

## Kokybės auditas: konceptija ir metodologijos tobulinimas

### Indrė Pečiulytė

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

### Juozas Ruževičius

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

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

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

### Įvadas

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

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

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

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

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

Nors audito metodologija plačiai nagrinėjama tiek užsienio, tiek lietuvių autorių

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

*Tyrimo objektas:* kokybės audito metodologija.

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

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

## 1. Kokybės audito koncepcija

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Kokybės audito tipai

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



1 pav. Kokybės vadybos sistemos audituojamų dokumentų piramidė

Šaltinis: parengta autorių, remiantis Ruževičius, 2012b.

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

### 3. Kokybės auditas bendrojoje audito sistemoje

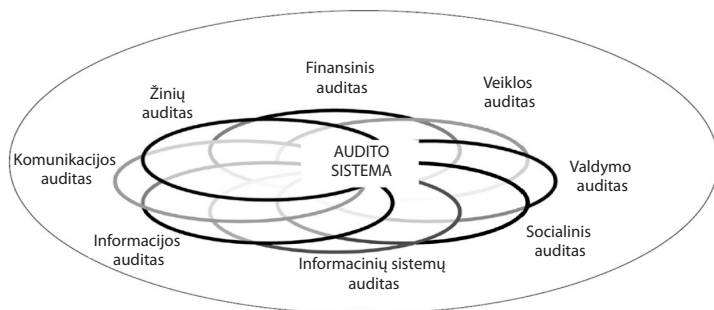
Daugelis užsienio ir Lietuvos autorių (Askey, Dale, 1994; Fallah, 1997; Karapetrovic, Willborn, 2000; Botha, Boon, 2003; Rajendran, Devadasan, 2005; Lakis, 2006, 2007; Kaziliūnas, 2006; Hammer, 2007; Esposito, 2009; Uckutė, 2009; Darestani et al., 2010; Aleliūnas, Atkočiūnienė, 2010; Simon et al., 2011;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

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

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

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





2 pav. Audito sistema

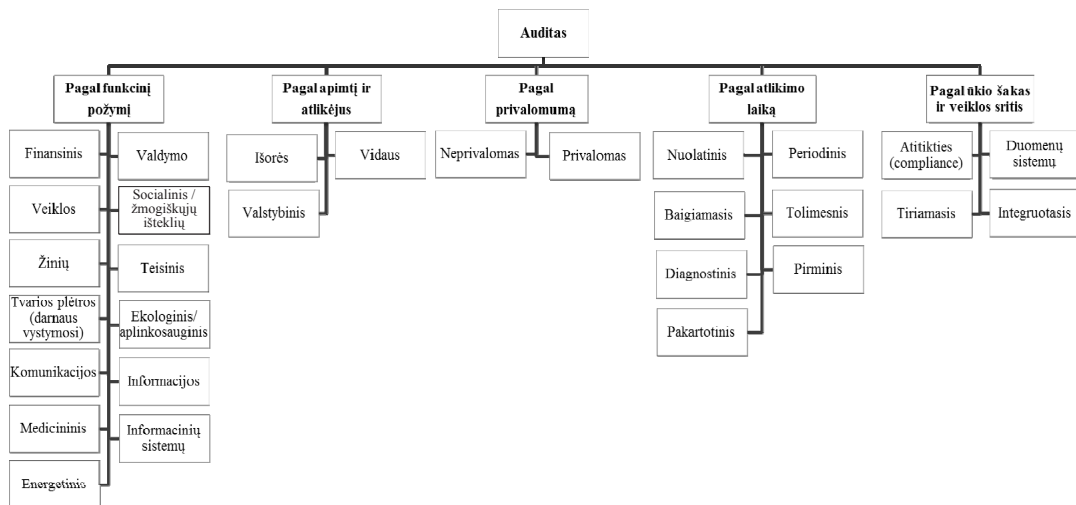
Šaltinis: Mackevičius, Daujotaitė, 2011

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

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

audito sistemos suskirstymas apibendrintas 3 paveiksle.

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



3 pav. Audito sistemos sudedamųjų dalių grupavimas pagal įvairius požymius

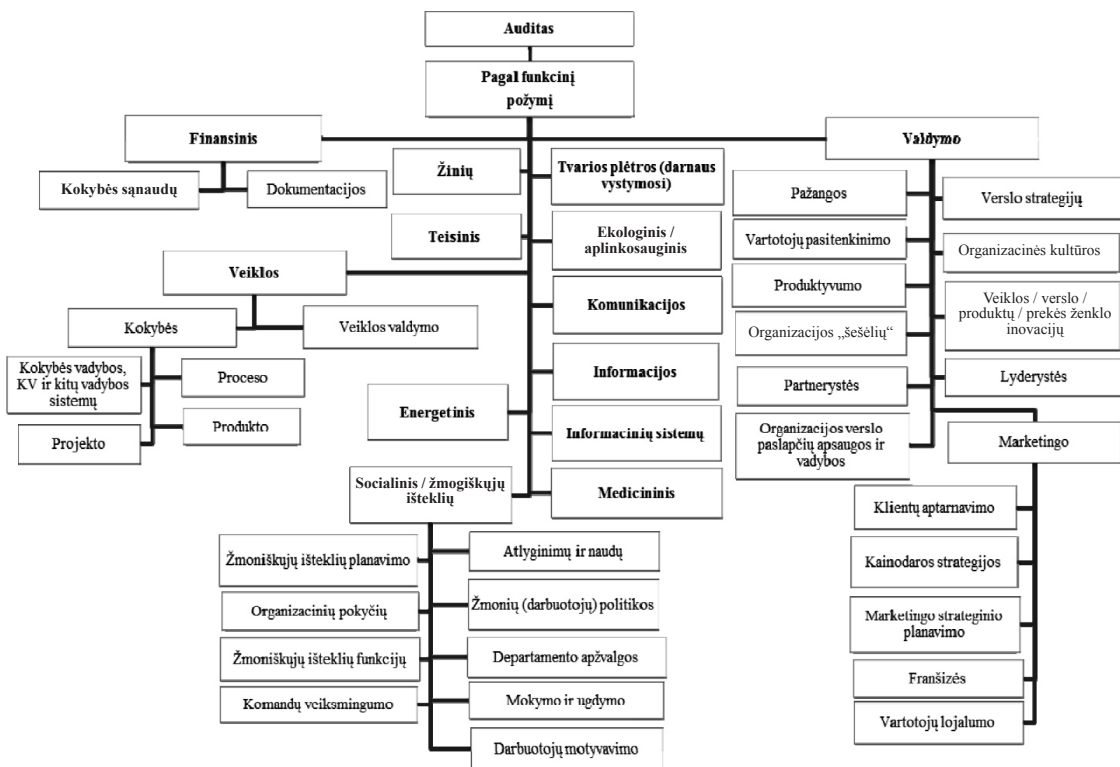
Šaltinis: parengta autorių

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

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

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

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



4 pav. Audito sistema: grupavimas pagal funkcinę požymį

Šaltinis: parengta autorių



#### 4. Kokybės audito procesas

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

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

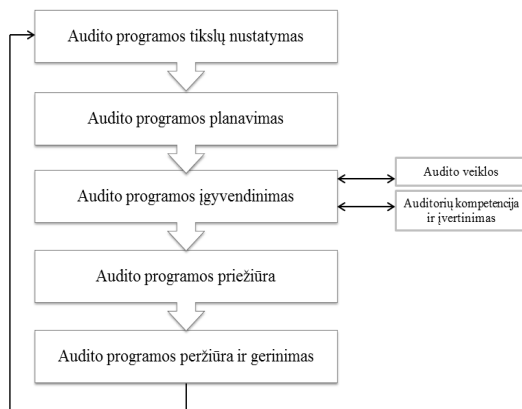
- audito inicijavimas;
- audito veiklos rengimas;
- audito veiklos atlikimas;
- audito ataskaitos parengimas ir paskirstymas;
- audito baigimas;

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

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

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

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



5 pav. Kokybės audito planavimas ir įgyvendinimas

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

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

## **5. Kokybės audito metodologijų grupės**

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

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

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

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

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

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

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

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

2 lentelė. *Kokybės audito metodologijų grupių pranašumų ir trūkumų palyginimas*

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

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

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

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis išanalizuota literatūra kokybės audito tema

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

- ne visi vadovai supranta, kad neatitiktis reikia traktuoti kaip gerinimo galimybes, o ne kaip jų organizacijos darbuotojų kompetencijos stoką;
- ne visi išorinio audito užsakovai viena-reikšmiškai suvokia, kad audito metu galima analizuoti vykdomus procesus ir jų atitiktį;
- ne visose įmonėse vadybos sistema tobulinama nuolat (kai kuriose organizacijose KVS yra „mirusios“, egzistuoja tik „popieriuose“;
- vadovai turėtų labiau domėtis sistemos projektavimu, diegimu, tobulinimu ir palaikymu; dalies vadovų susidomėjimas KVS yra labai menkas;
- trūksta organizacijos bendrosios vadybos sistemos vientisumo (egzistuoja daug įvairių sistemų, iš jų ir IT, kurios menkai integruotos);

- laiko trūkumas;
- didelis audituojamų dokumentų kiekis;
- formalus darbuotojų ir vadovų požiūris į kokybės vadybos sistemą;
- audituojamieji nepasirengę auditui, apie jį neinformuoti, nesuvokia savo atsakomybės;
- dalies vadovų ir darbuotojų požiūris į auditorius yra priešiškas;
- žmogiškųjų išteklių stoka;
- menkas kai kurių auditorių pasirengimas specifinių sričių ar specifiniams auditams;
- po audito dažna organizacijų stagnacija ( nėra realių prevencinių ar koregavimo veiksmų, neanalizuojamas audito rekomendacijų įdiegimo veiksmingumas).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Išvados

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

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

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

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

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

## LITERATŪRA

- ALELIŪNAS, I.; ATKOČIŪNIENĖ, Z. (2010). Informacijos auditas kitų audito rūšių kontekste. *In-formacijos mokslai*, 54, p. 7–16.
- ASKEY, J. M.; DALE, B. G. (1994). Internal Quality Management Auditing: An Examination. *Managerial Auditing Journal*, vol. 9, no. 4, p. 3–10.
- BECKMERHAGEN, I. A.; BERG, H. P.; KARA-PETROVIC, S. V.; WILLBORN, W. O. (2003). Auditing in support of the intergration of management systems: a case from the nuclear industry. *Managerial Auditing Journal*, vol. 18, no. 6/7, p. 560–568.
- BOTHA, H.; BOON, J. A. (2003). The information audit: principles and guidelines. *International Journal of Libraries & Information Services*, vol. 53, is. 1, p. 23. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.
- Cambridge Strategy Audits. Excellence in Business Self-Assessment* (2014). Internetinis šaltinis. Prieiga per internetą: <[http://www.cambridgeaudits.com/content/cambridge\\_audits.php](http://www.cambridgeaudits.com/content/cambridge_audits.php)>.
- CHANRUANG, S.; USSSHAWANITCHAKIT, Ph. (2011). Audit sustainability of CPAs in Thailand: effects of audit planning competency and audit report quality. *International journal of business research*, vol. 11, no. 6. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.
- DARESTANI, S. A.; ISMAIL, M. Y.; ISMAIL, N.; YUSUFF, R. M. (2010). Quantifying suppliers' product quality: an exploratory product audit method. *South African Journal of Industrial Engineering*, Nov. 2010, vol. 21(2), p. 149–159. Prieiga per internetą: <<http://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/56/483>>.
- DAS, S. G. (2003). *Intelligent team formation for companies applying quality certification*. University of Gaziantep. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- ESPOSITO, P. A. (2009). Safety Audits Comparing Three Types of Assessments. *Professional Safety*, vol. 54, is. 12, p. 42–43. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.
- FALLAH, M. H. (1997). Process audit: from compliance to self-management. *International Journal of Technology Management*, vol. 14, iss. 2–4, p. 277. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.
- HAMMER, M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review*, April, p. 111–123. Prieiga per internetą: <<http://www.krajciovka.sk/Knihy/BPR/Michael%20Hammer%20-%20The%20Process%20Audit%20-%20200407.pdf>>.
- HARON, M. S.; IDIAB A. I. M., HJ. AHMAND, S. (2013). The Classification and Relationship between Audit and Auditors. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 7, no. 4, p. 526–534. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.
- HERNANDEZ, H. (2010). Quality audit as a driver for compliance to ISO 9001:2008 standarts. *The TQM Journal*, vol. 22, no. 4, p. 454–466. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- International standard ISO 10006:2003* (2003). *Quality management systems – Guidelines for quality management in project*. ISO. Prieiga per internetą: <[http://thuvienkhn.vinhlong.gov.vn/tailieukhn/data/TieuChuantoanvan/ISO/ISO\\_10006\\_2003.pdf](http://thuvienkhn.vinhlong.gov.vn/tailieukhn/data/TieuChuantoanvan/ISO/ISO_10006_2003.pdf)>.
- International standard ISO 19011:2011* (2011). *Guidelines for auditing management systems*. ISO. Prieiga per internetą: <<http://www.cnis.gov.cn/wzgg/201202/P020120229378899282521.pdf>>.
- International standard ISO 9001:2008* (2008). *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*.
- JANELIŪNIENĖ, R.; LIBERYTĖ, G.; DAVIDAVIČIENĖ, V. (2011). IT auditas Lietuvos smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėse. *Mokslas – Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje*, vol. 3(4), p. 13–20. Prieiga per internetą: <[http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2011.064/pdf\\_1](http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2011.064/pdf_1)>.
- JAWA, M. (2008). *Process-Based Internal Audits. Statistar management consulting*. Prieiga per internetą: <<http://statistar.com/Whitepapers/Process%20based%20internal%20audits.pdf>>.
- KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. (2000). Generic audit of management systems: fundamentals. *Managerial Auditing Journal*, vol. 15/6, p. 279–294. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- KARAPETROVIC, S., WILLBORN, W. (2000). Quality assurance and effectiveness of audit systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 17, no. 6, p. 679–703. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- KAZILIŪNAS, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija*. Vilnius: MRU. 320 p.
- KAZILIŪNAS, A. (2008a). Projekto auditas ir baigimas. *Viešoji politika ir administravimas*, nr. 24, p. 25–34.



- KAZILIŪNAS, A. (2008b). Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations. Technological and economic development of economy. *Baltic Journal on Sustainability*, vol. 14(1), p. 64–75. Prieiga per internetą: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/2029-0187.2008.14.64-75#.UrK-ytJdU4g>>.
- KETTUNEN J. (2012). External and internal quality audits in higher education. *The TQM Journal*, vol. 24, no. 6, p. 518–528. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- KNECHEL, W. R.; KRISHNAN, G. V.; PE-VZNER, M.; SHEFCHIK, L. B.; VELURY, U. K. (2013). Audit Quality: Insights from the Academic Literature. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, vol. 32, Suppl. 1, 2013, p. 385–421. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- LAKIS, V. (2006). Finansinės atskaitomybės audito tikslo, procedūrų, išvadų ir ataskaitų apimčių santykis. *Informacijos mokslai*, t. 37, p. 64–72.
- LAKIS, V. (2007). *Audito sistema: raida ir problemos*: monografija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. 386p.
- LEE, D. E.; LIM, T. K.; ARDITI, D. (2011). An Expert System for Auditing Quality Management Systems in Construction. *Computer-Aided Civil and Infrastructure Engineering*, vol. 26, p. 612–631. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- MACKEVIČIUS, J.; DAUJOTAITĖ, D. (2011). Veiklos auditas: veiklos tikrinimo ir vertinimo instrumentas. *Informacijos mokslai*, t. 57, p. 26–38.
- MARCHESI, F. (2006). Audit Review: The Impact of Discussion Timing and Familiarity. *Behavioral Research in Accounting*, vol. 28, p. 53–64. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- PARKES, A.; DAVERN, M. (2011). A challenging success: a process audit perspective on change. *Business Process Management Journal*, vol. 17, no. 6, p. 876–897. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- PAUKŠTIENĖ, I. (2012). *Auditas*. Klaipėda: VŠĮ Socialinių mokslų kolegija. 216 p.
- PONGSATTIPAT, S.; USSAHAWANITCHAKIT, Ph. (2012). Audit review practice, audit report efficiency, audit performance, and audit quality of certified public accountants (CPAs) in Thailand. *Review of business research*, vol. 12, no. 4. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.
- POPA M. (2011). Methods and techniques of quality management for ICT audit processes. *Journal of Mobile, Embedded and Distributed Systems*, vol. 3, no. 3. Prieiga per internetą: <<http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1201/1201.0395.pdf>>.
- RAJENDRAN, M.; DEVADASAN, S. R. (2005). Quality audits: Their status, prowess and future focus. *Managerial Auditing Journal*, vol. 20(4), p. 364–382. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/>>.
- RUŽEVIČIUS, J. (2012a). Empreinte carbone des produits: concept et étude de cas. *International Business: Innovations, Psychology, Economics*, vol. 3, no. 2 (5), p. 93–104.
- RUŽEVIČIUS, J. (2012b). *Management de la qualité. Notion globale et recherche en la matière*. Vilnius: Maison d'éditions Akademinė leidyba. 432 p.
- RUŽEVIČIUS, J. (2013). Changement de paradigme du management de la qualité. *International Business: Innovations, Psychology, Economics*, vol. 4, no. 1(6), p. 33–44.
- SIMON, A.; BERNARDO, M.; KARAPETROVIC, S.; CASADESUS, M. (2011). Integration of standardized environmental and quality management systems audits. *Journal of Cleaner Production*, vol. 19, p. 2057–2065. Prieiga per internetą: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965261100240X>>.
- UCKUTĖ, E. (2009). Vertės grandinės koncepcija pagrįstas vidaus auditas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, nr. 2 (15), p. 295–302.
- VAICEKAUSKAS, D. (2013). Audito kaina, kaip audito kokybės indikatorius: teorinis pagrindimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, nr. 8, p. 136–152.
- WAHLEN, S. (2007). *Quality audit in the Nordic countries. Report prepared for the Nordic Quality Assurance Network in Higher Education (NOQA)*. Prieiga per internetą: <[http://www.nokut.no/documents/noqa/reports/quality\\_audit\\_in\\_the\\_nordic\\_countries.pdf](http://www.nokut.no/documents/noqa/reports/quality_audit_in_the_nordic_countries.pdf)>.
- WHITE, G. (2013). Why an audit? The audit process in BC explained. *BC Medical Journal*, vol. 55, no. 8. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com>>.



## QUALITY AUDIT: CONCEPT AND METHODOLOGY IMPROVEMENT

**Indrė Pečiulytė, Juozas Ruževičius**

### S u m m a r y

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

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

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