

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Arūnas ZGIRSKAS
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

KOKYBĖS VADYBOS STANDARTŲ NAUDA ORGANIZACIJOJE

**BENEFITS OF QUALITY MANAGEMENT STANDARDS IN AN
ORGANIZATION**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. dr. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Prof. habil. dr. **J. Ruževičius**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

TURINYS

| | |
|--|-----------|
| ĮVADAS | 3 |
| 1. STANDARTŲ IR STANDARTIZACIJOS KONCEPCIJA..... | 5 |
| 1.1. Kokybės samprata | 5 |
| 1.2. Standarto samprata | 6 |
| 1.3. Standartizacijos raida..... | 8 |
| 1.4. Standartų reglamentuojančios sritys | 9 |
| 1.5. Kokybės vadybos standartai | 11 |
| 1.6. Kokybės vadybos standartų diegimo motyvai ir nauda | 17 |
| 2. KOKYBĖS VADYBOS STANDARTŲ NAUDOS VERTINIMO ORGANIZACIJOSE EMPIRINIS TYRIMAS..... | 20 |
| 2.1. Empirinio tyrimo metodologija | 20 |
| 2.2. Tyrimo instrumentai..... | 22 |
| 2.3. Respondentų charakteristikos | 24 |
| 2.4. Tyrimo eiga..... | 25 |
| 2.5. Respondentų apklausa..... | 26 |
| 2.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas | 43 |
| 3. KOKYBĖS VADYBOS STANDARTŲ NAUDOS ORGANIZACIJOJE VERTINIMO MODELIS..... | 47 |
| 3.1. Standartų naudos modelio koncepcija | 47 |
| 3.2. Modelio taikymo organizacijoje rekomendacijos ir tolesnio tyrimo kryptis | 48 |
| IŠVADOS IR PASIŪLYMAI | 50 |
| LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS | 52 |
| SANTRAUKA | 56 |
| SUMMARY | 58 |
| PRIEDAI..... | 60 |

ĮVADAS

Temos aktualumas ir naujumas

Kokybės vadybos sistemų koncepcija buvo pradėta plėtoti jau praėjusio amžiaus šeštajame dešimtmetyje, kurios pradžia prasidėjo Japonijoje, gamybos įmonėse remiantis Demingo (angl. – W. Edwards Deming) bei Jurano (angl. – J. M. Juran) teorijomis. Kadangi tuo laikotarpiu šalis kentėjo dėl blogos prekių kokybės, didelis dėmesys buvo skiriamas produkto kokybei. Buvo pradėta intensyvi darbo su kokybe programa, kuri įtraukė tokias koncepcijas kaip PDCA kokybės ciklas, kokybės užtikrinimas, nulinio defekto kokybės kontrolė ir kokybės gerinimas.

Sparčiai besikeičiant ekonomikai, vien tik dėmesys į produkto kokybę tapo pernelyg siauras ir kokybės sąvokos koncepcija išsiplėtė. Sąvoka išplito tarp paslaugų teikimo, statybos įmonių, švietimo ir mokslo, vyriausybines bei pelno nesiekiančiose organizacijose. Kokybės koncepcija tapo vieninga, standartizuota ir vienodai suprantama elgesio taisyklė visoms suinteresuotoms šalims (Oakland, 2003).

Standartai atlieka svarbų vaidmenį globalizuojančiame pasaulyje, tiek gyvenimo kokybės požiūriu, tiek ekonominiu, tačiau standartų diegimas organizacijose Lietuvoje vis dar subtili tema. Kuomet pradėdama kelti klausimus, susijusius su gaminiais, paslaugų teikimu, kaip kokybės sistemos veikia organizaciją, kokią naudą organizacijai atneša standartai bei kokią pridėtinę vertę standartų laikymasis suteikia – šie klausimai iki galo dar nėra atsakyti.

Šalys, įgyvendinančios veiksmingą ir, svarbiausia, greitą standartizacijos politiką šalies viduje, galimai įgyja ekonominį pranašumą prieš mažiau išsivysčiusias pasaulio šalis (Conti, 1999), nes standartų sistema yra organizuojama taip, kad būtų užtikrintas gamintojų, vartotojų, paslaugų teikimo įmonių, viešojo sektoriaus, mokymų įstaigų ir kitų institucijų įsitraukimas ir būtų skatinamas nuolatinis ir konstruktyvus suinteresuotų šalių tobulėjimas.

Pagrindiniai standartų diegimo motyvai gali būti vidiniai ir išoriniai (Ruževičius, 2006). Išoriniai motyvai atsiranda organiškai, siekiant įsilieti į naujas rinkas, eksportuoti naujas prekes, atitikti klientų keliamus reikalavimus, siekti geresnio įmonės įvaizdžio, užimti dalį rinkos, arba didinti klientų pasitenkinimą. Vidiniai diegimo motyvai pasireiškia tik tuo atveju, kuomet organizacija pati nori tobulinti vidaus sistemą bei procesus (Pokinska, 2002). Gaunama nauda priklauso nuo pačios organizacijos, jeigu įdiegti standartai yra tik dėl išorinių motyvų, reikšmingos naudos gali ir nebūti. „Nauda yra kur kas didesnė, kuomet kokybės standartais įgyvendinami siekiant didinti organizacijos struktūrą, sistemų ir procesų efektyvumą“ (Vyšniauskienė, 2014).

Tyrimo objektas – Lietuvoje registruotų, skirtingų veiklos sričių organizacijų praktikos, taikant kokybės vadybos standartus.

Mokslinė problema – yra nepakankamai ištirta, kokią pridėtinę naudą sukuria, vienas, keli, ar daugiau įdiegtų standartų skirtingų veiklos sričių organizacijoms, kurios yra įregistruotos Lietuvoje.

Magistro darbo tikslas – atskleisti kokybės vadybos standartų palaikymo naudą skirtingų veiklos sričių organizacijose Lietuvoje.

Magistro darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra išnagrinėti standartizacijos ir kokybės vadybos sistemų reikalavimus, jų tipus ir reglamentuojančias sritis;
2. Nustatyti standarto naudos teorinius taikomuosius aspektus;
3. Atlikus kokybinį tyrimą atskleisti skirtingų veiklos sričių organizacijų praktikas diegiant kokybės vadybos sistemas, taikymo priežastis ir rezultatus;
4. Apibendrinti gautus rezultatus sukurti kokybės vadybos sistemos naudos vertinimo modelį bei pateikti rekomendacijas ir priemones jo diegimui ir taikymo sistemingam palaikymui organizacijų viduje.

Tyrimo ribos ir apribojimai – darbe bus tiriamos tik Lietuvoje įregistruotos organizacijos, kuriose yra įdiegtos kokybės vadybos sistemos.

Darbo naudojami metodai – nagrinėjant kokybės vadybos sistemų reikalavimus, vertinant skirtingų mokslininkų nuomones dėl sistemų diegimo motyvų ir naudos bei analizuojant mokslinę literatūrą (publikacijas, knygas, kitus šaltinius) buvo taikoma teorinė – mokslinė literatūros apžvalgos ir analizės metodologija. Empirinio tyrimo metu duomenų surinkimui buvo taikomas pusiau standartizuoto interviu apklausos metodas, o siekiant surinkti ir susisteminti gautus kokybinius tyrimo duomenis, buvo taikoma sisteminio tyrimo metodologija.

Darbo struktūra – darbas sudarytas iš trijų dalių, pirmoji dalis apima literatūros analizę apie kokybės ir standarto sampratą, standartizacijos raidą, standartų reglamentuojančias sritis bei kokybės vadybos diegimo motyvus ir naudas. Antroji dalis apima empirinio tyrimo metodologiją, tyrimo eigą, respondentų apklausas ir rezultatų apibendrinimą. Trečioje dalyje pateikta standartų naudos modelio koncepcija ir modelio taikymo organizacijoje rekomendacijos.

Darbo apimtis 59 puslapiai, darbe pateikti 5 paveiksai ir 15 lentelių, pateiktos 49 cituojamos literatūros nuorodos, 1 priedas.

1. STANDARTŲ IR STANDARTIZACIJOS KONCEPCIJA

1.1. Kokybės samprata

Literatūroje yra pateiktas ne vienas *kokybės* reikšmės apibrėžimas, tačiau, pasak Adolfo Kaziliūno, tikslingiausia yra laikytis apibrėžimo, kuris yra nurodytas tarptautiniame kokybės vadybos standarte. „Kokybė – tai turimų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikimų laipsnis, arba kokybė – tai vartotojo patenkinimo lygis“ (Kaziliūnas, 2007).

Techniniu požiūriu žodis *kokybė* yra plačiai pripažįstama turinti dvi reikšmes, t.y.:

1. Produkto, ar paslaugos savybė, kuri patenkina poreikius ir/ ar numatomus poreikius;
2. Produktas ar paslauga, kurioje nėra trūkumų (Nanda, 2008).

Taip pat, pasak J. Ruževičiaus, „kokybė gali būti apibrėžiama kaip standartų ir specifikacijų reikalavimų atitiktis, tinkamumas naudoti, klientų poreikių patenkinimo laipsnis“, o kai kurie autoriai kokybės sąvokas grupuoja, remdamiesi pačių sudarytais tam tikrais kriterijais, tačiau profesorius pateikia konkretesnę išplėstinę apibrėžtį: „kokybė – tai visuma produktų savybių, lemiančių jo tinkamumo tenkinti išreikštus ir numanomus vartotojo poreikius apibrėžtomis produkto vartojimo (eksploatavimo) pagal paskirtį sąlygomis. Kokybė taip pat apima produkto defektiškumą, netinkamumą naudoti ir jo poveikį gamtai“ (Ruževičius, 2006), arba kaip veiksmą – nuolatos siekti patenkinti klientą (pagal Kanji, citata iš žurnalo ECTQM, 2008).

Panašu, kad vieningos ir sistemingos žodžio *kokybė* reikšmės apibrėžimo nėra, nes kokybės reikšmės samprata yra labai plati ir kiekvienos šalies autorius gali ją traktuoti skirtingai - remiantis tos šalies, kurioje gyvena autorius, ekonomine bei politine terpe. Tai puikiai atsispindi tokių autorių, kaip Jurano, išsireiškime, kad kokybė – tai tinkamumas naudoti (terminas angl. kalba – *fitness for purpose to use*), arba Demingo – kokybė turėtų būti orientuota į kliento poreikius, dabartį ir ateitį (išsireiškimas angl. kalba – *Quality should be aimed at the needs of the customer, present and future*) (Oakland, 2003).

Pagal Porter, kokybės vadyba nėra suinteresuota tik į vieną kurią nors veiklos sritį. Reikalavimai apima rinkodarą, produkto kūrimą ir tobulinimą, procesų planavimą, pirkimus, gamybą ar paslaugų teikimą, pardavimus ir valdymo procesus (Kaziliūnas, 2007), o kai kurie akademikai kokybę traktuoja kaip verslo elgesio modelį (Anderson ir kt., 1994).

Taigi, siaurąja prasme, kokybė yra reikalavimų atitiktis kliento keliamiems reikalavimams, o plačiąja prasme – kokybė yra nuolatinis ir tęstinis proceso veikimas, kurio metu yra siekiama

atitikti kokybės sistemų bei klientų keliamus reikalavimus užtikrinant nenutrūkstamą tiekimo grandinės veikimą bei jos tobulinimą.

1.2. Standarto samprata

Standarto (angl. – *standard*) apibrėžimas yra apibūdinamas kaip susitarimu (konsensusu) parengtos ir pripažintos institucijos priimtas visuomenei skirtas dokumentas, kuriame nustatomos bendrosios taisyklės, bendrieji principai, kokybės rodikliai ir kuris skirtas įvesti optimalią tvarką tam tikros srities organizacijose. Daugeliu atvejų standartai yra taikomi savanoriškai (angl. – *voluntary standards*), išskyrus atvejus, kai teisės aktuose (susitarimuose, įstatymuose, nutarimuose, įsakymuose, ES direktyvose ir t.t.) pateikiama išskirtinė nuoroda į standartus, t.y. nuoroda į standartus teisės aktuose. Juose pabrėžiama, kad vienintelis būdas pasiekti konkretų techninio reglamento reikalavimų atitikti yra taikyti nurodytus standartus (Ruževičius, 2007).

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje stambios kompanijos pradeda diktuoti kokybės sistemų madas. Jie kuria įmonės vidaus standartus, kurie nėra pripažinti institucijų, o sukurti ir patvirtinti jų organizacijos viduje, bet skleidžiami ir reikalaujami vadovautis išorės šalims (klientams, gamintojams, verslo partneriams ir pan.). Vienas iš pavyzdžių yra IWAY standarto reikalavimai išleisti IKEA grupės. Šis standartas nėra patvirtintas kaip ISO standartai, tačiau privalo užtikrinti jų laikymąsi kiekvienas, kuris yra susietas verslo ryšiais su IKEA organizacija.

Savanoriški standartai nors ir nėra privalomi, tačiau yra labai vertingi bendradarbiaujant su klientais ir plečiant naujų klientų ratą. Pabrėžtina, kad standartai tapo viena iš šiuolaikinių ekonominio gyvenimo ir visuomenės raidos atraminių taškų, kurių poveikis ekonomikai, verslui ir gyvenimo kokybei tapo labai reikšmingi. Pasaulio prekybos organizacijos (angl. *World trade organization*, toliau – WHO) forume 2016 m. vienoje iš aptartų temų aiškiai nurodė, kad kokybės vadyba visumoje yra pasitikėjimo ir skaidrumo užtikrinimas atviroje rinkoje garantas, o tai yra viena iš pagrindinių vertybių šiuolaikiniame ekonominiame pasaulyje.

ISO 9001:2015 nustato reikalavimus, skirtus kokybės vadybos sistemoms, kai organizacijai reikia įrodyti, kad ji sugeba nuolat tiekti produktus, užtikrinti nenutrūkstamą prekės tiekimo grandinę, atitinkančius vartotojo ir tam tikrų privalomųjų reglamentų reikalavimus, siekti visapusiško klientų pasitenkinimo.

Nuo ISO pirmtakų (ISO 9001:2008) naujosios redakcijos ISO 9001:2015 pagrindinis ir, matyt, vienas iš esminių pokyčių buvo popierinių rašytinių dokumentų sumažėjimas, t.y. nebeliko

reikalavimo įmonėje turėti kokybės vadovo (dokumentuotos informacijos su aprašytais procesais). Esminiu momentu tapo pats proceso rezultatas ir kryptis į kliento pasitenkinimą, rizikų vertinimą.

Nors ir nebeliko rašytinės dokumentacijos reikalavimo (toliau – *Kokybės vadovo*), tačiau dauguma organizacijų lieka prie rašytinių formų, nes tai yra labai efektyvu ir neša didelę naudą, ypač kuomet keičiasi darbuotojai - jų nereikia mokyti individualiai ir skirti jiems papildomo dėmesio. Darbuotojams tiesiog pakanka paskaityti nustatytas vidaus taisykles/ procedūras ir jie jau gali pradėti / tęsti darbus taip užtikrinant nenutrūkstamą tiekimo grandinę.

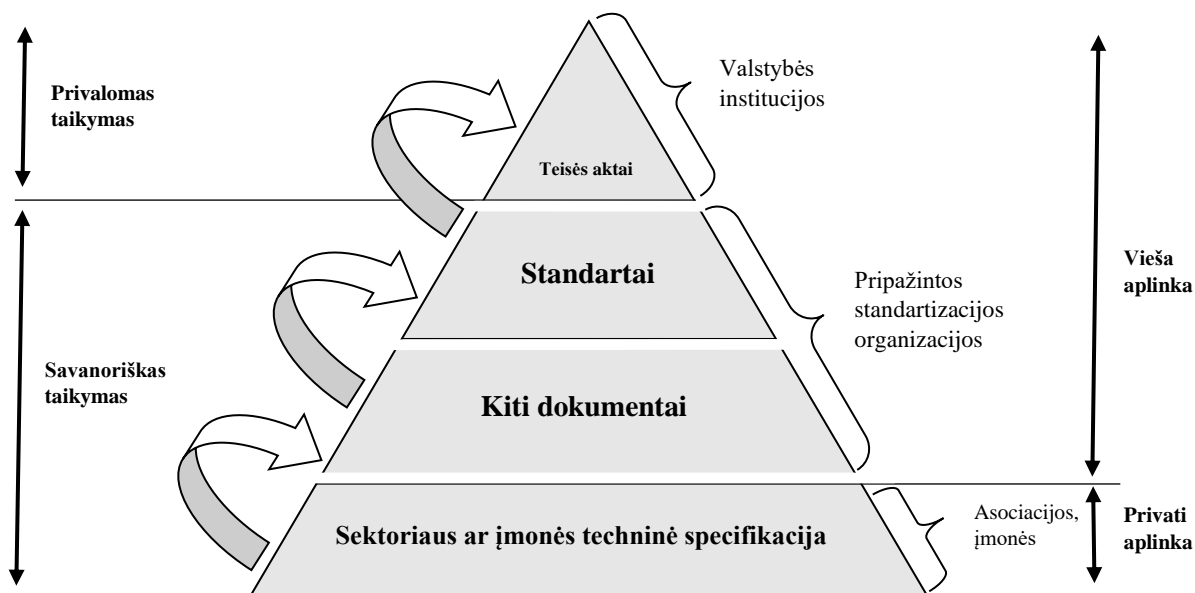
Kuomet yra aprašytos vidaus taisyklės, mažėja tikimybė klaidų atsiradimui, nes kiekvienas darbuotojas vadovaujasi tuo pačiu principu, o atliekant tuos pačius veiksmus – juos galima stebėti ir daryti išvadas, kuriame etape procesą galima dar patobulinti siekiant sumažinti veiklos kaštus.

Efektyvus darbuotojų darbas yra ir viena iš esminių organizacijos vertybių, kuris padeda laikytis kokybės sistemos reikalavimų.

Pagal Lietuvos standartizacijos departamentą (toliau – LSD) bendrąja prasme standartas yra susitarimas vystyti tam tikrą veiklą pagal visiems nustatytą tvarką. Tai gali pasireikšti produkto gamyboje, procesų valdyje, paslaugos teikimu arba medžiagų tiekimu. Standartai apima įvairias veiklas, kurias vykdo organizacijos, ir paslaugas, kuriomis naudojasi tų organizacijų klientai (žiūrėti 1 pav.). Tai yra savanoriški dokumentai, parengti atsižvelgiant į visų (galimai daugelio) suinteresuotų ūkio subjektų poreikius. Lietuvos standarte LST EN 45020:2007 pateikiama tokia standarto termino apibrėžtis: „standartas – sutarimu parengtas ir pripažintos standartizacijos institucijos priimtas dokumentas, kuriame nustatytos bendram ir daugkartiniam naudojimui tinkančios veiklos taisyklės, bendrieji principai ar charakteristikos arba jos rezultatai, skirtas optimaliai tvarkai tam tikroje srityje pasiekti.“

Kaip ir buvo minėta, standartai yra savanoriško taikymo norminiai dokumentai, kuriuos rengia pripažintos standartizacijos organizacijos. Standartai gali būti veiksminga priemonė ir politikos tam tikrų sričių įgyvendinime. Jie garantuoja tinkamą bendrosios rinkos veikimą, vartotojų ir darbuotojų bei aplinkos apsaugą. Politikoje vis dažniau standartais remiamasi spendžiant klimato kaitos, išteklių naudojimo efektyvumo ir kitus viešosios politikos klausimus (1 pav.).

Teisės aktuose gali būti teikiamos nuorodos į standartus.



1 pav. **Standartų rengimas** (šaltinis: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2021)

1.3. Standartizacijos raida

Standartizacijos bei kokybės šaknų galima atrasti net akmens amžiuje, kuomet žmonijos veiklos kokybę užtikrino jų bendruomenės išlikimas, arba senovės Egipte, kuomet buvo gaminamos vienodos molinės plytelės. Matavimo vienetas buvo uolektis – kas reiškė atstumą nuo alkūnės iki rankos pirštų.

Romos imperijoje buvo naudojami tik penkių pirštų skersmens vandentiekio vamzdžiai. Kito skersmens vamzdžius miesto vandentiekyje naudoti buvo draudžiama, o XV amžiaus Venecijoje buvo statomi vienodo dydžio laivai su atsargine įranga: stiebais, burėmis, irklais ir kita įranga (Balčiauskas, 2006).

Taigi, vėlesniais civilizacijos vystymo etapais buvo pradėta orientuotis į konkrečius kokybės objektus – daiktus, paslaugas, procesus, meistriškumą. Kokybės kontrolės standartas puikiai atsispindėjo Babilono karaliaus kodekse, kuriuo buvo siekiama darbo be klaidų atlikimo, aprašytos finikiečių kokybės kontrolierių bausmės, įvairūs dekretai bei įstatymai (Matelienė, 2008).

Pramonės revoliucijos laikotarpiu (XVII a.) masinė gamyba ir produkto kokybės problemos kėlė poreikį formaliajai kokybės kontrolei, o XIX amžiuje įvyko esminis pokytis kokybės vadybos sistemoje bei standartizavime – pradėti naudoti tikslūs įrankiai, matavimo sistemos: 1841 metais Anglijoje buvo standartizuota *Vitvorto* sriegių sistema, 1845 metais Vokietijoje unifikotas

geležinkelio bėgių plotis, o 1870 m. nustatytas plytos matmenų standartas (Balčiauskas M. A. 2006).

Po pirmojo pasaulinio karo buvo pradėta standartizuoti jau tarptautiniu mastu. 1925 m. įsteigta Tarptautinė standartizacijos asociacija, kuri 1947 metais buvo reorganizuota į Tarptautinę standartizacijos organizaciją ISO (angl. – *International Organization for Standardization*). Šią organizaciją vienija 164 pasaulio šalys ir tai yra didžiausia pasaulyje savanoriškų standartų organizacija.

Jungtinėse Amerikos Valstijose veikė dvi galingos kokybės standartų kūrime jėgos – tai karo pramonė ir atominės jėgainės, kurios siekė nustatyti tikslią ir griežtą kokybės užtikrinimo sistemą ir 1959 metais buvo išleistas pirmasis JAV kokybės sistemos standartas skirtas karo pramonei, o kiti – valstybės reguliuojamai veiklai.

Daugeliui tiekėjų su klientais skirtingose pramonės ir paslaugų teikimo šakose reikėjo daug laiko ir pastangų pritaikyti savo organizacijų kokybės vadybos sistemas prie skirtingų reikalavimų. Nacionaliniai standartai sudarė tiekėjams galimybę pasirinkti standartizuotus reikalavimus tik vienos šalies mastu (kurioje organizacija yra registruota), o tai sukėlė prekybos kliūčių atsiradimą. Atsirado būtinybė nustatyti vienodus reikalavimus kokybės vadybos sistemoms, kurie būtų priimtini viso pasaulio mastu ir vienodai priimtini. Standartizacija yra veikla, skirta tam tikroje srityje (pramonės, transporto, žemės ūkio ir kt.) nustatyti bendrąsias nuostatas, kurios gali būti visuotinai ir daug kartų panaudotos esamiems ir galimiems uždaviniams spręsti (Standartizacijos įst. Nr. VIII-1618).

Tarptautinės standartizacijos organizacijos (toliau – ISO) „Kokybės vadybos ir kokybės „užtikrinimo“ technikos komitetas ISO/TC 176, 1987 metais išleido ISO 9000 standartų šeimos rinkinį. Tai buvo pirmasis žingsnis link tarptautinės kokybės vadybos suvienijimo ir kokybės užtikrinimo reikalavimų struktūrizavimo ir pateikė vienodai suprantamą kokybės vadybos valdymą. Išleidus tarptautinius ISO 9000 standartus, daugelis šalių jų pagrindu pradėjo rengti naujus ir atnaujinti buvusius nacionalinius standartus (Kaziliūnas, 2007).

1.4. Standartų reglamentuojančios sritys

Standartai yra skirstomi į:

1. **Tarptautinius**, kuriuos kuria Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO), Tarptautinė elektrotechnikos komisija (IEC, angl. – *International Electrotechnical Commission*) ir

Tarptautinė telekomunikacijų sąjunga (ITU, angl. – *International Telecommunication Union*). Šios organizacijos tarptautiniu lygmeniu pripažintos Tarptautinės standartizacijos organizacijos;

2. **Nacionalinius**, kuriuos kuria nacionalinės standartizacijos institucijos nustatančios savo kitų leidinių nomenklatūrą, atsižvelgdamos į suinteresuotų šalių poreikius bei tarptautinių ir Europos standartizacijos organizacijų nomenklatūrą;
3. **Regioninius standartus**, kuriuos kuria regioninės standartizacijos organizacijos, priimtus, paskelbtus ir visuomenei skirtus standartus (98/34/EB, 1998).

Standartizacijos institucijos ir struktūra pavaizduota 2 pav.



2 pav. **Standartizacijos institucijos** (šaltinis: Direktyva Nr. 98/34/EB, 1998)

Pagal 2018 metų Europos Komisijos vizijos politiką – standartai yra visuotinai pripažinta inovacijų paskata. Viena iš pagrindinių priemonių standartizavimo procese yra susijusi su mokslinių ir techninių duomenų rengimu, tad prieš parengiant standartą turi būti atliekami moksliniai tyrimai.

Komisija sustiprino šiam tikslui skiriamą dėmesį ir susiejo mokslinius tyrimus bei inovacijas su standartizavimu. Ataskaitoje nurodoma, kad norint padėti naujoviškoms prekėms pasiekti rinką, svarbiausia yra užtikrinti glaudžią ir laiku vykstančią sąveiką tarp mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros bei standartizavimo (Komisijos ataskaita, 2018, p. 8).

Nurodoma, kad standartizavimas ir sąveikumas yra būtini, norint visapusiškai pasinaudoti vidaus rinkos mastu, ypač elektromobilumo srityje, ir visoje Europos Sąjungos šalyse turi būti pašalintos kliūtys įkrauti elektra varomas transporto priemonės. Komisija dirba kartu su Europos

standartizacijos organizacijomis, vykdydama veiksmus, kuriais gali būti pašalintas atotrūkis tarp mokslinių tyrimų, inovacijų ir standartizavimo.

Sauga yra viena iš esminių Europos standartizacijos sričių. Jai tenka maždaug 60 proc. Komisijos standartizavimo užsakymų. Šie rodikliai atskleidžia, kokią poveikį sauga turi kasdieniam Europos Sąjungos piliečių gyvenimui. Suderinti Europos Sąjungos teisės aktai, taip pat Bendros gaminių saugos direktyva Nr. 2001/95/EB, kuria užtikrinama šimtų gaminių ES rinkoje sauga, priklauso nuo darnųjų standartų ir kitų standartų, kurie reikalingi ES teisės aktams įgyvendinti, siekiant užtikrinti atitiktį teisės aktų saugos ir kokybės reikalavimams.

1.5. Kokybės vadybos standartai

Kokybės vadybos sistema ISO 9001

1987 metais Tarptautinė Standartizacijos Organizacija (ISO) publikavo pirmąjį kokybės vadybos ISO 9000 ir ISO 9001 standartą. ISO 9000 grupės standartai buvo sukurti tam, kad padėtų visų tipų ir dydžių organizacijoms įgyvendinti ir taikyti rezultatyvias kokybės vadybos sistemas. ISO 9000 standartai įvardijami kaip „horizontalių“ standartų kategorija, numatyta garantuoti produkto kokybę per atitinkamą išteklių ir procesų valdymą (kokybės vadybos sistema) (Černiauskiene, 2014).

ISO 9000 standartų grupė – tai bendrasis, sąlyginis tarptautinių standartų susijusių su kokybės vadyba pavadinimas. Kokybės standartų grupei priklauso ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011 ir kiti standartai. Kokybės vadybos sistemų tikslas suteikti pasitikėjimą klientams jog sertifikuotų įmonių produktai pateisina kliento reikalavimus ir yra atitinkamos kokybės. ISO 9001 standartas, kaip modelis, suformuluoja reikalavimus, keliamus kokybės vadybos sistemai. Standartas skirtas Kokybės vadybos sistemos rezultatyvumui didinti, atsižvelgiant į vartotojo poreikius, jo esmė – procesinio požiūrio taikymas visiems organizacijos teikiamiems darbams (Serafinas, 2018).

Pažymėtina, kad ISO 9001 reikalavimai dažnai yra sietini su kokybės reikalavimais, tačiau tai yra klaidinga, nes ISO 9001 reikalavimai yra reikalavimai kokybės vadybos sistemai. ISO 9000 grupės standartuose kokybės vadybos sistemų reikalavimai yra atskirti nuo produktų reikalavimų. Taigi, reikalavimai, kurie yra keliami kokybės vadybos sistemoms yra apibrėžti ISO 9001 ir nenustato produktų reikalavimo. Produktų reikalavimus gali nustatyti klientas, arba organizacija, remdamasi kitų klientų ar reglamentų reikalavimais (Černiauskiene, 2014).

Pasak Serafino D., ISO 9001 standartas apima:

- Kokybės vadybos sistemos projektavimą, dokumentavimą, įdiegimą ir nuolatinį tobulinimą;
- Vadovybės atsakomybę;
- Išteklių vadybą;
- Produkto kūrimo ir pateikimo vartotojams procesų valdymą;
- Matavimą, vertinamąją analizę ir gerinimą.

Efektyviai naudojant kokybės vadybos sistemą galima reikšmingai sumažinti klaidų skaičių, didinti klientų pasitenkinimą, o sudėliojus aiškiai organizacijos valdymo struktūrą, reikalavimus, darbo metodus ir organizacijos tikslus – gali pagerėti darbuotojų motyvacija bei skatinti produkto kokybės gerinimą. Sistema skatina veiklos efektyvumą ir gali prisidėti prie klientų skaičiaus bei įmonės pelno augimo.

Aplinkos apsaugos vadybos sistema ISO 14001

Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO) apibrėžia aplinkosaugos vadybos sistemą kaip „bendrosios valdymo sistemos dalį, kuri apima organizacinę struktūrą, planavimo veiklą, atsakomybę, praktiką, procedūras, procesus ir išteklius kuriant, įgyvendinant, pasiekiant, peržiūrint aplinkosaugos politika“. Aplinkos apsaugos vadybos sistema leidžia privačioms bendrovėms, valstybės institucijoms bei kitoms organizacijoms nustatyti ir vertinti aplinkosaugos politikos ir tikslų nustatymo procedūras, užtikrinti jų laikymąsi ir įrodyti tokių reikalavimų laikymąsi kitiems.

Tarptautiniai standartai, apimantys aplinkosaugos vadybos sistemas, suteikia organizacijoms aplinkosaugos vadybos elementus, kuriuos galima integruoti su kitomis valdymo funkcijomis, siekiant padėti jiems pasiekti aplinkos ir ekonominius tikslus.

Pasaulyje yra sukurtas ne vienas standartas, reglamentuojantis aplinkosaugos vadybos sistemos kūrimą, tačiau iš jų plačiausiai naudojamas yra Europos Sąjungos ekologijos vadybos ir audito schemos reglamentas (toliau – EMAS) bei ISO 14000 standartas.

EMAS buvo priimtas 1993 metais, o įmonės pagal šį standartą pradėtos sertifikuoti nuo 1995 metų. Minėtas standartas yra išimtinai sukurtas pramonės įmonėms, tačiau pasitaiko tokių atvejų, kuomet pramonės šakų įmonės teiraujasi ir savo partnerių tiekėjų, distributorių ir transporto kompanijų, ar šie nėra sertifikuoti pagal EMAS minėto standarto reikalavimus.

Pirmieji ISO 14000 serijos standartai oficialiai buvo priimti ir paskelbti 1996 metų pabaigoje, vėliau sekė 2004 metų versija, o dabar galioja 2015 metų versija. Standartų šeima yra skirta remti

aplinkosaugą ir užkirsti kelią taršai su socialiniais ir ekonominiais poreikiais. Skirtingai nuo kitų aplinkosaugos vadybos standartų, ISO 14000 nėra orientuota nei į kiekybinius, nei į technologinius parametrus (Ruževičius J, 2007).

Standarte pateikti modeliai nurodo, kokius vadybos sistemos elementus organizacija turi įgyvendinti, siekdama užsibrėžtų aplinkosaugos tikslų, bei veiksnius, susijusius su organizacijos veiklos pobūdžiu, kurie veikia jos galimybę pasiekti planuojamus aplinkos apsaugos vadybos sistemos rezultatus.

Galbūt didžiausi iššūkiai, su kuriais susiduria organizacijos, yra sukurti naują valdymo sistemą, reikalaujančią didelių pokyčių įmonės vidaus kultūroje. Vienas iš sėkmingų ISO 14001 veiksmų yra tas, kad ši sistema reikalauja, jog darbuotojai dalyvautų visuose organizacijos lygmenyse, t.y. nuo aukščiausio lygio vadovų iki žemiausios grandies darbuotojų. Taip pat, pabrėžiama individuali atsakomybė ir atskaitomybė darbuotojų lygmeniu (McKiel, 1999).

Galime paminėti tokius aplinkos apsaugos sistemos privalumus:

- Užtikrina holistinį požiūrį į poveikį aplinkai;
- Skiriamas dėmesys į kritinius aspektus ir procesus;
- Pasinaudojama laiko išbandytais, visame pasaulyje patikrintais ir pripažintais metodais;
- Gerėja įmonės reputacija ir įvaizdis;
- Plečiasi naujų klientų ratas, nes įmonė susikuria teigiamą reputaciją apie save (ASQ, 2021).

Organizacijos siekiančios įgyvendinti ISO 14001 standartą privalo įvertinti, demonstruoti ir gerinti savo aplinkos apsaugą, aplinkos apsaugos kokybės lygį. Tai gali būti pasiekta turint efektyvią aplinkos apsaugos vadybos sistemą, leidžiančią valdyti organizacijos veiklos elementus, taip pat gaminamų produktų ar paslaugų reikšmingus aplinkos apsaugos aspektus.

Aplinkos apsaugos aspektas – organizacijos veiklos, gaminių ir paslaugų elementas, kuris gali veikti aplinką, turėti palankų ar nepalankų poveikį aplinkai, tai gali būti nuotekos, į atmosferą išmetami teršalai, medžiagų panaudojimas ar antrinis jų perdirbimas arba triukšmas. Aplinkos apsaugos aspektas yra priežastis, o poveikis – pasekmė (Serafinas, 2018).

Vertinant aplinkosaugos standarto naudą – tai yra neįkainojama, kadangi kalbame apie planetos išsaugojimą ir mūsų visų ateitį, tačiau yra ir kita medalio pusė – norint prisidėti prie aplinkosaugos, teršalų sumažinimo, anglies dioksido (CO₂) patekimo į gamtą – neretai tai

pareikalauja didelių investicijų, alternatyvios priemonės, kurios yra draugiškos aplinkai yra brangesnės, o infrastruktūra nėra pilnai išvystyta (pvz., kolonėlių trūkumas elektromobiliams).

Medicinos priemonės. Kokybės vadybos sistema ISO 13485

Tai standartas, nustatantis reikalavimus kokybės vadybos sistemai, kai organizacijai reikia įrodyti savo sugebėjimą tiekti medicinos priemones ir teikti susijusias paslaugas, nuolat atitinkančius kliento poreikius ir įstatymo įgyvendinamojo teisės akto reikalavimus, taikomus medicinos priemonėms ir susijusioms paslaugoms. Organizacijos gali dalyvauti viename arba daugiau medicinos priemonių gyvavimo ciklo etapų, įskaitant medicinos priemonių projektavimą ir tobulinimą, gamybą, laikymą ir platinimą, įrengimą, priežiūrą bei susijusios veiklos (pvz., techninės pagalbos) kūrimą arba teikimą. Tarptautinį standartą taip pat gali naudoti tiekėjai ar išorės šalys, taip pat šalys, teikiančios šioms organizacijoms su kokybės vadybos sistema susijusias paslaugas (Standartizacijos departamento biuletenis, 2017).

Tai yra ypač reglamentuotas sektorius visame pasaulyje, tad pirminis ISO 13485 tikslas yra supaprastinti harmonizuotus medicinos prietaisų teisinius reikalavimus. Ši kokybės vadybos sistema nors ir remiasi ISO 9001 reikalavimais, tačiau tai yra savarankiškas standartas. Jame yra įtraukti tam tikri specifiniai medicinos prietaisų reikalavimai, tokie kaip rizikos analizė, sterili gamyba, atsekamumas, ir nėra įtraukti kai kurie ISO 9001 reikalavimai, kadangi teisės požiūriu jie nėra privalomi (LST sert, 2021).

Nepaistant to, kad standartas yra savarankiškas ir jo pagrindinis dėmesys yra produkto kokybė, klientų reikalavimai ir kiti elementai, ISO 13485 vis dar grindžiamas ISO 9001 standarto reikalavimų pagrindu, kadangi bent 70 proc. turinio nurodoma tiesiogiai iš ISO 9001 reikalavimų be teksto modifikacijų (Razak, 2009).

ISO 13485 pereina nuo klasikinio kontrolės požiūrio prie procesais pagrįsto požiūrio ir numato tiesioginį ryšį tarp verslo tikslų ir produktyvumo. Šiuo atžvilgiu medicinos prietaisus gaminančios organizacijos, kurios yra įsidiegusios ISO 13485 standartą nurodo, kad verslas veikia pagal galiojančius teisinių normų reikalavimus, medicinos prietaisai gaminami su „CE“ ženklu bei įrodo savo klientams, kad veikia besilaikančios tarptautiniu mastu pripažintų standartų, o sistemų gedimai yra nustatomi ir ištaisomi greitesniais ir lengvesniais metodais (Turcert, 2021).

Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema ISO 45001

ISO 45001 yra pirmasis ir vienintelis tarptautinis standartas, skirtas darbuotojų saugos ir sveikatos valdymui (Samalavičius, 2020). Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema suteikia organizacijai galimybes identifikuoti darbuotojų veikloje esančius pavojus, valdyti kylandžias darbuotojų saugos ir sveikatos rizikas, apibrėžia aiškias darbuotojų atsakomybes ir užtikrina efektyvų darbuotojų saugos ir sveikatos valdymą (Kvalitetas, 2021).

Šis standartas buvo sukurtas remiantis jo pirmtako OHSAS 18001 standarto reikalavimais, tačiau ISO 45001 standarte yra pateikiami tikslesni reikalavimai nei OHSAS 18001. Naujame standarte taikymo sritis yra platesnė, ji apima ne tik fizinę darbuotojo gerovę, bet ir psichologinę. Standartas apibrėžia fiziologinio perdegimo, priekabiavimo ir su stresu susijusių ligų pavojų (Visuomenės pažangos institutas, 2021).

Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos nauda yra didelė, kadangi sprendžiami klausimai, susiję su darbuotojų susirgimais ir nelaimingais atsitikimais darbe, žmonių darbų sauga ir geresne įmonės reputacija tarp klientų, tiekėjų ir bendruomenės. ISO 45001 gali būti taikomas visoms organizacijoms, nepriklausomai nuo jų dydžio ar verslo pobūdžio, o pats standartas gali būti integruotas į organizacijoje jau esamą vadybos procesą ir turi tokią pačią aukšto lygio struktūrą, kaip ir kiti ISO vadybos sistemos standartai, tokie kaip ISO 9001 (vadyba) ir ISO 14001 (aplinkosauga) (Samalavičius, 2020).

Darbuotojų saugos ir sveikatos (toliau – DSS) *vadybos sistemos tikslas* – užtikrinti rizikos ir galimybių vadybos struktūrą, užkirsti kelią su darbu susijusioms darbuotojų traumoms ir susirgimams bei užtikrinti saugias ir sveikas darbo vietas. Taigi organizacijoms yra labai svarbu pašalinti pavojus ir sumažinti DSS rizikas imantis rezultatyvių prevencinių ir apsaugos priemonių.

Kuomet organizacija taiko šias priemones savo DSS vadybos sistemoje, pagerėja darbuotojų saugos ir sveikatos veiksmingumas, sistema gali būti rezultatyvesnė ir efektyvesnė (LST ISO 45001, 2018), mažėja incidentų ir nelaimingų atsitikimų darbe kiekis, gerėja darbuotojų stebėseną ir darbuotojų saugos ir sveikatos rizikos valdymas.

Taip pat, ISO 45001 standarto įgyvendinimo nauda organizacijoms gali būti ir finansinė, gali prisidėti prie organizacijos konkurencingumo rinkoje didinimo, arba prisidėti prie organizacijos socialinio draudimo mokesčių mažinimo (Kvalitetas, 2021).

Maisto saugos standartas BRC

1998 m. britų mažmeninės prekybos konsorciumas (angl. *British Retail Consortium*, BRC) parengė ir pristatė BRC Food (toliau – BRC) maisto techninį standartą, skirtą tiekėjams, kurie savo produkciją siunčia į Jungtinę Karalystę. Po kurio laiko standarto pavadinimas buvo pakeistas į BRC visuotiną maisto saugos standartą (Bernotaitė, 2016).

Standarto paskirtis yra padėti mažmenininkams ir prekių ženklų savininkams gaminti vienodo saugumo bei kokybės maisto produktus. Standarto reikalavimai apima:

1. ***Aukščiausios vadovybės įsipareigojimus*** (*kriterijai*: įdiegta įmonės politika, nustatyti aiškūs tikslai, rodikliai, atliekama vadovybinė analizė, aiški komunikacija darbuotojams, organizacinė struktūra ir kita);
2. ***Maisto saugos planą*** pagal Rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų principus (toliau – RVASVT) (*kriterijai* RVASVT planui: atlikti pavojaus analizę, nustatyti kritinius valdymo taškus, nustatyti kritinę ribą, sukurti sistemą, skirtą kontroliuoti kritinių valdymo taškų kontrolę, sustatyti korekcinius veiksmus, kurių reikia imtis, kai stebėseną rodo, kad tam tikras kritinis taškas nėra kontroliuojamas, nustatyti tikrinimo procedūras, kad būtų patvirtinta, jog RVASVT sistema veikia tinkamai ir kita);
3. ***Maisto saugos ir kokybės valdymo sistemą*** (*kriterijai*: įdiegta vidaus audito sistema, kuri užtikrintų sistemos atitikties laikymąsi, įdiegta korekcinių ir prevencinių veiksnių sistema, priežiūra, komunikaciją ir kita);
4. ***Vidinius standartus*** (*kriterijai*: užtikrina žaliavų ir pakuočių tiekimo valdymą, transportavimą, sandėliavimą ir kita);
5. ***Produktų kontrolę*** (*kriterijai*: produkto kūrimas, ženklavimas, alergenų prevencija, laboratoriniai tyrimai ir kita);
6. ***Proceso kontrolę*** (*kriterijai*: stebėjimas, kontrolė, matavimai ir kita);
7. ***Darbuotojus*** (*kriterijai*: mokymai, higienos reikalavimai, asmeninės sveikatos patikras, darbo rūbus ir kita) (BRC, 2017).

Britų prekybos konsorciumas be maisto saugos standarto dar palaiapsniui išleido pakuočių, vartojimo prekių bei visuotinį sandėliavimo ir platinimo standartus (Bernotaitė, 2016).

Pagrindinė maisto saugos standartų nauda – dėmesys į saugumą, teisėtumą bei maisto kokybę. Nustatyti aiškūs ir detalūs reikalavimai paremti RVASVT principais bei ruošiamos savalaikės ataskaitos, suteikiančios informacijos, kaip įmonė atitinka standartų reikalavimus. Nors maisto saugos valdymo sistemos maisto gamintojams (tiekėjams) nėra privalomos, tačiau dažnai

tampa de facto privaloma verslo prasme, ypač kuomet norima tiekti produkciją į tam tikras šalis (pvz., Jungtinė Karalystė) (Chen, 2014).

1.6. Kokybės vadybos standartų diegimo motyvai ir nauda

Kokybės vadybos sistemos sertifikavimo motyvacija organizacijoje gali būti vidinė arba išorinė (Ruževičius, 2006). Kai kurios organizacijos diegia kokybės vadybos sistemas dėl išorinių motyvų kuomet yra norima įsiliesti į naujas rinkas, atitikti prekių eksporto reikalavimams arba siekia patenkinti kliento reikalavimus: geresnis bendrovės įvaizdis, didesnė rinkos dalis, klientų pasitenkinimas. Tiek Ruževičius, tiek Gotzamani bei kiti autoriai išskiria vidinius ir išorinius kokybės vadybos sistemos motyvus bei vidinę ir išorinę kokybės vadybos sistemos diegimo naudą, kurie yra pateikti 1 lentelėje.

Vidiniai motyvai pasireiškia dėl noro tobulinti vidaus struktūras, sistemas ir procesus.

1 lentelė. **Kokybės vadybos sistemos diegimo vidiniai ir išoriniai motyvai** (šaltinis: sudaryta Vyšniauskienės pagal autorius Ruževičius, Gotzamani, 2014)

| Motyvai | Tipas | Nauda | Tipas |
|--|-------|--|-------|
| Aukščiausios valdžios sprendimas | MV | Pagerėjusi produktų ir / ar paslaugų kokybė | NV |
| Produktų ir / ar paslaugų kokybės gerinimas | MV | Incidentų, atmetimų ir skundų sumažėjimas | NV |
| Procesų ir procedūrų gerinimas | MV | Padidėjęs produktyvumas ir / ar našumas | NV |
| Incidentų, atmetimų ir pasipiktinimų mažinimas | MV | Sumažėjusios vidinės išlaidos | NV |
| Naudoti jį kaip pagrindą vidaus išlaidoms mažinti | MV | Pagerėjęs pelningumas | NV |
| Bendravimo organizacijoje gerinimas | MV | Padidėjusi darbo jėgos motyvacija ir išlaikymas | NV |
| Vadovų ir darbuotojų santykių gerinimas | MV | Darbuotojai ima geriau suvokti kokybę | NV |
| Naudoti jį kaip skatinamąjį ir / ar rinkodaros priemonę | MI | Pagerėję procesai ir procedūros | NV |
| Rinkos dalies išlaikymas ir / ar didinimas | MI | Perteklinio darbo panaikinimas | NV |
| Klientų reikalavimas ir / ar spaudimas | MI | Geresnė darbo aplinka | NV |
| Konkurencinis pranašumas | MI | Geresnis klientų aptarnavimas | NV |
| Sąlyga varžytis sektoriuje | MI | Padidėjęs klientų pasitenkinimas | NI |
| Mūsų konkurentai įdiegė ISO 9000 standartus | MI | Plėtimasis į tarptautines rinkas | NI |
| Tiesioginis kelias į naują rinką | MI | Didesnis konkurencinis pranašumas | NI |
| Būti sektinu pavyzdžiu tiekėjams | MI | Efektyvi skatinamoji ir / ar rinkodaros priemonė | NI |
| Organizacijos viešojo įvaizdžio gerinimas | MI | Pagerėjusi tiekėjų kokybė | NI |
| Vyriausybės prašymu | MI | Sukurtas ir / ar pagerėjęs abipusis bendradarbiavimas su tiekėjais | NI |
| | | Pagerėjęs organizacijos įvaizdis rinkoje | NI |
| Pastaba: MV – vidiniai motyvai, MI – išoriniai motyvai; NV – vidinė nauda, NI – išorinė nauda | | | |

Pasak Gotzamani, kita svarbi dalis dėl standartų efektyvumo yra susijusi su jų gebėjimu iš tikrųjų pagerinti kokybę (vidinę ir išorinę įmonės) ir klientų pasitenkinimą. Klausimas iš esmės keliamas dėl to, kad standartai nereikalauja jokių įrodymų apie bendrą kokybės užtikrinimo sistemų sėkmę ir naudą sertifikuotoms įmonėms.

Bendrovė gali būti sertifikuota pagal vieną iš ISO 9000 serijos standartų, net neįrodydama, kad egzistuoja veiklos, ekonominiai ar kiti su klientais susiję pranašumai, kuriuos ji pasiekė įgyvendindama, tačiau nepaisant visų matmenų, naudojamų aiškinant ISO 9000 sertifikavimo motyvus, skirtumų – beveik visi jie suartėja dėl vidinių ir išorinių naudų ir daugelyje tyrimų išorinė motyvacija atrodo reikšmingesnė ir vyrauja (Gotzamani, 2002).

Kiti autoriai teigia, kad kai kurios organizacijos yra susijusios su ISO 9000 standarto diegimu tik rinkodaros tikslais, o ne tam, kad iš tikrųjų būtų pagerintas kokybės valdymas (Poksinska, 2002). Ankščiau atlikti tyrimai Taylor (1995) parodė, kad pagrindinės priežastys dėl ko organizacijos siekdavo įsidiegti kokybės vadybos sertifikatus, buvo:

1. Klientų reikalavimai;
2. Efektyvumo ir produktyvumo didinimas;
3. Produkto kokybės lygmens gerinimas;
4. Organizacijoms didinti pranašumą įvaizdžio/rinkodaros tikslais.

Tyrimo rezultatai rodė (Taylor, 1995), kad mažosios ir vidutinio dydžio įmonės Europoje skundėsi, kad ISO 9000 išorės sertifikavimas kainuoja, o jie patys savaime nediegs jeigu to nereikalauja klientas. Šie rezultatai tuo metu nestebino, o atvirkščiai – atspindėjo to meto supratimą apie galimybes naudotis ISO sistema kaip organizacine priemone plėtrai (Poksinska, 2002) bei kokią pridėtinę naudą organizacijoms ji suteikia po įdiegimo matyti 2 lentelėje.

Tyrimas parodė, kad didžiausia nauda, po ISO 9000 kokybės vadybos sistemos diegimo, buvo dokumentuoti įmonės vidaus procesai. Kadangi dar tuo metu standartas reikalavo rašytinių procesų, kurie reikalauja padidinto dėmesio dokumentų peržiūrai ir numeracijai – dėl šios priežasties tyrimo rezultatuose procesai labiausiai ir atspindi kaip didžiausią reitingą (naudą) rodantys veiksniai po sistemos įdiegimo: Patobulintos vidaus audito procedūros (3.82); Efektyvesnis kasdienis darbas (3.57); Gerėja procesinių problemų supratimas (3.43).

Prie organizacijos pelno augimo, po įdiegto kokybės vadybos standarto, yra įvertintas ir organizacijos pelno augimas, tačiau jis yra pateiktas tarp mažos ir vidutinės naudos reitingo skalėje: Padidėjo pelno marža (2.62); Išaugo pelningumas (2.48); Išaugo pelningumas (2.42).

2 lentelė. Kokybės vadybos standarto ISO 9000 diegimo nauda. Kelių autorių tyrimų rezultatų palyginimas (šaltinis: Poksinska, 2002)

| Nauda | | Nauda | | Nauda | |
|--|---------|-----------------------------------|---------|--|---------|
| Poksinska (2002) | Reikšmė | Carlsson and Carlsson (1996) | Reikšmė | Buttle (1997) | Reikšmė |
| Patobulintos vidaus audito procedūros | 3.82 | Efektyvesnis kasdienis darbas | 3.57 | Gerėja procesinių problemų supratimas | 3.43 |
| | | | | Palengvėjo procesinių problemų šalinimas | 3.18 |
| Kokybės pagerėjimas | 3.73 | Pagerėjo vidaus kokybė | 3.24 | | |
| | | Pagerėjo bendra kokybė | 3.14 | | |
| | | Pagerėjo produkto kokybė | 2.72 | | |
| Pagerėjęs įmonės įvaizdis | 3.69 | | | Naudoja standartą kaip reklamą | 3.32 |
| Padidėjęs klientų pasitenkinimas | 3.60 | | | Išaugo klientų pasitenkinimas | 3.13 |
| Pagerėjo klientų pristatymo laikas | 3.16 | Pagerėjo pristatymo tikslumas | 2.83 | | |
| Pagerėjo darbuotojų nuotaikos | | | | Pagerėjo darbuotojų nuotaikos | 2.54 |
| Išaugęs produktyvumas | | Išaugo produktyvumas | 2.25 | Išaugo darbuotojų motyvacija | 2.96 |
| | | Sutrupėjo pristatymo laikas | 2.39 | Padidėjo produktyvumas | 2.39 |
| | | Efektyvesnė gamyba | 2.72 | | |
| | | Mažiau atliekų | 2.64 | | |
| Padidėjo rinkos dalis | 2.69 | Daugiau klientų | 3.03 | Išaugos rinkos dalis | 2.67 |
| | | Naujos rinkos | 2.31 | | |
| Sumažėjo išlaidos | 2.68 | Sumažėjo kokybės trūkumų išlaidos | 2.52 | Sumažėjo išlaidos | 2.20 |
| | | Sumažėjo garantinių išlaidos | 2.07 | | |
| Padidėjo pelno marža | 2.62 | Išaugo pelningumas | 2.48 | Išaugo pelningumas | 2.42 |
| Pastaba: Skalė: 1 = nėra naudos, 2 = maža nauda, 3 = vidutinė nauda, 4 = didelė nauda, 5 = labai didelė nauda | | | | | |

Pažymėtina, kad ISO 9000 standartų gaunama nauda priklauso ir nuo jų įgyvendinimo motyvų. Kai ISO 9000 standartai įgyvendinami tik dėl išorinio sertifikavimo, didelės naudos gali ir nebūti. Nauda yra kur kas didesnė, kai standartai įgyvendinami siekiant didinti struktūrų, sistemų ir procesų efektyvumą (Vyšniauskienė, 2014).

2. KOKYBĖS VADYBOS STANDARTŲ NAUDOS VERTINIMO ORGANIZACIJOSE EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Empirinio tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti, kokios kokybės vadybos sistemos vyrauja skirtingų veiklos sričių Lietuvos organizacijose, atskleisti įdiegtų standartų naudą ir praktinį taikymą jų viduje.

Tyrimui pasiekti yra keliami šie uždaviniai:

1. Parengti pusiau standartizuoto interviu klausimyną;
2. Nuotoliniu būdu atlikti pusiau standartizuotą interviu su skirtingų veiklos sričių organizacijų kokybės atstovais Lietuvoje;
3. Remiantis surinktais kokybinio tyrimo duomenimis iš respondentų, susisteminti ir atskleisti pagrindinius standartų naudos kriterijus.

Tyrimo ribos – tiriamos tik Lietuvoje veikiančios, skirtingų veiklos sričių ir kokybės vadybos sistemas įsidiegusios organizacijos kurių respondentai yra kokybės atstovai.

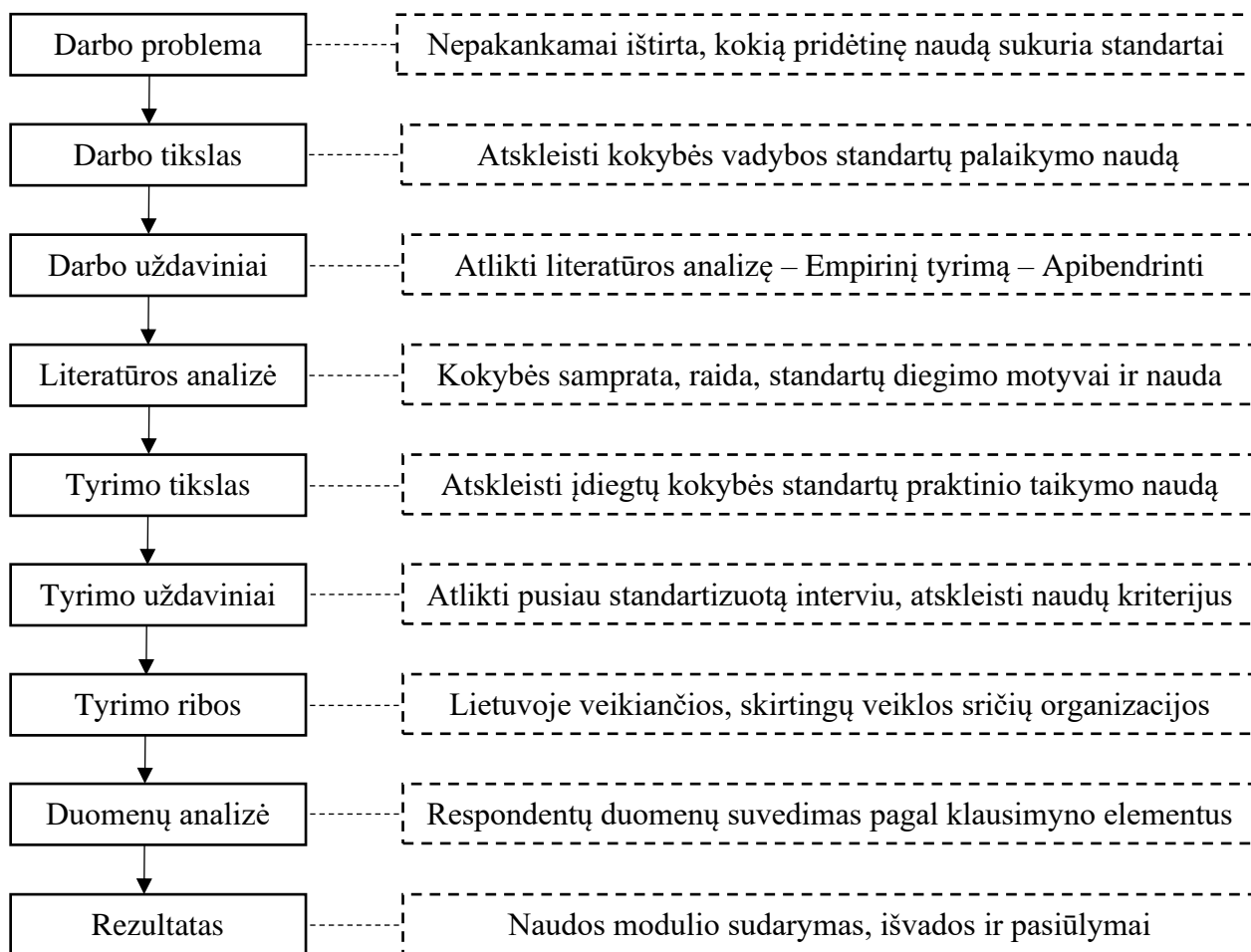
Empirinio tyrimo metodologija – pasirinktas *sisteminis kokybinis tyrimas*, „kur pagrindinis tyrimo reikalavimas yra išlaikyti analizės sistemiškumą. Pagrindinė šio požiūrio prielaida yra sisteminis pasaulio pobūdis. Pagal šį požiūrį kiekvienas reiškiny yra sistema, susidedanti ir elementų ir jų ryšių (Tamaševičius, 2015). Sisteminiame tyrime daug dėmesio skiriama sisteminti ir klasifikuoti. Tai susiję su sisteminių modelių naudojimu. Informacija struktūruojama pagal sistemos elementus ir ryšius.

Kokybinis tyrimas suprantamas kaip interpretacija, kiekvienas išvadas gali vertinti skirtingai ir suprasti reiškinius – skirtingai, tačiau pritaikius atvejo analizę, kuomet informacija apie skirtingų veiklos sričių organizacijas bus pateiktos detalai ir homogeninės sistemos pagalba suskirstytos į tam tikras grupes siekiant kuo aiškiau vizualiai pateikti tyrimo rezultatus.

Pasak Tamaševičiaus (2015), pagal sisteminį pasaulio suvokimą, realybė susideda iš realių sistemų. Kiekvienas stebimas reiškiny, organizacija, kokybės valdymo procesas yra unikalių sistemų. Kiekviena pareigybė organizacijoje yra unikali, tačiau jeigu liktume prie šio unikalių pasaulio vaizdų suvokimo – negalėtume jo analizuoti, daryti apibendrinimų ir nagrinėti.

Dėl šios priežasties buvo pasirinktas homogeninis sąvokų pritaikymas, kuris leidžia išskirti bendrus bruožus nusakančius sistemų panašumą. Viena organizacija siekia būti „tvari“, kita organizacija siekia būti „patikima“, bet abi siekia vienodo tikslo ir yra panašios – siekia tapti socialiai atsakinga įmone.

Magistro darbo tyrimo modelis – Siekiant apibendrinti visą šio baigiamojo darbo koncepciją, yra pateikiamas 1 (pirmos) ir 2 (antros) dalies tyrimo seka pav. Nr. 3.



3 pav. **Kokybės vadybos standartų nauda Lietuvos organizacijoje tyrimo seka** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus)

Pirmoje šio baigiamojo darbo dalyje yra keliama problematika su prielaida, kad nėra pakankamai ištirta kokią pridėtinę naudą suteikia kokybės standartai organizacijai, kokios diegimo priežastys bei atliekama literatūros analizė kurioje yra aptariama kokybės samprata, standartizacijos raida ir autorių diegimo motyvai ir nauda.

Antroje šio darbo dalyje atliekamas empirinis tyrimas kuriame yra išskirti tikslai, tyrimo uždaviniai, tyrimo ribos (Lietuvoje veikiančios organizacijos), sistemiškai apibendrinami respondentų duomenys ir pateikiamos išvados su pasiūlymais.

2.2. Tyrimo instrumentai

Tyrimui buvo pasirinktas *interview metodas* – pusiau standartizuotas interviu, kurio dalis sudaryta iš uždaru, o kita dalis iš atvirų klausimų (žiūrėti priedą Nr. 1). Šis metodas buvo pasirinktas siekiant gauti kuo tikslesnius apklausos duomenis, o duomenų kiekis nėra toks reikšmingas kaip duomenų kokybė.

Pusiau standartizuotas klausimynas buvo sudarytas remiantis autorių Ruževičius ir Gatzamani pateiktais diegimo motyvais ir naudomis. Sąrašą apibendrinu ir aprašė Vyšniauskienė L. Lentelėje Nr. 3 yra pateiktas sąrašas klausimų, kurie bus reikšmingi duomenų analizei. Remiantis šiais elementais bus apibendrinami tyrimo duomenys.

3 lentelė. **Klausimyno elementai pagal autorių sudarytą diegimo motyvus** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Vyšniauskienė, 2014)

| Klausimyno dalis | Klausimyno elementai (darbo autorius) | Motyvai (Vyšniauskienė, 2014) | Tipas |
|---|--|---|-------|
| Prieš diegimą | 4.a. Kokios buvo standarto diegimo priežastys? | Aukščiausios valdžios sprendimas | MV |
| | 4.b. Išoriniai veiksniai, ar vidaus poreikis? | Rinkos dalies išlaikymas ir / ar didinimas | MI |
| | | Klientų reikalavimas ir / ar spaudimas | MI |
| | | Sąlyga varžytis sektoriuje | MI |
| | | Konkurencinis pranašumas | MI |
| | | Produktų ir / ar paslaugų kokybės gerinimas | MV |
| | | Procesų ir procedūrų gerinimas | MV |
| | | Incidentų, atmetimų ir pasipiktinimų mažinimas | MV |
| | | Naudoti jį kaip pagrindą vidaus išlaidoms mažinti | MV |
| | | Bendravimo organizacijoje gerinimas | MV |
| | | Vadovų ir darbuotojų santykių gerinimas | MV |
| | | Naudoti jį kaip skatinamąją ir / ar rinkodaros priemonę | MI |
| | | Konkurencinis pranašumas | MI |
| | | Mūsų konkurentai įdiegė ISO 9000 standartus | MI |
| | | Tiesioginis kelias į naują rinką | MI |
| | | Būti sektinu pavyzdžiu tiekėjams | MI |
| | | Organizacijos viešojo įvaizdžio gerinimas | MI |
| Vyriausybės prašymu | MI | | |
| Pastaba: MV – vidiniai motyvai, MI – išoriniai motyvai | | | |

Duomenų vertinimo ir apibendrinimo metu bus palyginami autoriaus gauti tyrimo duomenys (motyvai) su lentelėje pateiktais motyvais siekiant įvertinti kaip keitėsi organizacijų priežastys dėl ko buvo nutarta diegti vieną, kelis, ar daugiau kokybės vadybos standartų organizacijos viduje. Lentelėje Nr. 4 yra pateiktos naudos ir autoriaus klausimyno elementai.

4 lentelė. Klausimyno elementai pagal autorių sudarytą diegimo naudų sąrašą (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Vyšniauskienė, 2014)

| Klausimyno dalis | Klausimyno elementai (darbo autorius) | Nauda (Vyšniauskienė, 2014) | Tipas |
|---|---|---|-------|
| Diegimas | 6.a. Keitėsi įpročiai ir darbuotojų kultūra | Darbuotojai ima geriau suvokti kokybę | NV |
| | 6.b. Ar investicija atsipirko? | | |
| Palaikymas | 7.a. Ar procesai rašytiniai? | | |
| | 7.b. Kaip plačiai procesai yra iškomunikuoti? | | |
| | 7.c. Jaučiamas darbuotojų įsitraukimas? | | |
| | 7.d. Darbuotojai prisideda procesų tobulinime | Geresnė darbo aplinka | NV |
| | | Perteklinio darbo panaikinimas | NV |
| | 8. Kaip užtikrinte procesų laikymąsi? | | |
| | 8.a. Ar darbuotojai supažindinami su procesais? | | |
| Rezultatas | 10.a. Kaip organizaciją paveikė įdiegti standartai? | Pagerėję procesai ir procedūros | NV |
| | | Padidėjęs produktyvumas ir / ar našumas | NV |
| | 10.b. Matote įdiegtų standartų naudą? | | |
| | 11. Kaip matuojate kokybės sistemos lygį | | |
| | 12.a. Pagerėjo paslaugų kokybė? | Pagerėjusi produktų ir / ar paslaugų kokybė | NV |
| | | Geresnis klientų aptarnavimas | NV |
| | | Padidėjęs klientų pasitenkinimas | NI |
| | | Pagerėjusi tiekėjų kokybė | NI |
| | 12.b. Sumažėjo produkto defektų lygis? | Sumažėjusios vidinės išlaidos | NV |
| | 12.c. Sumažėjo neatitikčių, skundų kiekis? | Incidentų, atmetimų ir skundų sumažėjimas | NV |
| | 12.d. Išaugo darbuotojų motyvacija? | Padidėjusi darbo jėgos motyvacija ir išlaikymas | NV |
| | 12.e. Išaugo įmonės pelnas? | Pagerėjęs pelningumas | NV |
| | 12.f. Įmonė tapo patrauklesnė? | Pagerėjęs organizacijos įvaizdis rinkoje | NI |
| | | Didesnis konkurencinis pranašumas | NI |
| | 12.g. Išaugo klientų ratas? | Plėtimasis į tarptautines rinkas | NI |
| | | Pagerėjęs abipusis bendradarbiavimas su tiekėjais | NI |
| 12.h. Keliate didesnę pasitikėjimą visuomenei? | Efektyvi skatinamoji ir / ar rinkodaros priemonė | NI | |
| Pastaba: NV – vidinė nauda, NI – išorinė nauda | | | |

Duomenų vertinimo ir apibendrinimo metu bus lyginami autoriaus gauti tyrimo duomenys (naudos) su lentelėje pateiktu naudų sąrašu siekiant įvertinti kokias papildomas naudas organizacijos įžvelgė po įdiegto kokybės vadybos sistemos standarto.

Dalis interviu (6) buvo atlikti nuotoliniu būdu, o kita dalis respondentų (5) išreiškė norą atsakyti raštu. Šis faktas neturėjo įtakos tolimesniam tyrimui, nes klausimų struktūra buvo išlaikyta identiška.

Klausimai buvo užduodamai struktūriškai ir nuosekliai siekiant nepamesti krypties ir, kad gautus duomenis būtų lengviau apibendrinti.

Pusiau standartizuotas klausimynas – sudaro 4 (keturios) dalys:

- 1) **Prieš diegimą** – klausimai atviro pobūdžio respondentui kas lėmė standarto diegimą jo organizacijoje, kokios buvo priežastys – ar tai vidiniai, ar išoriniai veiksniai, kokius paruošiamuosius darbus atliko siekiant įsidiegti tam tikrą standartą.
- 2) **Diegimas** – apžvelgiama kokie esminiai pokyčiai buvo atlikti organizacijoje.
- 3) **Palaikymas** – viena iš daugiausiai klausimų turinčių dalių, kurioje „plačiai“ užduodamas klausimas respondentui – kokie pagrindiniai procesai vyrauja organizacijoje, kokiame pavidale pateikti procesai (rašytiniai popieriai, ar rašytiniai elektroniniai, ar vizualizacija, ir kita), kaip plačiai procesai yra iškomunikuoti organizacijoje, ar jaučiamas žmonių įsitraukimas į sistemų tobulinimą, į asmeninį tobulėjimą (mokymus) ir/ar atlieka periodinius tikrinimus siekiant patikrinti standarto laikymąsi.

Papildomai pridėtas klausimas respondentui dėl palaikymo kaštų, į kurį galimai nebus atsakyta tiksliai (arba bus neigiamas atsakymas), tačiau bandoma suprasti – kiek kainuoja kokybės vadybos standarto palaikymas *jų* organizacijoje.

4) **Rezultatas** – klausimyno dalis plačiausia tema, kuri, pagal savo klausimų pobūdį, turėtų atskleisti tyrimo rezultatus keliamus tyrimo užduotyse. Norima suprasti, kaip kokybės standartas/-ai paveikė organizacijos brandą, darbuotojų elgseną, kokie esminiai pokyčiai įvyko ir ar mato tame naudą. Keliami klausimai apie organizacijos veiklos pagrindini/-ius rodiklius (angl. *Key performance indicators, KPI*), ar matuojamas kokybės sistemos lygmuo, kaip respondentas vertina kokią pridėtinę naudą suteikė įdiegtas standartas organizacijai.

2.3. Respondentų charakteristikos

Tyrimui buvo pasirinktos Lietuvoje veikiančios, kokybės vadybos standartus įsidiegusios organizacijos, kurių veiklos sritys yra skirtingos: gamyba, prekyba, pardavimai, paslaugos, klientų aptarnavimas ir pelno siekiančios nevyriausybinės organizacijos.

Respondentai – organizacijų kokybės atstovai / ekspertai, kurie tiesiogiai atsakingi už kokybės vadybos sistemos palaikymą organizacijos viduje. Respondentų sąrašas pateiktas lentelėje Nr. 5.

5 lentelė. **Kokybinio tyrimo respondentai** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus)

| Data | Respondentų kodai | Organizacija | Darbo pozicija | Duomenys |
|------------|-------------------|--------------------|---------------------------|----------|
| 2021.01.26 | Respondentas (R1) | <i>Neskelbiama</i> | Procesų tobulinimo vadovė | GR |
| 2021.01.29 | Respondentas (R2) | <i>Neskelbiama</i> | Kokybės direktorė | GZ |

| | | | | |
|--|--------------------|--------------------|---------------------------------|----|
| 2021.02.02 | Respondentas (R3) | <i>Neskelbiama</i> | Procesų vystymo vadovas | GZ |
| 2021.04.16 | Respondentas (R4) | <i>Neskelbiama</i> | Kokybės ir maisto saugos vadovė | GR |
| 2021.04.19 | Respondentas (R5) | <i>Neskelbiama</i> | Kokybės vadovė | GR |
| 2021.04.19 | Respondentas (R6) | <i>Neskelbiama</i> | <i>Neskelbiama</i> | GZ |
| 2021.04.26 | Respondentas (R7) | <i>Neskelbiama</i> | Kokybės vadovė | GR |
| 2021.04.26 | Respondentas (R8) | <i>Neskelbiama</i> | Kokybės vadovė | GR |
| 2021.04.26 | Respondentas (R9) | <i>Neskelbiama</i> | Kokybės vadovas | GZ |
| 2021.04.28 | Respondentas (R10) | <i>Neskelbiama</i> | Kokybės vadovė | GZ |
| 2021.04.30 | Respondentas (R11) | <i>Neskelbiama</i> | Kokybės vadovas | GZ |
| Pastaba: GR – gauti raštu, GZ – Gauti žodžiu. | | | | |

Pasirinkties kriterijai yra trejopi:

1. Darytina prielaida, kad tam tikros organizacijos diegiasi kokybės vadybos sistemas pagal jų veiklos sritis, pvz., ISO 13485 – diegiasi organizacijos, kurios gamina, ar parduoda medicininės priemonės, o maisto gamintojai diegiasi BRC maisto saugos standartą ir t.t. Taip pat, labai yra įdomi kokybės vadybos sistemų įvairovė, kadangi ISO 9001 kokybės vadybos sistema yra labai bendrinė (gali būti pritaikoma daugelyje veiklų), specifinės kokybės sistemos yra labiau orientuotos į tam tikras sritis ir turi konkretesnius specifinius reikalavimus;
2. Pelno siekiančios, 2020 metais daugiausiai darbuotojų ieškojusios organizacijos (CV-Online, 2021);
3. Buvo kalbinami tik kokybės (procesų) vadovai specialistai / ekspertai, kurie tiesiogiai susiję su kokybės sistemų palaikymu bei tobulinimo organizacijoje ir geba pateikti objektyvias išvagas.

2.4. Tyrimo eiga

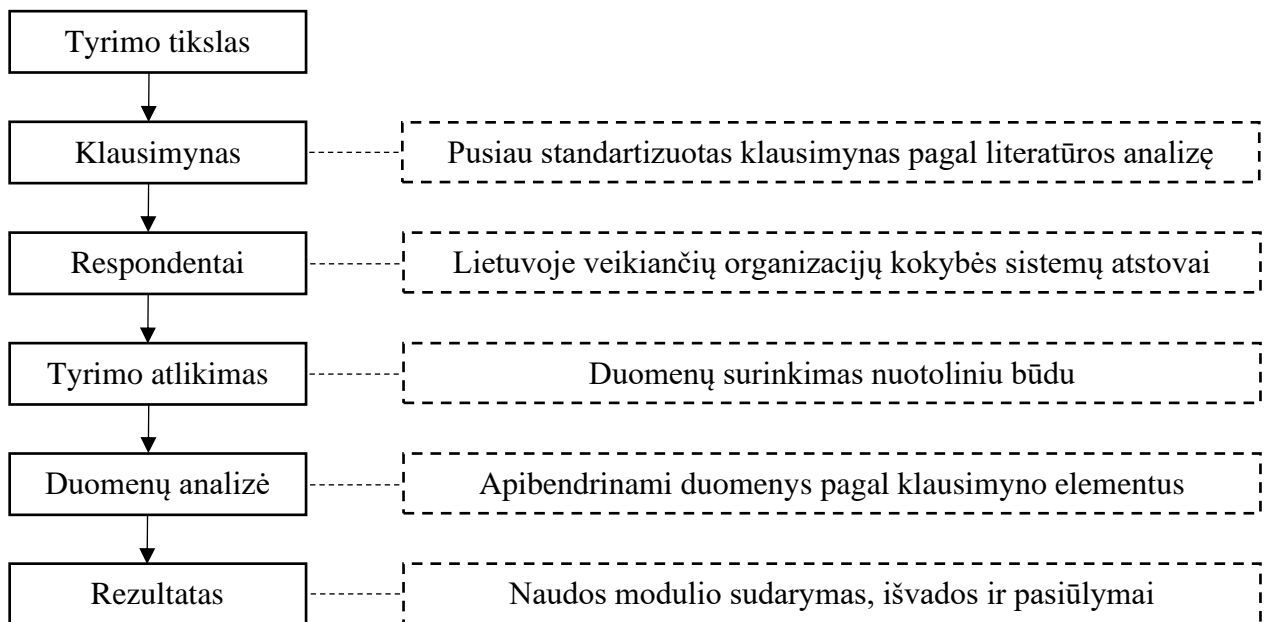
Tyrimas prasidėjo 2021 m. sausio mėn. 23 dieną ir tęsėsi iki balandžio mėn. 30 dienos. Per tą laikotarpį buvo išsiųstos *šimtas trys* (103) užklauskos el. paštu skirtingų veiklos sričių organizacijoms su kvietimu sudalyvauti tyrime, iš kurių *penkiasdešimt aštuoni* (58) kvietimai buvo siūsti tiesiogiai organizacijų kokybės atstovams „*Linkedin*“ platformoje. Laiške, kartu su kvietimu sudalyvauti tyrime, buvo siunčiamas ir pusiau standartizuoto interviu klausimynas (priedas Nr. 1) su tikslu, kad respondentai susidarytų bendrą vaizdą ko bus tikimasi iš *jų* tyrimo metu.

Iki 2021 m. balandžio mėn. 30 dienos į užklauską sureagavo *vienuolika* (11) organizacijos atstovų, kurie sutiko sudalyvauti tyrime ir atsakyti į keliamus klausimus. Tyrimas vyko nuotoliniu būdu per „*Microsoft Teams*“ programa.

Interviu metu buvo prisistatyta ir papasakota koks yra tikslas šio tyrimo ir atsiklausta ar respondentai sutinka, kad apklausa būtų įrašoma ir/ar sutinka, kad jų organizacijos pavadinimas bei pareigybės būtų skelbiamos šiame magistro darbe.

Respondentų darbo pozicijos pateikiamos šiame darbe esant jų pačių rašytiniu / žodiniu sutikimu, o organizacijų pavadinimai nėra skelbiami, nors dalis respondentų buvo sutikę dalinti šia informacija.

Empirinio tyrimo eiliškumas pavaizduotas 4 pav.



4 pav. **Kokybės vadybos standartų empirinio tyrimo seka** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus)

Darbe yra pateikiami išsamūs respondentų atsakymai pagal pusiau standartizuoto interviu klausimus. Apklausų rezultatai pateikiami raštu, neiškraipant respondentų įrašo gyvai ir dalies respondentų atsakymų raštu. Tyrimo medžiagos analizė yra *aprašoma tokia eiga*: klausimas ir klausimo numeris – respondento atsakymas kabutėse. Apibendrintas ir susistemintas tyrimo rezultatas yra pateikiamas 2.6 skyriaus lentelėje Nr. 3.

2.5. Respondentų apklausa

Prieš diegimą

Kalbinti kokybės atstovai buvo iš įvairių veiklos sričių organizacijų: maisto produktų, elektrotechnikos, plastiko gamintojai, paslaugų teikimo ir kosmetikos bei farmacijos kompanijos.

Apklaustos metu buvo nustatyta, kad pagrindiniai standartai vyrauja ISO 9001, ISO 14001 ir ISO 45001, o kita dalis standartų yra specializuoti, t.y. įdiegti pagal organizacijos veiklos pobūdį: plastikinės pakuotės gamintojas įsidiegęs BRC/IOP, elektros skaitliukų – ISO 27001 ir ISO 17025, klinikinių tyrimų paslaugų farmaciniams ir biotechnologiniams kompanijoms teikianti įmonė bei medicinos prietaisų gamintojai – įsidiegę ISO 13485, ISO 22716, o maisto, kiaušinių produktų gamintojai – BRC Foods, IFS Food, ISO 22000 ir HALAL sistemas. Sąrašas pateiktas 6 lentelėje.

Ne viena iš maisto gamybos įmonių pasisakė, kad jeigu norima plėsti rinką – jie turi sertifikuotis vienu iš GFSI (angl. *Global Food safety Initiative*) patvirtintu standartu.

6 lentelė. **Kokybės vadybos sistemos respondentų organizacijoje** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus)

| R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | R11 |
|---|-----------------------|------------------------------------|---|--|--------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|----------|----------|------|
| ISO 9001 ISO 14001 BRC | ISO 9001 ISO 13485 | ISO 9001 ISO 14001 ISO 45001 | BRC Food IFS Food ISO 14001 RSPO | ISO 9001 ISO 14001 ISO 45001 ISO 27001 ISO 17025 | BRC Food HALAL ECO | ISO 22000 ISO 13485 ISO 22716 | ISO 9001 ISO 14001 ISO 45001 | BRC Food | ISO 9001 | Nėra |
| Pastaba: R1 <...> R11 – Respondentas | | | | | | | | | | |

Pagrindiniai respondentų motyvai, lemiantys standartų diegimą, yra pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. **Standartų diegimo motyvai organizacijoje** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus)

| Klausimyno elementas | Tipas | Respondentų teiginiai |
|--|--------------|--|
| 4.a. Kokios buvo standarto diegimo priežastys? | MI, MV | „Klientų reikalavimų atitiktis, veikos efektyvumo didinimas“ (R1), |
| | P | „Būtina pagal vaistų registracijos kompanijų gaires turėti kokybės sistemas“ (R2) |
| | MI, MV | „Pamatėme poreikį iš klientų <...> buvo vidinis poreikis dėl procesinio valdymo“ (R3) |
| | MI, MV | „Įėjimas į naujas užsienio rinkas, visuotinio požiūrio keitimasis“ (R4) |
| | MI, MV, P | „Gaminami produktai yra kalibruojami prieš išleidimą į rinką“, „Siekis atitikti viešųjų konkursų reikalavimus“, „Vadovybės siekis tobulinti įmonės veiklą, jos valdymą ir veiklos efektyvumą“ (R5) |
| | MI | „Klientai reikalavo vieno iš GFSI patvirtinto rinkoje standarto“ (R6) |
| | MI | „Klientų reikalavimai (kadangi atliekama kontraktinė gamyba)“ (R7) |
| | MV | „Poreikis turėti aiškius, standartizuotus procesus, būti žingsniu priekyje“ (R8) |
| | MI, MV | „Tarptautinis noras standartizuoti kokybės valdymą“, „esant Lietuvoje rinkos lydere – buvo noras išlaikyti, kad ir kokybės aspektai būtų aukščiausiam lygmenyje“ (R9) |
| | MV | „Kokybė pagal klientų atsiliepimus buvo gera, tačiau noras buvo dar labiau išskirti kokybės lygmenį arba bent išlaikyti tokį patį koks buvo tuo metu“ (R10) |

| | |
|---|---------------------------------|
| 4.b. Išoriniai veiksniai, ar vidaus poreikis? | Žiūrėti stulpelyje Tipas |
| Pastaba: MI – Išoriniai motyvai, MV – Vidiniai motyvai, P – Privaloma, R1 <...> R10 – Respondentas | |

Diegimo priežastys įvairios, tačiau kaip jau buvo minėta, vyrauja du pagrindiniai motyvai – išoriniai ir vidiniai, arba dar galėtume išskirti vieną tipą – privaloma, nes „būtina pagal vaistų registracijos kompanijų gaires turėti kokybės sistemas, o kadangi ISO kokybės sistema yra pasaulinis standartas, kuris turi visas sudėtines dalis ko reikalauja ir GxP reikalavimai, dėl to ir buvo nutarta diegti ISO 9001. Viduje mes norėjome pasidaryti taip, kad būtų visiems priimtina išorei.“ (R2). „Įmonės gaminami produktai yra kalibruojami prieš išleidimą į rinką, kalibravimas turi būti atliekamas akredituotoje laboratorijoje, todėl įdiegtas ISO17025 standartas ir įsteigta laboratorija“ (R5).

Kalbant apie kitus standartus, įmonės pamatė poreikį iš klientų. „Ateina didesni klientai, jiems reikia didesnių garantijų, jiems yra saugiau kai įmonė yra akredituota pasaulyje pripažintu standartu, o kalbant apie ISO 9001 – pirmiausia tai buvo vidinis poreikis, nes tai yra versle veikiančios gerosios praktikos rinkinys, kurie nustato pagrindines gaires, kad įmonė susidėliotų procesus, kad jie būtų struktūrizuoti, būtų procesinis valdymas – ypač augančiai kompanijai“ (R3).

Ne viena organizacija pasisakė, kad tai buvo pačios „įmonės vadovybės siekis tobulinti įmonės veiklą, jos valdymą ir veiklos efektyvumą.“ (R5). „Tarptautinis noras standartizuoti kokybės valdymą“, bet taip pat ir atsiranda didesnis pasitikėjimas pagrindinių klientų, o esant Lietuvoje rinkos lydere – buvo noras išlaikyti, kad ir kokybės aspektai būtų aukščiausiam lygmenyje.“ (R9). Respondento teigimu buvo ne tik išorinis poreikis, bet ir vidinis poreikis, nes noras buvo labiau sudominti esamus klientus ir tuometę rinką (būsimus klientus).

Taip pat, respondentai teigia, kad „klientai kelia reikalavimus turėti tam tikrą standartą ir visas derybinis procesas tampa lengvesniu kuomet organizacija pateikia sertifikato kopiją – kitu atveju tenka atlikti išsamų auditą organizacijai siekiant įsitinkinti ar būsima tiekėjas užtikrins gaminio kokybę“ (R3).

Nepaisant to, kad 7 (septynios) organizacijos nurodė standarto diegimo priežastį – klientų reikalavimas, geresnės eksperto galimybės, įėjimas į naujas rinkas (MI), atsirado ir kitas požiūris – „visuotinio požiūrio keitimasis ir siekis atitikti aukščiausius maisto saugos reikalavimus“ (R4), t.y. tvarios ir atsakingos įmonės požiūris ir priežastis dėl standarto diegimo organizacijos viduje.

Siekiant įdiegti minėtus standartus, organizacijos turėjo atlikti eilę paruošiamųjų darbų: pagal standartų reikalavimus atlikti vidaus auditus, samdyti išorės konsultantus, ruošti reikalingą dokumentaciją, „buvo suinventorizuoti visi iš esmės įmonės rodikliai, ką mes matuojame, kaip mes

skaičiuojame. Kokius mes duomenis norėtume segti <...> nustatant kritines reikšmes“ (R10), o viena įmonė pasitelkė LEAN metodologijos taikymą – GEMBA, t.y. ėjo į gamybą, nes norėjo „suprasti ko nori standartas, link ko mes einame ir ko mes šiuo metu neatitinkame“ (R9). Respondentas akcentavo tai, kad siekis buvo neatitikti vien tik standarto raidę, o kaip užtikrinti saugų maisto produkto patekimą vartotojui.

Dauguma respondentų (9 iš 10) pasisakė už tai, kad jų kokybės vadybos sistemos yra rašytinės ir dokumentuotos, o viena respondentė teigė, kad iš pradžių įmonė buvo nusprendusi „turėti aprašytus procesus (labai daug tekstinės dalies),“ o po kelių metų suprato, kad jų atveju tai nėra efektyvu ir tiesiog nusprendė ką gali – vaizduoti schematiškai (R8), tačiau akivaizdžiai matyti, kad ir po ISO 9001:2015 metų atnaujinto standarto reikalavimų nebeliko kokybės vadovo tokio kaip reikalavimo (užtenka pateikti rezultata, faktus), tačiau didžiosios kompanijos lieka prie dokumentuotos informacijos (aprašytų procesų).

Priežastys to gali būti įvairios: remiantis dokumentuota informacija yra paprasčiau valdyti procesus, mažina klaidų / defektų skaičių, nes visi darbuotojai dirba pagal vienodas taisykles, efektyvesnis įmonės valdymas, o kita priežastis gali būti – įmonės dydis. Kuo didesnė organizacija, tuo daugiau procesų, tuo daugiau valdymo formų ir vienas (ar keli) darbuotojas visko negali prisiminti, savo „*know how*“ užrašo.

Apibendrinant, pagrindiniai diegimo motyvai lieka vidiniai ir išoriniai, tačiau remiantis respondentų tyrimo duomenis, buvo atkreipta į tai, kad 5 iš 10 respondentų įvardino, kad diegimo priežastys buvo ne tik kliento reikalavimai, ar noras įeiti į naujas rinkas, bet ir siekis efektyvinti įmonės veiklą, procesus (MI, MV), 2 organizacijos pasisakė, kad tai buvo tik vidinės įmonės siekis standartizuoti procesus, didinti kokybės lygį (MV), o 2 (dvi) organizacijos nurodė, kad tai buvo klientų keliami reikalavimai (MI).

Be vidinių ir išorinių motyvų atsiranda ir *privalomasis motyvas*, kuomet ne klientas ir ne įmonės aukščiausioji vadovybė kelia poreikį dėl standarto diegimo, bet rinkta, pvz. farmacija. Jeigu yra norima tapti rinkos žaidėju – kokybės vadybos sistema yra tiesiog privaloma, o esant medicinos priemonių gamintoju – dar ir papildomai privalai sertifikuoti medicinos priemonių kokybės vadybos sistema.

Šioje tyrimo dalyje nėra analizuojami respondento duomenys R11, nes įmonė nėra sertifikuota jokių kokybės vadybos sistemos standartu.

Diegimas

Pasiteiravus organizacijų, tuo metu kai buvo diegiamas kokybės vadybos sistemos standartas, kaip keitėsi darbuotojų įpročiai, ar pačios organizacijos kultūra – nuomonių ir komentarų buvo įvairių: kad tai yra tęstinis procesas, kad tai vyksta nuo pat standartų įdiegimo momento ir kuriame lygyje dabar organizacijos, tai yra daugelio metų nuoseklus įdirbis. „Kultūra vis dar tebesiformuoja ir tam nebus pabaigos – tai nenutrūkstamas procesas, nes tobulumui ribų nėra. Sudėtingiausia su BRC, nes tai griežtas produkto saugos standartas. Atitiktis jam – prioritetas, tačiau be šio minėto standarto organizacija būtų netekusi esamų klientų bei negalėtų dalyvauti potencialiai naujų klientų, ar naujų produktų tiekimo atrankose“ (R1).

Padidėjo darbuotojų supratimas ir išmanymas apie maisto saugos standartų reikalavimus ir įmonės procedūras, darbo instrukcijas. „Pamažu įsivyravo požiūris, jog maisto sauga yra neatsiejama nuo verslo sėkmės ir jog svarbiausia yra saugus ir patenkintas klientas (gaunantis saugų ir aukščiausios kokybės produktą)“ (R4).

Pasak respondentės (R2), ne visi teigiamai sutinka su pokyčiais, standarto diegimo metu buvo jaučiamas ir pasipriešinimas, ypač kuomet organizacijai reikėjo viską dokumentuoti. „Atliekant tyrimus yra įpratę, kad reikia viską dokumentuoti, kad nedirbtų visi skirtingai, tačiau dar vis sunku yra su CAPA įgyvendinimu, nes pasitaiko atveju kai tyliai ramiai susitvarkysime ir be CAPA planų (angl. *Corrective and preventive action plan*)“ (R2), tačiau šis indelis atsipirko (nors kaip ir visos kalbintos organizacijos nėra pamatavusios atsiperkamumo), respondentė mano, kad investicija atsipirko, ypač kuomet yra kalbama apie sistemos struktūrizavimą.

Vienoje organizacijoje pasikeitė struktūra, t.y. gamybinių linijų išdėstymo zonavimas, „gal ne kiek patys technologiniai gamybos procesai pasikeitė, bet būtent kaip įmonė supranta aukštas, žemas, vidutines rizikas, atsirado įvairūs rizikos vertinimai“ (R9). Kaip respondentas teigia, kad esminiai pokyčiai buvo dėl dokumentavimo proceso – tam tikrų technologijų įrašų valdymas. Įmonė išskiria pagrindinius pokyčius kaip: Dokumentų ir įrašų valdymo, mikrobiologinių, cheminių ir alerginių rizikų valdymo atsiradimą. „Pati kokybės vadybos sistema buvo tiesiog labiau gilinta ir detalizuota“ (R9).

Tęsiant apibendrinimą dėl investicijų atsipirkimo, net 9 iš 10 organizacijų teigė, kad investicijos atsipirko ir taip suformavo aiškią sistemą, tai buvo kelias į naujas rinkas, be jų tiesiog organizacija nejudėtų į priekį, tačiau nei viena organizacija (10 sertifikuotų įmonių) neturi matavimo sistemos.

Visi teiginiai dėl investicijų atsipirkimo yra bendru požiūriu, o ne organizacijų vidaus matavimo rodiklių duomenimis. „Investicija vienareikšmiškai atsipirko, kadangi be turimų maisto

saugos standartų eksportas į užsienį būtų beveik neįmanomas. Taip pat tęsiantis sertifikavimuisi metai iš metų tobulėja įmonės mentalitetas ir supratimas apie kokybę ir maisto saugą, keičiasi darbuotojų kultūra“ (R4). „Be įdiegtų standartų įmonė negalėtų vykdyti savo veiklos, nes pirmiausia neatitiktų projektų techninių specifikacijų, antra negalėtų tiekti gaminių į rinką“ (R5).

Sekantis teiginys investicijos atsipirkimo buvo tas, kad „jeigu įmonė auga – vadinasi standartas atsiperka. Mūsų įmonė auga metai iš metų ir tik judame į priekį. Standartas vien tik stipriai nepaves į priekį, bet padeda tvarkų pamatą, kad augimas būtų sistemingas ėjimas į priekį“ (R3). Taip pat, įdiegus standartą, pačios gairės tapo aiškesnes kaip organizacija turi vykdyti projektus, tas „leidžia mažinti, ar net išvengti tam tikrų rizikų, kas galų gale gali atsispindėti ir piniginiėje“ (R8). Daugiau apie organizacijos įpročius ir kultūros pokyčius pateikiama 8 lentelėje.

Paskutinis respondentas teigė, kad investicija *galbūt* atsipirko, nes įmonė atsirinko kas iš tiesų *jai* yra reikalinga iš Kokybės vadybos sistemos reikalavimų. Įmonė pamatė kokie procesai pas juos liko veikti organiškai (pasinaudojus standarto reikalavimais), o kas liko tiesiog „dokumentuota *biurokratija*“ (R10).

8 lentelė. **Organizacijos darbuotojų įpročių ir kultūros pokyčiai diegiant kokybės vadybos standartus** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus)

| Klausimyno elementas | Kodas | Respondentų teiginiai |
|---|-------|--|
| 6.a. Keitėsi įpročiai ir darbuotojų kultūra | NV | „Kultūra vis dar tebesiformuoja ir tam nebus pabaigos – tai nenutrūkstamas procesas, nes tobulumui ribų nėra“ (R1) |
| | NI | „Buvo sunku, buvo pasipriešinimas, ypač kai reikia viską dokumentuoti.“ (R2) |
| | NI | „bet koks standarto diegimas yra pokytis ir tam tikros komforto zonos išėjimas“ (R3) |
| | NV | „Pamažu įsivyravo požiūris, jog maisto sauga yra neatsiejama nuo verslo sėkmės ir jog svarbiausia yra saugus ir patenkintas klientas“ (R4) |
| | NV | „Ilgainiui išugdytas vadovybės ir darbuotojų procesinis požiūris, rizika pagrįstas mąstymas, į efektyvumą orientuotas darbas.“ (R5) |
| | NI | „Su darbuotojais yra sudėtinga kuomet yra darbuotojų kaita“ (R6). |
| | NI | „Įpročiai keičiasi nuolatos. Įsidiegus standartą viskas ties tuo nepasibaigia. Nuolatos reikalingas naujinimas ir tobulėjimas“ (R7) |
| | NV | „Tikrai keitėsi įpročiai ir tai nebuvo lengvi pokyčiai – nes savaip ar taip kaip tu buvai įpratęs“ (R8) |
| | NV | „pasikeitė <...> kaip įmonė supranta aukštas, žemas, vidutines rizikas, atsirado įvairūs rizikos vertinimai“ (R9) „Keitėsi ir pačių darbuotojų įpročiai, požiūris, pvz. personalo higiena“ (R9) |
| | NV | „Esminių pokyčių organizacijai nebuvo. Siekis buvo peržiūrėti ką įmonė matuoja, ką nori matuoti, stebėti ir kokių rezultatų siekti“ (R10) |

| | | |
|--|--------|--|
| 6.b. Ar investicija atsipirko? | NI, NV | „Taip. Be sertifikatų, pavyzdžiui BRC, netektume esamų klientų bei negalėtume dalyvauti potencialiai naujų klientų, ar naujų produktų tiekimo atrankose“ „skundų sumažėjimas net 50 proc. 2020 m. lyginant su 2019 m.“ (R1) |
| | NV | „Taip, bet nėra žinoma kaip tai išmatuoti. Žino visi kas ką daro, yra struktūrizuota.“ (R2) |
| | NV | „Jeigu įmonė auga – vadinasi standartas atsiperka“ (R3) |
| | NI | „Investicija vienareikšmiškai atsipirko, kadangi be turimų maisto saugos standartų eksportas į užsienį būtų beveik neįmanomas“ (R4) |
| | NI | „be įdiegtų standartų įmonė negalėtų vykdyti savo veiklos, nes pirmiausia neatitiktų projektų techninių specifikacijų, antra negalėtų tiekti gaminių į rinką“ (R5) |
| | NI | „Pagrindiniai kaštai matomai yra <i>kokybininkų</i> laikas, darbas kol tam tikra sistema bus įdiegta, bet tai atsiperka“ (R6) |
| | NI | „Standartai atveria naujas galimybes“ (R7) |
| | NV, NI | „turim aiškesnes gaires kaip turime vykdyti projektus“ „pagrindines gaires <...> leidžia mažinti, ar net išvengti tam tikrų rizikų, kas galų gale gali atsispindėti ir piniginėje“ (R8) |
| | NV, NI | „taip, tikrai matome didelę naudą, nes nereikia pakartotinai aiškinti, arba nurodyti kodėl viena tvarka arba kita turi būti grindžiama“ (R9) „Atsidaro darbuotojų sąmoningumas“ (R9) |
| | NV | „Investicijos galbūt atsipirko“ (R10) |
| Pastaba: NV – vidinė nauda, NI – išorinė nauda, R1 <...> R10 – Respondentas | | |

Reikėtų paminėti, kaip teigia vienas iš respondentų, kad kokybės vadybos sistema yra ne tik sertifikatas, o kultūra. Nors ir ilgas kelias įmonės buvo nueitas, bet jau turi susiformavusius visos įmonės mastu tam tikrus rutininius įpročius, veikiančias tvarkas, kurių dėka mato efektyviai veikiančios sistemos rezultatus (pvz., vienas iš rodiklių pagrįstų klientų skundų sumažėjimas net 50 proc. 2020 m. lyginant su 2019 m.) (R1).

Be pokyčių, šios naudos nebūtų pasiekiamos, o darbuotojams pokyčiai – vienas iš sunkiausių procesų, nes „bet koks standarto diegimas yra pokytis ir tam tikros komforto zonos išėjimas, nes reikės darbuotojui atlikti vieną ar kitą jau kitokį nei yra įpratęs veiksmą, tačiau taip turi vykti – pokyčiai yra vykdomi nuolatos“ (R3). Kiekvienas darbuotojas dirba *savaip*, arba taip kaip jis yra įpratęs, visada yra lengviau dirbti *savaip* nei kad mokytis naujai, tačiau diegiant standartą, dar vienos organizacijos respondentas teigė, kad siekė maksimaliai pritaikyti procesus prie jau vykstančių ir tik bandė įterpdami naujus etapus ten kur matė galimybes mažinti rizikas, ar tobulinti jau ir taip vykstantį procesą (R8).

Apibendrinant, nors ir kokybės vadybos sistemos diegimo etapas yra labai pirminė stadija (tik neseniai įdiegtame standarte galime ir neįžvelgti greitos naudos), tačiau akivaizdžiai matyti

trumpalaikis rezultatas – galimybė teikti produkciją į naujas rinkas (R1, R4 ir R5), o ilgalaikėje perspektyvoje, 9 ir 10 respondentų pritaria, kad pačios investicijos į standartą atsipirko ir mato ne tik naudą dėl įmonės augimo (R3), bet ir išugdytą organizacijos darbuotojų sąmoningumą, kultūrinį pasikeitimą į kokybę (R4, R5, R9).

Palaikymas

Pagal paskutinę ISO 9001:2015 redakciją nebėra reikalavimo dėl rašytinės dokumentacijos kokybės vadybos sistemai (toliau – KVS), tačiau tyrimo metu, apklausus visus respondentus, buvo pastebėta, kad visi respondentai (11 respondentų) iš kurių 10 organizacijų turi įsidiegtą vieną, kelis, ar daugiau standartų – turi ar dokumentuotą, ar elektroniniu pavidalu KVS aprašytus procesus, SIPOC diagramas, procesų schemas ir kt., ir viena organizacija įvardino pagrindinius procesus, tokius kaip „Kliento patenkinimas, Produkto kūrimas, Tobulinimas, Pirkimai, Gamyba, Pardavimai ir Logistika“ (R1).

„Kliento vertinimas, fiksavimas ir užtikrinimas, produktų projektavimas. Visi procesai yra aprašyti Integruotoje kokybės sistemoje“ (R3). „Visi su gamyba ir maisto sauga susiję procesai yra aprašyti procedūrose, procesų aprašymuose, darbo instrukcijose ir kt. Kitaip tariant – kas neaprašyta, to nėra.“ (R4) – tai jau tapusi garsi frazė tarp auditorių farmacininkų, tačiau matyti, kad toks pats požiūris atsiranda ir maisto gamyboje.

Taip pat, buvo keliamas klausimas ar visi procesai yra iškomunikuoti visos organizacijos mastu visų lygių darbuotojams. Kodėl buvo keliamas šis klausimas: noras buvo suprasti, ar dokumentuota informacija nėra tik fiktyviai aprašyti procesai, o realiai veikiantys dokumentai organizacijos viduje.

Taip pat, buvo pasiteirauta respondentų dėl darbuotojų įsitraukimą į sistemos tobulinimą, tai komentarai buvo įvairūs: „žemiausio lygmens įsitraukimo kai kur dar trūksta. Tam įmonė įgyvendina Kaizen pasiūlymų sistemą, kad didinti visų lygių darbuotojų įsitraukimą“ (R1) bei organizacijos turi susikūrusius vidinius *Help desk'us* kur darbuotojai teikia tam tikrus skundus, arba gerinimo galimybes jeigu darbuotojai pastebi, kad galima būtų dirbti geriau. Tuomet atlieka vertinimą ir jeigu matoma, kad tikrai tas pokytis duotų didesnę naudą – yra atliekamas sistemų pakeitimas (R3).

Organizacijos ieško įvairių būdų kaip pritraukti savo darbuotojus į kokybės sistemos tobulinimą, štai viena organizacija paminėjo, kad „stengiamasi nuolatos įtraukti darbuotojus į kokybės standartų reikalavimus visuose įmonės lygiuose. Ypač tai pastebima, kai procesus aprašo

tas padalinys, kuris jį ir valdo, t.y. logistikos veiklą aprašo logistikos padalinys, pirkimų veiklą – pirkimų, o ne vien tik kokybės skyrius“ (R4). Tačiau ne visos organizacijos *pritraukia* darbuotojus, pasak vienos respondentės, „svarbiausia standartas yra *kokybininkams*, sunku pasiekti kokybės kultūrą per visus darbuotojus,“ (R6) tačiau negali teigti, kad visai nėra darbuotojų įsitraukimo. Jis yra, tačiau tik „kartais siūlo tobulinimo veiksmus. Taip pat, vienoje organizacijoje yra pastebėta, kad „įsitraukimas yra jaučiamas tada, kai pats darbuotojas pamato naudą – tuomet ir įsitraukimas yra vienareikšmis, tačiau jei jis tos naudos nesugeba pamatyti, taip – gali būti ir šioks toks *atmetimas*“ (R8). Prisidėti šioje organizacijoje gali kiekvienas iš darbuotojų prie įmonės procesų tobulinimo, kadangi organizacijoje veikia *kaizen-teian* sistema. 9 lentelėje pateikti respondentų teiginiai dėl darbuotojų įsitraukimo prie sistemos tobulinimo.

9 lentelė. **Kokybės vadybos sistemos palaikymas organizacijoje** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus)

| Klausimyno elementas | Kodas | Respondentų teiginiai |
|---|----------|---|
| 7.a. Ar procesai rašytiniai? | R1 – R10 | Respondentų KVS yra rašytinė |
| 7.b. Kaip plačiai procesai yra iškomunikuoti? | R1 – R10 | Visoje įmonėje, tik pagal pareigas (R7) |
| | R5 | „Gerai iškomunikuoti, darbuotojai žino procesus, dirba pagal juos“ |
| | R5 | „Komunikacija yra atliekama per darbuotojų mokymus“ |
| 7.c. Jaučiamas darbuotojų įsitraukimas? | R1 | „Žemiausio lygmens įsitraukimo kai kur dar trūksta“ |
| | R2 | „Darbuotojai yra įsitraukę į pačių procesų tobulinimą“ |
| | R4 | „Stengiamasi nuolatos įtraukti darbuotojus į kokybės standartų reikalavimus visuose įmonės lygiuose“ |
| | R5 | „Taip, esame išugdę procesinį požiūrį į visas atliekamas veiklas“ |
| | R6 | „Svarbiausia standartas yra <i>kokybininkams</i> , sunku pasiekti kokybės kultūrą per visus darbuotojus“ |
| | R7 | „Iš dalies“ |
| | R8 | „Įsitraukimas yra jaučiamas tada, kai pats darbuotojas pamato naudą“ |
| | R9 | „Taip, kiekvienas įmonės darbuotojas <...> gali teikti pasiūlymus per tam tikrą formą / šabloną.“ |
| 7.d. Darbuotojai prisideda procesų tobulinime | R1 | „Idėjos susirinkimų metu, Kaizen pasiūlymų sistema, 5S, SMED įgyvendinimas“ |
| | R3 | „Vidinis Help desk'as kur darbuotojai teikia tam tikrus skundus, arba gerinimo galimybes“ |
| | R5 | „Darbuotojai teikia pasiūlymus tobulinimui (taikoma Kaizen metodologija)“ |
| | R6 | „Kartais siūlo ir tobulinimo veiksmus“ |
| | R8 | „kiekvienas iš darbuotojų gali prisidėti prie įmonės procesų tobulinimo. Tam mes turime <i>kaizen-teian</i> veikiančią sistemą“ |
| | R9 | „Gali teikti pasiūlymus per tam tikrą formą / šabloną“ |
| 8. Kaip užtikriname procesų laikymąsi? | R1 | „Apmokomi darbuotojai bei atliekami „vidaus auditai, veiklos patikrinimo inspekcijos, 5S auditai“ |
| | R2 | „Kiekvienas procesas turi savo KPI rodiklius“ |
| | R3 | „Atliekami vidaus auditai, kalbiname ne tik proceso šeimininką, bet kalbiname ir darbuotojus“ |

| | | |
|---|----------|--|
| 8. Kaip užtikrinote procesų laikymąsi? | R4 | „Mokymai ne tik „ant popieriaus, atliekami ir faktiškai“, „Kiekvienais metais arba dažnesniu periodiškumu atliekami vidaus auditai, įvairūs patikrinimai ir inspekcijos“ |
| | R5 | „Atliekame kasmetinius mokymus <...> Taip pat atliekami vidaus auditai kasmet pagal visus įdiegtus standartus.“ |
| | R6 | Procesų laikymąsi užtikrina per dokumentų įrašų valdymą, kontrolę |
| | R7 | „Atliekami periodiniai vidaus ir išorės auditai. Klientų auditai“ |
| | R8 | „Atliekami periodiniai patikrinimai“ |
| | R9 | „SIM kasdieniai ir kassavaitiniai susitikimai“ |
| | R10 | „Telefoninių pokalbių perklausa pagal klausymą“ |
| 8.a. Ar darbuotojai supažindinami su procesais? | R1 – R10 | Visi darbuotojai. |
| Pastaba: R1 <...> R10 – Respondentas | | |

Kokybės vadybos sistemos palaikymui yra atliekami vidaus auditai, išorės palaikomieji standartų auditai, patikrinimai ir kt., žinoma, patys vidaus auditai yra skirtingi, t.y. skiriasi jų atlikimas: „kalbiname ne tik proceso šeimininką, bet kalbiname ir darbuotojus, tikriname ar jie žino ir supranta, ar žino kur yra politika, kur ji yra patalpinta, kur rasti tam tikrą informaciją ir pan. Taip pat, yra kuriamos sistemos taip, kad darbuotojai negalėtų atlikti tam tikro žingsnio tik tą, kuri leidžia sistema. Jeigu nėra padaryta viena operacija – negalime eiti prie kitos operacijos (taikoma gamyboje). Vykdomi mokymai apie sistemas.“ (R3)

Pasak vienos organizacijos, „mokymai yra atliekami ne tik *ant popieriaus*, bet atliekami ir faktiškai. „Kiekvienais metais arba dažnesniu periodiškumu atliekami vidaus auditai, įvairūs patikrinimai ir inspekcijos“ (R4). Kita organizacija taip pat atlieka kasmetinius mokymus, supažindina su pagrindiniais standartų reikalavimais, įmonės vadybos sistemos dokumentais ir, žinoma, atlieka vidaus auditus kas metu laiko pagal visus įdiegtus standartus (R5), arba dar viena organizacija nurodė, kad „patys darbuotojai dalinasi patirtimi vieni su kitais. Taip pat yra atliekami periodiniai patikrinimai: daugiausia DSS, finansų valdymo srityse, kai kurie proceso etapai yra tikrinami uždariant projektus ar keičiant projektų apimtis“ (R8).

Respondentas R9 išskiria SIM (*short interval meetings*) susirinkimus, kurie yra kasdieniai 2-diejų lygių. 1 lygio susirinkimai yra kasdieniai, kurio metu yra pasidalinama pirmine informacija tarp gamybos, tuomet eskaluojama yra iki vadovo, o vadovas esant kritiniams klausimams eskaluoja aukščiau. 2-tro lygio susirinkimai yra peržiūrėti komandos kurio metu tikrina SIM lentos turinį ir peržiūri ar nėra pažymėtų brokų lentose, ar nėra kažkokių kokybės nusižengimų. 3-čio lygio yra kassavaitiniai SIM susirinkimai kurio metu yra sprendžiamos problemos kurios negali būti išspręstas kasdieninio susirinkimo metu – tai yra vienas iš būdų kaip ši organizacija prižiūri savo vidaus procesus.

Apibendrinant, 10 (dešimt) respondentų pasisakė, kad jų kokybės vadybos sistemos organizacijoje yra iškomunikuotos visiems darbuotojams, tačiau atsižvelgiant į respondentų komentarus dėl darbuotojų įsitraukimo į sistemos palaikymą – 4 (keturiose) organizacijose (R2, R4, R5 ir R9) yra jaučiamas stiprus įsitraukimas į kokybės vadybos sistemos vystymą, už dalinį įsitraukimą darbuotojų pasisakė 3 (trys) respondentai (R1, R7 ir R8), o tai, kad standartai yra svarbūs tik *kokybininkams* – pasisakė viena organizacija (R6).

Duomenys kelia teigiamą požiūrį dėl kokybės vadybos sistemos kultūros sklaidos organizacijose Lietuvoje, kuomet 4/10 pasisakė už įsitraukimą, o 3/10 pasisakė už dalinį įsitraukimą į organizacijos kokybės sistemos vystymą ir nepaisant to, kad ir nėra pilno darbuotojų įsitraukimo į sistemos vystymą – organizacijos suteikia įrankius darbuotojams teikti pasiūlymus jų sistemų tobulinimui (*Kaizen, Help desk* ir kt.).

Rezultatas

Pasiteiravus organizacijų, kaip organizacija buvo paveikta po kokybės vadybos sistemos įdiegimo – net 9 respondentai iš 10 pasisakė už teigiamą pokytį po KVS diegimo. Pateiktoje 10 lentelėje organizacijų pasikeitimų įpročiai savo turiniu skiriasi, tačiau visos pasisakė apie KVS nešamą naudą: „atsirado tam tikri susitarimai dėl tvarkų, atsirado rutininiai įpročiai, pagerėjo darbo sąlygos ir bei personalo kompetencija“ (R1), „tapo lengviau kontroliuoti procesus, kokias vietas kontroliuoti, į kokias kritines vietas reikia atkreipti dėmesį“ (R6)

Kita organizacija teigė, kad tapo labiau standartizuoti – „viskas iš viršaus nuleidžiama su lyderyste. Auganti kompanija, viskas lengviau suvaldoma kai viskas yra struktūrizuota“ (R2). Standartizacija yra puikus įrankis, parodantis kaip organizacija turi dirbti. Taip pat atsiranda „supratimas, kad dirbame kitaip, kad tam tikrus žingsnius turime atlikti kitaip. Tai duoda pagrindo mūsų tikslų siekimui ir matoma, kad tikslai yra pasiekiami“ (R3).

Įdiegus KVS, vienoje organizacijoje tapo viskas labiau susisteminta ir tiek respondentas R7, tiek R8 pasisakė, kad atsirado aiškios atsakomybės, o tai lengvina proceso valdymą ir didina efektyvumą. Pasak respondento R9, organizacija apskritai mato labai didelį pastarųjų trijų metų progresą. „Labai didelis yra darbuotojų įsitraukimas siekti kuo aukštesnio kokybės lygmens, nes jie mato tame naudą. Labai matosi ir fiziškai gamyboje kuomet patalpos yra švaresnės, aiškesnis valdymo procesas.“

Tačiau reikėtų paminėti, kad ne visose organizacijose buvo juntami pokyčiai, arba jie buvo neesminiai, ypač darbuotojui. Pagrindinį pokytį respondentas R10 įvardino kaip rodiklių stebėjimą. Jiems rodiklių stebėjimas yra įdomus ko anksčiau neatlikinėjo prieš standarto diegimą.

10 lentelė. **Kokybės vadybos sistemos poveikis organizacijai** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus)

| Klausimyno elementas | Kodas | Respondentų teiginiai |
|---|-------|---|
| 10.a. Kaip organizaciją paveikė įdiegti standartai? | R1 | „Pagerėjo darbo sąlygos ir bei personalo kompetencija“ |
| | R2 | „Tapome standartizuoti <...> viskas lengviau suvaldoma“ |
| | R3 | „duoda pagrindo mūsų tikslų siekimui ir matoma, kad tikslai yra pasiekiami“ |
| | R4 | „Platesnės eksporto galimybės <...> didėjantis darbuotojų sąmoningumas“ |
| | R5 | „Išugdymas darbuotojų procesinis požiūris“ |
| | R6 | „Tapo lengviau kontroliuoti procesus“ |
| | R7 | „Viskas labiau susisteminta <...> aiškios atsakomybės.“ |
| | R8 | „Aiškios atsakomybės, aiškus procesų etapai“ |
| | R9 | „Labai didelis pastarųjų trijų metų progresas“ |
| | R10 | „Atsirado rodiklių stebėjimas“ |
| Pastaba: R1 <...> R10 – Respondentas | | |

Apibendrinant, net 6 iš 10 respondentų pasisakė už teigiamą pokytį procesų suvaldyme, palengvėjo procesai, atsirado aiškios atsakomybės, aiškūs proceso etapai (R1, R2, R3, R6, R7, R8).

Taip pat, labai ryškiai matyti, kad dalyje organizacijų atsiranda darbuotojų branda, atsiranda sąmoningumas ir supratimas kodėl tam tikri pakeitimai organizacijoje yra daromi, kodėl reikia atlikti tam tikrus žingsnius kitaip ir kodėl yra taip svarbu maisto sauga (R4, R5, R9).

Šis rezultatas, dėl darbuotojų brandos, pasak dalies respondentų, buvo tęstinis, ne vienu metų įdirbis, ir panašu, kad 6 (šešti) respondentai žengia taip pate teisingu keliu lik organizacijos kokybės kultūros jeigu jau dabar mato naudą procesiniame valdyme, proceso etapuose bei atsakomybėse. Daugiau apie KVS naudą, tai kaip mato respondentai, pateikta 11 lentelėje.

11 lentelė. **Organizacijos požiūris į Kokybės vadybos sistemos naudą** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus)

| Klausimyno elementas | Kodas | Respondentų teiginiai |
|---------------------------------------|-------|---|
| 10.b. Matote įdiegtų standartų naudą? | R1 | „Tai duoda efektyvesnę darbą, klientų pasitikėjimą“ |
| | R2 | „Gal tai ne pirminis, bet antrinis postūmis pelnui buvo. Atsirado strategija“ |

| | | |
|---|-----|---|
| | R3 | „Visų pirma patikimesni <...>, o antra – kryptingas procesinis mąstymas“ |
| | R4 | „kasmetiniai auditai priverčia tobulėti“ |
| | R5 | „Taip, įmonės vadovybė ir darbuotojai priskiria standartams didelę naudą“ |
| | R6 | „BRC standarto mato naudą“ |
| | R7 | „Taip“ |
| | R8 | „Tikrai didelė nauda – vien peržiūrėti bent pagrindinius procesus ir numatyti kaip jie turi veikti“ |
| | R9 | „Labai didelis yra darbuotojų įsitraukimas, siekti kuo aukštesnio kokybės lygmens“ |
| | R10 | „Taip. Nauda – vidinių procesų atsiradimas“ |
| Pastaba: R1 <...> R10 – Respondentas | | |

Respondentai standartus išskiria kaip galimybę panaudoti gerąją praktiką ir tai suteikia kryptį efektyvesniam darbui, klientų pasitenkinimui. „Be to, tai gera priemonė savo veiklą, procesų savikontrolei bei nuolatiniam tobulinimui“ (R1).

Kaip naudą galime išskirti ir tai, kad standartai verčia pasitempti, be kasmetinių išorės auditų (pagal standartų reikalavimus), klientai atlieka papildomus vidaus auditus, o „tai jau savaime turi būti pasiruošęs“ (R2). Pats standartas įpareigoja gerinti sistemą. Panašaus požiūrio laikosi ir respondentas R4 teigdamas, kad griežti standartų reikalavimai bei kasmetiniai auditai priverčia tobulėti. „Į kiekvieną auditą žiūrime ne tik kaip į galimybę patikrinti savo jėgas bet ir kaip į galimybę išmokti ką nors naujo“ (R4).

Respondentė tiesiogiai standarto įdiegimo momento su pelno augimu nesietų, tačiau atsirado lyderystė, vienas iš vadovų teigė „įsidiėgėme standartą – matome, kad galime viską padaryti. Mėginsime ir verslą ugdyti labiau. Taigi, pasak respondentės „Gal tai ne pirminis, bet antrinis postūmis pelnui. Atsirado strategija.“

Respondentas R3 išskyrė dvejopą standarto naudą – pirma iš kliento pusės organizacija tapo patrauklesnė, t.y. įmonė sukūrė politiką, viziją ir savo kelią, o antra – atsirado kryptingas procesinis mąstymas.

Žinoma, standarto naudą ne iš karto gali pamatyti ir išmatuoti. Kai kuriais atvejais, pasak respondento R8, tik atsitikus incidentui / neatitikčiai, ar atsiradus kitiems trūkumams – galima įvertinti naudą. „Tikrai didelė nauda – vien peržiūrėti bent pagrindinius procesus ir numatyti kaip jie turi veikti – visiems pasidaro daug aiškiau ir paprasčiau dirbti“ (R8).

Apibendrinant, tik nedidelė dalis (2 iš 10) išskiria naudą per kasmetinius auditus ir tai, kad pats standartas iš savęs priverčia pasitempti ir nesustoti vietoje. Kita dalis respondentų (8), be kasmetinių auditų, išskyrė naudas kaip organizacijos strategijos, politikos, vizijos, krypties

atsiradimą, bet vienareikšmiškai visos organizacijos (10 respondentų) sutiko, kad mato įdiegtų standartų naudą.

Žinoma, tai nėra tiksliai pamatuota, tai yra labiau matymas iš šono ir vertinimas pačių kokybės atstovų kaip veikia pas juos organizacijos viduje KVS, tačiau matant kaip organizacijos vystosi pas juos – dalis neabejoja, kad tai turėjo įtakos standartų atsiradimas.

Kaip organizacijos matuoja / vertina KVS lygį, pateikta 12 lentelėje.

12 lentelė. **Kokybės vadybos sistemos lygmens išmatavimas organizacijoje** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus)

| Klausimyno elementas | Kodas | Respondentų teiginiai |
|---|-------|---|
| 11. Kaip matuojate kokybės sistemos lygį | R1 | „Turime 3 sisteminius rodiklius (KPI) – parodo sisteminį efektyvumą“ |
| | R2 | „Neatitikčių kiekis, CAPA planų atlikimas laiku“ |
| | R3 | „Matuoja efektyvumą. Stebimi įvykiai, incidentai.“ |
| | R4 | „Auditų rezultatai, vidaus auditų rezultatai“ |
| | R5 | „Vadybos sistemos vertinimas, rengiama vadovybės vertinamoji analizė“ |
| | R6 | Atlieka kasmetinius vidaus auditus |
| | R7 | „Monitoringas, vadovybinės analizės“ |
| | R8 | Turi rodiklius pagal kuriuos sprendžia kuriose vietose reikia tobulinti |
| | R9 | Kokybės KPI rodikliais |
| | R10 | Klientų atsiliepimų vertinimas ir NPS |
| Pastaba: R1 <...> R10 – Respondentas | | |

Kokybės vadybos sistemos lygmens ir veiklos efektyvumui pamatuoti, organizacijos stebi įvairiais būdais: neatitikčių kiekiai, CAPA planų atlikimas laiku (R2), įvykių, incidentų kiekis (R3), vidinių ir išorinių (klientų) audito rezultatai, „įmonės maisto saugos kultūros apklausos rezultatais“ (R4), vadovybine analize (R7), kokybės KPI rodikliais (R9), klientų atsiliepimų vertinimas, NPS (R10) ir kt. Tik viena organizacija nurodė (R9), kad turi nusistatę kokybės rodiklį visos organizacijos mastu.

Darytina išvada, kad nėra vieningos sistemos, kuri nurodytų kryptį kaip organizacija turėtų pamatuoti savo kokybės sistemos lygmenį. Kiekviena įmonė vertina individualiai ir skirtingai interpretuoja savo organizacijos kokybės sistemos pamatavimą bei savo nuožiūra nusistato KPI rodiklius. Daugiau duomenų apie kokybės vadybos sistemos efektyvumą ir pridėtinę naudą pateikta 13 lentelėje.

13 lentelė. **Kokybės vadybos sistemos naudos organizacijoje** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus)

| Klausimyno elementas | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 12.a Pagerėjo paslaugų kokybė? | + | / | + | - | + | - | + | + | / | + |
| 12.b. Sumažėjo produkto defektų lygis? | + | / | + | + | + | - | - | - | + | + |
| 12.c. Sumažėjo neatitikčių, skundų kiekis? | + | / | + | + | - | - | - | - | + | - |
| 12.d. Išaugo darbuotojų motyvacija? | / | - | + | + | + | - | - | / | + | - |
| 12.e. Išaugo įmonės pelnas? | + | / | + | + | - | + | + | / | + | - |
| 12.f. Įmonė tapo patrauklesnė? | + | - | + | + | - | + | + | + | + | - |
| 12.g. Išaugo klientų ratas? | + | - | + | + | - | + | + | - | + | - |
| 12.h. Keliate didesnę pasitikėjimą visuomenei? | - | - | + | - | - | + | + | + | + | / |
| Pastaba: [+]- Taip, [-]- Atsakymo nėra, [/]- Dalinai, Nesieja, Netolygiai, R1 <...> R10 – Respondentas | | | | | | | | | | |

Pasak respondento R1, po įdiegtos KVS, atsirado geresnės klientų skundų tendencijos per laikotarpį, sumažėjo sugrąžintos produkcijos, mažiau vidinio broko ir neatitikčių gamyboje, tačiau vis dar yra jaučiamas nežymus darbuotojų įsitraukimas (motyvacija) sistemos tobulinime.

Standartų dėka, išsiplėtė klientų ratas, organizacijoje atsirado nauji klientai – didelės tarptautinės kompanijos. Naujų klientų dėka įmonės pelnas išaugo (R1).

Kitoje kalbintoje organizacijoje, paslaugų kokybės lygis buvo nurodytas kaip banguojantis, kadangi ženkliai įmonė auga, lygis pakankamas, bet vienareikšmiškai negalėjo teigti, kad labai viskas pagerėjo, nes vieni metai geresni – kiti blogesni. „To priežastis – organizacijos plėtra. Kuomet jau yra nusistovėję procesai – neatitikčių lygis yra mažas, o kuomet yra naujas skyrius, nauja komanda – neatitikčių kiekis yra didesnis, tačiau yra dirbama su tuo“ (R2). Tačiau įmonės augimo tiesiogiai nesieja su standartų įdiegimu.

Tikslai pasiekiami, mato pokytį, sumažėjo defektų lygis, sumažėjo skundų kiekis – tokiais rodikliais džiaugėsi respondentas R3 ir išskyrė stiprų darbuotojų įsitraukimą: „darbuotojai teikia pasiūlymus, pamato, kad jų pasiūlymai yra įgyvendinami ir juos tai labai motyvuoja. Taip pat, sistemos yra tobulinamos atsižvelgiant į darbuotojų atsiliepimus“ (R3).

Pasiteiravus respondento ar įmonės pelnas išaugo po standartų įdiegimo, atsakymas buvo teigiamas: „mes turime tikėti ir suprasti, kad jeigu mes augame ir kuomet atsirado standartai, mes augame – vadinasi jie tikrai nepamaisė“. Taip pat, respondentas teigė, kad pati organizacija tapo patrauklesnė, išaugo klientų ratas ir pradėjo kelti didesnę pasitikėjimą visuomenei – „kiti klientai ir nebūtų susidomėję mūsų įmone jeigu neturėtume tam tikrų standartų“ (R3).

Kitoje organizacijoje R4 taip pat buvo teigiama, kad išaugo įmonės pelnas dėl atsivėrusių naujų užsienio rinkų, dėl prasidėjusio bendradarbiavimo su didesniais, pažangesniais užsienio klientais. Teigė, kad galimai standartų įdiegimo dėka, sumažėjo produktų defektų bei skundų skaičiai.

Respondentas R5 nurodė, kad „produktų kokybė žymiai pagerėjo (lyginant su laikotarpiu iki įdiegimo), sumažėjo defektų lygis“ (R5), o šiuos rodiklius matuoja KPI pagalba. Pasiteiravus dėl neatitikčių kiekio sumažėjimo, buvo pateikta, kad neatitikčių nematuoja, tačiau visas užregistruotas neatitiktis analizuoja, nustato priežastis ir koregavimo veiksmus, bet taip pat išskyrė darbuotojo įsitraukimą – „kiekvienas darbuotojas jaučiasi dalyvaujantis įmonės veikloje, gali ją tobulinti. Darbuotojų įsitraukimą vertiname apklausomis“ (R5).

Respondentas R6 negalėjo vienareikšmiškai teigti, kad standartas tiesiogiai turėjo įtakos paslaugų kokybei po įdiegto standarto, tačiau nurodė, kad „jeigu pagerėjo įmonės vidaus procesų lygis – galimai pagerėjo ir produkto, o su pačio produkto kokybe susijusių skundų beveik nėra“ (R6). Faktais pateikti respondentas negalėjo, bet nurodė, kad pelnas ir klientų ratas augo ir jeigu nebūtų įdiegto vieno iš GFSI standarto – nebūtų naujų klientų ir įmonė nebūtų tokia patraukli.

Panašūs duomenys buvo pateikti ir respondento R7, kad pagerėjo paslaugų kokybė („Klientų atsiliepiamai – geriausias įvertinimas“), išaugo įmonės pelnas, klientų ratas ir padaugėjo klientų užsakymų bei tapo didesnę pasitikėjimą kelianti organizacija visuomenei.

Pasiteiravus respondento R8 dėl paslaugų kokybės pagerėjimo, buvo nurodytas teigiamas atsakymas ir atskleista, kad „remiantis kasmetinėmis užsakovų apklausomis“ (R8).

Defektų lygmuo nebuvo atskleistas, kadangi šio rodiklio, kaip ir skundų kiekio rodiklio, organizacija iki standarto įdiegimo momento tiesiog neturėjo, bet dabar „tapo aiškus defektų lygis, nes iki tol nebuvo matuojamas“ (R8). Taip pat, įdiegtas standartas, pasak respondento R8 darbuotojų motyvacijai didelės įtakos neturėjo ir įmonės pelno bei klientų rato augimo tiesiogiai su KVS sistemos atsiradimu taip pat nesietų, tačiau mano, kad įmonė tapo patrauklesnė ir kelia didesnę pasitikėjimą visuomenei.

Organizacija R9 teigė, kad pagerėjo paslaugų kokybė, tačiau nėra siejama vien tik su BRC standartu, nes „buvo ir įmonės vidinė tvarka, vidinis noras turėti labai aiškia vidinę kontrolę produkto kokybei užtikrinti“ (R9)

Sumažėjo produkto defektų lygis, nes pasak respondento, tinkamai pagaminamos produkcijos kiekis būdavo 85 proc. su 10 proc. paklaida, dabar variacija sumažėjo iki 2–3 procentų, tačiau respondentas vien tik išskirti, kad šis rodiklis pagerėjo dėl BRC standarto diegimo

vienareikšmiškai negali. „Standartas padėjo suprasti kur yra priežastys“ (R9). Progresyviai skundų sumažėjo – atvirkščiai, atsirado padėkos.

Išaugo įmonės pelnas ir progresyviai mato 3 (tris) metus iš eilės augantį pelną ir vienas iš pagrindinių aspektų yra „įėjimas į išorės rinką, pagrindinius klientus, o mes žinome, kad be BRC standarto to nebūtume pasiekę“ (R9). Po įdiegto standarto įmonė tapo patrauklesnė, išaugo klientų ratas, atsirado eksporto galimybės bei taip pat tapo didesnę pasitikėjimą kelianti visuomenei organizacija.

Respondentas R10 vienareikšmiškai nurodė, kad jų įmonės kokybė pagerėjo po įdiegtos KVS. „Nuo 2014 metų paslaugų kokybė auga, tai puikiai atsispindi *booking.com* svetainėje, kuomet to meto įvertinimas buvo 8.5 balo, o šiuo metu siekia 9.3 balo“ (R10). Sumažėjo ir paslaugų defekto lygis, tačiau respondentas įmonės pelningumo tiesiogiai nesiejo su KVS atsiradimu, nes organizacijos pelnas yra tiesiogiai susijęs su Lietuvos ekonomika.

Pasiteiravus, ar įmonė kelia didesnę pasitikėjimą visuomenei buvo teikta, kad tokio tyrimo nėra įmonė atlikusi, tačiau „klientai, renkasi organizacijos paslaugas ne dėl to, kad įmonė yra įsidięgusi ISO 9001 standartą, bet pagal rekomendacijas, įmonės žinomumą“ (R10).

Apibendrinant 13 lentelės duomenis, matyti, kad:

- 12.a – 7/10 organizacijose pagerėjo paslaugų kokybės lygis (R1, R3, R5, R7, R8, R9, R10);
- 12.b – 6/10 organizacijose sumažėjo produktų defekto lygis (R1, R3, R4, R5, R9, R10);
- 12.c – 4/10 organizacijose sumažėjo neatitikčių (skundų) kiekis (R1, R3, R4, R9);
- 12.d – 4/10 organizacijose išaugo darbuotojų motyvacija (įsitraukimas) (R3, R4, R5, R9);
- 12.e – 6/10 organizacijose išaugo įmonės pelnas (R1, R3, R4, R6, R7, R9);
- 12.f – 7/10 organizacijų tapo patrauklesnės (R1, R3, R4, R6, R7, R8, R9);
- 12.g – 6/10 organizacijose išaugo klientų ratas (R1, R3, R4, R6, R7, R9)
- 12.h – 5/10 organizacijos kelia didesnę pasitikėjimą visuomenei (R3, R6, R7, R8, R9).

Pažymėtina, kad pateiktus organizacijų duomenis reikėtų atskirti į 2 (du) kriterijus:

1. Duomenys, kurie yra matuojami įmonės viduje (elementai 12.a, 12.b, 12.c ir 12.g);
2. Ir duomenys, kurie buvo pateikti remiantis kokybės atstovų nuojauta (elementai 12.d, 12.e, 12.f, 12.d).

Respondentai R2, R6, R8 ir R10, atsakant į tam tikrus elementus (žr. 13 lentelę), nurodė, kad tiesiogiai nesieja, arba sieja dalinai įtaką jų organizacijos augimui, paslaugų kokybės gerėjimui ir įmonės pelnui augimui.

2.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Tyrimo metu buvo apklausta 11 respondentų, tačiau ne visi duomenys buvo analizuojami 2.5 dalyje. Respondento Nr. 11 duomenys nebuvo analizuojami, kadangi organizacija nėra įsidedusi jokios kokybės vadybos sistemos, nors respondentas teigė, kad organizacija turi susikūrusi pati savo standartus, juos vadina *ZET* standartais (šie standartai gimė iš organizacijos „*Know-how*“) t.y., organizacija savo patirtį perteikė savo vidiniams organizacijos standartams, tačiau šio darbo tyrimo tikslas yra atskleisti įdiegtų kokybės vadybos standartų naudą organizacijoje, o ne analizuoti organizacijoje savarankiškai sukurtų savarankiškų sistemų naudas.

Siekiant įvertinti dešimties tirtų respondentų duomenis – sudaryta tyrimo respondentų santrauka, kuri yra pateikta 14 lentelėje. Lentelė sudaryta remiantis 4 lentelės duomenimis ir tyrimo klausimynas sudarytas remiantis 14 lentelės motyvais.

14 lentelė. **Kokybės vadybos sistemos diegimo motyvai organizacijoje** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus)

| Motyvai (Vyšniauskienė, 2014) | Tipas | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 |
|---|--------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Aukščiausios valdžios sprendimas | MV | | | | | + | | | | | + |
| Produktų ir / ar paslaugų kokybės gerinimas | MV | | | | | | | + | | + | + |
| Procesų ir procedūrų gerinimas | MV | | | + | | + | | | | | |
| Incidentų, atmetimų ir pasipiktinimų mažinimas | MV | | | | | | | | | | |
| Naudoti jį kaip skatinamąją ir / ar rinkodaros priemonę | MI | | | | | | | | | | |
| Bendravimo organizacijoje gerinimas | MV | | | | | | | | | | |
| Vadovų ir darbuotojų santykių gerinimas | MV | | | | | | | | | | |
| Naudoti jį kaip skatinamąją ir / ar rinkodaros priemonę | MI | | | | | | | | | | |
| Rinkos dalies išlaikymas ir / ar didinimas | MI | + | | | | | + | | | | |
| Klientų reikalavimas ir / ar spaudimas | MI | + | + | + | + | + | + | + | | | |
| Konkurencinis pranašumas (<i>tiekimo atrankų konkursai</i>) | MI | + | | | | + | | | + | | |
| Sąlyga varžytis sektoriuje | MI | | + | | | + | | | | | |
| Mūsų konkurentai įdiegė ISO 9000 standartus | MI | | | | | | | | | | |
| Tiesioginis kelias į naują rinką | MI | | | | + | | | | | | |
| Būti sektinu pavyzdžiu tiekėjams | MI | | | | | | | | | | |
| Organizacijos viešojo įvaizdžio gerinimas (<i>visuotinis požiūris</i>) | MI | | | | + | | | | | + | |
| Vyriausybės prašymu | MI | | | | | | | | | | |
| Kiti motyvai (papildyta darbo autoriaus) | | | | | | | | | | | |
| Veiklos efektyvumo didinimas | MV | + | | | | + | | | | | |
| Procesinis valdymas | MV | | | + | | | | | | | |
| Standartizuotų procesų poreikis | MV | | | + | | | | | + | + | |
| Be standarto nevykdytų veiklos | MI (P) | | + | | | + | | | | | |
| Pastaba: MI – Išoriniai motyvai, MV – Vidiniai motyvai, P – Privaloma, [+] – Taip, [/] – Dalinai, Nesieja, Netolygiai, R1 <...> R10 – Respondentas | | | | | | | | | | | |

Atlikus tyrimo rezultatų analizę ir jų santrauką 14 lentelėje matyti, kad vyrauja du pagrindiniai KVS diegimo motyvai – išoriniai motyvai (MI) ir vidiniai motyvai (MV), ypač vyrauja išorinis diegimo motyvas, kuomet yra kliento reikalavimai. Taip pat, tai yra labai susiję su rinkos išlaikymu, konkurenciniu pranašumu bei sąlyga varžytis sektoriuje, tačiau tik trys organizacijos (R2, R4 ir R6) pasisakė, kad standarto atsiradimas buvo vienintelis motyvas kodėl organizacija nusprendė juos diegtis, šešios organizacijos (R1, R3, R5, R7, R8 ir R9) pasisakė už tai, kad ne tik išoriniai motyvai sąlygojo standarto atsiradimą, bet ir noras efektyvinti veiklą, tobulinti (gerinti) procesus, standartizuoti veiklą, užtikrinti procesinį valdymą, o viena organizacija (R10) nurodė, kad tai buvo tik vidinis noras gerinti paslaugų kokybę.

Pastebėta nebuvo, ir tyrimo metu neatsiskleidė, kad standartų diegimo motyvai galėjo kilti dėl iniciatyvos mažinti incidentus, naudoti standartą rinkodaros tikslais, su tikslu, kad standarto diegimas pagerins bendravimą įmonės viduje tarp vadovų ir darbuotojų. Minėti elementai atsiskleidė organizacijoje per KVS naudas, kurios yra pateiktos 15 lentelėje.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybės vadybos sistemų diegimo motyvai išlieka tie patys – vidiniai ir išoriniai, tačiau kelių organizacijų aspektu atsirado ne tik išorinis motyvas standartų diegime, bet ir privalomas (R2, R5). Tyrimo metu buvo atskleista, kad be įdiegto kokybės vadybos standarto (vieno iš patvirtinto GxP, ISO 17025), įmonės tiesiog negalėtų vykdyti veiklos – jiems standartų įdiegimas nebuvo pasirinkimas.

15 lentelė. **Kokybės vadybos sistemos nauda organizacijoje** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus)

| Nauda (Vyšniauskienė, 2014) | Tipas | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 |
|--|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Pagerėjusi produktų ir / ar paslaugų kokybė | NV | + | / | + | | + | | + | + | / | + |
| Incidentų, atmetimų (<i>defektų</i>) ir skundų sumažėjimas | NV | + | / | + | + | + | | | | + | + |
| Padidėjęs produktyvumas ir / ar našumas | NV | | | | | | | | | | |
| Sumažėjusios vidinės išlaidos | NV | | | | | | | | | | |
| Pagerėjęs pelningumas | NV | + | / | + | + | | + | + | / | + | / |
| Padidėjusi darbo jėgos motyvacija ir išlaikymas (<i>įsitraukimas</i>) | NV | / | + | + | + | + | / | / | / | + | |
| Darbuotojai ima geriau suvokti kokybę (<i>kompetencija, procesinis požiūris</i>) | NV | + | | + | + | + | + | | + | + | |
| Pagerėję procesai ir procedūros (<i>standartizuotos tvarkos</i>) | NV | + | + | | + | | + | + | + | / | + |
| Perteklinio darbo panaikinimas | NV | | | | | | | | | | |
| Geresnė darbo aplinka (<i>darbo sąlygos</i>) | NV | + | | | | | | | | | |
| Geresnis klientų aptarnavimas | NV | | | | | | | | | | + |
| Padidėjęs klientų pasitenkinimas | NI | + | | | | | | + | | | + |
| Plėtimasis į tarptautines rinkas | NI | + | | + | + | + | + | | | | |
| Didesnis konkurencinis pranašumas | NI | + | | + | + | | + | + | | + | |
| Efektyvi skatinamoji ir / ar rinkodaros priemonė | NI | | | | | | | | | | |
| Pagerėjusi tiekėjų kokybė | NI | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|----|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|
| Pagerėjęs abipusis bendradarbiavimas su tiekėjais | NI | | | | | | | | | | |
| Pagerėjęs įvaizdis rinkoje / ar visuomenėje (<i>tapo patrauklesnė</i>) | NI | | | + | | | + | + | + | + | / |
| Kitos naudos (papildyta darbo autoriaus) | | | | | | | | | | | |
| Palengvėjo įmonės valdymas | NV | | + | | | | | | | | + |
| Padidėjęs efektyvumas | NV | + | | | + | | | | | | |
| Išaugęs klientų ratas | NI | + | | + | + | | + | + | / | + | |
| Pastaba: NV – vidinė nauda, NI – išorinė nauda, [+] – Taip, [/] – Dalinai, Nesieja, Netolygiai, R1 <...> R10 – Respondentas | | | | | | | | | | | |

Remiantis tyrimo rezultatais, pateiktais 16 lentelėje, matyti, kad duomenys lentelėje pasiskirstę ganėtinai tolygiai, šiek tiek matyti ryškesnis duomenų išsidėstymas ties keturiais blokais ir mažiausias ties šiais: padidėjusio produktyvumo, sumažėjusių vidinių išlaidų, perteklinio darbo panaikinimo, geresnės darbo aplinkos, geresnio klientų aptarnavimo, efektyvi rinkodaros priemonė, pagerėjusi tiekėjų kokybė ir bendradarbiavimas – šie duomenys nebuvo atskleisti tyrimo metu. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad negalime ir teigti, kad šių duomenų organizacijoje nėra, nevyksta ir/ ar nebuvo pasiekta nauda. Tyrimo metu nebuvo eita taip giliai. Siekiant nustatyti ar yra sumažėjęs perteklinis darbas – reikalingas būtų išsamus tyrimas: ėjimas į organizacijos vidaus procesus, tikrinamas kiekvienas proceso atlikimo etapas, takto laikas, proceso veikimas, ar procesas veiksmingas ir kt.

Pirmame duomenų bloko išsidėstyme matyti ryškus pagerėjusios produkcijos / paslaugų kokybės lygis bei sumažėjęs incidentų, defektų / skundų kiekis organizacijose. 6/10 organizacijų nurodė, kad po KVS įdiegimo pagerėjo paslaugų kokybė, o dvi (R2, R9), kad šio pagerėjimo nesieja vien tik su standarto įdiegimo, arba dalinai. 6/10 organizacijų nurodė sumažėjusių incidentų, defektų, ar skundų kiekį įmonės viduje, o vienas respondentas nurodė kaip nesietina su KVS įdiegimu.

Antrajame bloke matyti rezultatų pasiskirstymas tarp elementų: pagerėjusio pelningumo, padidėjusios darbo jėgos motyvacijos (darbuotojų įsitraukimo), darbuotojų suvokimas apie kokybę bei pagerėjusių procesų ir procedūrų (standartizuotų tvarkų). 6/10 organizacijų nurodė, kad išaugo įmonės pelnas po standarto /-ų įdiegimo momento, tačiau šie duomenys buvo pateikti respondentų remiantis jų nuojauta, bet ne realiai faktais, o 3/10 organizacijų (R2, R8 ir R10) įmonės augimo nesieja su KVS įdiegimu. 5/10 respondentų nurodė, kad išaugo darbuotojų motyvacija įsitraukimas į organizacijos vidaus sistemų tobulinimą. 4/10 organizacijų nurodė, kad vyrauja dalinis įsitraukimas, kuris pasireiškia tik tuomet kai darbuotojai pamato naudą (R8), arba trūksta įsitraukimo dėl darbuotojų kaitos, ir iš žemiausios grandies darbuotojų. 7/10 atsirado organizacijos branda, sąmoningumas kodėl yra svarbu turėti įdiegtą kokybės sistemą, organizacijoje išsivystė

kultūra. 7/10 organizacijų atskleidė, kad po standarto/-ų įdiegimo atsirado aiškus standartizuoti procesai, aiškios atsakomybės, kas labai palengvino organizacijų veiklos valdymą. Viena organizacija (R9) nesieja procesų pagerėjimo vien tik standarto atsiradimu, nes prieš tai jau veikė maisto saugos sistema, o siekis buvo ją patobulinti.

Trečiajame bloke tik 3/10 nurodė, kad po KVS padidėjo klientų pasitenkinimas. Pagal šiuos rezultatus negalime teigti, kad įmonių klientai yra nepatenkinti, tiesiog organizacijos neatlieka tyrimų (apklausų), arba apie tai respondentas tyrimo metu nenurodė. 5/10 respondentų nurodė, kad atsirado galimybės į naujas rinkas, o 6/10 organizacijų teigė, kad atsirado konkurencinis pranašumas.

Ketvirtajame bloke pateikti rezultatai rodo įmonės pagerėjusį įvaizdį rinkoje (5/10), 2 respondentai (R2 ir R9) teigia, kad palengvėjo įmonėje valdymas, padidėjo efektyvumas (R1, R4), o 6/10 organizacijų nurodo išaugusį klientų ratą.

Įvertinus tyrimo rezultatus matyti, kad tiek išoriniais, tiek vidiniais motyvais besiremiančios organizacijos diegti kokybės vadybos sistemą – galutiniame rezultate gauna iš įdiegto kokybės vadybos standarto naudą:

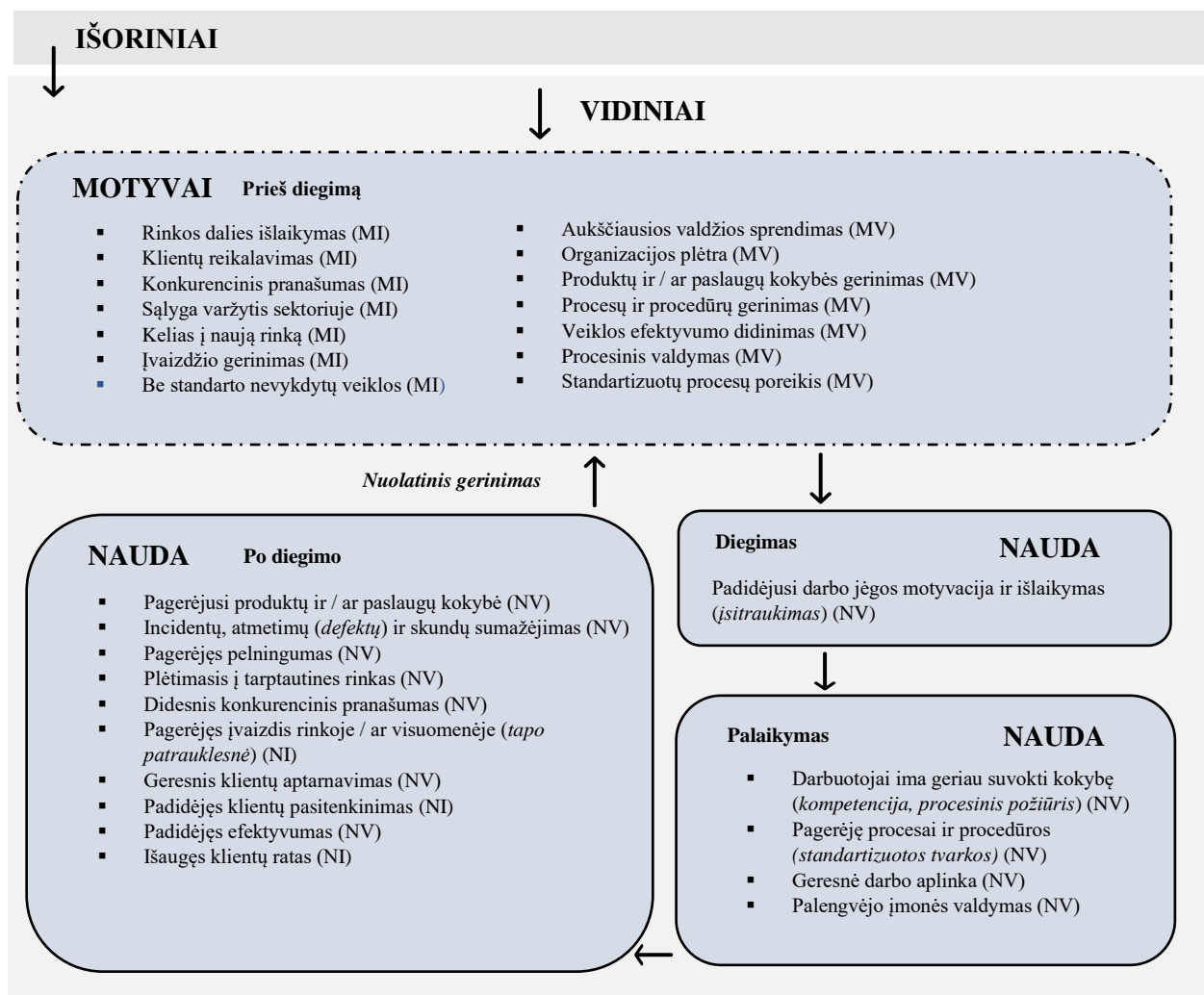
1. Jei organizacijos KVS diegimo motyvas buvo kliento reikalavimas – galutiniame rezultate ta pati organizacija dirba jau ne su vienu klientu, kuris reikalavo standarto, o su keletą, nes atsiveria naujos rinkos;
2. Jei organizacijos KVS diegimo motyvas buvo vidinis: tobulinti įmonės veiklą, jos valdymą ir veiklos efektyvumą – galutiniame rezultate įmonės valdymas palengvėja, atsiranda darbuotojų kultūra, sąmoningumas, procesinis mąstymas, kuris padeda tobulinti organizaciją ir skatina nesustoti vietoje.

3. KOKYBĖS VADYBOS STANDARTŲ NAUDOS ORGANIZACIJOJE VERTINIMO MODELIS

3.1. Standartų naudos modelio koncepcija

Atlikus Lietuvoje veikiančių skirtingų veiklos sričių organizacijų tyrimą dėl KVS diegimo motyvų bei jų naudos, taikant pusiau standartizuoto klausimyno dalis (1. Prieš diegimą, 2. Diegimas, 3. Rezultatas ir 4. Palaikymas). Pusiau standartizuoto klausimyno klausimai sudaryti remiantis kokybės vadybos sistemų diegimo išorinių ir vidinių motyvų ir naudų literatūros analize (žr. 1 lentelę). Klausimyno eiliškumas pateiktas 3 ir 4 lentelėse.

Remiantis apibendrintų rezultatų tyrimo duomenimis, kurie yra atskleisti 14 ir 15 lentelėse, sudarytas „Kokybės vadybos standartų naudos modelis“ (žr. 5 pav.).



5 pav. **Kokybės vadybos standartų naudos modelis** (šaltinis: sudaryta darbo autoriaus remiantis empirinio tyrimo duomenimis)

Prieš diegimą dalyje, apima motyvai, diegti kokybės vadybos standartą remiantis išoriniais ir vidiniais motyvais. Diegiant kokybės vadybos sistemą, organizacijos gali pasirinkti vieną, ar kitą motyvą priklausomai nuo keliamų tikslų kokybės vadybos sistemai – ar motyvas yra tik išorinis, ar vidinis, ar tiek išorinis, tiek vidinis.

Diegimo dalyje jau gali būti matoma KVS diegimo nauda kuomet darbuotojai prisideda prie organizacijos kokybės sistemos tobulinimo ir procesų vystymo. Ypač tai turėtų atsispindėti kuomet organizacija diegėsi KVS vidiniais, o ne išoriniais motyvais.

Palaikymo dalyje atsiskleidžia ne tik darbuotojų įsitraukimas, bet ir nauda procesų ir procedūrų gerinime, atsiranda aiškios atsakomybės. Lengviau valdyti organizaciją procesų lygmenyje. Ši nauda gali atsiskleisti nepriklausomai nuo diegimo motyvų (ar išorinių, ar vidinių), kadangi pats standartas įpareigoja standartizuoti sistemą.

Rezultatų dalyje atsiskleidžia galutinės kokybės vadybos standartų naudos, kurios tiesiogiai prisideda prie organizacijos augimo (pagerėjusi produkto / paslaugų kokybė, sumažėjęs incidentų kiekis, išaugęs kliento ratas, įmonės pelnas ir kt.).

Jei organizacija diegėsi KVS išoriniais motyvais, ir jei pasiekia rezultatą (išaugęs klientų ratas, praplėsta rinkos dalis, išaugęs įmonės pelnas), organizacija turėtų apsvarstyti apie motyvų pasikeitimą į vidinius ir siekti ne tik atitikti klientų reikalavimus, bet atsižvelgti ir į įmonės vidaus sistemos tobulinimą (gerinimą).

3.2. Modelio taikymo organizacijoje rekomendacijos ir tolesnio tyrimo kryptis

Taikant šį Kokybės vadybos standartų naudos modelį (žr. 5 pav.), organizacijos turėtų nusistatyti aiškius KPI rodiklius savo sistemos stebėjimui ir įvertinimui ar įdiegta KVS sistema suteikia pridėtinę naudą kokios jį tikėjosi prieš diegimą, neatsižvelgiant į tai, ar tai buvo vidiniai, ar išoriniai motyvai:

1. Jei organizacijos KVS diegimo motyvas buvo tik išorinis – galutiniame rezultate organizacija turėtų nusistatyti bent šiuos rodiklius sistemos stebėjimui:
 - a. Pagerėjęs pelningumas;
 - b. Išaugęs klientų ratas;
 - c. Padidėjęs klientų pasitenkinimas.

Remiantis tyrimu, buvo nustatyta, kad organizacijos matuoja tik NPS, o pelno augimą, ir naujų klientų atsiradimą sieja remiantis ne pagal įmonėje įdiegtą duomenų stebėjimą, bet nuojauta.

2. Jei organizacijos KVS diegimo motyvas yra vidinis: tobulinti įmonės veiklą, jos valdymą ir veiklos efektyvumą – turėtų nusistatyti rodiklius, kurie leistų atskleisti darbuotojų įsitraukimą bei veiklos efektyvumą. Tai galėtų būti nustatyti įvairūs kokybiniai rodikliai, tokie kaip:

- a. Proceso kokybės lygmens rodiklis (nuolatinis jo stebėjimas galėtų pasireikšti įvairiais metodais, vienas iš jų – *GEMBA*);
- b. Skundų, klaidų, defektų kiekio mažėjimo rodiklis;
- c. *Kaizen*, ar kitą pasiūlymų sistemą procesų tobulinimui siekiant įvertinti darbuotojų įsitraukimą;
- d. Klientų apklausos, siekiant įvertinti jų poreikį ir kt.

Remiantis a, b ir c rodikliais – juos galima paversti finansine išraiška.

Taip pat, jeigu standarto diegimo motyvai buvo tik vidiniai – siūlymas būtų taikyti ir išorinių rezultatų KPI rodiklių skaičiavimus, kurie yra pateikti 1 punkte siekiant užtikrinčiau įvertinti galutinę KVS naudą organizacijai.

Toliau yra tikslinga atlikti tyrimus ne tik atliekant pusiau standartizuoto interviu su kokybės atstovais iš skirtingų veiklos sričių organizacijų, bet ir eiti į organizacijas ir vertinti procesų efektyvumą ilgoje laiko atkarpoje, kurios galėtų atskleisti produktyvumą, našumą ir vidines išlaidas.

Taip pat, tyrimas galėtų būti tęsiamas už Lietuvos ribų, pasitelkiant tą patį pusiau standartizuoto interviu principą.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

IŠVADOS:

1. Remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra, nustatyta, kad pagrindiniai standartų diegimo motyvai yra išoriniai ir vidiniai. Išoriniai – siekiant įsilieti į naujas rinkas, eksportuoti naujas prekes, atitikti klientų keliamus reikalavimus, siekti geresnio įmonės įvaizdžio, užimti dalį rinkos arba didinti klientų pasitenkinimą, o vidiniai pasireiškia tik tuo atveju, kuomet organizacija pati nori tobulinti vidaus sistemą bei procesus ir gaunama nauda priklauso tik nuo pačios organizacijos vidinių motyvų, tačiau pagrindinė problema lieka neišspręsta ta, kad standartai nereikalauja įrodymų apie bendrą kokybės užtikrinimo sistemų naudą sertifikuotoms įmonėms. Organizacijos gali būti sertifikuotos pagal vieną, ar kitą kokybės vadybos sistemą, net neįrodydama, kad egzistuoja veiklos, ar kiti su klientais susiję pranašumai.

2. Vertinant empirinio tyrimo rezultatus, matyti, kad tiek išoriniais, tiek vidiniais motyvais besiremiančios organizacijos diegti kokybės vadybos sistemą – galutiniame rezultate gauna iš standarto naudą (nors tikslių matavimų organizacija ir nėra nusistačiusi). Jei organizacijų kokybės vadybos sistemų diegimo motyvas buvo išorinis – galutiniame rezultate ta pati organizacija dirba jau ne su vienu klientu, o keliais, nes atsiveria naujos rinkos, o jei organizacijų KVS diegimo motyvas buvo vidinis: tobulinti įmonės veiklą, jos valdymą ir veiklos efektyvumą – galutiniame rezultate įmonės valdymas palengvėja, atsiranda darbuotojų kultūra, sąmoningumas, procesinis mąstymas, kuris padeda vystyti organizaciją.

3. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, buvo nustatyta, kad po KVS įdiegimo pagerėjo kokybės lygis bei sumažėjo incidentų, defektų (skundų) kiekis, išaugo darbuotojų įsitraukimas ir suvokimas apie kokybę. Organizacijos tapo brandesnės. Daugiau nei pusę respondentų nurodė, kad išaugo įmonės pelnas, padidėjo klientų pasitenkinimas, palengvėjo įmonėje valdymas, padidėjo efektyvumas, tačiau tokie rezultatai, kaip duomenys apie įmonės pelną, buvo pateikti respondentų remiantis jų nuojauta, bet ne realiais faktais. Darytina išvada, kad organizacijos mato naudą įdiegtuose kokybės vadybos standartuose, tačiau šie duomenys nėra pateikti vien tik remiantis įmonės vidaus rodikliais.

4. Remiantis teoriniais šaltiniais ir atlikto autorinio tyrimo rezultatais parengtas kokybės vadybos sistemos naudos vertinimo modelis bei rekomendacijos ir priemonės jo įdiegimui ir taikymo sistemingam palaikymui organizacijų viduje.

5. Tyrimo metu nebuvo galimai atskleistos visos standarto diegimo naudų. Darytina išvada, kad tokios naudos kaip padidėjęs produktyvumas, sumažėjusios vidinės išlaidos, perteklinio darbo

panaikinimas vyrauja empirinio tyrimo organizacijoje, tačiau tai nebuvo atskleista. Pagrindinė to priežastis – tyrimo apimtis, kadangi siekiant nustatyti produktyvumą, išlaidas bei perteklinio darbo panaikinimą – tyrimas turėtų vykti pačioje organizacijoje, tęstiniu momentu, einant į pačius procesus.

PASIŪLYMAI:

1. Siekiant užtikrinti kokybės vadybos sistemų naudos efektyvumą sertifikuotoms organizacijoms – akredituojančios įmonės galėtų taikyti gerąją praktiką ir kasmetinių auditų metu teikti prašymus pademonstruoti kokie veiklos pranašumai egzistuoja organizacijose.

2. Siekiant produktyviai vertinti kokybės vadybos sistemų naudas – organizacijos turėtų nusistatyti stebėjimo rodiklius, kurie atskleistų, ar KVS diegimo motyvai buvo įgyvendinti, ar ne. Jeigu diegimo motyvai organizacijos buvo tik išoriniai, atskleidus standartų naudą, darytina prielaida, kad organizacijos motyvas gali pasikeisti ir tapti vidiniu, kuris atneštų dar daugiau pridėtinės naudos.

3. Siūlytina atlikti didesnės apimties tyrimus siekiant įverti kaip KVS standartai veikia už Lietuvos ribų įsikūrusias organizacijas. Taip pat, plėsti empirinį tyrimą Lietuvoje ir eiti į pačias organizacijas ir stebėti pačias vidaus sistemas ir procesus.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. ASQ. Quality Press. *What are Environmental management systems (EMS)?*. Prieiga per internetą: <https://asq.org/quality-resources/environmental-management-system> (žiūrėta 2020 m. gegužės 12 d.).
2. Balčiauskas M. A. (2006). *Standartizacijos sistema ir jos transformacijos galimybės Lietuvoje*. Magistro darbas, Vilnius, Tarptautinio verslo mokykla.
3. Bernotaitė V. (2016). *Maisto saugos vadybos sistemos diegimo motyvai, problemos ir teikiama nauda*. Magistro darbas, Vilnius, Vilniaus universitetas.
4. BRC. *Global Standard*. No. 7. Prieiga per internetą: <http://www.techni-k.co.uk/wp-content/uploads/2015/11/BRC-Global-Standard-for-Food-Safety-Issue-7-UK-Free-PDF.pdf> (žiūrėta 2021 m. gegužės 02 d.).
5. CAF. 2020. *European Institute of Public Administration*. Prieiga per internetą: <https://www.eipa.eu/wpcontent/uploads/2019/11/CAF-2020.pdf> (žiūrėta 2020 m. gegužės 21 d.).
6. Chen E., Flint S., Perry M., Lau R. (2014). *Implementation of non-regulatory food safety management schemes in New Zealand: A survey of the food and beverage industry*. Food control. Vol. 47, p. 569-576.
7. Conti T. (1999). *Quality standards development in a hypercompetitive scenario*. *The TQM Magazine*. Vol. 11, No. 6, p. 402-408 psl.
8. CV-Online. *Kokios įmonės 2020 metais sulaukė didžiausio ieškančiųjų darbo dėmesio?* Prieiga per internetą: <https://www.apiedarba.lt/cv-online-top-darbdaviai-2020/> (žiūrėta 2021 m. gegužės 02 d.).
9. Černiauskiėnė-Kasperavičiūtė R., *Pasirinkimas diegti kokybės vadybos priemonės ISO 9001 standarto atvejis Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų institucijose*. Daktaro disertacija, Vilnius.
10. Darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistemos. *Reikalavimai ir taikymo nurodymai (tapatus ISO 45001:2018)* // Lietuvos standartizacijos departamentas. Lietuvos standarto žymuo: LST ISO 45001/ICS 13.100.
11. Europos standartizacija. Europos parlamento ir tarybos nutarimas Nr. 1025/2012, galioja nuo 2012 m. spalio 25 d. Prieiga per internetą <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012R1025&from=ES> (žiūrėta 2020 m. gegužės 12 d.).
12. GMP. *Good Manufacturing Practice*. Prieiga per internetą: <https://ispe.org/initiatives/regulatory-resources/gmp> (žiūrėta 2021 m. vasario 09 d.).

13. Gotzamani, K. D., Tsiotras, G. D. (2001). *The true motives behind ISO 9000 certification – their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM // International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 19. No. 2, p. 151–169.
14. HACCP. *Hazard Analysis Critical Control Points*. Prieiga per internetą <https://safefoodalliance.com/food-safety-resources/haccp-overview/> (žiūrėta 2021 m. vasario 09 d.).
https://eur-lex.europa.eu/legal_content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:31998L0034&from=LT (žiūrėta 2020 m. gegužės 12 d.).
15. IFS standartai. Prieiga per internetą: <https://www.ifs-certification.com/index.php/en/standards> (žiūrėta 2021 m. vasario 09 d.).
16. ISO 13485:2016, *Medical devices – Quality management systems – Requirements for regulatory purposes*. Prieiga per internetą <https://www.iso.org/standard/59752.html> (žiūrėta 2021 m. vasario 09 d.).
17. ISO 14001:2015, *Environmental management systems – Requirements with guidance for use*. Prieiga per internetą <https://www.iso.org/standard/60857.html> (žiūrėta 2021 m. vasario 09 d.).
18. ISO 45001:2018, *Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use*. Prieiga per internetą <https://www.iso.org/standard/63787.html> (žiūrėta 2021 m. vasario 09 d.).
19. ISO 9001:2015, *Quality management systems – Requirements*. Prieiga per internetą <https://www.iso.org/standard/62085.html> (žiūrėta 2021 m. vasario 09 d.).
20. Kaziliūnas A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius, Mykolo Romerio universitetas, p. 13.
21. Komisijos ataskaita. Europos parlamentui, tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui ir regionų komitetui dėl ES standartizavimo politikos įgyvendinimo ir Europos standartų indėlio į ES politiką Nr. COM(2018)26/F1. Prieiga per internetą <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/LT/COM-2018-26-F1-LT-MAIN-PART-1.PDF> (žiūrėta 2021 m. balandžio 09 d.).
22. KPI. *Key Performance Indicator*. Prieiga per internetą: <https://kpi.org/KPI-Basics> (žiūrėta 2021 m. vasario 09 d.).
23. Kvalitetas. *ISO 45001*. Prieiga per internetą: <https://www.kvalitetas.lt/lt/ISO-45001> (žiūrėta 2021 m. gegužės 02 d.).
24. LST sert, Viešoji įstaiga. Prieiga per internetą <http://www.lstsert.lt/?pg=66> (žiūrėta 2021 m. gegužės 02 d.).

25. Marwa S., Zairi M. (2008). *An exploratory study of the reasons for the collapse of contemporary companies and their link with the concept of quality / European Centre for Total Quality Management (ECTQM)*. School of Management. University of Bradford. Bradford: UK. Vol. 46, No. 9, p. 1342-1370.
26. Matelienė I. (2008). *Kokybės vadybos metodų taikymas viešojo sektoriaus kultūros įstaigų gerinime*. Magistro darbas, Vilnius, Mykolo Romerio universitetas.
27. McKiel M. (1999). *Use of Environmental management system and ISO 14001 in the public sector, Summary report. Federal facilities council report no. 138. National academy press*, Washington, D.C. Prieiga per internetą <https://www.nap.edu/read/6481/chapter/1> (žiūrėta 2020 m. gegužės 11 d.).
28. Nanda V. (2005). *Quality Management System Handbook for Product Development companies*. Boca Raton, London, New York, Washington, D.C. p. 1.
29. Nustatanti informacijos apie techninius standartus ir reglamentus teikimo tvarką. Europos Parlamento ir tarnybos direktyva nr. 98/34/EB, galioja nuo 1998 m. birželio 22 d. Prieiga per internetą
30. Oakland S. J. (2003). *Total Quality Management*. Oxford, Elsevier, p. 4.
31. Poksinska B., Dahlgaard, J. J., Antoni, M. (2002). *The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations // The TQM Magazine*. Vol. 14. No. 5, p. 297–306.
32. Poškutė V., Bivainienė L. 2011. *AB „Šiaulių bankas“ paslaugų kokybės vertinimas. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Vol. 3, No. 23, p. 55-64.
33. Putokšnis, UAB. Prieiga per internetą: <https://putoksnis.lt/apie-mus/> (žiūrėta 2021 m. vasario 07 d.).
34. Razak I. H. A., Kamaruddin S., Azid I. A., Almanar I. P. (2009). *ISO 13485:2003 Implementation reference model from the Malaysian SMEs medical device industry // The TQM Journal*. Vol 21 No. 1, p. 6-19.
35. Ruževičius J. (2006). *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti*. Vilnius, Vilniaus universitetas.
36. Ruževičius J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius, VU leidykla.
37. Samalavičius A., (2020). *Standartas LST ISO 45001:2018 padeda mažoms ir vidutinėms įmonėms sukurti saugias ir sveikas darbo vietas*. Prieiga per internetą: https://lsd.lt/popup2.php?ru=Zqu7QKJ5zr&tmpl_name=m_article_print_view&article_id=929 (žiūrėta 2021 m. gegužės 02 d.)

38. Serafinas D. (2018), *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijose*. Mokomoji knyga. Vilnius, Vilniaus universitetas.
39. Standartizacija ir su ja susijusi veikla. *Bendrasis aiškinamasis žodynas (ISO/IEC Guide 2:2004)* / / *Lietuvos standartizacijos departamentas*. Lietuvos standarto žymuo: LST EN 45020:2007/P:2016-11.
40. Standartizacijos departamento biuletenis. Lietuvos Respublika. Nr. 1, 2017.
41. Standartizacijos įstatymas. Lietuvos Respublika. Nr. VIII-1618, įsigaliojo nuo 2000 m. Balandžio 28 d., Vilnius.
42. Standartų rengimas. Lietuvos standartizacijos departamentas. Prieiga per internetą <https://www.lsd.lt/index.php?1548333462> (žiūrėta 2021 m. gegužės 08 d.).
43. Standartų rengimas. Lietuvos standartizacijos departamentas. Prieiga per internetą: <http://www.lsd.lt/index.php?1548333462> (žiūrėta 2020 m. gegužės 11 d.).
44. Taylor W.A. (1995). *Organisational difference in ISO 9000 implementation practices*“, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13 No. 4, p 64-77.
45. Tamaševičius V. (2015), *Tyrimo metodai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
46. Teltonika IoT Group, UAB. Prieiga per internetą: <https://teltonika-iot-group.com/lt/about-us/mission-vision-values/> (žiūrėta 2021 m. vasario 09 d.).
47. Turcert, *ISO 13485 medicinos prietaisų kokybės valdymo sistema*. Prieiga per internetą <https://www.belgelendirme.com/lt/belgelendirme/standart-belgelendirme/iso-13485-tibbi-cihazlar-kalite-yonetim-sistemi> (žiūrėta 2021 m. gegužės 02 d.).
48. Visuomenės pažangos institutas. *Tarptautinis darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos standartas ISO 45001:20018*. Prieiga per internetą: <https://www.vpinstitutas.lt/verslo-konsultacijos/tarptautinis-darbuotoju-saugos-ir-sveikatos-vadybos-sistemos-standartas-iso-450012018/> (žiūrėta 2020 m. gegužės 02 d.).
49. Vyšniauskienė L. (2014). *Kokybės vadybos sistemų diegimo Lietuvos organizacijoje motyvai ir nauda*. *Scientific Journal of Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. T. 36, No. 1, p. 167-176.

KOKYBĖS VADYBOS STANDARTŲ NAUDA ORGANIZACIJOJE

Arūnas ZGIRSKAS

Magistro baigiamasis darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universitetas

Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Vadybos katedra

Darbo vadovas: **prof. J. Ruževičius**

Vilnius, 2021

SANTRAUKA

59 puslapiai, 15 lentelių, 5 paveikslai, 49 literatūros šaltinių nuorodos, 1 priedas.

Magistro darbo tikslas – atskleisti kokybės vadybos standartų palaikymo naudą skirtingų veiklos sričių organizacijose Lietuvoje.

Darbo naudojami metodai – nagrinėjant kokybės vadybos sistemų reikalavimus, vertinant skirtingų mokslininkų nuomones dėl sistemų diegimo motyvų ir naudos bei analizuojant mokslinę literatūrą (publikacijas, knygas, kitus šaltinius) buvo taikoma teorinė – mokslinė literatūros apžvalgos ir analizės metodologija. Empirinio tyrimo metu, duomenų surinkimui, buvo taikomas pusiau standartizuoto interviu apklausos metodas, o siekiant surinkti ir susisteminti gautus kokybinius tyrimo duomenis, buvo taikoma sisteminio tyrimo metodologija.

Darbas sudarytas iš trijų dalių, pirmoji dalis apima literatūros apie kokybės ir standarto sampratą, standartizacijos raidą, standartų reglamentuojančias sritis bei kokybės vadybos diegimo motyvus ir naudas. Antroji dalis apima empirinio tyrimo metodologiją, tyrimo instrumentus, charakteristikas, tyrimo eigą, respondentų apklausas ir rezultatų apibendrinimą. Trečioje dalyje pateikta standartų naudos modelio koncepcija ir modelio taikymo organizacijoje rekomendacijos.

Literatūros analizė atskleidė, kad pagrindiniai standartų diegimo motyvai yra išoriniai ir vidiniai. Išoriniai – siekiant įsilieti į naujas rinkas, eksportuoti naujas prekes, atitikti klientų keliamus reikalavimus, siekti geresnio įmonės įvaizdžio, užimti dalį rinkos, arba didinti klientų pasitenkinimą, o vidiniai pasireiškia tik tuo atveju, kuomet organizacija pati nori tobulinti vidaus sistemą bei procesus ir gaunama nauda priklauso tik nuo pačios organizacijos vidinių motyvų.

Buvo atliktas empirinis tyrimas su kokybės atstovais iš skirtingų veiklos sričių organizacijų Lietuvoje, kuriuo buvo siekiama iširti, kokios kokybės vadybos sistemos vyrauja organizacijose ir atskleisti įdiegtų standartų naudą ir praktinį taikymą jų viduje. Remiantis teoriniais šaltiniais ir atlikto autorinio tyrimo rezultatais parengtas kokybės vadybos sistemos naudos vertinimo modelis bei pateiktos rekomendacijos ir priemonės jo diegimui ir taikymo sistemingam palaikymui organizacijų viduje. Empirinio tyrimo metu buvo nustatyta, kad po KVS įdiegimo pagerėjo kokybės lygis, sumažėjo incidentų, defektų (skundų) kiekis, išaugo darbuotojų įsitraukimas ir suvokimas apie kokybę, išaugo įmonės pelnas, padidėjo klientų pasitenkinimas bei palengvėjo įmonės valdymas. Organizacijos tapo brandesnės.

Reikšminiai žodžiai: KVS, Kokybės vadybos sistema, standartai, diegimo motyvai, standartų nauda.

BENEFITS OF QUALITY MANAGEMENT STANDARDS IN AN ORGANIZATION

Arūnas ZGIRSKAS

Paper of the Master's degree

Quality Management Master's Program

Vilnius University

Faculty of Economics and Business Administration

Department of Management

Supervisor – **prof. J. Ruževičius**

Vilnius, 2021

SUMMARY

59 pages, 15 charts, 5 pictures, 49 references, 1 annex.

The *main purpose* of this master thesis is to reveal benefits of maintaining of quality management system in different fields of business activities in Lithuania.

In the paper used methods: examining the requirements of quality management system (QMS). evaluating the opinions of different scientists on the motives and benefits of implementing QMS and analyzing the scientific literature (publications, books and other sources), theoretical - scientific methodology of literature review and analysis was applied. During empirical study, for data collection, a semi-standardized interview survey method was used, and in order to collect and systematize the obtained qualitative research data, the methodology of systematic research was applied.

The work consists of three parts, the first part covers the analysis of literature on the concept of quality and standard, the development of standardization, areas governing standards and motives and benefits of QMS implementation. The second part covers the methodology of empirical research, research tools, characteristics, research process, surveys of respondents and the summary of results. The third part presents the concept of the benefit model for standards, and recommendations for the model application in the organization.

An analysis of the literature revealed that the main motives for implementing the standards are external and internal. External – to enter new markets, export new goods, meet customer requirements, achieve a better corporate image, gain market share, or increase customer

satisfaction, and internal ones occur only when the organization itself wants to improve the internal system and processes and the benefits depend only on the internal motives of the organization itself.

An empirical study was conducted with quality representatives from organizations in different fields of business activity in Lithuania, which aimed to investigate what quality management systems prevail in organizations and to reveal the benefits and practical application of the implemented standards within them. Based on the theoretical sources and the results of the author's research, a model for evaluating the benefits of the quality management system was developed, and recommendations and tools for its implementation and systematic support of application within organizations provided. The empirical study found that after the implementation of QMS, the quality level improved, the number of incidents, defects (complaints) decreased, employee involvement and perception of quality increased, company profits increased, customer satisfaction increased and company management was facilitated. Organizations have become more mature.

Key words: QMS, quality management system, standards, implementation motives, benefits of standards.

PRIEDAI

1 priedas. Empirinio tyrimo „Kokybės standartų vertės organizacijoje“ pusiau standartizuoto interviu klausimynas

BENDRA INFORMACIJA APIE ĮMONĘ

- 1. Respondentas. Darbo pozicija** (Vardas, pavardė nebūtini).
- 2. Informacija apie įmonę:**
 - a. Trumpas įmonės aprašymas;
 - b. Veiklos sritis.
- 3. Ar jūsų įmonė yra įsidiegusi Kokybės standartą/-us?**
 - a. Jeigu taip, koki/-ius? (standarto pavadinimas, diegimo metai);
 - b. Jeigu ne, pereiname prie klausimo numeris 11, B dalies.

A dalis

PRIEŠ DIEGIMĄ

- 4. Kas lėmė standarto/-ų diegimą Jūsų įmonėje?**
 - a. Kokios buvo to priežastys?
 - b. Išoriniai veiksniai, ar iš organizacijos „vidaus“ atsirado šis poreikis?
- 5. Kokius paruošiamuosius veiksmus atlikote siekiant įsidiegti minėtą standartą?**

DIEGIMAS

- 6. Kokie esminiai pokyčiai Jūsų organizacijoje buvo atlikti diegiant kokybės standartą/-us be kurių tiesiog Jūsų organizacija nebūtų sertifikuota?**
 - a. Matomai keitėsi įpročiai ir darbuotojų kultūra, kiek metų prireikė šiems pokyčiams?
 - b. Ar investicija atsipirko? (kalbame ne tik apie piniginę išraišką).

PALAIKYMAS

- 7. Kokie pagrindiniai procesai vyrauja pas Jus organizacijoje?**
 - a. Ar minėti procesai yra rašytiniai? (pvz., aprašytas „Kokybės vadovas“, kt.);
 - b. Kaip plačiai procesai yra iškomunikuoti organizacijai?
 - c. Jaučiamas didelis darbuotojų įsitraukimas ir palaikymas?

d. Darbuotojai prisideda prie organizacijos procesų tobulinimo?

8. Kaip užtikriname procesų laikymąsi?

a. Apmokote darbuotojus?

b. Gal atliekate periodinius tikrinimus siekiant patikrinti ar yra laikomasi standarto?

9. Kiek Jums kainuoja šio ir/ar šių standartų palaikymas?

REZULTATAS

10. Kaip įdiegtas/-i kokybės standartas/-ai paveikė Jūsų organizaciją? (branda, darbuotojų elgsena ir kt.);

a. Kokie buvo esminiai pokyčiai?;

b. Matote tame (red. įdiegtų kokybės standartų) naudą?.

11. Kaip matuojate organizacijos viduje kokybės sistemos lygi?

12. Kokią pridėtinę vertę Jūsų organizacijai suteikė įdiegtas/-i kokybės standartas/-ai?

a. Pagerėjo paslaugų kokybė?;

i. Jeigu taip, kaip tai pamatavote?.

b. Sumažėjo produkto (paslaugų) defektų lygis?;

c. Sumažėjo neatitikčių, skundų kiekis?;

d. Išaugo darbuotojų motyvacija? (atsiradus darbuotojų įsitraukimui);

e. Išaugo įmonės pelnas?;

f. Įmonė tapo patrauklesnė?;

i. Jeigu taip, kaip tai pamatavote?.

g. Išaugo klientų ratas (produkto pardavimai)?

h. Keliate didesnę pasitikėjimą visuomenei?

i. Jeigu taip, kaip tai nustatėte?

B dalis

ĮMONĖS PROCESAI NESUSIJĘ SU KONKREČIAIS STANDARTAIS

13. Kaip kontroliuojate savo įmonės procesus?

a. Ar minėtos procedūros rašytinės?

14. Kokius rodiklius Jūsų organizacija yra nusistačiusi?

15. Kaip užtikriname, kad laikotės klientų keliamus reikalavimus?

16. Kaip Jūs užtrinate, kad Jūsų pagrindiniai tiekėjai (rangovai, partneriai) laikosi saugumo ir kokybės reikalavimų?