



IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ



EIROPAS SAVIENĪBA



LATVIJAS  
UNIVERSITĀTE  
ANNO 1919



ESF projekts „Profesionālajā izglītībā iesaistīto vispārizglītojošo mācību priekšmetu pedagogu kompetences paaugstināšana”  
(vienošanās Nr.2009/0274/1DP/1.2.1.1.2/09/IPIA/VIAA/003)

# Procesu vadība profesionālās izglītības iestādē

Mg.sc.TQM, Meldra Gineite

[meldra.gineite@gmail.com](mailto:meldra.gineite@gmail.com)

+371 26177200

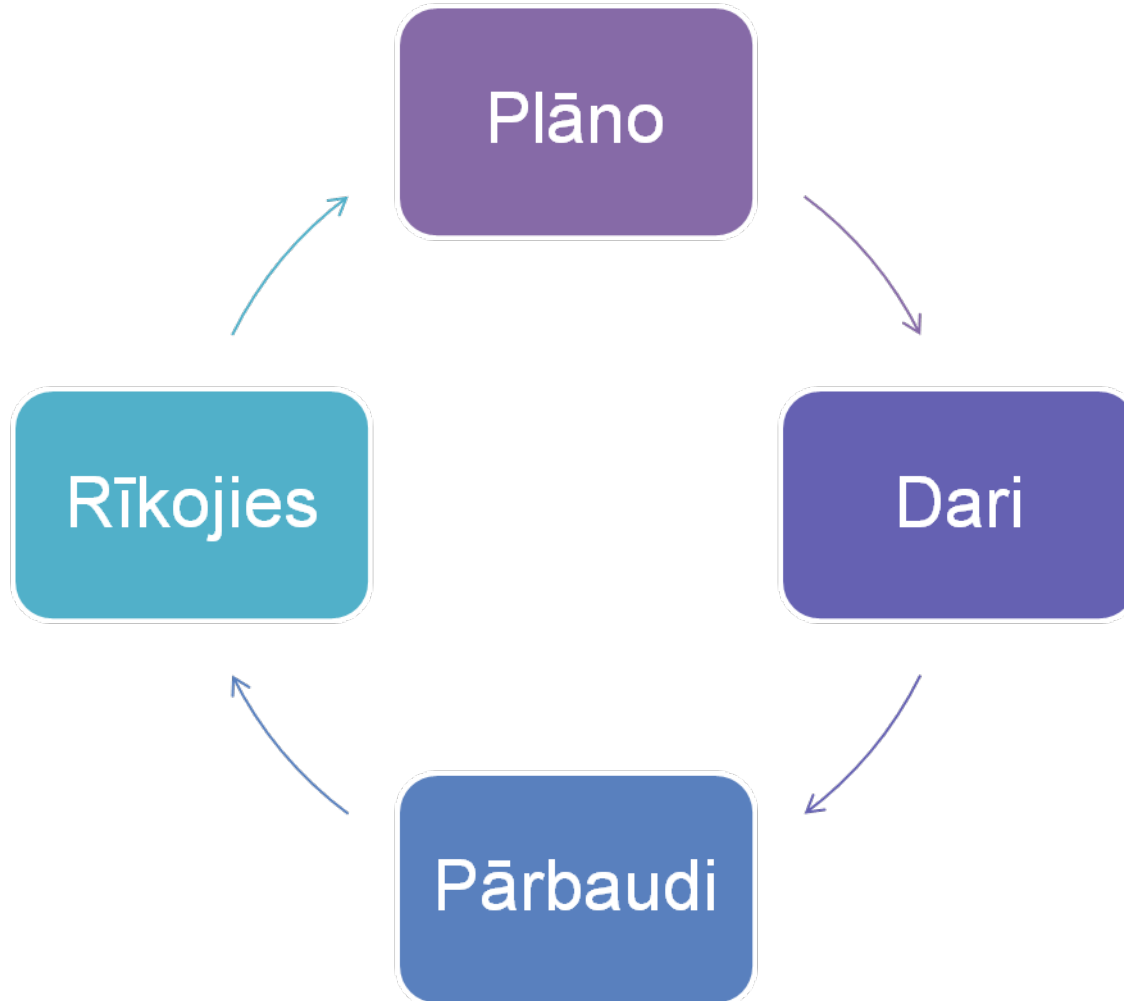
# Galvenās tēmas

- Kvalitātes vadības sistēma, tās būtība
- Dažādas pieejas kvalitātes vadībai – ISO 9001:2008, CAF, EFQM, TQM
- Procesu pieeja kā viens no pamatprincipiem
- Kvalitātes vadības sistēmas ieviešana
- Dažādu sadarbības partneru prasības, to izzināšana, saskaņošana

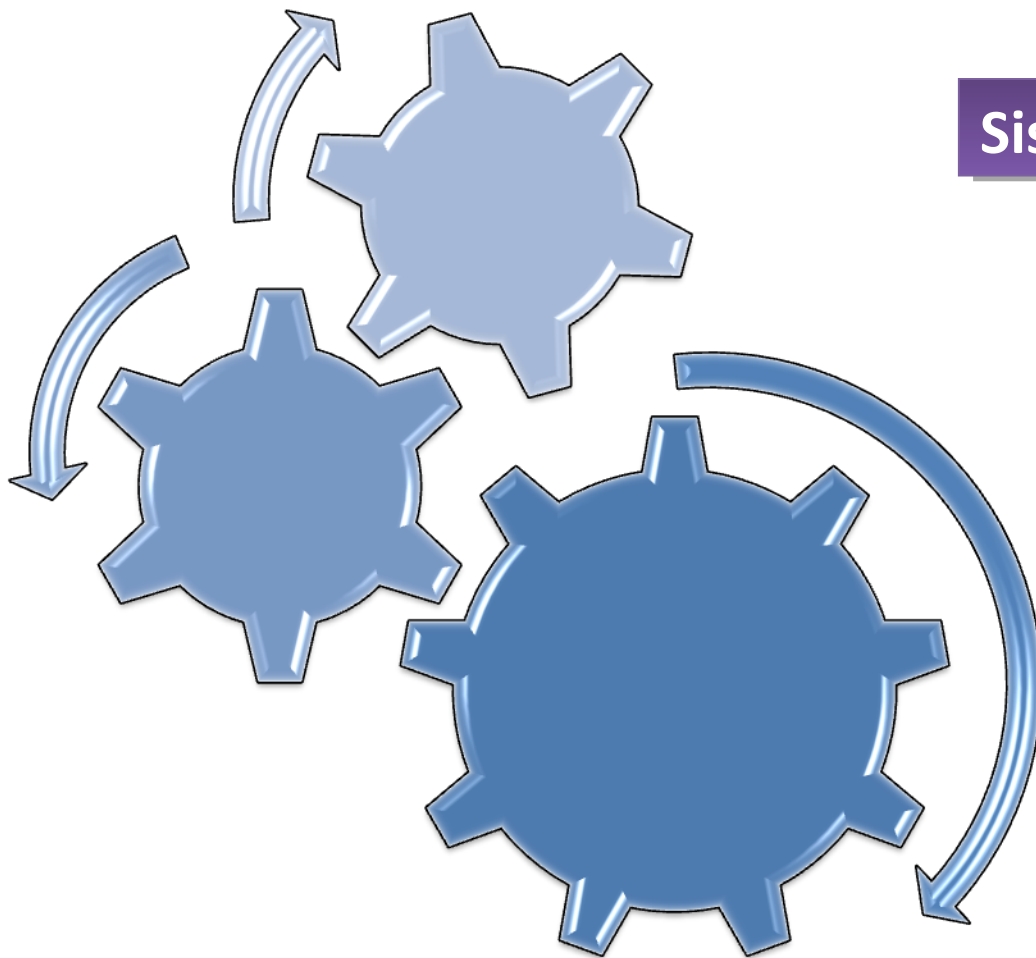
# Kvalitātes vadības sistēma – kāpēc?

- Par vadības sistēmu runā gandrīz ikviena organizācija
- Vadības sistēmas prasība ir: katram organizācijas darbiniekam ir jāzina tās pamatprincipi un jāpiedalās tās pilnveidošanā
- Sabiedrības augstās prasības pret izglītības sektoru
- Labāka pārvaldība

# Deminga aplis



## Sistēma (turp.)

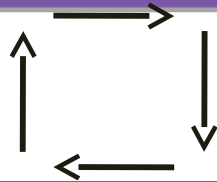


Sistēmai ir mērķis

# Pārvaldība

- Nepieciešama mērķu sasniegšanai

Sistēmas plānošana



Sistēmas kontrole

# Pārvaldīt var

- Resursus un apstākļus

Cilvēki

Finanses

Informācija

Zināšanas

Materiāli

Dabas  
resursi

Riski

Ārējā  
vide

Vide

KVALITĀTE

# Kas veido kvalitāti?

- **Tirgus** — cena un pieprasījums
- **Likumdošana** — standarti, noteikumi, prasības
- **Ražotāji** — tehnoloģiskās, finansiālās, cilvēkresursu, izejvielu, darbinieku iespējas
- **Klienta vēlmes** — cerētais un saņemtais



# Kas ir kvalitāte?



# Kvalitātes jēdziens

- Kvalitāte kā izcilība
- Kvalitāte kā “nulle kļūdu”
- Kvalitāte kā atbilstība mērķim
- Kvalitāte kā pārveide
- Kvalitāte kā sliekšnis
- Kvalitāte kā pilnveide

# Kas ir kvalitāte? [turp.]

- Plaši lietots termins gan attiecībā uz produktiem, gan pakalpojumiem
- Publiskajā sektorā: uzticamība, atsaucība, kompetence, laipnība, ticamība, drošība, pieejamība, komunikācija, sapratne ar klientu
- Katram cilvēkam savas individuālas prasības pret kvalitāti
- Nepārtraukta kvalitātes vērtēšana
- Cilvēks vienkārši zina — tas ir vai nav kvalitatīvs

**Q**uality = **P**roduct : **E**xpectation

# Kas ir kvalitāte? [turp.]

- “Kvalitāte nozīmē piepildīt klienta apzinātās un vēl neapzinātās vēlmes” [E.Demings]
- “Atbilstība prasībām” [F.Krosbijs]
- “Atbilstība lietošanai” [J.M.Jurans]
- “Pilnīga patērētāju prasību apmierināšana un tādas situācijas veidošanu, lai patērētājs produktu izmantotu atkārtoti” [M.Rurāne]
- “Pakāpe, kādā piemītošu īpašību kopums izpilda prasības” [ISO 9001:2008 definīcija]  
Kvalitāte nozīmē - darīt pareizi tad, kad neviens neskatās /H.Fords/

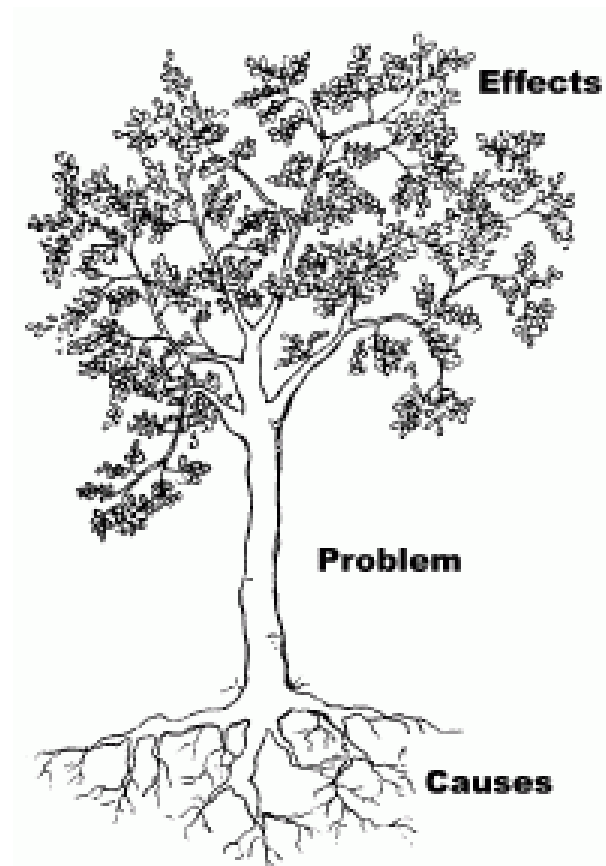
# Kvalitāte ne- definīcijās

Kvalitātes vadības sistēma ir drosme paskatīties uz sevi no malas — tas ir grūti

KVS ir plānots, analizēts, viegli izmantojams, nepārtraukti pilnveidojams organizācijas darbības procesu aprakstu apkopojums

# Kādēļ izlemj ieviest vadības sistēmu?

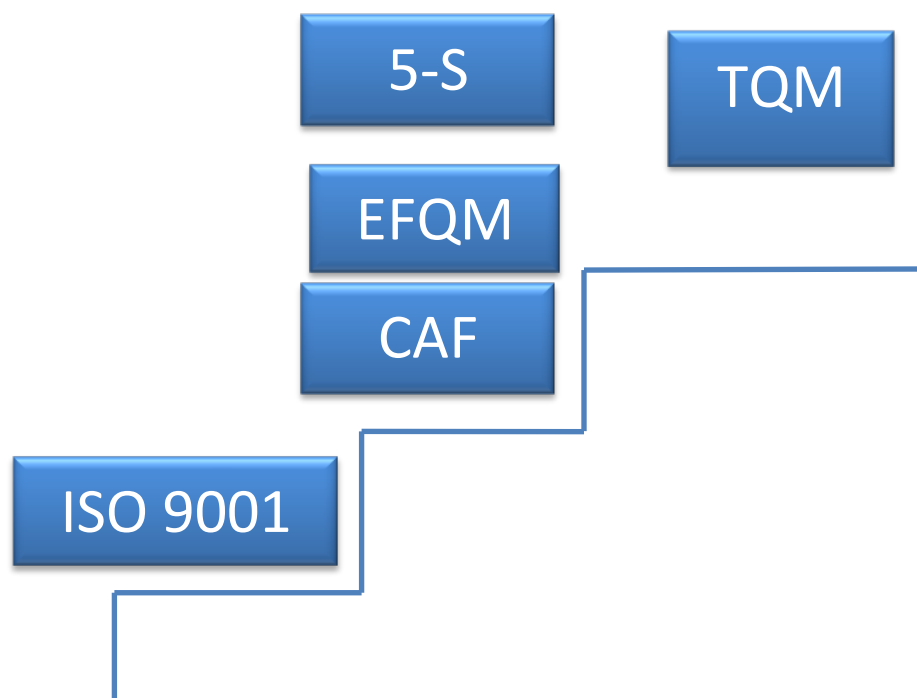
- Piegādātāji, sadarbības partneri to pieprasa
- Veicina sadarbību ar ārvalstu uzņēmumiem
- Prestiža un modes lieta
- Pati organizācija vēlas sakārtot savu darbību un saprast, kas pie viņiem notiek



# Dažādas pieejas pārvaldības sistēmām

- ISO 9000 sērijas standarti
- Biznesa izcilības modeļi
  - EFQM (Eiropas Izcilības modelis)
  - CAF (Common Assessment Framework)
  - 5-S sistēma u.c.
- TQM (Total Quality management) – visaptverošā kvalitātes vadība

## Dažādas pieejas pārvaldības sistēmām [turp.]





# ISO 9001:2008

1. Uz klientu orientēta organizācija
2. Vadības loma
3. Darbinieku iesaistīšana
4. Orientācija uz procesiem
5. Sistemātiskuma pieeja vadīšanai
6. Nepārtraukta pilnveidošanās
7. Faktu pieeja lēmumu pieņemšanā
8. Savstarpēji izdevīgas attiecības ar piegādātāju

Standarta prasības ir vispārīgas un piemērojamas jebkurai sfērai un jebkuram organizācijas lielumam

# Vispārīgi

- KVS ieviešana uzņēmumā ir stratēģisks lēmums
- Standarta mērķis nav noteikt vienotu kvalitātes pārvaldības sistēmas struktūru un vienotu dokumentāciju
- Izmantojot procesu pieeju KVS, nozīmīgi kļūst šādi akcenti:
  - prasību izpratnes un to izpilde
  - nepieciešamība analizēt procesus
  - procesa rezultātu un izpildījuma efektivitātes sasniegšana
  - ar objektīviem mērījumiem pamatota nepārtraukta procesu uzlabošana (faktu pieeja lēmumu pieņemšanā)

# ISO 9001 struktūra

Priekšvārds

Ievads

- Darbības sfēra
- Normatīvā atsauce
- Terminu un definīcijas
- Kvalitātes pārvaldības sistēma
- Pārvaldības atbildība
- Resursu pārvaldība
- Produkta īstenošana
- Mērīšana, analīzes un uzlabošana

# Vispārējās prasības

- Dokumentēt
- Ieviest
- Procesu noteikšana, to secība, mijiedarbība, efektivitātes kritēriji

# Process

- Jebkāda darbība vai darbību kopums, kurā tiek izmantoti resursi, lai ieguldījumu pārvērstu rezultātā

## Resursi:

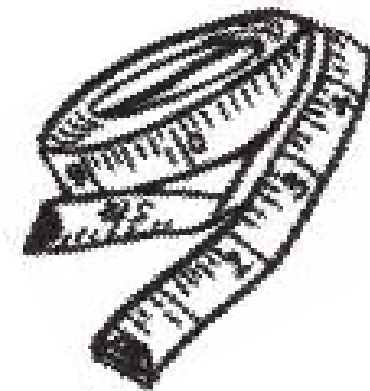


## Rezultāts:



# Kāpēc pārvaldības sistēmās procesu ir tik svarīgi?

- Prasības pārvaldības sistēmai nosaka nepieciešamību analizēt procesus
- Objektīvi mērījumi – procesu pilnveides pamatā
- Procesu pieejas mērķis — organizācijas pārraudzība:
  - no vadītāju viedokļa
  - no darbinieku
  - jauno darbinieku
  - auditoru



# Kāpēc pārvaldības sistēmās procesi ir tik svarīgi? [turp.]

- Procesi tiek vērtēti no klienta viedokļa
- Ar procesa uzlabojumu mēs radam klientam pievienoto vērtību
- No procesu pārvaldības atkarīgi uzņēmuma panākumi

# Procesu veidi



Pamatdarbības procesi
Atbalsta procesi
Vadības procesi



# Izplatītākās problēmas procesu pieejas ieviešanā

Nav vadības izpratnes, kam tas vajadzīgs

Darbinieki nav ieinteresēti

Grūti identificēt procesus un noteikt to robežas

Procesu aprakstu tehniskā sagatavošana

Procesa apraksts var būt grūti saprotams

Aprakstot procesu pirmo reizi, uzreiz gribas to aprakstīt kā pilnveidotu

# Kāpēc to tomēr darīt?

Saprot, kas notiek organizācijā

Atklāj problēmas

Atklāj “šaurās” vietas

Samazina procesa izpildes laiku

Samazina izmaksas

Uzlabo efektivitāti

Paaugstinās darbinieku un klientu apmierinātība

Paaugstinās kvalitāte kopumā

# Procesu attēlošana

- Populārākais procesu attēlošanas veids ir grafiskās shēmas + aprakstošā daļa
- Jānosaka katra procesa sākuma un beigu punkts
- Sarežģītākiem procesiem var veidot apakšprocesus, tā sasniedzot nepieciešamo detalizāciju
- Grafiski tiek attēlots:
  - kas tiek darīts
  - kāda ir rīcību secība
  - kurš ir atbildīgs par konkrēto rīcību
  - kā rīcību veikt
  - kāds rezultāts tiek sagaidīts

# Procesu attēlošana [turp.]

- Procesa aprakstā ietver/var ietvert:
  - procesa nosaukumu
  - procesa identifikatoru
  - Procesa apraksta versiju un datumu
  - procesa mērķi un pielietojumu
  - izmantoto terminu definīcijas
  - izmantoto saīsinājumu atšifrējumus
  - atsauces uz citiem dokumentiem (iekšējiem un ārējiem, veidlapām un formām), to atrašanās vietu, kā arī uz citiem procesiem
  - norādi uz to, kurš ir atbildīgs par dokumentu aktualizāciju
  - darbinieku sarakstu, kuriem ir izdalītas kontrolētās procedūru kopijas

# Mērīšana, analīzes un uzlabošana

- Mērījumi nepieciešami, lai:
  - parādītu produktu atbilstību
  - nodrošinātu pārvaldības sistēmas atbilstību
  - nepārtraukti uzlabotu pārvaldības sistēmas efektivitāti

# Procesu mērīšana

- Rādītājs – pazīme, ko pēta
- Kritērijs – cik nepieciešams

Peļņa

?

Klientu apmierinātība

?

Pastāvīgo klientu skaits

?

Darbinieku apmācību efektivitāte

?

# Procesu mērījumi

Brāķi

?

Dokumentu  
izskatīšanas laiks

?

Sūdzības

?

Darbinieku  
apmierinātība

?

# Mērījumu tabula

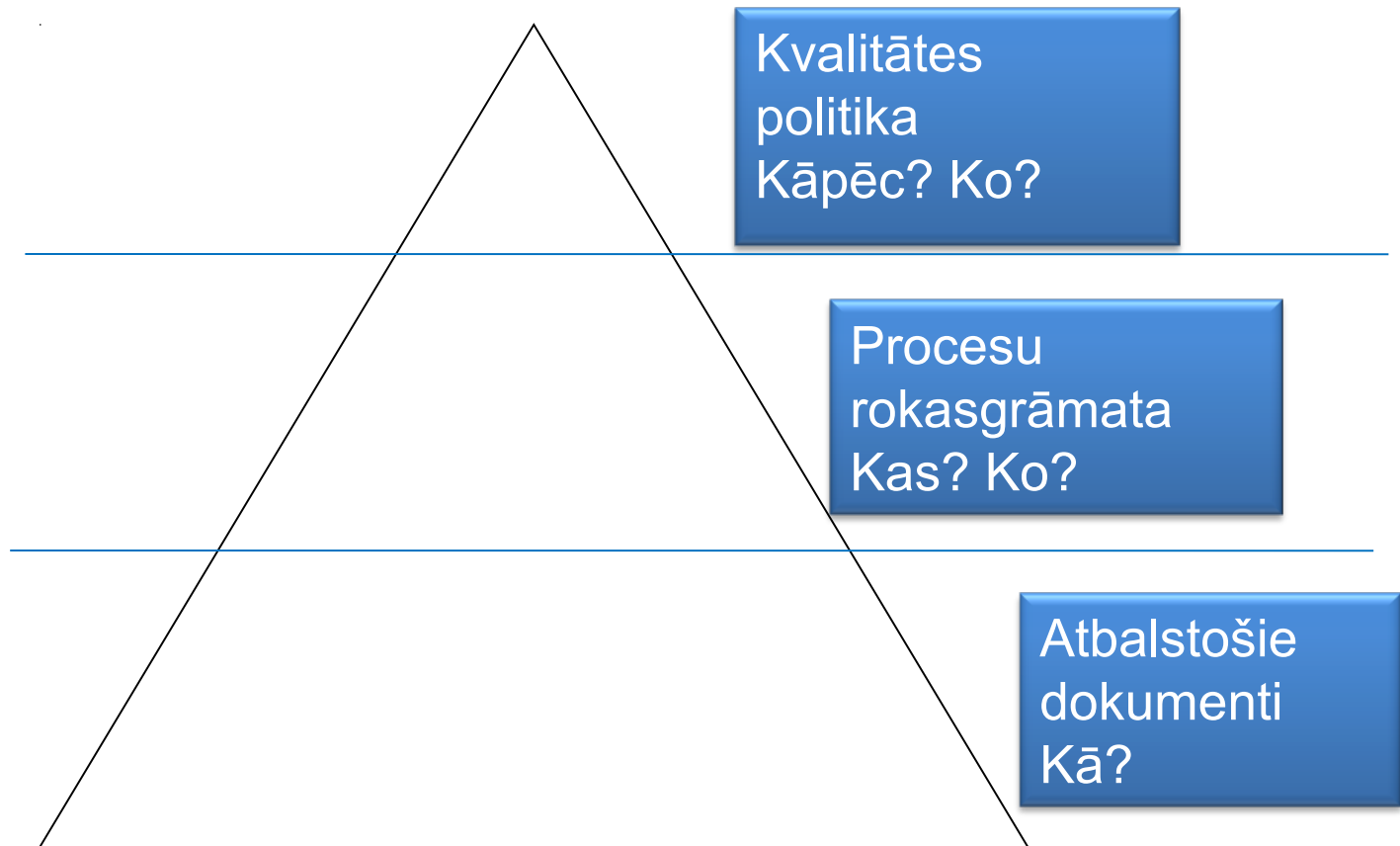
Process	Parametrs	Kritērijs	Datu avots
Klientu apkalpošana	?	?	?
Produkta X ražošana	?	?	?
Izejvielu sagāde	?	?	?
Personāla atlase, apmācība un novērtēšana	?	?	?



# Svarīgi

- Cik bieži analizēs datus
- Kur iegūs informāciju
- Kas būs atbildīgs par datu apkopošanu

# Prasības dokumentācijai



# Obligāti dokumentējamās procedūras

- Dokumentu vadība
- Protokolu vadība
- Iekšējais audits
- Neatbilstoša produkta vadība
- Korektīvā darbība
- Preventīvā darbība

# Jādefinē

- Dokumentu apstiprināšana
- Dokumentu atjaunošana
- Dokumentu izmaiņu veikšana
- Dokumentu statusa identificēšana
- Dokumentu pieejamība
- Dokumentu salasāmība un viegla identificēšana
- Ārējās izcelsmes dokumentu vadība
- “Veco” dokumentu vadība
- Protokolu vadība – identifikācija, atrašana, glabāšana, aizsardzība, iznīcināšana

# Pārvaldības pienākumi

- Klientu prasību skaidrošana
- Kvalitātes politikas noteikšana
- Mērķu noteikšana
- Pārvaldības pārskatu veikšana
- Resursu nodrošināšana
- Pienākumu, pilnvaru definēšana
- Pārvaldības pārstāvja nodrošināšana (kvalitātes vadītājs)
- Iekšējās komunikācijas nodrošināšana

# Resursu pārvaldība

- Cilvēku resursi – kompetence, apmācība (tās efektivitāte) un informētība
- Infrastruktūra – uzturēšana, novērtēšana
- Darba vide – faktori, kas nepieciešami, lai sasniegtu produkta atbilstību prasībām

# Produkta īstenošana

- Produkta īstenošanas plānošana
- Ar klientu saistītie procesi
- Uz produktu attiecināmo prasību noteikšana
- Uz produktu attiecināmo prasību pārskats
- Komunikācija ar klientu
- Projektēšana un attīstība
- Projektēšanas un attīstības plānošana
- Projektēšanas un attīstības ievadinformācija
- Projektēšanas un attīstības rezultāts
- Projektēšanas un attīstības pārskats
- Projektēšanas un attīstības verificēšana un validēšana
- Projektēšanas un attīstības izmaiņu vadība

# Produkta īstenošana (turp.)

- Sagāde
- Iegādātā produkta verificēšana
- Ražošanas un pakalpojuma sniegšana
- Ražošanas un pakalpojumu sniegšanas procesu validēšana
- Produkta identificēšana visā īstenošanas procesā
- Klienta īpašums
- Produkta saglabāšana
- Pārraudzības un mērīšanas iekārtu vadība



# Mērīšana, analīze un pilnveidošana

- Produkta atbilstības prasībām demonstrēšana
- Klientu apmierinātība
- Iekšējais kvalitātes pārvaldības sistēmas audits
- Procesu pārraudzība un mērīšana
- Neatbilstoša produkta vadība
- Datu analīze
- Nepārtraukta pilnveidošanās
- Korektīvā darbība
- Preventīvā darbība

# CAF pašnovērtējuma sistēma

1. Līderība
2. Stratēģija un plānošana
3. Darbinieki
4. Partnerība un resursi
5. Procesi
6. Rezultāti attiecībā uz klientiem
7. Rezultāti attiecībā uz darbiniekiem
8. Rezultāti attiecībā uz sabiedrību
9. Galvenie darbības rezultāti

# 5-S sistēma

- 1. S - Organizācija (Seiri)

Lieto-šana	Vajadzības pakāpe (lietošanas biežums)	Uzglabāšanas metode
Zema	Lietas, kas nav lietotas pēdējā gada laikā, tikai reizi pēdējos 6-12 mēn.	Izmetiet tās Uzglabājiēt attālus
Vidēja	Lietas, kas lietotas reizi pēdējos 2-6 mēn., biežāk kā reizi mēn.	Uzglabājiēt noteiktā vietā darbavietā
Augsta	Lietas, kas tiek lietotas reizi nedēļā, katru dienu, ik stundu	Uzglabājiēt tuvu darba vietai vai nēsājiēt līdz

# 5-S sistēma

- 2.S - Kārtīgums (Seiton) – par to, cik ātri var sameklēt nepieciešamās lietas
- Tipiskākās problēmas:
  - Neziņa, kā lietu sauc vai vienai lietai ir vairāki nosaukumi (apzīmējumi) vai otrādi
  - Neskaidrības, kur lietas tiek glabātas
  - Uzglabāšanas vieta neatrodas tuvumā
  - Uzglabāšanas vietas izkaisītas visapkārt
  - Daudzkārt atkārtoti jāiet pakaļ
  - Grūti atrast, jo vienviet atrodas daudzas lietas
  - Nav apzīmējumu

# 5-S sistēma

- 3. S - Uzkopšana (Seiso)
- Uzkopšanai organizācijā ir jāpievēršas ikvienam – sākot no direktora un beidzot ar apkopēju
- Japāņi tic, ka veicot tīrīšanu, viņi iztīra arī savus prātus
- Nepietiekama tīrība ražošanas telpās var izraisīt produkta kvalitātes problēmas

# 5-S sistēma

- 4.S. - Standartizācija (Seiketsu)
- **Vizuālā vadība** (piem. dažādu apzīmējumu izlikšana)
- **Caurspīdīgums** (piem. dokumentu skapji)
- **Daudzuma noteikšana** (datu analīze)

# 5-S sistēma

- 5. S - Disciplīna (Shitsuke)
- Uzsvars tiek likts uz labu paradumu radīšanu darba vietā
- Pašdisciplīna garantē ikdienas rutīnas nepārtrauktību
- Disciplīna kā daļa no strādājošo drošības
- Disciplīna ir atkārtotības un prakses process

[Vairāk: http://www.biznesam.lv/?sub=publications&id=194](http://www.biznesam.lv/?sub=publications&id=194)

# Eiropas izcilības modelis

- Effective Quality Management systems — EFQM
- Vadlīniju kopums, ko organizācija var izmantot, lai sevi novērtētu
- Pamatā pašnovērtējums
- Var izmantot kā sākotnējā stāvokļa novērtējumu
- EFQM nenosaka konkrētas norādes tam, kas organizācijai jādara
- Izvirza 9 kritērijus
- Ir pamatā Kvalitātes balvām Eiropā un Latvijā



# Eiropas izcilības modelis [turp.]

- Izcili rezultāti attiecībā uz darbības finanšu rādītājiem, klientiem, darbiniekiem, sabiedrību tiek sasniegti **caur līderu izstrādātu politiku un stratēģiju**, kas tiek ieviesta **ikdienas darbībā** ar **darbinieku, resursu un procesu** starpniecību, balstoties uz **partnerattiecībām**

# Eiropas izcilības modelis [turp.]



# Total Quality Management (TQM) [turp.]

- Uzlabojumu mērķis ir atbrīvoties no nevajadzīgām, darbībām ražošanas procesā (angl. — waste)
- Sākotnēji TQM tika izmantots ražošanas operāciju produktivitātes uzlabošanā
- Visiem darbiniekiem ir jāveic regulāri uzlabojumi savā ikdienas darbā
- Zudumu izkaušanai jāklūst par sistemātisku darbu
- Deminga teorija — 85% darbinieka efektivitāti nosaka darba vide un tikai 15% viņa individuālās spējas

# Total Quality Management (TQM)

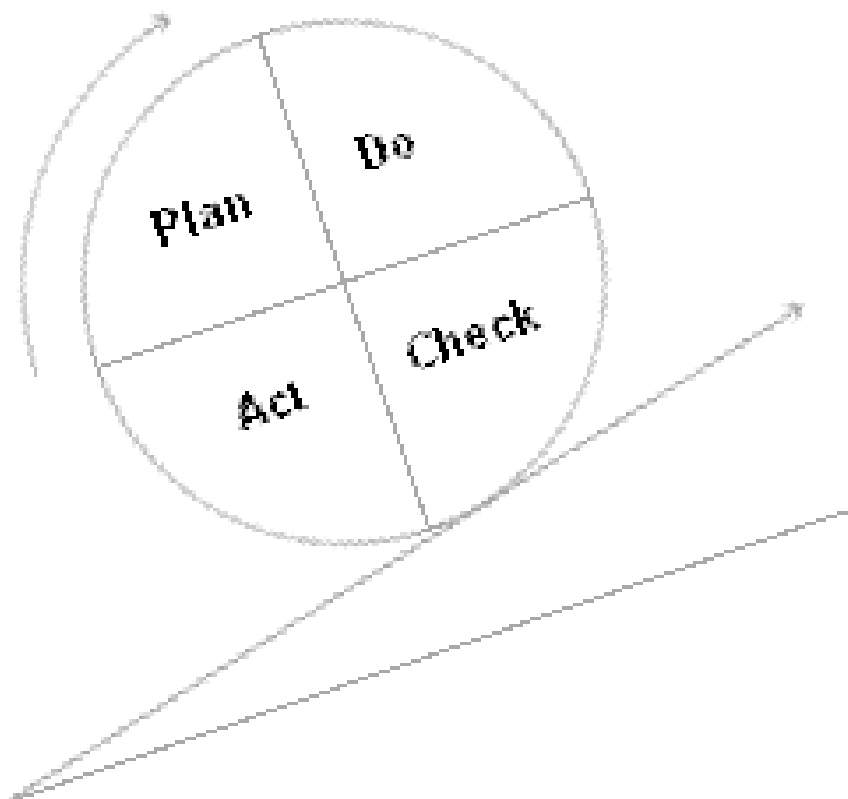
[turp.]

- TQM ietver:
  - 1) uzņēmuma vadību, politiku un stratēģiju
  - 2) personāla vadību
  - 3) resursus
  - 4) procesus
  - 5) klientu apmierinātību
  - 6) darbinieku apmierinātību
  - 7) ietekmi uz sabiedrību
- Vairāki visaptverošās kvalitātes vadības principi ir ietverti standartā ISO 9001:2000
- Ir pamatā Eiropas un Latvijas kvalitātes balvām

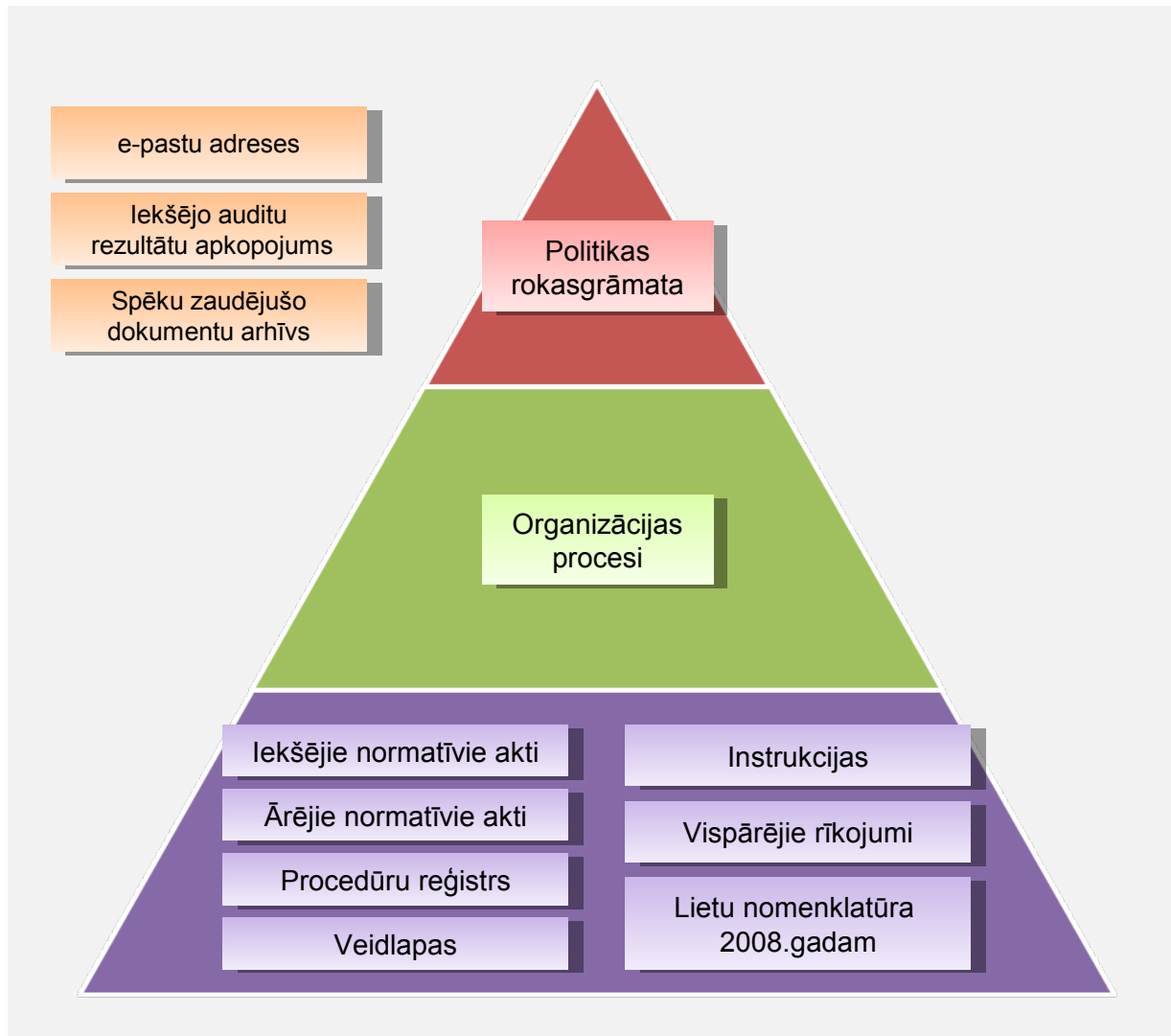
# Total Quality Management (TQM)

[turp.]

- TQM kvalitātes vadības metode uzrunā visus organizācijas hierarhijas līmeņus
- Uzskata uzņēmumu par vienotu sistēmu, kas darbojas, lai sniegtu augstāko produktu kvalitāti

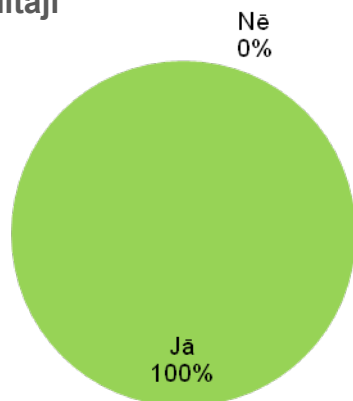


# Vadības sistēmas struktūra

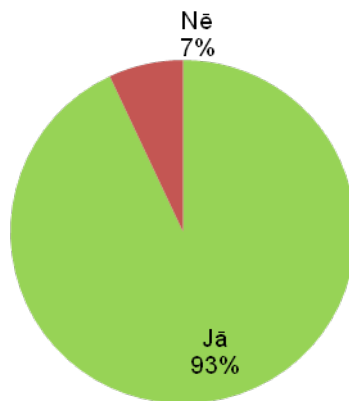


# KVS lietošana (LiepU piemērs)

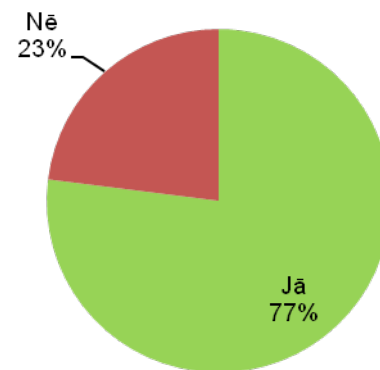
Administratīvo struktūrvienību vadītāji



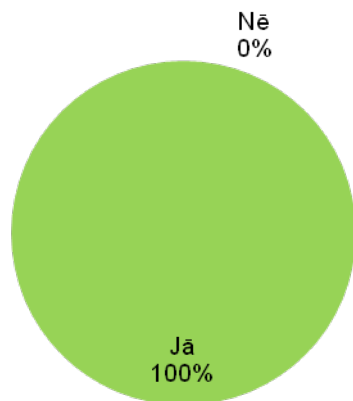
Administrācijas darbinieki



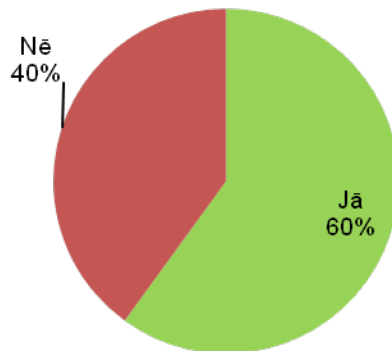
Katedru darbinieki



Fakultātes darbinieki



Mācībspēki



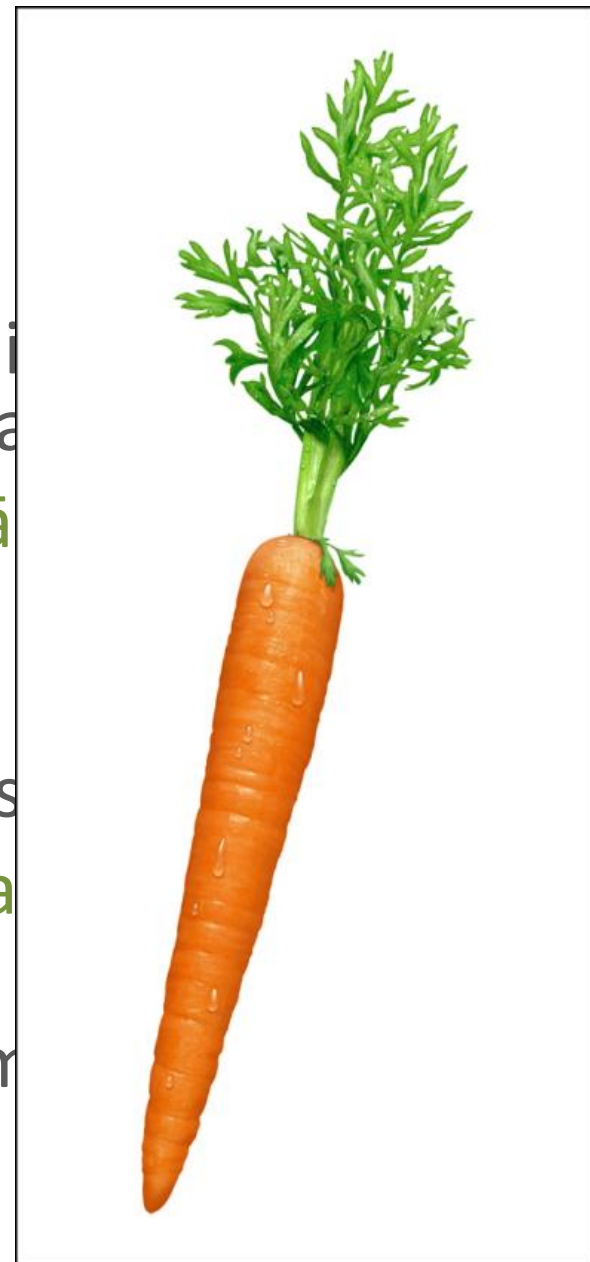
# Praktiskie ieguvumi [1 no 2]

- Sakārtota iekšējo normatīvo dokumentu aprīte
- Sakārtoti IT, datu drošības jautājumi
- Aprakstīti būtiskākie procesi:
  - Studiju organizācijas (studiju process, studentu apkalpošana, studiju programmas, mobilitāte)
  - Zinātnes darba organizatoriskie
  - Atbalsta (personāls, budžets, projekti, informācija u.t.t.)
  - Vadības (auditi, dokumentu vadība, sūdzību, ierosinājumu izskatīšana)



# Praktiskie ieguvumi

- Ieviesta sistemātiska klientu apmierinātības mērīšana (studenti, absolventi, darbinieki)
- Akadēmiskā un vispārējā personāla izvērtēšanas sistēma
- Noteiktas darbinieku atbildības
- Iespējas iepazīt “ne savus” procesus
- “KVS prasa...”, “KVS nosaka...” – aicinājums pārmaiņu iniciēšanai
- Daļa neatbilstību, iekšējo problēmu konstatētas iekšējos auditos



# Izaicinājumi [1 no 2]



# Izaicinājumi [2 no 2]

- Unificēšana - kur paliek radošums?
- “Tas nav rakstīts KVS procedūrā, tāpēc man tas nav jādara”
- Precīza procedūru izstrāde – kā dzīvē, tā “uz papīra”
- Birokrātija – kur tā vietā, kur nevietā
- Konkrēta un stingra atbildību noteikšana
- Klientu un augstskolas darbinieku interešu samērošana
- Mēs esam šeit dēļ studentiem!



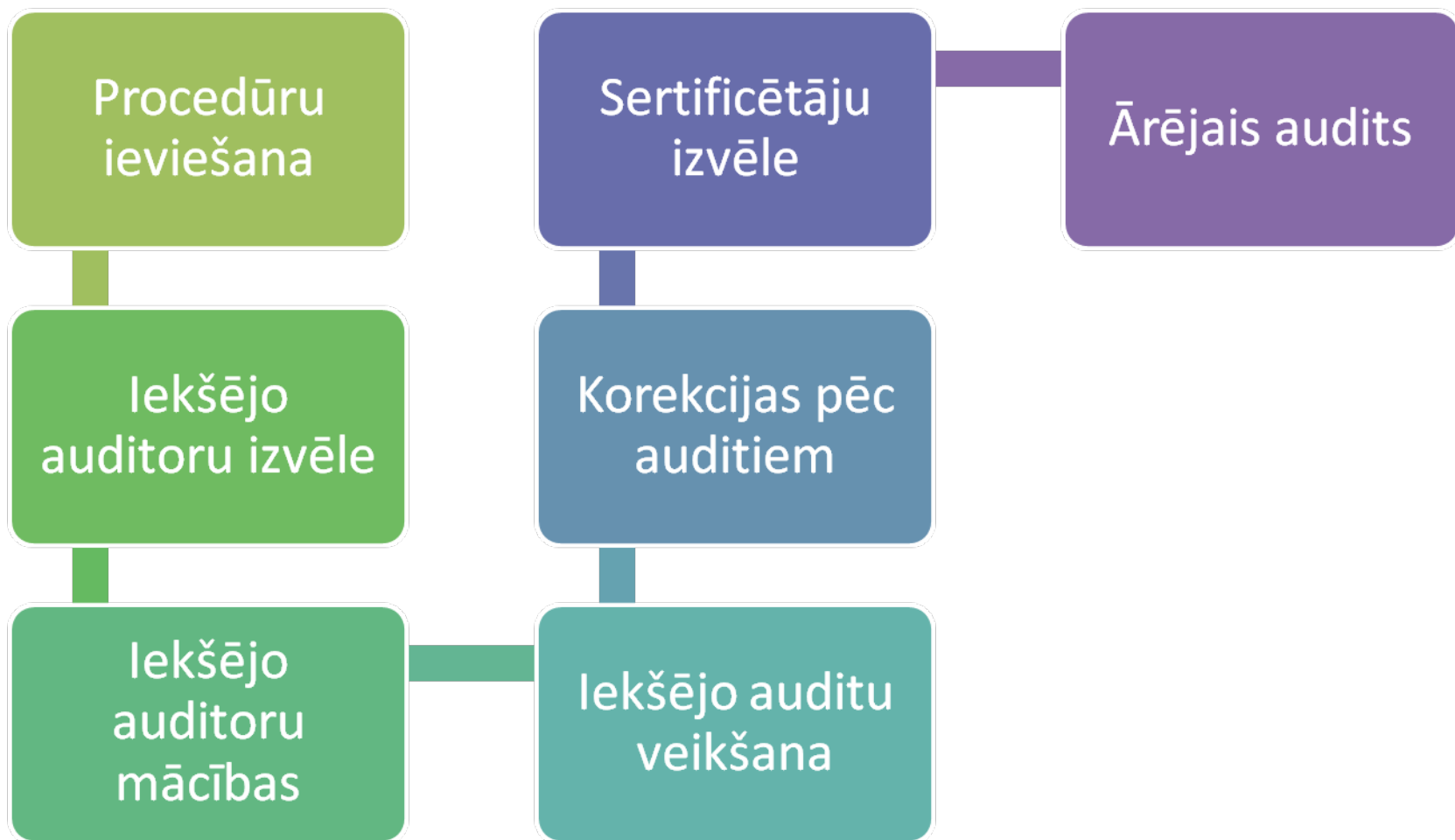
# Vēl joprojām aktuālie jautājumi

- Pamatdarbības procesu norisē vēl aizvien ir daudz neskaidrību
- KVS tehniskais risinājums neatbilst lietotāju prasībām
- Daļa procesu īpašnieku visai kūtri iesaistās KVS pilnveidē un izmaiņu izdarīšanas procedūrā
- Darbinieki nenovērtē procedūru svarīgumu, reizēm tās neievērojot

# KVS ieviešanas galvenās aktivitātes



# KVS ieviešanas galvenās aktivitātes



# Pamatbalsti sistēmas ieviešanā



Cilvēki



Vēlēšanās



Laiks



Nauda

# Dažādu pētījumu loma KVS



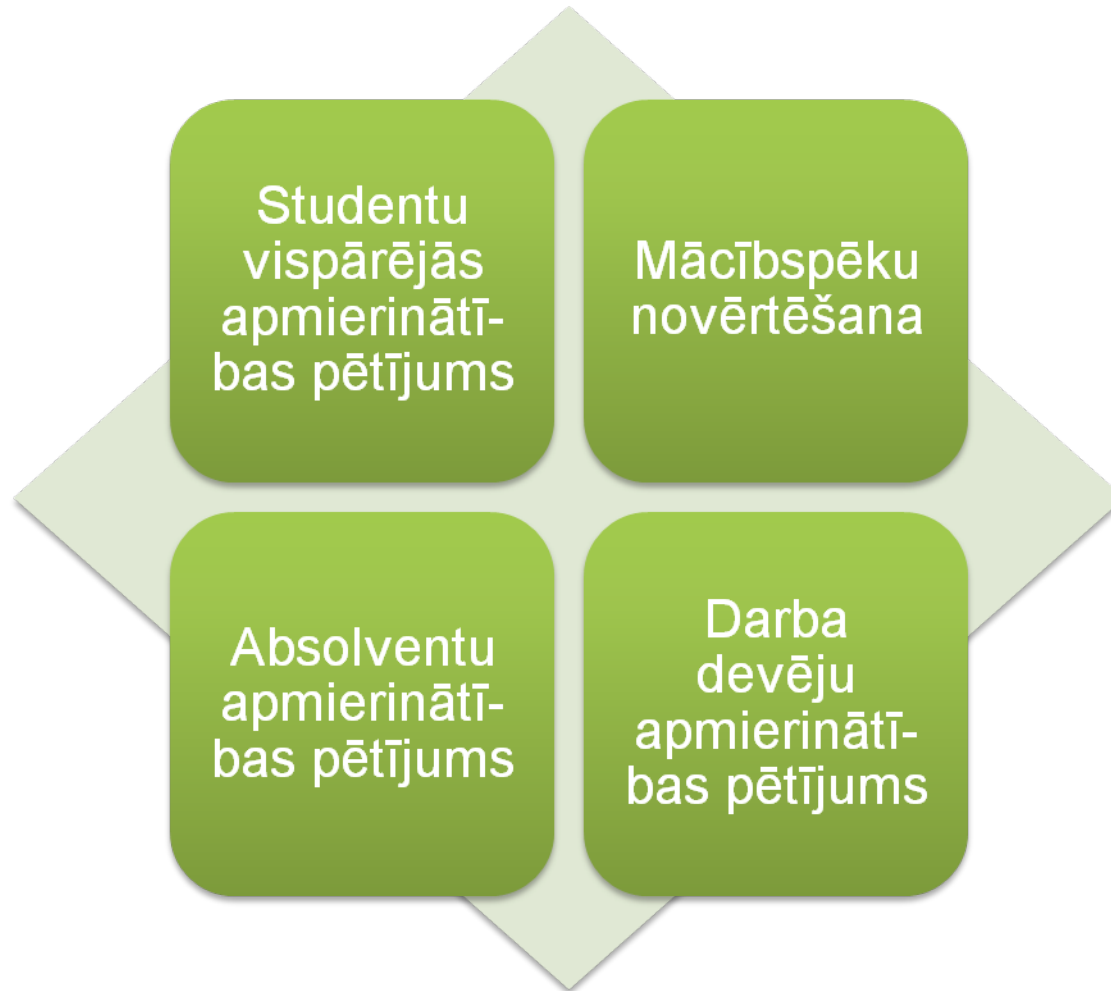
Kādi esam klientu skatījumā?

Uz faktiem balstītu lēmumu pieņemšana

Katrs grib, lai viņu novērtē iespējami labāk -  
motivācija

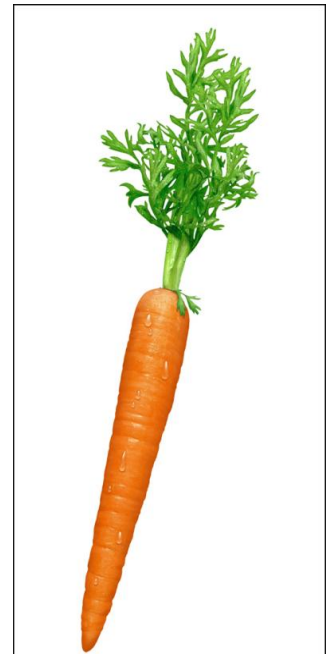


# Tradicionālie pētījumi KVS ietvaros izglītībā



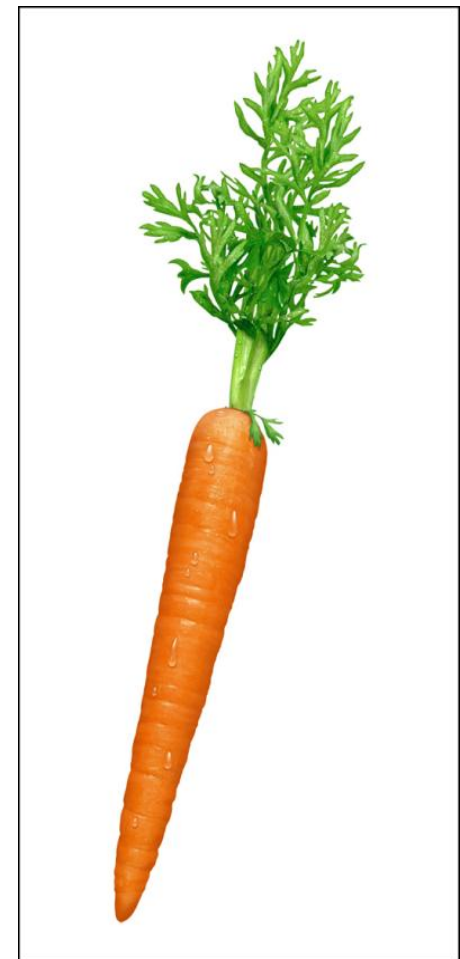
# Ko darīt ar iegūto informāciju || studentu vispārējās apmierinātības pētījums

- Instruments – aptaujas anketa (elektroniski, papīra formātā)
- Dati pašnovērtējumam
- Rīcību plāns, balstoties uz rezultātiem
- Pamats izdarīt izmaiņas programmā



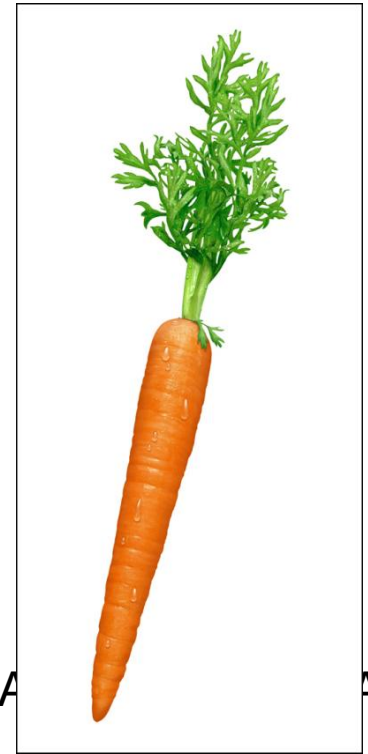
# Ko darīt ar iegūto informāciju | | mācībspēku novērtēšana

- Instruments – aptaujas anketa (arī elektroniski)
- Nereti sensitīva informācija
- Darbs ar katru mācībspēku, vienošanās par pilnveides darbībām
- Iegūtās informācijas objektivitāte



# Ko darīt ar iegūto informāciju | | absolventu apmierinātības pētījums

- Instruments – elektroniska aptauja, telefonintervijas, fokusgrupas
- Informācija par absolventu tālākām gaitām
- Vērtējums mazliet no “malas”
- Saiknes uzturēšana ar absolventiem
- Pašnovērtējums



# Ko darīt ar iegūto informāciju || darba devēju apmierinātības mērīšana

- Instruments: tikšanās – fokusgrupa, elektroniskas aptaujas
- Saikne ar darba devējiem
- Tendences darba tirgū
- Sadarbības iespējas
- Studentu sagatavotības novērtējums
- Pašnovērtējums
- Prakses vietas

