



Neišnaudotas kokybės vadybos sistemų potencialas

2010.11.05

*Aloyzas Mikšys
Sertifikavimo vadovas
UAB "Bureau Veritas Lit"*



Move Forward with Confidence

**BUREAU
VERITAS**

Veršlas ir kokybės vadybos sistemos (KVS)



- ▶ **Kiekviena organizacijos turi verslo/veiklos tikslus, tokius kaip:**
 - patenkinti klientų poreikius/reikalavimus,
 - užtikrinti ekonominius/finansinius rodiklius, (ir kt.).
- ▼ Juos pasiekti pasitelkia įvairių priemonių, įsk. vadybos sistemas, tarp jų – pagal ISO 9000.
- ▼ Pasirinkdama vadybos sistemas pagal ISO 9000, organizacija pasirenka vadybą pagal 8 kokybės vadybos principus.
- ▼ KVS įgyvendinama pagal reikalavimus, išdėstytus standarte ISO 9001.

Verklas ir kokybės vadybos sistemos (KVS)



- ▶ **Kiekviena organizacijos turi verslo/veiklos tikslus, tokius kaip:**
 - patenkinti klientų poreikius/reikalavimus,
 - užtikrinti ekonominius/finansinius rodiklius, (ir kt.).
- ▼ Juos pasiekti pasitelkia įvairių priemonių, įsk. vadybos sistemas, tarp jų – pagal ISO 9000.
- ▼ Pasirinkdama vadybos sistemas pagal ISO 9000, organizacija pasirenka vadybą pagal 8 kokybės vadybos principus.
- ▼ KVS diegiama pagal reikalavimus, išdėstytus standarte ISO 9001.

Verstas ir kokybės vadybos sistemos (KVS)



- ▶ **Kiekviena organizacijos turi verslo/veiklos tikslus, tokius kaip:**
 - patenkinti klientų poreikius/reikalavimus,
 - užtikrinti ekonominius/finansinius rodiklius, (ir kt.).


Klausimas:

Ar mūsų organizacijos kokybės vadybos sistema yra naudojama verslo/veiklos tikslų siekimui?

- ▼ **KVS diegiama pagal reikalavimus, išdėstytus standarte ISO 9001.**

Neišnaudotas kokybės vadybos sistemų potencialas



- ▶ **Procesinis požiūris (įsk. P-D-T-V )**
- ▶ **Nuolatinis KVS gerinimas**



Procesinis požiūris

4. Kokybės vadybos sistema

4.1. Bendrieji reikalavimai

4.2. Dokumentų reikalavimai

5. Vadovybės atsakomybė

6. Išteklių vadyba

7. Produkto realizavimas

8. Matavimas, analizė ir gerinimas

ISO 9001:2008, 4.1. Bendrieji reikalavimai



Organizacija turi:

- a) apibrėžti kokybės vadybos sistemai reikalingus procesus ir nustatyti jų taikymą organizacijoje,**
- b) apibrėžti šių procesų seką ir jų sąveiką,**
- c) apibrėžti rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus,**
- d) užtikrinti, kad bus gaunami procesų veikimui ir monitoringui (stebėsenai) būtini ištekliai ir informacija,**
- e) stebėti, matuoti (kur tinka) ir analizuoti šiuos procesus,**
- f) įgyvendinti planuotiems rezultatams pasiekti ir procesams nuolat gerinti reikalingus veiksmus.**

ISO 9001:2008, 0.2 Procesinis požiūris



Kad organizacija veiktų rezultatyviai, ji turi apsibrėžti ir valdyti daugybę susijusių veiklų.

Veikla ar visuma veiklų, naudojančių išteklius ir valdomos, kad gaviniai būtų paversti rezultatais, gali būti nagrinėjama kaip procesas.

Dažnai vieno proceso rezultatai tiesiogiai yra kito proceso gaviniai.

Organizacijos procesų sistemos taikymas, kartu su procesų ir jų tarpusavio sąveikos identifikavimu, bei procesų valdymas kuriant pageidaujamą rezultatą gali būti apibūdinamas kaip „procesinis požiūris“.

ISO 9001:2008, 0.2 Procesinis požiūris



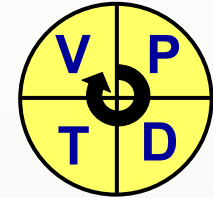
Taikant procesinį požiūrį kokybės vadybos sistemai, pabrėžiama svarba:

- a) suprasti ir tenkinti reikalavimus;**
- b) nagrinėti procesus pridėtinės vertės atžvilgiu;**
- c) nustatyti (gauti) procesų eigos ir rezultatyvumo duomenis;**
- d) nuolat gerinti procesus, remiantis jų objektyviais matavimais.**

ISO 9001:2008, 0.2 Procesinis požiūris

PASTABA.

Be to, metodika, žinoma kaip „Planuok – Daryk – Tikrink – Veik“ (PDTV), gali būti taikoma visiems procesams. PDTV trumpai gali būti aprašyta taip:

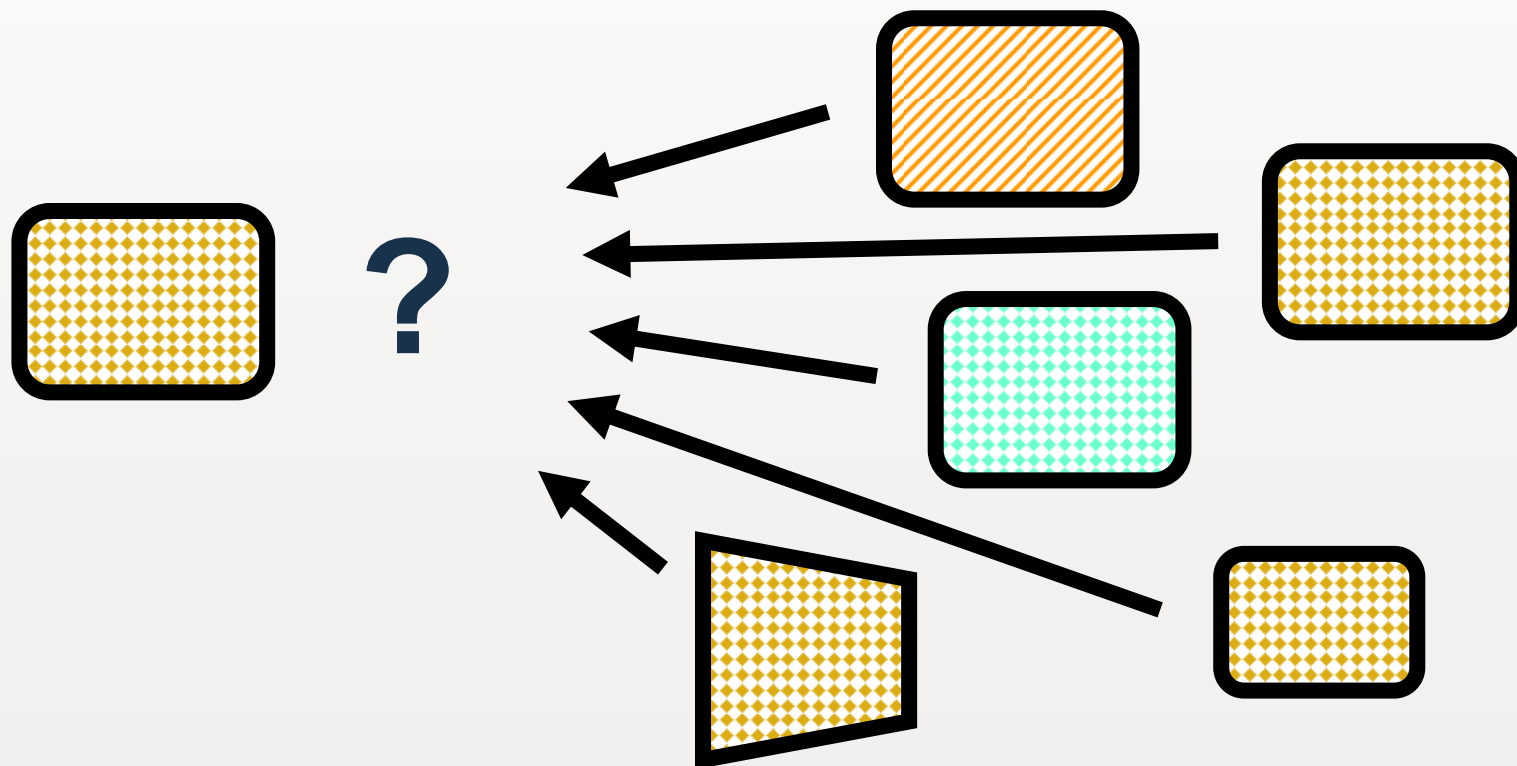


- ▶ **Planuok:** nustatyk tikslus ir procesus, būtinus rezultatui pasiekti pagal kliento reikalavimus ir organizacijos politiką;
- ▶ **Daryk:** įgyvendink procesus;
- ▶ **Tikrink:** stebėk ir matuok procesus bei produktus, atsižvelgiant į politiką, tikslus bei reikalavimus, keliamus produktui, ir pranešk apie rezultatus;
- ▶ **Veik:** imkis veiksmų procesams nuolat gerinti.

a) suprasti ir tenkinti reikalavimus

Kliento/vadovybės
reikalavimai

Organizacijos galimybės

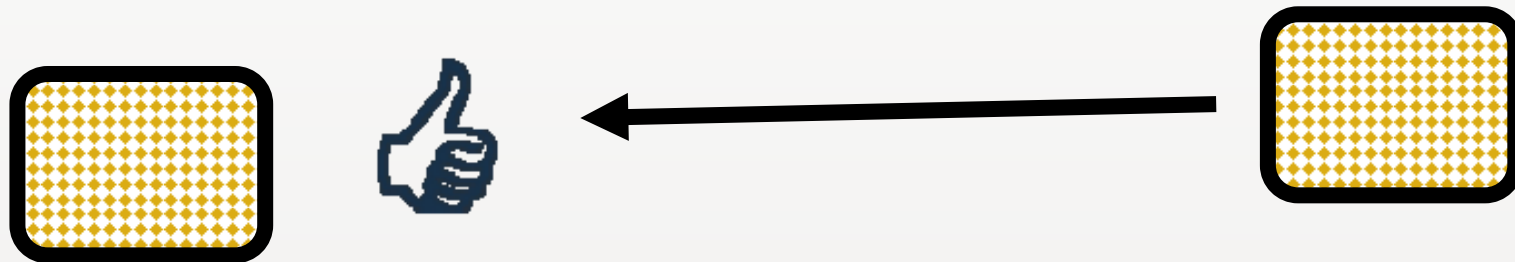


Procesinio požiūrio taikymas

a) suprasti ir tenkinti reikalavimus

Kliento/vadovybės
reikalavimai

Organizacijos įsipareigojimas

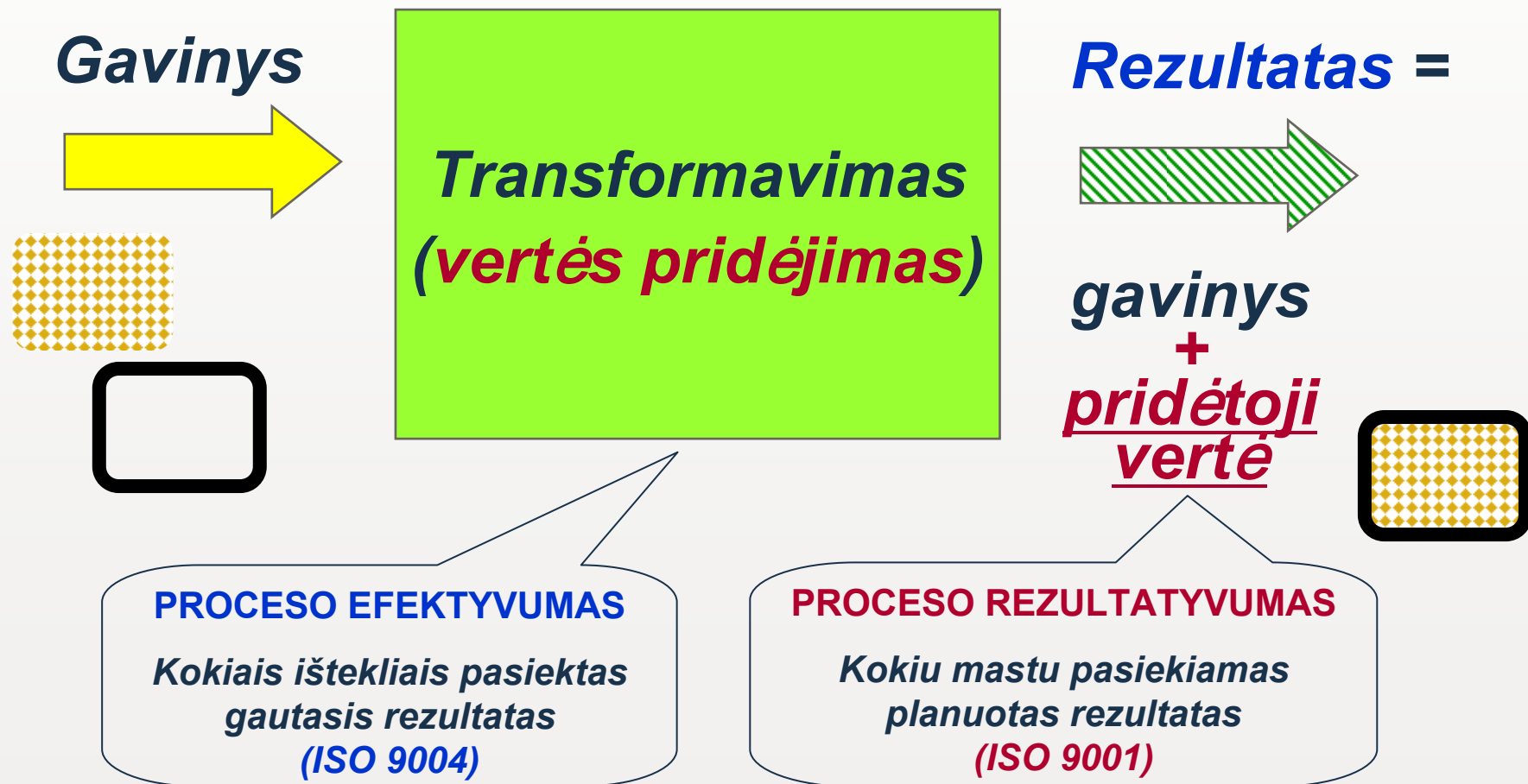


*Kokybė - turimųjų požymių visumos atitikties
reikalavimams laipsnis*

(ISO 9000:2005)

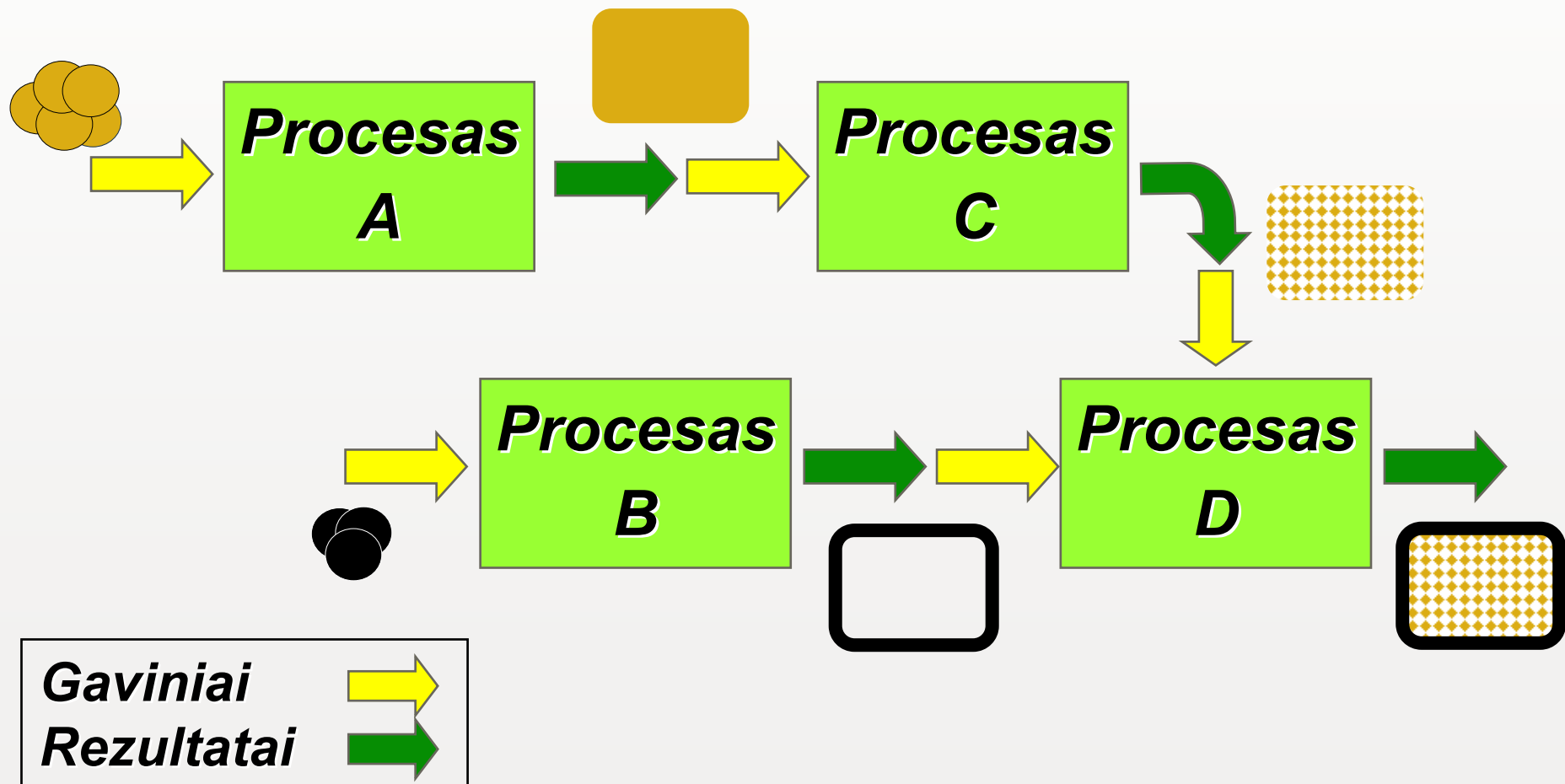
Procesinio požiūrio taikymas

b) nagrinėti procesus pridėtinės vertės atžvilgiu



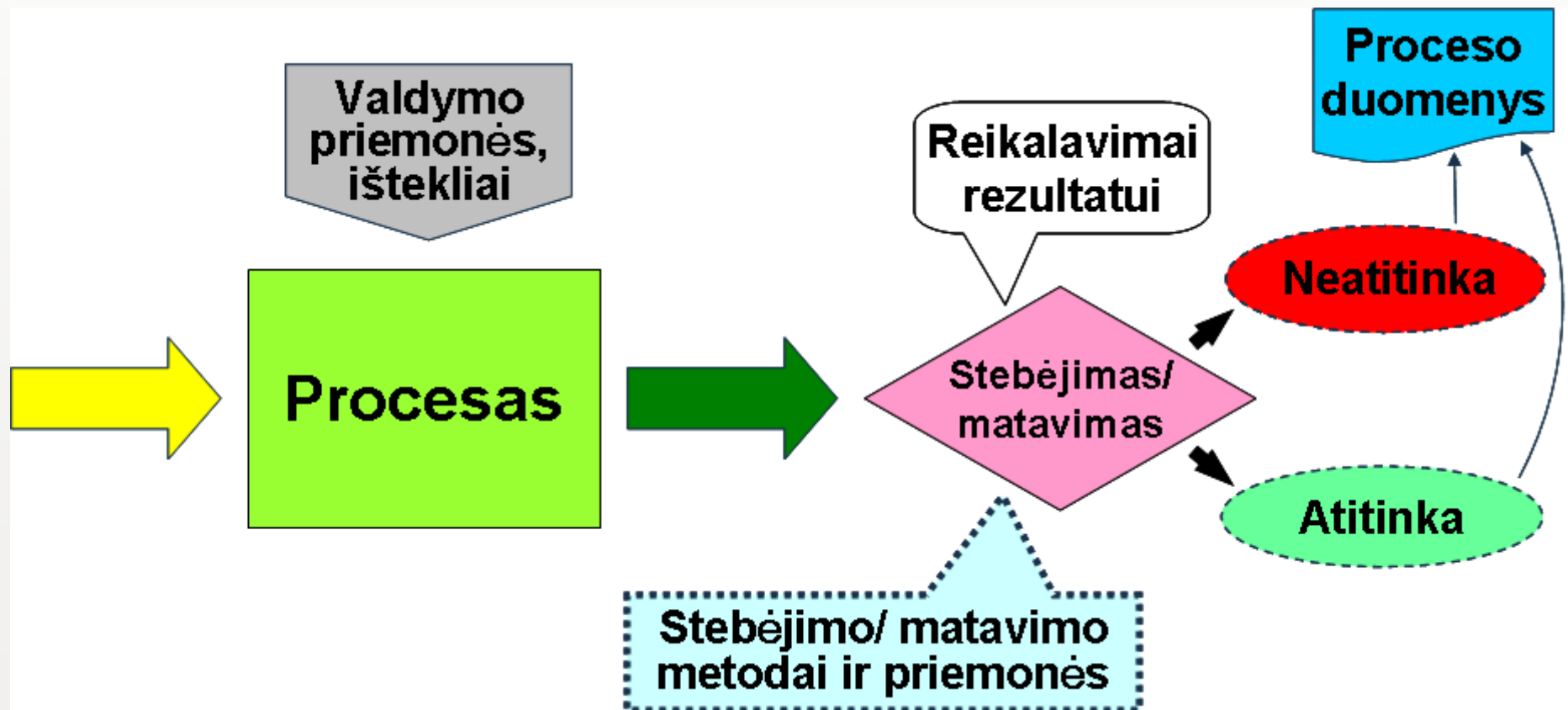
Procesinio požiūrio taikymas

b) nagrinėti procesus pridėtinės vertės atžvilgiu



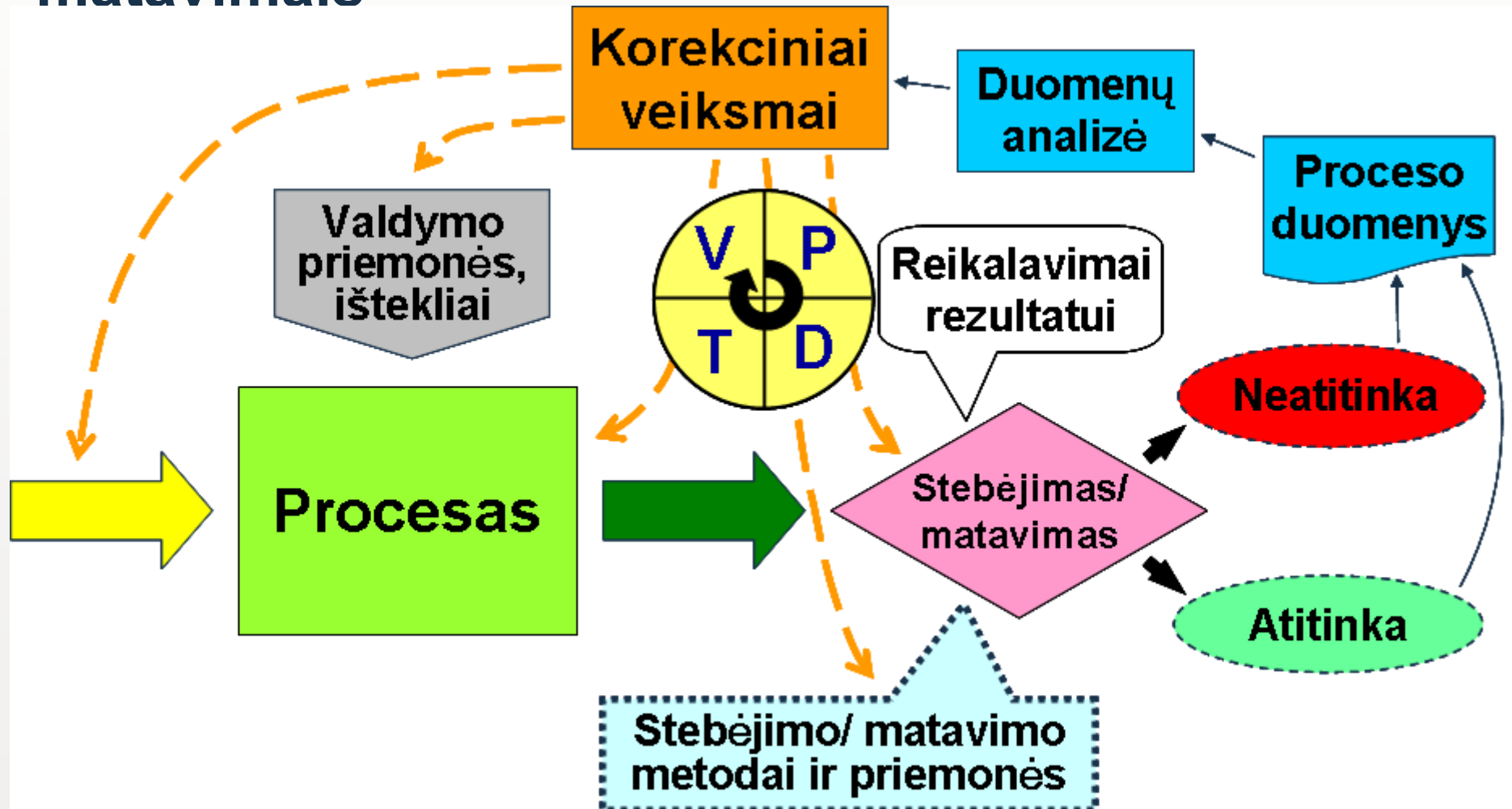
Procesinio požiūrio taikymas

c) nustatyti (gauti) procesų eigos ir rezultatyvumo duomenis



Procesinio požiūrio taikymas

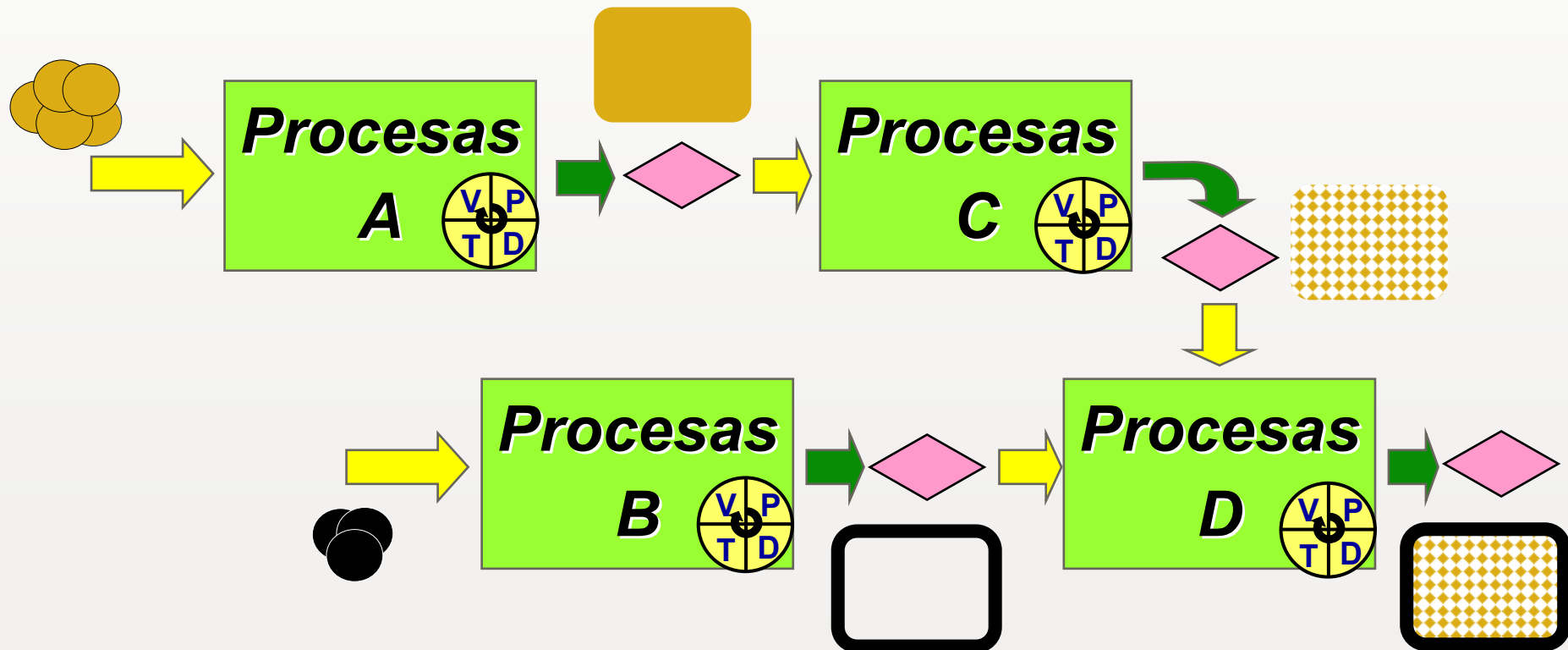
d) nuolat gerinti procesus, remiantis jų objektyviais matavimais



Procesinio požiūrio taikymas

Kiekvienas procesas:

- turi turėti apibrėžtą pageidaujamą rezultatą,
- turi būti stebimas/matuojamas jo rezultatyvumas,
- ir, jei reikia, turi būti gerinamas.





Nuolatinis KVS gerinimas

► ISO 9001:2008, 5.3 Kokybės politika

Aukščiausioji vadovybė turi užtikrinti, kad: (...), b) į kokybės politiką būtų įtrauktas įsipareigojimas (...) **nuolat gerinti kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą**; (...).

► ISO 9001:2008, 8.5.1 Nuolatinis gerinimas

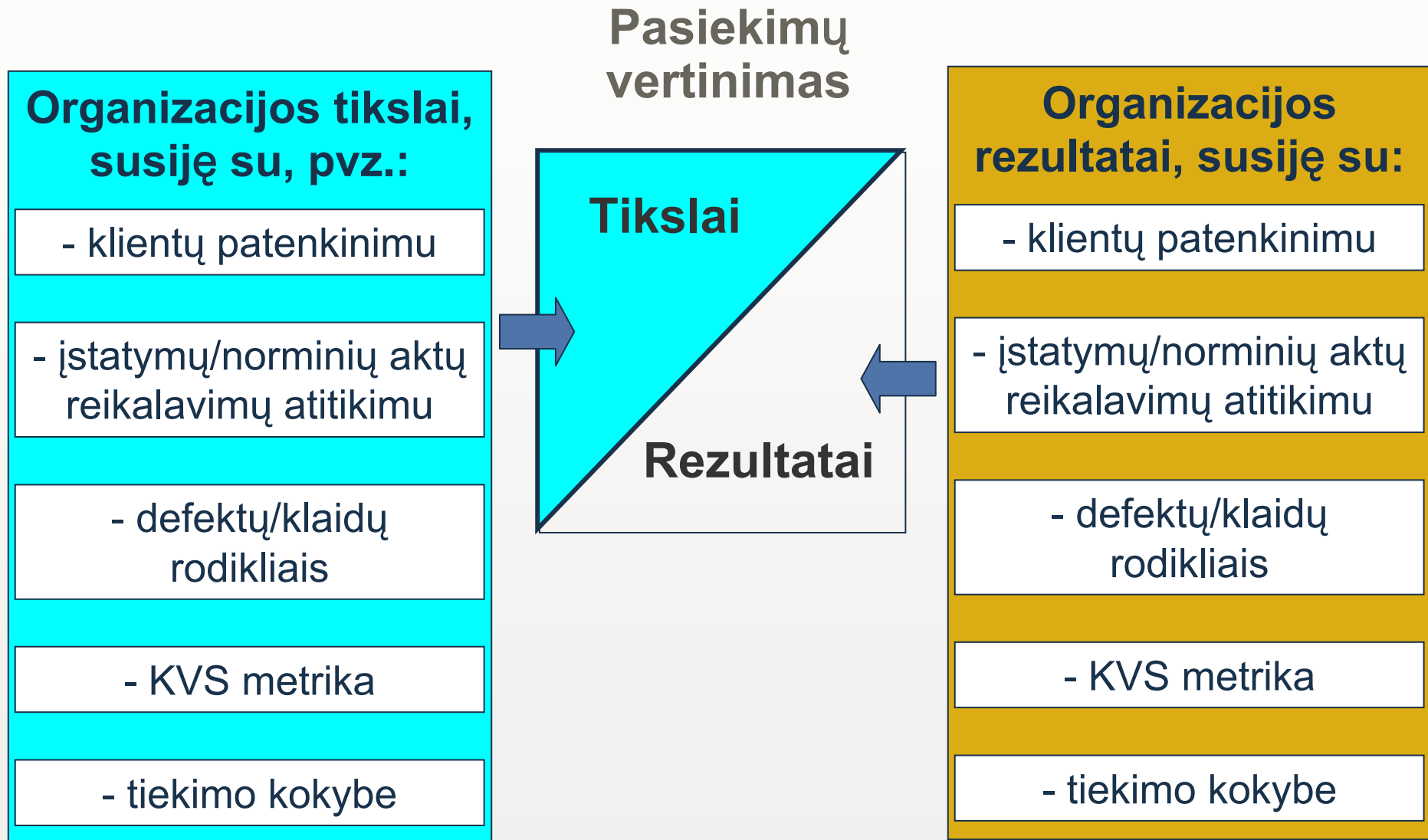
Organizacija **turi nuolat gerinti kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą**, taikydama kokybės politiką ir tikslus, (...), duomenų analizę, (...).

► ISO 9001:2008, 5.4.1 Kokybės tikslai

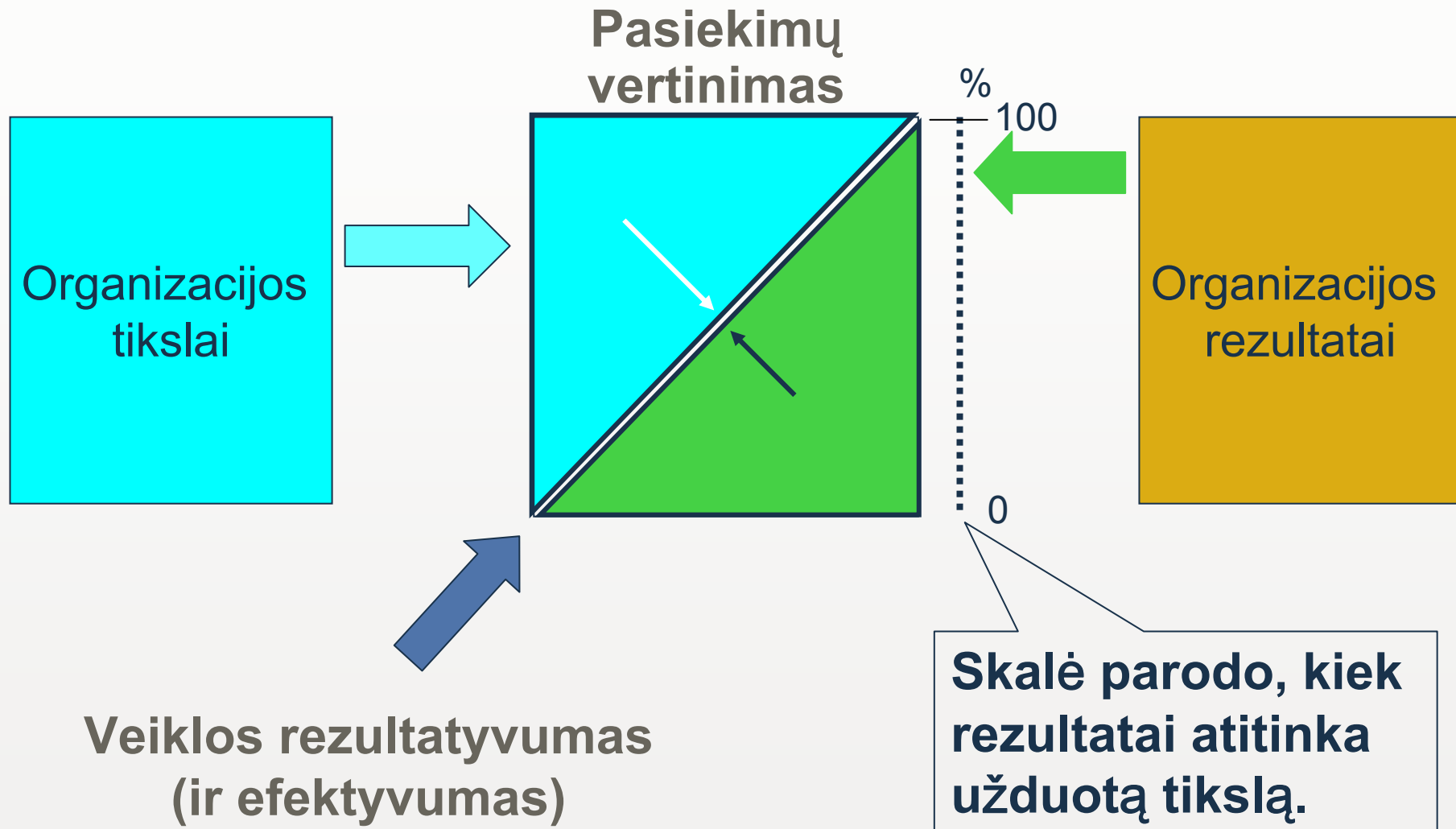
Aukščiausioji vadovybė turi **užtikrinti, kad kokybės tikslai**, taip pat ir tie, kurie reikalingi produkto reikalavimams tenkinti [žr. 7.1 a)], **būtų nustatyti** atitinkamoms organizacijos funkcijoms ir lygmenims. **Kokybės tikslai turi būti matuojami** ir suderinami su kokybės politika.

- ▶ Organizacija neprivalo vienu metu nustatyti gerinimo tikslų visiems savo procesams. Pvz., nusprendus mažinti vėlavimų skaičių, kai kurie KVS procesai neturės didelės įtakos šio tikslo pasiekimui, todėl normalu, kad organizacija tokiems procesams nenumatys su šiuo tikslu susijusių proceso tikslų (gerinimo uždavinių).

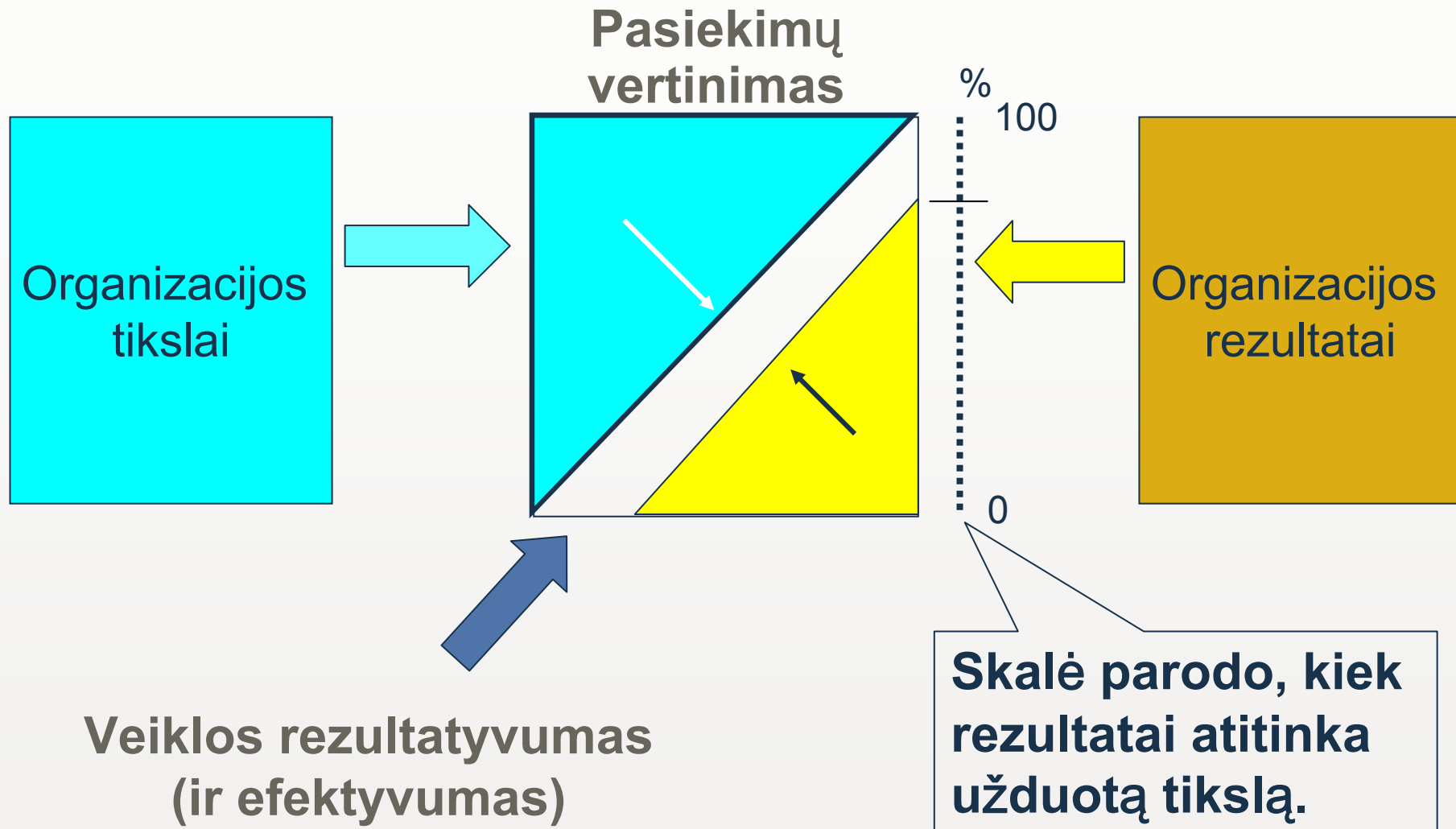
KVS rezultatyvumo (ir efektyvumo) gerinimas



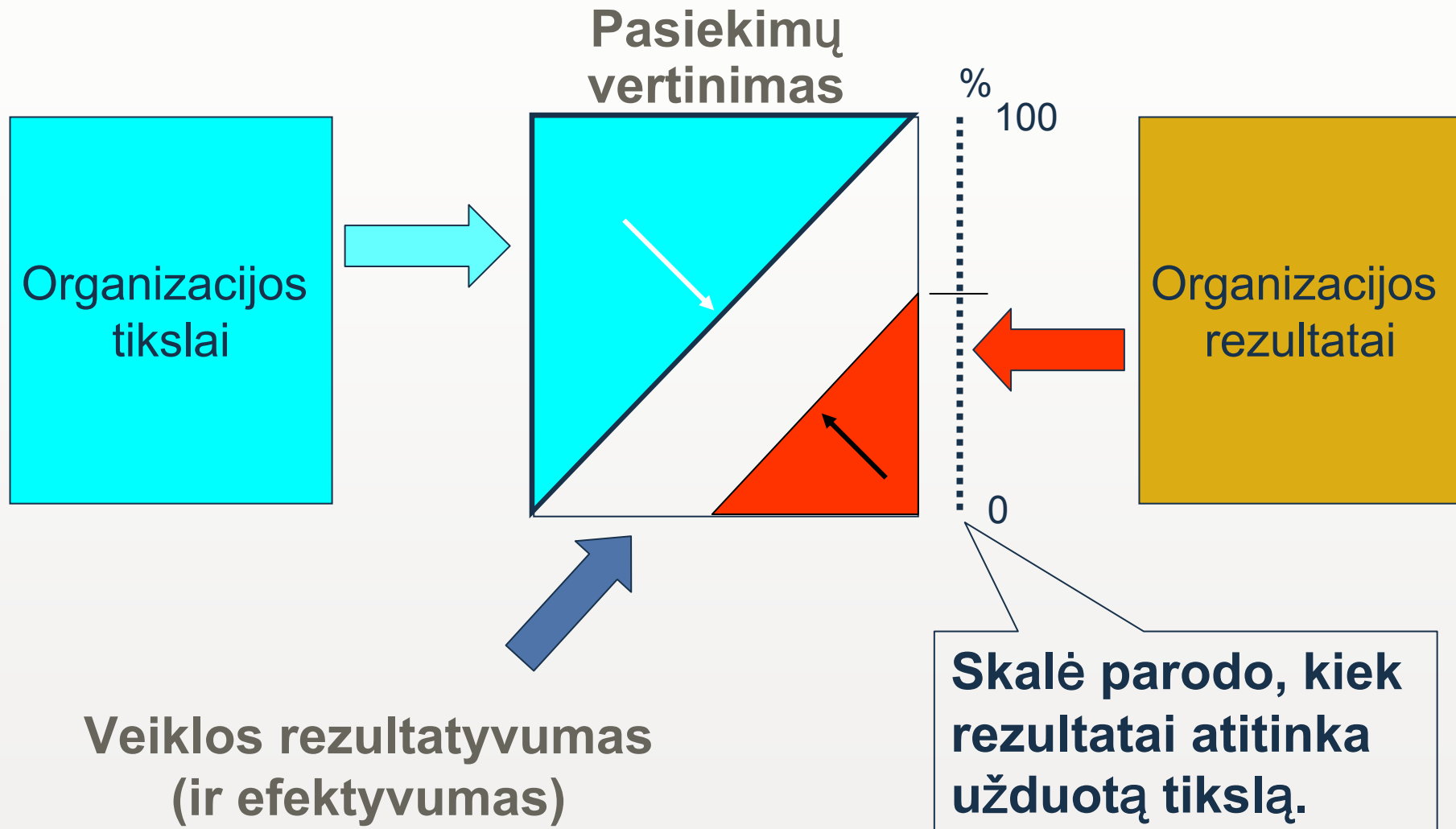
KVS rezultatyvumo (ir efektyvumo) gerinimas



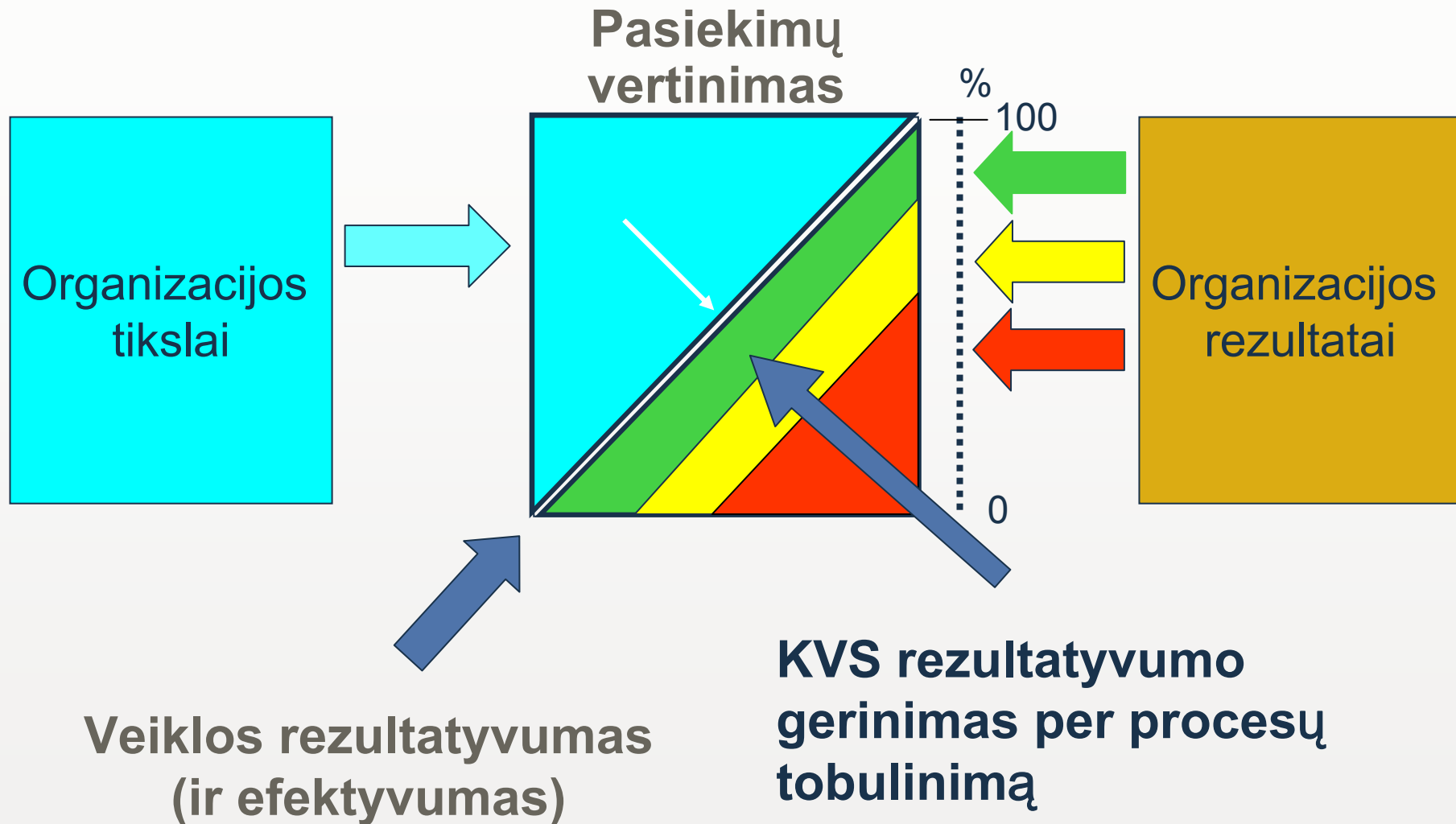
KVS rezultatyvumo (ir efektyvumo) gerinimas



KVS rezultatyvumo (ir efektyvumo) gerinimas



KVS rezultatyvumo (ir efektyvumo) gerinimas





ISO 9004 - vadybos gairės įmonei siekiant ilgalaikės sėkmės

2010.11.05

Aloyzas Mikšys
Sertifikavimo vadovas
UAB "Bureau Veritas Lit"



Move Forward with Confidence

**BUREAU
VERITAS**

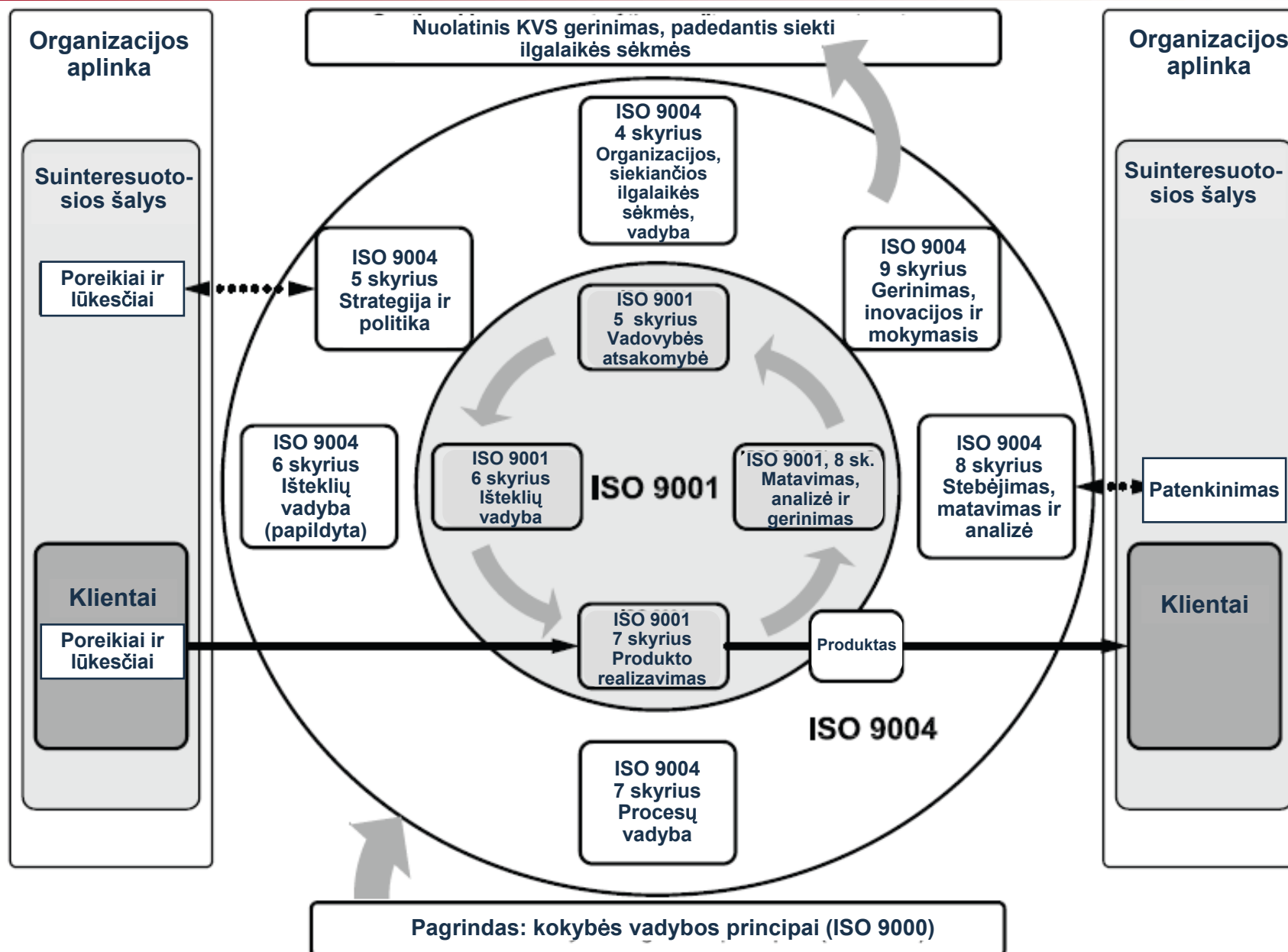
- ▶ Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO) 2009 m. lapkričio 1 d. išleido naują ISO 9004 standarto redakciją.
- ▶ Pasikeitė standarto pavadinimas: *Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos požiūris*
- ▶ Tai gairių, rekomendacijų, bet ne reikalavimų standartas, pagal šį standartą nėra sertifikuojama.

- ▶ Standarte pateikiamos gairės nuolatiniam organizacijos veiklos gerinimui, rezultatyvumo ir efektyvumo didinimui remiantis procesiniu požiūriu siekiant užtikrinti ilgalaikį sėkmingą organizacijos ekonominį gyvavimą.
- ▶ Nors ISO 9004 ir papildo ISO 9001, tačiau gali būti naudojamas ir atskirai.
- ▶ Standartas dar neišverstas į lietuvių kalbą.

Išplėstinis ISO 9004:2009 KVS modelis



BUREAU
VERITAS



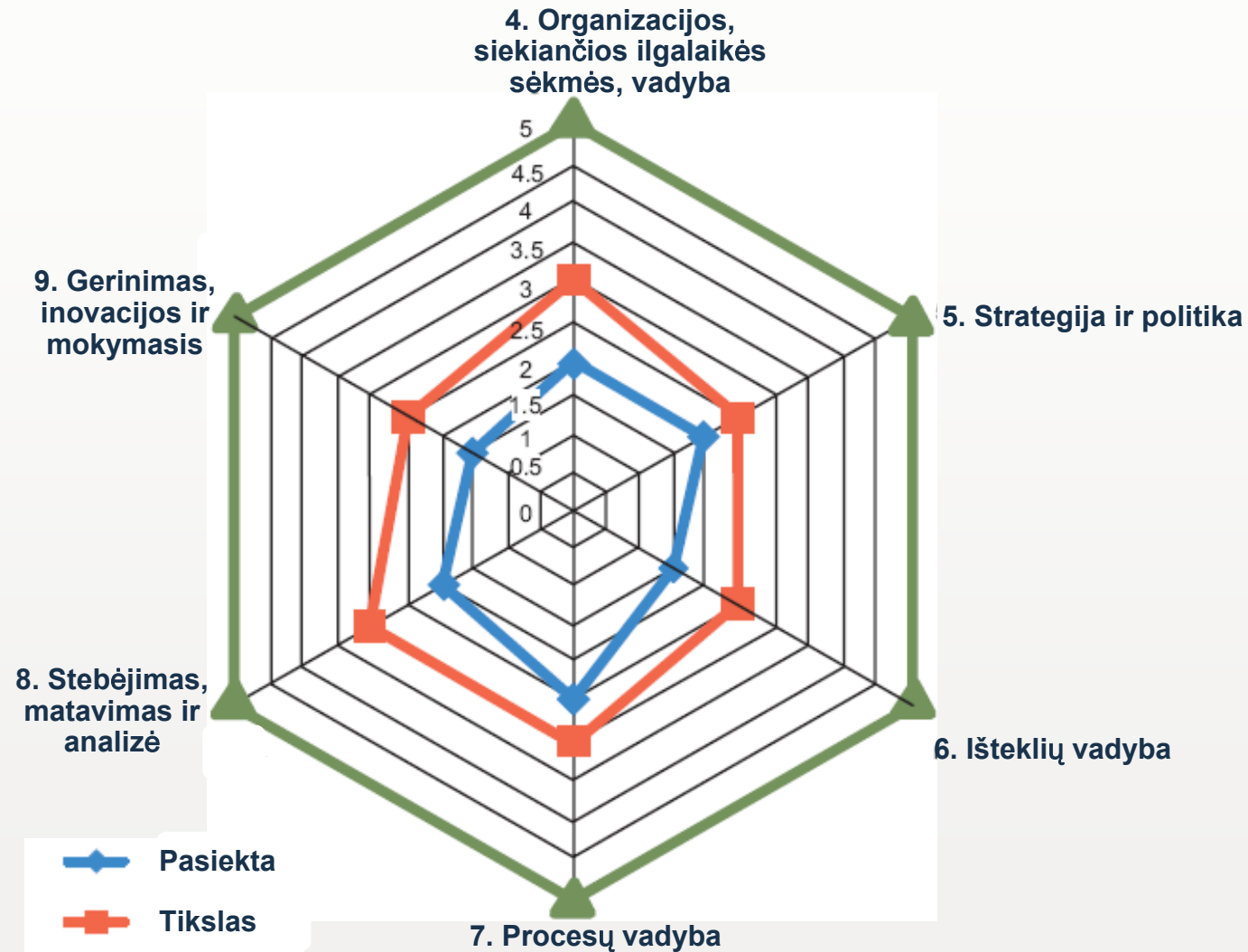
- ▶ **ISO 9004 pateikta savęs vertinimo priemonė, kuri įgalina organizacijas:**
 - **palyginti savo lyderystės, strategijos, vadybos sistemos, išteklių ir procesų brandos lygį su kitų įmonių,**
 - **nustatyti stipriąsias ir silpnąsias sritis,**
 - **pastebėti naujas galimybes tobulėjimui bei inovacijoms.**

Pvz.: 4-ojo skyriaus elementų brandos lygiai savęs vertinimui

Table A.2 — Self-assessment of the detailed elements of Clause 4 — Managing for the sustained success of an organization

Subclause	Maturity level				
	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
4.1 (Managing for the sustained success of an organization) General	The quality management system is functionally oriented, based on procedures.	There is a process-based quality management system.	There is an organization-wide quality management system based on the eight quality management principles.	The organization's management system has been extended to integrate other disciplines, e.g. environmental management, health and safety management, etc.	The management system achieves full deployment of the organization's policy.
4.2 Sustained success	The organization's actual performance is compared with the budget in a regular yearly review.	There are periodic reviews of performance against the business plan.	The results show consistent improvement of performance over the past few years.	There has been sustained improvement in performance in the past, with evidence of planning for the short-term future (e.g. the next two years).	There has been sustained improvement in performance in the past, with evidence of planning for the long-term future (e.g. the next five years).
4.3 The organization's environment	The organization reacts to changes that impact on it.	Plans exist to mitigate any recurrence of past problems.	Risk assessments are made periodically to consider potential impacts on the organization.	Contingency plans exist to mitigate all identified risks to the organization.	Risk assessment and planning are continual processes within the organization, in order to mitigate all risks.
4.4 Interested parties, needs and expectations	The organization's overriding purpose is to make an annual profit.	The organization is driven by customer needs and expectations.	The needs and expectations of interested parties are satisfied where feasible.	The needs and expectations of interested parties are the main inputs for decisions by top management.	The needs and expectations of all relevant interested parties have been satisfied over the past few (e.g. three) years.
NOTE The current maturity level of the organization's individual elements is the highest level achieved up to that point with no preceding gaps in the criteria.					

Savęs vertinimo rezultatų pavaizdavimo pavyzdys



“Namų darbas” 😊

1. Peržiūrėti savo kokybės vadybos procesų sistemą, ar ji iš tiesų “sukonstruota” pagal ISO 9001:2008, 4.1. *Bendrieji reikalavimai* (pakartota kitoje skaidrėje) išdėstyta sampratą ir nuoseklumą.

2. Ar mūsų organizacijos kokybės vadybos sistema yra naudojama verslo/veiklos tikslų siekimui?

Gal kils tobulinimo minčių?

ISO 9001:2008, 4.1. Bendrieji reikalavimai



Organizacija turi:

- a) **apibrėžti** kokybės vadybos sistemai **REIKALINGUS** procesus ir nustatyti jų taikymą organizacijoje,
- b) apibrėžti šių procesų seką ir jų sąveiką,
- c) apibrėžti rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus,
- d) užtikrinti, kad bus gaunami procesų veikimui ir monitoringui (stebėsenai) būtini ištekliai ir informacija,
- e) stebėti, matuoti (kur tinka) ir analizuoti šiuos procesus,
- f) įgyvendinti planuotiems rezultatams pasiekti ir procesams nuolat gerinti reikalingus veiksmus.

Dékoju už dèmesj!



Move Forward with Confidence