



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO
FAKULTETAS, VADYBOS KATEDRA**

Dalius SERAFINAS

**KOKYBĖS VADYBOS TEORIJO
PRAKTINIS TAIKYMAS XXI
AMŽIAUS ORGANIZACIJOSE**

MOKOMOJI KNYGA

**VU EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
studentams**

Vilnius, 2018

Recenzavo: prof. dr. **Juozas RUŽEVIČIUS**, Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto
Vadybos katedra

TURINYS

IVADAS.....	4
1. Kokybės samprata.....	5
1.1. Gyvenimo kokybė	8
1.2. Gyvenimo kokybės rodikliai ir vertinimas.....	9
1.3. Emociniai kokybės aspektai	11
2. Vadybos samprata.....	12
3. Teorijos formulavimo samprata ir taikymo aspektai	14
4. Kokybės vadybos mokslo raida ir svarbiausieji žmonės	16
5. Sisteminis požiūris ir sisteminis mąstymas.....	20
6. Vadovų vaidmuo pažangiose kokybės vadybos sistemose	22
7. Procesų valdymas.....	26
6.1. Produkto ir proceso samprata ir tarpusavio priklausomybės	26
6.2. Ketvirtoji pramoninė revoliucija Industry 4.0: procesų valdymas.....	31
6.2. Organizacijų veiklos kokybės vertinimo metodai.....	31
8. Tarptautiniai standartai	35
7.1. Kokybės vadybos sistema ISO 9001.....	35
7.2. Aplinkosaugos vadybos sistema ISO 14001.....	38
7.3. Profesinės saugos ir sveikatos įvertinimo sistema OHSAS 18001	39
7.4. Organizacijų tikslai ir rodikliai	40
7.5. Produktų, procesų ir organizacijų vertinimo kriterijai ir rodikliai	42
7.6. Procesų struktūrizavimas ir procedūrų aprašai	44
7.7. Instrukcijos ir specifikacijos	45
7.8. Procesų ryšiai ir jų tarpusavio sąveika.....	46
7.9. Sistemos veiksmingumas ir idėjų virsmo į rezultatą trukdžiai	47
7.10. Procesų valdymo tobulinimas, panaudojant modernias technologijas.....	49
9. Paslaugų kokybės valdymo ypatumai	49
10. KVS įgyvendinimas viešajame sektoriuje	51
11. Aukštųjų mokyklų veiklos kokybės vadyba	53
12. Kokybės vadybos taikymo Lietuvos organizacijose pavyzdžiai.....	64
10.1. Elektroninių parduotuvių kokybės vadyba	64
10.2. Banko atsiskaitymo kortelių aptarnavimo kokybės vadyba.....	67
10.3. Statybos įmonės kokybės vadybos sistemos pavyzdys.....	75
10.4. Konsultacinio verslo kokybės vadybos ypatumai.....	Error! Bookmark not defined.
13. Kokybės vadybos literatūros šaltiniai	97
11.1 Rekomenduotina literatūra bakalauro programos studentams	97
11.2. Literatūra gilesnėms studijoms	97
Žurnalai	97
Šaltiniai lietuvių kalba	97
Šaltiniai užsienio kalbomis	99

IVADAS

Šios mokomosios knygos tikslas – papildyti šiuo metu Lietuvoje išleistoje mokslo ir mokymo literatūroje apibendrintas kokybės vadybos teorijas ir praktikas, integruojant Lietuvos organizacijų kokybės vadybos pavyzdžius.

Autorius nekelia uždavinio paliesti arba atsakyti į kiek galima daugiau klausimų, tačiau siekia skatinti kritinį požiūrį į bet kurias „senas“ tiesas ar „nenuginčijamas“ „teorijas. Laukiama šios knygos nauda - naujų, netikėtų kokybės vadybos idėjų, prielaidų atsiradimas, kokybės vadybos taikymo ribų praplėtimas.

Siekama atskleisti kuo įvairesnes vadybos mokslo ir principų taikymo sritis ir galimybes.

Vien knygoje pateiktų žinių nepakaks suvokti kokybės vadybos esmės ir taikymo subtilumų, todėl rekomenduojama taip pat išstudijuoti prof. J. Ruževičiaus, prof. P. Vanago ir kitų Lietuvos bei užsienio autorių knygas.

Linkiu Jums įdomios kelionės žengiant kokybės keliu.

1. Kokybės samprata

Žodis „*kokybė*“ kildinamas iš lotynų kalbos žodžio *qualis*, kurio reikšmė yra „koks“.

Kokybės apibrėžimai gali būti klasifikuojami pagal požiūrį į kokybę. Pagal Garvin, (1988):

- 1) transcendentinis požiūris;
- 2) produkto kokybė;
- 3) kokybė vartotojui;
- 4) kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose;
- 5) vertės požiūris.

Transcendentiniu požiūriu "kokybė nėra nei mintis, nei materija, bet trečia objektyvi realybė. Net jeigu kokybė negali būti apibrėžta, jūs žinote, kas tai yra" (Garvin, 1988; Pirsig). Transcendentiniu požiūriu tinkamiausia būtų vertinti meno kūrinių kokybę.

Produkto kokybė dažniausiai yra suprantama, kaip objektyviai išmatuojamas dydis. Kokybę gali atspindėti įvairus produkto savybių ir požymių derinys, kuris skirtingoms vartotojų grupėms yra kitoks.

Kokybė vartotojui — tai vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis. Šiuo aspektu produkto kokybės sąvoka yra subjektyvi dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių. Todėl to pačio produkto kokybės vertinimas gali skirtis. Kokybės vartotojui subjektyvumą taikliai apibūdintų rusiška patarlė „skoniui ir spalvai vertinti draugų nėra“ (rus. „na vkus i cvet druga net“).

Kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose apibrėžiama kaip atitikimas iš anksto numatytų parametrų, kurie išreiškiami standartais, techninėmis sąlygomis, receptais ir kitais dokumentais, o produktas, kurio parametrai turi nukrypimų nuo standartų yra neatitiktiniai. Tačiau viename iš produkto sukūrimo etapų nukrypus nuo kokybės *esmės*, toliau produktas identifikuojamas kaip kokybiškas (t.y. atitinkantis užsiduotiems parametrams), nors daromu poveikiu toks produktas yra kenksmingas netgi pačiam vartotojui. Šiuo metu didesnė dalis prekybos centruose parduodamų maisto produktų yra atitinkantys reikalavimus, yra saugūs vartoti (t.y. iš karto nejaučiami sveikatos sutrikimai), tačiau ilginiui tokių produktų vartojimas paskatina diabetą, širdies bei onkologines ligas.

Vertės požiūriu. Šiuo požiūriu kokybės parametrai yra palyginami su visuminiais produkto naudojimo kaštais, arba ir kaina. Kokybiškas produktas – turintis geras charakteristikas arba efektyviai eksploatuojamas priimtinais kaštais ar kaina. Pavyzdžiui, turguje pirktas kirmėlės pagrauztas sodiečio obuolys vitaminų ir chemine sudėtimi gali būti gerokai vertingesnis už lygiašonį, skaisčiai spindintį obuolį parduotuvės lentynoje.

ISO 9000 kokybę apibrėžia taip: "Kokybė — turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis". Iš šio standarto apibrėžimo galima spręsti, kad beveik visi minėti požiūriai gali būti taikytini interpretuojant ISO 9000 serijos standartus, išskyrus transcendentinį.

Toliau panagrinėsime *produkto kokybės* ir *kokybės vartotojui* santykį.

Jeigu asmuo apibūdina **produktą**, nurodydamas *koks jis buvo*, vadinasi asmuo bando atskleisti *patirtąją produkto kokybę*. Tačiau šiuo metu vis dažniau pasitaiko, kai asmuo apibūdina produkto savybes, jo dar nematęs, neturintis apibūdinamojo produkto naudojimo patirties, tokiu atveju asmuo bando nusakyti *suvokiamą produkto kokybę*. Vartotojų patirtis darosi mažesnė todėl, kad yra sutrumpėjęs produktų gyvavimo ciklas, konkurencija tapo globali ir vartotojas gali gauti praktiškai bet kurį produktą iš bet kurios Pasaulio šalies, ir ypač, jei produktas yra intelektualusis ir perduodamas internetiniais tinklais.

Margarita Tetčer (*angl.* Margaret Hilda Thatcher, D. Britanijos Ministrė pirmininkė nuo 1987 iki 1990 m.) taikliai pastebėjo, kad „**Kokybė** – kai grįžta klientas, o ne prekė“, tačiau klientą antrą kartą prisivilioti darosi vis sunkiau, kai pasiūla tampa globali, o vartotojai vis smalsesni išbandyti naujoves. O jei klientas dar nepatenkintas ir kokybe, tai pakartotinas pelningas pardavimas tam pačiam klientui tampa praktiškai neįmanomu.

Pastaraisiais metais vis daugiau pateikiama, arba artimiausiu metu planuojama pateikti produktų, kurie prieš porą dešimtmečių egzistavo tik svajonėse. Vokietijos Kanclerė Angela Merkel, 2009 metais sakydama IFA parodos atidarymo kalbą, pabrėžė, kad šių dienų jaunoji karta įžengė į naująją amžių, kai be problemų jie rinksis šaldytuvą su integruotu TV, MP3 ir kompiuteriu ir jiems tik beliks pasirinkti paslaugų teikėją, kuris pripildys šaldytuvą pageidaujama turiniu¹. Tokio tipo produktams, kurie tamptai integruoja savyje gaminius, paslaugas ir intelektualius produktus tampa praktiškai neįmanoma surašyti visus kokybės parametrus, o jei ir surašysime visus parametrus, tai dalies jų klientas gali neįvertinti, ar net nepastebėti, nepajausti.

Iš kitos pusės, svarbu atkreipti dėmesį į vartotojų požiūrį į kokybinius produkto parametrus kaitą bėgant laikui. Bene sparčiausia požiūrio į kokybę kaita yra stebima mobiliųjų komunikacijų rinkoje – tereikia prisiminti mobiliuosius telefonus prieš keliolika metų ir išmaniuosius telefonus parduodamus šiandien.

Didelę reikšmę pastaraisiais metais įgauna emociniai produktų aspektai. Esant tiems patiems techniniams bei technologiniams parametrų, konkurencinėje aplinkoje padeda „grumtis“ estetiški gaminio ar paslaugos bruožai (žr.1 pav.)



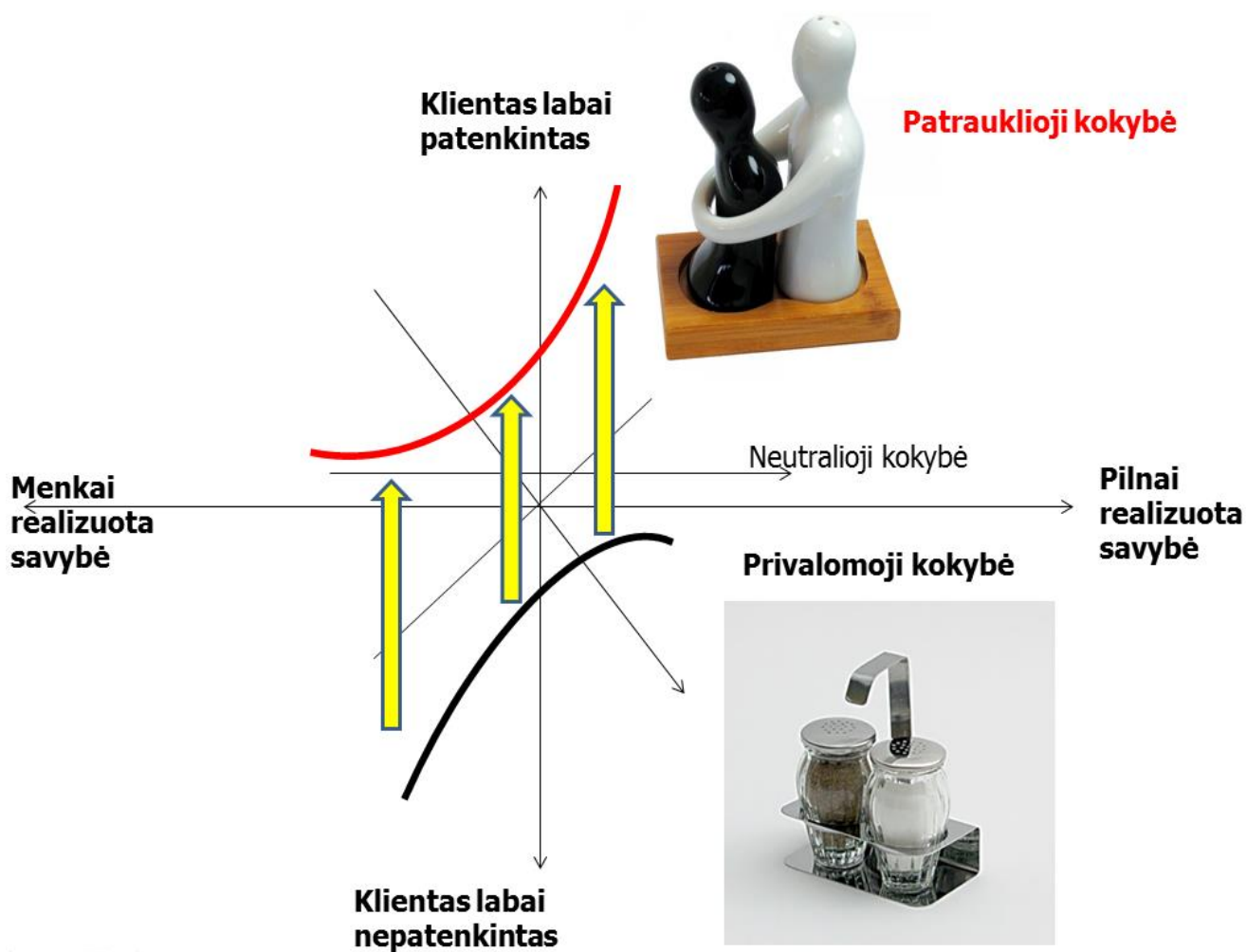
1 pav. Tos pačios funkcinės paskirties produktų – druskinės ir pipirinės palyginimas.

Abiem nagrinėjamais atvejais gamybos sąnaudos gali būti panašios, tačiau kaina gali skirtis kelis kartus, nes vartotojas bus linkęs mokėti ir už emocijas.

Kalbant apie inovacijas, nebūtina įsivaizduoti, jog būtinai turėtų kurtis ir diegiamos sudėtingos bei brangios technologijos, inovacijos gali būti realizuojamos ir nesudėtinguose produktuose. Tarp verslininkų populiarus posakis: „inovacijos tai komercializuotas kūrybiškumas“.

Kokybės dimensijų yra daug ir įvairių, jas galima identifikuoti ir valdyti Kano modelio pagalba (žr. 2 pav.).

¹ http://www.bundeskanzlerin.de/nn_704412/Content/EN/Artikel/2009/09/2009-09-04-merkel-ifa_en.html (žiūrėta 2010 m. rugpjūčio 1 d.).



2 pav. Produktų inovacijų įgyvendinimas, siekiant sukurti patraukliosios kokybės savybes.

Vartotojas tą patį produktą gali vertinamas pagal skirtingus kriterijus. Vieni kriterijai jam yra privalomi, pavyzdžiui, indelio nudūžimų, įskilimų nebuvimas, higiena, kiti kriterijai gali būti neutralūs, pavyzdžiui, indelio skaidrumas, o kiti – patrauklūs, pavyzdžiui, linijų harmonija. Privalomųjų kriterijų netenkinimas sukelia didelį kliento nepasitenkinimą, o tuo tarpu patraukliosios kokybės savybių nebuvimas nepasitenkinimo nesukelia. Iš kitos pusės, privalomųjų kriterijų realizavimas ir net viršijimas vartotojams dažniausiai nesukelia ypatingo pasitenkinimo, tačiau tam tikrų patrauklumo elementų buvimas ženkliai didina vartotojo pasitenkinimą.

Ne visada šis modelis veikia taip, kaip aprašyta teorijoje. Pavyzdžiui, moteriškų žieminių batų kokybę galima vertinti pagal jų atsparumą drėgmei, patikimumą, dizainą ir t.t. Dažniausiai techninės žieminių batų kokybės charakteristikos – atsparumas drėgmei, patikimumas, ilgaamžiškumas vertinamos kaip privalomosios, o tuo tarpu stilius, modelis ir pan. vertinami kaip patraukliosios charakteristikos. Kai tuos pačius batus moteris nešioja kelis metus, tai prioritetu, privalomąja kokybe gali tapti stilius, modelis ir pan.savybės todėl privalomųjų funkcijų nepraradusius batus vartotojas bus linkęs pakeisti kitais.

Yra ir kita kokybės kriterijų kompleksiskumo pusė – kai blogindami vienas produkto savybes (pavyzdžiui, dėl pigesnių žaliavų naudojimo), sustiprina patraukliosios kokybės elementus, siekiant atitraukti dėmesį nuo esminių produkto parametrų. Ypač tai buvo pastebima pirmaisiais Lietuvos nepriklausomybės metais (1990-1995), kai žmonės mieliau rinkosi kelis kartus brangesnį margariną, tačiau dailiai įpakuotą į spalvotą pakuotę, nei 100 proc. sveriamą sviestą, pakuojamą į rudą popierių, raudoną spindinčią dešrą su cheminiais priedais, o ne lietuvišką tamsiai rudą rūkytą mėsos gaminį ir panašiai.

Įvairūs pavyzdžiai apie produktų tobulinimą rodo, kad produktų kokybės suvokimas tampa vis labiau kompleksiškesnis ir reikalauja žinių bei įgūdžių, variantui norint išsirinkti tai, ko vartotojas iš tikrųjų nori, o ne tai, ko gamintojai ar paslaugų teikėjai nori, kad vartotojas norėtų. Deja, reikia pripažinti, kad vartotojai renkasi dažniausiai veikiami gamintojų ar paslaugų teikėjų įtakos – t.y. jie yra „suformuoti vartotojai“ su tam tikrais poreikiais. Todėl pagrįstai kyla abejonės, ar tikrai yra objektyvus (t.y. be sukurto stereotipo) kokybės vertinimas, jei apklausiamas statistiškai patikimas vartotojų skaičius?

Pamąstymui galima pateikti keletą faktų, kuriuos skelbia viena didžiausių rinkos tyrimų bendrovių TNS Gallup². Skaičiai nurodo reklamos apimtį Lietuvoje 2009 metais:

- TV reklama – 18,5 mln. sekundžių, 838 tūkstančiai reklaminių žinučių;
- Radijas – daugiau, kaip 4 mln. sekundžių reklamos,
- Spauda (laikraščiai ir žurnalai) – 28 mln. cm²;
- Lauko reklama – 342 000 m², arba daugiau, kaip 34 hektarai.

Taip pat prie „smegenų plovimo“ prisideda ir reklama internete, degalinėse, parduotuvėse, kino filmuose, sporto renginiuose, ant transporto priemonių, t.t. ir pan. Įvairiais paskaičiavimais, reklama kas dieną vidutinį Lietuvos gyventoją persmelkia nuo 4000 iki 6000 kartų. O beveik pusiau sumenkusios pajamos iš reklamos sudarė 329 mln. Lt! Klausimas – „Kokios turi būti proto higienos užtikrinimo priemonės, siekiant užtikrinti „sveiką protą“ ir objektyvų siūlomų produktų kokybės įvertinimą?“.

Apibendrinant galima teigti, kad yra patirta ir suvokta kokybė. Objektyviai kokybę įvertinti ir pasirinkti funkcionalų produktą trukdo iš anksto suformuoti stereotipai ir įsitikinimai. Prieš pasirinkdamas produktą, vartotojas turėtų įsitikinti, ar jam to produkto reikia, ar paslaugų teikėjai nori, kad vartotojas galvotų, jog jam reikia.

1.1. Gyvenimo kokybė

Lietuvių kalbos žodynas³ žodį *gyvenimas* aiškina, kaip buvimas, egzistavimas; būvis, buitis, gyvybė, tikrovė, realybė, amžius. Pasigilinus į žodyne teikiamus aiškinimus, darytina išvada, kad sąvoka *gyvenimas* yra būtis/ tikrovė / esatis, neapribota nei laiko nei erdvės. Vadinas gyvenimo kokybės vertinimas priklauso iš kurio taško, koku požiūriu vertiname, taip pat priklauso kada vertiname – nedelsiant, arba praėjus reikšmingam laiko tarpui - perspektyvoje.

Retas žmogus, kuris nesiekia gyvenimo kokybės taip kaip jis ją supranta čia ir dabar. Kiekvieną dieną mes darome daugybę pasirinkimų vardan geresnio gyvenimo. Vieni iš jų mums yra funkcionalūs, naudingi, o kiti – nenaudingi, o dažnai – žalingi. Kai reikia pasirinkti, dažnai atrodo jog turime kelis, ar keliolika pasirinkimo variantų. Juos gelime suskirstyti tik į dvi pasirinkimo variantų grupes – tas, kurios veda į būtį, ir tas, kurios veda į nebūtį. Buties klausimas yra filosofinis / ontologinis – ar įsivaizduojame / priimame tik fizinę būtį, ar vertiname ir asmens paliktą indėlį. Tie pasirinkimai, kurie veda į žmogaus tapsmą – ugdo asmenybę, o tie, kurie atitraukia ir blaško – ją menkina.⁴

Darydami sprendimus turime dvi alternatyvas – būtį ir nebūtį. Stebint gamtą, jos reiškinius atrandama, kad kiekvienas gyvosios ir negyvosios gamtos objektas ar subjektas turi savo paskirtį, būties funkciją. Ir netgi žūdamas pratęsia būtį tačiau tik kitoms būties formomis. Pagal materijos ir energijos tvermės dėsnį – niekas iš niekur neatsiranda ir niekur nepradingsta. Ne išimtis yra žmogus – jis irgi turi savo paskirtį, būties funkciją – misiją. Visi pasirinkimai, kurie prisideda prie misijos įgyvendinimo, žmogų artina prie tapimo, žmogus tampa funkcionalus, kuriantis, o kiti pasirinkimai veda prie naikinimo.

Galima iliustruoti, kaip skirsis veiksmų sekos, siekiant kokybės nesigilinant į ilgalaikes pasekmes (a) ir siekiant tvarios gyvenimo kokybės (b):

a) kokybės įgyvendinimo seka, nesigilinant į ilgalaikes pasekmes:

² <http://www.tns.lt/lt/ziniasklaidos-tyrimai-metine-ziniasklaidos-tyrimu-apzvalga> (žiūrėta 2010 m. rugpjūčio 1 d.).

³ <http://lkzd.lki.lt/Zodynas/Visas.asp>

⁴ Plačiau apie tai rekomenduojama paskaityti G. Beržinsko knygoje „Elevacinė etika“.

1. Išsiaiškinti ir identifikuoti visus subjekto pageidavimus;
 2. Patenkinti išreikštus ir numatomus pageidavimus bei lūkesčius.
- b) Kokybės įgyvendinimas, siekiant tvarios gyvenimo kokybės:
1. Išsiaiškinti ir identifikuoti visus norus / pageidavimus;
 2. Nustatyti, kurie norai kyla iš būties ir juos atrinkti;
 3. Patenkinti *tik* būties poreikius.

Peršasi išvada, jog *geras* žmogus yra ne tas, kuris nedelsiant puola įgyvendinti prašančiojo norus, o tas, kuris padeda atsirinkti ir įgyvendinti poreikius, kylančius iš būties, skatinantis asmenybės tapsmą.

1.2. Gyvenimo kokybės rodikliai ir vertinimas

Gyvenimo kokybės kriterijai, rodikliai ir vertinimas yra labai individualūs, priklauso nuo asmenybės, bendruomenės, šalies raidos, vyraujančių požiūrių, vertybių ir kultūros. Tačiau siekiant įvertinti, kaip gyvena žmonės, atskirų šalių piliečiai, yra kuriami įvairūs rodikliai naudojami pasauliniu ar šalies mastu. Gyvenimo kokybės klausimas skirtingai nagrinėjamas atskirose mokslo srityse ir kryptyse – ypač daug šia tema randama straipsnių medicinos mokslo žurnaluose. Šiame skyrelyje panagrinėsime kelis iš jų: Jungtinių tautų Žmogaus socialinės raidos indeksą (angl. Human development index), OECD⁵ Geresnio gyvenimo indeksas⁶ (angl. OECD Better Life Index),

Jungtinių tautų Žmogaus raidos indeksas

Žmogaus socialinės raidos ataskaitos tikslas - skatinti pasaulines, regionines ir nacionalines politines diskusijas su žmogaus vystymusi susijusiais klausimais. Siekiant ataskaitos duomenų kokybės, nuoseklumo, skaidrumo ir atskaitomybės, kas met daromi kai kurie patobulinimai, tačiau išlaikomas rodiklių palyginamumas ilgalaikėje perspektyvoje. Duomenų patikimumo didinimo veiksmai daromi įtraukiant daugelį nacionalinių ir tarptautinių statistikos institucijų.

Žmogaus socialinės raidos indeksas (ŽSRI): sudėtinis indeksas, rodantis vidutinius pasiekimus trijose pagrindinėse žmogaus socialinės raidos srityse - ilgas ir sveikas gyvenimas, žinios (kompetentingumas) ir tinkamas gyvenimo lygis. Šios sritys yra apibrėžiamos rodikliais: vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė (tikėtinas metų skaičius, kuriuos išgyvens gimusieji, jei išliks tie patys mirtingumo rodikliai, kurie buvo gimimo metu), vidutinė mokymosi trukmė, metais (vidutinis skaičius metų, kuriuos mokėsi žmonės, kuriems šiuo metu yra 25 metai ir daugiau), vidutinė tikėtina mokymosi trukmė, metais (skaičiuojama, kiek metų gali tikėtis mokytis šiais metais pradėję lankyti mokiniai, jei išliktų tokie patys stojimo baigus mokyklas rodikliai), bendrosios nacionalinės pajamos (BNP - tai pirminės bendrosios pajamos, kurias gauna rezidentų instituciniai vienetai: kompensacijos darbuotojams, su gamyba ir importu susiję mokesčiai, neįskaitant subsidijų, pajamos iš nuosavybės (gautinos, atėmus mokėtinas), bendrasis likutinis perteklius ir bendrosios mišriosios pajamos. BNP gaunama iš galutinio rezultato, sukurto šalies teritorijoje (BVP), atėmus pirmines nerezidentų gaunamas pajamas (ne šalies gyventojų) ir pridėjus tokias pat pajamas, gaunamas rezidentų (šalies gyventojų) iš kitų šalių)⁷.

Pagal 2011 metų duomenis⁸ Lietuva užėmė 40 vietą ŽSRI lentelėje ir buvo tarp labai aukštą raidos indeksą turinčių šalių. Duomenys apie Lietuvos ŽSRI pateikiami nuo 2000 metų: 0,749 (2000), 0,793 (2005), 0,802 (2009), 0,805 (2010), 0,810 (2011). Vidutinis indekso metinis augimas nuo 2000

⁵ OECD – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (angl. Organization for Economical Co-operation and Development). Po antrojo Pasaulinio karo buvo įkurta OEEC (Europos ekonominio bendradarbiavimo organizacija) kurios buvo uždavinys - administruoti Amerikos ir Kanados paramą, 1961 metais OEEC buvo reformuota į OECD.

⁶ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>

⁷ <http://www.stat.gov.lt/lt/faq/view/?id=890>

⁸ <http://hdr.undp.org/en/statistic s/hdi/>

iki 2011 metų buvo 0,70 procento. Vidutinis Lietuvos ŽSRI metinis augimas atitiko Europos ir Centrinės Azijos vidutinį augimą – 0,71 procento. Aukščiausi ŽSRI augimo tempai užfiksuoti Pietų Azijos šalyse – vidutiniškai 1,45 procento.

Reikėtų paminėti, kad ŽSRI neatspindi laimės, pavyzdžiui, pagal laimės indeksą Butano karalystė yra pirmoje vietoje, tačiau pagal ŽSRI – 141 vietoje pasaulyje (koeficientas 2011 metais buvo 0,522).

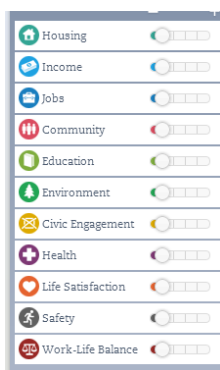
OECD Geresnio gyvenimo indeksas

OECD misija - yra skatinti šalių politiką, kuri pagerintų žmonių ekonominę ir socialinę gerovę visame pasaulyje. Organizaciją 2012 metais jungė 34 šalys: Airija, Australija, Austrija, Belgija, Čilė, Čekijos Respublika, Danija, Estija, Graikija, Islandija, Ispanija, Italija, Izraelis, Japonija, Jungtinė Karalystė, Jungtinės Amerikos Valstijos, Kanada, Korėja, Lenkija, Liuksemburgas, Meksika, Nyderlandai, Naujoji Zelandija, Norvegija, Portugalija, Prancūzija, Slovakijos Respublika, Slovėnija, Suomija, Švedija, Šveicarija, Turkija, Vengrija, Vokietija. Lietuva ir Latvija nebuvo šios organizacijos narės.

2010 metais prie organizacijos prisijungė keturios šalys - Čilė (gegužės 7 d.), Slovėnija (liepos 21 d.), Izraelis (birželio 7 d.), Estija (gruodžio 9 d.). OECD glaudžiai bendradarbiauja su Brazilija, Rusija, Indija, Kinija (BRIC šalys), Indonezija, Pietų Afrikos respublika.

OECD veikla ir ataskaitos yra skirtos politikos formuotojams, kad pastarieji galėtų geriau orientuotis gerinant piliečių gerovę tiek atskirose šalyse, tiek ir pasaulyje.

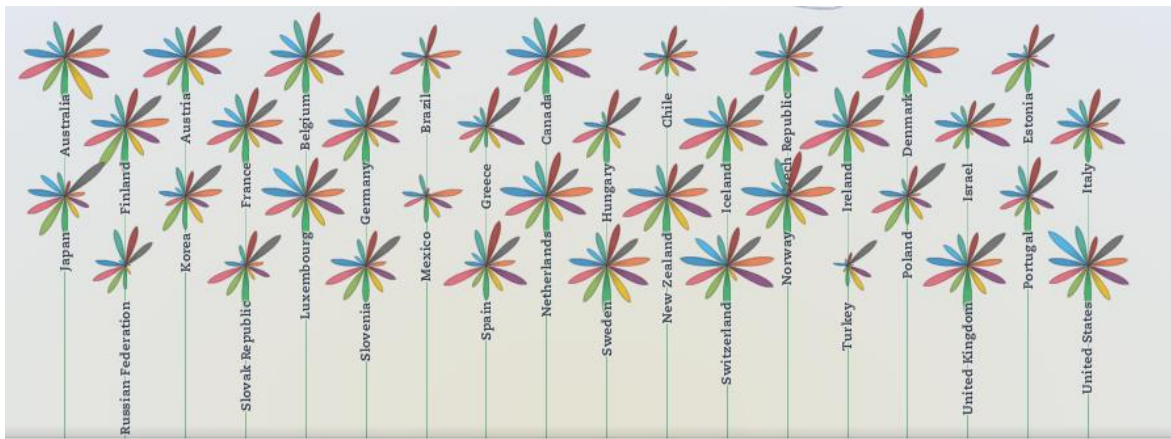
Nors “geras ar geresnis gyvenimas” kiekvienas interpretuoja skirtingai, OECD sukūrė geresnio gyvenimo apibendrintą indeksą. Jį sudaro 11 kriterijų, nuo kurių priklauso žmonių gyvenimo gerovė: jų pajamos, darbinė veikla, būstas / namų ūkis, sveikata, darbo ir gyvenimo balansas, švietimo / išsilavinimas, socialiniai ryšiai, pilietinis dalyvavimas ir valdymas, aplinka, asmeninis saugumas ir subjektyvus gerovės suvokimas (žr. 3 pav.).



3 pav. OECD gyvenimo kokybės kriterijai.

OECD tinklalapyje talpinama grafinė informacija, kur ties kiekvienos šalies pavadinimu yra pateikiama „gėlė“ su vienuolika skirtingų spalvų ir dydžių žiedlapiais, kur spalva simbolizuoja tam tikrą gyvenimo kokybės kriterijų, o dydis – to kriterijaus rodiklio dydį (žr.4 pav.)⁹.

⁹ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>



4 pav. Vizualusis OECD šalių gyvenimo kokybės rodiklių atvaizdavimas.

Gyvenimo kokybė yra vertinama objektyviais statistiniais rodikliais ir subjektyviais kokybiniais rodikliais. Kokybinių rodiklių dydžiai priklauso nuo subjektyvaus respondentų vertinimo, o vertinimas priklauso nuo dvasinės ir psichologinės respondento būsenos. Todėl tiek JTO, tiek ir OECD organizacijos ypatingą dėmesį pastaraisiais metais kreipia į emocinius kokybės aspektus.

1.3. Emociniai kokybės aspektai

Emociniai kokybės aspektai plačiau pradėti nagrinėti prieš kelis metus. 2007 metais Helsingborge (Švedija) vyko jungtinė QMOD (liet. Kokybės vadyba ir organizacijų vystymosis) ir Kansei Engineering (liet. Emocinė inžinerija) konferencija. Japonijoje Kansei termino ištakos siejamos su Vokietijos filosofo Baumgarten darbu *Aesthetica* (1750). Tai buvo pirmasis tyrimas, kuris esminiai įtakojė Kansei inžinerijos atsiradimą. Kansei tyrinėjimų tikslas yra ištirti emocijų struktūrą, kuri nulemia žmogaus elgesį. Žodis "Kansei" yra įvairiai interpretuojamas yra naudojamas daugelyje tyrimų, susijusių ne tik su dizainu, bet ir kitų mokslinių tyrimų srityse. Tai yra žodis, kuris apima tokių žodžių kaip jautrumas, jausmas, estetika, emocijos, meilė prasmes.

Emociniai kokybės aspektai plačiai aptariami ir rytuose – Kokybės žvaigždyno konferencijose Sudake (Ukraina). Šios konferencijos vienas pagrindinių organizatorių – P. Kalita kokybę apibrėžė poeto žodžiais¹⁰:

¹⁰ Калита П.Я. Мир качества. Деловая лирика. Издание третье, дополненное. Киев: Ukrainos kokybės asociacija. – 2008. 84 p.

ЧТО ТАКОЕ КАЧЕСТВО

Ты спросишь:

-Что такое качество?

Как объяснить тебе попроще?

Послушай соловья чудачество,

Когда взалхлеб поет он в роще,

Воды холодной вкус испробуй-ка,

В жару испив из речки горной,

И полюбуйся, как над облаком

Орлы парят легко и гордо,

Пьянящий аромат сирени

Вдохни в саду весною ранней...

Вот лишь отдельные примеры

Его неисчислимых граней.

1998

2. Vadybos samprata

Žodis vadyba (*angl. management*) kildinamas iš italų kalbos žodžio *maneggiare* (išlaikyti rankose), o lotynų kalbos žodis *manus* reiškia „ranka“.

Vadyba – koordinuota veikla organizacijai kaupti ir valdyti. (LST EN ISO 9000:2007)

Vadyba¹¹ – fizinių ir dvasinių galių visuma, skirta kurti ir gausinti vertybes, panaudojant reikiamus išteklius.

Vadyba gali būti nagrinėjama, kaip menas, nes daugelio sėkmingos vadybos rezultatų sunku prognozuoti, pasitelkiant sukurtus modelius. Modeliai dažniausiai sukuriama nagrinėjant praeityje patirtas sėkmes ar nesėkmes, apibojant tam tikro modelio veikimo sritis ir užsiduodant tam tikras prielaidas. Vykstant spartiems pokyčiams, sunku pritaikyti ankstesnes situacijas paaiškinančius modelius.

Vadyboje žmonių raida ir santykiai yra pagrindinis objektas, kurio požiūriu nagrinėjami įvairūs veiksniai ir šių veiksmų valdymo priemonės bei metodai.

Terminas vadyba tarp žmonių suprantamas įvairiai. Nagrinėjan anglosaksų šalių literatūrą ir ją verčiant į Lietuvų kalbą dažnai autoriai painioja sąvokas vadyba (*angl. management*) ir valdymas (*angl. control*); valdymas ir kontrolė (*angl. inspection*). Siekiant išvengti painiavos, reikėtų pabrėžti, jog :

Vadyba ≠ Valdymas ≠ Kontrolė.

Šis teiginys grindžiamas tuo, kad socialinių-ekonominių sistemų valdymas pirmąkart buvo pradėtas vadinti **vadyba** (*angl. „management“*) Mary Parker Follett (1868-1933) darbuose. Lietuvišką vadybos terminą sukūrė V. A. Graičiūnas ieškodamas atitikmens žodžiui *menedžmentas*. Žodis „vadyba“ tuo metu buvo labiau žinomas tik akademinėje sferoje.

Vadybos funkcijos

Henri Fayol siūlo penkias pagrindines vadybos funkcijas:

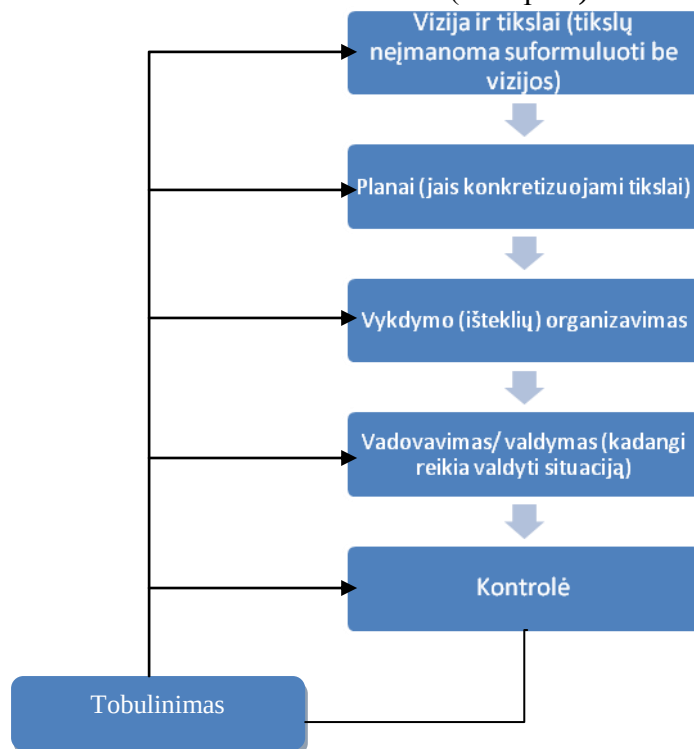
1. Planavimas
2. Organizavimas
3. Vadovavimas

¹¹ Autoriaus apibrėžimas

4. Koordinavimas

5. Kontrolė

Panagrinėjus kitų autorių darbus, Fayol'io vadybos funkcijas tikslinga būtų papildyti vizijos ir tikslų formulavimu bei nuolatinio tobulinimo (žr. 5 pav.).



5 pav. Vadybos funkcijos

Čia tobulinimo funkcija jungia grįžtamoju ryšiu prieš tai išvardintas funkcijas į ciklus, nes daugelis šiuolaikinės vadybos teorijų pripažįsta veiklų sistemingą ir ciklišką vystymąsi. Be abejo, ši schema nėra pati tobulesnė, tačiau ją norėta užakcentuoti, kad vadyboje procesai vyksta atsikartojančiais ciklais, nepriklausomai nuo to, ar vadovai tai pripažįsta, ar ignoruoja.

Vadyba gali būti taikoma įvairiais aspektais įvairiose verslo ir gyvenimo srityse:

- kokybės vadyba,
- verslo vadyba,
- inžinerinė vadyba,
- socialinės atsakomybės vadyba,
- aplinkos apsaugos vadyba,
- projektų vadyba,
- laiko vadyba,
- savęs vadyba (angl. self-management),
- žinių vadyba,
- krizių vadyba ir t.t.

Kokybės vadybos objektas – organizacijų rezultatai, ištekliai, vidiniai ir išoriniai, palaikomieji ir pagrindiniai procesai jų sekos ir tarpusavio sąveikos.

Kontroliniai klausimai ir užduotys

1. Kaip suvokiate produkto kokybę? Pateikite pavyzdžių plačiai vartojamam gaminiui, paslaugai, intelektualiajam produktui.

2. Kokiais požiūriais vertiname kokybę?
3. Kokie esminiai skirtumai tarp kokybės kontrolės (inspekcijos), valdymo ir vadybos?
4. Pagrindinės vadybos funkcijos ir jų ryšiai.

3. Teorijos formulavimo samprata ir taikymo aspektai

Teorija – nuosekliai išdėstytų teiginių visuma, paaiškinanti ryšius tarp dviejų ar daugiau tiriamų faktų ir pateikianti rimtą pagrindą ateities įvykiams nuspėti.

1. Teorijos **suteikia stabilumo** mūsų patirties suvokimui. Teorija teikia kriterijus nustatyti, kas svarbu.

2. Teorijos **įgalina mus veiksmingai bendrauti** ir taip užmegzti su kitais žmonėmis vis sudėtingesnius santykius.

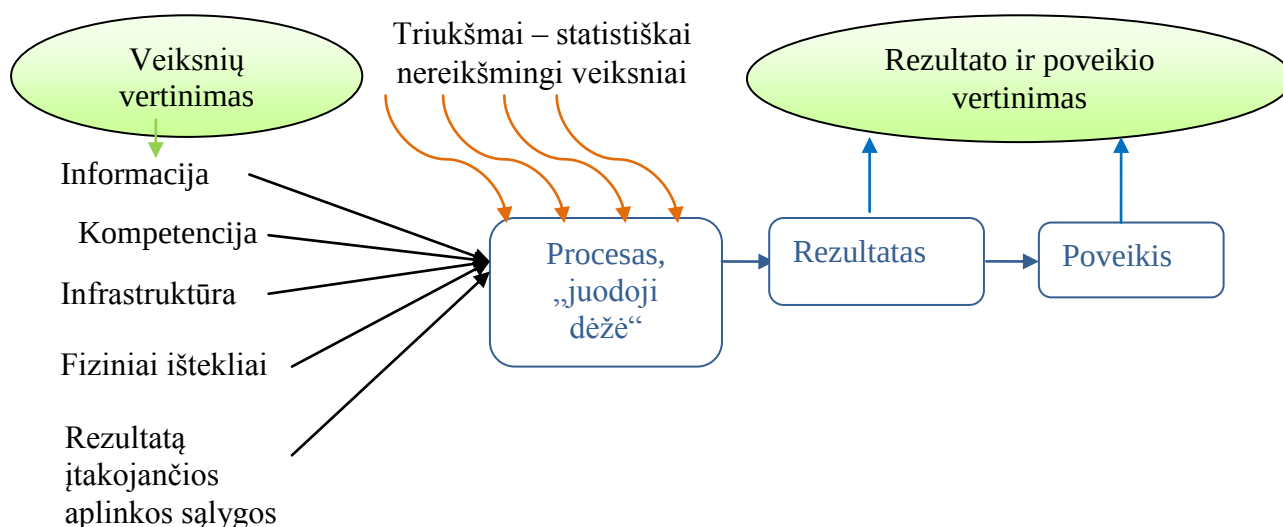
1. Teorijos **įgalina ir padeda mums nuolat mokytis suprasti pasaulį**, kuriame gyvename.

Pagal apibrėžimą teorijos turi ribas; bet kuri viena teorija gali aprėpti tik tam tikrą apibrėžtą sritį ir sąlygas. Jei keičiasi sąlygos iš esmės, arba bandome vienoje srityje pasitvirtinusią teoriją taikyti kitose srityse, tai neišvengiami yra teorijos koregavimai. Ne išimtis ir kokybės vadybos ar visuotinės kokybės vadybos teorijos.

Teorijos kuriamos iš anksto užsiduodant tam tikras prielaidas, kurios padeda supaprastinti realybę. Priešingu atveju, teorija bus tokia sudėtinga, kad ją mažai kas supras, tada teorija nepasieks jai keliamų uždavinių. Jei gerai suprantame teorijos ribas, tai spęsdami praktines kokybės vadybos taikymo problemas, žvelgiame į reiškinius per skirtingų teorijų prizmes ir modeliuojame alternatyvių sprendimų taikymo pasekmes. Šioje knygoje kartais pateiksime kai kurias prielaidų kontraversiškas interpretacijas, siekdami skatinti inovacijas taikant teorijas praktikoje (pvz., planavimas pagal darbo užmokesčio išmokėjimo dienas, šventės, mėnulio fazes ir pan.).

Juodosios dėžės principas, analizuojant teorijos taikymą praktikoje

Analizuodami kokybės vadybos poveikį organizacijos rezultatams, tyrinėtojai dalį veiksmų prilygina statistiškai reikšmingųjų kategorijai, kitus veiksmus, pagal „juodosios dėžės“ principą – „triukšmų“ kategorijai (t.y. tiems, kurie, tyrėjų nuomone, neturi įtakos rezultatams). Teorinis modelis taikomas, norint paaiškinti, kaip ir kokiomis proporcijomis veiksniai įtakoja rezultatą. Kadangi vadybos procesus veikia įvairūs „triukšmai“ (neformalūs santykiai, nuotaika ir kiti veiksniai, kurių beveik neįmanoma prognozuoti), teorijos veikimas pakinta, ir tada vadovaujantis pasirinkta pripažinta teorija negalime paaiškinti, kodėl įvertinus statistiškai reikšmingus veiksmus prognozuotas rezultatas neatitinka faktinio. Esant žymiems prognozuoto ir faktinio rezultato nukrypimams, kokybės vadybos teoretikas yra linkęs adaptuoti teoriją (žr. 6 pav.), o praktikas – iš naujo įvertinti „triukšmus“ ir statistiškai reikšmingus veiksmus bei aktyviai inovuoti, kuriant savo kokybės vadybos metodus.



6 pav. Teorijos kūrimo modelis

Kuriant kokybės vadybos teorijas ir modelius, dažniausiai taikomas stebėjimo ir statistinės analizės metodai, rečiau – eksperimentai. Pirmiausia identifikuojami veiksniai, nuo kurių pokyčių reikšmingai keičiasi rezultatai. Paprastai vadovaujamosi patirtimi arba ekspertiniais vertinimais. Toliau – renkama statistinė informacija. Priklausomai nuo nagrinėjamo proceso svarbos ir kompleksiskumo, informacijos rinkimas gali užtrukti nuo kelių valandų iki kelių metų. Pavyzdžiui, jei nagrinėtume PET taros gamybos formų keitimo procesą ir jo įtaką PET taros kokybei, tai užtektų kelių kartų po kelias valandas (tiek, kiek tęsiasi procesas). Tačiau, jei nagrinėtume sporto komplekso statybos proceso valdymo kokybę, tai prireiks metų ir daugiau.

Eksperimentus gali taikyti organizacijos žmonės, turintys pakankamai įgaliojimų, nes pastarieji yra susiję su išteklių sąnaudomis, kurios būna ypač didelės, jei eksperimentai nepavyksta. Todėl eksperimentus stengiamasi lokalizuoti organizacijos padalinio ar skyriaus rėmuose, bei gaminant ribotos apimtys gaminius. Kokybės vadybos eksperimentai yra dažniausiai susiję su žmonėmis, jų darbo vietose, todėl turi būti ypatingai gerai apgalvoti.

Stebint kokybės vadybos procesų veikimą, periodiškai reikia nuodugniai įvertinti „triukšmų“ – statistiškai nereikšmingų veiksmų įtaką procesams. Autoriui teko iš naujo perprojektuoti veiklos planavimo procesą Ne maisto produktų inspekcijoje prie Ūkio ministerijos, kai paaiškėjo, kad darbo krūviai padidėja, esant mėnulio pilnačiai. Pradžioje, tokia sąsaja atrodė keista, tačiau anksčiau mokslininkai yra nustatę, kad vienam skundą parašiusiam vartotojui tenka nuo dešimties iki kelių dešimčių vartotojų, nusprendusių skundo nerašyti (t.y. pakentėti dėl nepatogumų). Psichologai yra nustatę, kad per pilnatį žmonės yra jautresni, blogiau miega, todėl tampa nepakantūs susidariusiems nepatogumams ir dažniau rašo skundus. Šis pavyzdys aiškiai iliustruoja, kaip bendrojoje kokybės

vadybos teorijoje statistiškai nereikšmingas veiksnys tampa reikšmingu vartotojų interesus ginančių inspekcijų praktikoje.

Kontroliniai klausimai ir užduotys

1. Kas yra „juoda dėžė“?
2. Kokius netikėtus atvejus teko patirti, kai nereikšmingus veiksnius reikėjo iš naujo įvertinti, nustatant jų įtaką rezultatui?

4. Kokybės vadybos mokslo raida ir svarbiausieji žmonės

Kokybė kaip fenomenas

Diskutuoiant apie kokybę, reikia pasirinkti požiūrio tašką, iš kurio vertinsime. Jei tas požiūrio taškas yra žmonija, tada galime kokybės suvokimo pradžią laikyti *homo sapiens* atsiradimą. Tačiau visuotinės kokybės vadybos guru nesureikšmina žmonijos, kaip visatos centrinės ašies, bet linkę ją nagrinėti, kaip harmoningos visumos dalį. Tokiu atveju požiūrio tašką keičiant, keičiasi kokybės suvokimo pradžia. Senajame Testamente teigiama – „pradžioje buvo Žodis“, o po to atsirado visa kita. Jei atsirado „Žodis“, tai *koks* jis buvo – trumpas, ar ilgas, garsus, švelnus ir pan. – t.y. atsirandant *bet kam*, jį lydi kokybę nusakantys rodikliai ☺.

Vystantis civilizacijoms, vystėsi ir kokybės suvokimas, pereinant nuo nesąmoningo vertinimo ir susijusių reakcijų, prie kryptingo veikimo, siekiant tam tikros gyvenimo kokybės. Kokybės patyrimas buvo perduodamas iš kartos į kartą, o atsiradus raštui, įtvirtinama ilgesniems laikams. Galima paminėti senąsias Egipto, Romos, Kinijos civilizacijas ir iškiliąsias asmenybes.

Kokybės vadyba, kaip savarankiška mokslo šaka įvardinta dvidešimtojo amžiaus viduryje, tačiau jos atsiradimo prielaidas galima nagrinėti kartu su vadybos mokyklos istorija.

„**Mokslinio valdymo mokykla** atsirado iš dalies dėl to, kad iškilo poreikis didinti darbo našumą. Dvidešimto amžiaus pradžioje ypač JAV labai trūko kvalifikuotos darbo jėgos. Vienintelis būdas padidinti darbo našumą buvo pakelti darbininkų darbo efektyvumą. Todėl *F. W. Taylor, H. L. Gantt, F. Ir L. Gilbreth* sukūrė principų visumą, žinomus kaip *mokslinio valdymo teorija*.“

1 lentelė. Vadybos guru teorijos susijusios su kokybės vadyba ir jų interpretacija Lietuvos organizacijų kontekste.

Teorija	Šių dienų Lietuvos aktualijos
F. W. Tayloras (1856-1915). Nagrinėja racionalaus darbo metodus, darbo našumą. „Savo filosofiją grindžia keturiais pagrindiniais principais: 1) Tikro vadybos mokslo sukūrimas, taip, kad būtų galima nustatyti <u>geriausią kiekvienos užduoties atlikimo būdą</u> . 2) Darbininkų parinkimas moksliniais pagrindais, t.y. taip, kad kiekvienas darbuotojas būtų <u>atsakingas už užduotį, kuriai jis labiausiai tinka</u> . 3) Mokslinis <u>darbininkų lavinimas ir tobulinimas</u> . 4) Glaudūs ir draugiški ryšiai tarp administracijos ir darbininkų.	Šie principai aktualūs ir šių dienų organizacijose, ypač tose, kur dar nėra stiprūs organizacijos narių tarpasmeniniai ryšiai. Siekiant maksimalaus rezultato ir nuolatinio tobulėjimo, darbas turi ne tik atitikti, bet ir patikti – t.y. darbas tuo pačiu kažkuria dalimi turėtų būti ir hobis. Kai darbas patinka, tai realizuojama savianalizė ir savišvieta; sėkmingoms organizacijoms pasiseka turėti darbuotojų motyvaciją mokytis. Bendras interesas – pasiekti tuos tikslus, kurie aktualūs suinteresuotosioms šalims. Tačiau yra prieštaraujančių tikslų ne tik tarp

Teorija Jis tikėjo, kad ir „administracijos, ir darbininkų interesas bendras – didinti darbo našumą.“ Taylor‘o diferencinė darbo užmokesčio sistema (didesnis užmokestis efektyviau dirbantiems darbininkams) įgalino padidinti darbo našumą ir atlyginimus. Tačiau į pirmą vietą buvo iškeltas laikas (dirbti vis greičiau ir greičiau).	Šių dienų Lietuvos aktualijos skirtingų suinteresuotųjų šalių, bet ir tarp tos pačios komandos narių, arba net ir pačios personalijos. Dabartiniame technikos progreso amžiuje, svarbu yra ne tiek greičiau dirbti, kiek <u>nedirbti to, kas nesukuria pridėtinės vertės.</u> Šiuo atveju svarbu užtikrinti, ar organizacijoje vienodai suprantama, kas yra vertybės (žr. skyrelį Vertybės)
Henry L. Gantt (1861 – 1919). Analizavo, kaip operatyviai planuoti darbus. Jo idėjos naudojamos projektų valdyme, paplitę <u>Ganto grafikai</u>. Įvedė antrinę motyvaciją meistrams (žemiausia valdymo grandis), davė pradžią kalendoriniam planavimui.	Nuostabu, bet daugelis Lietuvos organizacijų planavimą „atranda“ iš naujo. Kai kurie stambių statybinių organizacijų vadovai žodį „planavimas“ siūlo pakeisti kitu, nes tie, kurie turi planuoti, jo bijo. <u>Ganto grafikai</u> naudojami daugelyje kompiuterinių programų, skirtų organizacijų valdymui – pvz. SCALA, Kontor, Navision Attain, MS-Project ir pan.
Gilbrechtai (Frank (1868 – 1924), Lilian (1878 – 1972). Jų idėjos: kai trūksta darbuotojų, reikia <u>darbą optimizuoti</u> taip, kad būtų <u>mažinama judesių, nesukuriančių pridėtinės vertės.</u> Sukūrė ciklografinį judesių metodą, pasiūlė <u>darbo normavimą.</u> Galutiniu mokslinio valdymo tikslu laikė padėti darbininkams pasijusti žmonėmis ir visiškai išnaudoti savo vidines galimybes.	Ypač aktualu, kai darbuotojai atlieka rutininis darbus, ir tų darbų ciklas yra trumpas – t.y. per pamainą tokių darbų atliekama nuo kelių dešimčių iki kelių tūkstančių. Didėjant automatizacijai, rutininiai judesiai „atiduodami“ mašinoms, todėl šių idėjų reikšmingumas mažėja.
E.W. Deming Labiausiai žinomas Deming‘o Planuok-Daryk-Tikrink-Koreguok ciklas.	Galima konstatuoti, kad šis principas kol kas nėra labai populiarus tarp vadovų, nes taikomas epizodiškai ir nesistemiškai. Tačiau daugelyje tarptautinių kokybės vadybos standartų šis principas yra užfiksuotas ir privalomas vykdyti.
K. Ishikawa Žinomas tuo, kad sukūrė ganėtinai paprastą ir vaizdų metodą, skirtą <u>priežasčių ir pasekmių ryšiams</u> nustatyti.	Išikavos, arba „žuvies kaulo“ diagrama dažnai sutinkama moksliniuose tyrimuose ir nagrinėjant praktines kokybės vadybos problemas organizacijose.
M. Weberis (1864 – 1920 m.) suformulavo <u>biurokratinio valdymo</u> teoriją. Jam priskirtini ir vadybos matematizavimas bei dinamiškų santykių teorija.	Biurokratinio valdymo teorija įsitvirtinusi viešojo sektoriaus organizacijose. Gana sunku įtikinti tokių organizacijų darbuotojus imtis iniciatyvos, jei nėra <u>santykiai iforminti atitinkamuose dokumentuose</u> (pvz.: Padalinio nuostatuose, pareigybių aprašuose ir pan.).
M. P. Follett manymu, pilnavertė asmenybė gali tapti tik būdamas grupės nariu: žmogus tobulėja organizacijoje bendradarbiaudamas su kitais žmonėmis. Valdymą ji vadino „menu kurti daiktus per kitus žmones“. Svarbu ir tai, kad į	Šių dienų demokratinėse visuomenėse (tokia pamažu tampa ir Lietuvos visuomenė) sąveikauja visas spektras visuomenės sluoksnių, priklausančių dar didesniai skaičiui įvairių organizacijų, vertinančių skirtingas vertybes.

Teorija	Šių dienų Lietuvos aktualijos
savo teoriją ji įtraukė <u>organizacijos aplinką</u> .	Surasti, tapti komandos nariu ir veikti šiame amžiuje yra nesudėtinga, turint prieigą prie interneto. Organizacija ir jos komandos dabar neapsiriboja teritorijos, valstybės, regiono ribomis – taip pat ir tobulėjimas bei bendradarbiavimas. Tačiau dabar daiktai, kaip kūrybos rezultatas, vertinami santykinai mažiau, nei kitokios formos (dažniausiai – elektroninės) rezultatai. Čia galima paminėti „Second Life“ gyvenimą, verslą ir kūrybą, kur net Estija, viena pirmųjų įkūrė savo konsulatą elektroniniame pasaulyje. <u>Kokie kokybės vadybos metodai ir teorijos bus taikomi elektroniniame pasaulyje?</u> Tai klausimas, kuris dar nėra pakankamai ištyrinėtas.
Ch. I. Barnard (1886 – 1961) manymu, žmonės buriasi į organizacijas tam, kad pasiektų tikslus, kurių negali pasiekti būdami po vieną. Siekdami organizacijos tikslų, žmonės turi patenkinti ir individualius. Barnard tikėjo, kad šiuos <u>tikslus galima suderinti, jei vadovai supranta pavaldinių aktyvumo zoną</u> (t.y. ką pavaldinys galėtų padaryti neklausdamas leidimo).	Šiuo metu daug kur praktikuojamas sinergijos efektas, kurio rezultate siekiama gauti didesnę rezultatą, pvz.: $1a+1a>11a$. Tokia formulė ypač pasiteisina, kai reikia per <u>trumpą laiką rasti optimaliausią sprendimą, išvalga</u> o ne vykdant rutinines veiklas.

Bihevioristinė (elgesio) mokykla

Bihevioristinė (elgesio) mokykla susiformavo iš dalies dėl to, kad klasikinis požiūris neužtikrino pakankamo gamybos efektyvumo ir darbo vietos darnos. Bihevioristai panaudojo sociologijos, psichologijos žinias vadyboje, kad geriau suprastų ir efektingiau valdytų žmones organizacijose.

Žmonių santykių nagrinėjimas suaktyvėjo „Western Electric Company“ 1924 – 1933m. atliktų eksperimentų serijos dėka. Tyrimai prasidėjo bandymu nustatyti ryšį tarp darbo vietos apšvietimo ir darbuotojų darbo našumo. Tyrinėtojai padarė išvadą, kad darbuotojai dirbtų dar geriau, jei tikėtų, jog administracija rūpinasi jų gerove, ir jų tiesioginiai vadovai skirtų jiems daugiau dėmesio. Tyrinėtojai taip pat padarė išvadą, kad neformalios darbo grupės – socialinė darbuotojų aplinka – teigiamai veikia darbo našumą.

Vadybos mokslo mokykla

Vadybos mokslo mokykla susiformavo II – ojo pasaulinio karo metu, subūrus pirmąsias operacijų tyrimo (angl. *operation research* - OR) komandas. Ilgainiui OR metodai buvo formalizuoti į dabar vadinamą vadybos mokslo mokyklą.

Vadybos mokslo mokykla išpopuliarėjo dėl dviejų pokario reiškinų. Pirma, labai spartus kompiuterių bei kompiuterinių ryšių kūrimas įgalino imtis sudėtingų bei didelės apimties organizacinių problemų. Antra, algoritmų ir skaičiavimų modelių taikymo populiarumas priimant sprendimus organizacijose.

Apibendrinant įvairių mokyklų ir jų įkūrėjų pagrindinius teiginius ir principus, galime pažymėti šiuos, ypač aktualius kokybės vadybai:

1. Grupinis darbas. Yra keletas grupinio darbo organizavimo būdų - darbuotojų įtraukimas, kokybės būreliai ir kiti. Paprastai, organizacijose formuojamų grupių tikslai būna šie: gerinti veiklos rezultatyvumą, inovacijas, kokybę, didinti efektyvumą, mažinti išlaidas.

2. Ištisinė sistemos integracija. Visus paslaugų teikimo ir gamybos procesus reikia integruoti. Kiekvienas padalinys privalo veikti su kitais padaliniais kaip vieningos sistemos dalis. Organizacija, veikdama ištusiai integruotai, išvengia nesusipratimo, kai vienas skyrius gerina kokybę, tačiau kitų skyrių darbas blogėja. Tai sukelia neigiamų padarinių – organizacijos bendrosios sistemos degradavimą (smukimą).

3. Kokybės standartų kūrimas. Kad darbuotojai turėtų konkretesnių orientyrų, bendrovės rengia kokybės standartus kokybei kontroliuoti ir matuoti. Organizacija, tolydžiai tobulindama procesus, keičia savo standartus ir pateikia naujų kokybės gerinimo būdų.

4. Kokybės matavimas. Tam, kad užtikrintume kokybę, būtina nuolat matuoti ir, lyginant rezultatus, nustatyti kokybės kitimo tendenciją iki reikalaujamo kokybės lygio tam, kad laiku atliktume koreguojančius veiksmus reikiamam kokybės lygiui palaikyti. Matuodama kokybę, organizacija turi apibrėžti faktinę kokybę ir idealiosios kokybės sampratą.

5. Tolydus kokybės gerinimas. Vadybininkų sukurta sistema skatina kiekvieną padalinį ir darbuotoją prisidėti prie nuolatinio tobulinimo. Nuolat stebėdamos rezultatus ir suprasdamos bendrąsias ir specifines tų rezultatų priežastis, problemas sprendžiančios grupės nuolat tobulina procesus, kad kokybė nuolat gerėtų.

Kokybės vadybos ir kitų vadybos sričių sąsajos

Inovacijų vadyba

Tiek teorijoje, tiek praktikoje skirtingų sričių vadyba dažnai persidengia. Inovacijų vadyba bei kokybės vadyba turi tam tikrų sąlyčio taškų. Toks persidengimas skatina integruoti abi vadybos sritis vienu metu, mat tai reikalauja mažiau išteklių ir atneštų platesnį naudos spektrą. Tačiau nesisteminis koordinavimas taip pat gali peraugti į neefektyviai ir nepakankamai sistemingai atliekamas užduotis, kurių sąsajos dar nėra išžvelgtos, tad resursai yra daugiau iššvaistomi.

Dėmesio skyrimas kokybei ir inovacijoms yra sąlygojamas tam tikrų **panašių siekių**. Inovacijų ilgalaikiais tikslais yra išskiriami tarptautinio konkurencingumo didinimas, mokslo naudojimo skatinimas, technologinių sprendimų ir organizacinių inovacijų versle diegimas [2]. Kokybės vadyba, ypatingai visuotinės kokybės vadyba (VKV), siekia nuolatinio organizacijų tobulėjimo, darbuotojų, klientų, akcininkų, visuomenės įtraukimo į kokybės gerinimo procesus, taip visiškai patenkinant išorės ir vidaus vartotojų poreikius [4]. Tokie siekiai vieni kitus papildo, išsiskiria tik naudojamos priemonės. Kitais žodžiais tariant, kad sėkmingai būtų diegiamos inovacijos reikia vadovautis tokiais visuotinės kokybės vadybos principais, kaip orientacija į klientus, darbuotojų įtraukimas, proceso priežiūra, nuolatinis tobulinimas, informacijos išskaidymas ir reikalingi ryšiai su tiekėjais.

Kontroliniai klausimai ir užduotys

1. Teorijos nauda ir apribojimai.
2. Teorijos kūrimo ir tobulinimo modelis.
3. F. Tayloro mokslinės vadybos teiginių sąsajos su kokybės vadyba.
4. Koks F. ir L. Gilbrethų indėlis į darbo kokybės gerinimą?
5. Koks A. Gantto indėlis į kokybės vadybą?
6. Kokios H. Fayolio vadybos nuostatos taikomos kokybės vadyboje?
7. Kokius M. Weberio principus organizacijos taiko kurdamas kokybės vadybos sistemas?

5. Sisteminis požiūris ir sisteminis mąstymas

Sisteminis požiūris laiko organizaciją darnia ir tikslinga sistema, susidedančia iš tarpusavyje susijusių dalių. Svarbiausios sąvokos: posistemės, sinergija, atviros ir uždaros sistemos, sistemos riba, srautai, grįžtamasis ryšys.

Kompleksinė sistemų klasifikacija pagal K. Boulding'ą:

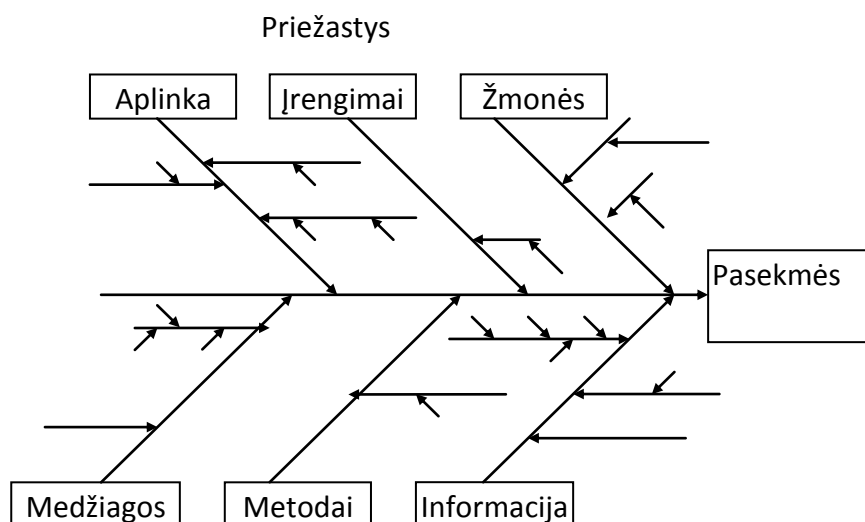
- Statinės sistemos;
- Nesudėtingos dinaminės sistemos;
- Nesudėtingos kibernetinės sistemos;
- Atviros, prisiderinančios sistemos;
- Augmenija;
- Gyvūnija;
- Žmogus;
- Socialinė organizacija.

Bendroji sistemų teorija nagrinėja sudėtingas, dinamines, valdomas sistemas. Šios sistemos turi keletą bendrųjų savybių:

- Vientisumas;
- Dalumas;
- Unikalumas;
- Izoliavimasis;
- Neapibrėžtumas;
- Identifikavimas;
- Įvairumas.

Sistemos pagrindinės charakteristikos:

- Funkcinė (rodo kokias funkcijas vykdo sistema);
- Morfologinė (apibūdina sistemos sandarą);
- Procesinė (apibūdina procesus vykstančius sistemoje, jei sistema dinaminė).



7 pav. Išikavos (Ishikawa) diagrama¹²

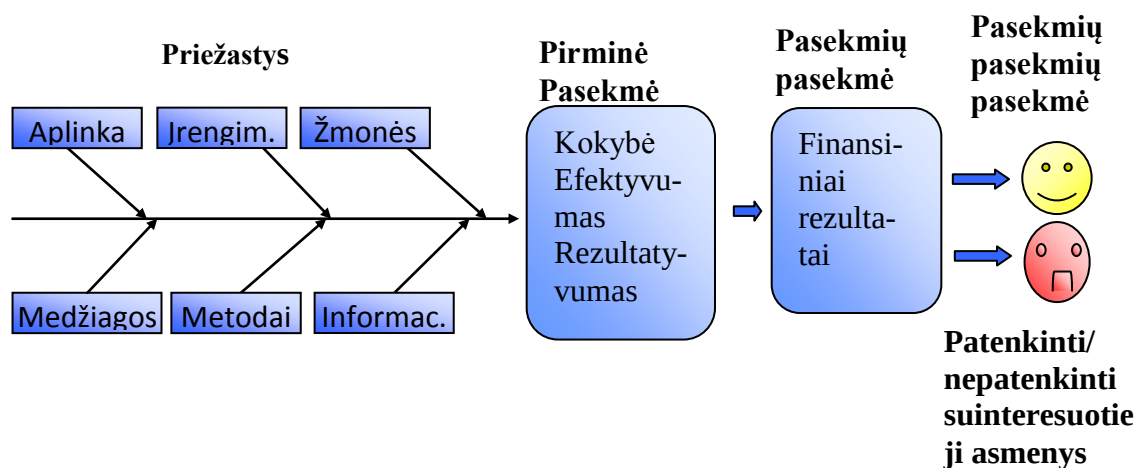
¹² Išikava Kaoru – Japonijos mokslininkas ir praktikas, kurio metodai yra plačiai taikomi viso pasaulio organizacijose. Plačiausiai paplitęs Išikavos arba *žuvies kaulo* problemų priežasčių analizės metodas.

Taikant sisteminį požiūrį nepatartina „perlenkti lazdos“, nes per detalus procesų struktūrizavimas ir veiksmų bei rezultatų standartizavimas veda prie mechaninio funkcijų atlikimo, arba sistemos ignoravimo (t.y. sistema egzistuoja daugiau popieriuje, nei realybėje). Aukštas struktūrizavimo lygmuo reikalingas tose srityse, kai gaminamos sudėtingos sistemos – automobiliai, reaktoriai ir pan., tačiau kūrybiniuose procesuose griežti sprendimų algoritmai veda prie pasikartojančio rezultato. Projektuojant kokybės vadybos sistemas siūloma vadovautis KISS (angl. *keep it stupid simple*) principu ir CS(angl. *common sence*) standartu.

Sisteminio mąstymo metodų tyrinėtojai teigia, kad visuomet egzistuoja „priežasties – pasekmės“ dėsniai, kurie laikui bėgant cikliškai atkartoja tas pačias proceso fazes, tik skirtinguose kokybės lygmenyse. Ieškant gauto rezultato priežasčių, organizacijose dažnai pasitelkiama Išikavos (Ishikawa) arba „Žuvies kaulo“ diagrama (žr. 7 pav.)

Vadovai dažniausiai supranta pasekmes: netenkinančius finansinius rezultatus, nepatenkintus vartotojus, darbuotojus ar savininkus (žr. 8 pav.). Ir, dažniausiai, reaguodami į šią informaciją, imasi veiksmų, tiesiogiai nukreiptų į pasekmę. Tačiau nesprenžia giluminių problemų, kurios priežasčių ryšiais yra susijusios su minėtomis pasekmėmis.

Kiekviena pasekmė turi priežastį. Tai, kas iš pradžių atrodo priežastis, atlikus gilesnę analizę, gali tapti kitos pasekmės priežastimi. Sprendžiant problemas svarbu prieiti prie jų ištakų, nes problema lyg piktžolė - su šaknimis neišrauta vėl atgyja.



8 pav. Organizacijos veiklos rezultatai ir jų priežastys

Priežasčių – pasekmių ratas

Vadybos guru E. W. Demingas, P. Krosbis (Crosby), Dž. M. Džuranas (Juran) ir kiti nurodo, kad svarbiausias kokybės vadybos gerinimo tikslas – paveikti pasekmių priežastis, siekiant esminių organizacijos patobulinimų (ISO 9001 standarto kalba kalbant - koregavimo ir prevencinių veiksmų rezultatyvumo). K. Išikava (Ishikawa) šiam tikslui siūlo naudoti grafinį kokybės valdymo metodą – „žuvies kaulo“ diagramą. Gilinantis į priežastis, patariama naudotis paprastais, tačiau praktikoje pasitvirtinusiiais metodais, tokiais kaip „5 Kodėl?“ („Five why“) taisykle.

Atlikus 114 Lietuvos organizacijų įvairių neatitiktinių priežasčių-pasekmės analizę, nustatyta, kad tam tikrame tyrimo etape priežastimis yra įvardijami tie veiksniai, kurie tyrimo pradžioje buvo priskirti pasekmių kategorijai. Tad priežasčių-pasekmės diagramą galima transformuoti iš linijinės struktūros į ciklinę (žr. 9 pav.).



9 pav. Priežasčių – pasekmių ciklas.

6. Vadovų vaidmuo pažangiose kokybės vadybos sistemose

Organizacijoje galima vadovauti remiantis valdymo ir lyderystės metodais. Anglakalbėje literatūroje valdymo metodai priskiriami „kietajai“ galiai („hard Power“), o lyderystės metodai – „minkštajai“ galiai („soft Power“).

Valdymo metodai skirti valdyti sudėtingai situacijai, kai reikia nedelsiant veikti, pvz., gaisro, karo, krizės ir pan. atvejais. Dažnas valdymo metodų naudojimas ugdo pavaldinių paklusnumą nurodymams, tačiau slopina kūrybiškumą bei inovacijas.

Lyderystės metodai skirti ugdyti personalą, skatinti jų kritinį, sisteminį mąstymą, išvalgas ir inovacijas bei atvirą tarpstruktūrinį, tarpinstitucinį bendradarbiavimą.

Siekdami organizacijos tikslų, vadovai naudoja savo **galia**, kuri yra pagrindinė energija organizacijos siekiams, strategijai įgyvendinti.

Valdymo metodai dažniausiai grindžiami šiomis galiomis:

- paremta teise galia - įtvirtinta organizacijos valdymo struktūroje, dažniausiai įforminta įstatuose, nuostatuose, ir (ar) statutuose, tokio vadovo autoritetas paremtas formaliomis galiomis;
- prievartos galia - paremta pavaldinių paklusnumo ugdymu, baudų, sankcijų baime.

Lyderystės metodai remiasi šiomis galiomis:

- patyrimo galia – remiama asmens praktiniu patyrimu, aukšta kompetencija;
- pavyzdžio galia - grindžiama vadovų patrauklumu, asmeninėmis savybėmis ir reputacija, kuria darbuotojai bei partneriai susižavi, seka lyderio pavyzdžiu;
- atlyginimo galia - grindžiama materialiu, psichologiniu ar kitoku skatinimu, atlyginimo galia naudojama ir valdymo metoduose, kai sukuriamos situacijos, pririšančios darbuotoją prie organizacijos (pavyzdžiui, netekus, ar pakeitus darbą, gali sumažėti materialinė gerovė);

Jeigu vadovai darbe vadovaujasi tik paremta teise galia ir prievartos galia, toks vadovavimas paprastai vadinamas valdymu, reguliavimu, administravimu. Tačiau jeigu vadovaujantys asmenys remiasi atlyginimo, patyrimo ir pavyzdžio galiomis, tuomet jie ne valdo, o lyderiauja. Šiuo atveju vadovaujantis asmuo ne administruoja, o sudaro sąlygas darbuotojams atskleisti savo sugebėjimus, intelektą, erudiciją, kompetenciją ir motyvuoja visa tai panaudoti organizacijos tikslams pasiekti.

‘hard power’, power to coerce through military, economic and financial power. Antithesis: ‘soft power’, ‘power to attract’, ‘the ability to get what you want through attraction rather than coercion or payments’ (based on the policies, culture and political ideals of one country). Synthesis: ‘smart power’: neither ‘hard’, nor ‘soft power’, but “the skillful combination of both”.¹³

Lyderystė yra išmanus galios ir organizacijos išorės bei vidaus galimybių panaudojimas, siekiant rezultatų. Pagrindinis lyderių uždavinys — suteikti darbuotojams įgaliojimus ir sąlygas savarankiškai siekti iškeltų ir su asmeniniu požiūriu suderintų tikslų, sprendžiant jiems pavestus uždavinius, motyvuojant darbuotojus bei partnerius gerinti savo, padalinio ir visos organizacijos veiklos kokybę. Vadovai, kurie savo veiklą grindžia pavyzdžio galia, pasižymintys itin teigiamomis asmeninėmis savybėmis, reputacija, kai darbuotojai bei partneriai susižavi tokia iškilia vadovo asmenybe ir seka jo pavyzdžiu, vadinami lyderiais.

Išskiriamos šios esminės **lyderių charakteristikos**:

- jie turi aiškią organizacijos plėtros viziją;
- suteikia įgaliojimus ir atsakomybę savanoriškai veikti darbuotojams bei partneriams;
- pasižymi intuicija priimant sprendimus;
- realiai savikritiškai vertina savo sugebėjimus ir vaidmenį įmonėje;

¹³ Matteo Pallaver (2011) . Power and Its Forms: Hard, Soft, Smart .

A thesis submitted to the Department of International Relations of the London School of Economics for the degree of Master of Philosophy. London, October 2011

- vadovo asmeninės vertybės dera su organizacijos vertybėmis.

Lyderiai kokybę puoselėja šiais būdais:

- sukuria strateginę viziją, aiškias kokybės vertybes, kurios yra pamatas priimti sprendimams visuose vadybos lygiuose;
- formuluoja dideles, tačiau įvykdomas užduotis;
- rodo asmeninius įsipareigojimus kokybei;
- integruoja kokybės vertybes į kasdieninę veiklą;
- palaiko kokybės tobulumo aplinką.

Lyderio vaidmuo formuojant tvarią organizaciją

Dažnam kyla klausimas - kodėl lyderiai gaišta laiką, ir dalinasi žiniomis apie tvarią sėkmę, nors ta informacija turėtų būti ypatingai konfidenciali. Yra 2 priežastys: 1) vadovavimo stiliaus bei vadybos sistemos neįmanoma sėkmingai nukopijuoti ir taikyti kitoje organizacijoje, nes eilė kintamųjų bus skirtingi nei tos organizacijos, nuo kurios bandoma kopijuoti, ir 2) lyderiui žinios yra vienas iš nedaugelio pasaulyje dalykų, kuriais pasidalijus, **pats lyderis praturtėja**.

Lyderiai nesitenkina pasiektais rezultatais ir nuolat ieško geriausių sprendimų, užtikrinančių organizacijos tvarumą. Nors tikslios tvarios sėkmės formulės (toliau – TSF) literatūroje nepavyko aptikti tačiau ją galima apytiksliai užrašyti. Verta paminėti, kad skirtingais rinkos ir organizacijos raidos laikotarpiais keisis koeficientų reikšmės prie kintamųjų (t.y. skirsis kintamųjų įtaka galutiniam rezultatui).

TSF: $TR = f(R; I; P)$, kur

TR – tvarūs rezultatai;

R – rinka – organizacijos aplinkos kontekstas ir jo pokyčiai;

P – procesai: $P = f(k_1 * P_{\text{pagrindiniai}}; k_2 * P_{\text{palaikomieji}})$;

I – ištekliai: $I = f(\check{Z}m; k_4 * RP; k_5 * F; k_6 * I_{\text{info}}; k_7 * I_{\text{infra}})$ kur:

RP – ryšiai su partneriais;

F - finansai;

I_{info} - informacija;

I_{infra} - infrastruktūra

$\check{Z}m$ – žmogiškasis kapitalas, kur

$\check{Z}m = f(k_8 * EP; k_9 * M; k_5 * IK; k_6 * PK; k_7 * SK)$, kur

EP – energijos potencialas;

M – motyvacija, noras atsiskleisti;

IK – intelektinis kapitalas;

PK – psichologinis kapitalas;

SK – socialinis kapitalas

Esu įsitikinęs, kad žmogiškasis kapitalas yra esminis, šis kapitalas yra kiekviename iš mūsų ir liks mumyse, nesvarbu kurioje šalyje ar organizacijoje dirbtume.

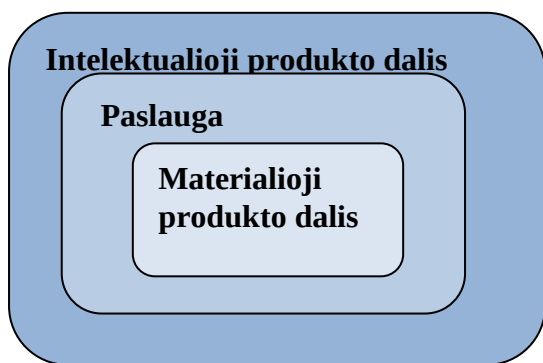
Kontroliniai klausimai ir užduotys

1. Pateikite moderniausių vadybos koncepcijų (sisteminio požiūrio, situacinio požiūrio, dinamiškų santykių požiūrio) sąsajas su kokybės vadyba.
2. Kuo svarbus sistemų klasifikavimas kokybės vadybai?
3. Sisteminio požiūrio taikymo grėsmės ir gerosios praktikos principai.
4. Pasekmių ryšiai su priežastimis; „priežasčių – pasekmių“ grandinės ir ciklai.

7. Procesų valdymas

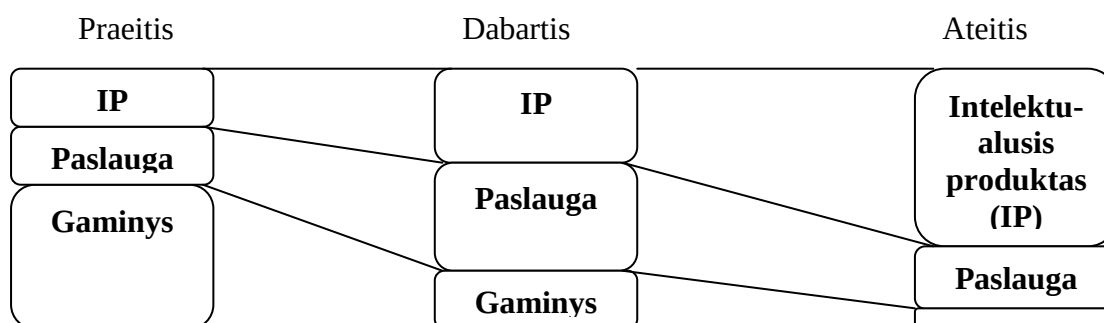
6.1. Produkto ir proceso samprata ir tarpusavio priklausomybės

Produktas – veiklos arba proceso rezultatas. Produkto sąvoka materialiąją produkto dalį (gaminį), paslaugą ir intelektualųjį produktą (IP). XXI a. IP elementai produkte turi tendenciją sukurti didesnę pridėtinę vertę nei fizinis produktas.



10 pav. Produkto sudedamosios dalys

Šiuo metu būtų sunku surasti materialųjį produktą be paslaugos ar intelektualiojo produkto elementų (pvz.: perkant šaldytuvą, teikiamos pristatymo į namus, atsiskaitymo išsimokėtinai paslaugos; pateikiami patarimai, kaip išsaugoti maisto produktus ilgiau ir panaši informacija). Teikiant paslaugas ar intelektualiuosius produktus taip pat retai apsieinama be materialųjų produktų (pvz.: teikiant kirpimo paslaugas naudojami tokie produktai kaip šampūnas, dažai ir pan.). Taigi, dažniausiai produktą sudaro gaminio (fizinio produkto), paslaugos ir intelektualiojo produkto deriniai su skirtingomis elementų pridėtinės vertės proporcijomis. Analizuojant gaminio – paslaugos – intelektualiojo produktų pridėtinės vertės santykį produkte, pastebima tendencija, jog klientai suvokia daugiau pridėtinės vertės nematerialiniame produkte, nei fiziniame (žr. 11 pav.). Kuo didesnė reikšmė teikiama atitinkamai produkto sudėtinėi daliai, tuo svarbiau užtikrinti šios sudėtinės dalies kokybę.

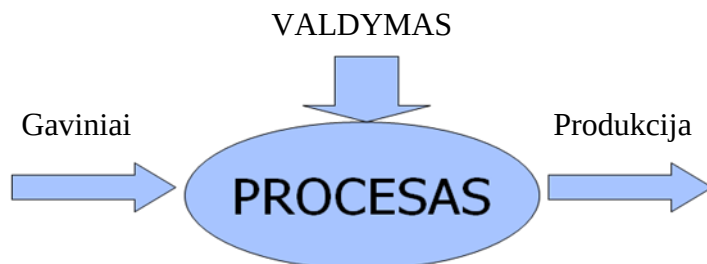


11 pav. Produkto sudedamųjų dalių (gaminio, paslaugos bei intelekto) pridėtinių verčių proporcijų pokyčių tendencijos

Procesas – tarpusavyje susijusių veiklų visuma, kuri išteklius (gaunamus produktus) transformuoja į kitus produktus, dažniausiai turinčius kitas charakteristikas nei ištekliai¹⁴.

¹⁴ Apibrėžimas autoriaus

Bendroji proceso schema pavaizduota 12 pav.



12 pav. Bendroji proceso valdymo schema

Siekiant geriau suvokti procesų egzistavimą organizacijose, juos reikėtų suskirstyti į tris kategorijas: A) apibrėžti ir dokumentuoti; B) apibrėžti bet nedokumentuoti ir C) neapibrėžti ir nedokumentuoti.

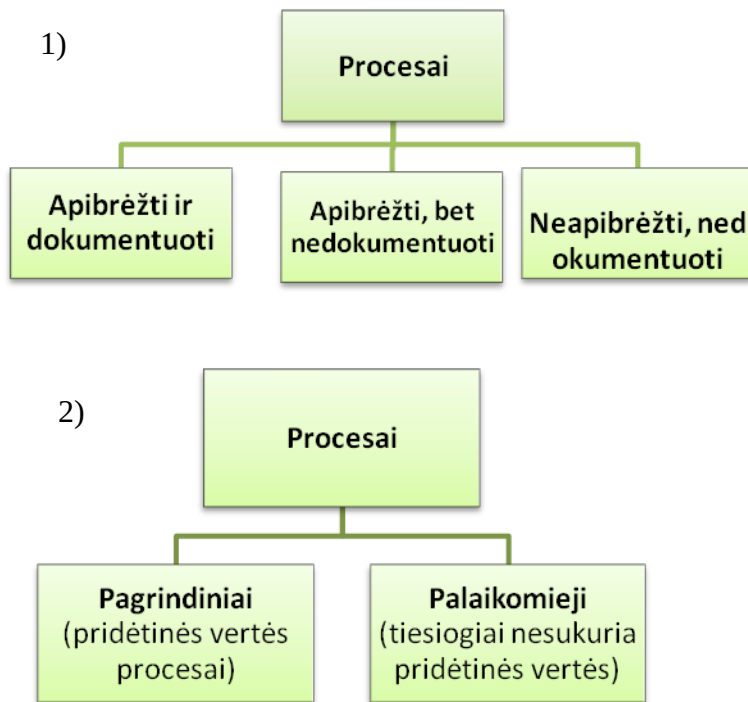
Aiškiausias pirmajai kategorijai priklausančio proceso pavyzdžiai būtų: sąskaitos banke atidarymo instrukcija, banko atsiskaitymo kortelės gamybos ir priežiūros procedūra, naudojimosi tarnybiniu automobiliu tvarka, balsavimo procedūra ir pan. Tokio tipo procesai mažina tikimybę, kad procesas bus vykdomas kitaip, nei numatyta dokumente, tačiau reikalinga prielaida – sąžiningi, aukštos etinės kompetencijos darbuotojai.

Apibrėžtiems, bet nedokumentuotiems procesams būtų galima priskirti įvairius procesus, kurių apibrėžimą lemia įvairūs ribojantys faktoriai – kompiuterinė programa, proceso prigimtis, gamtos dėsniai ir pan. Pavyzdžiui, sąskaitos atidarymo banke instrukcijos gali ir nebūti, tačiau banko vadybininkė turi atlikti tam tikrus veiksmus ir būtent tokia tvarka, kurią apibrėžia banke naudojama programa; kitas pavyzdys – susidūrę su problema darbe ir būdami atsakingi prieš darbuotojus, mes ieškosime geriausio sprendimo, bet nepaliksime problemos plisti ir pan.

Tinkamiausias trečiosios grupės procesų – neapibrėžtų ir nedokumentuotų – pavyzdys būtų „chaosas“. Tačiau net ir chaoso neapibrėžtumas yra sąlyginis, nes įvairių sričių mokslininkai gilinaisi į tai, ką anksčiau buvo įprasta vadinti „chaosu“ ir atranda įvairių dėsningumų.

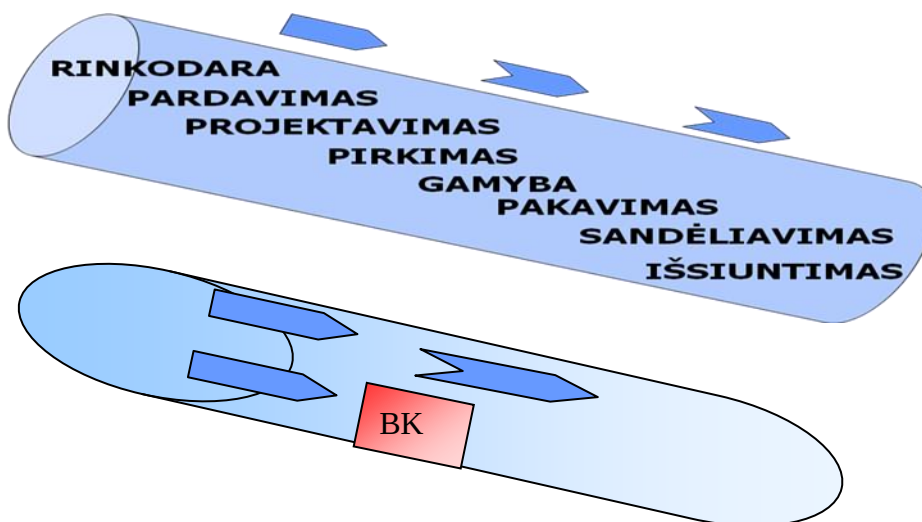
Taip pat procesai skirstomi į pagrindinius ir palaikomuosius. Pagrindiniams procesams vadyboje priskiriami tie, kurie sukuria tiesioginę pridėtinę vertę klientui ar vartotojui, o palaikomieji užtikrina pagrindinių procesų veikimą. Abejų kategorijų procesai yra labai svarbūs organizacijai.

Kartais organizacijų vadovus klaidina įsitikinimas, kad apibrėžus ir aiškiai dokumentavus procesus, organizacija nedelsiant pradės įgyvendinti tikslus. Tačiau taip nėra, nes procesų rezultatyvumas išimtinai priklauso nuo žmonių, nuo jų energijos. Procesai, kurie vykdomi be darbuotojų energijos, gali būti prilyginti vamzdynamis dykumoje, bet be vandens.



13 pav. Organizacijos procesų klasifikacija

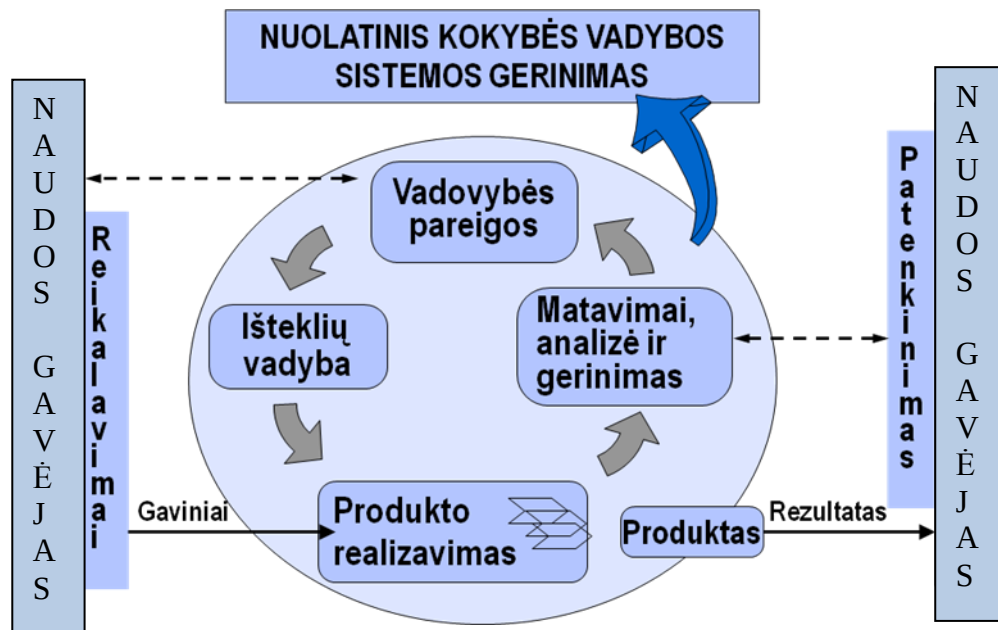
Vienas iš svarbesnių proceso kokybės rodiklių - pralaidumas. Idealiu atveju, organizacijos kiekvieno nuoseklaus proceso pralaidumas turėtų būti toks, kaip prieš jį buvusio. Jei proceso pralaidumas didesnis, nei prieš jį buvusio – dalis išteklių (įrengimų, žmonių darbo ir pan.) liks nepanaudoti. Jei pralaidumas mažesnis, tai prieš mažiau pralaidų procesą susidarys atsargos, o po riboto pralaidumo proceso – dalis išteklių liks nepanaudoti. E. M. Goldratt'as „susiaurėjusį“ procesą vadina butelio kakliuku (BK). Viso produkto sukūrimo ciklo pralaidumas yra lygus BK pralaidumui. Procesų seką ir išteklių srauto judėjimą galima pavaizduoti kaip vamzdį (žr. 14 pav.).



14 pav. Procesų srautas ir jo apribojimai

Kiekvienas procesas turi turėti „šeimininką“, t.y. už procesą atsakingą asmenį. Kai už procesą „atsakingi visi“ (pvz.: skyrius), tai tolygu, situacijai, kai neatsakingas niekas‘.

Vertės sukūrimas prasideda ir baigiasi naudos gavėju: išsiaiškinami naudos gavėjo poreikiai (rinkotyra) arba poreikis sukuriamas (rinkodara); išsiaiškinama, už kokią vertę naudos gavėjas vertina ir kiek pasiruošęs mokėti, vykdomas produkto projektavimas, įsigyjama išteklių, produktas pagaminamas ir pateikiamas naudos gavėjams, išsiaiškinama, ar naudos gavėjai patenkinti produktu, vykdomas produkto tobulinimas. Taip pat tobulinami ir procesai, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai paveikė produktą (žr. 15 pav.).

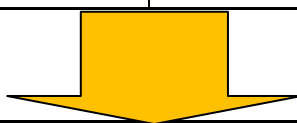


Ši schema parengta pagal ISO 9001 standartą, tačiau terminas „vartotojas“ yra pakeistas į „naudos gavėjas“ dėl šių priežasčių:

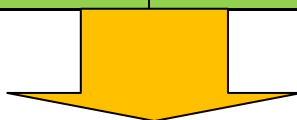
- Produkto nebūna be proceso. Produkto kokybė priklauso nuo vykdomų procesų kokybės. Produkto savybės, išreikštos parametrais, priklauso nuo proceso parametrų. Galima panagrinėti paprastą maisto pateikimo proceso pavyzdį (žr. 16 pav.).

Siekdamos tiksliau susieti produkto ir procesų parametrus, organizacijos imasi įvairiausių veiksmų. Vienas iš pažangesnių yra **QFD** – kokybės funkcijos išskleidimas (angl. *quality function deployment*). Kaip QFD susieja produkto parametrus su procesu, yra pavaizduota sekančiame paveiksle.

Identifikuoti kliento poreikiai (produkto parametrai)	Techniniai produkto sudedamųjų dalių parametrai				
	temperatūra	cukrus	druska	pienas	uogienė
Šilta	37°C			37°C	37°C
Skani	37°C	10-20 g/kg	3-5 g/kg	pagal vartotojo prašymą	pvz.: braškių
Graži					formos suteikimas



Techniniai parametrai	Proceso (technologiniai) parametrai				
	lėkščių šildymas	dozavimas	dizainas	gaminimas	laikymas iki pateikimo
Temperatūra	25-35°C				37°C, t<5min(restorane) t<4 val(valgykloje)
Cukrus		pagal tūrį		geras išmaišymas	
Druska		pagal tūrį		geras išmaišymas	
Pienas		pagal tūrį		pateikimas atskirai	
Uogienė		pagal tūrį	formos suteikimas	formavimo priemonės	



Proceso (technologiniai) parametrai	Kokybės kontrolės parametrai			
	temperatūros kontrolė	svorio kontrolė	vizuali kontrolė	degustacija
lėkščių šildymas	termometras			
Dozavimas		tūrio matavimo priemonės (pvz. graduotas indas, šaukštas ir pan.)		Skonio receptoriai
Dizainas			Regos gebėjimai, Grožio suvokimas	
Gaminimas				Skonio receptoriai
laikymas iki pateikimo	termometras			

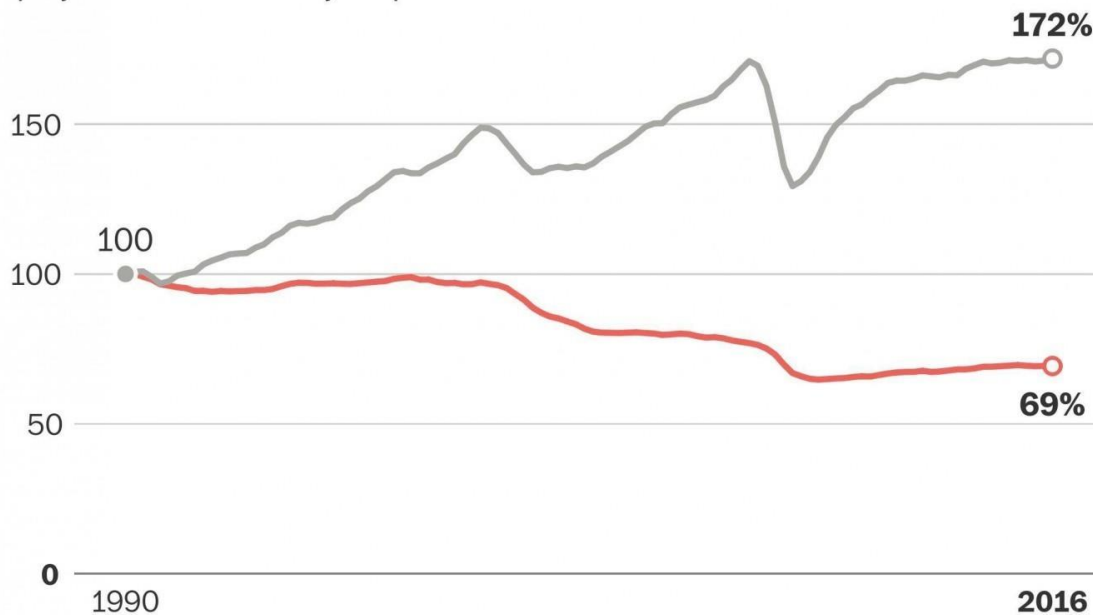
16 pav. QFD taikymo pavyzdys, susiejant patiekalo kokybės parametrus su jo gaminimo parametrais

6.2. Ketvirtoji pramoninė revoliucija Industry 4.0: procesų valdymas

<https://www.facebook.com/brandpark.com.ua/videos/927808970644486/>

Manufacturing output rose even as employment fell

Since 1990, manufacturing output has increased by 72 percent. But manufacturing employment has fallen by 31 percent.



Source: BLS via FRED

WASHINGTON POST

Washington Post

Tokia situacija susidaro dėl mechaninių operacijų robotizavimo ir automatizavimo, inovacijų taikymo technologijose¹⁵.

Kontroliniai klausimai ir užduotys

1. Kokios produkto sudedamosios dalys? Kokia jų reikšmė produkto vertės suvokimui?
2. Kokios pastebimos produktų pokyčių tendencijos XXI a.?
3. Koks yra ryšys tarp produktų ir procesų? Pateikite pavyzdžių.

6.2. Organizacijų veiklos kokybės vertinimo metodai

Šiuo metu Lietuvos organizacijose populiariausi šie veiklos kokybės vertinimo metodai:

- lygiavimosi į geriausius (angl. *benchmarking*);

¹⁵ These are what people typically envision as robots — the autonomous sleds that carry parts across the factory floor, or the programmable arms that can weld, paint and even operate heavy machinery. The researchers obtained new data on the spread of this new technology,

- statistinė pardavimų, paslaugos teikimo ir kitų procesų analizė;
- vadybos sistemų auditai;
- savianalizė pagal pripažintus tarptautinius modelius – EFQM tobulumo, Bendrojo vertinimo ir kitus modelius.

Toliau panagrinėsime kiekvieną iš šių metodų.

Lygiavimosi į geriausius metodas - nuolatinis savo organizacijos įvertinimo ir palyginimo su kitomis organizacijomis (ar padaliniais) procesas, siekiant aptikti ir įgyvendinti tobulinimų galimybes. Šiuo metu vis daugiau išsivysčiusių pasaulio šalių organizacijų privačiame ir visuomeniniame sektoriuje naudoja lygio žymėjimo procesą. *Taikant šį metodą siekiama tokių tikslų:*

- tobulėti, remiantis geriausia patirtimi;
- skatinti aktyvų mokymąsi organizacijoje;
- užsibrėžti ambicingus strateginius tikslus;
- išmatuoti savo veiklos pasiekimus.

Lyginti galima produktus, įrangą ir įrengimus, procesus, organizacijas, bendruomenes, šalis, ekonomikas.

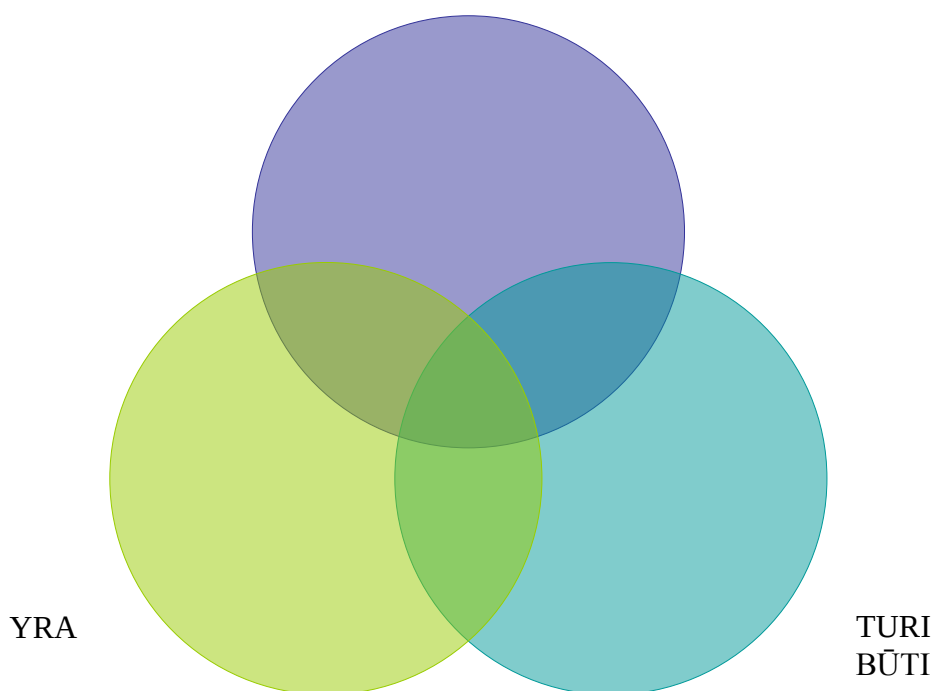
Vadybos sistemų auditai. Siekiant užtikrinti kokybės vadybos priemonių vykdymą (dažniausiai apibrėžtą tarptautiniais reikalavimais) ir užtikrinti procesų valdymo efektyvumą, yra atliekami 3 tipų auditai. Įmonė organizuoja vidinius (pirmosios šalies) auditus. Ji gali pakviesti savo klientus atlikti kokybės vadybos sistemos auditą, kad jie įsitikintų, jog įmonė tiekia kokybiškus produktus ar paslaugas ir geba tenkinti jų poreikius (antrosios šalies auditas). Taip pat pati įmonė gali kreiptis į nepriklausomą KVS sertifikavimo įstaigą (trečiosios šalies auditas), siekdama gauti atitikties sertifikatą. Sertifikatas padeda sukurti įmonės – patikimo verslo partnerės – įvaizdį potencialiems klientams.

Vertės auditas

Vertės auditas skiriasi nuo atitikties reikalavimams įvertinimo. Vertės auditas yra orientuotas į transcendentinės kokybės paiešką ir vertinimą. Auditorius turi aiškiai suvokti skirtumus ir spragas tarp realybės, vizijos ir reikalavimų (toliau paveiksle yra nurodyta „yra“, „noriu“ ir „turi būti“).

Vertės audito metu daroma prielaida, kad reikalavimai gali būti , arba neteisingai suformuluoti (pvz., priimti įstatymai esant korupcijai; standartai neatspindintys kokybės ir pan.).

NORIU



EFQM (angl. *European Fundation for Quality Management - Europos kokybės vadybos fondo) tobulumo modelis.* 1991 m. Europos kokybės vadybos fondas baigė rengti EFQM tobulumo modelį, kurį kuriant buvo gerai išnagrinėtas Amerikos Nacionalinio kokybės apdovanojimo modelis ir perimta vertinga patirtis. 1999 metais pradėtas vartoti naujas *Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis* tobulumą apibrėžia aštuoniomis fundamentaliomis koncepcijomis.

Orientacija į rezultatus. Tobulumas priklauso nuo organizacijos veikla suinteresuotųjų organizacijos šalių, tai yra savininkų, darbuotojų, klientų, tiekėjų, visuomenės ir kitų suinteresuotųjų organizacijos veikla grupių poreikių subalansavimo ir patenkinimo.

Dėmesys klientams. Klientai yra galutiniai produkto ar paslaugos vertintojai. Todėl organizacijos sėkmė priklauso nuo klientų lojalumo, išsaugojimo ir rinkos dalies. Šie veiklos rodikliai geriausiai optimizuojami, kai organizacijoje orientuojamasi į dabartinius ir numatomus klientų poreikius.

Vadovavimas ir tikslo pastovumas. Organizacijos vadovų elgesys turi būti nulemtas aiškių ilgalaikių tikslų žinojimo bei nepaliaujamo tų tikslų siekimo.

Valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais. Organizacijos efektyviau veikia, kai yra suvokiami ir sistemingai valdomi tarpusavyje susiję procesai. Sprendimai, svarbūs dabartinei veiklai ir patobulinimams, priimami remiantis patikima informacija.

Žmonių ugdymas ir įtraukimas. Darbuotojų kompetencija maksimaliai panaudojama tada, kai organizacijoje yra sukurta pasitikėjimo bei įgaliojimų suteikimo kultūra, skatinanti kiekvieną susijusį asmenį įsitraukti į veiklos tobulinimo procesą.

Nepertraukiamas mokymasis ir veiklos tobulinimas. Organizacijos pasiekimai pagerinami iki maksimumo, kai organizacijos veikla paremta žinių pasidalijimu, mokymusi ir tobulėjimu.

Bendradarbiavimo plėtojimas. Organizacija efektyviau veikia, kai yra sukūrusi daugeliui naudingus ryšius, paremtus pasitikėjimu, žinių dalijimusi ir integracija su savo partneriais.

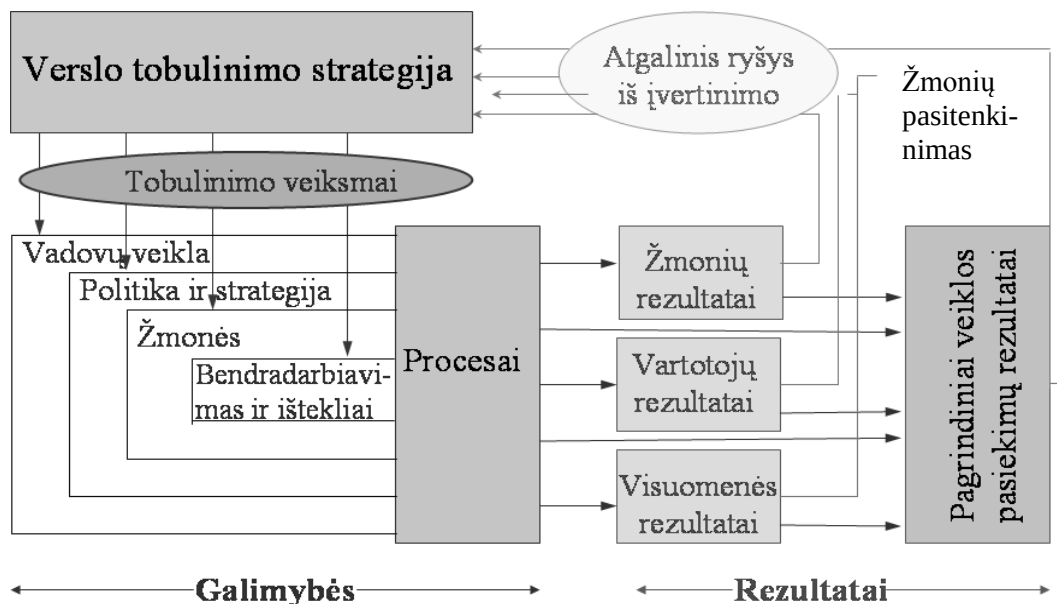
Atsakomybė visuomenei. Organizacijos veiklos ilgalaikė sėkmė pasiekama laikantis verslo etikos, tenkinant visuomenės lūkesčius ir laikantis teisinių normų.

Pagal EKVF tobulumo modelį įmonės vertinamos devyniais kriterijais, kurių penki pirmieji kriterijai (vadovavimas, žmonės, politika ir strategija, partnerystė ir ištekliai, procesai) skirti VKV įgyvendinimo lygiui tirti, o likusieji keturi (vartotojų rezultatai, žmonių rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindiniai veiklos rezultatai) padeda įvertinti organizacijos pasiektus rezultatus, veiklos rezultatų gerėjimą įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą.

EFQM tobulumo modelio galima nauda:

- modelis nurodo verslo tobulinimo gaires;
- modelis gali padėti surinkti informaciją apie organizacijos vidinį potencialą tolimesnei jos plėtrai.

Lietuvoje pagal EFQM tobulumo modelį rengiamas Nacionalinio kokybės prizo konkursas nuo 1998 metų. Tačiau svarbiau yra ne pats prizas, o metodologija, kurią pasirinkusi organizacija susikuria nuolatinio tobulėjimo mechanizmą (žr. 17 paveikslą).



17 pav. Organizacijos veiklos tobulinimo mechanizmas, vartojant Lietuvos Nacionalinio kokybės prizo metodologiją, parengtą pagal EFQM tobulumo modelį (pagal prof. P. Vanagą).

Pirmiausia ištiriama vadovų veikla siekiant kokybės tikslų, sukurtos ir nuolat tobulinamos organizacijos politikos strategijos turinys ir pagrindas siekimu geriausio vartotojų poreikių patenkinimo. Labai svarbu išanalizuoti elgseną su personalu, t.y. kaip jie motyvuojami, kaip keliama jų kvalifikacija ir visaip kitaip tobulinama darbuotojų kompetencija. Taip pat ištiriamas bendradarbiavimas su tiekėjais, verslo partneriais ir kitomis organizacijomis lygmuo ir galimybės išplėsti šį bendradarbiavimą, nes kartu su vykstančiais globalizacijos procesais pastebima bendradarbiavimo kooperacijos plėtra. Kai išanalizuojamas išteklių naudojimo efektyvumas, taip pat procesų veiklos racionalumas, vertinami pasiekti rezultatai, kurie, kaip matome, yra žmonių rezultatai, t.y. tiriama įmonės darbuotojų patenkinimo lygis ir galimybės dar jį pagerinti; o svarbiausia yra ištirti vartotojų poreikių patenkinimo lygį ir dinamiką, visuomenės poreikių patenkinimo lygį, ir galiausiai – finansinius veiklos rodiklius ir jų dinamiką. Visa tai įvertinus ir priklausomai nuo to, kokie šios analizės rezultatai, kuriama verslo tobulinimo strategija, kuri vėl apima tuos pačius kriterijų blokus.

Taip naudojant „planuok, daryk, tyrinėk, veik“ metodą, sukuriamas nuolatinio tobulėjimo mechanizmas.

Kontroliniai klausimai ir užduotys

1. Kokiais metodais dažniausiai vertinama organizacijų veiklos kokybė?
2. Kokius žinote organizacijos kokybės strateginių siekių lygmenis?
3. Kodėl konkurencijos sąlygomis kompanijos dalijasi geriausia savo patirtimi?
4. Kokiais kriterijais pagrįstas Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis?
5. Kokia EFQM tobulumo modelio paskirtis? Kokios galimos naudos organizacijai?
6. Paaiškinkite organizacijos veiklos tobulinimo mechanizmą, vartojant EFQM tobulumo modelį;
7. Kukiais tikslais naudojamas Bendrasis vertinimo modelis? Kokio tipo organizacijose jis yra labiausiai paplitęs?

8. Tarptautiniai standartai

8.1. Kokybės vadybos sistema ISO 9001

1987m. Tarptautinė Standartizacijos Organizacija ėmėsi iniciatyvos ir išleido ISO 9000 grupės (kitoje literatūroje sutinkami terminai – serijos, šeimos) standartus. ISO 9000 standartų grupė - tai bendrasis, sąlyginis tarptautinių standartų susijusių su kokybės vadyba pavadinimas. Šiai grupei priklauso ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004, ISO 19011 ir kiti.

Kokybės vadybos sistemų standartai atsirado praeito šimtmečio viduryje, pirmiausia – karinėje pramonėje, automobilių gamyboje, o per kelis dešimtmečius išplito į įvairias veiklos sritis, įskaitant verslo paslaugas bei viešąsias paslaugas. Kokybės vadybos sistemų tikslas suteikti pasitikėjimą klientams jog sertifikuotų įmonių produktai pateisina kliento reikalavimus ir yra atitinkamos kokybės.

ISO 9001 standartas, kaip modelis, suformuluoja reikalavimus, keliamus kokybės vadybos sistemai. Standartas skirtas Kokybės vadybos sistemos (KVS) rezultatyvumui didinti, atsižvelgiant į vartotojo poreikius. Standarto ISO 9001 esmė – procesinio požiūrio taikymas visiems organizacijos teikiamiems darbams.

Organizacija, remdamasi baziniu KVS modeliu, gali nustatyti projektavimo, gamybos, produkto ar paslaugos teikimo procesus. Produktų kokybės valdymas nuo proceso rezultatų valdymo turi pereiti prie paties proceso valdymo. Organizacija taip pat privalo įgyvendinti ir kitus procesus, reikalaujamus ISO 9001 standarto, pvz., koregavimo ir prevencijos veiksmai, auditas ir analizę.

Nauda, kurią galima gauti efektyviai naudojant kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001 serijos standartą, skirta šioms suinteresuotosioms šalims:

- vartotojams – gerokai sumažėjęs klaidų skaičius ir efektyviai veikianti ryšio su vartotojais sistema leis organizacijai nuolat kelti vartotojų pasitenkinimo lygį ir skatins juos naudotis teikiamomis paslaugomis;

- darbuotojams – aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai gerina darbuotojų motyvaciją ir skatina gerinti produktų kokybę;

- vadovams – kokybės vadybos sistema apima įmonės struktūrą, tikslus, procedūras, todėl yra efektyvus valdymo įrankis;

- savininkai (akcininkai) – padidėjęs įmonės veiklos efektyvumas, didesnis klientų skaičius, geresni verslo rezultatai ir pelnas.

Atskirais atvejais tikslinga, o kai kada yra privaloma kokybės vadybos sistemą sertifikuoti. Sertifikatas tampa kaip vizitinė kortelė, siekiant pakliūti į patikimų partnerių ratą. ISO 9001 sertifikatas įrodo, kad įmonės kokybės vadybos sistema sertifikuota pagal geriausios praktikos standartą ir atitinka

jo reikalavimus. Sertifikatas, kurį išdavė trečios šalies sertifikavimo/registravimo organizacija, padeda įtikinti klientus, kad įmonė įdiegė reikalingus vidinius procesus, kad įvykdytų įsipareigojimus.

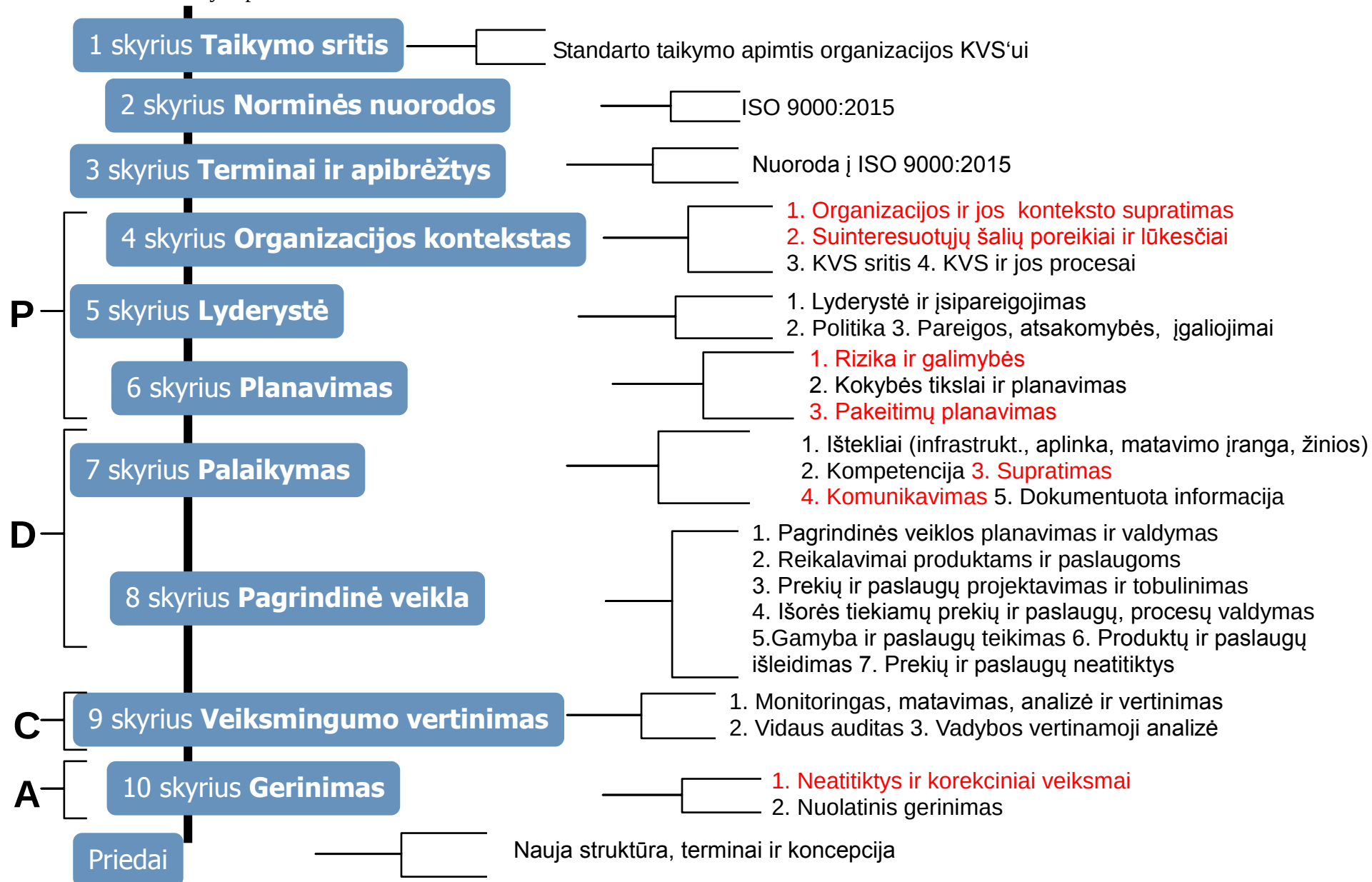
ISO 9001 - **ne produkto standartas**, jis taikomas bet kurioje gamybos ar paslaugų srityje.

ISO 9001 standartas apima:

- Kokybės vadybos sistemos projektavimą, dokumentavimą, įdiegimą ir nuolatinį tobulinimą;
- Vadovybės atsakomybę;
- Išteklių vadybą;
- Produkto kūrimo ir pateikimo vartotojams procesų valdymą;
- Matavimą, vertinamąją analizę ir gerinimą.

Šiuo metu naujausia ISO 9001 standarto versija yra patvirtinta 2015 09 25 d. Lyginant su 2008 metų standarto versija yra daug esminių pasikeitimų. Visų pirma yra suvienodinta visų standartų bendroji struktūra (angl. High Level Structure), atsirado reikalavimai strateginėms veikloms – konteksto analizei, sustiprėjo akcentai rizikų valdymui ir pokyčių valdymui, socialinei atsakomybei, orientacijai į rezultatyvumą ir efektyvumą.

Standarto turinys apima:



8.2. Aplinkosaugos vadybos sistema ISO 14001

Įmonės norėdamos tinkamai valdyti aplinkos apsaugą, t.y. mažinti jos veiklos sukeltą neigiamą poveikį (taršą) aplinkai, turėtų taikyti aplinkos apsaugos vadybos sistemą. Šiuo metu populiariausia aplinkos apsaugos vadybos sistema (AAVS) yra pateikta ISO 14001 tarptautiniame standarte, kuris yra vienodai suvoktinas visame pasaulyje.

Pagrindinis AAVS principas yra tas, kad bet kuri organizacija, atsižvelgdama į išorinius interesus (pvz., vartotojų poreikius, valstybinių institucijų, visuomenės, skolintojų, aplinkos apsaugos organizacijų interesus ir t.t.) nustato individualius tikslus, suderinamus su teisiniais reikalavimais. Organizacijos siekiančios įgyvendinti šį standartą privalo įvertinti, demonstruoti ir gerinti savo aplinkos apsaugą, aplinkos apsaugos kokybės lygį. Tai gali būti pasiekta turint efektyvią AAVS, leidžiančią valdyti organizacijos veiklos elementus, taip pat gaminamų produktų ar paslaugų reikšmingus aplinkos apsaugos aspektus.

Prieš pradėdama spręsti savo konkrečias aplinkos apsaugos problemas organizacija turi įvardinti su aplinkos apsauga susijusias problemas – aplinkos apsaugos aspektus nustatyti jų pobūdį, kilmę, kaip jos atsiranda, kada jos atsiranda, kokios problemos yra svarbiausios, nurodyti poveikio aplinkai priežastis). **Aplinkos apsaugos aspektas** – organizacijos veiklos, gaminių ir paslaugų elementas, kuris gali veikti aplinką, turėti palankų ar nepalankų poveikį aplinkai. Pavyzdžiui, tai gali būti nuotekos, į atmosferą išmetami teršalai, medžiagų panaudojimas ar antrinis jų perdirbimas arba triukšmas. Aplinkos apsaugos aspektas yra priežastis, o poveikis – pasekmė.

ISO 14001 standarto diegimas organizacijoje pradedamas nuo pradinės aplinkos apsaugos analizės, reikšmingiausių aspektų nustatymo ir aplinkos apsaugos politikos suformavimo. Pradinės aplinkos apsaugos analizės tikslas – sudaryti informacinę duomenų bazę, kuri būtų pagrindas aplinkos apsaugos vadybos sistemai sukurti.

Pradinė aplinkos apsaugos analizė pagal ISO 14001 turėtų apimti: įstatymų ir reglamentuojančių reikalavimų identifikavimą; veiklos, produktų ar paslaugų aplinkos apsaugos aspektų identifikavimą apibrėžiant tuos, kurie turi ar gali turėti reikšmingą poveikį aplinkai ar užtraukti atsakomybę; veiksmingumo įvertinimą lyginant su atitinkamais vidaus kriterijais; išorės standartais, reglamentais, vidaus taisyklėmis ir principais bei rekomendacijomis; esamą politikos ir procedūrų, susijusių su pirkimu ir sutarčių sudarymu, identifikavimu; ankstesnių incidentų tyrimų patirties įvertinimą; pranašumo prieš konkurentus galimybes; suinteresuotų šalių požiūrį; kitų organizacijų, kurios gali skatinti arba trukdyti aplinkos apsaugos veiksmingumui, funkcijas arba veiklą. Visais atvejais turėtų būti įvertintos visos veiklos sąlygos, atsižvelgiant į galimus incidentus ir avarines situacijas.

Aplinkos apsaugos aspektų identifikavimas ir su jais susijusio poveikio aplinkai įvertinimas yra procesas, kuri gali sudaryti 4 veiksniai: pasirinkti veiklą, produktą, paslaugą; identifikuoti veiklos, produkto, paslaugos aplinkos apsaugos aspektus; identifikuoti poveikius aplinkai; įvertinti poveikių (kartu aspektų) reikšmingumą.

Aplinkos apsaugos vadybos sistemą diegianti organizacija privalo nuolat reaguoti į besikeičiančius suinteresuotų šalių reikalavimus, į dinamiškus aplinkos apsaugos pokyčius ir nuolatinio aplinkos apsaugos veiksmingumo procesą.

Praktinis AAVS įgyvendinimas glaudžiai susijęs su atitinkamos dokumentacijos rengimu, gerai veikiančios organizacinės struktūros sukūrimu, planavimu, aplinkos apsaugos veiksmingumo didinimu ir nuolatinio darbuotojų kvalifikacijos kėlimu. Organizacijos ištekliai, sistema, strategija, darbuotojai ir struktūra privalo būti nukreipti aplinkosaugos tikslams pasiekti.

Organizacija turi sukurti ir prižiūrėti procedūras, pagal kurias nustatomi jos veiklos, produktų ar paslaugų aplinkos apsaugos aspektai; juos galima valdyti, pabrėžiant tuos aspektus, kurie daro įtaką aplinkai. Organizacija turi laiduoti, kad nustatydamas savo aplinkos apsaugos tikslus, atsižvelgs į reikšmingą poveikį aplinkai turinčius aplinkos apsaugos aspektus.

Siekiant įsitikinti, kad AAVS yra įgyvendinta ir siekia savo tikslų, yra atliekamas AAVS auditas. Šis auditas pagal ISO 14001 skiriasi nuo audito, skirto atlikti organizacijos aplinkos apsaugos atitiktį atitinkamiems aplinkos įstatymams ir reglamentams. Jis taip pat skiriasi nuo aplinkos apsaugos veiksmingumo įvertinimo. Aplinkos apsaugos veiksmingumo įvertinimas yra nuolatinis gaunamos informacijos rinkimo ir analizavimo procesas, o aplinkos apsaugos auditas yra periodinė veikla. Aplinkos apsaugos vadybos auditas atliekamas tikrinant, o aplinkos apsaugos veiksmingumo įvertinimas – matuojant.

Atliekant AAVS auditą, turi būti pasiekti 3 tikslai: nustatyta, ar AVS atitinka planuotas Aplinkos apsaugos vadybos nuostatas, įskaitant šio standarto reikalavimus; užtikrinta, kad AVS buvo tinkamai įgyvendinta ir prižiūrėta pateikta informaciją apie aplinkos apsaugos vadybos audito rezultatus, kuriuos organizacijos vadovybė naudoja atlinkdama vadovybinę analizę. Remdamasi informacija, vadovybė gali analizuoti organizacijos AAVS. Tokios veiklos tikslas – užtikrinti sistemos tvarumą, tinkamumą ir efektyvumą, siekiant nuolatinio gerinimo.

ISO 14001 standarto elementai. Jis gali būti taikomas tiek paslaugų, tiek gamybos sektoriuose (statybų pramonėje, bankinių paslaugų sektoriuje ir pan.). Standartas reikalauja, kad bendrovė apibrėžtų aplinkosaugos tikslus ir uždavinius bei sukurtų vadybos sistemą, būtiną šių uždavinių įgyvendinimui. Standartas taip pat reikalauja, kad bendrovė laikytųsi sistemos procesų, procedūrų ir veiksmų plano.

Pagrindiniai standarto elementai:

- aplinkosaugos politika
- planavimas
- įdiegimas ir vykdymas
- tikrinimas ir koregavimas
- vadovybinė analizė

Standartas reikalauja, kad organizacijos nustatytų visus poveikius aplinkai bei susijusius aspektus, o vėliau imtųsi veiksmų, kad pagerintų procesus prioritetinėse srityse, turinčiose reikšmingų aspektų. ISO 14001 nustato, kaip **efektyviai** valdyti organizacijos poveikį gamtai.

8.3. Profesinės saugos ir sveikatos įvertinimo sistema OHSAS 18001

OHSAS 18001 sertifikavimo schemą sukūrė nacionalinių standartų organizacijų, sertifikavimo/registravimo organizacijų ir specialistų konsultacinių firmų asociacija.

Profesinės saugos ir sveikatos įvertinimo sistema OHSAS 18001 buvo sukurta kaip pagalba organizacijoms parengiant profesinės saugos ir sveikatos politiką bei tikslus. Sistema apima 18001 **reikalavimus** ir OHSAS 18001 **įgyvendinimo rekomendacijas**. Šis standartas taikomas bet kuriai organizacijai, norinčiai **veiksmingai valdyti** profesinės saugos ir sveikatos rizikos faktorius.

OHSAS 18001 taikymo mąstai priklausys nuo tokių veiksmų kaip organizacijos profesinės saugos ir sveikatos politika, organizacijos veiklos pobūdis bei darbo sąlygos. Šios sistemos elementai apima:

- Profesinės saugos ir sveikatos **politika**, tinkama bendrovei.
- Profesinės saugos ir sveikatos **rizikos** faktorių ir **teisinių reikalavimų nustatymas**.
- **Tikslai, uždaviniai ir programos**, užtikrinančios nuolatinį gerinimą.
- Atitinkami **vadovybės**, kontroliuojančios profesinės saugos ir sveikatos rizikos faktorius, **veiksmai**.
- Profesinės saugos ir sveikatos sistemos **veiksmingumo** monitoringas.
- Nuolatinės sistemos **analizės, vertinimai ir gerinimas**.

Kontroliniai klausimai ir užduotys

1. Kokia tarptautinių vadybos standartų paskirtis?
2. Kokius žinote vadybos standartus? Kuo jie panašūs?

8.4. Organizacijų tikslai ir rodikliai

Daugumoje tarptautiniu mastu pripažintų kokybės vadybos modelių akcentuojama tikslų nustatymo ir reguliarios analizės bei peržiūros svarba. Organizacija be aiškiai nustatytų tikslų – lyg laivas atviroje jūroje be kompasų; anot prof. J. Ruževičiaus – kai nežinai, kur plauki, ten ir pakliūsi ☺.

Tikslai analizuojami trim pagrindiniais aspektais:

- įgyvendinimo baigtumo požiūriu (atviri ir baigtiniai);
- kompleksiskumo požiūriu (kompleksiniai integruoti ir vienetiniai);
- įgyvendinimo laiko požiūriu (strateginiai, taktiniai, operatyviniai).

Tikslai gali būti sėkmingai valdomi tik tada, kai juos galima išmatuoti. Taigi svarbu tiksluose pateikti konkrečius siektinus skaičius; rodiklius, kuriuos galima būtų komunikuoti suinteresuotosioms asmenų grupėms.

1990-ais metais Robert Kaplan ir David Norton nustatė, kad įmonių valdymas remiantis tik finansiniais-ekonominiais rodikliais neišvengiamai paseno, kad šie valdymo metodai stabdo įmonės vystymą¹⁶. Atliekamais tyrimais buvo siekiama surasti naujus valdymo metodus ir efektyvius būdus pasiekti užsibrėžtiems tikslams. Tokiu būdu buvo sukurta "Balanced Scorecard"¹⁷ metodika, kurios koncepcija yra paversti strateginius planus į tikslų ir operatyvinių veiksmų sistemą.

Pagrindiniai "Balanced Scorecard" skirtumai nuo ankstesnių valdymo sistemų – kasdienių darbuotojų veiksmai suderinami su strateginiais planais, įmonės valdomos, remiantis ne tik ekonominiais-finansiniais rodikliais.

"Balanced Scorecard" sistemos autoriai pasiūlė, nustačius strategiją, sugrupuoti įmonės rodiklius į 4 grupes (žr. 18 pav.):

- **Finansinių rodiklių grupę**, kuri turi atsakyti į klausimą, kokie mes turime būti, kad akcininkams būtų naudinga investuoti į mūsų įmonę. Nors finansiniai rodikliai „balanced scorecard“ metodikoje nebeužima svarbiausios vietos, tačiau jie nėra nuvertinami. Dažniausiai matuojami tokie rodikliai kaip pelningumas, kapitalo grąža, apyvarta ir kt.
- **Klientų rodiklių grupę**, kuri turi atsakyti, kuo mes galime sudominti savo klientus, kad pasiektume reikiamų finansinių rezultatų, kur mūsų konkurenciniai pranašumai. Pagrindiniai rezultatai, kurių galima pasiekti šioje rodiklių grupėje yra klientų pasitenkinimas, klientų išlaikymas, nauji klientai, pelnas iš klientų.
- **Procesų gerinimo rodiklių grupę**, kuri turi atsakyti, kokius procesus ir kaip mes turime gerinti, kad padidintume savo konkurencingumą. Šie rodikliai leidžia vadovams įvertinti, kokia šiuo metu yra verslo situacija, ir ar produktai bei paslaugos atitinka klientų reikalavimus;
- **Žmogiškųjų resursų tobulinimo rodiklių grupę**, kuri turi atsakyti, kokiomis žiniomis, kompetencijomis, technologijomis mes galime realizuoti savo konkurencinius pranašumus. Šioje rodiklių grupėje galima išskirti darbuotojų mokymus, mentorystę, komunikaciją.

Pateikiame tikslų ir rodiklių, taikytinų Lietuvos universitetams pavyzdį. Oficialiai ir neoficialiai susiformavę tokie pagrindiniai matuojami (kiekybiniai) rodikliai, atskleidžiantys aukštojo mokslo organizacijos veiklos kokybę:

¹⁶ Basic Concepts; <http://www.balancedscorecard.org/basics/index.html>; Balanced Scorecard; http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard.html; Balanced Scorecard Examples; <http://www.balancedscorecard.org/examples/>.

¹⁷ Lietuviškai - "subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema", „subalansuota apskaita“, „išlygintų įverčių sistema“, „subalansuoti rodikliai“, „tarpusavyje susijusių rodiklių sistema“, „subalansuotų rodiklių teorija“, „subalansuotų rodiklių valdymo sistema“, „subalansuotų rodiklių sistema“

- stojančiųjų konkurso rodikliai;
- baigusiujų aukštojo mokslo organizaciją įsidarbinimo rodikliai;
- studentų nuomonės ir vertinimų tyrimo (anketinės apklausos) rodikliai;
- darbdavių, socialinių partnerių nuomonės ir vertinimo tyrimo rodikliai;
- dėstytojų kvalifikacija (moksliniai laipsniai ir pedagoginiai vardai);
- dėstytojų publikacijų kiekis ir kokybė;
- dėstytojų pranešimų tarptautinėse ir nacionalinėse konferencijose kiekis (dėstytojų „pastebimumas“ **mokslo** ir **verslo** forumuose);
- dalyvavimas Europiniuose projektuose;
- užsienio partnerių, realiai dalyvaujančių bendruose mokslo projektuose ir studentų mokyme, kiekis;
- atliekamų užsakomųjų tyrimų vertė;
- dalyvavimas verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų kompetencijos ugdymo mokymuose;
- organizuojamų mokslo renginių kiekis;
- dalyvavimas mokslo leidinių redakcinėse kolegijose;
- dėstytojų dalyvavimas tarptautinėse ir nacionalinėse profesinėse mokslinėse organizacijose;
- fakulteto, universiteto atstovavimas valstybės valdymo institucijų techniniuose komitetuose, tarybose;
- fakulteto, universiteto atstovavimas tarptautinėse mokslo ir akademinėse organizacijose;
- jaunųjų mokslininkų rengimo efektyvumas (apgynusių disertacijas doktorantų kiekis);
- studentų mainų apimtis;
- dėstytojų mainų apimtis;
- studijų programų tarptautinis akreditavimas;
- bendrų su užsienio universitetais ir integruotų į tarptautines programas studijų programų kiekis;
- baigiamųjų ir kursinių darbų, rašomų pagal organizacijų užsakymus, kiekis;
- įdiegiamų studentų baigiamųjų ir mokslo tiriamųjų darbų kiekis;
- studentų pranešimų, skaitytų konferencijose, įmonėse kiekis;
- studentų mokslinių publikacijų kiekis.

Aukštojo mokslo organizacija, plėtodama savo veiklą, prisideda prie regionų ir šalies poreikių tenkinimo bei žinių ekonomikos vystymo. Aukštosios mokyklos veiklos kokybę atspindi šie kokybiniai rodikliai:

- platus įvairiapusio bendradarbiavimo tinklas (įvairiapusiškas bendradarbiavimas su švietimo ir mokslo institucijomis; veiksmingas atstovavimas asocijuotose verslo struktūrose; nuolatos besiplėtojantis bendradarbiavimas su užsienio institucijomis);
- Studijų programų kokybė (valstybinės kvalifikacinės komisijos pirmininkų atsiliepimai apie parengtus baigiamuosius absolventų darbus ir įgyjamas kompetencijas; visos išoriniam vertinimui teiktos studijų programos akredituotos);
- Organizacijos kultūra (demokratinis valdymas; siekis lyderiauti; glaudus administracijos ir savivaldos darbas; atvirumas; bendri studentų ir dėstytojų renginiai; tradicijų ir akademinės bendruomenės formavimas; lankstumas; bendravimo kultūra);
- Rūpinimasis regiono poreikių tenkinimu (aukštojo mokslo prieinamumas regionuose; projektinės veiklos atskiriems šalies regionams vystyti plėtojimas; išlyginamųjų studijų organizavimas);
- Kokybiškas studijas ir darbą įgalinanti aplinka (materialiųjų išteklių kokybės augimas; pažangių informacijos technologijų taikymas, estetiška aplinka; leidybos galimybės);
- Besimokanti organizacija (gerėja personalo kvalifikacija ir kompetencijos (antrosios studijos, studijos doktorantūroje);
- Parama studentams (visos kompiuterių auditorijos turi prieigą prie interneto; erdvios aikštelės automobiliams statyti);

- Auganti mokslo taikomosios veiklos kokybė;
- Įtaka miesto kultūrai;
- Dėstytojų vidinės (universitetinės, fakultetinės) ir išorinės (šakinės, nacionalinės, tarptautinės) nominacijos
- Augančios organizacijos privalumų išnaudojimas (bendradarbiavimas tarp atskirų aukštojo mokslo organizacijos padalinių) (studijų programų pasirinkimo galimybės; galimybė koncentruoti žmogiškuosius ir materialiuosius išteklius);
- Pažangios informacijos sklaidos metodų taikymas (vidaus pašto sistema);
- Studentų atsiliepimai (teigiama studentų nuomonė apie praktinį mokymą, išlyginamąsias studijas; darbo ir mokymosi sąlygos);
- Integrali kokybės vadybos sistema organizacijose;
- Tausojamosios plėtros ir aplinkosaugos sistema ar kultūra organizacijoje;
- Socialiai atsakingos veiklos kultūra ir jos pasireiškimas organizacijos pasiekimuose.

Kontroliniai klausimai ir užduotys

1. Kam organizacijoms reikalingi tikslai?
2. Kaip pamatuojamas tikslų įgyvendinimas? Pateikite pavyzdžių.

8.5. Produktų, procesų ir organizacijų vertinimo kriterijai ir rodikliai

Vidiniams ir išoriniams organizacijos veiklos, procesų, produktų vertintojams svarbu nustatyti, žinoti organizacijos apibrėžtus kokybės standartus bei normatyvines nuostatas¹⁸. Nuostatos nusako reikalavimų ir sąlygų lygį, kurį turi atitikti organizacijos, jos produktai ar susiję procesai. Nuostatos gali būti pateikiamos standartuose, rekomendacijose, įstatymuose, įsakymuose arba sutartyse tarp suinteresuotųjų šalių.

Minėtos sąlygos susijusios su kokybės, efektyvumo, finansinio įgyvendinamumo, rezultatyvumo ir ilgalaikiškumo lūkesčiais.

Kriterijus pateikia pagrindą, kuriuo grindžiama vertinamoji išvada, ir nurodo būdą, kaip vertinti, ar pasiekiami (ir kaip pasiekiami) iškeltieji tikslai. Nuostatos dažniausiai apibrėžiamos labai panašiai. Jos nurodo slenkstį, kurį reikia pasiekti. Geriausiu atveju nuostatos ir kriterijai gali būti gairėmis, kuriomis vadovaujasi (arba turėtų vadovautis) organizacijos darbuotojai ir pagal kurias bus vertinamas, palyginamas pats objektas (organizacija, produktai, paslaugos, procesai ir pan.) skirtingais laikotarpiais, arba tarp kelių skirtingų objektų.

Nuostatos ir kriterijai dažniausiai suteikia paskatas keistis ir siekti organizacijų kokybės. Kad būtų naudingi, jie turi būti aiškiai ir detalčiai suformuluoti, įforminti dokumentais, išaiškinti darbuotojams ir periodiškai analizuojami.

Rodikliais apibūdinami objekto bruožai arba būklė, arba joje vykstantys pokyčiai. Rodikliai parodo realią organizacijos situaciją („išsklaido rūką“), leidžia pagrįsti, ar organizacijos veiklos rezultatai atitinka planuotus, ar organizacija veikia kryptingai bei padeda planuoti. Dažnai rodikliai nurodo statistika grįstus parametrus (statistiniai rodikliai). Šio tipo rodikliai dažniau aktualūs, kai vertinami pinigų srautai, produkcijos vienetų/personalo skaičiaus santykis, produkcijos vieneto savikaina ir t. t. Praktikoje, siekiant apibūdinti objektą, rodikliai naudojami platesne kokybine prasme. Be to, rodiklis gali apibūdinti esamą situaciją lyginant su praeitais metais, esamą situaciją, susijusią su tikslais arba regioniniais skirtumais.

Veiklos rodikliai – tai grupė statistinių rodiklių, skirtų pasiūlyti objektyvų mastą, kaip vertinti organizacijos veiklą. Šių rodiklių dėka galima sudaryti galimybę organizacijoms pačioms nustatyti savo veiklos gaires arba galima lyginti organizacijas tarpusavyje. Didžiąją dalį organizacijos rodiklių galima priskirti vienai iš šių dviejų kategorijų: rezultatyvumo arba efektyvumo rodikliai.

¹⁸ Nuostatos - iš anksto nustatyti teiginiai iš anksto nustatytoje skalėje.

Svarbiausieji vadybos rodikliai (angl. Key Performance Indicators). Vadybą galima laikyti gera, kai tekant laikui rezultatas artėja prie tikslinės reikšmės. Siekiant išlikti konkurencinėje kovoje, reikia siekti 3 pagrindinių veiklos rodiklių: rezultatyvumo, kokybės ir efektyvumo. Šiuos rodiklius galima aprašyti formulėmis:

$$r = R / t$$

r – rezultatyvumas – rezultatas per laiko vienetą;

R – rezultatas;

t – laiko vienetas.

$$e = \Delta R / \Delta I$$

e – efektyvumas; I - ištekliai

Efektyvumas – rezultato pokyčio santykis su suvartotų išteklių pokyčiu.

Vadybos uždavinys : ištekliai $\rightarrow 0$, o rezultatai $\rightarrow$ maks.

Rezultatyvumas ir efektyvumas priklauso nuo **vadybos sistemos** – procesų ir išteklių visumos, kuri veikia organizacijos elementus ir yra skirta tikslams pasiekti.

Vadybai persiorientuojant nuo apčiuopiamo produkto į neapčiuopiamą, svarbu įvertinti ir rodiklių kaitos būtinumą (galima nagrinėti pagrindinių rodiklių kaitą, vertinant šalies ekonomikos išsivystymo lygį pvz. 1987, 1997 ir 2007 metais). Šiuo metu Lietuvoje esančios organizacijos ieško optimaliausių rodiklių, kurių pagalba galėtų valdyti procesus. Išnagrinėjus daugiau, nei 130 organizacijų, nei vienoje iš jų nebuvo nustatytos išbaigtos rodiklių sistemos. Todėl autorius teigia, kad rodiklių sistemos kūrimas ir tobulinimas – permanentinis procesas.

Nemažai dalykų (ypač susijusių su žmonių darbu) kiekybiškai įvertinti sunku ar net neįmanoma. Tačiau žmonių indėlis į paslaugas, intelektualųjį produktą yra kritinis, taigi jo įvertinimas yra būtinas.

Įvertintas rodiklis gali būti lyginamas su užsibrėžtu tikslu, konkurentų rodikliais (jei turimi tokie duomenys), praėjusių laikotarpių rodikliais. Priklausomai nuo palyginamojo rodiklio pasirinkimo, tas pats rodiklis gali būti įvertintas tiek teigiamai, tiek ir neigiamai.

Panagrinėkime pavyzdį: įmonės 2007 metų bendrąjį pelningumą palyginame su 1997 metų pelningumu (statinis matavimas). Dešimties metų rezultatai rodo, jog įmonės augimas pagal šį rodiklį (koeficientas **k**) yra lygus **1,3**. Toks rodiklis, tarkim, tenkina vadovybę. Tačiau, jei palygintume trumpesnio laikotarpio (pvz. esamo mėnesio **k₀**, praeito mėnesio **k₋₁** ir planuojamą sekančio mėnesio **k₁**) pelningumą, rezultatai gali nebūti tenkinantys, jei nustatomi lėtėjantys augimo tempai, **k₀>k>k₁** (dinaminis matavimas). Pirmuoju atveju, atlikus tik statinius veiklos matavimus, galime vertinti, jog organizacija veikia gerai, tačiau atlikę dinامينius matavimus, įžvelgtume problemų simptomus ir imtume analizuoti jų priežastis ir pokyčių įmonės veikloje alternatyvas). Taigi reikia pasirinkti ne tik palyginamuosius rodiklius, kurie padėtų adekvačiai, realistiškai ir kuo tiksliau įvertinti esamą situaciją, bet ir laikotarpius, kurie galėtų identifikuoti problemų simptomus.

Organizacijos rodikliai yra vertinami ne tik pačios organizacijos, bet ir suinteresuotųjų šalių. Skirtingoms interesų grupėms vertinamų rodiklių svarba gali skirtis (pvz.: akcininkams svarbus pelningumas, o įmonės darbuotojams – atlyginimo dydis), tačiau organizacija šią svarbą gali įtakoti (pvz.: atlyginimus susiejant su įmonės pelningumu ar darbuotojams suteikiant įmonės akcijų). Svarbu įvertinti suinteresuotųjų šalių lūkestį atitinkamų rodiklių atžvilgiu. Dažniausiai šis lūkestis būna didesnis už realias galimybes. Ir net pasiekus norimą rodiklio dydį, lūkesčiai turi tendenciją augti. Rodiklių gerinimo alternatyva, siekiant suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo, yra jų lūkesčių sumažinimas.

Kontroliniai klausimai ir užduotys

1. Išvardinkite svarbiausius organizacijos veiklos rodiklius.
2. Kaip matuojami ir vertinami organizacijos procesai?
3. Koks vertinimo ryšys su kitais kokybės vadybos sistemos elementais?

8.6. Procesų struktūrizavimas ir procedūrų aprašai

Organizacijos rodiklių analizė dažniausiai atskleidžia tik problemų simptomus, tačiau problemų priežasčių neidentifikuoja. Vienas iš plačiai pasiteisinusių vadybos metodų, siekiant organizacijos tobulėjimo, yra procesų struktūrizavimas ir dokumentavimas procedūrų aprašuose¹⁹.

Pirmiausia, visa organizacijos veikla suskirstoma į procesus. Toks suskirstymas (kaip, beje, ir visa kita, kas mus supa) yra pakankamai sąlygiškas (subjektyvus). Procesui pavadinimas dažniausiai yra suteikiamas pagal tai, kokį rezultatą jis sugeneruoja, o ne tai, koks yra atsakingo struktūrinio padalinio pavadinimas. Pavyzdžiui, Lietuvos universitetuose, mokslininkų ir dėstytojų pritraukimu labiausiai rūpinasi, yra atsakingi katedrų vedėjai ir dekanai, o personalo skyrius administruoja šį procesą.

Sekančiame struktūrizavimo etape procesai yra suskaidomi į nuosekliai viena kitą sekančias veiklas. Veiklų detalumas yra toks, kad būtų identifikuoti informaciniai ryšiai su kitais procesais, informacinėmis sistemomis ar kitais procese dalyvaujančiais atsakingais asmenimis. Pavyzdžiui, priėmimo į darbą dokumentų užpildymas dokumentuose turėtų būti apibrėžiamas vienu veiksmu, nors praktiškai bus atliekami keli ar keliolika veiksmų (pvz.: CV atnaujinimas ir pateikimas, diplomų originalų ir kopijų pateikimas, sutarties užpildymas ir t.t.).

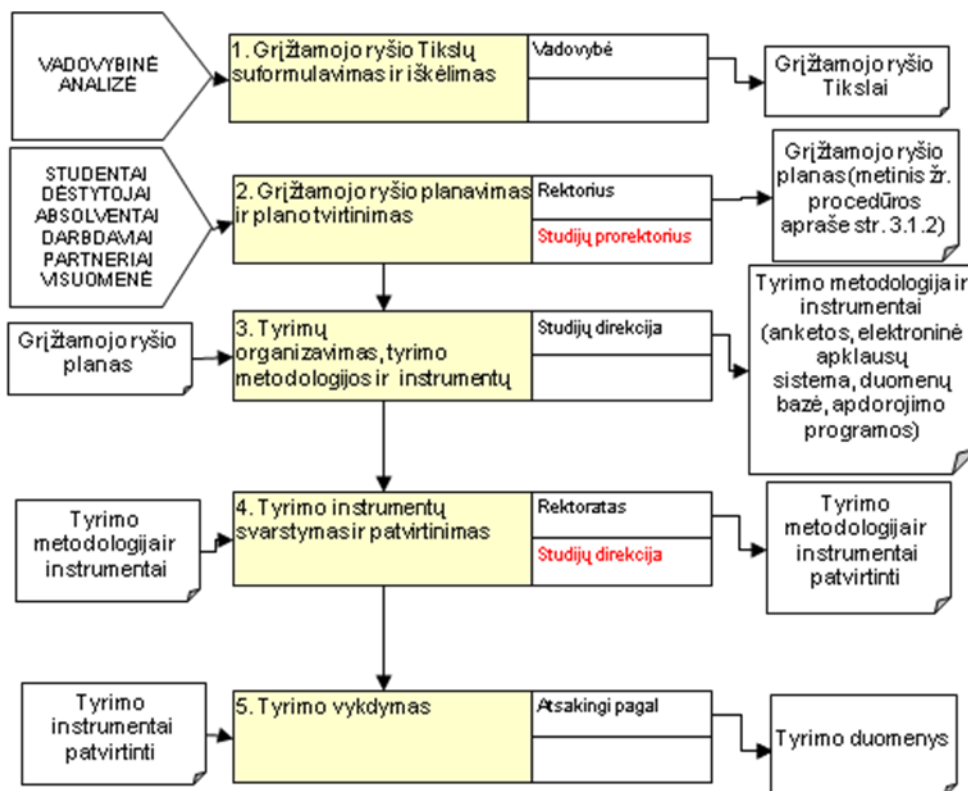
ISO 9000 standarto procedūros apibrėžimas - *nustatyta veiklos ar proceso vykdymo tvarka*.

Daugeliu atvejų procedūroms reglamentuoti parengiami dokumentai, tačiau, remiantis apibrėžimu, tai neprivaloma. Organizacija, rengdama kokybės **sistemos procedūras**, visų pirma turi atsižvelgti savus poreikius organizacijos veiklai valdyti, o tik po to - į standarto reikalavimus. Procedūroje būtinai reikia identifikuoti kritines veiklas ir nurodyti vietas ar operacijas, kur pasireiškia neatitiktys, kur reikia nustatyti būtiną atsakomybę.

Pagrindinis procedūrų aprašų rengimo principas: procedūras rengia ir rašo tie, kas atlieka darbą. Todėl skatintinas daugiau kūrybinis, o ne techninis darbas. Dažnas procedūrų aprašų rengėjų klausimas – ar rašyti, kaip turi būti, ar kaip yra? Optimistai rašo, kaip turi būti, pesimistai – kaip yra, o realistai – renka tarpinį variantą. Esamos ir pageidaujamos situacijos proporcijos realistiniame variante priklauso nuo organizacijos išteklių, visų pirma – žmonių, būsenos. Specialių įrodymų nereikalauja teiginys, kad kiekvienas iš mūsų yra inertiškas pokyčiams – kai logiška išvada būtų „veikti“, mes „stabdome“. Autoriaus prielaida, jog pasipriešinimas pokyčiams (p_p) yra lygus pokyčių mastai (p_w), pakelti kvadratu: $p_p = p_w^2$. Todėl reikia įvertinti, kiek organizacija turi **energijos ir tikėjimo** pokyčiams įgyvendinti ir tada nuspręsti, kiek „turi būti, bet nėra“ įtraukti į dokumentaciją.

Struktūrizuoto proceso pavyzdys pateiktas 19 pav.

¹⁹ Vadybos procedūros dažniausiai dokumentuojamos procedūrų aprašuose – šis terminas plačiausiai taikomas ISO 9001 sertifikuotose organizacijose.



19 pav. Procedūros aprašo ištrauka – struktūrizuoto grįžtamojo ryšio proceso fragmentas.

8.7. Instrukcijos ir specifikacijos

Darbo instrukcija. Darbo instrukciją galima būtų panaudoti aiškinant, kaip turi būti atliktos užduotys. Šitaip smulkus darbo aprašymas įtraukiamas ne į procedūras, bet į darbo instrukciją. Kokybės vadybos sistemoje detalios veiklos turėtų būti aprašomos tik tada, kai numatyta šias veiklas stebėti. Kitu atveju detalės turi būti paliktos individualiai spręsti pagal darbo situaciją.

Procedūros ir darbo instrukcijos skirtos sukurti aiškiam užduočių supratimui ir atlikimui, taip pat palaikyti darbo proceso tęstinumui net tuo atveju, kai pasikeičia personalas.

Specifikacijos. Vadovaujantis ISO 9000, specifikacija apibrėžiama taip: *dokumentas, kuriame išdėstyti reikalavimai*. Specifikacijos gali būti pateikiamos brėžiniais, aprašymais, skaičiais ar tolerancijomis. Svarbu, kad būtų galima patikrinti šių specifikacijų atitiktį.

Standartai netiesiogiai nurodo specifikacijos reikalingumą tam tikriems reikalavimams, susijusiems su pirkimu, proceso valdymu ir kontrole bei bandymais. Todėl kokybės vadybos sistemoje turi būti instrukcijos įsigytam produktui, baigtam produktui, o kai kuriais atvejais ir pusiau baigtoms prekėms patikrinti – ar visa tai atitinka specifikacijas.

Kokybės duomenų įrašai (KDĮ). Pagal ISO 9000 standarto terminologiją duomenų įrašai yra dokumentas, kuriame pateikiami atliktų veiksmų ar gautų rezultatų objektyvūs įrodymai. Kokybės duomenų įrašai suteikia aiškumą, kaip buvo įvykdyti kokybės reikalavimai. KDĮ gali būti parašytas ar įtrauktas į bet kokią duomenų aplinką, pavyzdžiui, į kompiuterį. Šiuos įrašus reikia saugoti ir prižiūrėti, vadovaujantis ISO 9001 standarto reikalavimu “Kokybės duomenų įrašų valdymas”.

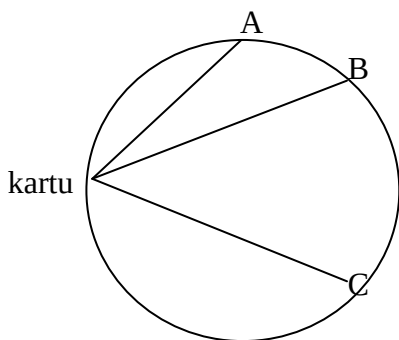
Padalinių ir skyrių vadovai (ypač tie, kas turi didelę vadovų-administratorių patirtį) dažnai sukuria „rimtus“ dokumentus – 5, 7 ar net daugiau lapų apimties. Tačiau reikia prisiminti, kad kuo didesnės apimties dokumentas, tuo mažesnė tikimybė, kad žmonės jį skaityti. Kuo daugiau prirašyta dokumente, tuo sunkiau žmonėms pasirinkti prioritetus.

Tinkamo dokumento stiliaus pasirinkimas – svarbus aspektas, siekiant, kad darbuotojai aiškiai suvoktų, kokio veikimo iš jų tikimasi. Pabandykite realistiškai įvertinti, kokiais būdais šiais laikais yra perduodama ir priimama informacija. Manau, kad nesunkiai nustatysite, jog dominuoja audio-vizualiniai perdavimo būdai, o tuo tarpu perdavimas raštu atsidurs sąrašo gale.

Taip pat reikia atsižvelgti į faktą, kad vis daugiau žmonių į Lietuvą atvyksta dirbti iš kitų šalių. Pirmąja ukrainiečiai ir baltarusiai. Pagal oficialią 2007 metų gruodžio mėnesio statistiką, tokių darbuotojų oficialiai užregistruota per 40 000. Tačiau neoficialaus įdarbinimo mastas, kai deklaruojama, jog atvykęs žmogus atostogauja, yra kelis kartus didesnis. Koks bus dokumentuotos instrukcijos efektyvumas, kai jūsų organizacijoje dirbs keli ar keliasdešimt procentų kitataučių?

8.8. Procesų ryšiai ir jų tarpusavio sąveika

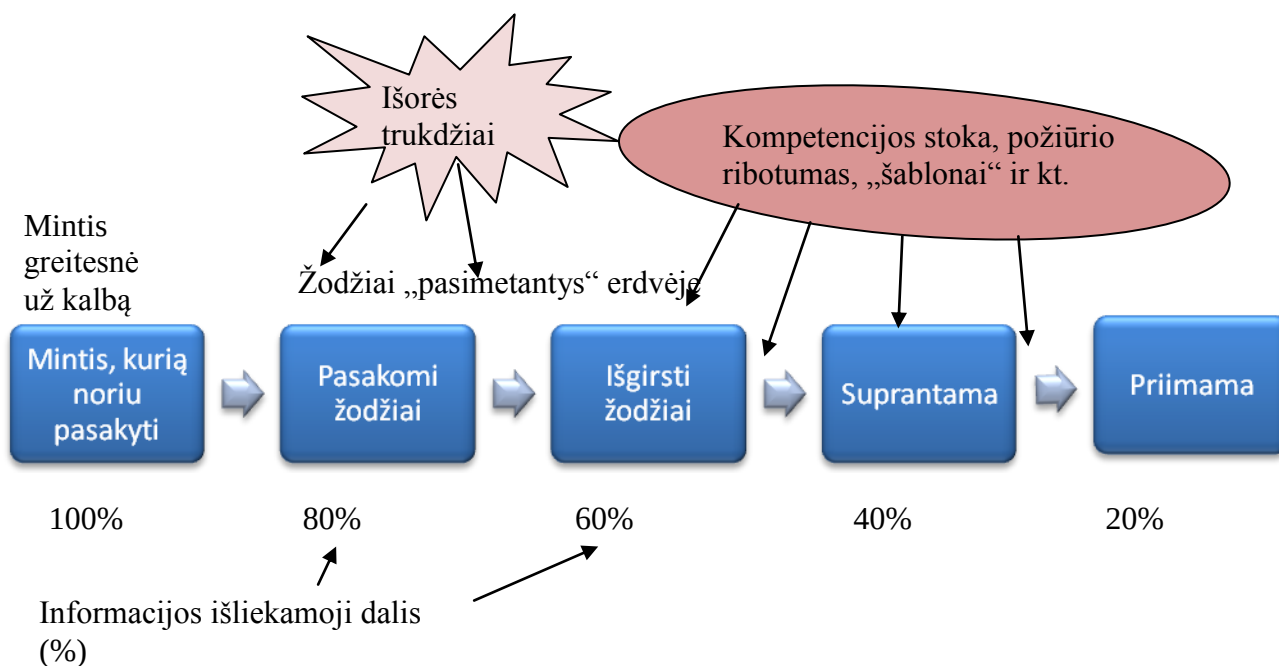
Informacijos perdavimas, komunikavimas, komunikavimo svarba.



20 pav. Vietos atotrūkio eliminavimas naudojant pažangias komunikacines technologijas.

Kokybės vadyboje kaip ir sporte yra labai svarbus tikslus ir greitas perdavimas (skiriasi tik perduodamas objektas). Komunikacija tarp įmonės darbuotojų, su klientais, tiekėjais ir kitomis suinteresuotomis grupėmis, tikslios informacijos perdavimas laiku yra būtina sąlyga sklandžiam procesų veikimui. Ypač svarbus greitas reagavimas į gautą informaciją – tai leidžia pasiekti telekomunikacijų, IT galimybių (pvz.: vaizdo konferencijų) išnaudojimas, panaikinant ir vietos atotrūkį, leidžiantis „būti drauge būnant atskirai“ (žr. 20 pav.).

Komunikavimo barjerai. Informacijos srautai – procesų jungiamoji grandis, būtina sąlyga sėkmingam procesų vyksmui. Tačiau perduodant informaciją pasitaiko daug netikslumų: ją netiksliai užkoduoiant (pvz.: netiksliai suformuluojant mintį), perduodant (pvz.: dėl išorinių „triukšmų“), dekoduoiant (pvz.: dėl dekoduojančio asmens kompetencijos stokos, kitokio suvokimo, kitos kultūros). Informacijos, pereinančios nuo siuntėjo (norimos pasakyti minties) iki gavėjo (priimamos minties), kelią galima pavaizduoti schema (žr. 21 pav.).



21 pav. Informacijos netekimai, ją perduodant

Įvertinus išliekamosios informacijos dalies mažėjimą, informacijos siuntėjas (ypač vadovai) turi suvokti paprastą tiesą: „nesvarbu, ką aš pasakiau,- svarbu, ką galvoja, ką suprato asmuo, kuriam buvo skirta užduotis“. Tai viena esminių priežasčių, kodėl veiksmas nevyksta, nors vadovas galvoja „juk sakiau“. Dažnai norint, kad darbas vyktų, siunčiamą informaciją reikia pakartoti daugiau nei penkis kartus, kas reikalauja informacijos siuntėjo kantrybės ir atkaklumo. Siekiant pagerinti informacijos įsisavinimą, svarbu:

- Kiek įmanoma pašalinti išorės trukdžius (pvz.: neaiškinti darbuotojui svarbios užduoties prie intensyvaus triukšmo šaltinių);
- Parinkti tinkamą pateikimo laiką, vietą, būdą (parinkus netinkamą informacijos pateikimo būdą, gali pasireikšti atmetimo reakcija, žmogus gali „užsiblokuoti“).
- Mokyti darbuotojus efektyvaus komunikavimo būdų;
- Ištransliuojant informaciją, galvoti, kaip ji suvokiama (dažnai girdima ne tai, kas sakoma, bet tai, ką žmogus nori girdėti); kalbant „darbuotojų kalba“ - jiems suprantama terminologija – informacijos supratimas, priėmimas padidėja;
- Paprašyti pademonstruoti (paaiškinimu ar veiksmu), kaip ji buvo suvokta.

Ypač svarbu gerai apgalvoti neigiamos informacijos pateikimą:

- Papeikimai dažniausiai turi būti išsakomi „akis į akį“;
- Rekomenduotina gilintis į problemą, o ne asmenį;
- Gilinamasi į konkrečią problemą, neprimenant kitų (jei jos nėra susijusios);
- Informacijos siuntėjas turi būti ramus:
 - valdyti intonaciją (rėkiant informacijos priėmimas yra kur kas mažesnis),
 - valdyti „kūno kalbą“ (vadovams svarbu ją valdyti ir suprasti, nes žmonės/darbuotojai dažnai sako tai, kaip norėtų, kad būtų, o ne tai, kaip yra iš tikro),
 - valdyti emocijas (susinervinus pokalbį geriau atidėti).

Norint ką nors išsiaiškinti, gauti kokią nors informaciją, svarbu suprasti, jog paklausti ≠ išsiaiškinti: dažnai reikiama informacija negaunama arba gaunama klaidinga informacija. Todėl prieš pateikiant klausimus svarbu juos gerai apgalvoti (galbūt net suformuluoti), pateikti atvirus klausimus, skatinančius kalbėti. Pvz.: Atliekant laboratorijos veiklos auditą, laborantė, paklausta „ką darote“ (turint omenyje prašymą paaiškinti atliekamo bandymo esmę), gali suvokti kaip priekaištą, nustačius, jog ji neteisingai atlieka savo darbą.

Kontroliniai klausimai ir užduotys

Kaip apibūdinami / aprašomi procesai organizacijose?

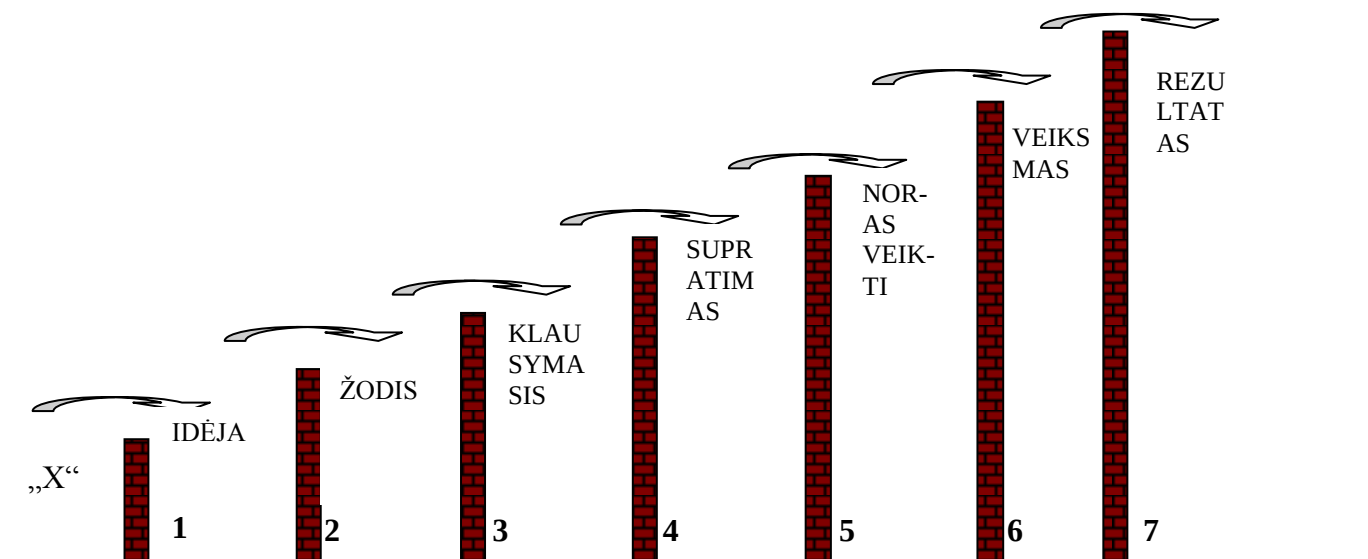
Kokia pagrindinė procesų sudedamųjų dalių jungiamoji grandis?

Informacijos praradimai, jų perduodant, kompensavimo būdai?

8.9. Sistemos veiksmingumas ir idėjų virsmo į rezultatą trukdžiai

Idėjų virsmo į rezultatą trukdžiai neigiamai įtakoja visos sistemos rezultatyvumą. Sistemos rezultatyvumas turėtų būti vertinamas dalyvaujant skirtingoms suinteresuotosioms šalims. Aktyvių žmonių iš išorės pritraukimas reikalauja vadovybės įžvalgos, atkaklumo ir drąsos. Tačiau tinkamai veikiant, vadovybė gali sulaukti reikšmingos pasparties į kokybę orientuotų sprendimų įgyvendinimui. Svarbu analizuoti, kaip tenkinami produktų pirkėjų, vartotojų, darbuotojų poreikiai bei įgyvendinami pageidavimai ir siūlymai susiję su organizacijos veiklos kokybe.

Konsultuojant organizacijas bei diegiant jose KVS, konsultantams dažnai priekaištaujama, kad „mes taip jau esame darę, bet jokių apčiuopiamų rezultatų ar esminių pokyčių neturime“. Tačiau šiuo atveju organizacijų vadovams reikėtų sąžiningai atsakyti į klausimą, ar buvo orientuojamasi daugiau į metodą, ar į rezultatą. 22 paveiksle pavaizduoti esminiai barjerai, trukdantys mintims ir idėjoms virsti rezultatu.



22 pav. Minčių ir idėjų virsmo į rezultatą trukdžiai

Minties išlaisvinimo barjerų (1 barjeras) tyrimus atlieka psichologijos krypties mokslininkai. Sukurta įvairių psichoanalizės metodologijų, kurios nukreiptos į vidinių pojūčių, savojo „Aš“ raidos ir santykio su aplinka tyrimą. Antrajam barjerui minimizuoti skirtos knygos, metodikos ir metodologijos, nurodančios, kaip bendrauti su kolegomis ir stebėti savo kalbos ir bendravimo galimybes bei trūkumus, šiuo metu mokslininkai nagrinėja sudėtingesnes bendravimo technikas – stengtis perduoti mintis „iš pusės žodžio“ ar net be žodžių. Šias technikas giliau nagrinėja lingvistai, neurolingvistinio programavimo specialistai, psichologai.

Dėmesio išlaikymo (3 barjeras) ir klausymosi intensyvumo gerinimas. Mokymo ir konsultavimo praktikoje naudojama daug „gudrybių“, „triukų“, kuriuos daugiau patyręs klausytojas nesunkiai identifikuoja, tačiau toleruoja, nes pastarieji padeda išlaikyti dėmesį, visų pirma „nuobodžios“ teorijos dėstymo, naujos idėjos ar konsultacinės paslaugos pristatymo metu. Šio barjero įveikimo metodai yra labai įvairūs. Jie gali būti paremti, pavyzdžiui, streso didinimu ir mažinimu – priklausomai nuo to, kokio poveikio auditorijai siekiame.

Supratimo kliūtis (4 barjeras) sumažinimui, reikia siekti bendrauti tikslinei klausytojų grupei priimtina ir suprantama kalba, tačiau per daug „žemai“ nenusileidžiant. Labai svarbu užtikrinti nuolatinį grįžtamąjį ryšį su klausytojais. Dažna organizacijų vadovų daroma klaida yra klausimo „Ar viskas aišku?“ pateikimas, kadangi retai pavaldiniai šį klausimą girdi tiesiogiai – jie dažniausiai tai supranta kaip „vadovas tikrina mano kompetenciją“. Šiuo atveju geresnė praktika yra paklausinti detalių apie tai, kaip užduoties gavėjas planuoja įgyvendinti duotus nurodymus, kokių tikisi išankstinių rezultatų ir kt.

Darbuotojo noras veikti (5 barjeras), įgyvendinti idėjas priklauso nuo jo fizinės, psichologinės būsenos, nuo vidinės bei išorinės motyvacijos. Idealiu atveju veiksminga paskata veikti atsiranda tada, kai žmogus mato perspektyvas dėl pasiektų rezultatų, jaučia pasitenkinimą dėl proceso vyksmo ir jo sąlygojamomis materialinėmis ir moralinėmis paskatomis.

Veiksmų pradžia (6 barjeras) ir efektyvumas priklausys nuo to, kiek darbuotojui yra skirta laiko užduočiai atlikti, materialinių ir intelektualinių išteklių, projektinės užduoties išaiškinimo ir detalizavimo bei laukiamų tarpinių ir galutinių rezultatų išankstinio orientacinio identifikavimo. Sėkmingos veiksmų pradžios didžiausi kliuviniai – baimė ir nepasitikėjimas. Atitinkamos kultūros formavimui didelės įtakos turi darbuotojo artimoji aplinka ne vien tik pačioje organizacijoje, bet ir už jos ribų.

Galutinis veiklos rezultatas priklausys nuo visų išvardintų barjerų įtakos ir jų eliminavimo įžvalgos bei vingrybių, sugaišto laiko ir kitų faktorių bei organizaciją ir darbuotoją veikiančių vidinių ir išorinių veiksnių (7 barjeras).

Žinoma, kiekviena situacija yra nestandartinė, reikalaujanti skirtingų žinių, įgūdžių, metodų, tačiau visada išliks dvi būtinos efektyvaus komunikavimo sąlygos: būti nepavargusiam ir turėti energijos.

7.10. Procesų valdymo tobulinimas, panaudojant modernias technologijas

Siekiant pagerinti procesų valdymą, sukurta įvairių procesų valdymo programų (pvz.: specializuotos technologinių procesų valdymo; viešbučių, restoranų paslaugų ir kt.), kurios pagerina planavimą, padeda geriau valdyti informacijos srautus.

Viena iš lengviausiai prieinamų ir dažniausiai naudojamų - MS Outlook, AMEA, Lotus Notes, MS Project ir panašios.

Lietuvoje IT programų diegimas valdyme platesnius mastus įgavo nuo 2000 metų. Didelį poveikį padarė ES programų subsidijos ir dalinai finansuojami projektai. Pradžia buvo apskaitos kompiuterizavimas, sandėlio likučių valdymas ir plėtėsi iki santykių su klientais valdymo bei operacijų valdymo.

IT panaudojimas procesų valdyme – praktiškai neišsenkantis organizacijos efektyvumo didinimo šaltinis. Svarbu sukurti ir palaikyti tinkamą organizacijos darbuotojų požiūrį šiuo klausimu.

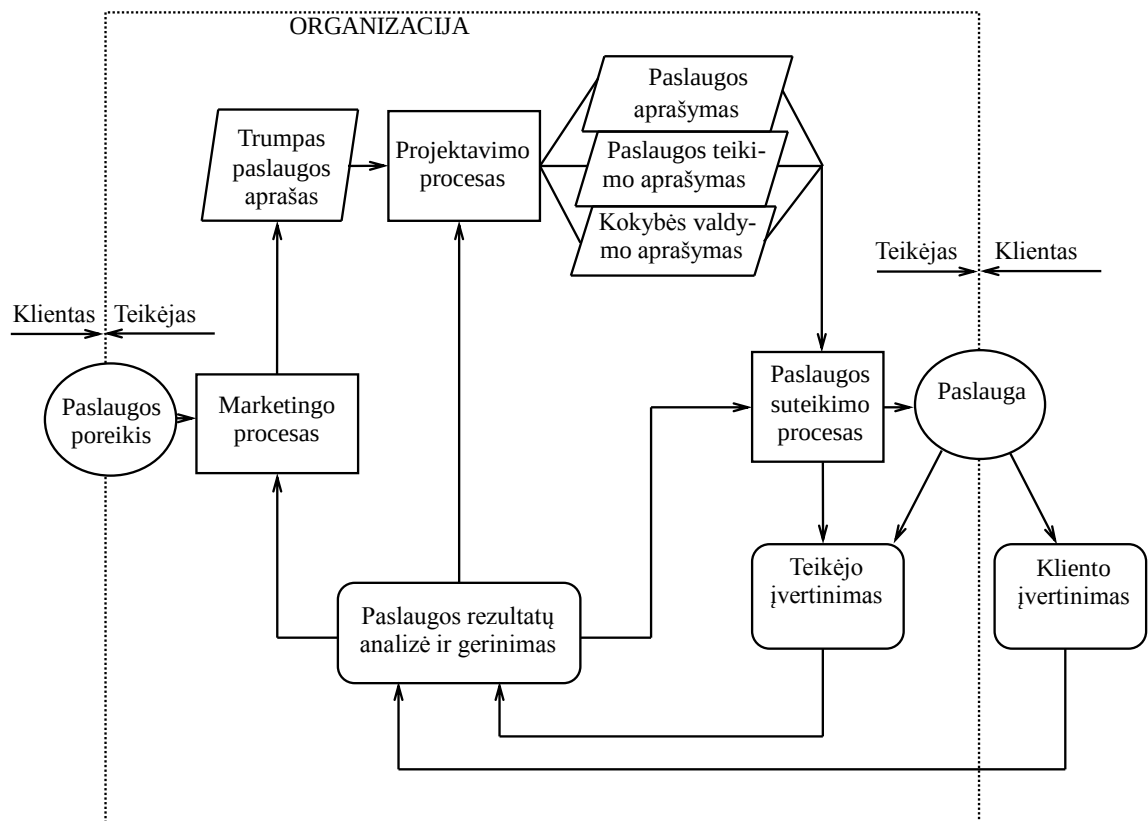
Technologinių įrengimų gamintojai nuolat tobulina savo teikiamus produktus bei paslaugas, atsižvelgdami ne tik į savo, bet ir į visos „tiekimo grandinės“ efektyvumo didinimą. Šiuo metu pardavimo argumentu yra ne produkto kaina²⁰, bet suminės išlaidos, patiriamos viso „gyvavimo ciklo“ metu.

Pavyzdžiui, Lietuvos verslininkai šiuo metu rinksis tokį technologinio įrengimo analogą, kuris kainuos 0,5 mln. Lt. brangiau, tačiau jo darbui užtikrinti reikės 3 darbuotojais mažiau. Skaiciavimas yra pakankamai paprastas - 1 kvalifikuoto darbininko realiosios pajamos rinkoje yra apie 2 – 2,5 tūkst. Lt. ir turi tendenciją augti. Todėl darbdavys turės 3 žmonėms kas mėnesį išmokėti 6 – 7,5 tūkst. Lt., dar apytiksliai tokią pačią sumą jis išleis įvairiems mokesčiams ir darbo vietos aprūpinimui (Sodros, gyventojų pajamų mokestis, aprūpinimas darbų saugos priemonėmis, mokymai ir pan.). T.y. per mėnesį jam kainuos nuo 12 iki 15 tūkst. Lt., o per metus apie 150 – 180 tūkst. Lt., todėl 0,3 mln. Lt. skirtumas jam atsipirks apytiksliai per 1,5 metų.

9. Paslaugų kokybės valdymo ypatumai

Paslaugų kokybė turėtų būti gerinama periodiškai peržiūrint ir gerinant procesus, įtraukiant į šią veiklą suinteresuotąsias šalis. Paslaugų kokybės valdymo modelis gali būti atvaizduotas schema, pateikta 23 pav.

²⁰ Ryškiausias pavyzdys būtų mobiliųjų telefonų pardavimas už 1 Lt. ar net 0,5 Lt.



23 pav. Paslaugų kokybės valdymo modelis (pagal ISO 9004-2).

Pagrindinės paslaugų procesų grupės dažniausiai būna šios:

marketingas,
projektavimas,
pačios paslaugos;
paslaugos teikimo;
paslaugos kokybės valdymo
paslaugos teikimas.

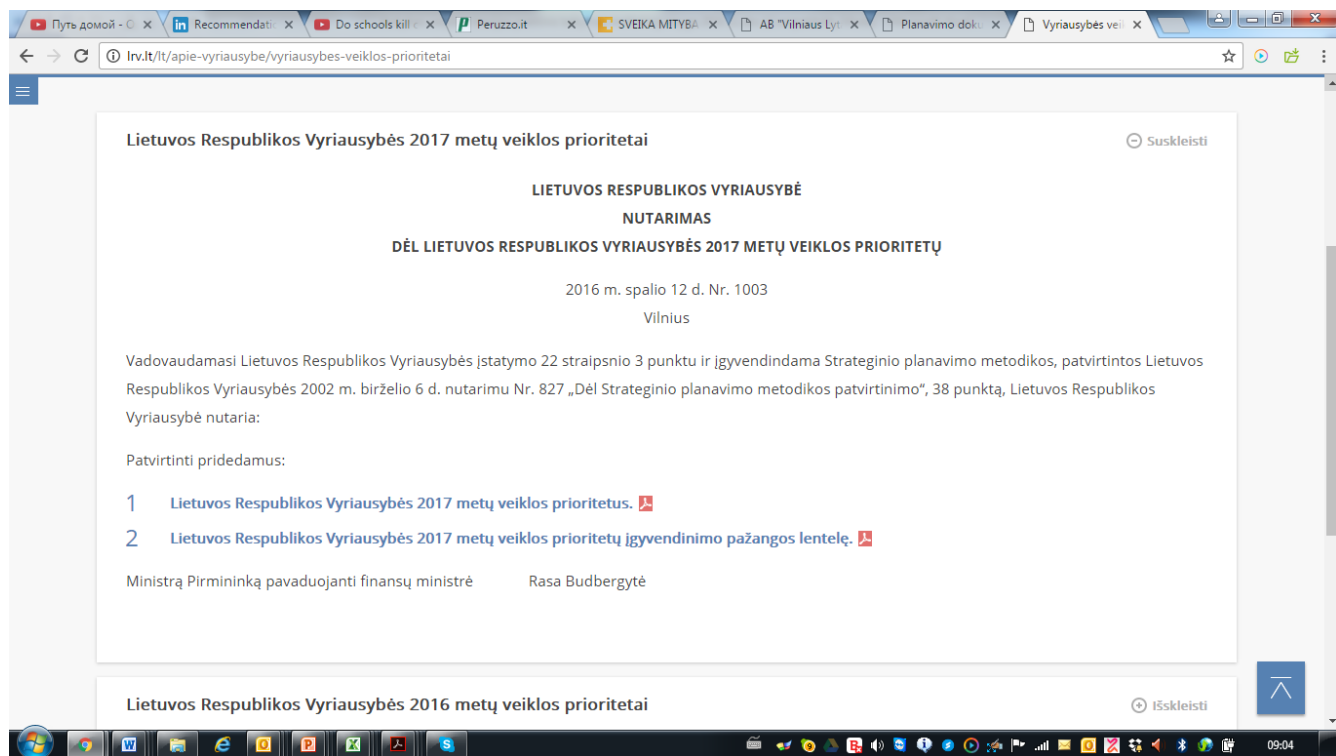
Grįžtamajam ryšiui užtikrinti, reikia:
pačiam teikėjui atlikti paslaugos vertinimą;
organizuoti kliento įvertinimų gavimą;
atlikti visos kokybės vadybos sistemos auditą.

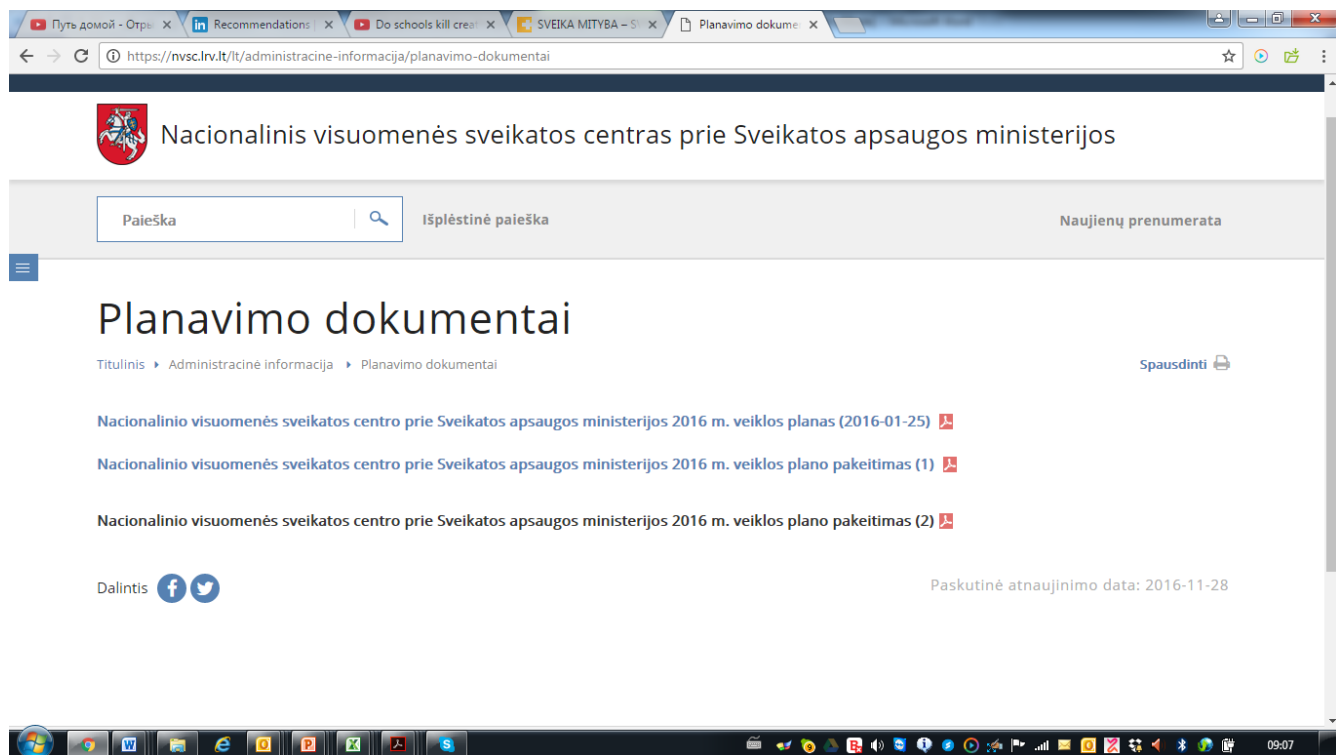
Atliekant tiek vidinį, tiek išorinį paslaugų kokybės įvertinimą, vienas iš labiausiai paplitusių – SERVQUAL metodus. SERVQUAL modelio esmė - neatitikimų matavimas tarp vartotojo suvoktos kokybės ir vartotojo lūkesčių. Modelyje naudojamos penkios dimensijos, susidedančios iš 22 elementų (Parasuraman ir kt., 1991). Dimensijos:

1. Apčiuopiamumas (angl. Tangibles) – fiziniai objektai - personalas, įranga, kitos bendravimo metu naudojamos priemonės, išmatuojamos organoleptiškai (žmonių jutikliais);
2. Patikimumas (angl. Reliability) – organizacijos veiklos ir patikimumo pastovumas, gebėjimas įvykdyti pažadus;
3. Reagavimas (angl. Responsiveness) – noras padėti klientui, paslaugą suteikti paslaugiai ir greitai;
4. Užtikrinimas (angl. Assurance) – darbuotojų žinios ir paslaugumas, sugebėjimas vartotojui sužadinti pasitikėjimą;
5. Individualus dėmesys, įsijautimas (angl. Empathy): individualus dėmesys vartotojui, rūpinimasis juo, specialių poreikių tenkinimas.

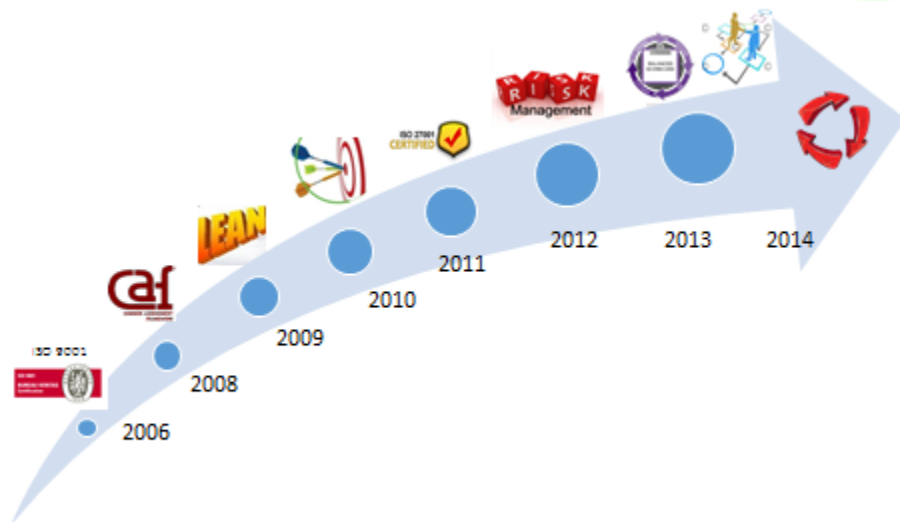
Nepaisant kritinių pastebėjimų, SERVQUAL pripažintas tinkama paslaugų kokybės vertinimo priemone, kadangi skirtumo tarp vartotojų lūkesčių ir suvoktos kokybės nustatymas sudaro prielaidas gerinti paslaugų kokybę įvairiose paslaugų srityse. Parasuraman ir kt.(1988) teigimu, SERVQUAL instrumentas galėtų būti plačiai naudojamas, kaip „skeletas“, kuris adaptuotinas konkrečios organizacijos tyrimo poreikiams.

10.KVS įgyvendinimas viešajame sektoriuje





Kokybės vadybos sistemų įgyvendinimas Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose prasidėjo beveik dešimtmetį vėliau, nei versle. Tačiau šiuo metu yra nemažai organizacijų, kurios pasiekė aukšto KVS rezultatyvumo ir tęsia tobulinimo veiklas (žr. 24 pav.).



24 pav. Europos socialinio fondo agentūros kokybės vadybos gerinimo projektai.

- Įgyvendinant KVS viešajame sektoriuje susiduriama su keliais sunkiais klausimais:
1. Organizacijos darbuotojams būna sunku identifikuoti klientą;
 2. Dažnai sistema kuriama viešosioms paslaugoms, tačiau svarbi veikla – politikos įgyvendinimas – lieka nesusisteminama;
 3. Dažniausiai sisteminami tik operatyviniai procesai, tačiau strateginio valdymo procesai, apimantys programų ir projektų valdymą lieka nesusitemintas ir neintegruotas į bendrą valdymą;

4. Vidaus audito departamentas dažniausiai lieka nuošalyje sistemos, atlieka finansinius ir valdymo auditus, tačiau procesų auditų neatlieka.

11. Aukštųjų mokyklų veiklos kokybės vadyba²¹

Terminas „aukštasis mokslas“ šiuo metu yra plačiai vartojamas, tačiau yra nelogiškas todėl, kad nėra nei „vidurinio“, nei „žemo“ mokslo. „Aukštasis mokslas“ yra nesėkmingas angliškojo termino „higher education (išsilavinimas)“ vertinys. Todėl yra painiava Lietuvos įstatymuose²² ir mokymosi visą gyvenimą politikos (ne)įgyvendinime.

Priklausomai, nuo to, kokio lygio kokybės vadybos sistema yra kuriama, vartotinos sąvokos: „studijos“, „mokslas“, „administravimas“.

Studijų (mokymo ir mokymosi) kokybė - vienas iš gyvenimo kokybės elementų (Akranavičiūtė ir Ruževičius, 2007), todėl aukštųjų mokyklų veiklos kokybės tyrimai ir jiems atlikti taikomi metodai tapo itin aktualūs.

Studijų kokybei keliama reikalavimai priklauso nuo to, kuri suinteresuotoji šalis formuluoja reikalavimus. Darant įvairius jungtinius renginius su studentais, darbdaviais, dėstytojais, administracija, išryškėja tam tikri dėsningi studijų kokybės kriterijų skirtumai: darbdaviai akcentuoja, kad jaunasis specialistas turėtų būti savarankiškas, iniciatyvus, komunikabilus, studentai akcentuoja geras mokymosi sąlygas, administracija – išteklių valdymą ir pan. Taip pat studijoms keliama reikalavimai integruoti mokslinius tyrimus ir inovacijas į ugdymo procesus.

Aukštojo mokslo kokybės vadyba realizuojama keliais lygiais:

1. Globaliu / tarpvalstybiniu;
2. Valstybiniu ,
3. Instituciniu,
4. Individualiu

Savo ruožtu institucinis lygmuo gali turėti dar tris lygius, kuriuose skirtingai siekama studijų kokybės: universitetinis, fakulteto / instituto ir studijų programos / mokslinio projekto. Toliau bus nagrinėjama kokybės vadyba visuose iš minėtų lygių.

Globalus, tarpvalstybinis aukštojo mokslo kokybės vadybos lygmuo

Išsivysčiusių šalių politikai ir vadovai suvokia, kad visuomenės gerovė priklauso nuo jos narių gebėjimų kurti aukštos pridėtinės vertės produktus, operatyviai reaguojant į sparčius rinkos pokyčius. Todėl remiamos mokslo ir verslo, mokslo ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimo iniciatyvos plėtojant žinių visuomenę ir žinių ekonomiką. Lisabonos strategijoje²³ numatyta, kad Europos sąjungos šalys turi skatinti žinių ekonomiką, taikant mokslinių tyrimų bei inovacijų plėtros priemones, kuriant aukštojo mokslo vidaus rinką. Iš strateginių uždavinių išplaukia aukštojo mokslo kokybės kriterijai:

- suderinamumas su ES reikalavimais;
- prieinamumas;
- orientacija į inovacijų plėtrą;
- aprūpinimo ištekliais adekvatumas.

²¹ <https://www.youtube.com/watch?v=iG9CE55wbtY>
<https://www.linkedin.com/recs/give?memberId=548886681>

²² Šiuo metu galioja ir Švietimo įstatymas ir Mokslo ir studijų įstatymas.

²³ Nuoroda....

Igyvendinant Lisabonos strategiją, ES šalyse kelis kartus išaugo studentų skaičius, o tai padarė dvejopą poveikį aukštojo mokslo kokybei. Lietuvoje studentų skaičius per 20 metų nuo nepriklausomybės atkūrimo išaugo daugiau nei tris kartus. Iš vienos pusės – padidėjo galimybės studijuoti daugiau visuomenės narių – t.y. mokslas tapo labiau prieinamas, nes sumažėjo reikalavimai stojantiejiems – įstoja ir baigia ne tik gabiausieji, bet ir vidutinių gabumų, ar net neturintys nei gabumų, nei motyvacijos asmenys. Todėl jei aukštojo mokslo kokybę vertintume pagal baigusiujų gebėjimus, tai kokybė šiuo aspektu yra kritusi.

ES prasidėjęs Bolonijos procesas akcentavo tam tikras gaires studijoms, viena iš jų – aktyviai spręsti socialinius visuomenės klausimus. Vertinant šiuo požiūriu studijų kokybę, kai kurie politikai ir vadybininkai masišką priėmimą į aukštąsias mokyklas grindžia tuo, kad kuo daugiau mokysis jaunimo, tuo mažiau jų bus registruota darbo biržoje, t.y. jie bus užimti kažkokia veikla.

Tačiau bet koks užimtumas negali tenkinti valstybės interesų, nes nesukuriama pakankamai vertybių, kurios galėtų pagerinti visuomenės gyvenimo kokybę. Vertybių apibrėžimą supaprastinus taip, jog vertybė yra tai, ką vertina vartotojas čia ir dabar, pradėjo įsigalėti neoliberali ideologija – t.y. studijų kokybė yra pasiekama tik tada, kai yra paklausa jos produkcijai rinkoje (pavyzdžiui, kuo didesnis skaičius absolventų įsidarbina pagal specialybę). Iš kitos pusės toks studijų kokybės suvokimas yra netinkamas toms vertybėms, kurios nėra parduodamos rinkoje. Todėl liberalusis požiūris per daug supaprastina studijų kokybės sampratą, kuri turėtų apimti ir fundamentaliojo mokslo, meno, asmenybės ugdymo (ne vien specialisto) aspektus.

Skirtingos strateginės nuostatos ir uždaviniai suponuoja skirtingas studijų kokybės sampratas, o tai savo ruožtu reikalauja skirtingų kokybės vadybos procesų. Kokybės vadybos mokslo pradininkai – Demingas, Išikava, Juranas ir kiti pabrėžia priežasčių – pasekmių ryšius, siekiant gerinti produktų kokybę. Kai kurie Lietuvos mokslininkai taip pat remia CIPO (angl. Context, Input, Process, Output) principų taikymą vertinant aukštojo mokslo kokybę. Tačiau šis priežasčių- pasekmių modelis geriau tinka sąlyginai paprastiems produktams, turintiems nedaug kokybės parametrų, taip pat – „vertikalioms“, linijinėms, griežto reglamentavimo, centralizuotų politinių sprendimų priėmimo valdymo struktūroms.

Globalizacijos sąlygomis, palaikant efektyviai IT infrastruktūrai, sparčiai plėtojami horizontalieji sąveikų (holistiniai) kokybės gerinimo modeliai, kai vienas iš kokybės parametrų kompensuojami kitais. Dažniausiai kokybės siekiama ne vienoje organizacijoje, bet jų tinkluose, kurie apjungia vienoje temoje dirbančias skirtingas organizacijas (universitetus, institutus, verslo ir viešojo valdymo struktūras). Tokiu atveju horizontalūs ryšiai tampa svarbesni už vertikalų valdymą, kuris ilgainiui perauga į koordinavimą. Minėti holistiniai valdymo modeliai plėtojami Skandinavijoje, kur aukštojo mokslo, privačiame ir viešajame sektoriuose yra aukšta bendradarbiavimo bei kokybės kultūra.

EK Europos nacionalinių švietimo sistemų enciklopedijoje²⁴ pateikta ES šalių aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemų analizė. Šios analizės duomenimis Suomijos universitetai ir kolegijos patys atlieka aukštojo mokslo kokybės vertinimą. Tarp ES universitetų paplitusios ESG nuostatos buvo kuriamos Suomijoje, tačiau nuo 2005 metų evoliucionavo. Nežiūrint analizių ir mokslo straipsnių studijų kokybės tematika gausos, nėra sukurta vieningo KVS modelio, taikytino universitetams. Ne išimtis ir Suomija, kurioje AMI pačios kuria kokybės vadybos sistemas.

Mokslo, studijų kokybės tema daug diskutuojama mokslinėje, valstybės valdymo ir verslo sferose, tačiau vieningo jos apibrėžimo nebuvo nei Bolonijos proceso dokumentuose, nei LR teisės aktuose iki pat 2013 metų. Tuo tarpu mokslinių tyrimų autoriai pateikia skirtingas aukštojo mokslo, studijų kokybės apibrėžimo interpretacijas.

Studijų kokybės sampratos įvairovė apima tiek kokybės kaip atitikties tikslui, reikalavimams, tiek kokybės kaip transformacijos perspektyvas. Atitikties tikslui, reikalavimams atveju, universiteto ar kolegijos veiklos kokybės vertinimas priklausys nuo to, kaip aukštoji mokykla įgyvendins ES ir Lietuvos aukštojo mokslo politikos tikslus, kaip laikysis savo užsibrėžtos misijos ir sieks nusistatytų

²⁴ European Commission, European Encyclopedia on National Education Systems (žiūrėta 2012-12-02). Prieiga per internetą: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Lithuania:Legislation>,

strateginių tikslų įgyvendinimo. Tokia kokybės samprata orientuota į kokybę kaip atitikimą klientų poreikiams.

Studijų kokybę siejant su savalaikiu kaitos procesu, kurio metu kuriama pridėtinė vertė (angl. *value added*) yra siekiama, kad po tam tikro studijų bei praktinės veiklos laikotarpio studentų, absolventų pasiekimai progresuoja. Ši kokybės koncepcija akcentuoja būklės pasikeitimą, virsmu²⁵. Remiantis šia koncepcija, aukštasis mokslas būtų vertinamas ne kaip konkreti paslauga, bet kaip virsmas (nuolatinis procesas), kurio metu dalyviai tyrėjai, studentai, dėstytojai, mokslininkai aukštojo mokslo vadybininkai, keičiasi kaip asmenybės, keičiasi jų vertybės, mąstymas ir veikla. Ši koncepcija remiasi transformatyvaus mokymosi teorija, pagal kurią aukštojo mokslo dalyvių asmenybės ugdymas, tapsmas, branda yra svarbesni studijų kokybės kriterijai nei sėkmingai išlaikyti egzaminai. Profesorius Jens Dalgaard siūlo studento netraktuoti, kaip vartotoją, siekiantį gauti paslaugą už pinigus, tačiau siūlo įtraukti juos kaip edukacinio proceso dalininkus, atsakingus už savo mokymąsi, pabrėžiant mokymosi visą gyvenimą svarbą sparčių socialinių, ekonominių, ekologinių, technologinių pokyčių kontekste. Šiuo požiūriu studijų kokybė būtų vertinama pagal tai, kaip absolventas geba toliau vystytis pabaigęs studijas, kaip gali savarankiškai spręsti savo asmenines, lokalias bendruomenės ir globalias visuomenės problemas. Todėl tampa ypatingai svarbu studijų eigoje įgalinti savarankiškai, kritiškai, nestereotipiškai mąstyti ir veikti, įsitraukti į sprendimų priėmimą.

Remiantis vienu kokybės aukštajame moksle koncepcijomis, kokybės bus siekiama apibrėžiant aiškius reikalavimus ir per kokybės užtikrinimo bei stebėsenos sistemą siekiant kontroliuoti šiuos reikalavimus. Tokiu atveju kokybiška veikla bus traktuojama, kaip atitinkanti reikalavimus, o remiantis kitomis kokybės koncepcijomis, kokybiška veikla bus suvokiama kaip nuolat kintantis procesas, siekiant konkrečiai neapibrėžtų tikslų sparčiai ir nuolat kintančioje aplinkoje.

Taikant visuotinės kokybės vadybos principus, aukštasis mokslas turėtų skatinti kokybės kultūros ir vertybių formavimą bei kokybės gerinimo priemonių įgyvendinimą. Studijų kokybė turi būti universiteto bendruomenės susitarimo ir įsipareigojimo objektu. Kokybės gerinimo įsipareigojimais turi būti „pasidalinami“ tarp universitetinės bendruomenės narių ir skleidžiami bei ugdomi daugelyje lygmenų²⁶.

Nežiūrint studijų kokybės sąvokos neapibrėžtumo ir studijų kokybės įgyvendinimo koncepcijų bei modelių įvairovės, galima apibrėžti kai kuriuos svarbiausius veiksnius, nuo kurių priklauso studijų kokybė - studijuojančiojo pradinio pasirengimo bei motyvacijos, studijų programų besiremiančių tvaria kokybe, profesionaliai aktualias žinias perteikiančių ir gebėjimus ugdančių dėstytojų, plačios tinklaveikos, siekiant prieinamumo prie mokslo ir studijų išteklių, studijų kokybės vertinimo nacionalinių ir tarptautinių sistemų veiksmingumo, kokybės kultūros, akademinės bendruomenės skaidrios motyvavimo sistemos ir kt. (CEEMAN 2009²⁷; ESG, 2009²⁸; Reavill, 1998²⁹; Vettori, 2007³⁰).

Nagrinėjant studijų kokybės problematiką valstybės lygmenyje, dalį studijų kokybės problemų galima išspręsti studijų politikos priemonėmis, tobulinant nacionalinio lygmens teisės aktus, tikslingai finansuojant programas, skirtas studijų kokybės ir studijų sistemos administravimo gerinimui šalies mastu, bei įtraukiant visas suinteresuotas šalis į viešas diskusijas planuojamos ir įgyvendinamos nacionalinės studijų politikos klausimams suderinti.

²⁵ Harvey, L., Williams, J., (2010). Fifteen Years Of Quality In Higher Education, *Quality In Higher Education*, 16 (1), 3-36.

²⁶ Vettori O. (2007). Dealing with ambivalences – strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning // Embedding Quality Culture in Higher Education. *EUA case studies*. EUA.

²⁷ CEEMAN Accreditation (2009), available at (žiūrėta 2012-12-01). Prieiga per internetą: <http://www.ceeman.org/?nSel=accreditation>.

²⁸ ESG (2009). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, ENQA 2009.

²⁹ Reavill, L. R. P. (1998). Quality assessment, total quality management and the stakeholders in the UK higher education system. *Managing Service Quality*, 8 (1), 55-63.

³⁰ Vettori O. (2007). Dealing with ambivalences – strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning // Embedding Quality Culture in Higher Education. *EUA case studies*. EUA.

ES studijų kokybės politikos kontekstas

Atlikus pagrindinių ES švietimo politikos ir Bolonijos proceso dokumentų, reglamentuojančių aukštąjį mokslą ir studijas, apžvalginę analizę, nustatyta, kad kokybė kaip svarbus aukštojo mokslo ir studijų veiksnys Bolonijos procese susilaukė dėmesio ne iš karto. ES aukštojo mokslo tikslai ir uždaviniai siekiant kurti bendrą EAME laipsniškai kito.

*Bolonijos deklaracijoje*³¹ (1999) buvo raginama plėtoti aukštojo mokslo kokybės palyginamus kriterijus ir metodologijas. Vadinasi prioritetiniu aukštojo mokslo kokybės parametru, formuojant bendrąją Europos aukštojo mokslo erdvę (EAME) buvo kokybės kriterijų palyginamumas.

Prahos komunikate (2001)³² akcentuota, kad aukštosios mokyklos turi įgyvendinti kokybės užtikrinimo sistemas, siekiant aukštų kokybės standartų ir pasitikėjimo nacionalinėmis kokybės sistemomis. Šiuo atveju akcentas buvo daromas į kokybės užtikrinimo sistemo buvimą, kaip vieną iš kokybės kriterijų.

Berlyno komunikate (2003)³³ pabrėžiama, kad pagrindinė kokybės užtikrinimo atsakomybė tenka pačioms aukštojo mokslo institucijoms. Ministrai įsipareigojo remti bendrų kokybės kriterijų kūrimą, plėsti tarptautinį bendradarbiavimą ir įtraukti studentus į kokybės užtikrinimo procesą.

Bergeno komunikate (2005)³⁴ pritarta ENQA pasiūlytiems EAME kokybės užtikrinimo standartams ir rekomendacijoms (Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos (2006)).

Londono komunikate (2007)³⁵ akcentuotas studentų įsitraukimas ir dalyvavimas visuose lygmenyse. Pabrėžtas poreikis kurti Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų registrą. Registro tikslas – sudaryti galimybes visiems suinteresuotiems asmenims ir visuomenei turėti laisvą prieigą prie objektyvios informacijos apie patikimas kokybės užtikrinimo agentūras.

Liuvono komunikate (2009)³⁶ pažymėta, kad per dešimtmetį nuo 1999 m. Europos šalyse įdiegti pagrindiniai pirminėje strategijoje numatyti vieningos EAME bendrieji elementai – trijų pakopų studijos; nacionalinės kvalifikacijų sąrangos, susietos su bendrąja Europos kvalifikacijų sąranga ir pagrįstos mokymosi pasiekimais (angl. *learning outcomes*); vieningas ir visuotinai pripažįstamas diplomo priedėlis; Europos kreditų kaupimo ir perkėlimo sistema; vieningos Europos studijų kokybės užtikrinimo gairės.

Liuvono komunikate pabrėžiamas siekis įgyvendinti šias nuostatas:

- 1) socialinė dimensija: vienodas studijų prieinamumas ir pradėtų studijų sėkmingas pabaigimas;
- 2) MVG ir įsidarbinamumas;
- 3) į studento poreikius orientuotos studijos ir aukštųjų mokyklų mokomoji (pedagoginė) misija;

³¹ Europos aukštojo mokslo erdvė, Bendra Europos šalių švietimo ministrų 1999 m. birželio 19 d. susitikimo Bolonijoje Deklaracija (žiūrėta 2012-12-02). Prieiga per internetą:

http://www.kvc.cr.vu.lt/site/sites/default/files/bolonijos_deklaracija.pdf

³² Prahos komunikatas, (2001) (Ministrų deklaracijos ir komunikatai) (žiūrėta 2012-12-02). Prieiga per internetą:

http://www.smpf.lt/lt/dokumentai/administraciniai_ir_politiniai/prahos_komunikatas_2001_ministru_deklaracijos_ir_komunikatai

³³ Aukštojo mokslo ministrų konferencijos komunikatas Berlynas, 2003 m. rugsėjo 19 d. (žiūrėta 2012-12-02). Prieiga per internetą:

http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/direkcijos/studiju_direkcija/teises_aktai/Tarptautiniai%20teises%20aktai/Berlyno_komunikatas.pdf

³⁴ Aukštojo mokslo ministrų konferencijos komunikatas Bergenas, 2005 m. gegužės 19-20 d. (žiūrėta 2012-12-02). Prieiga per internetą: http://www.vu.lt/site_files/SD/SK/Bergeno_komunikatas.pdf

³⁵ Europos Ministrų, atsakingų už aukštąjį mokslą, susitikimo Londone 2007 m. gegužės 18 d. komunikatas (žiūrėta 2012-12-02). Prieiga per internetą:

http://www.smm.lt/t_bendradarbiavimas/docs/bp/Londono%20komunikatas_Europos%20aukstojo%20mokslo%20erdves%20link.pdf

³⁶ 2009 Liuvono – LLN komunikatas Bolonijos procesas 2020- Europos aukštojo mokslo erdvė naujajame dešimtmetyje (Communiqué of Bologna Ministers) (žiūrėta 2012-12-02). Prieiga per internetą:

http://www.smm.lt/t_bendradarbiavimas/docs/bp/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communique_April_2009

- 4) tarptautinis atvirumas ir judumas;
- 5) sąsajos tarp studijų, tyrimų ir inovacijų;
- 6) skaidrumo priemonių kūrimas;
- 7) atitinkamo finansavimo užtikrinimas.

Liuvono komunikate suformuluoti EAME prioritetai kitam dešimtmečiui.³⁷ Vienas jų – studijų kokybės gerinimas, kuris turi apimti visas aukštųjų mokyklų veiklas - nuo strateginio planavimo iki personalo ugdymo ir studijų programų kūrimo.

Budapešto-Vienos deklaracijoje (angl. *Budapest-Vienna Declaration on the European Higher Education Area*), 2010 m.³⁸ skiriamas dėmesys socialiniam aukštojo mokslo aspektui, kuris siejamas su **lygių galimybių** visoms socialinėms grupėms aukštajam mokslui (studijoms) sudarymu. Akcentuojama svarba kurti Europos kvalifikacijų sąrangą.

Bukarešto komunikate, 2012 m.³⁹ pabrėžiama svarba EAME lygiu vertinti aukštojo mokslo (studijų) baigimo rodiklius, rekomenduojama sutelkti dėmesį į paramos studentams teikimą (informavimo ir konsultavimo, kitų paslaugų teikimą, lanksčių studijų sekų įtvirtinimą, alternatyvių patekimo studijuoti būdų numatytą, ankstesnio išsilavinimo rezultatų pripažinimą ir kt.). Europiniu lygmeniu 2012-2015 m. bandomojo projekto pagrindu sukurti socialinio aukštojo mokslo matmens savanoriško mokymosi bendradarbiaujant (angl. *voluntary peer learning*) sistemą.

Bolonijos proceso dokumentų analizė atskleidžia, kaip keičiantis kontekstui keitėsi Europos švietimo politikos tikslai ir daugiau dėmesio buvo skiriama studijų kokybei, detalizuojant šios srities pagrindinius kriterijus (nors ir nepateikiant studijų kokybės apibrėžimo):

- į studento poreikius orientuotos studijos;
- mokymasis visą gyvenimą;
- studijų integracija į visuomenės raidą;
- tarptautinis atvirumas ir judumas;
- studijų kokybės užtikrinimas;
- aukštųjų mokyklų ugdymoji (pedagoginė) misija,
- sąsajos tarp studijų, tyrimų ir inovacijų.

Stebint ES nuostatų aukštajame moksle įgyvendinimą Lietuvos aukštosiose mokyklose, peršasi prielaida, kad vienas pagrindinių Bolonijos proceso įgyvendinimo trukdžių yra aukštųjų mokyklų ir akademinės bendruomenės kultūra. Daugelis įdiegtų bendrųjų EAME principų ir procedūrų tebėra suvokiami formaliai, siekiant gražiai atrodančios vertinimo rodiklių statistikos, tačiau nesigilinant į aukštojo mokslo misiją ir prasmę, kuri yra pakankamai plačiai apibrėžta LR Mokslo ir studijų įstatyme.

Aukštojo mokslo kokybės vadyba valstybės lygmeniu

Demokratinėje visuomenėje valstybė turi ribotą skaičių priemonių, kuriomis gali daryti intervenciją į bet kurią veiklą, įskaitant ir studijų kokybės gerinimą. Priemonės galima būtų suskirstyti į reglamentavimo, kontrolės ir į skatinimo. Reglamentavimo, kontrolės priemonės apimtų tokias veiklas, kaip įstatymdavystę, institucinę priežiūrą, auditus, licencijavimą, vertinimus bei akreditacijas ir pan.

³⁷ 2009 Liuvono –LLN komunikatas Bolonijos procesas 2020- Europos aukštojo mokslo erdvė naujajame dešimtmetyje (Communiqué of Bologna Ministers) (žiūrėta 2012-12-02). Prieiga per internetą:

http://www.smm.lt/t_bendradarbiavimas/docs/bp/Leuven_Louvain-la-Neuve_Communique_April_2009

³⁸ Budapest-Vienna Declaration on the European Higher Education Area, Prieiga per internetą: http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/2010_conference/documents/Budapest-Vienna_Declaration.pdf

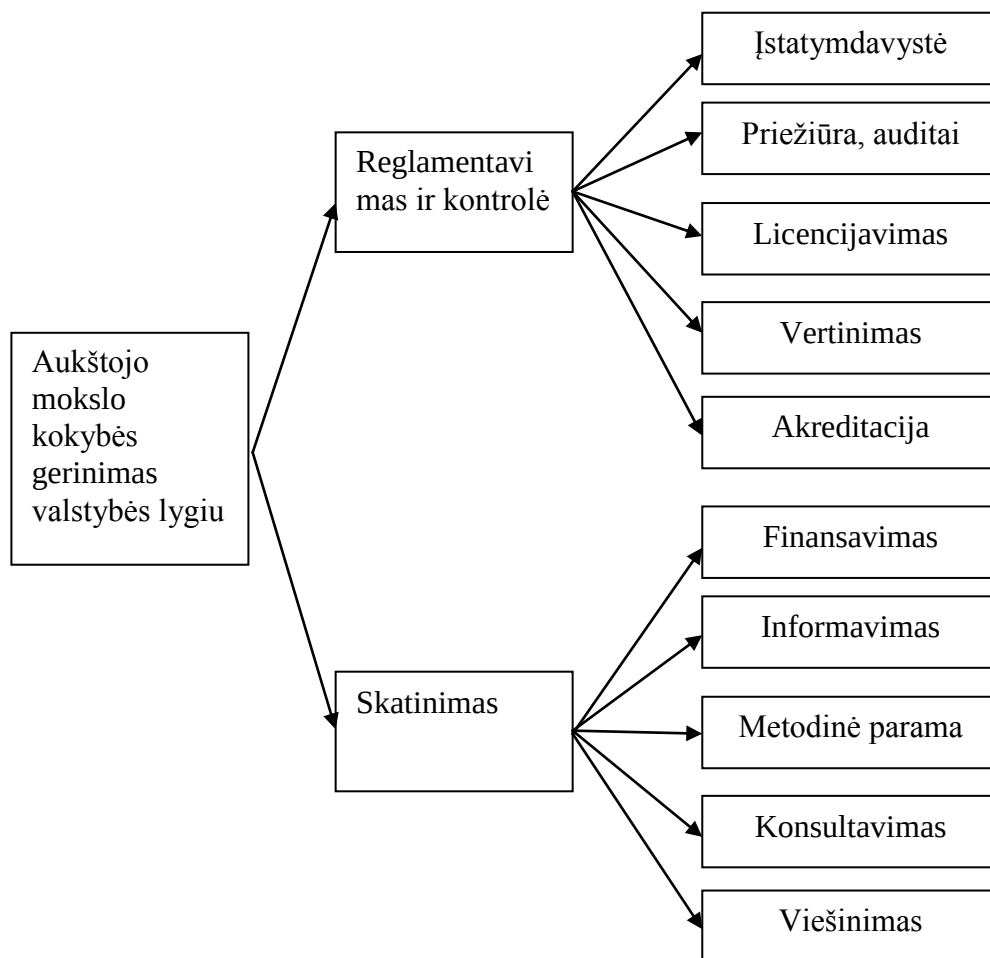
³⁹ Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area: Bucharest Communiqué (2012), Prieiga per internetą: <http://www.ehea.info/Uploads/%281%29/Bucharest%20Communique%202012%281%29.pdf>

Skatinimo priemonės apimtų finansavimą, informacinę, metodinę paramą bei konsultavimą, veiklos ir jos rezultatų viešinimą (žr. 24 pav.).

Studijų kokybės gerinimo pagrindai yra išdėstyti LR mokslo ir studijų įstatyme⁴⁰. (toliau – MSI), kuriame akcentuojamas universitetų ir kolegijų veiklos nuolatinis gerinimas. Tačiau įstatyme per daug akcentuojama viena iš kokybės gerinimo veiklų – vertinimas, nors Demingo PDCA cikle vertinimas yra tik viena iš 4 veiklų grupių. MSI įpareigoja aukštąsias mokyklas įgyvendinti kokybės užtikrinimo sistemas, orientuotas į tarptautinius kokybės standartus (įstatymo III skyrius) ir į studentų asmeninį suinteresuotumą. Nors vartojama sąvoka kokybės užtikrinimas, tačiau pagal įstatymo turinį galima susidaryti nuomonę, jog kalbama apie kokybės gerinimą, kas yra kokybės vadybos apimtyje.

Įstatyme reikalaujama, kad kokybės užtikrinimo (vadybos) sistemos būtų suderintos su Europos aukštojo mokslo erdvės nuostatomis. Įstatyme apibrėžiama įvairių studijų politiką formuojančių bei įgyvendinančių ir studijų kokybės priežiūrą vykdančių institucijų veikla. Tačiau ne visos institucijos priėmus įstatymą pradėjo veikti – pavyzdžiui akademinės etikos kontrolierius pareigas pradėjo eiti tik praėjus keturiems metams po įstatymo priėmimo.

⁴⁰ Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas 2009 m. balandžio 30 d. nr. XI-242, Valstybės žinios, 2009-05-12, Nr. 54-2140.



24 pav. Aukštojo mokslo kokybės vadyba instituciniu lygmeniu

Tuo tarpu siekiant studijų kokybės instituciniame lygmenyje, demokratinėje, aukštos kultūros visuomenėje reikėtų vadovaujantis autonomijos principais. Tokiu atveju dalį studijų kokybės gerinimo klausimų reikėtų spręsti aukštosios mokyklos kokybės vadybos sistemų (KVS) apimtyje. Tačiau Lietuvoje nėra nusistovėjusios KVS modelių parinkimo ir įgyvendinimo aukštosiose mokyklose praktikos. Dalis Lietuvos aukštojo mokslo institucijų pasirinko ISO 9001 kokybės vadybos modelį, kita dalis adaptuoja Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) tobulumo modelio principus bei praktiką. Visais atvejais stengiamasi integruoti ESG gaires, kurios suteiktų vienijančių KVS požymių skirtingose AMI.

Atlikus Lietuvos aukštojo mokslo kokybės vadybos sistemų analizę, tenka konstatuoti, kad iki šiol nėra sukurta universalių KVS modelių, pritaikytų KVS specifikai, todėl kiekvienas universitetas, atsižvelgdamas į dominuojančias mokslo bei studijų sritis, turėtų susikurti tokį modelį, ir tik po to diegti sistemą (Ruževičius, Serafinas, 2011⁴¹). Valstybė turėtų paskatinti, kad atsirastų tam tikri privalomi svarbiausi KVS veiksmingumo kriterijai, kurių pagalba būtų galima konstatuoti atitinkamos AM institucijos atitiktį, arba neatitiktį nusistatytiems studijų kokybės kriterijams ir reikalavimams.

⁴¹ Ruževičius J., Serafinas D. (2011). Quality management innovations in higher education institutions // International Business: Innovations, Psychology, Economics, 2011, Vol. 2, No 1(2), p. 7- 33; ISSN 2029-5774.

Tarp aukštojo mokslo vadybininkų egzistuoja nuomonė, kad aukštųjų mokyklų KVS apibrėžti užtenka ESG. Tačiau ES šalių studijų kokybės politika ir švietimo ministrų remiama ESG⁴² pateikia tik gaires, o ne nuoseklius reikalavimus studijų kokybės įgyvendinimui. Instituciniame lygmenyje nėra apibrėžtas studijų kokybės vadybos (užtikrinimo) sistemos turinys ir elementai. Tai reiškia, kad nepaisant ryškėjančios ir Bolonijos proceso skatinančios orientacijos į rinkos ir klientų poreikius, formuojant nacionalinę studijų politiką, Europos AM studijų politika siūlo didesnę atsakomybės svorį už studijų kokybę deleguoti aukštosioms mokykloms.

Remiantis, priežasčių - pasekmių logika, ESG gairėmis ir CIPD principu, galima būtų konstruoti tokį studijų kokybės vadybos modelį:

1. Indėliai, darantys įtaką studijų kokybei:
 - a. Stojančiųjų pasirengimas studijuoti atitinkamoje studijų programoje (t.y. pradinė stojančiųjų kompetencija), motyvacija, studijų prieinamumas (nagrinėtinas socialiniais ir ekonominiais aspektais bei kokybės aspektu);
 - b. Dėstytojų pasirengimas užtikrinti studijų kokybę⁴³;
 - c. Infrastruktūros kokybė⁴⁴;
 - d. Valdymo kokybė ir lyderystė
2. Studijų proceso kokybės rodikliai:
 - a. Studijų programų kokybės užtikrinimas⁴⁵;
 - b. Studijų įgyvendinimo kokybės užtikrinimas⁴⁶;
 - c. Mokymosi visą gyvenimą įgyvendinimas;
 - d. Tarptautiškumas ir judumas;
 - e. Socialinė ir saviugdos veikla.
3. Studijų rezultatų kokybės rodikliai:
 - a. Pažangumo rodikliai;
 - b. Isidarinimo ir karjeros rodikliai;
 - c. Mokslo rezultatų rodikliai;
 - d. Sociokultūriniai rodikliai.
4. Konteksto rodikliai:
 - a. Politiniai;
 - b. Ekonominiai;
 - c. Socialiniai;
 - d. Technologiniai;
 - e. Teisiniai.

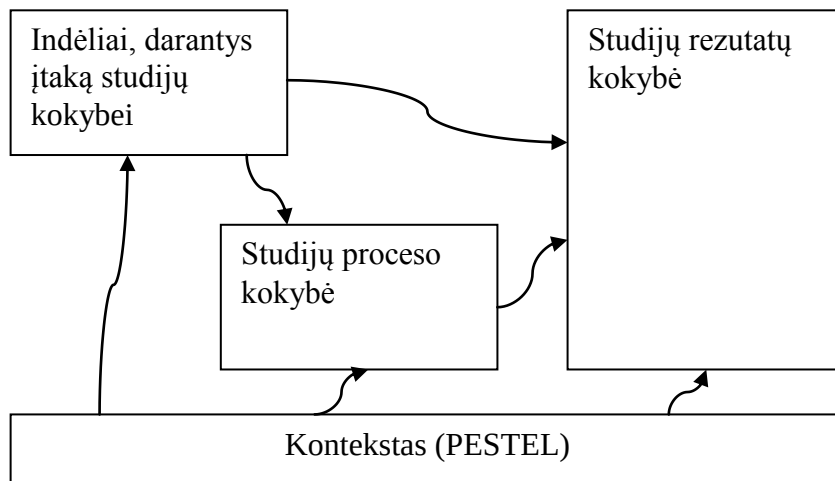
⁴² ESG (2009). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, ENQA 2009.

⁴³ Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų (2006) I dalies 1.4. skyriaus Dėstytojų kokybės užtikrinimas rekomendacijos yra taikytinos šiam Metodikos skyriui.

⁴⁴ Apima Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų (2006) I dalies 1.5., 1.6. skyrių Studijų išteklių ir parama studentams bei Informacinės sistemos rekomendacijas.

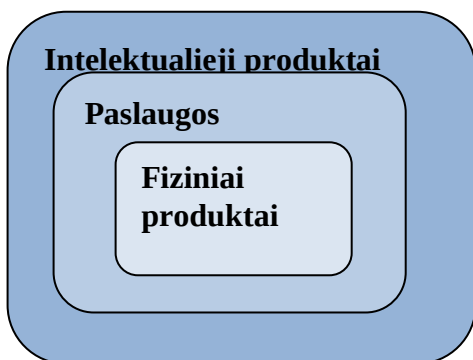
⁴⁵ Apima Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų (2006) I dalies 1.2. skyriaus Studijų programų, suteikiamų kvalifikacijų patvirtinimas, stebėsena ir periodinis vertinimas rekomendacijas.

⁴⁶ Apima Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatų (2006) I dalies 1.3., 1.5. skyrių Studentų pasiekimų vertinimas ir Studijų išteklių ir parama studentams rekomendacijas.



25 pav. Vidinių ir išorinių veiksnių įtaka studijų kokybei.

Spartėjantys globalizacijos procesai skatina aukštąsias mokyklas ieškoti būdų, kaip tobulinti savo veiklą, atsižvelgiant į kintančius suinteresuotųjų šalių - studentų, jų tėvų, darbuotojų, visuomenės reikalavimus.



Universiteto „produkto“ sąvoka apima intelektualiuosius produktus, paslaugas ir tam tikrus fizinius produktus.

Intelektualiųjų produktų dalis Universiteto produktų „krepšelyje“ turėtų sudaryti ženkliai didesnę dalį ir sukurti didesnę pridėtinę vertę klientams nei paslaugos ar fiziniai produktai.

26 pav. Universiteto „produkcijos“ sudedamosios dalys.

Paskutinį dešimtmetį daugelyje pasaulio šalių mokymo įstaigos vis dažniau vertinamos kaip specifinių verslo paslaugų teikėjos. Jos priverstos konkuruoti tam tikrose rinkose, todėl aukštojo mokslo institucijų teikiamų paslaugų kokybės tyrimai, pagrįsti metodais, kurie taikomi paslaugų verslo organizacijose, vienas iš labiausiai paplitusių – SERVQUAL metodas.

Šios kokybės dimensijos buvo nustatytos atliekant tyrimus ivairaus pobūdžio paslaugu imonese.

Panaudojant SERVQUAL metodiką aukštojo mokslo institucijose atlikta nemažai tyrimu ivairiais

aspektais.

Ankstesniais paslaugų kokybės tyrimais kitose srityse nustatyta, jog tradiciškai svarbiausia dimensija paslaugų vartotojams yra patikimumas, mažiausiai svarbi – apčiuopiamumas. Tuo tarpu aukštojo mokslo paslaugų kokybės tyrimuose dimensijų svarba priklauso nuo konteksto: informacinių technologijų kokybės tyrimuose – patikimumas yra svarbiausias (Smith ir kt., 2007), mokymo paslaugų teikime – užtikrinimas, reagavimas, individualus dėmesys, patikimumas, apčiuopiamumas (Pariseau ir McDaniel, 1997). Studijų kokybės užtikrinimas remiasi žiniomis, mandagiu elgesiu bei galimybe skatinti pasitikėjimą.

2 lentelė. Paslaugų kokybės tyrimai aukštojo mokslo institucijose SERVQUAL pagalba

Šaltinis ir šalis	Kokybės dimensijos	Tyrimo pobūdis	Tyrimo rezultatų ypatumai
Zafiroopoulos ir Vasiliki (2008), Graikija	5 standartizuotos SERVQUAL dimensijos iš 22 teiginių : apčiuopiamumas, patikimumas, reagavimas, užtikrinimas, individualus dėmesys pagal Pariseau ir McDaniel, 1997. 5 balų Likerto vertinimo skalė.	Studentų ir darbuotojų SK-L skirtumų palyginimas	Darbuotojų L ir SK kiekvienoje dimensijoje žymiai didesni, nei studentų. SK-L balai mažai skiriasi. Pastebėta studentų lyties, fakultetų ir katedrų amžiaus, studijų semestro įtaka SK vertinimui.
Barnes (2007), Didžioji Britanija	5 modifikuotos SERVQUAL dimensijos iš 19 teiginių: apčiuopiamumas (3), patikimumas (4), reagavimas (3), užtikrinimas (3), individualus dėmesys (6) + vadovavimas (5) (<i>angl. guidance</i>) + universiteto aplinka (18) (<i>angl. university</i>) Viso 42 teiginiai. 7 balų Likerto vertinimo skalė.	Antros studijų pakopos studentų užsieniečių (kiniečių) SK-L. Kultūrinis aspektas.	Kultūrinės ypatybės sąlygoja dažnus vertinimus 4-5 balais iš galimų 7 balų skalės ("vidurėlis"). Individualus dėmesys – ypač svarbi dimensija dėl kalbos barjero.
Snipes ir kt. (2006), JAV.	4 modifikuotos SERVQUAL dimensijos iš 27 teiginių: apčiuopiamumas (4), kompetencija ir patikimumas (10), individualus dėmesys (12), bendra kokybė (1). 7 balų Likerto vertinimo skalė.	Dėstytojų ir studentų lyties įtakos SK vertinimui tyrimas	Nustatyta dėstytojų ir studentų lyties įtaka studentų SK vertinimui.
Mai (2005), Didžioji Britanija	20 SERVQUAL teiginių. 7 balų Likerto vertinimo skalė.	Antros studijų pakopos studentų SK-L tyrimas JAV ir Didžiosios Britanijos aukštosiose verslo mokyklose.	Studentų, studijuojančių JAV, bendras pasitenkinimas aukštesnis, nei studijuojančių Didžiojoje Britanijoje. Bendrą mokymo patenkinimo vertinimą labiausiai nulemia bendras AM institucijos įvaizdis ir bendras mokymo kokybės įvaizdis.

Šaltinis ir šalis	Kokybės dimensijos	Tyrimo pobūdis	Tyrimo rezultatų ypatumai
Oldfield <i>ir</i> Baron (2000), Didžioji Britanija	24 teiginiai pagal Cronin ir Taylor (1994) SERVPERF modifikaciją. 7 balų Likerto vertinimo skalė.	Pirmo ir paskutinio kurso bakalauro lygio studentų SK palyginimas	Studentų SK keičiasi priklausomai nuo semestro – pirmo kurso studentų SK aukštesnė, nei paskutinio kurso. Kokybės dimensijų elementai suskirstyti į 3 grupes: būtinieji, pageidaujami ir funkciniai (praktinės paskirties).
Kwan <i>ir</i> Ng (1999), Honkongas	7 modifikuotos dimensijos iš 51 teiginio Hampton, G. M. (1993) darbo pagrindu: kurso turinys, dėmesys studentams, įranga, vertinimas, mokymo vieta, socialinė veikla, žmonės. 7 balų Likerto vertinimo skalė.	Kokybės dimensijų svarbos skirtumai Honkongo ir Kinijos studentų požiūriu. Kultūrinis aspektas.	Honkongo studentai, skirtingai nuo Kinijos studentų, pasižymintys pragmatiškumu, didesnę dėmesį skiria vertinimo, nei socialinės veiklos ir aplinkos dimensijai.
Pariseau <i>ir</i> McDaniel (1997), JAV	5 standartizuotos SERVQUAL dimensijos iš 22 teiginių : apčiuopiamumas, patikimumas, reagavimas, užtikrinimas, individualus dėmesys . 7 balų Likerto vertinimo skalė.	Studentų ir darbuotojų SK-L skirtumų palyginimas	Darbuotojų SK-L kiekvienoje dimensijoje žymiai didesni, nei studentų. Skiriasi dimensijų svarbos rangai studentų ir darbuotojų vertinimuose. Užtikrinimas laikomas svarbiausia dimensija, apčiuopiamumas – mažiausiai svarbia. Pastebėti darbuotojų ir studentų lūkesčių skirtumai.

Universitetų darbuotojai ir studentai ne tas pačias kokybės dimensijas laiko svarbiausiomis. Pariseau *ir* McDaniel (1997) savo tyrimu nustatė, jog didžiausia spraga tarp suvoktos kokybės ir lūkesčių darbuotojų vertinimu pastebėta apčiuopiamumo dimensijoje. Ją darbuotojai laike antrąja pagal svarbą, o studentai šią dimensiją laike mažiausiai svarbia iš penkių. Spragos tarp suvoktos kokybės ir lūkesčių darbuotojų ir studentų vertinimu mažiausiai skyrėsi užtikrinimo ir individualaus dėmesio dimensijose.

12.Kokybės vadybos taikymo Lietuvos organizacijose pavyzdžiai

Literatūroje galime rasti daug pavyzdžių apie gamybinių įmonių kokybės vadybą, ypač tų, kurios dirba automobilių pramonės srityje, tačiau tokių įmonių Lietuvoje skaičius yra santykinai mažas (neviršija dešimties procentų), todėl maža tikimybė, kad baigęs universitetą, jaunasis specialistas galės pritaikyti savo žinias kitose srityse, kurios reikalauja kitokių, netradicinių sprendimų.

Siekdamas užpildyti šią spragą, pateiksiu kokybės vadybos pavyzdžius naujose, sparčiai besivystančiose srityse, kaip verslo ir viešųjų paslaugų teikimas (e-verslas, e-valdžia ir pan.). Šie pavyzdžiai yra pateikiami iš Lietuvoje realiai veikiančių organizacijų, todėl, tikiuosi, bus lengviau suprantami.

10.1. Elektroninių parduotuvių kokybės vadyba

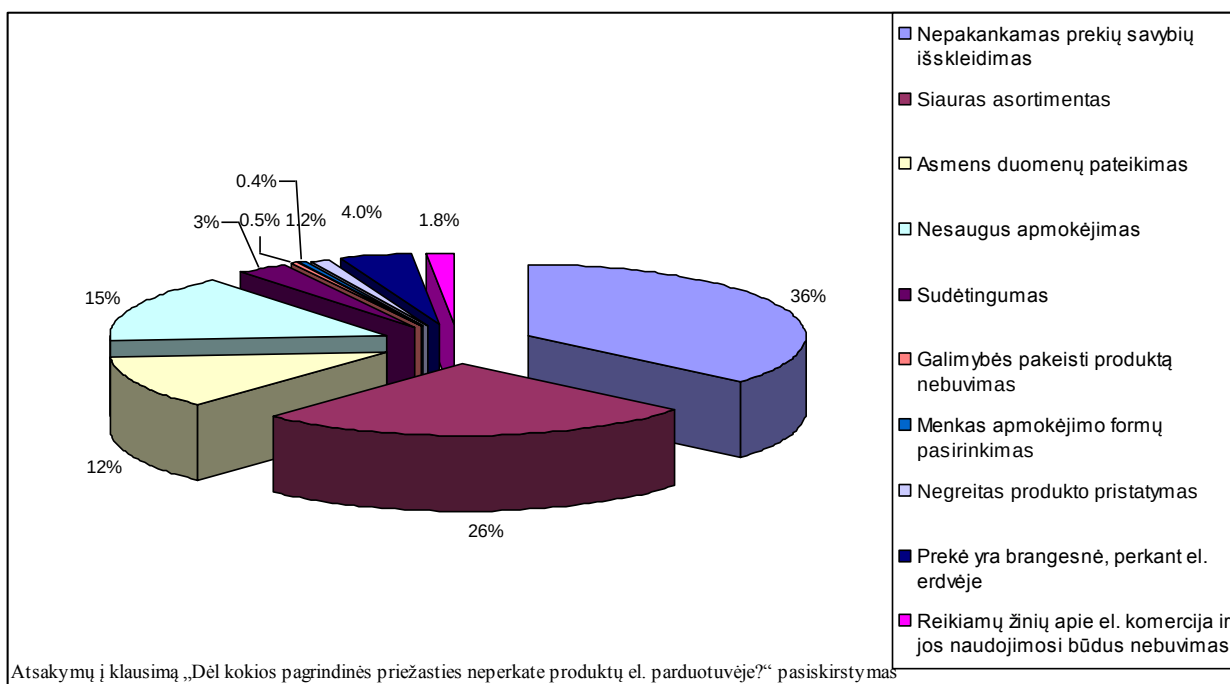
VU EF magistrantė Ana Titova 2006-2007 metais atliko įdomų tyrimą Lietuvoje, kurio metu pabandė išsiaiškinti, kaip turėtų būti valdoma kokybė, plėtojant elektroninių parduotuvių paslaugą.

Apklaususi respondentus – esamus ir potencialius elektroninių parduotuvių pirkėjus, autorė nustatė tokius pagrindinius veiksnius, lemiančius el. parduotuvių kokybę:

1. Teisinga pilna ir tiksli informacija apie prekes;
2. Platus asortimentas;
3. Galimybė nesuteikti visos informacijos apie save pildant anketas;
4. Saugios ir patikimos transakcijos;
5. Apmokėjimo formų pasirinkimas;
6. Greitas prekių pristatymas į namus.

Kaip matome, yra tik vienas kriterijus, kuris susijęs su elektroninės parduotuvės produkto materialiąja dalimi, tai – gaminių asortimentas, produkto paslaugos dalis turi tris kriterijus (4,5,6), o intelektualioji dalis, susijusi su informacijos pateikimu arba gavimu – du kriterijus – 1 ir 3. Pagal kriterijų skaičių galime numanyti, kas klientui yra svarbiau, perkant elektroninėje parduotuvėje, o išsiaiškinę ir patenkinę kliento lūkesčius, užsitikrinti geresnę poziciją tarp konkurentų.

19 paveiksle pateikti potencialių elektroninės parduotuvės klientų atsakymai rodo, kad tik mažiau, nei trečdalis neperka elektroninėje parduotuvėje dėl prekių asortimento stokos ir nepalankios kainos (t.y. dėl materialiosios produkto dalies), o daugiau, kaip du trečdaliai yra susiję su produkto paslaugos, intelektualiąja ir informacine dalimis. Tai dar kartą įrodo, kad XXI amžiaus vartotojui vis mažiau svarbu kažką turėti materialiai (t.y. pinigai ne popieriniai, bet elektroninių duomenų rinkinys, net ir didžioji dalis gyvenimo perkeliama į elektroninę erdvę – įvairūs žaidimai, bendravimas, pvz. „Second Life“ ir kt. fenomenai).



27 pav. Pagrindinės priežastys, dėl kurių Lietuvos vartotojai neperka elektroninėse parduotuvėse

Be abejo, galima suabejoti potencialių elektroninės prekybos dalyvių nuomone, todėl autorė padarė papildomą tyrimą, apklausiant elektroninės prekybos ekspertus, žinovus.

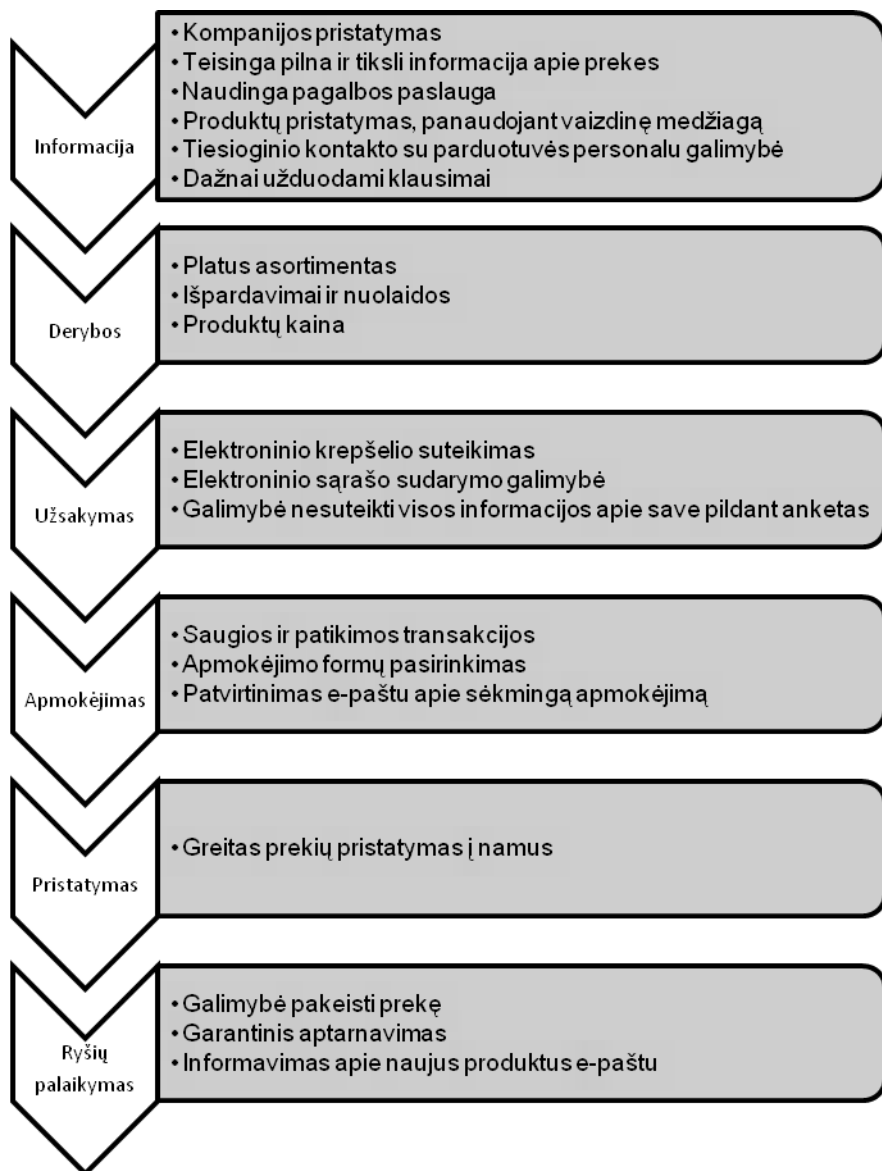
Pagrindiniai veiksniai, lemiantys el. parduotuvių kokybę, ekspertų nuomone sutapo su apklaustųjų respondentų atsakymais. Tačiau pokalbio su ekspertais metu išskirti papildomi veiksniai, lemiantys, jų manymu, el. parduotuvių kokybę:

- Lengvas prisijungimas prie el. parduotuvės puslapio;
- Paieškos sistemos buvimas;
- Atsijungimas nuo sistemos;
- Naudinga pagalbos paslauga;
- Elektroninio krepšelio suteikimas;
- Elektroninio sąrašo sudarymo galimybė;
- Reguliarus puslapio atnaujinimas;
- Galimybė pakeisti prekę ;
- Galimybė pasirinkti kalbą;
- Kompanijos pristatymas;
- Puslapio žemėlapis buvimas;
- Patraukli vartotojo sąveika;
- Produktų išdėstymas pagal kategorijas;
- Produktų pristatymas, panaudojant vaizdinę medžiagą;
- Tiesioginio kontakto su parduotuvės personalu galimybė;
- Dažnai užduodami klausimai;
- Išpardavimai ir nuolaidos;
- Informavimas apie naujus produktus e-paštu;
- Dėkojimo pranešimas po kiekvieno pirkimo;
- Suderinamumas su interneto naršyklėmis;
- Patvirtinimas e-paštu apie sėkmingą apmokėjimą;
- Reguliarus puslapio atnaujinimas.

Elektroninės parduotuvės pagrindinis procesas

Bendruoju atveju pardavimuose naudojamas AIDA arba AIDDA (angl. žodžių „attention“, „interest“, „desire“, „decission“, „action“, atitinkamos lietuvių kalbos reikšmės – dėmesys, susidomėjimas, svajonė, sprendimas ir veiksmas) ciklas.

Jeigu panagrinėtume elektroninės prekybos procesą, pateiktą 28 paveiksle, tai pastebėsime, kad elektroninė prekyba greta įvairių galimybių, turi ne mažesnę skaičių reikšmingų apribojimų.

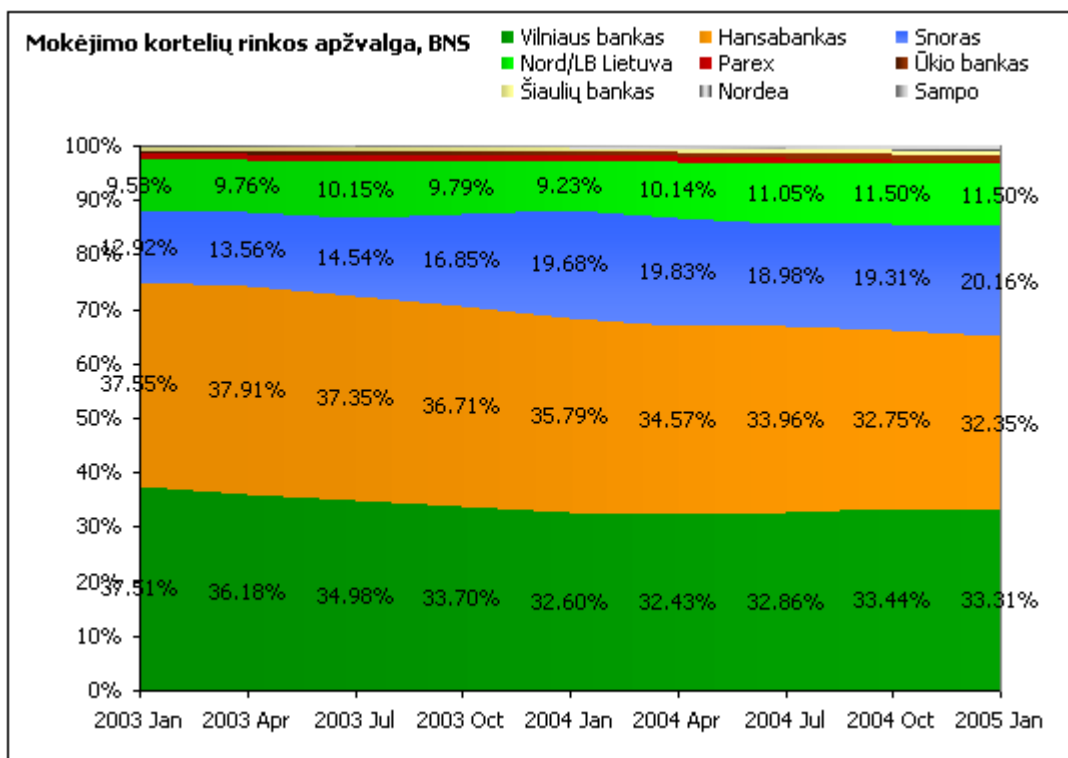


28 pav.: Elektroninės parduotuvės pardavimo procesas ir susiję kokybės kriterijai.

Pavyzdžiui, dėmesio (angl. attention) pritraukimas elektroninėje erdvėje reikalauja išskirtinio išradingumo, nes bet kokia žinutė tampa vartotojui sunkiai pastebima informacijos džiunglėse. Sudominti (angl. interest) taip pat ne lengviau, nes iš penkių pojūčių, vartotojas elektroninėje erdvėje gali naudoti tik du – regą ir klausą. Kitus pojūčius gali kompensuoti tik gera fantazija ir vaizduotė, todėl elektroninė prekyba turi būti orientuota būtent į jas, siekiant sukurti kuo aiškesnę ir stipresnę svajonę (angl. desire). Nuspręsti ir veiksmui atlikti elektroninė erdvė pastaraisiais metais tapo ypač patogi ir pranašesnė už tradicinius būdus.

10.2. Banko atsiskaitymo kortelių aptarnavimo kokybės vadyba

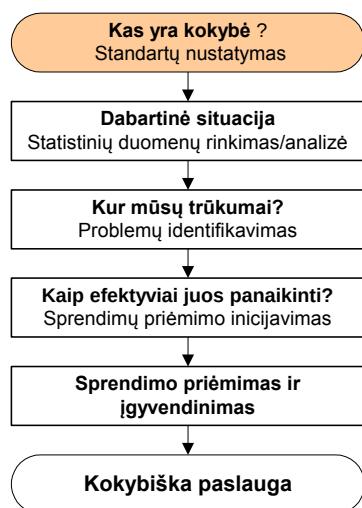
Šiais laikais didžioji dalis Lietuvos gyventojų naudojami bent viena banko mokėjimo kortele, tačiau retai kada susimąsto apie šios paslaugos kokybę (išskyrus atvejus, kai negauna pinigų, arba dėl įvairiausių priežasčių negali atsiskaityti). Skirtingos kortelės gali būti vertinamos pagal įvairius kokybės rodiklius. Didelė konkurencija (žr. 29 pav.) paslaugos teikėjus skatina stebėti, vertinti ir gerinti paslaugos kokybę. Mano duomenimis didelė VU EF studentų dalis jau studijuodami dirba bankuose, todėl šio kokybės vadybos pavyzdžio nagrinėjimas turėtų būti vertingas.



29 pav. Banko mokėjimo kortelių dalis rinkoje pagal paslaugų teikėjus 2003 sausio 1 d. - 2005 sausio 1 d. (Šaltinis: BNS)

Banko kortelių gamybos ar jų aptarnavimo kokybės standartai – reikalavimai, nustatantys priimtina, nerizikingą kliento atžvilgiu, gamybos ar aptarnavimo kokybės lygį. Kortelės aptarnavimas apima atsiskaitymą naudojantis bankomatais ir parduotuvėse esančiais terminalais, specialių paslaugų suteikimas bankomatų tinkle.

Banko kortelių gamybos ar jų aptarnavimo kokybės vadybos tikslas – nustatyti kortelių gamybos ir aptarnavimo kokybės stebėjimo ir gerinimo mechanizmą. Veiksmų seka nurodyta 30 paveiksle.



30 pav. Kortelių gamybos ir aptarnavimo kokybės gerinimo procesas

Naujų kortelių gamybos kokybė vertinama pagal **Kortelių pagaminimo standartą**, kuris apima atskirus kortelių gamybos etapus (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Kortelių pagaminimo kokybės standartas, detalizuotas pagal gamybos etapus.

Kokybės rodiklis ir maksimalus jo dydis	Kortelių gamybos etapai	
3 d.d.	Pilnas kortelės gamybos ciklas:	Laiko tarpas, išreikštas dienomis ir nurodantis vidutinį kortelių gaminimo periodą nuo įvedimo į sistemą iki išsiuntimo į rajoninius skyrius.
0 d.d.	- duomenų apie kortelę įvedimas į sistemą;	Kortelės užsakymas sistemoje
0 d.d.	- paketinis informacijos perdavimas	Informacijos perdavimas į gamybos sistemą
1 d.d.	- PIN vokų spausdinimas	Kitą dieną po informacijos gavimo į gamybos sistemą turi būti atspausdinti PIN vokai
2 d.d.	- Mokėjimo kortelių pagaminimas	Ne vėliau nei kitą darbo dieną nuo PIN vokų atspausdinimo turi būti pagamintos (personalizuojamos) visos kortelės
3 d.d.	- PIN vokų ir mokėjimo kortelių siuntų formavimas	Kortelės ir PIN vokai paruošiami išsiuntimui į rajoninį skyrių ne vėliau nei kitą darbo dieną nuo pagaminimo.

Be pagrindinio kortelių kokybės rodiklio – greičio (darbo dienų skaičius nuo prašymo pateikimo iki kortelės gavimo į rajoninį skyrių), matuojamas ir kortelės pagaminimo tikslumas bei kiti rodikliai (žr. 3 lentelę).

Kortelių aptarnavimo kokybė vertinama pagal **Kortelių aptarnavimo kortelinėje erdvėje užtikrinimo standartą**. Kortelių aptarnavimo kortelinėje erdvėje užtikrinimo standartas nurodo

vidutiniškai kiek procentų nuo visų tą dieną atliktų bandymų gauti aptarnavimą kortelinė erdvė gali neaptarnauti dėl techninių sistemos gedimų (žr. 4 lentelę).

3. lentelė. Kortelių aptarnavimo kortelinėje erdvėje užtikrinimo standartas.

Kokybės rodiklis ir maksimalus jo dydis	Kortelių aptarnavimo kortelinėje erdvėje etapai	
3 %	Kortelių aptarnavimo kortelinėje erdvėje užtikrinimo standartas	Nurodo vidutiniškai kiek procentų nuo visų tą dieną atliktų bandymų gauti aptarnavimą, kortelinė erdvė gali neaptarnauti dėl techninių sistemos gedimų
Ne daugiau nei 3 % visų dienos operacijų	Banko ATM erdvės neaptarnavimo lygis	Nurodo vidutiniškai kiek procentų operacijų Banko bankomatai prognozuotinai gali atmesti dėl bankomatų ar kitų informacinės sistemos dalių gedimų. Standartas nustatomas, atsižvelgiant į dienos vidutinius rezultatus ir naudojantis prognoziniais duomenimis apie tai kiek operacijų galima buvo atlikti per neveikimo laikotarpį.
Ne daugiau nei 3 % visų autorizacijai per parą atsiųstų operacijų	Kortelinės erdvės neaptarnavimo lygis	Nurodo vidutiniškai kiek autorizacijoms atsiųstų operacijų su banko kortelėmis kortelinėje erdvėje, išskyrus banko bankomatus pajungtus tiesiogiai prie sistemos, buvo atmesta dėl informacinės sistemos gedimų.

Kortelių gamybos ir aptarnavimo kokybė bus vertinama pagal subjektyvų kriterijų - **Klientų aptarnavimo kokybės standartą**. Klientų aptarnavimo kokybės standartas parodo vidutinį procentą nepatenkintų aptarnavimo kokybe klientų per mėnesį lyginant su bendru ta paslauga besinaudojančiu klientų skaičiumi (žr. 5 lentelę).

5. lentelė. Klientų pasitenkinimo standartas kliento vertinimu.

Klientų aptarnavimo kokybės standartas	
PIN vokų kokybė	Klientų ir Banko padalinių skundų dėl PIN voko kokybės gautų per laikotarpį skaičius, palygintas su pagamintų naujų ir atnaujinamų kortelių skaičiumi
Kortelių kokybė	Klientų ir Banko padalinių skundų skaičius gautas dėl prastos kortelės ir įrašų kortelėje kokybės per laikotarpį palygintas su pagamintų naujų ir atnaujinamų kortelių skaičiumi
Kortelių ir PIN vokų pristatymas	Klientų ir Banko padalinių skundų skaičius gautas dėl kortelių ir PIN vokų pristatymo per savaitę palygintas su pagamintų naujų ir atnaujinamų kortelių skaičiumi

Klientų aptarnavimo kokybės standartas	
Bankomatų veikla	Klientų ir Banko padalinių skundų dėl bankomatų neveikimo skaičius palygintas su operacijų per bankomatus skaičiumi.
	Klientų ir Banko padalinių skundų dėl prasto bankomatų aptarnavimo (klaidų) skaičius palygintas su operacijų per bankomatus skaičiumi.
POS terminalų veiklos	Klientų ir Banko padalinių skundų dėl POS terminalų neveikimo skaičius palygintas su tos dienos operacijų per POS terminalus skaičiumi.
	Klientų ir Banko padalinių skundų dėl prasto aptarnavimo per POS terminalus, (klaidų) skaičius palygintas su operacijų per POS terminalus skaičiumi.
Kiti skundai	Klientų ir Banko padalinių skundų susijusių su kortelėmis skaičius palygintas su kortelių turėtojų skaičiumi.

Visi klientų skundai Banke registruojami nustatyta tvarka.

Banko vadovybė nusprendė, kad faktai, parodantys standarto neatitikimo lygį, sąlygoja problemų kortelių gamybos ar aptarnavimo tinkle buvimą bei būtinybę ieškoti sprendimų pagerinsiančių gamybos ar aptarnavimo kokybę. Tačiau faktus, rodančius kortelės neaptarnavimą dėl kliento neteisingų veiksmų, vertinant kortelių gamybos ar aptarnavimo kokybę, vadovybė nusprendė nenagrinėti. Pastaruoju atveju banko vadovybė neteisingai vertina neteisingus kliento veiksmus, jų nenagrinėdama, nes gali būti nepakankamai aiški ir patogi paslauga, kad klientas galėtų teisingai atlikti veiksmus. Vadovybės pareiga – padaryti paslaugą tokią paprastą, kad ir mažesnių gebėjimų klientui būtų daugiau galimybių nepadaryti klaidų.

Problemų sprendimo būdai:

Trumpalaikis problemos sprendimas – efektyvus ir greitas (gali būti dalinis) iškilusios problemos sprendimas, nereikalaujantis didelių investicijų ar sisteminių pakeitimų.

Ilgalaikis sprendimas – rizikingų, kliento satisfakcijos atžvilgiu, sisteminių problemų, susijusių su kortelių gamyba ir aptarnavimu, sprendimas, kuris priimamas atlikus detalią problemos analizę bei suderinus su susijusiais banko padaliniais (sisteminė problema- periodiškai pasikartojanti, kurios kartojimasis turi loginį ryšį ir galimas ilgalaikis problemos sprendimo variantas).

Problemų sprendimo terminai

Trumpalaikis sprendimas, priklausomai nuo problemos sudėtingumo, turi būti priimtas nedelsiant (ne vėliau kaip kitą darbo dieną po aiškaus problemos identifikavimo);

Ilgalaikis sprendimas, priklausomai nuo problemos sudėtingumo, turi būti priimtas ne vėliau nei po 7 darbo dienų nuo problemos identifikavimo, tačiau ne anksčiau nei baigiama detali analizė ir sprendimas suderinamas su visais banko padaliniais, kurie susiję tiesiogiai su priimamu sprendimo įgyvendinimu.

Sprendimų priėmimo koordinacija

Sprendimą, priklausomai nuo iškilusios problemos pobūdžio, turi teisę priimti atitinkamos, turinčios teisę priimti sprendimą, institucijos tik suderinusios jį su atsakingais vadovais.

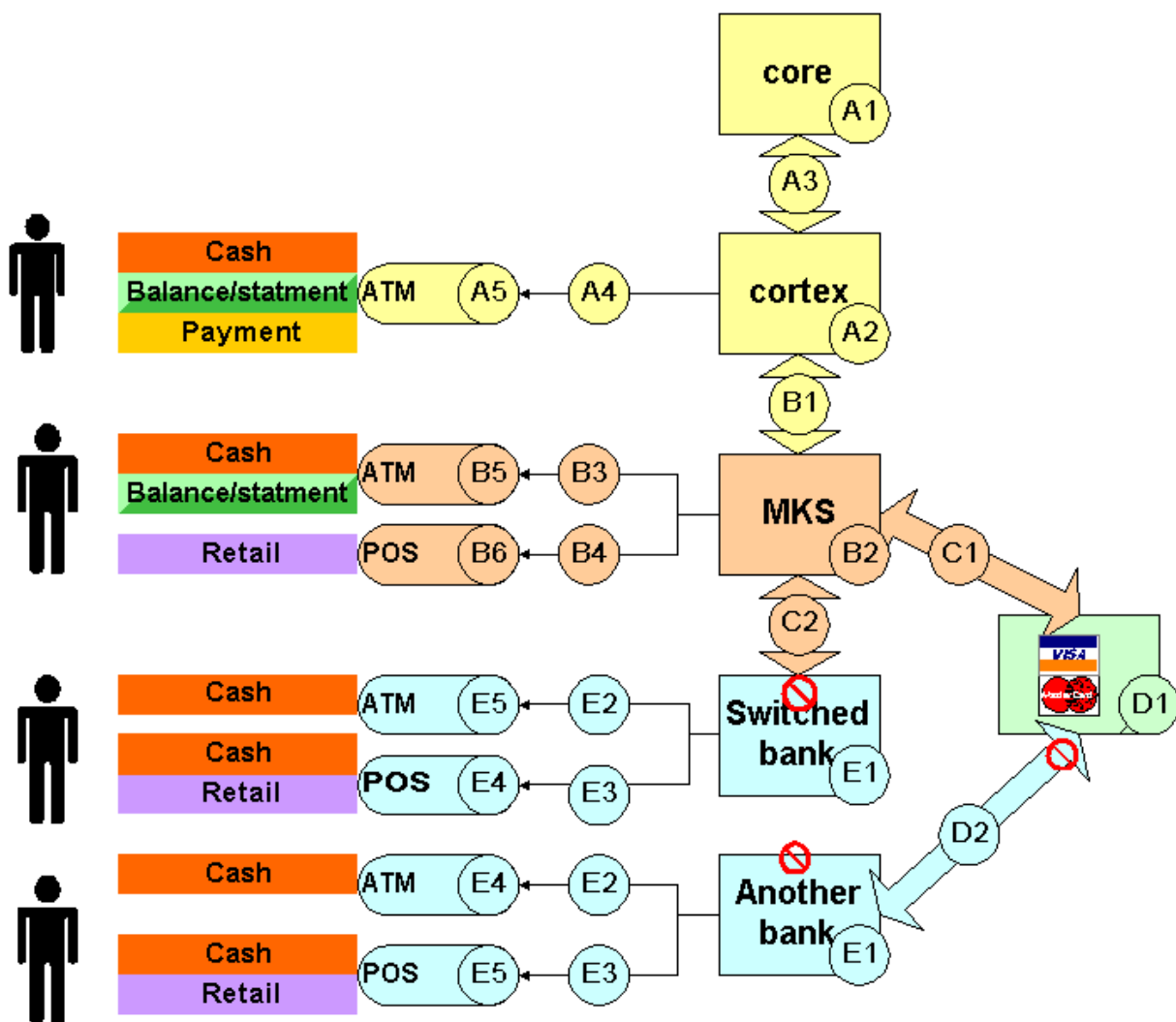
Sprendimas ir jo įgyvendinimas

Sprendimas turi būti aiškiai suformuluotas, turi įvardinti už jo įgyvendinimą atsakingą asmenį bei įgyvendinimui nustatytą terminą.

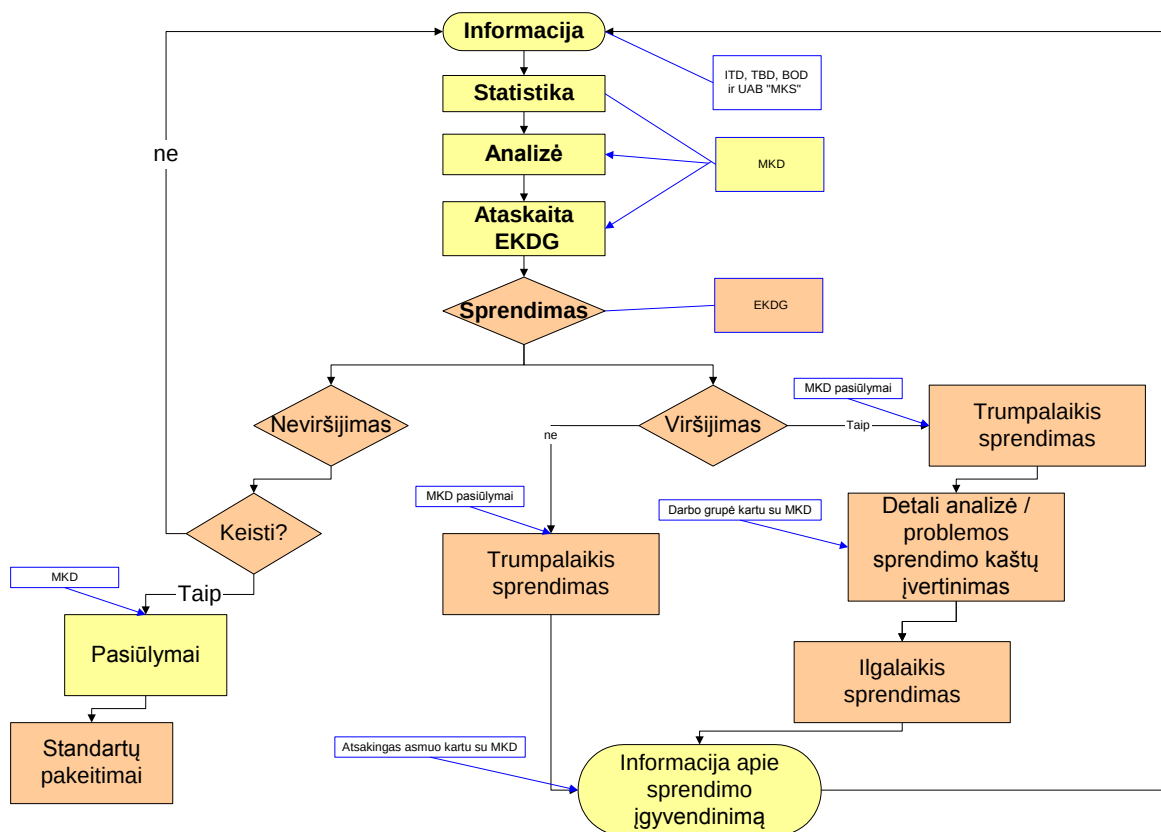
Už sprendimo įgyvendinimą paskirtas atsakingas asmuo privalo informuoti sprendimą priėmusią instituciją ir valdybą apie sprendimo vykdymą.

Naujų produktų/paslaugų įvedimas į rinką ir kortelių sistemos keitimas

- 1.1. Prieš pateikiant rinkai naują produktą/paslaugą, prieš darant bet kokius sisteminius ar tvarkų pakeitimus, kurie susiję su kortelių gamyba ar aptarnavimu, produkto pateikimas ir/ar pakeitimų atlikimas turi būti suderintas su šia tvarka.
- 1.2. Derinimo metu turi būti peržiūrėti šia tvarka nustatyti kokybės standartai ir įvertintas prognozuotinas kokybės standartų pakeitimas dėl naujo produkto/paslaugos pateikimo rinkai, sisteminio pakeitimo ar tvarkos pakeitimo.
- 1.3. Derinimas atliekamas prieš priimant sprendimą įvesti į rinką naują produktą/paslaugą ir/ar prieš pateikiant tvirtinti (jei tvarka netvirtinama prieš ją paskelbiant) pakeistas bei naujas tvarkas, susijusias su kortelių gamyba ir/ar aptarnavimu.



31 pav. Kortelinė erdvė



32 pav. Kokybės stebėjimo bei problemų sprendimų priėmimo procesas

PRETENZIJŲ, SUSIJUSIŲ SU MOKĖJIMO KORTELĖMIS, NAGRINĖJIMO PROCESAS

Kliento pretenzijos priimamos ir registruojamos:

- Banko centrinės būstinės raštinėje;
- Klientų aptarnavimo padaliniuose.

Priimta ir užregistruota pretenzija turi būti perduota nagrinėjimui ne vėliau kaip per 2 kalendorines dienas nuo jos priėmimo.

Klientų pretenzijų rūšys turi būti grupuojamos, siekiant pastebėti tendencijas ir sisteminį problemų pobūdį (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Pretenzijos rūšys ir priežastys

Pretenzijos pobūdis	Pretenzijos priežastis
Lėšos iš kliento sąskaitos nurašytos, bet bankomate pinigų suma neišmokėta	Bankomatas neišdavė pinigų; Klientas pamiršo pasiimti pinigus ar nespėjo pasiimti pinigų ir bankomatas juos įtraukė, Klientas pasiėmė ne visas bankomato išduotas kupiūras (<i>Retracted transactions</i>); Kiti atvejai.
Bankomate neišduota visa pinigų suma, kuri nurašyta iš kliento sąskaitos	Gauta tik dalis kliento prašomos išmokėti sumos.
Lėšos iš kliento sąskaitos	Sudubliuota operacija;

Pretenzijos pobūdis	Pretenzijos priežastis
nurašytos, bet klientas neatliko operacijos bankomate	Operacija atlikta su prarasta kortele; Įtariama, kad operacija atlikta su suklastota kortele ar operaciją atliko kitas asmuo.
Pretenzija dėl sąskaitų apmokėjimo bankomate	Neįvesti arba klaidingai įvesti kliento rekvizitai (kliento ID, mobilaus telefono Nr., kodas ar sutarties Nr.); Neteisingai įvesta apmokėjimo suma; Klientui atlikus sąskaitos apmokėjimo operaciją, buvo atlikta reversinė operacija; Sudubliuota operacija; Atsiskaitymas neįvyko, bet lėšos iš kliento sąskaitos nurašytos.
Lėšos iš kliento sąskaitos nurašytos, bet bankomate pinigų suma neišmokėta	Bankomatas neišdavė pinigų; Klientas pamiršo pasiimti pinigus ar nespėjo pasiimti pinigų ir bankomatas juos įtraukė, Klientas pasiėmė ne visas bankomato išduotas kupiūras (<i>Retracted transactions</i>); Kiti atvejai.
Bankomate neišduota visa pinigų suma, kuri nurašyta iš kliento sąskaitos	Gauta tik dalis kliento prašomos išmokėti grynųjų pinigų sumos.
Lėšos iš kliento sąskaitos nurašytos, bet operacija buvo nesėkminga	Dėl techninių problemų negautas operaciją patvirtinantis autorizavimo kodas; Prekės ar paslaugos apmokėtos kitu būdu.
Operacija buvo atlikta vieną kartą, iš sąskaitos lėšos nurašytos kelis kartus	Sudubliuota operacija.
Lėšos iš kliento sąskaitos nurašytos, bet klientas neatliko operacijos nurodytoje vietoje	Neteisingai nurodytas AV pavadinimas; Operacija atlikta su prarasta kortele; Įtariama, kad operacija atlikta su suklastota kortele ar jos identifikaciniai duomenys buvo panaudoti neteisėtai operacijai atlikti.
Klaidingai nurašytas atlygis už operaciją su kortele AV	Atsiskaičius su kortele buvo nurašytas papildomas mokestis dėl atsiskaitymo negrynaisiais.
Kiti atvejai	Neteisinga operacijos suma; Neteisinga operacijos valiuta; Operacija atlikta be autorizavimo; Operacija su neišduota kortele; Pavėluotai nurašytos lėšos; Nepristatytos ar pristatytos nekokybiškos prekės ar paslaugos; Nėra parašo čekyje ar jame nurodyti ne visi rekvizitai; Neleistina operacija su kortele; Negautas operaciją patvirtinantis dokumentas.
AV nebuvo pervestos lėšos už atsiskaitymus su kortelėmis	
Lėšos iš kliento sąskaitos	Dėl techninių problemų negautas operaciją patvirtinantis

Pretenzijos pobūdis	Pretenzijos priežastis
nurašytos, bet operacija buvo nesėkminga	autorizavimo kodas; Prekės ar paslaugos apmokėtos kitu būdu.
Operacija buvo atlikta vieną kartą, iš sąskaitos lėšos nurašytos kelis kartus	Sudubliuota operacija.
Lėšos iš kliento sąskaitos nurašytos, bet klientas neatliko operacijos nurodytoje vietoje	Neteisingai nurodytas AV pavadinimas; Operacija atlikta su prarasta kortele; Įtariama, kad operacija atlikta su suklastota kortele ar jos identifikaciniai duomenys buvo panaudoti neteisėtai operacijai atlikti.
Klaidingai nurašytas atlygis už operaciją su kortele AV	Atsiskaitant su kortele buvo nurašytas papildomas mokestis dėl atsiskaitymo negrynaisiais.
Kiti atvejai	Neteisinga operacijos suma; Neteisinga operacijos valiuta; Operacija atlikta be autorizavimo; Operacija su neišduota kortele; Pavėluotai nurašytos lėšos; Nepristatytos ar pristatytos nekokybiškos prekės ar paslaugos; Nėra parašo čekyje ar jame nurodyti ne visi rekvizitai; Neleistina operacija su kortele; Negautas operaciją patvirtinantis dokumentas; Kiti atvejai.
Lėšos iš kliento sąskaitos nurašytos, bet operacija buvo nesėkminga	Dėl techninių problemų negautas operaciją patvirtinantis autorizavimo kodas; Prekės ar paslaugos apmokėtos kitu būdu.
Klaidingai nurašytas atlygis už operaciją su kortele AV	Atsiskaičius su kortele buvo nurašytas papildomas mokestis dėl atsiskaitymo negrynaisiais.
Kiti atvejai	Neteisinga operacijos suma; Neteisinga operacijos valiuta; Operacija atlikta be autorizavimo; Operacija su neišduota kortele; Pavėluotai nurašytos lėšos; Nepristatytos ar pristatytos nekokybiškos prekės ar paslaugos; Nėra parašo čekyje ar jame nurodyti ne visi rekvizitai; Neleistina operacija su kortele; Negautas operaciją patvirtinantis dokumentas; Kiti atvejai.
Lėšos sąskaitoje rezervuotos, bet operacija buvo nesėkminga	Techninės kortelės aptarnavimo problemos.
Lėšos iš kliento sąskaitos nurašytos, bet rezervuota suma neatblokuota	Nepatenkintos Banko nustatytos rezervuotos sumos atblokavimo sąlygos (Tvarcos 10.1 punktas).
Pretenzijos dėl kortelių	Klaidingai priskirtas kainininkas;

Pretenzijos pobūdis	Pretenzijos priežastis
išdavimo ir aptarnavimo atlygių apskaičiavimo/grąžinimo	Klaidingai nurašytas atlygis už kortelės pagaminimą/atnaujinimą.
Pretenzijos dėl nekokybiškos kortelės išdavimo	Neteisingi ar nusitrynę kliento rekvizitai kortelėje; Nekorektiškai įrašytas kortelės magnetinis takelis; Išsimagnetino kortelės magnetinis takelis; Nekorektiškai įrašyti duomenys kortelės luste.
Pretenzija dėl PIN kodo	Neįskaitomas PIN kodas; Pažeistas ar sugadintas vokas su PIN kodu; Užsiblokavo lustinės kortelės PIN kodas.
Pretenzijos dėl kortelės neaptarnavimo	Kortelė buvo neaptarnauta dėl techninių problemų; Išsimagnetinusi kortelės magnetinė juostelė; AV nepriėmė atsiskaitymui kortelės.
Pretenzijos dėl sulaikytos kortelės	Kortelė buvo sulaikyta atliekant operaciją su kortele

10.3. Konsultacinės įmonės kokybės vadybos sistemos pavyzdys

Sistemos apimtis

Organizacijos kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistema apima vadybinių ir ekonominių projektų valdymą, mokymus bei konsultacinių paslaugų teikimą.

Kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistema atitinka ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 ir SA 8000 standartų reikalavimus bei EFQM tobulumo modelio principus.



XXX pav. Organizacijos pripažinimas ir apdovanojimai: 1) Pasaulinio susitarimo (angl. Global Compact) narė, 2) sertifikuota pagal ISO 9001, SA8000 ir ISO 14001 standartų reikalavimus, 3) apdovanota Lietuvos Nacionaliniu kokybės prizu, 4) Centrinės ir Rytų Europos kokybės apdovanojimo laureatas, 5) EFQM Tobulumo pripažinimas – 5 žvaigždės

Taikymo išimtys: ISO 9001:2008 7.6 „Monitoringo (stebėsenos) ir matavimo įrangos valdymas“, kadangi Organizacijos veikloje nenaudojama jokia monitoringo ir matavimo įranga.

Bendrosios nuorodos

EFQM tobulumo modelis – Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis

LST EN ISO 9001:2008 – Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai

SA 8000:2008 – Socialinė atsakomybė. Reikalavimai

LST EN ISO 14001:2004 – Aplinkos vadybos sistemos. Reikalavimai ir naudojimo gairės

APIE ĮMONĘ

Organizacija įkurta 1997 metais.

Organizacijos pavadinimas išreiškia pagrindinę jos misiją ir vertybes – gyvenimo kokybę!

Organizacija vykdo tokius projektus:

- kokybės vadybos sistemų įgyvendinimas;
- sistemų integravimas;
- organizacijų veiklos efektyvumo gerinimas;
- darbuotojų ir susijusių asmenų socialinės gerovės kėlimas.

Projektų metu orientuojamasi į visų dalyvaujančių asmenų grupių interesų suderinimą, sukuriant didesnę veiklos pridėtinę vertę. Sukurtos vadybos sistemos pagalba dalis pridėtinės vertės investuojama į darbuotojų gerovę, kompetenciją, aplinką. Taip motyvuojame žmones, sužadiname ir nukreipiame savo energiją bendrų tikslų pasiekimui.

Pagrindinė priežastis, nuo kurios priklauso mūsų konsultacijų sėkmė – organizacijos žmogus, jo vidinė etika. Todėl mes skiriame didelį dėmesį organizacijos žmogui, jo poreikiams, nuostatoms ir emociniam stabilumui, nuo ko priklauso tolimesnių rezultatų kokybė ir tęstinumas.

SISTEMOS DIEGIMO PRINCIPAI IR VERTYBĖS

Kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistema diegiama, remiantis šiais principais:

- dėmesys klientams ir darbuotojams;
- procesinis požiūris į veiklas;
- vidinio kliento principas;
- balanso tarp suinteresuotųjų šalių poreikių bei lūkesčių sukūrimas;
- priežasčių – pasekmių ciklas;
- aplinkos apsaugos skatinimas.

Organizacijos dėmesio centre yra šios suinteresuotosios asmenų grupės:

- **Klientai** – pagrindiniai Organizacijos darbuotojų darbo subjektai, siekiant patenkinti jų poreikius ir lūkesčius;
- Organizacijos **darbuotojai** – tik patenkinti darbuotojai sukurs teigiamą atmosferą, kokybiškai aptarnaus klientą, perduos savo nuotaiką kitoms suinteresuotoms šalims.

Organizacijos pagrindinės vertybės atspindi Organizacijos 5 priede *Kokybės politika-vertybės (VI-p3)*.

SANTRUMPOS, TERMINAI IR APIBRĖŽIMAI

Kokybės ir aplinkosaugos vadovas – dokumentas, kuriame aprašyta įmonės integruota vadybos sistema (IVS).

VVS – verslo valdymo sistema.

IVS – kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistema.

Vadovybė – direktorius, VAK.

VAK – vadovybės atstovas kokybei ir aplinkosaugai.

VKV – visuotinės kokybės vadyba.

1. VADOVŲ VEIKLA

Vadovų veikla turi skatinti visuotinės kokybės vadybos ir kitų vadybos sistemų įgyvendinimą tiek pačioje įmonėje, tiek santykiuose su visomis suinteresuotosiomis šalimis.

1.1 Asmeninis vadovų pavyzdys propaguojant ir įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą

Kokybės politikos formavimo pagrindas – meilė. Meile grindžiama pagarba žmogui – įsigilinimas į jo esminius poreikius ir visų galių mobilizavimas tų poreikių patenkinimui.

Vadovai laikosi įmonės suformuotų vertybių ir jas skatina bei siekia jų įsitvirtinimo įmonės organizacinėje kultūroje.

Vadovai siekia ne tik savo asmeninio bei profesinio tobulėjimo, bet skatina tai daryti ir darbuotojus (kompetencijų vertinimai, mokymosi planai).

Vadovai atsakingi už tam tikrus procesus (*3 priedas Procesų schema (V1-p1)*), jų efektyvų bei kokybišką valdymą bei nuolatinį gerinimą.

Organizacijos vadovybė kokybės pasiekimus ir poveikio aplinkai valdymą įtvirtina IVS, kuri apima operatyvinio ir strateginio valdymo veiklas:

- a) nustatyta Organizacijos kokybės politika – vertybės;
- b) nuolat atliekamas neformalus klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimo tyrimas jas apklausiant; nustatomi svarbiausi suinteresuotųjų šalių poreikiai;
- c) formalūs klientų pasitenkinimo matavimai atliekami pagal kokybės ir aplinkosaugos rodiklius; remiantis tyrimais numatomi kokybės tikslai bei sudaromos aplinkos apsaugos vadybos programos kitiems metams ir tolimesniems periodams;
- d) tikslų pasiekimo įvertinimas atliekamas vadovybinės analizės metu, nustatomi tobulinimo veiksmai;
- e) yra sudaromas bendrųjų išlaidų biudžetas;
- f) atsakomybė už biudžeto vykdymo priežiūrą pavesta direktoriui.

1.2 Vadovų veiksmai skatinant įmonės veiklos procesų tobulinimą ir darbuotojų tobulinimąsi

Vadovybinė vertinamoji analizė

Organizacijos vadovai planuotais laiko tarpais vykdo vadovybinę vertinamąją analizę. Vadovybinė vertinamoji analizė yra skirta IVS tinkamumui, rezultatyvumui (koku laipsniu yra pasiekti užsibrėžti tikslai) bei efektyvumui (ar tinkamas buvo rezultatų ir sunaudotų išteklių santykis) įvertinimui ilgalaikėje perspektyvoje. Atskaitos terminas – kalendoriniai metai.

Susiję įrašai laikomi pas VAK. Ne rečiau kaip kartą per metus įmonėje organizuojami vadovybinės analizės susirinkimai, kuriuose aptariami šie klausimai:

- vidaus ir išorės auditų rezultatai;
- teisinių ir kitų reikalavimų laikymasis;
- aplinkos apsaugos veiksmingumas;
- grįžtamoji informacija iš klientų;
- procesų rezultatyvumas;
- produkto atitikimas reikalavimams (ir neatitiktys);
- informacija apie atliktus ir numatytus koregavimo veiksmus;
- duomenys apie prevencinius veiksmus;
- planuojami pasikeitimai, galintys daryti įtaką vadybos sistemai;
- ankstesnių vadovybinių analizių numatytų veiksmų įgyvendinimas;
- poreikis keisti politiką, tikslus;
- gerinimo rekomendacijos;
- SA8000 klausimai: vaikų įdarbinimas, priverstinis darbas, sveikata ir darbų sauga, darbuotojų laisvės apribojimai, diskriminacija, nuobaudos, darbo krūviai, darbo apmokėjimas ir motyvacija;
- tiekėjų ir partnerių parinkimas, vertinimas, jų poreikiai;
- kiti klausimai pagal poreikį.

Vadovybinės analizės metu nustatomi tolimesni veiksmai, susiję su vertybių, veiklos kodekso, strategijos, kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemos tobulinimu, atsakingi už vykdymą asmenys.

Vadovybės lygmenyje yra analizuojami visi išvardinti klausimai. Ne rečiau kaip kartą per metus atliekamas vadovybės nutarimų vykdymo svarstymas. Nutarimai protokoluojami (*žr. 2 priedą Vadovybinės analizės protokolo forma (V1-F2)*) ir persiunčiami visiems darbuotojams.

Vadovybės atstovas

Už IVS įgyvendinimo, priežiūros ir tobulinimo organizavimą atsakingas vadovybės atstovas kokybei ir aplinkosaugai (VAK), paskirtas direktoriaus įsakymu.

Svarbiausi VAK darbai:

- sukoordinuoti žmones kryptingai veiklai procedūrų ruošimo ir diegimo metu;
- organizuoti IVS priežiūrą bei auditus;
- atlikti aplinkos apsaugos tikslų ir programos derinimą bei vykdymo kontrolę;
- skelbti vadovybines analizes, gauti ir paskirstyti susijusią informaciją;
- organizuoti informacijos apie klientų poreikio patenkinimą ar nepatenkinimą paskleidimą.

Darbuotojų tobulinimasis

Vadovai, siekdami nuolatinio įmonės veiklos procesų gerinimo bei personalo tobulinimosi, įtraukia darbuotojus į sistemos plėtrą ir tobulinimą, suteikia jiems reikiamus įgaliojimus bei padrąsina.

Plačiau apie šį procesą aprašyta Veiklos tobulinimo (P6) procedūros apraše. Darbuotojų dalyvavimas veiklos tobulinime taip pat pasireiškia susirinkimų metu.

Galimybės darbuotojų mokymuisi bei tobulėjimui sudaromos rengiant įvykusių projektų metodikas, bei kaupiant metodikų duomenų bazę.

Įmonės personalo mokymasis, kompetencijų tobulinimas išsamiau aprašytas Personalo valdymo (P4) procedūros apraše.

1.3 Vadovų bendravimas ir bendradarbiavimas su klientais, tiekėjais ir kitomis įmonėmis, profesinėmis, visuomeninėmis bei kitomis organizacijomis

Klientai

Organizacijos pagrindinės pardavimo pajėgos – klientai, kurie gavo gerokai didesnę naudą, palyginus su pinigais, kuriuos sumokėjo už paslaugas.

Įmonės vadovai bei darbuotojai aktyviai ir tiesiogiai prisideda prie aplinkosaugos, socialinės atsakomybės principų diegimo ir įgyvendinimo skatinimo klientų organizacijose ir veiklose. Teikiant projektų valdymo, konsultavimo ir mokymo paslaugas, siekiama skatinti atsakingo aplinkos išteklių vartojimo požiūrio bei neigiamo poveikio mažinimo.

Partneriai

Visos kitos organizacijos, įskaitant ir tas, kurios teikia paslaugas, giminingas įmonės paslaugoms, yra esami arba potencialūs partneriai.

Pagrindinis partnerystės pamatas – suderintos VERTYBĖS (žr. „Elevacinė etika“).

Įmonės partneriai, dalyvaujantys paslaugų teikime, prisideda prie išteklių tausojimo ir aplinkosauginių principų skatinimo.

VKV skatinimas

Įmonės vadovai remia VKV už įmonės ribų dalyvaudami akademiniėje (dėstomos paskaitos kokybės vadybos tema Vilniaus universitete), švietimo (publikuojami straipsniai VKV tema, dalyvaujama konferencijose), visuomeninėse srityje (dalyvaujant valstybės valdymo tobulinime, rengiant pranešimus VKV tema), dalyvaujant aukštojo mokslo institucijų valdyme (neformaliose VU darbo grupėse).

Įmonės vadovai skatina VKV teikiant pasiūlymus klientams ar partneriams, nurodydami įvairių standartų (pvz., ISO 9001, ISO 14001, SA8000) teikiamas naudas, privalumus bei jų panaudojimo galimybes.

1.4 Vadovų veiksmai pripažįstant ir įvertinant turinčias įtakos įmonės veiklai žmonių pastangas bei pasiekimus tiek įmonėje, tiek už jos ribų

Planuojant perspektyvius ir didelės pridėtinės vertės projektus, pirmiausia kontaktuojama su darbuotojais ar partneriais, kurie yra susiję su Organizacijos.

Darbuotojai ir partneriai įtraukiami į projektus ir su jais dalijamasi gaunama nauda. Yra sukurta projektų biudžetų valdymo sistema (žr. Projekto biudžetą (P2-F2)).

Darbuotojų vertinimai atliekami periodiškai, įvertinant jų esamas kompetencijas bei numatant mokymosi poreikį. Tai išsamiau aprašyta Personalo valdymo (P4) procedūros apraše.

1.5. Vadovų įsipareigojimas aplinkosaugoje

Įmonės vadovybė yra apibrėžusi įsipareigojimus aplinkos apsaugos srityje, suderintus su įmonės tikslais bei kokybės ir aplinkos apsaugos sistema. Įmonės veikla nukreipta ne tik į kliento ir suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimą, bet ir į teisės aktų reikalavimų įgyvendinimą, aplinkosaugos aspektų valdymą bei tikslų pasiekimą tam įgyvendinant Aplinkos apsaugos valdymo (P8) procedūros apraše.

2. POLITIKA, STRATEGIJA IR SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ

Organizacijos kokybės ir aplinkosaugos politika apima:

- sistemingą orientaciją į suinteresuotųjų šalių poreikius;
- poveikio aplinkai mažinimą ir racionalų išteklių naudojimą;
- veiklos kokybės gerinimą;
- pastovią plėtrą;
- fizinės aplinkos ir teigiamo psichologinio mikroklimato palaikymą;
- socialinės atsakomybės principų įgyvendinimą.

2.1 Tinkamos ir išsamios informacijos panaudojimas rengiant politiką ir strategiją

Informaciją politikai ir strategijai sukurti teikia visi Organizacijos darbuotojai ir partneriai.

Formuojant įmonės politiką atsižvelgiama į rinkos situaciją ir iš jos kylančias grėsmes bei galimybes, aplinką. Tai daroma atliekant klientų poreikių ir pasitenkinimo analizę, įvertinant verslo ir gamtinės aplinkos pokyčius, naudojantis kitų įmonių geriausią praktiką (angl. benchmarking), analizuojant teisinius ir kitus reikalavimus įmonės veiklai. Taip pat įvertinamos įmonės vidinės stiprybės bei trūkumai, atliekant darbuotojų kompetencijų vertinimus, vidaus auditus, vadovybinę analizę.

2.2 Politikos ir strategijos parengimas

Politika

Organizacijos politika atspindi įmonės vertybėse 5 priede *Kokybės politika-vertybės (VI-p3)*, *Veiklos kodekse* bei misijoje.

Formuojant įmonės politiką, strategiją ir apibrėžiant tikslus įtraukiami visi darbuotojai bei partneriai (susirinkimų metu).

Vadybos sistema yra suplanuota kokybės ir aplinkosaugos vadove, procedūrose ir su jomis susijusiuose dokumentuose.

Tikslai

Kokybės ir aplinkosaugos tikslai nustatomi remiantis Organizacijos Vertybėmis ir atsižvelgiant į Strategines kryptis. Tikslų įvykdymui skiriami atsakingi asmenys ar jų grupės, finansiniai ištekliai. Nustatyti kokybės ir aplinkosaugos tikslai, kurie apima visus pagrindinius Organizacijos procesus. Kokybės tikslai nustatomi kiekvienais metais (žr. 1 priedą *Kokybės tikslai ir rodikliai (VI-F1)*). Aplinkosaugos tikslai pateikiami kiekvienais metais sudaromoje *Aplinkos apsaugos vadybos sistemos programoje (P8-F3)*. Kiekvieno tikslo monitoringui yra numatyti rodikliai. Jie svarstomi vadovybinės analizės metu.

UAB „Kvalitetas“ socialinės atsakomybės įvertinimas atliekamas kartą per metus vertinant socialinės atsakomybės rodiklius. Vertinimas vyksta anonimiškai, vertinime dalyvauja visi įmonės darbuotojai, išskyrus vadovus.

Strategijos

Pagrindinės strategijos kryptys:

- verslo konkurencingumo didinimas, įgyvendinant kokybės, aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ir efektyvumo projektus;
- bendradarbiavimas su mokslo ir studijų institucijomis;
- viešojo administravimo ir valdymo tobulinimas;
- inovacijų paieška ir įgyvendinimas;
- gabių ir darbščių žmonių pritraukimas ir jų gebėjimų realizavimas.

2.3 Politikos ir strategijos skleidimas, aiškinimas ir įgyvendinimas

Įmonės suformuotos vertybės ir veiklos kodekso principai, strategija skleidžiami bei vystomi per:

- susirinkimus;
- nuolatinius neformalius pokalbius;
- komandos ugdymo seminarus.

2.4 Politikos ir strategijos reguliarus atnaujinimas ir tobulinimas

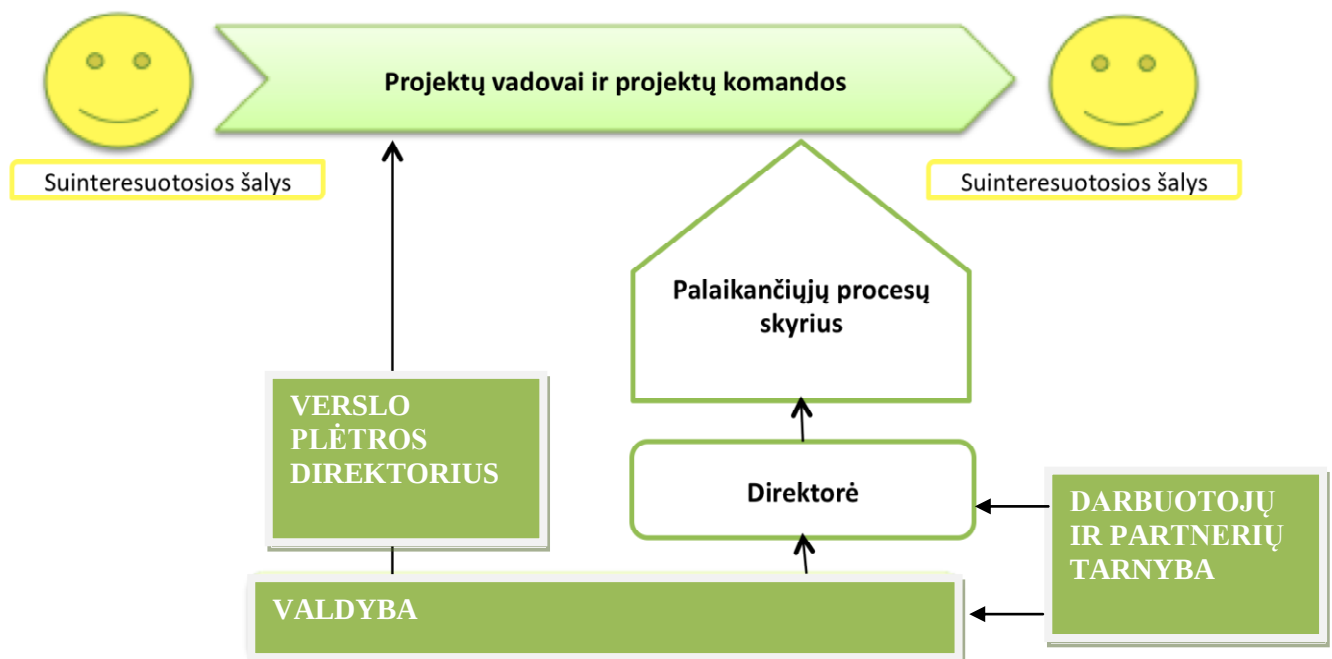
Įmonės vertybės ir veiklos kodekso principai, strategija peržiūrimi ne rečiau, kaip kartą per metus ir esant dideliems vidaus bei išorės pokyčiams. Tai vyksta vadovybinės vertinamosios analizės metu, esant poreikiui, inicijuojami tobulinimo veiksmai.

3. PERSONALO VADYBA

3.1 Personalo organizavimas ir valdymas

Atsakomybės ir įgaliojimų sritys išdėstytos:

- Organizacijos kokybės ir aplinkosaugos vadove;
- organizacijos struktūroje (žr.XXXX pav.);
- procedūrose ir tvarkose.



XXXX pav. Organizacijos valdymo struktūra.

Organizacijos struktūra yra tinklinė decentralizuota, nuolat kintanti, priklausomai nuo projektų. Darbuotojams ir partneriams suteikiami įgaliojimai ir atsakomybės, atsižvelgiant į gebėjimus kokybiškai ir operatyviai įgyvendinti numatytas veiklas bei projektus. Parenkant tinkamą kandidatą pareigoms yra vertinamas jo išsilavinimas, praktinė patirtis bei sugebėjimai. Tiesioginis vadovas sprendžia dėl kandidato tinkamumo. Personalo valdymas vykdomas vadovaujantis Personalo valdymo (P4) procedūros aprašu. Organizacijos svarbiausi klausimai derinami su darbuotojais, įskaitant ir naujų darbuotojų bei partnerių įtraukimą. Sprendimo būdas – konsensusas. Vadovybė valdo tik bendruosius finansus bei kontroliuoja visus finansinius srautus. Direktorius atsakingas už darbuotojų saugos ir sveikatos bei priešgaisrinės saugos užtikrinimą. Darbuotojų atstovas SA8000 klausimais yra renkamas periodiškai, ne rečiau nei vieną kartą per metus iš darbuotojų tarpo. Juo negali būti vadovybės nariai bei VAK. Darbuotojų atstovo SA8000 klausimais rinkimas yra anonimiškas, jis vykdomas dviem etapais. Pirmojo etapo metu yra suteikiama galimybė balsuoti už visus darbuotojus, antrojo – tik už 3 daugiausiai balsų surinkusius kandidatus. Darbuotojų atstovui SA8000 klausimais nutraukus darbo sutartį, vyksta nauji rinkimai.

3.2 Darbuotojų kompetencijos didinimas

Dominuojantys darbuotojų kompetencijos didinimo būdai – dalyvavimas projektuose, asmeninis mokymasis, mokymasis iš bendradarbių, klientų ir partnerių sėkmės atvejų, gili ir visapusiška veiklos analizė ir savianalizė. Dėl išorės mokymų derinama su kiekvienu darbuotoju individualiai. Darbuotojų kompetencijos vertinimai, mokymo poreikių nustatymas ir organizavimas plačiau aprašyti Personalo valdymo (P4) procedūros apraše.

3.3 Darbuotojų ir įmonės tikslų analizė ir derinimas

Organizacijos darbuotojų ir partnerių nesistengia išlaikyti formaliomis, juridinėmis priemonėmis, psichologiniu spaudimu ir kitais neetiškais būdais. Pagrindinis saitas yra organizacijos ir jos žmonių (darbuotojų ir partnerių) tikslų vienovė.

3.4 Darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklos tobulinimą, įgaliojimų jiems suteikimas ir nuopelnų pripažinimas

Visi įmonės darbuotojai bei partneriai dalyvauja IVS kūrime ir tobulinime, efektyvių IT priemonių įgyvendinime bei jų tobulinime.

3.5 Veiksmingas įmonės ir darbuotojų tarpusavio bendravimas

Komunikacijos procesas užima labai svarbią vietą organizacijos veikloje. Jis padeda pasiekti organizacijos tikslus. Įmonės vadovai, darbuotojai ir partneriai siekia kokybiško bendravimo, norėdami laiku pasiekti geriausius rezultatus. Bendravimo veiksmingumas įvertinamas pasiektais rezultatais. Bendravimo veiksmingumas didinamas individualiai bendraujant su kiekvienu darbuotoju, išsiaiškinant problemines tarpusavio komunikacijos sritis.

3.6 Rūpinimasis darbuotojais

Darbo aplinka atitinka darbuotojų saugos ir sveikatos, priešgaisrinius, higieninius ir kitus teisės aktų reikalavimus. Periodiškai atliekamas profesinės rizikos vertinimas darbo vietoje, organizuojami darbuotojų sveikatos tikrinimai.

Darbo aplinkos valdymas taip pat apima saugos darbe ir darbuotojų sveikatos organizavimą, išskyrus personalo mokymus. Plačiau darbo aplinkos valdymas aprašytas Infrastruktūros ir aprūpinimo valdymo (P5) procedūros apraše.

4. IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Įmonės finansinių, informacinių, materialinių, technologinių ir kitų išteklių efektyvus tvarkymas ir naudojimas.

Vadovybė racionaliai skiria išteklius, siekiant gerinti produktų kokybę, priemones bei mažinti neigiamą poveikį aplinkai. Naudojamos finansų valdymo priemonės (bendras biudžetas).

Įmonė siekia mažinti poveikį aplinkai bei racionaliai naudoti išteklius ne tik savo veikloje, bet ir tai daryti skatindama savo klientus per konsultavimo ir mokymų paslaugas (diegiant aplinkosaugos vadybos sistemas, organizuojant mokymus šiomis temomis).

4.1 Finansinių išteklių valdymas

Už bendrųjų ir pridėtinių išlaidų planavimą ir kontrolę yra atsakingas direktorius.

Už projektų biudžetų planavimą valdymą ir kontrolę yra atsakingi projektų vadovai.

Organizacijos finansinių išteklių valdymas aprašytas Finansų valdymo taisyklėse (P4-I26).

4.2 Informacinių išteklių valdymas

Vidiniai ryšiai

Informacijos gavimas ir perdavimas yra numatytas Dokumentų ir įrašų valdymo (P3) procedūros apraše, taip pat kiekvienoje procedūroje ir susijusiuose dokumentuose. Informacijos pasikeitimo forma dažniausiai nėra reglamentuojama, išskyrus tuos atvejus, kai to reikalauja klientai, ISO 9001, ISO 14001 bei SA8000 standartų ir kitų normatyvinių dokumentų reikalavimai.

Kolegialūs sprendimai priimami susirinkimų metu. Jei įmanoma nuspręsti, susirinkimai gali būti virtualūs (t. y. svarstomi klausimai išsiunčiami potencialiems dalyviams elektroniniu paštu, surenkami gauti atsiliepimai ir posėdžio pirmininkas priima nutarimą). Virtualių posėdžio dalyvių medžiaga turi būti įtraukta į protokolo priedus.

Reikalavimai dokumentams

Dokumentavimo tikslas – aiškiai ir tiksliai struktūrizuoti Organizacijos procesus – pagrindines Organizacijos veiklas, įtakojančias produktų kokybę ir aplinką.

Organizacijos IVS yra dokumentuota keturių lygių dokumentuose:

- I lygmuo: Kokybės politika – vertybės, tikslai, Kokybės ir aplinkosaugos vadovas;
- II lygmuo: Organizacijos procedūros, procesų aprašai;
- III lygmuo: tvarkos, taisyklės, instrukcijos;
- IV lygmuo: duomenų įrašų formos.

Detaliau IVS dokumentai aprašyti Dokumentų ir įrašų valdymo (P3) procedūros apraše.

Kokybės ir aplinkosaugos vadovas

Šio kokybės ir aplinkosaugos vadovo tituliname puslapyje pateikta Organizacijos IVS taikymo sritis.

Kokybės ir aplinkosaugos vadove yra pateiktas bendro pobūdžio paaiškinimas, kaip yra įgyvendinami EFQM Tobulumo modelio, ISO 9001, ISO 14001 ir SA8000 standartų reikalavimai, pateikiant nuorodas į procedūrų aprašus ir kitus dokumentus, detaliai apibrėžiančius procesus, atsakomybes ir įgaliojimus. Procesų sąveikos aprašomos procedūrų aprašuose.

Dokumentų valdymas

IVS dokumentų parengimą sąlygoja normatyviniai dokumentai ir vidiniai valdymo poreikiai. Dokumentų valdymo procedūros apraše nurodyta atsakomybė už dokumentus bei jų priežiūrą. Parengtas dokumento projektas yra suderinamas su jame nurodytais atsakingais vykdytojais. Patvirtintas dokumentas įsigalioja nuo patvirtinimo dienos (jei nenurodoma kita įsigaliojimo data). Su patvirtintu dokumentu supažindinami visi susiję darbuotojai.

Už elektroninėse laikmenose laikomų dokumentų valdymą atsakingi procesų šeimininkai.

Už Organizacijos tinklalapio administravimą atsakingas projektų koordinatorius.

Už VVS administravimą atsakingas projektų koordinatorius, už įrašų VVS pildymą atsakingas kiekvienas darbuotojas.

Kiekvienas darbuotojas pats atsako už darbui naudojamame kompiuteryje esančių duomenų apsaugą.

Įrašų valdymas

Duomenų struktūra, įrašų formos, ir reikalavimai patikimam duomenų išsaugojimui bei, esant reikalui, atkūrimui nustatyti Dokumentų ir įrašų valdymo (P3) procedūros apraše arba kituose procedūrų, tvarkų, taisyklių ir kt. aprašuose.

4.3 Santykių su tiekėjais ir partneriais plėtojimas ir efektyvus žaliavų valdymas

Subrangovų pasirinkimas, vertinimas bei įtraukimas į projektus aprašytas Projektų valdymo (P2) procedūros apraše.

Infrastruktūros valdymas bei jos aprūpinimas (pirkimas) plačiau aprašytas Infrastruktūros ir aprūpinimo valdymo (P5) procedūros apraše.

Atitinkamai pagal perkamų produktų reikšmę paslaugų kokybei, pirkimai atliekami laikantis procedūros reikalavimų. Atliekamas tiekėjų įvertinimas ir susiję įrašai.

Prieš pasirenkant prekių ar paslaugų tiekėjus, atsakingas darbuotojas turi aiškiai apibrėžti reikalavimus perkamai prekei ar paslaugai ir šių reikalavimų atžvilgiu pasirinkti geriausią tiekėją.

Pagrindinė kokybę įtakojanti paslauga – projektų veiklų vykdymas (ekspertizės, konsultavimas, mokymai ir pan.); šių paslaugų kokybės kontrolę atlieka projektų vadovai. Susiję įrašai kaupiami atliekant subrangovų vertinimą (pildant Subrangovu ekspertų įvertinimo anketas (P2-F3) ir Subrangovų vertinimo lenteles (P2-F5)).

Tiekėjų galutinį vertinimą atlieka direktorius, jei esminiai pirkimai – sprendimas priimamas susirinkimo metu (suderinus su darbuotojais).

4.4 Pastatų, įrangos ir kito turto valdymas

Organizacijos infrastruktūrą sudaro patalpos, transporto priemonės, kompiuterinė ir ryšių technika. Infrastruktūros valdymas apima infrastruktūros priežiūrai reikalingus pirkimus, infrastruktūros planinę ir einamąją priežiūrą.

Investicijos bei išlaidos infrastruktūrai atnaujinti bei palaikyti yra numatomos susirinkimų protokoluose.

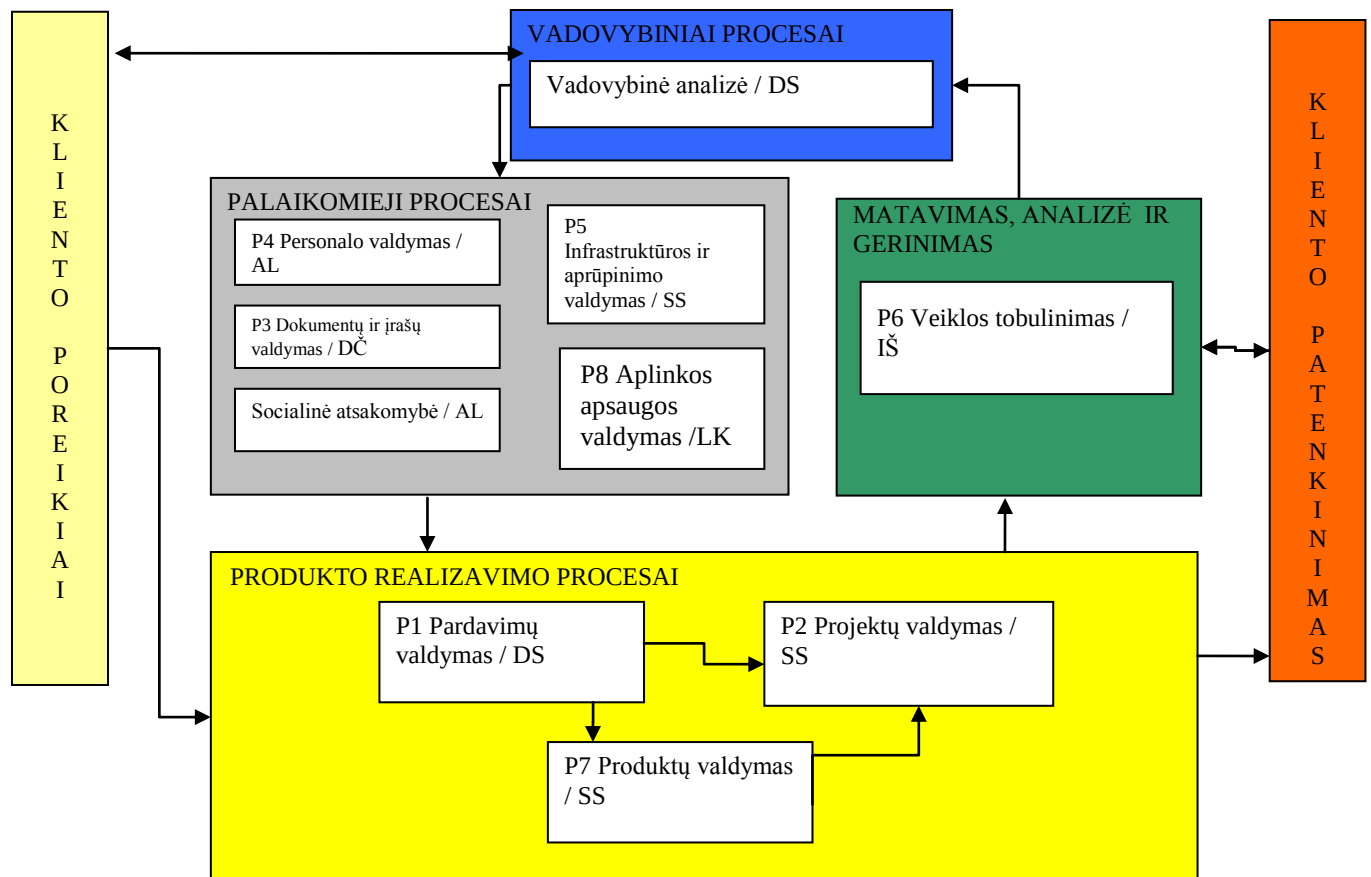
Infrastruktūros valdymas plačiau aprašytas Infrastruktūros ir aprūpinimo valdymo (P5) procedūros apraše.

5. PROCESŲ VALDYMAS

5.1 Verslo sėkmei svarbiausių procesų vertinimas

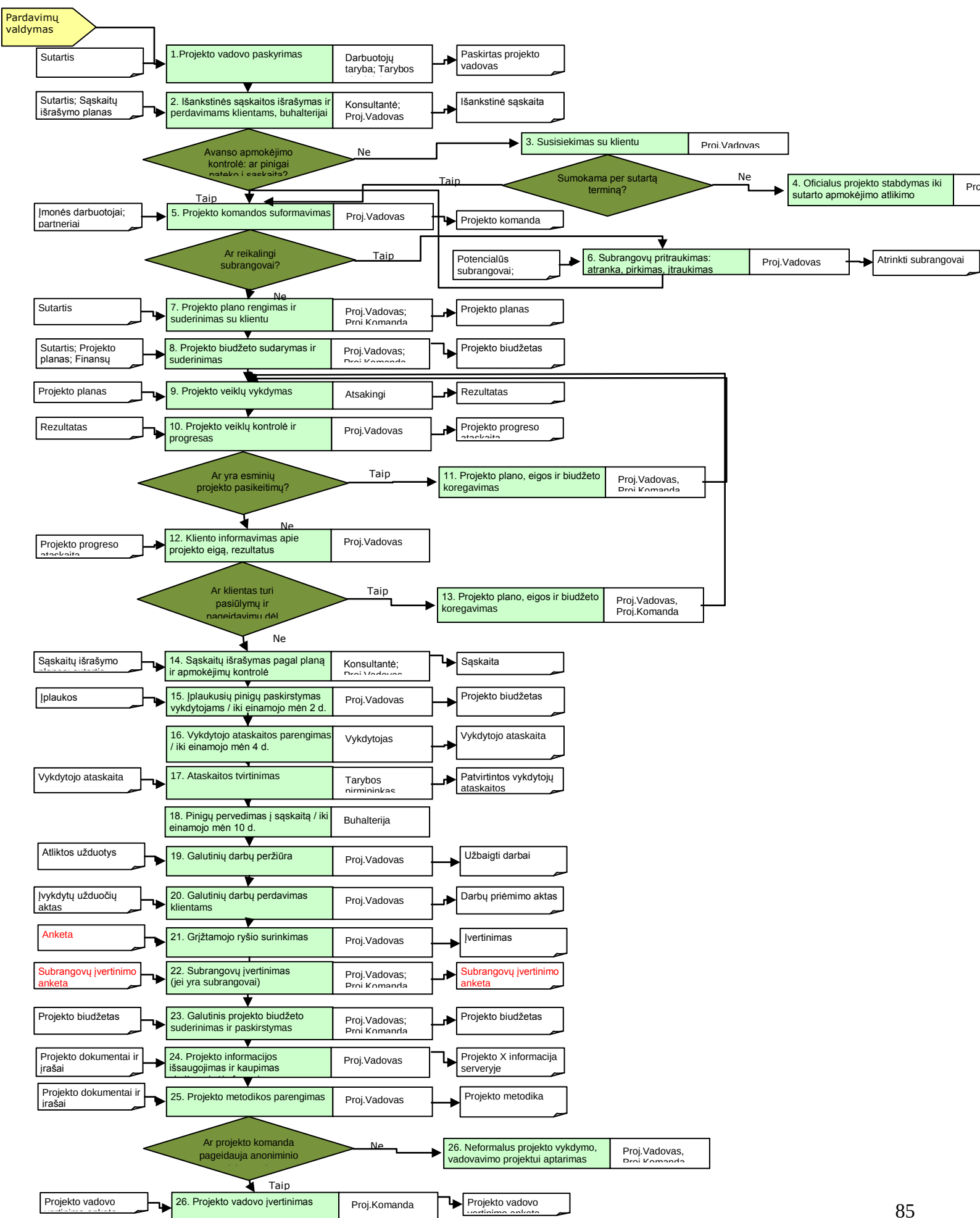
Kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistema

Organizacijos IVS struktūra atitinka taikytinus EFQM Tobulumo modelio principus, tarptautinių ISO 9001, ISO 14001 standartų bei SA8000 reikalavimus ir pažangias kokybės ir aplinkosaugos vadybos rekomendacijas. Įmonės vadovybė identifikavo šiuos pagrindinius ir palaikomuosius procesus, kurie valdomi IVS apimtyje: pagrindiniai, vertę vartotojui kuriantys procesai: P1 Pardavimų valdymas, P2



Projektų valdymas, P7 Produktų valdymas ir palaikomieji procesai: P3 Dokumentų ir įrašų valdymas, P4 Personalo valdymas, P5 Infrastruktūros ir aprūpinimo valdymas, P6 Veiklos tobulinimas, P8 Aplinkos apsaugos valdymas.

Visi procesai yra detalizuoti procedūrose ir susijusiuose dokumentuose, toliau pateikiama projektų valdymo proceso schema.



Teisiniai ir kiti reikalavimai

Vadovybė įsipareigoja laikytis visų jai taikytinų aplinkos apsaugos bei kitų teisės aktų reikalavimų. Tam, kad būtų užtikrintas savalaikis reikalavimų, kuriuos įmonė privalo ar įsipareigoja vykdyti, nustatymas, sukurta tvarka, pagal kurią yra:

- sekamas naujų teisinių reikalavimų išleidimas, papildymai ir keitimai;
- atliekami periodiniai teisinių reikalavimų registro atnaujinimai;
- apibrėžta atsakomybė už informacijos savalaikį perdavimą susijusiems darbuotojams.

Įmonei taikomų, priimamų ir kitų teisinių reikalavimų identifikavimo bei valdymo tvarka nustatyta procedūros apraše Dokumentų ir įrašų valdymas (P3).

Aplinkos apsaugos aspektų nustatymas ir vertinimas, programų vykdymas

Prižiūrint, įgyvendinant ir tobulinant IVS, valdant įmonės veiklą bei teikiant paslaugas, atsižvelgiama į reikšmingus aplinkos apsaugos aspektus. Jų identifikavimo, vertinimo ir valdymo bei aplinkos apsaugos vadybos programų rengimo ir įgyvendinimo tvarka apibrėžta procedūros apraše Aplinkos apsaugos valdymas (P8).

Produkto realizavimas

Nustatyti Organizacijos kokybės ir aplinkosaugos tikslai. Pirminis kliento poreikių nustatymas vyksta pardavimo proceso metu. Reikalavimai užfiksuojami sutartyse, specifikacijose. Detaliau kliento reikalavimų nustatymas aprašytas Pardavimų valdymo (P1) procedūros apraše.

Organizacija yra įteisinusi paslaugų teikimo procesą bei numačiusi procesų įteisinimo veiksmus, detaliau aprašyta Projektų valdymo (P2) procedūros apraše.

Įmonės produktai identifikuojami ir procesai atsekami pagal Pardavimų valdymo (P1) ir Projektų valdymo (P2) procedūrų aprašus.

Vartotojo turtas

Suinteresuotosios pusės patiki Organizacijos valdyti intelektualųjį turtą (įmonės dokumentus, įrašus ir kitą konfidencialią informaciją), kuris apsaugomas sutartimis ir valdomas pagal sutartyse numatytas sąlygas, suderinus atliekamus darbus su klientu arba jo įgaliotu asmeniu.

Produkto išsaugojimas

Kliento dokumentų (sutarčių, projektų, darbų perdavimo-priėmimo aktų, kitų panašių dokumentų) kopijos saugomos serveryje. Tokiu būdu užtikrinama projektinių bei kitų dokumentų, susijusių teikiama paslauga, apsauga nuo paradimo ar pašalinių asmenų įsikišimo.

Monitoringo ir matavimo prietaisų valdymas – neaktualus vykdomai veiklos specifikai, nes vertinamos žinios ir jų perdavimo kokybė.

5.2 Sisteminio požiūrio taikymas procesų valdyme

Organizacijos procesų šeimininkai, ryšiai ir tarpusavio sąveikos schema pavaizduoti 3 priede *Procesų schema (V1-p1)*.

Santykių su klientais valdymui naudojama VVS ir / arba MS Excel.

IVS įgyvendinimas apima betarpišką informacijos tvarkymą ir sisteminimą IT pagalba, siekiant maksimalaus suinteresuotųjų pusių patenkinimo.

5.3 Procesų analizė ir jų tobulinimo tikslų nustatymas

Procesų priežiūra bei tobulinimas aprašyti Veiklos tobulinimo (P6) procedūros apraše.

Matavimas, analizė ir gerinimas

Veiklos kokybei įvertinti naudojami statistinės informacijos rinkimo ir apibendrinimo metodai. Informacija paskleidžiama tarp atsakingų Organizacijos darbuotojų elektroniniu paštu.

Vidaus auditas

Kokybės ir aplinkosaugos vidaus auditai yra planuojami sudarant metinį audito planą ir atliekami pagal Veiklos tobulinimo (P6) procedūros apraše nustatytą tvarką. Planuojant auditus auditoriai parenkami taip, kad nebūtų tiesiogiai atsakingi už audituojamąją veiklą. Vidaus auditus taip pat gali atlikti Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto magistrantai. Nustatant auditų dažnumą atsižvelgiama į audituojamo proceso svarbą. Visos neatitiktys fiksuojamos tobulinimo veiksmų plane, nustatomi ir nedelsiant įgyvendinami korekciniai veiksmai bei įvertinamas jų rezultatyvumas. Audito rezultatai analizuojami vadovybinės analizės metu.

Procesų monitoringas ir matavimas

Kiekvieno proceso monitoringą organizuoja proceso šeimininkas, pagal vadovybinės analizės metu suderintus rodiklius. Reikalavimas yra vykdomas produktams. Reikalavimai ir atsakingi asmenys yra numatyti Organizacijos procedūrose.

Neatitiktinio produkto valdymas

Organizacijos neatitiktinis produktas – Organizacijos paslaugų neatitikimas kliento reikalavimams. Neatitiktinio produkto valdymas apibrėžtas Veiklos tobulinimo (P6) procedūros apraše.

Duomenų analizė

Organizacijos renkami duomenys, susiję su vadybos sistemos rezultatyvumu. Duomenys yra analizuojami, ypač – susiję su pagrindiniais procesais ir personalo darbo tobulinimu.

5.4 Procesų tobulinimas naudojant inovacijas ir kūrybišką darbą

Nuolatinis gerinimas prasideda nuo visų darbuotojų kokybės politikos ir tikslų suvokimo. Naudojamas sugretinimo (angl. benchmarking) metodas, perimama geriausia praktika. Atliekamos klientų apklausos. Atliekami veiksmai, įgyvendinant susijusius tobulinimus.

Korekciniai ir prevenciniai veiksmai įforminami tobulinimo veiksmų plane. Analizuojamos neatitiktčių priežastys. Daugiau apibrėžta Veiklos tobulinimo (P6) procedūros apraše.

5.5 Naujų procesų įdiegimas ir efektyvumo įvertinimas

Projektavimo ir kūrimo planavimo procesas Organizacijos vyksta pardavimo proceso metu. Identifikavus kliento poreikius konkretizuojamos produkto apimtys ir detalės, rengiamas produkto projektas, kuris pristatomas klientui. Įvestiniai duomenys Organizacijos produktams – klientų poreikių analizė, teisiniai reikalavimai, ekonominė analizė.

Organizacijos produktų projektavimo ir kūrimo įvestiniai, išvestiniai duomenys, naujų produktų ir ankstesnių produktų vertinamoji analizė, įteisinimas, projektavimo ir kūrimo keitinių valdymas kuriamiems Organizacijos produktams aprašyti Pardavimų valdymo (P1) ir Projektų valdymo (P2) procedūrų aprašuose.

Projektuojant naujas įmonės paslaugas, veiklas, produktus, nustatyti nauji aplinkos apsaugos aspektai yra valdomi kaip reglamentuota Aplinkos apsaugos valdymo (P8) procedūros apraše.

6. KLIENTŲ POREIKIŲ PATENKINIMAS

Pagrindinis klientų pasitenkinimo matavimo būdas – pakartotiniai pirkimai ir rekomendacijos kitiems klientams. Klientui nupirkus paslaugą, kiekvienas Organizacijos projekto vadovas turi paklausti, kas pasiūlė klientui pasirinkti Organizaciją.

Organizacijos siūlo klientams individualizuotus sprendimus, todėl kliento poreikių analizei ir patenkinimui skiriamas didelis dėmesys. Plačiau klientų poreikių analizė aprašyta Pardavimų valdymo (P1) procedūros apraše. Siekiant klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių keliamų reikalavimų žinojimo ir suvokimo tarp Organizacijos darbuotojų, yra nustatomi pamatuojami rodikliai (žr. 1 priedą Kokybės tikslai ir rodikliai (V1-F1)). Minėtų rodiklių surinkimo ir apskaičiavimo tvarka aprašyta 7 priede Kokybės tikslų ir rodiklių surinkimo instrukcija (V1-I1).

Esama ryšių su vartotoju tvarka užtikrina grįžtamąjį ryšį. Grįžtamasis ryšys valdomas vadovaujantis Pardavimų valdymo (P1) ir Projektų valdymo (P2) procedūrų aprašais.

Pagal neformalią, pokalbių metu surinktą informaciją aptariama Organizacijos darbuotojų darbo kokybė, atsakingas VAK. Esant poreikiui ar neigiamiems atsiliepimams, organizuojamas darbuotojų kompetencijos tobulinimas.

Vadybos sistemos vadovo, EFQM Tobulumo modelio ir standartų LST EN ISO 9001:2008, LST EN ISO 14001:2004, SA 8000:2008 ryšių lentelė

Vadybos sistemos vadovas		EFQM Tobulumo modelis		LST EN ISO 9001:2008		LST EN ISO 14001:2004		SA 8000:2008	
Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas
	TITULINIS LAPAS			1	Taikymo sritis	1	Taikymo sritis	1	Tikslas ir apimtis
				2	Norminės nuorodos	2	Norminės nuorodos	2	Normatyviniai elementai ir jų interpretacija
	APIE ĮMONĘ								
	SISTEMOS DIEGIMO PRINCIPAI IR VERTYBĖS								
	SANTRUMPOS, TERMINAI IR APIBRĖŽIMAI			3	Terminai ir apibrėžtys	3	Terminai ir apibrėžtys	3	Apibrėžimai
1	Vadovų veikla	1	Vadovų veikla						
1.1	Asmeninis vadovų pavyzdys propaguojant ir įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą	1.1	Asmeninis vadovų pavyzdys propaguojant ir įgyvendinant visuotinę kokybės vadybą	5 5.1	Vadovybės atsakomybė Vadovybės įsipareigojimai				
1.2	Vadovų veiksmai skatinant įmonės veiklos procesų tobulinimą ir	1.2	Vadovų veiksmai skatinant įmonės veiklos procesų tobulinimą ir	5.5.2 5.6 5.6.1	Vadovybės atstovas Vadovybinė vertinamoji analizė Bendrosios nuostatos	4.4.1 4.6	Ištekliai, pareigos, atsakomybė ir įgaliojimai Vadovybinė analizė	9.2 9.4	Vadovybės atstovas socialinei atsakomybei Vadovybės analizė

Vadybos sistemos vadovas		EFQM Tobulumo modelis		LST EN ISO 9001:2008		LST EN ISO 14001:2004		SA 8000:2008	
Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas
	darbuotojų tobulinimasis		darbuotojų tobulinimasis	5.6.2 5.6.3	Vertinamosios analizės įvestiniai duomenys Vertinamosios analizės išvestiniai duomenys				
1.3	Vadovų bendravimas ir bendradarbiavimas su klientais, tiekėjais ir kitomis įmonėmis, profesinėmis, visuomeninėmis bei kitomis organizacijomis	1.3	Vadovų bendravimas ir bendradarbiavimas su klientais, tiekėjais ir kitomis įmonėmis, profesinėmis, visuomeninėmis bei kitomis organizacijomis						
1.4	Vadovų veiksmai pripažįstant ir įvertinant turinčias įtakos įmonės veiklai žmonių pastangas bei pasiekimus tiek įmonėje, tiek už jos ribų	1.4	Vadovų veiksmai pripažįstant ir įvertinant turinčias įtakos įmonės veiklai žmonių pastangas bei pasiekimus tiek įmonėje, tiek už jos ribų						
1.5	Vadovų įsipareigojimas aplinkosaugoje					4.4.7	Parengtis avarijoms ir reagavimas		
2	Politika, strategija ir socialinė atsakomybė	2	Politika ir Strategija	5.3	Kokybės politika	4.2	Aplinkos apsaugos politika	4 9.1	Asociacijų laisvė ir kolektyvinių derybų teisė Politika
2.1	Tinkamos ir išsamios	2.1	Tinkamos ir išsamios						

Vadybos sistemos vadovas		EFQM Tobulumo modelis		LST EN ISO 9001:2008		LST EN ISO 14001:2004		SA 8000:2008	
Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas
	informacijos panaudojimas rengiant politiką ir strategiją		informacijos panaudojimas rengiant politiką ir strategiją						
2.2	Politikos ir strategijos parengimas	2.2	Politikos ir strategijos parengimas	5.4 5.4.1 5.4.2	Planavimas Kokybės tikslai Kokybės vadybos sistemos planavimas	4.3.3 4.3 4.3.1	Tikslai, užduotys ir programa (-os) Planavimas Aplinkos apsaugos aspektai		
2.3	Politikos ir strategijos skleidimas, aiškinimas ir įgyvendinimas	2.3	Politikos ir strategijos skleidimas, aiškinimas ir įgyvendinimas						
2.4	Politikos ir strategijos reguliarus atnaujinimas ir tobulinimas	2.4	Politikos ir strategijos reguliarus atnaujinimas ir tobulinimas						
3	Personalo vadyba	3	Personalo vadyba						
3.1	Personalo organizavimas ir valdymas	3.1	Personalo organizavimas ir valdymas	6.2 6.2.1 5.5 5.5.1	Žmogiškieji ištekliai Bendrosios nuostatos Atsakomybė, įgaliojimai ir ryšiai Atsakomybė ir įgaliojimai			1 4.4 3 4 9.3	Vaikų darbas Įgyvendinimas ir vykdymas Sveikata ir darbų sauga Diskriminacija Darbuotojų atstovas
3.2	Darbuotojų kompetencijos didinimas	3.2	Darbuotojų kompetencijos didinimas	6.2.2	Kompetencija, suvokimas ir mokymas	4.4.2	Kompetencija, mokymas ir supratimas		

Vadybos sistemos vadovas		EFQM Tobulumo modelis		LST EN ISO 9001:2008		LST EN ISO 14001:2004		SA 8000:2008	
Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas
3.3	Darbuotojų ir įmonės tikslų analizė ir derinimas	3.3	Darbuotojų ir įmonės tikslų analizė ir derinimas						
3.4	Darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklos tobulinimą, įgaliojimų jiems suteikimas ir nuopelnų pripažinimas	3.4	Darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklos tobulinimą, įgaliojimų jiems suteikimas ir nuopelnų pripažinimas						
3.5	Veiksmingas įmonės ir darbuotojų tarpusavio bendravimas	3.5	Veiksmingas įmonės ir darbuotojų tarpusavio bendravimas						
3.6	Rūpinimasis darbuotojais	3.6	Rūpinimasis darbuotojais	6.4	Darbo aplinka				
4	Išteklių valdymas	4	Išteklių valdymas	6.1	Išteklių vadyba Aprūpinimas ištekliais				
4.1	Finansinių išteklių valdymas	4.1	Finansinių išteklių valdymas						
4.2	Informacinių išteklių valdymas	4.2	Informacinių išteklių valdymas	5.5.3 4.2 4.2.1 4.2.3 4.2.2 4.2.4	Vidiniai ryšiai Reikalavimai dokumentams Bendrosios nuostatos Dokumentų valdymas Kokybės vadovas Įrašų valdymas	4.4.3 4.4.4 4.4.5 4.5.4	Ryšiai Dokumentai Dokumentų valdymas Įrašų valdymas	9.13- 9.14 9.16	Išorės komunikacija ir suinteresuotųjų šalių valdymas Įrašai
4.3	Santykių su tiekėjais	4.3	Santykių su tiekėjais	7.4	Pirkimas				

Vadybos sistemos vadovas		EFQM Tobulumo modelis		LST EN ISO 9001:2008		LST EN ISO 14001:2004		SA 8000:2008	
Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas
	ir partneriais plėtojimas ir efektyvus žaliavų valdymas		ir partneriais plėtojimas ir efektyvus žaliavų valdymas	7.4.1 7.4.2 7.4.3	Pirkimo procesas Pirkimo informacija Perkamo produkto (paslaugos) patikra				
4.4	Pastatų, įrangos ir kito turto valdymas	4.4	Pastatų, įrangos ir kito turto valdymas	6.3	Infrastruktūra				
5	Procesų valdymas	5	Procesų valdymas						
5.1	Verslo sėkmei svarbiausių procesų vertinimas	5.1	Verslo sėkmei svarbiausių procesų vertinimas	4 4.1 7 7.1 7.5 7.5.1 7.5.2 7.5.3 7.5.4 7.5.5 7.6	Kokybės vadybos sistema Bendrieji reikalavimai Produkto realizavimas Produkto realizavimo planavimas Paslaugų teikimas Paslaugų teikimo valdymas Paslaugų teikimo procesų patvirtinimas Identifikavimas ir atsekamumas Kliento turtas Paslaugos išsaugojimas Monitoringo ir matavimo įrangos valdymas	4 4.1 4.4.6 4.3.2 4.5.2	Aplinkos apsaugos vadybos sistemos reikalavimai Bendrieji reikalavimai Veiklos valdymas Teisiniai ir kiti reikalavimai Reikalavimų laikymosi įvertinimas	9.5 2 6 7 8	Planavimas ir įgyvendinimas Priverstinis darbas Disciplinos užtikrinimo praktika Darbo valandos Atlyginimas
5.2	Sisteminio požiūrio	5.2	Sisteminio požiūrio						

Vadybos sistemos vadovas		EFQM Tobulumo modelis		LST EN ISO 9001:2008		LST EN ISO 14001:2004		SA 8000:2008	
Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas
	taikymas procesų valdyme		taikymas procesų valdyme						
5.3	Procesų analizė ir jų tobulinimo tikslų nustatymas	5.3	Procesų analizė ir jų tobulinimo tikslų nustatymas	8 8.1 8.2 8.2.2 8.2.3 8.2.4 8.3 8.4	Matavimas, analizė ir gerinimas Bendrosios nuostatos Monitoringas ir matavimas Vidaus auditas Procesų monitoringas ir matavimas Paslaugų monitoringas ir matavimas Neatitiktinės paslaugos valdymas Duomenų analizė	4.5 4.5.1 4.5.3 4.5.5	Tikrinimas Monitoringas ir matavimai Neatitiktis, koregavimo veiksmas ir prevencinis veiksmas Vidaus auditas		
5.4	Procesų tobulinimas naudojant inovacijas ir kūrybišką darbą	5.4	Procesų tobulinimas naudojant inovacijas ir kūrybišką darbą	8.5 8.5.1 8.5.2 8.5.3	Gerinimas Nuolatinis gerinimas Korekciniai veiksmai Prevenciniai veiksmai			9.11-9.12	Skundų valdymas, korekciniai veiksmai
5.5	Naujų procesų įdiegimas ir efektyvumo įvertinimas	5.5	Naujų procesų įdiegimas ir efektyvumo įvertinimas	7.3 7.3.1 7.3.2 7.3.3 7.3.4	Projektavimas Projektavimo planavimas Projektavimo įvestiniai duomenys Projektavimo išvestiniai duomenys				

Vadybos sistemos vadovas		EFQM Tobulumo modelis		LST EN ISO 9001:2008		LST EN ISO 14001:2004		SA 8000:2008	
Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas	Punktas	Pavadinimas
				7.3.5	Projektavimo vertinamoji analizė				
				7.3.6	Projektavimo patikra				
				7.3.7	Projektavimo patvirtinimas				
					Projektavimo keitinių valdymas				
6	Klientų poreikių patenkinimas	6	Klientų poreikių patenkinimas	5.2	Orientavimasis į klientą				
				7.2	Su klientu susiję procesai				
				7.2.1	Reikalavimų paslaugai nustatymas				
				7.2.2	Su paslaugomis susijusių reikalavimų vertinamoji analizė				
				7.2.3	Ryšiai su klientu				
				8.2.1	Kliento pa(si)tenkinimas				

13. Kokybės vadybos literatūros šaltiniai

11.1 Rekomenduotina literatūra bakalauro programos studentams

VU Kokybės vadybos programos Magistrų tezės: <http://www.kv.ef.vu.lt/lt/naudinga-medziaga/magistro-darbai>
Prof. Ruževičiaus, prof. A. Kaziliūno knygos.

11.2. Literatūra gilesnėms studijoms

Žurnalai

1. Benchmarking (<http://www.emeraldinsight.com/bij.htm>)
2. Business Process Management (<http://www.emeraldinsight.com/bpmj.htm>)
3. Consumer Reports (<http://www.Consumerreports.org>)
4. European journal of Innovation Management (<http://www.emeraldinsight.com/ejim.htm>)
5. European Quality. (Techn. bibl., S 1272; <http://www.european-quality.co.uk>)
6. Industrial and Commercial Training (<http://www.mcb.co.uk/ict.htm>)
7. International Journal of Health Care Quality Assurance (<http://www.mcb.co.uk/ijhcqa.htm>)
8. International Journal of Quality and Reliability Management (<http://www.emeraldinsight.com/ijqrm.htm>)
9. Inter-Qualitätsmanagement (<http://www.interq.ch>)
10. Journal of Quality in Maintenance Engineering (<http://www.emeraldinsight.com/jqme.htm>)
11. Managing Service Quality (<http://www.mcb.co.uk/msq.htm>)
12. Measuring Business Excellence (<http://www.emeraldinsight.com/mbe.htm>)
13. Öko Test (<http://www.oekotest.de>)
14. Quality Assurance in Education (<http://www.mcb.co.uk/qae.htm>)
15. Quality Engineering (<http://www.dekker.com>)
16. Quality Journal.
17. Quality Management Journal (<http://qmj.asq.org>)
18. Quality Progress. (Techn. bibl., S 782); (<http://www.asq.org/pub/qualityprogress/>)
19. Que choisir? (<http://www.quechoisir.org>)
20. Six Sigma Forum Magazine (<http://www.sixsigmaforum.com>)
21. Stiftung Warentest (Finanz test) (<http://www.stiftung-warentest.de>)
22. The TQM (Total Quality Management) magazine. (<http://www.mcb.co.uk/tqm.htm>)
23. Which? (<http://www.which.com>)
24. Методы менеджмента качества.

Šaltiniai lietuvių kalba

1. Abramavičius, Š. ISO 9000 serijos standarto kokybės sistemų ir jų diegimo problemos visuotinės kokybės vadybos atžvilgiu // *Ekonomika ir vadyba-2000: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, 2000. P. 7-9.
2. Abramavičius, Š. ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problema organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvos aspektu // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. ISSN 1392-1142. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2001, Nr. 20, p. 11-23.

3. Abramavičius, Š. ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problema organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvos aspektu. Respublikinės konferencijos „Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas“ pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2001. P. 5–37.
4. Abramavičius, Š. Organizacijos kultūra ir jos keitimas, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą // Sociologija: praeitis ir dabartis' 99: mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 1999. P. 17-21.
5. Abramavičius, Š. Organizacijos kultūros tyrimo metodologija // Ekonomika ir vadyba'98 tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 1998, p. 434-439.
6. Adomėnas, V. Organizacijos procesų valdymo tobulinimas / V. Adomėnas, A. Vaišvila // Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Technologija, 2002. P. 18 – 30.
7. Adomėnas, V. Statistiniai kokybės valdymo metodai. Kaunas: Technologija, 2000.
8. Adomėnas, V. Vidaus audito metodų taikymas vadybos sistemoms gerinti / V. Adomėnas, A. P. Ramanauskas, A. Vaišvila ir kt. //Lietuvos ir Europos Sąjungos kokybės rėmimo ir teisinio reglamentavimo derinimas. Kaunas: Technologija, 2003. P. 19 – 28.
9. Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos: studija (2007) – Kaunas, Technologija, 156 p.
10. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai (ISO 9000:2000). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
11. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2008). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
12. Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos (ISO 9004:2000). Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
13. Kriaučiūnas, A. Nuo Oderio iki Volgos. Ann Arbor, Michigan, JAV, 1991.
14. Matavimo įrangai keliami kokybės užtikrinimo reikalavimai 2-oji dalis. Matavimo procesų valdymas. Lietuvos standartizacijos departamentas, 1997.
15. Metodiniai patarimai mokslo ir studijų institucijų veiklos savianalizei rengti (2008) – Vilnius, Studijų kokybės vertinimo centras, 89 p.
16. OHSAS 18001:1999. Darbų sauga.
17. Paulauskaitė N. Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. Mokomoji knyga / N. Paulauskaitė, P. Vanagas. Kaunas: Technologija, 1998, 108 p.
18. Rutkauskas, J. Application of Six Sigma Conception in Quality Management. ISSN 1392-1142 // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 2003. 26. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2003.
19. Ruževičius, J. (2007). Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas. Ekonomika: Mokslo darbai, 80, 48-56.
20. Sakalas A. Pramonės įmonių vadyba (papildytas leidimas) / A. Sakalas, P. Vanagas, B. Martinkus ir kt. Kaunas: Technologija, 2000. 400 p. ISBN 9986-13-325-4.
21. Šileika, A. Aplinkos apsaugos vadybos sistemų diegimas ir kompetencija Lietuvoje: Tarptautinio seminaro “Švaresnė gamyba: sisteminis požiūris” medžiaga. Kaunas, 1999 spalio 19, 20d. 17 –32p.
22. Šileika, A. Standartizuotų vadybos sistemų sertifikavimo procesas ir jo kokybės įtaka organizacijų veiksmingumui. Kaunas: Technologija, 2001. 169- 174 p. ISBN 9955-09-088-X.
23. Slatkevičienė G. Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai / G. Slatkevičienė, P. Vanagas. Kaunas: Technologija, 2001. 187 p. ISBN 9955-09-087-1.
24. Serafinas, D., Ruževičius, J. (2007). Aukštojo mokslo organizacijų kokybės vadybos sistemų racionalumo ir veiksmingumo analizė. Studijų kokybės valdymas: problemos ir perspektyvos (pp.27-38). Vilnius: Vilniaus universitetas.

25. Stancikas, E. R. Konkurencingo produkto kūrimas. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2003.
26. Stoner, J. A. F. Vadyba / J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, Jr. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
27. Susnienė, D. Naujojo tūkstantmečio paradigma visuotinėje kokybės vadyboje – suinteresuotosios šalys ir jų poreikių tenkinimas. ISBN 9955-09-308-0. Kaunas: Technologija, 2002.
28. Tyrimų, bandymų ir kalibravimo laboratorijų kompetencija. Bendrieji reikalavimai (ISO/IEC 17025:1999). Lietuvos standartizacijos departamentas. 2003.
29. Vanagas P. ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problema / P. Vanagas, Š. Abramavičius // Socialiniai mokslai, 2000, Nr. 3(24), p. 26-33. Kaunas: Technologija. ISSN 1392-0758
30. Vanagas P. Visuotinės kokybės vadyba – būtinas harmoningos integracijos į Europos Sąjungą veiksnys // Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese. Kaunas: Technologija, 2002. P.112-133. ISBN 9955-09-308-0.
31. Vanagas, P. Darbo mokslinis organizavimas. Vilnius: Mintis, 1979.
32. Vanagas, P. Kokybės vadyba – lemiamas konkurencingumo veiksnys XXI amžiuje. Sveikatos priežiūros paslaugų kokybės valdymas Lietuvoje: mokslinės praktinės konferencijos medžiaga (2004-05-21,22)t. Palanga: Lietuvos sveikatos apsaugos vadybos draugija, 2004. P. 5-6.
33. Vanagas, P. Praradimų kaina // Vadovo pasaulis, ISSN 1392-4761, 1998, 3(17), p. 34-38.
34. Vanagas, P. Visuotinės kokybės vadyba – būtinas Lietuvos gyvybingumo veiksnys // Lietuvos ūkis, 1994, Nr. 4.

Šaltiniai užsienio kalbomis

1. A European Quality Promotion Policy for Improving European Comprtiteness (SEC (96) 2000). European Commission DG III - Industry.
2. Akao Yoji. History of quality function deployment in Japan // The best on quality, 1990, IQA book series, Vol. 3. International academy for quality.
3. Akranavičiūtė, D., Ruževičius, J. (2007). Quality of life and its component 's measurement. *Inžinerinė Ekonomika-Engineering Economics* (2), pp. 44-49.
4. Al-khalifa, K. N. The development of total quality management in Qatar / K. N. Al-khalifa, E. M. Aspinwall // *The TQM Magazine*, 2000, Vol. 12, No 3, p. 194-204.
5. Alvesson, M. Cultural perspectives on organizations. Cambridge University Press, 1993.
6. Anderson, E. W. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden / E. W. Anderson, C. Fornell, D. Lehmann // *Journal of Marketing*, 1994, Vol. 58, Issue 3.
7. Anderson, E. W. Foundations of the American customer satisfaction index / E. W. Anderson, C. Fornell // *Total Quality Management*, 2000, Vol.11, No 7.
8. Anttila, J. ISO 9000 for the Creative Leader. How to distinguish myself from others as a success by applying international Quality Management standards / J. Anttila, J. Vakkuri. Sonera, Finland, 2001.
9. AS 2561-1982 Nuorodos kokybės kaštų nustatymui (Australijos standartai, Šiaurės Sidnėjus).
10. Asbjorn Rolstadas. Perfomanse Management. A business process benchmarking approach. Chapman & Hall, London, 1995.

11. Aschner, G. Meeting customers requirements and what can be expected. *The TQM Magazine*, 1999, Vol. 11, No 6, p. 450.
12. Aune, A. Teams and TQM. Stanley Thornes, Great Britain, 1992.
13. Barlow, J. A complaint is a gift. Using customer feedback as a strategic tool / J. Barlow, C. Møller. Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, 1996.
14. Batten, J. A total quality culture // *Management Review*, 1994, Vol. 83, No 5, p.61.
15. Bertin, M. E. A view of quality trends in South America in the twenty-first century // *The TQM Magazine*, 1999, Vol. 11, No 6, p. 409.
16. Bhanugopan, R. Total quality management in Papua New Guinea: A survey of current practices // *The TQM Magazine*, 2002, Vol. 14, No 2, p. 120-126.
17. Bossert, James, L. Quality function deployment: a practioner's approach / James L. Bossert. NY: ASQS Quality Press.
18. Bryar, P. Facilitating change – implementing 5-S: an Australian case study / P. Bryar, M. Walsh // *Managerial Auditing Journal*, No 17/6, p. 329-332.
19. BS 6143-1992 Nuorodos kokybės ekonomikai (Britų standartų institutas, Londonas).
20. Bullington, K. E. 5S for Suppliers // *Quality Progress*, January 2003, p. 56-59.
21. Bush, G. W. and Al Gore debate quality in the next administration. Will Quality Find a Home In the White House? // *Quality Progress*, 2000 October, p. 31.
22. Casadesus, M. The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies / M. Casadesus, G. Gimenez // *The TQM Magazine*, 2000, Vol. 12, p. 432-441.
23. Cassell, C. Qualitative methods in organizational research: a practical guide. London: Sage, 1994, P. 4-32.
24. CEEMAN (2009), available at: <http://www.ceeman.org/?nSel=accredit> (accessed 27th of April, 2009).
25. Chang, R. Y. Satisfying internal customers first R. Y. Chang, P. K. Kelly. Kogan page, Great Britain, 1994.
26. Cohen Lou. Quality Function Deployment: How to make QFD Work for You. USA: Addison-Wesly Publishing company, 1995.
27. Conti, T.A. (2007). The History of the European Quality Award Model: a Useful Perspective for a Critical Analysis of its Strengths and Limits. In Our dreams of excellence : Proceedings of 10th international QMOD conference (pp. 214- 230). Helsingborg: Lund University.
28. Cook, S. Process improvement. A handbook for managers. Gower, USA, 1996.
29. Crosby, P. B. Quality is free. The art of making quality certain. USA, 1980.
30. Crosby, P. B. Quality is still free. Making quality certain in uncertain times. USA, 1996.
31. Crosby, Ph. B. Quality without tears: the art of hassle- free management. New York: McGraw – Hill, Inc., 1995.
32. Dalavigne, K. T. Deming's profound changes – when will the sleeping giant awaken? / K. T. Dalavigne, J. D. Robertson. Englewood Cliffs, N. J.:Prentice Hall, 1994.
33. Dalrymple, J. Next-generation quality management: multinational, multidisciplinary and performance-focused / J. Dalrymple, R. Edgeman, M. Finster and others // *The TQM Magazine*, 1999, Vol. 11, No 3, p. 138.
34. Dan Reid, R. Operations management /R. Dan Reid, N. R. Sanders. John Wiley & Sons, Inc., USA, 2002.
35. Dervitsiotis, K. N. Quality in Greece: past and present // *The TQM Magazine*, 1999, Vol. 11, No 2, p. 84.
36. Djerdjour, M. Overview of the quality movement in the South Pacific Islands // *The TQM Magazine*, 2002, Vol. 12, No 1, p. 62-66.

37. EFMD (2008), available at: <http://www.efmd.org/html/Accreditations/> (accessed 22nd of May, 2008)
38. *EFMD Programme Accreditation System: Standards and Criteria* (2007) – EFMD, Brussels, 41 p.
39. EQUIS documents on the EQUIS homepage (2008). Internet: http://www.efmd.org/html/Accreditations/cont_detail.asp
40. Ehresman, T. Small business success through TQM. ASQC Quality Press, USA, 1995.
41. Elements of a Community quality policy. Brussels, 1994.
42. European Foundation for Quality Management. Annual Review 1993 – 1994. Studio Hoens Eindhoven. The Netherlands, 1994.
43. European Foundation for Quality Management. The European Quality Award: 1996. Application Brochure. E. F. Q. M. The Netherlands, September, 1995.
44. Evans, J. R. The Management and Control of Quality / J. R. Evans, W. M. Lindsay. USA, 1999.
45. Evans, J. R., Lindsay, W. M. (1999). The management and control of quality. South-Western College Publishing company, USA.
46. Evans, G.R. and Packham, D.E. (2003), “Ethical Issues at the University-Industry Interface: A Way Forward?”, *Science and Engineering Ethics*, Vol. 9, pp. 3-16;
47. Feigenbaum, A. V. New Quality for the 21st Century: Developments are the fundamental drivers of business / A. V. Feigenbaum, D. S. Feigenbaum // *Quality Progress*, 1999, Vol. 32, No 12, p. 27-31.
48. Feigenbaum, A. V. The new quality for the twenty-first century // *The TQM Magazine*, 1999, Vol. 11, No 6, p. 376.
49. Feigenbaum, A. V. Total Quality control. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. By McGraw-Hill, United States, 1991.
50. Fornell, C. The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings / C. Fornell, M. D. Johnson / *Journal of Marketing*, 1996, Vol. 60, Issue 4.
51. Fornell, C., The cooperative venture formation process: a latent variable structural modeling approach / C. Fornell, P. Lorange, J. Roos // *Management Science*, 1990, Vol. 36, No. 10.
52. Garvin, D. A. Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge, New York, 1988.
53. Gordon, G.G. Industry Determinants of culture // *Academy of Management Review*, 1991, Vol.16, P. 396-415.
54. Graves, D. Corporate culture: diagnosis and change. London: Printer, 1986. P. 5-52.
55. Guidelines for managing the economics of quality (ISO/TR 10014:1998(E)). International Organization for Standardization, 1998.
56. *Guidelines for the application of ISO 9001: 2000 in education* (2007) – Geneva: ISO Secretariat.
57. Gustafsson, R. Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises – a study of Swedish organizations / R. Gustafsson, B. Klefsjo, E. Berggren, U. Granfors-Wellemets // *The TQM Magazine*, Vol. 13, No 4, p. 232-246.
58. Hackl, P. Customer satisfaction in the Austrian food retail market / P. Hackl, D. Sharicer, R. Zuba // *Total Quality Management*, 2000, Vol. 11, No. 7.
59. Harrington, H. J. Business process improvement. McGraw-Hill, Inc., USA, 1991.
60. Harrington, H. J. International Academy for Quality (IAQ), past and future // *The TQM Magazine*, 1999, Vol. 11, No 6, p. 371.
61. Herbert, C. ISO 9001:2000 for Small and Medium Sized Businesses / C. Herbert, Jr. Monnich // ASQ Quality Press, USA, 2001.

62. Hewitt, F. Quality and complexity – lessons from English higher education / F. Hewitt, M. Clayton // *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1999, Vol. 16, No 9, p. 519.
63. Ho, S. K. Japanese 5-S practice /S. K. Ho, S. Cicmil // *The TQM Magazine*, 1996, Vol. 8, No 1, p. 45-53.
64. Ho, S. K. M. Change for the better via ISO 9000 and TQM // *Management Decision*, 1996c No 37/4.
65. Ho, S. K. M. Japanese 5-S – where TQM begins // *The TQM Magazine*, 1999b, Vol. 11, No 5, p. 311-320.
66. Ho, S. K. M. The 5-S auditing // *Managerial Auditing Journal*, 1999a, No 14/6, p. 294-301
67. Ho, S. K. M. Workplace learning: the 5-S way // *Journal of Workplace Learning*, 1997, Vol. 9, No 6, p. 185-191.
68. Ho, S. K. The Japanese 5-S practice and TQM training / S. K Ho, S. Cicmil, C. K. Fung // *Training for Quality*, 1995, Vol. 3, No 4, p. 19-24.
69. Houston, D. (2007), “TQM and Higher Education: A Critical Systems Perspective on Fitness for Purpose”. *Quality in Higher Education*, Vol. 13, No. 1, p. 3-17;
70. Hoyle D. ISO 9000 Quality Systems Handbook. 4-thed. Completely revised in response to ISO 9000:2000. 2001.
71. <http://www.eoq.org/EuropeanQualityVision.html>
72. Hunt, V. D. Process Mapping. How to Reengineer Your Business Processes, USA, 1996.
73. Hutchins, D. The Power of Six Sigma in Practise // *Measuring Business Excellence* 4,2, 2000.
74. Jagadeesh, R. (1999). Total quality management in India – perspective and analysis // *The TQM Magazine*, 1999, Vol. 11, No 6, p. 437.
75. Janas, I. Explorative study of the expected consequences for existing quality management systems due to the revision of ISO 9001 in certified companies in Germany / I. Janas, H. Luczak // *The TQM*. 2002, Vol. 14, No 2, p. 127-132.
76. Johnson, F. C. Quality concepts in education / F. Johnson, W. A. Golomski // *The TQM Magazine*, 1999, Vol. 11, No 6, p. 467.
77. Johnson, K. New ways of organizing the realization of customer value – a new challenge for the twenty-first century // *The TQM Magazine*, 1999, Vol. 11, No 6, p. 445.
78. Johnson, M. D. The evolution and future of national customer satisfaction index models / M. D. Johnson, A. Gusstafsson, J. Cha // *Journal of Economic Psychology*, 2001, Vol. 22.
79. Juran, J., M. A History of Managing for Quality. The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality. USA, 1995.
80. Kanji G. K., Asher M. 100 Methods for Total Quality Management. – London, 1996. (k-ra)
81. Karapetrovic, S. Holonic model for quality system in academia / S. Karapetrovic, W. Willborn // *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1999, Vol. 16, No 5, p. 364.
82. Klesfjo, B. Six Sigma Seen as a Methodology for Total Quality Management / B. Klesfjo, H. Winklud and R. L. Edgeman // *Measuring Business Excellence* 5,1, 2001.
83. Lagrosen S. Quality management in Europe: a cultural perspective // *The TQM Magazine*, 2002, Vol. 14, No 5, p. 275-283.
84. Lagrosen, S. TQM goes to school: an effective way of improving school quality // *The TQM Magazine*, 1999, Vol. 11, No 5, p. 328.
85. Larkin, J. A. Work Study: Theory and Practice. McGraw-Hill Publishing Company Limite, Great Britain, 1969.
86. Lascelles D., Peacock R. Self-assessment for business excellence. McGrawhill Book company, 1996.

87. Lawler, E. E. Creating High Performance Organization, 1995.
88. Low, S. P. Team performance management: enhancement through Japanese 5-S principles / S. P. Low, S. D. Kho // *Team Performance Management*, 2001, Vol. 7, No 7/8.
89. Low, S. P. Towards TQM – integrating Japanese 5-S principles // *The TQM Magazine*, 2001, Vol. 13, No. 5, p. 334-340.
90. Lundquist, R. (1996). Using a quality award for self-assessment in higher education. *Quality in Higher Education*, Vol. 2, No. 2, p.105-116.
91. Macdonald, J. Global quality: the new management culture / J. Macdonald, J. Piggot // Amsterdam, San Diego: Pfeifer & Co., 1993. P.181.
92. Macdonald, J. Understanding Total Quality Management in a week. 1993.
93. Macdonald, John. Understanding Total Quality Management in a Week. (Successful Business in a Week Series) I. Title II. Series. British Library Cataloguing in Publication Data, 1993.
94. Magure, M. 21 voices for the 21st century // *Quality Progress*, 2000, No 1, p. 32.
95. McKenzie, J. Paradox. The Next Strategic Dimension. Using CONFLICT to Re-energize Your Business. England, 1996.
96. Milakovich, M. E. Improving Service Quality. Achieving High Performance in the Public and Private Sectors. St. Lucie Press, Florida, 1995.
97. Milwaukee, Wisconsin. The Certified Quality Manager Handbook. Quality Management Division American Society for Quality. USA, 1999.
98. Näsi, J. Understanding Stakeholder Thinking. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä, 1995.
99. Naumann, E. Customer satisfaction measurement and management / E. Naumann, K. Giel. ASQ Quality Press, USA, 1995.
100. NFX 50-126 Kokybės vadyba – nuorodos įvertinti paprastos kokybės kaštams (AFNOR, Paryžius).
101. Nwabueze, U. Chief executives – hear thyself: leadership requirements for 5-S/TQM implementation in healthcare // *Managerial Auditing Journal*, 2001, No 16/7, p. 406-410.
102. O'hEocha, M. A study of the influence of company culture, communications and employee attitudes on the use of 5Ss for environmental management at Cooke Brothers Ltd. // *The TQM Magazine*, 2000, Vol. 12, No. 5, p. 321-330.
103. Oakland, J. S. Total Quality management: the route to improving performance/New Jersey. Nicols publishing. H., 1994.
104. O'Brien, B. Decisions about Re-engineering. Chapman&Hall, London, UK, 1995.
105. Odenwald, S. B. Global impact / S. B. Odenwald, W. G. Matheny. Irwin Professional Publishing, USA, 1996.
106. Onitsuka, T. Japan/ASEAN TQM project // *The TQM Magazine*, 1999, Vol. 11, No 1, p. 215.
107. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 12-40.
108. Pearson, T., A. Measure for Six Sigma Success // *Quality Progress*, February, 2001.
109. Pirsig, R. M. Zen and Art of Motorcycle maintenance. New York: Bantam Books, 1974.
110. Poksinska, B. The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations / B. Poksinska, J. J. Dahlgaard, M. Antoni // *The TQM Magazine*, 2002, Vol. 14, No 5, p. 297-306.
111. Pollitt, P. Quality improvement in European public services. Concepts, cases and commentary / P. Pollit, G. Bouckacrt. Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi, 1995.
112. Pyzdek, T. The Six Sigma Handbook. A Complete Guide for Greenbelts, Blackbelts, & Managers at All Levels. Two Penn Plaza, New York, 1999.

113. Quality control for the food industry. – Geneva: ITC, 1995. – 198 p. (k-ra)
114. Quality without Borders. Silver Jubilee Book. Sandholm Associates AB, Sweden, 1996.
115. Qualitäts management in der Automobilindustry. – Frankfurt am Main: QMC, 1998. – 190 s. (k-ra)
116. Radder, L. Stakeholders delight: the next step in TQM. The TQM Magazine, 1998, Vol. 10, No 4, p. 276280. ISSN 0954-478X.
117. Review Annual (1993–1994). European Foundation for Quality management. Studio Hoens Eindhoven, The Nitherlands.
118. Richardson, T. L. Total Quality Management, 1997.
119. Rossiter, J. A. Total Quality Management. Upstart Publishing Company, USA. 1996.
120. Russell, R. S. Production and operations management. Focusing on Quality and Competitiveness. Prentice-Hall, Inc., USA, 1995.
121. Ruževičius J., Adomaitienė R., Serafinas D. (2007), “Peculiarities of quality assurance in higher education: a study of Lithuanian institutions”, *Organisation management: Sistem research*. No. 44, pp. 107-123.
122. Ruževičius, J. (2007). Studijų kokybės vadybos sistemų tyrimas. *Ekonomika: Mokslo darbai*, 80, 48-56.
123. Ruževičius, J., Adomaitienė, R., Serafinas, D., & Daugvilienė, D. (2007). Peculiarities of education quality assurance in Lithuania. *Asian Journal on Quality*, 8 (2), 1-19.
124. Sallis, E. Total Quality Management in Education. Kogan Page Ltd, London, UK, 2002.
125. Samuel, K Ho. TQM an Integrated Approach. Implementing Total Quality through Japanese 5-S and ISO 9000. London, 1995.
126. Samuel, K. M. Ho. Operations and Quality Management, International Thomson Business Press, 1999.
127. Sandholm, L. Total Quality Management. Lennart Sandholm and Studentlitteratur, Sweden, 1997.
128. Savickienė, I. (2005). Parameters of higher education quality assessment system at universities. *The Quality of Higher Education*, 2, 72-83.
129. Schein, E. H. Organization culture and leadership. 2-nd.ed. San Francisko: Jossey-Bass, 1992.
130. Schein, E. H. Organizational culture // *American Psychologist*. 1990 February. P.109 – 119.
131. Serafinas D., Alber S. Study of QMS models and their development in Lithuanian universities // *Forum Ware International*. 2007, Vol. 2, p. 9-19, . ISSN 1810-7028
132. Serafinas D., Ruževičius J. (2007), “Globalization challenges for quality management in universities”, *Current trends in commodity science: proceedings of the 9th international commodity science conference (IGWT)*, Vol. 1. Poznan, pp. 323-328.
133. Serafinas, D., Ruževičius, J. (2008). An Analysis of Study Quality Measurement Systems in Lithuanian Universities *Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities, Challenges and Strategies* – Dubai, p. 177-187.
134. Shoji Shiba. A New American TQM. Four Practical Revolutions in Management / Shiba Shoji A. Graham, D. Walden. Portland.
135. Sohal, A. S. The propagation of quality management concepts in the Indian manufacturing industry: some empirical observations / A. S. Sohal, P. Mandal, P. E. D. Love, B. Bhadury // *The TQM Magazine*, 2000, Vol. 12, No 3, p. 205-213.
136. Stahl, M. J. Management Total Quality in a Global Environment, 1995.
137. Standards and guidelines for quality assurance in European Higher education area. (2005): European Association for Quality Assurance in Higher Education. Helsinki.

138. Subir Chowdhury. Design for Six Sigma. The Revolutionary Process for Achieving Extraordinary Profits. USA, 2002.
139. Tari, J. J. Quality management results in ISO 9000 certified Spanish firms // J. J. Tari, J. F. Molina // *The TQM Magazine*, 2002, Vol. 14, No 4, p. 232-239.
140. *The Certified Quality Manager Handbook*, l/e Quality Management Division American Society for Quality, USA, 1999.
141. Towards. A European Quality Vision - 2001 EOQ Brussels January.
142. Tuchman, Barbara W. The Decline of Quality // *New York Times Magazine*, 1980 November 2, p. 38.
143. Turner, R. J. The Handbook of Project-Based Management. McGraw Hill, London, 1999.
144. Van Dong, D. P. Organizational culture as a missing link in quality / D. P. Van Dong, G. Sanders. London: Sage, 1993.
145. Kaunas: Technologija, 2001, P. 193-210. ISBN 9955-09-088-X..
146. Vettori, O. (2007). Dealing with ambivalences – strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning. Embedding Quality Culture in Higher Education. EUA case studies, 36-47.
147. Vincent K., Omachonu, Ross, J. Principles of Total Quality / Vincent K. Omachonu, J. Ross.
148. Wang, C. L. Learning through quality and innovation / C. L. Wang, P. K. Ahmed. *Managerial Auditing Journal*, 2002, No. 17/7, p. 417-423.
149. Will Quality Find a Home in the White House? *Quality Progress*, 2000, No 10, p.31.
150. Williams, A. Changing Culture 2-nded / A. Williams, P. Dobson, M. Walters // London: Institute of Personnel Management, 1989.
151. Willums, J.O. From Ideas to Action / J.O. Willums, U. Golüke. Business and Sustainable Development. Norway, 1992.
152. Дж. Харрингтон. Управление качеством в американских корпорациях. Москва: Экономика, 1990.
153. Исикава К. Японские методы управления качеством. – Москва, 1988. (k-ra)
154. Калита П.Я. Мир качества. Деловая лирика. Издание третье, дополненное. К.: Украинская ассоциация качества. – 2008. 84 стр.
155. Окрепилов В. В. Управление качеством. – Москва: Экономика, 1998. (k-ra)