            |

*Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis išanalizuota literatūra kokybės audito tema*



Sugrupavus kokybės audito atlikimo metodologijų grupių pranašumus (2 lentelė), buvo pastebėta, kad visi atlikimo būdai turi bendrą pranašumą – sėkmingo audito pabaigoje organizacijai yra suteikiamas kokybės sertifikatas. Palyginus į standarto elementus ir į procesus nukreiptą auditą galima pastebėti kelis tuos pačius pranašumus:

- metodologija nėra sudėtinga ir ją gali perprasti beveik kiekvienas auditorius, turintis reikiamų žinių ir gebėjimų;
- audito rezultatai yra lengvai patikrinami analizuojant audito ataskaitas;
- abiejų rūšių auditas sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį.

Palyginus kitus tris atlikimo būdus – į struktūrinius padalinius, į veiklas ir į procesus orientuotą auditą – matoma, jog šie būdai turi bendrą pranašumą – susitelkiama į padalinio procesus, užduotis ir produktus. Į struktūrinius padalinius ir į procesus nukreipto audito metu tikrinimas atliekamas pagal organizacijoje / padalinyje vykdomų darbų seką. Į veiklas nukreiptas auditas ir į procesus nukreiptas auditas yra panašūs, nes jie įvertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus bei patikrina skyrių bendradarbiavimą.

Sugrupavus kokybės audito metodologijų grupių trūkumus (2 lentelė), buvo pastebėta, jog bendras visų atlikimo būdų trūkumas yra tas, kad auditorius, atliekantis auditą, turi būti geras audituojamos srities žinovas. Palyginus kitus du atlikimo būdus – į standarto elementus ir į struktūrinius padalinius nukreiptą auditą – paaiškėjo, jog šie atlikimo būdai turi daug bendrų trūkumų, pavyzdžiui:

- nenustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas ir neįvertinami sistemos pasiekiami rezultatai;
- parengti klausimyno klausimai yra tik teorinio pobūdžio;

- susitelkiama į atitiktis / neatitiktis rašytinėms procedūroms;
- tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas;
- manoma, kad atitiktis reikalavimams yra gana svarbus įrodymas, jog visos veiklos yra valdomos;
- manoma, kad atlikus bet kurios neatitikties koregavimo veiksmus padidės organizacijos veiklos veiksmingumas.

Į standarto elementus ir į veiklas nukreiptas auditas turi bendrą trūkumą, t. y. nenagrinėja kitų sričių ieškant gilesnių problemos priežasčių.

Antroje lentelėje apibendrinti kokybės audito metodologijų grupių pranašumų ir trūkumų teoriniai teiginiai bus galutinai patikrinti apklausiant kokybės auditorius ir ekspertus (žr. šio straipsnio 6 skyrių).

Kokybės auditas yra svarbus visoje audito sistemoje, nes jis yra vertinimo proceso dalis, kuri padeda vadybininkams atskleisti tobulintinas jų organizacijos sritis. Šio audito išvados gali padėti organizacijai susitelkti į labiausiai dėmesio reikalaujančias tobulintas sritis. Tačiau daug dėmesio kokybės audito metodologijai neskiriama, tad galima rasti tobulintinų sričių. Straipsnyje pateikti kokybės audito atlikimo būdai turi pranašumų ir trūkumų, tad norint patobulinti kokybės audito metodologiją didesnę dėmesį reikėtų skirti kokybės audito svarbai bei kokybės audito atlikimo būdų trūkumų šalinimui.

## 6. Kokybės audito metodologijos tobulinimo autorinis tyrimas ir jo rezultatai

Siekiant įvertinti kokybės audito metodologiją ir nustatyti, ar iš tiesų reikia ją tobulinti, buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, apklausiant kokybės auditorius ir kokybės vadybos

ekspertus, dirbančius kokybės konsultacinėse bendrovėse ir kokybės sertifikavimo įstaigose. Anketa buvo sudaryta teorinėje kokybės audito analizėje identifikuotais svarbiausiais tobulintinais audito metodologijos klausimais, ypatingą dėmesį skiriant kokybės audito atlikimo būdų pranašumams ir trūkumams. Taip pat buvo siekiama iš kokybės profesionalų gauti pasiūlymų ir patarimų kokybės audito metodologijos tobulinimo klausimais. Atliekant tyrimą nustatyta, kad respondentai kokybės audito prasmę supranta gana skirtingai, tačiau visi jie kokybės auditą apibūdina kaip veiklos vertinimo procesą, kuriuo identifikuojamos organizacijos tobulintinos sritys.

Tyrimu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, su kokiomis pagrindinėmis problemomis auditoriai susiduria atlikdami kokybės auditą. Apibendrinus gautus atsakymus, išskirtinos tokios pagrindinės kokybės audito problemos:

- ne visi vadovai supranta, kad neatitiktis reikia traktuoti kaip gerinimo galimybes, o ne kaip jų organizacijos darbuotojų kompetencijos stoką;
- ne visi išorinio audito užsakovai viena-reikšmiškai suvokia, kad audito metu galima analizuoti vykdomus procesus ir jų atitiktį;
- ne visose įmonėse vadybos sistema tobulinama nuolat (kai kuriose organizacijose KVS yra „mirusios“, egzistuoja tik „popieriuose“;
- vadovai turėtų labiau domėtis sistemos projektavimu, diegimu, tobulinimu ir palaikymu; dalies vadovų susidomėjimas KVS yra labai menkas;
- trūksta organizacijos bendrosios vadybos sistemos vientisumo (egzistuoja daug įvairių sistemų, iš jų ir IT, kurios menkai integruotos);
- laiko trūkumas;
- didelis audituojamų dokumentų kiekis;
- formalus darbuotojų ir vadovų požiūris į kokybės vadybos sistemą;
- audituojamieji nepasirengę auditui, apie jį neinformuoti, nesuvokia savo atsakomybės;
- dalies vadovų ir darbuotojų požiūris į auditorius yra priešiškas;
- žmogiškųjų išteklių stoka;
- menkas kai kurių auditorių pasirengimas specifinių sričių ar specifiniams auditams;
- po audito dažna organizacijų stagnacija (nėra realių prevencinių ar koregavimo veiksmų, neanalizuojamas audito rekomendacijų įdiegimo veiksmingumas).

Išvardytos problemos yra sietinos su pačia organizacija, kurioje yra atliekamas auditas arba ketinama jį atlikti, ir su pačiais auditoriais. Dažnai patiems auditoriams pritrūksta laiko tinkamai pasirengti ir atlikti auditą, nes tiriama didelis audituojamų dokumentų kiekis, be to, stokojama ir žmogiškųjų išteklių.

Dauguma respondentų kokybės auditą priskyrė veiklos audito tipui, nes šio audito metu stebima ir analizuojama atliekama veikla ir procesai, tikrinama, kaip jie atitinka standartų ir kitų dokumentų reikalavimus, kaip veiklos rezultatai atitinka reikalavimus.

Kokybės audito proceso tobulinimo aspektu galima teigti, jog pats audito procesas yra pakankamai geras, tačiau jis dažniausiai vykdomas nenuosekliai. Auditoriai taiko savo pamėgtus tikrinimo metodus (pvz., remiasi priežasčių ir pasekmių diagramos metodu, E. Demingo *PDCA* (angl. *plan-do-check-act*) tobulinimo ciklu, tikrina kiekvieno standarto reikalavimo įgyvendinimą ir kt.) – t. y. trūksta kokybės audito įgyvendinimo ir ataskaitų pateikimo sis-



temingumo. Autorių nuomone, auditoriai, prieš nusprenddami pasigilinti į vieną ar kitą veiksmą, turėtų nusistatyti rizikos veiksnius ir pasirinkti svarbiausias procesų vietas, kurių valdymą turėtų patikrinti. Taip pat nuo audito proceso veiksmingumo priklausys jo nauda. Iš karto sudėlioti veiksmingiausią audito procesą ypač sudėtinga. Kitas svarbus dalykas – pokyčiai, kurie reikalauja tobulinti ir audito sistemą. Tačiau pagrindinė išvada yra ta, kad kokybės audito proceso tobulinimas nemažai priklauso nuo pačios audito organizacijos, nes kiekviena turi galimybių audito procesą patobulinti, atsižvelgdama į turimą intelektualinį potencialą, patirtį ir organizacijos tradicijas.

Į standarto elementus nukreipto audito pranašumai tyrėjų buvo įvertinti gana teigiamai. Visi respondentai sutinka, jog šis kokybės audito atlikimo būdas leidžia suklasifikuoti neatitiktis pagal svarbą. Ši audito tipą plačiausiai taiko akredituotos kokybės sertifikavimo institucijos. Apklaustos rezultatai ir atsakymai, susiję su kitais teiginiais, verčia susimąstyti, jog tam tikri į standarto elementus nukreipto audito pranašumai galėtų būti stipresni. Respondentai iš dalies sutinka, kad auditas, atliktas orientuojantis į standarto elementus, yra lengvai patikrinamas analizuojant audito ataskaitas, jis sukuria logiškumo ir nuoseklumo įvaizdį. Atliktas tyrimas, susijęs su į standarto elementus nukreipto audito trūkumais, atskleidė, kad šio audito metu yra nustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas, patikrinamas procesų sąryšis, o parengti klausimyno klausimai (naudojami atliekant auditą) nėra tik teorinio pobūdžio. Taip pat jie mano, jog šis auditas patikrina atitiktis reikalavimams, apimantiems daugiau nei vieną skyrių, išskyrus dokumentų valdymą. Analizuojant kitus šio audito atlikimo trū-

kumus matyti, jog, respondentų manymu, šie trūkumai galėtų būti šalinami. Vis dėlto respondentai mano, jog minimas audito atlikimo būdas neįvertina sistemos pasiektų rezultatų, jo metu nenagrinėjamos kitos sritys, ieškant gilesnių problemos priežasčių, taip pat nepatikrinamas organizacijos padalinių sąryšis, susitelkiama tik į atitiktį rašytinėms procedūroms, tad tiriami dokumentai, o ne veiksmingumas. Jeigu į standarto elementus nukreiptas auditas vykdomas griežtai, jis gali sukelti audituojamų asmenų sąmyšį. Patikrinimai nėra specialiai rengiami pagal organizacijos specifiką, tad vykdomi nesilaikant darbų organizacijoje sekos bei menkai nagrinėjami produktai ir procesai. Vienas šio audito trūkumų, kuris turėtų būti pašalintas / patobulintas, yra manymas, kad atlikus bet kokios neatitikties koregavimo veiksmus padidės organizacijos veiklos veiksmingumas bei atitiktis reikalavimams. Tai yra gana svarbus įrodymas, jog visos veiklos yra valdomos. Siekiant pašalinti šio audito atlikimo būdo trūkumus, siūloma išdėstyti standarto reikalavimus pagal atitinkamos organizacijos procesus. Kaip teigia kokybės guru K. Išikava, kiekvienai veiklai atlikti reikia žinių, gebėjimų, informacijos, priemonių, tinkamos aplinkos, geros žaliavos, taip pat procesus reikia išdėstyti pagal vertės kūrimo grandinę, o kiekvienas procesas turėtų būti valdomas pagal PDCA tobulinimo ciklą.

Į struktūrinius padalinius nukreipto audito pranašumai taip pat buvo įvertinti teigiamai, t. y. respondentai sutiko su pateiktais teiginiais. Jų manymu, šis auditas susitelkia į padalinio procesus, užduotis ir produktus, atitiktis reikalavimams tikrinama tose vietose, kuriose jie turi būti įgyvendinti, bei tikrinimas atliekamas pagal organizacijoje / padalinyje vykdomų darbų

seka. Analizuojant į struktūrinius padalinius nukreipto audito trūkumus pastebėta, jog, respondentų nuomone, nėra nustatomas kokybės vadybos sistemos veiksmingumas ir nenagrinėjama kitų padalinių veikla ieškant gilesnių problemos priežasčių. Siekiant pašalinti minėtus trūkumus, siūloma išsiaiškinti, kokius gavinius ir iš kokio vidinio ar išorinio kliento gauna, kokį duoda atsaką (grįžtamąjį ryšį) ir kokius rezultatus bei kam juos perduoda, kokį atsaką gauna, kaip reaguoja.

Analizuojant į veiklas nukreipto audito pranašumus nustatyta, kad apklausti kokybės auditoriai ir ekspertai 2 lentelėje pateiktus teiginius įvertino teigiamai. Respondentai sutinka, jog šis auditas atskleidžia problemas, susijusias su atliekamu darbu, žmonėmis, įrenginiais ir informacija. Taip pat įvertina atitiktį reikalavimams nuosekliai pagal atliekamų veiklų eiliškumą. Auditui yra naudojamas klausimynas, siekiant įvertinti operacijų valdymo adekvatumą. Analizuojant kitus šio audito pranašumus galima teigti, kad jie yra diskutuoti, nes respondentai su jais nei sutiko, nei nesutiko. Teiginiai, jog šis auditas įvertina sistemos veiksmingumą ir sistemos rezultatus, patikrina skyrių bendradarbiavimą, susitelkia į padalinio procesus, užduotis ir produktus bei vertinant skyrių veiklą laikosi darbų eiliškumo – yra diskusijų klausimas. Apibendrinus analizuotus į veiklas nukreipto audito trūkumus pastebėta, jog respondentai nesutiko nė su vienu pateiktu teiginiu. Jų manymu, šis auditas nagrinėja kitas sritis ieškodamas gilesnių problemos priežasčių ir analizuoja procesų veiksmingumą, įvertina sistemos pasiekiamus rezultatus, taip pat vertina atitiktį ne vien rezultatyvumui, bet ir reikalavimams. Respondentai nesutiko su teiginiu, jog bet kokios neatitikties kore-

gavimas padidins sistemos veiksmingumą. Siekiant pašalinti šio atlikimo būdo trūkumus, siūloma susitelkti į veiksmingumą ir rezultatus, o ne į reikalavimus. Taip pat veiklas reikia sujungti į procesus, pasirinkti rizikingiausias, tikrinti rizikos mažinimo priemones, o procesus išdėstyti pagal vertės kūrimo grandinę, kiekvienas procesas turėtų būti valdomas pagal PDCA tobulinimo ciklą.

Analizuojant į procesus nukreipto audito pranašumus nustatyta, kad respondentai 2 lentelėje pateiktus teiginius įvertino teigiamai. Jie sutiko, jog šiuos teiginius galima laikyti šio audito atlikimo būdo pranašumais. Visi respondentai sutinka, jog šis atlikimo būdas kelia pažangą skatinančius klausimus, įvertina atitiktį reikalavimams, kuriuos įgyvendina daugiau nei vienas skyrius, patikrina skyrių bendradarbiavimą, leidžia ieškoti gilesnių atskleistos problemos priežasčių analizuojant padėtį kituose skyriuose ir apžvelgia veiksmus, įrodančius, ar operacijos valdomos ir ar veiksmingai valdomos. Kiti tyrime iškelti teiginiai taip pat buvo įvertinti teigiamai. Remiantis tyrimo metu gautais rezultatais galima teigti, jog į procesus nukreipto audito išvardyti trūkumai iš tikrųjų nėra šio audito atlikimo būdo trūkumai, o jo išskirtinumas. Į procesus nukreiptas auditas reikalauja perimti naują, dar daugelio auditorių nesuprastą procesinį požiūrį, keisti mąstymo ir audito atlikimo būdą. Tačiau siekiant pašalinti šio audito trūkumus, siūloma daugiau orientuotis į rezultatus ir veiksmingumą, didinti auditorių ir audituojamųjų motyvaciją.

Apibendrinus viso autorinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad visi minėti kokybės audito atlikimo būdai gali ir turėtų būti tobulinami. Kokybės auditas turi orientuotis ne tik į nustatytų reikalavimų vykdymą, bet



labiau į vadybos sistemos veiksmingumą ir jo didinimą, o tolesniuose sistemos tobulinimo etapuose – į efektyvumo didinimą, stipriau visą tai susiejant su organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimu.

### Išvados

Kokybės auditas suprantamas kaip dalis organizacijos tobulėjimo proceso, kuris turi būti atliekamas siekiant išlaikyti gerai funkcionuojančius ir tarpusavyje susietus organizacijos procesus ir veiklas. Pagrindinis kokybės audito tikslas yra atlikti nepriklausomą organizacijos veiklos peržiūrą ir vertinimą pagal nustatytą tvarką. Kokybės auditas gali generuoti svarbias išvadas, išvalgas ir rekomendacijas, padėti renkantis naudotinas žaliavas ir kompleksavimo detales, atrenkant tinkamus tiekėjus ir partnerius, sumažinant nuostolius ir pagerinant organizacijos veiklos rezultatus, pelningumą bei įvaizdį.

Vienintelės audito sistemos dar nėra sukurta – galima suskaičiuoti per šimtą audito rūšių, kurios priskiriamos šiuolaikinei audito sistemai. Kita vertus, verslo ir veiklos internacionalizacija bei ekonomikos globalizacija lemia spartų naujų audito rūšių radimąsi, tad ir bendroji audito sistema yra dinamiškas bei nuolat kintantis reiškinys. Išskirtinos tokios naujos audito rūšys kaip ekologinio pėdsako ir anglies dvideginio pėdsako auditas, pažangos auditas, inovacijų auditas, partnerystės auditas, organizacijos „šešėlių“ auditas, organizacinių pokyčių ir jų valdymo auditas, komandų veiksmingumo auditas, organizacijos tvirtos plėtos auditas ir kt.

Kai kurie autoriai į bendrąją audito sistemą įtraukia žinių, finansinį, veiklos,

valdymo, socialinį, informacinių sistemų, informacijos ir komunikacijos auditus, visai nutylėdami kokybės auditą. Toks audito sistemos pateikimas negali būti vienareikšmiškai teisingas, nes, pavyzdžiui, kokybės vadybos sistemų auditas Lietuvoje yra daug populiaresnis už informacinių sistemų auditą. Kokybės vadybos sistemų audito metodologiją ar kai kuriuos jos aspektus reglamentuoja net keli tarptautiniai standartai (ISO 19011, ISO 10019, ISO 9001, ISO 14001 ir kt.), o vien tik ISO 9001 kokybės vadybos sistemas 2014 m. gegužės pradžioje buvo įdiegusios 1553 Lietuvos įmonės, bendras su kokybe susijusių sertifikuotų sistemų skaičius mūsų šalyje artėja prie 3000. Straipsnio autoriai teikia audito sistemos sudedamųjų dalių ir audito sistemos grupavimo pagal funkcinių požymių schemas, kuriose derama vietą užima ir kokybės auditas.

Atliktas kokybės audito metodologijų grupių (į standarto elementus, į organizacijos struktūrinius padalinius, į veiklas, į procesus nukreiptas auditas) pranašumų ir trūkumų sugretinimas (2 lentelė) atskleidžia minėtų audito grupių stiprybes ir silpnybes. Audito metodologijų grupių pranašumų ir trūkumų teoriniai teiginiai yra galutinai patikrinti apklausiant kokybės auditorius ir ekspertus. Apibendrinus autorinio tyrimo rezultatus, daroma išvada, kad visi kokybės audito atlikimo būdai gali ir turi būti tobulinami. Kokybės auditas turėtų orientuotis ne tik į nustatytų reikalavimų vykdymą, bet labiau į kokybės vadybos sistemos veiksmingumą ir jo didinimą, o tolesniuose sistemos tobulinimo etapuose – į efektyvumo didinimą, stipriau visą tai susiejant su organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimu ir darniuoju vystymusi.

## LITERATŪRA

- ALELIŪNAS, I.; ATKOČTŪNIENĖ, Z. (2010). Informacijos auditas kitų audito rūšių kontekste. *Informacijos mokslai*, 54, p. 7–16.
- ASKEY, J. M.; DALE, B. G. (1994). Internal Quality Management Auditing: An Examination. *Managerial Auditing Journal*, vol. 9, no. 4, p. 3–10.
- BECKMERHAGEN, I. A.; BERG, H. P.; KARAPETROVIC, S. V.; WILLBORN, W. O. (2003). Auditing in support of the integration of management systems: a case from the nuclear industry. *Managerial Auditing Journal*, vol. 18, no. 6/7, p. 560–568.
- BOTHA, H.; BOON, J. A. (2003). The information audit: principles and guidelines. *International Journal of Libraries & Information Services*, vol. 53, is. 1, p. 23. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.
- Cambridge Strategy Audits. *Excellence in Business Self-Assessment* (2014). Internetinis šaltinis. Prieiga per internetą: <[http://www.cambridgeaudits.com/content/cambridge\\_audits.php](http://www.cambridgeaudits.com/content/cambridge_audits.php)>.
- CHANRUANG, S.; USSSHAWANITCHAKIT, Ph. (2011). Audit sustainability of CPAs in Thailand: effects of audit planning competency and audit report quality. *International journal of business research*, vol. 11, no. 6. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.
- DARESTANI, S. A.; ISMAIL, M. Y.; ISMAIL, N.; YUSUFF, R. M. (2010). Quantifying suppliers' product quality: an exploratory product audit method. *South African Journal of Industrial Engineering*, Nov. 2010, vol. 21(2), p. 149–159. Prieiga per internetą: <<http://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/56483>>.
- DAS, S. G. (2003). *Intelligent team formation for companies applying quality certification*. University of Gaziantep. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- ESPOSITO, P. A. (2009). Safety Audits Comparing Three Types of Assessments. *Professional Safety*, vol. 54, is. 12, p. 42–43. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.
- FALLAH, M. H. (1997). Process audit: from compliance to self-management. *International Journal of Technology Management*, vol. 14, iss. 2–4, p. 277. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.
- HAMMER, M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review*, April, p. 111–123. Prieiga per internetą: <<http://www.krajciovasknizy/BPR/Michael%20Hammer%20-%20The%20Process%20Audit%20-%20200407.pdf>>.
- HARON, M. S.; IDIAB A. I. M., HI. AHMAND, S. (2013). The Classification and Relationship between Audit and Auditors. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 7, no. 4, p. 526–534. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.
- HERNANDEZ, H. (2010). Quality audit as a driver for compliance to ISO 9001:2008 standards. *The TQM Journal*, vol. 22, no. 4, p. 454–466. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- International standard ISO 10006:2003 (2003). *Quality management systems – Guidelines for quality management in project*. ISO. Prieiga per internetą: <[http://thuvienkhcn.vinhlong.gov.vn/tailieukhcn/data/TieuChuantaoanvan/ISO/ISO\\_10006\\_2003.pdf](http://thuvienkhcn.vinhlong.gov.vn/tailieukhcn/data/TieuChuantaoanvan/ISO/ISO_10006_2003.pdf)>.
- International standard ISO 19011:2011 (2011). *Guidelines for auditing management systems*. ISO. Prieiga per internetą: <<http://www.cnis.gov.cn/wzgg/201202/P020120229378899282521.pdf>>.
- International standard ISO 9001:2008 (2008). *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*.
- JANELIŪNIENĖ, R.; LIBERYTĖ, G.; DAVIDAVIČIENĖ, V. (2011). IT auditas Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėse. *Mokslas – Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje*, vol. 3(4), p. 13–20. Prieiga per internetą: <[http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2011.064/pdf\\_1](http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2011.064/pdf_1)>.
- JAWA, M. (2008). *Process-Based Internal Audits*. Satisstar management consulting. Prieiga per internetą: <<http://satisstar.com/Whitepapers/Process%20based%20internal%20audits.pdf>>.
- KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. (2000). Generic audit of management systems: fundamentals. *Managerial Auditing Journal*, vol. 15/6, p. 279–294. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. (2000). Quality assurance and effectiveness of audit systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 17, no. 6, p. 679–703. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- KAZILIŪNAS, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*: monografija. Vilnius: MRU. 320 p.
- KAZILIŪNAS, A. (2008a). Projekto auditas ir baigimas. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 24, p. 25–34.



- KAZLIŪNAS, A. (2008b). Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations. Technological and economic development of economy. *Baltic Journal on Sustainability*, vol. 14(1), p. 64–75. Prieiga per internetą: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/2029-0187.2008.14.64-75#.UrKytJdU4g>>.
- KETTUNEN J. (2012). External and internal quality audits in higher education. *The TQM Journal*, vol. 24, no. 6, p. 518–528. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- KNECHEL, W. R.; KRISHNAN, G. V.; PEVZNER, M.; SHEFCHIK, L. B.; VELURY, U. K. (2013). Audit Quality: Insights from the Academic Literature. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 32, Suppl. 1, 2013, p. 385–421. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- LAKIS, V. (2006). Finansinės atskaitomybės audito tikslas, procedūra, išvadų ir ataskaitų apimčių santykis. *Informacijos mokslai*, t. 37, p. 64–72.
- LAKIS, V. (2007). *Audito sistema: raida ir problemos*: monografija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 386p.
- LEE, D. E.; LIM, T. K.; ARDITI, D. (2011). An Expert System for Auditing Quality Management Systems in Construction. *Computer-Aided Civil and Infrastructure Engineering*, vol. 26, p. 612–631. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- MACKEVIČIUS, J.; DAUJOTAITĖ, D. (2011). Veiklos auditas: veiklos tikrinimo ir vertinimo instrumentas. *Informacijos mokslai*, t. 57, p. 26–38.
- MARCHESI, F. (2006). Audit Review: The Impact of Discussion Timing and Familiarity. *Behavioral Research in Accounting*, vol. 28, p. 53–64. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- PARKES, A.; DAVERN, M. (2011). A challenging success: a process audit perspective on change. *Business Process Management Journal*, vol. 17, no. 6, p. 876–897. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- PAUKŠTIENĖ, I. (2012). *Auditas*. Klaipėda: VŠĮ Socialinių mokslų kolegija. 216 p.
- PONGSATITPAT, S.; USSAHAWANITCHAKIT, Ph. (2012). Audit review practice, audit report efficiency, audit performance, and audit quality of certified public accountants (CPAs) in Thailand. *Review of business research*, vol. 12, no. 4. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.
- POPA M. (2011). Methods and techniques of quality management for ICT audit processes. *Journal of Mobile, Embedded and Distributed Systems*, vol. 3, no. 3. Prieiga per internetą: <<http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1201/1201.0395.pdf>>.
- RAJENDRAN, M.; DEVADASAN, S. R. (2005). Quality audits: Their status, prowess and future focus. *Managerial Auditing Journal*, vol. 20(4), p. 364–382. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- RUŽEVIČIUS, J. (2012a). Empreinte carbone des produits: concept et étude de cas. *International Business: Innovations, Psychology, Economics*, vol. 3, no. 2 (5), p. 93–104.
- RUŽEVIČIUS, J. (2012b). *Management de la qualité. Notion globale et recherche en la matière*. Vilnius: Maison d'éditions Akademinė leidyba. 432 p.
- RUŽEVIČIUS, J. (2013). Changement de paradigme du management de la qualité. *International Business: Innovations, Psychology, Economics*, vol. 4, no. 1(6), p. 33–44.
- SIMON, A.; BERNARDO, M.; KARAPETROVIC, S.; CASADESUS, M. (2011). Integration of standardized environmental and quality management systems audits. *Journal of Cleaner Production*, vol. 19, p. 2057–2065. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261100240X>>.
- UCKUTĖ, E. (2009). Vertės grandinės koncepcija pagrįstas vidaus auditas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, nr. 2 (15), p. 295–302.
- VAICEKAUSKAS, D. (2013). Audito kaina, kaip audito kokybės indikatorius: teorinis pagrindimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, nr. 8, p. 136–152.
- WAHLEN, S. (2007). *Quality audit in the Nordic countries. Report prepared for the Nordic Quality Assurance Network in Higher Education (NOQA)*. Prieiga per internetą: <[http://www.nokut.no/documents/noqa/reports/quality\\_audit\\_in\\_the\\_nordic\\_countries.pdf](http://www.nokut.no/documents/noqa/reports/quality_audit_in_the_nordic_countries.pdf)>.
- WHITE, G. (2013). Why an audit? The audit process in BC explained. *BC Medical Journal*, vol. 55, no. 8. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.

## QUALITY AUDIT: CONCEPT AND METHODOLOGY IMPROVEMENT

Indrė Pečiulytė, Juozas Ruževičius

## Summary

The methodology of audit is extensively researched by both foreign and Lithuanian authors, but there isn't a complete theory of audit, in which all the currently existing types of audit are mentioned. This is due to the fact that the quality audit methodology is not fully explored and clearly systematized. When analyzing audit concepts, it is a challenge to determine which type of audit – performance or management – is attributable to the quality audit. The theoretical analysis has shown that in the audit system the quality audit can be assigned as part of the performance audit. Quality audit is important throughout the audit system as it is part of the

evaluation process, which helps auditors to reveal areas for improvement within their organizations. According to the theoretical literature systematic analysis and the quality auditors' questionnaire survey results, in this study the audit system model by the functional character has been formed, the advantages and disadvantages of quality audit techniques have been identified, and recommendations for the quality audit methodology improvement are presented.

**Keywords:** quality audit, auditing process, audit system, audit methodology, improvement, survey, model.



### Ekspertų suderinamumo vertinimas SPSS programa

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 9  | 90.0  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 1  | 10.0  |
|       | Total                 | 10 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .806             | .766                                         | 61         |

#### ANOVA with Friedman's Test

|                |               | Sum of Squares       | df  | Mean Square | Friedman's Chi-Square | Sig  |
|----------------|---------------|----------------------|-----|-------------|-----------------------|------|
| Between People |               | 27.009               | 8   | 3.376       | 176.120               | .000 |
| Within People  | Between Items | 152.135 <sup>a</sup> | 60  | 2.536       |                       |      |
|                | Residual      | 314.324              | 480 | .655        |                       |      |
|                | Total         | 466.459              | 540 | .864        |                       |      |
| Total          |               | 493.468              | 548 | .900        |                       |      |

Grand Mean = 3.28

a. Kendall's coefficient of concordance W = .308.