

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Arvydas Šukys

**KOKYBĖS VALDYMO TOBULINIMAS
(AB „DOLOMITAS“ PAVYZDŽIU)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2006

SANTRAUKA

Arvydas Šukys

Kokybės valdymo tobulinimas (AB „Dolomitas“ pavyzdžiu)

Magistro darbas

Magistro darbe yra suformuluotos kokybės valdymo problemos, išanalizuota ir susisteminta įvairių Lietuvos ir užsienio autorių kokybės valdymo srities mokslinė literatūra, kokybės vadybos sistemos standartai. Darbo tikslas – nustatyti kokybės valdymo tobulinimo galimybę AB „Dolomitas“. Išanalizuota AB „Dolomitas“ kokybės valdymo sistema. Atlikta AB „Dolomitas“ vidaus auditų ir vadovybinės vertinamosios analizės metinių protokolų analizė. Pasitvirtino suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad AB „Dolomitas“ kokybės valdymo sistema yra tinkama. Pateiktos rekomendacijos tobulinimui.

SUMMARY

Arvydas Šukys

The improvement of quality management (according to the stock company „DOLOMITAS“).

Master's work.

This master's final paper formulates problems of quality management, it analyzes and systemizes research into quality management conducted by various Lithuanian and foreign authors, standards of quality management systems. The point of paper is to determine the possibility to improve Dolomitas quality management system. The paper analyses the quality management system of stock company Dolomitas and presents analysis of internal audits and annual management review. The formulated quality management improvement hypothesis is true. Paper offers the suggestions to improve quality management system.

TURINYS

IVADAS	5
1. KOKYBĖ – KONKURENCINGUMO PALAIKYMO RINKOJE ĮRANKIS	7
1.1. Pagrindinių sąvokų analizė	7
1.2. Kokybės samprata.....	9
1.3. Visuotinės kokybės vadyba.....	11
1.4. Pasaulinės kokybės vadybos raida.....	14
1.5. Europos Sąjungos kokybės politika.....	16
1.6. Lietuvos kokybės politika	18
1.7. Pagrindinės VKV idėjos	21
1.7.1 Nuolatinis tobulinimas.....	21
1.7.2. Suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas	25
1.7.3. Visuotinis dalyvavimas.....	27
1.8. Kokybės valdymo sistemos.....	29
1.8.1. Kokybės vadybos sistema pagal ISO.....	30
2. AB „DOLOMITAS“ KOKYBĖS VALDYMO ANALIZĖ	35
2.1. Įmonės veiklos apibūdinimas	35
2.2. AB „Dolomitas“ kokybės valdymas	38
2.2.1. Strateginis vystymas	38
2.2.1.1. Verslo plano sudarymas.....	38
2.2.1.2. Kokybės politikos, tikslų nustatymas	38
2.2.1.3. KVS planavimas.....	39
2.2.2. Kokybės vadybos sistemos administravimas	41
2.2.2.1. Vadovybinė vertinamoji analizė	41
2.2.2.2. Pavedimų vykdymo kontrolė	42
2.2.2.3. Atsakomybės, įgaliojimų ir ryšių administravimas.....	42
2.2.2.4. Dokumentų ir įrašų valdymas	44
2.2.3. Kokybės vadybos sistemos monitoringas, matavimas ir gerinimas	45
2.2.3.1. Vidaus auditas	45
2.2.3.2. Koregavimo ir prevenciniai veiksmai	46
2.2.4. Gamybos produktų monitoringas ir matavimas	48
2.2.4.1. Gaminių monitoringas ir matavimas	48
2.2.4.2. Neatitiktinio produkto valdymas.....	49
2.2.5. Marketingas, pardavimas ir ryšiai su vartotoju	50

2.2.6. Pirkimas	51
2.2.7. Gamybos organizavimas bei gamyba	54
2.2.8. Aprūpinimas žmogiškaisiais ištekliais.....	56
2.2.8.1. Darbuotojų kompetencija, suvokimas ir mokymas.....	56
2.2.8.2. Darbuotojų įvertinimas ir skatinimas	57
2.2.9. Infrastruktūros ir darbo aplinkos realizavimas.....	58
2.2.9.1. Darbų saugos, aplinkosaugos bei statinių priežiūra	58
2.2.9.2. Monitoringo ir matavimo prietaisų priežiūros valdymas	59
2.2.9.3. Įrengimų ir mechanizmų priežiūra.....	60
2.2.10. Finansų valdymas	60
2.3. Auditai ir vadovybinė vertinamoji analizė.....	61
2.4. Programinė įranga (DGA Process, DGA Quality)	64
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS	68
PRIEDAI.....	71

IVADAS

Tyrimo problema ir aktualumas. Viena iš įmonės sėkmės sąlygų yra pateikti klientams kokybiškus produktus, kurie atitiktų jų reikalavimus. Todėl norėdamos efektyviai dirbti šių dienų verslo aplinkos sąlygomis, organizacijos turi didelį dėmesį skirti kokybei. Daugelis dėmesį kokybei supranta kaip vieną svarbiausių būdų, kuriuo vadovas gali padidinti produktų ir paslaugų vertę, kad juos atskirtų nuo konkurentų.

Vartotojui pasirenkant prekę yra labai svarbi jos kokybė. Todėl prastos kokybės nuostoliai matuojami ne vien laiku perdirbimams, bet ir prarastomis verslo progomis. Bendrovės gali ir nežinoti skaičiaus tų galimų vartotojų, kurie perėjo pas konkurentus tiesiog dėl prastos gaminio ar paslaugos kokybės.

Visuotinės kokybės vadyba yra viena naujausių ir efektyviausių vadybos koncepcijų. Tai yra į kokybę orientuotas organizacijos vadovavimo būdas, grindžiamas nuolatiniu organizacijos tobulėjimu, siekiant ilgalaikės naudos organizacijai, jos darbuotojams. Visuotinės kokybės vadyba reiškia, kad užsiimama ne tik tiesiogiai produkcijos kokybe, bet ir visais ją užtikrinančiais veiksniais.

Pagrindiniai visuotinės kokybės vadybos principai yra šie: dėmesys vartotojui, nuolatinis tobulėjimas ir visuotinis dalyvavimas. Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija, kurios metodais remdamasi organizacija nuolat tobulėja siekdama geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų ar paslaugų kokybę. Remiantis visuotinės kokybės vadybos principais į šį procesą turi būti įtraukiami visi organizacijos darbuotojai.

Produktų ir paslaugų kokybės užtikrinimas šiuo metu tampa vis svarbesnis Lietuvos įmonėms. Tai ypač didelę reikšmę turi norint konkuruoti ES rinkoje. Tačiau visuotinės kokybės vadybai sunku plėtotis Lietuvoje. Viena iš svarbiausių problemų yra informacijos apie visuotinės kokybės vadybą trūkumas. Daugelyje organizacijų vyraujančios pagrindinės kliūtys, trukdančios diegti Visuotinės kokybės vadybą yra nesugebėjimas sukurti tinkamos organizacijos kultūros, darbuotojų nepasiruošimas šiam procesui ir nepakankamas vadovų noras bei įsitikinimas, kad tai reikalinga.

Kokybės vadybos sistema pagal ISO 9000 reikalavimus yra laikomas pirmu žingsniu į Visuotinės kokybės vadybos principų įgyvendinimą. Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9000 serijos standartus diegia įmonės įvairiose pasaulio šalyse. Pagal ISO 9000 įdiegta kokybės vadybos sistema padeda įmonėms garantuoti stabilią produktų ir paslaugų kokybę. Todėl nemažai Lietuvos įmonių jau įdiegė kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 standartų reikalavimus.

Tyrimo objektas - AB „Dolomitas“ kokybės valdymo sistema.

Tyrimo tikslas ir uždaviniai: darbo tikslas yra nustatyti kokybės valdymo tobulinimo galimybę AB „Dolomitas“.

Siekiant įgyvendinti šį tikslą yra būtina atlikti tokius uždavinius:

- Išanalizuoti kokybės valdymą teorinių aspektu.
- Pateikti AB „Dolomitas“ veiklos apibūdinimą.
- Aprašyti AB „Dolomitas“ kokybės valdymo sistemą.
- Atlikti vidaus auditų ir vertinamosios analizės metinių protokolų analizę.
- Pagrįsti AB „Dolomitas“ kokybės valdymo sistemos tinkamumą.
- Pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Hipotezė – AB „Dolomitas“ kokybės valdymo sistema yra tinkama.

Darbe naudoti šie metodai: mokslinės literatūros sisteminės analizės ir apibendrinimo; empirinio mokslo darbo metodas, konkretaus atvejo būdas - AB „Dolomitas“ valdymo sistemos analizė, lyginimas, asmeninė patirtis.

1. KOKYBĖ – KONKURENCINGUMO PALAIKYMO RINKOJE ĮRANKIS

1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

Šios sąvokos magistro darbe pateikiamos remiantis šaltiniu: LST EN ISO 9000:2005 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir žodynas.

A

Atitiktis – reikalavimo įvykdymas.

Atsekamumas – sugebėjimas atsekti istoriją, naudojimo ar radimosi vietą to, kas nagrinėjama.

Auditas – sistemingas, nepriklausomas ir dokumentais įformintas procesas audito įrodymams surinkti ir objektyviai juos įvertinti, kad būtų nustatytas audito kriterijų atitikties laipsnis.

D

Darbo aplinka – sąlygų, kuriomis atliekamas darbas, visuma.

I

Informacija – reikšmingi duomenys.

Infrastruktūra – organizacinė veiklos priemonių, įrenginių ir paslaugų sistema, būtina organizacijai funkcionuoti.

K

Kokybė – turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis.

Kokybės planas – dokumentas, kuriame nustatyta, kurios procedūros ir su jomis susiję ištekliai turi būti taikomi, kas ir kada juos taiko specifiniam projektui, produktui, procesui ar sutarčiai.

Kokybės politika – organizacijos visaapimantys ketinimai ir kryptys, susiję su kokybe, aukščiausios vadovybės pareikšti.

Kokybės tikslas – tam tikras su kokybe susijęs siekis ar ketinimas.

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

Kokybės vadovas – dokumentas, kuriame aprašyta organizacijos kokybės vadybos sistema.

Kokybės vadybos sistema – vadybos sistema, skirta organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti.

Kontrolė – atitikties įvertinimas stebint ir priimant sprendimą, pagrįstą atitinkamu matavimu, bandymu arba lyginimu su etalonu.

N

Neatitiktis – reikalavimo neįvykdymas.

O

Organizacija – žmonių grupė su nustatyta atsakomybe, įgaliojimais ir tarpusavio santykiais ir

jos veiklos priemonės.

P

Pataisa (korekcija) – veiksmas, kuris atliekamas siekiant pašalinti nustatytą neatitiktį.

Patikra – objektyvus įrodymas, kad nustatyti reikalavimai įvykdyti.

Procedūra – nustatyta veiklos ar proceso vykdymo tvarka.

Procesas – tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių veiklų visuma, kuri gavinius paverčia produkcija.

Produktas – proceso rezultatas.

R

Reikalavimas – poreikis ar lūkestis, kuris yra pareikštas, visuotinai numanomas ar privalomas.

S

Sistema – tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių elementų visuma.

Suinteresuota šalis – asmuo ar grupė asmenų, suinteresuoti organizacijos rezultatais ir sėkme.

Sutartis – įpareigojantis susitarimas.

T

Taisymas – veiksmas su neatitiktiniu produktu, kad jis būtų tinkamas naudoti.

Tiekėjas – organizacija ar asmuo, tiekiantys produktą.

V

Vadyba – koordinuota veikla organizacijai kreipti ir valdyti.

Vartotojo pasitenkinimas – vartotojo suvokimas apie jo reikalavimų tenkinimą.

Vadybos sistema – politikos ir tikslų nustatymo bei tikslų pasiekimo sistema.

Vertinamoji analizė – veikla, atliekama analizuojamo dalyko tinkamumui, adekvatumui ir rezultatyvumui, siekiant užsibrėžtų tikslų, nustatyti.

1.2. Kokybės samprata

Kokybė ir kiekybė - dvi esminės žmogaus būties charakteristikos. Kokybė yra plati ir sudėtinga sąvoka, todėl yra dešimtys kokybės apibrėžimų:

Kokybė yra gaminio ar paslaugos charakteristika ir savybių visuma, kuri atitinka išsakytus ir numatomus poreikius (pagal ISO 8402).

„Atitiktis poreikiams" (Crosby, 1979).

„Tinkamumas naudojimui" (Juran, 1988).

„Naudotojo pasitenkinimas" (Wayne, 1983).

„Kokybė susideda iš gebėjimo patenkinti poreikius" (Edwards, 1968).

„Kokybė yra laipsnis, kuriuo konkretus gaminyje patenkina konkretaus vartotojo poreikius" (Gilmore, 1974).

„Visuotinės kokybės šerdis - suvokti ir atitikti abiejų - vidinio ir išorinio vartotojo reikalavimus" (Oakland, 1984).

„Daryk gerai iš pirmo karto" (Price, 1985).

„Kokybė - pranašumo laipsnis, esant priimtinai kainai ir kintamumo kontrolė už priimtinas sąnaudas" (Broh, 1982).

Kokybė savo esme yra tam tikras organizacijos valdymas (Faigenbaum).

Kokybė yra produkto, paslaugos ar proceso savybių ir charakteristikų visuma, kuri grindžiama jo galimybe patenkinti tam tikrą poreikį (Vartotojo požiūris pagal Britanijos standartinę apibrėžimą).

Kokybė yra numatomas pastovumo ir patikimumo laipsnis, esant žemiems kaštams, ir tinkantis rinkai (Deming).

„Kokybė - tai konkretaus gaminio atitikimo projektui ar modeliui laipsnis" (Faigenbaum, 1983).

„Kokybė - patenkinti pirkėjo reikalavimus nepertraukiamai" (Kanji, 1990)

„Kokybė – tobulumo laipsnis“ (Webster, 1992)

„Kokybė turi būti pasiekta penkiose pagrindinėse srityse: žmonės, įrengimai, metodai, medžiagos ir aplinka pirkėjo poreikių atitikčiai užtikrinti" (Newell & Dale, 1990).

Apibendrinant apibrėžimus galima pasakyti, kad egzistuoja dvi kokybės formos, todėl dvi apibrėžtys ir dvi matavimo formos:

Objektyvioji kokybė — yra proceso ar jo išėjimo atitiktis iš anksto nustatytam kriterijų paketui, kuris yra esminis galutinei vertei ir kuriai jis numatytas.

Subjektyvioji kokybė - suvoktos vertės laipsnis, išsakytas žmogaus.

G. Slatkevičienė (2001), atlikusi požiūrių į kokybę analizę, suklasifikavo požiūrius trimis metodais: pagal tai, kieno pozicijomis remiantis vertinama kokybė, pagal produkto kokybę

sudarančius komponentus - kokybės kategorijas - ir pagal kliento požiūrį per visas objekto (produkto, paslaugos) gyvavimo stadijas .

Bet iš tokios gausos apibrėžimų galima daryti išvadą, kad kokybę sunku apibrėžti. Kokybė gali būti suvokiama kaip nuolatinis tobulėjimas ir idealo siekimas.

Davidas Garvinas (1988) apibendrinęs požiūrius į kokybę, išskyrė 5 pagrindinius požiūrius [6]:

1. filosofinis požiūris;
2. produkto kokybė;
3. kokybė vartotojui;
4. kokybė gamyboje;
5. vertės požiūris.

Filosofiniu požiūriu „kokybė nėra nei mintis, nei materija, bet trečia objektyvi realybė. Net jeigu kokybė negali būti apibrėžta, jūs žinote, kas tai yra" (Garvin, 1988). Tai „...sąlyga tobulumo, reiškianti puikią kokybę, skirtingai nuo blogos kokybės... Kokybė yra pasiekimas arba siekimas aukštesnio standarto, kaip priešybė būti patenkintam prastu arba apgaulingu dalyku" (Garvin, 1988). Šiuo požiūriu kokybiškas produktas turi „įgimtą pranašumą" prieš kitus produktus .

Produkto kokybė yra tikslus ir objektyviai išmatuojamas dydis. Kokybę atspindi produkto savybių ir požymių kiekis. Šiuo požiūriu geresnės kokybės produktai brangesni, nes pagaminti produktą, turintį daugiau savybių ir požymių, yra brangiau.

Kokybė vartotojui — tai vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis. Šiuo aspektu produkto kokybė sunkiai nustatoma dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių.

Kokybė gamyboje apibrėžiama kaip atitikimas iš anksto numatytų parametrų, kurie išreiškiami standartais, techninėmis sąlygomis, receptais ir kitais dokumentais. Bet koks nukrypimas nuo standartų yra defektas. Kokybė gamyboje pasiekama projektuojant procesą (patikimumo projektavimas) ir taikant statistinį proceso valdymą gamybos metu, prevenciškai pastebint nukrypimus nuo standartų ir tuo būdu išvengiant defektu.

Vertės požiūris. Šiuo požiūriu kokybė apibrėžiama kaštų ir kainos sąvokomis. Kokybiškas produktas - turintis geras charakteristikas arba efektyviai eksploatuojamas priimtinais kaštais ar kaina.

Tarptautinis kokybės vadybos standartas ISO 9000:2005 kokybę apibendrintai apibrėžia taip : „Kokybė — turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis".

Standarte terminas „kokybė“ gali būti vartojamas su tokiais būdvardžiais: „bloga“, „gera“, „puiki“, „turima“, priešingai nei „priskirta“, reiškia kažko ypač pastovią charakteristiką (LST EN ISO 9000:2005).

1.3. Visuotinės kokybės vadyba

C. C. Barczyk (1999) teigia, kad Visuotinės kokybės vadyba (VKV) yra plati vadovavimo teorija su grupe svarbių principų, drauge sudarančių tolydžio gerinamo darbo organizavimo pamatą. Ji analizuoja darbo išteklius moksliniu metodu - numato, kaip gerinti medžiagas ir paslaugas, kurios teikiamos organizacijai, kaip tobulinti visus organizavimo procesus ir tinkamai tenkinti vartotojų reikmes dabar ir ateityje. Pagrindiniai vadybos būdai, dabartinės gerinimo pastangos ir techninė įranga suvokiama kaip vientisas disciplinuotas metodas, skirtas tolydžio gerinti visą gamybos procesą. VKV suprantama kaip procesas be pabaigos, skirtingai nuo programos, kuri turi aiškiai nustatytą pradžią ir pabaigą .

Visuotinės kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, įtraukdama į tobulinimo veiklą visus darbuotojus ir siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų kokybę ir mažindama kaštus (Vanagas 2004).

Kai kurie autoriai skirtingai išskiria VKV sudedamąsias dalis.

Shiba mano, kad VKV sudaro šios sudedamosios dalys:

- 1) vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausiais kaštais;
- 2) visuotinis dalyvavimas;
- 3) nuolatinis tobulėjimas;
- 4) infrastruktūra.

Barczyk (1999) pateikia 18 VKV komponentų arba idėjų, kuriuos jis skirsto į :

3 esmines nuostatas:

- 1) visuotinis vadybos apsisprendimas siekti puikios kokybės. Visas personalas visuomet turi būti pasirengęs pateikti kuo geresnės kokybės gaminių ir paslaugų.
- 2) apsisprendimas tenkinti vartotoją. Visiškai tenkinti vartotoją reiškia ne tik atsiliepti į vartotojo reikmes ir lūkesčius, bet ir pradžiuginti jį.
- 3) dalyvių vadyba ir įgaliojimas. Pagrindinė VKV idėja yra plėtoti sistemą, kurioje dalyvautų visi organizacijos darbuotojai. Tam reikalingi įgaliojimai.

5 pagrindinius principus:

- 1) grupinis darbas. Yra keletas grupinio darbo variantų: darbuotojų įtraukimas ir kokybės būreliai.
- 2) ištisinė sistemos integracija. Kiekvienas padalinys privalo veikti su kitais padaliniais kaip visos sistemos dalis.
- 3) kokybės standartų kūrimas. Bendrovės rengia kokybės standartus kokybei kontroliuoti ir matuoti.

- 4) kokybės matavimas. Nustatoma kiekvieno padalinio darbo kokybė ir nuolat periodiškai matuojama toliau.
- 5) tolydinis kokybės gerinimas. Vadovai sukuria tokią sistemą, kuri skatina kiekvieną padalinį ir darbuotoją prisidėti prie nuolatinio tobulinimo.

10 vadybos priemonių:

- 1) modelių žvalgyba. reikia stebėti, mokytis ir keistis informacija su kitomis bendrovėmis, priklausančiomis tiek tai pačiai, tiek ir kitai pramonės šakai.
- 2) mokymas. Mokymas organizuojamas darbo metu ir laikomas darbuotojo privalomu darbu.
- 3) procesų visumos suvokimas (orientavimasis į procesus). Gamybinėje organizacijoje ji sudarytų projektavimo, inžinerinio, gamybinio ir marketingo padalinių darbo ir procesai.
- 4) problemų apibrėžimas. Apsibrėžti problemas svarbu dar prieš imantis jas spręsti.
- 5) problemų sprendimas. Problemos paprastai sprendžiamos grupėse.
- 6) darbuotoju kokybės laidavimas. Kiekvieno darbuotojo įpareigojimas per visą procesą būti atsakingu už kokybės standartą.
- 7) aktyvioji vadyba. Vadovai tiki, kad nors ir gerai sekasi, grėsmių ir bėdų bus. Jie iš anksto renka informaciją, žvalgosi, ko galima tikėtis.
- 8) tiekėjų kokybės laidavimus. Bendrovės, kurioms rūpi palaikyti aukštus kokybės standartus ir specifikacijas, gali mokyti tiekėjus, kaip garantuoti puikią kokybę.
- 9) bendravimas. Geras, teisingas, atviras dvišalis bendravimas yra esminis kokybės gerinimo momentas.
- 10) darbuotojo pripažinimas ir paskatos. Bendrovėje svarbu sukurti pripažinimo ir apdovanojimų už geras idėjas sistema.

Harnisch (1993) pateikė pagrindinius tradicinės vadybos ir VKV principų skirtumus (1 lentelė) .

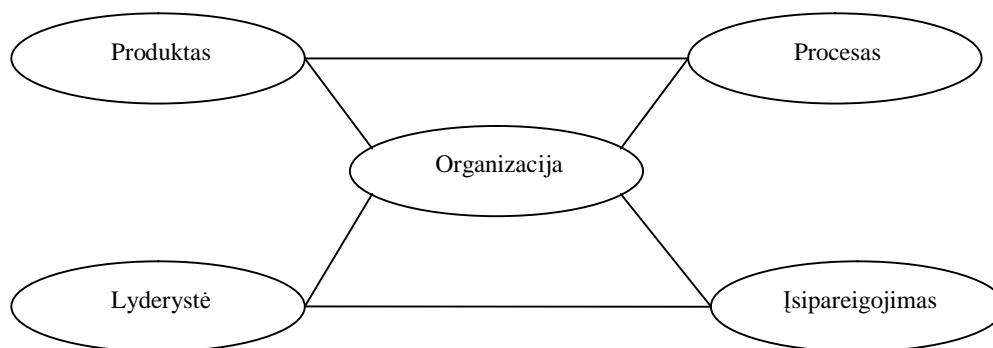
Tradicinės vadybos ir VKV skirtumai

Eil. Nr.	Tradicinė vadyba	Visuotinės kokybės vadyba
1.	Kokybei gerinti reikia pinigų ir laiko.	Kokybės gerinimas taupo pinigus ir laiką.
2.	Darbas yra įvykių eiga.	Darbas yra integruotas procesas.
3.	Kiekybė tiek pat svarbi, kiek ir kokybė.	Be kokybės, kiekybė neturi prasmės.
4.	Kokybė reiškia nustatytų tikslų siekimą.	Kokybė reiškia nuolatinį gerinimą.
5.	95 proc. yra daug.	Tik 100 proc. pakaks.
6.	Kokybė yra geresnės priežiūros rezultatas.	Kokybė turi būti diegiama nuo pat pradžios.
7.	Tiekėjus visada reikia laikyti ant kojų.	Tiekėjai turi jaustis jūsų partneriais.
8.	Vartotojai yra tie, kuriems jūs parduodate.	Vartotojai yra neatskiriama jūsų organizacijos dalis.
9.	Norint kokybės, reikia daugiau ir geresnių žmonių.	Kokybės galima pasiekti su žmonėmis, kuriuos turite dabar, tiesiog reikia jiems kitaip vadovauti ir kitaip juos mokyti.

B. Brocka ir M. S. Brocka (1992) mano, kad visuotinės kokybės vadybai būdingas visų darbuotojų, tiekėjų ir vartotojų integravimasis į vieną junginį. Tokia vadyba pagrįsta dviem pagrindiniais principais :

1. VKV yra gebėjimas, būdingas bendrovės darbuotojams;
2. VKV yra ne atsitiktinis, bet valdomas procesas.

Pasak Creech (1994), VKV sudaro penki tarpusavyje susiję elementai, vadinamosios "penkios pagalvės": "Produktas yra taškas organizacijos tikslui ir pasiekimams. Produkto kokybė negalima be kokybiško proceso. Kokybiškas procesas negalimas be tinkamo organizavimo. Tinkamas organizavimas nieko nereiškia be lyderystės. Stiprus nuo apačios į viršų išipareigojimas yra paremianti "pagalvė" visoms kitoms. Kiekviena "pagalvė" priklauso nuo kitų keturių, ir jei viena yra silpna, silpnos ir kitos" (1 pav.).



1 pav. Penkios visuotinės kokybės vadybos pagalvės (Creech, 1994)

1.4. Pasaulinės kokybės vadybos raida

XVIII- XIX a. kokybės sąvoka, kokia egzistuoja dabar dar nebuvo. Prekių gamybos apimtys buvo mažos. Jos dažniausiai buvo surenkamos rankomis. Gaminių kontrolė buvo neformali. Formalios gaminių kokybės kontrolės būtinumas atsirado pradėjus formuoti masinei gamybai. Norint pagaminti daugiau, reikėjo skaidyti gamybą į atskiras operacijas, kitaip organizuoti pačią gamybą.

Išspausdinus 1922 m. G.S. Radfordo knygą „The Control of Quality in Manufacturing“ (Kokybės valdymas gamyboje), kokybės kontrolė priartėjo prie kokybės valdymo. Šioje knygoje aptari kokybės vadybos principai: kuo ankstesnis produkto kūrėjų įtraukimas į kokybės valdymą, atskirų padalinių veiklos koordinavimas, kokybės ryšio gerinimas tarp produkcijos apimties didėjimo ir kaštų mažinimo.

Svarbus teorinis darbas – W. Shewharto knyga „Gaminamo produkto kokybės ekonominis valdymas“. Jis suformulavo statistinio kokybės valdymo koncepciją „*fenomeną galima valdyti, kai, naudodamiesi patirtimi, nors iki tam tikros ribos galime numatyti, kokia laukiama fenomeno variacija ateityje. Suprantama, kad prognozė reiškia, jog mes galime nustatyti galbūt apytikriai, tikimybę, kad fenomenas neperžengs nustatytų ribų.*“

Šeštasis dešimtmetis buvo kokybės užtikrinimo era. J. Jurano 1951 m. išleista knyga „Kokybės valdymo žinynas“ greitai tapo visų siekiančių kokybės, „biblija“. Jis pabrėžė kokybės planavimą, propagavo kokybės organizavimą ir kontrolę. Vadovai siekiantys kokybės, turi numatyti kokybės gerinimo tikslus. J. Juranas numatė dešimt kokybės gerinimo žingsnių (Vanagas,2004):

- 1) informuoti apie kokybės gerinimo poreikius ir galimybes;
- 2) suformuluoti gerinimo tikslus;
- 3) organizuoti tikslų pasiekimo sistemą;
- 4) užtikrinti mokymą;
- 5) spręsti kokybės gerinimo problemas;
- 6) informuoti apie pažangą;
- 7) pripažinti pasiekimus;
- 8) aptarti rezultatus;
- 9) apskaičiuoti rezultatus;
- 10) rengti metinius kokybės gerinimo planus.

Kitas žinomiausių kokybės vadybos teoretikų buvo Edwardas Demingas. Demingas blogos veiklos kokybės priežastis skirstė į bendrąsias ir specialiąsias. Specialiosios blogos kokybės priežastys susijusios su konkrečiu operatoriumi ar mašina, ir kiekviena šių priežasčių sprendžiama atskirai, specifiniais metodais ir priemonėmis. Bendrosios priežastys yra tos, kurios priklauso nuo

visos vadybos sistemos ir nuo vadovų veiklos. Jis sukūrė savitą vadybos sistemą, kurios svarbiausi elementai yra vadinamieji keturiolika E. Demingo idėjų organizacijų kokybei puoselėti:

- 1) Išlaikyti nuolatinę tikslą - gerinti gaminį ar paslaugą, kad galima būtų tapti versliam, išlaikyti verslą ir teikti darbo vietas.
- 2) Priimti naująją teoriją. Gyvename naujajame ekonomikos amžiuje. Vakarų vadyba turi priimti naująją iššūki, išmokyti atsakomybės ir imtis vadovauti keitimams.
- 3) Liautis klausyti inspektorių, kai norima pasiekti kokybės. Kokybė gaminiui yra svarbiausia, o po jos jau svarbus ir visuotinis inspektavimas.
- 4) Padaryti galą apdovanojimams pagal parduotų prekių kainą. Vietoj to reikia mažinti bendrąsias išlaidas. Reikia orientuotis į vienintelį bet kurios atskiros prekės tiekėją ir į ilgalaikius santykius, grindžiamus atsidavimu bei pasitikėjimu.
- 5) Be paliovos tobulinti gamybos bei paslaugų sistemą, gerinti kokybę bei našumą ir taip nuolat mažinti išlaidas.
- 6) Organizuoti mokymą darbovietėje.
- 7) Kurti vadovavimo metodą. Kontrolės tikslas turėtų būti padėti žmonėms, mašinoms ir prietaisams geriau dirbti. Vadybos kontrolei reikia revizijos, taip pat gamybos darbininkų kontrolės.
- 8) Atsikratyti baimės, nes kiekvienas bendrovės žmogus gali dirbti veiksmingai.
- 9) Laužyti užtvartas tarp skyrių. Žmonės, tyrimai, projektavimas, gamyba ir pardavimas turi veikti kaip viena komanda, turi numatyti gamybos problemas, taip pat vartojimo sunkumus, su kuriais galima susidurti, tiekiant gaminius ir paslaugas.
- 10) Šalinti lozungus, pamokymus, smulkų nurodinėjimą, skirtą darbo jėgai, kai ji prašo nulinių ydų ir naujų našumo lygmenų. Panašūs pagraudenimai nuteikia priešišškai, nes prasta kokybė ir menkas našumas susidaro dėl sistemos, ir nepaklauso nuo darbo jėgos galimybių.
- 11) Šalinti darbo standartus (kvotas) iš gamyklų. Keisti vadovavimo būdą. Šalinti tikslingą vadybą - vadybą su skaičiais, su skaitmeninėmis užduotimis.
- 12) pašalinti kliūtis, trukdančias didžiuoti darbu.
- 13) kurti stiprią švietimo ir savišvietos programą. Švietimas ir tobulinimasis - svarbūs sistemos optimizavimo dalykai.
- 14) Kiekvienam bendrovėje surasti vietą dirbti taip, kad būtų galimybė keisti. Keitimas - tai kiekvieno darbo dalis (Vanagas,2004).

Kaoru Ishikawa (Баранов и др) įnešė dideli indėlių į kokybės vadybos teoriją ir praktiką. 1962 m. balandžio mėn. pirmajame žurnalo „Kokybės kontrolė meistriui“ numeryje, jis išskėlė kokybės kontrolės ratelių steigimo įmonėse idėją. Pagrindiniai kokybės ratelių tikslai buvo šie:

1. įnešti indėlių į gamybos tobulinimą ir įmonės vystymą;

2. remiantis pagarba žmogui, darbo vietose sukurti tinkamą ir pakilią nuotaiką;
 3. sukurti palankias sąlygas pasireikšti žmonių sugebėjimams ir begalinėms galimybėms.
- K. Ishikawa taip pat parengė priežasčių ir pasekmių analizės metodą.

Pasak Pjenkovos (Ильenkova и др), Ishikawos teorija propagavo idėją, kad kokybė ne tik produkto kokybė, bet ir produkto aptarnavimas po pardavimo, valdymo kokybė, pati įmonė bei žmonių gyvenimo kokybė.

Armandas Feigenbaumas toliau plėtojo visuotinės kokybės valdymo principus. Jis teigė, kad neįtikėtina, jog aukštos kokybės produktai bus pagaminti, jeigu gamybos padaliniai veiks izoliuoti nuo kitų padalinių. Kokybė pasiekiamo metodus galima sugrupuoti į tris kategorijas: naujų projektų kontrolė, naudojamų medžiagų kontrolė ir gamybos kontrolė. A, Feigenbaumas rekomendavo organizuoti kompleksines kokybės problemų sprendimo komandas, sudarytas iš įvairių funkcinių padalinių darbuotojų. Be to jis išskyrė šešis pagrindinius kokybės vadybos raidos bruožus, kurie darys didelę įtaką verslo plėtrai XXI amžiuje:

Pirmasis bruožas- tai žymus žmonių elgsenos pasikeitimas.

Antrasis esminis bruožas tas, kad kokybė tapo viena iš pagrindinių XX amžiaus vadybos idėjų.

Trečiasis bruožas, kad atsirado nauja kokybės kaštų ekonomika, kuri kitaip paskatino pažvelgti į verslo strategijos rengimą.

Ketvirtasis bruožas - kokybė tapo tarptautinio verslo kalba. Naujai sukurti geriausi kokybės metodai greitai tampa tinkami bet kurioje pasaulio šalyje.

Penktasis bruožas yra šiandien paplitęs faktais paremtų sprendimų priėmimas.

Šeštasis bruožas tas, kad prasidėjo sisteminis ir kompleksinis verslo kokybės rezultatų matavimas (Feigenbaum,1999).

1.5. Europos Sąjungos kokybės politika

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, ūkio subjektai, norėdami sėkmingai konkuruoti ES rinkoje, o tuo labiau pasaulio rinkoje, turi įdiegti Europoje ir visame pasaulyje pripažintus visuotinės kokybės vadybos metodus, jais pagrįstus verslo tobulinimo metodus.

Pagrindinė varomoji kokybės vadybos jėga yra Europos kokybės organizacija ir Europos kokybės vadybos fondas.

Europos kokybės organizacija (European Organization for Quality – EOQ) buvo įkurta Europos bendrijos 1956 m. Šiuo metu organizaciją sudaro 34 nacionalinės Europos kokybės organizacijos, taip pat institucijos, kompanijos ir asmenys iš viso pasaulio (European Organization for Quality).

Organizacijos misija - bendradarbiauti ir keistis informacija su kitomis panašaus profilio organizacijomis (Amerikos kokybės valdymo asociacija, Japonijos mokslininkų ir inžinierių

sajunga), taip pat skleisti praktines ir teorines žinias, norint įgyvendinti visuotinės kokybės vadybos idėjas ES.

Numatytos šios pagrindinės Europos kokybės organizacijos veiklos sritys:

- kokybės įgyvendinimas aptarnavimo sektoriuje;
- mažų ir vidutinių įmonių rėmimas;
- naujų idėjų sklaidimas, seminarų ir konferencijų organizavimas;
- mokymo kursų ir programų sudarymas;
- pažintinių seminarų ES šalių aukščiausiems pareigūnams organizavimas;
- kokybės vadybos specialistų profesionalų Europos įmonėms rengimas;
- įvairių kokybės projektų rėmimas (Vanagas,2004).

Keturiolikos stambių Europos kompanijų vadovai 1988 metų rugsėjį pasirašė Europos kokybės vadybos fondo (European Foundation for Quality Management - EFQM) įkūrimo protokolą. Šiuo metu organizaciją sudaro virš 700 įvairaus didžio visuomeninio ir privataus sektoriaus narių (European Foundation for Quality Management).

Pagrindinis fondo tikslas - stiprinti Europos kompanijų pozicijas konkuruojant joms pasaulinėje rinkoje.

Fondo suformuota misija:

- remti visas Europos organizacijas, siekiančias tobulinti savo veiklą pažangiausiai visuotinės kokybės vadybos metodais;
- siekti, kad Europos vartotojai būtų patenkinti prekėmis ir aptarnavimu;
- stengtis išlaikyti Europos rinką;
- remti Europos kompanijų vadybininkus, įgyvendinant visuotinės kokybės vadybos idėjas.

1991 m. Europos kokybės vadybos fondas parengė Europos verslo tobulinimo modelį, kuris 1999 m. buvo patobulintas.

Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis tobulumą apibrėžia aštuoniomis fundamentaliomis koncepcijomis.

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

Dėmesys klientams. Klientai yra galutiniai produkto ar paslaugos „arbitrai“. 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

suprasta ir sistemingai valdoma tarpusavyje susijusių procesų veikla. Sprendimai, svarbūs dabartinei veiklai ir patobulinimams, priimami remiantis patikima informacija, į kurią įeina ir suinteresuotųjų organizacijos veikla šalių poreikių suvokimas.

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

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

Bendradarbiavimo plėtojimas. Organizacija efektyviau veikia, kai yra sukūrusi abipusiškai 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.

Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis naudojamas dviem tikslais:

1. organizuoti Europos kokybės apdovanojimo konkursams, remiantis šio modelio kriterijais;
2. organizacijos nuolatinio tobulėjimo mechanizmui sukurti (Vanagas,2004).

1.6. Lietuvos kokybės politika

1996 m. vykdant Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1995 m. sausio mėn. 10 d. nutarimą Nr. 40 “Dėl priemonių užsienio prekybos reguliavimui tobulinti ir eksportui plėsti”, buvo parengta Nacionalinė kokybės programa.

LR Vyriausybės 1996 m. rugsėjo mėn. 12 d. nutarimu Nr. 1064 patvirtintos pagrindinės programos įgyvendinimo priemonės trims metams.

Lietuvos nacionalinė kokybės politika ir programa suformuota remiantis esamos padėties analize bei vadovaujantis Lietuvos standartizacijos departamento suformuota standartizacijos, metrologijos ir kokybės įvertinimo koncepcija, Europos Bendrijos kokybės politikos elementais, Europos Bendrijos kokybės politikos elementais, Ispanijos kokybės programa, Šiaurės Anglijos kokybės kompanijos patirtimi, visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo Japonijoje ir Jungtinėse Amerikos Valstijose infrastruktūros elementais, naujausiomis kokybės vadybos koncepcijomis ir kitais šaltiniais, kuriuose pateikiama kokybės vadybos įgyvendinimo teorija ir praktika (Vanagas, 2002).

Programos pradžioje suformuluota Lietuvos nacionalinė kokybės politika, kuriai įgyvendinti sudaryta kokybės programa.

Nacionalinė kokybės programa rėmėsi šia kokybės vizija: Kokybė palaipsniui taps kiekvieno Lietuvos piliečio svarbiausia mąstymo filosofija ir veiklos būdu. Gaminių, paslaugų ir gyvenimo kokybės lygis pakils iki pirmaujančių Europos valstybių kokybės lygio. Lietuva harmoningai integruosis į Europos Sąjungą.

Nacionalinė kokybės politika apima kokybės siekimo tikslus, principus ir tikslų siekimo būdus.

Vadovaudamasi Nacionalinės kokybės programa, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 1997 m. birželio mėn. 3 d. nutarimu Nr. 555 patvirtino Kokybės tarybos nuostatus.

Kokybės taryba yra institucija, koordinuojanti Nacionalinės kokybės programoje numatytų priemonių įgyvendinimą.

Pagrindinės tarybos funkcijos yra:

- 1) dalyvauti formuojant nacionalinę kokybės politiką;
- 2) analizuoti ir koordinuoti prioritetinių Nacionalinės kokybės programos įgyvendinimo priemonių vykdymą;
- 3) koordinuoti ir dalyvauti rengiant perspektyvinius Nacionalinės kokybės programos įgyvendinimo priemonių planus, aprobuoti juos, teikti Lietuvos Respublikos Vyriausybei pasiūlymus dėl jų vykdymo ir finansavimo;
- 4) analizuoti Nacionalinės kokybės programos įgyvendinimo efektyvumą;
- 5) teikti Kokybės fondo tarybai pasiūlymus dėl Nacionalinės kokybės programos priemonių finansavimo;
- 6) svarstyti Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų, susijusių su kokybės užtikrinimu, bei jų keitimų projektus ir teikti pasiūlymus nustatytą tvarka;
- 7) rengti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų Nacionalinės kokybės programos įgyvendinimo klausimais projektus.

Pasaulio šalių pavyzdžiu 2001 m. gruodžio mėn. 4 d. įkurta Lietuvos kokybės vadybos asociacija, kuri 2003 m. priimta į Europos kokybės organizaciją ir atstovauja Lietuvai šioje organizacijoje. Asociacijos nariai yra juridiniai ir fiziniai asmenys. Šiuo metu asociacijai priklauso 38 nariai.

LKVA misija - padėti Lietuvos ūkio subjektams gerinti konkurencingumą šalyje, Europoje ir visame pasaulyje, remiantis pažangiausia kokybės vadybos teorija ir praktika; padėti šalies valdymo ir viešojo administravimo institucijoms gerinti savo veiklos kokybę, kad geriausių būdų mažiausiomis išlaidomis būtų patenkinti piliečių poreikiai; bendradarbiauti su visuomene, piliečiais ir organizacijomis ir remti jų domėjimąsi kokybės vadyba; vystyti tarptautinį bendradarbiavimą kokybės vadybos srityje; remti kokybės vadybos studijas, inicijuoti ir organizuoti asociacijos narių praktinį mokymą; teikti asociacijos nariams konsultacijas ir kitas ugdymo, aprūpinimo informacija ir kitas paslaugas.

LKVA strateginiai tikslai:

- suvienyti Lietuvos organizacijas ir kokybės vadybos specialistus, dirbančius gamybos, aptarnavimo, viešojo administravimo, konsultavimo ir kitose organizacijose, mokslo įstaigose, universitetuose ir kitose mokyklose kokybės vadybos asociacijos misijai įgyvendinti;
- pasaulinės patirties pavyzdžiu pakelti visuotinės kokybės ir veiklos tobulumo siekimą į Lietuvos ūkio plėtros valstybinės reikšmės lygmenį;
- remti Nacionalinės kokybės programos įgyvendinimą, darniai bendradarbiaujant su Kokybės Taryba, skleidžiant pažangią pasaulio šalių patirtį verslo ir nepelno organizacijose, rengiant kokybės vadybos projektus finansuojamus iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų;
- rinkti, sisteminti ir analizuoti kokybės vadybos ir verslo tobulumo srities informaciją apie geriausią patirtį Lietuvoje, Europoje ir visame pasaulyje ir skleisti asociacijos nariams elektroniniu paštu arba žurnale, kad jie šią informaciją panaudotų savo organizacijos veiklos sėkmei;
- įsteigti LKVA nariams kokybės vadybos ir verslo tobulumo informacinį metodinį centrą, KTU Ekonomikos ir vadybos fakulteto kokybės vadybos katedros bazėje;
- informuoti ir šviesti verslininkus ir visą Lietuvos visuomenę kokybės vadybos ir verslo tobulumo srityje masinės informacijos priemonėmis;
- įsteigti LKVA Sertifikavimo Tarybą, kurią turėtų akredituoti Lietuvos Nacionalinė akreditacijos tarnyba; Taryba išduos specialistams sertifikatus, remiantis LST EN ISO/IEC 17024:2003, pagal Europos kokybės organizacijos Harmonizuotą schemą:
 - KP – Kokybės profesionalas,
 - KSV – Kokybės sistemų vadybininkas,
 - KA – Kokybės auditorius;
- organizuoti konkursą „10 geriausių LKVA kokybės vadybininkų“;
- organizuoti kokybės vadybos ir verslo tobulumo konferencijas, seminarus, parodas kokybės vadybos ir verslo tobulumo naujienoms perteikti, kuriose asociacijos nariai galėtų dalyvauti nemokamai arba už minimalią kainą;
- organizuoti kokybės metus, mėnesius ir dienas, siekiant paskatinti organizacijas įgyvendinti naujausius kokybės vadybos metodus - konkurencingo verslo pamatą;
- organizuoti Lietuvoje pasikeitimą pažangia patirtimi, įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą, verslo tobulumo modelius, kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 šeimos kokybės vadybos standartus ir kitą pažangią pasaulinę kokybės vadybos patirtį;
- remti konkursus Lietuvos nacionaliniam Kokybės apdovanojimui gauti;

- organizuoti asociacijos nariams kokybės apdovanojimo konkursus šalies, regionų bei ūkio sektorių lygmenyje, siekiant sudominti ūkio subjektus kokybės vadyba, verslo tobulumo modeliais ir skatinti juos sukurti savo organizacijų nuolatinio tobulėjimo mechanizmą;
- atstovauti Lietuvą kitų šalių ir tarptautinėse kokybės organizacijose;
- kooperuoti su kokybės vadybos kitų šalių nacionalinėmis ir tarptautinėmis organizacijomis, siekiant perimti jų pažangią patirtį (Lietuvos kokybės vadybos asociacija).

Lietuvos verslininkų kokybės vadybos išmanimo lygis, palyginti su kitomis šalimis, yra labai žemas, o atotrūkis šio žinojimo nuo visuotinės kokybės vadybos labai didelis. Todėl Lietuva turėtų glaudžiau bendradarbiauti su bendradarbiauti su kitų šalių ir tarptautinėmis kokybės organizacijomis, semtis patirties iš pirmaujančių pasaulio šalių kompanijų, kurios vadovaujasi visuotinės kokybės vadybos principais (Vanagas ir kt.,2002).

1.7. Pagrindinės VKV idėjos

1.7.1 Nuolatinis tobulinimas

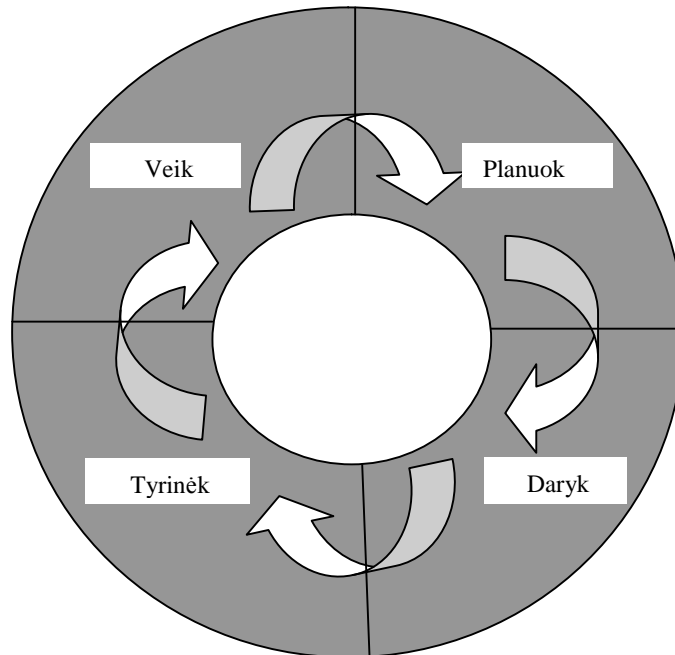
Pasak Harari - „Norint patenkinti esamus ir numatomus poreikius mažiausiais kaštais, to padaryti be nuolatinio tobulinimo neįmanoma. Nuolatinis tobulinimas būtinas, norint organizacijoms pasiekti geriausių veiklos rezultatų. Organizacijos turi suvokti, jog tikrą nuolatinį kokybės tobulinimą ir sėkmę galima pasiekti geru individualiu pastiprinimu, kuris priklauso nuo nuolatinio mokymo, pripažinimo ir apsisprendimo“ (Vanagas,2004).

Japonijoje labiausiai paplitęs organizacijų veiklos tobulinimas Kaizen metodu. Kaizen filosofijoje tobulinimai apima visas verslo sritis: kainą, pristatymo vartotojams grafikus, darbuotojų saugumo ir kvalifikacijos gerinimą, santykius su tiekėjais, naujų produktų kūrimą, produktyvumą. Kitaip tariant, apima viską, kas gerina firmos veiklos kokybę. Kaizen metodologija susitelkia į nedidelius laipsniškus dažnus patobulinimus, kurie trunka visą laiką. Finansinės investicijos į tokius tobulinimus yra minimalios. Šiuo atveju ne tik vadovai, bet ir visi kiti darbuotojai dalyvauja tobulinimo procese. Daugelis patobulinimų Kaizen metodologijoje yra inicijuoti darbininkų. Žmonių žinios, intelektas, kvalifikacija, kūrybiškumas, iniciatyvumas ir kitos teigiamos savybės, o ne technologija yra esminis organizacijos turtas. Kaizen metodologija orientuota į procesus, į procesinį mąstymą, o ne į rezultatus.

Jo filosofijos esmė tobulinant kokybę yra žmonių kokybė. Jeigu žmonių kokybė pagerėja, produktų kokybė pagerės taip pat.

Kaizen metodologijai sėkmingai įgyvendinti reikalingi trys dalykai: gamybos praktika, visuotinis įtraukimas į tobulinimo procesą ir praktinis mokymas.

Kitas nuolatinio tobulinimo metodas, kurį sukūrė W. Shewhartas. Kadangi E. Demingas išplėtojo šį metodą ir plačiai rekomendavo taikyti tobulinimo praktikoje, tai jis vadinamas W. Shewharto - Demingo ciklu. Kai kas šį ciklą dar vadina Demingo ratu (2 pav.).



2 pav. W. Shewharto-Demingo ciklas (Evans ir Lindsay,)

Planavimo etapas apima esamos padėties tyrimą, duomenų rinkimą, tobulinimo planavimą. Antrame etape „daryk“ planuotos priemonės įgyvendinamos. Trečiame tyrimų etape nustatoma, ar planuotos priemonės tiksliai veikia, ar nėra kokių nors keblumų, ar galimybės yra pasiektos. Kartais pasiūlyti sprendimai turi būti panaikinti. Tada siūlomi nauji sprendimai, kurie įvertinami grįžtant prie etapo „daryk“. Paskutiniame etape „veik“ galutinis planas įgyvendinamas ir patobulinimai tampa standartizuoti ir nepertraukiamai naudojami. Patobulintas procesas yra tik atramos taškas tolimesniems tobulinimams.

K. Ishikawa praplėtė Shewharto - Demingo ciklą ir išskaidė į šešis sektorius (Адлер и др.):

1. užduočių ir tikslų nustatymas;
2. būdų tikslams pasiekti nustatymas;
3. kadru paruošimas ir mokymas;
4. darbų vykdymas;

5. atliktų darbų rezultatų kontrolė;
6. įgyvendinimas atitinkamų veiksmų, darančių poveikį.

Išskiriami trys kokybės tobulinimo tipai:

- proceso valdymas kaip tobulinimo metodas;
- reaktyvinis kokybės tobulinimas;
- proaktyvinis kokybės tobulinimas.

E. Demingas, J. Juranas ir kiti autoriai savo darbuose apie visuotinės kokybės vadybą pabrėžia orientavimosi į procesą svarbą.

Labai svarbu procesus valdyti ir juos tobulinti. Proceso valdymas apima planavimą ir organizaciją veiklos, būtinos norint pasiekti aukštus proceso rezultatus ir numatyti galimybes patobulinti tos veiklos kokybę, o kartu ir vartotojų patenkinimą.

Procesų vadyba sutelkia dėmesį į prevencinius veiksmus. Šių veiksmų tikslas - pašalinti defektus, klaidas, įvairius nuostolius, susijusius su vertės nekuriančiais proceso žingsniais, įvairiais laukimais, prastovomis, darbuotojų pertekliumi.

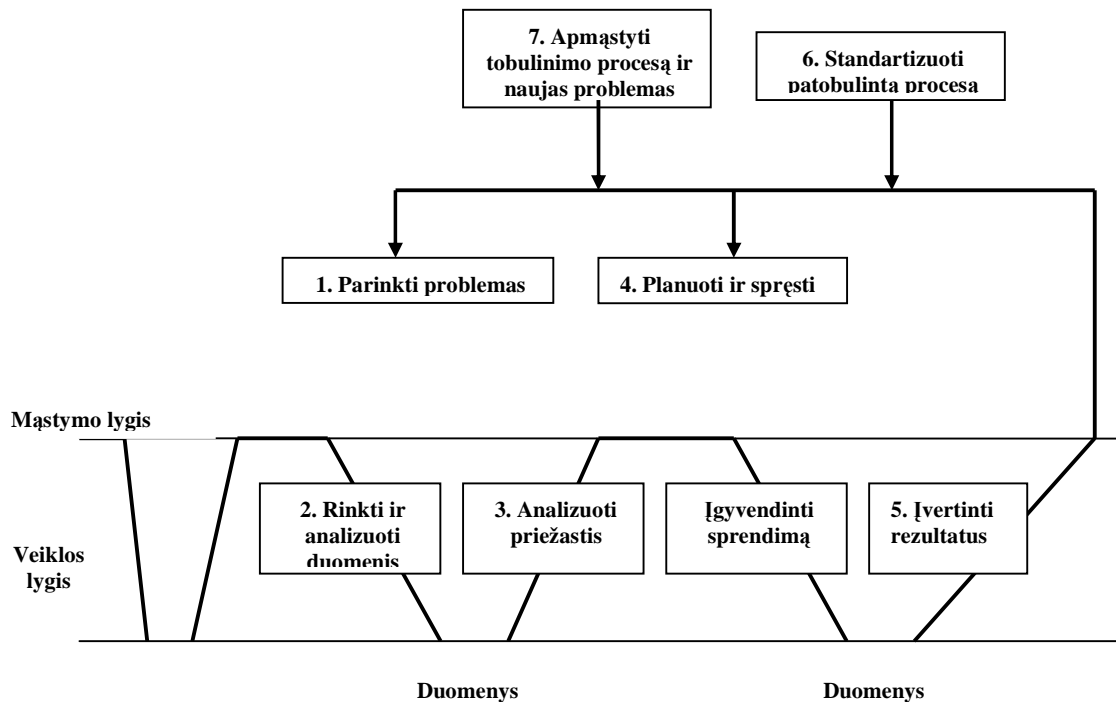
Dauguma kompanijų procesus skirsto į pagrindinius ir pagalbinius. Atlikus pagrindinius procesus, gaunami produktai, kurių tikslas - patenkinti išorinių vartotojų poreikius, o palaikomieji, paprastai vadinami pagalbinais procesais, būtini teikti paslaugas, atlikti tam tikrus veiksmus, kad kokybiškai be pertrūkių vyktų pagrindiniai procesai. Visi procesai yra vienodai svarbūs.

Reaktyvinis tobulinimas yra veikiančių, procesų tobulinimas, reaguojant į defektus, vėlavimus, nuostolius ir t. t..

Reaktyvinio tobulinimo esmė yra blogos kokybės priežasčių pašalinimas. Reaktyvinį tobulinimą galima išskaidyti į septynius žingsnius:

- 1) Pirmas žingsnis – tobulintinos vietos problemos pasirinkimas.
- 2) Antras žingsnis – duomenų, reikalingų problemai išspręsti, analizavimas.
- 3) Trečias žingsnis – blogos veiklos kokybės priežasčių analizavimas.
- 4) Ketvirtas žingsnis – planuojama, sprendžiama, kaip pašalinti blogos kokybės priežastis.
- 5) Penktas žingsnis – įvertinami gauti rezultatai.
- 6) Šeštasis žingsnis – gavus teigiamą rezultatą, sprendimai standartizuojami, surašant naujas instrukcijas ir procedūras.
- 7) Septintasis žingsnis – patobulinimo proceso apmastydas.

Shiba pateikia tokia reaktyvinio tobulinimo schemą (3 pav.), paremta septyniais tobulinimo žingsniais (ШИба и др):

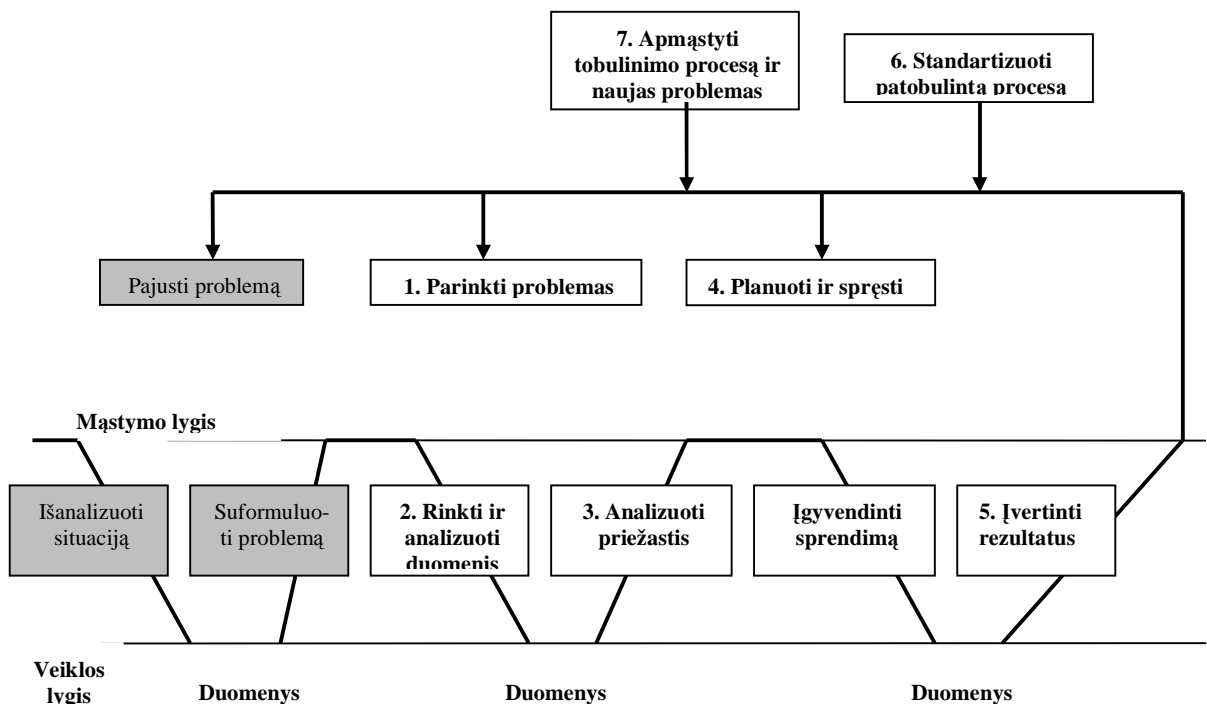


3 pav. Reaktyvinio tobulinimo schema (ШИба и др)

Proaktyvinis tobulinimas yra situacijos sukūrimas ir valdymas, paėmus iniciatyvą į savo rankas, kai organizacijai reikia pasirinkti tolimesnes tinkamas veiklos kryptis. Tai yra strategijos kūrinio elementas. Proaktyvinis tobulinimas susijęs su sprendimais, kai kompanija, užsiimdama tam tikra veiklos sritimi nori pasirinkti kitas kryptis, kai mato, kad tam tikra veikla ateityje gali būti neefektyvi, kad įmonė tiesiog gali žlugti, bankrutuoti.

Yra du proaktyvinio tobulinimo žingsniai: duomenų proaktyviam tobulinimui rinkimas ir svarbiausių problemų nustatymas. Duomenis galima rinkti dviem būdais. Vienas būdas vadinamas 360⁰ laipsnių, o kitas duomenų rinkimo būdas vadinamas „ėjimo akmenimis per upę“. Proaktyviam tobulinimui renkami tik kokybiniai duomenys (Vanagas, 2004).

Shiba taip pat pateikia ir proaktyvinio tobulinimo schemą (4 pav.), remiantis septyniais tobulinimo žingsniais. Pirmiausia mes tik bendrai suprantame, kad yra problema – jaučiame problemą. Po to mes plačiai nagrinėjame situaciją norėdami suprasti kas vyksta. Ir tik išnagrinėję situacija galima suformuoti problemą ir tik tada, daugelyje atvejų, galima pereiti prie septynių tobulinimo žingsnių (ШИба и др).



4 pav. Proaktyvinio tobulinimo schema ((ШИба и др))

1.7.2. Suinteresuotų šalių poreikių patenkinimas

Suinteresuotosios šalys yra išplėsta vartotojų sąvoka. Kadangi žmonės pačioje organizacijoje ir esantys jos aplinkoje veikiami to paties grįžtamojo ryšio (informacijos) ir bendrauja priimant sprendimus, taip pat imasi veiksmų valdant ir vystant savo organizacijas, suinteresuotųjų šalių ryšiai susiformuoja šių procesų metu.

Vartotojų patenkinimas yra svarbiausia VKV sudedamoji dalis. Tradicinėje vadyboje, produktas yra kokybiškas, jei jis padarytas pagal produkto kūrėjo pateiktas specifikacijas, standartų, techninių sąlygų, receptų ar kitų reikalavimų forma. VKV sąlygomis produktų pagaminimas pagal specifikacijų reikalavimus nėra tikslas, o tik priemonė tikslui pasiekti. Tuo tarpu produkto tikslas – išorinių ir vidinių vartotojų poreikių patenkinimas mažiausia kaina. Kiekviena organizacija turi siekti poreikius patenkinti ir net juos viršyti. Organizacija praradusi vartotojus taps nereikalinga (Sakalas A. ir kiti, 2000).

Esama nemažai pamąstymų ir apibrėžimų, ką apima sąvoka suinteresuotosios šalys. Mokslinėje literatūroje galima aptikti daug ir įvairių šios sąvokos apibrėžimų:

- Suinteresuotoji šalis - tai asmuo ar grupė asmenų, suinteresuoti organizacijos rezultatais ar sėkme (LST EN ISO 9000:2005 .
- Suinteresuotosios šalys yra tos, kurių veiksmai (elgesys) gali paveikti organizacijos veiksmus

- arba jos pačios yra paveikiamos organizacijos veiksmų (elgesio) (Radder).
- Suinteresuotosios šalys - tai asmuo ar grupė žmonių, kurie turi dalį arba yra asmeniškai ar finansiškai įsitraukę į verslą (Cambridge International Dictionary of English).
- Suinteresuotoji šalis - asmuo, laikomas svarbia organizacijos ar visuomenės dalimi, nes yra atsakingas joje ar turi kokių nors privalumų(naudos) (Longman Business English Dictionary).
- Suinteresuotoji šalis - tai turintis interesą ar dalį, ypač" įmonėje, versle ir t.t. (Chambers 21st Century Dictionary)
- Suinteresuotosios šalys yra žmonės, kurie turi interesų priimant kokį nors sprendimą kaip atskiri asmenys ar grupės atstovai. Tai žmonės, kurie daro ar gali daryti įtaką priimant sprendimus, ir žmonės, jaučiantis to sprendimo poveikį (JTO dokumentai).
- Suinteresuotosios šalys viešajame sektoriuje reiškia pavienius asmenis ar organizacijas, kurios turi teisę būti įtrauktos į sprendimų priėmimo procesą ir tampa šio proceso rezultatų sėkmės dalininkais, kitaip sakant yra gyvybiškai suinteresuoti sėkme.
- Suinteresuotosios šalys - visi žmonės ar jų grupės, kurių gyvenimą ar aplinką veikia organizacijos veikla, bet kurie iš jos negauna jokios tiesioginės naudos. Čia gali įeiti organizacijos šeimų nariai, žmonės, kurie gali būti atleisti dėl organizacijos veiklos sukeltų pakitimų, taip pat žmonės, perkantys produktą, ir galiausiai vietos bendruomenė (Turner) (Susnienė,2002).

Suinteresuotosios šalys skirstomos į du lygius – tiesiogiai suinteresuotosios šalys ir netiesiogiai suinteresuotosios šalys.

Tiesiogiai suinteresuotos šalys: išoriniai vartotojai (tiesioginiai vartotojai ir tarpininkai); organizacijos darbuotojai; savininkai (akcininkai), investuotojai (privatūs asmenys ar jų grupės); tiekėjai; partneriai; subrangovai; bankai.

Netiesiogiai suinteresuotos šalys: visuomenė apskritai ir konkreti bendruomenė; nepriklausomos grupės; valstybinio sektoriaus subjektai; rėmėjai; asociacijos; profsąjungos; neformalios grupės; žmonės, kurių gyvenimą ar aplinką veikia organizacijos veikla ar produktai.

Vartotojų pasitenkinimas - viena iš svarbiausių visuotinės kokybės vadybos dalių. Kiekviena organizacija turi siekti patenkinti esamus ir numatomus vartotojus. Tenkindama vartotojų poreikius, organizacija turi žinoti kas yra jos dabartiniai vartotojai, kokie galimi vartotojai, suprasti jų poreikius bei lūkesčius. Su savo vartotojais ir galutiniais vartotojais organizacijos turi nustatyti svarbiausias produktų charakteristikas. Be to savo rinkoje nustatyti ir įvertinti konkurentus bei nustatyti rinkos galimybes, silpnąsias vietas ir konkurencinį pranašumą ateityje.

Vartotojams svarbūs šie produkto požymiai:

- atitiktis;
- patikimumas;

- prieinamumas;
- pristatymas;
- kaina ir eksploatacijos kaštai;
- produkto sauga;
- atsakomybė už gaminį;
- poveikis aplinkai (LST EN ISO 9004:2000).

Nepaisant pastangų patenkinti vartotojus, kiekvienam versle bus nepatenkintų. Neefektyviai nagrinėjami skundai gali neigiamai paveikti verslą. Tačiau skundai yra paslėptos verslo tobulinimo galimybės. Reikia juos tik tinkamai vertinti. Efektyvus skundų sprendimas padidina klientų lojalumą ir padeda juos išsaugoti.

Organizacija turėtų nustatyti savo darbuotojų poreikius ir lūkesčius, kad jie būtų pripažinti, pasitenkintų darbu ir tobulėtų. Toks dėmesys padeda užtikrinti, kad darbuotojų įtraukimas ir motyvacija yra kuo stipresnė (LST EN ISO 9004:2000)

Vidinių vartotojų patenkinimas labai priklauso nuo organizacijos visų padalinių ir atskirų darbuotojų bendravimo kokybės.

Visi padaliniai ar procesų dalyviai turi stengtis atlikti savo darbą taip, kad kiti padaliniai ar kitų procesų dalyviai, vartojantys šių padalinių ar procesų veiklos rezultatus, būtų visiškai patenkinti.

Vidinių vartotojų poreikių patenkinimas yra būtina sąlyga išorinių vartotojų poreikiams patenkinti.

1.7.3. Visuotinis dalyvavimas

Bet kokiame versle be kapitalo ir fizinių išteklių, reikalingi ir žmogiškieji ištekliai.

Visuotinės kokybės vadyboje sprendžiami šie žmogiškųjų išteklių vadybos uždaviniai:

- sužinoti kiekvieno darbuotojo indėlio į visuotinės kokybės vadybą svarbą;
- pabrėžti komandos galimą sinergijos efektą kokybės problemoms spręsti;
- įgalinti darbuotojus daryti kitaip negu iki šiol jie darė;
- peržiūrėti individualius ir komandinius įsipareigojimus kokybei kartu su atlyginimų sistema, skatinančia siekti kokybės.

Žmogiškųjų išteklių strateginis planavimas visuotinės kokybės vadyboje telkiamas į darbuotojų ugdymą, darbo organizavimą, premijavimą, pripažinimą ir atlyginimo už darbą sistemą, taip pat ir įdarbinimą.

Vadovai, norėdami sėkmingai valdyti žmogiškuosius išteklius, turi priimti sprendimus penkiose srityse: darbuotojų planavimas, darbuotojų atranka, įvertinimas, atlyginimas, mokymas ir ugdymas.

Igyvendinant visuotinės kokybės vadybą, viena pagrindinių sąlygų yra organizacinės kultūros suformavimas.

Organizacijos kultūros apibrėžimą, yra pateikęs E. Scheinas. Pasak jo (Schein,1992), „organizacijos kultūra - tai kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje; kadangi šis modelis jau kurį laiką veikė ir buvo rezultatyvus, todėl jis turi būti perduotas naujiems nariams kaip vienintelis tinkamas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas".

Organizacijos kultūra atlieka septynias funkcijas:

- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai priimtini, o kurie - ne; tai yra, apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama;
- nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;
- apibrėžia organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, geranoriškai, atsakingai ar delsiamai.

Bendradarbiavimas ir komandinis darbas - darbuotojų įtraukimo ir įgaliojimų pagrindas. Laisvas, nevaržomas bendravimas, atvirų durų politika, pasiūlymų sistemos ir bendros pastangos skatina darbuotojus panaudoti savo žinias ir sugebėjimus siekiant optimalaus vartotoju patenkinimo.

Galima pažymėti šiuos darbuotojų įtraukimo ir įgaliojimų pranašumus, palyginti su tradicine vadybos praktika:

- tradicinės mąstysenos pakeitimas pasitikėjimu ir bendradarbiavimu;
- individualių sugebėjimų naudojimas ir lyderiavimo galimybių vystymas, pabrėžiant atsakomybę už savo darbą ir puoselėjant pasitikėjimą;
- darbuotojų atsakomybės ir palankumo organizacijai didėjimas;
- kūrybingumo ir naujovių puoselėjimas;
- kokybės principų supratimo ir jų įgyvendinimo kompanijoje skatinimas;
- galimybių pirmiausia darbuotojams patiems spręsti iškilusias problemas suteikimas;
- kokybės ir produktyvumo gerėjimas.

Įtraukimas ir įgaliojimas patrauklus ir dėl to, kad siūlo dar nežinomas galimybes, kaip panaudoti darbuotojų žinias, entuziazmą, iniciatyvą ir patirtį, pašalina barjerus tarp individualių darbuotojų, skirtingo lygio vadovų ir padalinių. Darbuotojai, kuriems suteikti įgaliojimai, yra

visiškai atsakingi už savo darbą, tobulina darbo procesus ir priima individualius bei bendrus sprendimus.

Darbuotojų įtraukimo ir įgaliojimų lygiai nevienodi. Jie nuolat keičiasi, todėl darbuotojai privalo prisitaikyti prie komandinio problemų sprendimo bet kuriame lygyje. Organizacijos savo darbuotojų atsakomybę skatina, naudodamosi aštuoniais būdais:

- akcentuojant organizacijos atsakomybę savo darbuotojams;
- bendravimo skatinimas organizacijoje;
- darbuotojų priklausomybės ir nuosavybės jausmo ugdymas organizacijai;
- darbuotojams reikalingos ideologijos, tikslų ir vertybių apibendrinimas ir vystymas;
- dėmesys įdarbinimo procesui;
- nuolatinis įdarbinimas be garantijų (organizacija padarys viską, kad išlaikytų nuolatinius darbuotojus);
- finansinė parama darbuotojams už pagalbą;
- galimybių ir sugebėjimų skatinimas, tobulinant savo darbą.

Įtraukimo ir įgaliojimo procese svarbi darbuotojo atsakomybė už atliekamą darbą, nes už kokybę, už jos tobulinimą turi atsakyti tas, kuris dirba, o ne kontrolieriai ar vadovai.

Visuotinės kokybės vadyboje labai svarbus yra komandinis darbas. Komandinis darbas yra efektyvesnis nei individualus darbas. Šiuolaikinės informacijos gausoje vienas žmogus negali visko aprėpti ir žinoti. Subūrus darbuotojus į komandą, nagrinėjamu klausimu visi ką nors žino, žino iš įvairių pusių. Todėl komandinio darbo rezultatai yra geresni už individualų darbą.

Komandinis darbas gali pasireikšti įvairiomis formomis. Komandos gali būti: procesų integravimo ir gerinimo; padalinių veiklos gerinimo; tikslinės; kokybės būreliai.

Norint įgyvendinti komandinį darbą, reikia sudaryti tam tikras prielaidas: mokymas; darbo užduoties nustatymas ir darbo instrukcijų pritaikymas komandiniam darbui; skatinimo sistemos modifikavimas; dalyvavimas rengiant komandinio darbo užduotis; vieno lygio vadovų sutelkimas; pasidalijimas darbo patirtimi; įtikinėjimas savo pavyzdžiu; sprendimų priėmimo tobulinimas.

1.8. Kokybės valdymo sistemos

Šiuolaikinis kokybės valdymas remiasi tuo, kad kokybės valdymo veikla negali būti efektyvi pagaminus produktą, ši veikla turi vykti gamybos proceso metu. Svarbi ir kokybės užtikrinimo veikla užtikrinant gamybos procesą.

Šiuolaikinėje literatūroje ir praktikoje naudojamos šios kokybės valdymo koncepcijos:

- kokybės sistema (Quality System);
- valdymo sistema paremta kokybės valdymu (Quality Driven Management System);

- visuotinės kokybės valdymas (Total Quality Managemen);
- kokybės užtikrinimas (Quality Assurance);
- kokybės kontrolė (Quality Control);
- statistinė kokybės kontrolė (Statistical Quality Control);
- kokybės užtikrinimo sistema (Quality Assurance System);
- produkcijos užtikrinimas (Product Assurance);
- visuotinės gamybos valdymas (Total Manufacturing Management);
- geros gamybos praktika (Good Manufacturing Practices);
- sistema „mes susirūpinę“ (We Care);
- aplinkosaugos visuotinės kokybės valdymas (Environmental Total Quality Management);
- visuotinės gamybos aprūpinimas (Total Manufacturing Assurance);
- integruotas procesų valdymas (Integrated Process Management);
- visuotinės kokybės pasikeitimas (Total Quality Transformation);
- kokybės vadybos sistema (Quality Management System).

Yra ir kitų kokybės valdymo koncepcijų. Išvardintos koncepcijos atspindi esmę įvairių metodų, naudojamų visuotinės kokybės vadybos metodologijoje įvairių kokybės problemų sprendimui (Бандурин и др.).

1.8.1. Kokybės vadybos sistema pagal ISO

Kokybės vadybos sistemos, atitinkančios ISO 9000 šeimos kokybės vadybos standartų reikalavimus, kuriamos ir įgyvendinamos siekiant šių dviejų pagrindinių tikslu:

- įrodyti pirkėjui (vartotojui), kad tiekiami jam produktai visada tenkins jo reikalavimus. To garantas - sertifikuota kokybės vadybos sistema;
- pagerinti veiklos kokybę, reglamentuojant ją procedūromis, instrukcijomis, standartais ir kitais dokumentais.

Pirmasis tikslas siejasi su formalia kokybės sistemos įgyvendinimo savybe, t. y. su sertifikatu, įgyjamu, įdiegus kokybės vadybos sistemą.

Tačiau žymiai svarbesnis yra antrasis kokybės sistemų įgyvendinimo tikslas - pagerinti organizacijos veiklos kokybę. Tai teikia didžiulę naudą. Sertifikuotų kokybės vadybos sistemų įgyvendinimo motyvacijos ir efektyvumo tyrimai parodė, kad Lietuvoje sistemos dažniausiai įgyvendinamos vartotojų poreikių patenkinimui ir konkurencingumui gerinti. Kokybės vadybos sistemų įgyvendinimas padeda sumažinti neatitiktinių produktų, vartotojų skundų skaičių, sudaro sąlygas geriau dirbti, gerina bendravimą, komandinį darbą (Ruzevičius ir kiti,2004).

Koks yra kokybės vadybos sistemų, sukurtų pagal ISO 9000 šeimos standartus, ryšys su

visuotinės kokybės vadyba. Nemažai mokslininkų sutaria, kad įdiegta kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9000 šeimos standartų reikalavimus, yra tarsi pamatas visuotinės kokybės vadybai įgyvendinti. Ji daugeliu atvejų įvairiais aspektais pagerina organizacijos veiklą. Tai susiję su organizacijos noru tobulėti toliau. Šią koncepciją patvirtina teorinė nuostata, kad ISO 9000 šeimos standartai yra visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo sudedamoji dalis, ir empirinių tyrimų rezultatai, pagal kuriuos dauguma organizacijų, įdiegusių kokybės vadybos sistemą, siekia įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą (Abramavičius, 2001).

Kokybės vadybos sistemos įdiegimas įgalina organizaciją įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą.

Visuotinės kokybės vadybai įgyvendinti organizacijoje turi būti sukurta palanki organizacinė kokybės kultūra, nes įdiegta kokybės vadybos sistema, tenkinanti ISO 9000 šeimos standartų reikalavimus ir rekomendacijas organizacijoje, gali, tačiau pati savaime nesukuria palankių sąlygų visuotinės kokybės vadybai įgyvendinti, t.y. netampa siekiu įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą akstinu. Siekiančioms įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą organizacijoms po to, kai jos įdiegia kokybės vadybos sistemas, reikia tam tikrų organizacinės kultūros pokyčių, kurių įvykdymas vadinamas organizacinės kultūros atotrūkio įveikimu.

Organizacinės kultūros keitimas prieš diegiant kokybės vadybos sistemas, atitinkančias ISO 9000 šeimos standartų reikalavimus, o ypač jų diegimo metu, padeda organizacijai pasiekti, kad įdiegtoji kokybės vadybos sistema būtų visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimo akstinas, ir įgalina organizaciją atvesti į situaciją, kai jai reikia įveikti patį mažiausią organizacinės kultūros atotrūkį, siekiant įgyvendinti visuotinės kokybės vadybą (Abramavičius, 2001)..

Vienas iš įmonės sėkmės sąlygų yra pateikti klientams kokybiškus produktus, kurie atitiktų jų reikalavimus. Firmos sugebėjimus šiuo požiūriu galima padidinti įdiegus vadybos sistemą, kuri padėtų jai nuolat tenkinti klientų reikalavimus, taip pat gerinti savo veiklą.

ISO standartai - Tarptautinės standartizacijos organizacijos (International Organization for Standardization) išleisti standartai, kuriuose išdėstyti kokybės vadybos sistemoms keliami reikalavimai, veiklos gerinimo bei kitos kokybės vadybos rekomendacijos. Pirmoji šios serijos redakcija išleista 1987 m., o 2000 m. gruodžio mėnesį įsigaliojo trečioji redakcija, pakeitusi antrąją, 1994 m. redakciją. Šie standartai priimti kaip nacionaliniai daugiau kaip 100 pasaulio šalių. Tai rodo jų populiarumą ir paplitimą visame pasaulyje.

Standarte nėra specifinių kitų vadybos sistemų, pvz., aplinkos apsaugos, sveikatos ir saugos, finansų ar rizikos vadybos, reikalavimų. Tačiau šis tarptautinis standartas leidžia organizacijai suderinti savo kokybės vadybos sistemą su kitų vadybos sistemų reikalavimais arba šias sistemas integruoti.

Kad vadovavimas organizacijai ir jos veikiai būtų sėkmingas, jis turi būti sistemingas ir

skaidrus, o organizacijos veikta - kryptinga. Sėkmė pasiekama įgyvendinant ir prižiūrint vadybos sistemą, kuri sukurta tam, kad būtų nuolat gerinami organizacijos veiklos rezultatai, atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų šalių poreikius. Organizacijos vadyba - tai kokybės vadyba ir kitų veiklų vadyba.

Nustatyti aštuoni kokybės vadybos principai, kuriuos gali taikyti aukščiausioji vadovybė, siekdama pagerinti savo organizacijos veiklos rezultatus.

- a) *Orientavimasis į vartotoją.* Organizacijos priklauso nuo savo vartotojų, todėl jos turi suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis viršyti jų lūkesčius.
- b) *Lyderystė.* Lyderiai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką kurioje visi darbuotojai būtų įtraukti į organizacijos tikslų siekimą.
- c) *Darbuotojų įtraukimas.* Visų lygių darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visiškas įtraukimas į jos veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai.
- d) *Procesinis požiūris.* Norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas.
- e) *Sisteminis požiūris į vadybą.* Tarpusavyje susijusių procesų identifikavimas ir supratimas, kaip sistemos ir jų, kaip sistemos, vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą siekiant tikslų.
- f) *Nuolatinis gerinimas.* Nuolatinis bendrų organizacijos veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos tikslas.
- g) *Faktais pagrįstų sprendinių priėmimas.* Rezultatyvūs sprendimai yra grindžiami duomenų ir informacijos analize,
- h) *Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėju.* Organizacija ir tiekėjai yra priklausomi vieni nuo kitų ir abipusiai naudingi ryšiai abiem šalims padeda didinti vertės sukūrimo galimybę. Šie aštuoni kokybės vadybos principai sudaro visų ISO 9000 grupės kokybės vadybos sistemos standartų pagrindą.

Kaip matome ISO šeimos standartų principai yra grindžiami visuotinės kokybės vadybos principais.

Procesinis ir sisteminis požiūris – svarbiausi KVS principai. Jie gerina rezultatyvumą siekiant kuo visapusiškiau patenkinti vartotoją (Adomėnas ir kiti, 2002).

Kad organizacijos funkcionavimas būtų rezultatyvus, reikia identifikuoti ir valdyti tam tikrą tarpusavyje susijusių veiklų skaičių. Veikla, kai naudojami ištekliai tam, kad gaviniai būtų paversti produkcija, gali būti nagrinėjami kaip procesas (LST EN ISO 9001:2000).

Procesinis požiūris organizacijai leidžia išteklius ir veiklas daug efektyviau valdyti ir greičiau pasiekti trokštamus rezultatus. Šį principą įgyvendinant, reikia (ISO TC):

- sistemingai nustatyti ir apibrėžti procesus, reikalingus kiekvienam rezultatui pasiekti;
- aiškiai apibrėžti atsakomybę ir atskaitomybę už svarbiausių procesų vadybą;
- analizuoti ir matuoti svarbiausių procesų rezultatus ir galimybes;
- organizacijos veikloje apibrėžti svarbiausias sritis ir jų ribas atitinkamose veiklos sferose;
- pagrindinį dėmesį skirti ištekliams, metodams ir medžiagoms - veiksams, kurie daro teigiamą įtaką svarbiausiems organizacijos procesams;
- įvertinti nustatytų procesų riziką ir pasekmes vartotojams, tiekėjams ir kitoms suinteresuotoms šalims.

Procesinio požiūrio taikymo pagrindiniai privalumai:

- efektyviai naudojant išteklius, sumažinami kaštai ir sutrumpinamas vyksmo ciklas;
- gaunami geresni nuoseklūs rezultatai, kuriuos galima iš anksto nuspėti;
- nustatomos ir atrenkamos pagal svarbą veiklos gerinimo galimybės.

Sisteminis požiūris organizacijai padeda rezultatyviai ir efektyviai siekti tikslų, nes visi tarpusavyje susiję procesai suvokiami ir valdomi kaip sistema. Šį principą įgyvendinant reikia :

- sukurti rezultatyvią ir efektyvią sistemą tikslams pasiekti;
- suvokti sistemoje vykstančių procesų tarpusavio priklausomybę;
- sukurti metodus, kuriais procesai harmonizuojami ir sujungiami;
- geriau suvokti pareigas ir atsakomybę, būtiną bendriems tikslams siekti ir tokiu būdu panaikinti barjerus tarp pareigybių;
- suprasti organizacijai galimybes ir, prieš pradėdant veiklą, užtikrinti aprūpinimą ištekliais;
- suplanuoti ir apibrėžti vykdomos veiklos reikalavimus (parengti visus reikiamus dokumentus);
- nuolatos gerinti sistemą matuojant ir vertinant veiklos pasiekimų rodiklius.

Pagrindiniai sisteminio požiūrio taikymo privalumai:

- procesai, kurie geriausiai tinka siekiant nustatytų tikslų, sujungiami ir išdėstomi mums reikalinga eilės tvarka;
- visos pastangos sutelkiamos svarbiausiems procesams vykdyti;
- organizacijos sisteminis požiūris, rezultatyvumas ir efektyvumas kelia suinteresuotą šalių pasitikėjimą.

ISO 9001:2000 standartas tik bendrais terminais apibrėžia kokybės sistemas reikalavimus arba su ja susijusia veiklą. Gal atrodo, kad įdiegiant ISO 9001:2000 standartą, įmonėje atsiranda daug nereikalingų popierių, dokumentų, kuriuos reikia skaityti ir pildyti. Taip, atsiranda naujų dokumentų, bet jie visi įformina jau vykstančią veiklą įmonėje. Dokumentai reikalingi, kad kiekvienas asmuo įmonėje galėtų dirbti ir bendrauti pagal suderintus darbo metodus, kad kiekvienas

žmogus tiksliai žinotų ką jam reikia daryti, kur baigiasi jo atsakomybė ir už kokią kokybės dalį jis yra atsakingas.

Taigi, kokybės vadybos sistema ir ją įdiegti įmonėje padedantys ISO 9001 standartai užtikrina kokybišką, tikslų ir darnų visos įmonės darbą, garantuoja visų įmonėje vykstančių procesų skaidrumą ir aiškumą, tiksliai padalina atsakomybę tarp darbuotojų bei skatina nuolatinį įmonės veiklos tobulinimą, kaštų mažinimą, pardavimų skaičiaus augimą ir pelno didėjimą.

ISO 9001:2000 kokybės vadybos sistemos nauda įmonei:

1. Kokybės vadybos sistema. Bendrieji reikalavimai ir reikalavimai dokumentacijai:

- Sertifikatas
- Ūkinė tvarka
- Tvarka dokumentuose
- Gražesni dokumentai

2. Vadovybės atsakomybė:

- Funkcijų pasiskirstymas
- Greitesnis reikalingos informacijos radimas
- Aiškūs veiklos vertinimo kriterijai
- Geresnis savo vaidmens (funkcijų) supratimas įmonėje
- Greitesnis sprendimų priėmimas
- Padidėjęs vadovybės įsipareigojimas prieš darbuotojus
- Darbuotojai geriau suvokia kitus procesus

3. Išteklių vadyba:

- Darbuotojų tobulėjimas

4. Produkto realizavimas:

- Aiškūs ryšiai tarp procesų
- Priverčia išsiaiškinti ką mano klientas
- Pagerėja planavimas
- Geresnio įvaizdžio sukūrimas kliento akyse

5. Matavimas, analizė ir gerinimas:

- Geresnė užsakymo vykdymo kontrolė
- Geresnė užduočių vykdymo kontrolė
- Priemonė darbuotojų idėjoms įgyvendinti
- Priverstinė analizė
- Priverstimas pagalvoti dėl prevencinių veiksmų
- Aiškiau nustatyta ką reikia ir ko nereikia kontroliuoti

2. AB „DOLOMITAS“ KOKYBĖS VALDYMO ANALIZĖ

2.1. Įmonės veiklos apibūdinimas

Nagrinėjama įmonė yra viena didžiausių Lietuvoje dolomitinės skaldos gamintojų - koncernui „Achemos grupė“ priklausanti AB „Dolomitas“.

1964 m. Šiaulių 2-osios gelžbetonių konstrukcijų gamyklos Petrašiūnų cechą pagamino pirmąją produkciją. Dar po metų (1965 m. vasario 1 d.) cechą įgavo gamyklos, kurios pavadinimas „Petrašiūnų karjeras“, teisės. Joje dirbo apie 200 žmonių. 1968 m. įkurta Petrašiūnų dolomitinės skaldos gamykla. 1991 m. balandžio mėn. - Petrašiūnų valstybinė gamykla „Dolomitas“. 1995 m. gruodžio 15 d. įmonė buvo privatizuota ir pavadinta AB „Dolomitas“. Dabar 100 proc. privatus kapitalas.

AB „Dolomitas“ yra Lietuvos pramoninkų konfederacijos, Nerūdinių statybinių medžiagų asociacijos, Šiaulių pramoninkų asociacijos, Lietuvos kokybės vadybos asociacijos narė.

Bendrovė Lietuvos pramoninkų konfederacijos konkurso „Sėkmingai dirbanti įmonė“ 2003m., 2004m. ir 2005m. vidutinių įmonių grupėje nugalėjo.

Žaliavai naudojami prieš 300 milijonų metų devono periode susidarę stipinų sluoksnio dolomitai. Panaudota telkinio dalis rekultivuojama į vandens telkinius ir miškus.


AB "Dolomitas" gamina ir parduoda aukštos kokybės visų frakcijų plautas dolomito skaldeles, atitinkančias Europos standartus. Šios skaldelės naudojamos asfaltbetonio mišiniams, automobilių kelių statybose, asfalto paviršiaus apdorojimui, gelžbetonio konstrukcijų, statybinio betono, akmens vatos, trąšų, stiklo gamyboje. Produkcija, priklausomai nuo frakcijos plaunama 1, 2 arba 3 kartus.

Taip pat gaminami ir parduodami dolomitmilčiai iki 2 mm granulometrijos sudėties, lengvai ir tolygiai išberiami visomis mineralinių trąšų išcentrinio barstymo mašinomis. Juos įmanoma kokybiškai paskleisti dirvoje ir per žiemą laikytus lauke. Dolomitmilčių cheminėje sudėtyje yra apie 52 proc. kalcio bei apie 43 proc. magnio karbonatų ($\text{CaCO}_3 + \text{MgCO}_3 = 95\%$), efektyviai mažinančių dirvos rūgštingumą. Dėl savo pigumo ir išbėrimo paprastumo jie yra plačiai naudojami kaip kalkinė medžiaga. Be to, ji patogiai įpakuota, parduodama nedideliais kiekiais sodininkams ir daržininkams.

AB "Dolomitas" turi Gamybos kontrolės sistemos sertifikatus (išduotus Lietuvos SPSC) pagal standartų:

- **LST EN 12620:2003** „Betono užpildai“;
- **LST EN 13043:2003** „Keliams, skridimo aikštėms ir kitoms eismo zonoms naudojamų bituminių mišinių ir paviršiaus apdorojimo sluoksnio mineralinės medžiagos“;

- **LST EN 13242 :2003** „Užpildai palaidoms ir hidrauliškai surišioms medžiagoms, naudojamiems statybos darbuose ir keliams tiesti“

ZA prieduose pateiktas nuostatas ir turi teisę ženklinti savo produkciją – dolomito skaldą  ženklą. Bendrovės produkcija sertifikuota Latvijoje.

Daugiausia produkcijos realizuojama Lietuvoje. Išnykus muitiniams formalumams pagerėjo eksporto sąlygos į Latviją 30,3 proc. ir Rusiją 0,4 proc. (Kaliningrado sritis). 30,7 proc. skaldos eksportavome 2005 m, o 2004 metais eksportuota 24,2 proc. Rinkodaros planas orientuotas į esamų pozicijų Lietuvos bei Latvijos rinkose išlaikymą, platesnį skverbimąsi į Rusijos rinką (Kaliningrado sritis).

AB „Dolomitas“ ieško partnerių Vokietijoje, Suomijoje, Švedijoje, Lenkijoje, Ukrainoje. Turėdama produkcijos pardavimo patirtį automobiliais, geležinkelio transportu yra pajėgi įvykdyti bet kokią užsakymą kliento pageidaujama terminais.

Pagrindiniai klientai: UAB „Alkesta“; AB „Šiaulių plentas“; AB „Panevėžio keliai“; AB „Achema“; UAB „Lemminkainen Lietuva“; UAB „Žemaitijos keliai“; UAB „Skalduva“; UAB „Žemaitijos granitas“; AB „Kauno tiltai“; Firma „Binders“; Firma „Celu parvalde“; Firma „Šlokenbeka“; UAB „Panevėžio gelžbetonis“; ABSF „Aleksotas“; UAB „Paroc“; UAB „Senukų prekybos centras“.

Pagrindiniai subrangovai:

AB „Detonas“; VĮ „Vakarų skirstomieji tinklai“; UAB „Omnitel“; UAB „Sonex“; AB „Lietuvos geležinkeliai“; AB „Pakruojo autotransportas“; G.Vaičėno įmonė „Šoklys“; UAB „Skalduva“; UAB „Lukoil Baltija“; AB „Lytagra“; UAB „Serpantinas“; UAB „Vimista“; DSP Prerov spol.s.r.o.; UAB „Kets“; UAB „Technikonas“; UAB „Komeksimas“; UAB „Dagmita“; UAB „Senukų prekybos centras“.

AB „Dolomitas“ gamybiniai pajėgumai - daugiau nei 1 milijonas tonų dolomitinės skaldos per metus. Bendrovėje gamyba vyksta trijose technologinėse linijose:

I-os technologinės linijos pajėgumas 400 tūkst. m³ skaldos per metus. Eksploatacijos pradžia 1964 metais.

II-os technologinės linijos pajėgumas 150 tūkst. m³ skaldos, eksploatacijos pradžia 1987 metais.

III-os technologinės linijos pajėgumas 200 tūkst. m³ skaldos, eksploatacijos pradžia 2005 metais.

Darbo užmokestis įmonėje skaičiuojamas taikant tiek laikinę tiek vienetinę apmokėjimo sistemą. Atsižvelgiama ir į išdirbį (skaldos pagaminimo, pakrovimo, žaliavos atvežimo). Dirbantieji taip pat skatinami ir papildomai, atsižvelgiant į kiekvieno asmeninį indėlį. Vidutinis darbo užmokestis bendrovėje 2005 metais (lyginant su 2004 metais) padidėjo 300 Lt. Darbuotojų

kvalifikacijai yra keliami nemaži reikalavimai, nes didžioji dalis darbų yra priskiriama prie pavojingų darbų. Visi darbuotojai, kuriems tai būtina pagal darbų pobūdį, yra apmokami saugaus darbo specializuotose mokymo įmonėse. Kvalifikuotus, turinčius specifines specialybes, darbuotojus stengiamasi išlaikyti.

Bendrovės techninės-technologinės raidos tikslas – užtikrinti žaliavos tiekimą skaldos gamybai, savalaikiai pakrauti produkciją klientams, sumažinti produkcijos savikainą, atstatyti įrengimus. Kasmet skiriama nemažai lėšų ilgalaikio turto atnaujinimui (susidėvėjusių frontaliųjų pakrovėjų, technologinio transporto, kasybos ir rūšiavimo-plovimo įrengimų pakeitimui).

Be stambių įrengimų taip pat perkama organizacinė technika (kompiuteriai, programinė įranga, ryšio priemonės), įvairūs įrankiai, elektros įrenginiai, suvirinimo įranga.

Kasmet vidaus kontrolę įmonėje atlieka UAB Koncerno „Achemos grupė“ Kontrolės ir audito departamentas. 2005 metais buvo atlikti patikrinimai šiais klausimais: darbo laiko apskaitos, technologinės drausmės ir jų dokumentacijos įforminimas; konkursų pravedimo ir jų dokumentacijos įforminimas bendrovėje; gautinų ir mokėtinų sumų apskaita įmonėje; vidaus įsakymų ir metodikų dokumentacijos įforminimas bendrovėje.

Taip pat įmonė pati atlieka vidaus auditus pagal Kokybės vadybos sistemą ISO 9001: 2000. Yra vidaus auditorių grupė, kuri mažiausiai vieną kartą į metus atlieka bendrovės padalinių vidaus veiklos auditą, o išorinį auditą atlieka nepriklausomas auditorius iš Olandijos firmos „KEMA“.

Bendrovė remia nemažai įstaigų ir organizacijų. Tai: VĮ „Krepšinis ir mes“; Šiaulių Universitetas; Pakruojo rajono savivaldybė; Krepšinio klubas „Šiauliai“; Pakruojo futbolo klubas; Šiaulių kolegija; Pakruojo sporto klubas „Robusta“ ir kt.

2.2. AB „Dolomitas“ kokybės valdymas

AB „Dolomitas“ kokybės valdymas remiasi standarto LST EN ISO 9001:2001 *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*.

2.2.1. Strateginis vystymas

Jungtinis procesas Strateginis vystymas skirtas kokybės politikos, tikslų nustatymui bei pasiekimui, KVS planavimui, orientacijos į vartotoją valdymui ir verslo plano sudarymui.

2.2.1.1. Verslo plano sudarymas

Verslo plano sudarymas aprašytas „*Verslo plano sudarymo metodikoje*“ ir apima bendrovės verslo plano sudarymo ir vykdymo kontrolės principus:

- rinkodaros plano parengimą, kuriame pateikiami planuojami pardavimai kiekiu ir vertine išraiška, numatomos rinkodaros priemonės šiems pardavimams užtikrinti bei planuojamas rinkodaros priemonių biudžetas. Taip pat nurodomi laukiami rinkodaros priemonių rezultatai;
- investicijų plano parengimą, kuriame nurodomos planuojamu laikotarpiu numatomos investicijos, pagrindžiamas jų būtinumas, įvertinamas investicijų atsipirkimas, pateikiami investicijų terminai ir finansavimo šaltiniai;
- gamybos plano parengimą, kuriame kiekiu išraiška sudaromas remiantis rinkodaros bei investicijų planais ir yra pagrindas pagamintos produkcijos savikainos planavimui;
- nurodomas personalo poreikis bendrovės veiklai užtikrinti bei galimi pokyčiai bendrovės valdymo struktūroje;
- finansinis plano parengimą, kuris apjungia visas pagrindines veiklos plano dalis ir parodo bendrą atskirose veiklos plano dalyse numatytų priemonių bei visos įmonės finansinį rezultatą.

2.2.1.2. Kokybės politikos, tikslų nustatymas

AB „DOLOMITAS“ kokybės politika pateikta 2 priede. Bendrovės kokybės politika parengta siekiant nustatyti bendrovės ketinimus ir kryptis, susijusius su kokybe.

Šis procesas nustato tvarką pagal kurią bendrovėje nustatomi ir įgyvendinami bendrovės kokybės politika ir kokybės tikslai, kuris apima informacijos, būtinos kokybės politikai

parengti, surinkimą ir analizę, kokybės politikos nustatymą, kokybės tikslų užsibrėžimą, kokybės tikslų - procesų matricos bei kokybės programų parengimą bei įgyvendinimą, o taip pat išteklių, būtinų kokybės tikslams pasiekti, orientacinį nustatymą.

Sprendimas dėl kokybės politikos ir kokybės tikslų nustatymo keitimo bei tikslų-procesų matricos parengimo (tikslų paskirstymo procesams) arba keitimo priimamas vadovybinės analizės metu. Tuo pačiu nustatomi ir darbų atlikimo terminai.

Priėmus sprendimą rengti KP, parengiamos KP gairės, kuriomis vadovaujantis rengiama KP ir kokybės tikslų - procesų matrica (žr. 3 priedas).

Kokybės tikslai (žr. 3 priedą) suformuluojami iš KP nurodytų gairių, juos suskirstant į potikslius „tikslų medžio“ principu, kad būtų galima nurodyti vieną vadovą ir/arba proceso šeimininką, kuris atsako už konkretaus tikslo įgyvendinimą.

Vadovai ir/arba procesų šeimininkai, atsakingi už atskirų tikslų įgyvendinimą, nustato tikslų įgyvendinimo rodiklius ir uždavinius, orientacinį išteklių, būtinų tikslams įgyvendinti, poreikį, taip pat numato, kuriems tikslams įgyvendinti bus kuriamos kokybės programos.

Gen. direktoriaus pasirašyta kokybės politika ir patvirtinta kokybės tikslų matrica (toliau tekste-dokumentai) padauginami ir jų kopijos įteikiamos kokybės tarybos nariams ir procesų šeimininkams. Procesų šeimininkai pagal šiuos dokumentus planuoja procesų veiklą.

Bendrovės vadovai ir procesų šeimininkai dokumentus išplatina savo valdymo lygyje, t.y.: patalpina dokumentus matomoje vietoje; organizuoja pavaldžių darbuotojų susirinkimus (mokymus), kuriuose analizuoja naujai priimtus dokumentus, siekiant išaiškinti jų nuostatas.

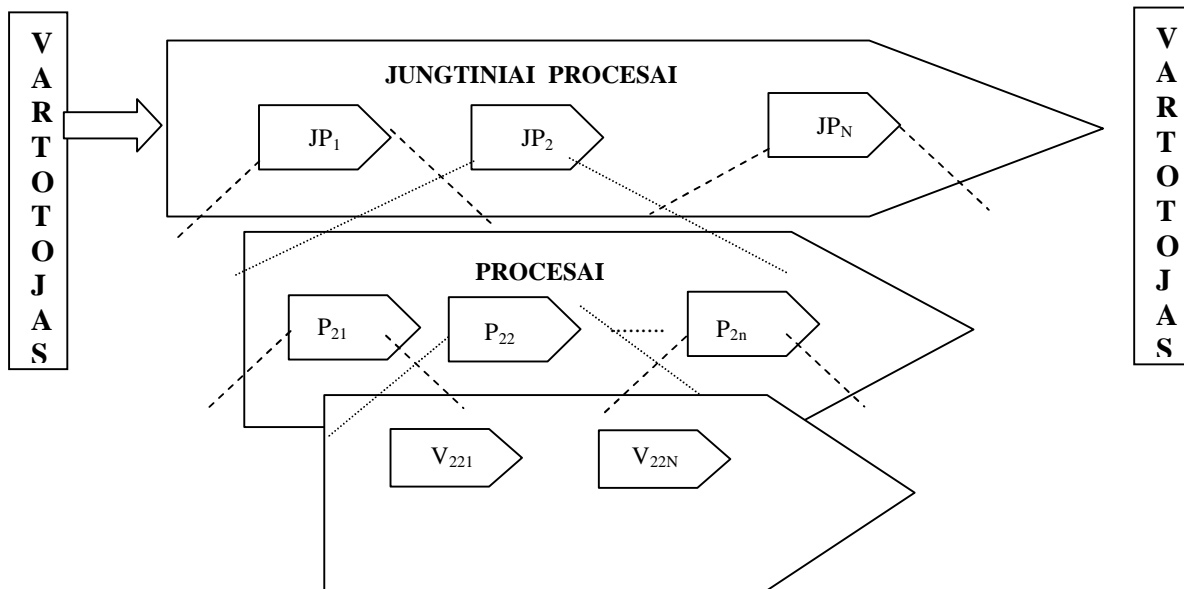
Procesų šeimininkai pateikia vadovams, atsakingiems už tikslų, nurodytų matricoje, įgyvendinimą pasiūlymus kokybės programoms parengti. Pagal gautus pasiūlymus vadovai (kiekvienas pagal savo veiklos sritį) parengia Kokybės programas.

2.2.1.3. KVS planavimas

Siekiant tenkinti KVS reikalavimus ir įmonės kokybės tikslus, įmonės vadovybė atlieka kokybės vadybos sistemos planavimą. Planuojant, įmonės veikla skirstoma į:

- jungtinius procesus (JP);
- procesus (P);
- veiklas (V).

Jungtinių procesų, procesų ir veiklų sąryšis parodytas 5 pav.



5 pav. Procesų ir veiklų sąryšis

KVS reikalingus procesus ir funkcijas nustato gen. direktorius. Projektą parengia ir esant poreikiui keičia KVS projekto vadovas – gen. direktoriaus padėjėja kokybei, suderina su procesų šeimininkais ir gen. direktoriumi. Jungtinių procesų, procesų ir veiklų sąrašą tvirtina direktorius (žr. 3 priedą).

Bendrovėje nustatyta ir apibrėžta:

- įmonės KVS reikalingi procesai, jų šeimininkai įvertinant bendrovės strateginius tikslus ir kokybės politiką. KVS procesų sąrašas peržiūrimas vieną kartą metuose;
 - rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinantys kriterijai ir metodai, procesų veikimui ir monitoringui būtini ištekliai ir informacija, šių procesų stebėjimas, matavimas ir analizė, bei planuotiems rezultatams pasiekti ir nuolat gerinti procesų rezultatyvumą reikalingi veiksmai. Šie elementai pateikti procesų veiklas aprašančiuose dokumentuose. Procesų ir juos aprašančių dokumentų sąrašas pateiktas 3 priede.
 - procesų valdymo nustatymą. Procesai valdomi pagal LST EN ISO 9001:2001 reikalavimus. Reikalavimai procesams nurodyti 3 priede. Proceso veikla vykdoma vadovaujantis Demingo ciklo principais *Planuok – Daryk – Tikrink – Veik*.
- b) KVS pakeitimų planavimą ir įgyvendinimą organizuoja vadovybės atstovas – gen. direktoriaus padėjėja kokybei, suderina su procesų šeimininkais ir pateikia svarstymui direktoriui.

2.2.2. Kokybės vadybos sistemos administravimas

Jungtinis procesas *KVS administravimas* skirtas vadovų atsakomybės ir įgaliojimų, vidaus ryšių, vadovybinės vertinamosios analizės ir dokumentų bei įrašų valdymui.

2.2.2.1. Vadovybinė vertinamoji analizė

Vadovybinės vertinamosios analizės tikslas yra analizuoti planuotais laiko tarpais kokybės vadybos sistemą, kad užtikrinti jos nuolatinį tinkamumą, atitikimą keliamiems reikalavimams bei nustatyti bendrovės veiklos gerinimo poreikius ir galimybes.

Laikantis esminių Visuotinės kokybės vadybos ir ISO standarto reikalavimų, bendrovėje atliekama vadovybinė vertinamoji analizė.

Bendrovės vadovybė vieną kartą per mėnesį analizuoja vadybos sistemą, kad būtų užtikrintas jos nuolatinis tinkamumas, adekvatumas ir rezultatyvumas. Vadovybinė vertinamoji analizė apima gerinimo galimybių ir poreikio keisti bendrovės vadybos sistemą, taip pat ir politiką bei tikslus, įvertinimą.

Vadovybinės vertinamosios analizės veikla vykdoma pagal šią tvarką:

- a) parengtos medžiagos pateikimas vadovybinei vertinamajai analizei. Vadovybinei vertinamajai analizei pateikiama ši informacija:
 - audito rezultatų suvestinė. Išorinio ir vidinio audito rezultatai (pateikia vyr. auditorius – gen. direktoriaus padėjėja kokybei);
 - kliento (AB Dolomitas) pastabų, pageidavimų, pretenzijų dėl teikiamų produktų bei paslaugų kokybės suvestinė; rinkodaros plano vykdymo ataskaita (pateikia komercijos direktorius);
 - procesų veiklos rezultatų ataskaitos (pateikia procesų šeimininkai);
 - neatitiktųjų ir problemų bei galimų neatitiktųjų ir problemų suvestinė (pateikia gamybos direktorius);
 - sprendimų įgyvendinimo kontrolės suvestinė (tarp jų VVA sprendimų vykdymas); darbuotojų mokymo rezultatų suvestinė (pateikia administratorė, personalo vadybininkė);
 - ataskaita apie neatitiktinį produktą (pateikia gamybos viršininkas);
 - ataskaita apie biudžeto vykdymą, tame tarpe darbuotojų įvertinimas ir skatinimas (pateikia vyr. finansininkė);
 - informacija apie teisės ir kitų norminių aktų pasikeitimus bei ataskaita apie jų reikalavimų vykdymą (procesų šeimininkai);
 - gamybos ir kasybos planų vykdymą (pateikia gamybos viršininkas);

- galutinės produkto kontrolės ir bandymų rezultatų suvestinė (pateikia gen. direktoriaus padėjėja kokybei);
 - bendrovės darbų saugos ir aplinkosaugos bei statinių priežiūros veiklos rezultatai (pateikia darbų saugos inžinierius);
 - bendrovės investicijų programos (plano) vykdymo ataskaita (pateikia technikos direktorius).
- b) sprendimus pagal pateiktą informaciją priima gen. direktorius. Protokolą rengia gen. direktoriaus padėjėja kokybei, kuriame įrašo:
- sprendimus dėl vadybos sistemos tinkamumo, adekvatumo ir rezultatyvumo bei procesų gerinimo;
 - sprendimus dėl produktų kokybės;
 - tikslus, būtinus problemų suformulavimui;
 - sprendimus dėl aprūpinimo ištekliais.
- c) vadovybinės vertinamosios analizės metu pasirenkama gerinimo sritis, atliekama esamos situacijos analizė, nustatomos pagrindinės problemos ir jų priežastys bei identifikuojami galimi sprendimai. Paskiriami sprendimų vykdytojai. Priimami sprendimai dėl politikų ir tikslų tinkamumo ir būtinumo juos keisti (jei reikia).

Sprendimus visos sistemos požiūriu priima gen. direktorius. Sprendimus procesų atžvilgiu priima procesų šeiminkai suderinę su gen. direktoriumi.

2.2.2.2. Pavedimų vykdymo kontrolė

Procesas *Pavedimų vykdymo kontrolė* aprašytas metodikoje „*Tikslinio uždavinio AB „Dolomitas“ darbuotojų pareiškimo kontrolės sisteminė dalis*“ ir apima:

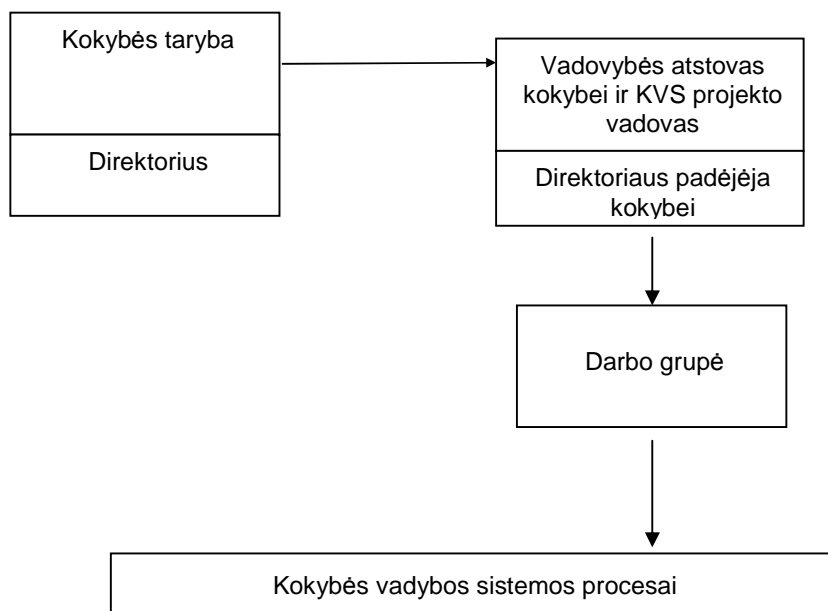
- dokumentų, kuriuos nukreipiantis asmuo nurodo kaip kontroliuotinus ir jiems išrašoma kontrolinė kortelė, įvedimą į sistemą;
- užduoties įvykdymo kontrolę;
- pareiškimo koeficiento skaičiavimą kiekvieno mėnesio gale;
- pareiškimo žiniaraščio pagal pareiškimo koeficientus parengimą, kuris pateikiamas buhalterijai ir yra pagrindas sumažinti priedą už darbo ir gamybinius pasiekimus.

2.2.2.3. Atsakomybės, įgaliojimų ir ryšių administravimas

Bendrovės funkcinis/linijinis valdymas vykdomas pagal gen. direktoriaus patvirtintą AB

„DOLOMITAS“ organizacinę valdymo schemą.

Bendrovės kokybės vadybos sistemos valdymas vykdomas pagal gen. direktoriaus patvirtintą kokybės vadybos sistemos administravimo schemą (žr. 6 pav.).



6 pav. Kokybės vadybos sistemos administravimas

Vadovybės atstovu paskirta gen. direktoriaus padėjėja kokybei (direktoriaus įsakymas 2001 08 24 Nr. 14-k/a). Jam pavesta:

- a) užtikrinti, kad kokybės vadybos sistemos procesai būtų nustatyti, įgyvendinti ir prižiūrimi;
- b) informuoti vadovybę apie kokybės vadybos sistemos veiklą ir jos bet kokį gerinimo poreikį;
- c) užtikrinti, kad vartotojo reikalavimai būtų suprantami visoje įmonėje.

Vadovybės atstovas atsako už ryšius su išorės šalimis kokybės vadybos klausimais.

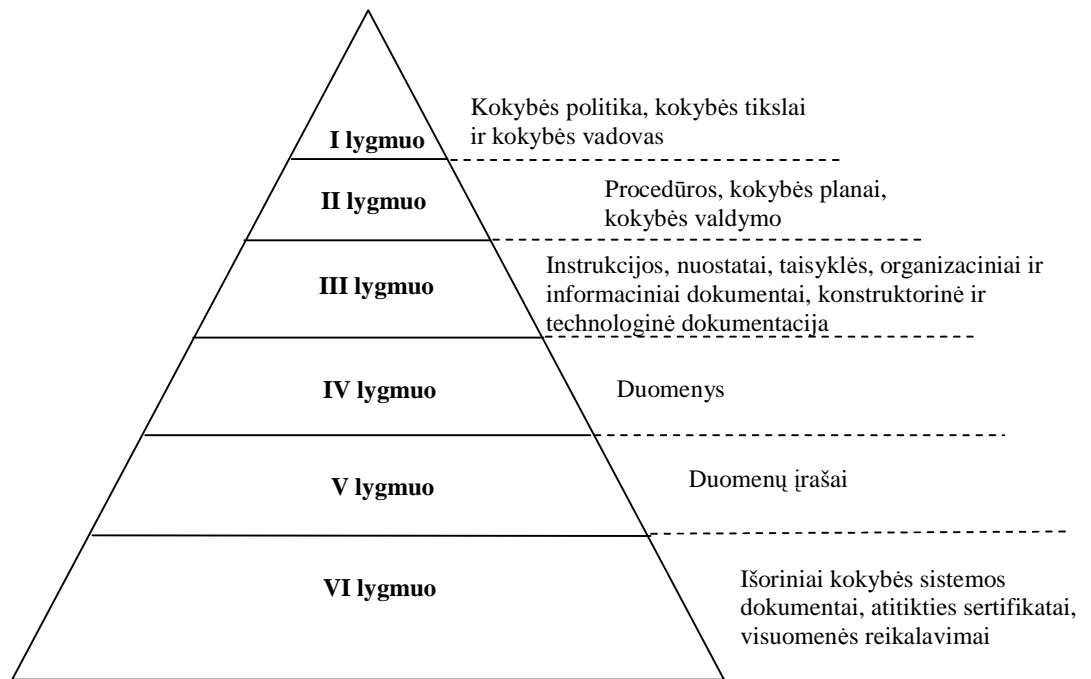
Bendrovėje valdomi vidaus ir išorės ryšiai, paskirstyti su jais susiję atsakomybė ir įgaliojimai, vyksta pasikeitimas informacija apie KVS rezultatyvumą .

Pasikeitimas informacija vyksta per:

- gamybinius pasitarimus. Gamybiniai pasitarimai vyksta kasdien devintą valandą. Pasitarimuose dalyvauja padalinių vadovai. Pasitarimams vadovauja gen. direktorius.
- vadovybinę vertinamąją analizę. Planinė (eilinė) vadovybinė vertinamoji analizė bendrovėje atliekama vieną kartą per mėnesį trečiąją/ketvirtą savaitę. Pasitarimui vadovauja gen. direktorius.

2.2.2.4. Dokumentų ir įrašų valdymas

Bendrovės dokumentų valdymas aprašytas procedūroje PR-PD-01 „Dokumentų ir įrašų valdymas“, kur nustatyta kokybės vadybos sistemos dokumentų parengimo, identifikavimo, įteisinimo, priežiūros, atnaujinimo, naudojimo, nurašymo ir sunaikinimo tvarka. Kokybės vadybos sistemos AB „DOLOMITAS“ KVS dokumentacija suskirstyta į lygmenis, kuris parodo bendrovės dokumentų hierarchiją (žr. 7 pav.).



7. pav. Kokybės vadybos sistemos dokumentai ir jų lygmenys

Pagal valdymo specifiką, išskirtos šios dokumentų grupės:

- 01.Kokybės vadovai, procedūros, kokybės planai ir kokybės valdymo programos.
- 02.Darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcijos.
- 03.Instrukcijos (išskyrus darbų saugos), nuostatai ir taisyklės.
- 04.Organizaciniai ir informaciniai dokumentai.
- 05.Produkto charakteristikas nustatantys (konstrukcijos) ir technologijos dokumentai, duomenys.
- 06.Išoriniai kokybės sistemos dokumentai ir atitikties sertifikatai.
- 07.Visuomenės reikalavimai.
- 08.Duomenų įrašai, t. s. kokybės sistemos dokumentų registrai.

Vidaus dokumentų (01, 02, 03, 04, 05, 08 grupės) valdymas skirstomas į šiuos etapus:

- a) parengiamąjį;
- b) dokumentų rengimą;
- c) derinimą, tvirtinimą;
- d) apskaitą, saugojimą ir dauginimą;
- e) dokumento naudojimą, peržiūrą ir keitimą;
- f) išdavimą naudotojui;
- g) dokumento nurašymą ir sunaikinimą.

Už visuomenės reikalavimų dokumentų (07 grupės) peržiūrėjimą ir atsakingų asmenų už jų vykdymą paskyrimą atsakinga administratorė personalo vadybininkė. Vykdytojas yra atsakingas už savalaikį šių visuomenės reikalavimų įvedimą į KVS dokumentus.

Procesus aprašančių dokumentų (procedūrų) sąrašas pateiktas 4 priede.

Įrašų rengimo ir priežiūros tvarką nustato dokumento šeimininkas atitinkamose procedūrose nurodant: jų žymenį, pavadinimą, šeimininką ir valdymo tvarką. Procesų šeimininkai atsako už proceso duomenų įrašų valdymo tvarką.

2.2.3. Kokybės vadybos sistemos monitoringas, matavimas ir gerinimas

Jungtinis procesas *KVS monitoringas matavimas ir gerinimas* skirtas vidaus audito ir koregavimo bei prevencinių veiksmų valdymui.

2.2.3.1. Vidaus auditas

Šis procesas taikomas atliekant bendrovės kokybės vadybos sistemos vidaus auditą, siekiant nustatyti, ar kokybės vadybos sistema atitinka planuotas priemones, įskaitant LST EN ISO 9001:2001 reikalavimus, ir ar ji rezultatyviai įgyvendinama ir prižiūrima.

Pagal šią tvarką:

- priimamas sprendimas dėl audito atlikimo, formuojama audito struktūra (vykdo gen. direktorius);
- atliekamas auditų planavimas, audito programos parengimas (vykdo vyr. auditorius);
- atliekamas pasirengimas auditui (vykdo audito vadovas);
- pravedamas auditas, pabaigiamas auditas, pravedamas baigiamasis susitikimas, parengiama audito ataskaita, ji patvirtinama ir išplatinama (vykdo audito vadovas);
- parengiamas korekcijos ir koregavimo veiksmų planas (vykdo procesų šeimininkai);

- rengiamos ataskaitos apie koregavimo veiksmų atlikimą, po korekcijos ir koregavimo veiksmų įvykdymo (vykdo aukščiau stovinčių pirmojo lygmens procesų šeimininkai);
- pasibaigus audito ratui parengiamos auditų rezultatų suvestinės ir pateikiamos vadovybinei vertinamajai analizei (vykdo vyr. auditorius).

Audituoto proceso šeimininkas, gavęs audito ataskaitą, išanalizuoja neatitikčių ir pastabų atsiradimo priežastis ir per tris dienas parengia audito neatitikčių ir pastabų korekcijos ir koregavimo veiksmų planą. Atitinkamo proceso šeimininkas atsako už tai, kad būtų užtikrinta, jog kiek galima greičiau būtų priimami sprendimai ir atliekami veiksmai, susiję su kiekviena užrašyta neatitiktimi ar pastaba.

Vyr. auditorius pagal auditų ataskaitas parengia, pasibaigus audito ratui, pateikia vadovybinei vertinamajai analizei suvestinę apie auditų rezultatus.

Audituoto proceso šeimininkas per tris dienas po ataskaitos gavimo parengia audito nustatytų neatitikčių ir pastabų korekcijos ir koregavimo veiksmų planą. Planą proceso šeimininko teikimu tvirtina aukščiau stovintis pirmojo lygmens proceso šeimininkas.

Atliktus veiksmus patvirtina aukščiau stovintis pirmojo lygmens proceso šeimininkas. Jis įsitikina, kad atlikti veiksmai rezultatyvūs, pilnai pašalintos neatitiktys bei jų priežastys, ir parašo laisvos formos ataskaitą ir perduoda vyr. auditoriui.

Proceso monitoringą atlieka vyr. auditorius(vadovybės atstovas). Vyr. auditorius (vadovybės atstovas) stebi, kaip vykdoma programa, tikrina, ar pasiekti audito tikslai, kontroliuoja auditorių sugebėjimus vykdyti reikalavimus, nagrinėja padalinių vadovų pretenzijas, tikrina ataskaitų parengimo kokybę.

Po audito veiksmai, kuriuos atlieka proceso dalyviai, tikrinami pirmojo lygmens proceso šeimininko. Pirmojo lygmens proceso šeimininkas tikrindamas veiksmus nustato faktinį neatitikčių svarumo koeficientą, kurį įrašo į ataskaita.

2.2.3.2. Koregavimo ir prevenciniai veiksmai

Ši procedūra taikoma bendrovės kokybės vadybos sistemoje (KVS) atliekant korekciją, koregavimo ir prevencinius veiksmus. Netaikoma atliekant neatitiktinio produkto korekciją.

Neatitikčių iššauktos problemos atsiranda bendrovėje vykdant veiklą pagal atskirų procesų procedūras. Jos fiksuojamos ir organizuojami bei atliekami veiksmai, skirti problemų atsiradimo priežastims pašalinti.

Koregavimo veiksmai turi užtikrinti esamų neatitikčių, iššaukusių problemas, pasikartojimo išvengimą arba ženkliai sumažinti jų pasikartojimo galimybę. Prevenciniai veiksmai turi pašalinti

galimas neatitikčių atsiradimo priežastis ir užkirsti kelią jų atsiradimui.

Koregavimo ir prevenciniai veiksmai, kurių imamasi, kad būtų pašalintos esamų ir galimų problemų priežastys, turi būti tokios apimties, kuri atitiktų problemos svarbą ir būtų optimalus bendrovės naudai, išlaidų ir rizikos (su kuria susiduriama) atžvilgiu, proporcingi atitinkamam poveikiui aplinkai.

Neatitikčių šaltiniai yra:

- užsakovų skundai;
- teikiamų paslaugų neatitiktys teikimo ir tikrinimo metu;
- vadovybinės vertinamosios analizės svarstymo rezultatai;
- vidaus audito ataskaitos;
- procesų veiklos analizės rezultatai.

Neatitikties turėtojas atlieka pirminę analizę ir nustato neatitikties rūšį. Ji gali būti: produkto neatitiktis; proceso ar sistemos neatitiktis.

Proceso ar sistemos neatitikties korekciją atlieka pats neatitikties turėtojas, atstatydamas padėtį į gerą situaciją.

Įvertindamas neatitikčių kilmę ir paskirtį, neatitikties turėtojas suformuluoja problemą, nurodydamas esamą ir norimą pasiekti padėtį. Apie tai praneša padalinio vadovui arba gen. direktoriui.

Padalinio vadovas (jei reikia - suderinęs su gen. direktoriumi) paskiria problemos šeiminką (sprendėją).

Direktoriai nustato galimas neatitiktis (problemas) atlikdami:

- užsakovų poreikių ir lūkesčių patenkinimo duomenų analizę;
- rinkos tyrimo duomenų analizę (įvertinant parodų, literatūros, tiesioginių kontaktų ir kitą informaciją);
- vadovybinės vertinamosios analizės duomenų analizę (įvertinant KVS tinkamumą ir rezultatyvumą tarp jų kokybės politikų ir tikslų vykdymą ir pan.);
- procesų matavimo ir monitoringo duomenų analizę; teikiamų paslaugų matavimo ir monitoringo duomenų analizę; audito rezultatų duomenų analizę;
- koregavimo ir prevencinių veiksmy (įvertinant ir darbuotojų pasiūlymus) vykdymo duomenų analizę.

2.2.4. Gamybos produktų monitoringas ir matavimas

Jungtinį procesą Gamybos produktų monitoringas ir matavimas sudaro šie procesai: Gaminių monitoringas ir matavimas ir Neatitiktinio produkto valdymas

2.2.4.1. Gaminių monitoringas ir matavimas

Ši procedūra taikoma organizuojant ir valdant gaminių monitoringo ir matavimo procesą bendrovėje. Ji laiduoja, kad gaminių monitoringo ir matavimo procesas vykdomas valdomomis sąlygomis ir užtikrina LST EN ISO 9001 standarto, bendrovės kokybės politikos ir kitais dokumentais nustatytų kokybės reikalavimų vykdymą.

Proceso darbas planuojamas vadovaujantis informacija iš Gamybos organizavimo ir gamybos proceso, kuri pildo gamybos viršininkas prieš gamybos pradžią. ADK pildo grafiką Dolomitinės skaldos paėmimo bandymams, bandymų atlikimo ir gamybos grafikas.

Gaminių monitoringo ir matavimo procesas vykdo šias pagrindines funkcijas:

- inspekcinę kontrolę;
- dolomitinės skaldos bandymus: priėmimo-atrankinius; periodinius nepriklausomų laboratorijų; nestandartinės skaldos;
- priėmimo kontrolę - dolomitmilčiams;
- atitikties deklaracijų išrašymą;
- kokybės dokumento dolomitmilčiams išrašymą;
- receptų skaldos mišiniams išrašymą;
- tarpinio produkto iš po technologinių įrengimų bandymus;
- atitikties deklaracijų dolomitinei skaldai trąšoms išrašymą.

Gautą informaciją iš gen. direktoriaus, komercijos direktoriaus, gamybos direktoriaus apie nestandartinę skaldą (reikalavimus jai ar kita), DPK užregistruoja į Mišinių užsakymo žurnalą. Vienos paros laikotarpyje DPK patikslina kliento reikalavimus, surenka informaciją iš protokolų:

- granulimetrinės sudėties;
- dalelių plokštumo rodiklio;
- dalelių formos rodiklio.

Savo išvadas pateikia pateikusiems informaciją apie nestandartinę skaldą. Gamybininkams pagaminus nestandartinės skaldos bandomąją partiją, ADK atlieka bandymus. ADK papildo Dolomitinės skaldos paėmimo bandymams, bandymų atlikimo ir gamybos grafiką, gaminamos frakcijos pavadinimu.

Priėmimo kontrolę dolomitmilčiams atlieka dieninės pamainos ADK po dolomitmilčių baseino išstumdymo iki pažymėtos vietos pagal technologijos reglamento TD-PD-01 Technologijos reglamentas reikalavimus. ADK bandymų rezultatus surašo Dolomitmilčių priėmimo kontrolės žurnale.

Kaip nustatyta produkto LST EN 13043+AC:2004, LST EN 12620:2003 ir LST EN 13242:2003 standartuose, DPK paruošia atitikties deklaraciją, pateikia pasirašyti bendrovės gen. direktoriui ir ją saugo. Šios deklaracijos kopija arba originalas (klientui pageidaujant) kartu su gamybos kontrolės sertifikatu kopijomis išduodami klientui pasirašius su juo sutartį. Atitikties deklaracija galioja neribotam laikui. Nauja deklaracija paruošiama tik įvykus reikšmingam gamybos technologijos ar vidinės gamybos kontrolės sistemos pasikeitimui, pakitus žaliavos kokybei ar pradėjus gaminti naują produktą. Atitikties deklaracijos registruojamos Atitikties deklaracijų registracijos žurnale. Atitikties deklaracija suteikia teisę produkciją ženklinti CE ženklu. CE ženklinimo etiketė(-s) yra išduodama klientui kartu su sąskaita - faktūra (važtaraščiu) atskirai kiekvienai klientui atkrautai dolomito skaldos partijai. CE etiketes išrašo, pasirašo ir registruoja DPK arba ADK. CE ženklinimo etiketės registruojamos CE ženklinimo etikečių registracijos žurnale.

Kiekvienai atkraunamai klientams dolomitmilčių partijai, ADK arba DPK išrašo dolomitmilčių kokybės dokumentą. Dolomitmilčių kokybės dokumentų registracijos žurnale užregistruoja dolomitmilčiams išrašytus kokybės dokumentus.

Receptų skaldos mišiniams išrašymą atlieka DPK arba ADK pagal reglamento TD-PD-01 Technologijos reglamentas reikalavimus.

Tarpinio produkto iš po skirtingų technologinių įrengimu bandymus atlieka ADK pagal DPK žodinį ir /arba planą suderinimą su GD. Visi atliktų bandymų iš po technologijos įrengimų įrašai segami į Mišinių užsakymo žurnalą.

Atitikties deklaracijų dolomitinei skaldai trąšoms išrašymą atlieka ADK arba DPK kiekvienai atkraunamai klientams dolomitinei skaldai trąšoms partijai.

2.2.4.2. Neatitiktinio produkto valdymas

Šis procesas tvarką pagal kurią atliekamas neatitiktinio produkto, galinčio atsirasti bendrovėje, valdymas, t.y. nustatymas, registravimas, sprendimas, perdarymas, nuolaidos forminimas.

Neatitikties turėtojas (jeigu brigadininkas), nustatęs (pastebėjęs) neatitiktinį produktą arba neatitiktį technologijos reikalavimams, nedelsiant informuoja ADK (jei neatitikti nustatė ne ADK) ir pats sustabdo gamybą ADK neatitiktį įregistruoja Neatitiktinių įregistravimo žurnale.

Neatitikties turėtojas nustato neatitikties šeimininką. Jei šeimininko negali nustatyti pats, kreipiasi į aukščiau stovintį vadovą gamybos viršininką. Esant nesutarimams, galutinį sprendimą, dėl neatitikties šeimininko nustatymo priima gamybos direktorius.

PASTABA. Neatitikties turėtojas - ADK, direktoriaus padėjėja kokybei, brigadininkas, gamybos viršininkas, gamybos direktorius.

ADK, nustatęs ar gavęs informaciją apie neatitiktinio produkto atsiradimą, nedelsiant nurodo gamybinės pamainos brigadininkui sustabdyti gamybą ir atlieka atžymą.

Nustačius neatitiktinį produktą, neatitikties šeimininkas atlieka neatitiktinio produkto atskirimą pažymėjimą (lentelė „Neatitiktinis produktas“) ir užtikrina jo saugojimą iki sprendimo priėmimo. Papildomai informuoja komercijos vadybininką apie neatitiktinio produkto atsiradimą, kad nebūtų netyčinio produkto panaudojimo ar pristatymo.

Neatitikties šeimininkas kartu su ADK priima sprendimą kaip ir koku būdu neatitiktinį produktą galima pataisyti. Jei pataisyti negalima, tai ADK iškviečia gamybos viršininką, kuris priima galutinį sprendimą. Galimi du sprendimo variantai:

- produkto taisymas, kad atitiktų nustatytus reikalavimus;
- pervedimas į nuobiras (akto surašymas).

Nuolaida (prieš gaminimą) ruošiama pageidaujant klientui arba iškilus būtinumui panaudoti gamyboje žaliavas, kurios neatitinka technologijos ir kitų dokumentų reikalavimų, keisti technologijos proceso parametrus. Nuolaida neturi pabloginti produktų ir darbų kokybės.

Gamybos direktoriaus sprendimu nuolaidos (prieš gaminimą) tinkamumas gali būti patikrintas, atliekant kontrolinius matavimus ir bandymus. Atlikus matavimus ir bandymus, prie nuolaidos, jeigu reikia, pridedami rezultatų protokolai.

2.2.5. Marketingas, pardavimas ir ryšiai su vartotoju

Šis procesas nustato tvarką, pagal kurią bendrovėje atliekami rinkos tyrimai bei analizė, vykdoma reklama, teikiami komerciniai pasiūlymai ir analizuojamos bei sudaromos sutartys, planuojami bei vykdomi pardavimai, dalyvaujama konkursuose, išsaugojama produkcijos kokybė, kol ji pristatoma klientui, kaupiama ir analizuojama informacija kaip klientai vertina produkcijos bei aptarnavimo kokybę, kaupiami duomenys apie konkurentų veiklą.

Marketingo, pardavimo ir ryšių su vartotojais procesas vykdo šias funkcijas:

- tiria rinką ir analizuoja pokyčius joje, sudaro rinkodaros planą bei ruošia ataskaitas,
- organizuoja bendrovės produkcijos reklamą bei pristatymą,
- atlieka sutarčių analizę bei sudaro sutartis,
- analizuoja konkurentų veiklą bei atlieka kainotyra,

- organizuoja produkcijos sandėlių tvarkymą, priežiūrą, produkcijos apsaugojimą bei identifikavimą,
- planuoja ir vykdo produkcijos pardavimus, teikia užduotis gamybai,
- kontroliuoja atsiskaitymus už parduotą produkciją,
- tiria produkcijos vartotojų vertinimus (tame skaičiuje ir skundus bei pretenzijas),
- nustato vartotojų reikalavimus.

2.2.6. Pirkimas

Šis procesas nustato bendrovės pirkimo proceso vadybą, siekiant laiduoti, kad pirkimas vykdomas valdomomis sąlygomis, o perkami produktai atitinka nustatytus reikalavimus.

Pagal šią procesą perkami visi produktai (paslaugos), būtini bendrovės procesams funkcionuoti ir jiems nustatytoms funkcijoms vykdyti. Visi pirkiniai skirstomi į 11 grupių (2 lentelė)

Pirkinių grupei, kuriai nurodytas paraiškinis būdas, pirkimo iniciatorius pildo paraišką. Rengdami paraiškas pirkimo iniciatoriai vadovaujasi technine dokumentacija, reglamentais, sąmatomis, katalogais, firmų pasiūlymais ir kita turima medžiaga. Pirkimo iniciatorius atsakingas už paraiškos ruošimo pagrįstumą, už perkamų materialinių vertybių technines bei ergonomines charakteristikas.

Pastovią sandėlio likučių apskaitą sandėlininkė atlieka priimdama ir išduodama pirkinius. Priimdama pirkinius, sandėlininkė juos užpajamuoja ir užpildo tipinės formos Nr.M-4 Užpajamavimo orderį. Pirkinius iš sandėlio sandėlininkė išduoda pagal Pareikalavimą (tipinė forma Nr.M-11) arba limitinę kortelę. Visus pirkimo - išdavimo dokumentus sandėlininkė kas 10 dienų pateikia buhalteriai (limitines korteles - pasibaigus mėnesiui).

Vadybininkas kiekvieno mėnesio pirmą darbo dieną sudaro (patikslina) būtinų pirkinių rezervo sandėlyje sąrašą ir perduoda jį sandėlininkei.

Pirkimus ir sandėlio likučius vadybininkas planuoja, gavęs sekančią informaciją:

- išmokų planą arba jo išrašą iš vyr. finansininkės;
- sandėlio likučius iš buhalterės;
- informaciją iš sandėlininkės apie būtinų prekių rezervą sandėlyje;
- paraiškas pirkiniams iš visų procesų;
- normatyvus iš vyr. finansininkės;
- vadovybės sprendimus.

Pirinių grupės

Pirinių grupė	Pirkimo būdas	Sprendimą dėl tiekėjo pasirinkimo tvirtinantis asmuo	Atlieka pirkimą
1 grupė - eksploatacinės medžiagos, tame tarpe kuras ir tepalai	likutinis	Gen. direktorius	Vadybininkas
2 grupė - gamybos įrengimų atsarginės dalys	paraiškinis likutinis	Technikos direktorius	Gamybos direktorius
3 grupė - atsarginės dalys kasybos mechanizmsams ir transporto priemonėms	likutinis paraiškinis	Technikos direktorius	Autoremonta baro mechanikas
4 grupė - nauji įrengimai, technologijos ir kt., investicijos	planinis	Gen. direktorius	Technikos direktorius
5 grupė - įrankiai, matavimo prietaisai, inventoriai	paraiškinis	Gen. direktorius	Vadybininkas
6 grupė - žaliavos ir medžiagos negamybiniam procesams, tame tarpe statybinės	paraiškinis	Komercijos direktorius	Vadybininkas
7 grupė - kanceliarinės prekės, org. technikos eksploatacinės medžiagos	planinis	Gen. direktorius	Vyr. finansininkė
8 grupė - paslaugos, išskyrus reklamą ir statybinius darbus	planinis	Gen. direktorius	Technikos direktorius
9 grupė - reklamos paslaugos, reklama, reklamos priemonės	planinis	Gen. direktorius	Komercijos direktorius
10 grupė - saugos ir priešgaisrinės priemonės	planinis	Technikos direktorius	Darbu saugos inžinierius
11 grupė - statybiniai darbai	paraiškinis	Technikos direktorius	Darbu saugos inžinierius
PASTABA - Planinis pirkimo būdas - kai pirkimo procesas perka pirkinį pagal gamybos (ar kitoki) planą, arba vadovaudamasis normatyvais; Paraiškinis pirkimo būdas - kai pirkimo procesas perka pirkinį pagal jam pateiktą pirkimo paraišką; Likutinis pirkimo būdas - kai pirkinys perkamas pagal sandėlio likučių planą.			

Iš gautos informacijos vadybininkas sudaro pastovų pirkimo planą ir priima vienkartinius sprendimus pirkiniam.

Vadybininkas prieš atlikdamas planinį ar likutinį pirkimą gauna sekančią informaciją:

- išmokų planą arba jo išrašą iš vyr. finansininkės;
- sandėlio likučius iš buhalterės;
- informaciją iš sandėlininkės apie būtinų prekių rezervą sandėlyje;
- paraiškas pirkiniam iš visų procesų;
- normatyvus iš vyr. finansininkės;
- vadovybės sprendimus.

Iš gautos informacijos vadybininkas sudaro pastovų pirkimo planą ir priima vienkartinius sprendimus pirkiniam.

PASTABA. Sandėlininkė, kiekvieną kartą pildydama medžiagų apskaitos korteles, stebi faktinį skaičių ir planinius skaičius. Artėjant prie minimumo ir pasiekus max., ji apie tai informuoja

vadybininką.

Informaciją apie tiekėjus pagal pateiktus komercinius pasiūlymus, reklaminę ir kitą gautą medžiagą renka ir duomenų bankus formuoja vadybininkas ir 2 lentelėje nurodyti asmenys.

Bendrosios paskirties materialinių vertybių, tokių kaip kanceliarinės prekės, guoliai, elektrodai, įrankiai, darbų saugos priemonės, metalo dirbiniai ir kita, pirkimui tiekėjus nurodo koncerno „Achemos grupė“ direktorius logistikai ir komercijai. Vadybininkas šiuos tiekėjus įtraukia į Tiekėjų sąrašą ir supažindina visus atliekančius pirkimą asmenis.

Vadybininkas iš turimo duomenų banko nustato potencialius tiekėjus ir pateikia jiems pirkimo informaciją, kurioje aprašo norimą pirkti produktą, reikalavimus, pagal kuriuos aprobuojami produktai, technologijos, įrenginiai. Kartu prašoma pateikti papildomą informaciją, (jeigu reikia) siekiant duomenų banke turėti kuo išsamesnę informaciją apie tiekėją (gamintoją).

Gavęs atsakymą vadybininkas (jeigu reikia kartu su specialistais) jį analizuoja, vėliau naudoja atliekamam tiekėjų įvertinimui ir gauta informacija papildo tiekėjų duomenų banką

Vadybininkas arba darbuotojas atsakingas už konkretų pirkimą išsiunčia raštiškus užklausimus mažiausiai trimis tiekimo bendrovėms dėl komercinių pasiūlymų, kurie atitiktų išrinkimo kriterijus, pateikimo. Užklausuose turi būti nurodyta perkamos materialinės vertybės pavadinimas (techninė užduotis), perkamas kiekis, pageidaujamas pateikimo terminas.

Komercinių pasiūlymų pagrindu atliekamas tiekėjų įvertinimas, pagal darbuotojo atsakingo už konkretų pirkimą nustatytus kriterijus. Privalomi kriterijai turi būti tokie:

- kaina;
- kokybė;
- pateikimo terminas;
- apmokėjimo sąlygos;
- pristatymo sąlygos;
- garantinis laikotarpis;
- kitos sąlygos, būdingos tam tikrai materialinių vertybių grupei.

Prieš išrenkant geriausią tiekėją, siekiant pagerinti tiekimo sąlygas, pravedamos derybos su dviem geriausius pasiūlymus pateikusiais tiekėjais. Tiekėjo išrinkimą patvirtina gen. direktorius arba jo įgaliotas asmuo.

Apie priimtą sprendimą (tiekėjo patvirtinimą) tiekėjus informuoja vadybininkas ir paprašo atsiųsti sutarties projektą.

Gavus iš tiekėjo sutarties projektą, vadybininkas patikrina:

- ar sutarties projektas atitinka komercinio pasiūlymo sąlygas;
- ar sutarties projektas atitinka sutarčių sudarymo reikalavimus ir ar sutartyje numatyti šie skyriai:

- sutarties šalys.
- sutarties objektas.
- kokybė.

Turi būti nurodomas kokybę deklaruojantis dokumentas, kuriame be kitų išsipareigojimų turi būti nurodyti tiekėjo garantiniai išsipareigojimai. Jeigu tokių dokumentų tiekėjas neturi, tai šiame sutarties skyriuje arba sutarties priede nurodomi konkretūs reikalavimai produkto arba paslaugos kokybei ir garantiniai išsipareigojimai, numatoma, kad kartu su produktu būtų pateikiami kontrolės duomenys, būtini siekiant padidinti bendrovės įsitikinimą perkamo produkto kokybe.

Esant ilgalaikiai sutarčiai vadybininkas pagal pirkimo planus ir gautas paraiškas pateikia užsakymus tiekėjams.

Pirminę kokybės kontrolę pas tiekėją atlieka technikos direktoriaus įgaliotas darbuotojas.

Apie gaunamus pirkinius vadybininkas informuoja paraiškoje nurodytą kokybę kontroliuojantį asmenį prieš dieną iki prekių gavimo.

Pirkinius sandėlininkė laiko sandėliuose sąlygose, nurodytose pirkinių dokumentacijoje, užtikrinančiose jų apsaugojimą nuo sugadinimo ar sugedimo iki jų panaudojimo.

Vadybininkas pastoviai stebi pasirinkto tiekėjo ir jo konkurentų situaciją.

Pakartotini tiekėjo įvertinimą kiekvienais kalendoriniais metais pagal surinktus duomenis apie tiekėjo ir jo konkurentų veiklą atlieka vadybininkas. Gavęs neigiamą informaciją apie priimtą tiekėją, vadybininkas ją analizuoja ir išvadas pateikia technikos direktoriui, kuris priima sprendimą dėl naujo tiekėjo išrinkimo. Vadybininkas apie naujo tiekėjo išrinkimą informuoja buvusį tiekėją.

2.2.7. Gamybos organizavimas bei gamyba

Gamybos organizavimo ir gamybos vadybos procesas skirta dolomitinės skaldos, dolomitmilčių gamybai ir pakavimui.

Šis procesas aprašo gamybos organizavimo bei gamybos proceso vadybos organizavimą ir valdymą bendrovėje.

Veikla vykdoma vadovaujantis šiais reglamentuojančiais dokumentais:

- TD-PD-01 Technologijos reglamentas.
- Dolomitų karjerų „Petrašiūnai 2“ metinis kasybos darbų planas

Pamainos brigadininkas prieš darbo pradžią padaro įrašą pamainos priėmimo-perdavimo žurnale. Darbo metu stebi ir užtikrina technologinio proceso darbą. Neįvykdžius gamybinės užduoties, brigadininkas atlieka priežasčių analizę, suformuluoja problemas ir vykdo kitus veiksmus. Apie prastovas padaro įrašą *Pamainos darbo žurnale*,

taip informuodamas gamybos viršininką.

Pastaba: Technologinių linijų prastova skaičiuojama tada, kai sustabdomas plokštelinis maitintuvas ir žaliava netiekama dėl mechaninių ir elektros įrengimų gedimų, žaliavos trukumo, transporterių buksavimų, leikynų ir trupintuvų užsikimšimų.

Ekskavatoriaus mašinistas žaliavą į automašinas krauna vadovaudamasis kasavietės pasu. Automašinos užkraunamos pagal jų keliamą galią. Pakrautos žaliavos svorį ekskavatoriaus mašinistas nustato pagal kėbulų geometrinę formą, vizualiai įvertindamas užkrovimo lygį. Iš karjero atvežtos žaliavos užkrovimą vizualiai tikrina akmens priėmėja. Pastebėjusi akivaizdų automašinos neužkrovimą, informuoja pamainos brigadininką. Brigadininkas operatyviai atlieka automašinos kontrolinį svėrimą. Informuoja ekskavatoriaus mašinistą ir apie tai padaro įrašą pamainos darbo žurnale. Pamainos brigadininkas, ne rečiau kaip vieną kartą į savaitę atlieka kontrolinius transporto, dirbančio žaliavos pervežime užkrovimo patikrinimus (kontrolinius svėrimus).

Trupinimo-rūšiavimo įrenginių operatorius stebi skaldos persipylimo lataukų techninį stovį ir informuoja pamainos brigadininką apie galima skirtingų skaldos frakcijų susimaišymą. Brigadininkas pats nustato ir atlieka būtinus veiksmus bei padaro atitinkamą įrašą *Įrengimų gedimų registravimo žurnale*.

Darbininkų atliekamą darbą pastoviai kontroliuoja:

- pamainos brigadininkas (2 kartus per pamainą);
- gamybos viršininkas (1 kartą per mėnesį);
- gamybos direktorius (1 kartą per mėnesį)
- darbų saugos inžinierius (2 kartus per mėnesį);
- akmens dirbinių kontrolierė (2 kartus per pamainą);
- gen. direktoriaus padėjėja kokybei (1 kartą per mėnesį).

Gamybos direktorius, kiti kontroliuojantis asmenys apie dirbančiųjų atliekamo darbo trūkumus padaro įrašus „*Pamainos darbo žurnale*“. Pamainos brigadininkas išanalizuoja patikrinimo medžiagą ir teikia pasiūlymus jų pašalinimui. Gamybos proceso metu, produktą perduodant iš vienos operacijos į kitą trupinimo-rūšiavimo įrenginių operatorius užtikrina proceso kokybę: stebi persipylimų lataukų, vibrosijotuvų sietų techninį stovį, neleidžia transporterių prabuksavimo, gresiant avarijai, stabdo technologinę liniją ir skubiai informuoja pamainos brigadininką, kuris priima priemones.

Pamainos brigadininkas stebi ir užtikrina, kad gatavos produkcijos sandėliai –krūvos nesusiliestų ir skirtingų frakcijų dolomitinė skalda nesusimaišytų.

2.2.8. Aprūpinimas žmogiškaisiais ištekliais

Jungtinis procesas *Aprūpinimas žmogiškaisiais ištekliais* skirtas darbuotojų kompetencijos, suvokimo ir mokymo bei darbuotojų įvertinimo ir skatinimo valdymui.

2.2.8.1. Darbuotojų kompetencija, suvokimas ir mokymas

Šis procesas apima: darbuotojų priėmimą į darbą; perkėlimą darbe; atleidimą iš darbo; aukščiausio lygio vadovų, padalinių vadovų ir specialistų mokymą; darbininkų vidinio mokymo organizavimą.

Bendrovėje kiekvienai pareigybei yra sukurtos ir patvirtintos pareiginės instrukcijos, su kuriomis visi dirbantieji yra supažindinami ir pasirašo, kad susipažinę. Pareiginėse instrukcijose apibrėžtos funkcijos, kompetencijos reikalavimai, atsakomybė, teisės ir dokumentai, kuriais turi vadovautis. Instrukcijose taip pat nurodomas reikalaujamas išsilavinimas ir patirtis, atitinkamai pareigybei užimti. Darbuotojų poreikį planuoja aukštesnio lygio vadovai tai yra technikos direktorius bei gamybos direktorius. Planuojant darbuotojų poreikį, yra atsižvelgiama į normatyvinį darbuotojų pareigybių sąrašą bei į numatomas darbų apimtis. Pagal iš anksto numatomas gamybos apimtis, yra planuojamas papildomas darbuotojų skaičius (dirbantys pagal terminuotas sutartis).

Darbuotojų paiešką atlieka administratorė, personalo vadybininkė per darbo biržą bei padalinių vadovai, kurie rekomenduoja darbuotojus gamybos ar technikos direktoriui. Sprendimą dėl priėmimo į darbą priima gen. direktorius.

Naujai priimti darbuotojai nukreipiami pas darbų saugos inžinierių. Visiems, naujai priimtiems darbuotojams yra pravedamas 24 val. mokymai, kurių metu jie susipažįsta ne tik su darbų saugos reikalavimais, bet yra supažindinami su bendrovės veikla, darbo tvarkos taisyklėmis, metodikomis bei kitais reikalavimais, galiojančiais bendrovėje.

Administratorė, personalo vadybininkė atsakinga už proceso „Darbuotojų kompetencija, suvokimas ir mokymas“ funkcionavimą. Šis procesas apima šias funkcijas:

- darbuotojų parinkimo, priėmimo ir atleidimo valdymą;
- mokymą, kuris vykdomas pagal profesinę specializaciją;
- aukščiausio lygio vadovų, specialistų, tarnautojų mokymą;
- darbuotojų mokymą.

Naudojami du mokymo būdai:

- vidinis (visuotinis darbuotojų mokymas);

- išorinis (kvalifikacijos kėlimas, kursai, seminarai, parodos už bendrovės ribų).

2.2.8.2. Darbuotojų įvertinimas ir skatinimas

Procesas apima: bendrovės padalinių darbuotojams pastovios dalies paskyrimą; kintamos dalies fondo apskaičiavimą padaliniams; padalinio skatinimo fondo mažinimą arba padidinimą; pervedimą iš vieno padalinio fondo į kito fondą; galutinį padalinių skatinimo fondo suformavimą; priedo paskirstymą konkrečioms darbuotojams; skatinimo fondo išmokėjimą.

Darbuotojai yra motyvuojami atlyginimu. Kiekvieno darbuotojo darbo užmokestis susideda iš šių dalių:

- pagrindinio atlyginimo, kurį lemia užimamos pareigos, darbuotojui suteikta atsakomybė, kvalifikacija ir sugebėjimai (ar atlikto darbo kiekis – darbininkams vienetininkams);
- kintamosios dalies, kurią lemia darbuotojo atliekamo ir atlikto darbo kokybė;
- priedų už viršvalandžius, darbą naktį, kenksmingomis sąlygomis, kitus papildomus vienkartinis darbus (už siurblių priežiūrą, tepimo darbus, karjero apsaugą ir t.t.)

Skatinimo veiklos pagrindiniai etapai:

- pagal bendrovės teigiamus veiklos rezultatus kiekvieną mėnesį formuojamas bendrovės skatinimo fondas;
- padalinio skatinimo fondas dalijamas tarp padalinio darbuotojų proporcingai gaunamam individualiam kokybės koeficientui;
- padalinio skatinimo fondas gali būti didinamas (ar mažinamas) priklausomai nuo papildomų veiklos rezultatų.

Bendrovės vadovybę vertina valdyba ir priedą paskiria valdybos protokolu pagal patvirtintus joje „Bendrovės vadovybės ir kitų vadovaujančių darbuotojų premijų už darbo ir gamybinius rezultatus skyrimo ir mokėjimo nuostatus.“

Administracijos dirbantiesiems (inžinieriniam personalui) kintama atlyginimo dalis skiriama pagal bendrovės priedų skyrimo nuostatus.

Padalinių vadovai savo darbuotojus vertina ir skatina pagal padalinio darbuotojų įvertinimo ir skatinimo metodikas, suderintas su technikos direktoriumi ir vyr. finansininke bei patvirtintas generalinio direktoriaus. Padalinio darbuotojų vertinimo metodika pateikta 5 priede.

Generalinis direktorius – sprendžia dėl padalinio skatinimo fondo didinimo (mažinimo) bei dalies lėšų pervedimo iš vieno padalinio fondo į kitą.

Darbuotojo pagrindinis atlyginimas nustatomas pagal bendrovėje priimtus kriterijus ir patvirtintą valdybos „Bendrovės padalinių vardinių normatyvinių pareigybių sąrašą“.

Darbuotojo kintama darbo užmokesčio dalis (skatinimo fondas) sudaromas:

- 1) atsižvelgus į finansines galimybes vyr. finansininkė paskiria atitinkamą piniginių lėšų dydį kiekvienam padaliniui (vidutiniškai vienam žmogui), kuris gali siekti iki 150 Lt.;
- 2) kita dalis skatinimo fondo vertinama taip pat vienam dirbančiajam, tik čia vertina kiti vertintojai. Buhalterė iš gautų vertintojų ataskaitų paskaičiuoja likusią dalį skatinimo fondo.

Kintama dalis susideda įvertinant šiuos kriterijus:

- darbų saugos, aplinkosaugos bei statinių priežiūros reikalavimų laikymasis;
- medžiagų, atsarginių dalių ir kuro išteklių racionalus panaudojimas;
- vidinio ir išorinio audito rezultatas;
- darbo kultūra (ūkinės komisijos įvertinimas). Ūkinė komisija patvirtinama gen. direktoriaus įsakymu.

Vertintojai pateikdami reikalingą informaciją, kintamos dalies paskaičiavimui, negali vienodai įvertinti keleto padalinių (t.y. negali būti, kad keli padaliniai dirbo vienodai). Maksimaliai kiekvienam dirbančiajam kintamoji priedo dalis gali išaugti iki 200 Lt.

Padalinyje konkrečiam darbuotojui kintama atlyginimo dalis apskaičiuojama padalinio vadovo pagal paruoštą ir aukščiau stovinčio I-o lygio vadovo patvirtintą metodiką (žr. 5 priede), suderintą su vyr. finansininke ir technikos direktoriumi.

2.2.9. Infrastruktūros ir darbo aplinkos realizavimas

Jungtinį procesą Infrastruktūros ir darbo aplinkos realizavimas sudaro šie procesai: Darbų saugos, aplinkosaugos bei statinių priežiūra, Monitoringo ir matavimo prietaisų valdymas bei Įrengimų ir mechanizmų priežiūra.

2.2.9.1. Darbų saugos, aplinkosaugos bei statinių priežiūra

Darbų saugos, aplinkosaugos bei statinių priežiūra planuojama ir vykdoma remiantis priimtais LR įstatymais, poįstatyminiais aktais, įsakymais, nuostatomis, o taip pat valstybinių kontroliuojančių įstaigų nurodymais, pastabomis, kurios reglamentuoja darbų saugos, aplinkosaugos bei statinių priežiūros veiklą.

Pastaba: Darbų saugos, aplinkosaugos bei statinių priežiūros veikla gali keistis, pakeitus esamus

ar priėmus naujus norminius dokumentus.

Bendrovėje yra parengtos ir patvirtintos darbuotojų saugos ir sveikatos, priešgaisrinės saugos bei civilinės saugos instrukcijos, kuriose yra numatyti būdai bei priemonės kaip saugiai atlikti vienokius ar kitokius darbus.

Bendrovėje atliktas darbo vietų profesinės rizikos vertinimas. Parengtas darbuotojų saugos ir sveikatos būklės pasas. Remiantis vertinimo rezultatais, parengtas priemonių planas rizikai pašalinti ar sumažinti.

Aplinkosaugos srityje parengtas ir gautas Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės leidimas. Vykdoma veikla, susijusi su atliekų bei pakuotės atliekų tvarkymu bei apskaita.

Aplinkosaugos veikla susijusi ir su mokesčių už aplinkos taršą apskaičiavimu. Parengtas Gamtos išteklių taupymo ir atliekų mažinimo planas.

Statinių priežiūra vykdoma pagal statybos techninio reglamento STR 01.12.07:2004 reikalavimus. Kadangi bendrovėje nėra specialisto atitinkančio nustatytus reikalavimus, bendrovė samdo statinių priežiūrai firmą, kuri turi specialistus, atitinkančius reikalavimus. Remiantis statinių priežiūrėtojo išvadomis ir pasiūlymais dėl pastatų ir statinių remonto, bendrovės investiciniame plane planuojamos lėšos statinių priežiūrai.

2.2.9.2. Monitoringo ir matavimo prietaisų priežiūros valdymas

Šis procesas apibrėžia monitoringo ir matavimo prietaisus, kurie reikalingi įrodyti, kad produktas atitinka nustatytus reikalavimus. Ji taikoma bendrovėje naudojamoms matavimo priemonėms:

- geometrinų didžių;
- masės;
- slėgio ir vakuumo;
- skysčių ir dujų kiekio;
- temperatūros;
- elektrinių ir magnetinių didžių;
- laiko ir dažnio;
- radiotechninių matavimų.

Pagal šią procedūrą vykdoma visa veikla, susijusi su : matavimo priemonių parinkimu; patikros ar kalibravimo periodiškumo nustatymu ir grafikų sudarymu; patikros organizavimu; matavimo priemonių žymėjimu; matavimo priemonių naudojimo stebėjimu; matavimo priemonių apsauga nuo pašalinio reguliavimo.

Kontrolės, matavimo prietaisų patikra arba kalibravimas atliekami Valstybinės metrologijos tarnybos nustatyta tvarka akredituotose arba įgaliotose įmonėse ar laboratorijose.

2.2.9.3. Įrengimų ir mechanizmų priežiūra

Įrengimų ir mechanizmų priežiūros procesas taikomas bendrovės įrengimų, mechanizmų, transporto, aprūpinimo elektra ir elektros įrengimų priežiūrai ir remontui.

Įrengimų ir mechanizmų priežiūra bei remontas atliekamas vadovaujantis PPR grafikais. Techninio aptarnavimo, apžiūrų, einamo, vidutinio ir kapitalinio remonto darbai atliekami pagal įrengimų pasuose numatytus terminus ir reikalavimus. Vidutiniam ir kapitaliniams remontams yra sudaromas defektų žiniaraštis. Defektų žiniaraštį sudaro mechanikas ne vėliau, kaip prieš mėnesį iki vidutinio ir kapitalinio remontų datų, nurodytų PPR grafike. Informaciją apie smulkius įrengimų gedimus mechanikas ir energetikas gauna ryte bendrovės dispečerinėje esamų įrengimų gedimų registravimo žurnaluose. Autoremontu baro mechanikas, atlikdamas mechanizmų remontą, pildo remonto žurnalą. Užduotis gedimų pašalinimui darbininkams duoda vadovai (mechanikai, energetikas arba brigadininkai). Atliekamų remonto darbų kokybę tikrina brigadininkai, mechanikai ir energetikas.

Kompiuterius tiekia ir priežiūra atlieka UAB „Sonex kompiuteriai“.

2.2.10. Finansų valdymas

Procedūros paskirtis – nustatyti tvarką, pagal kurią atliekamas visų bendrovės finansų: pajamų ir veiklos kaštų įplaukų ir išmokų valdymas, siekiant užtikrinti kokybės sistemos reikalavimų vykdymą.

Finansinis planas susideda iš pajamų-sąnaudų ir įplaukų-išmokų planų.

Pajamų – sąnaudų planas sudaromas remiantis pardavimų planu ir bazinėmis kalkuliacijomis (normatyvais).

Pardavimų planas sudėstomas pamėnesiui kiekine forma, o pardavimo kaina paimama vidutinė faktinė einamųjų metų pardavimo kaina. Vidutinė kaina nustatoma vidaus ir eksporto rinkoms atskirai.

Sąnaudų planas sudaromas bazinių kalkuliacijų pagrindu, kuriose išdėstomi visi skaldos gamybos kaštai ir jos ruošiamos kaip priedas prie finansinio plano.

Remiantis pajamų- sąnaudų planu sudaromas įplaukų ir išmokų sumos rodomos pridėjus PVM.

Įplaukos sudėstomos įvertinus pirkėjams duotus atidėjimus, bei atsižvelgus į įmonės veiklos specifiškumą, sezoniškumą.

Išmokų plane nelieta tokių straipsnių: karjero nudengimo darbai, produkcijos atkrovimo išlaidos. Šių straipsnių išlaidos pasiskirsto kituose straipsniuose, išrinkus informaciją iš jų bazinių kalkuliacijų.

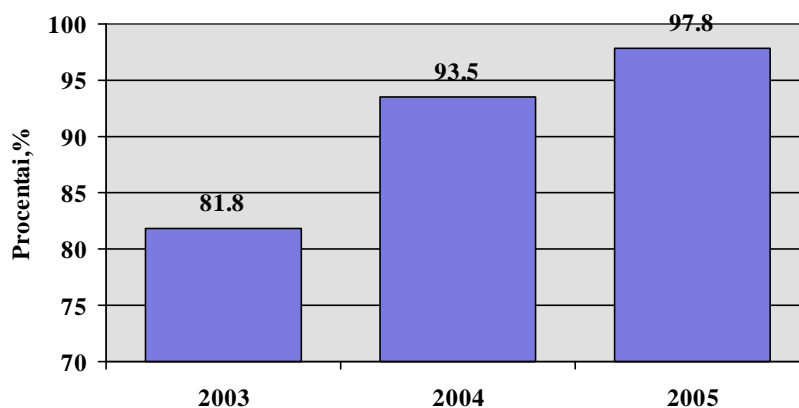
Sudarant įplaukų-išmokų metinį planą būtina numatyti prognozinį piniginių lėšų likutį metų pradžiai (t.y. piniginės lėšos kasoje ir atsiskaitomosiose sąskaitose)

Investicijų mokėjimų išdėstymai įplaukų-išmokų plane suderinami su technikos direktoriumi pagal jo paruoštą investicijų planą kuris yra kaip sudedamoji veiklos plano dalis.

Einamųjų metų išlaidų analizę atlieka ekonomistas. Išlaidų analizė turi apimti visus bazinės kalkuliacijos išlaidų straipsnius. Analizė pateikiama pagal kiekvieno straipsnio bazinės kalkuliacijos formą (žr. 6 priedas), o jei lentelės nėra – laisva forma.

2.3. Auditai ir vadovybinė vertinamoji analizė

Vidaus auditas - tai nepriklausoma, objektyvi tyrimo ir konsultavimo veikla, skirta pridėtinei vertei kurti ir organizacijos veiklai gerinti. Vidaus audito funkcija - sistemingai ir visapusiškai vertinti ir skatinti gerinti organizacijos kokybės valdymo, kontrolės ir priežiūros procesų veiksmingumą ir taip padėti įgyvendinti organizacijai keliamus tikslus.

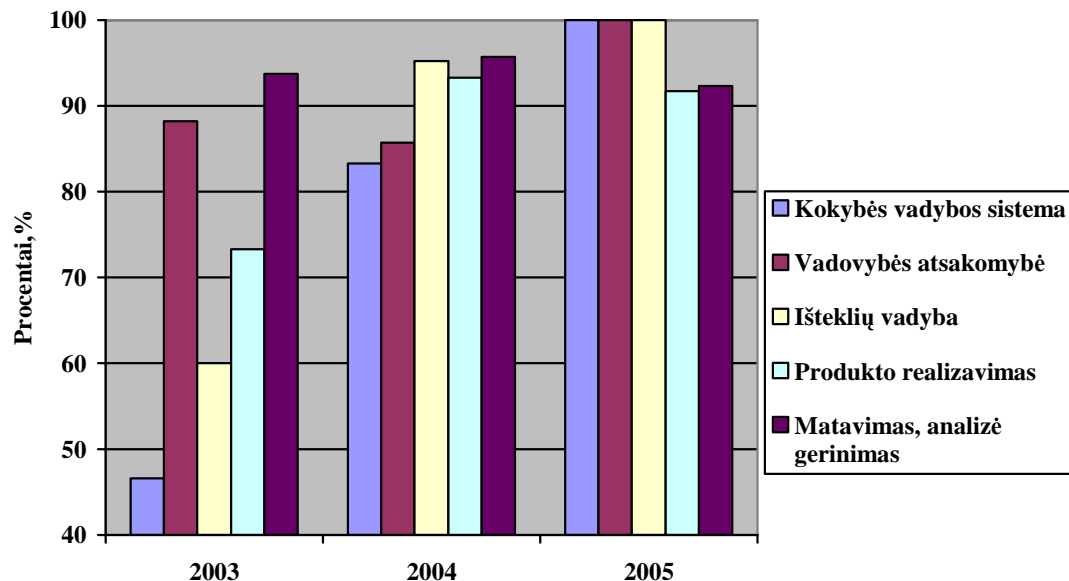


9 pav. Kokybės vadybos sistemos reikalavimų atitikties lygis

Analizuojant bendrovės vidaus auditų (9 pav.), atliktų 2003 m., 2004 m. ir 2005 m., ataskaitų rezultatus matome, kad kokybės vadybos sistemos reikalavimų atitikties lygis didėjo. 2005 m., lyginant su 2003 m., atitikties lygis padidėjo 16(18) %. Tai rodo kokybės vadybos sistemos

tobulėjimą. 2003 m. žemą reikalavimų atitikties lygį lėmė pereinamasis laikotarpis nuo kokybės sistemos standarto LST EN ISO 9002:1995 prie kokybės valdymo sistemos standarto LST EN ISO 9001: 2000 reikalavimų. Dar veikiant senai sistemai valdymą reikėjo pertvarkyti pagal naujojo standarto reikalavimus. Be to, keitėsi procesų šeimininkai, atsirado naujų procesų.

Pasikeitė ir pačių auditorių požiūris. Auditai tapo išsamesni. Tai parodo auditų tikrinimų skaičius: 2003 m. buvo atlikta 121 reikalavimų tikrinimų, o 2005 m. buvo atlikta 160 tikrinimų.



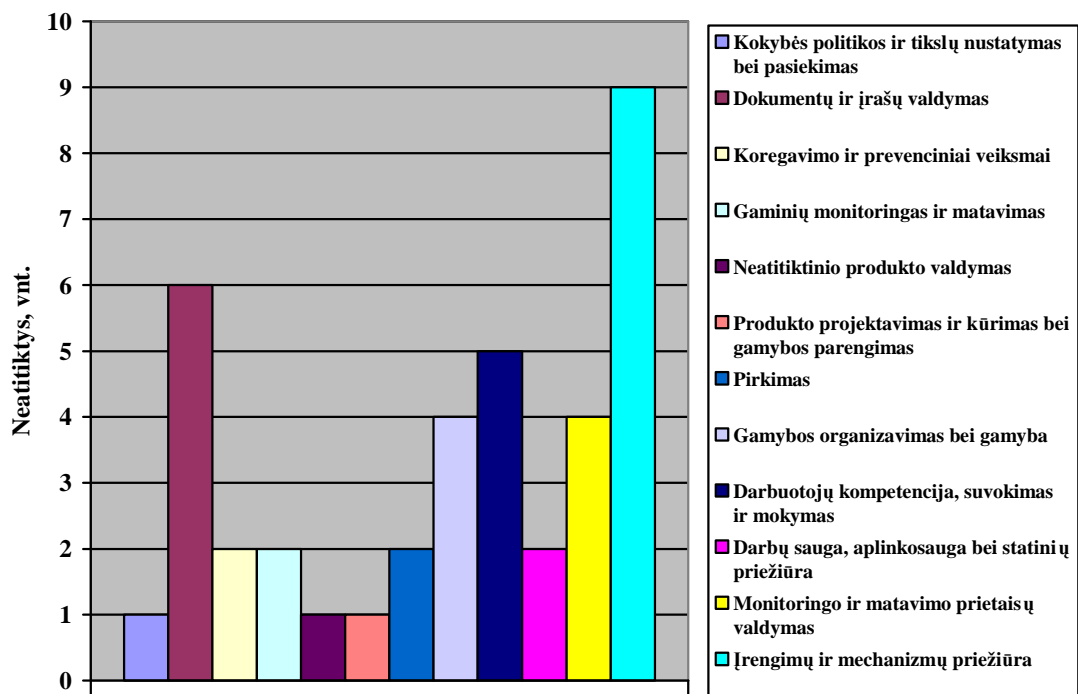
10 pav. Kokybės vadybos sistemos reikalavimų atitiktys

Analizuojant vidaus audito rezultatus pagal atitikimą LST EN ISO 9001:2000 standarto reikalavimams (10 pav.), 2003 m. daugiausia neatitikčių buvo rasta kokybės vadybos sistemos reikalavimams. Tai sudarė tik 36,4 proc. nuo visų neatitikčių. Visos neatitiktys susiję su reikalavimų dokumentacijai (procedūrose neaprašyti daromi įrašai, nedokumentuoti veiksmai ir k.). Vadovybės atsakomybės reikalavimuose neatitiktys susiję su atsakomybe, įgaliojimais ir ryšiais (nepakankamai susisteminti įgaliojimai ir k.). Šios neatitiktys sudarė 9 proc. visų neatitikčių. Išteklių vadybos neatitiktys susiję žmogiškaisiais ištekliais, tai yra su darbuotojų mokymu. Produkto realizavimo reikalavimų neatitiktys sudarė 18,2 proc. visų neatitikčių. Jos susiję su projektavimu, pirkimu ir monitoringo prietaisais. Matavimo, analizės ir gerinimo reikalavimų neatitiktis - neatitiktinio produkto ir gerinimo.

2004 m. auditų metu buvo rastos tik 9 neatitiktys, susiję su reikalavimų neatitikimu, dokumentacijai; atsakomybe, įgaliojimais; žmogiškaisiais ištekliais; duomenų analize, gerinimu ir

matavimo prietaisais.

2005 m. audito metu buvo nustatyti 8 neatitikimai gamybos ir paslaugų tiekimo, monitoringo prietaisų valdymo, gerinimo ir monitoringo reikalavimams.



11 pav. Procesų neatiktys

11 pav. pateiktos procesų neatiktys rastos audito metu, per paskutinius trejus metus. Daugiausia neatiktčių rasta įrengimų ir mechanizmų priežiūros procese, tai sudaro 23 proc. visų neatiktčių. Tai visu pirma lemia tai, kad procesas susideda iš kelių padalinių, kurių darbo specifiška skiriasi. Remonto tarnybos ir autoremonto baro darbo profilis skirtingas. Be to ir padalinių vadovų skirtingas supratimas. Dokumentų ir įrašų valdyme neatiktys susiję su dokumentacijos tvarkymu, indentifikavimu, šeimininkų priskyrimu.

Pagal vadovybinės vertinamosios analizės metinius protokolus, kokybės vadybos sistema buvo tinkama (7 priedas).

Remiantis auditų rezultatų analize galime teigti, kad AB „Dolomitas“ valdymo sistema yra tinkama. Tačiau nemažai neatitikimų yra susijusių su dokumentų tvarkymu. Kaip vienas iš galimų sprendimo būdų yra kokybės valdymo sistemos kompiuterizavimas, kas leistų efektyviau valdyti kokybės vadybos sistemos dokumentus, sumažintų popierinių dokumentų skaičių, leistų juos lengvai surasti.

2.4. Programinė įranga (DGA Process, DGA Quality)

Tradiciskai modeliuojant KVS, atsiranda šūsnis naujų dokumentų, kuriuos reikia prižiūrėti.

DGA Process ~ organizacijos procesų modeliavimo priemonė, pilnai atitinkanti ISO 9001 standarto keliamus reikalavimus KVS modeliavimui. Šia priemone KVS modeliuojama nuosekliai, tarp atskirų elementų išlaikant loginius ryšius. Apibrėžus organizacijos kokybės politiką ir nustatius bendruosius kokybės tikslus, sumodeliuojama organizacijos struktūra. Antras žingsnis - procesų medžio sukūrimas ir realizavimo (vertę kuriančių) procesų sekos apibrėžimas. Toliau - kiekvieno proceso detalizavimas, visą proceso metu atliekamų veiklų informaciją aprašant schemose (srauto diagramose). Kiekvienam darbui/veiksmui pageidautina nurodyti įeities duomenis (dokumentus) ir to veiksmo/ darbo rezultatus - išeities duomenis (dokumentus, duomenų įrašus) priskiriant jiems atitinkamas elektronines dokumentų laikmenas (jeigu tokios yra). Dokumentų ir įrašų valdymo tvarka nurodoma kiekvieno konkretaus dokumento ir įrašo atributuose. Taip pat galima nurodyti (jeigu reikalinga) įvykius, inspiravusius konkretų veiksmą arba veiksmų visumą. O atitinkamų darbų/veiksmų vykdytojais parenkami iš apibrėžtos organizacijos struktūros.

Modeliavimas su DGA Process nereikalauja jokių specifinių programavimo žinių, pakanka elementarios darbo kompiuteriu patirties. Procesus gali modeliuoti pačios įmonės darbuotojai. DGA Process privalumai:

- loginių ryšių tarp procesų išlaikymas ir dėl to gerokai mažesnė klaidų modeliuojant visą sistemą tikimybė;
- visa informacija duomenų bazėje išsaugoma automatiškai; galimybė modeliuojant pasirinkti proceso elementus iš sąrašo; ataskaitos projektuojamos be papildomo programavimo; saugi procesų apibrėžimo duomenų bazė.

DGA Quality iš DGA Process duomenų bazės automatiškai generuoja būtinąją (pagal ISO 9001) KVS dokumentaciją, t.y kokybės vadovą, privalomąsias procedūras, procesų aprašus ir procedūras (t.y. rezultatyvų procesų planavimą, vyksmą ir valdymą užtikrinančius dokumentus), procesų schemas. Čia taip pat suvedama visa kita būtinoji (pagal ISO 9001) KVS informacija - kokybės politika, tikslai (organizacijos, procesų grupės, konkretaus proceso ar net veiklos lygmenyje) ir kita organizacijos nuožiūra būtina informacija. Visa KVS dokumentacija publikuojama organizacijos vidaus ryšio tinkle (intranete). Informacija organizacijos darbuotojams prieinama per naršyklę.

Sistemos administratorius kiekvienam darbuotojui suteikia asmeninį prisijungimo slaptažodį, o taip pat nurodo, ar visa sistemos informacija bus jam prieinama. Pagal slaptažodį sistema identifikuoja konkretų asmenį ir sugeneruoja jam prieinamos informacijos langą.

DGA Quality privalumai:

- paprastas panaudojimas;
- žemi administravimo ir įgyvendinimo kaštai ;
- patogus priėjimas prie dokumentų įvairiais "pjūviais" (procesų, konkrečių pareigybių, dokumentų "pjūviu");
- centralizuotas pokyčių įdiegimas;
- duomenų apie sistemos vartotojų susipažinimą su įdiegtais pokyčiais teikimas;
- paprasta integracija su kitomis IT sistemomis;
- paprasta atlikti keitimus ir perprojektuoti procesus;
- galimybė nustatyti veiklos vertinimo rodiklius tiek visos organizacijos, tiek proceso konkrečios veiklos lygmenyje bei sekti tų rodiklių dinamiką.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Išanalizavus kokybės valdymo teorinius aspektus ir praktinius tyrimus AB „Dolomitas“, galima daryti išvadas.

Visuotinės kokybės vadyba – viena naujausių ir pažangiausių vadybos koncepcijų. Ji grindžiama nuolatiniu organizacijos tobulėjimu, siekiant ilgalaikės naudos. Tai yra vadybos metodas, kuriuo stengiamasi nuolat gerinti organizacijos procesus, siekiant kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius.

Viena iš organizacijos sėkmės sąlygų yra pateikti vartotojams kokybiškus produktus, kurie atitiktų jų reikalavimus. Organizacijos sugebėjimus šiuo požiūriu galima padidinti įdiegiant kokybės valdymo sistemą, kuri padėtų jai nuolat tenkinti vartotojų reikalavimus, taip pat gerinti savo veiką.

Kokybės vadybos sistemos įdiegimas pagal ISO 9000: 2000 standarto reikalavimus, laikomas pirmu žingsniu į visuotinės kokybės vadybą. Kokybės vadybos sistemos sertifikatas garantuoja vartotojams, kad organizacija įdiegė kokybės vadybos sistemą, kurią įvertino ir patvirtino nepriklausomi išorės auditoriai.

AB „Dolomitas“ vadovybė suprasedama, kad dabartinėmis rinkos sąlygomis verslo sėkmei didelę reikšmę turi produkcijos kokybė, inicijavo kokybės vadybos sistemos įdiegimą. Bendrovėje įdiegta kokybės vadybos sistema atitinka LST EN ISO 9000:2001 standarto reikalavimus.

Bendrovėje parengta kokybės politika nustatanti bendrovės ketinimus ir kryptis, susijusius su produkto kokybe, vidiniais ir išoriniais vartotojais. Kasmet nustatomi kokybės tikslai, kurie matuojami ir prižiūrimi. Jie apima visas pagrindines bendrovės veiklas, funkcijas ir lygmenis. Kokybės tikslai taip pat apima siekius ir ketinimus, kurie reikalingi produkto reikalavimams tenkinti.

Ne visi nustatyti kokybės tikslai aktualūs, kasmet pasikartojantys. Nustatomos per žemos įgyvendinimo rodiklių reikšmės.

Kokybės vadybos sistema planuojama. Nustatyti produkto realizavimo ir pagalbiniai procesai, kurie yra aprašyti, tinkamai dokumentuoti, prižiūrimi ir nuolat tobulinami. Procesų veikla vykdoma vadovaujantis Shewharto-Demingo ciklo principais Planuok – Daryk – Tikrink – Veik.

Dolomitinės skaldos gamyba vyksta planuotai. Sudaromi savaitiniai skaldos gamybos grafikai, kuriuose atsispindi skaldos frakcijos ir gamybos trukmė. Kasdieninių gamybinių pasitarimų metu, esant reikalui, grafikas koreguojamas. Skaldos gamyba vykdoma remiantis Technologijos reglamentu.

Per mažas dėmesys bendrovėje skirtas aplinkosaugai. Gamybos procese naudojami gamtiniai ištekliai, išsiskiria teršalai. Įmonės teritorijoje yra net du taršos šaltiniai.

Bendrovės vadovybė vieną kartą per mėnesį analizuoja kokybės vadybos sistemą, kad būtų užtikrintas jos nuolatinis tinkamumas, adekvatumas ir rezultatyvumas. Vadovybinė vertinamoji analizė apima gerinimo galimybių ir poreikio keisti bendrovės vadybos sistemą, taip pat ir politiką bei tikslus, įvertinimą.

Vieną kartą per metus bendrovėje atliekamas kokybės vadybos sistemos vidaus auditas, kuris nustato, ar kokybės vadybos sistema atitinka planuotas priemones, įskaitant LST EN ISO 9001:2001 reikalavimus, ir ar ji rezultatyviai įgyvendinama ir prižiūrima. Neatitikimų standarto reikalavimams kasmet mažėja. Tai susiję ne tik su kokybės vadybos sistemos gerėjimu, bet ir su kai kurių auditorių kompetencijos stoka ar nenoru pakenkti kolegai.

Daug neatitikimų standarto reikalavimams susiję su kokybės vadybos sistemos dokumentacijos tvarkymu, indentifikavimu.

Remiantis auditų ir vadovybinė vertinamoji analizė išvadomis, galime teigti, kad AB „Dolomitas“ kokybės valdymo sistema yra tinkama.

Siūlymai:

Įdiegti programinės įrangos (DGA Process, DGA Quality) paketą AB „Dolomitas“ kokybės valdymo sistemos tobulinimui, nes tai palengvintų kokybės valdymo administravimą, dokumentų valdymą. Sumažintų žmogiškojo faktoriaus riziką.

Vieną kartą per metus, vidinių auditų atlikimui, kviestis nepriklausomus auditorius, kurių išvados parodytų tikrą kokybės vadybos sistemos reikalavimų atitikties lygį.

Nustatant metinius kokybės tikslus ir jų įgyvendinimo rodiklius, atsižvelgti į jų reikšmingumą. Tikslo įgyvendinimo rodiklius nustatyti artimus realioms reikšmėms ar net aukštesnius.

Į esamą kokybės vadybos sistemą integruoti aplinkos apsaugos vadybos sistemą pagal standarto ISO 14000 reikalavimus, kuri užtikrina, kad gaminant neteršiama aplinka. Šie standartai plačiai paplitę Vakarų Europos kompanijose. ISO 14000 darosi vis svarbesnis, nes užsienio kompanijos nenori pirkti prekių savo klientams, jei jos yra gaminamos nesilaikant aplinkos apsaugos reikalavimų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. 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.
2. Adomėnas V., Vaišvila A., Organizacijos procesų valdymo tobulinimas. *Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese*. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga [Kaunas, 2002 m. lapkričio 27-28 d.] Kaunas: Technologija, p. 18-29
3. Barczyk, C. C. Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius, 1999.
4. Broska, B.; Broska M.S. Quality Management: Implementing the Best Ideas of the Masters. Homewood, IL:Business One Irwin, 1992.
5. Creech, B. The Five Pillars of TQM: How to Make Total Quality Management Work for You. USA: W.L. Creech, 1994
6. Feigenbaum, A. V. The new quality for the twenty-first century. The TQM Magazine, 1999, Vol. 11, No 6, p. 376
7. Garvin, D. A. Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge, New York, 1988.
8. Harnish, V. Total Quality Management: The Basics. Boulder, CO: CareerTrack, 1993.
9. Ruzevicius, J., Adomaitiene, R., Sirvidaite, E. J. Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations. The TQM Magazine, 2004, Vol. 15, No 2, p. 173 - 189.
10. Sakalas A. ir kiti. Pramonės įmonių vadyba . Kaunas, 2000 p. 491 ISBN 9986-13-325-4
11. Schein, E.H. Organization culture and leadership. 2- nd.ed. San Francisko: Jossey-Bass, 1992.
12. Slatkevičienė G., Vanagas P., Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai. Kaunas: Technologija, 2001, p. 17-23.
13. Standartas. LST EN ISO 9000:2005. Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir žodynas.
14. Standartas. LST EN ISO 9004:2000. Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos.
15. Standartas. LST EN ISO 9001:2000. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.
16. Susnienė D. Naujojo tūkstantmečio paradigma visuotinėje kokybės vadyboje –

suinteresuotosios šalys ir jų poreikių tenkinimas. *Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese*. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga [Kaunas, 2002 m. lapkričio 27-28 d.] Kaunas: Technologija, p. 104-111

17. Vanagas, P. Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija, 2004.
18. Vanagas P., Visuotinės kokybės vadyba – būtinas harmoningos integracijos į Europos Sąjungą veiksnys. *Kokybės vadyba Lietuvos integracijos į Europos Sąjungą procese*. Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga [Kaunas, 2002 m. lapkričio 27-28 d.] Kaunas: Technologija, p. 104-111
19. Vanagas P., Vainikevičiūtė N., Visuotinės kokybės vadybos išmanymas ir taikymas Lietuvos įmonėse., Inžinierinė ekonomika, 2003, Nr.3(34), Kaunas: Technologija, p. 93-99
20. European Foundation for Quality Management .[žiūrėta 2006-02-25] Prieiga per internetą: <<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=61>>
21. European Organization for Quality .[žiūrėta 2006-02-25] Prieiga per internetą: <<http://www.eoq.org/start.asp>>
22. ISO TC 176/SC2. Quality Management Principles and Guidelines for their Application. .[žiūrėta 2006-02-16] Prieiga per internetą: < <http://isotc176sc2.elysium-etcl.net>>
23. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1997 m. birželio 3 d. nutarymas Nr.555 „DĖL KOKYBĖS TARYBOS NUOSTATŲ PATVIRTINIMO“ .[žiūrėta 2006-04-16] Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc l?p_id=39653&p_query=&p_tr2=>>
24. Lietuvos kokybės vadybos asociacija.[žiūrėta 2006-02-25] Prieiga per internetą: <<http://www.lkva.lt/n.php?m=110&l=lt>>
25. Адлер Ю. П., Хунузиди Е. И., Шпер В. Л., Методы постоянного совершенства сквозь призму цикла Шухарта – Деминга. "Методы менеджмента качества" (№3, 2005) [žiūrėta 2006-03-11] Prieiga per internetą: <http://www.stq.ru/riasite/index.phtml?page=1&tbl=tb_88&id=1000>
26. Бандурин А., Управление качеством. [žiūrėta 2006-03-11] Prieiga per internetą: <<http://www.klubok.net/index.php?module=subjects&func=viewpage&pageid=106&pageno=3>>
27. Баранов В., Титовский И., Всеобщее управление качеством: зачем оно нужно? [žiūrėta 2006-03-11] Prieiga per internetą:

<http://www.standart.ru/articles/article02.phtml>

28. Ильенкова С.Д., Ягудин С.Ю., Управление качеством. [žiūrēta 2006-04-11] Prieiga per internetą: <http://www.klubok.net/pageid104.html>

29. Шибя Ш., Грэхэм А., Вальден Д., Новое американское тотальное управление качеством. [žiūrēta 2006-03-09] Prieiga per internetą: http://www.cfin.ru/management/iso9000/newtqm/glava1/list1_2.shtml

PRIEDAI

1 Priedas: AB „Dolomitas“ KVS jungtiniai procesai, procesai ,veiklos, procesų šeiminkai, ir LST EN ISO 9001:2001 reikalavimai procesams.

2 Priedas: Kokybės politika

3 Priedas: AB "DOLOMITAS" kokybės tikslų-procesų matrica 2006 metams

4 Priedas: AB „Dolomitas“ procedūrų sąrašas

5 Priedas: Kintamos darbo užmokesčio dalies apskaičiavimo konkrečiam darbuotojui metodika

6 Priedas: Dolomitinės skaldos bazinė kalkuliacija

7 Priedas: Vadovybinės vertinamosios analizės – kokybės tarybos posėdžio PROTOKOLAS