



# Kokybės vadybos sistemos

---

**Edgaras Afarjanc**

**VU EF Vadybos katedros  
dėstytojas**

**Kokybės vadybos konsultantas**

**UAB "AUK" direktorius**

© E. Afarjanc, 2012



## KVS - kas tai?

---

- **Kokybės vadybos sistema (KVS)**- tai įmonės organizacinės struktūros, procedūrų ir išteklių visuma, būtina efektyviai kokybės vadybai.



# ISO 9000 serijos standartai

---

- Apie 1mln. organizacijų KVS sertifikuotos pagal ISO 9001 reikalavimus.
- Nuo 2008 metų - nauja versija.
- Kas 5 metai peržiūrima.
- Sumažintas standartų skaičius:
  - ISO 9000:2008-apibrėžimai ir principai.
  - ISO 9001:2008-KVS reikalavimai.
  - ISO 9004:2009....



# Kokia KVS įgyvendinimo nauda?

---

- **Priklauso nuo daugelio faktorių:**
  - nuo organizacijos siekių diegiant KVS,
  - nuo žinių apie galimą gauti naudą iš KVS diegimo,
  - nuo personalo dalyvavimo, ypač nuo aukščiausio lygio vadovų.
- visiškai nepriklauso nuo atliekamų operacijų sudėtingumo ar masto, nuo verslo prigimties, tinka tiek gamybai, tiek paslaugų teikimui.



## KVS nauda priklauso nuo organizacijos siekių diegiant KVS

---

- **Organizacijų siekiai diegiant KVS:**
  - Sertifikatas, palengvinantis dalyvavimą viešuosiuose pirkimuose (išorinė nauda).
  - Noras pagerinti kokybę (vidinė nauda).



## Kokybės sertifikatas suteikia įmonei:

---

- palengvina darbą su užsienio užsakovais,
- išplečia eksporto galimybes,
- pagerina organizacijos įvaizdį,
- padidina klientų pasitikėjimą,
- dalyvavimą viešuosiuose pirkimuose bei konkursuose padaro rezultatyvesnį,
- įgyjamas tarptautiniu mastu pripažįstamas kokybės savianalizės proceso modelis,
- gaunamas trečiosios šalies nepriklausomas veiklos vertinimas.



# Įmonės noras pagerinti kokybę

---

- Optimizuojama įmonės struktūra, pareigybės ir įgaliojimai, konkrečiau apibrėžiamas darbu, pareigų pasidalijimas,
- tobulinami verslo procesai ir darbo organizavimas, pašalinami besidubliuojantys ar nekuriantys pridėtinės vertės procesai.
- organizacija tampa valdoma kaip vientisa sistema, kurios veiksmingai valdomi procesai lemia kokybiškų produktų sukūrimą.
- visų lygių darbuotojai suvokia savo indelį užtikrinat kokybę ir vaidmenį organizacijoje, nes aiškiai apibrėžiami kiekvieno darbuotojo įgaliojimai.
- Tai gali sustiprinti darbuotojų motyvaciją, kartu ir jų lojalumą.
- Pagerėja įmonės vidaus drausmė, procesų ir juose dalyvaujančių darbuotojų sąveika,



## Įmonės noras pagerinti kokybę

---

- procesai tampa tikslingesni, lengviau juos išmatuoti ir įvertinti.
- Beveik visada daroma mažiau klaidų,
- mažiau švaistymo,
- mažiau vadovų laiko sugaištama problemų sprendimui,
- daugiau laiko turima pažiūrėti į viską iš šalies ir nustatyti tolesnes tobulėjimo gaires, pagerėja koregavimo veiksmų efektyvumas bei veiklos rezultatų analizės galimybės.
- Visa tai sudaro prielaidas mažinti išlaidas, didinti produktyvumą, tobulinti valdymą ir kontrolę ir gerinti darbo sąlygas





## Diegiant KVS dažniausiai tikimasi:

---

- kaštų sumažinimo,
- produktyvumo/efektyvumo augimo,
- organizacijos vadybos ir kontrolės pagerėjimo,
- klientų pasitenkinimo padidėjimo,
- galimybės įeiti į naują rinką.
- komunikacijos pagerėjimo,
- pagerėjusio kokybės problemų aptikimo organizacijoje,
- labiau standartizuotos produkto srities,



## Diegiant KVS dažniausiai tikimasi:

---

- darbuotojų motyvacijos padidėjimo,
- geresnės produktų ir procesų inovacijos,
- pagerėjusios darbo aplinkos.
- sutvarkyti svarbiausius procesus,
- užtikrinti stabilios kokybės produktų gamybą,
- didinti įmonės konkurencingumą,
- pagerinti įvaizdį, prestižą.



## Atlikti Lietuvos įmonių tyrimai parodė

---

- Diegiant KVS pagerėja vidinė ir išorinė komunikacija organizacijoje.
- „Šalutinis“, tačiau labai svarbus KVS diegimo rezultatas tas, kad išmokstama ir komandinio darbo
- Daug geriau suvokiama ir vertinama mokymų svarba



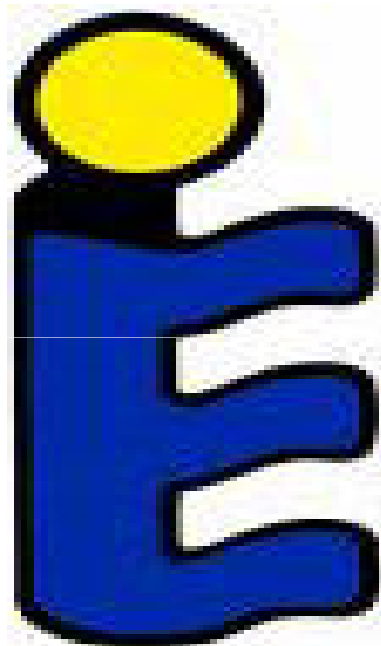
## Lietuvos respondentai, įvardydami pokyčius įmonėje įdiegus KVS pabrėžia

---

- neatitiktys dažniau identifikuojamos jų atsiradimo metu (tai patvirtina net 90 proc. tirtų įmonių), o ne pagal galutinį produktą. Tai padeda išvengti nereikalingų išteklių ir darbo sąnaudų.
- Įmonės labiau pabrėžia sistemos vidinę naudą ir tik nedaugelis kokybės sistemą tiesiogiai sieja su užsakymų apimčių padidėjimu, klientų perėjimo iš konkurentų ar viešųjų pirkimų konkursų laimėjimo sąlygom. Tačiau praktikoje pastarasis veiksnys yra gana dažnas.

# Keymark ženklas

---



Įmonėms, siekiančioms sertifikuoti savo produktus Europos "Keymark" ženklo reikalavimų atitikčiai, reikalingos sertifikuotos ISO kokybės vadybos sistemos.



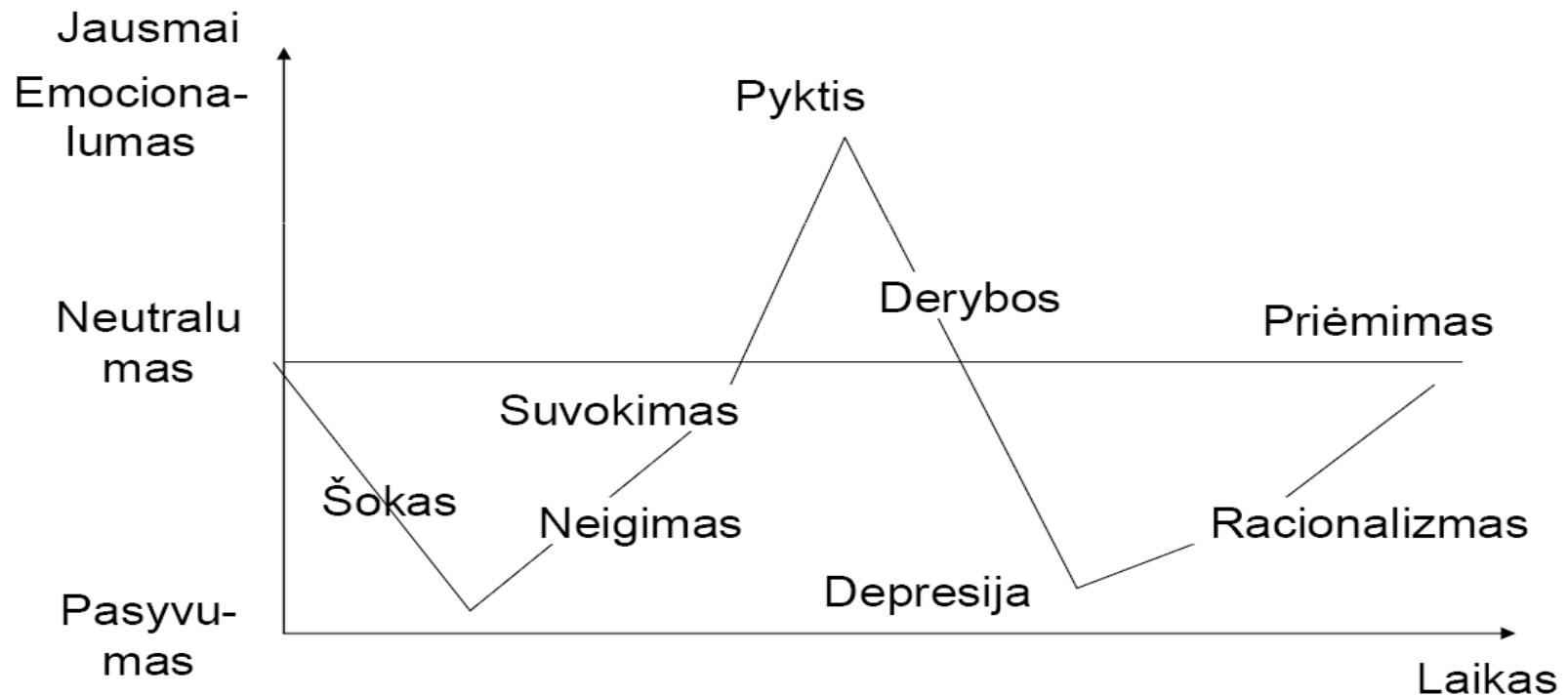
# Problemos, su kuriomis susiduriama diegiant KVS

---

- **Pagrindinės kliūtys ir barjerai, su kuriomis susiduria kompanijos įgyvendindamos KVS, yra:**
  - išteklių trūkumas įsidięgti KVS paremta standartu (įgyvendinimo kaštai ir palaikymo kaštai).
  - per mažai laiko skiriama KVS įgyvendinimui.
  - trūksta vadovų patirties,
  - darbuotojų pasipriešinimas permainingom, darbuotojų tinkamos motyvacijos neužtikrinimas, darbuotojų pasitikėjimo neužtikrinimas .
  - komandinio darbo neįdiegimas,
  - mokymų susijusiu su kokybe trūkumas,
  - organizacinės kultūros nepakeitimas tinkamai kokybei siekti,
  - nepakankamas bendradarbiavimas su tiekėjais.

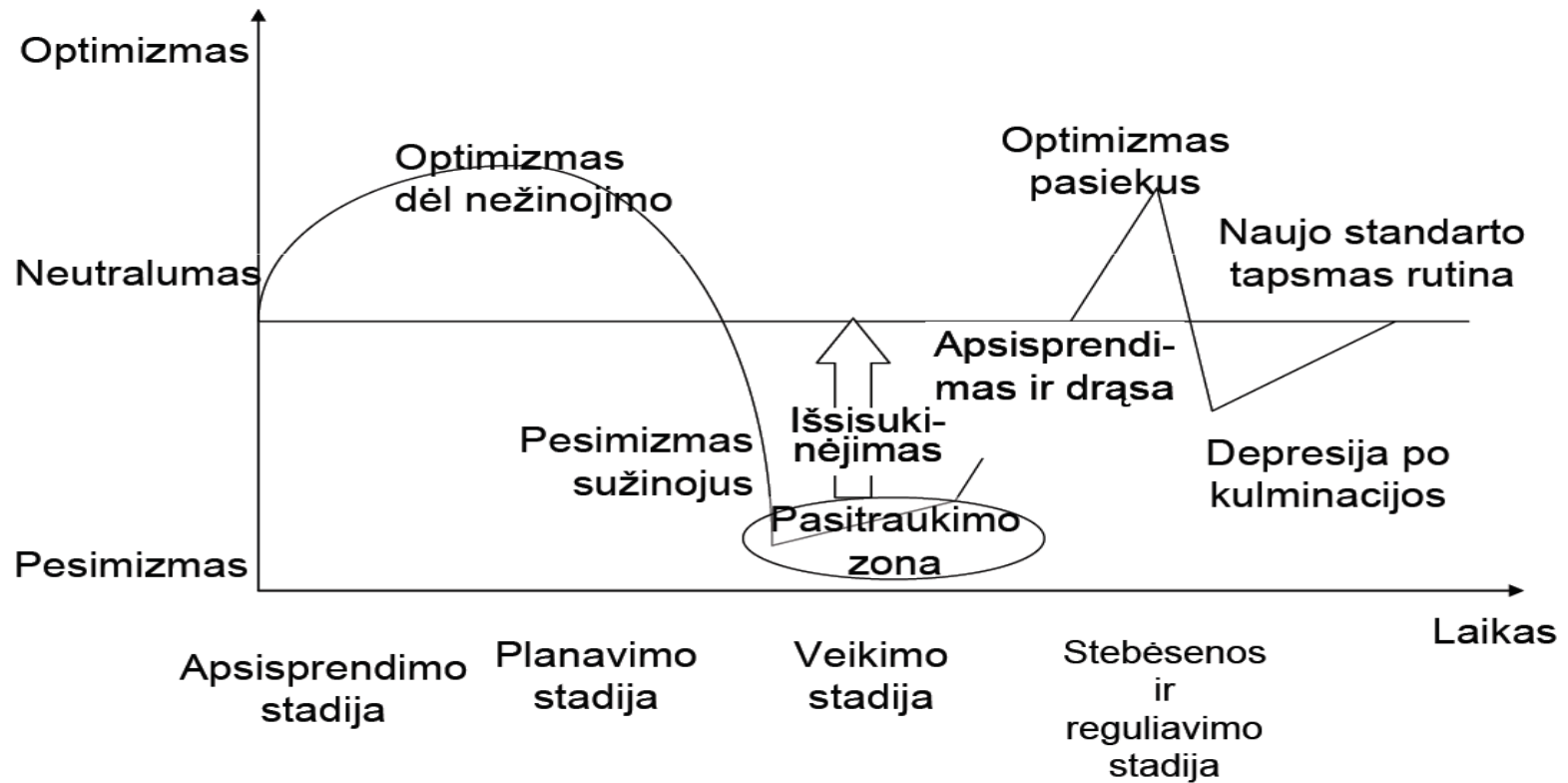
# Darbuotojų pasipriešinimas

## Negatyvi reakcijos į pokytį kreivė



# Darbuotojų pasipriešinimas

## Pozityvi reakcijos į pokytį kreivė







## Atlikti tyrimai rodo

---

- **Pagrindinės kliūtys, su kuriomis susiduria įmonės įgyvendindamos KVS, yra:**
  - vidurinės grandies vadovų ne bendradarbiavimas sprendžiant kokybės problemas (82 proc.),
  - nenoras prisiimti naujas atsakomybes (77 proc.),
  - nepakankamas darbuotojų įtraukimas (75 proc.),
  - nepakankamas vadovų įsitraukimas (71 proc.),
  - mokymų susijusių su kokybe trūkumas (68 proc.),
  - nepakankamas bendradarbiavimas su tiekėjais (83 proc.).



# Komandinis darbas diegiant KVS

---

- **Diegiant KVS ne visada pavyksta įdiegti komandinį darbą organizacijoje.**
- **Labiausia komandinio darbo sistemai priešinasi vidurinio ir žemiausio lygio vadovai:**
  - Įgyvendinus komandinį darbą ir dėl to pagerėjus darbo efektyvumui, mažėja užimtumo garantija (bijo prarasti darbą ir autoritetą).
  - Tai susiję ir su autoritarinio darbo įpročiais, nenoru prarasti įgaliojimų ir teisės vertinti pavaldinius.
  - Jie tiesiog nenori prarasti valdžios (viršininkų-pavaldinių santykiai).
  - Pastebimas baiminimasis, kad neužteks kompetencijos.
  - Nepakankamas susipažinimas su komandinio darbo metodais.



## 8 pagrindiniai kokybės vadybos principai, kuriais remiamasi diegiant KVS

---

- Orientaciją į vartotojus;
- Lyderystė;
- Darbuotojų įtraukimas;
- Procesinis mąstymas;
- Sisteminis požiūris vadyboje;
- Nuolatinis tobulinimas;
- Faktais pagrįsti sprendimai;
- Abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais.



## KVS diegimo trukmė

---

- **Nuo 1 iki 2 metų priklausomai nuo:**
  - Organizacijos dydžio;
  - Veiklos pobūdžio;
  - Kokybės vadybos buvusio lygio;
  - Išteklių;
  - Pasiryžimo.



## KVS pagal ISO 9001 diegimo etapai

---

- Aukščiausios vadovybės įsipareigojimas;
- Esamos situacijos analizė;
- Projekto plano parengimas;
- Darbuotojų mokymai;
- Veiklų identifikavimas;
- Kokybės politikos ir tikslų rengimas;
- Dokumentacijos rengimas (procedūrų);
- Kokybės vadovo rengimas;



## KVS pagal ISO 9001 diegimo etapai

---

- Vidaus auditorių mokymas;
- Vidaus auditų atlikimas;
- Vadovybinės analizės svarstymas;
- Sertifikavimo institucijos pasirinkimas;
- Sistemos dokumentacijos atidavimas sertifikavimo institucijai;
- Sertifikacinis auditas;
- ISO 9001 sertifikato išdavimas.

# Esminiai veiksniai siekiant KVS efektyvumo:

