

# DARNIOS ORGANIZACIJOS KONCEPCIJOS FORMAVIMAS VISUOTINĖS KOKYBĖS VADYBOS PAGRINDU

Diana Bagdonienė<sup>1</sup>, Aukse Galbuogienė<sup>2</sup>, Eimenė Paulavičienė<sup>3</sup>

*Kauno technologijos universitetas, Lietuva*

*<sup>1</sup>diana.bagdoniene@ktu.lt, <sup>2</sup>aukse.galbuogiene@gmail.com, <sup>3</sup>eimene.paulaviciene@ktu.lt*

## Anotacija

Darnios organizacijos koncepcija sunkiai skinasi kelią, tačiau progresyvūs mokslininkai, vis dažniau naudoja terminus „darni organizacija“, „organizacijos darna“. Pokyčiai darnos link ir darnos paieškos vyksta visur: visuomenėje, moksle ir organizacijose. Darnaus vystymosi judėjimas apima vis platesnį ratą problemų, pasauliniu mastu diskutuojama apie darną, darnų vystymąsi (įpareigojantį organizacijas keisti savo elgesį suinteresuotųjų šalių atžvilgiu) bei įvairias darnos strategijas, įgyvendinamas įvairiuose lygiuose. Aplinka ir organizacijos yra tarpiai susiję, ilgalaikė organizacijų sėkmė priklauso nuo to, kaip darniai ji sugeba integruotis į aplinką bei jausti suinteresuotųjų šalių socialines nuotaikas, vykdyti darnią veiklą. Visuotinės kokybės vadyba (VKV) šiuo metu laikoma „išlaikiusia laiko testą organizacine filosofija“, tačiau spartūs aplinkos pokyčiai, globalizacija, verčia praplėsti VKV filosofiją, siekiant kad VKV išsilaukėtų dominuojančia organizacijų strategijos logika ateityje. Darnos koncepcija laikoma neatsiejama VKV evoliucijos dalimi, pati darnumo arba subalansuotumo sąvoka implikuoja organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie verslo aplinkos pokyčių, pritaikyti geriausių patirtį ir pasiekti bei išlaikyti konkurencinius pranašumus. Naujausiuose mokslo darbuose VKV tematika, stebima tendencija – verslo tobulumo siekimas, kai organizacijos strateginiame valdyme akcentuojamas organizacijų siekis harmonizuoti veiklą, būti darniomis. Straipsnyje formuojama darnios organizacijos koncepcija, leidžianti organizacijos darnos siekti organizacijoje įgyvendinamos visuotinės kokybės vadybos pagrindu.

*Raktažodžiai:* darna, darnus vystymasis, darni organizacija, organizacijos darna, visuotinės kokybės vadyba, organizacijos (socialinė) atsakomybė.

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Pastaraisiais metais organizacijos darna tampa viena populiariausių ir ambicingiausių modernios vadybos sąvokų. Aplinka ir organizacijos yra tarpiai susiję, ilgalaikė organizacijų sėkmė priklauso nuo to, kaip darniai ji sugeba integruotis į aplinką bei jausti suinteresuotųjų šalių socialines nuotaikas. Darnaus vystymosi koncepcija įpareigoja organizacijas keisti savo elgesį suinteresuotųjų šalių atžvilgiu (Zink, 2007, cituoja Laszlo, 2003). Organizacijos darnos tema dažnai diskutuojama verslo, mokslinėje ir populiarioje literatūroje, šis terminas dažnai naudojamas kaip darnaus vystymo ar organizacijos socialinės atsakomybės sinonimas – organizacijos darna grindžiama ekonominiu, aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės aspektais (Wilson, 2003; Dyllick ir Hockerts 2002; Van Marrewijk 2003; Salzmann 2005; Ebner ir Baumgarther, 2006). 2004 m. pirmojo Lietuvoje šiuolaikinės kokybės vadybos vadovėlio išganėje prof. Vanagas teigė: „šiuolaikiniame pasaulyje pažangos ir nuolatinio tobulėjimo harmonijos padės siekti darnaus vystymo ir visuotinės kokybės vadybos filosofija ir metodai“ (Vanagas, 2004), tai leidžia plėtoti požiūrį, kad visuotinės kokybės vadyba, darnus vystymasis, organizacijos socialinė atsakomybė, yra ideologijos, padedančios siekti darnos ir harmonijos organizacijose. Zink (2005) visuotinės kokybės vadybą, suinteresuotųjų šalių vadybą ir organizacijos socialinę atsakomybę įvardina organizacijos darnos prielaida.

Darnaus vystymosi iniciatyvų įtakoje strateginiame organizacijos valdyme vis daugiau vietos numatoma ne tik finansiniams veiklos rezultatams, tačiau darnios ir atsakingos organizacijos formavimui.

**Mokslo problema.** Mokslo darbuose minima daug įvairių organizacijoms skirtų priemonių, strategijų, modelių bei koncepcijų, kurias jos skatinamos taikyti siekiant darnos, tačiau trūksta šias darnos siekimo organizacijoje priemones apvienijančio požiūrio, kuriančio bendrą darnios organizacijos vaizdą. Šio straipsnio tikslas – suformuoti darnios organizacijos koncepciją visuotinės kokybės vadybos pagrindu.

**Tyrimo metodika** – straipsnis parengtas remiantis mokslinės literatūros sisteminę ir lyginamąją analizę, autorių išvalgomis, darant prielaidą, kad pačioms organizacijoms gali būti sudėtinga apibrėžti darną, prisijungimą prie darnaus vystymosi iniciatyvų, darnų verslą, ar darnią organizaciją, straipsnyje suformuojama darnios organizacijos koncepcija, leidžianti organizacijos darnos siekti organizacijoje įgyvendinamos visuotinės kokybės vadybos pagrindu.

## Darnos ir atsakomybės' iniciatyvos visuomenėje, moksle, organizacijose

Pastarąjį dešimtmetį darnos (*angl. Sustainability*) sąvoka ypač populiarė mokslo darbuose. Svenson (2006) teigia, jog darnos svarba yra lemiamą paradigma, kurios pagrindu formuojami organizacijos ir ją supančios aplinkos santykiai. Buchan, Fitzgerald, Ketley ir kt. (2005) mokslo darbų apžvalgoje analizuodami pokyčius visuomenėje, moksle ir organizacijose „darnos link“, konstatuoja, jog „kelio atgal nėra“, „pokyčiai darnos link ir darnos paieškos vyksta visur: visuomenėje, moksle ir organizacijose“. Pasauliniu mastu diskutuojama apie darną, darnų vystymąsi (*angl. Sustainable development*) bei įvairias darnos strategijas, įgyvendinamas įvairiuose lygiuose.

Svarbų vaidmenį šioje plotmėje vaidina organizacijų ne tik ekonominiai organizacijų siekiai, bet savanoriškos iniciatyvos aplinkosaugos ir socialinėje srityse (Čiegis ir Grunda, 2007; Štreimikienė, Kovaliov, 2007; Čiegis ir Zeleniūtė, 2008).

Organizacijų atsakomybės (*angl. Corporate responsibility*) svarstomos problemos įgauna vis didesnį reikšmingumą politinėje ir verslo erdvėje. Darnaus vystymo judėjimas apima vis platesnį ratą problemų, šis judėjimas įvairiais aspektais nagrinėjamas daugelyje mokslo darbų; išskirtinos su šiuo judėjimu susijusios organizacijų veiklos kryptys (iniciatyvos), išreiškiančios organizacijos atsakomybę:

- Organizacijos socialinė atsakomybė (*angl. Corporate Social Responsibility*);
- Organizacijos darna;
- Organizacijos (korporatyvinis<sup>3</sup>) valdymas (*angl. Corporate Governance*).

Organizacijos neišvengiamai turi priimti darnaus vystymosi judėjimo iššūkius pripažindamos socialines pareigas, mažindamos neigiamą poveikį aplinkai, laikantis veiklos etikos normų, valdyme vadovaujantis aiškumo (*angl. Transparency*) principais, tokiu būdu tapdamos atsakingesnės suinteresuotųjų šalių atžvilgiu. Organizacijos valdymas atspindi būdą, kuriuo organizacijos elgiasi, siekdamas socialinę atsakomybę ir darnos siekį įprasminti kasdienėje organizacijos veikloje, pripažįstama, jog organizacijos socialinė atsakomybė ir organizacijos darna, kaip organizacijų veiklos praktikos, dažniausiai izoliuotos nuo pagrindinės organizacijos veiklos strategijos (Strategic Direction, 2008, No 3).

**Darnaus vystymosi koncepcija<sup>3</sup>.** Dabartiniu metu vyrauja nuomonė, kad skirtingose šalyse ir regionuose, darnaus vystymosi akcentai ir pagrindiniai tikslai gali būti gana skirtingi, tačiau pati darnaus vystymosi esmė pakankamai aiški: Darnaus vystymosi koncepcijos pagrindą sudaro trys lygiaverčiai komponentai – aplinkos apsauga, ekonominė plėtra ir socialinis vystymasis. Lietuvoje, kaip ir kitose postkomunistinėse valstybėse, darnaus vystymosi principai pradėti taikyti tik prieš keletą metų iš esmės tik dėlto, jog tai yra „madinga“ visame pasaulyje, šiuo metu jau pradėdama suvokti darnaus vystymosi svarbą, ir šie principai pradėdami realiai įgyvendinti (Čiegis, 2007; 2008).

**Darnaus vystymosi atspindžiai Lietuvos mokslininkų darbuose<sup>4</sup>.** Palyginti nemaža Lietuvos mokslininkų grupė: Čiegis, Juščius, Štreimikienė, Kaziliūnas, Paulauskas Staniškis, Arbačiauskas, Pivoras, Žirgutienė, Žirgutis, Dzemydienė tęstiniuose mokslo darbuose įvairiais aspektais nagrinėja darnaus vystymosi įtakotų socialinių iniciatyvų problematiką.

<sup>1</sup> Organizacijų (socialinė) atsakomybė yra plataus spektro procesas, apimantis visą produkto/ paslaugos gamybos/ kūrimo ciklą ir su tuo susijusios aplinkosauginius, socialinius, finansinius bei etinius aspektus. Mokslo darbuose (pvz. Carroll "Organizacijos atsakomybės modelis", apimantis organizacijos ekonominę, teisinę, etinę, filantropinę) minima sąvoka – organizacijų atsakomybė, straipsnio autorių nuomone plačiau ir tiksliau atspindinti organizacijos atsakomybę visoms suinteresuotosioms šalims. Socialinė atsakomybė – sąmoningai formuojamų ekonominių, politinių, teisinių, dorovinių santykių tarp organizacijos ir visuomenės, įvairių jos struktūrų forma; pasirengimas atsakyti už savo poelgius ir veiksmus; gebėjimas atlikti pareigą ir prisiimti sau visuomenės sankcijas, esant tam tikroms teisingumo arba kaltumo sąlygoms (Sociologijos žodynas, 1993: 19). Įmonių socialinė atsakomybė – tai įmonių ideologija, politika bei praktika, atspindinti tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija).

<sup>2</sup> Plačiau korporatyvinio valdymo tematiką Lietuvoje analizuoja Darškuvienė, V., Vazniokas, P. (2007). Korporatyvinio valdymo sistema mikroekonominio aspektu. Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai, Nr. 2, p. 65 – 85.

<sup>3</sup> 1972 m. Stokholme Jungtinių Tautų konferencijoje suformuluota nuostata, kad ekonominė plėtra turi vykti kuo efektyviau naudojant gamtos išteklius ir atsižvelgiant į daromą poveikį aplinkai. Tarptautinių aplinkosauginių organizacijų ir institucijų pastangomis 1980 m. parengta ir paskelbta Pasaulio apsaugos strategija (*angl. World Conservation Strategy*), kuri faktiškai padėjo Darnaus vystymosi strategijos pamatus. 1972 m. Romoje tarptautinėje diskusijoje (*angl. "Limits to Growth"*) buvo suformuotas eko – vystymo (*angl. Eco-development*) požiūris, turėjęs didelę įtaką gamtinių išteklių atsaugai ir išlikimui (Ebner, Baumgarther, 2006). Pasaulio aplinkos ir vystymo komisija (*World Commission on Environment and Development*) 1987 m. pažymi, kad tai toks vystymasis, kuris suderina dabartinius poreikius su ateinančių kartų poreikiais, t.y. nėra prieštaravimo tarp kartų poreikių, darnus vystymasis susijęs su ketinimais sugretinti aplinkosauginius, socialinius klausimus su ekonominiais ir finansiniais, taip pat skatinimu matuoti šalutinį poveikį aplinkai. Pagrindinės darnaus vystymosi nuostatos galutinai suformuluotos 1992 m. Rio de Žaneire aukščiausiojo lygio Jungtinių Tautų aplinkos ir vystymosi konferencijoje - *darnaus vystymasis įteisintas kaip pagrindinė ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija*, priimta darnaus vystymosi įgyvendinimo veiksmų programa, nurodyti pagrindiniai darnaus vystymosi principai, grindžiami ekonomikos, socialinės plėtros ir aplinkos apsaugos tarpusavio priklausomybe, yra įvardyti įvairių lygmenų strateginiuose dokumentuose.

<sup>4</sup> Laikantis vyraujančios nuomonės, jog skirtingose šalyse darnaus vystymosi akcentai yra gana skirtingi, darbe pateikiama pateikta darnaus vystymosi problematika Lietuvos mokslo darbuose.

Šiame straipsnyje darnios organizacijos koncepcija formuojama VKV pagrindu, todėl tikslinga nagrinėti darnos ir atsakomybės iniciatyvas VKV filosofijoje.

### **Darnos ir atsakomybės raiška visuotinės kokybės vadybos moksle**

Mokslo darbuose teigiama, kad nei viena vadybos filosofija nėra taip stipriai adaptuota organizacijų veikloje ir taip ženkliai vystoma tiek teoriniu tiek moksliniu pagrindu VKV (Vanagas, 2004; Ruževičius, 2007 b, cituoja Kanji, 1996; Ewans, 2003; Zairi, Kaziliūnas, 2007: 182, Zink, 2007; Mackay, Bititci, Maquire, Ates, 2008). Zairi ir Idris (2006) apibendrinami pirmąsias knygas VKV tematika, cituodami Feigenbaum (1956), Garvin (1988) ir Dahlgard (1999) teigia, jog „kas dvidešimt metų VKV pereina į naują etapą, kiekvienas iš jų pažangesnis ir apima vis daugiau strateginių organizacijos veiklos elementų“, pastaruoju metu anot Zairi ir Idris „svarbus organizacijų siekis harmonizuoti veiklą, būti darniomis“. Foster ir Jonker (2000 – 2007) bei Garvare, Isaksson, Johansson (2004, 2007) plėtodami trečios kartos kokybės vadybos koncepciją (*angl. The third generation of quality management*) teigia, jog „kokybės vadybos supratimas pasiekė naują fazę“, šios koncepcijos teoriniai pagrindai apima tokias sąvokas kaip: suprantamumas; atsiskaitomybė (*angl. Accountability*); atsakomybė (*angl. Responsibility*).

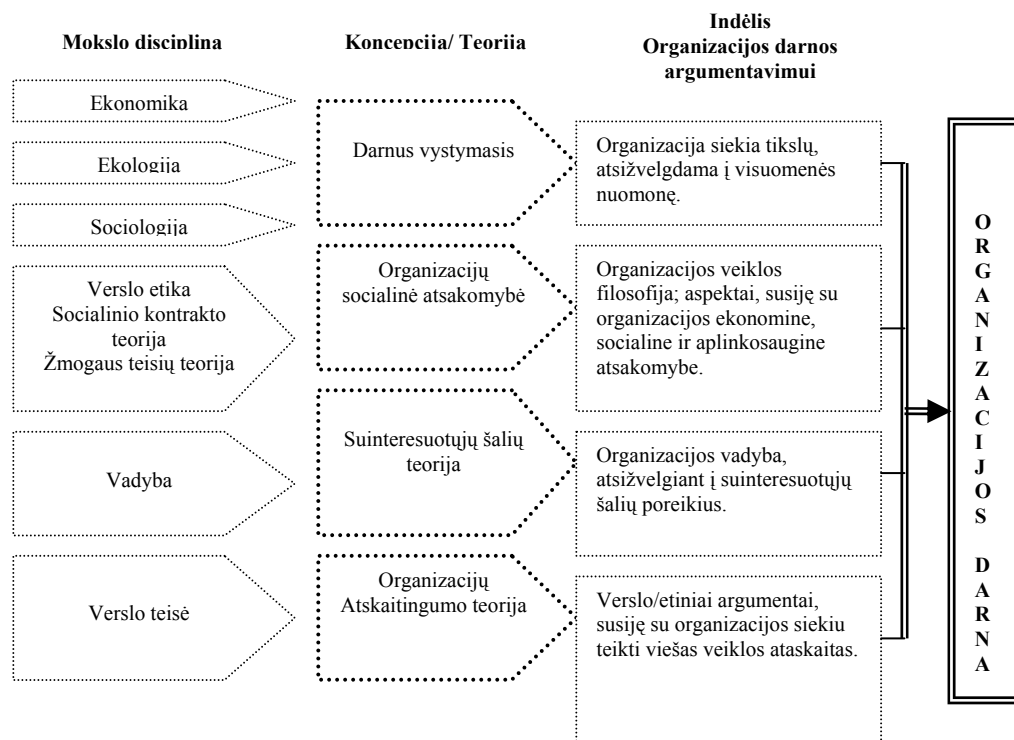
Darnos sąvoka neatsiejama nuo VKV evoliucijos, kadangi pati darnumo arba subalansuotumo sąvoka implikuoja organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie verslo aplinkos pokyčių, pritaikyti geriausią patirtį ir pasiekti bei išlaikyti konkurencinius pranašumus (Vanagas ir Žirgutenė, 2005). Pastaruoju metu ryškiausia šiuolaikinės visuotinės kokybės vadybos evoliucijos tendencija yra verslo tobulumo siekimas, kai strateginiame organizacijos valdyme vis daugiau vietos numatoma ne tik finansiniams veiklos rezultatams, tačiau darnios ir socialiai atsakingos organizacijos formavimui (Mc Adam ir Leonard 2003; Mc Donald, Zairi ir Petrs, 2002; Vanagas ir Žirgutenė, 2005; Isaksson, 2006; Zink, 2007). Vanagas ir Žirgutenė (2005) nagrinėdami visuotinės kokybės vadybos ir darnaus vystymosi koncepcijų sąlytį, pateikia išvadą, jog „dauguma organizacijų pripažįsta, kad veiklos tobulumo siekimas, savo veikloje integruojant darnaus vystymosi principus yra viena iš ilgalaikės vertę kuriančios strategijos dalių“. Žirgutenė (2005a, 2005b) konstatuoja, kad „integruoti visuotinės kokybės vadybos ir darnaus vystymo metodai nepretenduoja būti vieninteliu ir pačiu sėkmingiausiu vadybos metodu, tačiau tai yra aktuali ir įdomi problema, verta išsamesnių tyrimų“, o darnaus vystymo kontekste plėtojami organizacijos atsakomybė ir atskaitingumas, padeda pasiekti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą.

Nors mokslo darbuose sutinkama ir skeptika, Klefsjo, Berquist, Garvare (2008) teigia, kad „VKV ilgainiui buvo per daug išplėtotas, kuriant tobulumo modelius, integruotas vadybos sistemas, paverčiant universaliu požiūriu, įtraukiant suinteresuotųjų šalių, visuomenės gerbūvio, aplinkosaugos, netgi ateities kartų gerovės klausimus, plėtojant VKV iki universalios verslo filosofijos“, tačiau Zink (2007) leidinyje *Journal of Management History* pateikdamas VKV vystymąsi nuo šio mokslo ištakų iki šių dienų, siekia pateikti naują VKV sampratą, įtraukiančią organizacijos atsakomybės sąvoką. Mokslininkas siūlo visuotinės kokybės vadybos ir organizacijų socialinės atsakomybės filosofijas panaudoti organizacijos darnos koncepcijos plėtojimui, kadangi abiejų pirmųjų koncepcijų esmė paremta kuo didesnės vertės suinteresuotosioms šalims kūrimo idėja. Zink (2005) visuotinės kokybės vadybą, suinteresuotųjų šalių vadybą ir organizacijos socialinę atsakomybę įvardina organizacijos darnos prielaida.

### **Darnos organizacijos konceptualizavimas mokslo darbuose**

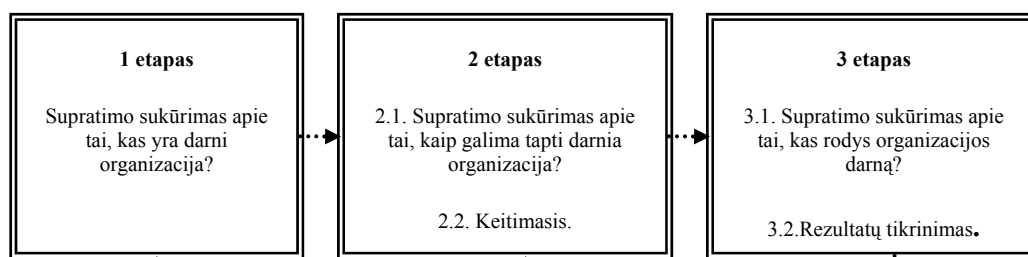
Mokslininkai nagrinėdami organizacijos darną ir (socialinę) atsakomybę, dažniausiai ją sieja su darnaus vystymosi principų įgyvendinimu organizacijoje (Čiegis, 2000 – 2008; Čepinskis, 2001; Juščius, 2007; Štreimikienė, 2004 – 2008; Kaziliūnas, 2008; Staniškis, Arbačiauskas ir Pivoras 2006; Žirgutenė, 2005; Demiraget, 2005; Zadek, 2001; Ebner ir Baumgarther, 2006; Wilson, 2003; Dyllick ir Hockerts, 2002; Van Marrewijk, 2003; Salzman, 2005; Ebner ir Baumgartner, 2006; Aras ir Crowther, 2008). Svensson ir Wood (2006) darbuose organizacijos darną grindžiama ekonominiu, aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės aspektais, konstatuojama organizacijos vadovybės sprendimų integruojant šiuos klausimus įtaka darniai organizacijos veiklai. Smith (2007, cituodamas Wade, 2005) akcentuoja vertės kūrimą suinteresuotosioms šalims ilgojo laikotarpio perspektyvoje. Straipsnio autorės norėtų sutikti su Smith (2007) požiūriu, kad organizacijos darnos koncepcija „nors ir sunkiai skinasi kelią“, tačiau progresyvūs mokslininkai nagrinėdami organizacijų socialinę atsakomybę, sieja ją ne su „pastangomis žaliųjų judėjime“ (*angl. Green design efforts*), jie naudoja pažangų terminą organizacijos darną, apjungianti ekonominius ir socialinius organizacijos veiklos aspektus.

Wilson (2003) atlikęs daugelio mokslo darbų organizacijos darnos tematika analizę pateikia konceptualų organizacijos darnos modelį, pateiktą 1 paveiksle, apimantį keturias koncepcijas: darnų vystymąsi, organizacijų socialinę atsakomybę, suinteresuotųjų šalių teoriją, organizacijų atskaitingumo teoriją, kurios jo teigimu sudaro organizacijos darnos pagrindą.



1 pav. Konceptualus organizacijos darnos modelis (sudaryta Wilson, 2003)

Čiegis ir Grunda (2007) konstatuodami, kad „literatūroje galima rasti daug įvairių organizacijoms skirtų priemonių, strategijų, modelių bei koncepcijų, kurias jos skatinamos taikyti siekiant darnos, tačiau trūksta šias koncepcijas apvienijančio požiūrio, sukuriančio bendrą darnios organizacijos vaizdą“, mokslininkai analizuodami „organizacijų darnaus vystymosi principus, modelius, strategijas, priemones, sistemas ir standartus“, pateikia trijų etapų „Organizacijos transformavimo į darnią organizaciją proceso modelį“, pateiktą 2 paveiksle.



2 pav. Organizacijos keitimosi į darnią proceso modelis (sudaryta Čiegio ir Grundos, 2007)

Modelyje Čiegis ir Grunda (2007) apibendrina Anderson (2001), Luecke (2003), Cameron, Green (2004) mokslo darbus, pateikdami organizacijos keitimosi į darnią organizaciją modelį – schemą. „Kiekviename etape organizacija gali vadovautis savo sukurtais priemonėmis ir standartais, kaip besivystant darnaus vystymosi koncepcijai jos ir darė, tačiau yra sukurta labai daug ir įvairių darnios organizacijos apibrėžimų, o taip pat ir priemonių, kurios gali padėti organizacijoms tiek siekti darnos, tiek įvertinti pasiektus rezultatus“. Čiegis ir Grunda (2007) susistemino literatūroje randamas organizacijų darnaus vystymosi priemones pagal tai, ar jos atsako į klausimus: 1) kas yra darni organizacija?; 2) kaip galima tapti darnia organizacija? 3) kas rodo (kaip vertinama) organizacijos darną?

**Darnios organizacijos formavimas.** Pačioms organizacijoms gali būti sudėtinga apibrėžti darną, prisijungimą prie darnaus vystymosi iniciatyvų, darnų verslą, ar darnią organizaciją. Šiuos klausimus plačiau

nagrinėja darnaus verslo vystymo organizacijos, mokslininkai, pateikdami darnaus vystymosi koncepcijos įgyvendinimo organizacijose būdus, požiūrius į darnų vystymąsi ir darnią organizaciją plačiaja prasme. Čiegis ir Grunda (2007), apibendrinami mokslo darbus, išskiria šias darnaus verslo ir darnios organizacijos sampratas:

- „Natūralaus žingsnio“ modelis ( *angl. The Natural Step framework*), pirmiausiai paminėtina darnaus verslo ir darnios organizacijos teorinė samprata apibrėžiantis darnią organizaciją, jos ryšius su išteklių prieinamumu, bei naudojimu taikant „išteklių piltuvėlio modelį ir skatinant žiūrėti į dabartinę situaciją iš ateities perspektyvos, t.y. taikant *angl. Backasting* darnaus vystymosi principų įgyvendinimo metodiką (Čiegis ir Grunda, 2006; Štreimikienė ir Kovaliov, 2007).
- UNCTAD darnaus verslo samprata; „Geros korporacijos chartija“; ICC verslo chartija už darnų vystymąsi; IISD darnaus verslo principai (sugrupuoti į tris dalis: vidinę darną, išorinį patikimumą ir savo išteklių išnaudojimą);
- Jungtinių Tautų Pasaulinio Susitarimo socialiai atsakingo verslo principai;
- Galen vadybos koncepcija (vadybos tikslai yra aiškiai skiriami į tris valdymo lygmenis: normatyvinį, strateginį ir operatyvinį, pagal kurią organizacijos veikla yra pagrįsta organizacijos ateities vizija, o pritaikant šią vadybos koncepciją darnaus vystymosi valdymui organizacijoje, ji veikia pagal darnios organizacijos viziją. Ši vizija nukreipia organizacijos veiklą tiek procesų ir produkcijos ekologinio tobulinimo kryptimi, tiek į santykius su suinteresuotosiomis šalimis.

**Tapsmo darnia organizacija priemonės.** Keistis organizacijai gali padėti vadybos priemonės, kurias panaudojant galima rasti būdų, kaip paderinti organizacijos aplinkosauginę veiklą, pagerinti darbo sąlygas, padidinti sunaudojamų išteklių efektyvumą, sumažinti kaštus, rasti papildomų pajamų šaltinių, kaip tapti konkurencinga, darnia organizacija. Anot Čiegio ir Grundos (2007), galima išskirti šias organizacijos tapsmo darnia organizacija priemones:

- GEMI darnaus vystymosi priemonės verslui (jų tikslas yra pasauliniu mastu diegti ekologinės vadybos principus, skatinti verslo etiką, pagrįstą darnaus vystymosi koncepcija);
- Su aplinkosaugine veikla susijusios priemonės: industrinė ekologija, švaresnė gamyba, ekologinis dizainas, prekės gyvavimo ciklo įvertinimas, ekologinis efektyvumas, energijos efektyvumas, aplinką tausojanti gamyba, pakartotinis panaudojimas, žalieji pirkimai, ekologinė logistika, ekologinis marketingas;
- Su ekonominės veiklos reguliavimu susiję priemonės: Triguba veiklos apskaita (*angl. Triple bottom line*) reiškianti neapsiribojimą tradiciniu organizacijos pelno – nuostolio ataskaitų sudarymu, išplečiant socialinių bei aplinkosauginių rezultatų analizę. Darna apibrėžiama pagal trigubos veiklos apskaitos koncepciją, koncentruojantis į ekologinių, socialinių ir ekonominių žmonių veiklos harmonizavimą, tokiu būdu ekonominio augimo siekiama derinant prie ilgalaikės ekologinės ir socialinės integracijos;
- Subalansuotų rodiklių sistema (*angl. Balanced Scorecard*) skirta organizacijos strateginiam valdymui, integruojanti tiek finansinius, tiek nefinansinius rodiklius, įvertinanti ekologinę perspektyvą ir socialinius klausimus.
- Visuotinės kokybės vadyba, aplinkos apsaugos vadyba įvardinamos tapsmo darnia organizacija priemonėmis. Anot mokslininkų „aplinkos vadybos sistemos – tai sukurta, įgyvendinta ir veikianti sistema, skirta reikšmingų aplinkos apsaugos aspektų valdymui, siekiant užtikrinti atitiktį įstatymų ir reglamentų reikalavimams“.

**Organizacijų darnos vertinimo priemonės.** Viso pasaulio, taip pat ir Lietuvos organizacijos, savo organizacijos darnai vertinti ir skelbti dažniausiai naudoja dvi priemones:

- 1) rengia darnaus vystymosi ataskaitas, motyvuojančias analizuoti savo veiksmus ir identifikuoti galimybes gerinant aplinkosauginę ir ekonominę veiklą;
- 2) prisijungia prie Jungtinių Tautų Pasaulinio Susitarimo, rengdamos pažangos ataskaitas. Šiose ataskaitose parodomi organizacijos rezultatai tam tikrose darnaus vystymosi ir socialinės atsakomybės srityse<sup>5</sup>

**Tapsmo darnia organizacija VKV pagrindu prielaidos.** Čiegis ir Grunda (2007) cituodami Arbačiauską (2001), Šileiką (2001), Čepinskį, Pivorą ir Žirgutį (2001), kokybės vadybos sistemas ir kitas

<sup>5</sup> Socialinių iniciatyvų ataskaitų ištakomis yra 1992 m. Tautų aplinkos ir vystymosi konferencija Rio de Ženeire, kur verslo organizacijų iniciatyva buvo pritarta viešų aplinkosaugos ataskaitų pateikimui, pastebėjus jų naudą, jos labai paplito, vėliau socialiai atsakingos nevyriausybinės organizacijos įtakojo šių ataskaitų papildymą socialiniais ir ekonominiais rodikliais. Nepaisant tokių ataskaitų kritikų vertinimo, dėl jų parodomą pobūdžio, ataskaitos vis labiau populiarėja, kai kuriose šalyse jos yra privalomos viešosioms, bei listinguojamoms akcijų biržoje įmonėms, tačiau akivaizdu, kad nėra bendro susitarimo dėl privalomo ataskaitų teikimo, formato bei iniciatyvų vertinimo metodikos (Gudonienė ir Leipuvienė, 2007).

vadybos sistemas įvardina priemonėmis, padedančiomis pasiekti, kad organizacijos veikla būtų sistemiška ir planinga.

Plėtojant visuotinės kokybės vadybos, kaip organizacijos tapsmo darnia organizacija priemonės, idėją, darnios organizacijos koncepcija formuojama visuotinės kokybės vadybos pagrindu.

### **Darnios organizacijos koncepcijos formavimas visuotinės kokybės vadybos pagrindu**

**Darnios organizacijos koncepcijos formavimo VKV pagrindu argumentavimas.** Siekiant įgyvendinti darnaus vystymosi iniciatyvas, svarbiausias dėmesys turėtų būti skiriamas vidinių organizacijos sistemų integravimui. Nors darnus vystymasis nėra sistema kaip toks, jo efektyviam įgyvendinimui reikalinga sistema, kurios pagalba darnaus vystymosi elementai būtų įjungti į visus organizacijos lygmenis, organizacijos procesus. Organizacijoje egzistuojanti vadybos sistema dabartiniu laikotarpiu atitinka ISO 9000 šeimos standartų reikalavimus, tačiau daugumoje atvejų, organizacija įdiegusi vieną standartą, svarsto galimybes dėl kitų vadybos sistemų diegimo (pvz. aplinkosaugos vadybos, socialinės atsakomybės, darbuotojų saugos ir sveikatos darbe vadybos sistemos diegimo ir kt.), tokiu būdu ji suinteresuota turėti „teisingą vadybos sistemą“, į kurią nusprendus būtų galima integruoti papildomas ateityje pasirodysiančias bei organizacijai naudingas ir tikslingas vadybos sistemas (Karapetrovic 2002; Karapetrovic ir Jonker, 2003; Oskarsson ir Von Malbor 2005; Rocha, Searchy ir Karapetrovic, 2007; Searchy, Karapetrovic ir Mc Cartney, 2008).

Šių mokslininkų darbai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijoje diegiama integruota vadybos sistema (apimanti kokybės vadybos, aplinkos apsaugos vadybos, socialinės atsakomybės vadybos, darbuotojų saugos ir sveikatos darbe bei kitas vadybos sistemas), gali būti įvardinama, alternatyvia priemonių, padedančia siekti organizacijoje darnos.

**Darnios organizacijos modelio formavimas kuriant ir integruojant vadybos sistemas bei įgyvendinant darnaus vystymosi idėjas.** “Organizacijos vadybos sistema – tai organizacijos politikos ir tikslų nustatymo bei tų tikslų pasiekimo sistema, tai yra organizacijos valdymo būdas; tikslai kyla iš organizacijos misijos, nes misija išreiškia visos veiklos paskirtį, kitaip sakant, ji atspindi organizacijos egzistavimo esmę” (Vilkas, 2005). Organizacijoje negali būti kelių būdų, kaip vykdomas verslas, negali būti kelių organizacinių struktūrų – integruota vadybos sistema, turėtų keisti buvusį organizacijos valdymo būdą, ir tapti organizacijos vadovybės priemone, kaip vykdyti savo misiją. Vadybos sistema, sukurta pagal ISO 9001:2000 reikalavimus, tampa organizacijos vadybos sistema, į kurią integruojamos kitos vadybos sistemos, ją modifikuodamos bei papildydamos naujomis veiklomis, tačiau iš principo nekeisdamos pačio organizacijos modelio nei tikslų pasiekimo būdo (Vilkas, 2005).

Dale (2003) pristatydamas išsamią tendencijų, mokslo darbuose, susijusių su vadybos sistemų integracija, analizę, tendencijos suskirsto į keturias grupes:

- Integracija organizaciniame elgesyje - integracija vertinama, kaip koordinavimo ir bendradarbiavimo laipsnis, būtinas struktūros, tikslų ir požiūrių skirtumams įveikti ir bei bendrai perspektyvai kurti (*angl. Establishment of a common outlook*).
- Integracija sistemų koncepcijoje – integracija didina efektyvumą, kadangi integruotoje sistemoje posistemės praranda savo nepriklausomybę. Sistemų koncepcijoje neminima kultūra.
- Integracija visuotinės kokybės vadybos požiūriu – siejama su organizacijų siekiu laimėti kokybės apdovanojimus bei kokybės kultūros įgyvendinimu visuotinės kokybės vadybos pagrindu organizacijose.
- Integracija vadybos sistemų standartų pagrindu – siejama su standartizuotų kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemų diegimu, siekiant harmonizuoti ir suderinti organizacijos valdymo sistemą (standartuose neminima kultūra).

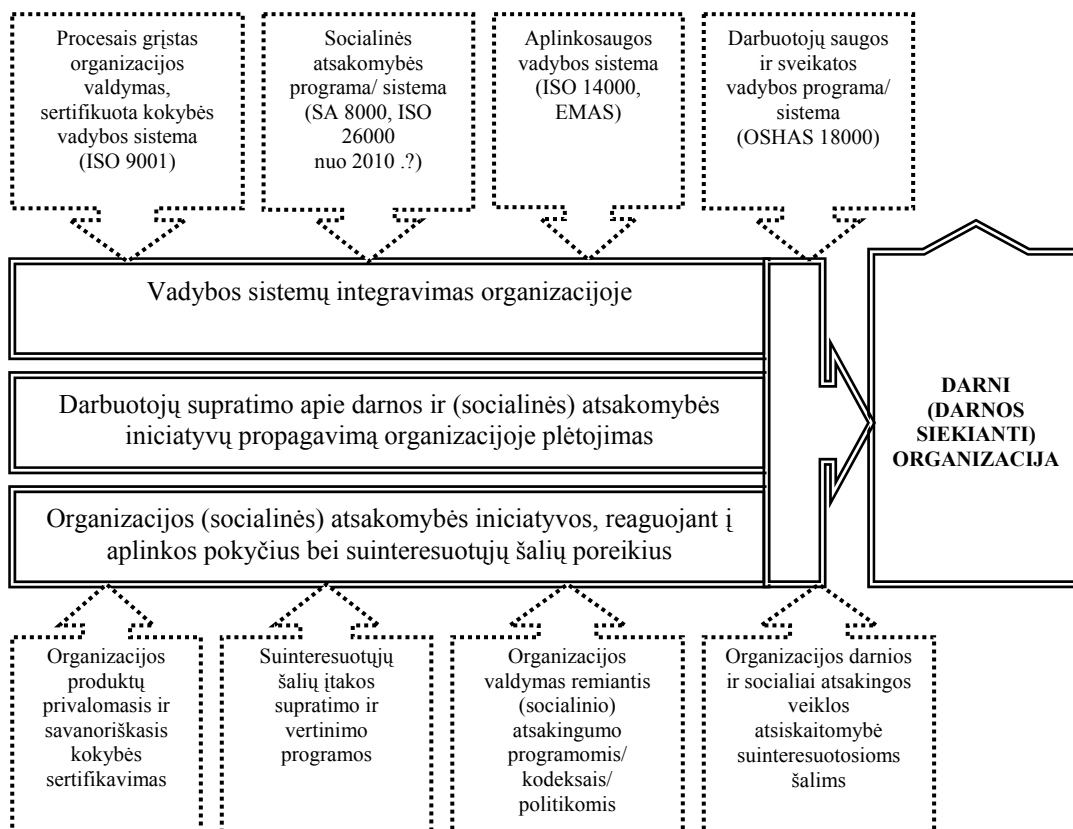
Kvedaravičius (2008), nagrinėdamas vadybos sampratos plėtrą ir praktinę reikšmę, konstatuoja, jog “dabartiniame valdyme svarbiausiu tampa strateginis valdymas, organizacijos filosofijos kūrimas ir įgyvendinimas, taip pat valdymas ir derinimas vertybinių orientacijų, procesų projektavimas ir aprašymas bei jų valdymas”. Halsan (2007) organizacijos vertybių formavimo logikoje išskiria keletą nuoseklių etapų:

- Paruošiamasis etapas. Organizacija sudaro darbuotojų grupę, patiki sukurti organizacijos atsakingo elgesio principus ir nuostatus;
- Konkretizavimo etapas. Šiame etape sudaromi atsakingo elgesio aprašymai, profesinės etikos kodeksai, specialaus mokymo planai, suteikiami atitinkami įgaliojimai;
- Integravimo etapas. Atsakingo elgesio normos tampa įgūdžiais, integruojamos į organizacijos valdymo praktiką, jos strateginius siekius, pagrindinių vertybių sistemą.

Kurdamos vadybos sistemos, organizacijos įgyvendina sisteminių ir procesinių požiūrį, privalo identifikuoti reikalingus procesus ir nustatyti jų taikymą organizacijoje, apibrėžti šių procesų seką ir jų sąveiką, apibrėžti rezultatyvų procesų veikimą bei valdymą užtikrinančius kriterijus ir metodus, užtikrinti, kad bus gaunami procesų vyksmui ir monitoringui būtini ištekliai ir informacija, naujai paskirstyti atsakomybę ir įgaliojimus, jos transformuoja buvusią organizacijos modelį į ISO 9001 standarto reikalaujamą organizacijos kaip susijusių procesų sistemos modelį. Sukūrus ir įgyvendinus integruotą vadybos sistemą, organizacija yra valdoma kaip tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių procesų sistema, kurioje, kiekvienas procesas valdomas, kaip tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių procesų sistema ir valdomas P – D – T – V ciklo metodu (Adomėnas, Jurelionis ir Vaišvila, 2005; Vilkas 2005; Kaziliūnas, 2008).

Straipsnyje formuojama darnios organizacijos visuotinės kokybės vadybos pagrindu koncepcija atsispindi 3 paveiksle pateikiamame darnios (darnos siekiančios) organizacijos modelyje, kuriame atsispindi:

- Vadybos sistemų kūrimas ir integravimas organizacijoje.
- Darbuotojų supratimo apie darnos ir atsakomybės iniciatyvų propagavimą organizacijoje plėtojimas: aktualu, kad integravimo etape į darnos socialinės atsakomybės realizavimo procesą būtų įtraukti visi darbuotojai, deklaruojamos organizacijos vertybės būtų jiems suprantamos ir priimtinos.
- Organizacijos atsakomybės kryptys, reaguojant į aplinkos pokyčius bei suinteresuotųjų šalių poreikius: gaminamų produktų privalomasis ir savanoriškas kokybės sertifikavimas; suinteresuotųjų šalių įtakos supratimo ir vertinimo programos; organizacijos valdymas, remiantis (socialinio) atsakingumo programomis, kodeksais ir politikomis; rengia pažangos ataskaitas.



**3 pav.** Darnios (darnos siekiančios) organizacijos modelio formavimas. (Sudaryta straipsnio autorių, remiantis: Dale, 2003; Čiegiu ir Grunda, 2007; Halsan, 2007; Castka ir Baltazarova, 2005, 2007.)

Darna vystymosi ir pažangos ataskaitų (*angl. Global Reporting Initiative, GRI*) reikalavimų sąrašė, kuriais turėtų vadovautis savo veikloje socialinės atsakomybės principais besivadovaujanti organizacija, minimi atskaitomybės standartas AA 1000, socialinės atsakomybės standartas SA 8000, aplinkos apsaugos vadybos standartas ISO 14000, kokybės vadybos ISO 9001 standartas bei greitai laiku pasirodysiantis socialinės atsakomybės standartas ISO 26000 yra organizacijos (socialinės) atsakomybės (Gudonienė ir Leipuvienė, 2007), o tuo pačiu ir darnos raiškos vertinimo pagrindiniai instrumentai rinkoje. Kaziliūnas

(2008) pabrėžia tarptautinius standartus atitinkančių vadybos sistemų vaidmenį darniam organizacijų vystymui, organizacijos vis daugiau tampa priklausomos viena nuo kitos ir užsienio partnerių verslo, socialinėse, ekonominėse bei aplinkosaugos srityse, todėl šiomis sąlygomis labai naudinga pasinaudoti tarptautiniais standartais, nes jie padeda vienodai suprasti ir suderinti daugelį kriterijų, vadybos sistemos turi padėti kurti pridedamąją organizacijos vertę.

Kokybės vadybos ir aplinkosaugos vadybos sistemos mokslo darbuose įvardinamos “etine” priemone darnaus vystymosi principų įgyvendinimui (Čiegis, Gavėniaskas, Petkevičiūtė ir Štreimikienė, 2008). Straipsnio autorių požiūriu, vadybos sistemos yra labiau “vadybinė” priemonė darnaus vystymosi iniciatyvų įgyvendinimui - apjungtus skirtingų standartų sistemas į bendrą veikiančią sistemą - valdymo sistema palengvina sistematinį klausimų sprendimą - organizacijoje diegiama integruota vadybos sistema (apimanti kokybės vadybos, aplinkos apsaugos vadybos, socialinės atsakomybės vadybos, darbuotojų saugos ir sveikatos darbe bei kitas vadybos sistemas) gali padėti formuoti darnią (darnos siekiančią) organizaciją.

### Išvados

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad pastaruosiu metu ryškiausia kokybės vadybos evoliucijos tendencija yra verslo tobulumo siekimas, kai strateginiame organizacijos valdyme vis daugiau vietos numatoma ne tik finansiniams veiklos rezultatams, tačiau darnios ir atsakingos organizacijos formavimui. Visuotinės kokybės vadybos ir organizacijų socialinės atsakomybės filosofijas siūloma panaudoti organizacijos darnos koncepcijos plėtojimui. Organizacijos darnos terminas dažnai naudojamas kaip darnaus vystymo ar organizacijos socialinės atsakomybės sinonimas – organizacijos darna grindžiama ekonominiu, aplinkosaugos ir socialinės atsakomybės aspektais. Nėra vieningo nuomonės, kaip turėtų konceptualizuojama darni organizacija, organizacijos darna, šiuos klausimus plačiau nagrinėja darnaus verslo vystymo organizacijos, mokslininkai, pateikdami darnaus vystymosi koncepcijos įgyvendinimo organizacijose būdus, požiūrius į darnų vystymąsi ir darnią organizaciją plačiaja prasme.

Organizacijos, siekdamos išsilaikyti konkurencingoje aplinkoje bei įgyti pranašumą, naudojami įvairiais kokybės vadybos metodais, padedančiais užtikrinti efektyvų bei rezultatyvų organizacijos valdymą, tačiau vienas labiausiai paplitusių kokybės vadybos metodų yra vadybos sistemų, atitinkančių tarptautinių standartų reikalavimus, kūrimas ir įgyvendinimas.

Formuojant darnią (darnos siekiančią) organizaciją visuotinės kokybės vadybos pagrindu, organizacijoje kuriama integruota vadybos sistema, kurioje atsakingi asmenys harmonizuoja ryšius tarp dalinių elementų ir integruoja atskirus tikslus į visumą - tokia vadybos sistema gali suteikti pagrįstą struktūrą būti viena iš sąlygų sėkmingam darnaus vystymosi principų ir socialinės atsakomybės iniciatyvų integravimui į vadybos sistemą, siekiant tapti darnia ir atsakinga organizacija.

### Literatūra

1. Aras, G., Crowther, D. (2008). Governance and Sustainability. *Management Decision*, Vol. 43, No. 3, p. 433 – 448.
2. Adomėnas, V., Jurelionis, J., Vaišvila, A. (2005). Vadybos sistemų integravimo ypatumai. *Kokybės vadybos vaidmuo Lietuvos ūkio globalizacijos procesuose: respublikinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga*, 2005 m. lapkričio 24 d. ISBN 9955-09-963-1. Kaunas. Technologija, 2005, p. 16 - 23.
3. Buchan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, Issue 3, p. 189 - 205.
4. Castka P., Bamber C. J., Bamber D. J., Sharp J. M. (2004). Integrating Corporate Social Responsibility (CSR) into ISO Management Systems – in search of a feasible CSR management system framework. *The TQM Magazine*, Vol. 16, No 3, p. 216 - 224.
5. Castka, P., Balzarova, M. (2005). ISO management system standards and social responsibility connection: (not quite) joined - up opinions of ISO's stakeholders. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 33, No. 3, p. 119 - 124 .
6. Castka, P., Balzarova, M. (2007). A critical look on quality through CSR lenses. *International Journal of Quality and Reliability Management*, No 7, p. 738 - 752.
7. Carroll A., B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward of moral management of organizational stakeholders – balancing economic, legal and social responsibilities. *Business Horizons*, 4, p. 34.
8. Čiegis R., Gavėniaskas A., Petkevičiūtė N., Štreimikienė D. (2008). Ethical values and sustainable development: Lithuanian experience in the context of globalisation // *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. Baltijos šalių žurnalas apie darną*. Vilnius: Technika, 2008, t. 14, Nr. 1, p. 29 - 37.
9. Čiegis R., Grunda R. (2007). Įmonės transformavimo į darnią įmonę procesas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 44, p. 19 - 33.



10. Čiegis, R., Zeleniūtė R. (2008). Lietuvos ekonomikos plėtra darnaus vystymosi aspektu. Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai, Nr. 2/2, p. 11- 28.
11. Dalshrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Wiley InterScience DOI: 10. 1002/csr.132.
12. Dyllick T., Hockerts K. (2002). "Beyond the business case for Corporate Sustainability". Business Strategy and the Environment, No. 11, p. 130 - 141.
13. Ebner, D., Baumgarther, R., J. (2006). The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. Corporate Responsibility Research Conference 2006, September, Dublin.
14. Foster D., Jonker J. (2003). The Third Generation Quality Management. The role of stakeholders in integrating business into society. Managerial Auditing Journal, Vol. 18, No. 4, p. 323 - 328.
15. Foster D., Jonker J. (2007). Towards a third generation of quality management. Searching for a theoretical re-conceptualization of contemporary organizations based on the notions of stakeholders and transactivity. International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 21, No. 7, p.683 - 703.
16. Garvare R., Isaksson R. (2001). Sustainable Development: Extending the Scope of Business Excellence Models. Measuring Business Excellence, Vol. 5, No. 3, p. 11- 15.
17. Ghobadian A., Gallear D., Hopkins M. (2007). TQM and CSR Nexus. International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 24, No. 7, p. 704 - 721.
18. Gudonienė, V., Leipuvienė, K. (2007). Taikomojo mokslinio tyrimo "Socialinių iniciatyvų versle analizė: nauda, kaštai, įtaka verslui ir visuomenei" ataskaita. UAB "Ekonominės konsultacijos ir tyrimai", 82p.
19. Halsan, A. (2007). Human resource development and organizational values. Journal of European Industrial Training, Vol. 31, No. 6, p. 435-448.
20. Juščius, V. (2007). Corporate Social responsibility and Sustainable development. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 44, p.35 – 44, ISSN 1392 -1142.
21. Idris A.M., Zairi M. (2006). Sustaining TQM: A Synthesis of Literature and Proposed Research Framework. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 17, No. 9, p. 1245 -1260.
22. Isaksson, R., Garvare, R. (2003) Measuring sustainable using process models. Managerial Auditing Journal, Vol. 18, No. 8, p. 649-656.
23. Isaksson, R. (2006). Total quality management for sustainable development. Process based system models. Business Process Management Journal, Vol. 12, No. 5, p. 632 - 645.
24. Karapetrovic S. (2002). Strategies for the integration of management systems and standards. The TQM Magazine, Vol. 14 No.1, p.61-67, ISSN 0954-478X.
25. Karapetrovic, S., Jonker J. (2003). Integration of standartized management systems: searching for a recipe and ingredients. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 14, No. 4, p. 451 – 459.
26. Karapetrovic, S. (2003). Musings on integrated management systems. Measuring Business Excellence, Vol. 7, No. 1, p. 4 - 13.
27. Kaziliūnas A. (2008). Problems of auditing using quality management systems for sustainable development of organizations // Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas Baltijos šalių žurnalas apie darną. Vilnius: Technika, 2008, t. 14, Nr. 1, p. 64 - 75.
28. Klefsjo, B., Bergquist B., Garvare R. (2008). Quality Management and business excellence, customers and stakeholders. The TQM Journal, Vol. 20, No. 2, p. 120 - 129.
29. Kvedaravičius J. (2008). Vadybos sampratos plėtra ir praktinė reikšmė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 46, p. 61 - 69, ISSN 1392 - 1142.
30. Leonavičius, J. (1993). Sociologijos žodynas. Vilnius, Academia, 405 p.
31. Mackay, D., Bititci, U., Macguire, C., Ates, A. (2008). Delivering sustained performance through a structured business process approach to management. Measuring Business Excellence, Vol. 12, No. 4, p. 22 - 37.
32. Mc Adam R., Leonard D. (2003). Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth. Corporate governance, Vol. 3, No. 4, p. 36 - 45, ISSN 1472.
33. Mc Donald, I., Zairi, M., Idris, M. (2002). Sustaining and transferring excellence. Measuring Business Excellence, Vol. 6, No. 3, p. 20 – 30.
34. Oskarsson, K., Von Malbor, G., F. (2005). Integrated Management systems as a Corporate Response to Sustainable Development. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, No. 12, p. 121 - 128.
35. Rocha M., Searcy C., Karapetrovic, S. (2007). Integrating Sustainable Development into existing Management Systems. Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 18, No. 1 - 2, p. 83 - 92.
36. Salzmann, O. (2005). The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options. European Management Journal, Vol. 23, 1, p. 27 - 36.
37. Searcy C., Katrapetrovic S., Mccartney (2008). Application of a systems approach to sustainable development performance measurement. Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 57, No. 2, p. 182 -197.
38. Sokovic M.; Bobrek, M.; Kreca, I. (2004). Integrated management systems (IMS) on the way to business excellence. Business systems management: proceedings of the 3rd international conference 2004, p. 215 - 218.

39. Smith, A. (2007). Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility. *Business Strategy series*, Vol. 8, No. 3, p. 186 - 195.
40. Staniškis, J., Arbačiauskas, V., Pivoras, T. (2006). Progress in the Process of Sustainable Industrial Development in Lithuania. *Aplinkos tyrimai, inžinerija ir vadyba*, Nr.3 (37), p.64 - 73, ISSN 1392 -1649.
41. Svensson G. (2006). Sustainable quality management: a strategic perspective. *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 1, p. 22-29.
42. Strategic direction: General view. (2008). *Mainstreaming corporate responsibility and sustainability: Creating an advantage*. Vol. 24, No. 3, p. 9 – 12, ISSN 0258 - 0543.
43. Štreimikienė D., Kovaliov R. (2007). Verslas ir darnaus vystymosi įgyvendinimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 41, p. 151–167, ISSN 1392 - 1142.
44. Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, No. 2-3, p. 95 - 105.
45. Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas, Technologija, p. 426.
46. Vanagas P., Žirgutenė S. (2005). TQM Paradigm Shift in The Context of change Management. *Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics* (3), pp. 42-48.
47. Vilkas, M. (2005). Kokybės vadybos sistemos: problemos susijusios su įgyvendinimu // Kokybės vadybos vaidmuo Lietuvos ūkio globalizacijos procesuose Globalization processes and role of quality in the economy of Lithuania: respublikinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga, 2005 m. lapkričio 24 d. Kaunas: Technologija, 2005. ISBN 9955-09-963-1. p. 155-167.
48. Wilson, M. (2003). “What is it and where does it come from?”. *Ivey Business Journal*, March/ April.
49. Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. . *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 13, No. 8, p. 1161 - 1172.
50. Zairi, M., Peters, J. (2002). The impact of social responsibility on business performance. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 No. 4, p. 174-178.
51. Zairi, M., Peters, J. (2006). Sustaining TQM: A Synthesis of Literature and Proposed Research Framework. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17, No. 9, p. 1245 - 1260.
52. Zink, K. J. (2005 ) Stakeholder orientation and corporate social responsibility as a precondition for sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 16, No. 8 - 9, 1041 - 1052.
53. Zink K. J. (2007). From Total Quality Management to Corporate Sustainability Based on a Stakeholder Management. *Journal of Management History*, Vol. 13, No. 4, p. 394 - 401.
54. Žirgutenė, S. (2005a). Korporacinė socialinė atsakomybė ir atskaitingumas darnaus vystymosi kontekste. Kokybės vadybos vaidmuo Lietuvos ūkio globalizacijos procesuose: respublikinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga, 2005 m. lapkričio 24 d. ISBN 9955-09-963-1. Kaunas. Technologija, 2005, p 183 - 188.
55. Žirgutenė, S. (2005b). TQM role in corporate sustainable development. *Ekonomika ir vadyba 2005: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga/ Kauno technologijos universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Kaliningrado valstybinis technikos universitetas. Ekonomikos fakultetas. Kaunas, Technologija.*
56. Žirgūtis, V. (2006). Socialinis atsakingumas globalių programų kontekste. Kokybės vadybos vaidmuo Lietuvos ūkio globalizacijos procesuose. *Respublikinės kokybės vadybos konferencijos pranešimų medžiaga.*

#### **FORMATION OF THE CONCEPTION OF SUSTAINABLE ORGANIZATION ON THE BASIS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT**

**Diana Bagdoniene, Aukse Galbuogiene, Eimene Paulaviciene**

##### **Summary**

The movement of sustainable development is covering bigger and bigger amount of problems, and the sustainability, sustainable development (it obliges the organizations to change their behavior regarding the stakeholders) and various sustainability strategies implemented on various levels are discussed on the global level. The long-term success of the organizations depends on their ability to integrate into the environment in the sustainable way, to feel the demands of the stakeholders, and to implement the sustainable activity. The conception of sustainability is an integral part of the TQM evolution. The conception of the sustainability and balance itself implies the ability of the organization to adopt the best experience, achieve and maintain the competitive advantages. Besides, the strategic management of organization stresses the attempt of the organizations to harmonize their activity and be sustainable.

The article attempts to form the conception of sustainable organization on the basis of total quality management, while generalizing the scientific works in this area. The sustainability of organization covers such scientific disciplines as economics, management, sociology, business ethics, theory of social contract and at the same time includes such conceptions as sustainable development, social responsibility of the organizations, theory of stakeholders and accountability theory of the organizations. The scientific works mention a lot of tools, strategies, models and conceptions meant for organizations, which they are encourages applying in order to achieve sustainability. However, the attitude that forms the general view of the sustainable organization is lacking.

The article was prepared, following the systemic and comparative analysis of the scientific literature and insights of the authors while making the assumptions that it could be difficult for the organizations to define the sustainability, joining of initiatives of sustainable development, sustainable business or sustainable organization. The article forms the conception of sustainable organization that allows endeavoring for sustainability in the organization on the basis of total quality management. The purpose of the article is to form the conception of sustainable organization on the basis of total quality management.

*Keywords:* sustainability, sustainable development, sustainable organization, total quality management, corporate (social) responsibility.