

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO TECHNOLOGIJŲ KATEDRA

DANGUOLĖ POČIŪTĖ

VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBA
TRUMPASIS PASKAITŲ KONSPEKTAS
neakivaizdininkams

RANKRAŠTIS

VILNIUS, 2004

TEMATIKA

- 1.Kokybės ir jos vadybos sampratos;
 - 1.1.Konkurencija ir kokybė. Kokybės ir jos vadybos sampratos;
 - 1.2. Tiekėjų ir vartotojų koncepcijos;
- 2.Kokybės vadybos raida;
 - 2.1.Kokybės vadybos raida ir žymiausi teoretikai;
 - 2.2.Kokybės vadybos koncepcijos;
- 3.Visuotinės kokybės vadyba ir vadovavimas;
 - 3.1.Visuotinės kokybės vadyba (VKV);
 - 3.2. Kokybės vadybos principai ir efektyvus vadovavimas;
- 4.Proceso ir produkto koncepcijos;
 - 4.1.Proceso koncepcija;
 - 4.2.Produkto ir paslaugos koncepcijos;
- 5.Kokybės vadybos sistemos ir jų modeliai;
 - 5.1.Kokybės vadybos sistemos samprata;
 - 5.2.Kokybės vadybos sistemų modeliai ir jų raida;
- 6.Reikalavimai KVS ir AVS;
 - 6.1.ISO 9001 standartas: reikalavimai KVS;
 - 6.2.Aplinkosaugos vadybos sistemos;
- 7.KVS kūrimas, auditas ir registravimas;
 - 7.1.KVS kūrimas ir dokumentavimas;
 - 7.2.Audito supratimas. KVS registravimas;
- 8.Kokybės vadybos veikla;
 - 8.1.Kokybės planavimas;
 - 8.2.Kokybės valdymas (kontrolė) ir užtikrinimas;
- 9.Kokybės gerinimo veikla;
 - 9.1.Kokybės gerinimo koncepcija;
 - 9.2.Kokybės gerinimo vadyba ;
- 10.Problemos, jų analizė ir sprendimai;
 - 10.1.Problemos ir jų analizė;
 - 10.2.Sprendimų modeliai;
- 11.Darbuotojų dalyvavimas ir komandinis darbas;
 - 11.1.Darbuotojų dalyvavimas ir organizacijos kultūra;
 - 11.2. Komandinis darbas;
- 12.Veiklos vertinimas ir apdovanojimai;
 - 12.1.Veiklos vertinimo metodai;
 - 12.2.Veiklos gerinimo modeliai ir kokybės apdovanojimai.

1.KOKYBĖS IR JOS VADYBOS SAMPRATOS

1.1.Konkurencija ir kokybė. Kokybės ir jos vadybos sampratos;

1.2.Tiekėjų ir vartotojų koncepcijos.

1.1.Konkurencija ir kokybė. Kokybės ir jos vadybos sampratos. Rinkos ekonomikos sąlygomis kiekviena organizacija dalyvauja konkurencinėje kovoje dėl vartotojų, išteklių ir pan. Pripažįstama, kad net viešojo sektoriaus organizacijos – universitetai, mokyklos, sveikatos apsaugos įstaigos veikia konkurencijos aplinkoje.

Šiuolaikiniai globaliniai socialiniai ir ekonominiai procesai, technologinė pažanga aštrina konkurencinę kovą, todėl organizacijos turėtų ieškoti galimybių stiprinti konkurencinį pajėgumą.

Konkurencinį pajėgumą apsprendžia organizacijos kompetencija, t.y. gebėjimas generuoti tam tikros vertės produktus vartotojams. Jei organizacija pajėgs generuoti didesnės vertės produktus, geriau tenkins vartotojų poreikius ir lūkesčius, palyginus su konkurentais, organizacija bus potencialiai konkurencingesnė rinkoje.

Organizacijos gebėjimą generuoti aukštos vertės produktus lemia procesai bei ištekliai, jų efektyvus vyksmas, todėl jų valdymas yra padeda įgyvendinti organizacijos tikslus.

Konkurenciniam pajėgumui didinti procesus ir jų vyksmą būtina nuolat gerinti. Tai pasiekama, kai įgyvendinamos inovacijos, ugdoma darbuotojų kompetencija, tobulinamas valdymas, ko pasėkoje atsiranda ir didėja kompetencija kurti ir gaminti vartotojų poreikius atitinkantį produktą.

Konkurencinėje kovoje naudojami ir kiti konkurencinės kovos “ginklai” - kaina, lankstumas, greitis, laikas gaminti bei pateikti rinkai produktus.

Ne tik viso ūkio, bet ir vienos ūkio šakos konkurentų varžymuisi rinkoje turi įtakos kiekvienos organizacijos gebėjimas kurti produkto ar paslaugos kokybę.

Įvertinus kokybės svarbą konkurencijoje, kokybės tikslai būtina įkomponuoti į organizacijos veiklos strategiją, atsižvelgus į vartotojų poreikius ir konkurentų pasiekimus.

Konkurencija ne tik įtakoja organizacijos veiklos rezultatus, bet ji lemia valstybės makroekonominės ir politinės pasekmes.

Kokybė visiems suprantama, bet sunkiai apibrėžiama sąvoka. Ji yra daiktų, visos objektyvios tikrovės charakteristika.

Kokybė - daikto (reiškinio) savybių, jo požymių visuma, kuri apibrėžia daikto (reiškinio) esmę. Ji išryškėja tik santykyje su kitais daiktais ar reiškiniais. Ji neatskiriama nuo daikto ar reiškinio, kuriam išnykus, išnyksta ir kokybė.

Kokybei apibūdinti egzistuoja įvairūs požiūriai, kuriuos susistemino amerikiečių tyrinėtojas D.Garvin:

-transcendentinis – geriausias, puikus. Tai daugiau filosofinis negu realus apibūdinimas, nes jis suvokiamas be stebėjimo, be komunikacijų.

-produktu pagrįstas požiūris, kurio savybės išskiria daiktą iš analogiškų daiktų visumos. Pvz., mažiausių matmenų stalas, didžiausios talpos šaldytuvas. Tuo atveju skirtingos paskirties produktus ir jų kokybę sunku palyginti.

-vartotojais pagrįstas požiūris. Jis remiasi vartotojų poreikiais ir jų tenkinimu. Šį požiūrį remia J. Juran, W. E. Deming;

-gamyba pagrįstas požiūris, suprantamas, kaip “atitikimas reikalavimams”, kurie įteisinti standartuose, kituose reglamentuose. Jį rėmė P. Crosby. Šiuo atveju ignoruojami vartotojų interesai;

-verte pagrįstas požiūris, išreiškiamas prekės kaina. pvz., didžiausios kainos, reiškia, geriausia prekė. Šį požiūrį sudėtinga taikyti praktikoje.

Priimtinausia kokybės samprata, orientuota į vartotojo esamus ir numanomas poreikius. Visi kiti požiūriai vienpusiški.

Reiktų suprasti ir J.Juran koncepcijas: Mažoji kokybė (Little Q) ir Didžioji kokybė (Big Q). *Mažoji kokybė pagal Juran* - produkto atitikimas nustatytiems standartų reikalavimams. Tokį produktą galima realizuoti, nereikia jo taisyti. Reiškia, įmonei naudingas, nes nereikalauja papildomų sąnaudų, bet vargu ar jis bus konkurencingas rinkoje.

Didžioji kokybė tai vartotojo poreikių ir lūkesčių tenkinimas. Jei vartotojai patenkinti produktu, jį perka, reiškia, organizacija konkurencinga ir tikėtina, kad verslas sėkmingai “suksis”.

Vertinamos įvairių objektų - veiklos ir jos procesų, produkto ir paslaugos, organizacijos, sistemos ir asmens, visų išvardintų komponentų visumos savybės.

Kiekvienas objektas turi daug savybių, bet į kokybės sąvoką įeina tos savybės, kurios pasireiškia, atsiskleidžia vartojimo procese ir tenkina arba netenkina vartotojų poreikių.

ISO 9000:2000 standartas apibrėžia: **kokybė - turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis.**

Įvertintos objekto savybės lyginamos *su reikalavimais, kurie atspindi vartotojo poreikius ir lūkesčius bei valstybės nustatytus privalomuosius reikalavimus.*

Privalomus reikalavimus apibrėžia valstybės įstatymai ir kiti teisiniai bei norminiai dokumentai (standartai, higienos normos). Šie reikalavimai siejami su produkto saugiu vartojimu, nekenksmingumu žmogui ir jo aplinkai.

Tokiu būdu **reikalavimai kokybei** susideda iš vartotojų bei privalomųjų reikalavimų. Visus reikalavimus įmonė atspindi individualiuose dokumentuose - įmonės standartuose.

Jie įgyvendinami projektavimo, gamybos bei paslaugų teikimo procesuose.

Jei produktas atitinka reikalavimus, jis pateikiamas vartotojams. Jeigu produktas ar paslauga neatitinka reikalavimų, su defektais, reiškia, jo kokybė bloga.

Defektu suprantamas nukrypimas nuo nustatytų reikalavimų, neatitikimas vartotojo poreikiams. Tuo atveju organizacija turi imtis veiksmų: produktą taisyti, pervesti į žemesnę klasę, perdirbti, o visai netinkamą sunaikinti.

1 pav. Reikalavimai produktui ir jo atitikmė

Neatitikimą reikalavimams kokybės vadyba turėtų vertinti kaip kritinę situaciją, ją nagrinėti ieškoti priežasčių, imtis prevencijos ir koregavimo veiksmų, kad to išvengti ateityje.

Organizacijos veikla yra kreipiama ir valdoma vadybos pagalba. **Vadyba suprantama kaip koordinuota veikla organizacijai kreipti ir valdyti.**

Bendra vadybos veikla apima ir kokybės vadybą.

Kokybės vadyba - tai koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Ji apima kokybės politiką ir tikslus, kokybės planavimą, valdymą (kontrolę), užtikrinimą ir jos gerinimą. Kokybės gerinimo sudėtinė dalis yra nuolatinis gerinimas.

Kokybės vadyba formavosi evoliucijos keliu. Ji remiasi koncepcijomis t.y. idėjų, pažiūrų į tam tikrus reiškinius visuma, kurių svarbiausia yra **VKV**.

1.2. Tiekėjų ir vartotojų koncepcija.

Kokybės spiralėje J. Juran įrodė, jog kokybės vadyba prasideda vartotojų poreikių tyrimu ir baigiasi jų pasitenkinimo tyrimu bei vertinimu. Tyrimo rezultatai naudojami kokybės tikslams nustatyti. Organizacijai svarbūs ne tik vartotojai, bet ir tiekėjai, nes nuo tiekiamo produkto kokybės, kiekio, laiko, vietos priklauso procesų vyksmas ir rezultatai.

Organizacijos ryšiai su aplinka dvejopi. Vienu atveju organizacija yra tiekėjo, o kitu – vartotojo pozicijoje. Sakykim, viešbutis yra paslaugos tiekėjas, bet kartu banko paslaugų vartotojas. Transporto organizacija yra automobilių gamyklos produktų vartotoja, bet ji ir transporto paslaugų tiekėja.

Organizacijos ryšiai su **išoriniais vartotojais** tiesioginiai ir netiesioginiai. Pvz., AB "Ekranas" kineskopus tiesiogiai perka televizorių gamybos bendrovės, o AB "Pieno žvaigždžių" produktus vartotojai perka parduotuvėse t.y. netiesiogiai iš gamintojo.

Organizacijos padaliniai ir darbuotojai kokybės vadyboje traktuojami kaip **vidaus tiekėjai ir vartotojai**, nes vieną atliktą darbą tęsia kiti. Tokiu atveju pirmieji yra tiekėjų, o antrieji - vartotojų pozicijoje.

Nagrinėjant vartotojų ir tiekėjų koncepciją, pirmiausia, reiktų atsakyti į klausimus: Kas yra organizacijos vartotojai ir tiekėjai? Kokie turėtų būti organizacijos santykiai su jais? Matome, kad

dabar organizacijos santykiai su tiekėjais ir vartotojais yra formalūs, o interesai prieštaringi, pirmiausia, kainų klausimu.

Organizacijai naudinga tenkinti išorės vartotojų poreikius, todėl būtina juos tirti ir apibrėžti. Vartotojų poreikiai išreiškiami produkto bei paslaugos kiekio ir kokybės parametrais, jų charakteristikomis. Jie siejami su produkto/paslaugos patikimumu, saugiu vartojimu, patvarumu, estetinėmis ir kitomis savybėmis. Su kokybe glaudžiai susijusi kaina, bet ji nėra kokybės charakteristika. Taigi, ***vartotojų reikalavimai yra jų pareikšti ar numanomi poreikiai bei lūkesčiai.***

Kokybės vadyba nagrinėja ***vartotojų pasitenkinimą***, suprantamą kaip vartotojo suvokimą apie jo reikalavimų tenkinimo laipsnį. Vartotojų pasitenkinimas matuojamas ir vertinamas. Jo nereiktų sieti su nusiskundimais. Jei vartotojai nesiskundžia, tai nereiškia, kad jie patenkinti.

Vartotojų poreikius ir jų pasitenkinimą tyrinėja marketingo tarnyba.

Išorės tiekėjai bendradarbiauja su gamintojais, nes tiekia ir parduoda savo produktus/prekes dar iki veiklos procesų pradžios, siekdami palankių tiekimo sąlygų ir galimai didesnės kainos.

Šiuo atveju gamintojai yra vartotojo pozicijoje. Jie suinteresuota, kad tiekėjai tiektų geros kokybės produktus/prekes sutartu laiku už galimai mažesnę kainą.

Tokiu būdu tiekėjų ir gamintojų interesai prieštaringi ir nepadedą siekti gerų rezultatų. Prieštaravimams šalinti abi pusės turėtų ugdyti partnerystę. Bendra strategija pagrįsta partnerystė būtų naudinga abiem partneriams.

Santykiuose su tiekėjais organizacijai naudinga įgyvendinti “Tinkamiausiu laiku”(Just-in-Time) sistemą. Jos esmė – pateikti gamintojams geros kokybės sutarto kiekio prekes sutartu laiku ir numatytoje vietoje. Ši sistema paplitusi visame pasaulyje ir taikoma įvairiose veiklos srityse.

Vadybininkai turi ne tik žinoti vartotojų ir tiekėjų poreikius, bet ir įvertinti savo *organizacijos galimybes juos tenkinti*.

Vadybininkai turi ieškoti atsakymų į tokius klausimus:

“Ar organizacija pajėgi tenkinti vartotojų poreikius?”

“Ar tiekėjai žino organizacijos poreikius?”

“Ar tiekėjai pajėgūs tenkinti organizacijos poreikius?”

Vidaus tiekėjais ir vartotojais traktuojami organizacijos padaliniai ir darbuotojai, darbo procese tarpusavy surišti tarsi grandinė: **A-B-C.....**. Tik gerai atlikus vieną operaciją po kitos, galima tikėtis gero rezultato.

Vidinių tiekėjų ir vartotojų tarpusavio santykiai, galima sakyti, apsprendžia galutinio produkto kokybę ir verslo rezultatus. Todėl svarbu pasiekti, kad vidaus tiekėjai jaustų atsakomybę už savo darbo produktą, stengtųsi jį atlikti gerai ir tenkintų kolegos, kaip vartotojo, poreikius.

Darbuotojų tarpusavio santykiams ir veiklos rezultatams turi įtakos vadovavimas ir bendra organizacijos kultūra, todėl reiktų juos keisti ir siekti pozityvios įtakos.

2.KOKYBĖS VADYBOS RAIDA

2.1.Kokybės vadybos raida ir žymiausi teoretikai;

2.2.Kokybės vadybos koncepcijos.

2.1.Kokybės vadybos raida ir žymiausi teoretikai. Senovės Kinijoje, Graikijoje, Romos imperijoje statė tiltus, kelius, šventyklas, laivus ir kitus statinius, pasižymėjusius puikiu dizainu ir sumaniomis konstrukcijomis. Nagingi amatininkai aprūpino gyventojus puikiais audiniais ir drabužiais, maistu ir vynu, o armiją – karo technika.

Pramonės revoliucija atvėrė vartus mechanikos, elektros, garo įrenginiams, geležinkeliui ir kitai technikai. Visi technikos ir statybos pasiekimai reikalavo projektavimo ir gamybos kokybės.

Kinija sukūrė ankstyvąją civilizaciją ir suformavo valstybės valdžią jau 21 a. prieš Kristų, kuri tiesiogiai ir griežtai kontroliavo visą veiklą.

Jau 11-8 a. prieš Kristų produktų kontrolės sistema buvo sukurta kaip valstybės administracijos organizacija, turinti standartų formulavimo ir vykdymo bei priežiūros ir tikrinimo departamentus. Standartų sistema numatė produktų tikrinimą.

Plačiausiai žinoma knyga, parašyta 5 a. prieš Kristų, yra “Darbo tikrinimo dokumentai” (“The Records in Inspecting the Works”), kurie apėmė 30 to meto pramonės sričių.

Naujoji kokybės era prasidėjo 20 a. Nuo 1920 iki 1950 m. kokybės vadyba orientavosi į produktų tikrinimo gerinimą, naudojant statistikos techniką.

Žymiausias to meto teorinis darbas - dr. W.A.Shewart publikacija “Pagamintų produktų ekonominė kontrolė ir kokybė” (1931). Jis deklaravo naudingas pažiūras, nes kokybės gerinimą siejo su kainų didėjimu, bet ignoravo darbininkų vaidmenį ir toleravo kokybės kontrolę, kaip jos specializuotų padalinių veiklą.

Tradicinis požiūris į kokybės kontrolę pradėjo keistis, kai Japonijos bendrovės pasiekė sėkmę rinkoje, techniškai ir ekonomiškai padedant JAV. 1950 m. dr. W.E. Deming atvyko į Japoniją, skaitė paskaitas, konsultavo, įsteigė pirmąją prizą už kompanijos pasiekimus kokybės srityje. 1953 m. Japoniją aplankė kitas žymus Amerikos kokybės teoretikas dr. J.M.Juran, kuris taip pat suteikė reikšmingą paramą.

Vadovaujantis Vakarų šalių mastymu, Japonijoje buvo išplėta ***Visos kompanijos kokybės kontrolė*** (VKKK) programa. Kontrolė (angl. control) suprantama kaip valdymas.

VKKK programa apėmė statistinių metodų taikymą kritiniuose procesuose ir numatė darbuotojų dalyvavimo kokybės rateliuose skatinimą. Kelios didelės Japonijos kompanijos,

dirbdamos su Amerikos ir Japonijos mokslininkais, vystė naujovišką požiūrį į produktą. Jie kūrė produktą, orientuotą į vartotojų poreikių tenkinimą.

Visuotinis darbuotojų dalyvavimas buvo itin reikšmingas ženklas, jog prasideda fundamentalūs pasikeitimai ir pereinama nuo kokybės kontrolės prie jos vadybos ir susitelkimo į vartotojus.

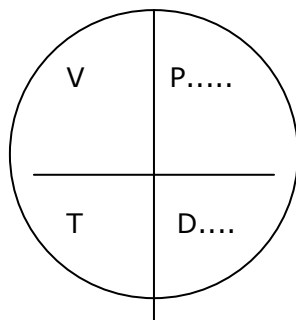
Tuo laiku pasirodė svarbūs dr. A.V.Feigenbaum ir dr. J.M.Juran darbai kokybės srityje, kurie padėjo pertvarkyti vadybos sistemą. Naujos atskiros kokybės koncepcijos pradėtos taikyti praktikoje.

Japonijos VKKK sistema pavadinta *Visuotinės kokybės vadyba* (Total Quality Management), kuri pripažinta pažangiausia vadybos koncepcija, paremta didele dalimi Amerikos mokslininkų teoriniais darbais ir Japonijos pramonės praktika.

Žymiausiems kokybės teoretikams priklauso amerikiečių ir japonų mokslininkai bei konsultantai: W. Edwards Deming, dr., (1900 –1993); Joseph M. Juran, dr., (1904); Philip Crosby, (1926 - 2001); Kaoru Ishikawa , prof., (1915- 1989); Shigeo Shingo (1909); Yoshio Kondo, prof., (1924) ir kiti.

Žymiausių teoretikų plejadoje pirmas yra *W.E. Deming*, kuris:

-konsultavo ir drąsino japonus spręsti problemas sisteminiu požiūriu. Jų sprendimo būdas išgarsėjo kaip PDTV ratas (PDCA, liet. - PDTV), kur P – planuok, D – daryk; T – tikrink; V – veik (žr. 2 pav.)



2 pav. Shewharto – Demingo PDTV ratas.

Šį ratą sukūrė Shewhart, bet jį išgarsino Demingas. Ratas naudojamas ne tik problemoms spręsti, bet ir procesams valdyti bei kitose srityse;

- orientavo kompanijų vadovus įtraukti į kompanijų planus kokybės gerinimo programas;
- aiškino japonams apie vartotojų svarbą bendrame produkto gyvavimo cikle;
- įrodinėjo Vakarų vadybos stiliaus totalinės transformacijos būtinumą.

Jis sukūrė ir paskelbė “14 punktų” (1989) koncepciją, kurioje išdėstė argumentus VKV įgyvendinti.

J.M.Juran - įžymus Amerikos kokybės vadybos teoretikas ir konsultantas.

Jis dirbo kaip inžinierius, valstybės administratorius, universiteto profesorius, korporacijos vadovas. J. Juran, palyginus su W. E. Deming, labiau orientavosi į veiklos praktiką. J. Juran konsultavo Japonijos pramonininkus kokybės vadybos klausimais. Japonija aukštai įvertino Jurano indėlį į ūkio vystymą ir jį apdovanojo.

Jis išvystė mokslinę kokybės trilogijos idėją, susidedančią iš kokybės planavimo, gerinimo ir kontrolės.

Juran įrodinėjo vartotojų svarbą kokybės vadyboje ir juos diferencijavo į vidaus ir išorės vartotojus.

Jis argumentavo problemų prevencijos esmę ir svarbą, taip pat įrodinėjo, jog reikia šalinti ne problemų simptomus, bet jų priežastis ir pasiūlė metodus problemoms analizuoti.

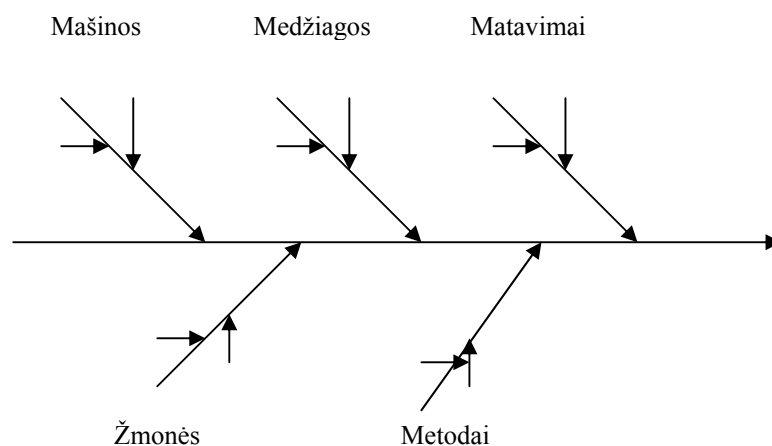
J. Juran parašė keletą knygų, kurios paplitusios pasaulyje ir tebėra aktualios.

Ph. Crosby - kokybės vadybos konsultantas.

Jis yra populiarių knygų “Kokybė yra laisva” (Q is free) ir “Kokybė be ašarų” (Q without tears) ir kitų autorius.

Crosby vardas plačiausiai žinomas ryšium su koncepcijomis “Nulis defektų” ir “Geras pirmu pateikimu”. Crosby taip pat suformulavo kokybės atitikimo reikalavimams sampratą.

K. Ishikawa - labiausiai išgarsėjęs japonų mokslininkas. Jo didžiausias įnašas į kokybės vadybą - statistinių metodų, pavadintų “7 kokybės instrumentais”, naudojimas. Jis sukūrė 3 pav. diagramą.



3 pav. Ishikawa Priežasčių – pasekmių diagrama.

Ishikawa susijęs su koncepcija “Tinkamiausiu laiku” (Just in Time).

Jis yra kokybės ratelių judėjimo autorius ir iniciatorius. Idėja atsirado esant būtinumui mokyti meistrus. Jis suvokė visuotinio darbuotojų dalyvavimo svarbą, įgyvendinant reikalavimus kiekvienoje darbo vietoje.

Ishikawa reiškė mintį, jog kokybė turėtų būti traktuojama plačiau, tai ne tik produkto, bet ir kitų paslaugų, net žmonių gyvenimo kokybė.

Sh.Shingo - profesionalus vadybos konsultantas. Jis išvystė klaidų šalinimo koncepciją ir pavadino ją Poka – Yoke. Ši sistema remiasi technika ir tam tikromis priemonėmis, padedančiomis operatoriui sutelkti dėmesį į procedūrą, ir plačiai taikoma.

Y.Kondo – japonų mokslininkas. Jis nagrinėja kokybės ryšius su žmogumi, akcentuoja žmoniškumą kaip motyvacijos esmę. Jo nuomone, žmonių darbas susideda iš 1.kūrybingumo arba mąstymo džiaugsmo; 2.fizinio aktyvumo arba darbo iki prakaito džiaugsmo; 3.socialumo pojūčio t.y. galimybės dalintis su bendradarbiais džiaugsmu ir skausmu.

Kokybės teoretikų idėjos ir darbai yra gyvenimo supratimo ir patirties rezultatas, kurie patikrinti praktikoje ir plačiai pripažinti pasaulyje.

2.2.Kokybės vadybos koncepcijos. Vadybos evoliucijos procese buvo sukurtos plačiai žinomos koncepcijos, kaip pažiūrų sistemos. Pažiūrų į kokybės vadybą evoliucijai turėjo įtakos naujų vadybos mokyklų idėjos.

Sena ir plačiai žinoma Ph. Crosby išplėtota koncepcija **“Nulis defektų”** (Zero defects). Ji apima klaidų vengimo programą, kai darbininkai gamina produktus, atitinkančius nustatytus reikalavimus. Koncepcija vertinga tuo, jog vadyba susitelkia į darbininko pastangas siekti kokybės. Ji labai artima koncepcijai “Geras pirmu pateikimu”.

Poka-Yoke programa yra prevencinio pobūdžio ir padeda atskleisti klaidas ankstyvojoje gamybos stadijoje. Programa remiasi metodais, padedančiais operatoriui sutelkti dėmesį ir išvengti klaidų.

Modernios programos **“Tinkamiausiu laiku”** esmė - aprūpinti darbą reikiamo kiekio ištekliais tiksliai nustatytu laiku ir nustatytoje vietoje. Tuo atveju materialius išteklius nereikia sandėliuoti, sumažėja iškrovimo – pakrovimo darbai, kiekybiniai nuostoliai, išsaugoma kokybė.

Laiko vadyba ieško atsakymo į klausimą, kaip sukurti didžiausią vertę per trumpiausią laiką, esant mažiausioms sąnaudoms. Laiko vadyba susijusi su įvairių procesų (gamybos, pristatymo) trukmės mažinimu, greitesniu nesklandumų šalinimu, greitesniu reagavimu į vartotojų poreikių pokyčius ir pan.

Lanksčiosios vadybos koncepcija sutelkta į laiko ir išteklių taupymą, optimizuojant organizacijos struktūrą ir procesus.

Ši vadyba yra siejasi su Nuolatinio (tolydinio) gerinimo veikla, Dalyvavimo vadyba ir kitomis pažiūrų sistemomis.

Nuolatinio gerinimo arba Kaizen koncepcija orientuojasi į pastovų, nuolatinį procesų gerinimą. Tuo atveju visi darbuotojai privalo ne tik gerai dirbti, bet ir pastoviai rūpintis, kaip

pagerinti savo darbą, kaip pašalinti priežastis, trukdančias pasiekti geros produkto ar paslaugos kokybės.

Pokyčių vadyba siekia tikslo gerinti kokybę, bet renkasi skirtingą kelią. Ji apima drastišką organizacijos pertvarkymą, jos procesų ir operacijų reorganizavimą veiklai iš esmės pagerinti. Pokyčių vadyba yra artimesnė rekonstravimui.

Rekonstravimo vadyba siekia pertvarkyti, pakeisti darbo ir verslo procesus iš esmės. Jei nuolatinio gerinimo koncepcija paremta darbuotojų pastangomis, tai rekonstravimas vyksta organizacijos vadovų iniciatyva.

Palyginimo (Benchmarking) koncepcija orientuojasi į rinkos lyderių bei svarbiausių konkurentų pasiekimus, geriausios veiklos organizacijų pavyzdžius. Tuo tikslu analizuojami ir vertinami pasiekimai, į kuriuos atsižvelgus nustatomi ar atitinkamai pakeičiami organizacijos tikslai.

3. VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBA IR VADOVAVIMAS

3.1. Visuotinės kokybės vadyba (VKV);

3.2. Kokybės vadybos principai ir efektyvus vadovavimas.

3.1. Visuotinės kokybės vadyba (VKV). Tai svarbiausia kokybės vadybos koncepcija, verslo vadybos, viešojo administravimo integrali filosofija. VKV susiformavo evoliucijos keliu ir sujungė įvairių mokslinių vadybos mokyklų pažiūras.

VKV suprantama: „visuotinė“, nes apima visus veiklos aspektus, „kokybė“ – siekia patenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius, ir „vadyba“, kuri siekia nukreipti organizacijos veiklą kokybei siekti, vystyti gebėjimą pastoviai ją gerinti.

VKV remiasi visuotiniu darbuotojų dalyvavimu, jų asmenine atsakomybe, nuolatinio procesų gerinimu, siekiant organizacijai naudingo vartotojų patenkinimo.

Ji siekia integruoti visos organizacijos veiklą, skatinti darbuotojus siekti tikslo, geriau tarnauti vartotojams, nes kokybė reiškia vartotojų poreikių tenkinimą pirmą kartą ir visada.

VKV pagrindiniai principai:

- visų sričių ir lygių darbuotojai turi rūpintis, kad kokybė tenkintų vartotojų reikalavimus;
- vadyba turi orientuotis į problemų prevenciją, bet nekovoti su problemomis „gaisro gesinimo“ stiliumi;
- kokybės gerinimas turėtų būti nuolatinis, tęstinis vadybinis procesas, paremtas nuolatinio darbuotojų kompetencijos ugdymu;
- kurti organizacijos kultūrą, puoselėti vertybes, kurios didintų kiekvieno darbuotojo atsakomybę už savo darbo rezultatus;
- remtis žmonių ryšiais, bendravimu ir bendradarbiavimu.

VKV toleruoja organizaciją kaip sistemą, jos elementų visumą.

VKV įgyvendinimas turi prasidėti nuo organizacijos vadovų. Pagal japonus naujas požiūris lyg krioklio vanduo, krisdamas žemyn, turi nuplauti senąją tvarką ir papročius.

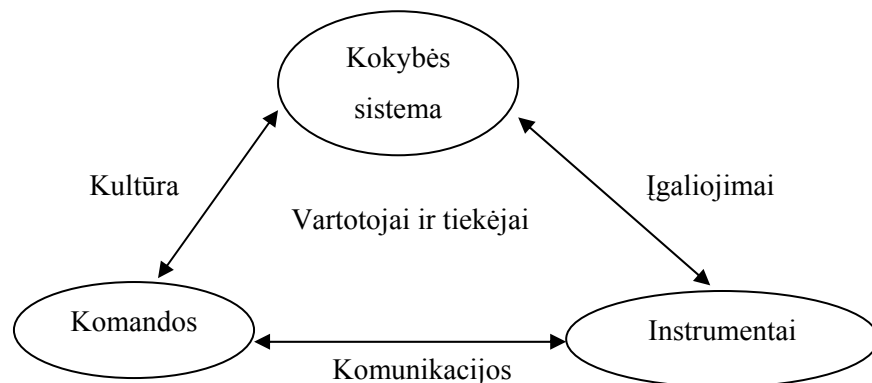
Vadovai turi rodyti rūpestį ir pavyzdį darbuotojams, įtvirtindami naują požiūrį. Jie turi ne tik remtis VKV principais patys, bet ir jį aiškinti žmonėms. Organizacijos vadovai turi prisiimti atsakomybę už VKV įgyvendinimą. Kitu atveju pasikeitimai nevyks.

Kiekviena organizacija turi nusistatyti kokybės politiką, tikslus ir jos strategiją. Jų turinys turi būti žinomas visiems darbuotojams.

VKV remiasi kokybės vadybos sistema (KVS), kurios elementai, instrumentai, darbuotojų komandos sujungiamos efektyviais komunikacijos ryšiais, deleguojami įgaliojimai darbuotojams veikti ir formuojama vertybių sistema bei pažiūros, įvardijamos kaip organizacijos kultūra.

KVS – jos struktūra, ištekliai, procesai, turi būti visapusiški, gebantys siekti tikslų ir vykdyti vadybos veiklą.

Instrumentai, dažniausiai statistiniai kokybės kontrolės metodai, naudojami procesams tirti, koreliuoti ir gerinti. Darbuotojai turi šiuos metodus įsisavinti.



4 pav. Oakland: VKV modelis

Darbuotojų komandos – žmonių grupės, kurie remia VKV, padeda gerinti organizacijos veiklą. Komandos yra mokymosi ir patirties pasidalijimo šaltinis.

Komunikacijos teikia galimybes dalintis ir skleisti idėjas, faktus, nuomones, kitą informaciją, todėl remia VKV ir nuolatinio gerinimo veiklą.

Vadovai suteikia įgaliojimus darbuotojams veikti ir priimti sprendimus. Kiekvienas darbuotojas, gavęs įgaliojimus, prisiima atsakomybę siekti kokybės.

VKV yra tarsi judėjimas nuo kokybės kontrolės t.y. formalaus poveikio į individo veiklą į sąmoningą kokybės siekį, pagrįstą vidiniu apsisprendimu.

Koks VKV ryšys su KVS pagal ISO 9000 standartus? KVS įveda tvarką organizacijoje. Tuo atveju ji geriau tenkina vartotojų poreikius ir dirba naudingai. KVS artėja prie VKV, bet pastarosios nepakeičia, nes VKV remiasi žmonių sąmoninga veikla ir efektyviu vadovavimu.

VKV kuriama dviem keliais:

1. Esant efektyviam vadovavimui, organizacijoje sudaromos reikalingos prielaidos VKV formuotis:

- naujos kultūros, naujo požiūrio į darbą ugdymas;
- vadovavimas t.y. vadovo pavyzdys, įgaliojimų suteikimas, drąsinimas veikti ir pasitikėjimas darbuotojais;
- vidaus aplinkos, palankios bendravimui, bendradarbiavimui ir komandiniam darbui, kūrimas.

2. VKV įgyvendinimas, žengiant konkrečius žingsnius, analogiškus kaip ir kuriant KVS. Įgyvendinimo procesas susideda iš pasiruošimo, sistemos planavimo ir to plano įgyvendinimo etapų.

3.2.Kokybės vadybos principai ir efektyvus vadovavimas, būtinas VKV siekti, apima ne tik vadovo pareigų vykdymą, bet ir lyderystę. Vadovas turėtų vadovautis principais t.y. tam tikrais įsitikinimais, pažiūromis, kurie remia vadovavimą.

Kokybės vadybos principus įteisino tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO). Šie principai, panašūs į VKV, bet apima platesnius pažiūrų aspektus, kaip antai, procesinį požiūrį, ryšius su tiekėjais, faktais pagrįstus sprendimus ir kitus.

Aštuoni kokybės vadybos principai:

1.susitelkimas į vartotoją. Organizacija priklauso nuo savo vartotojų, todėl sėkmingai veiklai plėtoti turėtų juos suprasti, tenkinti poreikius ir siekti jų patenkinumo;

2.lyderystė. Vadovai turėtų ne tik vykdyti pareigas, bet ir kurti palankią tikslams siekti vidaus aplinką, įtraukti visus darbuotojus ir pelnyti darbuotojų pasitikėjimą;

3.darbuotojų įtraukimas. Jis leidžia geriau panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai;

4.procesinis požiūris. Organizaciją reiktų suprasti kaip visumą procesų, kurie tarpusavyje susiję, sąveikauja ir pasireiškia rezultatais. Toks požiūris leistų efektyviau naudoti išteklius ir pasiekti gerus veiklos rezultatus;

5.sisteminis požiūris. Vadyboje procesus reiktų nagrinėti tarpusavio ryšyje, kaip sistemą. Tai padeda sėkmingai pasiekti tikslus, pagerinti veiklos efektyvumą bei rezultatyvumą;

6.nuolatinis gerinimas. Jis turėtų būti pastovus organizacijos veiklos tikslas;

7.faktais pagrįstų sprendimų priėmimas. Sprendimai turi būti grindžiami duomenimis, faktais ir jų analize. Tokie sprendimai patikimi ir veiksmingi;

8. abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais. Abiem pusėms naudingais ryšiais grindžiama partnerystė tarnauja kokybės tikslams.

Vadovų pareigas kokybės vadyboje numato KVS. Vadovų pareiga nustatyti organizacijos paskirtį atitinkančius kokybės tikslus bei politiką ir parinkti veiklos strategiją tikslams siekti ir juos įkomponuoti į bendrus organizacijos tikslus, politiką ir strategiją. Tikslams siekti vadovai turėtų parinkti tinkamą kokybės strategiją. Tai galėtų būti susitelkimo į vartotojus, kokybės gerinimo ar kitokia strategija.

Vadovai sujungia organizacijos vadybos sistemą su kokybės vadybos ir kitomis atskiromis vadybos sistemomis.

Jie nustato veiklai reikalingus procesus ir užtikrina, kad jų sistema funkcionuotų darniai, efektyviai ir rezultatyviai. Vadovai rūpinasi ištekliais, reikalingais kokybės tikslams įgyvendinti.

Vadovai vykdo vertinamąją analizę. Analizė remiasi patikima, tikslia informacija, apibūdinančia organizacijos veiklą. Vertinamajai analizei vadovai turėtų parinkti vertinimo metodus, kuriems priskiriami – vidaus auditas, išorės auditas, savęs įvertinimas, vartotojų, organizacijos darbuotojų, kitų suinteresuotų šalių pa(s)itenkinimo vertinimai ir pan. Informacijos apibendrinimo išvados nukreipiamos problemoms spręsti, veiklos gerinimo projektams kurti.

Vadovai turėtų dalyvauti veiklos gerinimo projektuose, ieškoti racionalių sprendimų ir būdų veiklai gerinti.

Vadovas paprastai vykdo pareigas, remiasi normomis ir pasikliauja kontrole. Ishikawa pažymi, kad yra vadovų – didelių tvarkos mylėtojų, kurie normomis suriša žmogui rankas ir mano, jog tai teisinga administravimo sistema. Taip ignoruojama žmogiškoji iniciatyva.

Lyderis orientuojasi į žmones, stengiasi juos įtraukti į aktyvią veiklą ir siekia pokyčių. Kokybės vadyba itin pabrėžia lyderystės svarbą, įtvirtina lyderystės principą - būti pavyzdžiu organizacijos darbuotojams, ugdyti jų pasitikėjimą.

Vadovavimas tai yra iš esmės darbas su žmonėmis. Tai dinamiškas procesas, kuriame lyderis orientuoja ir motyvuoja žmones bei jų grupes siekti tikslų. Vadovavimo menas yra tame, kaip geriausiai suderinti lyderio, pavaldinių ir aplinkos tikslus, atsižvelgiant į esamą situaciją.

Taigi, vadovui tenka būti lyderiu, kuris buria žmones į kolektyvą ir ugdo komandinį darbą.

Vadovo ir lyderio charakteristikose pastebimi tam tikri skirtumai. Pakeitimams atlikti lyderiui būtinos žinios ir įtaiga. Jis turi būti asmenybė.

Suprasdamas pokyčių svarbą ir būdamas praktišku žmogumi, lyderis turi planuoti atlikti darbus žingsnis po žingsnio, bet svarbiausia – jis turi įtikinti ir įtraukti žmones tai padaryti.

4.PROCESO IR PRODUKTO KONCEPCIJOS

4.1.Proceso koncepcija;

4.2. Produkto ir paslaugos koncepcijos.

4.1. Proceso koncepcija. Organizacijos veikla grindžiama procesais, kurie sudaro tam tikrą vienas kitą įtakojančią sistemą.

Procesas yra suprantamas, kaip iš aplinkos gauto gavinio transformavimas, naujos vertės kūrimas, kurio rezultatas arba produktas pateikiamas vartotojui. Tokiu būdu kiekvienas procesas turi savo gavinį ir jo tiekėjus bei produktą ir jo vartotojus.

Gavinio transformavimas ir naujos vertės kūrimas - tai žmonių, mašinų, medžiagų ir kitų išteklių sąveika pagal nustatytas procedūras. Ši sąveika nukreipta kurti, gaminti, pervežti produktą ar teikti paslaugą.

5 pav. Proceso esmė

Procedūra yra ir proceso sudėtinis elementas, tam tikra operacija, ir dokumentas, kuris nustato tvarką, kaip ta procedūra turėtų vykti.

Kiekvienos organizacijos procesai unikalūs, bet jie grupuojami į tokias bendras grupes:

-*verslo procesai* - gaminio ar paslaugos projektavimas ar kūrimas, gamyba, marketingas, pardavimas, tam tikros paslaugos;

-*vadybos procesai* - organizacijos vadyba, kokybės, aplinkosaugos, inovacijų, personalo vadyba, planavimas, kontrolė, organizavimas, veiklos vertinimas, gerinimas ir kiti;

-*rėmimo procesai* - informacijos, finansų ir administravimo, teisinio aprūpinimo, inspektavimo ar audito bei kiti.

Tarkim, gamybos procesas transformuoja gavinį į produktą, kurio vyksmas susideda iš atskirų procedūrų. Tai pagrindinis procesas, kuriam tarnauja vadybos ir rėmimo procesai.

Demingo nuomone, procesų eigai ir rezultatams itin svarbus vadybos vaidmuo. Darbininkai dirba sistemoje ir jų darbas priklauso ne vien nuo individualių sugebėjimų, bet ir nuo sistemos, kurios jie nekontroliuoja. Sistemą gali keisti tik vadyba.

6 pav. Procesų ryšiai.

Procesams valdyti organizacija identifikuoja savo veiklos procesus ir juos valdo t.y. stebi bei analizuoja vyksmą, šalina kliūtis, koreguoja nukrypimus, matuoja bei vertina ir pastoviai gerina. Proceso vertinimas remiasi produktyvumo ir efektyvumo matavimais.

Identifikuoti procesus – tai reiškia: nustatyti proceso pavadinimą, jo šeiminius t.y. atsakingus už proceso vyksmą ir jo gerinimą vadovus, vyksmui reikalingus išteklius ir informaciją, proceso gavinius ir produktus.

7 pav. Gamintojų ryšių su tiekėjais ir vartotojais procesas.

Organizacija turi nagrinėti ne tik vidaus procesus, bet jos ryšiai su vartotojais ir tiekėjais taip pat grindžiami procesais.

E.H.Melan pažymi tokią procesų valdymo seką: 1.nustatyti procesą; 2.apibrėžti proceso ribas ir jo ryšius su kitais procesais; 3.aiškiai ir suprantamai apibrėžti pobūdį; 4.apibrėžti vartotojų reikalavimus; 5.nustatyti valdymo (kontrolės) taškus; 6.išmatuoti ir įvertinti procesą; 7.nustatyti grįžtamąjį ryšį ir numatyti koregavimo veiksmus.

Sėkmingam procesų valdymui procesai turėtų būti sistemingai tiriami (matuojami), vertinami ir gerinami. Procesams tirti ir vertinti padeda statistiniai metodai, vadinami kokybės instrumentais.

Procesų valdymui realizuoti praktikoje svarbu, jog vadovai ir darbuotojai pereitų nuo funkcinio prie procesinio mąstymo t.y. suvoktų procesą, kaip išteklių sąveiką pagal nustatytas procedūras, jo kliūtis, problemas, jų priežastis ir rezultatus.

Procesą apibūdina tokie rodikliai: **rezultatyvumas** (produktyvumas)– pagaminto produkto kiekis per tam tikrą laiką; **efektyvumas** – proceso rezultatų santykis su išteklių sąnaudomis.

Procesas bus rezultatyvus, produktyvus, jei vyks nustatyta tvarka, nenukryps nuo normų ir bus gautas planuotas ar net didesnis produktyvumas. Procesai dažniausiai vertinami pagal jų produktyvumą. Kai kurie autoriai pažymi, jog didelis dėmesys procesų produktyvumui dar nereiškia dėmesio kokybei. Kokybė gali nulemti produktyvumą, bet produktyvumas neturi įtakos kokybei.

Jei proceso rezultatas atitiks nustatytus reikalavimus, bus geros kokybės, tai bus galima sakyti, kad procesas vyko efektyviai. Priešingu atveju, jei produktas su defektais, jį reikia taisyti, perdirbti ar pervesti į žemesnę klasę, reikalingas papildomas darbas ir ištekliai, procesas vyko neefektyviai.

Procesą apibūdina ir kitos savybės: **geba, lankstumas**. Geba – tai gavinio transformavimas į produktą, kuris atitinka nustatytus reikalavimus. Jei produktas neatitinka reikalavimų, tai reiškia, procesas neturi reikiamos gebos. Procesams gerinti gebą reiktų nagrinėti ir matuoti.

Lankstumas – tai procesų gebėjimas prisitaikyti prie naujų reikalavimų, kurios apsprendžia nuolatiniai vartotojų poreikių ir konkurentų veiklos pokyčiai, nestabilių savybių gavinys bei pan., todėl procesų lankstumas – svarbi savybė ir ją turi vertinti kokybės vadyba..

Įvairių veiksnių įtakoje atsiranda proceso vyksmo nukrypimai, kliūtys, problemos ir kiti sunkumai, kurie įtakoja veiklos rezultatus. Sutrikę gamybos procesai gali pasireikšti avarijomis, prastovomis ir panašiais negatyviais reiškiniais. Proceso sutrikimai turi įtakos ne tik produkto kokybei, proceso rezultatyvumui, efektyvumui, bet jie reiškiasi ir negatyviu poveikiu išorinei aplinkai.

Procesų nukrypimo fizinės kliūtys – įrengimų gedimai, energijos tiekimo sutrikimai šalinami koregavimo veiksmais, organizacinio pobūdžio priemonėmis. Sunkiausia šalinti kultūrinio pobūdžio kliūtis – darbuotojų netinkamą darbą, neatvykimą į darbą ir pan. Tuo atveju naudotini personalo motyvacijos ir kiti metodai.

Išvengti problemų padeda prevencinė veikla, susidedanti iš proceso rizikos taškų nustatymo, stebėjimo ir prevencijos veiksmų.

Procesų gerinimas – tai pokyčiai, kurie leidžia didinti procesų rezultatyvumą, efektyvumą, gerinti gebą ir lankstumą, o to pasekoje ir produkto kokybę. Proceso gerinimas gali būti radikalus, nuolatinis, tolydinis arba rekonstrukcija, t.y. esminis pertvarkymas (ž 9 skyr.).

Procesams gerinti naudojami ir instrumentai. Vienas iš jų yra procesų aprašymas srauto diagramos pagalba. Proceso srauto diagrama nagrinėjama. Jos pagalba nustatomos nereikalingos operacijos, procesai optimizuojami ir gerinami.

Procesų vadyba leidžia organizacijai pastoviai prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių bei aplinkos sąlygų ir reikalauja nuolatinio darbuotojų tobulėjimo.

4.2.Produkto koncepcija. Produktas yra proceso išdava, jo rezultatas. Produktų, kaip procesų, didelė įvairovė.

Produktai skirstomi į apčiuopiamus ir neapčiuopiamus (pvz., žodžiu išreikšta koncepcija) tipus ir į tokias kategorijas:

-medžiaginiai produktai t.y. materialūs daiktai, kurių kiekis ir savybės išmatuojamos ar vienokiu ar kitokiu būdu išreiškiamos, apibūdinamos;

-intelektiniai produktai (pvz., kompiuterių programos, žodynai). Jie yra nematerialūs, paprastai, tai informacija, pateikta metodo, procedūros, programos ar kitokia forma;

-perdirbamosios medžiagos - materialios, neapibrėžtos formos –lakios, tąsios, birios ir pan., pvz., tepalai, cementas. Perdirbamosios medžiagos naudojamos perdirbimui;

-paslaugos - atskira produktų kategorija. Jos yra dvejopos: grynosios paslaugos ir susidedančios iš paslaugos ir produkto, kaip antai, restorano paslaugos susideda iš 50 % paslaugų ir 50% materialaus produkto.

Paslauga – tai tiekėjo ir vartotojo sąveikos rezultatas, pvz.:

*advokato, konsultanto, patarėjo konsultacija. Tai informacijos perdavimo, žinių pagilinimo procesas, kuriuo naudojasi vartotojas;

*veikla atliekama su vartotojo pateiktu materialiu produktu, tarkim, batų taisymas, automobilio remontas;

*veikla atliekama su vartotojo pateiktu nematerialiu produktu, tarkim, pajamų deklaracijų parengimas ir pateikimas;

*sukurta aplinka vartotojui, kaip antai, viešbučio, restorano ir pan.aplinka.

Produkto ir paslaugų savybės skirstomos pagal jų pobūdį į tam tikras klases:

-fizinės t.y. mechaninės, elektrinės, cheminės, biologinės;

-funkcinės t.y. lėktuvo greitis, skalbimo mašinos apsisukimų skaičius ir t.t.

- ergonominės t.y. susiję su vartojimo patogumu, vartotojo galimybėmis;
- juslinės t.y. paremtos žmogaus geba įvertinti kvapą, skonį, spalvą, išvaizdą, susiję su garso suvokimu, lietimui;
- paslaugas apibūdinantis jos teikėjo elgesys, aptarnavimo kultūra ir paslaugos darbuotojų kompetencija, paslaugos saugumas, patikimumas, higiena, patogumas, taip pat artimai su paslauga susijęs laukimo ir paslaugos pristatymo laikas;
- estetinės savybės.

Produkto savybės, kurių visuma sudaro kokybę, išreikštos ar apibūdintos kiekybiškai, vadinamos **kokybės rodikliais**.

Produktas – tam tikro proceso rezultatas, todėl kiekvienas procesas vykdo savo misiją ir siekia apibrėžto tikslo:

- projektavimo procesas įvertina vartotojų reikalavimus, kuria naują produktą ar tobulina jo charakteristikas;
- gamybos procesas transformuoja gavinį ir gamina produktą, atitinkantį projekto nustatytus reikalavimus ir numatytas produkto charakteristikas;
- pervežimo procesai paskirsto produktus ir pakeičia jų dislokavimo vietą, išsaugodami produkto kokybę;
- instaliavimo ir techninės bei kitokios pagalbos procesai siekia padėti naudotojams ar vartotojams tinkamai vartoti ar naudoti gaminį, kad produkto ar gaminio savybės tinkamai pasireikštų.

Gaminių gamybos, saugojimo, pervežimo, pardavimo procesai susideda iš tokios sekos: gamybos paruošimas, gamyba, gaminio patikra, pakavimas ir saugojimas, paskirstymas ir pervežimas į pardavimo vietą, pardavimas, pristatymas į naudojimo vietą, instaliavimas, naudojimas, techninė pagalba naudojant pagal poreikį, naudojimas, utilizavimas.

Paslaugos kūrimo ir teikimo procesai vyksta tiesiogiai bendraujant paslaugos teikėjui ir vartotojui, todėl kartu vyksta poreikių paslaugai tyrimas ir paslaugos rezultato vertinimas.

5.KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS IR JŲ MODELIAI

5.1.Kokybės vadybos sistemos samprata;

5.2.Kokybės vadybos sistemų modeliai ir jų raida;

5.1.Kokybės vadybos sistemos samprata.

Vadybos sistema yra politikos ir tikslų nustatymo bei tų tikslų pasiekimo sistema. Ji apima organizacinę struktūrą, procesus ir jiems reikalingus išteklius.

Kokybės vadybos sistema (KVS) kuriama ar keičiama organizacijoje, vadovaujantis naujausiu ISO 9001:2000 standartu, kaip modeliu. Sukūrus sistemą, auditas ją tikrina ir nustato jos atitikimą

minėto standarto reikalavimams. Esant atitikimui organizacija gauna sertifikatą. Tokiu būdu veikianti KVS užtikrina stabilią produktų kokybę, o organizacija įgyja patikimumą, privalumus rinkoje.

KVS nėra atskira sistema. Ji integruojama į bendrą organizacijos vadybos sistemą, sudėliojama į tas jos vietas, kur reikalinga. KVS skirta organizacijos veiklai nukreipti ir valdyti kokybės tikslams siekti.

Kokybės tikslai ne visais atvejais susiderina, kai kada jie prieštarauja kitiems organizacijos tikslams, todėl tikslus būtina optimaliai subalansuoti. Pvz., geresnės kokybės produktams gaminti reikia didesnių materialinių išlaidų, tuo atveju sunkiau pasiekti didesnę pelną.

KVS remiasi organizacine struktūra, nustatančia būtinus ryšius, padedančia deleguoti įgaliojimus, paskirstyti atsakomybę bei vykdyti veiklą kokybės tikslams siekti.

KVS remiasi procesais, kurių vyksmo rezultatas yra produktas ir jo kokybė. KVS nukreipia ir valdo procesus bei sąveikaujančius išteklius kokybės tikslams siekti.

Kokybės vadyba yra visų lygių vadovų atsakomybės sritis, bet jai vadovauja aukščiausio lygio vadovai. Kokybės tikslams įgyvendinti būtina į veiklą įtraukti visus organizacijos narius, palaikyti partnerystės ryšius su tiekėjais bei kitomis suinteresuotomis šalimis.

5.2.Kokybės vadybos sistemų modeliai ir jų raida. KVS paremtos visuotinai pripažintais tarptautiniais modeliais.

Kiekvienos organizacijos KVS yra originali, nes skirtingi organizacijos tikslai, procesai ir kitos sąlygos, bet KVS kuriama pagal vieningas tarptautinių standartų rekomendacijas.

Kokybės vadybos standartų plėtotę įtakojo dvi galingos jėgos – gynybos pramonė ir atominės jėgainės, nustačiusios griežtus reikalavimus kokybės sistemoms. Pirmasis žinomas kokybės valdymo standartas MIL-Q-9858, išleistas 1959 m. JAV, buvo naudojamas karinėje pramonėje.

Britanijos standartų institutas karinių standartų pagrindu paruošė vieningus kokybės sistemų standartus BS 5750 serija (1979) kokybės sistemos standartams unifikuoti.

Globalinis poreikis užtikrinti kokybę paskatino ISO parengti kokybės vadybos ir jos užtikrinimo ISO 9000 serijos standartus, kuriuos išleido 1987 m. Šie standartai peržiūrėti 1994 m., antrą kartą –2000 m.ir iš esmės pakeisti. ISO standartus priėmė naudojimui tarptautinės, regioninės ir nacionalinės standartizacijos organizacijos.

KVS standartai ir modeliai siekia padėti organizacijoms kurti unikalias KVS, pagrįstas moderniu požiūriu į kokybės vadybą ir užtikrinti, kad vartotojų reikalavimai būtų patenkinti organizacijai naudingomis sąlygomis, esant optimalioms kainoms.Toks rezultatas galimas tuo atveju, kai valdomi procesai kokybės tikslams pasiekti, kai visi organizacijos ištekliai efektyviai naudojami, esant visuotiniam darbuotojų dalyvavimui ir nuolatiniam veiklos gerinimui.

ISO 9000 standartai remiasi dokumentų sistema, kuri įteisina kokybės tikslus, jos politiką bei vadybos sistemą, reglamentuoja svarbiausių procesų procedūras ir apibrėžia kitus su kokybe susijusius dokumentus bei kokybės įrašus. Dokumentai įveda tvarką organizacijoje, bet jie negali būti savitiksliai, formalūs ir negniaužti veiklos gerinimo iniciatyvos.

KVS yra tramplinas ar pagalbinis mechanizmas efektyvesnei kokybės vadybai, todėl derintinas su VKV pažiūromis.

ISO 9000 šeimos standartų struktūra:

1.ISO 9000:2000. KVS: pagrindai, terminai ir apibrėžimai. Rekomendacijos. Šis standartas yra tarsi įvadas į kokybės vadybą, kuris padeda suprasti teorinius pagrindus ir naudojamus terminus. Jis naujai interpretuoja kokybės vadybos sąvokas ir atskleidžia jų ryšius.

2.ISO 9001:2000. KVS: reikalavimai. Tai pagrindinis standartas, kuris nustato metodinius reikalavimus KVS. Organizacijos turi juo vadovautis KVS kurti.

3.ISO 9004:2000. KVS veiklos gerinimas. Rekomendacijos. Jis atskleidžia kokybės veiklos gerinimo kryptis ir būdus, o taip pat išryškina svarstytinus klausimus. Rekomendacijos išdėstytos lygiagrečiai ISO 9001 standarto reikalavimams, todėl patogu naudotis rekomendacijomis.

4.ISO 19011:2002. Auditas. Standartas skirtas KVS ir AVS auditui. Jis pateikia audito programų vadybos, atlikimo bei auditorių kompetencijos ir įvertinimo rekomendacijas. Audito programa gali apimti vieną ar daugiau auditų, atsižvelgiant į organizacijos dydį, prigimtį ir sudėtingumą.

ISO 14000 standartų serija skirta aplinkosaugos vadybai. Ji apima didelį skaičių aplinkosaugai skirtų standartų. Antai, ISO 14001:1996 pateikti reikalavimai ir naudojimo rekomendacijos AVS, kuri integruojama, kaip ir KVS, į bendrą organizacijos vadybos sistemą ir siekia aplinkosaugos tikslų.

Minėjom, jog regioninės ir nacionalinės standartizacijos organizacijos perima tarptautinius standartus ir tai atsispindi jų žymėjime. Antai, Lietuvoje žymimas standartas LST EN ISO 9001:2000, reiškia, ISO standartas turi EN ir Lietuvos standarto statusą.

ISO 9000, 9001 ir 9004:2000 standartų *reikšmingi ypatumai* :

-KVS modelis pagrįstas 8 kokybės vadybos principais, kurie artimi VKV ir EKVF Tobulumo modeliui (žr. 12.2). Organizacijos sukurta KVS leidžia keisti vadybos logiką ir kurti tobulesnes sistemas pagal kitus modelius;

-KVS modelio reikalavimai maksimaliai suderinti ne tik su veiklos gerinimo rekomendacijomis, bet ir su ISO 14000 serijos standartais, o jie derinami su ISO 19011:2002 rekomendacijomis auditui;

-KVS modelyje aiškiau išreikštas kokybės vadybos ryšys su vartotojų pasitenkinimu ir nustatyti reikalavimai jį matuoti;

-sumažinti reikalavimai KVS dokumentams ir suteikiama didesnė laisvė organizacijai pačiai spręsti apie dokumentų būtinumą;

-reikalaujama, kad KVS būtų grindžiama procesiniu požiūriu, o jam įgyvendinti naudoti PDTV ratą.

6.REIKALAVIMAI KVS IR AVS

6.1.ISO 9001 standartas: reikalavimai KVS;

6.2.Aplinkosaugos vadybos sistemos;

6.1.ISO 9001 standartas: reikalavimai KVS. Organizacija, norėdama kurti KVS, turėtų naudotis ISO 9001:2000 standartu, kuris nustato reikalavimus KVS.

Šis standartas taikomas visų tipų, dydžių organizacijoms, nepriklausomai nuo to, kokius produktus gamina ar paslaugas teikia organizacija. Standarto taikymas apima tos organizacijos procesų visumą ir remiasi jos vadybos sistema.

ISO 9001:2000 standartas grindžiamas procesiniu požiūriu į veiklą. Taikant šį požiūrį, pabrėžiama svarba:

- suprasti ir tenkinti vartotojų reikalavimus;
- nagrinėti procesus pridėtinės vertės atžvilgiu;
- procesus valdyti t.y. stebėti, matuoti, analizuoti, vertinti ir priimti sprendimus bei vykdyti prevencijos bei koregavimo veiksmus;
- vertinti procesų rezultatyvumą, efektyvumą bei kitas savybes, nuolat gerinti esamus ir kurti naujus.

Procesinis požiūris taikomas ne tik organizacijos vidaus, bet jų sąveikos su vartotojais bei tiekėjais procesams, kurie grindžiami informacijos ir produktų bei finansų judėjimo valdymu.

ISO 9001:2000 standartas susideda iš tokių dalių:

1.Kokybės valdymo sistema. Joje apibrėžiami bendrieji reikalavimai sistemai ir reikalavimai dokumentacijai;

2.Vadovybės atsakomybė – jos įsipareigojimai, susitelkimas į vartotoją, kokybė politika, planavimas, atsakomybė, įgaliojimai ir ryšiai, vadovybinė vertinamoji analizė;

3.Išteklių vadyba. Ši dalis susideda iš aprūpinimo ištekliais, žmoniškųjų išteklių vadybos, infrastruktūros ir darbo aplinkos;

4.Produkto realizavimas. Ši dalis skirta produkto kūrimui. Jis apima realizavimo planavimą, ryšius su vartotojais ir reikalavimų produktui nustatymą, produkto projektavimą (kūrimą), žaliavų,

medžiagų ir kitų išteklių t.y. gavinio pirkimą, produkto gamybą ir paslaugų teikimą, monitoringo ir matavimo prietaisų valdymą.

5. Matavimas, analizė ir gerinimas. Ši dalis apima bendrąsias nuostatas, monitoringą ir matavimą, neatitiktinio produkto valdymą, duomenų analizę bei kokybės valdymo sistemos gerinimą t.y. nuolatinį gerinimą, koregavimo ir prevencijos veiksmus.

6.2.ISO 14000 standartai ir aplinkosaugos vadybos koncepcijos. Kiekviena organizacija veikia tam tikroje aplinkoje ir įtakoja gamtinę aplinką, kelia pavojų gyvybei žemėje, tačiau aplinka taip pat įtakoja organizacijos veiklą. Vadybos uždavinys yra pastoviai valdyti procesus, siekiant eliminuoti jų poveikį aplinkai, ir stebėti aplinką tuo tikslu, kad išvengti jų poveikio organizacijos veiklai.

Aplinkosauga – tai aplinkos saugojimas nuo fizinio, cheminio, biologinio bei kitokio neigiamo poveikio, atsirandančio naudojant gamtinius išteklius.

Veiksminga priemonė gamtinei aplinkai saugoti nuo neigiamos žmogaus veiklos poveikio yra verslo organizacijose kuriamos **Aplinkosaugos vadybos sistemos (AVS)**.

ISO 14000 serijos standartai apibrėžia svarbiausius požiūrius į aplinkosaugą, pateikia aplinkosaugos vadybos rekomendacijas ir modelius.

AVS kuriamos pagal ISO 14001:1996 (LST EN ISO 14001:1999) “Aplinkos apsaugos vadybos sistemos. Reikalavimai ir naudojimo rekomendacijos” standartą. Standartas nurodo, kokius elementus privalo turėti AVS ir kokią nuolat pasikartojančią veiklą reiktų vykdyti: aplinkosaugos politiką – planavimą – įgyvendinimą – tikrinimą ir koregavimą – vadovybinę analizę ir tos veiklos nuolatinį gerinimą.

AVS integruojama į organizacijos bendrąją vadybos sistemą, kaip ir KVS.

ES komisija sukūrė kitą aplinkosaugos sistemos modelį - **Aplinkosaugos vadybos ir audito schemą - AVAS** (Eco – Management and Audit Scheme - EMAS), kuri grindžiama bendromis taisyklėmis, procedūromis ir reikalavimais. Jos tikslas - užtikrinti nuolatinį aplinkosaugos gerinimą pramonės įmonėse.

Koks AVAS ryšys su AVS? AVAS yra platesnė sistema, ir ji apima AVS kaip sudėtinę sistemos komponentą. AVS pagal ISO 14001:1996 standartą nereikalauja pradinės aplinkosauginės analizės ir kitus dalykus numato siauriau, kaip AVAS.

AVAS reikalauja, kad organizacija atliktų:

- pradinę aplinkosaugos vertinamąją analizę, kuri padėtų įvertinti padėtį ir nustatyti reikšmingiausius aplinkosaugos aspektus;

- viešintų ir skelbtų aplinkosaugos politiką, programą, AVS ir vertintų bei viešintų AVS veiksmingumą;

- vykdytų AVS ir aplinkosaugos veiklos auditą pagal apibrėžtą metodiką ir nustatytą dažnį;
- užtikrintų tiekėjų ir užsakovų atitikimą organizacijos priimtoms aplinkosaugos politikos nuostatoms;

- įtrauktų darbuotojus į aplinkosaugos veiklą, ją nuolat gerintų ir užtikrintų veiklos atitikimą aplinkosaugos teisiniais reikalavimams.

8 pav. AVS ir AVAS integravimas į organizacijos vadybos sistemą.

Tokiu būdu AVAS didina klientų ir vartotojų pasitikėjimą organizacija, gerina jos reputaciją visuomenėje. Organizacija, įsijungusi į AVAS, įgyja konkurencinius pranašumus ir didesnes verslo galimybes.

Aplinkosaugos vadyboje yra du svarbiausi supratimai: aplinkos aspektai ir poveikis aplinkai.

Kiekviena organizacija turi atsakyti į klausimą, ar jų veikla, produktai ir paslaugos turi ar gali turėti žymų poveikį aplinkai. Tai ir sudaro ***aplinkos aspektų*** esmę.

Poveikis aplinkai yra suprantamas, kaip organizacijos veiklos, jos produktų ir paslaugų įtaka, kuri sukelia aplinkos pokyčius.

Aplinkos aspektai yra priežastis, o poveikis aplinkai – pasekmė.

Organizacija, kurdama AVS, siekia apibrėžti savo veiklos aplinkos aspektus ir juos valdyti, siekiant išvengti poveikio aplinkai.

AVS remiasi esama organizacine struktūra, procesais ir ištekliais, kurie nukreipiami vystyti bei įgyvendinti aplinkosaugos politiką ir siekti užsibrėžtų tikslų.

Aplinkosaugos veikla pagrįsta iš esmės prevenciniais veiksmais, skirtais procesams valdyti, siekiant išvengti procesų sutrikimų, avarijų.

Aplinkosauga siekia įgyvendinti kontrolės mechanizmus aplinkos taršai sumažinti ir gamtiniais ištekliais – vandeniui, gamtinės kilmės medžiagoms efektyviai naudoti.

Organizacijos AVS tikrina auditas, siekiant nustatyti jos atitikimą standarto reikalavimams bei sistemos veiksmingumą. AVAS registruojama kompetentingoje įstaigoje ir suteikiamas jai aplinkosauginis pripažinimas.

7.KVS KŪRIMAS, AUDITAS IR REGISTRAVIMAS

7.1.KVS kūrimas ir dokumentavimas;

7.2.Audito supratimas ir KVS bei AVS registravimas.

7.1.KVS kūrimas ir jos dokumentai. KVS kūrimas priklauso nuo organizacijos dydžio ir jos procesų sudėtingumo, esamo kokybės vadybos padėties ir personalo kompetencijos.

KVS kūrimas susideda iš šių žingsnių:

1. Pasiruošimas KVS kurti. Sprendimą priimti skatina organizacijos noras bei ambicijos geriau konkuruoti rinkoje ir tenkinti vartotojų poreikius. Sprendimą dėl KVS kūrimo priima organizacijos vadovybė, ir ji sudaro komandą bei apibrėžia jos veiklos tikslus;

2. KVS planavimas. Komanda yra atsakinga už KVS projektą, išteklių išdėstymą ir dokumentų sukūrimą, ir ji vysto veiklą;

3. Esamos padėties analizė. Komanda vertina esamą padėtį, kuri apima procesų ir naudojamų dokumentų identifikavimą. Dokumentai, kurie reikalauja pertvarkymo, taip pat turėtų būti identifikuoti. Komanda lygina esamą padėtį su ISO 9001:2000 standarto reikalavimais. Tuo būdu komanda išryškina poreikius, ką reikia pertvarkyti ar sukurti naujai;

4. KVS projektavimas. Sistema projektuojama esamų procesų pagrindu. Esamiems dokumentams pertvarkyti ir naujiems kurti komanda numato atsakingus asmenis;

5. Naujų dokumentų ruošimas ir galiojančių peržiūrėjimas. Dokumentai turi atspindėti ISO 9001:2000 standarto reikalavimus, esamą darbo praktiką ir ryšius su kitomis procedūromis. Darbuotojai, kurie ruošia dokumentus, jaučiasi organizacijos šeimininkais ir tai padeda greičiau įgyvendinti naujus reikalavimus kokybės vadybai. Dokumentai įsigalioja, kai juos patvirtina vadovybė;

6. KVS įgyvendinimas apima organizacijos veiklą pagal naujus reikalavimus, įteisintus dokumentuose. Naujų dokumentų įsigaliojimą praktikoje vadovybė turi stebėti ir padėti darbuotojams dirbti pagal naujus reikalavimus;

7. Vidaus auditas vykdomas pagal audito programą. Audito išvados padeda šalinti sistemos trūkumus ir pagerinti KVS veikimą.

Vidaus auditoriai parenkami ir ruošiami, pradėjus kurti KVS. Kompetentingi auditoriai turėtų ne vien ieškoti klaidų ir trūkumų, bet ir išryškinti problemas, jas spręsti ir gerinti procesus;

8. Vadovybinė vertinamoji analizė. Pasirėmusi audito išvadamis vadovybė koreguoja KVS;

9. Išorės auditas. Vadovybė kreipiasi į nepriklausomas organizacijas išorės auditui atlikti. Jo išvados taip pat padeda gerinti sistemos funkcionavimą;

10. Darbuotojų mokymas. Jo tikslas - padėti darbuotojams suvokti kokybės vadybą. Mokymas vykdomas pagal skirtingas programas diferencijuotai vadovybei, viduriniam vadovų lygiui, vykdytojams ir darbininkams. Darbuotojai mokymas vykdomas ir pradėjus kurti KVS;

11. Išorės auditas. Šiuo atveju auditas vertina organizacijos KVS atitikimą ISO 9001:2000 standarto reikalavimams. Remiantis audito išvadamis KVS registruojama ir išduodamas sertifikatas.

KVS remiasi įvairių tipų dokumentais: sistemos dokumentai ir specifiniai dokumentai, kaip produkto standartai, specifikacijos ir pan.

Svarbiausi **KVS dokumentai** yra šie:

-Kokybės politikos ir tikslų dokumentai, nes nepakanka juos nusakyti vien žodžiais;

-Kokybės vadovas - pagrindinis KVS dokumentas. Jis atspindi organizacijos tikslus, apibrėžia sistemą, procesus bei jų ryšių aprašymą t.y. ką ir kaip organizacija daro. Kokybės vadovas apibrėžia taikomas išimtis pagal standarto reikalavimus ir kitus klausimus;

-Rašytinės procedūros, darbo instrukcijos, technologiniai dokumentai, brėžiniai nustato reikalavimus, pateikia informaciją, kaip reikia vykdyti tam tikrą veiklą ar atskiras procedūras (operacijas).

Dokumentuotos procedūros t.y. atskiri procesų elementai, atsako į klausimą: kas yra gaminama, kaip gaminama, kas atsakingas, kas kontroliuoja. Detalus gamybos būdas pateikiamas darbo instrukcijose.

-Procesų planavimo, jų valdymo ar gerinimo dokumentai apima kokybės ir kitus planus. Jie numato kokybės veiklą, apimančią produkto ir gavinio tobulinimą, procesų vyksmo gerinimą tam tikram laikui;

-Standartai ir specifikacijos - dokumentai, kuriuose pateikiami reikalavimai produktui, tyrimo metodams, paslaugoms ir pan.;

-Rekomendacijos - dokumentai, kuriuose išdėstomi pasiūlymai, pvz., audito išvados, pasiūlymai KVS gerinti;

-Įrašai. Jų pagrindą sudaro tam tikros formos, į kurias surašomi atlikto darbo rezultatai. Reikalavimus privalomiems kokybės įrašams nustato ISO 9001:2000 standartas.

KVS vadovaujasi išorės dokumentais –įstatymais, vyriausybės nutarimais, ministro įsakymais, kurie gali būti integruojami į vidaus dokumentų sistemą.

7.2.Audito supratimas ir KVS bei AVS registravimas.. Kokybės auditas, palyginti, jauna, istorijos dar neturinti veikla, tačiau pelnanti pasitikėjimą ir pripažinimą. Auditas yra diagnostikos instrumentas vadybos sistemų brandumui vertinti. Audito išvados padeda sistemas tobulinti ir, esant atitikimui reikalavimams, nustatyta tvarka sistemas registruoti.

ISO 19011:2002 standartas pateikia bendras rekomendacijas KVS ir AVS auditui. Standartas išreiškia naują požiūrį į auditą ir pabrėžia, jog auditoriai turi suprasti kokybės bei aplinkosaugos vadybą ir ne tik tikrinti, bet ir patarti organizacijai, kaip taisyti trūkumus ir siekti užsibrėžtų tikslų.

Auditas yra kelių tipų:

-**vidaus auditas**. Jis dar vadinamas pirmos pusės auditu, kurį vykdo keli specialiai paruošti auditoriai, tiesiogiai nesusiję su KVS ir AVS. Vidaus auditas yra naudingas tuo, nes padeda

nustatyti potencialias problemas, jų esmines priežastis ir koregavimo veiksmus, dar neišryškėjus pačioms problemoms.

Kokybės auditas skiriasi nuo administracinės kontrolės ir finansinio audito, kurie siekia kitų tikslų.

-išorės auditas, kitaip tariant, antros ar trečios pusės auditas. Antros pusės auditą vykdo suinteresuotos organizacijos, t.y. vartotojai ir kitos. Šis auditas nėra plačiau išvystytas.

Trečios pusės auditą vykdo nepriklausomos organizacijos, kurios pateikia išvadas tikrinamai organizacijai ir KVS bei AVS registruojančioms organizacijoms.

Auditas apibūdinamas, kaip sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas, kuris siekia surinkti audito įrodymus ir juos objektyviai įvertinti.

Audito įrodymai yra įrašai, faktai ar kita informacija, kuri susijusi su audito kriterijais, ir gali būti patikrinta. **Audito kriterijais** gali būti kokybės politika ir tikslai, procedūros ir kiti apibrėžti reikalavimai veiklai. Audito įrodymai lyginami su audito kriterijais ir nustatomas atitikimo laipsnis. Lyginimo rezultatai ir yra **audito duomenys**.

Auditas apibūdinamas ne tik kaip tikrinimas, bet ir kaip konsultacinė veikla organizacijos kokybės ir aplinkosaugos vadybai gerinti. Audito konsultacinė funkcija priklauso nuo auditoriaus kompetencijos ir patirties.

Auditas vykdomas pagal audito programą. Ji sudaroma atsižvelgiant į organizacijos dydį, sudėtingumą ir prigimtį. **Audito programa** apibrėžia audito tikslus, jo apimtį, nustato atsakomybę, numato išteklius ir apibrėžia audito procedūras. Audito ištekliai apima finansinius išteklius, taip pat auditorius, techninius ekspertus, audito metodiką ir galimybes nagrinėti audito patirtį ir pan.

Auditas siekia patikrinti KVS ir AVS tinkamumą, naudingumą, efektyvumą, išryškinti silpnąsias puses ir pasiūlyti koregavimo veiksmus bei sistemos gerinimo būdus. Auditas vykdydamas programą ir rinkdamas įrodymus, turėtų vengti negatyvaus ir destruktivaus kriticismo.

Auditui vykdyti **auditoriai** parenkami pagal kompetenciją, kuri grindžiama asmeninėmis savybėmis ir sugebėjimu taikyti žinias ir įgūdžius, įgytus besimokant ir praktiniame darbe.

Auditoriaus kompetencija susideda iš bendrųjų o taip pat kokybei ir aplinkosaugai būdingų žinių ir įgūdžių. Auditorius turi žinoti bendrąją vadybą ir kokybės bei aplinkosaugos vadybos ypatumus, išmanyti ir gebėti atlikti audito vadybą, taip pat turėti supratimą apie technologinius procesus, produktus ir paslaugas, aplinkosaugos mokslą ir technologijas

Auditorius turėtų būti sąžiningas, teisingas, garbingas, diskretiškas, plačių pažiūrų, diplomatiškas, pastabus, išvalgus, lankstus, atkaklus, ryžtingas, pasitikintis savo jėgomis, nes jis turėtų veikti savarankiškai, o jo sprendimų negalėtų įtakoti aplinkiniai. Auditorius turėtų suprasti, kokia informacija yra konfidenciali ir neplatinama.

Reikalaujama, kad auditorius turėtų išsimokslinimą, bendrą ir audito darbo patirtį, taip pat būtų specialiai paruoštas audito srityje.

Audito procesas susideda iš procedūrų: audito inicijavimo; jo tikslų, tikrinimo srities ir kriterijų parinkimo; auditorių grupės sudarymo; audito plano parengimo ir jo vykdymo; informacijos rinkimo ir jos įvertinimo pagal audito kriterijus; audito duomenų vertinamosios analizės ir audito išvadų.

Informacijos rinkimo metodai yra interviu, veiklos stebėjimas ir vertinamoji įvairių dokumentų, įrašų, ataskaitų, veiklos duomenų ir kitos informacijos analizė. Informacijos kiekis ir patikimumas priklauso nuo auditoriaus sugebėjimų.

Organizacija supažindinama su audito duomenimis ir išvadomis, kuriomis remiantis, ji rengia koregavimo ir prevencinių veiksmų planą. Sistemos koregavimo veiksmai ir kiti sprendimai yra organizacijos vadovų atsakomybės sritis.

Registravimo veikla patvirtina produkto ar vadybos sistemos atitikimą reikalavimams. Ją vykdo nepriklausoma “trečioji pusė”, kuri nustato produkto, proceso, paslaugos bei KVS ar AVS sistemos atitikimą standartams bei kitoms normoms ir tai patvirtina dokumentu, vadinamu **sertifikatu**.

Produktų ir KVS atitikties reikalavimams nustatymas bei patvirtinimas turi savo istoriją, kurios eigoje keitėsi formos ir metodai, kol nusistovėjo vieningas vertinimas ir atitikimo reikalavimams patvirtinimas registruojant ir išduodant dokumentą.

Registravimo negali vykdyti viena su kita susijusios organizacijos t.y. “antroji pusė”, o taip pat pati organizacija.

Registravimo procedūra susideda iš kelių etapų. Organizacija, norinti registruoti sukurtas KVS ir AVS, pateikia prašymą registravimo įstaigai. Gavusi prašymą, įstaiga vykdo nepriklausomą arba išorės auditą, pateikia audito išvadas. Jei auditas nustato sistemos trūkumus, organizacija privalo sistemą koreguoti ir trūkumus šalinti. Jei auditas nustato, jog viena ar kita sistema atitinka ISO standartų reikalavimus, nepriklausoma įstaiga patvirtina atitikimą ir išduoda dokumentą. Sertifikato galiojimas ribotas.

Registravimo įstaiga pastoviai vizituoja organizaciją. Sistemų veikimo eigoje išryškėjus žymesniems KVS ar AVS neatitikimams ISO standartų reikalavimams, gali būti sustabdytas ar atšauktas sertifikato galiojimas.

8. KOKYBĖS VADYBOS VEIKLA

8.1.Kokybės planavimas;

8.2.Kokybės valdymas (kontrolė) ir užtikrinimas;

8.1.Kokybės vadybos veikla - planavimas, valdymas (kontrolė); užtikrinimas, gerinimas, yra tarpusavyje susiję.

Veikla prasideda kokybės planavimu, o jo sprendimai orientuoti į ateitį.

Kokybės planavimas yra kokybės vadybos sudėtinė dalis, nukreipta kokybės tikslams nustatyti ir reikiamiems veiklos procesams bei reikalingiems ištekliams apibrėžti.

Planavimas atsako į klausimus: ką reikia daryti ateityje, kaip daryti, kas ir kada darys? Planuojant įvertinamas laikas, nes jis svarbus strateginis ginklas konkurencijoje.

Planavimo objektu gali būti: produktas ar paslauga; KVS; produkto gamybos ar paslaugos teikimo bei juos remiantys procesai.

Planavimas apibrėžiamas kaip procesas, kuris susideda iš veiklos procedūrų ir jų sekos. Proceso įvestiniai duomenys yra organizacijos strategija ir tikslai, kurie remiasi vartotojų poreikių, konkurentų veiklos ir kitais tyrimo duomenimis bei prognozėmis. Jo išvestiniai duomenys apima produktui realizuoti reikalingus procesus, išteklius, darbuotojų kvalifikaciją ir pan.

Planavimo rezultatas yra **kokybės planas t.y. dokumentas**, kuris gali būti atskiras arba bendro organizacijos plano sudėtinė dalis. Priklausomai nuo laiko horizonto planavimas gali būti *strateginis ir operatyvinis*.

Strateginis planavimas yra strategijos išvystymo procesas, kuris siekia įgyvendinti strateginius kokybės tikslus. Jis apima prognozes, ateities alternatyvinį- pesimistinį, realistinį, optimistinį vertinimą.

Operatyvinis planavimas vykdomas atsižvelgiant į strateginį planą. Jis apima trumpesnį laiko horizontą ir yra detalesnis. Operatyvinis kokybės planas gali būti išskleidžiamas pagal organizacijos lygius t.y. vadovybės, vidutinio valdymo ir darbo lygmenis.

8.2.Kokybės valdymas (kontrolė) ir užtikrinimas.

Kokybės valdymas suprantamas kaip procesas ar veikla, kurią vykdo vadybininkai kokybės reikalavimams įgyvendinti, tačiau plėtojamas ir savi-valdymas, kurį vykdo atlikėjai.

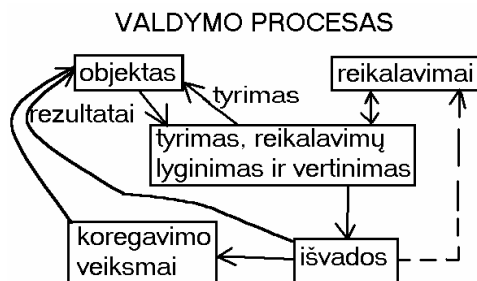
Valdymo objektas yra gavinys, procesas ir jo rezultatas t.y. produktas ar paslauga.

Valdymas remiasi: 1) veiklos standartais, planais, normomis, t.y reikalavimais; 2) objekto, jo rodiklių ar veiklos kriterijų parinkimu; 3) objekto tyrimu (matavimu); 4) tyrimo (matavimo) rezultatų lyginimu su reikalavimais, jų analizavimu ir vertinimu; 5) lyginimo išvadomis t.y. sprendimais dėl objekto koregavimo veiksmų ir jo atitikimo reikalavimams arba dėl reikalavimų keitimo. Veiklos tikslai, planai ir standartai, kuriais remiasi procesas, turi būti realūs, pasiekiami.

Valdymas kaip procesas turi būti savalaikis, rūpestingai atliktas, objektyvus, lankstus.

Kokybės valdymas, kaip veikla, siekia padėti įgyvendinti reikalavimus produktui ar procesui bei pasiekti kokybės gerinimo tikslus. Valdymas apima ir stebėjimą, siekiant nustatyti ir šalinti

kokybės problemų priežastis visuose procesuose: marketingo tyrimuose, produkto projektavime ar kūrime, išteklių aprūpinime, gamybos procesuose, produkto tikrinime, jo paruošimo ir pardavimo procesuose.



9 pav. Valdymo (kontrolės) procesas

Laiko atžvilgiu valdymas yra trejopas:

1. **prevencinis**, kai vykdomas dar neįvykus faktui, pvz., strateginių planų, veiklos planų, personalo mokymo planų vykdymo ir kitos veiklos valdymas. Prevencinis valdymas remiasi rizikos taškų nustatymu, jų stebėjimu ir galimų nukrypimų šalinimu t.y. prevenciniais veiksmais;

2. **operatyvinis** t.y. veiklos procesų stebėjimas, tikrinimas, koregavimas, informavimas, mokymas;

3. **baigiamasis** t.y. pagaminto produkto ar paslaugos kokybės tikrinimas, kuris vadinamas kontrole.

Valdymo išdavoje yra atliekami koregavimo ir prevencijos veiksmai.

Koregavimo veiksmai yra priežasčių analizavimas ir vadovų sprendimai pašalinti procesų neatitikimo reikalavimams ar kitos nepageidaujamos situacijos priežastis, kad išvengti jų pasikartojimo. *Koregavimas* suprantamas kaip neatitikimo reikalavimams eliminavimas t.y. taisymas, perdirbimas ir pan.

Prevencijos veiksmai yra vadovų sprendimai pašalinti galimas procesų neatitikimo reikalavimams ar nepageidaujamų situacijų priežastis.

Valdymui yra artima **kontrolė** (inspection) arba tikrinimas t.y. *atitikties* reikalavimams nustatymas, kuris pagrįstas objekto matavimu, bandymu arba lyginimu su etalonu., rezultatų lyginimu, vertinimu ir sprendimu apie atitiktį.

Kontrolės objektu gali būti produktas ar procesas, jų viena ar kelios charakteristikos.

Kontrolės proceso išdava - sprendimai gali būti tokie:

-produktą priimti, jei jis atitinka reikalavimus. Tuo atveju, jei jis neatitinka reikalavimų, priimti sprendimą ir imtis veiksmų – taisyti, perdirbti, pervesti į žemesnę klasę, keisti paskirtį ar

tiesiog utilizuoti. Jis turi būti valdomas, siekiant išvengti atsitiktinio panaudojimo ar netyčinio pristatymo parduoti;

-procesą –tęsti arba stabdyti, keisti ir t.t.

Kontrolės rezultatai išreiškiami kaip kokybės įrašų duomenys. Juos analizuoja vadybininkai.

Kontrolėje naudojami keli paaiškinimo reikalaujantys terminai:

-*Patikra* yra objektyvus įrodymas, kad nustatyti reikalavimai įvykdyti. Patikra gali susidėti iš skaičiavimų, palyginimų, bandymų ir įrodymų.

-*Įteisinimas* – patvirtinimas objektyviais įrodymais, kad reikalavimai specifiniam ketinamam naudojimui ar taikymui yra įvykdyti. Įteisinimo terminas naudojamas tam tikram statusui suteikti. Jis gali būti susijęs su žmonėmis, produktais, procesais ar sistemomis.

-*Kvalifikavimas* – procesas parodantis sugebėjimą atitikti apibrėžtus reikalavimus. Procesas susijęs su statuso suteikimu, pvz., medžiagų įvertinimas, auditorių kvalifikavimas ir t.t.

-*Vertinamoji analizė* – veikla analizuojamo objekto tinkamumui, adekvatumui ir rezultatyvumui nustatyti. Pvz., vadovybinė, projektavimo ir kūrimo, vartotojų reikalavimų vertinamoji analizė ir pan.

Kokybės užtikrinimas yra kokybės vadybos veiklos dalis, artima valdymui. Jis sutelktas pasitikėjimui, kad bus įvykdyti kokybės reikalavimai.

Kokybės užtikrinimas siekia didinti procesų rezultatyvumą, kad procesas vyktų tinkamu būdu ir produktas atitiktų reikalavimus. Jis neatsako už produkto kokybę, bet atsako už suplanuoto ir faktinio proceso atitikimą bei jo rezultatyvumą.

Jei kokybės valdymas siekia nustatyti procesų nukrypimus ir keisti procesus, tai kokybės užtikrinimas to nesiekia ir negali padaryti.

Kokybės užtikrinimas gali būti išankstinis arba vykti kartu su procesu.

Kokybės užtikrinimas yra planuojama ir sistemingai vykdoma veikla, kuri padeda išvengti kokybės problemų.

9.KOKYBĖS GERINIMAS.

9.1.Kokybės gerinimo koncepcija;

9.2.Kokybės gerinimo vadyba.

9.1.**Kokybės gerinimas** yra kokybės vadybos dalis, sutelkta didinti organizacijos sugebėjimą įvykdyti kokybės reikalavimus, tai naujų galimybių ieškojimas, susijęs su pokyčiais. Kokybės gerinimas apima ir nuolatinį gerinimą. **Nuolatinis gerinimas** yra pasikartojanti kokybės gerinimo veikla, tai nuolatinis gerinimo ieškojimo procesas.

Kokybės gerinimas, orientuotas į procesus ir jų atskirus elementus, pasireiškia geresniais proceso rezultatais: didėja procesų efektyvumas, rezultatyvumas, o taip pat produkto kokybė.

Didėjant procesų efektyvumui, gaunama didesnė pridėtinė vertė, reiškia, gerėja rezultatas, naudingas organizacijai ir vartotojams.

Kokybės gerinimas apima ne tik gamybos, bet ir vadybos, rėmimo bei kitus procesus, taip pat ir vadybos sistemą. Kokybės gerinimas sutelkiamas ne tik į procesų gerinimą, bet ir į naujo, geresnės kokybės produkto kūrimą arba esamo tobulinimą.

Kokybės gerinimo būdai yra įvairūs:

-radikalus pakeitimas (breakthrough) – tai dinamiškas ryžtingas naujos geresnės veiklos siekimas;

-nuolatinis (continual) gerinimas t.y. pasikartojanti veikla didinti vadybos sistemos ir procesų sugebėjimą įvykdyti reikalavimus produktui;

-tolydinis (continuous) gerinimas arba Kaizen t.y. tolydinė veikla didinti vadybos sistemos ir procesų sugebėjimą įvykdyti reikalavimus produktui;

-reorganizavimas (re-engineering) - radikalus susitelkimas pertvarkyti veiklą, kuri atitiktų organizacijos tikslus

Procesų gerinimas – tai ir darbo operacijų ir proceso atskirų elementų gerinimas, jo pokyčių įtvirtinimas. Šiuo atveju proceso procedūros eliminuojamos ar pakeičiamos naujomis.

Procesų gerinimas siejasi su darbuotojais, inovacijomis ir investicijomis.

Kokybės gerinimas remiasi visuotiniu žmonių dalyvavimu, jų mokymu ir kūrybinių sugebėjimų vystymu bei panaudojimu. Darbuotojų kompetencijos ugdymas ir kūrybingumo skatinimas – svarbi procesų gerinimo sąlyga. Darbo gerinimas reikalauja ir geresnių, atitinkančių naujus reikalavimus, darbo sąlygų.

Inovacijos siejasi su naujų idėjų, technologijų, metodų kūrimu ir taikymu. Jos apima mokslinę, technologinę, projektavimo įrangą (kompiuterinę įrangą, licenzijas, know-how ir kt.) ar technologijų diegimą, naujų gamybos organizavimo metodų taikymą. Inovacinė veikla apima visas verslo stadijas.

Procesų gerinimas reikalauja tam tikrų investicijų.

Gerinti procesus ir produktą galima tik išsprendus problemas, todėl kokybės gerinimas siejasi su:

-problemų identifikavimu, tuo tikslu naudojant statistinius metodus procesams stebėti bei analizuoti, ir jų sprendimu;

-koregavimo ir prevencijos veiksmais procesų stabiliam vyksmui užtikrinti;

-gerinimo rezultatų t.y. naujų procesų procedūrų įtvirtinimu.

Kokybės gerinimas ir kokybės valdymas (kontrolė) siekia užtikrinti, kad produktas atitiktų reikalavimus ir nuolat gerėtų, tačiau veiklos objektai ir mechanizmai kiek skirtingi. Kokybės

gerinimas iš esmės sutelktas į produktą, procesą ir KVS, o valdymas - į gavinį, procesą ir produktą.

9.2.Kokybės gerinimo vadyba. Ji yra būtina veikla, siekiant vykdyti produkto ir procesų gerinimą.

Kokybės gerinimo vadyba yra vadovybės rūpestis. Vadovai turi nustatyti kokybės gerinimo politiką, tikslus, taip pat strategiją ir juos įkomponuoti į bendrą organizacijos politiką, tikslus bei strategiją.

Kokybės gerinimo vadyba apima planavimą, veiklos matavimą bei vadovybinę analizę ir vertinimą. Kokybei gerinti sudaromi planai, programos ar projektai. Juose numatomi veiksmai ir laikas priklauso nuo to, kokius gerinimo būdus organizacija pasirenka. Kokybės gerinimo planavimas derinamas su organizacijos galimybėmis.

Planų, programų ir projektų įgyvendinimo veiksmai turėtų būti valdomi.

Kokybės gerinimas apima koregavimo ir prevencijos veiksmus, kurie gerina procesus ir leidžia išvengti produktų neatitikties reikalavimams, bet šie veiksmai padeda pašalinti problemų priežastis, bet neieško naujų esminių gerinimo galimybių.

Koregavimo veiksmai atliekami siekiant atstatyti procesų nukrypimus nuo jų įprastos eigos, išvengti problemų pasikartojimo. Koregavimo veiksmų imamasi, apsvarsčius tokią informaciją: vartotojų skundus ir jų patenkintumo matavimus, audito ataskaitas, procesų gebos vertinimus, vadovybinės vertinamosios analizės išvadas ir kitus duomenis.

Prevenciniai veiksmai atliekami, siekiant išvengti problemų. Šiais veiksmais tarsi užbėgama įvykiams “už akių”. Prevencijos veiksmai planuojami, įvertinus tendencijas ir panaudojus rizikos analizės metodus. Šie veiksmai planuojami remiantis informacija, kaip vartotojų poreikių ir lūkesčių bei jų patenkintumo duomenų analize, rinkos analize, praeities patirtimi, vadovybinės vertinamosios analizės išvadomis, procesų gebos vertinimais ir pan.

Kokybės gerinimo metodologija siejasi su VKV koncepcija t.y. visuotiniu žmonių dalyvavimu.

Kokybės gerinime turi dalyvauti vadybininkai ir darbuotojai kiekvienas individualiai arba dalyvaujant komandose. Vadybininkai turi įtraukti darbuotojus į kokybės gerinimo veiklą. Tiek vadybininkų, tiek ir darbuotojų veikla kokybės gerinime turi būti derinama su jų kvalifikacijos kėlimu bei motyvavimu.

Kokybės gerinimo veiklai plėtoti ISO 9004:2000 standartas pateikia rekomendacijas, kaip organizacija gali gerinti KVS geresniam rezultatui siekti. ISO 9004 standartas numato KVS gerinimą, suderintą su ISO 9001 standarto reikalavimais.

10.PROBLEMOS, JŲ ANALIZĖ IR SPRENDIMAI

10.1.Problemos ir jų analizė;

10.2.Sprendimų modeliai;

10.1.**Problemos ir jų analizė.** Kokybės gerinimas siejamas su **problemų sprendimu**.

Problema yra sunkumai, kurią būtina spręsti. Pvz., banko klientų skaičiaus mažėjimas, nepasitenkinimas turizmo agentūros darbu ir klientų mažėjimas ir t.t. Problema:

- tai tikra situacija, kai nukrypstama nuo normų, kai nevyksta tai, kas numatyta;
- tai dilema, kuri neturi išeities;
- tai klausimas, kuriam šiandien nerastas atsakymas.

Problemos būna **chroninės**, kurios nereikalauja greitų sprendimų, ir **krizinės**, kurias būtina skubiai spręsti ir atstatyti procesų normalią eigą, jų “status quo”.

Krizinės problemos sprendžiamos nenagrinėjant priežasčių, “gaisro gesinimo” metodu, kur pašalinami simptomai, bet tai nepadeda gerinti kokybės.

Chroninėms problemoms spręsti nagrinėjamos problemos, nustatomi ne tik simptomai, bet ir priežastys. Negatyvių reiškinių požymiai gerai matomi, lyg ledkalnio viršūnė, bet problemos esmė, jos priežastys tarsi ledkalnis “tūno po vandeniu”.

10 pav. Problemos it ledkalnis

Reiškinio požymiai arba simptomai kyla iš reiškinio sunkumų ir lydi jį. Jie yra reiškinio pasekmė, kuri neatskleidžia problemos esmės ir jos priežasčių.

Priežastys būna dvejopos: bendrosios ir specialiosios. Bendrosios priežastys visada lydi reiškinių. Jas pakeitus, pasikeičia ir reiškinys. Specialiosios priežastys sąlygoja reiškinių pokyčius, sunkumus, trūkumus ir atsiranda neprognozuojamai.

Taigi, specialiosios priežastys nulemia problemos atsiradimą.

Chroninėms, pasikartojančioms problemoms spręsti būtina apibrėžti problemą, nustatyti simptomus, nagrinėti simptomų ryšį su juos sukeliančiomis priežastimis, o nustatytas bei ištirtas priežastis šalinti.

Negatyvūs reiškiniai gali apimti kelias problemas, todėl būtina tirti visą reiškinį ir atskleisti bei atrinkti spęstinas problemas. Atrinkta problema tiriama.

Tyrimo esmę sudaro priežasčių paieška ir apribojimų t.y. įstatymų, kitų vidaus ir išorės aplinkos veiksnių išryškinimas.

Priežastims tirti naudojami keli metodai:

-“**5 W**” **metodas**. Jis taikomas problemos priežastims nustatyti, ieškant atsakymo į pakartotiną klausimą “kodėl?”. Tokiu būdu reiškinys tarsi suskaldomas. 5 kartus paklausus ir atsakius į klausimą, randamos “giliausios” problemos priežastys. Radus priežastis, jos šalinamos ir imamas veiksmų, siekiant išvengti problemų pasikartojimo;

-”5W-1H” metodas. Atsakymai į klausimus padeda atskleisti priežastis. Klausimai: kodėl? koks? kur? kada? kas? kaip, koku būdu?

-Ishikawa diagrama. Jos esmę sudaro tai, jog tiriami proceso elementai –žmonės, įranga, medžiagos, metodai, įtakoiantys procesą veiksniai, kurių įtakoje formuojasi problemos. Veiksniai analizuojami, siekiama nustatyti dažniausiai pasikartojančius, reikšmingiausius, kuriuos reikia šalinti (žr. 2.1).

-lauko jėgų diagrama;

-Pareto dėsnis, tarkim, “Mažas akmenėlis didelį vežimą verčia”;

Priežastims tirti japonai naudoja ir kitus statistinius metodus - kokybės instrumentus.

10.2.Sprendimų modeliai. Sprendimai priklauso nuo vadovo vertybinės orientacijos, jo kompetencijos ir socialinės atsakomybės už pasekmes.

Sprendimų kokybė, jo tinkamumas priklauso nuo dviejų sąlygų: 1) jei priėmimas vykdomas pagal modelį ir 2) jei sprendimas priimtinas pavaldiniams, nes nuo to priklauso sprendimo įgyvendinimo sėkmė.

Problemų sprendimo metodai ir modeliai gana įvairūs:

-sprendimo proceso modelis: 1) probleminio reiškinių identifikavimas ir problemos atranka; 2)problemos analizavimas ir priežasčių nustatymas; 3) potencialių sprendimų generavimas; 4) alternatyvių sprendimų analizė, atranka ir sprendimo priėmimas; 5) sprendimo įgyvendinimas; 6) pasekmių vertinimas.

Potencialiems sprendimams generuoti svarbu surinkti ir įvertinti informaciją, jos pagrindu generuoti idėjas bei formuluoti alternatyvius sprendimus. Išanalizavus alternatyvių sprendimų privalumus bei trūkumus, parenkamas sprendimas ir ruošiamas jo įgyvendinimo planas. Sprendimui įgyvendinti būtina sprendimą paskelbti, jį argumentuoti ir organizuoti vykdymą;

-paciento diagnostika ir gydymas. Gydytojo – paciento bendravimas susideda iš tokių etapų: 1) simptomų įvertinimas, ligonio apžiūrėjimas bei ištyrimas, tyrimo ir apžiūrėjimo rezultatų vertinimas, diagnozės nustatymas; 2) ligonio gydymas ir ligos priežasčių šalinimas, gydymo eigos stebėjimas;

-grupiniai sprendimai. Problema analizuojama kolektyviai ir ieškoma sprendimo. Vadovas turi mokėti nustatyti, ar grupinis sprendimas tinkamas. Grupinis darbas palengvina sprendimų įgyvendinimą.

Grupiniams sprendimams gerinti svarbu tinkamai parengti susirinkimus:

-apgalvoti dienotvarkę, ją paskelbti. Susirinkime skatinti dalyvių aktyvumą, jų ginčus. Susirinkimas neturi žmonių varginti;

-skatinti ginčus, naudojant ***Smegenų atakos*** (Proto šturmo) ***metodą***. Jei ginčo dalyviai yra organizacijai atsidavę, tai nuomonių įvairovė toleruotina ir naudinga. Vadybininkai gali net “inkorporuoti” “velnio advokatą”, kuris rengtų išpuolius, aktyvintų diskusiją ir tokiu būdu skatintų mąstymą.

Sprendimai yra susiję su rizika ir kompromisais.

Jei sprendimo priėmimo sąlygos yra apibrėžtos, mažai kintančios, tai sprendimo rezultatai bus patikimi. Realiam gyvenime šios sąlygos retai pasitaiko. Esant nestabilioms, smarkiai kintančioms sąlygoms, rezultatų tikimybę sunku įvertinti. Tuo atveju priimant sprendimus, reikia remtis ekspertų nuojauta ir patirtimi.

Sprendimai paremti arba informacijos analize, samprotavimais ir patirtimi, arba intuicija. Tinkamiausia, kai šie sprendimo būdai derinami kartu.

11.Darbuotojų dalyvavimas ir komandinis darbas.

11.1.Darbuotojų dalyvavimas ir organizacijos kultūra;

11.2.Komanda ir jos darbas.

11.1.Darbuotojų dalyvavimas ir organizacijos kultūra. Darbuotojai savo darbo vietoje geriausiai žino esamas problemas. Tas problemas gali spręsti tik kompetentingi darbuotojai. Darbuotojų dalyvavimas yra pamatas VKV diegti.

Visuotinis dalyvavimas ir jo vadyba turi gilius šaknis. Jis atsirado plėtojantis žmonių santykių mokyklos idėjoms.

Konkretus dalyvavimas prasidėjo kokybės būreliuose Japonijoje, kur žmonės kolektyviai nagrinėja problemas, ieško sprendimų, bendradarbiauja ir remia bendrą darbą.

Darbuotojų dalyvavimas kokybės vadyboje apima tokius aspektus:

-proceso problemų ir kliūčių nustatymą bei jų šalinimą;

-nuolatinį darbo proceso ir produkto gerinimą;

Dalyvaudami kokybės vadyboje, darbuotojai nagrinėja problemas ir priima sprendimus savo įgaliojimų ribose. Darbuotojų sprendimai bus racionalūs tuo atveju, jei jie bus kompetentingi, aprūpinti informacija ir rūpinsis nuolatiniu kompetencijos ugdymu.

Darbuotojų dalyvavimas nėra savaiminis, bet valdomas procesas. Vadovai įtraukia darbuotojus į vadybą tikėdamiesi naujų idėjų ir praktinės veiklos gerinimo. Tokiu būdu dalyvavimo vadyba yra tam tikra vadovo veiklos sritis, kuri apima darbuotojų įtraukimą, jų motyvavimą, įgaliojimų suteikimą veikti kartu, dalintis atsakomybe.

Motyvavimas – tai ne tik darbuotojų socialinių lūkesčių tenkinimas. Jis apima ir darbuotojų pripažinimą, saviraiškos galimybes ir kitas formas. Motyvavimas turi būti lankstus, tenkinantis kintančius darbuotojų poreikius.

VKV ir darbuotojų dalyvavimas reikalauja, kad darbuotojai puoselėtų atsakomybę, kūrybingumą, kolegialumą bei lojalumą organizacijai.

Organizacijos kultūra, vienu atveju, yra darbuotojų dalyvavimo rėmėjas, kitu atveju, gali būti ir stabdis.

Tyrinėtojai apibūdina *organizacijos kultūrą* kaip pamatinių įsitikinimų modelį, grupės žmonių išugdytą ar atrastą, kuris gali būti perduotas kitiems. Žmonių suvoktos vertybės bei pažiūros lemia organizacijos darbuotojų elgesį, jų santykius, darbuotojų požiūrį į darbą.

Organizacijoje yra tam tikros nerašytos taisyklės, kurių darbuotojai laikosi. Jos pasireiškia elgesy, bendravime, tradicijose.

Nėra aiškos nuomonės dėl organizacijos kultūros formavimosi. Vieni mano, kad tai savaiminis reiškiny, kitų nuomone – ją galima įtakoti ir keisti.

Pateikiami keli modeliai, kurie atskleidžia organizacijos kultūros principus, kurie gali įtakoti kultūros keitimą, pvz., organizacijos prisitaikymas prie kintančios aplinkos, vidaus integracijos procesai, žmonių bendravimas ir kitiems socialiniams ryšiams, kurie keičia žmonių pažiūras ir jų elgesį.

Manoma, kad vadovavimas taip pat gali keisti organizacijos kultūrą.

11.2.Komandinis darbas. Komanda kuriama tam tikrai misijai vykdyti. Kiekviena žmonių grupė, jei ji neturi tikslų, nėra komanda.

Komandos būna įvairios paskirties:

- padalinių darbo gerinimo komandos;
- proceso gerinimo komandos;
- projekto įgyvendinimo komandos.

Priklausomai nuo paskirties komandos būna pastovios ir laikinos. Komandos nariai gali būti to paties arba skirtingų padalinių darbuotojai.

Komandos sėkmingam darbui svarbu aiškiai suformuluoti tikslus ir tinkamai paruošti komandos nariai tikslams įgyvendinti.

11 pav. Komandinis darbas

Komanda bendrauja ir su kitomis komandomis arba organizacijos padaliniais. Komandos nariai mokosi dirbti kartu, t.y. remti vienas kitą, derinti veiksmus, kad jų darbas būtų efektyvus. Tokiu būdu ugdomas kolegialumas – tai ne tik parama vienas kitam, bet ir tarpusavio pasitikėjimas.

Komandos darbui vadovauja padalinio vadovas arba komanda pati renkasi vadovą. Jis turėtų būti patyręs ir kompetentingas, kuris moka suvokti problemas, ieško sprendimų, bendrauja su komandos nariais ir nukreipia veiklą tikslams siekti.

Komandos vadovas ugdo kiekvieną darbuotoją individualiai ir padeda veikti vieningai. Komandos vadovas paveda nariams vykdyti skirtingas užduotis, bet jis derina veiksmus, siekia kolektyvinio žaidimo, kuriame visi turi būti lygūs. Jis turi jaustis lygus su komandos nariais, nedominuoti diskusijose ir leisti pasireikšti kitiems. Vadovas ne tik koordinuoja komandos darbą, bet palaiko ryšius tarp komandos ir vadovybės, padeda nustatyti darbo tvarką –pvz., susirinkimų dažnumą, trukmę ir pan.

Komandos darbas grindžiamas analize, kolektyviniu aptarimu, diskusijomis, sprendimų generavimu ir jų priėmimu. Vienas iš labiausiai paplitusių darbo metodų komandoje – proto šturmo metodas.

12.Veiklos vertinimas ir apdovanojimai.

12.1.Veiklos vertinimo metodai;

12.2.Veiklos gerinimo modeliai ir kokybės apdovanojimai.

12.1.Veiklos vertinimo metodai. Veiklai gerinti pirmiausia būtina ją įvertinti. Apibendrinus vertinimo rezultatus, pašalinus trūkumus ir problemas, nustačius veiklos gerinimo kryptis, įgyvendinamos gerinimo priemonės.

Veiklai vertinti taikomas ***auditas arba savęs vertinimo metodas.***

Auditas yra svarbi priemonė vertinant organizacijos kokybę, aplinkosaugos vadybos ir kitas sistemas (žr.7.2.).

Savęs vertinimo metodas – jaunas diagnostikos instrumentas, pagrįstas asmeninės nuomonės pareiškimu. Jis tinkamas organizacijai veiklai, jos brandai reguliariai apžvelgti ir matuoti. Šiuo metodu galima vertinti vadybos sistemą ar atskirus jos elementus bei procesus, taip pat ir individualią veiklą.

Metodas susideda iš pasirinkto modelio, kriterijų skalės, klausimų ir atsakymų.

Organizacijos vadovai, ruošiantis vertinimui, turėtų nustatyti vertinimo tikslus, vertintojus ir aiškiai apibrėžti vertinimo objektą.

Vertinti gali visi darbuotojai, atrinkti vertintojai ar paskirti darbuotojai, atstovaujantys organizacijos padalinius. Vertinimui galėtų būti suformuotos vertintojų komandos. Vertintojų nustatymas priklauso ir nuo vertinimo objekto

Atrenkant ar paskiriant vertintojus, vadovai turėtų vadovautis aiškiais kriterijais, kaip darbuotojų kompetencija, patirtis, gilus situacijos žinojimas, kai kurios asmeninės savybės - objektyvumas, kritiškumas ir kitos.

Pagal vertinimo tikslus parenkamas modelis bei kriterijai, suformuluojami klausimai. Paprastai, tipiniai klausimai pertvarkomi, įvertinant vertinimo tikslus ir objektą. Vertintojams

pateikiami klausimai tarsi suriša modelį ir jo kriterijus su veiklos praktika, kurią atstovauja organizacijos darbuotojai, kaip tos veiklos dalyviai.

Vertintojai atsako į klausimus, remdamiesi veiklos praktika.

Organizacijos veiklos brandai matuoti naudotinas ISO 9004:2000 standarte pateiktas Brandos modelis, kokybės vadybos veiklai vertinti – EKVf Tobulumo modelis ir kiti.

Tyrimo ir vertinimo proceso baigiamajame etape vadovai nagrinėja savęs įvertinimo rezultatus ir priima sprendimus.

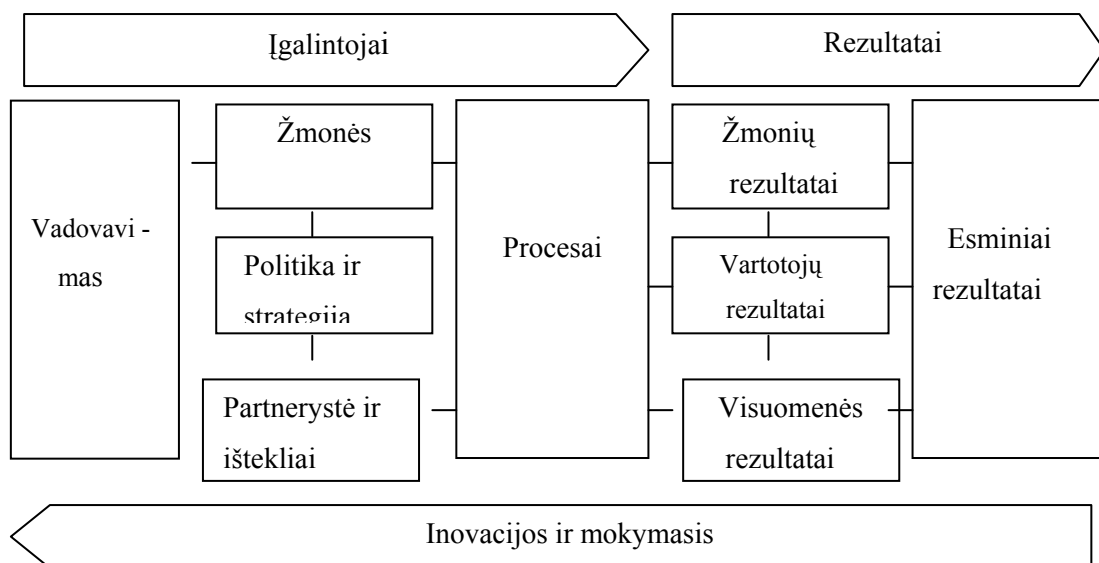
12.2. Veiklos gerinimo modeliai ir kokybės apdovanojimai. Pirmasis kokybės apdovanojimas, pavadintas Demingo vardu, įsteigtas Japonijoje 1951 metais. JAV Malcolm Baldrige prizas įsteigtas žymiai vėliau, 1987, o Europos kokybės apdovanojimas-1992 metais.

Malcolm prizas buvo sukurtas Japonijos Demingo apdovanojimo pavyzdžiu, tačiau jis labiau orientuotas į šiuolaikines kokybės koncepcijas. Kokybės apdovanojimas įpareigoja jį laimėjusias firmas įvairiais būdais informuoti visuomenę apie savo veiklą kokybės srityje.

Europos ir Lietuvos nacionalinis kokybės apdovanojimas pagrįsti Europos kokybės vadybos fondo (EKVF) Tobulumo modeliu.

Modelis - tai universali schema, kuri nustato į ateitį orientuotus tikslus, jų tarpusavio ryšius, kurie grindžiami kriterijais. Kriterijai yra tikslų vystymo gairės, kartu ir veiklos vertinimo priemonė. Geri modeliai padeda suvokti ateities viziją, vertinti savo pasiekimus ir kurti veiklos gerinimo programas.

EKVf Tobulumo modelis nubrėžia veiklos vystymo gaires, paremtas koncepcijomis ir devynių kriterijų sistema: penki kriterijai įtakoja rezultatus, o kiti keturi tuos rezultatus išreiškia.



12 pav. EKVf Tobulumo modelis

Organizacijos, kurios siekia gerinti savo veiklą ir vadovaujasi tobulumo modeliu skirstomos į 3 lygmenis:

- *puikios veiklos siekiančios organizacijos*. Jos sukūrusios KVS pagal ISO 9001 standartą ir yra ankstyvajame tobulumo etape;
- *pripažintosios organizacijos*. Jos sistemingai gerina veiklą ir yra tinkamai valdomos;
- *Europos kokybės lygio organizacijos*, kurios gerina veiklą, pripažintos Europoje ar net pasaulyje.

Brandos modelis, suformuluotas ISO 9004:2000 standarte, rekomenduojamas organizacijos veiklos brandai matuoti ir vertinti diferencijuojant brandą 5 lygmenimis. Veiklos brandos diferencijavimo idėją pasiūlė Ph. Crosby.

Modelį sudaro brandos lygmenys, o jo kriterijai 27 tipiniai klausimai, kurie gali būti smulkiau detalizuoti ir pritaikyti konkrečiam tyrimui.

Atsakymai į tyrimo klausimus vertinami 5 balų sistemoje.

Geros veiklos orientyrais tarnauja ir **geriausios praktikos pavyzdžiai**, kurie naudojami nustatyti veiklos kryptis, parinkti metodus ar pagerinti veiklą, naudojant palyginimo metodą.

Palyginimo metodas (Benchmarking) – tai procesas, kai sistemingai lyginama organizacinė struktūra, veiklos procesai ar atskiri elementai su globaliomis geriausios praktikos organizacijomis. Palyginimas padeda organizacijai geriau suprasti savo veiklos problemas ir jas spręsti, nustatyti savo veiklos strategiją, perimti organizacijos gerosios praktikos ir jos kultūros supratimą.

Palyginimo metodu naudojasi vadybininkai. Palyginimas leidžia priimti sprendimus, kurie nukreipti procesų vyksmui ar atskiriems elementams gerinti. Metodo naudojimas yra tarsi kokybės nuolatinio gerinimo procesas, kuris padeda siekti veiklos efektyvumo ir kokybės tikslų.

KV Neak.

1.Kokybės supratimas

Kokybė apibrėžiama įvairiai:

Kaip suprasti reikalavimus?

Defektas

2.Kas yra kokybės vadyba

Vadyba yra koordinuota veikla organizacijai kreipti ir valdyti.

Kokybės vadyba- tai koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe.

Kokybės vadyba apima kokybės politiką ir tikslus,

Kokybės planavimas

Kokybės valdymas (kontrolė)

Kokybės užtikrinimas

Kokybės gerinimas. Nuolatinis gerinimas

Vadybos sistema yra politikos ir tikslų nustatymo bei tų tikslų pasiekimo sistema. Ji apima organizacinę struktūrą, procesus ir jiems reikalingus išteklius.

Kokybės vadybos sistema: Tikslai; Organizacinė struktūra, Procesas, Ištekliai

3.VKV yra svarbiausia kokybės vadybos koncepcija. VKV suprantama: "visuotinė", "kokybė" "vadyba". VKV pagrindiniai principai:

ISO 9000 serijos standartai apima:

1.ISO 9000:2000.

2.ISO 9001:2000. KVS: reikalavimai.

3.ISO 9004:2000.

4.ISO 19011:2001.

Koks VKV ir KVS ryšys?