

Įvadas į KOKYBĖS MOKSLUS:

**KVALITOLOGIJĄ,
KOKYBĖS VADYBĄ,
VISUOTINĘS KOKYBĖS VADYBĄ**

prof. Juozas RUŽEVIČIUS

Mob. 8686-09710

El. paštas: juozas.ruzevicius@ef.vu.lt

prof. **Juozas RUŽEVIČIUS**

VU EF, Romos, Turino, Liono, Briuselio, Strasburgo, Paryžiaus, Luzanos, Bukarešto, Turnai universitetų, TVM dėstytojas

Vadybos konsultantas, kokybės auditorius,
kokybės ekspertas

Kokybės konsultacinės kompanijos valdybos pirmininkas ir rinkodaros vadovas

Europos kokybės mokslų akademijos
mokslo tarybos narys

Lietuvos Nacionalinės kokybės programos
mokslinis vadovas

Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kokybės vertinimo ekspertas

Organizacijų LYDERYSTĖS ir STRATEGIJŲ vertinimo ekspertas

Europos kokybės universitetų tinklo *EUN.TQM* AKADEMINĖS TARYBOS narys
(EFQM, Briuselis)

Tarptautinės prekių kokybės ir technologijų asociacijos *IGWT (Viena)*
Vykdomojo komiteto narys, ekspertas

Darbas, mokymai, stažuotės, konsultacijos:

Pasaulio Prekybos Centre (Briuselis), Romos, Turino, Barselonos, Bukarešto, Turnai, Vienos, Liono, Briuselio, Milano, Strasburgo, Paryžiaus universitetuose, Baden-Wurtembergo Eksporto Akademijoje, Briuselio aukštojoje komercijos mokykloje

11 knygų ir apie 600 straipsnių kokybės vadybos tematika autorius

El. paštas: juozas.ruzevicius@ef.vu.lt ; www.kv.ef.vu.lt

Mob. tel.: mob.: +370 6 8609710

ISO 9001:2000
**Auditor
CERTIFICATE**

Awarded to

Juozas Ruževičius

For successful completion of an AUDITOR COURSE

Main topics: 1. Process Management and Systems Approach; 2. ISO 9001:2000 requirements interpretation; 3. The Role of Audits in Management System; 4. The Rules, Roles and Communication in Auditing; 5. Preparation for and Conducting of Audits; 6. Practical Auditing; 7. Audit Reporting and Presentation of Findings, 8. ISO 19011 req.

Presented by

Business Grain Baltic, UAB

September 6, 2004

**Международная
гильдия профессионалов качества**

ПРОФЕССИОНАЛ КАЧЕСТВА

Этим удостоверяется, что

**РУЖЕВИЧЮС
Юозас**

*является действительным членом
Международной гильдии профессионалов качества*

**По поручению
Совета Гильдии**

Лапидус В.А.

Калита П.Я.

Чайка И.И.

Адлер Ю.П.

30.10.2008г.



GERIAUSIAS EF DĖSTYTOJAS *2012*

Prof. Juozas RUŽEVIČIUS



Iš studentų vertinimų:

Dėstytojų dėstytojas! Turbūt geriausia, ką turi VU. Platesnių komentarų nereikia – kam dėstė, tas žino, kad J. Ruževičius vertas geriausio dėstytojo vardo.

Be konkurencijos – Nr.1 dėstytojas fakultete, savo darbą visada atliekantis su šypsena.

Pats geriausias VU dėstytojas – 11 balų. Jei visi tokie būtų, niekas nekalbėtų blogai apie VU.

Tai asmenybė, kuri turi ne tik teorinių žinių, bet ir labai vertingos praktinės patirties, gebanti motyvuoti ir uždegti studentą gilintis į dėstomą dalyką.

Praktika, praktika ir dar kartą praktika, šypsena, geranoriškumas stebino nuolat, pats geriausias iš visų dėstytojų!!!

Už tai, kad per pusmetį privertė sužinoti, kur yra Technikos biblioteka, teko joje ir pabuvoti. Už tai, kad jo pateikiamos užduotys padaromos ne internetu.

***Ekonomikos fakulteto Studentų atstovybė
2012 m. gegužės 12 d.***

DIPLOMAS



VILNIAUS UNIVERSITETO
REKTORIAUS DIPLOMAS
2011 METŲ DĖSTYTOJUI



Ekonomikos fakulteto profesoriui

Juozui RUŽEVIČIUI

*už svarų indėlį į studijas, už talentą ir
atsidavimą perteikiant žinias akademiniam
jaunimui, už kūrybingų ir kritiškai mąstančių
asmenybių ugdymą suteikiamas 2011 metų
dėstytojo vardas.*

Benediktas Juodka

Rektorius

profesorius Benediktas Juodka

2011 m. gruodžio 22 d.

Paskaitos epigrafas (1) :

***"Mokymasis - tai kaip valtės irklavimas
sraunioje upėje prieš srovę – tik nustok
irtis, ir tave iš kart srovė nuneš atgal..."***

Konfucijus (孔夫子), 551-479 m. prieš Kristų

***"Learning is like rowing a boat upstream,
either you paddle hard to move forward or
you get flushed away..."***

Confucius (孔夫子)

Paskaitos epigrafas (2):

***“We are what we repeatedly do.
Excellence, then, is not an act, but
a habit”***

***“Mes esame tai, ką mes nuolatos
darome. Taigi, tobulumas
(meistriškumas) yra ne vienkartinis
aktas/ poelgis/veiksmas, bet įprotis”***

***– Aristotle, Greek critic, philosopher, physicist, &
zoologist (384 BC - 322 BC)***

Paskaitos (ir viso kurso) siekiai:

- 1) Pažvelgti į Lietuvoje tyrinėjamų KV objektų ir priemonių vaivorykštę globaliai ir lokaliai.**
- 2) Paskatinti Jus susimąstyti, kažką pergaltoti, keisti ir keistis...**
- 4) Padėti Jums, būsimiems kokybės profesionalams, surasti NAUJAS aktualias KOKYBĖS VADYBOS temas, kurios reikalauja GILESNIŲ SPECIALIZUOTO ir SISTEMINIO METODINIO-TAIKOMOJO nagrinėjimo ATEITYJE.**

Pradedam nuo apšildomojo mini-testuko (1)



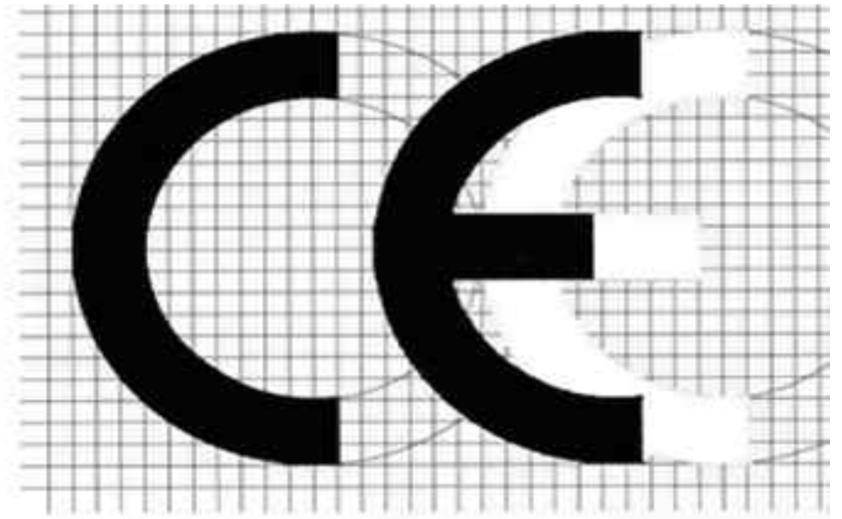
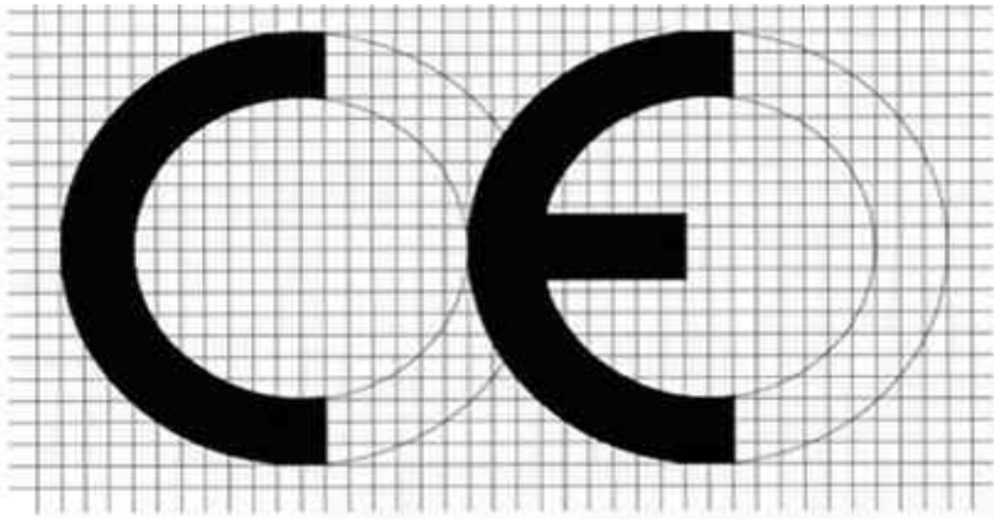
1. Ką reiškia (ir kaip dažnai Jūs naudojate produktus su tokiais ženklais) ?



2. Mini-testukas. **Ką reiškia? Kurie trumpiniai yra susiję su KOKYBE?**

• VSOP	ISO	6'3/4"
• TIR	HH	®
• e	3	MM
• Cravate Noire	KBBK	^^
• Kosher	AD; AD REM; AD HOC	
• RSVP	ASAP	Fairtrade organic product
• Mashbooh	VIP	10 drink
• Haraam	J.R.	ppb
• Napoleon	Bin Rashid	(arba Bin Laden)
• VS	CD	Bokoharam
• Rouge Label	©	
• Trappiste	ppm	

3. Ką reiškia ir koks yra skirtumas tarp šių ženklų?



**Jeigu teisingai atsakėte į
mažiau kaip pusę klausimų
– tai Jūsų atvykimas į šią
paskaitą
(ir būsimas mano paskaitas)
yra PRASMINGAS...**

Pagrindinė LITERATŪRA

- 1. Ruževičius J. (2006; 2007). ***Kokybės metodai ir modeliai: Vadovėlis***. Vilnius: Vilniaus universitetas
- 2. Serafinas D. (2018). ***Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijose: Mokomoji knyga***. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- 3. Adomaitienė R. (2015). ***Visuotinės kokybės vadyba: Mokomoji medžiaga***. Vilnius: VU Ekonomikos fakultetas.
- 4. Ruževičius J. (2012). ***Management de la qualité. Notion globale et recherche en la matière: Manuel***. Vilnius: Maison d'éditions Akademine leidyba.

Papildoma literatūra (skaidrės, straipsniai, vadovėliai)

žr. – VU EVA fakulteto „Kokybės vadybos“ magistro programos
tinklapyje: www.kv.ef.vu.lt



ISO 9001

CSR

SA 8000

GMP

ISO 14001

FSC

EN

CMM

DIN

OHSAS

TQM

HACCP

IST



EUN.TQM

EFQM

KKV



TroDevelopment

EMP.TQM



ISO 22000

LST

EOQ

CEN

BS

NF

GOST

IEC

UNI

CENELEC

ISO 26000

ETSI

LST EN ISO



KOKYBĖS VADYBOS
METODAI IR MODELIAI

Juozas RUŽEVIČIUS

Juozas RUŽEVIČIUS

KOKYBĖS VADYBOS METODAI IR MODELIAI

ISO 9001
CSR
SA 8000
GMP
ISO 14001
FSC
EN
CMM
DIN
OHSAS

TQM
HACCP
IST
EUN.TQM
EFQM
KKV
EMP.TQM
ISO 22000
LST
EOQ

CEN
BS
NF
GOST
IEC
UNI
CENELEC
ISO 26000
ETSI
LST EN ISO

Chers Collègues,
Qui entre vous
parlent français ?



VILNIAUS
UNIVERSITETO
VADOVĖLIS
MANUEL
DE L'UNIVERSITÉ
DE VILNIUS

JUOZAS RUŽEVIČIUS

MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Une notion globale
et la recherche en la matiere




 ISO 9001
 CSR
 SA 8000
 GMP
 ISO 14001
 FSC

 EN
 CMM
 DIN
 OHSAS
 TQM
 HACCP
 IST
 NF EN ISO



EUN.TQM
EFQM



TroDevelopment

EMP.TQM



ISO 22000
 LST
 EOQ
 CEN
 BS
 NF



GOST / GOCT
 IEC
 UNI
 CENELEC
 ISO 26000
 ETSI
 LST EN ISO



JUOZAS RUŽEVIČIUS

MANAGEMENT DE LA QUALITE

JUOZAS RUŽEVIČIUS

MANAGEMENT DE LA QUALITE



JUOZAS
RUŽEVIČIUS

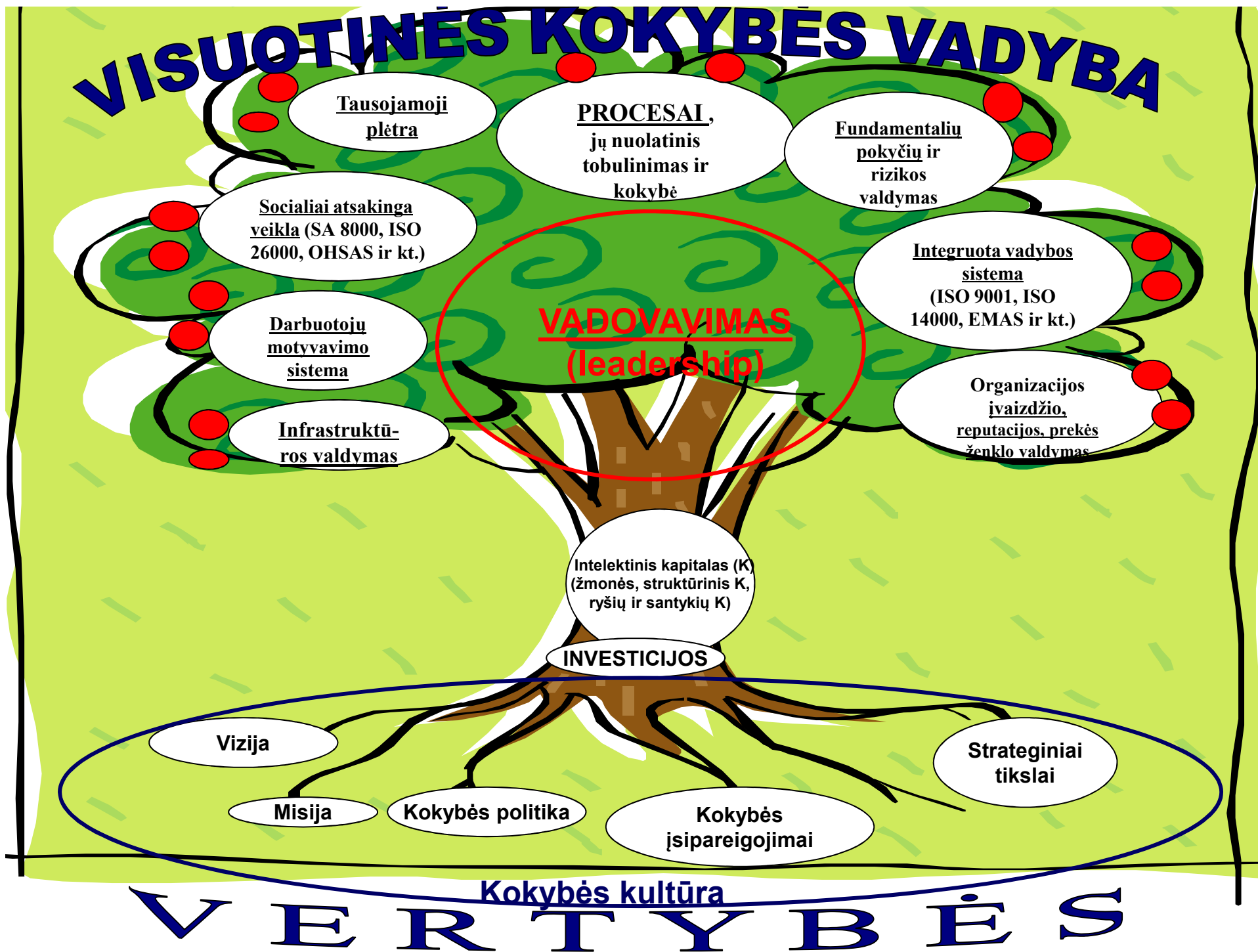
Kokybės vadybos
modeliai *ir* jų taikymas
organizacijų veiklos
tobulinimui



**Verslo organizacija kaip gyvas
medis – augantis, žydintis,
duodantis vaisius, o neretai –
vegetuojantis ar nykstantis**

**Organizacijos rezultatyvios
plėtros ir klestėjimo
veiksnių ir priemonių
modelis**

VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBA



Tobulinant veiklą labai svarbu – pasipriešinimo
pasikeitimams įveikimas ir pokyčių valdymas

Pažinimo ir mokymosi stadijos:

1. Nesąmoningas nesugebėjimas:
Tu nežinai, kad tu nežinai.
2. Sąmoningas nesugebėjimas:
Tu supranti, kad tu nežinai.
3. Sąmoningas sugebėjimas:
Tu išmoksti ką nors padaryti, bet
dedant sąmoningas pastangas.
4. Nesąmoningas sugebėjimas:
Darbas atliekamas be pastangų

N.B. (1)

- ***“Svarbiau yra apgalvotai
VEIKTI, negu protingai
mąstyti...”***

Ciceronas

(Marcus Tullius CICERO, 106-43 BC)

N.B. (2)

***Vadovavimas organizacijai,
orientuojantis tik į pelną, prilygsta
automobilio vairavimui, žiūrint tik į
galinio vaizdo veidrodėlį: *matai kur
buvai, o ne kur važiuoji!***

***Running a company by profit alone is like
driving a car by looking in the rearview
mirror. It tells you where you've been, but
not where you are going!**

KOKYBĖS sampratos ir taikymo raida (1)

- Kokybės žmogiškojo suvokimo pradžia – **prieš 3,1 mln. metų**; – kokybės kontrolės dar nėra, nors jau **gaminami pirmieji įrankiai**; (iki šiol buvo manoma, kad kokybės žmogiškojo suvokimo pradžia – **prieš 1,7 mln. Metų**);
- Apie **300 000 m. prieš Kristų** – paprasčiausios kokybės kontrolės užuomazgos;
- Apie **8000 m. prieš Kristų** – pirmieji detalių suderinimo ir tikslumo užtikrinimo metodai;

Raida (2)

- Apie **1760 m. prieš Kristų** – veiklos be klaidų, defektų, neatitikčių (angl. *zero defects*) siekimo užuomazgos (pvz., Babilonijos karaliaus Hammurabi Kodeksas: „...Jeigu statybininkas pastatys blogos kokybės namą, ko pasekoje žus to namo šeimininkas, **tai ir namo statytojas turi būti nužudomas...** Jeigu dėl prastos namo kokybės bus sužalotas namo savininko sūnus, **tai ir namo statytojo sūnus turi būti atitinkamai sužalojamas...**“)

Raida (4)

- **1787 m.** – detalių ir mazgų **tarpusavio pakeičiamumo** diegimo pradžia;
- Nuo **1840 m.** – paprasčiausių detalių **tikslumo tolerancijos** diegimo pradžia;
- Nuo **1870 m.** – detalių **tikslumo tolerancijos sudėtingesnių priemonių** diegimas;
- Nuo **1910 m.** – **kokybės inspekcija**, siekiant eliminuoti netinkamos kokybės produkciją;
- Nuo **1924 m.** – **kokybės valdymas** (kokybė užtikrinama naudojant rašytines instrukcijas, standartus, matavimus, grafinius kokybės valdymo metodus);

Raida (5)

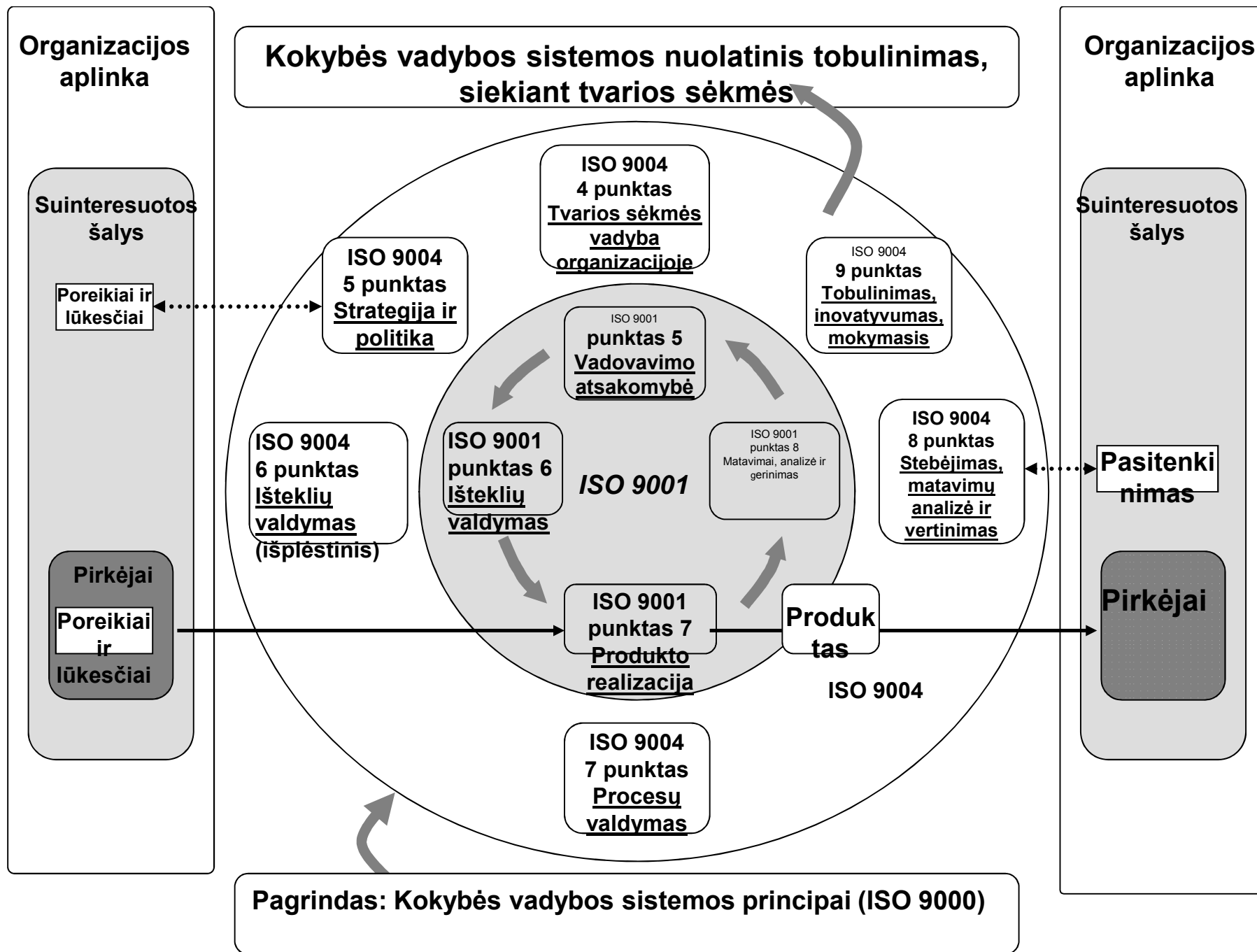
- Nuo 1950 m. – ***kokybės vadyba***
(šis raidos etapas apima ***dviejų ankstesnių etapų priemones, statistinius ir kitus kokybės vadybos metodus, kokybės sistemas ir kitas priemones***, dedant pastangas **tenkinti vartotojų poreikius** ir pasiekti adekvatų jų pasitikėjimo lygį);

Raida (6)

- 1959 m. – I-asis kokybės vadybos sistemos modelis (JAV karinis standartas MIL-Q-9858)
- 1979 m. – I-masis kokybės vadybos sistemos modelis civiliniam sektoriui (Didžioji Britanija - BS 5750)
- 1987 m. – tarptautinis kokybės vadybos sistemos modelis (ISO 9001:1987)
- Tobulintas 1994 m. (ISO 9001:1994)
- Tobulintas 2000, 2008, 2015 m.: (dabartinė redakcija - LST EN ISO 9001:2015)

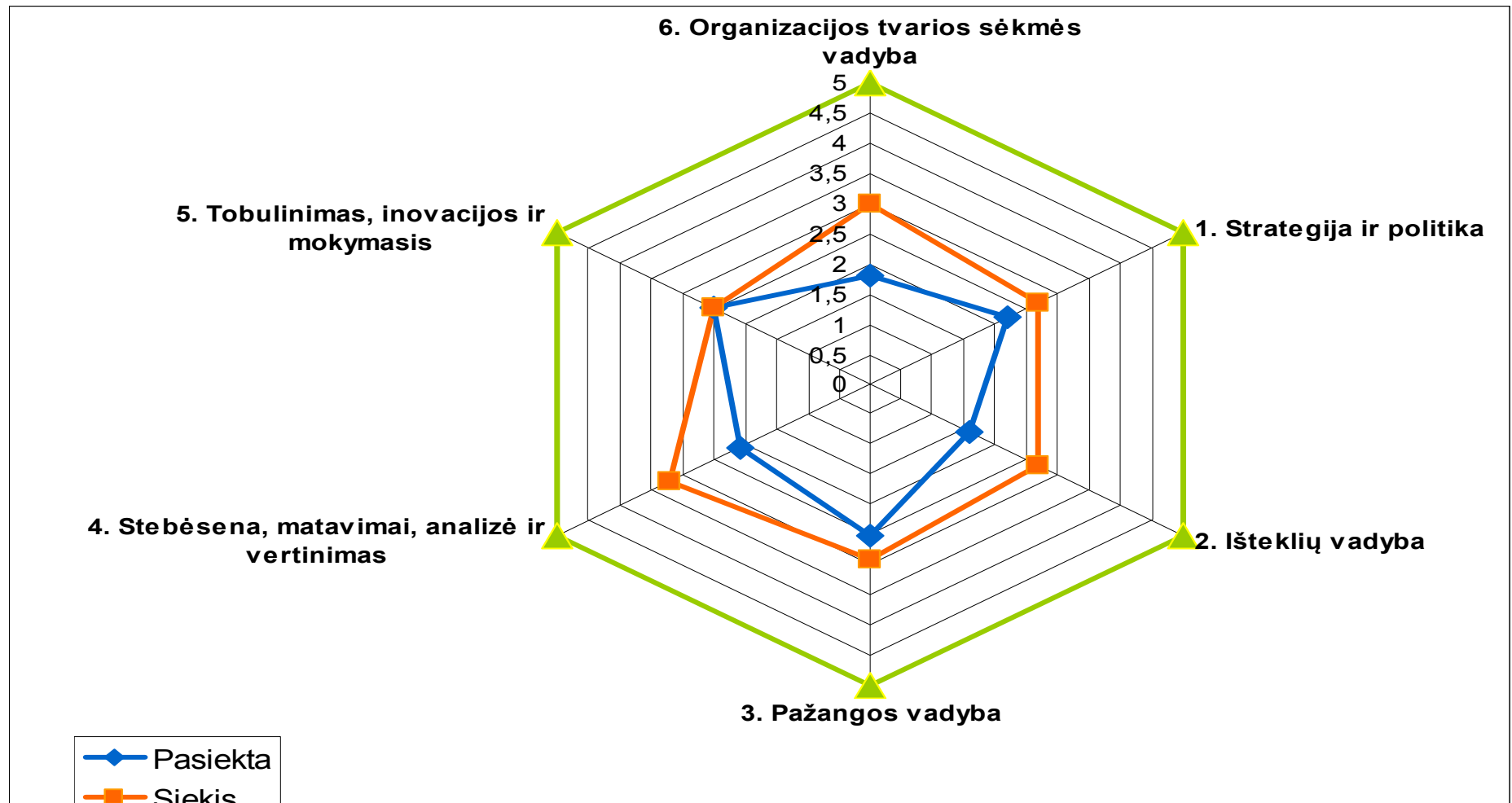
Svarbi NAUJOVĖ:

- **ISO 9004: 2009. Organizacijos darnios sėkmės vadyba.
Kokybės vadybos požiūris:**
- **ISO 9004:2009. Managing for the sustained success of an organization – a quality management approach**



ISO 9004: 2009 standarte numatyti organizacijos vadybos link TVARIOŠ SĖKMĖS

5-ki organizacijos brandos lygmenys ir jų įvertinimo metodologija...



NAUJA: SVEIKO MAISTO sertifikavimo ženklas



- **„Rakto skylutės“ simboliu galės žymėti maisto produktus, kurie atitinka griežtus reikalavimus dėl mažo riebalų, cukraus ir druskos bei didesnio maistinių skaidulinių medžiagų kiekio.**
- **Paženklintus produktus kontroliuos Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba.**

NAUJA: Restoranų ir kavinių higienos ir kokybės ženklėjimas Lietuvoje

- **Kiek puodelių – tiek garantijų: vertina Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba:**
vienas puodelis – **nepatenkinama** higienos būklė,
du – patenkinama, trys – vidutinė, keturi – gera,
penki – puiki!
Įvertinta įmonė suteiktą balų (puodelių) skaičių privalo skelbti viešai, t.y. klientams matomoje vietoje.



Lietuva: Išskirtinės kokybės produkcijos (IKP) ženklas „Kokybė“



**N.B. Vertingas standartas -
rekomendacijos ISO 10014: 2006
“Kokybės vadyba – Kaip
realizuoti finansinę ir ekonominę
naudą”**

- **Turiu straipsnį: *Application of standard ISO 10014:2006 “Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits” for processes improvements***

...kokybės raida (8)

- **Nuo 1990 – 2020 m. – kokybės vadybos aprepties išplėtimas naujais aspektais:**

- 1) Socialinė kokybė (bendroji SA, SAI, Faire Trade, SA gamyba, SA vartojimas, SA elgsena, organizacijų SA branda, etc.),**
- 2) Verslo/veiklos tobulumas (Excellence),**
- 3) Darni / Tvari / Tausojamoji plėtra *arba* Darnusis vystymasis (Sustainable development),**
- 4) Gyvenimo kokybė, Gyvenimo darbe kokybė**
- 5) Partnerystės (verslo, valdžios institucijų, viešojo sektoriaus organizacijų) kokybė,**
- 6) Studijų / Mokslo / Viešojo sektoriaus / Sveikatos priežiūros / Specifinių veiklos sričių ir kt. kokybė,**

...kokybės raida (9)

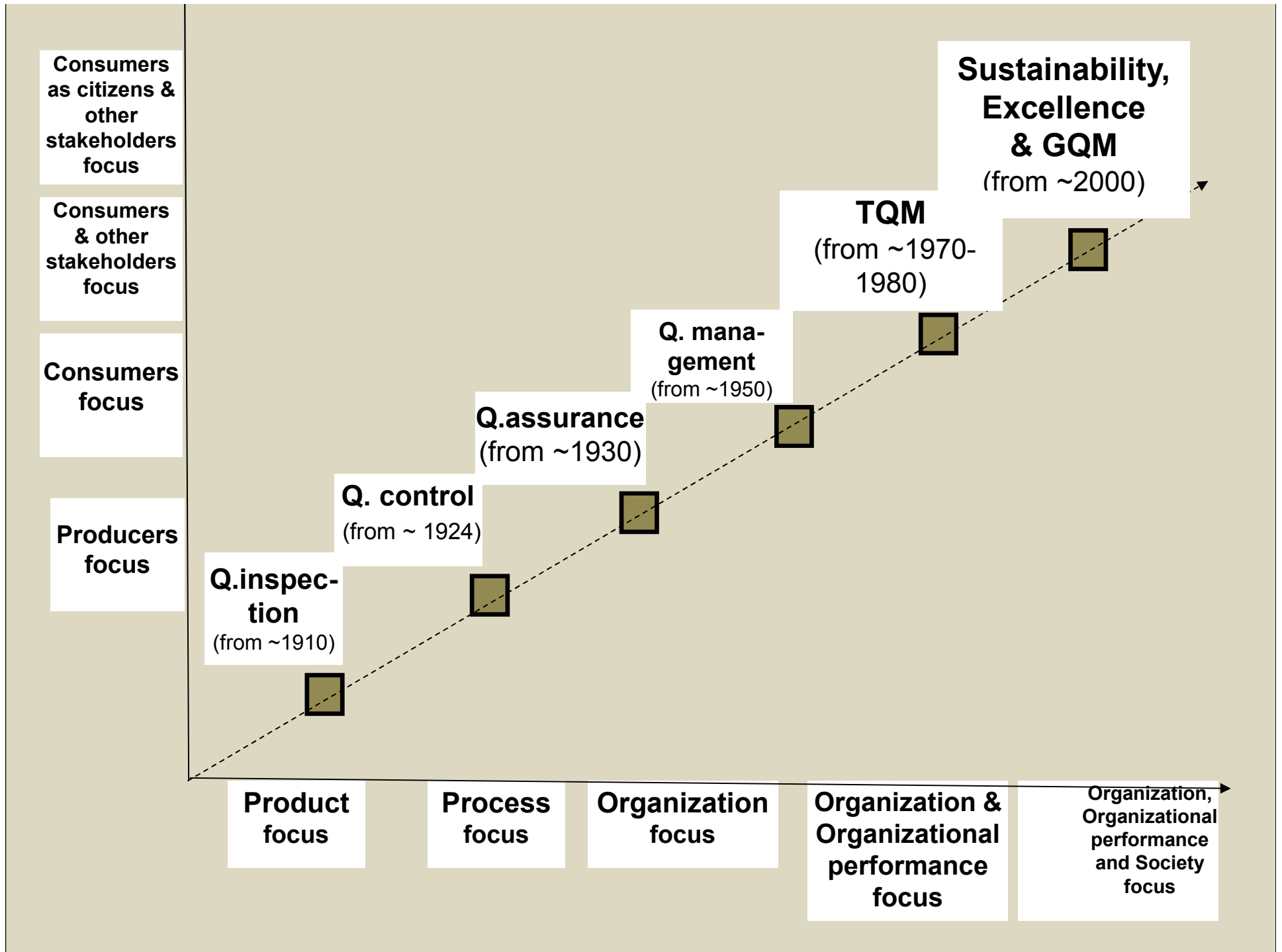
- **Nuo 1990 – 2020 m. – kokybės vadybos aprepties išplėtimas naujais aspektais:**

- 7) Ekonomikos valdymo kokybė,**
- 8) Kokybės religinės-etninės vertybinės orientacijos,**
- 9) Patrauklioji kokybė (Attractive quality),**
- 10) Kokybės kultūra,**
- 11) Intelektų produktų kokybė,**
- 12) Visuotinės kokybės vadybos (TQM) palaipsninė transformacija link Veiklos tobulumo (Excellence, Organisational Excellence) ir Globaliosios kokybės vadybos (GQM),**
- 13) Kiti nauji kokybės vadybos objektai**

Findings - Conclusions

FIGURE: Quality management development stages, trends and its main focus and context changes MODEL:

(**Source:** designed by the author, using Juran, 1995; Koziol, 1995; Ruževičius, 2007; 2010; 2018; Shewhard, 1989, etc.)



Raida (7)

**Nuo 1980 m. – Visuotinės
kokybės vadybos (VKV)
doktrinos (teorijos)
susiformavimas**
(Total Quality Management)

Kokybės raida (8)

- Nuo **1995 – 2020** m. – kokybės vadybos aprėpties išplėtimas:
- **socialinės kokybės,**
- **verslo tobulumo,**
- **gyvenimo kokybės,**
- **Partnerystės (verslo, valdžios institucijų, viešojo sektoriaus organizacijų)**
- **ekonomikos valdymo kokybės**
- **ir kitais aspektais**

KOKYBĖS VADYBOS posistemes
INTEGRUOJANTIS MODELIS:

Findings:

N.B. – perspējimas:

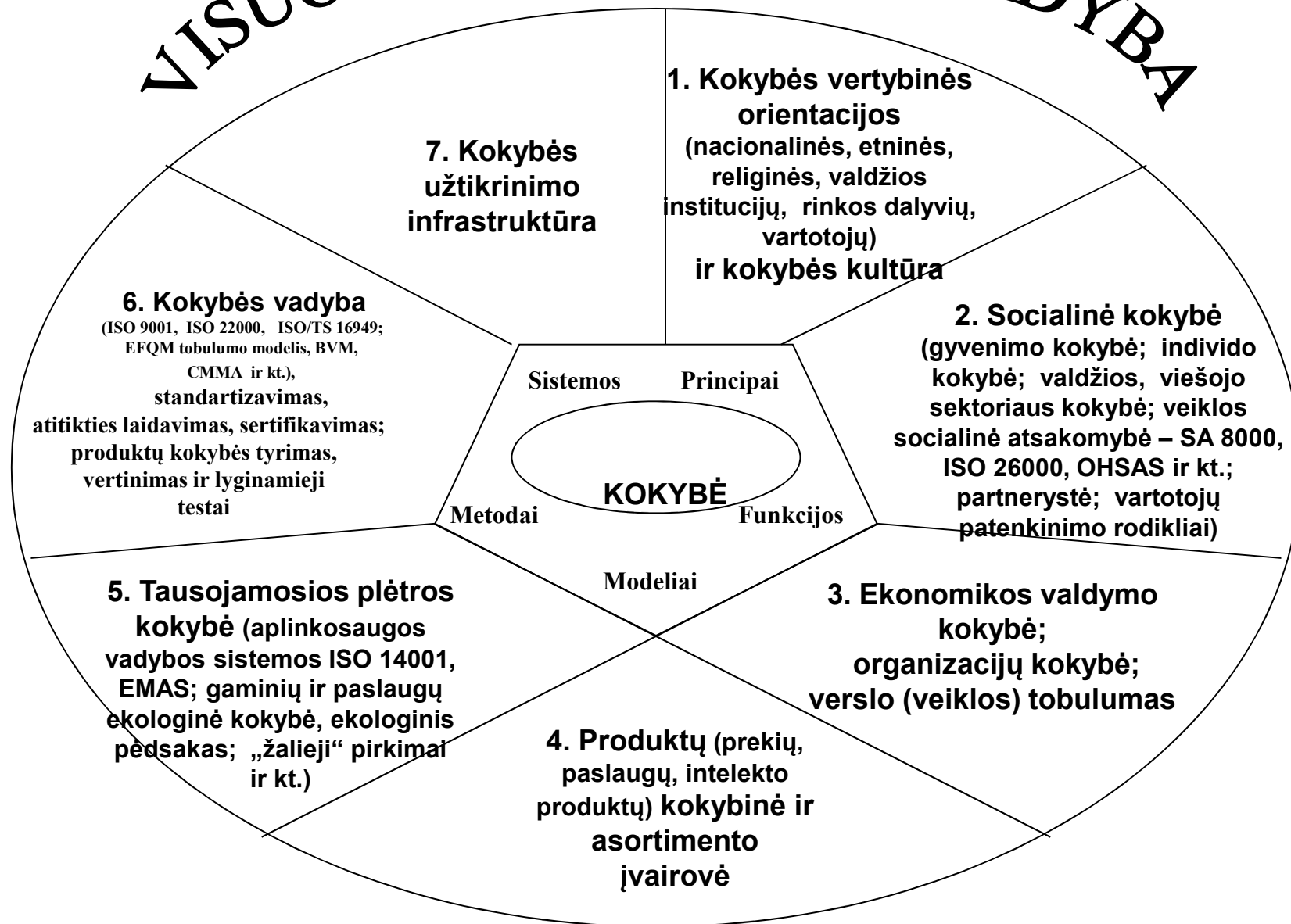
***“Visi modeļi KLAIDINGI, bet
kai kurie – NAUDINGI...”***

N.B. - Caveat

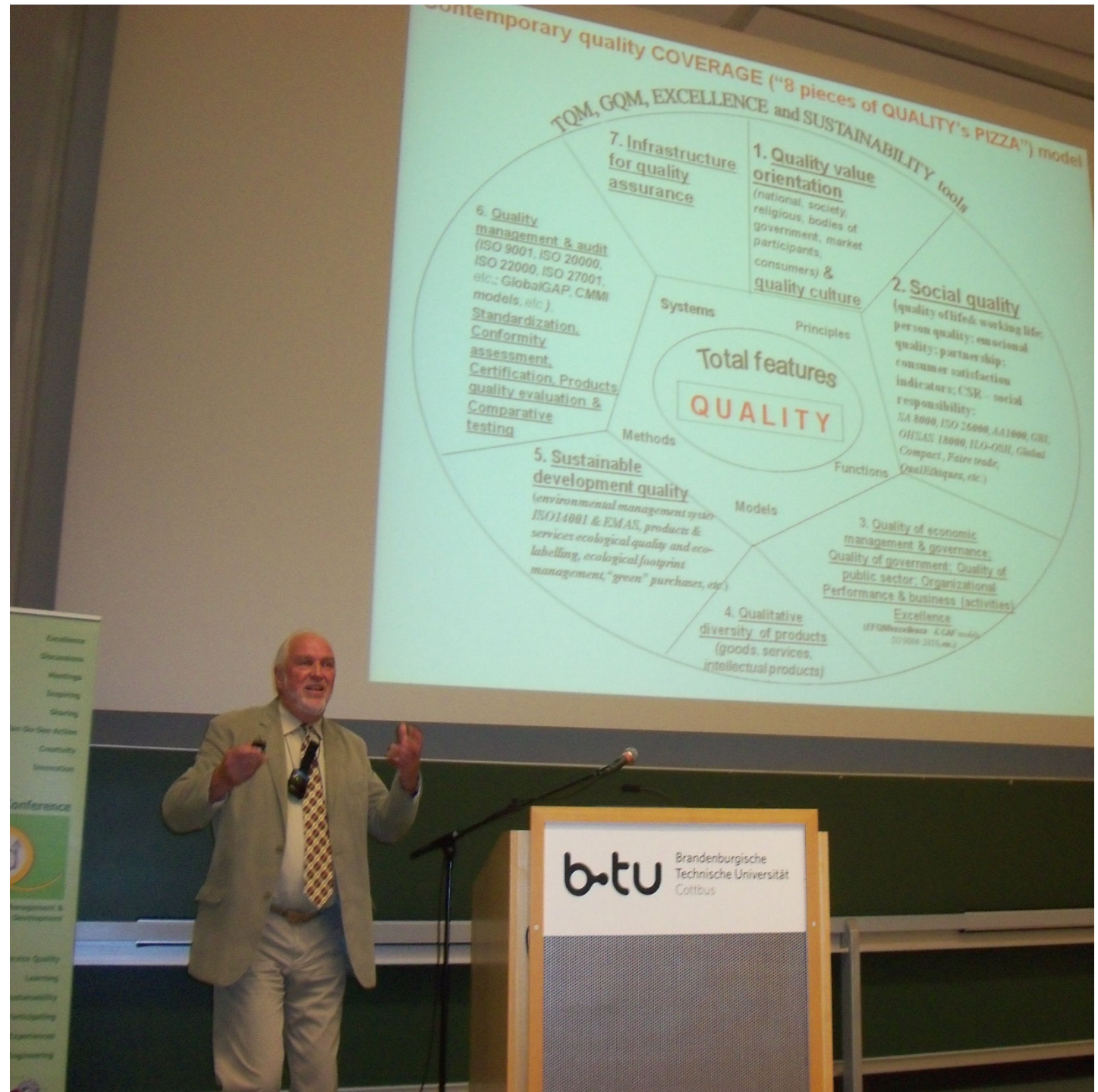
***“All models are wrong, but
some are useful.”***

George E. P. Box - *Quality improvement
scientist*

VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBA



Modelį
pripažino
tarptautinis
akademinis
ir verslo
pasaulis...



Contemporary quality COVERAGE (“8 pieces of QUALITY’s PIZZA”) model



MANAGEMENT DE LA QUALITÉ TOTALE



**Pvz.: Gyvenimo kokybė,
Gyvenimo darbe kokybė,
Gyvenimo X mieste,
X valstybėje kokybė -**

- **Ji gali būti matuojama,
vertinama, tobulinama,
valdoma...**

- There are
**different INDICATORS
of Quality of LIFE
MEASUREMENT,
for ex.:**

GYVENIMO KOKYBĖ pasaulio miestuose

Mercer Human Research naudoja 39
kriterijus GK įvertinti...

Top 10 world cities ranked by *Mercer* in 2012 on the basis of the quality of life include (source: Quality, 2014):

- 1. *Vienna (Austria).***
- 2. Zurich (Switzerland).**
- 3. Auckland (New Zealand).**
- 4. Munich (Germany).**
- 5. Vancouver (Canada).**
- 6. Dusseldorf (Germany).**
- 7. Frankfurt (Germany).**
- 8. Geneva (Switzerland).**
- 9. Copenhagen (Denmark).**
- 10. Bern (Switzerland).**

Quality of life in the cities

- According to this ranking, the following cities take these positions:
- **Vilnius** – 79; Brussels – 22; Paris – 29; Helsinki – 32; Oslo – 32; London – 38; Rome – 52; Warsaw – 64; Prague – 69.
- **Tbilisi** ranked 213 - the lowest position among the Eastern European cities.
- **Baghdad** (Iraq) ranked 221 - the worst city in the whole world from the perspective of the quality of life. (source: Quality, 2014):

Four newest TOPs of quality:

- **World Top cities: Quality of living - 2012**
- **World Top ECO-Quality cities – 2010**
- **My “own” Top 10 European cities by “*TOTAL QUALITY of LIVING*”- 2014**
- **World Top 10 countries: Quality of living - 2010**

World Top 50 cities: Quality of living ranking - 2010

Base City: New York, US (=100) Source: Mercer Human Research, 2010

Rank 2010	City	Country	Qol index 010
1 (but 40 th as ECO-city)	<u>VIENNA</u> (1+40=41)	AUSTRIA	108.6
2 (19 as ECO-city)	ZURICH (2+19=21)	SWITZERLAND	108
3 (25 as ECO-city)	GENEVA (3+25=28)	SWITZERLAND	107.9
4	VANCOUVER	CANADA	107.4
4	AUCKLAND	NEW ZEALAND	107.4
6 (28 as ECO-city)	DUSSELDORF (6+28=34)	GERMANY	107.2
7 (50 as ECO-city)	FRANKFURT (7+50=57)	GERMANY	107
7 (28 as ECO-city)	MUNICH (7+28=35)	GERMANY	107
9 (13 as ECO-city)	BERN (9+13=22)	SWITZERLAND	106.5
10	SYDNEY	AUSTRALIA	106.3
11 (8 th as ECO-city)	<u>COPENHAGEN</u> (11+8=19)	DENMARK	106.2
12	WELLINGTON	NEW ZEALAND	105.9
13 (39 as ECO-city)	AMSTERDAM (13+39=52)	NETHERLANDS	105.7

World Top 50 **ECO-Quality** cities: **2010**

Eco-City Ranking 2010 includes the following criteria: *Water availability, Water potability, Waste removal, Sewage, Air pollution and Traffic congestion.*

Rank 2010	City	Country	Eco-city index
1	CALGARY	CANADA	145.7
2	HONOLULU	UNITED STATES	145.1
3	OTTAWA	CANADA	139.9
3	HELSINKI	FINLAND	139.9
5	WELLINGTON	NEW ZEALAND	138.9
6	MINNEAPOLIS	UNITED STATES	137.8
7	ADELAIDE	AUSTRALIA	137.5
8	COPENHAGEN	DENMARK	137.4
9	KOBE	JAPAN	135.6
9	OSLO	NORWAY	135.6
9	STOCKHOLM	SWEDEN	135.6
12	PERTH	AUSTRALIA	135.3
13	MONTREAL	CANADA	133.6
13	VANCOUVER	CANADA	133.6
13	NURNBERG	GERMANY	133.6

**My “own” Top 10 world cities by
“*TOTAL QUALITY of LIVING*” (GQOL) rank:
(GQOL = Quality of living cities rank + Eco-Quality cities rank)**

**By this indicator the best world city is
AUCKLAND (GQOL - 16 rank):**

- 1. Auckland (New Zealand) (3+13=16).
- 2. Copenhagen (Denmark) (17).
- 2. Ottawa (Canada) (17).
- 3. Vancouver (Canada) (18).
- 3. Wellington (New Zealand) (18).
- 6. Zurich (Switzerland) (21).
- 7. Bern (Switzerland) (23).
- 8. Stockholm (Sweden) (28).
- 9. Helsinki (Finland) (35)
- 10. Montreal (Canada) (36).

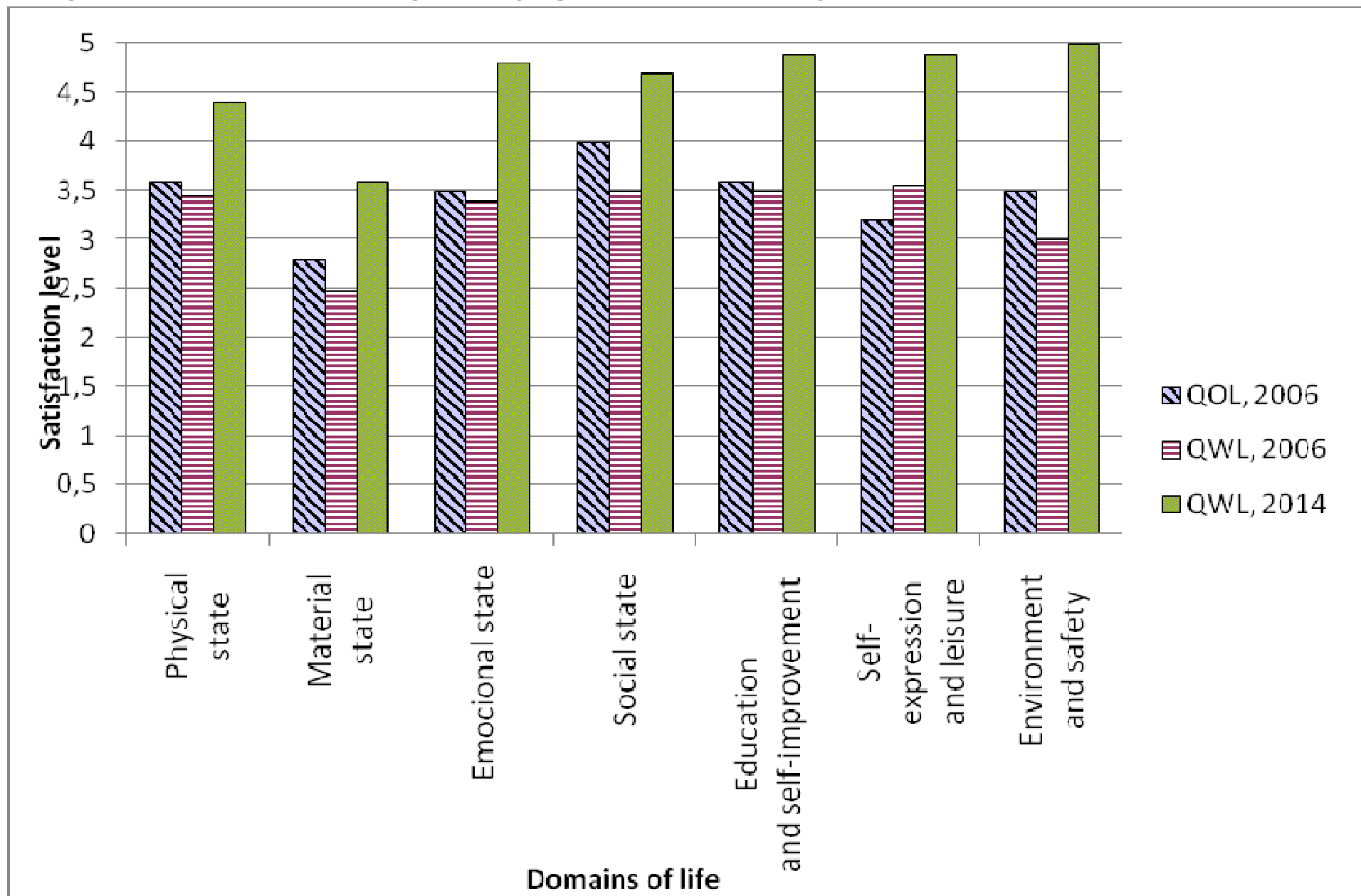
The World's BEST countries:

Quality of living ranking, 2010 (ugdymas/mokymas, sveikatos apsauga, gyvenimo kokybe, ekonomikos dinamizmas, politinė aplinka)

Source: NEWSWEEK, August 16, 2010 (šalių 100-tukas)

- | | | |
|--|-----------------------|--------------------------|
| 1. Finland | 2. Switzerland | 3. Sweden |
| 4. Australia | 5. Luxembourg | 6. Norway |
| 7. Canada | 8. Nederland | 9. Japan |
| 10. Denmark | | |
| 11. JAV | 12. Vokietija | 14. JK |
| 15. P.KORĖJA | 16. Prancūzija | 18. Austrija |
| 25. Čekija | 29. Lenkija | 32. Estija |
| 34. LIETUVA (28 - ugdymas/mokymas/išsilavinimas,
61 - sveikatos apsauga, 39 - gyvenimo kokybe,
41 - ekonomikos dinamizmas, 26 - politinė aplinka) | | |
| 36. Latvija | 43. JAE | 51. Rusija |
| 59. Kinija | 99. Nigerija | 100. Burkina Faso |

Gyvenimo darbe kokybė – ji gali būti matuojama, tobulinama ir valdoma:



5. Gyvenimo darbe kokybė – mano tyrimų rezultatai...

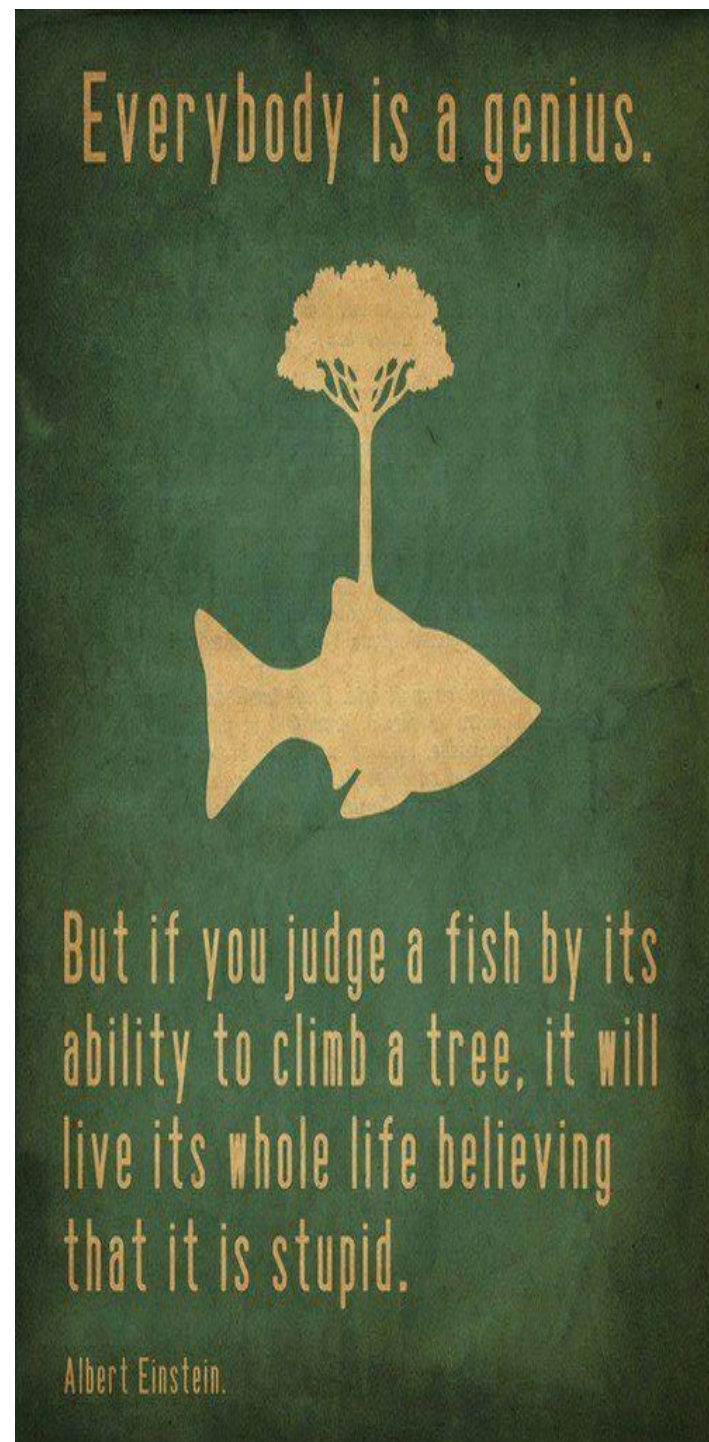
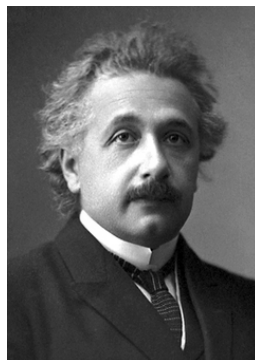
- a) Darbuotojų kompetencijos KV
sirtyje KORELIUOJA su
treningo/mokymų KOKYBE,**
- b) Kyla problemų su darbuotojų
kompetencijų tinkamu
panaudojimu ir žinių valdymu
organizacijose,**

Mieli KOLEGOS,
Visada deramai ir pozityviai vertinkime ir
išnaudokime savo paties, savo kolegų ir draugų
gebėjimus bei pasiekimus, nes:

***“Kiekviename mūsų slypi
genijus.***

***Bet jeigu vertinsi žuvį pagal jos
gebėjimus laiptoti medžiais, ji
visą gyvenimą gali praleisti
tikėdama savo kvailumu”.***

A. Einšteinas



Išgyvendinkime savo organizacijoje

SOCIALINĘ TINGINYSTĘ:

- **Svarbu - komandos dydžio ir struktūros optimalumas...**

The success of the performance depends on the team members' *looking in the same direction, common vision, consistency, versatility* (being flexible and multi-sided), and *optimal team size* - 4-5 (7) people.

- **Socialinės tinginystės PAVYZDYS:**
- Rope-pulling efficiency :
 - 1 person - 100 per cent exploitation of power;
 - 2 people - 87 per cent;
 - 3 people - 70 per cent;
 - 8 people - only 40 per cent...

- **N.B.: LAIMĖ ir GYVENIMO KOKYBĖ** – kažkiek skirtingi dalykai –
- The concepts of **quality of life** and **happiness** cannot be equated, as their content, characteristics and indicators people perceive differently.

This is how French poet and thinker *Nicolas Chamfort* defined the issue of **happiness**:

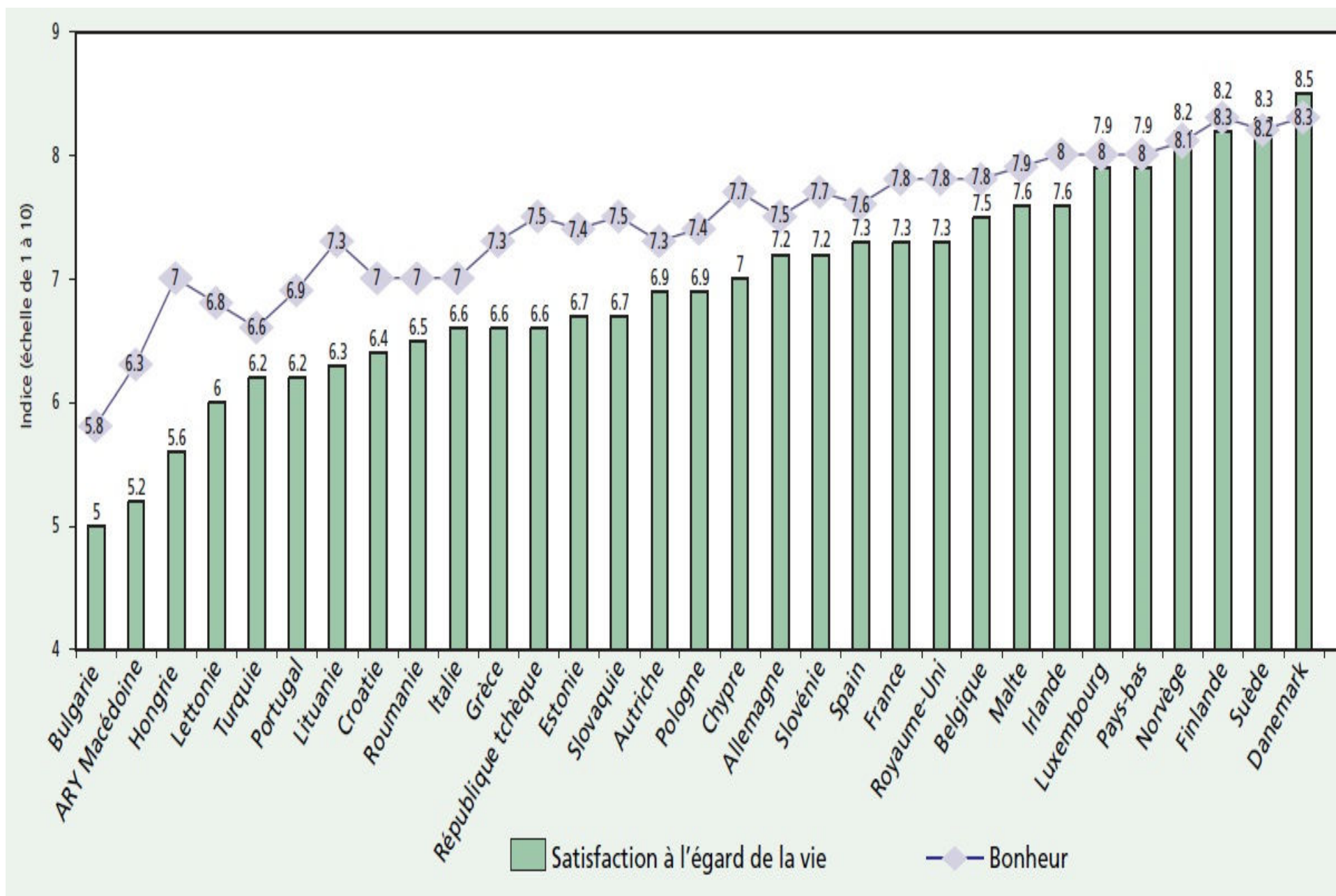
"Le bonheur n'est pas chose aisée. Il est très difficile de le trouver en nous, il est impossible de le trouver ailleurs"

- *“Happiness is not easy to find. It's very difficult to find it in yourself and impossible to find anywhere else.”*

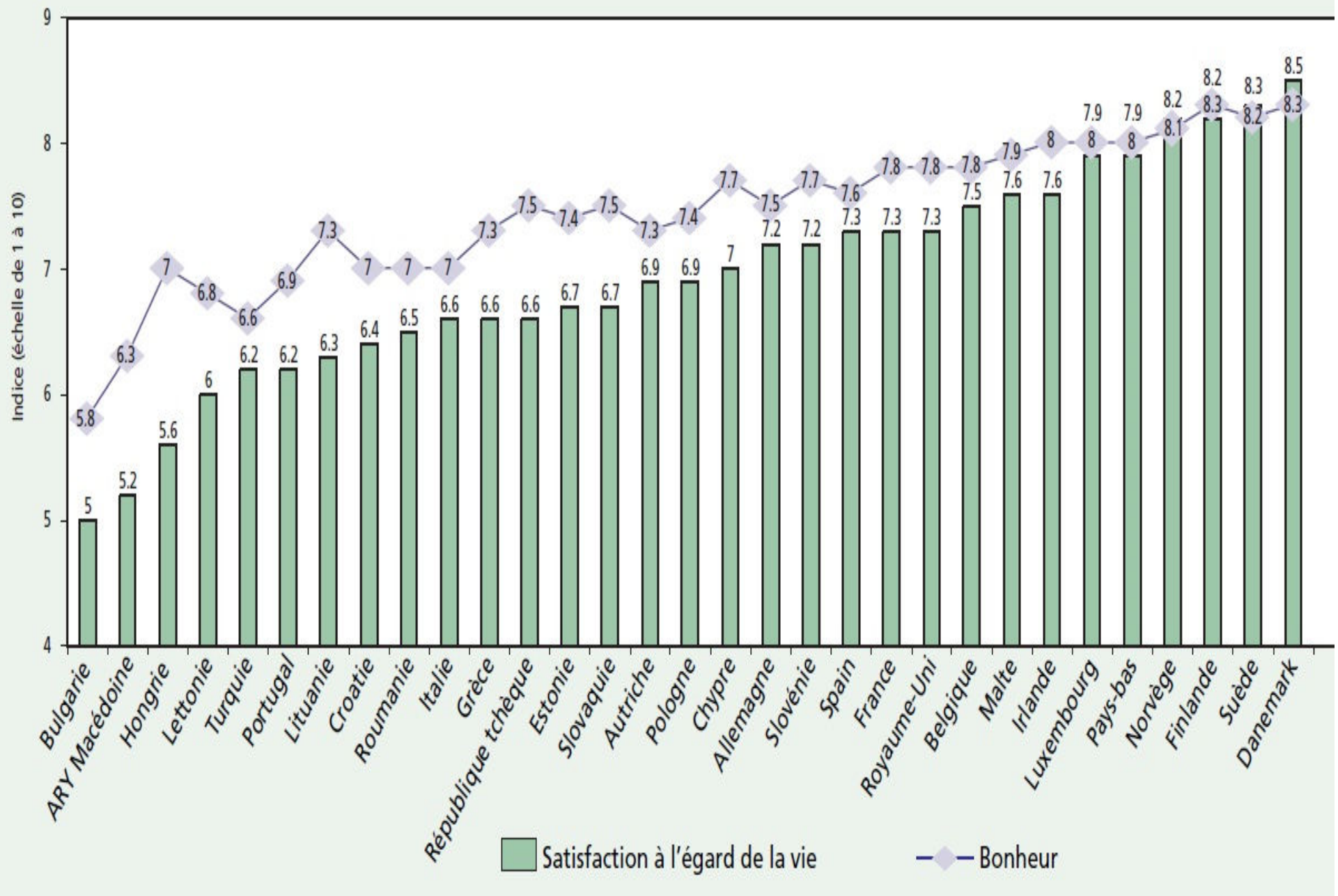
„Laimė nėra paprastas dalykas. Ją yra labai sunku rasti savyje, ir neįmanoma rasti kitur“

(...esame savo laimės kalviai...).

Laimės ir pasitenkinimo gyvenimo kokybė rodikliai ES šalyse



The EU citizens' perception of *Quality of life* and *Happiness*:



N.B. Būkime laimingi jau DABAR –
mokslinio tyrimo rezultatai:

- Empirical studies have shown ***that the impulsive effect of perceived happiness*** (after something important achieved, after getting a good grade etc.) ***lasts only for two weeks.*** Then the level of perceived happiness drops into previous level as was before.
- ***"Happiness is not when one has a lot, but when one is satisfied with what he has"***

**QUO VADIS,
QUALITOLOGIA?**

Lietuvos mokslininkų NAUJOS KOKYBĖS tyrinėjimo sritys (2)

Pranešėjo (J.R.) įžvalgos –

**“degančios” (galimos) KV sisteminio
nagrinėjimo sritys, adresuojamos
mokslininkams, konsultantams ir
kokybės vadybos praktikams:**

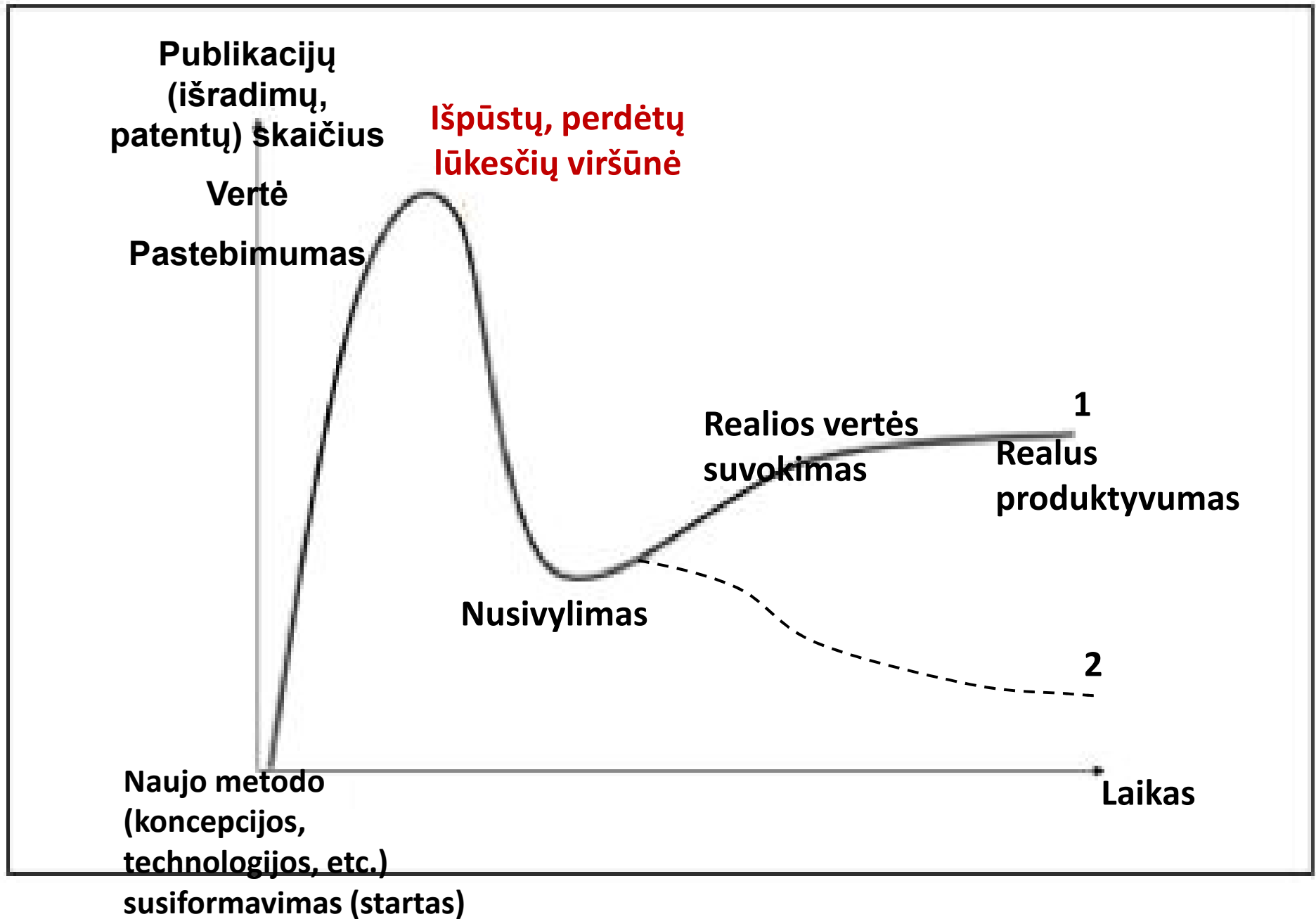
1. Kokia reali vertė ir efektyvumas NAUJŲ (ir senų...) KV koncepcijų ir metodų?

e.g. – Neretai konsultantai: “Perskaičiau naują knygą arba metodiką apie VKV (GKV, LEAN, LEAN-6Sigma, TOC, 20 kokybės raktų, Subalansuotus rodiklius, CMMI, etc.) – *PATIKO, ir dabar tai “MADINGA”, POPULIARU – diegsiu konsultuojamose įmonėse...*”

**N.B. – būtina tiksliau nustatyti
ir įvertinti :**

- **KOKIA REALI VERTĖ ir kokios
PRITAIKOMUMO Jūsų organizacijoje
realios galimybės:**
 - **Naujos koncepcijos,**
 - **Naujo metodo,**
 - **Naujos technologijos,**
 - **Bet kokios kitos inovacijos, etc.**

Novacijų, koncepcijų, metodų brandos raida ir jų galima vertė



Puikūs Singapūro universiteto prof. T. N. GOH: straipsniai apie kai kurių kokybės doktrinų, metodų ir lozungų klaidingumą ir vertę:

- **Goh, T. N. Important Paradigm Shifts in Quality Management Practices**
- **Goh, T. N. Six Sigma at Crossroads**

(Žr.: www.kv.ef.vu.lt)

***PARETO metodo (80/20 taisyklės)
efektyvumas ir naujos jos pasireiškimo sritys***

- 1) 80 % ANGLIJOS kokybės profesionalų
TIKSLIAI NEŽINO kokybės terminų, kuriais
operuoja, esmės (koks gi būtų % tarp šios
paskaitos dalyvių?).**
- 2) 80 % žmonių pilnai (tiksliai) nesupranta 20
% terminų, kuriais jie naudojasi....**
- 3) 80 % cigarečių surūko 20 % proc. rūkalių...**
- 4) 80 % bibliotekų resursų naudojasi 20 %
žmonių...(jų tarpe – Jūs...).**
- 5) 80 % komunikacijos / bendravimo mes
atliekame su 20 % artimų draugų ir/ar
kolegų...**

PARETO metodo (80/20 taisyklės) efektyvumas ir naujos jos pasireiškimo sritys

6. Apie 80 % avarijų sukelia maždaug 20 % vairuotojų
7. 80 % pranešėjų pertraukiami arba klausiami 20 % klausytojų
8. 80 % naudos pasiekama per 20 % bandymų/pastangų
9. 80 % loterijos bilietų nuperkama 20 % pirkėjų
10. 80 % problemų sukelia 20 % žmonių
11. Tik 20 % rūbų mes dėvime 80 % laiko...

PATARIMAS jaunimui:

**80 % laiko ir pastangų skirk 20 % veiklos
(pomėgių ir kt.) sričių...**

PSO patarimai, kaip sveikai, pilnatviškai ir laimingai gyventi...

N.B. Klasikinė Pareto diagrama (20/80 taisyklė) ir jos ABC kreivės analizė (neatitikčių pasireiškimo dažnis) neretai yra NEEFEKTYVITad reikalinga šios diagramos konstravimo korektūra – atsižvelgti ir į neatitikties daromą bendrą finansinę įtaką.

Lietuvos mokslininkų NAUJOS KOKYBĖS tyrinėjimo sritys (3)

**Pradėjus tyrinėti ir matuoti INFORMACIJOS
KOKYBĘ bei Integruoti VKV ir ŽV – tai
prisidėjo**

prie naujos mokslo šakos: QUONOMICS
(Quality Management with attention to economic
principles) ir naujos magistro programos
KANADOJE atsiradimo (*nes “Savo krašte
PRANAŠU nebūsi...”*):



MBA **Qonomics**

(Quality Management with attention to economic principles)

Developed by Professor

Alice O. Nakamura

University of Alberta School of Business

<http://www.business.ualberta.ca/>

3. Savings through Better Use of Information:

**“Integration of Total Quality Management and
Knowledge Management”**

by prof. *Juozas Ruzevicius*

KOKYBĖS VADYBOS **STUDIJŲ** IR **TAIKYMO** MOTYVAI (1)

**1a. Kokybei nereikalingas įvaizdis
– organizacijos ir jos produktų
įvaizdžiui reikalinga kokybė.**

J. Ruževičius, 2016.

**“Quality does not need an image, it is the
organization’s (enterprise’s, university’s,
etc.) & product’s image that needs
quality”**

J. Ruževičius, 2016.

...but “You cant be a PROPHET in your country or in Europe...”

So, I propose next motto:

Kokybės guru **P. B. Crosby:**

“Kokybė yra kruopščiai sukurtos kultūrinės aplinkos rezultatas.

Ji turi būti organizacijos pagrindinis statinys, o ne statinio dalis”...

KOKYBĖS VADYBOS STUDIJŲ IR TAIKymo MOTYVAI (2)

- 2. XXI-jo amžiaus perspektyvą numatančioje Europos kokybės programoje kokybė pripažįstama pagrindine Europos organizacijų konkurencingumo didinimo priemone, o kokybės politikai suteikiama verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų veiklos plėtojimo *strateginė reikšmė*.**

KOKYBĖS VADYBOS STUDIJŲ IR TAIKYMO MOTYVAI (3-4)

- 3. Kokybė – *privaloma* komercinio kontrakto sudedamoji *dalis*.**
- 4. Kokybė – organizacijų konkurencingumą ir eksporto plėtrą lemiantis veiksnys (2015 m. tyrimas):**

KOKYBĖS IR JOS SERTIFIKAVIMO SVARBA

**Lietuvos įmonių požiūris
(2017 metų tyrimas)**

- 95 % eksportuojančių įmonių pripažįsta kokybę kaip svarbiausią veiksni, sąlygojantį produkcijos konkurencingumą ir eksporto apimtį;**
- 99 % įmonių kokybės gerinimą laiko eksporto plėtros skatinimo pagrindine sritimi;**
- 97 % įmonių produkcijos atitikimą tarptautiniams kokybės reikalavimams ir sertifikavimą laiko eksporto plėtojimo pagrindu.**

5 motyvas. **KOKYBĖS VADYBA** –
privaloma bet kurios specializacijos
studentų **bendrosios kompetencijos dalis**

- ***Kompetencija - mokėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų visuma.***
- Bolonijos proceso TUNINGO susitarimas:
Bendru sutarimu yra suformuluota
studentų 30 bendrųjų kompetencijų (angl.
generic competences), kurios skirstomos į
3 grupes:

Studentų bendrosios kompetencijos

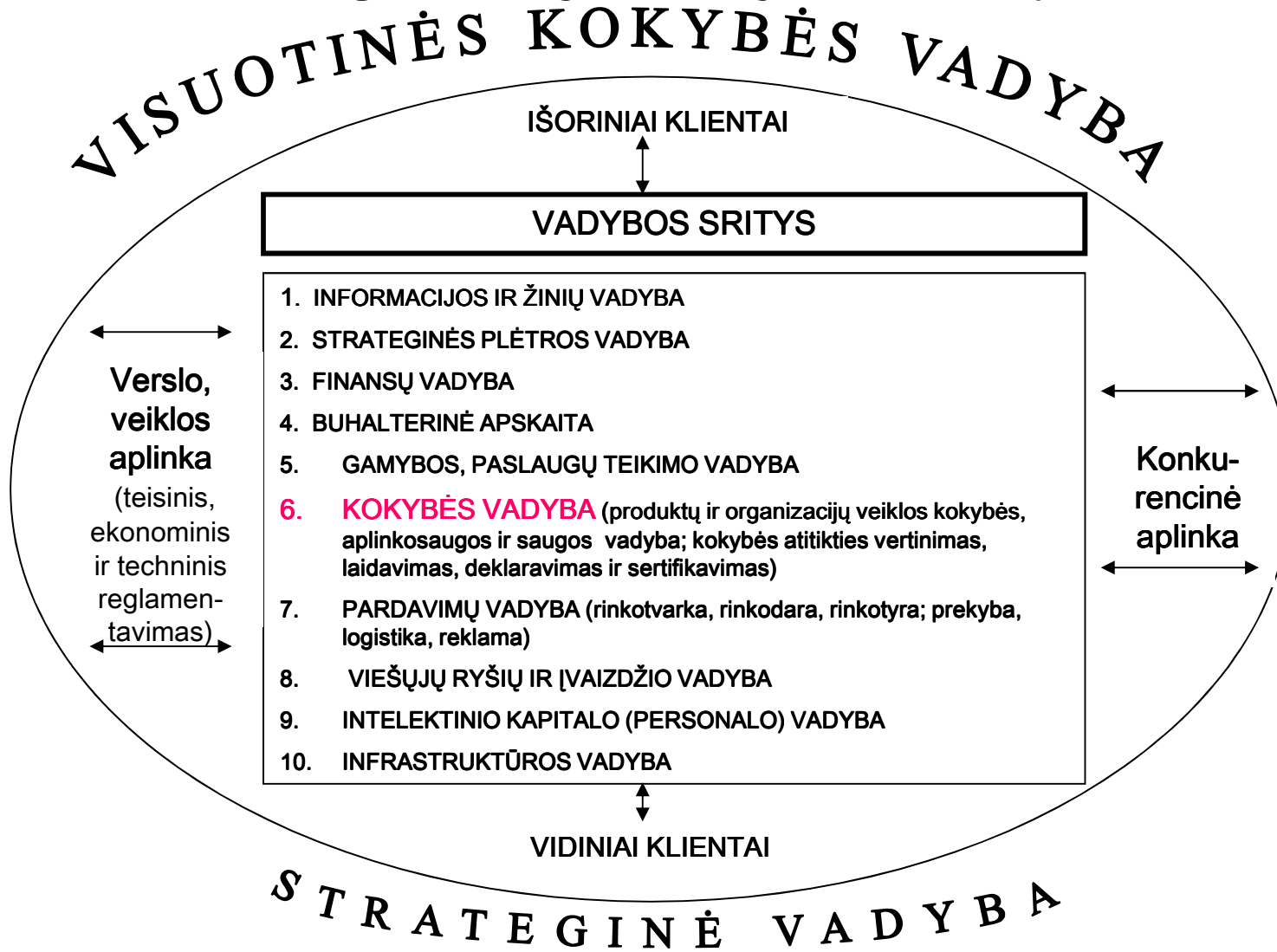
- **1. Padedančiosios (instrumentinės) kompetencijos** (angl. *instrumental competences*). Tai pažinimo, suvokimo arba kognityvūs bei metodologiniai ir lingvistiniai gebėjimai;
- **2. Tarpasmeninės kompetencijos** (angl. *interpersonal competences*). Tai individualūs bendravimo gebėjimai ir įgūdžiai
- **3. Sisteminės kompetencijos** (angl. *systemic competences*)

Studentų bendrosios kompetencijos

3. Sisteminės kompetencijos (angl. *systemic competences*). Tai padedančiųjų ir tarpasmeninių kompetencijų pagrindu suformuoti ***gebėjimai ir įgūdžiai pažinti visą sistemą, visumą:***

- - gebėjimai taikyti žinias praktikoje;
- - ***mokslinio tyrimo įgūdžiai;***
- - gebėjimas mokytis, tobulėti;
- - gebėjimas prisitaikyti naujose situacijose ar sąlygose;
- - kūrybingumas ir naujų idėjų generavimas;
- - gebėjimas vadovauti (angl. *leadership*);
- - kitų šalių kultūrų ir papročių pažinimas ir supratimas;
- - gebėjimas dirbti nepriklausomai (autonomiškai);
- - projektų kūrimo ir valdymo įgūdžiai;
- - iniciatyvumas ir verslininkiškumas;
- - ***kokybės vadybos įgūdžiai, rūpinimasis veiklos ir aplinkos kokybe.***

6. Kokybės vadyba yra viena pagrindinių bet kurios organizacijos vadybos sričių:



4. Kokybės vadyba – *profesinės ir konsultacinės* veiklos sritis:

Kokybės vadybininkų specializacijos

įtrauktos į ES specialybių registrą

(Harmonized..., 2000):

- 1) kokybės profesionalas,
 - 2) kokybės sistemų vadybininkas,
 - 3) kokybės auditorius (išorės, III - sios šalies),
 - 4) aplinkosaugos sistemų vadybininkas,
 - 5) aplinkosaugos sistemų auditorius,
 - 6) visuotinės kokybės vadybos vadovas (*TQM leader*),
 - 7) visuotinės kokybės vadybos vertintojas (*TQM assessor*),
 - 8) sveikatos ir saugos sistemų vadybininkas,
 - 9) sveikatos ir saugos sistemų auditorius
 - 10) procesų vadybininkas,
 - 11) vadybos sistemų konsultantas (N.B. Kitų mokymas, konsultavimas - veiksmingiausia SAVĖS UGDYMO priemonė; apie tai – įvadinės paskaitos pabaigoje),
 - 12) produktų vadybininkas
- (1 – 12 specializacijai reikalingas UNIVERSITETINIS išsilavinimas)
(13-16 specializacijai pakanka kolegijos išsilavinimo)
- 13) kokybės užtikrinimo operatorius,
 - 14) kokybės vadybininko asistentas,
 - 15) kokybės vadybos technikas,
 - 16) sveikatos ir saugos kokybės vadybos technikas.

5. Kokybė – svarbiausias veiklos partnerių ir subrangovų pasirinkimo kriterijus:

Veiklos partnerių pasirinkimo kriterijų rangai:

- 1. Produkto/paslaugos kokybė (ir patikimumas)**
- 2. Produkto kaina**
- 3. Punktualumas**
- 4. Techninių konsultacijų ir paslaugų, tiekiamų kartu su pagrindiniu produktu, apimtis, įvairovė ir kokybė**
- 5. Organizacijos-subrangovo gebėjimas integruotis į pagrindinio gamintojo verslo sistemą ir kultūrą**
- 6. Gamybos pajėgumas ir KNOW-HOW**
- 7. Lankstumas**
- 8. Gebėjimas integruotis su pagrindiniu gamintoju kontroliuojant kokybę ir verslo procesus**
- 9. Geografinis artumas**
- 10. Kita.**

**Verslo komunikavimui labai svarbi ir
Jūsų ASMENINĖ kokybė (1):**

- Išsilavinimas, erudicija, tolerancija;
- Punktualumas (bet...nepersistenkime – kai kur į vaišes dera 5-10 min. vėluoti...);
- Verslo partnerio šalies kultūros, nacionalinių ypatumų, papročių bei tradicijų pažinimas ir gerbimas;
- Bendravimo kultūra;
- Kalbos kultūra;
- “Kūno kalba” (akių kontaktas, veido mimika, gestikuliacija, laikysena, šypsenos “dažnis”, kalbos tembras, fizinis kontaktas ir kt.);

Verslo komunikavimui labai svarbi ir **Jūsų**
ASMENINĖ kokybė (2):

- Verslo vaišių kultūra (alkoholinių gėrimų tipologijos ir vertės suvokimas, gėrimų ir maisto derinimas, išskirtinių delikatesų (sraigės, austrės, triufeliai, varlės ir kt.) bei nacionalinių maisto ir kulinarijos vertybių (Parmos kumpis, CHIMAY ar TRAPPISTE alus, varlės, Toskana aliejus ir kt.) **vertės ir kainos suvokimas**;
- Jūsų asmeninis “*dizainas*” (makiažas, parfumerijos “stilius”, aprangos stilius, tvarkingumas, tinkami aksesuarai ir kt.):

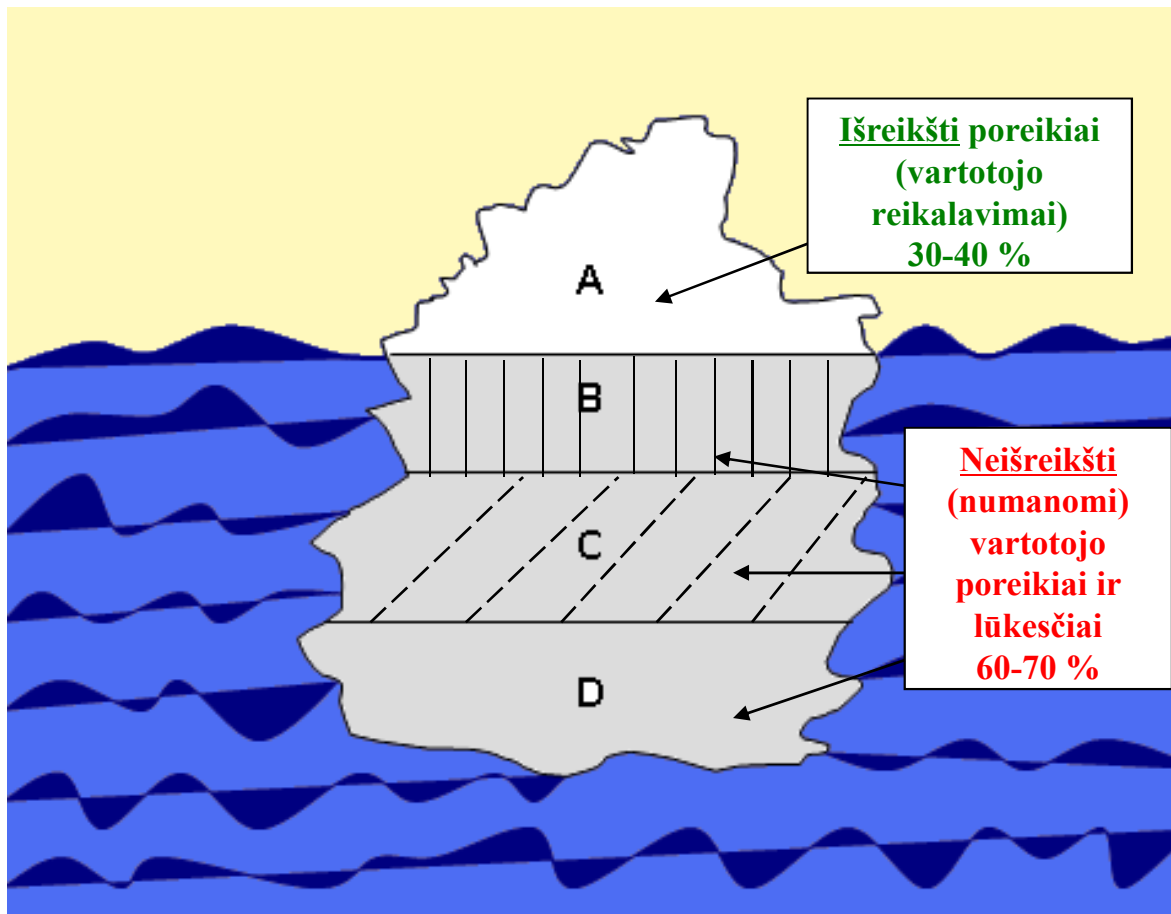
Kokybės samprata, apibrėžtis...

- **KOKYBĖ** – Quality – Qualité – Qualita – Qualität
- *Lotyniškai **QUALIS** – koks?, iš ko padarytas?*
- **Apibrėžkime kokybę....**
- Kaip suprantama kokybė jūsų organizacijoje?
- Kaip suprantama Jūsų produkto, Jūsų veiklos rezultato kokybė?

KOKYBĖS APIBRĖŽTIS (1)

- **Kokybė** - turimųjų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis (ISO 9000:2000. Kokybės vadyba: Terminai ir apibrėžimai).
- **Kokybė** - tai **produkto savybių**, apsprendžiančių jo tinkamumą tenkinti išreikštus ir numanomus vartotojo poreikius nustatytose produkto vartojimo (eksploatavimo) sąlygose sutinkamai su produkto paskirtimi, **visuma**.
- Kokybė apima taip pat produkto defektingumą ir jo poveikį gamtai (J.Ruževičius, 2007).

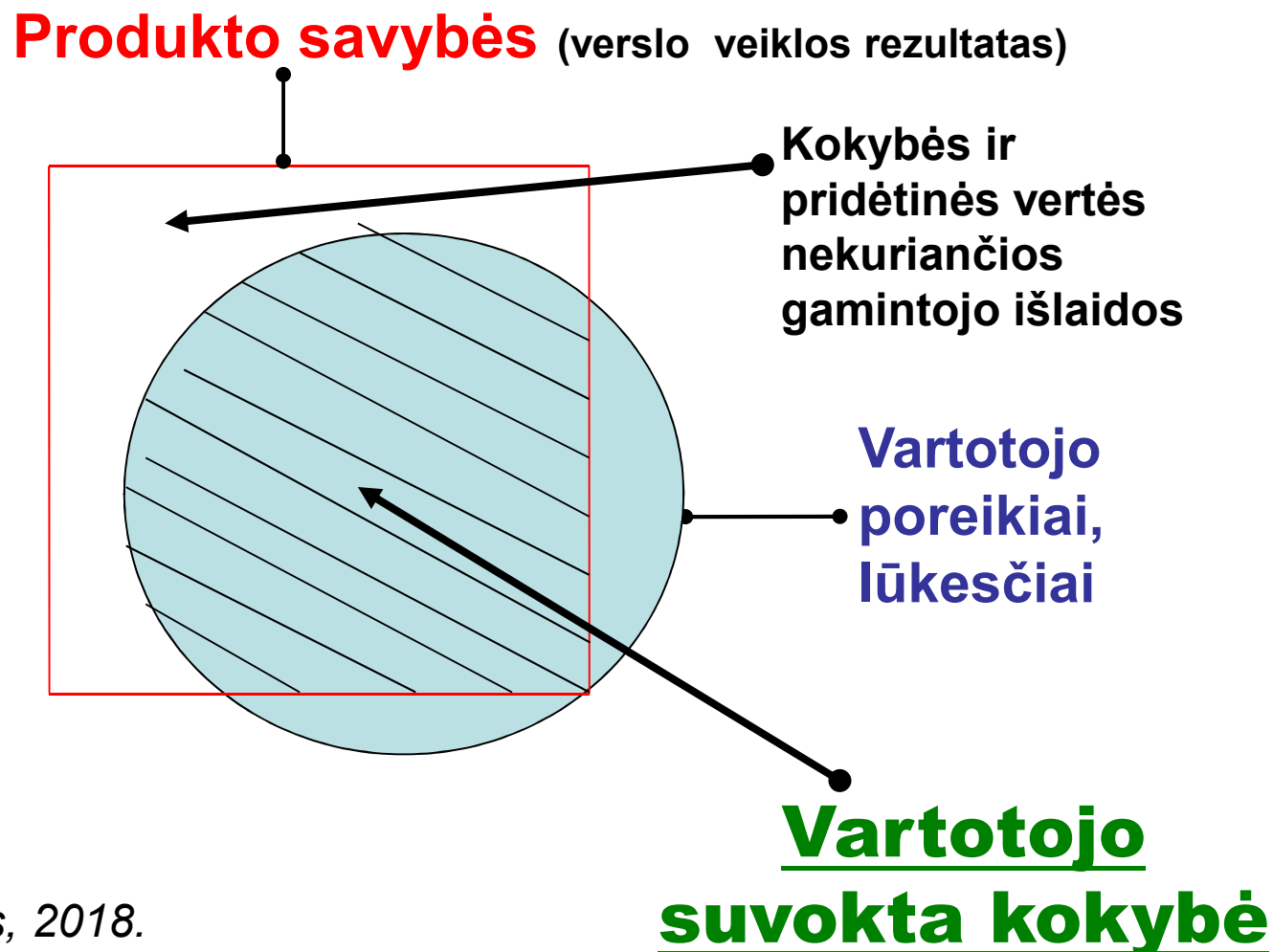
**Išreikštų ir numanomų poreikių santykiui
ir jų identifikavimui galioja
“LEDKALNIO TAISYKLĖ”:**



KOKYBĖS APIBRĖŽTIS (2)

- ***Produktas*** – tai bet koks veiksmų ar procesų rezultatas.
- **Produkto sąvoka apima tokius produkto tipus:**
 - 1) techninius gaminius arba prekes,
 - 2) paslaugas,
 - 3) žaliavas,
 - 4) intelekto produktus,
 - 5) organizacijas,
 - 6) veiklą (pvz. studijos),
 - 7) procesus,
 - 8) sistemas,
 - 9) asmenis,
 - 10) išvardintų produktų tipų derinius (ISO 9000:2000. Kokybės vadyba: Terminai ir apibrėžimai).

Kokybė – vartotojų poreikių ir lūkesčių ir organizacijos veiklos rezultatų atitikties laipsnis



KOKYBĖS TERMINAI (1)

KOKYBĖ (verslo praktikoje) – tai produkto savybių rodiklių atitiktis standartų, teisės aktų ir komercinio kontrakto reikalavimams.

- **KOKYBĖS RODIKLIS** – tai produkto kokybės (savybės) **skaitmeninė** (kiekybinė) **charakteristika**, išreikšta konkrečiais matų vienetais (pvz., kg, %, ‰, ppm, ppb, balais, rangais ir kt).
- **N.B.:** *Verslo sėkmę įtakoja tiek **produktų kokybės rodikliai**, tiek ir juos tiekiančios įmonės kokybės rodikliai.*
- *Jūsų organizacijos ir jūsų organizacijos “produkto” kokybės rodikliai? (vėliau bus Jums pateikta “kompleksinė užduotis” pristatymui kitai savaitei).*

Verslo sėkmė =~

**=~Produktų kokybė +
juos tiekiančios
organizacijos kokybė**

KOKYBĖS VADYBA (Quality Management)

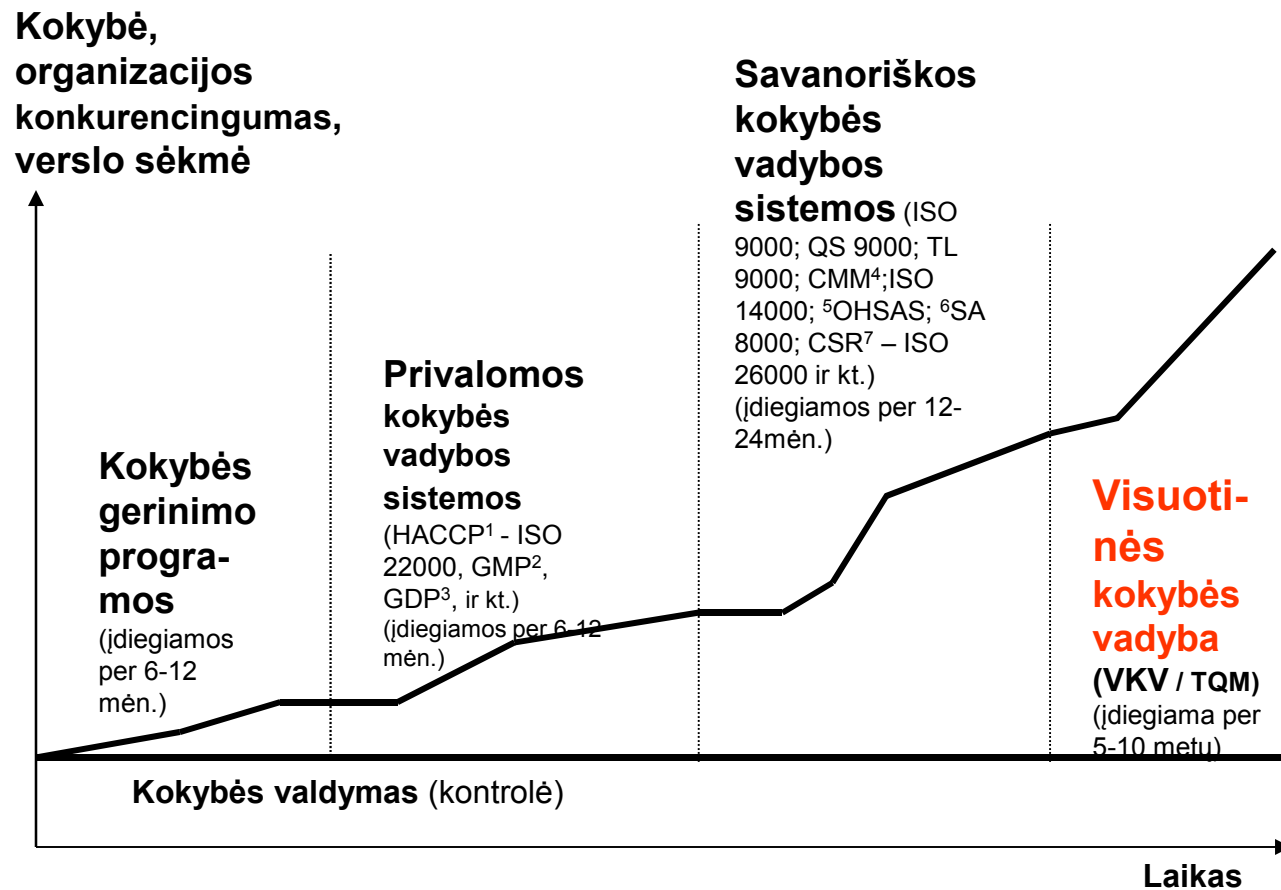
- **KOKYBĖS VADYBA (Quality Management) – tai organizacijos bendrosios valdymo funkcijos dalis, nustatanti kokybės politiką, tikslus ir pareigas.**
- **Kokybės vadyba apjungia 5 kokybės sistemos elementus:**
 - **1)kokybės planavimą;**
 - **2)kokybės valdymą (Q. control);**
 - **3)kokybės užtikrinimą (Q. assurance);**
 - **4)kokybės kontrolę (Q. inspection);**
 - **5)kokybės gerinimą (Q. improvement).**

KOKYBĖS TERMINAI (2)

- **KOKYBĖS VALDYMAS** (angl.Q. *Control*, pranc. *Maîtrise*, vok. *Qualitätslenkung*) - operatyvinio pobūdžio priemonės ir veikla, naudojami siekiant įvykdyti kokybės reikalavimus.
- **KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS** – planuojamų ir per kokybės sistemą atliekamų bei reikiamu būdu parodomų sistemingų veiksmų visuma, kuria siekiama teikti pasitikėjimą, kad produktas (paslauga, procesas ir kt.) tikrai atitiks kokybės reikalavimus.
- **KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA** – tai dokumentuota įmonės organizacinės struktūros (1), pareigų (2), *procedūrų* (3) (t.y. nustatytos darbo tvarkos), procesų (4) ir išteklių (5) visuma, būtina kokybės vadybai.

Visuotinės kokybės vadyba – VKV (1)

Total Quality Management - TQM



Kokybės vadybos priemonių veiksmingumo modelis

Daimler – Benz kokybės vadybos raida

1.Kontrolė – iki 1980 m.

Plėtimasis, gamyba, pardavimai koncentruoti pietinėje Vokietijoje.
Dėka išvystytų struktūrų labai gera komunikacija asmeniniame lygmenyje.
Kokybės vizija (Koks Mercedes-Benz turi būti) nėra užrašyta, bet kiekvienam žinoma.

Kokybės valdyme dalyvauja iki 10 proc. darbuotojų.

2.Kokybės užtikrinimas 1980-1990 m.

Automobilių broko **prevencinių priemonių** (preventive measures) vystymas ir įgyvendinimas.

Kokybės užtikrinimo personalas sumažinamas iki 13 proc. visų darbuotojų.
Didėja gamybos internacionalizacija.

3.Kokybės vadyba 1990-1995 m.

Agresyvos globalizacijos strategijos rezultatas – vis daugiau automobilių gaminama pardavimo rinkose.

Numatoma didinti produktų įvairovę siekiant patenkinti visų rinkos segmentų poreikius.

ISO 9001 standarto įdiegimas ir taikymas.

Kokybės vadybos sistemos kūrimas **verslo procesams.**

Visų organizacijos padalinių vadybininkų **supažindinimas su kokybės vadybos principais ir priemonėmis.**

4.Visuotinės kokybės vadyba, nuo 1996 m.

Kokybės planavimas įtraukiamas į strateginio planavimo procesą grupių ir verslo padalinių lygyje.

Kokybės sąvokos išplėtimas – kokybę apima ir su produktu susijusių paslaugų visuma.

Veiklos tikslai formuojami pagal rinkos poreikius.

Visuotinės kokybės vadyba – apibrėžtis (1)

- *VKV yra išskirtinę kokybės svarbą pabrėžianti vadybos teorija (doktrina) ir praktinių vadybos priemonių sistema, kurias pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus ir siekdama visiškai patenkinti **išorinių** ir **vidinių** vartotojų poreikius bei paiso savo darbuotojų, akcininkų, klientų, **visuomenės** interesus.*

VKV apibrėžtis (2)

- VKV yra mokslas ir organizacijos valdymo menas bei praktika, kuriantys pridedamąją vertę ir vertybes *tvariai vystomai organizacijai ir visuomenei* (J.R., 2018).
- TQM is the science, and organization management's art and practice of value and strength creation for the sustained development and success of an organization and society...

VKV apibrėžtis (3)

- **Struktūrizuota sistema visos organizacijos įjungimui į nuolatinį veiklos procesų gerinimą bei tobulinimą, siekiant patenkinti klientų poreikius bei viršyti jų lūkesčius;**
- **Vadybinė sistema, apjungianti teoriją, organizacinius modelius, kitas sistemas ir priemones;**
- **Nuolatinio tobulinimo veikla, vienijanti visų darbuotojų pastangas gerinti darbą visuose organizacijos lygiuose. Veiklos gerinimas nukreiptas į bendrą visai organizacijai tikslų pasiekimą (misija, kokybė, sąnaudos, kt.);**

VKV ĮGYVENDINIMO organizacijoje algoritmas

- 1. Išanalizuoti organizaciją ir pasikeitimų joje poreikius.**
- 2. Suformuluoti viziją ir pagrindinę pasikeitimų kryptį.**
- 3. Nustatyti perimamumo principus bei turinį.**
- 4. Sukurti pasikeitimų neišvengiamumo pojūtį.**
- 5. Įprasminti ir įgyvendinti vadovų rolės pasikeitimus (lyderiavimas).**
- 6. Suformuoti palaikymą iš aplinkos (visų suinteresuotų pusių).**
- 7. Sudaryti įgyvendinimo planą.**
- 8. Suformuoti būtinas organizacines struktūras.**
- 9. Įtraukti darbuotojus, bendrauti, būti atvirais, sąžiningais.**
- 10. Sustiprinti ir įtvirtinti pasikeitimus.**

VKV koncepcija-sistema

- Minėtiems tikslams pasiekti VKV sistema naudoja suderintą daugiau kaip **100 kokybės vadybos metodų**, modelių, priemonių, darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemą, vadovaudamasi tokiais **principais**:

(principas – kas tai?)

Tai per ilgą laikotarpį versle ar kitoje veikloje pasitvirtinusi taisyklė, paremta tam tikros priemonės, nuostatos ar metodo veiksmingu taikymu)

Visuotinės kokybės vadyba – VKV (2)

VKV KONCEPCIJOS PRINCIPAI

- 1. Organizacijos **vadovybės** **įsipareigojimas kokybės siekimui ir *lyderystė*** (aktyvi ir efektyvi vadovų veikla)

1 principas. **Vadovavimas** (lyderystė - *leadership*)

- **VADOVAVIMAS** - tai įtakojimo procesas, kuriuo iš anksto apgalvota ar susiformuota įtaka yra daromas “elegantiškas” spaudimas vieno asmens kitų asmenų atžvilgiu, siekiant valdyti, struktūrizuoti ir palengvinti veiksmus bei santykius ir **sukelti savanoriškas pastangas grupėje ar organizacijoje tikslui pasiekti.** Vadovai turi sukurti ir išlaikyti tokią vidinę aplinką, kurioje žmonės būtų visiškai įtraukti, stengiantis pasiekti užsibrėžtų kokybės tikslų (J.R., 2018).

VADOVAI-LYDERIAI privalo:

- 1. Apibrėžti ir Kurti organizacijos RYTOJŲ, ATEITĮ (t.y. apibrėžti VIZIJĄ, suformuluoti ar koreguoti, keisti STRATEGIJĄ)**
- 2. Perteikti vizijos ir strategijos informaciją darbuotojams ir garantuoti, kad jos būtų įgyvendintos NEVILKINANT**
(darbuotojai turi PATIKĖTI strategija ir klientams kuriama verte)
- 3. Skleisti POZITYVIĄ ENERGIJĄ**

VADOVAI-LYDERIAI privalo:

- 4. Suformuoti veiksmingas komandas**
- 5. Deleguoti įgaliojimus, Rūpintis, Atlyginti, Mokyti, Nuspręsti, Atnaujinti, Veikti, Apskaičiuoti-prognozuoti veiklos rezultatus**

N.B. Strategija PLAČIAJA PRASME – tai apibendrinimas to, KĄ įmonė parduos, KAM parduos, KUR parduos, KOKIOMIS PRIEMONĖMIS tai padarys, kad IŠSISKIRTŲ IŠ KONKURENTŲ

2-as VKV principas:

2. Vadovybės dėmesio sutelkimas į organizacijos **išorinių ir vidinių vartotojų** poreikių patenkinimą ir jų **sisteminą matavimą bei vertinimą.**

Vadovai (lyderiai) privalo sukurti organizacijoje:

- “**Draugišką**” darbo aplinką (psichologinį ir fizinį mikroklimatą, ir t.t.), laiduojančią aukštą **GYVENIMO DARBE KOKYBĘ** (**Quality** of **Working Life**);
- **Skaidrią ir veiksmingą** darbuotojų **motyvavimo, skatinimo** (įskaitant kompetencijos ugdymą, mokymus, kvalifikacijos kėlimą, karjerą) ir **lojalumo ugdymo sistemą**:

Kokybė reikalauja motyvuotų darbuotojų

Motyvuoti darbuotojai dirba geriau!
Tik patenkintas vidinis vartotojas gali
tinkamai tenkinti išorės klientų poreikius

Motyvivimo veiksniai:

- **Dėmesys, pripažinimas, pagarba,**
- **Pagyrimai ir konstruktyvi kritika,**
- **Pasiekimų ir sėkmingos veiklos pripažinimas ir įvertinimas,**
- **Pasitikėjimas, įgaliojimų suteikimas**
- **Erdvės ir sąlygų vystymuisi, tobulėjimui, kūrybiškumui, atsakomybei už savo veiksmus ir rezultatus sudarymas,**
- **Bendra ir skaidri organizacijos motyvavimo politika.**

LEADERS must create “friendly” working environment and “clear” and efficiency system of motivation:

Korean (Su Mi Park, 2010) and Lithuanian (J.R.2013) survey:

When do you *hate* to go to work ?

	Korea	Lithuania
When I have problems with my leaders or colleagues	29 %	35 %

When my work is not recognised to be good	17 %	15 %
---	-------------	-------------

When my salary is mismatches my work	12 %	21 %
--------------------------------------	-------------	-------------

The *happiest* moment in your working life ?

Korean (Su Mi Park, 2010) and Lithuanian (J.R,2013) survey

	Korea	Lithuania
When my work was recognised	46 %	39 %
When I received unexpected bonus	29 %	43 %
When I have social meeting with colleagues whom I like	9 %	18 %
When my leader is on a business trip	8 %	16 %

2 principas. Vadovybės dėmesio sutelkimas į organizacijos išorinių ir vidinių vartotojų poreikius, jų tenkinimą:

W. Edwards Deming (kokybės ir vadybos guru):

“Nepakanka turėti tiesiog patenkintą vartotoją. Patenkintas vartotojas gali pasikeisti... Būtina inovuoti, nuspėti vartotojo norus į ateitį, duoti jam daugiau...”

2 princ. Vadovybės dėmesio sutelkimas į organizacijos išorinių ir vidinių vartotojų poreikius:

VARTOTOJŲ (klientų) pasitenkinimo ir lojalumo AKTYVAUS tyrimo sistemos sukūrimo organizacijoje svarba

- 1-am besiskundžiančiam nepatenkintam klientui tenka iki 26 „tylinčių“. Taigi - organizacijoje būtina sukurti **aktyvią** vartotojų pasitenkinimo TYRIMO ir įvertinimo sistemą – (prisiminkime ir jau aptartą LEDKALNIO taisyklę...)
- iki 90 % neigiamai vertinančių organizacija vartotojų **KARDINALIAI PAKEICIA SAVO NUOMONĘ Į TEIGIAMĄ, kai jų problema be vilkinimų išsprendžiama jiems priimtiniu būdu.**
- naujo kliento „pritraukimo“ kaštai 5 – 6 kartus didesni, negu esamo „išsaugojimo“ kaštai

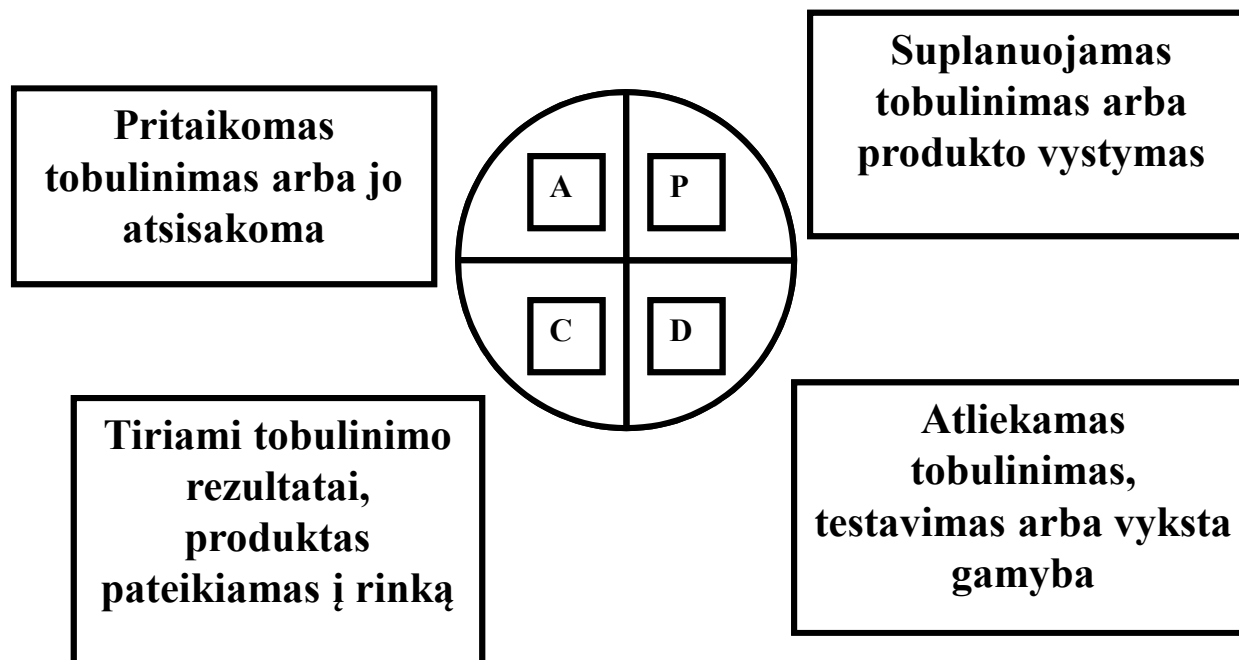
VKV KONCEPCIJOS PRINCIPAI

- **3. Nuolatinis (ir sisteminis) visų organizacijos veiklos sričių kokybės gerinimas (tobulinimas).**

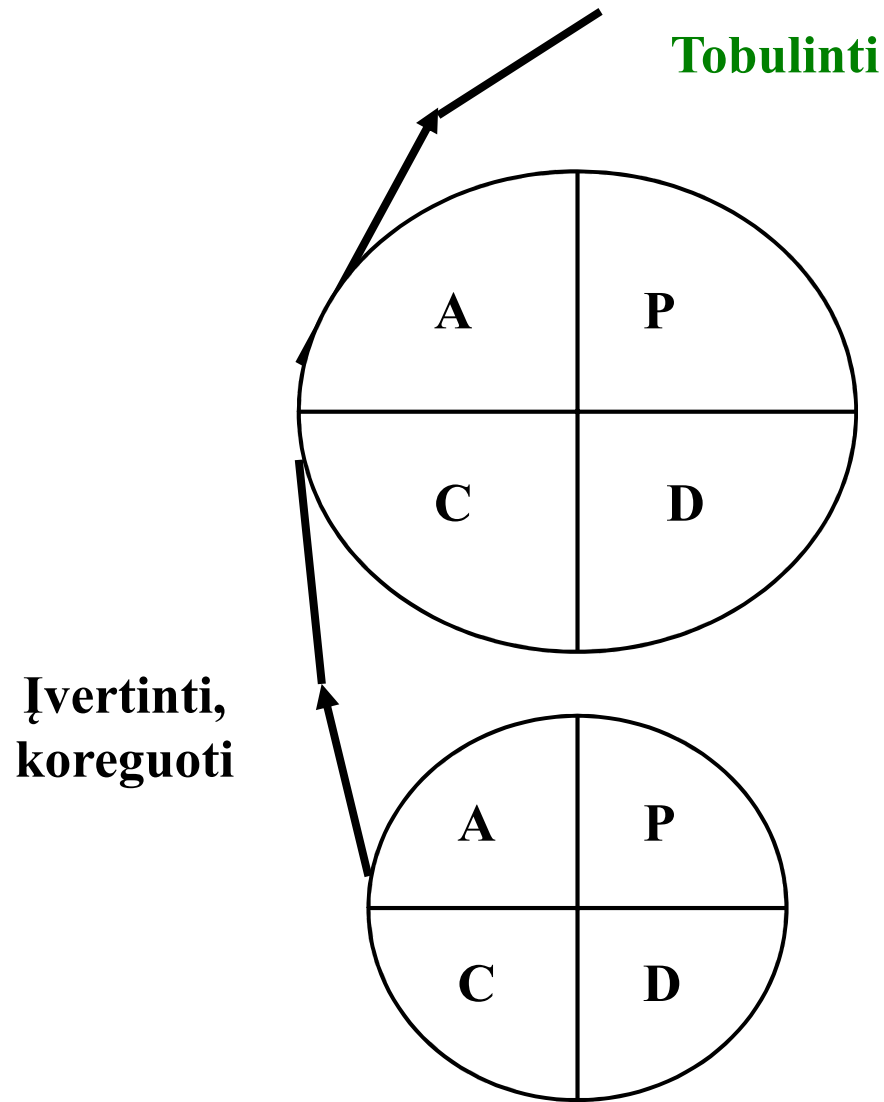
**VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBA
NUOLATINIO TOBULINIMO METODO
panaudojimo 7-ni ŽINGSNIAI:**

- 1. Problemos identifikavimas (atrinkimas) ir jos išsamus aprašymas.**
- 2. Esamos padėties / situacijos analizė.**
- 3. Problemos atsiradimo galimų priežasčių nustatymas.**
- 4. Sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas.**
- 5. Pažangos efektyvumo įvertinimas.**
- 6. Efektyvių tobulinimo sprendimų standartizavimas (ir patvirtinimas).**
- 7. Problemos sprendimo veiksmų ir rezultatų analizė.**

3 princ.: b) DEMING'O kokybės tobulinimo CIKLAS “Planuok-Atlik-Tikrink-Veik” *PDCA (Plan-Do-Check-Act)*

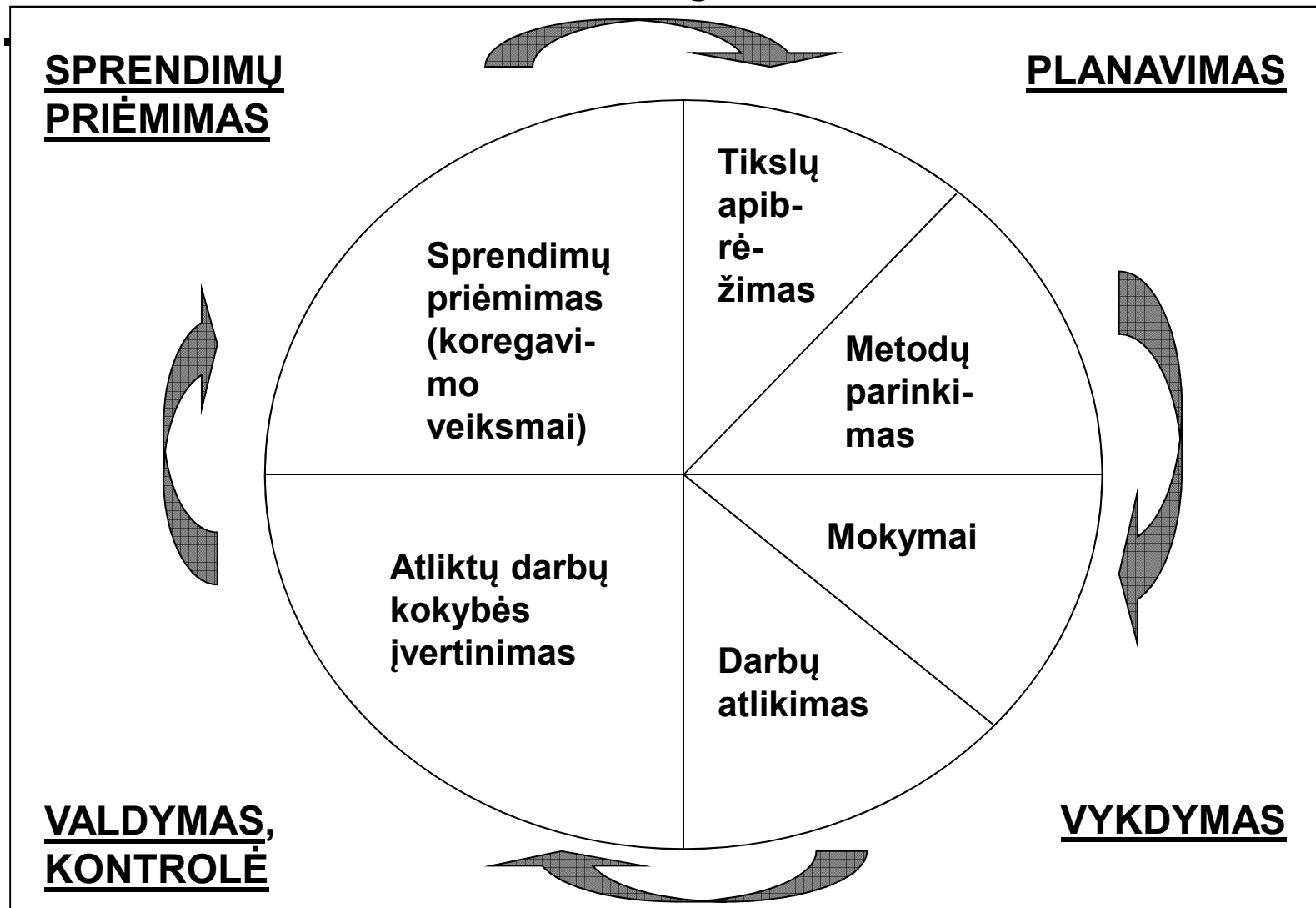


3 princ.: d) Juran'o kokybės nuolatinio tobulinimo “spirale”



NUOLATINIS TOBULINIMAS (3princ.:

c) Demingo PDCA ciklo patobulinta versija

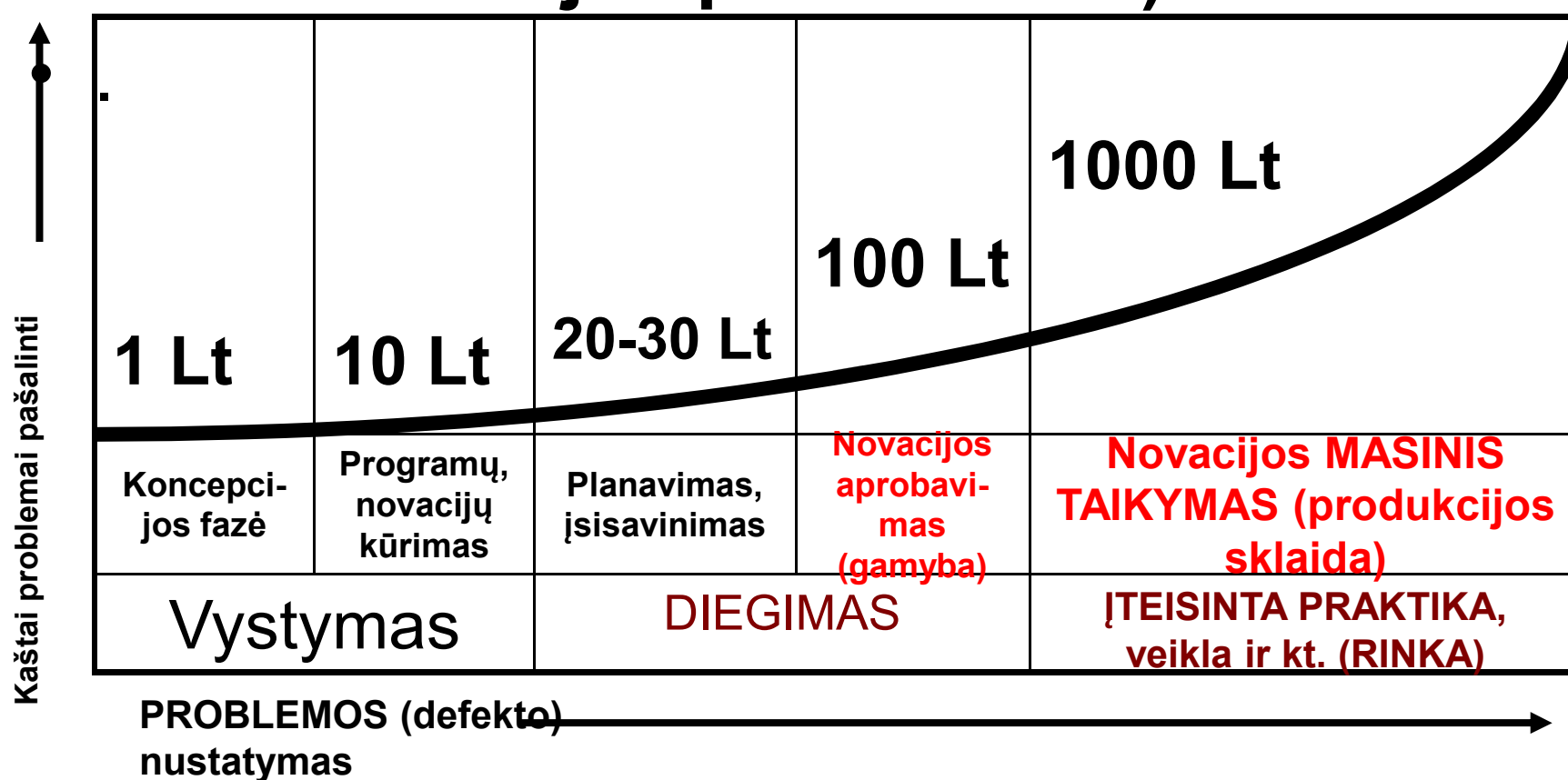


Visuotinės kokybės vadyba – VKV (3)

VKV KONCEPCIJOS PRINCIPAI

- **4. Visų organizacijos narių įtraukimas į kokybės gerinimo procesus.**
- **5. Neatitikčių (trūkumų, defektų) prevencijos (o ne tik trūkumų aptikimo ir identifikavimo) sistemos sukūrimas.**

5-tas VKV principas: Prevencijos priemonių nauda (diegiant novacijas, naujus produktus...)



Visuotinės kokybės vadyba – VKV (4)

VKV KONCEPCIJOS PRINCIPAI

6. Organizacijos vertybių sistemos, vizijos, misijos, kokybės politikos ir kokybės įsipareigojimų formavimas, viešas skelbimas ir besąlygiškas vykdymas

Vizija –

Misija –

Kokybės politika –

Kokybės įsipareigojimai –

**Organizacijos tobulinimas pradedamas
nuo organizacijos **vertybių sistemos**
formavimo (kūrimo ar transformavimo),
jos diegimo ir sklaidos:**

Organizācijas VIZIJA (1)

- **Jūsu organizācijas VIZIJA?**

Organizacijos VIZIJA (2)

Kam ji reikalinga?

***KAI NEŽINIA KUR EINI –
TAI TEN IR NUEINI...***

Vizija

- Vizija – **tai organizacijos trokštamų tikslų, padėties verslo sistemoje ir visuomenėje bei tobulėjimo ir vystimosi siekių ir krypties nustatymas ir glaustas aprašymas.**
- Vizija turėtų išryškinti organizacijos svarbiausius ketinimus ir siekius bei glaustai atsakyti į klausimą, **kuo ji galėtų ir turėtų tapti ateityje**. Tai globalus įmonės tikslas daugiau kaip 10 metų laikotarpiui.

Daimler-Benz organizacijos deklaruojamos vizijos pavyzdys

- ***„Daimler-Benz yra partneris, kurio kompetencija ir įsipareigojimas yra unikalūs ir kurio kokybė vartotojai gali besąlygiškai pasitikėti visame pasaulyje“.***

- **Misija - tai organizacijos paskirties, tikslų, funkcijų ir einamųjų uždavinių glaustas pristatymas klientams ir visuomenei**

Misija turėtų vienareikšmiai atsakyti
į šiuos klausimus:

- **Kas mes (t.y. organizacija) esame?**
- **Ką mes darome?**
- **Kam tarnaujame, dirbame?**
- **Kodėl (tai darome ir tarnaujame)?**
- **Misijos pagalba yra siekiama informuoti organizacijos klientus, visuomenę ir darbuotojus apie įmonės verslo ar produkto specifiką ir individualumą (išskirtinumą).**
- **Kita vertus, misija atspindi, kaip pati organizacija supranta savo veiklos prasmę ir paskirtį.**

Kokybės politika (KP)

- **Tai organizacijos aukščiausios vadovybės oficialus raštiškas įsipareigojimas kokybės siekimo ir užtikrinimo srityje.**
- KP yra privalomas kokybės vadybos sistemos elementas.
- Ji turėtų būti detalizuojama konkrečiais kokybės įsipareigojimais.

Xerox kokybės politika

„Xerox yra kokybės kompanija.

Kokybė yra pagrindinis Xerox verslo principas.

Kokybė reiškia tiekimą mūsų išoriniams ir vidiniams klientams tokių inovacinių produktų ir paslaugų, kurie pilnai patenkina jų poreikius.

Kokybės gerinimas yra kiekvieno Xerox darbuotojo darbas.“

Xerox 2015: Leadership through quality strategy.

“We will be 100 % total quality company”.

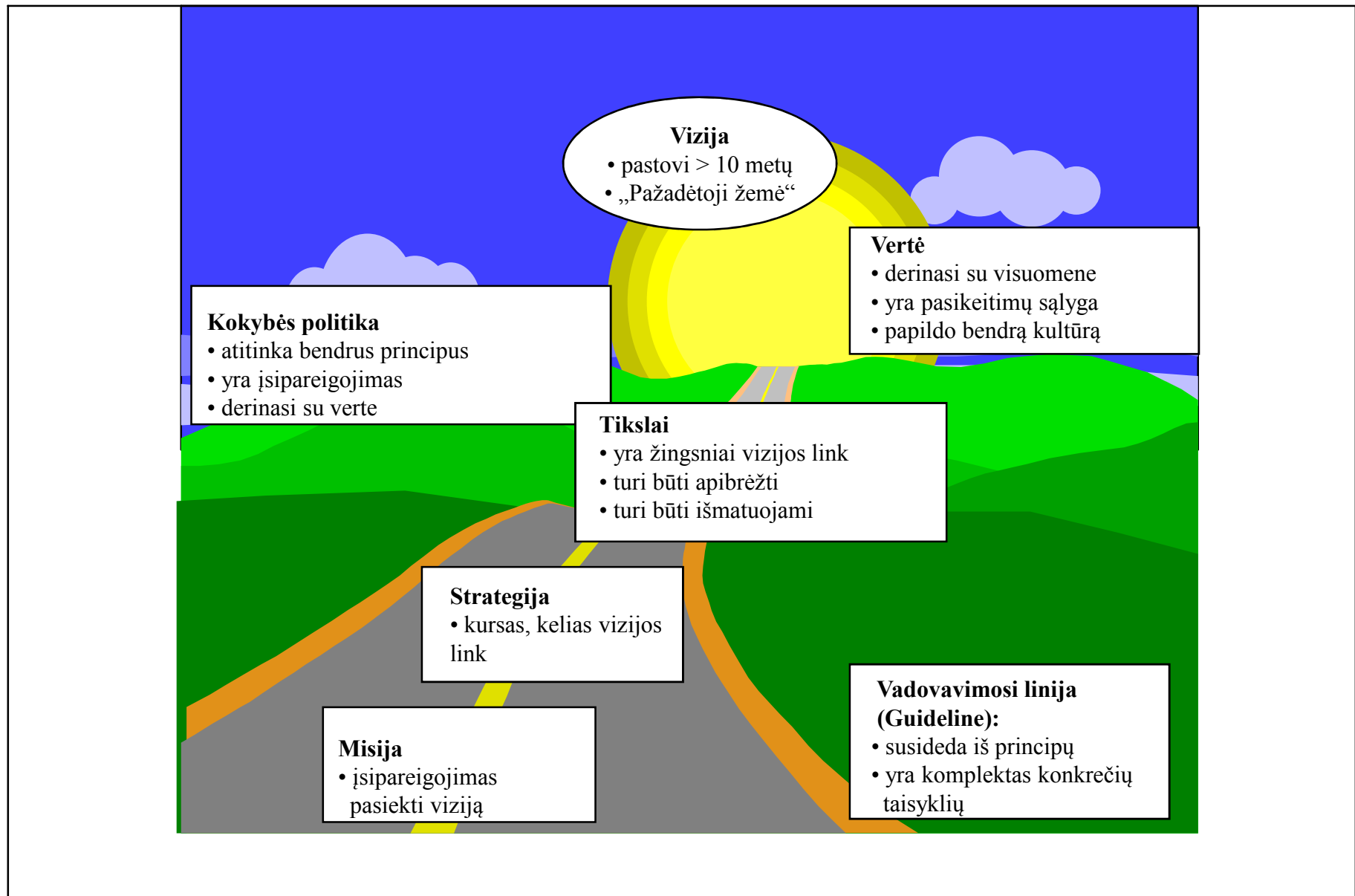
Jūsu organizācijas KOKYBĒS POLITIKA ?..

**Jūsu organizācijas KONKRETŪS
KOKYBĒS ĪSIPAREIGOJIMAI?**

ORGANIZACIJOS vertybių sistema:

Vizija bendrąja kalba:

Vizija – tai organizacijos ateities paveikslas, nutapytas stambiais potėpiais (J.R., 2018)



**vertybių sistema Lietuvos
VIEŠOJO SEKTORIAUS
organizacijose (J.R. 2017 m.
tyrimas):**

**Ar Jūsų organizacijoje yra aiškiai
nustatytos vertybės ?:**

- 1) Taip, jos nustatytos, mus tenkina ir
realiai veikia – 44 %**
- 2) Jos yra, tačiau “dirbtinės”, “popierinės” –
45 %**
- 3) Jų nereikia – 11 %**

N.B. “Neveikiančių” vertybių pvz.:.....

Užduotis KITAI PASKAITAI/SEMINARUI: parengti apie 10 min. trukmės SAVO organizacijos prezentaciją:

- 1. Organizacijos veiklos trumpas apibūdinimas.**
- 2. Organizacijos VERTYBIŲ sistema ir jos vertinimas bei ką būtų galima tobulinti (įskaitant viziją, misiją, kokybės politiką, kokybės įsipareigojimus, etc.**
- 3. Organizacijos ir jos produktų KOKYBĖS RODIKLIAI, kokybės apdovanojimai (jeigu jų turima), naudojami kokybės metodai ir priemonės, ir kt.**
- 4. Ką Jūs siūlote TOBULINTI Jūsų organizacijos veikloje? Kas Jūsų NETENKINA? Ką darytumėte KITAIP?**

Visuotinės kokybės vadyba – VKV (5)

VKV KONCEPCIJOS PRINCIPAI

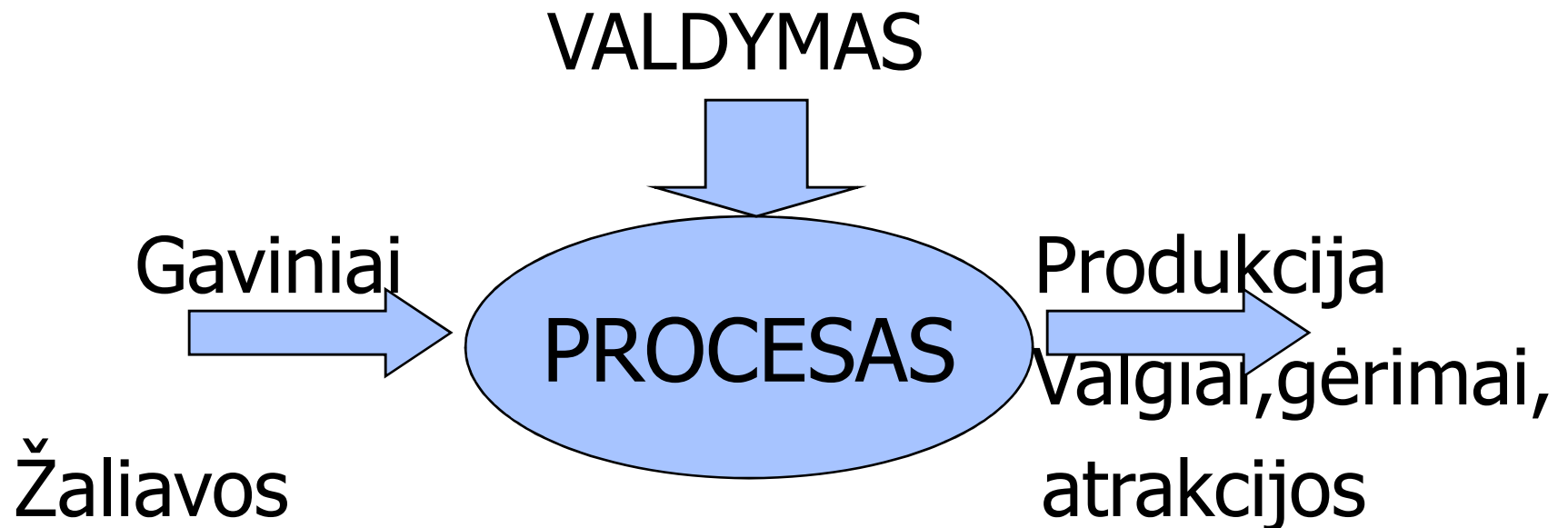
- 7. Pastangų kokybės srityje svorio centro perkėlimas **žmogiškųjų išteklių** link (rūpinamasi organizacijos narių poreikiais, kvalifikacijos kėlimu ir kt.).
- 8. Kokybės užtikrinimo sistemos organizacijoje projektavimas kaip **vientiso ir nenutrūkstamo proceso**, sutelkiant pastangas į tai, kad galutinio produkto kokybė yra visų šio proceso ankstesnių etapų pasiekimų rezultatas (**procesų vadyba**)

N.B. Veiklos kokybėje galioja KONJAKO ar MUZIKINIO CENTRO kokybės vertinimo principas....

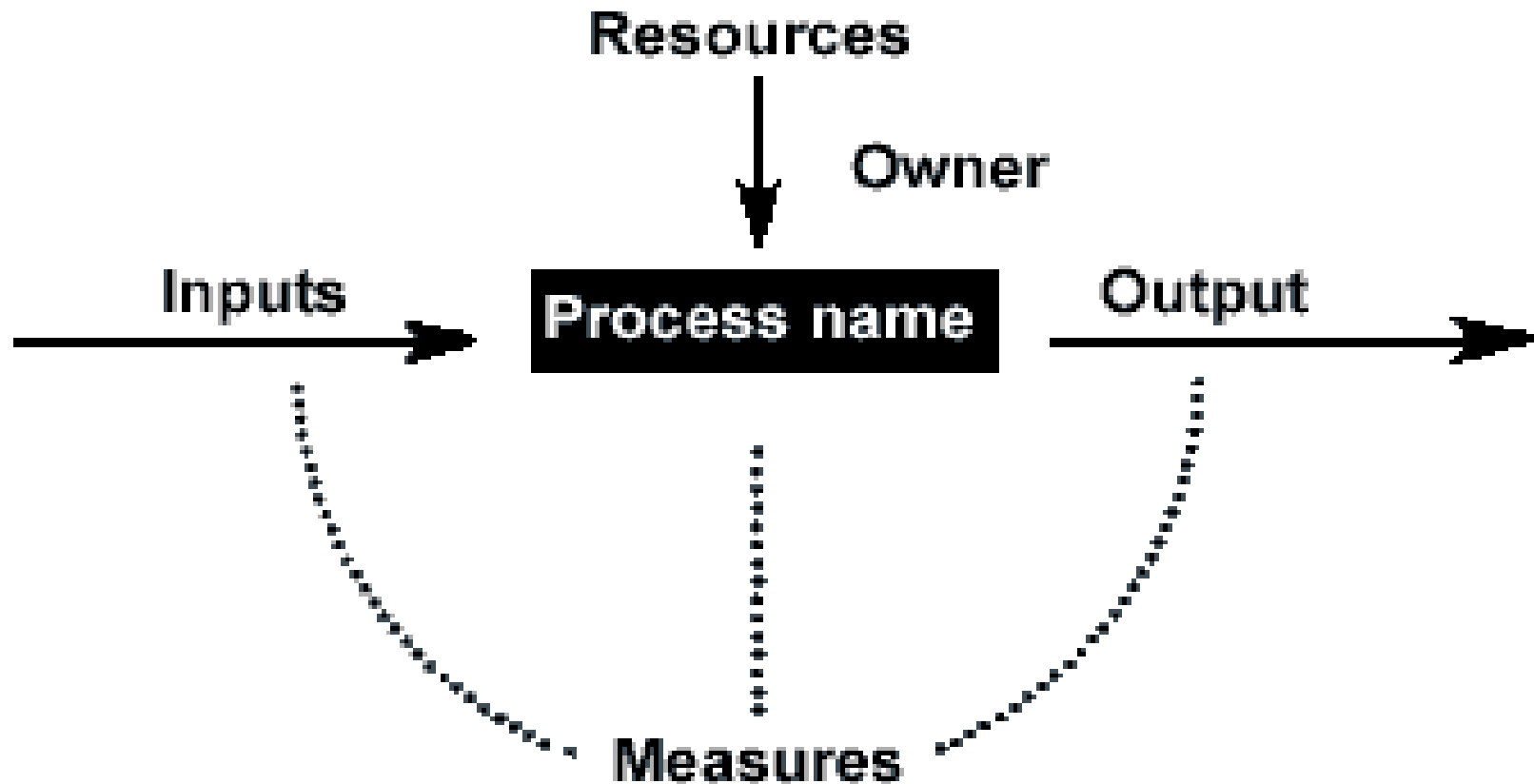
8 principas. Procesinis požiūris

Procesas – a) tai organizacijos tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių veiksmų visuma, kuri gavinius paverčia rezultatais.

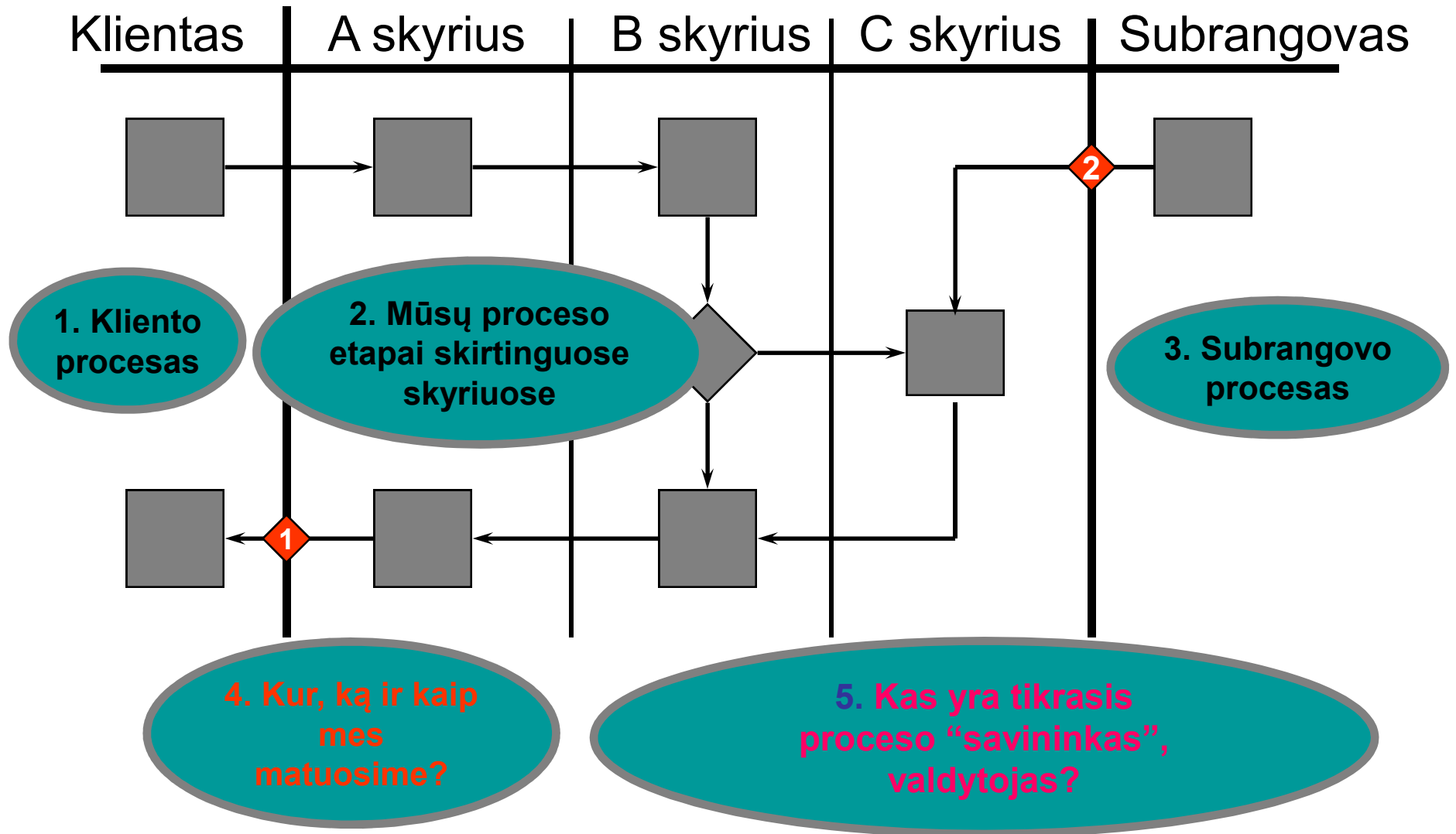
b) tai veiksmų grandinė (daliniai žingsniai darbo rezultato pasiekimui) su apibrėžtu pradžios ir pabaigos tašku (iš įmonių praktikos).



**Procesas būtinai turi turēti “šēimininkā”
– valdytojā ir būti MATUOJAMAS:**



Proceso nustatymas (8 principas)



I. Vadovybės procesai.

- 1. Strateginio valdymo procesas.**
- 2. Kokybės vadybos sistemos valdymo procesas.**

II. Pagrindiniai procesai.

- 1. Su klientu susijęs procesas** (marketingas, pardavimai ir kita veikla organizacijos nuožiūra).
- 2. Projektavimo ir tobulinimo procesas** (naujų gaminių ir paslaugų kūrimas ir įgyvendinimas).
- 3. Pirkimo procesas** (žaliavų ir medžiagų pirkimas, įrengimų, paslaugų pirkimas, pirkinių kontrolė ir kita su pirkimu susijusi veikla).
- 4. Gamybos arba paslaugų teikimo procesas** (gamybos arba paslaugos teikimo valdymas, gamybos procesų įteisinimas, identifikavimo ir atsekamumo valdymas ir kita su gamyba arba paslaugos teikimu susijusi veikla).

III. Palaikantys procesai.

- 1. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas.**
- 2. Infrastruktūros procesas.**

Xerox verslo procesai

- **Rinkodara**
- **Klientų valdymas**
- **Užsakymų vykdymas**
- **Sąskaitos ir apmokėjimai**
- **Produktų priežiūra**
- **Finansų valdymas**
- **Logistika**
- **Verslo valdymas**
- **Informacinių technologijų valdymas**
- **Personalo valdymas**

PROCESAI (8 principas)

Kokybės planavimas

- *“Kokybė yra kruopščiai sukurto kultūrinės aplinkos rezultatas. Ji turi būti organizacijos pagrindinis statinys, o ne statinio dalis”.* P. B. Crosby.
- *Kokybė turi būti planuojama **kiekvienam veiklos procesui**, taip kaip yra planuojamos išlaidos ar terminai.*
- Būtina turėti **išmatuojamus** kokybės tikslus.
- Kokybės vadyba padeda siekti bendrųjų organizacijos tikslų.
- Kokybė yra bet kokios strategijos pamatinis komponentas.

Kokybės tobulinimo tiksmai turėtų atitikti taip vadinamus **SMART** kriterijus:

- 1) tikslai turi būti konkretūs (angl. *Specific*) – tiksliai apibrėžti, ko bus konkrečiai siekiama;
- 2) išmatuojami (angl. *Measurable*) – turi turėti konkrečius, kiekybiškai išreikštus parametrus;
- 3) pasiekiami (angl. *Achievable*), tai yra atitinkantis padalinio ar visos organizacijos pajėgumą (intelektinį, darbuotojų, finansinį ir kt.);
- 4) realistiški (angl. *Realistic*) – darbuotojai turi įsivaizduoti, kad tikslą tikrai įmanoma pasiekti arba kad kažkas jau yra pasiekęs panašių aukštumų;
- 5) susieti su laiku (“datuoti”) (angl. *Timed*) – turi turėti pagrįstą ir konkretų įgyvendinimo terminą

Bendrojo gerinimo proceso valdymas



PROCEDŪRA

- **Tai TAM TIKRA DARBO ATLIKIMO TVARKA**
- **PROCEDŪROJE NURODOMA:**
 - **DARBO TIKSLAS IR SRITIS;**
 - **KAS IR KĄ, KADA, KUR IR KAIP PADARYTI;**
 - **KURIOS MEDŽIAGOS, ĮRENGIMAI IR DOKUMENTAI TURI BŪTI PANAUDOJAMI;**
 - **KAIP PROCEDŪRA TURI BŪTI VALDOMA IR REGISTRUOJAMA**
 - **Kokios rašytinės procedūros yra Jūsų organizacijoje ?...**

Procedūrų ir kokybės gerinimo veiklos DOKUMENTAVIMAS

- **Dokumentuojami** – t.y. detaliai **aprašomi ir patvirtinami** tiek strateginiai kokybės dalykai (vertybės, kokybės politika, konkretūs kokybės įsipareigojimai ir kt.), tiek ir visų be išimties darbų procedūros, jų eiliškumas, funkciniai ryšiai, kiekvieno darbuotojo atliekamas konkretus darbas ir t.t.
- ***Tai daroma siekiant sukurti galimybę matuoti ir vertinti pokyčius bei kokybės rezultatus.***
- **Tik tiksliai identifikavus ir sistemingai matuojant procesus bei jų rezultatus, vertinant jų pokyčius, galima veiksmingai juos valdyti ir tobulinti.**

Dokumentų rengimo taisyklės

1. Dokumentuok (aprašyk) viską, ką darai
2. Įrodyk, kad tai, ką aprašei, naudinga įmonei
3. Išmatuok (išreikš kiekybiškai) ir įvertink tai, ką aprašei
4. Daryk viską, ką dokumentavai
5. Nedokumentuok to, ko nedarai
6. Nedaryk to, kas nedokumentuota

**Veiklos kokybės audito paskirtis yra nustatyti:
„Ar jis (audituojamasis) tikrai daro tai, ką sakė
arba yra parašyta dokumentuose, kad turi
daryti“.**

Visuotinės kokybės vadyba – VKV (6)

VKV KONCEPCIJOS PRINCIPAI

- 9. Dėmesio sutelkimas į **duomenis, faktus** ir jų nuolatinę bei sistemingą analizę (**faktais paremtas sprendimų priėmimas**, kokybės matavimas ir vertinimas, **kokybės vadybos ir kitų metodų sistemingas naudojimas**). Kokie metodai naudojami Jūsų organizacijoje?
- 10. Rūpinimasis **klientų-vartotojų (išorinių ir vidinių) sėkme** (vadovaujamasi principu - “seksis mums, jeigu seksis mūsų klientams”).
- 11. Organizacijos **partnerių įtraukimas** į produkcijos ir veiklos kokybės gerinimo ir plėtros klausimų sprendimą.
- 12. **Prioriteto komandiniam darbui** ir komandų bendradarbiavimui organizacijoje teikimas.

Visuotinės kokybės vadyba – VKV (7)

VKV KONCEPCIJOS PRINCIPAI

- 12. **Prioriteto komandiniam darbui** ir komandų bendradarbiavimui organizacijoje teikimas.
- 13. **Baimės** (suklysti, kritikuoti ir kt.) **atmosferos panaikinimas** organizacijoje (geranoriška, konstruktyvi kritika, klaidų analizė – veiklos tobulinimo instrumentas).
- 14. **Ekologinės kultūros vystymas** (gamybos procesų ir produktų nekenksmingumo aplinkai verslo filosofijos sukūrimas, **tausojanti plėtra**).

Visuotinės kokybės vadyba – VKV (8)

VKV KONCEPCIJOS PRINCIPAI

- 15. Prioriteto suteikimas fundamentalių pokyčių organizacijoje valdymui ir žinių vadybai.
- 16. Organizacijos socialinis atsakingumas
- 17. Sistemingas organizacijos narių **mokymas** ir švietimas, nukreiptas į visų darbuotojų mąstysenos bei įmonės kokybės kultūros formavimą (transformavimą) pagal VKV filosofinę sampratą, VKV metodologijos įsavinimą bei kokybės politikos įgyvendinimą.

VKV principai, kuriais *privalu* remtis kuriant organizacijoje kokybės vadybos sistemą (ISO 9001:2015):

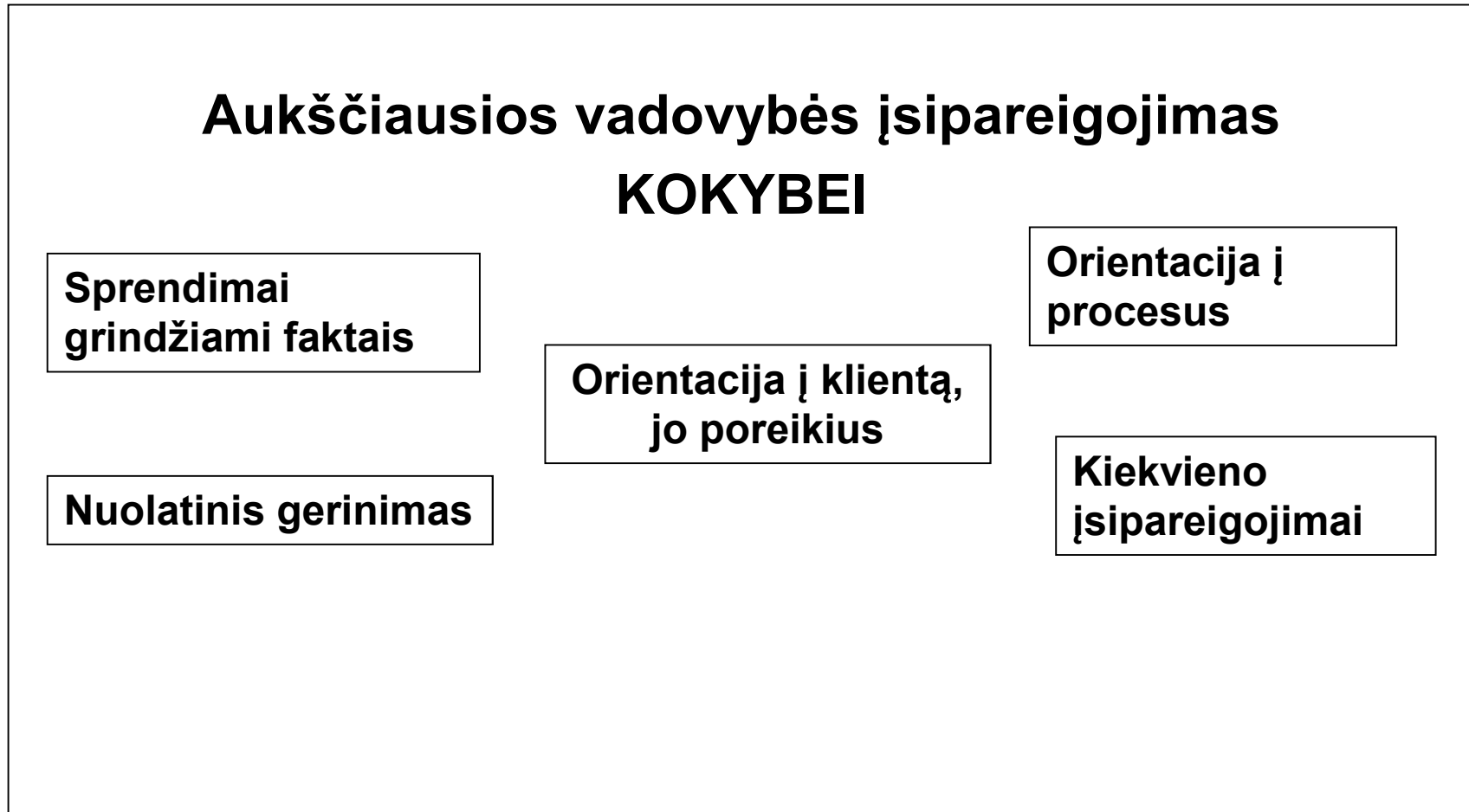
1. **Orientacija į klientą.** Svarbu suprasti esamus ir būsimus vidaus ir išorės vartotojų poreikius, prisitaikyti prie besikeičiančių vartotojų poreikių ir stengtis juos viršyti.
2. **Vadovavimas (lyderystė) - aktyvi ir veiksminga vadovų veikla.** Vadovai turi sukurti bei išlaikyti tokią vidinę aplinką, kurioje žmonės būtų visiškai įtraukti, stengiantis pasiekti užsibrėžtų kokybės tikslų.
3. **Visų lygių darbuotojų įtraukimas.**
4. **Procesinis požiūris.** Norimas rezultatas pasiekiamas efektyviau, kai susiję resursai ir veiklos valdomi kaip vieningas procesas.
5. **Sisteminis požiūris į vadybą.** Tarpusavyje susijusių procesų sistemos identifikavimas, supratimas bei valdymas padeda pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą bei produktyvumą.
6. **Nuolatinis kokybės gerinimas.** Nuolatinis tobulinimas turi būti svarbiausias organizacijos tikslas.
7. **Faktinis pagrįstas požiūris į sprendimų priėmimą.** Veiklos, kokybės gerinimo rezultatų matavimas ir analizavimas.
8. **Abiems šalims naudingi santykiai.** (VKV principas - „seksis man, jei seksis mano klientui“).

Pagrindiniai **visuotinės kokybės vadybos principai**, taikomi vertinant įmonės Nacionaliniam kokybės prizui (NKP) gauti:

1. Orientacija į **vartotoją/klientą**,
2. Bendradarbiavimas su **klientais/tiekėjais**,
3. **Darbuotojų visapusiškas įtraukimas** į įmonės veiklą ir nuolatinis jų **kvalifikacijos tobulinimas**,
4. Pripažinimas, jog įmonės veikla yra **procesai** ir jie yra tinkamai valdomi, **remiantis faktine informacija**,
5. **Nuolatinis** veiklos kokybės **tobulinimas** ir inovacijos,
6. Vadovas yra organizacijos **lyderis**, jos politikos bei strategijos įgyvendintojas,
7. **Organizacijos atsakomybė prieš visuomenę**,
8. Visų **suinteresuotų šalių interesų derinimas**, paisymas bei tenkinimas.

N.B. Vertinimo kriterijai **NKP gauti** atspindi **KOKYBĖS VADYBOS** diegimo/naudojimo organizacijoje lygį.

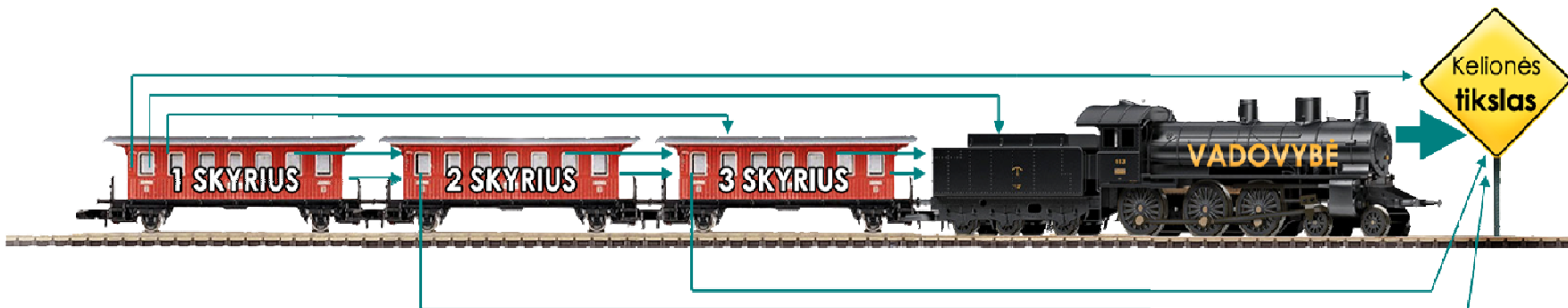
Visuotinės kokybės strategijos elementai



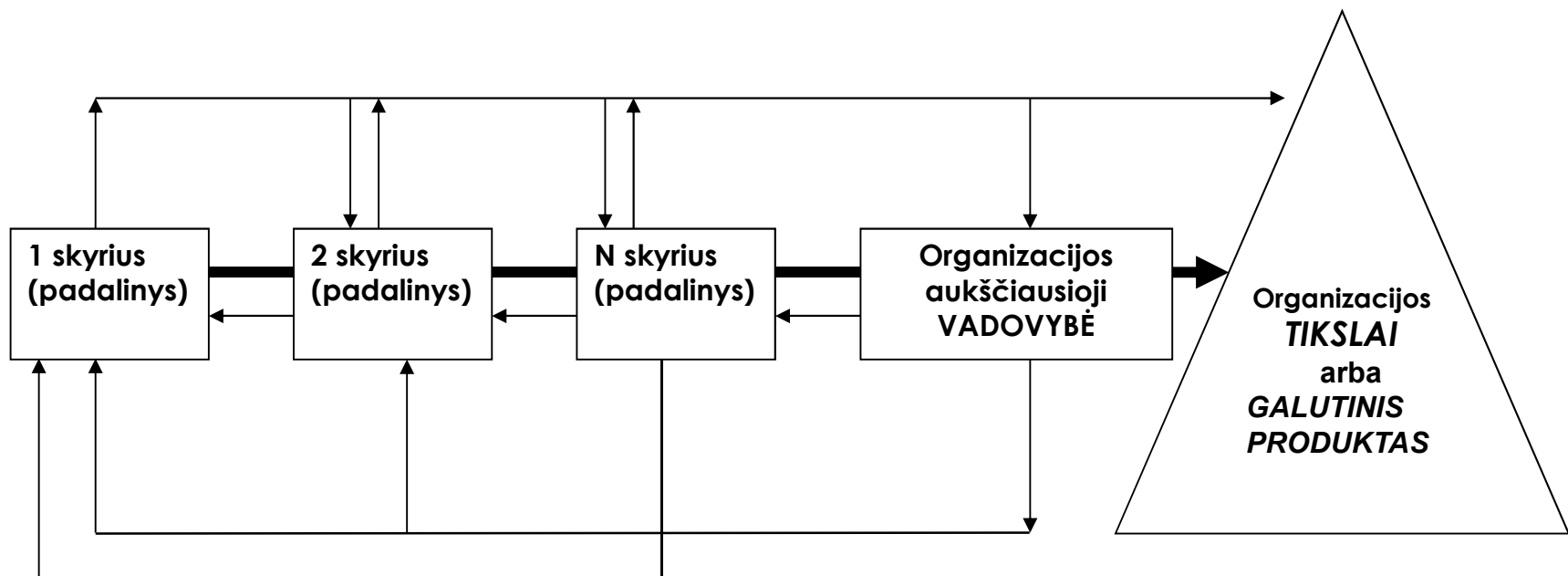
ORGANIZACIJOS VADOVYBĖ privalo komunikuoti visiems darbuotojams diegiamas NOVACIJAS, BŪSIMUS POKYČIUS STRATEGINIUS ir EINAMUOSIUS VISOS ORGANIZACIJOS veiklos TIKSLUS (“Nesibaigiančios Kelionės tikslą”)

DARBUOTOJAI (visi !!!) privalo gerai suvokti *ne tik asmeniškai SAVO*, savo **SKYRIAUS** (padalinio) tikslus ir uždavinius (bei įtaką viso “produkto” pridėtinės vertės kūrimo grandinėje), bet ir gerai žinoti GRETUTINIŲ SKYRIŲ poreikius ir veiklos specifiką bei “matyti” **VISĄ** organizacijos kuriamą **GALUTINĮ PRODUKTĄ** ir visos organizacijos “Kelionės tikslą”

Kiekvieno darbuotojo ir padalinio siekis – 100 % KOKYBĖS. Pvz.- A4 lapas



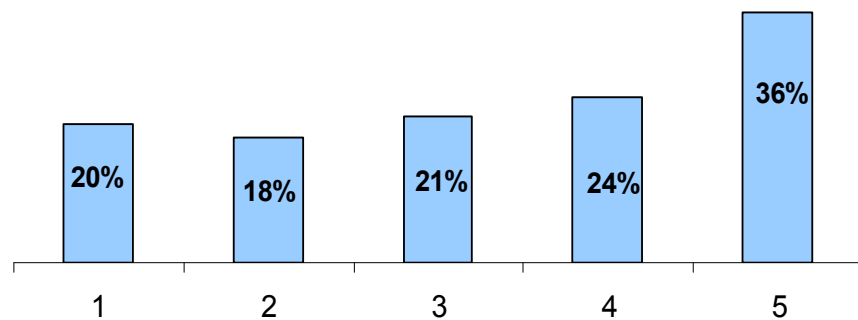
*Organizacijos padalinių sąveikos ir **bendrųjų tikslų (galutinio produkto ar vartotojo jam keliamų reikalavimų) „matymo“ modelis***



Kai kurie pastebėjimai...

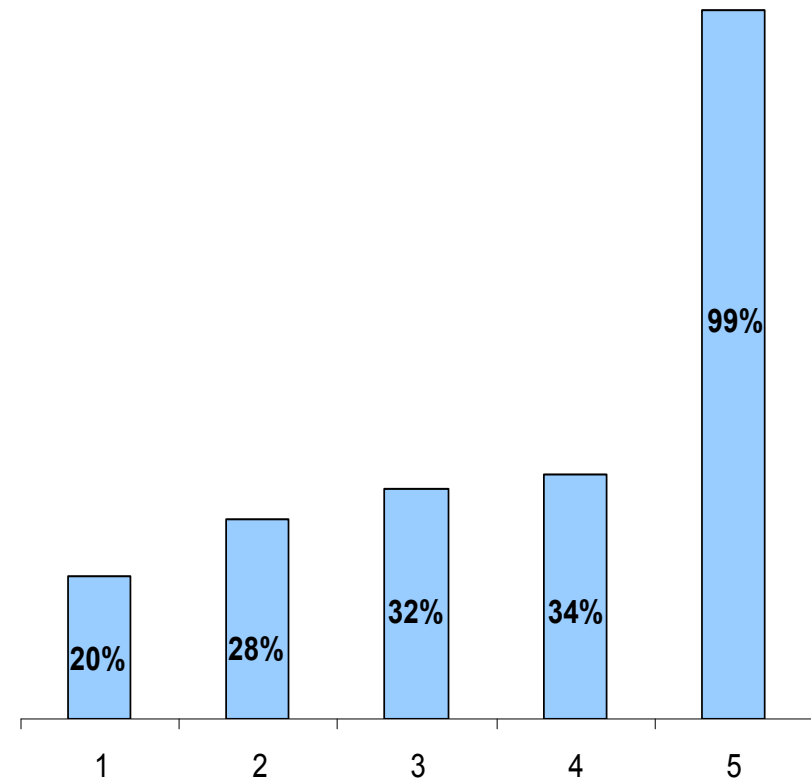
- net ir pirmaujančios įmonės privalo nuolat tobulinti veiklos kokybę, įsavinti naujus kokybės vadybos metodus, jeigu nori pasiekti reikšmingų kokybės pokyčių;
- kokybės gerėjimas, einant nuo žemo iki aukšto ISO 9001 sistemos ar VKV įdiegimo laipsnio, vyksta nežymiai. Ženklus kokybės augimas pastebimas tik pilnai įdiegus šias priemones:

Kokybės gerėjimo priklausomybė nuo ISO 9001 KVS ir VKV įdiegimo laipsnio (20 šalių 600 įmonių tyrimo rezultatai)



ISO 9000

- 1 – nenaudoja
- 2 – mažai naudoja
- 3 – vidutiniškai



VKV

- 4 – iš esmės įdiegta
- 5 – pilnai įdiegta