

Laura Valtere
Banku augstskola, Latvija

KVALITĀTES VADĪBAS SISTĒMU NEPIECIEŠAMĪBA MŪSDIENU UZŅĒMUMĀ

Abstract

The Need for a Quality Management System in a Modern Enterprise

Quality and its management has become an increasingly topical issue since the end of the 20th century when new strategies for product manufacturing and rendering of services developed. Nowadays quality management and its systems have become an essential part of the business management.

During the last decade also companies in Latvia have started to implement quality management systems in their daily work. Still this process is at its developmental stage and there are doubts that the main sense of the quality management systems has been fully understood – to arrange and develop the inner operations, creating understanding about the processes in the enterprise for the employees.

Exploration of the literature points out the main problems that makes this work challenging. In the practical part the positive and the negative sides of the development of the quality management systems have been named. To confirm the theoretical findings, a research was made to find out the views of the necessity of the quality management systems in an enterprise. The needs of the clients increase, therefore, the main aim of the article is to show the necessity for a quality management system in a modern enterprise which effects the work of the company and creates client loyalty.

Atslēgas vārdi: kvalitātes vadības sistēmas, vadības līdzdalība, darbinieku iesaiste, klientu apmierinātība

Ievads

Interese par kvalitāti un tās vadību aizsākās 20. gadsimta beigās, kad tika izstrādātas jaunas kvalitātes vadības stratēģijas gan produktu ražošanas, gan pakalpojumu sniegšanas jomā. Kopš tā laika kvalitātes vadības sistēmas ir kļuvušas par neatņemamu biznesa pasaules sastāvdaļu. Pēdējo gadu desmitu laikā arī Latvijas uzņēmumi ir sākuši ieviest kvalitātes vadības sistēmas, bet vēl joprojām šis process ir attīstības stadijā, jo nav pārliecības, ka tiek pilnībā izprasta šo sistēmu galvenā jēga – iespēja sakārtot un pilnveidot uzņēmuma iekšējo darbību, radot darbinieku izpratni par uzņēmumā notiekošajiem procesiem. Mūsdienās klientu prasības pret precēm un pakalpojumiem pieaug, tādēļ šī darba galvenais mērķis ir parādīt kvalitātes vadības nepieciešamību mūsdienīga uzņēmumā, kas sekmē efektīvāku darbību un klientu apmierinātību ar saņemto preci vai pakalpojumu.

1. Kvalitātes un tās sistēmu jēdziens

Kvalitāte ir bijusi svarīga jau kopš tirdzniecības pirmsākumiem, tomēr varētu apgalvot, ka katram indivīdam ir sava izpratne, kas ir kvalitāte. To pierāda fakts, ka autori visā pasaulē ir centušies definēt kvalitāti un tā rezultātā ir radīti vairāki viedokļi, piemēram, kvalitāte tiek definēta kā *izcilība*, „*nulle kļūdu*”, „*atbilstība mērķim*”, *pārveide*, *sliksnis* vai *pilnveide* (Harvey un Green [1993] 1998).

Ilgstoši ir pastāvējis uzskats – jo dārgāks produkts, jo kvalitatīvāks, tomēr darba autore gribētu piekrist idejai, ka tieši nekvalitatīvs produkts rada papildus laika, resursu un naudas izdevumus, jo ir nepieciešams novērst preces vai pakalpojuma trūkumus. Varētu apstiprināt, ka kvalitātes vadības sistēmas moto ir – veikt darbu pareizi uzreiz (Putnis [2010.01.11.]).

Definējot kvalitāti, autore gribētu atbalstīt viedokli, ka kvalitāte ir īpašību kopums, kas apmierina iepriekš izvirzītas prasības (AkadTerm [2009.28.04.]), jo kvalitāte ir subjektīvs jēdziens, kas atkarīgs no katra individuālām vēlmēm un parādās tikai tad, kad par to runā, saistot ar kādu procesu vai rezultātu (Valtere 2009).

Mūsdienās jēdziens kvalitāte ar vien vairāk tiek saistīts kopā ar vārdu *vadība* un *sistēma*. Veicot respondentu anketēšanu autore secina, ka cilvēkiem ir grūti definēt kvalitātes vadības sistēmas jēdzienu. Tomēr galvenie atslēgvārdi, kas tiek lietoti definējot kvalitātes vadības sistēmu ir: standarti/kritēriji, kontrole/pārbaude, pilnveidošana/uzlabošana, novērtēšana un nodrošināšana. Lai gan respondenti atzina, ka kvalitātes vadības sistēma ir vienota un regulāra dokumentācija, kas sistematizē darba funkcijas un ir drošības un attīstības garantija, pastāvēja viedoklis, ka tā vērtē nevis uzņēmuma, bet tieši tās vadības darbu. Definējot kvalitātes vadības sistēmu respondenti uzsvēra vadības un darbinieku komunikācijas un iekšējo procesu kontroles nozīmi un netika aizmirsta arī darbinieku un klientu iesaiste kvalitātes celšanā, kas palielina apmierināto klientu skaitu, kā arī darbinieku kvalifikācijas celšanas nepieciešamību.

Iepazīstoties ar kvalitātes un tās sistēmu jēdzieniem nākas secināt, ka šobrīd Latvijā nav vienotas kārtības kā tos definēt, kas rada neizpratni sabiedrības vidū. Tomēr autore gribētu piekrist viedoklim, ka mūsdienās kvalitātes vadību var uztvert gan kā konkrētu sistēmu, gan kā filozofiju, kura ir visu organizācijas procesu pamatā, jo kvalitātes vadības būtība ir spēja pastāvīgi uzlabot organizācijas procesus, padarot tos pēc iespējas efektīvākus un novēršot neatbilstību rašanos (Latvijas Republikas Ministru kabinets [2010. 01. 11.]).

2. Kvalitātes vadības pamatprincipi

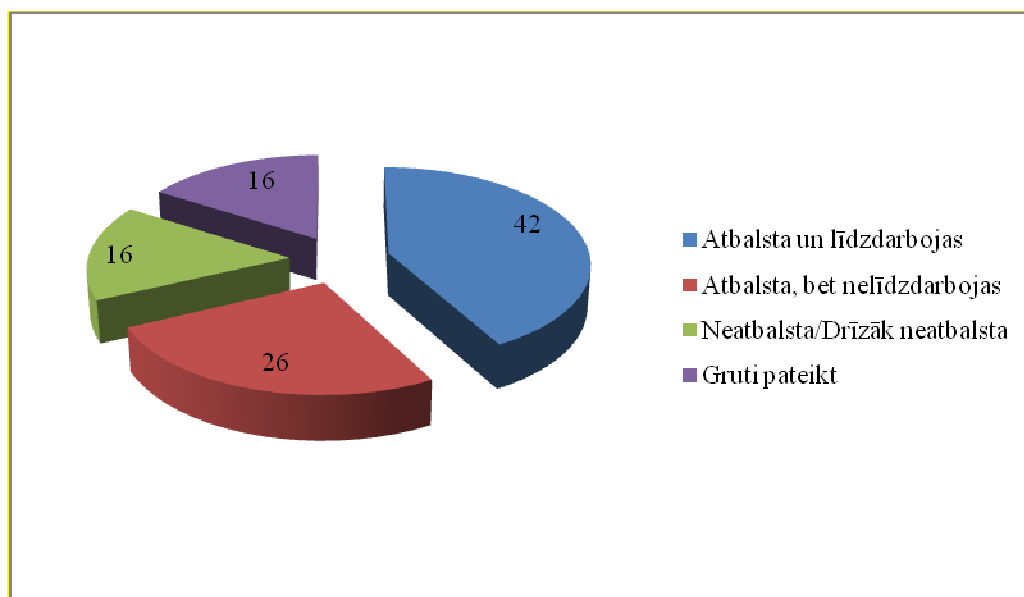
Lai uzņēmumā tiktu veiksmīgi ieviesta kvalitātes vadības sistēma un veidota kvalitātes kultūra, ir nepieciešams ievērot kvalitātes vadības pamatprincipus. Pēc autores domām būtiskākie kvalitātes vadības pamatprincipi ir:

- Vadības (pirmā vadītāja) līdzdalība;
- Darbinieku iesaistīšana;
- Uz klientu orientēts uzņēmums;
- Uz faktiem pamatoti lēmumi.

Lai apstiprinātu teorētiskās atziņas, darba autore veica pētījumu un centās uzzināt, kāds ir respondentu viedoklis par kvalitātes vadības sistēmu nepieciešamību, tādēļ 2011. gada martā tika uzsākta respondentu anketēšana. Kopā autore apkopoja 100 respondentu atbildes (70 sievietes un 30 vīrieši), vecumā no 19 līdz virs 50 gadiem, kas pārstāvēja visas amatu kategorijas un lielākajai respondentu daļai (68%) darba pieredze bija no 3 līdz 10 gadiem.

Vadības (pirmā vadītāja) līdzdalība

Visas uzņēmuma darbības ir savstarpēji saistītas, tādēļ kvalitātes vadība un tās sistēmu ieviešana nav iedomājama bez uzņēmuma vadības atbalsta. Pirms uzsākt darbu kvalitātes vadības jomā, uzņēmuma vadībai ir jābūt skaidram iemeslam, kādēļ tas vēlās ieviest kvalitātes vadības sistēmu (Trifanovs 2006), jo šo darbu ir vērts uzsākt tikai tad, kad vadība ir apstiprinājusi tās vajadzību un ir nolēmusi dot nepieciešamos resursus, lai mainītu uzņēmuma kultūru, liekot kvalitāti kā prioritāti (Rudzāte 2009). Ja vadība nepilda noteikto, tad ir bezjēdzīgi uzsākt izmaiņas, jo tā būs papildus nasta uzņēmumam, kas neattaisnos gaidīto un mazinās ticību turpmākiem centieniem.



1. grafiks. Uzņēmuma vadības līdzdalība kvalitātes vadības sistēmas ieviešanā.

Veicot anketēšanu, tikai 42% respondentu atzina, ka uzņēmuma vadība atbalsta un līdzdarbojas kvalitātes vadības procesos, savukārt, 58% neizjūt vadības līdzdalību, kas parāda, ka ir nepieciešams ieguldīt papildus darbu, lai informētu pašus uzņēmuma vadītājus par sistēmas realizēšanas principiem (skat. 1. grafiku).

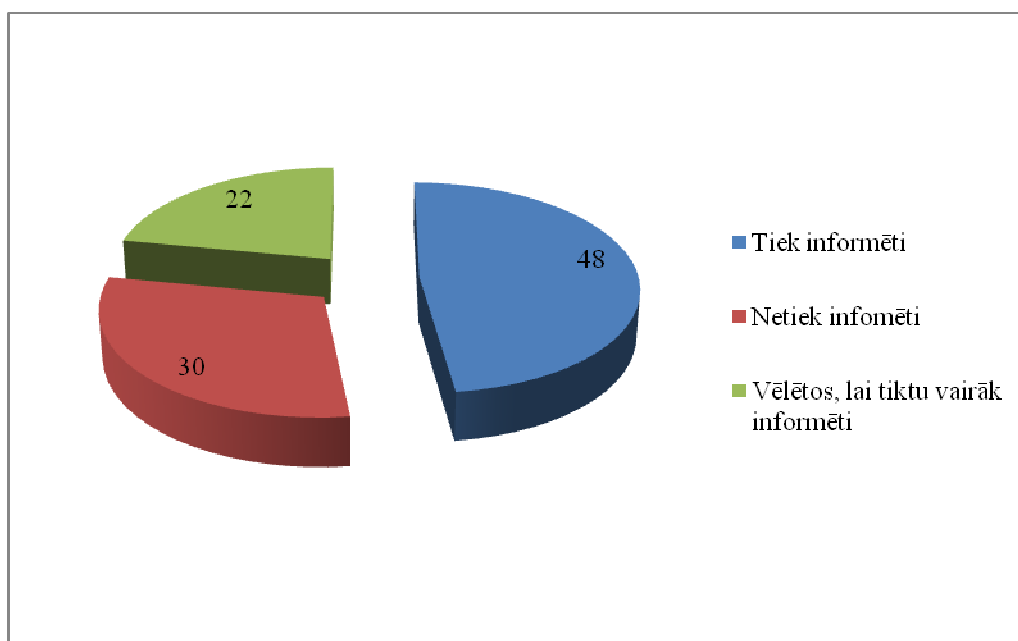
Izmantojot Pareto principu, 20% procesa rada 80% rezultāta (Freed *et al.* 1997) vai citiem vārdiem sakot, pastāv apgalvojums, ka 80% gadījumu kvalitātes problēmu saistās ar

sliktu vadību un tikai 20% problēmas rodas darbinieku dēļ (Putnis [2010.01.11.]). Šie aptuvenie skaitļi parāda uzņēmuma vadības lomu kvalitātes problēmu risināšanā, jo augstākā līmeņa vadītāju rīcība motivē darbiniekus un veicina uzņēmuma sistemātisku attīstību nākotnē. Darba autore uzskata, ka uzņēmuma kvalitātes vadības sistēmu ir nepieciešams iestrādāt kopējā uzņēmuma stratēģijā, lai tā nebūtu pretrunā ar uzņēmuma darbības virzienu un mērķiem.

Darbinieku iesaistīšana

Kvalitātes vadības sistēma nodrošina konkrētu kvalitātes mērķu noteikšanu un palīdz darbiniekiem izprast, kā šos mērķus sasniegt. Varētu apgalvot, ka šī sistēma realizē uzņēmuma optimizāciju un saliedē darbiniekus vienota mērķa sasniegšanai, strukturējot komandu. Sakārtojot attiecības darbinieku starpā nepārklājas funkcijas, uzlabojas iekšējā komunikācija un tiek precīzi definēti darba uzdevumi (Intervija ar Latvijas Kvalitātes balvas 2007 ieguvēju *SIA RRB Celniecība* vadību 2008). Darba autore ir pārliecināta, ka, lai panāktu rezultātus, ir nepieciešams:

- aprakstīt uzņēmumā notiekošos procesus, lai darbiniekiem un klientiem rastos izpratne par uzņēmumā notiekošo, jo sakārtota un dokumentēta sistēma paaugstina darbinieku atbildības līmeni un ļauj ātrāk apgūt jaunus darba pienākumus (Dārziņa 2006);
- informēt un apmācīt darbiniekus kvalitātes jautājumos, lai tie skaidri apzinātos uzņēmumā noteiktos mērķus un stratēģiju.



2. grafiks. Darbinieku informētība par kvalitātes vadības sistēmām.

Veicot anketēšanu, autore pārlicinājās, ka darbinieki sevi pozicionē kā daļu no uzņēmuma, jo 70% respondentu uzskata, ka viņiem ir iespēja ietekmēt uzņēmuma attīstību. Iepriecinoši ir tas, ka gandrīz pusei (48%) darbinieku tiek izskaidrota kvalitātes vadības sistēmas būtība un mērķi. Tomēr 52% aptaujāto darbinieku netiek informēti par kvalitātes vadības sistēmu nozīmi vai arī vēlētos vairāk informācijas par šo procesu (skat. 2. grafiku).

Autore uzskata, ka darbinieku motivēšana realizēt uzņēmuma mērķus ir daļa no panākumu atslēgas, tādēļ vadības kompetencē ir informēt darbiniekus par kvalitātes procesiem un sadarbības, šādi attīstot veiksmīgu uzņēmuma darbību. Ir pierādīts, ka informācijas trūkums var nopietni ietekmēt darbinieka motivāciju un tā tiek izraisīta nedrošība un neapmierinātība (Trifanovs 2006). Diemžēl jāatzīst, ka Latvijā vēl aizvien uzņēmumi savas darbības mērķus pārsvarā nosaka tikai finansiālos vai tirgus daļas rādītājos, tomēr atzinība, uzticēšanās un iespēja ietekmēt rada arī darbiniekiem vēlmi uzlabot gan savus, gan uzņēmuma kopējos rādītājus.

Uz klientu orientēts uzņēmums

Viens uzņēmums nespēj saražot precīzi vai sniegt pakalpojumu, kas apmierinātu visu klientu vēlmes, tādēļ pastāv dažādi uzņēmumi, kas rada konkurenci. Spēja nodrošināt kvalitāti ir viens no nozīmīgākajiem uzņēmuma konkurētspējas rādītājiem (Dārziņa 2006) un kvalitātes vadība palielina klientu uzticību uzņēmumam. To apstiprina arī autores pētījums, jo 84% respondentu pauda viedokli, ka klientiem ir svarīgi, vai uzņēmums ir ieviesis kvalitātes vadības sistēmu. Klienti ir viens no galvenajiem avotiem, no kuriem uzņēmumā ienāk nauda, tādēļ, definējot uzņēmuma kvalitātes sistēmu, ir nepieciešams noteikt savu mērķauditoriju vai klientūru.

Latvijā bieži vien darbs ar klientiem tiek saprasts tikai kā produkta nodošana sabiedrībai. Tomēr klientu apmierinātība nav atkarīga tikai no preces vai pakalpojuma kvalitātes, bet arī no servisa, kā klients šo produktu saņem un kāda ir iestādes attieksme sadarbības laikā. Darba autore uzskata, ka ir nepieciešams regulārs darbs ar klientiem, jo tas stiprina uzņēmuma un klienta attiecības, veido klientu lojalitāti un uzņēmuma reputāciju.

Uz faktiem pamatoti lēmumi

Lai noskaidrotu vai uzņēmums efektīvi strādā, ir nepieciešama regulāra atgriezeniskā saite. Darba autore uzskata, ka šādu informāciju var iegūt izmantojot divus instrumentus: klientu anketēšanu un pašvērtējuma ziņojuma vai iekšējā audita veikšanu.

Viens no būtiskākajiem kvalitātes noteikšanas kritērijiem ir klientu vērtējums, tādēļ ir nepieciešama laba komunikācija starp piegādātāju un klientu. Patērētāji ir tie, kas spēj sniegt

informāciju par kvalitāti, tādēļ ir nepieciešams izstrādāt klientu atsauksmju apkopošanas veidu, iesaistot un uzklausot to viedokļus.

Kaut arī daudz tiek runāts par klientu iesaisti, ir jāatzīst, ka ne vienmēr tiek darīts viss, lai uzklausīto to cilvēku viedokļus, kas konkrēti patērē piedāvāto pakalpojumu vai precī, tāpēc saziņai ar klientiem ir jāpiešķir daudz lielāka nozīme, kas sevī ietver ieklausīšanos klientos un viņu informēšanu par aktualitātēm, kas veido efektīvu saziņu (Balcers 2008). Uzņēmumiem būtiski atcerēties, ka pati kvalitāte ir mainīga, jo nepārtraukti mainās klientu prasības un vēlmes, tādēļ kvalitātes vadības sistēmās ir jāiekļauj prasība par klientu vēlmju apzināšanu un savlaicīgu reaģēšanu uz specifiskajām pretenzijām (Rudzāte 2009).

Bieži vien uzņēmuma vadība ir pret regulāriem pašvērtējuma ziņojumiem vai iekšējiem auditiem, jo tas ir liels birokrātisks darbs, bet ja šo darbu veic precīzi, tas ir ietekmīgs līdzeklis nepārtrauktai kvalitātes pilnveidošanai (Rudzāte 2009). Jāatzīst, ka gan pašvērtējuma ziņojums, gan iekšējais audits parāda, kas būtu jāuzlabo vai kā tiek veikti uzlabojumi, kas ļauj paraudzīties uz pašreizējo situāciju no cita redzesloka un kalpo kā pamats nākotnes attīstībai, ņemot vērā konkrētā uzņēmuma vajadzības (Lāmanens un Tominens 2007). Apkopojot un izanalizējot iegūtos pašvērtējuma datus ir iespēja pilnveidot kvalitātes vadības politiku un noteikt konkrētus stratēģiskos mērķus.

60% respondentu atzina, ka viņu darba vietās tiek veikts darba pašvērtējums vai iekšējais audits. Tomēr 26% nespēja sniegt informāciju, kas nozīmē, ka liela daļa darbinieku netiek informēti par šādu procesu norisi. Jāatzīst, ka Latvijā uzņēmumu vadītājiem ne vienmēr ir pietiekamas zināšanas un izpratne par pašvērtējuma vai iekšējā audita ieguvumiem (Driņķe [2009. 15. 07.]), tādēļ šeit ir lielas izaugsmes iespējas. Jāmin, ka ir nepieciešama pilnīga izpratne par katra kvalitātes pamatprincipa funkcijām un savstarpējo mijiedarbību un tikai tad ir iespējams tos ieviest un veidot uzņēmuma kvalitātes kultūru (Freed *et. al.* 1997).

Secinājumi

Kvalitātes vadībai ir gan pozitīvās, gan negatīvās puses. Negatīvās puses ir tādēļ, ka šis process ir nebeidzams, ilgstošs un dārgs, kā arī, nozīmē lielu birokrātisku slogu. To uzsver arī pētījumā iesaistītie respondenti, kuri papildus atzīst, ka kvalitātes vadības sistēmas veido rutīnu un pazūd radošuma iespēja – elastība pret notikumiem. Autore grib uzvērt, ka arī izpratnes trūkums par procesu rada neapmierinātus darbiniekus un nesniedz pietiekamu efektu, jo darbinieki kvalitātes vadības sistēmu var sākt uztvert kā papildus kontroles mehānismu. Tomēr jāatzīst, ka priekšrocības ir daudz lielākas. Kvalitātes vadības sistēmas parāda vai iestāde strādā produktīvi, palīdz noteikt konkrētus mērķus un ir iespējas iegūt starptautiski atzītu sertifikātu, kas ir labs pamats turpmākai kvalitātes pilnveidei un labam

mārketingam, jo rodas klientu un sadarbības partneru uzticība. Darba autore kvalitātes vadību redz kā stratēģiski pamatotu, regulāru pilnveidošanās un novērtēšanas procesu, kuram ir nepieciešams visu līmeņu darbinieku iesaiste. Tā balstās uz pierādāmiem un sistemātiski iegūtiem datiem par visiem uzņēmumā notiekošajiem procesiem, kā arī dod iespēju sekot klientu vēlmēm, optimizējot procesus un ceļot efektivitāti. 94% iesaistīto respondentu atzīst, ka mūsdienu uzņēmumā ir nepieciešama kvalitātes vadības sistēma, jo tās ieviešana pilnveido uzņēmumu.

Kvalitātes vadība ir nepārtraukts process, kas nodrošina, ka izmaiņas uzņēmumā notiek precīzi, iesaistot gan uzņēmuma vadību, gan darbiniekus. Regulāra mērķu un stratēģijas noteikšana veido viedokli par uzņēmuma darbību un palīdz vadībai izanalizēt sasniegtos rezultātus, noskaidrot iespējamās kļūdas un veikt preventīvas darbības, lai pilnveidotos. Autore piekrīt viedoklim, ka kvalitāte ir attieksme (Driņķe [2009. 20. 10.]) gan pret klientu, gan darbinieku, kuram ir skaidra uzņēmuma attīstība un viņa/viņas ietekme uz uzņēmuma mērķu sasniegšanu un darbību.

Šobrīd nav vienotas metodikas vai viena konkrēta sistēma, kas būtu piemērojama visiem uzņēmumiem. Tas dod iespēju uzņēmumu vadībai nolemt, kuru sistēmu tā ieviesīs. Tomēr visa pamatā ir uzņēmuma vadības un darbinieku kopīgs darbs nebeidzamajā kvalitātes celšanas procesā. Lai arī kādu kvalitātes vadības sistēmu uzņēmums neizvēlētos, visiem ir vienots mērķis – veidot konkurētspējīgu un augstas reputācijas uzņēmumu.

Bibliogrāfija

1. *AkadTerm datubāze*. Rīga: Latvijas Zinātņu akadēmija. <http://termini.lza.lv/term.php> [2009. 28. 04.].
2. Balcers, E. (2008) Jauna pakalpojuma izstrādāšana. *Kvalitāte*. Maijs/jūnijs: 4-6.
3. Dārziņa, L. (2006) KVS nav parādes un modes lieta. *Komersanta Vēstnesis*. Nr. 35 (41).
4. Driņķe, Z. *Kvalitātes nodrošināšanas sistēma uzņēmumos*. Rīga: Finances.lv. <http://www.ifinances.lv/lat/vadiba?doc=1040> [2009. 20. 10.].
5. Driņķe, Z. *Kvalitātes vadība pārmaiņu laikā jeb ekonomija uz kvalitātes rēķina*. Rīga: Finances.lv. <http://www.ifinances.lv/lat/vadiba?doc=779> [2009. 15. 07.].
6. Freed, J. E., Klugman, M. R., Fife, J. D. (1997) *A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education*. Washington, D.C.: The George Washington University.
7. Harvey, L., Green, D. ([1993] 1998) Kvalitātes jēdziens. In: *Kvalitātes rokasgrāmata: procedūras un prakse*. ES: Phare/ETF. Pp. 9-10.
8. Intervija ar Latvijas Kvalitātes balvas 2007 ieguvēju SIA RRB Celtniecība vadību. (2008) *Kvalitāte*. Janvāris/februāris: 30-32.
9. Latvijas Republikas Ministru kabinets. *Kvalitātes vadība*. Rīga: Valsts Kanceleja. <http://www.mk.gov.lv/valsts-parvaldes-politika/kvalitates-vadiba/> [2010. 01. 11.].
10. Lāmanens, K., Tominens K. (2007) *Procesu vadības izcilības kritēriji: Organizācijas novērtēšanas rokasgrāmata*. Rīga: Latvijas Biznesa konsultantu asociācija.

11. Putnis, D. *Kvalitātes vadības sistēma – vai jauns modes kļedziens*. Rīga: Leilands un Putnis. http://www.leiput.lv/lv/archieve/citi_raksti/modes_kliedziens1 [2010. 01. 11.].
12. Rudzāte, E. (2009) Standarti biznesa kvalitātē. *Mana Māja Profesionāļiem*. Nr. 35.
13. Trifanovs, V. (2006) Svarīgākais KVS ieviešanā – procesu mērķu noteikšana. *Komersanta Vēstnesis*. Nr. 35 (41).
14. Valtere, L. (2009) *Kvalitātes vadība augstākās izglītības iestādē: Studentu ietekme*. Maģistra darbs. Rīga: Latvijas Universitāte.