

RĪGAS TEHNISKĀ UNIVERSITĀTE
Inženierekonomikas fakultāte
Starptautisko ekonomisko sakaru, transporta ekonomikas un loģistikas katedra

Dmitrijs SOLOVJOVS
(doktor.apl. AD Nr.036)

KVALITĀTES NODROŠINĀŠANAS UN VADĪBAS
SISTĒMAS MODELIS PĀREJAS PERIODA VALSTĪS

Nozare: Vadībzinātne
Apakšnozare: Uzņēmējdarbības vadība

Promocijas darba kopsavilkums

Zinātniskais vadītājs
R. POČS
Dr. habil. oec., profesors

RTU Izdevniecība
Rīga - 2004

DARBA VISPĀRĒJAIS RAKSTUROJUMS

Tēmas aktualitātes raksturojums

Ikvienas organizācijas - sabiedrības, uzņēmuma, korporācijas, valsts vai pašvaldības institūcijas, jebkuras organizācijas struktūrvienības darbība sastāv no vairāku procesu mijiedarbības, pastāvīgas informācijas apmaiņas starp organizācijas elementiem, lēmumu pieņemšanas un izpildes koordinācijas utt. Lai organizācija varētu sekmīgi funkcionēt un attīstīties, visiem šiem procesiem jābūt pārskatāmiem un skaidriem, savstarpēji saskaņotiem un vadāmiem, tiem jāatbilst organizācijas vispārējai darbības politikai un nospraustajiem mērķiem. Mijiedarbības procesiem jāatspoguļojas organizācijas pamatprocesā - organizācijas vadības procesā, tai skaitā arī kvalitātes vadībā.

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēma ir vadības procesa pamats, līdz ar to arī jebkuras organizācijas balsts. Kvalitātes sistēmas pamatmērķis neatkarīgi no tās struktūras vai formas ir kvalitātes procesu nepārtraukta vadība, kas savukārt ir organizācijas spēju un resursu verifikācija un koordinācija, organizācijas darba efektivitātes pastāvīga paaugstināšana, klientu vai citu iesaistīto pušu vajadzību apmierinātības veicināšana.

Tirgus ekonomikas radītā sīvā konkurence tūkstošiem uzņēmumu un organizāciju visos pasaules reģionos un visos ekonomiskajos apstākļos liek veltīt lielu uzmanību kvalitātes vadības un nodrošināšanas problēmām, rada nepieciešamību pastāvīgi izstrādāt un ieviest jaunas kvalitātes veicināšanas sistēmas, programmas, standartus. Kvalitātes nodrošināšana ir absolūti nepieciešama, lai pārliecinātu patērētāju par uzņēmuma ražotās produkcijas vai sniegtā pakalpojuma izcilību. Kvalitātes sistēmas ieviešana ir garantija tam, ka tiek domāts par klienta vajadzību apmierināšanu, organizācijas funkcionēšanas efektivitātes celšanu.

Attīstīto valstu ekonomikā kvalitātes vadīšana pēdējos piecdesmit gadus ir bijusi uzņēmējdarbības nozīmīgākais dzinējspēks un motivācijas pamats. Kvalitātes sistēmas izstrāde un ieviešana attīstīto valstu organizācijās un uzņēmumos ir pierādījusi, ka atbilstošas kvalitātes sistēmas ieviešana ir viens no svarīgākajiem uzņēmējdarbības sekmīgas funkcionēšanas nosacījumiem. Lēmumu par kvalitātes sistēmas izstrādi un ieviešanu ir ietekmējuši visdažādākie faktori: klienta vajadzību un vēlmju attīstība, konkurentu piedāvātās produkcijas un pakalpojumu pastāvīga modernizācija un progress, sadarbības partneru un piegādātāju prasību evolūcija utt.

Organizācijām, kas darbojas pārejas perioda vai attīstošās valstīs, tai skaitā arī Latvijai, kvalitātes vadības sistēmas izstrāde un ieviešana ir tikpat būtisks un stratēģisks jautājums, kā attīstīto valsts organizācijām. Tomēr situāciju apgrūtina tas, ka līdz ar pamatuzdevumu risināšanu pārejas perioda valstu organizācijām pastāvīgi nākas sastapties ar sarežģītām un brīžiem kritiskām papildu problēmām, turklāt tām "jācīnās" ar neprognozējamu ārējo faktoru iedarbību. Neskatoties uz to, organizācijām, kas darbojas pārejas perioda valstīs ir reālas iespējas mācīties no jau nostabilizējušās ekonomikas organizāciju un uzņēmumu pieredzes.

Pasaules praksē pastāv daudz sistēmu un modeļu, kas ir orientēti uz kvalitātes nodrošināšanu, pārraudzību, kontroli vai vadību. Arī Latvija nav izņēmums - pēdējo desmit gadu laikā, valstī, ir paveikts liels darbs kvalitātes vadības jomā. Tomēr tos nevar automātiski ieviest organizācijās, kuras darbojas pārejas perioda apstākļos. Ir nepieciešama kvalitātes sistēmu "pielāgošana" to darbības īpatnībām dažādās organizācijās, taču arī tad eksistējošo sistēmu modeļi nespēj pilnā mērā nodrošināt un vadīt kvalitātes procesus specifiskos, pārejas perioda apstākļos.

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības principu un metožu ieviešana un šī procesa veicināšana Latvijā atrodas tikai sākuma fāzē. Nepilnie desmit gadi ir relatīvi īss periods, tam lai kvalitātes vadības popularitātes un apzināšanas līmenis pietuvinātos kaut vai dažu Eiropas attīstīto valstu līmenim.

Pārejas perioda apstākļos funkcionējošām organizācijām nākas sastapties ar vairākām iekšējām un ārējām problēmām, kuras nepastāv attīstīto valsts organizācijām. Te var minēt vairākus faktorus, kas rada šīs problēmas - neprognozējama politiski - ekonomiskā vide, vāja sakārtotība reglamentējošā sfērā, ārējā nekontrolējamā ietekme, pašu cilvēku nereti skeptiskā attieksme pret jebkura veida pārmaiņām, nevēlēšanās sekot līdzi jaunajam un atbalstīt notiekošos procesus. Pēdējā problēma daļēji ir izskaidrojama ar daudzu cilvēku nespēju ātri reaģēt uz pārmaiņām un pielāgoties tām nepietiekamo zināšanu un kvalifikācijas trūkuma dēļ. Tādējādi kvalitātes sistēmām pārejas perioda apstākļos ir ne tikai jāpārvar visas šīs grūtības, bet arī plānveidīgi jāveicina organizācijas funkcionēšanas efektivitāti, nodrošinot iespēju pastāvīgai attīstībai un pilnveidošanai. Pasaules praksē vienotās kvalitātes vadības un nodrošināšanas pieejas, kura būtu precīzi un visaptveroši piemērojama pārejas perioda un attīstošās ekonomikas vides stāvoklim, nav.

Esošo kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļu neadaptēta ieviešana, pat, ja šie modeļi ir pierādījuši, ka ir spējīgi efektīvi veicināt organizācijas veiksmīgo funkcionēšanu stabīlajā attīstītajā ekonomiskā vidē, nav ieteicama un šāda rīcība nespēs pildīt savas tiešās funkcijas organizācijās, kas darbojas specifiskos pārejas perioda apstākļos.

Tas protams nekādā gadījumā nenozīmē, ka organizācijas, kas darbojošās pārejas vai ekonomiskās attīstības periodā, nedomā par kvalitāti vai arī neizmanto esošas kvalitātes sistēmas, tieši otrādi, interese par kvalitātes nodrošināšanas un uzlabošanas tehnoloģiju strauji pieaug organizācijās, kas darbojas pārejas perioda valstīs. Piemērām, kopš 90. gadu vidus, vairāk nekā 250 Latvijas uzņēmumu ir sertificējušies pēc Starptautiskās Standartizācijas Organizācijas ISO standartiem. Jau vairāk nekā 10. gadus Latvija aktīvi darbojas sabiedriskās kvalitātes organizācijās, tādās kā: Latvijas Kvalitātes asociācija un Latvijas Nacionālā kvalitātes biedrība, kas popularizē un veicina kvalitātes procesu attīstību, gan nacionālajā, gan arī uzņēmumu un organizāciju līmenī.

Latvijā darbojas vairāki kvalitātes sertifikācijas un standartizācijas centri un organizācijas, plaši organizēta kvalitātes konsultatīva darbība, darbojas vairākas izglītības un apmācības institūcijas, kuras sagatavo kvalitātes vadības speciālistus.

Toties, organizāciju personāls, tai skaitā arī kvalitātes personāls, bieži norāda uz eksistējošo sistēmu nepilnībām un vājām pusēm, kā arī uz grūtībām, ar kurām viņiem nācās sastapties, izstrādājot un ieviešot kvalitātes sistēmas savās organizācijās. Vislielākās problēmas sākas tad, kad izstrādātā un ieviestā kvalitātes sistēma pārejas apstākļos nespēj darboties, nespēj pretoties un pielāgoties iekšējiem un ārējiem faktoriem. Sistēma, kas nespēj nodrošināt kvalitātes vadības procesus ir ne tikai nevajadzīga, bet kļūst pat par traucējošu, blakus elementu, jo uzliek par pienākumu kvalitātes personālam rūpēties un uzturēt to. Tas protams nevar neatsaukties uz organizācijas vispārējo darbību. Organizācija nespēj pilnā mērā nodrošināt pamatprocesu plānveidīgo darbību, līdz ar to arī izvirzīto uzdevumu un mērķu sasniegšana ir nopietni apgrūtināta.

Pārejas periodā ieviešanai kvalitātes sistēmai jābūt pēc iespējas elastīgākai un to nedrīkst uzspiest. Savukārt kvalitātes politikai, ko izstrādā organizācijas vadība, ir jābūt viegli saprotamai un izpildāmai.

Pirms kvalitātes sistēmas izstrādes un ieviešanas, vispirms organizācijas vadībai un pēcak visiem organizācijas darbiniekiem, skaidri jāsaprot, ka kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas ieviešana nav momenta jautājums un nav arī īslaicīgs process. To nevar vienkārši iegādāties un ievietot organizācijā tā, kā piemēram var nopirkt un uzstādīt iekārtas rezerves daļu.

Neapšaubāmi, lai pārliecinātos, vai no paša attīstības sākuma, organizācijas, kas darbojas pārejas perioda vides apstākļos, nodrošina pastāvīgo pilnveidošanas procesu, maksimāli veicina klientu vajadzību apmierinātību un paaugstina funkcionēšanas efektivitāti, ir vitāli svarīgi nodrošināt kvalitātes vadības sistēmas pareizu izstrādi un precīzu ieviešanu jau no paša sākuma.

Visi iepriekš minētie faktori apliecina nepieciešamību izstrādāt kvalitātes sistēmu, kas, no vienas puses, spētu maksimāli efektīgi darboties specifiskajos pārejas perioda apstākļos, lai tā būtu spējīga nodrošināt un vadīt kvalitātes procesu organizācijā, bet no otras puses - lai tā būtu pēc iespējas elastīgāka un no organizācijas darbinieku puses pieņemama un pilnīgi atbalstāma.

Ņemot vērā pasaules praksi, patreizējo stāvokli Latvijā un daudzās pārejas perioda valstīs, izvirzās uzdevums - izstrādāt kvalitātes veicināšanas metodoloģiju, principus, pieejas un modeļi - kvalitātes sistēmu, kas būtu piemērojama un maksimāli saskaņota ar pārejas perioda un attīstošo valstu funkcionēšanas īpatnībām un principiem.

Pētījuma objekts un priekšmets

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modelis pārejas perioda valstīs, kā arī šī modeļa īstenošana, aprobācija un realizācijas stratēģija.

Pētījuma mērķis un uzdevumi

Promocijas darba mērķis ir pamatojoties uz veikta pētījuma rezultātiem izstrādāt kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļi, kā arī tā realizācijas mehānismu piemērotu pārejas un attīstošo valstu apstākļiem.

Mērķa sasniegšanai tika izvirzīti šādi uzdevumi:

- veikt detalizētu pārejas perioda un attīstošo valstu kvalitātes vadības un kvalitātes veicināšanas attīstības analīzi;
- atlasīt, sagrupēt un analizēt faktorus, kas veicina un kas traucē kvalitātes attīstības procesu pārejas perioda un attīstošās valstīs;
- pamatojoties uz kvalitātes attīstības procesa veicinošo un traucējošo pamatfaktoru analīzes rezultātiem, izstrādāt darbības, kas veicamas valsts mikroekonomiskajā un nacionālajā līmenī, kvalitātes procesu nepieciešamības apzināšanas un procesu attīstības pastiprināšanai;
- veikt kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas izstrādes un turpmākās ieviešanas procesa vadības un ekonomiskās izdevības analīzi;
- pamatot kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas ieviešanas nepieciešamību, izmantojot kvalitātes izmaksu struktūras, ekonomiskās ietekmes un īpatsvara analīzes rezultātus;
- pamatojoties uz iepriekšveikto analīžu rezultātiem, izstrādāt pārejas perioda un attīstošo valstu apstākļiem piemērotās kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļi;

- izstrādāt kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas realizācijas mehānismu un veikt darba rezultātu aprobāciju uzņēmumos vai organizācijās Latvijā;
- veikt kvalitātes procesa attīstības veicināšanu un kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas promociju, gan mikroekonomiskajā, gan arī Latvijas nacionālajā līmeņos. Popularizēt un veicināt kvalitātes procesu attīstību Latvijā, rīkojot seminārus, lekciju kursus, apmācības programmas, piedaloties starptautiskajās zinātniskās konferencēs, kongresos, semināros, zinātniskajās diskusijās.

Pētījumu metodoloģiskais pamats

Par pētījumu metodoloģisko un teorētisko pamatu kalpo:

- Kvalitātes vadības zinātnieku E. Deminga, un Dž. M. Jurāna, K. Īšikavas kvalitātes nodrošināšanas un vadības metodoloģija un procesa pieeja;
- Starptautiskās Standartizācijas Organizācijas ISO 9000:2001 kvalitātes vadības sistēmas metodoloģija un prasības:
 - salīdzināšanas un viedokļa izziņāšanas aptaujas pārejas un attīstītās valstīs;
- publicētie starptautiskie zinātniskie darbi un pētījumi par situāciju saistīto ar kvalitātes nodrošināšanu un vadību pārejas un attīstošās valstīs (Lennard Sandholm, A.V. Feigenbaum, Tarmo Haavisto, Roy Crum, Ole Norgaard, Wolf Scott, E. Stern, Dan Hansen, Авдеев А., Федюкин В., Оккрепилов В. u.c.);
- Latvijas vadībzinātnes un ekonomikas zinātnieku un profesionāļu zinātniskie darbi un pētījumi kvalitātes jomā (Narimants Salenieks, Agris Aizpurietis, Juris Dreifelds, Edgars Balcers, Jānis Bole, Dzintars Putnis, Kalvis Torgāns, Elvita Rudzāte, Guna Miskarova u.c.);
- publikācijas masu informācijas līdzekļos un specializētos izdevumos;
- Latvijas Republikas Standartizācijas un Sertifikācijas institūciju informācija;
- Latvijas Kvalitātes Asociācijas un Latvijas Nacionālās Kvalitātes Biedrības publicēta informācija;
- promocijas darba autora uzkrātā informācija un pieredze, kas iegūta starptautiskās zinātniskās konferencēs, semināros, lekcijuursos, kā arī kontaktos ar dažādu nozaru uzņēmumiem un organizācijām gan Latvijas Republikā gan ārvalstīs.

Pētījumu metodes

Promocijas darbā tika izmantotas kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas, statistiskās analīzes, anketēšanas, Pareto analīzes, grupēšanas, induktīvi - deduktīvas datu analīzes u.c. pētījumu metodes.

Pētījuma ierobežojumi

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības aspektu specifisko īpašību un daudzpusējās dabas dēļ pētījumam noteikti šādi ierobežojumi:

1. kvalitātes problēmas tiek pētītās galvenokārt no metodoloģiskā un organizatoriskā aspektiem.
2. pētījuma ietvaros veikto aptauju respondentu izglītības līmenis, vecums, sociālais statuss, dzimums u.tml. netiek ņemtās vērā

3. izstrādātam kvalitātes modelim ir universāla un vispārēja nozīme. Darba autors pieņem, ka ekonomiskie, sociālie, kā arī citi procesi dažādās pārejas perioda valstīs, kā arī dažādās pārejas laika stadijās, notiek pēc identiskiem principiem, tiem piemīt kopīgas īpašības un procesiem ir līdzīgas attīstības tendences.

Zinātniskā novitāte

1. Izmantojot, promocijas darba ietvaros, veiktās starptautiskās aptaujas saņemto informāciju un tās padziļinātas analīzes rezultātus, darba autors noskaidrojis, ka pārejas perioda un ekonomiski attīstošās valstīs, tai skaitā arī Latvijā, pastāv kvalitātes attīstības traucējošo iekšējo un ārējo faktoru ievērojama ietekme. Līdz ar to, kvalitātes procesu pilnveidošanu organizācijās, nav rekomendējams sākt tieši ar kvalitātes sistēmas sasteigtu izstrādi un šīs sistēmas tūlītēju ieviešanu, pat neskatoties uz ekonomiskām un organizatoriskām priekšrocībām, ko dod kvalitātes sistēmas ieviešana.

Darba autors piedāvā jaunu kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas izstrādes un ieviešanas attīstības stratēģiju: kvalitātes procesu attīstības etapus pēc saviem funkcionālajiem mērķiem un attīstības pakāpēm racionāli apvienojot trijās grupās jeb attīstības fāzēs:

I. fāze - kvalitātes nodrošināšanas un vadības sākotnējās sistēmas sagatavošanas un ieviešanas fāze;

II. fāze - riska vadības un korektīvi - preventīvo darbību fāze;

III. fāze - kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas turpmākās attīstības un pilnveidošanas fāze.

2. Izstrādāts pārejas perioda un attīstošo valstu apstākļiem piemērots kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modelis. Modelis sastāv no 5 pamatelementiem:
 - 1) kvalitātes sistēmas pirmsieviešanas apzināšanas stadija;
 - 2) sākotnējās kvalitātes vadības sistēmas izvēle un ieviešana;
 - 3) ieviešamās sistēmas un organizācijas riska zonu pārbaude;
 - 4) kvalitātes sistēmas korektīvi - preventīvās darbības;
 - 5) pāreja no sākotnējās kvalitātes vadības sistēmas uz pārejas periodam piemērotas visaptverošas kvalitātes vadības sistēmu ar riska zonu vadības un korektīvi preventīvas darbības elementiem.

Veikts kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas katra pamatelementa detalizēts izvēles un mijiedarbības pamatojums. Izstrādāta visu piecu modeļa elementu uzbūve, metodoloģija un detalizēts funkcionēšanas apraksts.

3. Apzināta un vispusīgi noskaidrota pārejas perioda un attīstošo valstu situācija kvalitātes attīstības un realizācijas jomā. Raksturojums iegūts no speciāli izstrādātas aptaujas anketas - formas (promocijas darba pielik. Nr.5., 180. lpp.), ar kuras palīdzību noskaidrota pārejas periodā un ekonomikas attīstības apstākļos funkcionējošo uzņēmēju un organizācijas pārstāvju viedoklis, par situāciju kvalitātes attīstības jomā, kā arī izzināti faktori kas stimulē un kas traucē šo procesu.
4. Pamatojoties uz aptaujas datu analīzes rezultātiem, veikta pārejas perioda un attīstošās valstīs notiekošo kvalitātes attīstības procesu veicinošo un traucējošo pamatfaktoru atlase un izstrādāta to klasifikācija.

Izvirzīti un pamatoti 8 kvalitātes attīstības veicinošie pamatfaktori:

- 1) nacionālas un starptautiskās standartizācijas procesu attīstība;
- 2) kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas izstrāde un ieviešana;
- 3) sertifikācijas - pārbaudes un koordinācijas pasākumu stimulācija un attīstība;
- 4) ar kvalitātes veicināšanu saistītu pasākumu un programmu nostiprināšana ar likumdošanas aktiem un citiem dokumentiem;
- 5) nacionālā kvalitātes popularizācija un veicināšanas politikas promocija;
- 6) kvalitātes nodrošināšanas apmācības un izglītības programmu veicināšana;
- 7) atbalsts no ekonomiski attīstīto valstu puses;
- 8) institucionālās infrastruktūras atbalsts;

Izvirzīti un pamatoti 6 kvalitātes attīstības traucējošie pamatfaktori:

- 1) zema iedzīvotāju pirktspēja;
 - 2) konkurences trūkums un produktu / pakalpojumu minimāla izvēle;
 - 3) starpvalstu produktu un pakalpojumu trūkums un starptautiskās tirdzniecības zems attīstības līmenis;
 - 4) nepietiekami attīstīta infrastruktūra;
 - 5) neatbilstoša vadība, tai skaitā kvalitātes vadība;
 - 6) neatbilstošs kvalitātes vadības un nodrošināšanas zināšanas līmenis un vispārējais pieredzes trūkums.
5. Veicot starptautisku socioloģisku aptauju, ar autora izstrādātas aptaujas veidlapas - anketas palīdzību, apzināta un formulēta ekonomiski attīstīto valstu un pārejas perioda apstākļos funkcionējošo organizāciju un uzņēmumu darbinieku pozīciju atšķirības jautājumos par:
- spējas pieņemt pārmaiņas;
 - izmaiņu uztveršana;
 - izmaiņu ietekme uz darbu;
 - izmainu atbalsts;
 - riska pakāpe, saistīta ar izmaiņām;
 - iepriekšēja negatīva / pozitīva izmaiņu pieredze.

Veikta detalizēta kvalitātes izmaksu struktūras, ekonomiskās ietekmēs un īpatsvara analīze. Izmantojot šīs analīzes rezultātus izstrādāts kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas un tās ieviešanas organizatoriskās un ekonomiskās izdevības pamatojums;

Pēti juma galveno rezultāta aprobācija un praktiskais pielietojums

Nozīmīgākie darba rezultāti ir prezentēti ziņojumu formā un apspriesti zinātniskās diskusijās - II Pasaules latviešu zinātnieku kongresā (Rīgā, 2001. gada 14.-15. augusts) astoņās

starptautiskās zinātniskās konferencēs, vairākos nacionālajos un starptautiskos semināros. Darba rezultāti izmantoti lasītajos lekcijuursos: "Kvalitātes vadība" Banku Augstskolā, "Starptautiskās biznesa aktualitātes" un "Starptautiskas tirgzinības" Rīgas Tehniskās Universitātes Inženierekonomikas fakultātē, "Visaptveroša kvalitātes vadība" Rīgas Tehniskās Universitātes Ražošanas kvalitātes institūtā, "Visaptveroša kvalitāte - jaunā pieeja uzņēmējdarbībā pārejas perioda valstīs" starptautiskajā vasaras ekonomiskajā skolā (Doņeckas Nacionālajā Universitātē, Ukrainā).

Izstrādāts kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas realizācijas mehānisms un veikta darba rezultātu (kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļa elementu) aprobācija divos uzņēmumos, SIA "Schenker" un SIA "Danzas", kas ir reģistrēti un darbojas Latvijas Republikā.

Izstrādāta un ieviesta elektroniskā (bezpapīra) kvalitātes rokasgrāmata. Izstrādāta elektroniskā rokasgrāmata ir kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modēja, sākotnējās kvalitātes vadības sistēmas izvēles un ieviešanas elementa pamata sastāvdaļa. Elektroniskās kvalitātes rokasgrāmatas versijas darbības aprobācijas rezultāti ir atspoguļoti promocijas darbā.

Promocijas darba galveno rezultātu publikācijas

Zinātniskie raksti

1. D. Solovjovs. Kvalitātes nodrošināšanas sistēmas modelis un vadība pārejas perioda valstīs. RTU zinātniskie raksti "Ekonomika un uzņēmējdarbība". Tautsaimniecība: teorija un prakse, 3. sērija, 4. sējums. 128-136. lpp., Rīga, RTU, 2001.
2. D. Solovjovs. Kvalitātes nodrošināšanas sistēmas modelis un vadība - uzņēmējdarbības panākumu pamats 21. gadsimtā. LU Ekonomikas un vadības fakultātes zinātniskie raksti "Ekonomikas un vadības zinību attīstības problēmas" IV, 647.sejums., 693-704. lpp., Rīga, Latvijas Universitāte, 2002.
3. D. Solovjovs. Kvalitātes nodrošināšanas un pārvaldes sistēmas - mūsdienas uzņēmējdarbības pamatspekts. Biznesa augstskolas "Turība" Starptautiskās zinātniskās konferences "Uzņēmējdarbības un tās tiesiskā vide: procesi, tendences un rezultāti", rakstu krājums. 256-262. lpp., Rīga, Biznesa augstskola "Turība", 2002.
4. D. Solovjovs. Pārejas perioda apstākļiem piemērota kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēma. Sistēmas strukturālais apraksts un shematisks atspoguļojums. Latvijas Universitātes raksti. Ekonomika II. 659. sēj., 229-235. lpp., Rīga, Latvijas Universitāte, 2003.
5. D. Solovjovs. Development Stages and Methodology of the Quality Assurance and Management System's Model Adapted for Transition Period Countries. LLU, starptautiskās zinātniskās konferences "Zinātne lauku attīstībai 2002" rakstu krājums. 341-348.lpp., Jelgava, Latvijas Lauksaimniecības Universitāte, 2002.
6. D. Solovjovs. Pārejas perioda un attīstošo valstu kvalitātes vadības procesu veicinošo un traucējošo faktoru analīze. Daugavpils Universitātes (Latvija), N. Kopernika Toruņas Universitātes (Polija), Viļņas Pedagoģiskās Universitātes (Lietuva) starptautiskās zinātniski praktiskās konferences "Reģiona konkurētspēja" rakstu krājums. 302-309.lpp., Daugavpils, 2002.
7. D. Solovjovs. Total Quality - New Approach in Entrepreneurship in Transition Period Countries. Doņeckas Nacionālās Universitātes (Ukraina) rakstu krājums. Doņeckā (Ukraina), Doņeckas Nacionālā Universitāte, 2004.

8. D.Solovjovs, A. Burmeisters. Pārejas perioda valstu kvalitātes vadības procesu un traucējošo faktoru analīze. Biznesa augstskolas "Turība" V. Starptautiskās konferences "Uzņēmējdarbības iespējas, problēmas un risinājumi globalizācijas apstākļos" rakstu krājums. Rīga, Biznesa augstskola "Turība", 2004.

Citas publikācijas:

1. D. Solovjovs. Riska vadības un korektīvi - preventīvās darbības metodoloģijas pielietošana kvalitātes sistēmas modelī pārejas perioda valstīs. Daugavpils Universitāte, sociālo zinātņu fakultāte, ekonomikas katedra, starptautiskās zinātniskās konferences "Reģiona finansu un ekonomiskais potenciāls" materiāli. 17-20. lpp., Daugavpils, Daugavpils Universitāte, 2002.
2. D.Solovjovs, R.Počas, I. Matisone. Internai Audit - a Quality System Assurance Tool. 42. RTU Studentu Zinātniskās un tehniskās konferences materiāli. 270-271. lpp., Rīga, RTU, 2001.

Promocijas darba galveno rezultātu ziņojumi konferences

1. D. Solovjovs. Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modelis pārējas perioda valstīs. II Pasaules Latviešu zinātnieku kongresa tēžu krājums, - 184 lpp., Rīga, 2001.g. 14.-15. augusts.
2. D. Solovjovs. Kvalitātes nodrošināšanas sistēmas modelis un vadība - uzņēmējdarbības panākumu pamats 21. gadsimtā. Latvijas Universitātes 60. starptautiskā zinātniskā konference. Vadības zinātnes, pārvaldes pilnveidošanas sekcija., Rīga, 2002.g. 8. februāris.
3. D. Solovjovs. Kvalitātes nodrošināšanas un pārvaldes sistēmas - mūsdienas uzņēmējdarbības pamataspekts. Biznesa augstskolas "Turība", starptautiskā zinātniskā konference: "Uzņēmējdarbības un tās tiesiskā vide: procesi, tendences un rezultāti", 3. sekcija - ekonomikas attīstības problēmas un risinājumi. Rīga, 2002.g. 12. maijs.
4. D. Solovjovs. Riska vadības un korektīvi - preventīvās darbības metodoloģijas pielietošana kvalitātes sistēmas modelī pārejas perioda valstīs. Daugavpils Universitātes sociālo zinātņu fakultātes ekonomikas katedras zinātniskā konference: "Reģiona finansu un ekonomiskais potenciāls", Daugavpils, 2002.g. 8. maijs.
5. D. Solovjovs. Kvalitātes nodrošināšana un vadības sistēmas - mūsdienas uzņēmējdarbības pamataspekts. RTU starptautiskās zinātniskās konferences "Tautsaimniecības un izglītības attīstības problēmas mūsdienu periodā" referātu tēzes. - 45. lpp., Rīga, RTU, 2002.g. 17. maijs.
6. D. Solovjovs. Development Stages and Methodology of the Quality Assurance and Management System's Model Adapted for Transition Period Countries. LLU, starptautiskā zinātniskā konference "Zinātne lauku attīstībai 2002". Sekcija "Ekonomika", Jelgava, Latvijas lauksaimniecības Universitāte, 2002.g. 22. - 24. maijs.
7. D. Solovjovs. Internai Audit - a Quality System Assurance Tool". RTU, 42. studentu zinātniskās un tehniskās konferences materiāli, 270.-271. lpp., Rīga, RTU, 2001.
8. D.Solovjovs, A. Burmeisters. Pārejas perioda valstu kvalitātes vadības procesu un traucējošo faktoru analīze. Biznesa augstskolas "Turība" V. Starptautiskā konference "Uzņēmējdarbības iespējas, problēmas un risinājumi globalizācijas apstākļos". Rīga, Biznesa augstskola "Turība", 2004.

Darba apjoms

Promocijas darbs ir patstāvīgs zinātnisks pētījums, kas ir uzrakstīts latviešu valodā, satur ievadu, 5 nodaļās:

1. PĀREJAS PERIODA UN ATTĪSTOŠO VALSTU KVALITĀTES VADĪBAS NODROŠINĀŠANAS PROCESU VEICINOŠO UN TRAUČĒJOŠO FAKTORU ANALĪZE;
2. PĀREJAS PERIODA VALSTU KVALITĀTES NODROŠINĀŠANAS UN VADĪBAS SISTĒMAS MODEĻA IZSTRĀDES ORGANIZATORISKAIS UN EKONOMISKAIS PAMATOJUMS;
3. PĀREJAS PERIODA VALSTU KVALITĀTES NODROŠINĀŠANAS UN VADĪBAS SISTĒMAS MODEĻA ĪSTENOŠANAS STRATĒGIJA UN STRUKTŪRA, PIRMSIEVIEŠANAS SAGATAVOŠANAS FĀZE;
4. PĀREJAS PERIODA VALSTU KVALITĀTES NODROŠINĀŠANAS UN VADĪBAS SISTĒMAS MODEĻA RISKĀ VADĪBAS UN KOREKTĪVI - PREVENTĪVO RĪCĪBU FĀZE
5. PĀREJAS PERIODA VALSTU KVALITĀTES NODROŠINĀŠANAS UN VADĪBAS SISTĒMAS MODEĻA TURPMĀKAS ATTĪSTĪBAS UN PILNVEIDOŠANAS FĀZE

Darbs satur secinājumus un priekšlikumus, bibliogrāfisko sarakstu, publikāciju sarakstu, 7 pielikumus. Darbā ir 37 attēli un tabulas, kopā 194 lappuses, neieskaitot pielikumus. Bibliogrāfiskajā sarakstā ir 164 nosaukumi.

DARBA GALVENĀS ZINĀTNISKĀS IZSTRĀDNES

1. PĀREJAS PERIODA UN ATTĪSTOŠO VALSTU KVALITĀTES VADĪBAS NODROŠINĀŠANAS PROCESU VEICINOŠO UN TRAUCĒJOŠO FAKTORU ANALĪZE

Pirmajā nodaļā, ar mērķi izziņāt pārejas periodā un ekonomiskas attīstības apstākļos funkcionējošo uzņēmēju un organizācijas pārstāvju viedokli, par situāciju kvalitātes attīstības jomā, kā arī faktorus, kas stimulē un kas traucē šo procesu, promocijas darba autors izstrādājis un ieviesis jaunu aptaujas anketu - formu. Izmantojot izstrādāto anketas formu, veiktā starptautiskā aptauja.

Izstrādāta aptaujas anketa - forma, elektroniski, tika izsūtīta "Schenker-Stinnes Logistcs" AG un "Deutsche Post" AG korporāciju kvalitātes personālam (kvalitātes vadītājiem, kvalitātes darba grupu vadītājiem, kvalitātes vadītāju palīgiem, kvalitātes asistentiem, iekšējo kvalitātes auditoriem) sekojošās pārejas un attīstošās valstīs: Latvijā, Igaunijā, Lietuvā, Baltkrievijā, Ukrainā, Krievijā, Moldāvā, Kazahijā, Gruzijā, Armēnijā, Azerbaidžānā, Turkmēnijā, Uzbekijā, Polijā, Ungārijā, Rumānijā, Bulgārijā, Slovākijā, Slovēnijā, Čehijā, Dienvidslāvijā, Horvātijā, Turcijā, Indijā, Pakistānā, Taizemē, Ķīnā, Indonēzijā, Vjetnamā, Meksikā, Kubā, Brazīlijā, Peru, Kolumbijā, Urugvajā, Paragvajā, Čīlē, Argentīnā, Ēģiptē, Tunisā un Marokā.

Pēc aptaujas anketu izsūtīšanas, un atbilžu saņemšanas, darba autors, veicis padziļinātas lietišķās diskusijas ar dažiem pārejas perioda valsts speciālistiem kvalitātes jomā un ar uzņēmējiem no ekonomiski attīstošām valstīm. Veiktās aptaujas un pārrunu rezultāti dod autoram pamatu secināt, ka eksistē vairāki noteikti faktori, kuri veicina vai traucē kvalitātes uzlabošanu pārejas perioda un attīstošās valstīs. No tiem, visbiežāk minētie un būtiskākie sagrupēti 1.tabulā.

1.tabula

Kvalitātes attīstību veicinošie faktori	
1.	Nacionālās un starptautiskās standartizācijas procesu attīstība
2.	Sertifikācijas – pārbaudes un koordinācijas pasākumu stimulācija un attīstība
3.	Nacionālā kvalitātes popularizācija un veicināšanas politikas promocija
4.	Kvalitātes nodrošināšanas apmācības un izglītības programmu ieviešana
5.	Atbalsts no ekonomiski attīstīto ārvalstu puses
6.	Ar kvalitātes veicināšanu saistītu darbību un programmu pastiprināšana ar likumdošanas aktiem un citiem dokumentiem
7.	Institucionālās infrastruktūras atbalsts
8.	Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas izstrāde un ieviešana
Kvalitātes attīstību traucējošie faktori	
1.	Zema iedzīvotāju pirktspēja
2.	Konkurences trūkums un produktu / pakalpojumu minimāla izvēle
3.	Starptautisku produktu un pakalpojumu trūkums un starptautiskās tirdzniecības zems attīstības līmenis
4.	Nepietiekami attīstīta infrastruktūra
5.	Neatbilstoša vadība, tai skaitā kvalitātes vadība
6.	Neatbilstošs kvalitātes vadības zināšanu līmenis un vispārējais pieredzes trūkums

Pārejas perioda un ekonomiski attīstošo valstu kvalitātes attīstības procesu traucējošo un veicinošo pamatfaktoru izklāsts dots promocijas darba 1.1 un 1.2 nodaļās.

Pārejas perioda un attīstošo valstu kvalitātes attīstības procesu veicinošo faktoru novērtējums

Aptaujāto respondentu sniegto atbilžu un komentāru padziļināta analīze dod darba autoram pamatu secināt, ka problēmas, kas saistītas ar kvalitātes sistēmas ieviešanas nepieciešamības apzināšanu, nav atrisināmas vienīgi uzņēmumu līmenī. Vispārējam atbalstam un palīdzībai jānāk arī no valsts vadības puses. Ir nepieciešama kvalitātes attīstības programma nacionālajā mērogā. Šeit daudz kas ir atkarīgs no valsts nacionālās politikas un valdības pozīcijas kvalitātes nodrošināšanas un vadības jautājumā. Dažās attīstošās un pārejas perioda valstīs vadība apzinās kvalitātes jautājuma svarīgumu. Tas ļauj šīm valstīm daudz ātrāk un efektīvāk veicināt kvalitātes līmeņa celšanu gan nacionālajā, gan arī mikroekonomiskajā (uzņēmumu un organizāciju) līmenī.

Taču, nepieciešams atzīmēt, ka daudzi veiktās starptautiskās aptaujas respondenti, no pārejas perioda valstīm, it īpaši valstīs, kas atrodas pārejas ceļā no autoritāra režīma ar centralizēto ekonomiku un vertikālo vadības sistēmu uz režīmu, kuru funkcionēšana balstās uz demokrātiskiem vadības principiem un brīvās tirgus ekonomikas attiecībām, norādīja, ka šajās valstīs joprojām pastāv nopietnas problēmas gan nacionālajā, gan arī mikroekonomiskajā līmenī, kas saistītas ar cilvēku nevēlēšanos atkāpties no iepriekšējiem ideāliem un uzskatiem, ar ierēdņu stagnātisko pozīciju dažādu jautājumu risināšanā un procesu attīstībā, tai skaitā arī kvalitātes veicināšanas jomā. Tāpēc veicami visi pasākumi nacionālajā līmenī, kas būtiski veicina kvalitātes nodrošināšanas un vadības procesu attīstību.

Vērtējot kvalitātes attīstību veicinošus faktorus darbā parādīts, ka:

- Nacionālās un starptautiskās standartizācijas procesu attīstība

Nacionālās un starptautiskās standartizācijas procesu attīstība spēlē svarīgu lomu ekonomikas attīstības un industrializācijas procesa paātrināšanā. Daudzas pārejas perioda valstīs, tai skaitā arī Latvija, ir apzinājušās šī procesa nozīmīgumu, kā rezultātā ieviešas nacionālās institūcijas, kuru pamatdarbība ir - koordinēt un veicināt kvalitātes procesus. Standartizācijas process veicams gan nacionālajā līmenī, gan reģionālā un starpnacionālā līmenī:

- standartizācija nacionālajā līmenī;
- standartizācija reģionālajā līmenī;
- standartizācija starptautiskā līmenī.

- Sertifikācijas - pārbaudes un koordinācijas pasākumu stimulācija un attīstība

Cits nozīmīgs faktors, kas ievērojami veicina kvalitātes attīstības procesus ir - sertifikācija, kvalitātes pārbaudes un kvalitātes koordinācijas pasākumu stimulācija un attīstība, kas nodrošina produkta vai organizācijas darbības / sistēmas atbilstību noteikto standarta prasību izpildei.

Sertifikācijas ietvaros var izdalīt produktu sertifikāciju, sistēmas sertifikāciju un eksportējamās produkcijas un pakalpojumu pārbaudes.

Produktu sertifikācijas mērķis - sniegt patērētājam patieso informāciju par produkta atbilstību noteiktām standarta prasībām. Sertifikācijas procesā attīstošās un pārejas perioda valstīs ir vairāki svarīgi iemesli trešās (neatkarīgas sertifikācijas institūcijas) puses izmantošanā.

Pasaulē notiek vērojama tendence - produktu sertifikāciju mainīt uz vadības sistēmas sertifikāciju. Daudzās ekonomiski attīstošās valstīs nacionālās standartizācijas organizācijas sāk apzināties kvalitātes sistēmas sertifikācijas nozīmīgumu un aktualitāti.

Vēl viens ne mazāk svarīgs kvalitātes attīstību veicinošs faktors ir eksporta pārbaudes. Tās ir veicamas ar mērķi nodrošināt atbilstošu kvalitātes līmeni un garantēt ārvalstu patērētājiem, ka eksportējamās produkcijas kvalitāte atbilst starptautiskām normām un prasībām.

Bez minētajiem faktoriem, kā kvalitātes nodrošināšanas un vadības veicinošu faktoru jāizdala:

- Nacionālā kvalitātes popularizācija un veicināšanas politikas promocija.

Arvien vairākās attīstošās un pārejas perioda valstīs nacionālās kvalitātes promocijas programmas būtiski paaugstina kvalitātes veicināšanas procesa nozīmīgumu sabiedrībā. Promocijas procesā tiek iesaistītas gan valsts aģentūras, gan tirdzniecības un patērētāju organizācijas, gan arī nacionālās un profesionālās biedrības un asociācijas. Nacionālās kvalitātes promocijas programmas veiksmes priekšnoteikumi:

- augstāka līmeņa vadītāju aktīva piedalīšanās kvalitātes popularizācijas un veicināšanas promocijas procesa īstenošanā
- atklātības principu ievērošana un popularizācija
- nacionālās kvalitātes balvas

Kvalitātes popularizācija, izmantojot nacionālās kvalitātes balvas, pēdējos gados ir kļuvusi par īpaši nozīmīgu konkurences uzlabošanas faktoru starp dažādu nozaru uzņēmumiem un organizācijām ekonomiski attīstītās valstīs. Pieredze rāda, ka kvalitātes balvas programmas, nereti, stimulē kvalitātes uzlabošanu un produktivitāti, pat intensīvāk un dažkārt efektīgāk, nekā ISO 9000 kvalitātes sistēmas izmantošana. Balvas kritēriji kļūst par organizācijas darbības noteicošiem momentiem, attiecīgi stimulējot organizācijas attīstību kvalitātes uzlabošanas jomā.

Kā vienu no svarīgākajiem kvalitātes nodrošināšanas un vadības procesu attīstības priekšnoteikumiem jāizdala:

- Kvalitātes nodrošināšanas un kvalitātes vadības apmācības un izglītības programmu ieviešanu

Apmācība un izglītība - kvalitātes zināšanas un pieredzes līmeņa celšana ar apmācības un izglītības institūciju palīdzību, rīkojot konferences, seminārus, lekciju kursus, pieredzes apmaiņas programmas, utt.

Kvalitātes apzināšanas pamatā ir sabiedrības pieredze un zināšanas kvalitātes jomā. Attīstošās valstīs ļoti būtiski pamudināt iegūt nepieciešamās zināšanas un pieredzi kvalitātes jomā ne tikai nākotnes speciālistus, kuri pamatā nodarbošies ar kvalitātes jautājumiem, bet arī uzņēmumu vadītājus, valdības sektora pārstāvjus, kā arī pašus patērētājus.

Kā nākamos, ne mazāk svarīgus kvalitātes procesu attīstības veicinošus faktoros, darba autors izdala:

- Atbalsts no ekonomiski attīstīto ārvalstu puses

Atbalsts no ārzemēm - koordinācija un asistence no starptautiskām organizācijām, bilaterālas palīdzības programmas, pieredzes apmaiņas programmas finansējamas no starpnacionālu korporāciju puses, jebkuras citas darbības, kas nodrošina attīstības procesa perioda samazināšanu.

- Institucionālās infrastruktūras atbalsts

Institucionālā infrastruktūra - pakalpojumi, kurus piedāvā dažādas institūcijas, standartizācijas, sertifikācijas, aprobācijas, akreditācijas, testēšanas, metroloģijas, kvalitātes konsultācijās, apmācībās, un citās sfērās.

- Ar kvalitātes veicināšanu saistītu darbību un programmu pastiprināšana ar likumdošanas aktiem un citiem dokumentiem

Nacionālās standartizācijas un sertifikācijas organizācijas attīstošās valstīs tiek dibinātas, pamatojoties uz aktiem un citiem reglamentējošiem dokumentiem, ko pieņem likumdošanas pārstāvji vai valsts valdības struktūrvienības. Ar šādu dokumentu palīdzību tiek noteikta nacionālās standartizācijas loma uzņēmējdarbības sektorā, notiek kvalitātes attīstības veicināšana nacionālajā mērogā.

Kā pēdējo un vienu no svarīgākajiem kvalitātes nodrošināšanas un vadības procesu attīstības priekšnoteikumiem jāizdala:

- Kvalitātes vadības sistēmas izstrāde un ieviešana.

Pārejas perioda un attīstošo valstu sarežģītā ekonomiskā situācija, rada tūkstošiem uzņēmumu un organizāciju tiešus un netiešus šķēršļus, kas būtiski traucē jau tā, ar iekšējo nesakārtoību, apgrūtinātu funkcionēšanu. Šie faktori arvien vairāk liek veltīt lielu uzmanību kvalitātes vadības un nodrošināšanas problēmām un rada nepieciešamību pastāvīgi domāt par jaunu kvalitātes veicināšanas sistēmu, programmu un procesu izstrādi un ieviešanu. Veiktās aptaujas rezultāti skaidri parāda situāciju, kad kvalitātes nodrošināšanas un vadības principu izstrāde un ieviešana paliek par izšķirošu un absolūti nepieciešamu faktoru, lai ne tikai pārliecinātu patērētāju par uzņēmuma ražotās produkcijas vai sniegtā pakalpojuma izcilību, bet arī, lai uzņēmums vai organizācijas spētu efektīvi veikt savas aktivitātes un darboties pārejas perioda un attīstošās ekonomikas vidēs.

Izstrādātā un starptautiskā aptaujā izmantotā aptaujas anketa - forma (promocijas darba 5. pielikums) satur sadaļu, kuras mērķis bija noskaidrot populārāko, visplašāk izmantojamo un pēc respondentu domām optimālāko kvalitātes sistēmu sākotnējo kvalitātes procesu vadības nodrošināšanai.

Aptaujas rezultātu analīze ir parādījusi, ka pārejas perioda valstīs, visbiežāk (89% no aptaujāto respondentu skaita) izmantojamā kvalitātes sistēma sākotnējo kvalitātes vajadzību nodrošināšanai ir Starptautiskās Standartizācijas Organizācijas izstrādātās kvalitātes nodrošināšanas sistēmas un prasību jaunā 2000. gada redakcija - ISO 9000:2000. Izejot no Sī fakta, kvalitātes nodrošināšanas sistēmas jauna 2000. gada redakcija tiek pieņemta par Šajā promocijas darbā izstrādātās kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļa sākotnējo kvalitātes vadības posmu (skat. promocijas darba 3.3.2. nodaļu, 105 lpp.).

Pārejas perioda un attīstošo valstu kvalitātes attīstības procesu traucējošo faktoru novērtējums

Pārejas perioda valstu aptaujāto respondentu sniegto atbilžu un komentāru analīze, attiecība uz faktoriem kas traucē un visādi novirza kvalitātes procesu attīstību, dod darba autoram pamatu izdalīt un izklāstīt sekojošus kvalitātes attīstības procesa traucējošus pamatfaktorus:

- Zema iedzīvotāju pirktspēja

Lielāko daļu pārejas un attīstošo valstu iedzīvotājus var uzskatīt par trūcīgiem vai eksistējošiem zem vispārpieņemtā iztikas minimuma. Viņu pirktspēju pārsvarā motivē tikai viens faktors - preces vai pakalpojuma cena. Ražotāji konsekventi tiecas uz produkcijas

pašizmaksas minimizāciju, izmantojot pēc iespējas lētākus darba resursus un zemākas kvalitātes izejmateriālus.

- Konkurences trūkums un produktu / pakalpojumu minimāla izvēle

Produkcijas minimāls sortiments dod zināmas garantijas ražotājam, ka visa izlaistā produkcija tiks realizēta, kā rezultāta ražotāji izrāda ļoti vāju interesi par ražotās produkcijas kvalitātes paaugstināšanu. Nereti pastāvošie ierobežojumi un barjeras produkcijas importam un mākslīgi paaugstinātie muitas tarifi "aizsargā" vietējos ražotājus un līdz ar to arī vietējo tirgu no industriāli attīstītākajās valstīs ražotās produkcijas ekspansijas.

- Starpvalstu produktu un pakalpojumu trūkums un starptautiskās tirdzniecības zems attīstības līmenis

Vairākām pārejas perioda valstīm ir raksturīgs starpvalstu apmaiņas trūkums, līdz ar to ekonomikas industriālais sektors ir spiests konkurēt ar citiem sektoriem par tirgus apjoma daļu, kas ir pieejamo valstī. Tas noved pie tehnoloģijas sašaurināšanas un novecošanas, neadekvātas ražošanas iekārtas izmantošanas, trūcīgas un neattīstītas materiāli - tehniskās bāzes. Visi šie faktori tieši atsaucās uz ražojamās produkcijas kvalitāti.

- Nepietiekami attīstīta infrastruktūra

Infrastruktūra pārejas perioda un attīstošās valstīs parasti ir neapmierinošā līmenī. Vairākām sfērām, tādām kā: energoresursu sagāde, transports un loģistika, komunikācijas un izglītība, raksturīgas būtiskās nepilnības, vāja kvalitāte un zems attīstības līmenis.

Turklāt pārejas perioda valstīs pastāv vājā zems attīstības līmenis sfērās, kas atbild par kvalitātes uzlabošanu, koordināciju un promociju (standartizācijas, mērīšanas un aprobācijas, apmācības un konsultāciju sniegšanas sfērās).

- Neatbilstoša vadība, tai skaitā kvalitātes vadība

Pārejas perioda un attīstošās valstīs starp uzņēmējiem dominē īstermiņa biznesa attīstības vīzija, kas attiecīgi ved pie kvantitatīvi orientētas vadības kultūras izkopšanas. Nav izteikta vienota organizācijas politika, nav stratēģiski noteikta pāreja no kvantitatīvi orientētas politikas uz kvalitātes attīstību stimulējošo politiku. Organizāciju vadība ļauj tikai uz dažiem personāla locekļiem. Trūkst vispārīga darbības koordinācija un procesu saskaņotība.

- Neatbilstošs kvalitātes vadības zināšanu līmenis un pieredzes trūkums

Attīstošām un pārejas perioda valstīm raksturīgas ierobežotas un nepilnīgas zināšanas vadības un industriāli - tehniskā jomās. Pieredzes un zināšanu trūkums, saistīts un izskaidrojams ar īslaicīgo un mainīgo darba resursu vidi. Šādos apstākļos problemātiski ir sasniegt darbinieku augstu kompetences līmeni. Šo faktu pierāda arī otrās starptautiskās aptaujas rezultāti, ko darba autors veica ar mērķi noskaidrot attīstīto un pārejas perioda valstu personāla viedokli, pieredzi un vispārējo reakciju saistīto ar dažāda veida organizācijas pārmaiņām, jaunieviešumiem, reorganizāciju utt (promocijas darba 3.3.1. nod., 91.lpp.).

Kvalitātes attīstības procesu veicinošie un traucējošie faktori, situācijas analīze Latvijā

Salīdzinot veiktās aptaujas kopējos rezultātus un konkrēti Latvijas respondentu atbildes, kā arī analizējot pašreizējo stāvokli kvalitātes procesu attīstībā Latvijā, atspoguļoto presē, periodiskajos izdevumos un zinātniskajos rakstos, promocijas darba autors secina, ka kopš Latvijas valsts neatkarības atkārtotās atgūšanas, t.i. kopš 90-to gadu sākuma valstī ir notikušas ievērojamas pārmaiņas gan politiskā, gan arī ekonomiskajā vidē. Īpaši gribas atzīmēt straujo

kvalitātes vadības un ar to saistītās jomas attīstību. Šajā laikā ir sagatavoti, ieviesti un aprobēti vairāki starptautiskie un nacionālie standarti, piemēram:

Starptautiskās Standartizācijas Organizācijas izstrādātais kvalitātes vadības sistēmas standarts ISO 9000 un vides vadības sistēmas standarts ISO 14000:1996, darba drošības un arodveselības vadības standarts OHSAS 18001:1999, pārtikas nekaitīguma nodrošināšanas sistēmas HACCP standarts, drošuma un kvalitātes vērtēšanas sistēmas SQAS standarts, kā arī daudzi citi pasaulē atzīstamie starptautiskie standarti.

Latvijā darbojas vairāki sertifikācijas starptautiskie un nacionālie centri, kuri koordinē un kontrolē starptautisko standartu izpildi, apliecina izstrādātās kvalitātes sistēmas ieviešanu uzņēmumos un organizācijās, kā arī veic šo subjektu pastāvīgo monitoringu un periodiskas kvalitātes sistēmas audita pārbaudes.

Kopš 90-to gadu sākuma Latvijā pakāpeniski sāka veidoties kvalitātes vadības speciālistu un profesionālu biedrības, kā, piemēram, Latvijas Nacionāla kvalitātes biedrība LNKB un Latvijas kvalitātes asociācija LKA. Šīs organizācijas pastāvīgi rūpējas par kvalitātes vadības apmācības un kvalifikācijas celšanas pasākumu un programmu organizēšanu un atbalstu, par starptautisko kvalitātes vadības speciālistu piesaisti utt.

Vērojami aug arī pašu uzņēmēju un organizāciju pārstāvju pārliecība par kvalitātes vadības procesu izstrādes un ieviešanas nepieciešamību. Par to liecina, kaut vai tāds fakts, ka kopš 1995. gada, vairāk nekā 260 uzņēmumu un organizāciju Latvijā ir izstrādājuši, ieviesuši un sertificēti pēc starptautiskās sertifikācijas organizācijas (ISO) standartiem.

Tomēr, neskatoties uz straujiem kvalitātes procesu popularitātes un attīstības tempiem, daži *no* iepriekšminētiem kvalitātes attīstības traucējošiem faktoriem, līdz šim brīdim, spēlē ievērojamu, negatīvu lomu attīstības procesā Latvijā.

Pirmkārt, joprojām daudzu uzņēmēju un it īpaši valsts un pašvaldību organizāciju starpa valda skeptisks uzskats par kvalitātes sistēmu sarežģītību, lielo nevajadzīgo dokumentu daudzumu, kas ir jāsaņem, augstajām izstrādes, ieviešanas un sertifikācijas izmaksām un līdzīgām problēmām.

Otrkārt, ne tikai vairāku organizāciju un uzņēmumu personāls, bet arī vidējā un augstākā līmeņa vadība nesaskata ekonomiskās un organizatoriskās izdevības, ko var iegūt, ieviešot kvalitātes vadības principus.

Šie atturīgie viedokļi par starptautiski atzītām kvalitātes nodrošināšanas un vadības metodēm galvenokārt ir informācijas trūkuma sekas. Šo negatīvo reakciju veicina arī daži objektīvi apstākļi - latviešu valodā publicēto metodisko un apmācības materiālu trūkums, standarta savdabīgais izteiksmes veids un sarežģītā valoda.

Treškārt, šī negatīva attieksme pret kvalitātes sistēmas ieviešanu reflektīvi atspoguļojas šo organizāciju darbībā, kā arī uz ražotās produkcijas vai sniegto pakalpojumu kvalitāti.

Viennozīmīgi skaidrs, ka kvalitātes nodrošināšanas un vadības principu un metožu ieviešana un šī procesa veicināšana Latvijā atrodas tikai sākuma fāzē. Nepilnie desmit gadi ir relatīvi īss periods tam, lai kvalitātes vadības popularitātes un apzināšanas līmenis pietuvinātos kaut vai dažu Eiropas attīstīto valstu līmenim.

Latvija ceļā uz Eiropas Savienību. Kvalitātes nodrošināšanas un vadības aspektu attīstība atbilstīgi ES prasībām

Virzība uz produkcijas ražošanu atbilstīgi Eiropas Savienības (ES) prasībām ir pakāpenisks process, taču uz to ir konsekventi jāiet, jo pretējā gadījumā Latvijas uzņēmējiem nebūs

tehnisku iespēju atrast savām precēm noietu ES valstu tirgos. Liela daļa Latvijas uzņēmēju to izprot un cenšas izglītoties šajos jautājumos. Tomēr nepietiek tikai ar spēju saražot savu produkciju atbilstīgi ES prasībām - tas ir arī jāaplicina. Tādēļ liela loma kvalitātes nodrošināšanā ir visiem tās aspektiem: likumdošanai, standartizācijai, akreditācijai, metroloģijai, apmācībai un kvalitātes vadības sistēmu ieviešanai.

Eiropas atbilstības novērtēšanas līgums (EAD atvieglos eksportu)

Kvalitātes nodrošināšanas nacionālā programma tika akceptēta 1994. gadā, un katru gadu tiek izstrādāti detalizēti rīcības plāni tās izpildei. Tā aptver visus iepriekš minētos kvalitātes nodrošināšanas aspektus. Kvalitātes nodrošināšanas programmas ieviešanā Latvijas oficiālās institūcijas sadarbojas ar uzņēmējiem, taču, protams, intereses ne vienmēr sakrīt: uzņēmēji vēlas garākus pārejas periodus, bet valsts instancēm ir izvirzītas zināmas ES prasības, kuru izpildes termiņi ir stingri noteikti.

Likumdošanas saskaņošanā ar ES normām jau pieņemti pamatlikumi: likums par atbilstības novērtēšanu. Standartizācijas likums un likums par mērījumu vienotību. Tomēr joprojām līdz galam ir jāizstrādā normatīvā bāze katrā konkrētajā nozarē, paredzot brīvas preču kustības pamatprincipu ieviešanu.

Latvija pagaidām ir viena no nedaudzām Centrālās un Austrumeiropas valstīm, kas parafēzusi Eiropas atbilstības novērtēšanas līgumu (EAL). Tas apliecina Latvijas likumdošanas struktūras atbilstību ES prasībām. Ir pabeigtas sarunas par sfērām, uz kurām šis līgums visupirms attieksies. Šīs sfēras tiek noteiktas, vadoties no sistēmas sakārtotības aspekta - patlaban šī līguma ietvaros iedarbinātas elektrodrošības nozarēs, būvmateriālu ražošana, farmācija. Drīzumā šīm sfērām varētu pievienoties arī rotaļlietu izgatavošana, individuālo aizsardzības līdzekļu izgatavošana. Līdz ar sfēru noteikšanu to pārstāvošie uzņēmēji varēs eksportēt produkciju uz ES bez papildu atbilstības novērtēšanas, kas ievērojami samazinās izmaksas.

Adaptētas trīs ceturtdaļas no Eiropas standartu

Arī otrā kvalitātes nodrošināšanas sastāvdaļa - standartizācija - attīstās strauji. Likums par standartizāciju pieņemts 1998. gadā un paredzēja sistēmas reorganizāciju, atdalot standartizāciju no metroloģijas, kas ir atbilstīgi ES prasībām. Standartu adaptācija norit ļoti strauji - jau adaptēti 5.7 tūkst, standartu no ES 6 līdz 8 tūkst, standartu. (Lai izpildītu ES prasības, adaptēto standartu apjomam jāsasniedz 80 %). Standartu adaptācija ir saskaņota ar likumdošanas ieviešanu. Savukārt metroloģijas sfēras attīstība visumā notiek arī veiksmīgi.

Dažādu apmācības programmu īstenošana

Liela loma kvalitātes nodrošināšanas sistēmas ieviešanā ir apmācībai - tiek īstenotas dažādas ārvalstu apmācības programmas. Piemēram, Latvijas Kvalitātes asociācija (LKA) no 2000. gada septembra uzsākusi apmācības programmu kvalitātes sistēmu vadītājiem, kas tiek īstenota reizi mēnesī. Šī programma tiks turpināta arī 2004. gadā, turklāt no 2003. gada izveidota apmācības programma kvalitātes sistēmu auditoriem. Tāpat katru gadu notiekot apmācība potenciālajiem Latvijas Kvalitātes balvas saņēmējiem, kas tiks pasniegta arī pēc Latvijas iestāšanās ES.

Latvijas tirgus - attīstības sākumposmā

Runājot par kvalitātes sistēmām, interese par tām strauji aug. Uzņēmēji sāk saprast, ka ieviešot šīs sistēmas, iespējams nodrošināt uzticību pašam uzņēmumam un tā piedāvātajam produktam. Savukārt rietumu ekonomikā kvalitātes pārvaldība pēdējos 40 gadus ir bijusi uzņēmējdarbības principiāls dzinējspēks un motivācijas pamats. Taču jāatceras, ka kvalitātes

vadība nav momentāns kurss - tas ir dzīvesveids, domāšanas veids un jauna uzņēmuma kultūra. Daudzi uzņēmumi ir pārsteigti uzzinot, ka ražošanas gala rezultātā 25 - 30 % apgrozījuma tiek zaudēti defektu un sliktas kvalitātes dēļ. Ja vilkt paralēles ar citu valstu sertifikācijas sistēmu attīstību, Latvija atrodas tās pašā sākuma stadijā.

Mainījusies motivācija

Palielinoties arī interese par darba drošības un arodveselības vadības sistēmu (OHSAS 18 001:1999). Par ISO 9000 sērijas standartu ieviešanu vislielāko interesi izrādījuši pārtikas ražotāji, tranzītpakalpojumu sniedzēji, būvniecības un informācijas tehnoloģiju uzņēmumi, par ISO 14 000:1996 - ķīmiskās rūpniecības un tranzīta uzņēmumi. Savukārt arvien vairāk kvalitātes vadības sistēmas ievieš arī valsts institūcijas.

Agrāk uzņēmējiem, ieviešot šos standartus, galvenā motivācija bija ārvalstu sadarbības partneru prasības, turklāt tie tika aktīvi izmantoti kā mārketinga līdzeklis. Taču tagad tā ir nepieciešamība sakārtot iekšējo procesu vadību. Sakārtot uzņēmumu pēc standarta prasībām mudina arī pieaugošās konkursu prasības. Piemēram, lielajos konkursos par datortehnikas piegādi, celtniecības darbu izpildi parādās prasības par sertifikātu vai vismaz kvalitātes pārvaldības sistēmas esamību. Turklāt eksportējošiem uzņēmumiem sertifikācija atvieglo piekļu ārvalstu tirgiem. Vidējais termiņš, kādā uzņēmumi spēj iegūt šos sertifikātus Latvijā, ir 8 - 12 mēneši.

Minēto sistēmu ieviešanu Latvijā veic 6 - 7 sertifikācijas institūcijas, vēl vairāk ir šī procesa konsultētājfirму. «Pēdējā laikā pieaug ārvalstu konsultantfirmu interese - tās redz tirgus iespējas. Īpaši aktīvi ir Igaunijas uzņēmumi. Sertifikācijas institūciju skaits pagaidām ir pietiekams, taču jāatzīst: būtu labi, ja darbību uzsāktu vairāk vietējo kompāniju, kuras labāk pārzinātu vietējo situāciju un kuras pakalpojumiem būtu mazākas izmaksas. Mazā vietējo firmu iesaiste ir saistīta ar to nelielo pieredzi šajā jomā.

Traucē arī objektīvi iemesli

Latvijas Kvalitātes balva tiek pasniegta, izvērtējot uzņēmumu spēju ieviest izcilas uzņēmējdarbības modeli. Šo modeli ieviesis Eiropas Kvalitātes vadības fonds, un atbilstība tam tiek noteikta pēc 9 kritērijiem, dodot iespēju novērtēt uzņēmuma darbību no visiem aspektiem. Eiropas uzņēmēji pēc šiem kritērijiem spēj sasniegt 600 līdz 700 punktus no 1000 iespējamajiem, bet Latvijas - 300 līdz 500. Latvijas uzņēmēji no saviem Eiropas konkurentiem atpaliek, pirmām kārtām, objektīvu iemeslu dēļ - uzņēmumam regulāri jāveic darbības rezultātu analīze, kas līdz šim nav darīts, jānotiek stratēģiskai plānošanai, kas mūsu apstākļos nav iespējama. Otrām kārtām, daudzi uzņēmēji neizprot uzņēmumā notiekošo procesu savstarpējo attiecību jēdzienu, taču šo problēmu var atrisināt jaunās kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas ieviešana un īstenošana.

Veicot kvalitātes procesu attīstības veicinošo un traucējošo faktoru analīzi, darba autors ir nonācis pie kopēja secinājuma, ka dažās no galvenākām prioritātēm veicamām pārejas perioda valsts organizācijās ir - personāla sistemātiska, ar kvalitāti saistīto procesu skaidrošana, organizācijas procesu, galvenokārt vadības procesa, koordinācija un harmonizācija, resursu vadība, kā arī nepārtraukta patstāvīga organizācijas attīstība un pilnveidošana.

Šo aspektu konsekventā un sekmīga sakārtošana un vadība, pārejas perioda apstākļos, iespējama ieviešot kvalitātes nodrošināšanas un vadības metodoloģijas pieeju.

2. PĀREJAS PERIODA VALSTU KVALITĀTES NODROŠINĀŠANAS UN VADĪBAS SISTĒMAS MODEĻA IZSTRĀDES ORGANIZATORISKAIS UN EKONOMISKAIS PAMATOJUMS

Pārejas periodā notiekošās pārmaiņas paralēli izraisa ievērojamu nesakārtotību dažādās vadības un saimnieciskās sfērās. Pārejas perioda valstīs notiek pakāpeniska vadības un saimniekošanas rekonstrukcija, pārejot no vienas sistēmas uz otru. Tā, piemēram, pārejot no centrālplānošanas un pārvaldīšanas sistēmas uz brīvā tirgus ekonomiku, pārejas perioda valstīs tikai ar lielām grūtībām veidojas izpratne par nepieciešamību pāriet no komandītsistēmas, ar ierēdņu neierobežotas varas izpausmi, uz demokrātiskiem principiem veidotu nacionālo saimniekošanas sistēmu, kurā tiek harmonizētas visas brīvas ekonomikas subjektu intereses un nodrošināta līdztiesiska līdzdalība lēmumu pieņemšanā un īstenošanā.

Procesi nevadāmā organizācijā notiek haotiski, brīžiem traucējot viens otru, notiek vienota virzība organizācijas pilnveidošanā un mērķu sasniegšanā. Ir skaidrs, ka ilgi tāda neorganizēta sistēma (organizācija) pastāvēt nevar, to no "skatuves" izspiedīs vai nu konkurence, vai citi ārējie faktori. Pārejas perioda un ekonomiskās attīstības apstākļos tāda tipa organizācija ir īpaši jutīga pret ārējo un iekšējo neprognozējamo faktoru haotisku un nekontrolējamu iedarbību.

Lai organizācija un tās procesu kopa funkcionētu efektīgi, ir nepieciešams ievērojams stimulds, dzinējspēks, kas nodrošinātu visas organizācijas procesu precīzu darbību, kā arī procesu savstarpējo saskaņotību, proti, nepieciešams funkcionētspējīgs un organizēts vadības process. Jo efektīvāk noritēs vadības process, jo precīzāk funkcionēs pārējie procesi un sekmīgāk darbosies visa organizācija kopumā. Lai sasniegtu šādu stāvokli, kad organizācijas vadības procesi darbojas saskaņā ar izvirzītajām prasībām un dod maksimāli pozitīvus rezultātus, ir nepieciešama struktūra, kas nodrošina vadības procesa pašnovērtēšanu, īstenošanu un nepārtraukto attīstības veicināšanu. Par šādu struktūru var kalpot - kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēma. Pārejas perioda un attīstošām valstīm kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmai jābūt piemērotai šo valstu ekonomiski - politiskiem apstākļiem.

Jebkuras organizācijas darbībā ir iespējamās un arī notiek kļūmes. Ļoti raksturīga ir organizāciju rīcība šādās situācijās. Bieži vien uzmanības centrā ir tikai šo kļūmju seku novēršana un cerība, ka tik ātri šīs kļūmes neatkārtosies.

Netiek noteikti un novērsti kļūmju cēloņi, kas bez šaubām prasa laiku un līdzekļus. Tomēr kvalitātes jomā vadošo organizāciju pieredze liecina par to, ka izdevumi kļūmju cēloņu izpētei un novēršanai ir pārliecinoši mazāki, nekā izdevumi situācijā, kad kļūme jau ir notikusi.

Šis jautājums ir īpaši aktuāls organizācijām, kuras darbojas pārejas ekonomiskajā vidē, jo pat nenozīmīgas kļūmju sekas, atšķirībā no attīstīto valsts organizācijām, var izraisīt daudz nopietnākas problēmas organizācijas procesu funkcionēšanā. Līdz ar to, domājot par kļūmju cēloņu novēršanu jau no paša sākuma, ieviešot organizācijas darbībā kvalitātes pamatprincipus, ir iespējams ne tikai sakārtot organizācijas rīcību un procesus, bet arī būtiski samazināt izmaksas, kas ir saistītas ar kļūmju novēršanu.

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības izmaksu pārzināšana, uzskaitīšana un vadīšana ir viens no nozīmīgākajiem procesiem, veidojot organizācijas mērķus un politiku, jo iespēja samazināt kvalitātes izmaksas rada iespēju samazināt produkta cenu un iegūt papildus peļņu uz ietaupījuma rēķina.

Izpratne par kvalitāti kā vadības sfēru un ar to saistīto izmaksu ietekmi uz organizācijas konkurētspēju ir strauji palielinājusies pēdējo desmit gadu laikā. Organizāciju vadītāji ir sapratuši, ka ar kvalitāti saistīto izmaksu kontrolēšana ir svarīgs konkurētspējas faktors. Daudzām organizācijām, it īpaši tām, kuras darbojas pārejas perioda ekonomiskā vidē, tas ir izdzīvošanas jautājums.

Jāņem vērā, ka kvalitātes izmaksu apkopošana un analīze uzņēmumā:

- rada iespējas novērtēt kvalitātes problēmas naudas izteiksmē un tās salīdzināt;
- palīdz vadībai labāk kontrolēt situāciju uzņēmumā;
- atspoguļo kvalitātes izmaksu samazināšanas iespējas un uzlabošanas iespējas;
- palīdz apzināt patērētāja neapmierinātību un tās cēloņus.

Kvalitātes izmaksas var sadalīt trīs pamatkategorijās:

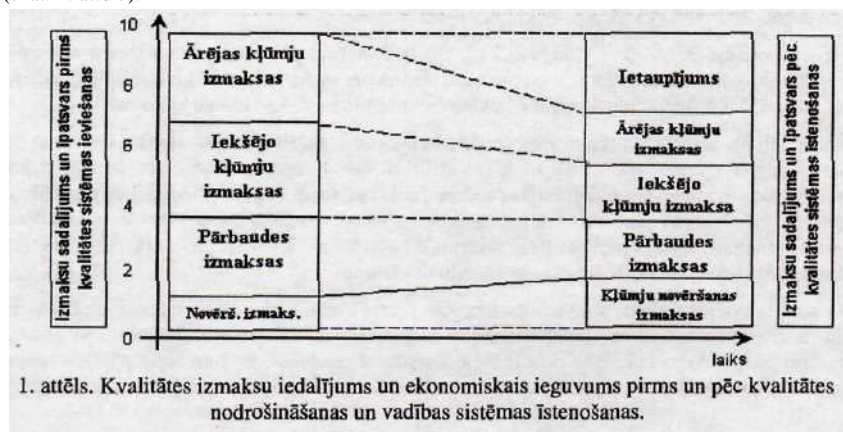
- iespējamo un radušos kļūmju novēršanas izmaksas;
- pārbaūžu izmaksas;
- uzņēmuma iekšējās un ārpus uzņēmuma (ārējās) kļūmju izmaksas;

Tā kā kvalitātes izmaksas ir apmēram 5 - 15% no visām uzņēmuma ražošanas izmaksām, ir gan saimnieciski nepieciešams, gan tehniski iespējams noteikt izmaksas, kas tieši ietekme kvalitāti.

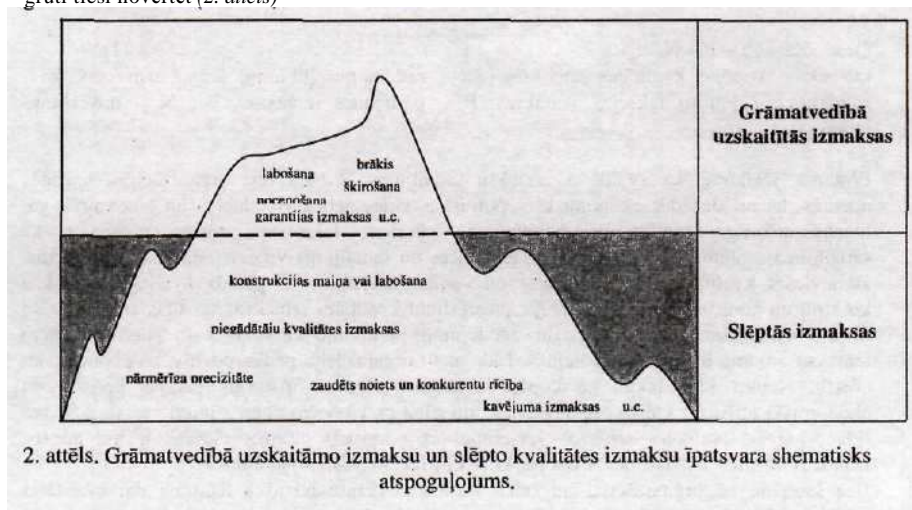
Uzņēmumā kļūmes nedrīkst uzskatīt par normālu parādību. Pielaišām kļūmēm ir īpaši negatīvas sekas gadījumā, kad organizācijas vai uzņēmuma darbība pakļaujas pārejas perioda nesakārtotās ekonomiski - politiskās vides ietekmei.

Kļūmju rašanās pamatcēloņi jānosaka un jālikvidē jau pirms ražošanas vai pakalpojumu sniegšanas uzsākšanas.

Paaugstinot iespējamo un radušos kļūmju novēršanas izmaksas ar kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļa īstenošanu, pārejas perioda un ekonomiskās attīstības apstākļos var būtiski samazināt uzņēmuma kopējās kvalitātes izmaksas, radot ievērojamus ietaupījumus (skat. 1. attēlu).



Bez apskatītajam kvalitātes izmaksām, kuras tieši var aprēķināt uzņēmuma grāmatvedībā, eksistē vēl slēptās kvalitātes izmaksas, daudzas no kurām nevar vai kuras grāmatvedībā ir grūti tieši novērtēt (2. attēls)



2. attēls. Grāmatvedībā uzskaitāmo izmaksu un slēpto kvalitātes izmaksu īpatsvara shematisks atspoguļojums.

Pārejas perioda un attīstošās valstīs, slēpto kvalitātes izmaksu īpatsvars var veidot ievērojamu daļu no organizācijas vai uzņēmuma kopējām izmaksām. Slēptas izmaksas ir grūti aprēķināmas no finansiālās un grāmatvedības pusēm. Šāda veida izmaksu cēloņu novēršana ir iespējama ar kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas integrāciju kopējā organizācijas darbībā un struktūrā.

Ar mērķi pamatot izstrādājamās un ieviešamās kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļa ekonomisko un organizatorisko efektivitāti, promocijas darba 2.2.3. - 2.2.5. nodaļās, darba autors izklāstā un analizē, kā ieviešama kvalitātes metodoloģija nodrošina organizācijas kvalitātes izmaksu uzskaiti, analīzi, izmaksu salīdzināšanu, kritisko vietu noteikšanu, rūpējas par neatbilstību un kļūmju cēloņu noteikšanu un novēršanu, bet galvenokārt, kā ieviešama sistēmā nodrošina kvalitātes izmaksu un ar to saistīto aspektu vispārējo un efektīgu vadību.

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas ieviešanas ekonomiskās efektivitātes pamatojums

Kvalitātes izmaksu īpatsvars, organizācijās, kas darbojas ekonomiski attīstītajā vidē, pie nosacījuma, ka kvalitātes izmaksas ir korekti noteiktas un precīzi uzskaitītas, var sastādīt vidēji no 2% līdz 20% no kopējā pārdošanas apjoma (apgrozījuma). Savukārt, kvalitātes izmaksu īpatsvars, organizācijās, kas darbojas pārejas periodā vai ekonomiski mazattīstītajā vidē, var sasniegt pat līdz 50-60% no kopējā pārdošanas apjoma (apgrozījuma).

Informācija, ko pēdējos gados ir nopublicējušas tādas organizācijas, kā piemēram: Lielbritānijas kvalitātes nodrošināšanas institūts (IQA), Amerikas kvalitātes vadības biedrība (ASQC), Eiropas kvalitātes organizācija (EQO), kā arī starptautiskā standartizācijas

organizācija (ISO) pierāda, ka dota attiecība eksistē starp organizācijām un uzņēmumiem plašā diapazonā, visās pasaules reģionos un ekonomiskās vidēs.

Abstrahējoties no pārējām nenozīmīgajām kvalitātes izmaksu pozīcijām, darba autors pieņem, ka kopējas kvalitātes izmaksas tiek aprēķinātas pēc formulas:

$$Q_c = Z_a + Z_i + P + N, \quad (1)$$

kur Q_c - kopējas kvalitātes izmaksas, Z_a - zaudējumu (kļūmju) ārējas izmaksas, Z_i - zaudējumu (kļūmju) iekšējas izmaksas, P - pārbaudes izmaksas, bet N - novēršanas izmaksas.

Protams, jāatzīmē, ka kvalitātes izmaksu sadalījums, dažāda tipa organizācijās, dažādās nozarēs, kā arī dažādās ekonomiski - politiskās vidēs nebūs viendabīgs un būs vairāk vai mazāk atšķirīgs, tomēr abstrahējoties no pārējiem faktoriem, apriori pieņemot, ka sadalījumam piemīt līdzīgas īpašības, tendences un sadalījuma virziens, darba autors secina, ka ieviešot kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmu, kas paredz kvalitātes izmaksu kontroli un koordināciju, organizācija, paaugstinot kvalitātes izmaksas saistītas ar kļūmju un to cēloņu novēršanu, būtiski samazina zaudējumus un kļūmju izmaksas, kuru īpatsvars kopējo izmaksu apjomā ir ievērojami lielāks. Līdz ar to organizācija panāk pozitīvāko ekonomisku efektu. Ņemot vērā faktu, ka kopējo kvalitātes izmaksu īpatsvars pārejas perioda un ekonomiski attīstošo valstu organizācijās, attiecībā pret kopējo apgrozījumu var sastādīt pat līdz 50-60%, kvalitātes sistēmas ieviešanas ekonomiskās atdeves rādītājs ir ļoti augsts. Daudzās nozarēs šis faktors var būt pat kritisks funkcionēšanas jautājums. Bez šaubām, lai organizācijas augstākā vadība pieņemtu pozitīvu lēmumu par kvalitātes sistēmas ieviešanu, tai skaitā lēmumu par kvalitātes izmaksu pozīcijas īpatsvara paaugstināšanu (it īpaši, ņemot vērā, organizācijas darbības specifiku, funkcionējot pārejas perioda vai ekonomiski attīstošās vides apstākļos), viens no kvalitātes personāla svarīgākiem uzdevumiem ir - pārliecināt un pierādīt organizācijas vadībai, ka kvalitātes sistēmas un ar to saistītās kvalitātes izmaksu kontroles un koordinācijas metodoloģijas ieviešana dos pozitīvu ekonomisko atdevi.

Neskatoties uz ieviešamās kvalitātes sistēmas iespējami augstiem ekonomiskās atdeves rezultātiem, promocijas darba autors neiesaka steigties ar paātrinātu kvalitātes sistēmas ieviešanu vai ar momentālu kvalitātes izmaksu kontroli un reformāciju. Pirms ieviest minētus objektus organizācijas darbībā, augstākai vadībai, kopā ar kvalitātes profesionāļiem jānodēfīnē kvalitātes politikas mērķi, darbības stratēģija, kā arī optimālo kvalitātes vadības un izmaksu kontroles un koordinācijas līmeņi.

Skaidrojot augstākai vadībai, ieviešamas kvalitātes sistēmas efektivitāti uz viena organizācijas darbības procesa vai vienas nodaļas piemēra, pakāpeniski ar reāliem, pozitīviem rezultātiem pierādot kvalitātes sistēmas ekonomisko efektivitāti, jāprojicē procesus uz visām organizācijas nodaļām un darbības procesiem.

Ieviešamas kvalitātes sistēmas efektivitāti var pierādīt ar ekonomiskās efektivitātes rādītājiem, kas tiek aprēķināti pēc sekojošām formulām:

$$E_n = ((Z_a + Z_i + P) - N) / Q * 100\%, \quad (2)$$

kur E_n - kvalitātes sistēmas ieviešanas ekonomiskā efektivitāte vienā nodaļā vai vienā darbības procesā, Z_a - zaudējumu (kļūmju) ārējas izmaksas, Z_i - zaudējumu (kļūmju) iekšējas izmaksas, P - pārbaudes izmaksas, N - novēršanas izmaksas, bet Q - kopējais apgrozījums (pārdošanas apjoms).

Savukārt kopējo kvalitātes sistēmas ieviešanas efektivitāti visa organizācijā aprēķina:

$$E = \sum E_n, \quad (3)$$

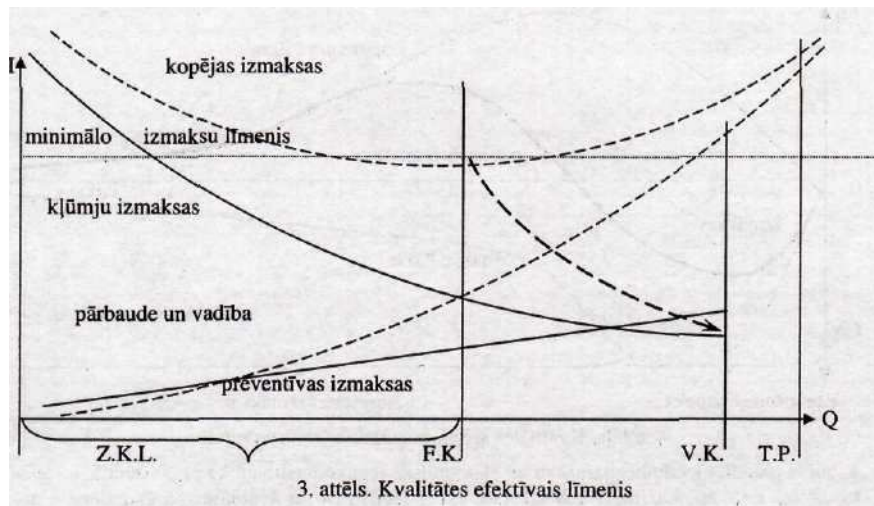
kur E - kopējā kvalitātes sistēmas ieviešanas efektivitāte visā organizācijā, bet E_n - kvalitātes sistēmas ieviešanas ekonomiskā efektivitāte vienā nodaļā vai procesā.

Vērtējot patreizējo situāciju, kas saistīta ar organizācijas procesu kvalitāti un ar to saistītām izmaksu pozīcijām, augstākai vadībai kopā ar kvalitātes speciālistiem nepieciešams precīzi noteikt optimālo kvalitātes līmeni, līdz ar to arī kvalitātes izmaksas.

No vienas puses, nepietiekama līmeņa kvalitātes vadības sistēmas ieviešana nav spējīga nodrošināt sistēmas pilnvērtīgu kvalitātes nodrošinājumu vai vadību, līdz ar to organizācijas vispārējo mērķu sasniegšana un politikas īstenošana var būt stipri apgrūtināta. Šāda kvalitātes sistēma paliek par blakus, traucējošu faktoru.

No otras puses, pārāk augsta kvalitātes līmeņa sistēmas ieviešana, ar pārmērīgām izmaksu pozīcijām, saistītām ar kvalitātes nodrošināšanu un vadību, jeb ideja par izcilības līmeņa momentālu sasniegšanu var novest pie situācijas, kad organizācijai nepietiek resursu un profesionalitātes attiecīgā līmeņa izvirzīto mērķu un ieceru sasniegšanai. Kvalitātes sistēmas ieviešana un uzturēšana paliek par nopietnu apgrūtinājumu, kas prasa no organizācijas visu iespējamo resursu piesaisti. Pārejas perioda organizācijām šāda situācija var būt pārāk apgrūtinājoša, finansiāli neizdevīga un funkcionāli traucējoša.

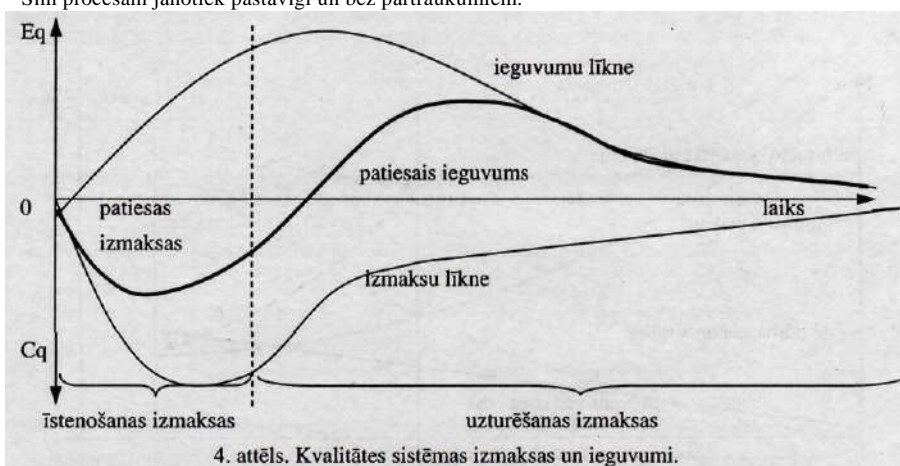
Savstarpējā saistība starp atsevišķām kvalitātes izmaksu pozīcijām, kopējām kvalitātes izmaksām un sasniegto kvalitātes līmeni, grafiski atspoguļota 3. attēlā:



3. attēlā uz X ass atspoguļojas dažādi kvalitātes (Q) līmeņi, proti, Z.K.L. - zemās kvalitātes līmeņa daļa (pirms kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas ieviešanas), F.K. - finansiāli pamatots kvalitātes līmenis, jeb kvalitātes optimālais līmenis, V.K. - patērētājam vēlama kvalitāte, T.P. - tehniskā pilnīguma jeb ideālas kvalitātes līmenis. Apskatot 3. attēlu no

kreisas puses, redzam, ka pirms kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas ieviešanas, kopējo kvalitātes izmaksu līmenis ir ļoti augsts. Galvenokārt tas izskaidrojams ar augstu kļūmju kvalitātes izmaksu īpatsvaru. Izmaksas, saistītas ar pārbaudes darbiem, kvalitātes vadību un kvalitātes preventīvām darbībām ir niecīgas. Šo parādību var novērot arī 4. attēlā. Kustoties 3. attēlā pa labi, redzam, ka kvalitātes efektivitātes līmenis aug, kļūmju un neatbilstību skaits samazinās. Tas galvenokārt tiek sasniegts ar ieviešamas kvalitātes sistēmas pārbaudes un kvalitātes vadības darbiem, kā arī ar korektīvi - preventīvām kvalitātes rīcībām. Šis efekts ir parādīts arī 4. attēlā. Kļūmju izmaksas ievērojami krīt. Kļūmju izmaksu krišanas dinamika ir daudz augstāka salīdzinājumā ar preventīvi - korektīvo darbību izmaksām, kvalitātes vadības izmaksām un kvalitātes pārbaudes izmaksām. Kā rezultātā, kopējas izmaksas paliek zemākas, sasniedzot savu optimālāko līmeni, jeb ekonomisko līdzsvaru (skat. 3. attēlā - F.K. kvalitātes līmeni).

Turpinot kustību 4. attēlā uz labo pusi, tuvojoties maksimālajam kvalitātes līmenim, redzam, ka situācija sāk mainīties, proti, kļūmju un zaudējumu novēršana prasa no organizācijas arvien lielāku piepūli un izmaksas, saistītas ar kvalitātes preventīvām darbībām, šo darbību rezultātā kopējas izmaksas sāk pieaugt arvien straujāk. Šeit promocijas darba autors grib pievērst uzmanību - iepriekš teiktais nekādā gadījumā nedrīkst uztvert kā signālu apturēt kvalitātes nodrošināšanas un vadības pasākumus ar mērķi samazināt kopējas kvalitātes izmaksas. Organizācijai, sasniedzot optimālo kvalitātes līmeni, obligāti jāturpina tālāk ejošas kvalitātes pilnveidošanas un attīstības pasākumi. Organizācijai pastāvīgi jāseko līdzi konstanti augošām patērētāju prasībām, cenšoties maksimāli precīzi un pilnīgi apmierināt tos, tajā pašā laikā atrodoties optimālajā kvalitātes (ekonomiska līdzsvara) līmenī, vai maksimāli tuvu tam. Šim procesam jānotiek pastāvīgi un bez pārtraukumiem.



4. attēls. Kvalitātes sistēmas izmaksas un ieguvumi.

4. attēlā parādīta kvalitātes izmaksu un ekonomiskā ieguvuma dinamika organizācijai, ieviešot kvalitātes sistēmu, kur uz Y ass atzīmēti Eq - Ieguvums no kvalitātes pasākumiem, Cq - kvalitātes pasākumu izmaksas. 0 līmenis - izmaksas, ja nav kvalitātes sistēmas.

Ņemot vērā veikto kvalitātes izmaksu sistēmas analīzi un izdarītos secinājumus un priekšlikumus, darba autors piedāvā pārejas perioda uzņēmumiem un organizācijām, pirms izstrādāt un ieviest kvalitātes principus savā organizācijā, rūpīgi izstudēt visas potenciālās un

vājās pozīcijas, apdomāt ne tikai ieviešamās kvalitātes sistēmas optimālo līmeni, bet arī visus kvalitātes vadības procesa attīstības soļus.

Organizācijas, kas nodarbojas ar jebkāda veida produkcijas ražošanu vai pakalpojumu sniegšanu, dzīvotspēja tieši atkarīga no organizāciju spējas apmierināt pastāvīgi augošās patērētāju prasības. Šis jautājums paliek arvien aktuālāks pārejas perioda valstīs.

Bieži vien organizācijas vadība un vidēja līmeņa menedžeri aplami uzskata, ka pārdošanā galvenais ir cena un piegāžu termiņu ievērošana, aizmirstot par produkcijas atbilstošu kvalitāti. Savukārt, daudzi patērētāji vērtē kvalitātes un produkcijas (pakalpojuma) vērtības paaugstināšanu daudz augstāk par cenu un citām prasībām.

Pamatojoties uz veiktās starptautiskās - socioloģiskās aptaujas rezultātiem, kā arī uz kvalitātes un vadības zinātņu speciālistu darbu un ieteikumu analīzes, promocijas darba autors atkārtoti uzsver nepieciešamību pievērst īpašu uzmanību organizāciju procesu kvalitātei vadībai, līdz ar to ražotās produkcijas un sniegto pakalpojumu kvalitātei, kā vienam no būtiskākajiem uzņēmējdarbības un ekonomiskiem aspektiem.

Apkopojot kvalitātes izmaksu, to aprēķināšanas metožu, kontroles analīzes rezultātus un kvalitātes izmaksu informācijas iegūšanas sistēmas darbību, promocijas darba autors secina:

1. Lai pārejas perioda apstākļos organizācija būtu spējīga efektīvi koordinēt un vadīt kvalitātes izmaksas, tai ir nepieciešams ievērojams stimuls jeb dzinējspēks, kas nodrošinātu organizācijās visu procesu precīzu darbību, tai skaitā arī kvalitātes izmaksu vadības procesu savstarpējo saskaņotību un harmoniju. Jo efektīvāk noritēs vadības process, jo precīzāk funkcionēs pārējie procesi un sekmīgāk darbosies visa organizācija kopumā. Ar mērķi sasniegt minēto organizācijas efektivitāti, nepieciešama kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas izstrāde un īstenošana, kas satur kvalitātes izmaksu vadības sistēmu.
2. Analizēto klasisko kļūmju apkopošanas sistēmu lieto lielākā daļā attīstīto valstu organizācijas, taču pārejas perioda un attīstošās valstīs ar kļūmju apkopošanas sistēmas ieviešanu ir par maz. Šo valstu stāvoklis ir mainīgs un nestabils. Ir skaidrs, ka ražošanas kļūmes ir cēlonis tikai kādai papildizmaksu daļai (un ne vienmēr būtiskākai), kas iespaido saimnieciskās darbības rezultātus. Nepieciešama organizācijas darbības un procesu vispārēja vadība un visaptveroša kļūmju analīze. To var sasniegt tikai ar visaptverošās kvalitātes vadīšanas principu izstrādi un pakāpenisku ieviešanu.
3. Ar mērķi nodrošināt kvalitātes izmaksu informācijas savlaicīgu un pastāvīgu pieeju, organizācijas vadībai jāizveido kvalitātes izmaksas rādītāju informatīvo sistēmu kā kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas sastāvdaļu.
4. Ievērojami zaudējumi kļūmju dēļ ražošanā vai pakalpojumu sniegšanas procesā kopā ar pārejas perioda neprognozējamu iekšēju un ārēju faktoru haotisko ietekmi ir divi organizāciju funkcionēšanas destabilizējošie pamatfaktori. Šo faktoru kvintesence rada situāciju, kad pārejas perioda organizācijas darbība ir neefektīga un vāji koordinējama, kas var novest pat līdz krīzes situācijai.
5. Pārejas perioda un attīstošās valstīs, slēpto kvalitātes izmaksu īpatsvars var veidot lielāko daļu no organizācijas vai uzņēmuma kopējām izmaksām. Slēptās izmaksas ir grūti aprēķināmas no finansiālas un grāmatvedības pusēm. Šāda veida izmaksu cēloņu novēršana ir iespējama ar kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas integrāciju kopējā organizācijas darbībā un struktūrā.

6. Organizācijām, kas darbojas pārejas perioda apstākļos, domājot par kļūmju cēloņu novēršanu, līdz ar to par kvalitātes sistēmas ieviešanu ne mazsvarīgs jautājums ir optimāla kvalitātes līmeņa noteikšana, līdz ar to būtisks paliek jautājums - pirms kvalitātes nodrošināšanas un vadības procesu ieviešanas, izstrādāt pakāpenisko sistēmas īstenošanas politiku un stratēģiju. Pakāpeniski ieviešot vispirms kvalitātes nodrošināšanas un pēcāk visaptverošās kvalitātes vadības sistēmas metodoloģiju un principus, kuri paredz, ka katrs darbinieks pats atbild par sava darba kvalitāti un apzinās, ka kļūmju novēršana ir viņa vistiešākais pienākums, pārejas perioda organizācijās var būtiski samazināt gan aprēķināmo gan slēpto kvalitātes izmaksu īpatsvaru, radot ekonomisku izdevīgumu, kā arī ieviest kvalitātes izmaksu pastāvīgas kontroles sistēmu un kļūmju un to cēloņu novēršanas mehānismus.
7. Pārejas perioda subjektiem svarīgi ir apzināties kāds kvalitātes līmenis ir piemērojams tai vai citai subjekta struktūrai. Kvalitātes sistēmas izstrāde un ieviešana un pēc tam arī uzturēšana prasa no organizācijas papildus resursu ieguldīšanu. Pārejas perioda apstākļos nepietiekama līmeņa kvalitātes sistēmas ieviešana vai arī otrādi, pārāk augstas kvalitātes līmeņa ieviešana un uzturēšana var izraisīt nopietnas problēmas, kuras ir spējīgas ietekmēt organizācijas funkcionēšanu.
8. Neskatoties uz ieviešanas kvalitātes sistēmas iespējami augstām ekonomiskās atdeves rezultātiem, promocijas darba autors neiesaka steigties ar paātrināto kvalitātes sistēmas ieviešanu vai ar momentālo kvalitātes izmaksu kontroli un reformāciju. Pirms ieviest minētus objektus organizācijas darbībā, augstākai vadībai, kopā ar kvalitātes profesionāļiem jānodēfīnē kvalitātes politikas mērķi, darbības stratēģija, kā arī optimālo kvalitātes vadības un izmaksu kontroles un koordinācijas līmeni.

Nepietiekama līmeņa kvalitātes vadības sistēmas ieviešana nav spējīga nodrošināt sistēmas pilnvērtīgu kvalitātes nodrošinājumu vai vadību, līdz ar to organizācijas vispārējo mērķu sasniegšana un politikas īstenošana var būt stipri apgrūtināta. Šāda kvalitātes sistēma paliek par blakus, traucējošu faktoru. Savukārt pārāk augstas kvalitātes līmeņa sistēmas ieviešana jeb ideja par izcilības līmeņa momentālu sasniegšanu var novest pie situācijas, kad organizācijai nepietiek resursu un profesionalitātes attiecīgā līmeņa izvirzīto mērķu un ieceru sasniegšanai. Kvalitātes sistēmas ieviešana un uzturēšana paliek par nopietnu apgrūtinājumu, kas prasa no organizācijas visu iespējamo resursu piesaisti. Pārejas perioda organizācijām šāda situācija var būt pārāk apgrūtināta, finansiāli neizdevīga un funkcionāli traucējoša.

Ņemot vērā veikto kvalitātes izmaksu sistēmas analīzi un izdalītus secinājumus un priekšlikumus, darba autors piedāvā pārejas perioda uzņēmumiem un organizācijām pirms izstrādāt un ieviest kvalitātes principus savā organizācijā rūpīgi izstudēt visus potenciālus un vājas pozīcijas, apdomāt ne tikai ieviešanas kvalitātes sistēmas optimālo līmeni, bet arī visus kvalitātes vadības procesa attīstības soļus.

Nākošajās pētījuma daļās darba autors piedāvā iepazīties ar izstrādāta kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļa struktūru un metodoloģisku koncepciju, kas būtu optimāli piemērojama organizācijām pārejas perioda valstīs.

3. PĀREJAS PERIODA VALSTU KVALITĀTES NODROŠINĀŠANAS UN VADĪBAS SISTĒMAS MODEĻA ĪSTENOŠANAS STRATĒĢUAUN STRUKTŪRA, PIRMSIEVIEŠANAS SAGATAVOŠANAS FĀZE

Izmantojot pētījuma un veiktās aptaujas rezultātus, kuri atspoguļoti darba pirmajās divās nodaļās, promocijas darba autors secina, ka pārejas perioda un ekonomiski attīstošās valstīs, tai skaitā arī Latvijā, pastāv kvalitātes attīstības traucējošo iekšējo un ārējo faktoru ievērojama ietekme. Līdz ar to, kvalitātes procesu pilnveidošanu organizācijās, nav rekomendējams sākt tieši ar kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas sasteigtu izstrādi un šīs sistēmas tūlītēju ieviešanu, pat neskatoties uz ekonomiskām un organizatoriskām priekšrocībām, ko dod sistēmas ieviešana.

Izstrādātā pārejas perioda valstu kvalitātes nodrošināšanas un vadības modeļa īstenošanas process sastāv no trīs attīstības fāzēm. Šajā nodaļā dots pārejas perioda valstu kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļa vispārēja īstenošanas stratēģija, attīstības ražu strukturāla uzbūve, kā arī pirmās attīstības, proti, pirmsieviešanas sagatavošanas fāzes izklāsts.

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas īstenošanas stratēģija

Promocijas darba autors piedāvā sekojošu kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas izstrādes un ieviešanas procesa attīstības stratēģiju. Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas izstrādes un ieviešanas etapus pēc saviem funkcionālajiem mērķiem un attīstības pakāpēm ir racionāli apvienot trijās grupās jeb attīstības fāzēs (3. attēls):

I. fāze - kvalitātes nodrošināšanas un vadības sākotnējās sistēmas pirmsieviešanas sagatavošanas un ieviešanas fāze;

II. fāze - riska vadības un korektīvi - preventīvo darbību fāze

III. fāze - kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas turpmākās attīstības un pilnveidošanas fāze

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sākotnējās sistēmas ieviešanas sagatavošanas un ieviešanas fāze

Nemot vērā būtiskās atšķirības attīstīto un pārejas perioda vai attīstošo valstu ekonomiski - politiskajā un sociālajā vidēs, kā arī pārejas perioda un attīstošo valstu organizāciju personāla sākotnēji negatīvo un skeptisko attieksmi pret dažāda veida organizatoriskām pārmaiņām un reorganizācijām, tai skaitā arī jaunu kvalitātes vadības principu ieviešanu, kvalitātes sistēmas izstrāde un ieviešana nesniegs gaidāmos rezultātus, ja netiks veikti nopietni pirmsieviešanas sagatavošanas darbi. Ar pirmsieviešanas sagatavošanas darbiem saprot:

- 1) kvalitātes sistēmas ieviešanas nepieciešamības apzināšanu un šī procesa vispārēju atbalstu un promociju no augstākās vadības puses;
- 2) kvalitātes sistēmas ieviešanas nepieciešamības pilnu apzināšanu, vispusīgu atbalstu un popularizēšanu no vidējā līmeņa vadītāju puses;
- 3) visas organizācijas un katra atsevišķa darbinieka iesaistīšanu kvalitātes sistēmas pirmsieviešanas apzināšanas un skaidrošanas procesā;
- 4) kvalitātes darba grupas izveidi vai neatkarīgu speciālistu piesaisti pirmsieviešanas apzināšanai un turpmākai kvalitātes sistēmas ieviešanas un attīstības procesu koordinācijai un vadībai. Sākuma posmā šī institūcija rūpējas, lai pirms kvalitātes sistēmas izstrādes un

ieviešanas uzsākšanas viss organizācijas personāls, sākot no augstākas vadības līdz procesu izpildītājiem, maksimāli apzinātos un pilnīgi atbalstītu procesus, saistītus ar organizācijas pārēju uz kvalitātes nodrošināšanu un vadību.

Pirmā fāze ir raksturojama kā kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas pamata veidošana. No tā, cik stabils un kvalitatīvs būs šis pamats, būs atkarīga kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas turpmākā darbība un attīstība, līdz ar to arī visas organizācijas turpmākā funkcionēšana.

Riska vadības un korektīvi - preventīvo darbību fāze

Vienlaicīgi ar sākotnējās kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas darbības verifikāciju un analīzi, otrajā attīstības fāzē tiek veiktas plānveidīgie un visaptverošie pasākumi, saistītie ar organizācijas riska zonu analīzi, proti, ar organizācijas struktūras stipro un vājo pušu analīzi, resursu novērtējumu, iekšējo un ārējo faktoru ietekmes verificēšanu. Šīs darbības tiek veiktas ar mērķi atklāt un apzināt iespējamus un eksistējošos problēmu cēloņus un vājos posmus organizācijas struktūrā un procesos. Šo pasākumu nobeigumā, notiek plānveidīgas korektīvi - preventīvas darbības, kuras ļauj reducēt organizācijas eksistējošo problēmu cēloņus, kā arī pasargāt organizāciju no potenciālo problēmu rašanās.

Kvalitātes sistēmas turpmākās attīstības un pilnveidošanas fāze

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas attīstībai un pastāvīgas pilnveidošanas procesam jānotiek no paša sākuma, kad tiek izstrādāti un ieviesti sākotnēji kvalitātes nodrošināšanas un vadības principi. Sistēmas attīstība un pastāvīga pilnveidošana ir divas no pamatprasībām, bez kuru eksistēšanas nav iespējama kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas un līdz ar to arī visas organizācijas dinamiskā virzība un izaugsme.

Trešajā attīstības fāzē, pilnveidošanas un pastāvīgas attīstības nodrošināšanas metodoloģijai ir dominējoša loma. Trešajā fāzē tiek veiktas ievērojamas izmaiņas, kas ir saistītas ar sākotnējās kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas aizstāšanu ar principiāli jaunu - visaptverošu kvalitātes vadības sistēmu.

Sākotnējās sistēmas aizstāšana ar visaptverošu kvalitātes vadības sistēmu ļauj nostiprināt principus, kuri ir vērojami paaugstina organizācijas funkcionēšanas caurspīdīgumu jeb notiekošo procesu apzināšanu, organizācijas aizsardzību un vadāmību, savukārt, lai jaunieviešajā visaptverošajā kvalitātes sistēmā būtu spējīga nodrošināt organizācijas sekmīgu funkcionēšanu pārējas perioda apstākļos, tajā ir integrēti divi otrās attīstības fāzes elementi, proti, riska zonu vadības un korektīvi - preventīvas darbības elementi.

Pārējas perioda apstākļos, kad ārējo un iekšējo faktoru ietekme ir samērā maz prognozējama, pilnveidota visaptveroša kvalitātes vadības sistēma ļauj organizācijai bez īpašas kavēšanās un ar minimālu riska pakāpi reaģēt uz neparedzamām konjunktūras izmaiņām, kuras var notikt kā organizācijas iekšienē, tā arī ārpus tās.

Riska zonu vadības un korektīvi - preventīvas darbības elementu patstāvīga funkcionēšana trešajā sistēmas attīstības fāzē nav nepieciešama. Visaptveroša kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēma ar ieviestiem riska zonu vadības un korektīvi - preventīvo rīcību kompleksa elementiem ir spējīga pilnīgi apmierināt organizācijas vajadzības un nodrošināt tās maksimālo aizsardzību pret ārējo un iekšējo faktoru ietekmi, līdz ar to, to ieviešana jaunizveidotajā kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmā ir dabīgs un savlaicīgs process.

Periodā no 1999.g. līdz 2003.g. promocijas darba autors, strādāja pie aprakstīto kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļa praktiskas izstrādes un īstenošanas. Sistēmas funkcionēšana ir aprobēta divos Latvijas Republikā reģistrētajos starptautiskajos uzņēmumos:

SIA "Schenker" un SIA "Danzas". Sistēmas izstrāde un ieviešana guvusi augstāko novērtējumu un rekomendēta īstenošanai uzņēmumos Latvijas Republikā, kā arī pārejas perioda un attīstošās valstīs.

Modeļa izstrādes pamatmērķis bija kvalitātes visaptverošs nodrošinājums un vadība organizācijās, kas brīvprātīgi par primāro savā darbības stratēģijā izvirza kvalitātes politikas īstenošanu, lai veicinātu organizācijas darbībā iesaistīto pušu vajadzību nodrošināšanu, mērīt un celt funkcionēšanas efektivitāti, izstrādāt un ievest organizācijas pastāvīgas pilnveidošanas procedūru.

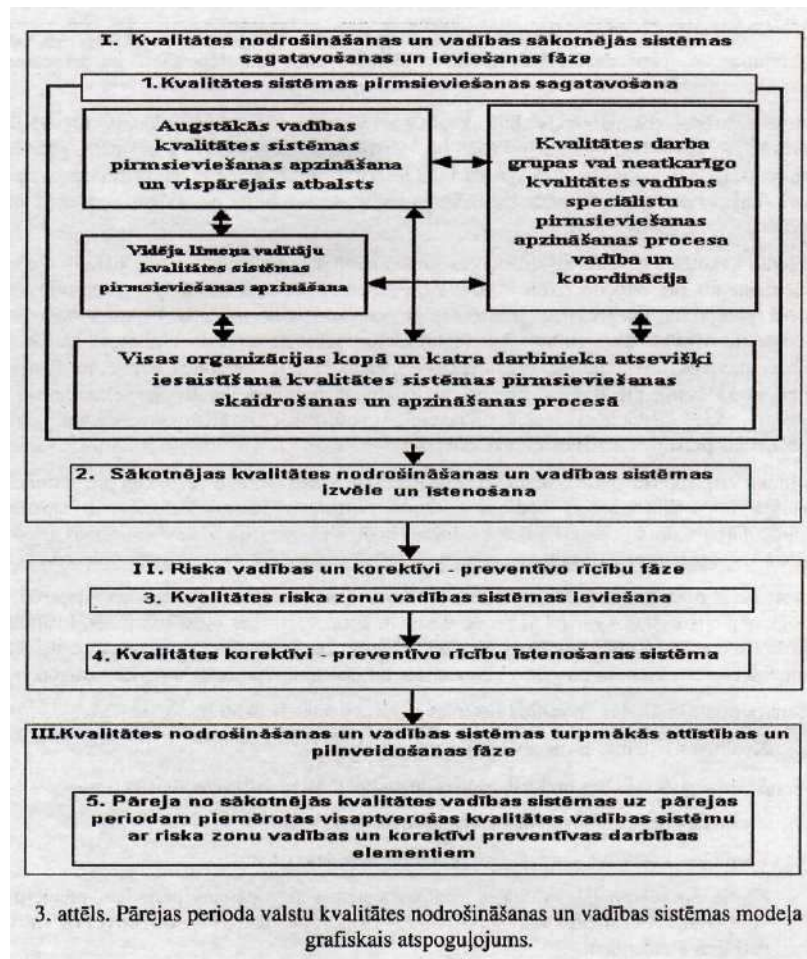
Izstrādātā kvalitātes sistēma atšķiras no esošajām kvalitātes sistēmām ar oriģināliem modeļa elementiem un tās unikālo uzbūvi. Modeļa elementos ietverta pastāvīgas pilnveidošanās procesa pieeja un integrēšanās metodoloģija, savukārt viss modelis kopumā nodrošina nepārtrauktu virzību uz izcilību. Bez organizācijas iekšējās kvalitātes nodrošināšanas un vadības, modelis orientējas uz organizācijas spējām efektīvi pretoties neprognozējamiem ārējiem faktoriem, pielāgoties pārejas periodam piemītošām haotiskām ekonomiski - politiskās vides izmaiņām, spēju plānveidīgi nodrošināt izvēlēto piegādātāju, pašas organizācijas prasībām atbilstošu funkcionēšanu.

Ar nolūku vispusīgāka veidā izskatīt un izanalizēt izstrādātās, pārejas periodam piemērojamās kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas pirmsieviešanas, ieviešanas un attīstības posmus, darba autors dod izstrādātā kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļa grafisko atspoguļojumu (3. attēls).

Ņemot vērā plānoto kvalitātes vadības procesu pakāpenisko izstrādes un īstenošanas stratēģijas pielietošanu, saskaņā ar procesu sadali, aprakstīto trijās attīstības fāzēs, kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modelī ietverti pieci attīstības pamatelementi, kuri harmoniski saistīti viens ar otru un veido vienotu un saskaņotu procesu kopu jeb sistēmu.

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļa pamatelementi ir:

- 1) Kvalitātes sistēmas pirmsieviešanas sagatavošana;
- 2) Sākotnējās kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas izvēle un īstenošana;
- 3) Kvalitātes riska zonu vadības sistēmas ieviešana;
- 4) Kvalitātes korektīvi - preventīvo rīcību īstenošanas sistēma;
- 5) Pāreja no sākotnējās kvalitātes vadības sistēmas uz pārejas periodam piemērotas visaptverošas kvalitātes vadības sistēmu ar riska zonu vadības un korektīvi preventīvas darbības elementiem.



Atkarība no organizācijas attīstības pakāpes, kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas piecu elementu modelis var tikt aizvietots ar vienkāršotāku kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeli, sastāvošu no četriem vai pat no trim elementiem, abstrahējoties attiecīgi no viena vai diviem sākotnējiem kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas elementiem.

Tomēr, ņemot vērā samērām zemo apstākļu un faktoru ietekmes prognozējamību, kas piemīt pārejas periodam, projekta autors piedāvā atteikties no vienkāršotas versijas izmantošanas organizācijās, kas darbojas pārejas perioda apstākļos, un iesaka izmantot pilno kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļa versiju, jo vienkāršotas versijas ieviešana un izmantošana, šādos apstākļos, var nespēt nodrošināt visas organizācijas prasības attiecībā uz procesu atbilstošu vadību un līdz ar to nesniegt gaidāmos rezultātus.

Kvalitātes sistēmas izstrādes un pirmsieiešanas sagatavošana

Promocijas darba trešajās nodaļās 3.1. un 3.2. apakšnodaļās tika minēts, ka izstrādāta pārejas perioda valstu kvalitātes nodrošināšanas un vadības modeļa īstenošanas process sastāv no trīs attīstības fāzēm. Šajā apakšnodaļā dots pirmās attīstības fāzes un to pamatelementu (kvalitātes sistēmas pirmsieiešanas sagatavošanas un sākotnējās kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas izvēle un īstenošana) detalizēts izklāsts, izvēles motivācija, darbības analīze un verifikācija.

Pirms kvalitātes sistēmas izstrādāšanas un ieviešanas pārejas perioda apstākļos, organizācijai jāņem vērā, ka tai nāksies sastapties ne tikai ar ārējo faktoru ietekmi, bet arī ar iekšējiem faktoriem, tas ir, ar darbinieku negatīvo attieksmi un pretestību ieviešamajiem kvalitātes vadības procesiem, nevēlēšanos mainīties un pielāgoties jaunajām prasībām.

Bez šaubām ar "iekšējo pretestību" jeb cilvēcisko faktoru organizācijas sastāvā jebkurā vidē, gan pārejas periodā, gan arī augsti attīstītās valstīs. Tomēr jāatzīmē, ka pārejas perioda valstīs šis faktors ir īpaši ietekmīgs un grūti vadāms. 2001. gadā promocijas darba autors veica socioloģisko pētījumu starp pārejas perioda un attīstīto valstu organizācijām. Socioloģiskā pētījumā ietvaros tika izstrādāta speciāla aptaujas anketa - forma. Izmantojot šo anketu, aptaujāti dažādu organizāciju darbinieki, vidēja un augstāka ranga vadītāji no attīstītām, pārejas perioda un attīstošām valstīm.

Aptaujas ietvaros, promocijas darba autors ir izzinājis attīstīto, pārejas perioda un attīstošo valstu, dažādu organizāciju un uzņēmumu darbinieku, kā arī vidēja un augstāka ranga vadītāju attieksmi un sagatavotību pieņemt, adaptēt un vadīt organizatoriskās pārmaiņas saistītās ar organizācijas restrukturizēšanu, kā arī ar jaunu kvalitātes vadības principu un metodoloģijas izstrādi un ieviešanu (skat. 2. tabulu).

2. tabula.

Socioloģiskā pētījuma rezultāti, par attīstīto valstu organizāciju un attīstošo un pārejas perioda valstu organizāciju darbinieku attieksmi pret pārmaiņām organizācijā

Attīstīto valsts organizāciju darbinieku aptaujas rezultāti. Aptauja tika veikta 26 (divdesmit sešos) Eiropas Savienības uzņēmumos, kas atrodas Somijā (9 uzņēmumi), Spānijā (4 uzņēmumi), Vācijā (5 uzņēmumi) un Zviedrijā (8 uzņēmumi)							
Spējas pieņemt pārmaiņas	A	B	C	D	E	F	G
(purīdu spējas un vēlmi pieņemt pārmaiņas)	95-100%	85-94%	75-84%	60-74%	35-59%	15-34%	1-14%
Izmaiņu uztveršana	A	B	C	D	E	F	G
(pozitīvi uztver pārmaiņas, kā iespēju mācīties un attīstīties)	95-100%	85-94%	75-84%	60-74%	35-59%	15-34%	1-14%
Izmaiņu ietekme uz darbu	A	B	C	D	E	F	G
(cik pozitīvi pārmaiņas ietekmē personāla darbu)	95-100%	85-94%	75-84%	60-74%	35-59%	15-34%	1-14%
Izmaiņu atbalsts	A	B	C	D	E	F	G
(purīdu cik daudz cilvēku vēlas, lai organizācijā, kur viņi strādā, notiktu pārmaiņas)	95-100%	85-94%	75-84%	60-74%	35-59%	15-34%	1-14%
Riska pakāpe	A	B	C	D	E	F	G
(purīdu cik daudz cilvēku ir sastapušies ar pārmaiņas kā potenciālo risku)	95-100%	85-94%	75-84%	60-74%	35-59%	15-34%	1-14%
Iepriekšējā pieredze	A	B	C	D	E	F	G
(purīdu cik daudz cilvēku ir sastapušies ar Problēmām saistītām ar iepriekšējiem izmaiņām)	95-100%	85-94%	75-84%	60-74%	35-59%	15-34%	1-14%

Attīstības (pārejas) perioda valstu organizāciju darbinieku aptaujas rezultāti. Aptauja tika veikta 39 (trīsdesmit deviņos) Baltijas valstu un NVS valstu uzņēmumos, kas atrodas Latvijā (18 uzņēmumi), Igaunijā (8 uzņēmumi), Lietuvā (6 uzņēmumi), Krievijā (4 uzņēmumi), Ukrainā (2 uzņēmumi), Baltkrievijā (1 uzņēmums)

Spējas pieņemt pārmaiņas	A	B	C	D	E	F	G
(parāda spējas un vēlmi pieņemt pārmaiņas)	95-100%	85-94%	75-84%	60-74%	35-59%	15-34%	1-14%
Izmaiņu uztveršana	A	B	C	D	E	F	G
(pozitīvi uztver pārmaiņas, kā iespēju mācīties un attīstīties)	95-100%	85-94%	75-84%	60-74%	35-59%	15-34%	1-14%
Izmaiņu ietekmē uz darbu	A	B	C	D	E	F	G
(cik pozitīvi pārmaiņas ietekmē Personāla darbu)	95-100%	85-94%	75-84%	60-74%	35-59%	15-34%	1-14%
Izmaiņu atbalsts	A	B	C	D	E	F	G
(parāda cik daudz cilvēku vēlas, lai organizācija, kur viņi strādā, notiktu pārmaiņas)	95-100	85-94	75-84	60-74	35-59	15-34	1-14
Riska pakāpe	A	B	C	D	E	F	G
(parāda cik daudz cilvēku uztver Pārmaiņas kā potenciālo risku)	95-100%	85-94%	75-84%	60-74%	35-59%	15-34%	1-14%
Iepriekšējā pieredze	A	B	C	D	E	F	G
(parāda cik daudz cilvēku ir sastapušies ar problēmām saistītām ar iepriekšējiem izmaiņām)	95-100%	85-94%	75-84%	60-74%	35-59%	15-34%	1-14%

Socioloģiskā pētījuma gaitā tika aptaujāti darbinieki no vairāk kā 60 organizācijām Eiropā, Baltijas valstīs un NVS valstīs, no kuriem apmēram 40% organizāciju, kas darbojas attīstības valstīs un ap 60% uzņēmumu, kas darbojas attīstības jeb pārejas perioda valstīs. Aptaujātie darbinieki ieņem visdažādākās pozīcijas vadībā un ražošanā un ir nodarbināti vairākas nozarēs.

Veiktā pētījuma rezultāti parāda acīmredzamu atšķirību starp atbildēm, ko ir devuši darbinieki organizācijās, kas darbojas pārejas perioda apstākļos no respondentu atbildēm, kuri darbojas attīstīto valsts organizācijās.

Ap 80% no pārejas perioda grupas respondentiem ir atbildējuši, ka viņi nespēj adekvāti pieņemt un sadzīvot ar potenciālajām izmaiņām, kas iespējami varētu skart organizāciju, kurā viņi strādā. Tikai 11% no pārejas perioda grupas respondentiem atbildējuši, ka vēlas, lai notiktu pārmaiņas organizācijā vai nodaļā, kurā viņi strādā.

Savukārt apmēram 65% no attīstīto valsts grupas respondentiem uztver pārmaiņas kā progresīvo procesu, kas ļauj viņiem mācīties no tām un attīstīt sevi, ir spējīgi tās adekvāti pieņemt. Ap 89% attīstīto valsts grupas respondenti vēlas, lai viņu organizācijā kur viņi strādā, notiktu pozitīvs izmaiņu process.

83% no pārejas perioda grupas respondentiem un ap 17% no attīstīto valsts grupas respondentiem saista potenciālās pārmaiņas ar slikto pieredzi no iepriekš notikušajam izmaiņām, kad situācija prasīja mobilizēt visus iespējamus iekšējos cilvēciskos resursus, lai spētu pielāgoties jauniem apstākļiem, dzīves kategorijām un prasībām.

No veiktā pētījuma rezultātiem izriet secinājumi, ka pārejas perioda valstīs, cilvēki daudz skeptiskāk uztver pārmaiņas, reorganizācijas vai jaunieviešanas, līdz ar to viņus daudz grūtāk ir iespējams pārliecināt par izmaiņu pozitīvo ietekmi.

Kvalitātes sistēmas izstrādes un pirmsieiešanas nepieciešamības apzināšanas elementa struktūra

Projecējot šī pētījuma rezultātus uz pārejas perioda organizācijām, ir absolūti skaidrs, ka kvalitātes sistēmas ieviešana nav iespējama bez kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas pirmsieiešanas nepieciešamības apzināšanas, ar atbilstošiem pirms sagatavošanās darbiem, kā tas tika parādīts 3. attēlā.

Pirms kvalitātes sistēmas ieviešanas, vispirms organizācijas augstākai vadībai, vidēja līmeņa vadītājiem un pēc tam visiem organizācijas darbiniekiem ir jābūt skaidrībai par ieviešanas kvalitātes sistēmas mērķiem, par organizācijas politiku un plāniem attiecībā uz tālāko attīstību.

Kvalitātes sistēmas ieviešanas nepieciešamības apzināšana sākas ar ideju kopu, ko izstrādā un paraksta augstākā vadība. Šis dokuments tiek izstrādāts nolūkā paaugstināt organizācijas produktivitāti, sakārtot informācijas plūsmas starp tās struktūrvienībām, uzlabot iekšējo procesu mijiedarbību, ņemot vērā pārejas perioda specifiskos apstākļus, bet pats galvenais, izprast, būt spējīgiem novērtēt un veicināt klientu vai iesaistīto pušu prasību un vēlmju nodrošināšanu, no kuras ir atkarīga organizācijas sekmīga funkcionēšana, reizē nosakot organizācijas darbības mērķus, pirmās kvalitātes politikas vīzijas.

Sākotnējās kvalitātes vadības sistēmas izvēle un ieviešana

Šajā apakšnodaļā dots pirmās attīstības fāzes otra pamatelementa - kvalitātes nodrošināšanas un vadības sākotnējās sistēmas, izveles un īstenošana izklāsts, izveles motivācija, darbības analīze un verifikācija.

Pārejas perioda apstākļos, kvalitātes nodrošināšanas un vadības ieviešanas sākuma posmā īpaša uzmanība jāpievērš tās pareizai izvēlei, jo no adekvātas kvalitātes vadības sistēmas izveles ir atkarīga kvalitātes procesa, un organizācijas efektivitāte.

No vienas puses, organizācijas, nesakārtoības dēļ kvalitātes nodrošināšanas vai vadības jautājumos, pamatā nespēj izšķirt pozitīvās un negatīvās ārējas ietekmes, kā arī visu informatīvo plūsmu, kas ienāk organizācijā no ārējas vides. Līdz ar to, organizācijā notiekošās pārmaiņas, reorganizācijas jeb pārbūves process, uz kādu laiku posmu var uzlabot organizācijas funkcionāli vājās vietas, bet no otras puses var pastiprināt negatīvo ārējo un iekšējo faktoru ietekmi. Šie negatīvie momenti noved pie pamatprocesu pārrāvumiem, sagrauj organizācijas funkcionēšanu.

No otras puses, organizācijas, kas darbojošās pārejas laika posmā, apmēram 85 - 89% gadījumos saskaras ar nopietnām sociāli - psiholoģiskām problēmām savā organizācijā. Personāls, kas darbojas organizācijā pamatā nav gatavs reorganizācijām un pārbūvēm, nelabvēlīgi uztver visāda veida pārmaiņas, saistot tās ar negatīvām sekām, kuras var pasliktināt darbinieku esošo stāvokli.

Promocijas darba 1. nodaļā aprakstīta veiktā starptautiskā aptauja, kuras rezultātā, darba autors noteica populārāko, visplašāk izmantojamo kvalitātes sistēmu pārejas perioda valstīs, kas optimāli izmantojama sākotnējās kvalitātes nodrošināšanai.

Kā kvalitātes sistēmas ieviešanas sākuma elementu piedāvā izvēlēties organizācijas kvalitātes vadības sistēmu, kura principiāli ir piemērojama organizācijām, kuras veic kvalitātes procesu ieviešanu pirmo reizi.

Iet runa par 2000. gadā modificētās kvalitātes vadības sistēmas prasībām, par starptautiskās kvalitātes vadības standartu ISO 9001:2000, kas ir uzskatāmas par optimālu sākumpunktu kvalitātes sistēmu attīstīšanai organizācijā.

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas attīstības pilnveidošanas etaps, jeb Starptautiskās standartizācijas organizācijas izstrādātais ISO 9001:2000 standarta prasības ir veidotas uz uzņēmējdarbības vadības prakses bāzes, ar uzsvāru uz organizācijas biznesa procesa kontroli un nepārtrauktu pilnveidošanās metodiku. Standarts nodrošina arī visaptverošās kvalitātes pārvaldības sistēmas attīstību, jo standartā ir pārņemti daži visaptverošās kvalitātes pārvaldības principi. ISO 9000:2000 kvalitātes vadības sistēmas izvēli, par sākotnējās kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas elementu, darba autors pamato arī sekojošie būtiskie faktori:

Pirmkārt, starptautiskais kvalitātes vadības standarts ISO 9001:2000 tiek uzskatīts par optimālo sākumpunktu kvalitātes sistēmu attīstīšanai organizācijā. Šo faktu pierādījuši arī veiktās aptaujas rezultāti, kas ir aprakstīti promocijas darbā. ISO 9001:2000 ir reāls izejas punkts, ar noteikumu, ka to piemēro kā praktisku uz organizācijas darbību orientētu sistēmu, nevis tikai kā papildu aspektu. Standarts aptver vienkāršu un saskaņotu kvalitātes nodrošināšanas un pārvaldības metodoloģiju, ērti ieviešamu jebkurā tautsaimniecības nozarē vai arī citās ar tautsaimniecību nesaistītās sfērās.

Otrkārt, atšķirībā no iepriekšējam kvalitātes vadības sistēmas prasībām, proti: no iepriekšējā starptautiskā kvalitātes vadības ISO 9001:1994 standarta, kuru darbības pamatā bija iekļauti 20 kvalitātes nodrošināšanas elementi, jaunās standarta versijas pamatā ir kvalitātes vadība, izmantojot "procesa pieeju". Procesa pieejas priekšrocība ir tās iespējas nodrošināt sistēmas individuālo procesu savstarpējās saistības sadarbības un kombinācijas.

Treškārt, ar mērķi palīdzēt organizācijām, kas darbojas attīstības valstīs, uzsākt ar kvalitātes vadību saistītus procesus, Starptautiskā Standartu Organizācija nodibināja speciālo attīstības valstu kvalitātes politikas komiteju - ISO / DEVCO. Tas darbība ir speciāli paredzēta pārejas perioda valsts vajadzībām. Komitejai ir trīs pamatmērķi:

- identificēt pārejas perioda valstu vajadzības kvalitātes procesu standartizācijas jomā, saistītajos kvalitātes kontroles, metroloģijas un sertifikācijas jautājumos, kā arī palīdzēt atsevišķām valstīm identificēt viņu specifiskās atšķirības;
- rekomendēt atbalsta pasākumus, pārejas perioda valsts vajadzību sasniegšanai;
- organizēt un nodrošināt diskusijas forumus, pieredzes apmaiņu programmas, kā arī citus nepieciešamos pasākumus, kas ir saistīti ar kvalitātes nodrošināšanas un standartizācijas jautājumiem starp attīstības valstīm;
- izdot paskaidrojošus materiālus, nodrošināt publikācijas un veikt kvalitātes ieviešanas popularizāciju un propagandu biznesa struktūrās, sabiedriskās organizācijās, dažādās asociācijās un biedrībās.

Visās aktivitātes ISO / DEVCO komiteja cieši sadarbojas ar citām Starptautiskās Standartu Organizācijas komitejām, ar Apvienoto Nāciju (ANO) Organizācijas struktūrvienībām, ar Starptautisko Elektrotehnisko Komisiju (SEK), kā arī ar citām starptautiskām un nacionālām organizācijām.

Ceturtkārt, kvalitātes vadības sistēmas starptautiskais standarts ISO 9001:2000 neietver prasības, kas ir raksturīgas citām pārvaldības sistēmām. Šis starptautiskais standarts dod iespēju organizācijai saskaņot vai integrēt tās kvalitātes pārvaldības sistēmu ar radniecīgu pārvaldības vai vadības sistēmu prasībām.

Daudzi tūkstoši uzņēmumu visā pasaulē ir ieviesuši ISO 9001:2000 kvalitātes vadības sistēmu kā izejas punktu kvalitātes uzlabošanas kampaņai. ISO 9001:2000 ir reāls izejas punkts, ar

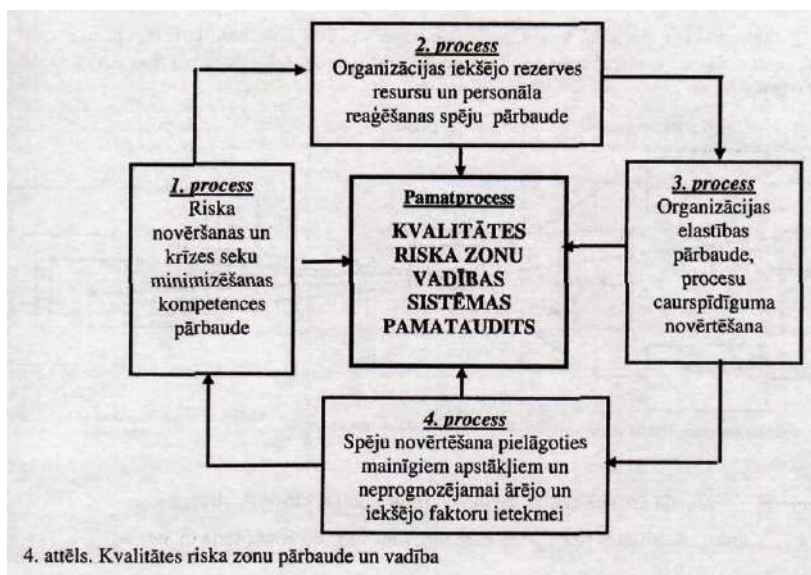
noteikumu, ka to piemēro kā praktisku uzņēmējdarbību vai organizācijas darbības sakārtošanu orientētu sistēmu, bet nevis tikai kā papildus aspektu. Izstrādājot kvalitātes sistēmas modeļi, piemēroto pārejas perioda valstīm, darba autors paredz, ka ISO 9001:2000 sniegs vērtīgu konstruktīvu grūdienu tālākām kvalitātes programmām un iniciatīvām organizācijā un kļūs par pamatu kvalitātes sistēmas visaptverošajai ekspansijai.

4. PĀREJAS PERIODA VALSTU KVALITĀTES NODROŠINĀŠANAS UN VADĪBAS SISTĒMAS MODELA RISKU VADĪBAS UN KOREKTĪVI - PREVENTĪVO RĪCĪBU FĀZE

Šajā nodaļā dots otrās attīstības fāzes, proti, kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas riska vadības un korektīvi - preventīvo rīcību, īstenošana mehānisms, elementu izvēles motivācija, darbības drošums un verificācija.

Ņemot vērā, ka ar kvalitātes nodrošināšanu un vadību saistītie procesi pārejas perioda apstākļos funkcionējošām organizācijām atrodas sākotnējās ieviešanas fāzē, organizācijām jāizstrādā vesela virkne papildus pasākumu, kas ir saistīti ar organizācijas parametru jeb riska zonu pārbaudi, no kuras sekmīgas funkcionēšanas ir atkarīga visas sistēmas efektīga darbība pārejas un it īpaši krīzes apstākļos.

Izstrādātais kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modelis palīdz organizācijai rast risinājumu jautājumam: "Kā organizācijai jādarbojas, lai minimizētu negatīvo ārējo un iekšējo nekontrolējamo faktoru ietekmi un kā pārvarēt iespējamo krīzes situācijas ietekmi?" izveidojot vienkāršu, bet tanī pašā laikā efektīvu kvalitātes riska zonu vadības sistēmu. Kvalitātes riska zonu vadības sistēmā ir ietverta nepārtraukta vadības procesa elementu saistības un mijiedarbības metodoloģiskā pieeja (4. attēls).



Pasākumu pamatideja ir - nodrošināt organizācijas iekšējo resursu un struktūras plānveidīgu "spektrālo" analīzi ar mērķi veicināt tās aizsardzību pret neprognozējamu ārējo un iekšējo faktoru iedarbību, kas haotiski var ietekmēt organizācijas pārejas periodā un kas katrā momenta var traucēt vēl neattīstītas organizācijas funkcionālos "bioritmus" un novest to līdz kritiskajam stāvoklim.

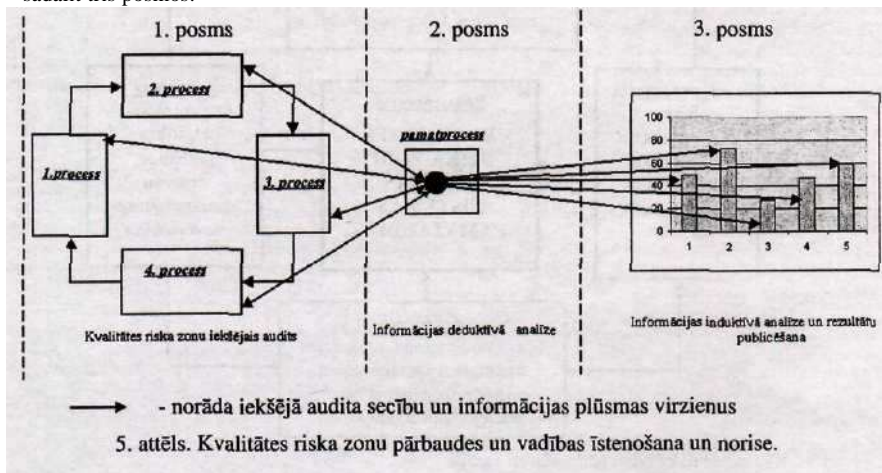
Riska zonu pārbaudi veic kvalitātes riska zonu vadības sistēma, kuras darbībai ir jābūt precīzi saskaņotai ar ieviesto pamatsistēmu prasībām, proti: ar organizācijas sākotnējam kvalitātes pārvaldības sistēmas prasībām ISO 9001:2000. Kvalitātes riska zonu vadības sistēmas darbības principam ir jābūt harmonizētam ar kopējo sistēmas modeļa uzbūvi. Tās struktūrai, tāpat kā pārējo kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas elementu struktūrām jānodrošina vadības procesu saistība, t.i., sistēmas elementiem (apakšprocesiem) ir jābūt savstarpēji saistītiem un jāatrodas nepārtrauktā pilnveidošanas procesā.

Katra apakšprocesa mērķis ir: atbilstoši savām funkcijām aizsargāt organizācijas sistēmu no ārējo un iekšējo faktoru negatīvās ietekmes.

Savukārt kvalitātes riska zonu vadības sistēmas centrāla elementa jeb pamatprocesa mērķis ir:

- koordinēt kvalitātes riska zonu vadības sistēmas darbību;
- veikt kvalitātes riska zonu vadības auditu;
- veikt audita laikā savāktas informācijas analīzi un organizācijas stāvokļa līmeņa kontroli, izmantojot deduktīvo analīzes metodi;
- nodrošināt situācijas stāvokļa "spektrālo" analīzi, izmantojot indukcijas metodi;
- veikt kvalitātes kopējās sistēmas un organizācijas sagatavošanu korektīvi - preventīvām darbībām.

5. attēlā shematiski ir parādīts kvalitātes riska zonu vadības sistēmas darbības princips un sistēmā pielietojamas informācijas analīzes un apstrādes metodoloģija. Sistēmas darbību var sadalīt trīs posmos:



1. posms - kvalitātes riska zonu iekšējais audits. Šajā posmā noliek kvalitātes riska zonu vadības sistēmas apakšprocesu savstarpēji saistīta un nepārtraukta darbība, kas ir vērsta uz organizācijas sagatavotības pārbaudi pret pārejas periodā neprognozējamo ārējo un iekšējo faktoru ietekmi jeb citiem vārdiem iekšējais procesu audits;

2. posms - informācijas deduktīvā analīze. Ar kvalitātes riska zonu vadības sistēmas apakšelementu palīdzību savāktās informācijas analīze, izmantojot dedukcijas metodi un pamataudita procedūra;

3. posms - informācijas induktīvā analīze un rezultātu publicēšana. Audita laikā savāktas informācijas analīze un pārstrāde, izmantojot informācijas analīzes indukcijas metodi, rezultātu publicēšana un organizācijas sagatavošana korektīvi - preventīvo darbību etapam.

Izstrādātās kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas korektīvi - preventīvo rīcību īstenošanas sistēma

Šajā apakšnodaļā dots otrās attīstības fāzes otra pamatelementa, proti, kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas korektīvi - preventīvo rīcību sistēmas, izstrādes un īstenošana izklāsts, metodoloģija, darbības analīze un verifikācija.

Organizācijām, kuras darbojas pārejas perioda apstākļos, ir īpaši svarīgi savlaicīgi veikt darbības pasākumus, lai likvidētu neatbilstību cēloņus, kas ir saistīti ar kvalitātes riska zonu parametru novirzēm, ar nolūku novērst šo neatbilstību atkārtāšanos.

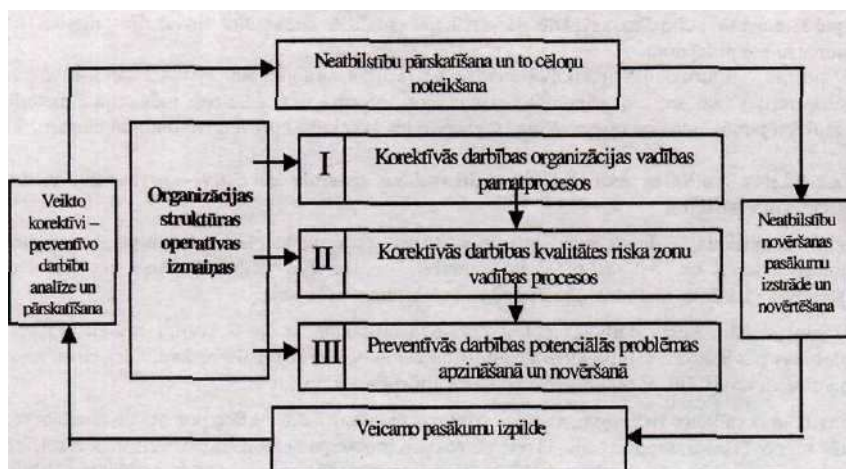
Savukārt, kvalitātes riska zonu vadības sistēmas darbības laikā atklāto potenciālo neatbilstību cēloņu novēršanai, organizācijai jāveic potenciālo problēmu neatbilstību novēršanas darbi, jeb riska zonu vadības preventīvas darbības. Riska zonu vadības preventīvām darbībām jāatbilst potenciālo neatbilstību seku ietekmes lielumam.

Ja kvalitātes riska zonu analīzes gaitā kādā organizācijas darbības parametrā atklājas nepilnības vai potenciālas problēmas, kas pārejas periodā, neprognozējamu ārējo faktoru ietekmes dēļ var kļūt par organizācijas darbības nopietniem traucēkļiem, izstrādātā kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēma paredz organizācijas procesos ieviest korektīvi - preventīvas darbības (10. attēls). Šo darbības mērķis ir atklāt neatbilstības vai organizācijas struktūras vājos punktus, tos likvidēt un veikt attiecīgos pasākumus, kas ierobežo šādu problēmu parādīšanos nākotnē.

Kā redzams no 6. attēla, korektīvi - preventīvas darbības sistēma sastāv no trīs darbības līmeņiem:

- I Korektīvās darbības organizācijas vadības pamatprocesos;
- II Korektīvās darbības kvalitātes riska zonu vadības procesos;
- III Preventīvās darbības potenciālās problēmas apzināšanā un novēršanā.

Katram līmenim ir savas funkcijas un mērķi. Darbības katrā no līmeņiem tiek organizētas, izmantojot prioritātes principu: kā pirmās vienmēr tiek veiktas darbības, kas ir saistītas ar visbūtiskāko esošo neatbilstību cēloņa vai visbūtiskāko potenciālo neatbilstību cēloņa novēršanu.



6. attēls. Kvalitātes sistēmas korektīvi - preventīvo darbību saistība.

Pirmā līmeņa procesa (korektīvās darbības organizācijas vadības pamatprocesos) mērķis ir likvidēt smagākus neatbilstības cēloņus kvalitātes vadības sistēmā un organizācijas pamatprocesos ar nolūku novērst to atkārtosanos.

Otrā līmeņa procesa (korektīvās darbības kvalitātes riska zonu vadības procesos) pamatuzdevums - likvidēt neatbilstību cēloņus procesos un parametros, kuri saistīti ar:

- organizācijas gatavību pretoties ārējo un iekšējo neprognozējamo faktoru negatīvai ietekmei;
- spēju adekvāti reaģēt un sekmīgi funkcionēt iespējamās krīzes situācijās.

Kvalitātes korektīvi - preventīvas darbības etapa trešā līmeņa process (preventīvās darbības potenciālās problēmas apzināšanā un novēršanā) atbild par preventīvo darbības veikšanu ar nolūku likvidēt potenciālu neatbilstību cēloņus un novērstu to iespējamo atkārtosanos. Šis process paredz veikt kvalitātes preventīvas darbības gan organizācijas pamatprocesos gan arī kvalitātes riska zonu vadības procesos, vienlaicīgi novēršot potenciālas problēmas visos organizācijas līmeņos.

Veicot korektīvi - preventīvās darbības jāievēro šādi principi:

- Darbībām katrā sistēmas līmenī jānotiek paralēli

Tas nozīmē, ka nedrīkst pieļaut situāciju, kad visi organizācijas resursi un iespējas ir novirzīti kādas vienas (no vairākām) neatbilstības cēloņu novēršanai. Pārejas perioda, nekontrolējamo neatbilstību negatīvā ietekme, tajā pašā laikā, var ievērojami traucēt organizācijas funkcionēšanu.

- Atklāto esošo vai potenciālo neatbilstību cēloņu novēršanas darbībām jābūt pakārtotām atbilstoši prioritātes principam

Atklāto esošo vai potenciālo neatbilstību prioritāte tiek noteikta, novērtējot neatbilstības ietekmes pakāpi, sarežģītību un katras neatbilstības izraisīto vai potenciālo seku īpatsvaru. Vispirms, jābūt novērstām esošām vai potenciālām neatbilstībām ar vislielāko ietekmes pakāpi vai izraisīto seku īpatsvaru.

- Sistēmas darbībai jānodrošina vadības procesa pašnovērtēšanas un pilnveidošanas iespējas

Tas nozīmē, ka nepārtraukti jāveic:

- neatbilstību analīze un to cēloņu noteikšana;
- neatbilstību novēršanas pasākumu izstrāde un novērtēšana;
- novēršanas pasākumu rezultātu un izpildes efektivitātes novērtēšana;
- veikto darbību pārskatīšana un nepārtraukta procesu uzlabošanas priekšlikumu izstrāde.

5. PĀREJAS PERIODA VALSTU KVALITĀTES NODROŠINĀŠANAS UN VADĪBAS SISTĒMAS MODEĻA TURPMĀKĀS ATTĪSTĪBAS UN PILNVEIDOŠANAS FĀZE

Šajā nodaļā dots trešās attīstības fāzes, proti, kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas turpmākās attīstības un pilnveidošanas fāzes, elementu uzbūve un metodoloģija, darbības drošums un vērtējums.

Iepriekšējos kvalitātes sistēmas modeļa etapos tika konstatēts, ka kvalitātes sistēmas izstrāde un sekmīga ieviešana ir atkarīga no organizācijas augstākās vadības un tās vispusīga atbalsta kvalitātes nodrošināšanas un vadības jomā, jeb citiem vārdiem - organizācijas politikā jābūt skaidri saskatāmai augstākās vadības izpratnei, pārliecībai un ieinteresētībai par klientam piegādājamā produkta vai pakalpojuma kvalitāti.

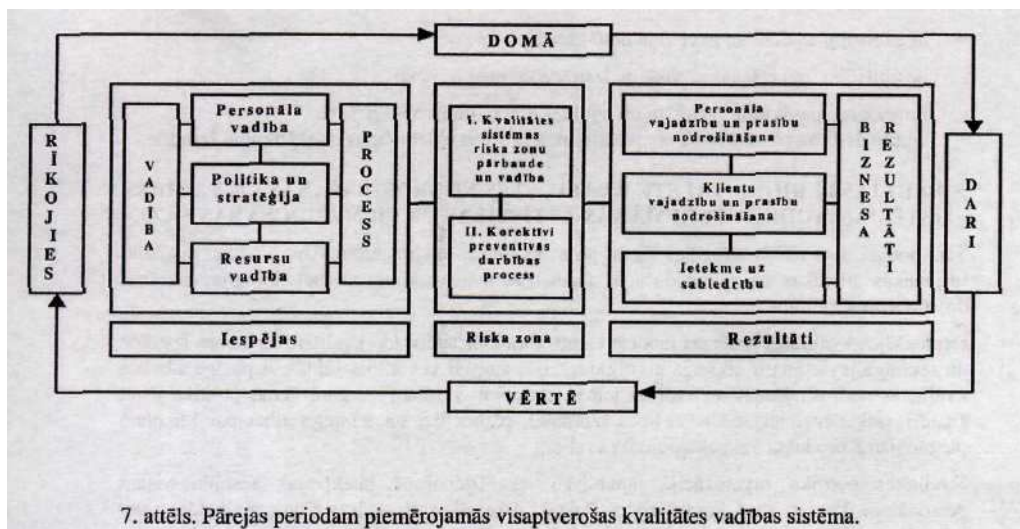
Kvalitātes politiku organizācijā jāpubliko, tās īstenošanā jāiekļaujas absolūti visam personālam, katram savā kompetences līmenī. Atsevišķas struktūrvienības var veidot savu kvalitātes politiku, saskaņīgu kopējai kvalitātes politikai un atbilstoši saviem mērķiem un apstākļiem, kā arī saskaņā ar organizācijas ārējo klientu vēlmēm un interesēm. Kvalitātes politikai ir jābūt visa personāla, darbinieku rūpei - pamatprincipi un mērķi saskaņojami plaši un visaptveroši. Sekmīgai tās izveidei vēlamas mācības un praktizēšanās, lai apgūtu vajadzīgās zināšanas un nepieciešamo prasmi.

Organizācijā jābūt īstenotiem efektīvās vadības principiem, izstrādājot galvenos mērķus un to īstenošanas metodes, kas kopumā veido vienoto organizācijas politiku, kuras saskaņīgā īstenošanā nozīmīgu vietu ieņem kvalitātes vadīšana. Augstākai vadībai jāizstrādā kvalitātes politika, saprotami jāizskaidro visām iesaistītām struktūrām - personālam, un rūpīgi jāraugās, lai tā tiktu pilnībā īstenota. Veidojot kvalitātes politiku, jāsaprot, ka galvenais organizācijas mērķis ir pilnīgs klientu prasību nodrošinājums.

Kvalitāti veido kopēji centieni un to nevar sasniegt tikai ar galvenā rīkotāja prasībām, rīkojumiem un pavēlēm. Nepieciešams, lai kvalitātes politika tiktu kopīgi izsvērtā, attīstīta un vienprātīgi pieņemta un tai jāsakņojas organizācijas tradīcijās, pieredzē un darba kultūrā, ievērojot tehnoloģiskās attīstības virzību un tirgus izmaiņu tendences, kā arī vadības nospraustos ilglaicīgos mērķus. Tikai gadījumā ja visi šie pamatprincipi tiek ievēroti, notiek organizācijas pakāpeniska attīstība kvalitātes izglītības ziņā, līdz ar ko, notiek virzība uz kvalitātes sistēmas modeļa nepārtrauktu attīstību un pilnveidošanu. No sākotnējās kvalitātes vadības sistēmas tai ir jāpārveidojas par sarežģītāku, bet tajā pašā laikā par daudz

progresīvāku kvalitātes vadības sistēmu, kuras funkcionēšanas pamatprincipos būtu ieprogrammēti ne tikai sākotnējās kvalitātes vadības sistēmas darbības principi, bet visaptveroša kvalitātes vadības sistēmas metodoloģija.

Galvenā principiālā atšķirība starp ISO, citiem standartiem un visaptverošu kvalitātes vadības metodoloģiju ir tāda, ka standarti ir prasību kopums, kas jāapmierina, kamēr visaptverošas kvalitātes principi ir vadlīnijas, nevis prasības, kuru pašā centrā ir ideja, nodrošināt organizācijas pastāvīgu pašattīstību caur nepārtrauktiem, sistemātiskiem, uz faktiem balstītiem uzlabojumiem.



7. attēls. Pārejas periodam piemērojamās visaptverošas kvalitātes vadības sistēma.

Standarta prasības īsākā vai ilgākā laika posmā var izpildīt, saņemot šo faktu apliecināšu sertifikātu, un pēc tam koncentrēties tikai uz jau izveidotās sistēmas uzturēšanu, kas neprasa īpašu piepūli. Visaptverošas kvalitātes vadības sistēma pamatā vērsta uz klientu - ārējo (patērētāju) un iekšējo (darbinieku), kā arī sabiedrības vajadzību un prasību nodrošinājumu, procesu kopvadībā iesaistot darbiniekus, lai panāktu vēlamu rezultātu.

Visaptveroša kvalitātes vadības metodoloģija, savā ziņā, ir revolūcija vadības domāšanā, it īpaši ja tā tiek īstenota organizācijā, kura darbojas pārejas perioda apstākļos, jo kvalitātes kontroles nodaļās un formālās kvalitātes kontroles sistēmas vairs nav svarīgākās kvalitātes nodrošināšanā. Protams, tā nemaz neatceļ pašu procesu norises pārbaudi. Tomēr šīs sistēmas izmantošana rada daudz dažādas metodes un principus, kuri "rūpējas" par to, kā uzturēt, vadīt un pilnveidot kvalitāti.

Neskatoties uz kvalitātes sistēmas evolucionāro kustību, pārejas periodā, pastāvot dominējošai ārējo un iekšējo faktoru nekontrolējamai ietekmei, organizācija joprojām paliek pārāk jutīga pret šo ietekmi. Organizācijas sekmīga funkcionēšana pastāvīgi atkarīga no spējas pasargāt savu sistēmu no šiem faktoriem. Pastāvīgi parādās nepieciešamība veikt pārbaudes un aizsardzības darbus, kas saistīti ar organizācijas riska zonu darbību. Līdz ar to

pārejas perioda apstākļos visaptverošas kvalitātes vadības sistēmas struktūra ir ieliekami divi papildus moduļi, (7. attēls) proti:

I Kvalitātes riska zonu pārbaudes un vadības modulis.

II Korektīvi preventīvas darbības sistēmas modulis

Visaptveroša kvalitātes vadības metodoloģijas pareiza izpratne un precīza ieviešana ļauj organizācijai sekmīgi attīstīties pārejas perioda apstākļos, pārvarot šī laika posma īpatnības, neuztraucoties par to, ka kāds no organizācijas procesiem jeb elementiem paliek nenovērtēts un neaizsargāts no ārējo un iekšējo faktoru neprognozējamās ietekmes.

Kvalitātes pilnveidošanas (vadīšanas) sistēma ir visefektīvākā no līdz šim zināmajām kvalitātes vadīšanas sistēmām, jo tā apvieno vadības un darbinieku patiesos centienus un pūles pastāvīgā rīcības un norišu kvalitātes paaugstināšanā, lai nodrošinātu patērētājā prasības vai citu iesaistīto pušu vēlmes, kuras savukārt nepārtraukti attīstās.

Lai sistēma varētu rezultatīvi darboties pārejas periodā, tai jābalstās uz noteiktiem principiem, kas nosaka šīs sistēmas efektivitāti un spēju pastāvēt.

Svarīgākie visaptveroša kvalitātes vadības sistēmas īstenošanas principi ir:

1. Augstākajai uzņēmuma vadībai jābūt patiesi ieinteresētai nepieciešamā kvalitātes līmeņa sasniegšanā, meklējot sliktās kvalitātes cēloņus.
2. Kvalitātes sistēmā jāietver nepārtraukta kvalitātes pilnveidošanas plānošana un organizācija.
3. Nepieciešama organizācijas riska zonu nepārtraukta pašnovērtēšana.
4. Jānodrošina visa personāla apzināta līdzdalība kvalitātes pilnveidošanā.
5. Nepieciešama procesu un kvalitātes norišu pastāvīga uzraudzība un pilnveidošana (uzlabošana).

Visaptverošas kvalitātes vadības sistēmas prasa no vadības un personāla jaunu domāšanu, tā paredz vadības uzticību saviem darbiniekiem, ticot, ka darbs tiks veikts apzinīgi, neslēpjot sliktu kvalitāti un tās cēloņus.

Tieši visaptverošas kvalitātes vadības domāšana ir visgrūtāk apgūstama, it sevišķi pārejas perioda valstīs, līdz ar to tās momentāla ieviešana, bez kvalitātes apzināšanas etapa, bez sākotnējiem kvalitātes sistēmas izstrādes un ieviešanas darbiem, bez ieviestās kvalitātes riska zonu audīta pārbaudes un korektīvi - preventīvas darbības etapa praktiski nav iespējama. Sākuma etapā ieviešamā visaptverošas kvalitātes vadības sistēma var kļūt par papildus sistēmu, kura darbojas, nevis lai nodrošinātu un pilnveidotu procesus organizācijā, bet kā blakus jeb paralēla sistēma, īpaši neietekmējot organizācijas procesus, papildus noslogojot personālu, kas rūpējas par šīs sistēmas ieviešanu un tālāko uzturēšanu. Tieši tāpēc visaptverošas kvalitātes vadības sistēmas ieviešana prasa ilgstošus priekšdarbus. Un tieši jaunā domāšana ir klupšanas akmens daudziem uzņēmumiem, kuru vadībai trūkst izpratnes par kvalitātes vadīšanu un visaptverošas kvalitātes vadības sistēmu. Bez vadības ieinteresētības, tiešas un aktīvas līdzdalības un izpratnes pilnvērtīgas kvalitātes pilnveidošanas sistēmas izveidošana uzņēmumā nav iedomājama. Tāpēc vadības apmācība ir jānodrošina pirmām kārtām - pašā visaptverošas kvalitātes vadības sistēmas īstenošanas sākumā.

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas integrētā pieeja

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmā ir ietverta integrēta pieeja, jo pēc sistēmas uzbūves, funkcionēšanas principiem un vispārēji pielietotas metodoloģijas tā ir vadības sistēma, kas integrē visus uzņēmējdarbības komponentus saskaņotā sistēmā, lai nodrošinātu organizācijas uzdevumu izpildi un mērķu sasniegšanu.

Izstrādājamā un ieviešamā sistēma ir savietojama ne tikai ar citām organizācijas iekšējām sistēmām un procesiem, bet arī ar citām vadības, pārvaldības vai kvalitātes nodrošināšanas sistēmām. Kā piemēru var minēt to, ka pārejas perioda valstīm izstrādāta visaptverošā kvalitātes vadības sistēma, lietotāju ērtības labad ir saskaņojama ar Starptautiskās Standartu Organizācijas prasībām un standartiem, piemēram, ar ISO 14000:1996. ISO 14000:1996 ir vides pārvaldības sistēmas prasības, kas ir starptautiski atzīta ISO 14000:1996 standartu sērija vides pārvaldības sistēmas izveidošanai organizācijās un uzņēmumos, kuras nolūks ir atbalstīt vides aizsardzību un novērst vides piesārņojumu, sabalansējot šo darbību ar sociāli - ekonomiskajām vajadzībām. ISO 14000:1996 ir viens no pasaulē atzītākajiem vides pārvaldības sistēmu standartiem. Pasaulē pēc šī standarta sertificēto organizāciju skaits šobrīd pārsniedz 21000. Reģistrēšanās atbilstoši ISO 14000 standartiem arvien vairāk tiek pieprasīta uzņēmējdarbībā, sevišķi no patērētāju puses, jo neviena no organizācijām nepastāv vides vakuumā.

Integrēta pieeja nozīmē salikt kopā visas iekšējās organizācijas vadības darbības vienā sistēmā, nevis kā atsevišķas daļas, bet kā vienotu mehānismu. Lai organizācijas iekšējie procesi un sistēmas kļūtu par organizācijas vadības sistēmas integrētām daļām, tām jābūt savstarpēji savienotām tā, lai nebūtu izteiktas robežas un mākslīgu barjeru starp darbības procesiem.

Iebkam, kas ietekmē uzņēmējdarbības rezultātus, ir jāklūst par vadības sistēmas daļu. Tāpēc, kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmai ir jāintegrē visas esošās formalizētās sistēmas, kas fokusējas uz kvalitāti, veselību un drošību, vidi, darbiniekiem, finansēm, drošību u.c. Tas nozīmē, ka visiem procesiem un dokumentiem, kas apraksta šīs sistēmas, jābūt savstarpēji integrētiem.

Vajadzība integrēt organizācijas vadības sistēmu var rasties tikai pēc pašas organizācijas iniciatīvas, to nepieprasa organizācijas klienti. Nepastāv arī nacionālie vai starptautiskie standarti integrētām vadības sistēmām. Kvalitātes sistēma integrēšanas principa ieviešana ir pašas organizācijās izvēle.

Pārejas perioda apstākļos kvalitātes sistēmas i

ntegrācijas veikšanai var piemērot dažādas pieejas, atkarībā no organizācijā esošā stāvokļa.

Viena no pieejām ir esošās sistēmas pārveidošana. Ja organizācijai jau pastāv sertificēta kvalitātes vadības sistēma, tad integrēto sistēmu veido balstoties uz esošo, pievienojot nepieciešamos procesus un trūkstošus kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas elementus.

Vēl viena metode integrācijas veikšanai, pārejas perioda organizācijās ir sistēmu apvienošana. Metodi organizācija var pielietot, ja tajā jau ir vairāk kā viena formāla sistēma - piemēram, kvalitātes vadības sistēma un vides vadības sistēma - tad ir iespējams apvienot divas sistēmas, un uz apvienoto sistēmu pamata integrēt citas sistēmas, kuru integrēšanu paredz izstrādātais kvalitātes sistēmas modelis.

Ja iepriekšējās integrācijas metodes neatbilst organizācijas stāvoklim un nevar tikt pielietotas, tad organizācija var izmantot sistēmas radīšanas metodi.

Šajā pieejā integrētā kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēma tiek veidota pilnīgi no jauna un "tukšā vietā". Šajā gadījumā integrētas kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas ieviešana sākas ar pirmo fāzi, proti ar kvalitātes sistēmas ieviešanas nepieciešamības apzināšanas etapu.

Secinājumi un priekšlikumi

1. Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēma ir jebkuras organizācijas vadības procesa pamats, līdz ar to arī visas organizācijas balsts. Kvalitātes sistēmas pamatmērķis neatkarīgi no tās struktūras vai formas ir kvalitātes procesu nepārtrauktā vadība, kas savukārt ir organizācijas spēju un resursu novērtēšana, darbība, kas vērsta uz organizācijas darba efektivitātes pastāvīgu paaugstināšanu, klientu vai citu iesaistīto pušu vajadzību apmierinātības veicināšanu.

Tirgus ekonomikas radītā sīvā konkurence tūkstošiem uzņēmumu un organizāciju visos pasaules reģionos un visos ekonomiskajos apstākļos liek veltīt lielu uzmanību kvalitātes vadības un nodrošināšanas problēmām, rada nepieciešamību pastāvīgi izstrādāt un ieviest jaunas kvalitātes veicināšanas sistēmas, programmas, standartus.

2. Kvalitātes nodrošināšana ir absolūti nepieciešama, lai pārliecinātu patērētāju par uzņēmuma ražotās produkcijas vai sniegtā pakalpojuma izcilību. Kvalitātes sistēmas ieviešana ir garantija tam, ka tiek domāts par klienta vajadzību apmierināšanu, organizācijas funkcionēšanas efektivitātes celšanu. Organizācijām, kas darbojas pārejas perioda vai attīstošās valstīs, tai skaitā arī Latvijai, kvalitātes vadības sistēmas izstrāde un ieviešana ir tikpat būtisks un stratēģisks jautājums, kā attīstīto valsts organizācijām. Tomēr situāciju gan aprūpina tas, ka līdz ar pamatuzdevumu risināšanu pārejas perioda valstu organizācijām pastāvīgi nākas sastapties ar sarežģītām un brīžiem kritiskām papildu problēmām, turklāt tām "jācīnās" ar neprognozējamu ārējo faktoru iedarbību.
3. Lai pārejas perioda apstākļos organizācija būtu spējīga efektīvi koordinēt un vadīt kvalitātes izmaksas, tai ir nepieciešams ievērojams stimuls jeb dzinējspēks, kas nodrošinātu organizācijās visu procesu precīzu darbību, tai skaitā arī kvalitātes izmaksu vadības procesu savstarpējo saskaņotību un harmoniju. Jo efektīvāk noritēs vadības process, jo precīzāk funkcionēs pārējie procesi un sekmīgāk darbosies visa organizācija kopumā. Ar mērķi sasniegt minēto organizācijas efektivitāti, nepieciešama kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas izstrāde un īstenošana, kas satur kvalitātes izmaksu vadības sistēmu.
4. Analizēto klasisko kļūmju apkopošanas sistēmu lieto lielākā daļā attīstīto valstu organizācijas, taču pārejas perioda un attīstošās valstīs ar kļūmju apkopošanas sistēmas ieviešanu ir par maz. Šo valstu stāvoklis ir mainīgs un nestabils. Ir skaidrs, ka ražošanas kļūmes ir cēlonis tikai kādai papildizmaksu daļai (un ne vienmēr būtiskākai), kas iespaido saimnieciskās darbības rezultātus. Nepieciešama organizācijas darbības un procesu vispārēja vadība un visaptveroša kļūmju analīze. To var sasniegt tikai ar visaptverošās kvalitātes vadīšanas principu izstrādi un pakāpenisku ieviešanu.

5. Ar mērķi nodrošināt kvalitātes izmaksu informācijas savlaicīgu un pastāvīgu pieeju, organizācijas vadībai jāizveido kvalitātes izmaksas rādītāju informatīvo sistēmu kā kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas sastāvdaļu.
6. Ievērojami zaudējumi kļūmju dēļ ražošanā vai pakalpojumu sniegšanas procesā kopā ar pārejas perioda neprognozējamu iekšēju un ārēju faktoru haotisko ietekmi ir divi organizāciju funkcionēšanas destabilizējošie pamatfaktori. Šo faktoru kvintesence rada situāciju, kad pārejas perioda organizācijas darbība ir neefektīga un vāji koordinējama, kas var novest pat līdz krīzes situācijai.
7. Pārejas perioda un attīstošās valstīs, slēpto kvalitātes izmaksu īpatsvars var veidot lielāko daļu no organizācijas vai uzņēmuma kopējām izmaksām. Slēptās izmaksas ir grūti aprēķināmas no finansiālas un grāmatvedības pusēm. Šāda veida izmaksu cēloņu novēršana ir iespējama ar kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas integrāciju kopējā organizācijas darbībā un struktūrā.
8. Organizācijām, kas darbojas pārejas perioda apstākļos, domājot par kļūmju cēloņu novēršanu, līdz ar to par kvalitātes sistēmas ieviešanu ne mazsvarīgs jautājums ir optimāla kvalitātes līmeņa noteikšana, līdz ar to būtisks paliek jautājums - pirms kvalitātes nodrošināšanas un vadības procesu ieviešanas, izstrādāt pakāpenisko sistēmas īstenošanas politiku un stratēģiju. Pakāpeniski ieviešot vispirms kvalitātes nodrošināšanas un pēcāk visaptverošās kvalitātes vadības sistēmas metodoloģiju un principus, kuri paredz, ka katrs darbinieks pats atbild par sava darba kvalitāti un apzinās, ka kļūmju novēršana ir viņa vistiešākais pienākums, pārejas perioda organizācijās var būtiski samazināt gan aprēķināmo gan slēpto kvalitātes izmaksu īpatsvaru, radot ekonomisku izdevīgumu, kā arī ieviest kvalitātes izmaksu pastāvīgas kontroles sistēmu un kļūmju un to cēloņu novēršanas mehānismus.
9. Pārejas perioda subjektiem svarīgi ir apzināties kāds kvalitātes līmenis ir piemērojams tai vai citai subjekta struktūrai. Kvalitātes sistēmas izstrāde un ieviešana un pēc tam arī uzturēšana prasa no organizācijas papildus resursu ieguldīšanu. Pārejas perioda apstākļos nepietiekama līmeņa kvalitātes sistēmas ieviešana vai arī otrādi, pārāk augstas kvalitātes līmeņa ieviešana un uzturēšana var izraisīt nopietnas problēmas, kuras ir spējīgas ietekmēt organizācijas funkcionēšanu.
10. Neskatoties uz ieviešanas kvalitātes sistēmas iespējami augstām ekonomiskās atdeves rezultātiem, promocijas darba autors neiesaka steigties ar paātrināto kvalitātes sistēmas ieviešanu vai ar momentālo kvalitātes izmaksu kontroli un reformāciju. Pirms ieviest minētus objektus organizācijas darbībā, augstākai vadībai, kopā ar kvalitātes profesionāļiem jānodedinē kvalitātes politikas mērķi, darbības stratēģija, kā arī optimālo kvalitātes vadības un izmaksu kontroles un koordinācijas līmeni.
11. Nepietiekama līmeņa kvalitātes vadības sistēmas ieviešana nav spējīga nodrošināt sistēmas pilnvērtīgu kvalitātes nodrošinājumu vai vadību, līdz ar to organizācijas vispārējo mērķu sasniegšana un politikas īstenošana var būt stipri apgrūtināta. Šāda kvalitātes sistēma paliek par blakus, traucējošu faktoru. Savukārt pārāk augstas kvalitātes līmeņa sistēmas ieviešana jeb ideja par izcilības līmeņa momentālu sasniegšanu var novest pie situācijas, kad organizācijai nepietiek resursu un profesionalitātes attiecīgā līmeņa izvirzīto mērķu un ieceru sasniegšanai. Kvalitātes sistēmas ieviešana un uzturēšana paliek par nopietnu apgrūtinājumu, kas prasa no organizācijas visu iespējamo resursu piesaisti. Pārejas perioda organizācijām šāda situācija var būt pārāk apgrūtināta, finansiāli neizdevīga un funkcionāli traucējoša.

12. Izmantojot izstrādāto aptauja anketu - formu ir veikts pirmais starptautiskais socioloģisks pētījums - aptauja, kuru rezultātā ir apzināti pārejas periodā un ekonomikas attīstības apstākļos funkcionējošo uzņēmēju un organizācijas pārstāvju viedokļi par situāciju kvalitātes attīstības jomā, kā arī izpētīti faktori, kas stimulē un kas traucē šo procesu.
13. Uz aptaujas datu analīzes rezultātiem veiktā pārejas perioda un attīstošās valstīs notiekošo kvalitātes attīstības procesu veicinošo un traucējošo faktoru atlase un klasifikācija, parāda, ka problēmas, kas saistītas ar kvalitātes sistēmas ieviešanas nepieciešamības apzināšanu, nav atrisināmas vienīgi uzņēmumu līmenī. Vispārējam atbalstam un palīdzībai jānāk arī no valsts vadības puses.
14. Ir nepieciešama kvalitātes attīstības programma nacionālajā mērogā. Šeit daudz kas ir atkarīgs no valsts nacionālas politikas un vadības pozīcijas kvalitātes nodrošināšanas un vadības jautājumā. Dažās attīstošās un pārejas perioda valstīs vadība apzinās kvalitātes jautājuma svarīgumu. Tas ļauj šīm valstīm daudz ātrāk un efektīvāk veicināt kvalitātes līmeņa celšanu gan nacionālajā, gan arī mikroekonomiskajā (uzņēmumu un organizāciju) līmenī.
- Taču, valstīs, kas atrodas pārejas ceļā no autoritāra režīma ar centralizēto komanditekonomiku un vertikālo vadības sistēmu uz demokrātiskiem vadības principiem un brīvās tirgus ekonomikas attiecībām balstīto sistēmu, pastāv nopietnas problēmas gan nacionālajā, gan arī mikroekonomiskajā līmenī, saistītas ar cilvēku nevēlēšanos atkāpties no iepriekšējiem ideāliem un uzskatiem, ar ierēdņu stagnātisko pozīciju dažādu jautājumu risināšanā un procesu attīstībā, tai skaitā arī kvalitātes veicināšanas jomā.
- Līdz ar to, jāveic un jāatbalsta nacionālā un starptautiskā līmeņa programmas un pasākumi, kas būtiski veicina kvalitātes nodrošināšanas un vadības procesu attīstību, tie ir:
- nacionālās un starptautiskās standartizācijas procesu attīstība;
 - sertifikācijas - pārbaudes un koordinācijas pasākumu stimulācija un attīstība;
 - nacionālā kvalitātes popularizācija un veicināšanas politikas promocija;
 - kvalitātes nodrošināšanas un vadības apmācības un izglītības programmu ieviešana;
 - atbalsts no ekonomiski attīstīto ārvalstu puses;
 - institucionālās infrastruktūras atbalsts;
 - ar kvalitātes veicināšanu saistītu darbību un programmu pastiprināšana ar likumdošanas aktiem un citiem dokumentiem;
 - kvalitātes vadības sistēmas izstrāde un ieviešana.
15. Kvalitātes procesu īstenošanu organizācijās nav rekomendējams sākt tieši ar kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas steidzīgu izstrādi un šīs sistēmas tūlītējo ieviešanu. Promocijas darba trešās un ceturtais nodaļas ietvaros veikta socioloģiskā pētījuma rezultāti parāda, kā pastāvošās būtiskās atšķirības attīstīto un pārejas perioda vai attīstošo valstu ekonomiski - politiskajā un sociālajā vidēs, likumsakarīgi veido pārejas perioda un attīstošo valstu organizāciju personāla sākotnēji negatīvu un skeptisku attieksmi pret dažāda veida organizatoriskām pārmaiņām un reorganizācijām, tai skaitā arī pret jaunu kvalitātes vadības principu ieviešanu.

Kvalitātes sistēmas izstrāde un īstenošana nesniegs gaidāmos rezultātus, ja netiks veikti nopietni pirmsieviešanas sagatavošanas darbi, tādi, kā:

- kvalitātes sistēmas ieviešanas nepieciešamības pilna un precīza apzināšana un šī procesa vispārējais atbalsts un promocija no augstākas vadības puses;
- kvalitātes sistēmas ieviešanas nepieciešamības apzināšana, vispusīgs atbalsts un vidējo līmeņa vadītāju rindās;
- visas organizācijas un katra atsevišķa darbinieka iesaistīšana kvalitātes sistēmas pirmsieviešanas apzināšanas un skaidrošanas procesā;
- kvalitātes darba grupas izveide vai neatkarīgu speciālistu piesaiste pirmsieviešanas apzināšanai un turpmākai kvalitātes sistēmas ieviešanas un attīstības procesu koordinācijai un vadībai.

16. Izmantojot, promocijas darba ietvaros, veikts otrs starptautiskais socioloģiskais pētījums - aptauja. Veikta aptaujas rezultātā saņemtas informācijas analīze. Izmantojot šos rezultātus, darba autors noskaidrojis, ka pārejas perioda un ekonomiski attīstošās valstīs, tai skaitā arī Latvijā, pastāv kvalitātes attīstības traucējošo iekšējo un ārējo faktoru ievērojama ietekme. Līdz ar to, kvalitātes procesu pilnveidošanu organizācijās, nav rekomendējams sākt tieši ar kvalitātes sistēmas sasteigtu izstrādi un šīs sistēmas tūlītēju ieviešanu, pat neskatoties uz ekonomiskām un organizatoriskām priekšrocībām, ko dod kvalitātes sistēmas ieviešana.

Darba autors piedāvā jaunu kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas izstrādes un ieviešanas attīstības stratēģiju: kvalitātes procesu attīstības etapus pēc saviem funkcionālajiem mērķiem un attīstības pakāpēm racionāli apvienojot trijās grupās jeb attīstības fāzēs:

I. fāze - kvalitātes nodrošināšanas un vadības sākotnējās sistēmas sagatavošanas un ieviešanas fāze;

II. fāze - riska vadības un korektīvi - preventīvo darbību fāze;

III. fāze - kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas turpmākās attīstības un pilnveidošanas fāze.

17. Izstrādātā kvalitātes sistēma atšķiras no esošajām kvalitātes sistēmām ar oriģināliem modeļa elementiem un tās unikālo uzbūvi. Modēja elementos ietverta pastāvīgas pilnveidošanās procesa pieeja un integrēšanās metodoloģija, savukārt viss modelis kopumā nodrošina nepārtrauktu virzību uz izcilību. Bez organizācijas iekšējās kvalitātes nodrošināšanas un vadības, modelis orientējas uz organizācijas spējām efektīgi pretoties neprognozējamiem ārējiem faktoriem, pielāgoties pārejas periodam piemītošām haotiskām ekonomiski - politiskās vides izmaiņām, spēju plānveidīgi nodrošināt izvēlēto piegādātāju, pašas organizācijas prasībām atbilstošu funkcionēšanu.

Ņemot vērā plānoto kvalitātes vadības procesu pakāpenisko attīstību, saskaņā ar procesu sadali, aprakstīto trijās attīstības fāzēs, kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modelim jāietver pieci attīstības pamatelementi, kuri harmoniski saistīti viens ar otru un veido vienotu un saskaņotu procesu kopu jeb sistēmu. Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas modeļa pamatelementiem jābūt:

kvalitātes sistēmas pirmsieviešanas apzināšanas stadija;

sākotnējās kvalitātes vadības sistēmas izvēle un ieviešana;

ieviešamās sistēmas un organizācijas riska zonu pārbaude;

kvalitātes sistēmas korektīvi - preventīvās darbības;

pāreja no sākotnējās kvalitātes vadības sistēmas uz pārejas periodam piemērotas visaptverošas kvalitātes vadības sistēmu ar riska zonu vadības un korektīvi preventīvās darbības elementiem.

18. Vienlaicīgi ar sākotnējās kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas novērtēšanas un analīzes procesiem, otrajā attīstības fāzē, jāveic plānveidīgas un visaptverošas darbības saistītas ar organizācijas riska zonu analīzi, iekšējo un ārējo faktoru ietekmes verificēšanu. Šīs darbības jāveic ar mērķi atklāt un apzināt iespējamus un eksistējošus problēmu cēloņus un vājos posmus organizācijas struktūrā un procesos. Pēc šo darbību veikšanas notiek plānveidīgas korektīvi - preventīvās rīcības, kuras ļauj reducēt organizācijas eksistējošo problēmu cēloņus, kā arī pasargāt organizāciju no potenciālo problēmu rašanās.

Darba autors iesaka jau pašā sākumā izstrādāt sākotnējās kvalitātes vadības sistēmas pamatelementu - kvalitātes rokasgrāmatas elektroniskā jeb bezpapīra formātā. Kvalitātes rokasgrāmata bezpapīra formātā ikvienai organizācijai nodrošina ātru pieeju jaunākajai dokumentācijai, samazina kļūdas, samazina izplatīšanas un uzglabāšanas izmaksas, sniedz palīdzību ceļā uz atzītajiem starptautiskajiem kvalitātes vadības standartiem, kā arī palīdz organizācijai attīstīties un pilnveidoties, neveicot lielās pārmaiņas un reorganizācijas, kas var negatīvi atsaukties uz organizācijas darbu pārejas perioda valstīs.

19. Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas attīstībai un pastāvīgas pilnveidošanas procesam jānotiek no paša sākuma, kad tiek izstrādāti un ieviesti sākotnēji kvalitātes nodrošināšanas un vadības principi. Sistēmas attīstība un pastāvīga pilnveidošana ir divas no pamatprasībām, bez kuru eksistēšanas nav iespējama kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas un līdz ar to arī visas organizācijas dinamiskā virzība un izaugsme.

Trešajā attīstības fāzē, rīcībām, kas ir saistītas ar pilnveidošanu un attīstību, ir dominējoša loma. Trešajā fāzē tiek veiktas ievērojamas izmaiņas kas ir saistītas ar sākotnējās kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmas aizstāšanu ar principiāli jauno - visaptverošo kvalitātes vadības sistēmu.

Sākotnējās sistēmas aizstāšana ar visaptverošo kvalitātes vadības sistēmu, ļauj nostiprināt principus, kuri vērojami paaugstina organizācijas funkcionēšanas caurspīdīgumu jeb notiekošo procesu apzināšanu, organizācijas aizsardzību un vadāmību.

20. Pārejas perioda apstākļos, kad ārējo un iekšējo faktoru ietekme ir samēram mazprognozējama, pilnveidota visaptveroša kvalitātes vadības sistēma ļauj organizācijai bez īpašas kavēšanas un ar minimālo riska pakāpi reaģēt uz neparedzamajām un plānveidīgajām konjuktīvām izmaiņām, kuras var notikt kā organizācijas iekšienē, tā arī ārpus tās.

Riska zonu vadības un korektīvi - preventīvās rīcības sistēmas elementu patstāvīga funkcionēšana trešajā sistēmas attīstības fāzē nav nepieciešama. Visaptveroša kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēma ar ieviestiem riska zonu vadības un korektīvi - preventīvo rīcību kompleksa elementiem ir spējīga pilnīgi apmierināt organizācijas vajadzības un nodrošināt tās maksimālo aizsardzību pret ārējo un iekšējo

faktoru ietekmi, līdz ar to, to ieviešana jaunizveidotajā kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmā ir dabīgs un savlaicīgs process.

Kvalitātes nodrošināšanas un vadības sistēmā ir integrējama ar citām sistēmām un vadības procesiem. Pēc sistēmas uzbūves, funkcionēšanas principiem un vispārēji pielietotas metodoloģijas tā ir vadības sistēma, kas ietver sevī visus uzņēmējdarbības komponentus vienotā un saskaņotā sistēmā, ar mērķi, nodrošināt organizācijas uzdevumu izpildi un efektīgu, nepārtrauktu funkcionēšanu.

