

Dokumentai – inherentiškas kokybės vadybos sistemos elementas

Lina Markevičiūtė

Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto
Informacijos ir komunikacijos katedros doktorantė
Vilnius University, Faculty of Communication,
Department of Information and Communication,
Doctoral student
Saulėtekio al. 9, 10222 Vilnius
Tel. (+370 5) 236 61 16
El. paštas: lina.markeviciute@kf.vu.lt

Ekonomikos globalizacija, tarptautinių prekybinių ir gamybinių santykių plėtra kasdien kelia vis didesnius kokybės reikalavimus. Rinkos dalyviai, reaguodami į šiuos pokyčius, ieško būdų ne tik užtikrinti, bet ir viršyti šiuos reikalavimus. Organizacijos yra nevaržomos pasirinkti, kaip siekti kokybės – diegti ISO 9000 serijos standartus ar taikyti visuotinės kokybės vadybos nuostatas. Visuotinė kokybės vadyba vertinama kaip viena efektyviausių organizacijos valdymo formų, o ISO 9000 serijos standartų populiarumą lemia operacinio organizacijos lygmens optimizavimo galimybės ir tarptautiniu mastu pripažįstamas sertifikatas, liudijantis organizacijos pastangas siekti kokybės. Tačiau ISO 9000 standartai dažnai yra ir kritikuojami – esą jie lemia biurokratijos apraiškas, bet ne tobulėjimą. Kritiką šiuo aspektu skatina ir tai, kad visuotinės kokybės vadybos teorija nereglamentuoja dokumentacijos būtinumo. Šio straipsnio tikslas – įvertinti, ar kokybės vadybos požiūriu dokumentai kuria pridėdamąją vertę ar yra tik savitikslių, į sertifikato įgijimą orientuota veikla.*

Kokybės vadybos koncepto raidos analizė atskleidžia, kad pasaulyje beveik per šimtmetį buvo išplėta pora kokybės vadybos principų ir nuostatų kompleksų, leidžiančių organizacijoms nuosekliai ir kryptingai tobulėti. Tai visuotinės kokybės vadybos teorija ir ISO 9000 serijos standartai. Šios dvi dalinai izomorfinės kokybės vadybos principų ir nuostatų sistemos, kaip žino-

ma, gali būti taikomos visoms be išimties organizacijoms, kad ir koks būtų jų dydis ar veiklos pobūdis.

Visuotinė kokybės vadyba pripažįstama kaip viena tobuliausių organizacijos valdymo formų. Jos esminėse nuostatose – įsipareigojime tenkinti vartotojų poreikius, nuolat tobulinti organizacijos procesus, į tobulinimo procesą įtrauk-

* Straipsnis parengtas pagal Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto konferencijoje „Informacijos ir žinių vadybos aprėptys šiuolaikinėje organizacijoje: žinių ekonomikos iššūkiai“ (Vilnius, 2006 m. gruodžio 1 d.) skaitytą pranešimą.

ti visus be išimties organizacijos darbuotojus – atspindi klasikinės ir elgesio mokyklų teiginiai, grupinio sprendimo teorijų autoritetų mintys, sisteminis, procesinis bei situacinis požiūris, matematinių statistikos metodų taikymo praktika ir daugelis kitų pažangių ir efektyvių vadybos mokslo principų (Paulauskaitė, Vanašas, 1998). Visuotinė kokybės vadyba yra orientuota į kultūrinę organizacijos erdvę, per kurią siekiama racionalizuoti visas organizacijos veiklos sudedamąsias.

Vertinant ISO 9000 standartus reikia pabrėžti, kad jie iš esmės orientuoti į operacinę organizacijos veiklos lygmenį. Jų įdiegimas padeda organizacijai užtikrinti veiklos procesų vyksmo stabilumą, produkto kūrimo nuoseklumą ir tęstinumą (nepaisant atsitiktinių pašalinių veiksnių), pašalinti trūkumus, susijusius su veiklos procesų organizavimu.

Visuotinės kokybės vadybos teorijos bei ISO 9000 serijos standartų egzistavimas lygia greita nuolat skatino disputus apie šių dviejų kokybės vadybos konstruktyvų santykį. Šiandien egzistuoja du tarpusavyje iš esmės besiskiriantys požiūriai. G. Binney, G. Laszlo, F. Huarangas, R. Harrisonas, A. Williamsas, P. Dobsonas, M. Walters tvirtina, kad ISO 9000 serijos standartų reikalavimai ir visuotinės kokybės vadyba yra nesuderinamos, o S. Sakofsky, M. Sheardas, M. Bradley, N. R. Trague, M. Najmi, D. F. Kehoe manymu, tai viena kitą papildančios sistemos, kurias galima sėkmingai integruoti vienoje organizacijoje ir sulaukti sinergijos efekto.

Sistemų skirtybės pirmiausia pastebimos kultūriniam organizacijos kontekste. ISO 9000 serijos standartai dažniausiai kritikuojami todėl, kad jie leidžia organizacijoje plisti „konservatyviai inspektavimo filosofijai“ (Abramavičius, 2001), formuojančiai „daugiapakopę ir visiškai beprasme biurokratijos sistemą, su kokybe neturinčią nieko bendra“ (Spolsky, 2005).

Išties ISO 9000 serijos standartuose reikalaujama, kad kokybės vadybos sistema būtų įforminta dokumentais. Standarto „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2000)“ skyriuje, kuriame pateikiami bendrieji kokybės vadybos sistemos reikalavimai, apibrėžti kokybės vadybos sistemos dokumentacijos reikalavimai. Reikalaujama, kad kokybės vadybos sistemos dokumentuose būtų pateikta kokybės politika ir kokybės tikslai, apibrėžta kokybės sistemos taikymo sritis, pateiktos sistemos procedūros (ISO 9001:2000). Dokumentacija iš esmės tampa sertifikavimo pagrindu. Priešingai nei ISO 9000 serijos standartuose, visuotinės kokybės vadybos teorijoje, kuri vieningai pripažįstama kaip efektyvesnė, apie kokybės sistemos dokumentavimo būtinumą tiesiogiai ir vienareikšmiškai visai nekalbama.

Šios aplinkybės lemia, kad kokybės vadybos požiūriu dokumentacijos formavimas ir valdymas vertintinas tik kaip savitikslių veikla, pridedamąją vertę formuojanti tik tuo aspektu, kad suteikia galimybę organizacijai įgyti sertifikatą.

Kokybė – nemateriali kategorija

Kokybės samprata leidžia abejoti prielaida, kad veikla, susijusi su kokybės sistemos dokumentų panauda, nekuria pridedamosios. Vertinant kokybės sampratą galima teigti, kad kokybė materializuojasi dokumentuose. Kokybės apibrėžimų išties yra nepaprastai daug, tad analizei pasirinkti tik tie, kuriuos suformulavo visuotinės kokybės vadybos autoritetai ir apibrėžimas, publikuotas ISO 9000:2000 standarte.

„Kokybė – tai gebėjimas patenkinti poreikius“ (Deming, 1989).

„Kokybė – tai atitiktis reikalavimams“ (Crosby, 1984).

„Kokybė – tai visuma produkto savybių, kurias produktas įgyja dėl marketingo, inžinerijos,

gamybinės veiklos, nulemiančios produkto ir vartotojo lūkesčių atitikimą“ (Feigenbaum, 2004).

„Kokybė – tai objekto savybių visuma, įgalinanti jį tenkinti išreikštus ir numatomus vartotojo poreikius“ (ISO 9000:2000).

Apibrėžimai atskleidžia, kad ryškios takoskyros tarp sampratų, kurias pateikia visuotinės kokybės vadybos pirmtakai ir ISO 9000 serijos standartai, nėra. Kokybė šiame dvinariame kontekste yra suprantama kaip vartotojo poreikius tenkinančios produkto charakteristikos, atitinkančios reikalavimus. Kitaip tariant, remdamiesi šiais apibrėžimais kokybę galime traktuoti kaip matą, leidžiantį įvertinti, kaip produktas atitinka poreikius ir reikalavimus. Atsižvelgus į tai, kad konkretus matmuo yra tam tikra informacija, kokybę galima apibūdinti kaip informaciją apie objekto ypatybes.

Pasak S. Braman, „informacija, jos srautai patys savaime egzistuoja be jokios realios formos ir struktūros“ (Braman, 2005). Taigi kokybė kaip tam tikra informacija yra nemateriali. Tačiau kiekvienu „konkrečiu atveju mes visada susiduriame ne su pačios informacijos substancine esme, o su jos fizine (ar materialiaja) puse. Informacijos turinio pusę mums atveria fiziniai tarpininkai“ (Augustinaitis, 1999). Tie tarpininkai dažniausiai yra dokumentai. Paprastai visuomenei reikšminga informacija yra fiksuojama dokumentuose. Tyrimais nustatyta, kad

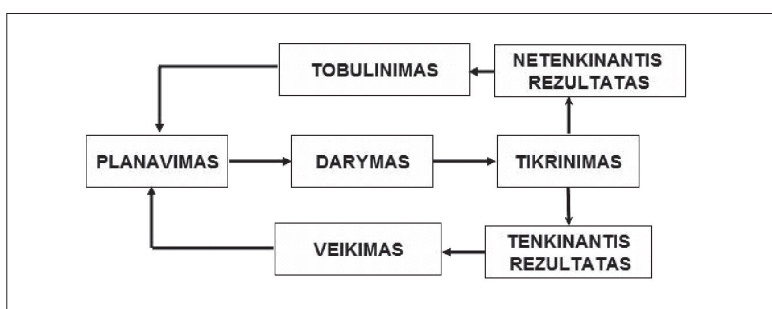
organizacijose net 80–90% informacijos yra saugoma dokumentuose (Popkin, Cushman, 1993). Apibendrinant kokybės sampratą aptarimą galima teigti, kad kokybė – tai dokumente užfiksuota informacija apie produkto charakteristikas, ir todėl siekiant valdyti kokybę dokumentų panauda tampa neišvengiama.

Kokybės vadybos elementai, veikiami informacijos veiksnio

Kokybės vadybos sampratą analizė taip pat leidžia įvertinti, kiek joje yra reikšmingas dokumentų vaidmuo. Visuotinės kokybės vadybos pradininkas E. Demingas kokybės valdymą apibrėžė universaliu metodu „planuok–daryk–tikrink–veik“, kuris dar vadinamas Demingo kokybės tobulinimo ciklu.

Ciklas, pavaizduotas pirmame paveiksle, prasideda nuo tobulinimo priemonių planavimo. Planuotos priemonės įgyvendinamos. Įgyvendinamas tikrinamas gautas rezultatas. Jei rezultatas tenkina, tuomet veikiama identifikuotu metodu. Tačiau jei gautas rezultatas netenkina, ciklas pradedamas nuo pradžių.

Standarte „Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai (ISO 9000:2000)“ rašoma, kad „kokybės vadyba – tai koordinuoti veiksmai, kreipiantys ir valdantys organizacijos veiklą, susijusią su kokybe. Veiklų, susijusių su



1 pav. Demingo kokybės tobulinimo ciklas (Deming, 1989)

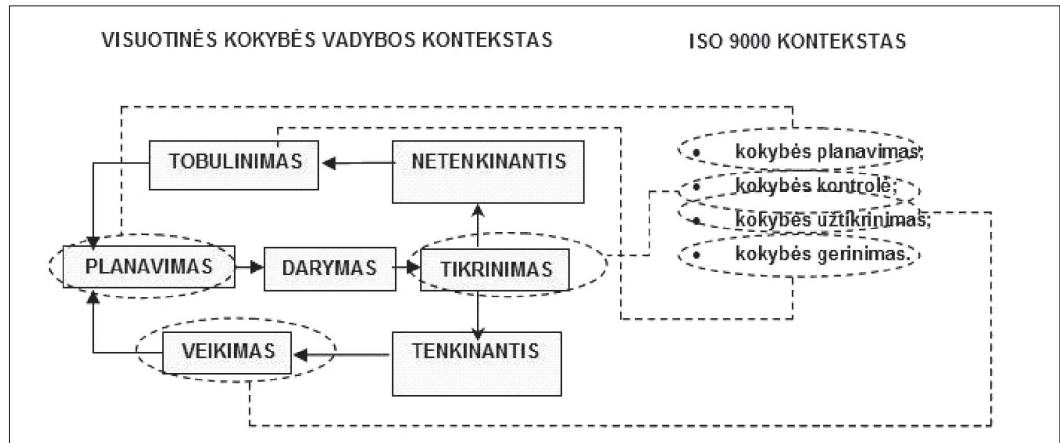
kokybe, nukreipimas ir valdymas susideda iš keturių elementų:

- kokybės planavimo: kokybės politikos, kokybės tikslų ir reikalavimų apibrėžimo;
- kokybės kontrolės: kokybės reikalavimų vykdymo kontrolės;
- kokybės užtikrinimo: koordinavimo, kad būtų veikiami efektyviausiu būdu;

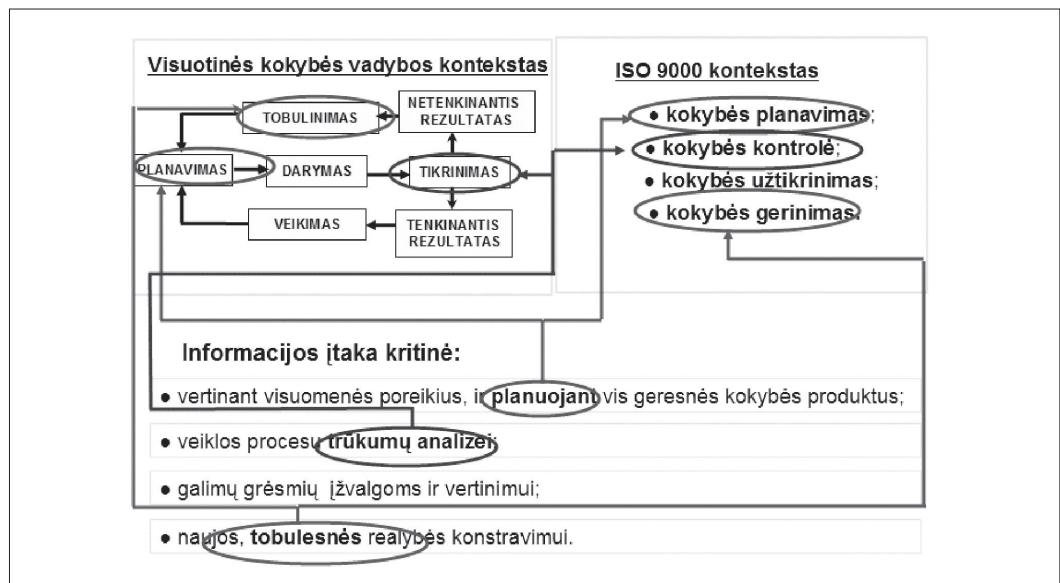
- kokybės gerinimo: siekio viršyti egzistuojančius reikalavimus kokybei“ (ISO 9001:2000).

Lyginant aptariamą sampratą galima pastebėti, kad kokybės vadybos sudedamosios dalys abiejuose kontekstuose tapčios.

Antrajame paveiksle matyti, kad planavimo veikla vienareikšmiškai įvardijama abiejuose



2 pav. Kokybės vadybos sampratų santykis visuotinės kokybės vadybos ir ISO 9000 kontekstuose



3 pav. Veiklos, kurių efektyvumą tiesiogiai veikia informacija

kontekstuose; tikrinimo veikla visuotinės kokybės vadybos kontekste atitinka kokybės kontrolės veiklą ISO 9000 kontekste; veikimas atitinka kokybės užtikrinimą. Tapačiai galima vertinti ir tobulinimo bei gerinimo veiklas.

Jau nuo 1948-ųjų, kibernetikos mokslo gnezės, yra žinoma, kad kiekvienos organizuotos sistemos veikla yra pagrįsta informacijos srautais. Kaip teigia R. Ashby, kibernetinės arba kitaip – organizuotos sistemos pasirenka tikslingus veiksmus ne didžiausių tikimybių kryptimi ir atlieka tuos veiksmus dėl gautos informacijos (Ashby, 1962). Tyrimais nustatyta, kad informacijos vertė yra kritinė: vertinant visuomenės poreikius ir planuojant vis geresnės kokybės produktus; veiklos procesų trūkumų analizei; galimų grėsmių išvalgomis ir vertinimui; naujos, tobulesnės realybės konstravimui (D. Marchadą cituoja Chaffey, Woodharlow, 2005). Trečias paveikslas atskleidžia, kad šios mokslininkų identifikuotos, informacijai ypač jautrios veiklos egzistuoja ir kokybės vadyboje.

D. Marchado identifikuotos veiklos sritys, kurioms informacijos poveikis yra kritinis: planavimas, trūkumų analizė ir tobulinimas yra kokybės vadybos pamatas. Šis faktas atskleidžia, kad siekiant efektyvaus kokybės valdymo būtina lygia greta plėtoti efektyvią informacijos sistemą ir (prisimenant, kad dauguma informacijos egzistuoja dokumentuose) dokumentų valdymo sistemą.

Procesinio požiūrio integravimo aspektai

Siekiant įtvirtinti nuostatą, kad dokumentų vaidmuo kokybės vadyboje yra inherentinis, galima atlikti ir procesinio požiūrio, kuris kokybės vadybos kontekste vertinamas kaip priemonė tobulinimo galimybėms pasireikšti ir realizuoti, integravimo organizacijoje ypatumų analizę.

E. Demingas teigė, kad net 85% kokybės problemų yra susijusios su organizacijos vadybos sistema. Todėl, siekiant pašalinti klaidas, sistemą privalo vertinti skaidant ją ir analizuojant reikšminiais blokais (Deming, 1989). ISO 9000 standartuose taip pat pabrėžiama, kad jie „...skatina procesinio požiūrio taikymą kuriant, diegiant ir gerinant kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą...“ (ISO 9000:2000).

Vadovaujantis procesiniu požiūriu visos organizacijos funkcijos vertintinos pagal tarpusavio sąsają. Procesų visuma apibrėžiama kaip veiklų srautas, egzistuojantis kiekvienoje organizacijoje. Srautas nukreipiamas nuo vieno vykdytojo prie kito ir dėl to sukuriamas produktas, turintis tam tikrą vertę. Taigi procesiniu požiūriu organizacija yra vertinama kaip procesų rinkinys, o organizacijos valdymas įgyvendinamas per procesų valdymą. Valdydama procesus ir nuolat juos tobulindama (optimizuojant kiekvieno tikslo siekimą), organizacija siekia veiklos visumos efektyvumo (Ballou, 1993; Dean, 1994). Procesinio požiūrio įgyvendinimas pagrįstas penkių etapų integravimo metodu: procesų ir jų sąsajos identifikavimu, detaliu procesų dokumentavimu, procesų vertinimu, valdymu ir tobulinimu (Wiele, Williams, 1997).

Pirmiausia identifikuojami visi organizacijoje vykdomi procesai, kuriantys tam tikrą produktą ar produkto dalį, kartu identifikuojama ir jų sąsaja.

Paskui kiekvienas procesas privalo būti dokumentuotas. Dokumentuojant apibrėžiama konkretaus proceso taikymo sritis; nurodomas už proceso veiklos kokybę atsakingas asmuo, apibrėžiamos jo atsakomybės ribos, paprastai sutampančios su proceso taikymo sritimi; įvardijamas siekiamas rezultatas; apibrėžiami proceso rezultato reikalavimai; identifikuojami proceso gaviniai; identifikuojami proceso vyksmui reikalingi ištekliai ir jų tiekėjai; apibrėžia-

ma dalyvių atsakomybė ir ji pavaizduojama proceso srauto schema; apibrėžiami proceso rezultatyvumo vertinimo kriterijai ir metodai, nurodomi proceso rezultatų vartotojai. Aptartu nuoseklumu turi būti aprašomas kiekvienas pridėdamąją vertę kuriantis organizacijos procesas. Taip sukuriama dokumentai, kuriuose atsispindi organizacijos veiklos situacijos esamoji būseną.

Aprašiusi visus procesus organizacija privalo atlikti jų vertinimą. Modeliuojant ir aprašant procesus paprastai identifikuojami sistemos trūkumai – probleminės sritys: procesų fragmentiškumas, funkcijų dubliavimas. Paskui vykdoma procesų pertvarka ir šios pertvarkos esmė perteikiama dokumentacijoje, koreguojant keičiamų procesų aprašą, dažnai vadinamą vidiniu organizacijos standartu. Tokiu būdu organizacija fiksuoja patobulintą veiklos modelį.

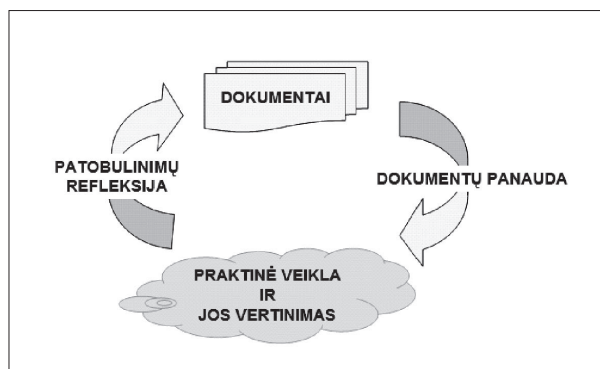
Pripažįstama, kad tik tinkamai dokumentuotas procesas gali būti valdomas (Kanholm, 2000). Ir tai yra pagrindinis kokybės vadybos sistemos tikslas – pasirūpinti, kad visi procesai būtų valdomi, nes tik valdomas procesas gali būti tobulinamas. Valdymas turi užtikrinti kiekvieno proceso įgyvendinimą pagal geriausią praktiką – standartizuotus aprašus.

Penktasis etapas yra veiklos tobulinimas. Ir tai ne vienkartinė, o tęstinė veikla. Organizacijos procesai turi būti vertinami nuolat, o procesų aprašas, kaip organizacijos vidinis standartas, lygia greta koreguojamas pagal įdiegtus patobulinius.

Procesinio požiūrio diegimo analizė atskleidžia, kad dokumentuose atsispindi tiek visa organizacijos sistema, tiek kiekvienas sistemos elementas. Dėl to galima gerai pažinti ir įvertinti organizacijos veiklą, jos ypatumus. Skaidrus visuminis organizacijos procesų vaizdas padeda vadovams priimti strateginius organizacijos valdymo sprendimus, keisti jos struktūros elementus, o darbuotojams – perprasti bendruosius organizacijos tikslus ir kokybiškai vykdyti kasdienes funkcijas.

Geriausią praktiką atspindi dokumentuose ir todėl dokumentai ateityje padeda išvengti klaidų praktinėje veikloje. Dokumentų santykis su praktine veikla vaizduojamas ketvirtame paveiksle.

Dokumentų panauda praktinėje veikloje ir atsirandančių patobulinimų atspindėjimas leidžia dokumentus vertinti kaip organizacijos geriausios patirties fiksavimo instrumentą. Tai ypač svarbu vykstant darbuotojų kaitai. Išeinantieji „neišsineša“ su savimi patirties. Ji išlieka organizacijos dokumentuose. Darbuotojams, dar ne-



4 pav. Dokumentų santykis su praktine veikla

perpratusiems proceso ypatumų ir visos įmonės sistemos, dokumentai tampa nepakeičiama eksplikacija. Operacijų lygmens klaidų kiekis sumažinamas iki minimumo.

Svarbu pabrėžti ir tai, kad dokumentai padeda įvertinti organizacijos veiklos efektyvumą – kokybės lygį. Efektyvumo ir rezultatyvumo kriterijai yra reikšminga valdymo paramos priemonė. Proceso pabaigoje gaunama ir dokumentuose fiksuojama informacija apie rezultatus yra lygintina su apibrėžtais rezultatyvumo, poreikių atitikimo kriterijais. Santykis leidžia įvertinti kokybės lygio pokyčius ir priimti reikiamus strateginius proceso valdymo sprendimus. Taigi dokumentai neleidžia organizacijos procesams vykti mažiau efektyviai nei praityje. Proceso elementų ir vyksmo sistemingas fiksavimas padeda identifikuoti geriausias praktikos sąlygas ir užtikrinti stabilų proceso ir produkto kokybės lygmenį.

LITERATŪRA

ABRAMAVIČIUS, Š. (2001). ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problema organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimo perspektyvos aspektu. Iš *Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas*: respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga, p. 5–38.

AUGUSTINAITIS, A. (1999). Šiandiena kaip transformatiškumas. *Sociologija. Mintis ir veiksmas*. Nr. 4 (6), p. 28–44.

ASHBY, R. (1962). Principle of Self-Organizing Systems. In *Principles of Self-Organization*. Oxford: Pergamon Press. 278 p.

BALLOU, R. H. (1993). *Business Logistics Management*. Prentice-Hall International, Inc.

BRAMAN, S. (2005). The Micro-and Macro-Economics of Information. *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 40, p. 3–52.

CHAFFEY, D.; WOODHARLOW, S. (2005). *Business information management: improving performance using information systems*. New Jersey: Prentice Hall. 662 p.

CROSBY, P. B. (1984). *Quality Without Tears*. New York: McGraw-Hill. 205 p.

Išvados

Aptartieji dokumentų panaudos funkciniai aspektai leidžia identifikuoti funkcijas, kurias dokumentams skiria kokybės vadybos sistema. Dokumentai padeda organizacijai pažinti savo veiklos ypatumus ir juos vertinti. Dokumentai yra patirties fiksavimo instrumentas, leidžiantis nustatyti organizacijos procesų ir produktų kokybės lygio svyravimus ir identifikuoti geriausią praktiką, o tai sudaro sąlygas siekti, kad veikos kokybė nebūtų prastesnė nei praityje. Apibrėžtos dokumentų funkcijos leidžia dokumentavimą ir organizacijos kokybės sistemos dokumentų visumą pripažinti kaip inherentišką kokybės vadybos sistemos elementą nepaisant, ar sistema diegiama vadovaujantis visuotinės kokybės vadybos pirmtakų idėjomis ar ISO 9000 reikalavimais.

DEAN, J. W.; BOWEN, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, vol. 19, p. 392–418.

DEMING, W. E. (1989). *Out of the Crisis*. Cambridge. 505 p.

FEIGENBAUM, A. V. (2004). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill Professional. 857 p.

KANHOLM, J. (2000) *ISO 9000 Documentation, Quality Manual and 32 Operational Procedures*. Guildorf. 215 p.

LST EN ISO 9000:2000 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001. 81 p.

LST EN ISO 9001:2000 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001. 61 p.

LST EN ISO 9004:2000 Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001. 123 p.

PAULASKAITĖ, N.; VANAGAS, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kauno technologijos universitetas: Technologija. 105 p.

16. POPKIN, J.; CUSHMAN, A. (1993). *Integrated Document Management – Controlling a Rising Tide*. Stamford: Gartner Group. 201 p.

17. SPOLSKY, J. (2005) *The Best Software Writing 1*. Berkeley: APRESS. 306 p.

18. WIELE, A.; WILLIAMS, A. (1997). ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey. *International Journal of Quality Science*, vol. 2 (4), p. 236–252.

DOCUMENTS – AN INHERENT ELEMENT OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Lina Markevičiūtė

Summary

Every day the globalization of economics, the expansion of international trade and production relations are raising the requirements of higher quality. Reacting to these changes, the participants of the market are looking for the ways not only to ensure but also to transcend these requirements. Organizations are free to choose how to reach the quality – to instill the ISO 9000 series standards or to apply Total Quality Management regulations. Total Quality Management is estimated as one of the most efficient forms of organization management, and the popularity of ISO 9000 series standards is conditioned by the optimization pos-

sibilities of organization operating level and the internationally recognized certificate which proclaims the organization attempts to reach the quality. However, ISO 9000 standards are often criticized – purportedly they determine the manifestation of bureaucracy but not the improvement. Criticism on this aspect is fostered by the fact that the theory of general quality management does not regulate the necessity of documentation. The aim of the article is to assess whether the documents, from the quality management viewpoint, generate this surplus value or are only self-objective activity towards obtaining the certificate.

Įteikta 2006 m. gruodžio 11 d.