

## KOKYBĖS VADYBOS APRĖPTIES PLĖTRA

Juozas Ruževičius

Vilniaus universiteto Vadybos katedros profesorius

Saulėtekio al. 9, LT-10222, Vilnius

El. paštas: [juozas.ruzevicius@ef.vu.lt](mailto:juozas.ruzevicius@ef.vu.lt)

*Straipsnyje analizuojami pasaulio ekonomikos ir įvairių veiklos sričių globalizacijos bei internacionalizacijos procesų įtakojami organizacijų veiklos kokybės užtikrinimo priemonių ir metodų diegimo plėtros ir raidos pokyčiai bei jų įtaka konkurencingumui. Remiantis mokslinės, normatyvinės ir statistinės literatūros analize, užsienio ir Lietuvos įmonių veiklos praktikos apibendrinimais bei autoriaus atlikto viešojo sektoriaus institucijų ir verslo organizacijų tyrimo rezultatais atskleidžiami kokybės ir aplinkosaugos vadybos sistemų, modelių ir kitų priemonių diegimo raidos mūsų šalyje ir tarptautiniame kontekste ypatumai, probleminės sritys ir išryškunami galimi trukdžiai veiklos veiksmingumo augimui. Straipsnyje pateikiamos kokybės vadybos plėtrotės ir vadybos priemonių veiksmingesnio taikymo išvalgos.*

**Pagrindiniai žodžiai:** kokybė, modelis, darni plėtra, socialiai atsakinga veikla, SA 8000, VKV, ISO 9001, ISO 14001, EMAS, BVM, veiklos veiksmingumas, viešasis sektorius.

**"Kokybei nereikia įvaizdžio –  
organizacijos (veiklos, produktų)  
įvaizdžiui reikalinga kokybė".**

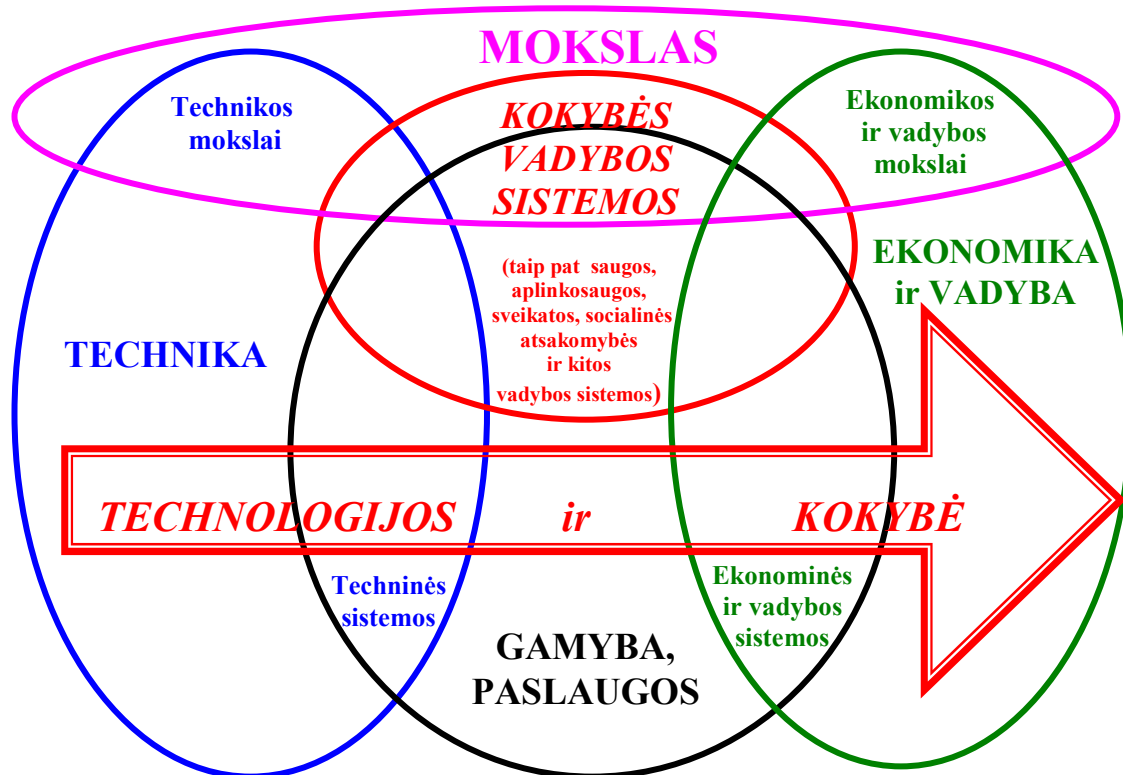
**J. Ruževičius, 2007**

### Įvadas

Dauguma Europos verslo, mokslo ir studijų organizacijų kokybės mokslą pripažįsta kaip fundamentalią vadybos discipliną. Europos Sąjungos kokybės programoje kokybė yra pagrindinis Europos organizacijų veiklos strategijos instrumentas, o šalių ir organizacijų kokybės politikai suteikiama ekonomikos ir verslo politikos strateginė reikšmė. Pasaulio ekonomikos globalizacijos procesai ir tarptautinės prekybos plėtojimas sąlygoja sparčius kokybės, kaip esminio firmų ir jų produktų konkurencingumo elemento, internacionalizavimo procesus. Jų metu įvairiose šalyse vis plačiau naudojami vieningi, standartai, techniniai reglamentai, kokybės vadybos sistemos, kokybės atitikties įvertinimo ir sertifikavimo procedūros. Jų pagalba siekiama tiek tarptautiniu mastu garantuoti prekių ir paslaugų kokybę, tiek ir šalinti prekybos technines kliūtis. Atnaujintoje Lisabonos strategijoje ypatingas dėmesys skiriamas tobulinti Europos Sąjungos organizacijų veiklą ir jų produktų kokybę ir didinti konkurencingumą, žinių ekonomikos ir inovacijų plėtotei bei gerinti intelekto išteklių kokybę. Europos Sąjunga sukūrė efektyvias priemones laisvo prekių judėjimo kliūtims pašalinti. Tarp jų ypatingą vietą užima prekių kokybės reglamentavimo Naujasis požiūris (*New approach*) ir atitikties įvertinimo Visuotinis požiūris (*Global approach*). Jie esminiais reikalavimais apriboja valstybės kišimąsi į kokybės užtikrinimą įmonėse. Rinkos priežiūros institucijoms yra paliekamos tik tos sritys, kuriuose yra nepakankamas pačios rinkos savireguliacijos poveikis, o verslo organizacijoms sudaromos galimybės pasirinkti optimalų sprendimą, kaip įvykdyti kokybės įsipareigojimus visuomenei.

Šio straipsnio *tikslas* – identifikuoti tarptautinės ekonomikos plėtros ir globalizacijos procesų sąlygojamus naujus kokybės aprėpties aspektus, identifikuoti kokybės, saugos ir aplinkosaugos vadybos priemonių tarptautinę tipologiją, išanalizuoti jų diegimo raidą mūsų šalyje ir tarptautiniame kontekste bei suformuluoti veiksmingesnio jų taikymo ir kokybės vadybos plėtrotės viešėjame sektoriuje išvalgas. *Metodologija* – straipsnis parengtas naudojant mokslinės, normatyvinės ir teisinės literatūros analize, ekonominės veiklos loginius apibendrinimus, (apimančius teorinių, metodologinių teiginių ir verslo praktikos veiksmų sisteminių) ir remiantis autoriaus konsultacinės veiklos patirtimi bei atliktų kokybės problemų sisteminių tyrimų rezultatais. Straipsnyje pristatomų tyrimų sritis mokslo, technologijų, kokybės ir ekonomikos sistemoje apibendrinta 1 pav. Paveiksle galima įžvelgti, kad technologijos ir kokybė yra veikos sistemos vienijantis ir palaikantis veiksnys. Taigi, nagrinėjamos kokybės vadybos sistemos yra susietos tiek

su ekonomikos ir vadybos bei technologijos mokslais, techninėmis ir vadybos sistemomis, tiek ir su gamyba, paslaugomis, technika, vadyba ir ekonomika. Šis sąveikos procesas yra cikliškas, besikartojantis – fundamentalūs mokslo atradimai naujų technologijų ir aukštesnio lygmens kokybės pagalba yra integruojami į technines bei ekonomines (jų tarpe ir į kokybės vadybos) sistemas, į gamybą ir paslaugas. Minėtų aspektų sąveikos „rato“ cikliškasis modelis yra pateiktas kitame autoriaus darbe (Ruževičius, 2007a).



1 pav. Technologijų, kokybės, mokslo ir ekonomikos sąsajų modelis (sudaryta autoriaus)

## 1. Kokybės aprėptiems plėtra ir integruotas modelis

Kokybės vadyba yra viena iš svarbiausių XX amžiuje išplėtotų idėjų ir veiksmingas organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas. Kokybė yra sunkiai įterpiama į konkrečius laiko rėmus koncepcija. Žmonijos kokybės suvokimo užuomazgos slypi tolimoje praeityje, tikėtina prieš 1 mln. metų, kai buvo pradėti gaminti pirmi primityvūs įrankiai, instrumentai. Daugelyje Europos kalbų žodis KOKYBĖ (angl. *Quality*, pranc. *Qualité*, ital. *Qualità*, vok. *Qualität*, portug. – *Qualidade*) kildinamas iš lotyniško žodžio *QUALIS, reiškiančio* – koks? arba iš ko padarytas? Būtent tokią prasmę pirmą kartą žmogui turėjo tam tikro instrumento ar maisto produkto kokybės sąvoka. Kai kuriose kitose kalbose žodis kokybė neturi lotyniškosios kilmės. Taip, pavyzdžiui, rusiškai kokybė – *качество*, kazachiškai – *cana*, lenkiškai – *jakost*, ukrainietiška – *якост*, ir t.t.

Kokybė kelis tūkstantmečius buvo sudedamoji viso pasaulio kultūrų dalis, tačiau ypatingo tyrėjų ir verslo organizacijų dėmesio sulaukė tik XX amžiuje, kai ženkliai didėjo gamybos mastai, tarptautinė prekyba ir konkurencija. Ilgą laikotarpį svarbiausiu kokybės objektu buvo produktai (gaminiai, paslaugos), o vėliau – ir verslo organizacijų veikla. Šiuo metu kokybė yra ne tik svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys, bet ir lemia valstybės valdymo bei kitų viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šalies ekonominį stabilumą ir jos visuomenės narių gyvenimo kokybę. Todėl yra būtina išplėsti kokybės sąvokos aprėptį, įtraukiant į ją socialinius, gyvenimo kokybės ir kitus aspektus (2 pav.). Visose kokybės modelyje atspindėtose veiklos srityse galima veiksmingai taikyti visuotinės kokybės vadybos (VKV) principus, modelius ir metodus (Ruževičius, 2007a; 2007b).

Mūsų šalies pilnos integracijos į Europos ir pasaulinę ekonominę erdvę laikotarpiu kokybė yra ypatingai svarbi ne tik tradicinėms gamybos ir paslaugų šakoms ir įmonėms, bet ir visam visuomenės ūkiui, viešajam sektoriui bei valdžios institucijų veiklos veiksmingumui. Lietuva privalo sukurti ir plėtoti konkurencingą ekonomiką, užtikrinančią visuomenės narių gerovę. Nacionalinių prekių ir paslaugų konkurencingumą lemia

ne tik pavienių organizacijų gebėjimas užtikrinti kokybę, bet bendros visų ūkio sektorių ir valstybės institucijų pastangos siekti kokybės. Todėl autoriaus siūlomame kokybės modelyje atspindėta ne tik prekių ir paslaugų kokybė, bet ir praplečiama kokybės vadybos samprata tokiomis naujomis dimensijomis, kaip socialinė kokybė, organizacijų socialinė atsakomybė, tausojamosios plėtros, ekonomikos ir organizacijų valdymo kokybė, veiklos tobulumas ir kt. *Socialinė kokybė* apima valdžios ir viešojo sektoriaus organizacijų veikos kokybę, žmogaus ir visuomenės kokybę, gyvenimo kokybę, organizacijų socialinę atsakomybę, verslo, valdžios institucijų bei visuomenės partnerystę ir kt. Kokybės modelį iliustruosime socialinės kokybės struktūrinių elementų taikymo Lietuvos organizacijose pavyzdžiais.

Kokybės modelyje atspindėtos gyvenimo kokybės matavimo ir vertinimo sisteminiai tyrimai pradėti palyginti neseniai – praėjusio šimtmečio viduryje (Yuan, 2001; Peterson, 2006). Tačiau dar senovės graikų filosofai ieškojo gyvenimo gairių ir prasmės, kurios padėtų žmonėms pasiekti aukštesnį egzistencijos lygį. Praėjusio amžiaus pradžioje gyvenimo kokybė buvo suvokiama daugiausia kaip materialinė gerovė ar pinigai. Vėliau, keičiantis gyvenimo prasmės suvokimo ir vertybių turiniui, keitėsi ir gyvenimo kokybės samprata bei jos sudedamosios dalys (World..., 2007). Šiuolaikinis gyvenimo kokybės kompleksinis vertinimas turėtų apimti visus jo komponentus, jų tarpe ir gyvenimo darbe kokybę (angl. *Quality of working life*), nes šis gyvenimo aspektas turi tiesioginės įtakos organizacijų veiklos veiksmingumui. Šio kokybės aspekto svarbą patvirtina ir tai, kad gyvenimo kokybės teorinių ir taikomųjų klausimų nagrinėjimui ir gyvenimo darbe kokybės (GDK) gerinimui yra parengtos ir įgyvendinamos kelios Europos Sąjungos finansuojamos programos. GDK apima tokias sritis kaip darbuotojo sveikata ir gerovė, užimtumo garantijos ir profesijos planavimas, kompetencijos ugdymas, darbo sąlygos, pusiausvyra tarp gyvenimo darbe ir gyvenimo po darbo ir kt. (Veenhoven, 2006; Akranavičiūtė, 2007). Šių kokybės aspektų vertinimas suteikia galimybes socialinių programų kūrimui, įgyvendinimui ir jų tobulinimui organizaciniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu.



2 pav. Kokybės integruotas modelis (sudaryta autoriaus)

Kokybės modelyje socialinės kokybės posistemyje yra išskirta ir viešojo sektoriaus kokybė. Šiuo metu viešojo administravimo institucijoms ypatingą poveikį daro pasaulinės globalizacijos ir ypač europinės integracijos procesai. Lietuvos narystė ES verčia minėtas mūsų šalies organizacijas kokybiškai įgyvendinti

Europos administracinės erdvės valstybių valdymo koncepcijas, ieškoti veiksmingų novacijų pačioje valdymo sistemoje bei geresnių darbo organizavimo ir problemų sprendimo būdų. Viešojo administravimo veiklos kokybės ES šalyse vertinimui ir tobulinimui yra parengtas Bendrasis vertinimo modelis (BVM; angl. *CAF - Common Assessment Framework*), paremtas visuotinės kokybės vadybos (VKV) koncepcija (Bendrasis..., 2007). Autoriaus 2009 m. atlikta 70 viešojo sektoriaus institucijų apklausa bei keliose organizacijose praversti mokymai parodė, kad didžiausiu trukdžiai taikant organizacijose BVM ir kitus kokybės medelius, metodus bei iniciatyvas yra šie:

- nepakankamas VKV teorijos ir metodologijos suvokimas;
- bendrųjų kokybės vadybos priemonių taikymo institucijos veiklos tobulinimui įgūdžių stoka;
- kokybės vadybos sistemos kūrimo ir dokumentavimo žinių ir gebėjimų trūkumas;
- žinių ir gebėjimų kaip organizacijos veiklos procesų identifikavimo, jų susiejimo į sistemą ir matavimo įgūdžių stoka;
- atskirų darbuotojų nepakankamas kitų organizacijos padalinių veiklos „produkto“ specifikos, tikslų ir procesų bendrasis suvokimas;
- sisteminių kokybės mokymų stoka.

Kitą vertus, dalis organizacijų stokoja lėšų sisteminiams mokymams organizuoti, bando įsivinti pakankamai sudėtingą ir kompleksinę veiklos tobulinimo koncepciją savišvietos būdu, o tai mažai veiksminga. Autorius siūlo minėtas problemas šalinti ir taikant efektyvesnius mokymo būdus – mokymąsi patyrimo būdu, diskusijų grupėse, naudojant veiklos situacijų ir modelių demonstracines priemones, atvejo metodologiją ir kt. Viešojo administravimo veiklos kokybę taip pat padeda gerinti Vidaus reikalų ministerijos organizuojami Gerosios patirties pavyzdžių konkursai ir jų sklaida. Viešojo sektoriaus organizacijos įgyvendina projektus, kuriais siekiama VKV ir kitų priemonių pagalba gerinti viešųjų paslaugų tiekimą gyventojams, skatinti tausojamąją plėtrą, partnerystę ir bendradarbiavimą (tarp savivaldybių ir gyventojų, tarp policijos, bažnyčios ir gyventojų), įgyvendinti kokybės vadybos metodus, tobulinti procesų kokybę, diegti e-valdžią ir kt. Geriausi projektai yra pristatomi tiek Lietuvoje, tiek ir kitose ES šalyse. Gerųjų patirčių sklaida yra ne tik visuotinės kokybės vadybos principas, bet ir vienas svarbių brandžios organizacijos ar šalies misijos uždavinių. Be materialinės, edukacinės ir kultūrinės naudos, tai esminiai įtakoja mūsų valstybės įvaizdį šalies ir Europos bendruomenėje bei verslo pasaulyje. Taigi kokybė yra svarbi ne tik verslo organizacijoms, bet ir viešojo sektoriaus institucijoms. Ji tampa vis aktualesnė ir įvairiose visuomenės gyvenimo ir kultūros sferose, didėja kokybės priemonių pagalba sprendžiamų klausimų ir problemų ratas. Modelyje (žr. 2 pav.) pateikti kiti kokybės aspektai yra detaliau argumentuojami šio straipsnio kituose skyriuose.

## **2. Kokybės vertybinės orientacijos**

Vertybinės kokybės orientacijos (nacionalinės, religinės, valstybės ir vietos valdžios institucijų, rinkos dalyvių, vartotojų) ir kokybės kultūra yra itin svarbūs kaip pasauliniame ekonominiam bendradarbiavime ir prekyboje, taip ir tarptautiniame žmonių bendravime – verslo, mokslo ir asmeniniame lygmenyje. Vertybinės kokybės orientacijos pasireiškia skirtingais aspektais – vartotojų preferencijose, tam tikrų metodų ir vadybos sistemų panaudojime, skirtingame prekių ir paslaugų vartojime, jų asortimente, skirtingose verslo vaišių tradicijose ir kt. Taip, pavyzdžiui, Pietų Korėjoje vyrauja balta, pilka ir juoda lengvųjų automobilių spalvos, tuo tarpu Europoje spalvų gama daug įvairesnė. Kitas pavyzdys – skirtingose Europos Sąjungos šalyse ženkliai skiriasi ne tik bendras vartojamų alkoholinių gėrimų kiekis, bet ir jų įvairovė. Vokietijos ir Lietuvos vartotojai per metus suvartoja vienodai alkoholinių gėrimų – vidutiniškai 10 litrų vienam žmogui perskaičiuojant grynu spiritu (Maltoje ir Švedijoje – tik 5 l). Tačiau stipriųjų alkoholinių gėrimų pavidalu vienas vokietis suvartoja tik 1,9 l gryno alkoholio, kai Lietuvoje šis rodiklis sudaro 6,3 litro. Didžiausią kiekį vyno suvartoja Prancūzijos ir Italijos gyventojai – vidutiniškai 50 litrų vienam žmogui per metus. Tuo metu kai Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje šis rodiklis – dešimt kartų mažesnis – apie 5 litrus. Skirtingų valstybių kavos, baltojo ir juodojo šokolado vartojimas skiriasi kelis kartus. Kitas nacionalinių ir kultūrinių ypatybių įtakos vertybinėms kokybės orientacijoms pavyzdys bus nesunkiai suvokiamas kai kuriems įmonių, diegiančių tam tikras kokybės sistemas, vadovams. Rengiant sistemą sertifikaciniam auditui derėtų iš anksto atkreipti dėmesį (kas neretai vyksta praktikoje!) į nacionalines-kultūrines (ir religines?) busimojo auditoriaus ir juo atstovaujamos sertifikavimo įstaigos, ypatybes, kadangi reikalavimai sistemai, procesams, dokumentacijai ir kitiems kokybės aspektams bus daugiau ar mažiau skirtingi priklausomai nuo auditoriaus

„kilmės“, nepaisant to, kad tarptautinis sertifikavimo standartas yra tas pats. Vertybinės kokybės orientacijos ir kokybės kultūros sudedamosios dalys (žr. pirmąją kokybės posistemę modelyje, 2 pav.) iki šiol nėra pakankamai išnagrinėtos vadybos mokslo.

Jau seniai mokslininkai-ekonomistai bando atskleisti valstybių ekonominio lygio įtaką priklausomai nuo jose vyraujančios religijos. Tai, kad religija neišvengiamai įtakoja visuomenę, gyvenimo būdą, kultūrą ir ekonomiką neginčijama. Tačiau klausimu, kaip išmatuoti religijos ir ekonomikos sąveiką, diskutuojama iki šiol. Maksas Vėberis (Max Weber) yra pirmasis mokslininkas, dar 1905 m. savo kūrinyje „Protestantizmo etika ir kapitalizmo dvasia“ pabrėžęs religijos įtaką šalių ekonomikos augimui. Kai kurie mokslininkai neigia priešastinius ekonomikos augimo ir religijos ryšius, tuo tarpu kiti tokį ryšį suranda. Taip, R. McCleary ir R. Barro išvelgia abipusį religijos ir ekonomikos sąryšį, tuo tarpu kai L. Iannaccone randa tripusį sąryšį.

Nemažiau svarbus yra mokslinis pasaulinių religijų vertybinių orientacijų išskleidimas įvairiuose kokybės pasireiškimuose. Religija ir kokybė – ar yra tarpusavio ryšys? Ar egzistuoja skirtumai tarp skirtingų religinių grupių atstovų vadybos koncepcijų, verslininkų ir darbuotojų elgesio, vartotojų preferencijų, naudojamų kokybės metodų ir jų efektyvumo. Žinoma, yra – taip galiu teigti, remdamasis savo konsultacinio darbo įvairiose šalyse, bendravimo su kolegomis-mokslininkais – islamistais, katalikais, protestantais, budistais, judėjais ir ateistais, patirtimi. Tačiau šis ryšys daugumoje kokybės sričių apčiuopiamas labiau intuityviame lygyje, ir kol kas nėra įtikinamų mokslinių kiekybinių duomenų, patvirtinančių religijos ir kokybės tarpusavio ryšį, apie skirtumus pasaulio religijų vertybinėse orientacijose kokybės srityje. Mano manymu, minėta mokslo spraga atsirado todėl, kad iki šiol kokybės ir religijos tarpusavio ryšiui nebuvo skirta nė viena atskira sisteminė mokslinė studija. Reikia pripažinti – skirtingi šio klausimo aspektai buvo nagrinėjami, ir pakankamai giliai, Jūsų šiuo metu skaitomo žurnalo redkolegijos nario, J.P. Adlerio, o taip pat Azzi-Ehrenberg, R. McCleary, R. Barro ir eilės kitų mokslininkų.

Tačiau yra sritis, kur religijos ir kokybės ryšys daugiau nei akivaizdus – tai religinis kokybės ir etikos reglamentavimas, ir islamiškųjų prekių Halal, žydiškųjų – Kosher ir kt. sertifikavimo reguliavimas. Arabų žodis *Halal* siejamas su maistu ir reiškia „autorizuotas Islamo“. Pasaulinė prekių, atitinkančių Halal kokybę, apyvarta sudaro įspūdingą skaičių – daugiau kaip 1000 milijardų (!) dolerių per metus. Tik Prancūzijoje metinė Halal prekių rinka sudaro apie 4 milijardus eurų, ir kasmet šis skaičius didėja 15 procentų (4 pav.).

Halal produktų verslo svarba patvirtinama ir tuo, kad „elitinė“ tarptautinė žemės ūkio ir maisto produktų kokybės ir etikos standartizavimo organizacija „Codex Alimentarius“ nuo 1997 m. dalį savo plėtos skiria minėtiems islamiškiems produktams. Deja, specifiniai Halal ir Kosher produktų kokybės ir sertifikavimo procedūrų reikalavimai maži žinomi daugumai Europos šalių verslininkų, kas, mano nuomone, neigiamai veikia šią verslo nišą. Kai kurios Lietuvos įmonės jau gamina Kosher produktus, o keletas kitų – ruošiasi produktų, atitinkančių Halal reikalavimus, gamybai. Kai kuriuose Lietuvos sostinės Vilniaus restoranuose galima paragauti įvairių patiekalų, atitinkančių specifinius ir pakankamai subtilius pasaulio religijų reikalavimus.

Kokybės religinis-etnis reglamentavimas apima:

- Įmonių veiklą
- Higienos reikalavimus
- Religinius-etninius reikalavimus
- Sertifikavimo įstaigų akreditavimą
- Maisto kokybę
- Kosmetikos kokybę
- Parfumerijos kokybę
- Asmens higienos prekes
- Vaistus
- Kitus produktus.

Lietuvos verslas ryžtingai pasuko link minėtų specifinių produktų gamybos. Halal sertifikatus Lietuvoje jau turi Pasvalio sūrinė (Pieno žvaigždės), gaminanti pieno miltelius, kviečių perdirbimo įmonė AB Amilina, gaminanti krakmolą ir glitimą. Kauno „Stumbro“ kai kurie alkoholiniai gėrimai gaminami pagal Kosher reikalavimus. Keli ūkininkai tiekia minėtus reikalavimus atitinkančią mėsą.

Nacionalinių ir religinių vertybinių kokybės orientacijų bei pasaulio religijų, ekonomikos vystimosi, kokybės ir verslo aktyvumo tarpusavio ryšių tyrimai bus tęsiami autoriaus tyrimuose ateityje. Apibendrinant, galima daryti išvadą, jog diegiant darniojo vystimosi ir ypatingai socialinės atsakomybės sistemas, o taip pat tarptautiniame versle, audite *itin svarbu žinoti*, įvertinti ir *gerbti* skirtingų pasaulio regionų *kultūrinius ir religinius skirtumus ir ypatumus*. Su vertybinėmis kokybės orientacijomis vienaip ar kitaip susiję specifiniai jos aspektai, kaip turinio, matavimų ir emocinės bei patraukliosios produktų kokybės (angl. *Attractive*

*Quality*) tyrimai. Šių aspektų svarba patvirtinama tuo, kad tarptautinis mokslinis žurnalas „Total Quality Management“ patraukliosios kokybės klausimams 2010 m. skiria atskirą šio leidinio tomą.

### 3. Gyvenimo kokybė

Gyvenimo darbe kokybę galima apibrėžti kaip darbo vietos strategijos, procesų, darbo fizinės ir psichologinės aplinkos, darbuotojų motyvavimo ir ugdymo sistemą, kuri skatina ir palaiko darbuotojų pasitenkinimą, nuolat gerinant darbo sąlygas ir organizacijos veiksmingumą. GDK koncepcija taip pat apima darbuotojų pasitenkinimą darbu, mokymo ir karjeros galimybes, įtraukimą į atliekamas užduotis, produktyvumą, sveikatą, darbo saugą, mikroklimatą, teisingą kompensavimą už darbą, tobulėjimo galimybes, gebėjimų panaudojimo veiksmingumą, socialinę integraciją ir ryšius, darbo ir asmeninio gyvenimo suderinamumą, darbo organizavimą ir intensyvumą ir kt. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad GDK jau yra ne tik teorinių studijų lygmens objektas, bet ir pakankamai patikimai išmatuojamas rodiklis (Akranavičiūtė, 2007). Investicijos į GDK gerinimą leidžia ženkliai padidinti organizacijos darbuotojų lojalumą ir produktyvumą. Kitą vertus, aukštai vertindamas GDK, žmogus tuo pačiu jaučia ir didesnę pasitenkinimą savo bendraja gyvenimo kokybę.

Gyvenimo kokybė (angl. *Quality of life*, vok. *Qualität des Lebens*, pranc. *Qualité de vie*) yra multidimensinė sąvoka, plačiąja prasme aprėpianti keturias pagrindines gyvenimo dimensijas, atspindinčias materialiąją, fizinę, socialinę, dvasinę ir psichoemocinę žmogaus gerovę. Sisteminiai gyvenimo kokybės (GK) tyrimai prasidėjo palyginus neseniai – praėjusio amžiaus viduryje. Tačiau dar senovėje antikinės Graikijos filosofai ieškojo kelrodžių ir gyvenimo prasmės, kurie padėtų žmonėms pasiekti aukštesnę ir tobulesnę egzistencijos lygį. Praėjusio amžiaus pradžioje pagrindiniai GK rodikliai buvo materialinė gerovė ir pinigai. Laikui bėgant kito gyvenimo prasmės suvokimas ir jo vertybės, tuo pačiu kito ir gyvenimo kokybės sąvokos turinys, išaugo jos sudedamųjų dalių skaičius. Autoriaus nuomone, pagrindiniai GK elementai yra konkretaus žmogaus ir visuomenės bendrai materialinė aplinka, saugumas (fizinis, juridinis, socialinis), aplinkos kokybė, gyventojų sveikatos kokybė, švietimo kokybė, gyventojų saugumas (fizinis, juridinis, socialinis), saviraiškos galimybės ir moralinis-psichologinis klimatas (visuomenėje, valstybėje, organizacijoje, šeimoje). Taigi, GK galima apibrėžti kaip *individo (ar žmonių grupės) pasitenkinimas esamo gyvenimo rodiklių lygiu, lyginant su jo pasiekiamu ar idealiu gyvenimo lygiu*. Kitaip tariant, gyvenimo kokybė suvokiama kaip kiekvieno žmogaus materialinės, fizinės, socialinės, intelektualinės ir psichologinės gerovės individualus supratimas ir vertinimas kultūrinių vertybių kontekste, siejant tai su asmeniniais tikslais, lūkesčiais, preferencijomis, standartais ir interesais. GK įtaką daro fizinė, dvasinė būklė ir individo sveikata, jo nepriklausomybės lygis, socialiniai ryšiai su aplinka, supanti gamtinę aplinka ir kiti faktoriai.

Dabartinėmis sąlygomis kompleksinis gyvenimo kokybės vertinimas turi aprėpti visas jos sudedamąsias dalis, tame tarpe ir gyvenimo darbe kokybę (angl. *Quality of working life*). Minėtas aspektas itin svarbus praktiniu požiūriu. GDK valdymas skatina ne tik darbuotojų produktyvumo ir pasitenkinimo didėjimą, bet ir didina personalo lojalumą visai organizacijai. Gyvenimo darbe kokybę (GDK) galima apibrėžti kaip *darbo vietos sukūrimo, procesų, aplinkos ir mikroklimato strategijos sistemą įmonėje, kuri skatina ir palaiko darbuotojų pasitenkinimą ir įtakoja darbo sąlygų gerinimą ir organizacijos efektyvumą*. GDK koncepcija taip pat susijusi su motyvacija, produktyvumu, sveikata, saugumu, teisingu atlygiu už darbą, mokymosi ir tobulėjimo bei kilimo karjeros laiptais galimybėmis, fiziniu ir psichologiniu nuovargiu, stresu, socialine integracija, galimybėmis suderinti asmeninį ir dalykinį gyvenimą ir kt.

Kaip pavyzdį pateiksime keletą GDK tyrimo rezultatų, ieškant gyvenimo darbe kokybės didinimo konkrečioje įmonėje atitinkamų korekcinių veiksnių pagalba. 2006 m. atlikti diagnostiniai tyrimai parodė, kad tirtoje organizacijos darbuotojai labiausiai patenkinti tokiomis GDK sritimis kaip socialiniai santykiai, profesinių įgūdžių gerinimas ir mokymai. Žemiausi vertinimai kaip GK, taip ir GDK buvo suteikti su materialiąja gerove susijusioms sritims. Respondentai nepatenkinti savo finansiniais ištekliais, atlyginimais ir gyvenimo sąlygomis. Tuo pačiu, šios įmonės darbuotojai žemai vertina karjeros galimybes, nepatenkinti aukštu streso darbe lygiu. Respondentai vyrai, lyginant su moterimis, aukščiau vertina kaip GK taip ir GDK. Nustatytos ir kitos sritys bei problemos, kuras būtina tobulinti tiriamoje įmonėje. Buvo sukurtas korekcinių veiksnių ir priemonių planas, kuris buvo įdiegtas įmonėje per dvejus metus. Planas apėmė darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos OHSAS 18001 sistemos diegimą, personalo mokymą ir individualių profesinių savybių ugdymą, naujos ir skaidrios darbuotojų motyvavimo sistemos diegimą, darbo sąlygų gerinimą ir t.t. GDK indikatorių matavimas ir vertinimas, atliktas tiriamoje įmonėje 2009 m. patvirtino įgyvendintų priemonių efektyvumą. Atliktas tyrimas patvirtino sukurtos metodikos tinkamumą kaip vertinant gyvenimo

kokybę visumoje, taip ir gyvenimo darbe kokybę. Pagrindinė išvada – *GDK yra išmatuojamas, valdomas ir gerinamas*. Gyvenimo darbe kokybės problemų sprendimas teigiamai veikia bendrą pasitenkinimą gyvenimo kokybe. Aukštai vertindamas GDK organizacijos darbuotojas tuo pačiu jaučia ir didesnę pasitenkinimą gyvenimo kokybe. Visa tai visumoje didina ir darbuotojų lojalumą savo įmonei.

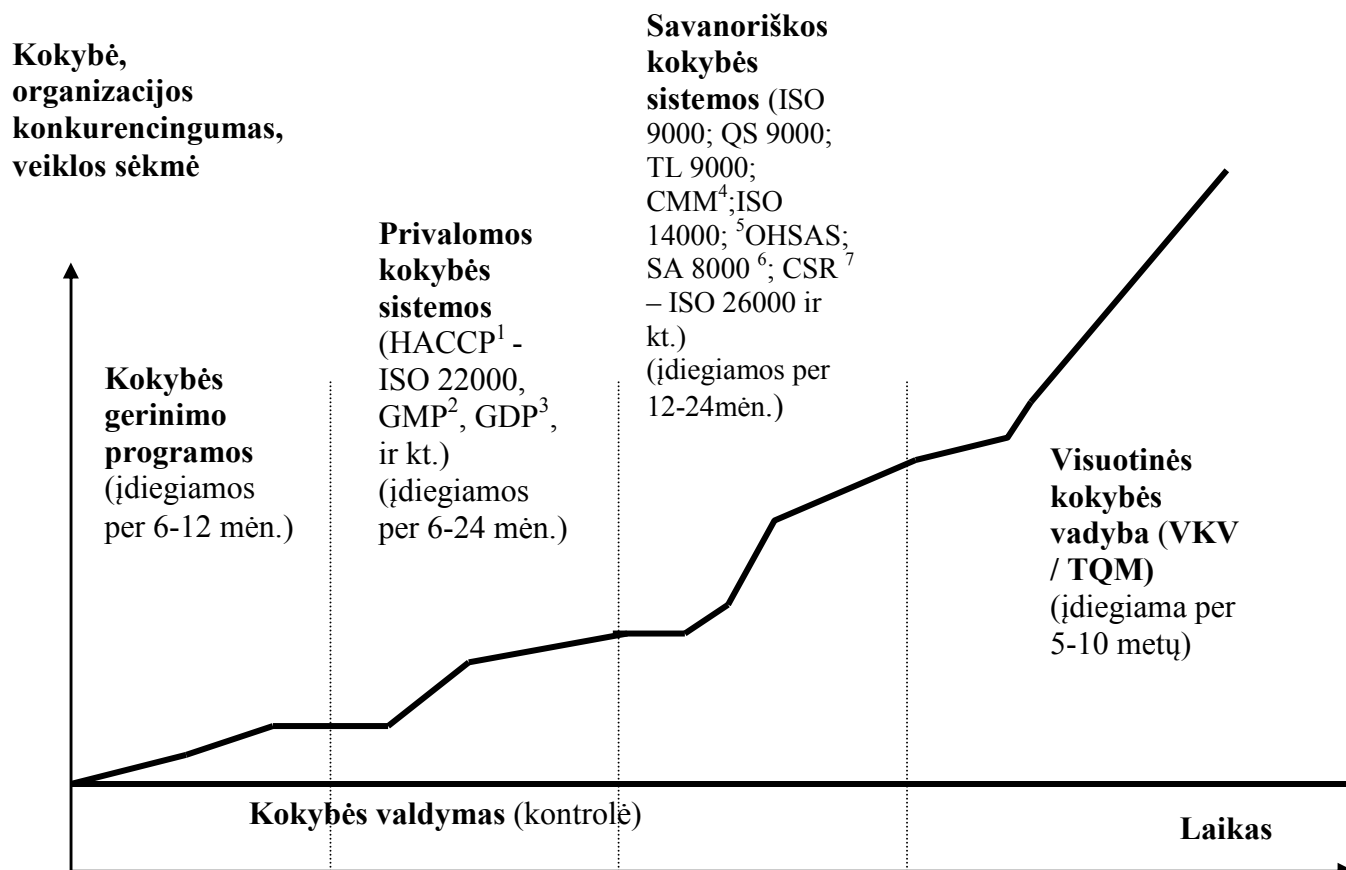
#### 4. Visuotinės kokybės vadyba (VKV)

Visuotinės kokybės vadyba (angl. *Total Quality Management*, pranc. *Management de la Qualité Totale*) yra viena iš naujausių vadybos teorijų ir praktinių priemonių, principų ir vadybos metodų organizacijoje sistema. Galutinai ji konsolidavosi 1980-aisiais metais, ir iki šiol yra tobulinama. Nesigilinant į visuotinai priimto VKV apibrėžimo smulkmenas, autorius reziumuoja šią koncepciją kiek naujai – kaip *mokslą, mokymo discipliną ir organizacijos (ir valstybės) valdymo meną bei praktiką, kuriančius pridėdamąją vertę ir vertybes darniai vystomai organizacijai ir visuomenei*. Minėtiems tikslams pasiekti VKV sistema naudoja suderintą daugiau kaip 100 kokybės vadybos metodų, modelių, priemonių, darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemą, vadovaudamasi apie 20-čia principų. VKV principai ir metodai gali būti sėkmingai naudojami visose kokybės valdymo posistemėse (žr. 2 pav.).

Autorius pasiūlė įvesti į kokybės vadybos doktriną naujus principus, kurie buvo palankiai priimti tarptautinėje akademinėje ir verslo bendruomenėje:

- prioriteto teikimas pokyčių, informacijos ir žinių valdymui organizacijoje;
- baimės atmosferos (klaidų darymo, aukščiau esančiųjų kritikos ir t.t.) pašalinimas organizacijoje;
- socialinės atsakomybės principų ir priemonių diegimas VKV organizacijos veikloje;
- ekologinės kultūros ir darniojo vystimosi principų ugdymas VKV organizacijų veikloje;
- kokybės kultūros organizacijoje vystymas ir jos tolimesnis panaudojimas visose padaliniuose ir veiklos srityse;
- organizacijos partnerių įtraukimas į VKV organizacijų kokybės ir ekologijos problemų sprendimą;
- kokybės vadybos, darnios plėtos ir socialinės atsakomybės gerųjų patirčių (praktikų) sklaida visuomenėje ir verslo pasaulyje.

3 pav. galima pastebėti, kad VKV yra veiksmingiausia organizacijų sėkmę ir konkurencingumo didinimo priemonė.



3 pav. Kokybės vadybos priemonių veiksmingumas

- <sup>1</sup>HACCP – Hazard Analysis Critical Control Points –  
 RVASVT – Rizikos veiksnių analizė ir svarbių valdymo taškų sistema.  
<sup>2</sup>GMP – Good Manufacturing Practice / GGP – Geros gamybos praktika.  
<sup>3</sup>GDP – Good Distribution Practice / GPP – Gera platinimo praktika.  
<sup>4</sup>CMM – Capability Maturity Model / GBM – Gebėjimų brandos modelis.  
<sup>5</sup>OHSAS – Occupational Health and Safety Management System /  
 DSSVS - Darbuotojų sveikatos ir saugos vadybos sistema.  
<sup>6</sup>SA – Social Accountability / Socialinė atskaitomybė.  
<sup>7</sup>CSR – Corporate Social Responsibility / BSA – Bendroji socialinė atsakomybė.

Lyderystė yra pagrindinis VKV principas ir raktinis šiuolaikinės vadybos elementas. Lyderystę (veiksmingą vadovavimą) autorius apibrėžia kaip *įtakojimo procesą, kuriuo iš anksto apgalvota ar susiformuota įtaka yra daromas “elegantiškas” spaudimas vieno asmens kitų asmenų atžvilgiu, siekiant valdyti, struktūrizuoti ir palengvinti veiksmus bei santykius ir sukelti savanoriškas pastangas grupėje ar organizacijoje tikslui pasiekti*. Vadovai-lyderiai turi skleisti pozityvią energiją, komunikuoti visiems teigiamas emocijas ir privalo sukurti organizacijoje:

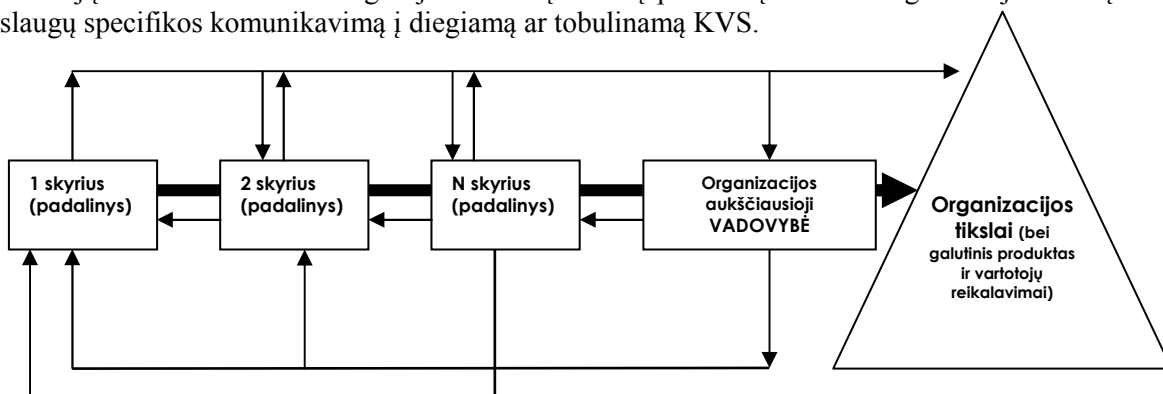
- “Draugišką” darbo aplinką (psichologinį ir fizinį mikroklimatą, ir t.t.), laiduojančią aukštą gyvenimo darbe kokybę (Quality of Working Life);
- Skaidrią ir veiksmingą darbuotojų motyvavimo, skatinimo (įskaitant kompetencijos ugdymą, mokymus, kvalifikacijos kėlimą, karjerą) ir lojalumo ugdymo sistemą, nes derama veiklos kokybė užtikrinama tik esant motyvuotiems darbuotojams.

Motyvuoti darbuotojai visada dirba geriau! Ir tik patenkintas vidinis vartotojas gali tinkamai tenkinti išorės klientų poreikius. Motyvavimo pagrindiniai veiksniai:

- dėmesys, pripažinimas, pagarba,
- pagyrimai ir konstruktyvi kritika,
- pasiekimų ir sėkmingos veiklos pripažinimas ir įvertinimas,
- pasitikėjimas, įgaliojimų suteikimas
- erdvės ir sąlygų vystimuisi, tobulėjimui, kūrybiškumui, atsakomybei už savo veiksmus ir rezultatus sudarymas,
- bendra ir skaidri organizacijos motyvavimo politika.

Probleminė sritis diegiant visuotinės kokybės vadybą organizacijose daugelyje Rytų Europos šalių yra vadovų lyderystės savybių vystymas.

Organizacijų vadovybė privalo sistemingai ir pakankama apimtimi komunikuoti visiems darbuotojams diegiamas novacijas, strateginius ir einamuosius visos organizacijos veiklos tikslus. Kitą vertus, tiek padalinių vadovai, tiek ir jų visi darbuotojai turėtų vienareikšmiai suvokti ne tik asmeniškai savo, savo skyriaus tikslus ir uždavinius (bei įtaką viso “produkto” pridėtinės vertės kūrimo grandinėje), bet ir gerai žinoti gretutinių padalinių poreikius ir veiklos specifiką bei gerai “matyti” ir suprasti visos organizacijos tikslus, pokyčius, diegiamas veiklos tobulinimo priemones, organizacijos prekių ir paslaugų vartotojų poreikius ir lūkesčius (4 pav.). Visą tai galima pasiekti organizuojant sistemingus mokymus, vadovybės ir darbuotojų susirinkimus bei integruojant minėtą atskirų padalinių ir visos organizacijos tikslų ir teikiamų paslaugų specifikos komunikavimą į diegiamą ar tobulinamą KVS.



4 pav. Organizacijos padalinių sąveikos, bendrųjų tikslų, galutinio produkto bei vartotojų jam keliamų reikalavimų „matymo“ modelis



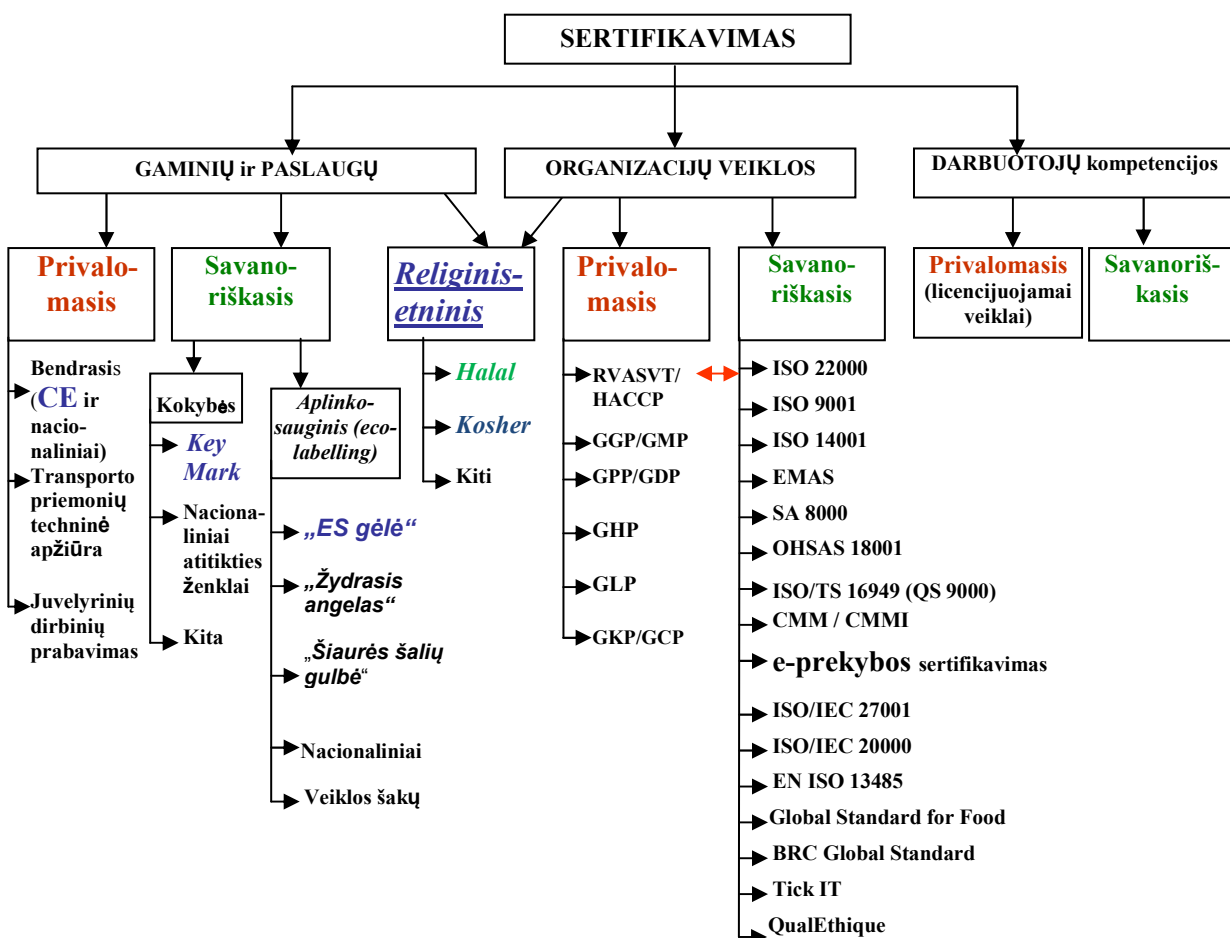
## 5. Lietuvos kokybės sertifikavimo sistema

Mūsų šalies organizacijų ir produktų sertifikavimo sistema apibendrinta 5 pav. Be „tradicinių“ kokybės (ISO 9001) ir aplinkosaugos (ISO 14001) vadybos sistemų Lietuvos įmonės diegia ir kitas sistemas – ISO/TS 16949, ISO 22000, BRC Global Standard, DS 3027, SA 8000, OHSAS, RVASVT ir kt. ISO/TS 16949 sistema apjungia QS 9000 (JAV), EAQF (Prancūzija), VDA6.1 (Vokietija) ir AVSQ (Italija) automobilių ir jų dalių kokybės modelių reikalavimus.

Didžiosios Britanijos mažmeninės prekybos konsorciumas parengė maisto standartus, pagal kuriuos yra sertifikuojami maisto produktų gamintojai ir tiekėjai. Todėl ir mūsų šalies organizacijoms, tiekiančioms minėtus produktus į kai kuriuos regionus bei prekybos tinklus, tenka diegti BRC Global Standard sistemas. Jos apjungia 4 maisto saugos kokybės užtikrinimo aspektus:

- 1) RVASVT (angl. HACCP) maisto saugos reikalavimus;
- 2) bendrąją kokybės vadybą;
- 3) įmonės aplinkosaugos reikalavimų užtikrinimą;
- 4) produktų ir procesų kokybės valdymą.

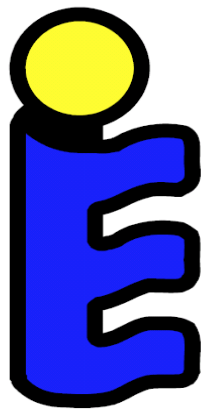
BRC sertifikatų reikalavimas iš mūsų gamintojų, tiekiančių produktus Didžiosios Britanijos rinkai, laikytinas nauja tarptautinės prekybos technine kliūtimi. Be minėtų BRC standartų, tarptautinės prekybos naujomis techninėmis kliūtimis laikytinos ir naujų privalomų ar savanoriškų sertifikatų reikalavimas atskirose šalyse, prekybos sistemose bei tinkluose ir kt. Tokiu pavyzdžiu gali būti ir nuo 2008 m. Belgijos maisto parduotuvėse taikomas sertifikatas, patvirtinantis produktų saugos savikontrolės sistemų sertifikavimą.



5 pav. Lietuvos ir ES sertifikavimo sistema (sudaryta autoriaus)

Prie produktų sertifikavimo veiklos taip pat yra priskirtina automobilių techninė apžiūra ir Lietuvos prabavimo rūmų atliekamas juvelyrinių dirbinių kokybės (tauriųjų metalų prabos, juvelyrinių akmenų tikrumo) laidavimas (žr. 5 pav.). Lietuvos prabavimo rūmams, atliekantiems juvelyrinių dirbinių sertifikavimą, siūloma aktyviau dalyvauti pasirašant tarpvalstybines sutartis dėl abipusio gaminių kokybės atitikties įvertinimo pripažinimo. Tai pagerintų juvelyrinių dirbinių kokybės ir kainos santykį (integralinį kokybės rodiklį) ir sutrumpintų jų pridėtinės vertės nekuriančios cirkuliacijos trukmę.

Mūsų šalies įmonės iki šiol dar nėra sertifikavusios savo produktų Europos Sąjungos kokybės ženklo *Key Mark* atitikčiai (6 pav.). *Keymark* (liet. „Rakto ženklas“) ženklas buvo sukurtas po 1992 metais priimtos Europos Tarybos rezoliucijos, kurioje raginama Europos standartizacijos organizacijos priimti vienodą produktų kokybės atitikties Europos standartams įvertinimo sistemą ir ženklą. *Key Mark* yra savanoriškasis kokybės sertifikavimo ženklas, patvirtinantis konkretaus produkto naudotojui, kad minėtas gaminys atitinka tam tikrus Europos standartų reikalavimus. Jis suteikiamas atlikus reikalingas sertifikavimo procedūras, kurios apima gaminio atitikties bandymus, įmonės gamybos proceso ir kokybės sistemos įvertinimą. Siekiant minėto ženklo, daugeliu atvejų įmonei yra privalu turėti sertifikuotą (ISO 9001) kokybės vadybos sistemą. Kai kuriose šalyse užsienio „Rakto ženklas“ suteikia konkurencinį pranašumą viešuosiuose pirkimuose. Todėl šis produktų europinės kokybės atributas turi būti ne tik plačiau propaguojamas mūsų šalyje, bet ir valstybės remiamas lietuviškos kilmės gaminių atitikties minėto ženklo reikalavimams sertifikavimas.



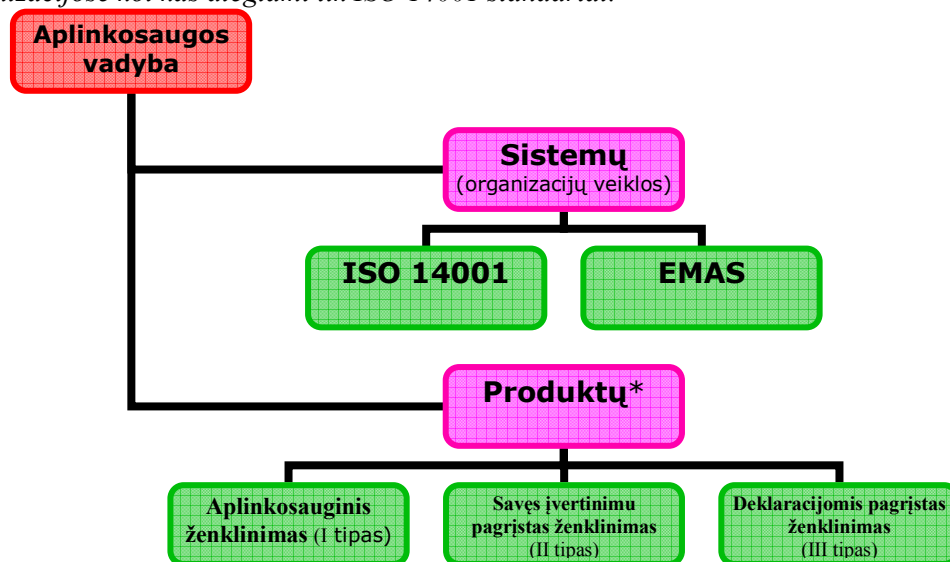
6 pav. Prekių ir paslaugų kokybės sertifikavimo „Rakto ženklas“ („*Key Mark*“)

## 6. Darni plėtra ir ekologinis pėdsakas

Padidėjęs poreikis pasauliniu mastu išsaugoti aplinką – orą, vandenį, žmonijos gyvenimą, gyvūnų ir augalų pasaulį, gamtos išteklius ir ekosistemas – lemia esminius visų veiklos sričių – gamybos, paslaugų, rinkodaros, vartojimo, valstybės valdymo bei tarptautinių ekonominių ir politinių organizacijų politikos pokyčius. Ekologinėms problemoms spręsti nebepakanka kai kurių valstybių aplinkosauginės veiklos – reikia suvienytų ir koordinuotų visų šalių ir tarptautinių organizacijų pastangų. Tarptautinės organizacijos, vyriausybės pradeda pabrėžti, kad tradiciniai aplinkosaugos kontrolės būdai ir valstybinis reguliavimas, pagrįstas griežtais administraciniais metodais ir prievarta, nebegali užtikrinti stabilios ekologinės padėties. Svarbu, kad pačios įmonės nuolatos gerintų savo veiklą aplinkos apsaugos srityje. Tam tikslui šalia privalomų aplinkosauginių reikalavimų, kurie apibrėžiami įstatymais ir kitais teisės aktais, pradėta kurti naujas priemones, kurios skatintų įmones laisva valia siekti geresnių ekologinių rezultatų. Yra sunkumų dėl paties tausojamąsios plėtos (angl. „*sustainable development*“, pranc. *développement durable*) termino vertimo į kitų šalių kalbas, taip pat į lietuvių kalbą. Lietuvos mokslinėje ir verslo literatūroje yra naudojama daug šio termino variantų – „*harmoningas, tausojamasis, tausojantis, tvarusis vystymasis*“, „*subalansuotoji raida*“, „*subalansuotas vystymas*“, „*subalansuotoji plėtra*“, „*tausojanti, tausojamoji, tolydi, darni, tvari plėtra*“ ir kt. (Aplinkosaugos..., 2005; Ruževičius, 2007a). Šio darbo autorius vartoja darnios plėtos terminą.

Savanoriška įmonių aplinkosaugos veikla tarptautinės organizacijos, vyriausybės ir visuomenės susidomėjo palyginti neseniai – tik praėjusio šimtmečio devintojo dešimtmečio pabaigoje, nors pavienių ryškių iniciatyvos pavyzdžių buvo žinoma. Remiant šią veiklą sukuriama specialios priemonės –

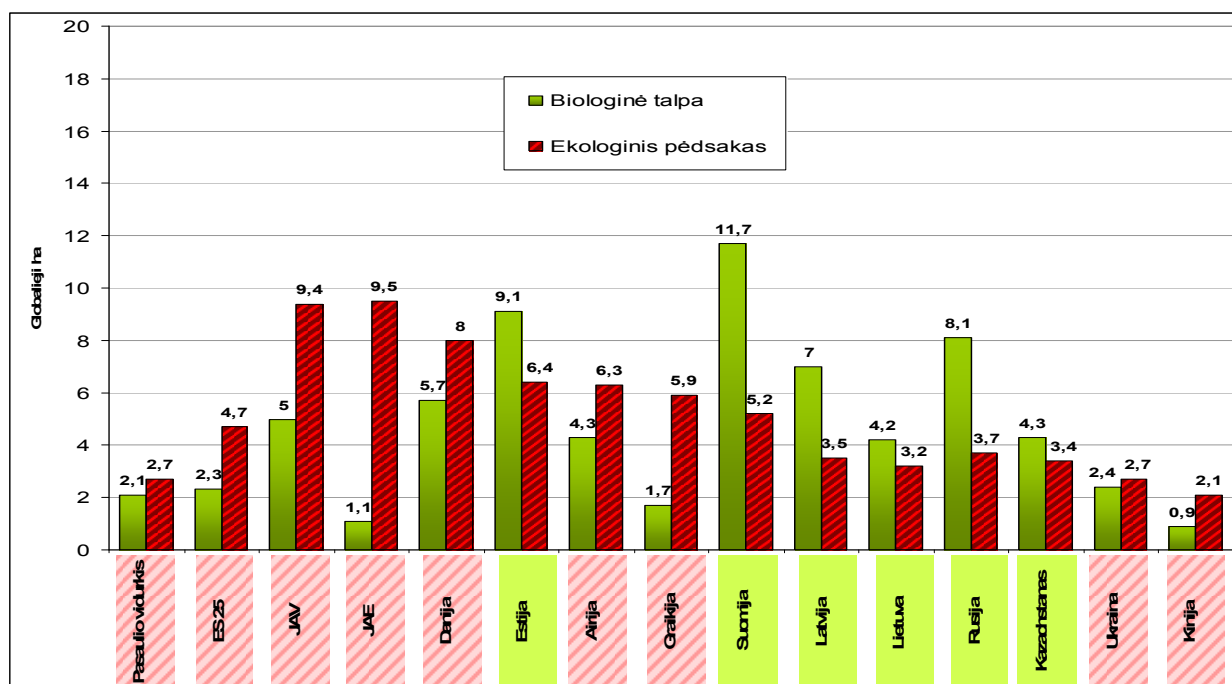
aplinkosauginis ženklimas ir aplinkosaugos vadybos standartai, kurių reikalavimai papildoma privalomus ir valstybės institucijų reglamentuojamus aplinkosaugos reikalavimus. Prie savanoriškųjų priemonių priskiriamos aplinkosaugos vadybos sistemos ISO 14001 ir EMAS (*Eco-management and audit scheme*) bei produktų aplinkosauginis ženklimas (*eco-labelling*). Aplinkosaugos vadybos priemonių tarptautinė sistema apibendrinta 7 pav. Produktų aplinkosauginio sertifikavimo ir ženklinimo Lietuvoje problemos detaliau nagrinėtos kituose autoriaus darbuose (Ruževičius, 2003; 2007d). Iš aukščiau minėtų dvejų AVS tipų Lietuvos organizacijose kol kas diegiami tik ISO 14001 standartai.



7 pav. Aplinkosaugos vadybos priemonės  
(\*ženklavimo tipai pagal ISO grupavimą, sudaryta autoriaus)

2009 m. balandžio 1 d. pradžioje EMAS sistemas buvo įdiegę 4 356 ES ir Europos Ekonominės Erdvės šalių organizacijų. Pagal EMAS kiekį, tenkantį 1 mln. gyventojų, Europoje pirmąją Austrija. Tenka apgailestauti, kad mūsų šalis ir Bulgarija yra vienintelės ES šalys, neturinčios registruotų EMAS sistemų. Tuo tarpu mūsų kaimynė Latvija užima 12-tą vietą ES šalių tarpe pagal bendrą šių AVS kiekį. Siekdami išsiaiškinti mūsų šalies šio atsilikimo priežastį, 2008 m. pabaigoje apklausėme 250 Lietuvos organizacijų, jų tarpe 50 – turinčių sertifikuotas ISO 14001 aplinkosaugos vadybos sistemas. Pagrindinė šio tipo AVS nediegimo priežastis – *organizacijų vadovų nepakankamas EMAS ir ISO 14001 esminių skirtumų suvokimas* (tai pažymėjo net 89 proc. respondentų). Lietuvos aplinkosaugos politiką formuojančioms valdžios institucijoms reikėtų paskatinti organizacijas diegti EMAS sistemas, kadangi jos laiduoja aukštesnio lygmens gamtos apsaugą, palyginus su ISO 14001 AVS. Kita vertus, pirmąją Europos šalių patirtis rodo, kad EMAS sistemas diegia ne tik pramonės įmonės, bet ir paslaugų ir viešojo sektoriaus organizacijos – viešbučiai, restoranai, valstybės valdymo ir viešojo sektoriaus institucijos, švietimo įstaigos, ligoninės ir kt. Tai yra sėkmingas pavyzdys mūsų šalies tiek pramonės, tiek ir viešojo sektoriaus organizacijoms.

**Ekologinis pėdsakas (EP)** yra integralus nacionalinę ir globaliąją darnią plėtrą atspindintis rodiklis. Jis parodo, kokį poveikį gyvenamajai aplinkai ir gamtos ištekliams daro tam tikro regiono ar konkrečios šalies gyventojai. EP – tai žemės ir akvatorijos plotas (globaliais hektarais - gha), reikalingas vieno žmogaus dabartiniam vartojimo lygiui palaikyti (maistas, butas, transportas, energija, atliekų sutvarkymas ir kt.). Šis matavimo vienetas leidžia įvertinti gyventojų vartojimo poreikių ir turimų ekologinių resursų santykį. Būtina pažymėti, kad dabartinis žmonijos vartojimo lygis jau pralenkia Žemės ekologinį potencialą, t.y. visų pasaulio šalių ekologinis pėdsakas viršija gamtos regeneracines galimybes. Nuo 1961 iki 2005 metų ES ekologinis pėdsakas išaugo 70 proc. Jeigu visi pasaulio žmonės turėtų tokio pat vartojimo lygio modelį kaip JAV gyventojai, mums reikėtų 4,5 Žemės planetų, o jeigu visi vartotų kaip išvystytų ES šalių gyventojai – reikėtų bent 3-jų planetų. Reikia pabrėžti, kad Lietuva kol kas turi teigiamą ekologinį balansą, tuo tarpu Baltarusijos ir Ukrainos ekologinis pėdsakas atitinkamai 0,4 ir 0,3 gha viršija šių šalies biologinį potencialą (8 pav.).



8 pav. Ekologinės talpos ir ekologinio pėdsako pasaulio regionuose ir šalyse sugretinimas (parengta autoriaus)

Nuo praėjusio šimtmečio 6-tojo dešimtmečio iki šių dienų Žemės ekologinis pėdsakas padvigubėjo. Planetos degradaciją skatina ir globalizacija bei tarptautinės prekybos augimo mastai. Antai 1961 m. tarptautinės prekybos objektų ekologinis pėdsakas sudarė 8 proc. viso pasaulio EP, tuo tarpu 2005 m. jų dalis sudarė daugiau kaip 40 proc. viso EP. Jeigu artimiausiu metu pasaulio mastu nebus priimtų kardinalių aplinkosaugos ir tausojamojo vystymo priemonių, tai 2040 m. dabartinio neatsakingo vartojimo lygio ir gyvenimo būdo palaikymui jau prireiks dviejų Žemės planetų išteklių.

„ISO 14000 vaikams“. Sprendžiant ekologines problemas ne mažiau svarbus yra ir mūsų šalies vaikų aplinkosauginis švietimas ir ugdymas. JTO, UNESCO ir ISO organizacijos remia naują ir labai perspektyvią tarptautinę iniciatyvą – „ISO 14000 vaikams“ (angl. „Kid’s ISO 14000“) programą. Aplinkosaugos programą vaikams 2000 m. sukūrė Japonijos ne pelno siekianti, nevyriausybinė Artech organizacija. Programos išskirtinę svarbą pripažino ir Tarptautine standartizacijos organizacija, suteikdama jai teisę programos pavadinime naudoti logo ISO – „Kids’ ISO 14000“. Pagrindinis programos tikslas yra sukurti „aplinkosaugai subrendusių“ vaikų pasaulinį tinklą. Yra gerai žinoma, kad aplinkos problemų neveikia valstybinės sienos, viena atskirai veikianti šalis negali sustabdyti pasaulinio atšilimo. Be to, vaikams tai yra puiki galimybė suprasti bendradarbiavimo reikalingumą sprendžiant pasaulines aplinkos problemas.

Šiuo metu „ISO 14000 vaikams“ programoje dalyvauja daugiau kaip 1 000 000 pasaulio vaikų. Aplinkosauginis supratimo ugdymas nuo vaikystės svarbus, nes jis formuos jų poveikį aplinkai, kai jie užaugs ir ims verslo ar kitos veiklos. Taip yra ugdomi „aplinkosaugai subrendę“ vaikai. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad 20 proc. viso pasaulio gyventojų amžius yra tarp 10 ir 19 metų. Tai ką vaikai ir jauni žmonės mąsto bei daro dėl aplinkos šiandien, neabejotinai paveiks aplinką, kurioje jie gyvens rytoj. Aplinkos apsaugos supratimo vystymas, kai jie yra jauni, ateityje suformuos jų, jau suaugusių žmonių, tausojamąjį poveikį aplinkai (About...,2006; The Kids‘..., 2003).

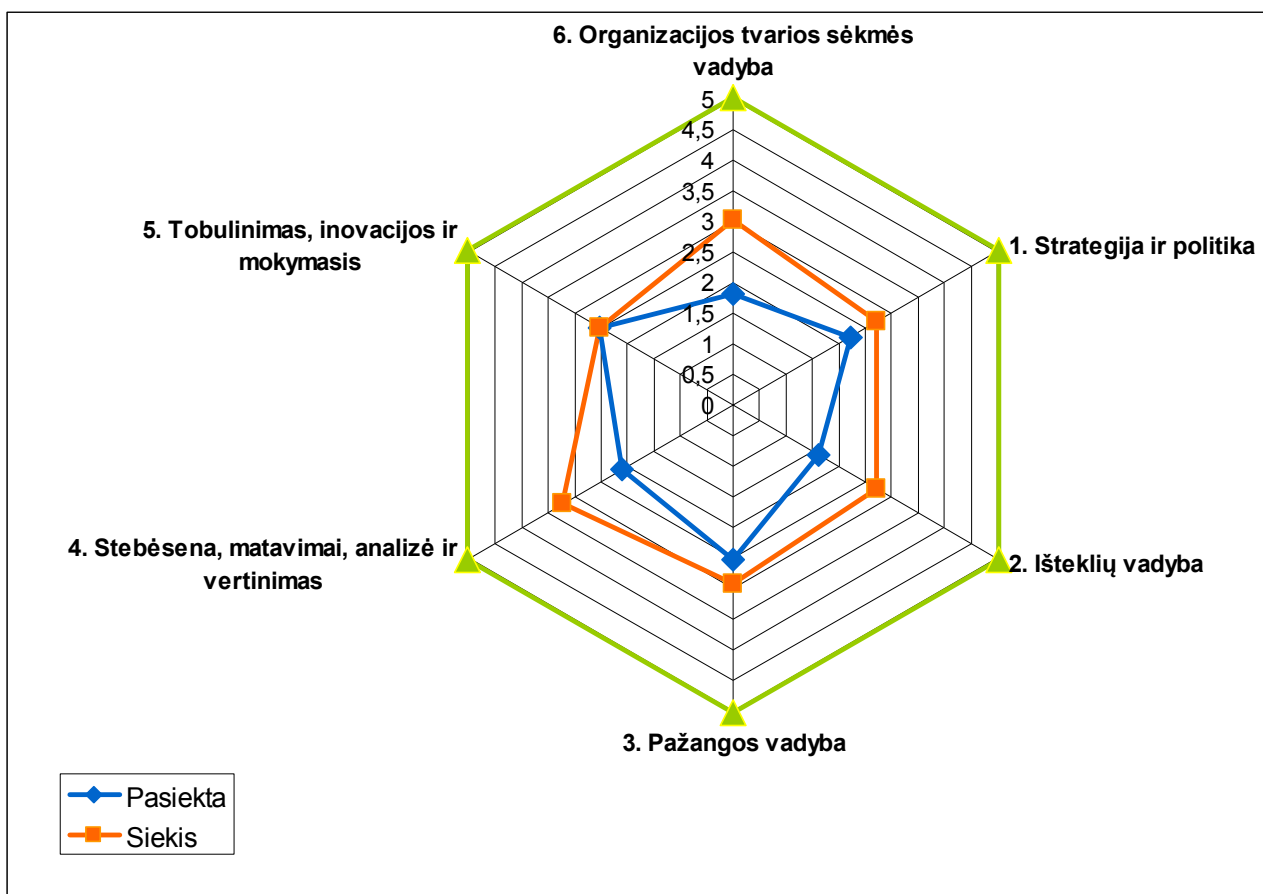
Vaikų aplinkosauginis lavinimas - vienas iš svarbių raktų pasaulinėms aplinkosaugos problemoms spręsti ir ekologinės pusiausvyros siekimo vystymui. Tokios programos diegimas mūsų šalyje yra labai aktualus ir turėtų būti finansuojamas valstybės bei socialiai atsakingą verslą deklaruojančių organizacijų lėšomis. Vaikų aplinkosauginis lavinimas - viena iš svarbių priemonių šalies ir pasaulinėms aplinkosaugos problemoms spręsti bei ekologinės pusiausvyros siekimo vystymui.

## 7. Organizacijos kokybės ir sėkmės darnus vystimas

2010 m. viduryje įsigalioja svarbi kokybės vadybininkams naujovė – tarptautinis standartas ISO 9004:2010. Vadyba, nukreipta į darniąją organizacijos sėkmę – kokybės vadybos požiūris (angl. *ISO 9004:2010. Managing for the sustained success of an organization – a quality management approach*). Ši nauja efektyvios vadybos priemonė ir metodologija nukreipta į organizacijos darniojo kokybės vystimo ir sėkmės vadybą. Ji remiasi visuotinės kokybės vadybos principais ir doktrina.

Darniąją sėkmę (angl. *Sustained success*, pranc. *Succès soutenu durable*) galima apibrėžti kaip organizacijos sugebėjimą pasiekti ir palaikyti savo tikslus ir veiklos rezultatų efektyvumą ilgalaikėje ir trumpalaikėje perspektyvoje. Standarte pateikiamos darniosios sėkmės užtikrinimo gairės, kryptys, priemonės ir metodologija besikeičiančios ekonomikos ir konkurencinės aplinkos sąlygomis. Darnioji sėkmė daugumoje priklauso nuo organizacijos sugebėjimo tiksliai identifikuoti *visas be išimties suinteresuotų šalių grupes* ir konkrečią jų išreikštų (išsakytų) poreikių, lūkesčių ir pageidavimų specifiką. Taip pat ne mažiau svarbu nuolat stebėti klientų ir kitų suinteresuotų šalių, tame tarpe ir visuomenės poreikių ir pageidavimų pokyčius. Pagrindiniai visuomenės poreikiai gali būti aplinkos išsaugojimas arba gerinimas, etiškas elgesys ir įmonės vadovybės įstatymų paisymas, socialinė atsakomybė plačiąja prasme, vartotojų interesų gynimas, žmogaus teisių paisymas ir kt.

Nagrinėjamas dokumentas numato 5 organizacijos brandos lygius ir nustato jų kriterijus. Vertinant organizacijos brandą atsižvelgiama į lyderystės savybes, strategijas, vadybos sistemas, išteklius, procesus ir kt. Kaip rodo autoriaus patirtis, konkrečios organizacijos brandos lygio nustatymas yra specifinis individualus procesas. Tobulėjimo ir vadybos, nukreiptų į darniąją organizacijos sėkmę, metodologija remiasi detalizuota ir kompleksine savianalizės sistema. Šio straipsnio autorius išbandė minėtą metodologiją dviejose Lietuvos ir Didžiosios Britanijos įmonėse (9 pav.). Galima daryti vienareikšmę išvadą – darnioji sėkmė yra identifikuojamas ir valdomas objektas, o organizacijų brandos lygis – nesunkiai įvertinamas. Tačiau siekiant didinti savianalizės veiksmingumą, prieš ją vykdant, derėtų įgyvendinti atitinkamus analizuojamos įmonės personalo apmokymus.



9 pav. Organizacijos veiklos brandos vertinimo pavyzdys

Galima daryti apibendrinančią išvadą, kad netrukus įsigaliosiantis ISO 9004: 2010 yra naujas sisteminis visuotinės kokybės vadybos instrumentas, tinkamas organizacijos veiklos ir vadybos brandos lygio identifikavimui bei sugretinimui (angl. *benchmarking*) bei priimant efektyvias valdymo tobulinimo priemones, nukreiptas į ilgalaikę darniąją organizacijos sėkmę.

## Išvados

I. Autorius teikia tokias veiksmingos kokybės vadybos sistemos sukūrimo organizacijoje *ižvalgas ir rekomendacijas*:

1) reikės laiko, kol nauja kokybės vadybos sistemos kultūra paplis po visą organizaciją ir pakeis nusistovėjusią darbo kultūrą. Pokyčių institucionalizavimas – sąmoningai valdomas procesas, kuriam reikia pastangų, pasirengimo ir įgūdžių;

2) vadovavimas – viena iš svarbiausių ir atsakingiausių kokybės vadybos sistemos kūrimo veiklos sričių – turi būti patikėta kompetentingiems vadybos srityje asmenims. Vadovavimo principai turi būti numatyti strateginio planavimo būdu aukščiausiu vadovų lygmeniu;

3) neturint aiškios strateginės krypties ir tikrojo kokybės vadybos sistemos tikslo suvokimo kokybės diegimo pastangos nelaiduos kokybės sistemos teikiamos naudos;

4) būtina sąlyga aukščiausiam kokybės vadybos sistemos veiksmingumui pasiekti – idealizuotos vizijos nemodifikavimas ir neadaptavimas pagal esamą situaciją ir įvairius galimus suvaržymus, kad būtų galima optimaliai priartėti prie idealizuoto rezultato;

5) organizacijos aukščiausios vadovybės apsisprendimas ir aktyvus tiesioginis ar tinkamai deleguotas dalyvavimas naujos kokybės kultūros, veiklos tobulinimo, grįžtamojo ryšio ir koregavimo procesų kūrime yra lemiamas veiksnys kuriant veiksmingą studijų kokybės vadybos sistemą.

6) kokybės atžvilgiu organizacijoje nieko nėra neutralaus – viskas arba padeda, arba trukdo. Tačiau ne viską apibrėžia tarptautiniai vadybos standartai – jie tik konkrečiai nurodo reikalavimus ir bendrus tikslus, kurie turi būti pasiekti pasitelkus kokybės vadybos sistemą. Tačiau kokiais metodais ir priemonėmis tai pasiekti – suteikiama laisvė organizacijos vadovams ir vadybininkams;

7) jeigu per kokybės sistemos diegimo laikotarpį organizacijos narių požiūris į kokybės svarbą ir jos šiuolaikinių instrumentų taikymo įtaką veiklos rezultatyvumui nepakito, pastebimai nepasikeitė darbo santykiai, kokybės kultūra ir veiklos metodai bei struktūros, didelė tikimybė, kad nepagerės ir veiklos kokybė bei efektyvumas.

II. Ekonomikos ir kultūros globalizavimo sąlygomis kokybė yra ne tik svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys, bet ir lemia valstybės valdymo bei kitų viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šalies ekonominį stabilumą ir jos visuomenės narių gyvenimo kokybę. Todėl yra būtina išplėsti kokybės sąvokos aprėptį, įtraukiant į ją socialinius, gyvenimo kokybės ir kitus aspektus. Tradicinė kokybės vadybos samprata turėtų būti praplėsta tokiomis naujomis dimensijomis, kaip valdžios kokybė, viešojo ūkio ir socialinė kokybė, organizacijų bendroji socialinė atsakomybė, mokymo ir ugdymo kokybė, gyvenimo kokybė, vartotojų patenkinimo rodikliai ir kt.

III. Nacionalinių prekių ir paslaugų kokybės ir įvaizdžio formavimas bei organizacijų veiklos kokybės gerinimas gali būti užtikrinamas tik bendromis pastangomis, stiprinant sistemų „valdžia – verslui“, „valdžia – visuomenei“, „verslas – verslui“ bendradarbiavimą bei užtikrinant vartotojų, darbuotojų, darbdavių ir akcininkų geranorišką sutarimą. Šiam bendradarbiavimui svarbus valstybės valdymo institucijų požiūris ir iniciatyva apibrėžiant kiekvienos jų konkrečią misiją, kokybės politiką, suvokiant savo veiklos pagrindinį produktą, jo kokybės rodiklius bei šių produktų vartotojus.

IV. Lietuvos organizacijos naudoja įvairias veiklos ir produktų aplinkosauginio sertifikavimo sistemas, kurios didina įmonių konkurencingumą ir įvaizdį bei skatina ir palengvina tarptautinę prekybą. Nors ISO 14001 aplinkosaugos vadybos sistemų diegimas per pastaruosius metus ženkliai išaugo, tačiau pagal įdiegtų sistemų kiekį, skaičiuojant 1 mln. šalies gyventojų, pastebimai

atsilieka ne tik nuo pirmaujančių pasaulio šalių, bet ir nuo kai kurių naujųjų ES šalių. Daugelis Vakarų šalių vis plačiau taiko „žaliuosius pirkimus“. Lietuviškų produktų aplinkosauginės kokybės identifikavimo stoka jau dabar tampa rimta kliūtimi kai kurių prekių eksporto ir turizmo plėtrai. Taigi minėtos mūsų šalies AVS ir kitų priemonių diegimo problemos gali mažinti Lietuvos įmonių tarptautinį konkurencingumą.

V. Lietuvos aplinkosaugos politiką formuojančioms valdžios institucijoms siūloma stiprinti sertifikavimo infrastruktūrą, vykdyti realią „žaliųjų pirkimų“ plėtotę, skatinti mūsų šalies organizacijas kurti ir sertifikuoti EMAS aplinkosaugos sistemas, o mokyklas įtraukti į pasaulyje labai pasiteisinusias ir veiksmingas „ISO 14000 vaikams“ programas. Tokios programos diegimas mūsų šalyje yra labai aktualus ir turėtų būti finansuojamas valstybės bei socialiai atsakingą verslą deklaruojančių organizacijų lėšomis. Vaikų aplinkosauginis lavinimas - viena iš svarbių priemonių šalies ir pasaulinėms aplinkosaugos problemoms spręsti bei ekologinės pusiausvyros siekimo vystymui. Veiksmingas ekologinis ugdymas turėtų apimti ir visų specialybių studentiją, verslo įmones, viešojo sektoriaus bei valstybės administravimo institucijas.

VI. Lietuvos viešųjų pirkimų įstatyme tikslinga padaryti pataisą, įteisinančią kaip konkurencinį pranašumą minėtuose pirkimuose dalyvaujančių įmonių AVS (ISO 14001 arba EMAS), kokybės vadybos sistemos (ISO 9001, ISO 22000), socialinės atsakomybės sistemos (SA 8000), darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistemos (OHSAS), produktų aplinkosauginės kokybės sertifikatų turėjimą.

VII. Siekiant plėsti saugių, nekenksmingų ir tausojančių aplinką produktų vartojimą, siūloma valstybės mastu rengti vartotojų švietimo ir informavimo programas, taip kelti vartotojų šios srities kompetenciją ir visuomenės ekologinę kultūrą. Tik ekologiškai išprusęs vartotojas taps kompetentingas ir reiklus pirkėjas, tuo versdamas verslo atstovus ir valstybės institucijas veikti kryptingai šioje srityje.

VII. Autorius teikia šias *kokybės vadybos plėtotės išvalgas* (naujus kokybės sisteminio tyrinėjimo objektus), adresuojamas kokybės mokslininkams, konsultantams ir kokybės praktikams :

- emocinės kokybės turinio, vertinimo ir matavimo studijos;
- standartizavimo ekonominio veiksmingumo ir įtakos įmonės pridėdamai vertei bei šalies bendrajam vidaus produktui vertinimas;
- intelekto produktų kokybės turinio atskleidimas ir vertinimo metodologijos parengimas;
- socialinės kokybės, gyvenimo kokybės visumoje ir gyvenimo darbe kokybės, valdžios kokybės, viešojo sektoriaus organizacijų kokybės sisteminiai tyrimai;
- atitikties sertifikatų kokybės problemų sprendimas;
- pasaulinių religijų įtakos kokybei ir ekonomikos veiksmingumui tyrimai;
- specifinių viešojo sektoriaus organizacijų (kalėjimų, jėgos struktūrų, teismų, bažnyčių ir kt.) kokybės vertinimo ir tobulinimo metodologijos kūrimas;
- vartotojų realios švietimo kokybės ir aplinkosaugos srityse sistemos įdiegimas.

\*\*\*\*\*

**Daug kalbama apie būtinybę gerinti kokybę visose veiklos srityse,  
jų tarpe ir viešajame sektoriuje.  
Kelias į kokybę, veiklos tobulinimą ir tobulumą yra permanentinis ir  
longitudinis bei nelengvas.**

**Tačiau kokybė, veiklos veiksmingumas prasideda nuo labai paprastų ir nedaug kainuojančių dalykų, ir *visų pirma* – nuo pagarbos ir meilės vieni kitiems – *pavaldiniams, kolegoms, darbuotojams, klientams, bendruomenei ir visuomenei...***

***Kokybė* - tai supratimas, kad *entuziazmas* yra svarbiausia savybė *kiekvienam darbui* nepriekaištingai ir kūrybiškai atlikti...**

***Kokybė* – tai nuolatinis ir nuoširdus pasakymas „*ačiū*“ *kiekvienam* – pavaldiniui, darbuotojui, komandos nariui už *kiekvieną* gerai atliktą darbą...**

***Kokybė* – tai geranoriškumas ir paslaugumas (bendraudant su klientais, bendruomene, darbuotojais, draugais...)**

### Literatūra

1. *About Kids' ISO 14000 Program.* Prieiga per internetą: <http://www.artech.or.jp/english/kids/envedu/index.html> (žiūrėta 2007 m. spalio 12d).
2. Akranavičiūtė, D., Ruževičius, J. (2007), Quality of Life and its Components' Measurement // *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 2 (52), p. 44-48.
3. *Bendrasis vertinimo modelis* (2007). Vilnius: Vidaus reikalų ministerija. Lietuvos Viešojo administravimo institutas, 53 p.
4. *EMAS–Europos Bendrijos aplinkosaugos vadybos ir audito sistema.* Aplinkos apsaugos agentūra. Prieiga per internetą: <http://aaa.am.lt/emas/> (žiūrėta 2009 m. spalio 6 d).
5. *EMAS–The Eco–Management and Audit scheme.* European Commission. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) (žiūrėta 2009 m. spalio 12 d). Newsletter, issue: June 2002, June 2003, June 2004, June 2005, May 2006, June 2007, June 2009.
6. *Environmental Management in Financial Institutions* (2007). Prieiga per internetą: <http://www.unep.ch/eco/index.htm> (žiūrėta 2009 m.. sausio 8 d.).
7. *Europos parlamento ir tarybos reglamento (EB) Nr. 761/2001 “Dėl organizacijų savanoriško dalyvavimo Bendrijos aplinkosaugos vadybos ir audito sistemoje (EMAS)” programa (2002 09 02).* Taršos prevencija: Aplinkos apsaugos vadybos ir audito schema. Prieiga per internetą: [http://www.am.lt/VI/article.php3?article\\_id=678](http://www.am.lt/VI/article.php3?article_id=678) (žiūrėta 2007 m. spalio 12 d).
8. Frost, R. (2007 ). *Overview of ISO 9001 and ISO 14001.* ISO Marketing and Communication Department. 30 p.
9. Hillary, R. (2000). *ISO 14001. Case Studies and Practical Experiences.* London: Network for Environmental Management.
10. *ISO Managements Systems* (2009). ISO Central Secretariat, Vol. 7, No.3, 52 p.
11. Yuan, L. L. (2001). Quality of Life Case Studies for University Teaching in Sustainable Development // *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 2, Issue 2, p. 127-138.
12. *Laisvanoriškai pasirenkamų aplinkosaugos priemonių diegimas Lietuvos organizacijose* (2007). Prieiga per internetą: <http://aaa.am.lt/VI/files/0.024895001195565994.doc> (žiūrėta 2007 m. spalio 20 d).



13. Lister, N. *ISO 14000: A European View* (2006). Prieiga per internetą: <http://www.qualitydigest.com/dec98/html/iso14000.html> (žiūrėta 2009 m. spalio 13d).
14. *Miestų EMAS tarpusavio peržiūros projektas. EMAS įgyvendinimo vadovas Europos sąjungos savivaldybėms*, (2004). 88 p. Prieiga per internetą: [http://www.ubc-action21.net/documents/EMAS%20Implementation%20Guidebook\\_lit.pdf](http://www.ubc-action21.net/documents/EMAS%20Implementation%20Guidebook_lit.pdf) (žiūrėta 2009 m. spalio 12 d).
15. Peglau, R. (2006). *Qua vadis? ISO 14001 certification*. Federal Environmental Agency (UBA) - Germany. 24 p. Prieiga per internetą: [www.iema.net/download/conferences/emsforum2006/plenary/Reinhard%20Peglau.pdf](http://www.iema.net/download/conferences/emsforum2006/plenary/Reinhard%20Peglau.pdf) (žiūrėta 2009 m. spalio 13d).
16. Peterson, M. (2006). Identifying Quality of Life Priorities for Societal Development: Using a Market Orientation to Benefit Citizens // *Journal of Macro Marketing*, Vol.26 (1), p. 45-58.
17. *Prevenčinė aplinkos vadyba ir EMAS: pagrindiniai principai ir nauda. Aplinkos vadybos sistemų diegimas pagal ES EMAS reglamentą* (2006). Aplinkos apsaugos agentūra. Prieiga per internetą: <http://aaa.am.lt/VI/files/0.980251001143613170.pdf> (žiūrėta 2007 m. spalio 13d).
18. Ramanauskienė, A. (2003). *LST SERT – tarp sertifikavimo įstaigų lyderių*. Lietuvos standartizacijos departamentas prie Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos sertifikacijos skyrius, 5 p.
19. Ruževičius J. (2003). Aplinkosaugos priemonių tarptautinė tipologija ir jų taikymo Lietuvos įmonėse tyrimas // *Ekonomika: mokslo darbai*, Nr. 62, p.140-156.
20. Ruževičius J., Kasparavičienė G. (2003). Investigation into Motivation and Utility of Implementing Environmental Management Systems // *Journal of Environmental Engineering and Landscape Management*, Vol. XI, Supplement 1, p. I a–I h.
21. Ruževičius, J. (2007a). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius, Vilniaus universitetas, 316 p.
22. Ruževičius, J. (2007b). *Management de la Qualité*. Vilnius, Maison d'édition de l'Université de Vilnius, 235 p.
23. Ruževičius, J. (2007c). Quality Technical and Legal Regulation in European Economic Area // *Research Paper*. Slovak University of Technology in Bratislava, Vol. 3, No.1 (5), p. 84-89.
24. Ruževičius, J. Adomaitienė, R., Sirvydaitė, J. (2004). Motivation and efficiency of quality management systems implementation: a study of Lithuanian organizations // *Total quality management & business excellence*, Vol.15 (2), p.173-189.
25. Ruževičius, J., Waginger Eva (2007d). Eco-labelling in Austria and Lithuania: a comparative study // *Economics and Management*, No.12, p. 1043-1050.
26. *The ISO Survey of Certifications – 2004-2008* (2009). ISO Central Secretariat, 21 p.
27. *The Kids' ISO 14000 Program* (2003). ISO Central Secretariat, Artech, 28 p.
28. Veenhoven, R. (2000). The Four Qualities of Life: Ordering Concepts and Measures of the Good Life // *Journal of Happiness Studies*, Vol. 1, p. 1-39.
29. *World-wide quality of living survey* (2009). United Kingdom. Prieiga per internetą: <http://www.mercer.com/summary.jhtml?idContent=1173105> (žiūrėta 2009 m. gruodžio 30).