

INSTITUCINIS IZOMORFIZMAS AR EFEKTYVUMO PAIEŠKA? ISO 9000 SERIJOS STANDARTŲ DIEGIMO MOTYVAI LIETUVOJE

Mantas Vilkas¹, Sigitas Vaitkevičius²

¹*Kauno technologijos universitetas, Lietuva, mantas.vilkas@ktu.lt*

²*Kauno technologijos universitetas, Lietuva, sigitas.vaitkevicius@ktu.lt*

crossref <http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.17.4.3036>

Abstract

It is widely known that ISO 9000 series standards are type of operational effectiveness improvement systems based on the idea of total quality management. These standards are promoted by Europe-based International Organization for Standardization. They are mostly known because of well developed opportunity to get adequate credentials after implementation, which signal that organization has created and implemented a system of continuous improvement of operational effectiveness according to the world-class practice.

The first group of reasons of implementation of ISO 9000 standards is based on the logic of these systems. They are designed to improve operational effectiveness. Organizations, which implement ISO 9000 standards, at first, engage in process management techniques. They analyze, improve processes, their interaction and collectively adhere to improved processes (Benner and Tushman, 2003). Second, they initiate continuous problem solving, whose success is judged by decreasing costs and increasing customer satisfaction (Haeyns et al., 2004). The result of these standards is more informed, motivated and collaborating employees, who show initiative in continuous problem solving in more defined organizational context (Vilkas, 2011). Corbet et al. (2005) used event-study methods and matched each of selected 554 ISO 9000 certified firms to a control group of one or more non-certified firms in the same industry with similar size and return on assets. They found that certification was followed by “significant abnormal improvements in financial performance” and three years after certification, the certified firms do display “strongly significant abnormal performance” under all control-group specifications (p.1046). Simmons and White (2002), Terzovski et al. (2001), Lima et. al (2000) Beirao et al. (2002) report supporting results. Other studies cast doubt on such positive results (Anderson et al., 2005; Martinez-Costa et al., 2003). The nature of motives and maturity of quality culture have been identified as strongest moderators on ISO effects of standards implementation (Terzowski, 2003).

Institutional factors comprise the second group of motives of ISO 9000 standards implementation. Coercive, imitational and normative factors influence the diffusion of the standards affecting firm's decisions to implement them. Guler and Guillen (2002) results provide support that states and foreign multinationals are the key actors responsible for coercive isomorphism. Cohesive trade relationships between countries generate coercive and normative effects, and role-equivalent trade relationships result in learning-based and competitive imitation. Corbet (2006) used firm-level data of more than 5,000 firms in nine countries. He found that part of the global diffusion of ISO 9000 did move upstream in global supply chains.

In Lithuania there were two surveys analyzing motives of ISO 9000 implementation. Urbonavičius (2005) used qualitative methods to analyze 193 small and medium organizations (65 in Estonia, 65 in Lithuania and 63 in Latvia). He found that institutional factors dominated decision to implement ISO 9000 standards (improvement of exports, possibility to participate in public tenders, and improvement of image). Ruževičius et al. surveyed 31 organizations and concluded that implementation decision was based on expectations that quality management systems “ensure constant quality level of products manufacturing”, “help satisfy customer needs better”, and “improve competitiveness of the company” (2003, p. 178). Because these surveys provide conflicting results, the **objective** of the paper is to survey the motives of ISO 9000 standards implementation in Lithuania.

Literature analysis, and sample survey **methods** have been used to achieve the objective of the paper. In 2009 there were 991 organizations, which implemented ISO 9000 standards in Lithuania. 90 questionnaires have been processed after sending it to all sample. **Results** show mixed motives of implementation where institutional motives dominate. “We expected to be valued as more reliable partner” and “It was part of image shaping process” (adequately 2,62 and 2,44 in z scale, where stand. dev 0,18) dominate decision to adopt ISO 9000 in Lithuania. This shows that ISO standards are treated like rational myths (Meyer and Rowan, 1977). Lithuanian organizations implement standards while seeking to legitimate their action: signalling that they are aware of the contemporary quality assurance practices. Results are closer to Urbonavičius' (2005) study than to the findings of Ruževičius et. al. (2004).

Keywords: ISO 9000 series standards, reasons of implementation, institutionalism.

JEL Classification: M10, M11.

Įvadas

Visoms organizacijoms veikiančioms konkurencingose rinkose būtina nuolat didinti veiklos efektyvumą. Visuotinės kokybės vadyba (VKV), taupios sistemos, 6 sigma, besimokančios organizacijos, verslo procesų perprojektavimas – tai populiariausi kompleksiniai metodai organizacijų efektyvumui didinti.

Organizacijos pasirenkančios VKV, kaip efektyvumo tobulinimo būdą, šio metodo pagrindu kuria nuolatinio tobulinimo, grįsto kokybės gerinimu, sistemas. ISO 9000 serijos standartų diegimas – tai vienas iš VKV diegimo būdų. Lietuvoje yra per 1000 įmonių sukūrusių šias sistemas šiuo būdu (LSD, 2012).

Nuolatinio tobulinimo sistemas sudaro daug tarpusavyje susijusių praktikų (Hackman ir Wageman, 1994). Jų įgyvendinimas yra sudėtingas procesas, kuris reikalauja daug išteklių. Be to, įmonės pasirenkančios kurti šias sistemas ISO 9000 serijos standartų pagrindu, dažnai savo noru sutinka pereiti sertifikavimo procesą. Norint sertifikuoti sukurtą nuolatinio tobulinimo sistemą reikia kviestis specializuotų organizacijų atstovus atlikti trečios šalies auditą, kurio tikslas patvirtinti, kad visi ISO 9001 standarto reikalavimai įgyvendinti. Periodiniai auditorių vizitai susiję su papildomomis sąnaudomis (Power & Terziowski, 2007).

Organizacijų sprendimus diegti vadybines inovacijas lemia, taip vadinami, efektyvumo ir instituciniai veiksniai (Meyer ir Rowan, 1977). Organizacijos diegia vadybines inovacijas, nes siekia padidinti operacinį efektyvumą. Tačiau didėjant sektoriaus brandai, organizacijos ima diegti tas pačias inovacijas jau ne laukdamos operacinio efektyvumo padidėjimo, o siekdamos imituoti organizacijas lyderes (imitaciniai veiksniai), verčiamos valstybės institucijų, galingų užsakovų (prievartiniai veiksniai), klausydamos panašų išsilavinimą ir patirtį turinčių konsultantų patarimų (normatyviniai veiksniai) (DiMaggio ir Powell, 1983).

Lietuvoje ISO 9000 serijos standartų diegimo motyvus tyrinėjo Ruževičius ir kt. (2004) ir Urbonavičius (2005). Urbonavičius (2005) įmonių diegimo motyvus apibendrino į vadybinių (efektyvumo) ir marketingo (institucinių) motyvų grupes. Jis nustatė, kad per 62 proc. įmonių standartus diegė dėl marketingo motyvų (eksporto apimtys didėjimo, sėkmingesnio dalyvavimo konkursuose, įmonės įvaizdžio gerinimo). Urbonavičiaus (2005) tyrime dalyvavo 193 mažos ir vidutinės įmonės (65 Estijos, 65 Lietuvos ir 63 Latvijos įmonės). Ruževičius ir kt. (2004) apklausė 31 organizaciją (iš 40, kurioms buvo išsiųstos anketos). Tyrimo metu konstatuota, kad pagrindiniai ISO diegimo motyvai yra iš esmės susiję su efektyvumo motyvų grupe (gamybos kokybės lygio palaikymas, geresnis vartotojų poreikių patenkinimas, įmonės konkurencingumo pagerinimas). Institucinius motyvus, tokius kaip vartotojų spaudimas, marketingo tikslai įvardijo atitinkamai 15 ir 6 proc. respondentų.

Šių dviejų ir vienintelių tyrimų, Lietuvoje nagrinėjusių ISO 9000 serijos standartų motyvus, rezultatai yra prieštaringi. Remiantis Ruževičiaus ir kt. (2004) atliktu tyrimu, Lietuvos įmonės ISO 9000 serijos standartus diegia siekdamos padidinti operacinį efektyvumą. Urbonavičiaus (2005) tyrimas atskleidžia, kad priimant sprendimą dominuoja instituciniai (marketingo) motyvai. Be to, tiek Urbonavičiaus (2005), tiek Ruževičiaus ir kt. (2004) tyrimuose imčių parinkimo argumentacija nėra iki galo detalizuota. Siekiant išspręsti šią prieštarą situaciją, vykdomas šis tyrimas, kurio **tikslas** nustatyti dominuojančius ISO 9000 serijos standartų diegimo motyvus Lietuvoje.

Vykdamas tyrimą buvo taikyti šie metodai: literatūros analizė, anketinė apklausa. 2009 metų gruodžio mėnesį, vykdamas empirinį tyrimą, Lietuvos standartizacijos departamento duomenimis buvo 991 organizacija įsidiegusi ISO 9001 standartus (generalinės visumos dydis N=991). Buvo išplatintas 991 klausimynas, sugrįžo 92, buvo apdorota 90 klausimynų (n=90).

Šį straipsnį sudaro trys skyriai. Pirmame skyriuje identifikuojami instituciniai ir efektyvumo motyvai, kaip skirtingi motyvų poliai, priimant sprendimą diegti vadybines inovacijas. Antrame detalizuojama empirinio tyrimo metodologija. Trečiame aptariami atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad Lietuvos organizacijoms priimant sprendimą diegti ISO 9000 serijos standartus dominuoja instituciniai motyvai.

Efektyvumo ir instituciniai veiksniai diegiant ISO 9000 serijos standartus

Įmonių diegiančių ISO 9000 serijos standartų motyvus galima sugrupuoti į institucinių ir efektyvumo motyvų grupes. Pirma, organizacijos diegiasi ISO 9000 serijos standartus siekdamos *efektyvumo pagerėjimo*. Sėkmingai įdiegtų nuolatinio tobulinimo sistemų rezultatas – mažėjantys kaštai, didėjantis organizacijų efektyvumas, didėjantis darbuotojų ir vartotojų pasitenkinimas. Šis rezultatas yra užkoduotas šių sistemų vidinėje logikoje. Šias sistemas sudarančios veiklos lemia, kad apmokyti, motyvuoti, informuoti darbuotojai veikiantys nuspėjamoje aplinkoje nuolat identifikuoja problemas, analizuoja jų priežastis, eksperimentuoja, siekdami atrasti geriausius priežasčių eliminavimo būdus. Kaštai mažėja, o efektyvumas didėja, nes a) esami įmonės procesai yra išanalizuojami, patobulinami ir standartizuojami (Benner ir Tuchman, 2003); b) visi darbuotojai įsitraukia į nuolatinį problemų identifikavimą ir sprendimą (Hackman ir Wageman, 1995); c) problemos sprendžiamos daugelyje procesų vienu metu. Pavyzdžiui, Corbet ir kt. (2005, 1046) nustatė, kad

tris metus po įdiegimo, gamybinių įmonių įdiegusių ISO 9000 serijos standartus, rezultatai buvo „ženkliai geresni“ nei įmonių, kurių atžvilgiu buvo kontroliuojami rezultatai.

Antra, organizacijos diegiasi šiuos standartus dėl *institucinių veiksnių*. Instituciniai inovacijų įgyvendinimo motyvai pasireiškia brandžiuose sektoriuose. Organizacijos ima įgyvendinti vadybines inovacijas tikėdamos, kad jos pagerins jų operacinį efektyvumą, t.y. gebėjimą pasiekti daugiau ar padaryti geriau su mažesniais ištekliais. Jos tikslingai atsirenka vadybines inovacijas suderindamos savo esamus poreikius ir inovacijų paskirtį. Tačiau vėliau tas pačias inovacijas, kurios buvo tikslingai pasirinktos įmonių pionierių, siekiant padidinti veiklos efektyvumą, ima įgyvendinti ir kitos įmonės, kurioms šios praktikos ne taip gerai dera. Šios įmonės diegiasi jas siekdamas padidinti savo veiklos legitimumą, t.y. pademonstruoti, kad jos yra racionalios ir žino, kokios yra modernios, šiuolaikiškos valdymo priemonės bei paisy gerųjų įmonių valdymo praktikų (Meyer ir Rowan, 1977).

DiMaggio ir Powell (1983) teigia, kad institucinius veiksnius lemiančius inovacijų difuziją galima suskirstyti į prievartinių, imitacinių ir normatyvinių veiksnių grupes. Pavyzdžiui, valstybės institucijos įmones verčia taikyti įvairias praktikas per viešųjų pirkimų politiką, teisės aktų reikalavimus, dotacijų/paramos suteikimo mechanizmus. Dideli užsakovai reikalauja iš tiekėjų diegtis metodus, grasindami nutraukti sutartis. Taip pat įmonės kopijuoja įmones lyderes manydamos, kad vienas ar kitas metodas užtikrina lyderiui sėkmę. Be to, unifikuotas programos išklaušė absolventai, konsultantai populiarina ribotą ir metodų kiekį. Ne vieno tyrimo metu buvo rasta empirinių įrodymų, kad ISO 9000 serijos standartų plėtrai turi ir instituciniai veiksniai. Corbet (2006) išanalizavęs per 5000 įmonių duomenis nustatė, kad standartų paplitimas prasidėjo Europoje, po to pasklido po Aziją, Šiaurės ir Pietų Ameriką per šių regionų organizacijas eksportuojančias į Europą. Neumayer & Perkins (2004) išanalizavę ISO 9000 serijos standartų paplitimą 142 šalyse, padarė išvadą, kad sertifikuotų organizacijų skaičius šalyje koreliuoja su užsienio investicijų dydžiu bei eksporto apimtimi į Europą ir Japoniją.

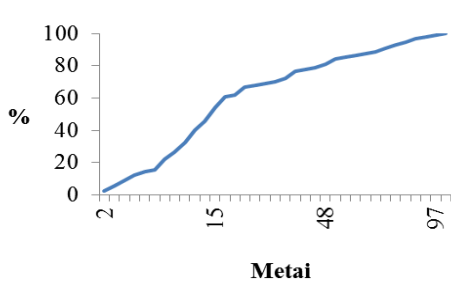
ISO 9000 serijos standartų diegimo motyvų Lietuvoje tyrimo metodologija

Siekiant nustatyti dominuojančius ISO 9000 serijos standartų diegimo motyvus Lietuvoje, pasirinktas klausymyninės apklausos metodas pagrįstas respondentų nuomonių-nuostatų apklausa. Siekiant aukštesnio imties reprezentatyvumo, dėl sąlyginai nedidelės tyrimo populiacijos (2009 metų gruodžio mėnesį, Lietuvos standartizacijos departamento duomenimis buvo 991 organizacija įsidiegusi ISO 9001 standartus, todėl generalinės visumos dydis $N=991$), nuspręsta klausimynus išplatinti visoje populiacijoje. Buvo išplatintas 991 klausimynas, sugrįžo 92, buvo apdoroti 92 klausimynai. Visumoje, 10 proc. klausimynų grįžtamumo kvota verslo populiacijoje Lietuvoje yra vidutinė, nes ji paprastai pasiskirsto intervale nuo 5 iki 15 proc. griežtai tikimybinės imties atveju. Jeigu imtis verslo populiacijoje Lietuvoje nėra griežtai tikimybinė, t.y. bent jau dalis tiriamos verslo populiacijos yra priklausoma nuo tyrėjo valios (pvz. klausimynai dalinami seminarų, paskaitų metu ir t.t.), tuomet klausimynų grįžtamumas gali išaugti iki 80 – 95 proc. Šio tyrimo metu, tokių priemonių nebuvo imtasi sąmoningai, nes sumanymas buvo ne tik griežtai tikimybiškai ištirti populiaciją, bet ir eliminuoti konformistinio ir atmetinio pildymo efektus, kurie gali pasireikšti sąlyginai priverstinio pildymo metu. Taip pat, kaip atsakymo kokybės argumentas buvo traktuojamas ir respondento savaiminis sutikimas atsakyti į tyrimo klausimus.

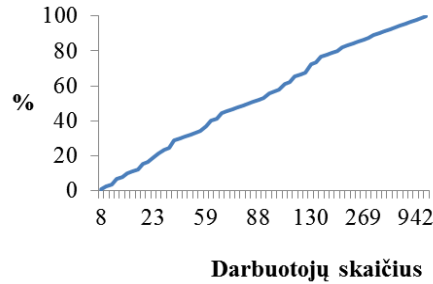
Tyrimo instrumentą sudarė keturi demografiniai klausimai (Įmonės gyvavimo trukmė; metų skaičius, kai įmonė yra įsidiegusi ISO standartus; darbuotojų skaičius; įmonės veiklos sritis) ir 58 motyvai paskirstyti trijuose klausimų blokuose. Pirmąjį ir antrąjį bloką sudarė po 20 klausimų, trečiąjį 18. Blokų suskirstymas, buvo paremtas grynai semantiniu sprendimu, siekiant išgauti darnumą bendroje konstrukcijoje taip sukeliant respondentui komfortiško skaitymo jausmą.

Imties sąlyginį reprezentatyvumą rodo ir populiacijos demografinių bruožų pasiskirstymas tiriamųjų tarpe (žr. 1-3 pav.)

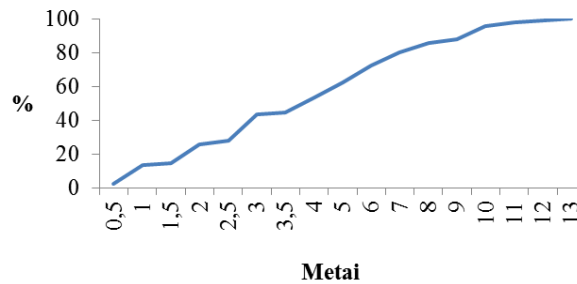
Tyrimo metu atliktas ISO 9000 serijos standartų diegimo motyvų Lietuvoje reitingavimas panaudojant aprašomąją statistiką ir z-skalės įverčių nustatymą pagal diegimo motyvinių veiksnių svarbos pasiskirstymą tarp respondentų. Sudarytas reitingo sąrašas, kuriame 1 pozicija yra priskirta svarbiausiam motyvaciniam veiksniai, o 58 mažiausiai svarbiam motyvaciniam veiksniai.



1 pav. Įmonių gyvavimo trukmė



2 pav. Darbuotojų skaičius įmonėse

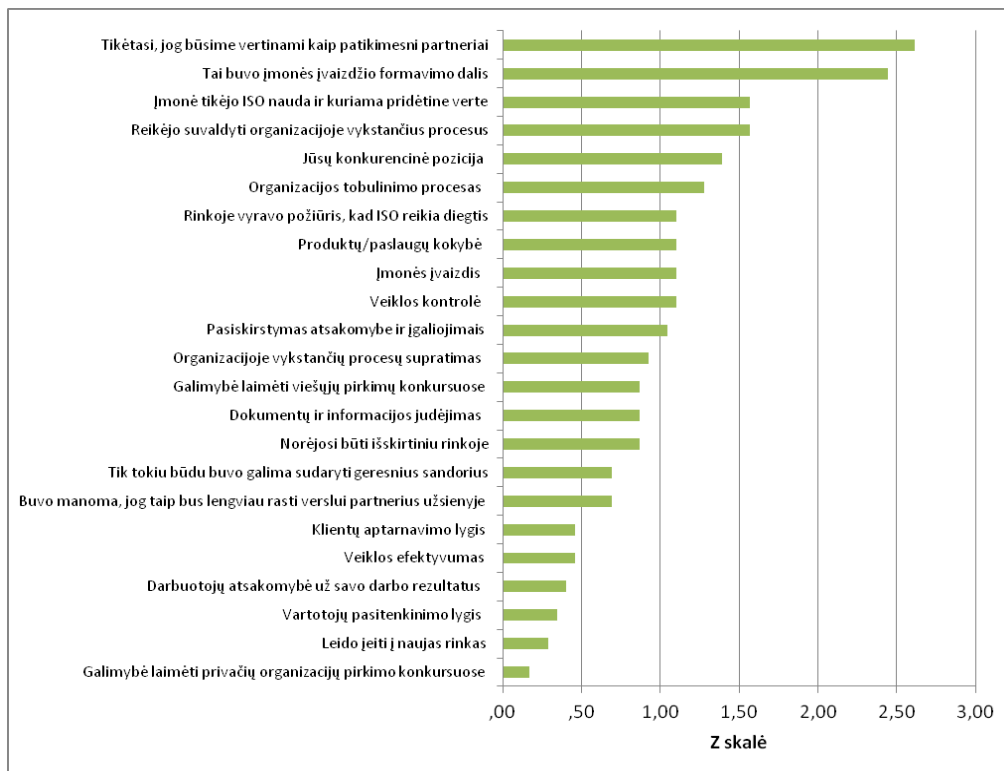


3 pav. Laikas kai įmonė įsidiegusi ISO standartus

Pažymėtina, jog šis tyrimas yra grynai deskriptyvinis, todėl respondentų nuomonės pasiskirstymo validacijai buvo taikomas tik vidurkio atitikties vertinimas, t.y. esant ne didesniai kaip 1 standartiniam nuokrypiui nuo vidurkio, vidurkis buvo vertinamas kaip reprezentatyvus. Standartinio nuokrypio svyravimas intervale nuo 0,50 iki 0,18 rodo, jog visų ISO 9000 serijos standartų diegimo motyvacinių veiksnių vidurkiai yra informatyvūs ir gali būti reitinguojami. Tyrimo duomenys apdoroti IBM SPSS Statistics 19.0 programiniu paketu (licenzijos turėtojas Kauno technologijos universitetas).

ISO 9000 serijos standartų diegimo motyvų Lietuvoje tyrimo rezultatai

4 paveiksle matomi veiksniai labiausiai lėmę Lietuvos organizacijų sprendimą įgyvendinti ISO 9000 serijos standartus.



4 pav. Veiksniai labiausiai lėmę įmonių sprendimą diegti ISO 9000 serijos standartus

Šie veiksniai nei lėmė, nei nelėmė įmonių sprendimo diegti ISO 9000 serijos standartus: komunikacija tarp skirtingų organizacijos lygmenų (0,11), diegėsi konkurentai (0,11), tai buvo bandymas įsilieti į ES ir kitas labiau pažengusias rinkas (0,11), norėjosi tapti lygiaverčiais partneriais (0,05), organizacijos patikimumas potencialių Lietuvos vartotojų atžvilgiu (-0,06), galimybės išlaikyti Jūsų produkciją/paslaugas perkančius Lietuvos vartotojus (-0,06), organizacijos veiksmų suderinimas su siekiamais tikslais (-0,06), darbuotojų informuotumas apie organizacijos tikslus (-0,06).

Šie veiksniai daugiau nelėmė, nei lėmė įmonių sprendimą diegti ISO 9000 serijos standartus: darbuotojų prisidėjimas prie nuolatinio tobulinimo (-0,18), galimybės išlaikyti Jūsų produkciją/paslaugas perkančius užsienio vartotojus (-0,35), organizacijos patikimumas potencialių užsienio vartotojų atžvilgiu (-0,35), galimybė, remiantis sukauptais duomenimis, analizuoti veiklos tendencijas (-0,41), darbuotojų motyvacija ir atsidavimas organizacijos tikslams (-0,41), buvo tikimasi tapti patrauklesniais užsienio investuotojams (-0,41), procesų sistemos integracija ir suderinimas siekiant rezultatų (-0,47), tuo metu tai atrodė vienintelis kelias tapti lyderiu (-0,59), veiklos kaštai (-0,70), užimama,-os rinkos dalis,-ys (-0,70), suvokimas, kurie procesai yra pagrindiniai (-0,76), vartotojų poreikių nustatymo procesas (-0,76), organizacijos sugebėjimas reaguoti į galimybes (-0,76), galimybė įsidiesti visuotinės kokybės vadybos metodus (-0,94), eksporto apimtys (-0,94), galimybė faktais pagrįsti sprendimus (-0,94), pelno rodikliai (-0,94).

Tuo tarpu šie nelėmė sprendimo diegti ISO 9000 serijos standartus: galimybė gauti informacijos apie geriausias kokybės valdymo praktikas (-1,00), gebėjimas kartu su tiekėjais lanksčiai reaguoti į besikeičiančius vartotojų poreikius (-1,11), darbuotojų pasitenkinimas darbu (-1,11), tuo metu organizacijai sekėsi ir norėjosi į ką nors investuoti (-1,11), santykiai su tiekėjais (-1,17), taip pasiūlė daryti įmonės partneriai (-1,17), galimybė gauti kokybės vadybos naujienų (-1,23), galimybė laimėti nacionalinį kokybės prizą (-1,52), nuo to priklausė įmonės galimybės skolintis (-1,69), Tuo metu nesisekė, bet reikėjo kažką daryti (-1,75).

Nepaisant to, kad tarp 15 veiksmų pasireiškia tiek instituciniai, tiek efektyvumo, tiek mišrūs motyvai, galima teigti, kad Lietuvoje ISO 9000 serijos standartų plitimas daugiau gali būti paaiškinamas instituciniais veiksniais.

1 lentelė. Veiksmų lėmusių įmonių sprendimą diegti ISO 9000 serijos standartus skirstymas į veiksmų grupes

Instituciniai veiksniai	Efektivitymo motyvai	Mišrūs indikatoriai
Tikėtasi jog būsime vertinami kaip patikimesni partneriai; Tai buvo įmonės įvaizdžio formavimo dalis; Įmonės įvaizdis; Rinkoje vyravo požiūris kad ISO reikia diegti; Norėjosi būti išskirtiniu rinkoje; Galimybė laimėti viešųjų pirkimų konkursuose.	Reikėjo suvaldyti organizacijoje vykstančius procesus; Organizacijos tobulinimo procesas; Veiklos kontrolė; Produktų/paslaugų kokybė; Pasiskirstymas atsakomybe ir įgaliojimais; Organizacijoje vykstančių procesų supratimas; Dokumentų ir informacijos judėjimas.	Įmonė tikėjo ISO nauda ir kuriama pridėtine verte; Konkurencinė pozicija.

Veiksniai „Tikėtasi jog būsime vertinami kaip patikimesni partneriai“ bei „Tai buvo įmonės įvaizdžio formavimo dalis“, kurių Z vertė ženkliai išsiskiria, leidžia daryti prielaidą apie institucinių motyvų dominavimą sprendime diegti ISO 9000 serijos standartus.

Institucinių motyvų vaidmenį pasirenkant vadybines inovacijas pirmieji išsamiai aprašė Meyer ir Rowan (1977). Jei sprendime diegti inovaciją dominuoja instituciniai motyvai, tai reiškia, kad įmonė diegia ją iš esmės siekdama pasiūsti žinią, kad ji yra organizuojama šiuolaikiškai, pagal paskutinius vadybos pasiekimus. Todėl šia įmone galima pasitikėti. Ji yra racionali ir žino, kaip valdomos pavyzdinės įmonės. Minėti autoriai teigia, kad daugelio vadybos teorijų pamatinė prielaida, kad strateginė pozicija ir operacinis efektyvumas yra pagrindiniai veiksniai būtini organizacijai sėkmingai gyvuoti, yra tik iš dalies teisinga. Tam, kad organizacija sėkmingai veiktų, jai ne tik reikia būti efektyviai, tačiau būtina prisitaikyti prie aplinkoje tvyrančių racionalumo mitų – racionaliomis laikomų institucionalizuotų praktikų. Jei įmonė diegia standartus vadovaudamasi instituciniais motyvais, tai jokių būdu nereiškia, kad įmonė yra neracionali. Jei šios inovacijos taikymas leidžia jai įgauti išskirtinumo požymių, įsitvirtinti tarp organizacijų, kuriomis pasitiki jų užsakovai, vartotojai, jei standartų įdiegimas atveria įmonėms galimybes dalyvauti viešųjų pirkimų

konkursuose – tai sprendimas jas diegti labai racionalus. Jis gali padėti išlikti tiek pat, o kartais ir daugiau, nei inovacijų, kurios atneša išskirtinai techninę naudą (pavyzdžiui, kaštų sumažėjimą) įgyvendinimas.

Tačiau sprendimas diegti vadybines inovacijas dėl institucinių veiksnių turi ir savo tamsiąją pusę. *Vadybos inovacijų diegimas dėl institucinių motyvų padidina įmonės legitimumą, tačiau dažnai lemia formalios struktūros ir realios veiklos atskyrimo poreikį (Meyer ir Rowan, 1977)*. ISO 9000 serijos standartai nevienodai tinka visoms įmonėms. Pirma, standartai mažiau tinka mažoms įmonėms. Procesų valdymo praktikos padeda koordinuoti procesus, lankstumo sąskaita (Benner & Tuchman, 2003). Mažų įmonių procesai nesudėtingi, juos galima sukoordinuoti ir sėkmingai vykdyti be formalių susitarimų, kurie diegiant ISO 9000 standartus surašomi procesų aprašuose. Be to, ISO 9000 standartai reikalauja formalizuoti tokius procesus, kaip koregavimo-prevencinių veiksmų analizė, neatitiktinio produkto analizė, dokumentų valdymas, vadovybinė vertinamoji analizė. Tam tikri šių ir kitų procesų (pavyzdžiui, projektavimas ir kūrimas, tiekėjų atranka ir jų periodinis vertinimas, vartotojo turto valdymas, matavimo ir monitoringo priemonių patikra) rezultatai turi būti dokumentuojami. Tokių veiklų vykdymas mažose įmonėse užima gana daug laiko, tačiau beveik neprideda vertės. Dėl nedidelio darbuotojų skaičiaus ir atitinkamai retai vykstančių minėtų procesų, darbuotojai sugeba viską prisiminti ir nedarydami įrašų.

Antra, įmonės, kurių gaminių kokybę lengva išmatuoti, gali tikėtis sėkmingesnio šių standartų įgyvendinimo (Hayes ir kt., 2004). Standartinius gaminius gaminančioms įmonėms šis metodas tinka labiau nei, pavyzdžiui, profesines paslaugas teikiančioms organizacijoms. Tokiose organizacijose paslaugų kokybė yra bendro tarpusavio santykio tarp vartotojo ir tiekėjo rezultatas. Šiose įmonėse būtina adaptuoti ISO standartų įgyvendinimą (Sitkin ir Sutcliffe, 1994). Tačiau norint taip pritaikyti ISO 9000 sistemą prie aplinkos, būtinos išskirtinės šios srities žinios.

Trečia, ISO 9000 serijos standartai labiau tinka stabiliose sektoriuose veikiančioms įmonėms. Procesų valdymo praktikos labiau tinkamos pasikartojantiems procesams, vykstantiems stabiliose aplinkose, suvaldyti. Jei proceso vyksmo aplinka dažnai kinta, jį neįmanoma aprašyti taisyklėmis, pasikeitus aplinkybėms, taisyklės gali nukreipti veiksmus netinkama linkme (Vilkas, 2011). Dinamiškoje aplinkoje veikiančiai įmonei taip pat sudėtinga planuoti savo pasiekimus. Tuo tarpu planuok-daryk-tikrink-veik yra vienas pagrindinių ISO 9000 serijos standartų principų.

Įgyvendinus šiuos standartus įmonėse, kurioms mažiau tinka ši inovacija, legitimumas įgyjamas formalios ir realios struktūrų atskyrimo sąskaita. Kitaip sakant, įmonei tenka kurti dvi struktūras. Formali, fasadinė struktūra skirta išorės auditorių ar užsakovų patikros ceremonijoms. Reali struktūra – efektyviai įmonės veiklai. Tai imlu finansiniams ir laiko ištekliams, tačiau tai gali būti neišvengiama dėl smarkiai institucionalizuotos aplinkos. Ypač jei aplinkoje dominuoja prievartiniai instituciniai veiksniai. Pavyzdžiui, jei užsakovai ar valstybinės institucijos užsakymus duoda tik su ISO 9000 standartų įsidiegimo sąlyga, standartus teks įsidiegti arba atsisakyti potencialių užsakymų. Todėl instituciniai ISO 9000 standartų diegimo motyvai neturėtų būti vertinami, kaip „pozityvūs“ ar „negatyvūs“. Tai gali būti neišvengiamas reiškinys dėl sektoriaus institucionalizacijos tendencijų.

Išvados

Atlikus tyrimą, buvo nustatyta, kad sprendimui diegti ISO 9000 serijos standartus Lietuvoje daro įtaką ir efektyvumo, ir instituciniai motyvai, tačiau sprendimą nulemia – instituciniai motyvai. Lietuvoje įmonės šiuos standartus pagrįdė diegiasi ne siekdamos sumažinti kaštus, padidinti kokybę, o pademonstruoti, kad jos yra racionalios, modernios, valdomos taikant šiuolaikines, vertinamas vadybos praktikas. Tokiu būdu siekiama legitimuoti savo veiklą užsakovų, partnerių, konkurentų, valstybinių institucijų atžvilgiu ir taip padidinti išlikimo galimybes. Šie rezultatai artimesni Urbonavičiaus (2005) rezultatams, kuriuose teigiama, kad įmonių sprendimą diegti šiuos standartus lemia marketingo motyvai (eksperto apimties didėjimas, sėkmingesnis dalyvavimas konkursuose, įmonės įvaizdžio gerinimas). Tačiau šie rezultatai prieštaringi Ruževičiaus ir kt. (2004) tyrimui, kurio metu nustatyta, įmonės diegia standartus siekdamos padidinti efektyvumą (palaikyti gamybos kokybės lygį, geriau patenkinti vartotojų poreikius, pagerinti įmonės konkurencingumą).

Tikėtina, kad vis daugiau įmonių besidiegiant ISO 9000 serijos standartus vien dėl institucinių veiksnių – racionalumo mitų – realizavimo, nepasitenkinimas jais didės, kadangi vis daugiau organizacijų jie iš esmės netiks ir joms teks kurti buferius tarp formalios ir realios veiklos. Tokiam kontekste ISO 9000 serijos standartų, kaip racionalumo mitų, samprata gali imti blėsti. Todėl tikėtinas kitų racionalumo mitų iškilimas. Didžiausia tikimybė, kad per pasaulį nusiritus taupių sistemų (*ang.* Lean) bangai, kitu pagrindiniu racionalumo mitu Lietuvoje taps Taupios sistemos.

Literatūra

1. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
2. Corbett, C. J., Montes-Sancho, M. J., & Kirsch, D. A. (2005). The Financial Impact of ISO 9000 Certification in the United States: An Empirical Analysis. *Management Science*, 51(7), 1046-1059.
3. Corbett, C. J. (2006). Global Diffusion of ISO 9000 Certification Through Supply Chains. *Manufacturing & Service Operations Management*, 8(4), 330-350.
4. Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309-342.
5. Hayes, R.H., ir kt. (2005). *Operations Strategy and Technology: Pursuing competitive Edge*. Willey.
6. DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
7. Lietuvos standartizacijos departamentas (2012). Retrieved March 8, 2012, from www.lsd.lt
8. Neumayer, E., & Perkins, R. (2005). Uneven Geographies of Organizational Practice: Explaining the Cross-National Transfer and Diffusion of ISO 9000. *Economic Geography*, 81(3), 237-259.
9. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
10. Power, D, Terziovski, M. (2007). Quality Audit Roles and Skills: Perceptions of Non-Financial Auditors and Their Clients. *Journal of Operations Management*, 25, 26-147.
11. Ruževičius, J., Adomaitiene, R., & Sirvidaitė, J. (2004). Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(2), 173-189.
12. Sitkin, S. B., & Sutcliffe, K. M. (1994). Distinguishing Control From Learning In Total Quality Management: A Contingency Perspective. *Academy of Management Review*, 19(3), 537-564.
13. Urbonavičius, S. (2005). ISO system implementation in small and medium companies from new EU member countries: A tool of managerial and marketing benefits development. *Research in international business and finance*, 19, 412-426.
14. Vilkas, M. (2011). Overstandardization Of Organizational Processes. *Economics & Management*, 16, 992-999.