

QUO VADIS, QUALITOLOGIA?

Juozas Ruževičius

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto
Vadybos katedros profesorius
Saulėtekio al. 9, II rūmai, LT-10222 Vilnius
Tel: +370 5 236 61 55
El. paštas: juozas.ruzevicius@ef.vu.lt

Straipsnyje analizuojami kokybės vadybos, kaip mokslo ir studijų disciplinos, raidos ir turinio klausimai, analizuojami kokybės vadybininkų universitetinio rengimo tobulinimo aspektai. Straipsnis parengtas naudojantis mokslinės, metodologinės ir teisės literatūros analize, Vakarų universitetų ir kokybės vadybos mokslo ir verslo tarptautinių organizacijų, verslo įmonių gerosios patirties apibendrinimais bei autoriaus atliktų kokybės sisteminių tyrimų rezultatais. Autorius išplečia tradicinę kokybės sampratą socialinės kokybės (valdžios ir viešojo sektoriaus organizacijų kokybė, žmogaus ir visuomenės kokybė, gyvenimo kokybė, organizacijų socialinė atsakomybė, verslo, valdžios institucijų bei visuomenės partnerystė ir kt.) aspektais, pateikia visuotinės kokybės vadybos (VKV), gyvenimo kokybės, socialinės atsakomybės sampratos detalizavimą. Nors VU Ekonomikos fakulteto kokybės vadybos magistro programa 2004 m. gavo tarptautinę akreditaciją ir palankiai įvertinta ekspertų, autorius teikia siūlymų, kaip toliau gerinti kokybės vadybininkų rengimą, atsižvelgiant į naujus ekonomikos globalizacijos, darbo rinkos ir moksliosios visuomenės kūrimo iššūkius. Straipsnyje taip pat pateiktas autoriaus siūlomas VKV ir žinių vadybos integravimo modelis.

Pagrindiniai žodžiai: kokybė, visuotinės kokybės vadyba, socialinė kokybė, žinių vadyba, kokybės vadybininkas, mokymas.

Įvadas

Šiuolaikinei visuomenei transformuojantis į moksliają visuomenę ir pereinant prie žinių ekonomikos, atsiranda visiškai naujų globalių visuomenės ir ekonomikos kontekstų, kuriems reikia kitokių nei anksčiau vadybos principų, įgūdžių, gebėjimų ir kompetencijų. Ekspertai, prognozuojantys Europos ekonomikos pokyčius, tvirtina, kad svarbiausiu Europos ekonominės erdvės verslo organizacijų ir ekonomikos plėtrą lemiančiu veiksmu taps žinios, inovacinių produktų gamyba, gamybos ir vadybos metodų tobulinimas. ES kokybės programoje kokybė laikoma

pagrindiniu Europos organizacijų veiklos strategijos instrumentu, o šalių ir organizacijų kokybės politikai suteikiama strateginė ekonomikos ir verslo politikos reikšmė (European..., 2000). Programoje ypatingas dėmesys skiriamas visų lygių darbuotojų kokybės mokymui ir kokybės vadybininkų rengimui. Atnaujintoje Lisabonos strategijoje ypač pabrėžiama žinių ekonomikos, inovacijų, kokybės ir žmogiškųjų išteklių kompetencijos didinimo svarba. Dauguma Europos verslo ir studijų organizacijų kokybės mokslą pripažįsta kaip fundamentalią vadybos discipliną (Harmonized, 2000).

Visa tai kelia naujų uždavinių ir Lietuvos universitetiniam mokslui bei mokymui. *Darbo tikslas* – išnagrinėti pasaulio ekonomikos globalizacijos ir internacionalizacijos lemiamas kokybės mokslo ir mokymo turinio kaitos tendencijas ir atskleisti kokybės studijų Vilniaus universitete būklę ir perspektyvas. *Tyrimo objektas* – kokybės vadybos, kaip mokslo ir studijų disciplinos bei organizacijų vadybos priemonės, turinys. *Tyrimo metodologija* – straipsnis parengtas naudojantis mokslinės, metodologinės ir teisės literatūros analize, Vakarų universitetų ir kokybės vadybos mokslo ir verslo tarptautinių organizacijų, verslo įmonių gerosios patirties apibendrinimais bei autoriaus atliktų kokybės sisteminių tyrimų rezultatais.

1. Tyrimo rezultatai

Istorinis žvilgsnis

Kokybė yra į laiko rėmus netelpanti koncepcija. Žmogiškasis kokybės suvokimas slypi tolimiausioje praeityje, gal net prieš milijoną metų žmonijai pradėjus gaminti pirmuosius įrankius (Shewhart, 1989). Pirmieji ir pagrindiniai kokybės studijų objektai labai ilgą laiką buvo vartojamųjų prekių kokybė – jų sudėtis, savybės, skiriamieji požymiai ir kt. Sparti prekių gamybos ir užsienio prekybos plėtra lėmė vienos iš pirmųjų savarankiškos taikomosios mokslo ir studijų disciplinos – prekių mokslo – atsiradimą. Pirmoji Prekių (kokybės) mokslo katedra įsteigta 1549 m. Paduvos universitete (Italija). XX amžiuje atsirado būtinybė keistis šios srities informacija tiek atskirų šalių mokslo ir mokymo institucijoms, tiek tarptautiniu mastu. Tam padėjo nacionalinės ir tarptautinės šios srities organizacijos. Pirmoji pasaulyje prekių mokslo draugija įkurta Japonijoje 1935 metais. Vienoje (Austrija) 1977 metais įsteigiama Tarptautinė prekių kokybės ir technologijos asociacija IGWT

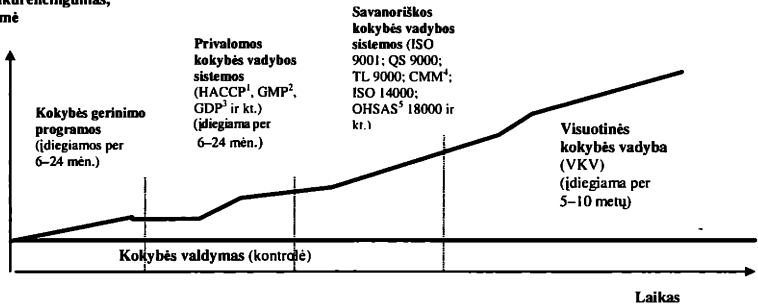
(*International Gesellschaft für Warenwissenschaften und Technologie, Association of Commodity Science*), kokybės klausimams nagrinėti ji leidžia mokslo žurnalus „Forum Ware“, „Forum Ware International“, „Commodities and Markets“, kas dveji metai organizuojami IGWT tarptautiniai moksliniai simpoziumai.

Pagrindinis prekių mokslo objektas visada buvo kokybė. Tačiau ilgainiui šios taikomosios mokslo ir mokymo disciplinos objektas plėtėsi – jis aprėpė ne tik vartojamąsias prekes, bet ir medžiagas, žaliavas, verslo įmonių įrengimus, intelekto produktus, standartizavimą, sertifikavimą, kai kuriuos aplinkos kokybės ir prekių ekologiškumo aspektus, vartotojų teisių kokybės srityje apsaugą, vartojimo ir kokybės politiką, kt. Prekių technologijų, konstrukcijos, sudėties ir asortimento sudėtingumas bei pastaraisiais dešimtmečiais vykstantys prekybos globalizacijos procesai iškėlė būtinybę sukurti sistemą, kuri tarptautiniu mastu garantuotų produktų kokybę ir saugą. To pasiekti vien klasikiniais prekių mokslo metodais ir priemonėmis tapo nebeįmanoma. Todėl ilgainiui atskiros prekių mokslo šakos susiformavo į *savarankiškas disciplinas* – kвалitologiją, kokybės vadybą, produktų ir aplinkos ekologinį valdymą, kвалimetriją, kokybės kultūrą, visuotinės kokybės vadybą, kokybės užtikrinimo sistemų (ISO 9000, QS 9000, EMAS, ISO 14000, HACCP, GMP ir kt. – žr. 1 pav.) vadybą, kokybės auditą ir kt.

Kokybės samprata ir kokybės vadybos raida

Kokybės samprata yra jos vadybos pamatas, todėl, prieš gilinantį į kokybės vadybos priemonės ir sistemas, pravartu apžvelgti kokybės apibrėžtis. Kokybės sąvoka nuo seno buvo tyrinėjama daugybės akademinį ir verslo sluoksnių atstovų, tačiau universalaus kokybės apibrėžimo rasti nepavyko (1 lentelė). Kokybė yra ne stati-

Kokybė, organizacijos konkurencingumas, sėkmė



1 pav. Kokybės vadybos priemonių tipologija ir veiksmingumas

- 1 HACCP – Hazard Analysis Critical Control Points / RVASVT – Rizikos veiksnių analizės ir svarbių valdymo taškų sistema
 - 2 GMP – Good Manufacturing Practice / GGP – Geros gamybos praktika
 - 3 GDP – Good Distribution Practice / GPP – Gera platinimo praktika
 - 4 CMM – Capability Maturity Model / GBM – Gebėjimų brandos modelis
 - 5 OHSAS – Occupational Health and Safety System – Darbuotojų saugos ir sveikatos vadybos sistema
- Šaltinis: Ruževičius, 2004.

nė, bet dinaminė sąvoka, kuri vartotojų skirtingai suprantama, priklauso nuo kokybės objekto ir kinta laikui bėgant (Anand, 1997).

Tarptautinė standartizacijos organizacija (ISO) kokybę apibrėžia kaip *turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnį* (Quality..., 2000). Šio straipsnio autorius siūlo konkretesnę kokybės apibrėžtį – *visuma produkto savybių, nulemiančių jo tinkamumą tenkinti išreikštus ir numanomas vartotojo poreikius nustatytomis produkto vartojimo (eksploatavimo) sąlygomis atsižvelgiant į produkto paskirtį*. Kokybė taip pat apima produkto defektingumą ir jo poveikį gamtai. Tarptautiniame versle vartojama produkto sąvoka gana plati. Produktas – tai bet koks veiksmų ar procesų rezultatas (Quality..., 2000). Autoriaus nuomone, produkto sąvoka apima tokius produkto tipus: techninius gaminius arba prekes, paslau-

gas, žaliavas, intelekto produktus, organizacijas, procesus, sistemas, asmenis ir išvardytų produktų tipų derinius. Verslo praktikoje kokybės sąvoka dažnai interpretuojama siauriau – kaip produkto savybių rodiklių atitiktis standartų, techninių reglamentų, specifikacijų, teisės aktų ir komercinio kontrakto reikalavimams.

Kokybė kelis tūkstantmečius buvo sudedamoji viso pasaulio kultūrų dalis (Walsh et al., 2002), tačiau ypatingo tyrinėtojų dėmesio sulaukė tik XX amžiuje. Kokybės vadybos raidą galima suskirstyti į penkis etapus (Shewart, 1989; Dahlgaard et al., 1998; Ruževičius et al., 1999):

- Apie 1 000 000 m. prieš Kristų – kokybės kontrolės dar nėra, nors jau gaminami pirmieji įrankiai;
- Apie 300 000 m. prieš Kristų – paprasčiausios kokybės kontrolės užuomazgos;
- Apie 8000 m. prieš Kristų – pirmieji deta-

1 lentelė. Įvairių kokybės apibrėžimų klasifikacijų palyginimas

<i>Garvin, 1984</i>	<i>Dahlgard et al., 1998</i>	<i>Reeves et al., 1994</i>
Viršijanti kokybė (<i>Transcendent quality</i>) (absoliuti ir visuotinai pripažįstama remiantis patirtimi)	Išskirtinė kokybė (<i>Exceptional quality</i>) (tradicinių ar aukščiausių reikalavimų patenkinimas ar atitiktis standartams)	Kokybė yra tobulas veikimas (<i>Quality is excellence</i>) (aukščiausių standartų siekimas)
Kokybė pagal produktą (<i>Product-based quality</i>) (dėmesys tam tikrų produkto ingredientų kiekiui ar jo savybėms)	Kokybė yra tobulumas ir pastovumas (<i>Quality is perfection or consistency</i>) (tikslus reikalavimų vykdymas, o ne aukštų standartų siekimas)	Kokybė yra vertė (<i>Quality is value</i>) (tam tikrų vartotojų reikalavimų įvykdymas pagal kokybės ir kainos atitikties reikalavimus)
Kokybė pagal vartotoją (<i>User-based quality</i>) (subjektyvi, kylanti iš individualių vartotojo polinkių ir poreikių)	Kokybė yra tinkamumas naudoti (<i>Quality is fitness for purpose</i>) (produkto kokybės ir jo paskirties ryšys)	Kokybė yra atitiktis reikalavimams (<i>Quality is conformance to specifications</i>) (kiekybinių reikalavimų vykdymas)
Kokybė pagal gamybos procesą (<i>Manufacturing-based quality</i>) (reikalavimų ir techninių sąlygų vykdymas)	Kokybė yra vertė už pinigus (<i>Quality is value for money</i>) (reikalavimų įvykdymas priimtinomis sąnaudomis)	Kokybė yra vartotojų reikalavimų pasiekimas ir/ar viršijimas (<i>Quality is meeting and/or exceeding customers' expectations</i>) (dėmesys vidinių ir išorinių klientų poreikiams)
Kokybė pagal vertę (<i>Value-based quality</i>) (kokybė už tinkamą kainą)	Transformacinė kokybė (<i>Transformative quality</i>) (nuolatinis tobulinimas ir kokybės keitimas)	

- lių suderinimo ir tikslumo užtikrinimo metodai;
- Apie 1760 m. prieš Kristų – veiklos be klaidų (angl. *zero defects*) siekimo užuomazgos (Babilonijos karaliaus Hammurabio kodeksas);
 - 1549 m. – pirmosios mokslinės kokybės studijos – Paduvos universitete, Italija, įsteigiama pirmoji pasaulyje Prekių (kokybės) mokslo (ital. *merceologia*) katedra;
 - 1787 m. – detalių ir mazgų tarpusavio pakeičiamumo diegimo pradžia;
 - Nuo 1840 m. – paprasčiausių detalių tikslumo tolerancijos priemonių diegimo pradžia;
 - Nuo 1870 m. – sudėtingesnių detalių tiks-

- lumo tolerancijos priemonių diegimas;
- Nuo 1910 m. – kokybės inspekcija, siekiant eliminuoti netinkamos kokybės produkciją;
 - Nuo 1924 m. – kokybės valdymas (kokybė užtikrinama naudojant rašytines instrukcijas, standartus, matavimus, grafinius kokybės valdymo metodus);
 - 1950 m. – kokybės vadyba (šis raidos etapas apima dviejų ankstesnių etapų priemones, statistinius ir kitus kokybės vadybos metodus, kokybės sistemas ir kitas priemones, dedant pastangas tenkinti vartotojų poreikius ir pasiekti adekvatų jų patikėjimo lygį);
 - 1945 m. – VU įsteigiama Prekių mokslo

(kokybės) katedra;

- 1977 m. – įkuriama Tarptautinė prekių mokslo organizacija IGWT (Viena, Austrija);
- Nuo 1980 m. – Visuotinės kokybės vadyba (angl. *Total Quality Management*; šios koncepcijos esmė detaliau aptariama toliau);
- 1993 m. – įkuriama Lietuvos prekių mokslo draugija;
- 1994 m. – Lietuvos prekių mokslo draugija priimama į Tarptautinę prekių mokslo organizaciją IGWT;
- 1999 m. – VU Prekių mokslo katedra pervardijama į Kokybės vadybos katedrą; Nuo 1995–2000 m. – kokybės vadybos sampratos išplėtimas socialinės kokybės, verslo tobulumo, gyvenimo kokybės, partnerystės, ekonomikos valdymo kokybės ir kitais aspektais (Ruževičius, 2005).

2000 metais Europos kokybės organizacija paskelbė Europos kokybės viziją, kurioje pabrėžiamas naujo požiūrio į kokybę formavimo aktualumas – kokybės vadyba turėtų apimti ne tik techninius ir ekonominius prekių ir paslaugų kokybės aspektus, bet ir unikalias bei visuotinai pripažintas socialines, aplinkosaugines ir kitas organizacijų veiklos sritis (European..., 2000). Taip pat labai svarbi yra verslo organizacijų ir valstybės institucijų bei visuomenės organizacijų partnerystė siekiant kokybės. Kokybė yra ne tik svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys, bet ir lemia valstybės valdymo bei kitų viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, ekonominį šalies stabilumą ir jos visuomenės narių gyvenimo kokybę. Todėl yra būtina išplėsti kokybės sąvokos aprėptį, įtraukiant į ją socialinius, gyvenimo kokybės ir kitus aspektus.

Mūsų šalies visiškos integracijos į Europos ekonominę erdvę laikotarpiu kokybė yra ypač svarbi ne tik tradicinėms pramonės ir paslaugų

šakoms bei įmonėms, bet ir visam visuomenės ūkiui, viešajam sektoriui ir valdžios veiklos efektyvumui. Autoriaus siūlomas kokybės vadybos posistemius integruojantis modelis aptartas ankstesnėje publikacijoje (Ruževičius, Quality..., 2005). Modelyje apibūdina ne tik prekių ir paslaugų kokybę, bet ir išplečiama kokybės vadybos samprata tokiomis naujomis dimensijomis – valdžios kokybė, viešojo ūkio ir socialinė kokybė, organizacijų bendroji socialinė atsakomybė, mokymo ir ugdymo kokybė, gyvenimo kokybė, vartotojų patenkinimo rodikliai ir kt. *Socialinė kokybė* apima valdžios ir viešojo sektoriaus organizacijų kokybę, individo kokybę, visuomenės kokybę, gyvenimo kokybę, organizacijų socialinę atsakomybę, verslo, valdžios institucijų ir visuomenės partnerystę ir kt. *Organizacijų socialinę atsakomybę* galima apibrėžti kaip požiūrio, veikslių ir priemonių sistemą, kuria remdamosi organizacijos savo veikloje ir santykiuose su suinteresuotomis šalimis savanoriškai integruoja ir prioritetais mano esant socialinius interesus, etikos normas ir aplinkosaugos reikalavimus.

Gyvenimo kokybė – tai pirmiausia subjektyvus gerovės suvokimas, apimantis fizinį, psichologinį, socialinį ir dvasinį lygmenis (Evaluating..., 1999). Vertinant gyvenimo kokybę didžiausią įtaką daro kiekvieno žmogaus subjektyvi nuomonė, o ne jo gerovės vertinimas pagal tam tikrus kriterijus. Šio darbo autorius siūlo gyvenimo kokybę apibrėžti kaip subjektyvų kiekvieno žmogaus gyvenimo įvertinimo matą, apimantį fizinę ir psichologinę sveikatą, socialinius ir dvasinius veiksnius, nepriklausomybės lygį, ryšį su aplinka. Gyvenimo kokybę lemia materialinė aplinka (produktų, būsto kokybė ir kt.), aplinkos kokybė ir gamtos išteklius tausojanti ūkio plėtra, visuomenės sveikata, saviraiškos galimybės, išsilavinimo kokybė, asmens fizinis, teisinis ir socialinis saugumas, moralinis psichologinis kli-

matas valstybėje, visuomenėje, organizacijoje ir šeimoje.

2. Kokybės vadybos specialistų universitetinis rengimas

Atnaujintoje Lisabonos strategijoje ypatingas dėmesys skiriamas žinių ekonomikai, inovacijoms, kokybei ir didinti žmogiškųjų išteklių kompetenciją. **Dauguma Europos verslo ir studijų organizacijų kokybės mokslą pripažįsta kaip fundamentalią vadybos discipliną, o kokybę – kaip kompanijos vadybos pagrindą** (Harmonized..., 2000). Europos kokybės programoje daug dėmesio skiriama visų lygių darbuotojų kokybės mokymui ir kokybės vadybininkams rengti (European..., 2000). Verslo ir tarptautinių organizacijų kokybės mokymo iniciatyvas palaikė ir Vakarų šalių universitetai. Todėl neatsitiktinai 1994 m. įkurtas aštuonių ES valstybių aukštųjų mokyklų konsorciumas, parengęs Europos visuotinės kokybės vadybos magistro programą EMPTQM (*European Master Degree Programme in Total Quality Management*). 2003 m. įkurtas Europos universitetų, rengiančių kokybės vadybos magistrus, tinklas EUN.TQM (*European Universities Network for Total Quality Management*), jungiantis 20 Europos ir JAV universitetų. Šio tinklo misija – tapti įtakingu universitetiniu pasaulio tinklu, naudojančiu visuotinės kokybės vadybos filosofiją, kultūrą ir metodologiją prekių, paslaugų, veiklos, gyvenimo kokybei, natūraliai ir kultūrinei aplinkai gerinti. Tinklas plėtoja ir diegia pasaulinio lygio mokymo ir mokslų programas, kuriomis siekiama prisidėti prie Europos Sąjungos, privačių ir viešųjų organizacijų, tinkle dalyvaujančių universitetų ir jų bendruomenės vertės ir konkurencingumo didinimo. 2003 m. lapkričio 7 d. į EUN.TQM priimtas ir Vilniaus universitetas. Į šio tinklo

Akademinę tarybą išrinktas ir mūsų universiteto atstovas. *Tai ženklus VU Ekonomikos fakulteto nuopelnas, nes esame pirmieji ir kol kas vieninteliai iš naujųjų ES narių priimti į šią prestižinę organizaciją.* Įsitraukimas į šios organizacijos veiklą jau dabar leidžia EF studentams ir dėstytojams dalyvauti tarptautinėse mainų programose, mokslo tyrimuose, pasinaudoti Vakarų šalių universitetų akademinės ir mokslinės veiklos patirtimi bei sudaro sąlygas kelti mūsų fakulteto magistrų rengimo kokybę. Šio tinklo partneris – Europos kokybės vadybos fondas (EFQM – *European Foundation for Quality Management*) kasmet rengia konkursus ir skiria premijas už geriausias kokybės srities magistro darbus ir daktaro disertacijas. Pažymėsimė, kad visuotinės kokybės vadyba yra dėstoma daugiau kaip 100 Europos universitetų ar verslo mokyklų (Total..., 1996).

Kokybės vadybos turinio ir sprendžiamų klausimų plėtra bei kokybės svarbos pripažinimas verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose lėmė Europos kokybės organizacijos (EOQ – *European Organization for Quality*) iniciatyvą patvirtinti kvalifikacinius reikalavimus ir į ES specialybių registrą įtraukti penkiolika su kokybės vadyba susijusių specializacijų (Harmonized..., 2000):

- 1) *kokybės profesionalas,*
- 2) *kokybės sistemų vadybininkas,*
- 3) *kokybės auditorius (išorės, trečiosios šalies),*
- 4) *aplinkosaugos sistemų vadybininkas,*
- 5) *aplinkosaugos sistemų auditorius,*
- 6) *visuotinės kokybės vadybos vadovas (TQM leader),*
- 7) *visuotinės kokybės vadybos vertintojas (TQM assessor),*
- 8) *sveikatos ir saugos sistemų vadybininkas,*
- 9) *sveikatos ir saugos sistemų auditorius,*
- 10) *procesų vadybininkas,*

- 11) vadybos sistemų konsultantas,
- 12) kokybės užtikrinimo operatorius,
- 13) kokybės vadybininko asistentas,
- 14) kokybės vadybos technikas,
- 15) sveikatos ir saugos kokybės vadybos technikas.

Pirmosioms vienuolikai specializacijų reikia aukštojo universitetinio išsilavinimo. VU Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra yra pajėgi rengti visų minėtų specializacijų vadybininkus, išskyrus sveikatos ir saugos sistemų vadybininkus. Dėl šios specializacijos specialistų rengimo svarstytinas klausimas, gal reikėtų bendros Ekonomikos ir Medicinos fakultetų studijų magistro programos.

VU Ekonomikos fakultete kokybės vadybos magistrai pradėti rengti 1995 metais (Nacionalinė..., 1996). Taigi šiais metais švenčiame pirmąjį ženklų programos gyvavimo jubiliejų. Toliau šią programą buvo bendradarbiaujama su Vakarų šalių universitetais, Europos kokybės vadybos fondu, Tarptautine prekių kokybės ir technologijų asociacija IGWT, EUN.TQM Akademine taryba, dėstytojai stažavosi Turino, Romos, Leuveno, Liono, Briuselio universitetuose, Baden-Wurtenbergo Exporo akademijoje, ISO bei bendradarbiavo su Lietuvos ūkio ministerija, kokybės, standartizavimo ir sertifikavimo institucijomis, Lietuvos pramonininkų konfederacija. Visa tai sudarė pagrindą VU Ekonomikos fakultete parengti ir įgyvendinti kokybės vadybos magistro programą, atitinkančią analogiškas Vakarų šalių universitetų programas, šiuolaikinės darbo rinkos poreikius ir Lietuvos nacionalinę kokybės programą (Nacionalinė..., 1996; Nacionalinė..., 2003). Tokį apibendrinimą leidžia padaryti sėkminga šios magistro programos tarptautinė akreditacija 2004–2005 metais bei palankus užsienio ekspertų vertinimas. Tarptautiniai ekspertai audito ataskaitoje pažymėjo tokius teigiamus kokybės vadybos magist-

ro programos aspektus:

- programa apima daugelį panašių disciplinų, dėstomų Vakarų Europos kokybės vadybos magistro programose;
- programa glaudžiai susijusi su verslo poreikiais ir nacionaline kokybės politika;
- keturi programos dėstytojai turi ES reikalavimus atitinkančią kvalifikaciją;
- dauguma dėstytojų turi darbo ar stažuotčių užsienyje patirtį;
- programa nėra plačiai multiplikuodama kitose Lietuvos universitetuose (tik dvi tokio profilio programos);
- programos magistro darbai yra tiriamieji, analitinio pobūdžio ir glaudžiai susiję su verslo poreikiais ir kt.

Nors programa teigiamai įvertinta, ekonomikos globalizacijos ir moksliosios visuomenės kūrimo iššūkiai verčia ją toliau tobulinti. Programoje turėtų atsirasti tokių naujų disciplinų (arba jų svarbiausios temos turėtų būti integruojamos į dabar dėstomus kursus): aplinkosaugos vadyba ir tausojanti plėtra, procesų vadyba, kokybės kultūra, gyvenimo kokybė (ypač daug dabar yra ES finansuojamų programų, skirtų gyvenimo kokybės studijoms ir jai gerinti), žinių vadyba, tiekėjų grandinės kokybės valdymas ir kt. Žinių vadybos ir VKV integravimo galimybės aptariamos kitame šio straipsnio poskyryje.

3. Visuotinės kokybės vadybos (VKV) ir žinių vadybos (ŽV) integravimo galimybės

Ekonominės situacijos kitimas neišvengiamai lemia ir organizacijų pokyčius bei būtinumą juos efektyviai valdyti (Evans, 2003; Bieliūnas, 2000; Ruževičius, 2004; Slatkevičienė, 2004). Vis plačiau įsigalint žinių arba naujai ekonomikai, radikaliai keičiasi ne tik tarptautiniai ekonominiai santykiai, bet ir organizacijų galimybės da-

lyvauti juose. Žinių organizacija turi kur kas didesnių galimybių sėkmingai veikti sunkiau prognozuojamoje ir greitai kintamoje aplinkoje, kurią sukuria ekonomikos globalizacijos procesai. Norinčios išlikti ir konkuruoti žinių visuomenėje organizacijos turi išmokti valdyti savo intelektualinį turimą. Kitaip tariant, siekiant įgyti ilgalaikį globalų konkurencingumą organizacijoms nepakanka turėti tik vidinių ir išorinių informacijos šaltinių. Šiuolaikinės organizacijos turi visapusiškai išnaudoti tai, ką žino, o ne tik tai, ką turi. Technologinės galimybės, kurios rinkoje vienodai prieinamos visiems rinkos dalyviams (kompiuterinė technika ir technologijos, programinė įranga, ryšių paslaugos ir kt.), dabar gali suteikti tik trumpalaikį pranašumą. Daugelio produktų gyvavimo ciklas sparčiai trumpėja, taigi sėkmingai gali konkuruoti tos organizacijos, kurios nuolat kuria žinias, skleidžia jas savo viduje ir diegia kurdamas technologijas, produktus, teikdamos paslaugas ir vadyboje. Didžiulės konkurencijos sąlygomis šalia darbo pasidalijimo atsiranda galimybė ir kyla būtinybė dalytis žiniomis. Išoriškai vien bendradarbiavimu per rinkas apsiriboję santykiai tampa dalijimosi žiniomis ir partnerystės santykiais (Slatkevičienė et al., 2005). Taigi akivaizdu, kad šiuolaikinė organizacija turi ne tik efektyviai valdyti savo produktų ir veiklos kokybę, bet ir įsisavinti žinių vadybą ir ją įgyvendinti savo viduje.

Išskirtinę šios problemos svarbą patvirtina ir tai, kad kokybės vadyba ir žinių vadyba pastaraisiais metais susilaukia išskirtinio tyrinėtojų dėmesio. Mokslo žurnalų „*Academic Research Library*“ naujausios duomenų bazės paieškos sistema pateikia apie 5000 straipsnių, atitinkančių užklausą „*žinių vadyba*“ (angl. *knowledge management*), daugiau kaip 11 000 – „*kokybės vadyba*“ (angl. *quality management*) ir beveik 10 000 straipsnių – „*visuotinės kokybės vadyba*“ (angl. *total quality management*). Tačiau ab-

soliuti dauguma autorių kokybės ir žinių vadybą traktuoja kaip visiškai atskiras teorijas bei savarankiškas vadybos praktinių priemonių sistemas (Bielūnas, 2000; Blatt, 2001). Visa tai atskleidžia kokybės vadybos ir žinių vadybos, kaip organizacijų konkurencingumą lemiančių priemonių, ypatumų ir sąsajų nagrinėjimo *aktualumą ir naujumą*.

VKV yra *išskirtinę kokybės svarbą* pabrėžianti vadybos teorija (filosofija) ir praktinių vadybos priemonių sistema, jas pasirinkusi organizacija *nuolat tobulėja*, įtraukdama į kokybės gerinimo procesus visus darbuotojus ir siekdama visiškai patenkinti *išorinių ir vidinių vartotojų poreikius* bei naudoti savo darbuotojams, akcininkams, klientams ir *visuomenei*. Minėtiems tikslams pasiekti VKV organizacija naudoja suderintą daugiau kaip 100 kokybės vadybos metodų, modelių ir priemonių bei darbuotojų kompetencijos ugdymo sistemą ir vadovaujasi šiais principais (Kanji, 1996; Ruževičius, 1998; 2002; 2004; Ewans, 2003):

- organizacijos *vadovybės išsipareigojimas* siekti kokybės ir lyderystė (aktyvi ir efektyvi vadovų veikla);
- vadybos dėmesio sutelkimas į organizacijos *išorinių ir vidinių vartotojų poreikių patenkinimą* ir jo sistemingą matavimą bei vertinimą;
- *nuolatinis* visų organizacijos veiklos sričių *kokybės gerinimas*;
- *visų* organizacijos *narių* dalyvavimas kokybės gerinimo procesuose (darbuotojų įtraukimas);
- *neatitinkusių prevencijos* (o ne tik trūkumų aptikimo ir identifikavimo) sistemos sukūrimas;
- organizacijos *vizijos, vertybių, misijos, kokybės politikos ir kokybės išsipareigojimų* viešas skelbimas ir besąlygiškas vykdymas;
- pastangas kokybės srityje daugiausia

sutelkti į žmogiškuosius išteklius (rūpinimasis organizacijos narių poreikiais, kvalifikacijos kėlimu ir kt.);

- kokybės užtikrinimo sistemos organizacijoje projektavimas kaip *vientiso ir nenutrūkstamo proceso*, sutelkiant pastangas į tai, kad galutinio produkto kokybė yra visų šio proceso ankstesnių etapų pasiekimų rezultatas (*procesų vadyba*);
- dėmesio sutelkimas į *duomenis, faktus* ir nuolatinę ir sistemingą jų analizę (faktais pagrįstas sprendimų priėmimas, kokybės matavimas, sistemingas kokybės vadybos metodų naudojimas);
- rūpinimasis *klientų sėkme* (vadovavimasis principu – „seksis mums, jei seksis mūsų klientams“);
- organizacijos *partnerių įtraukimas* į veiklos kokybės gerinimo ir plėtros klausimų sprendimą;
- *komandinio darbo* ir komandų bendradarbiavimo organizacijoje *prioriteto* teikimas;
- *baimės* (suklysti, kritikuoti ir kt.) *atmosferos panaikinimas* organizacijoje (geranoriška, konstruktyvi kritika, klaidų analizė – veiklos tobulinimo būdas);
- *ekologinės kultūros* formavimas (gamybos procesų ir produktų nekenksmingumo aplinkai verslo filosofijos sukūrimas);
- prioriteto teikimas valdyti *fundamentalius pokyčius* organizacijoje ir *žinių vadybai*;
- organizacijos socialinis atsakingumas ir atskaitingumas;
- sistemingas organizacijos narių *mokymas ir švietimas*, kuriuo siekiama transformuoti visų darbuotojų mąstyseną ir įmonės kultūrą į VKV filosofinę sampratą, metodologijos įsavinimą bei kokybės politikos įgyvendinimą.

Kol kas nėra bendro požiūrio į žinių vadybą (ŽV), nes ji yra besiformuojanti mokslo ir mokyimo disciplina. ŽV yra bendra dimensinė ir

disciplinų sąvoka, apimanti daugelį organizacijos veiklos sričių. Pateikiami apibrėžimai dažnai net prieštarauja vienas kitam, o tai sukelia nemažai sumaišties ir nesusipratimų. Siekiant jų išvengti, prieš pateikiant ŽV apibrėžimą, toliau trumpai pristatyti keli vyraujantys požiūriai į ŽV ir jos esmę.

Pirmojo požiūrio besilaikantys ŽV tyrėjai pabrėžia technologijų svarbą, ir ŽV esme manoma esant išreikštų žinių valdymą, naudojant informacines technologijas (IT). Šiuo atveju daugiausia dėmesio kreipiamas į žmonių žinias, kurios išsaugotos kompiuterinėse duomenų bazėse ir paskirstomos organizacijos IT tinklais, naudojant elektroninį paštą, grupių darbą palaikančią programinę įrangą (angl. *groupware*) bei kitus IT įrankius (Wiig, 1997). Kita grupė tyrėjų atsi-riboja nuo IT, kaip pagrindinio veiksnio, akcentavimo ir teigia, kad ŽV vadybai svarbiausi „žmogiškasis kapitalas“ ir organizacijos gebėjimas mokytis. Jų manymu, ŽV vadybos esmė – individų, turinčių tam tikrų gebėjimų ir patirtį, valdymas, tuo tikslu skatinant atitinkamus elgesio modelius organizacijoje bei individualią darbuotojų sąveiką – socializaciją (Blair, 2002; Wiig, 1999; Offsey, 1997). Trečiojo požiūrio besilaikantys tyrėjai dėmesį telkia išskirti visus su žiniomis susijusius veiksnus, kurie veikia įmonės gebėjimą efektyviai veikti. Šis požiūris sujungia du ankstesnius, akcentuojant, kad efektyvus organizacijos žinių valdymas tiesiogiai priklauso nuo technologijų, metodų ir žmonių sąveikos (Bhatt, 2001; Wiig, 1999; Offsey, 1997).

Autoriaus nuomone, pagrindinė ŽV objekto sritis yra organizacijos žinių išteklių panaudojimas siekti organizacijos tikslų ir jų plėtotė. Turi būti valdomos tiek išreikštos, dokumentuotos žinios, tiek neišreikšiamos subjektyvios žinios. Organizacijos vadovybė turi nustatyti ir apibrėžti visus procesus, susijusius su žinių identifikavi-

2 lentelė. VKV ir ŽV turinio palyginimas (Ruževičius, 1998; 1999; Zhao et al., 2000 Dvir, 2003)

Visuotinė kokybės vadyba	Žinių vadyba
Daugiausia nagrinėja ir pabrėžia kontrolę, struktūras, planavimą, procedūras	Pabrėžia būtinybę kooperuotis, sąveikauti, bendrauti, spontaniškumą ir autonomiją
Daugiausia akcentuojama išreikštų žinių svarba	Akcentuojama tiek išreikštų, tiek neišreikšiamų žinių svarba
Kokybė savaime yra laikoma konkurenciniu pranašumu	Žinios laikomos veiksniu, remiančiu ir palaikančiu konkurencinį pranašumą
Didesnis produktyvumas pasiekiamas nuolat gerinant kokybę	Didesnis produktyvumas pasiekiamas naudojant žinias
Dėmesys tiek vidinei, tiek išorinei organizacijos aplinkai	Dėmesys organizacijos vidinei aplinkai
Kiekybiniai matavimai	Kiekybiniai ir kokybiniai matavimai
Plačiai naudojama	ŽV diegimo lygis šiek tiek žemesnis

mu, kūrimu, kaupimu ir sklaida. Tam būtina įdiegti žinių saugyklų kūrimo, priežiūros bei dalijimosi žiniomis skatinimo ir organizacinio mokymosi sistemą. Į šią sistemą įtraukus abiejų žinių tipus (išreikštas ir neišreikštas), ŽV turinys neapsiribotų technine dalyko puse (tai būtų labai panašu į informacijos valdymą – būtent su juo ŽV yra painiojama dažniausiai), bet taip pat sujungtų žmonių gebėjimus ir patirtį (Wigg, 1999).

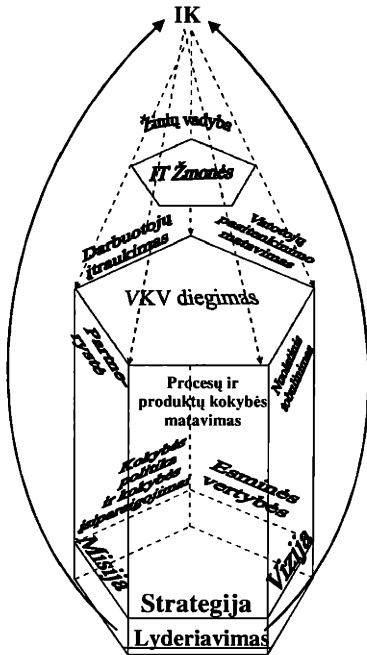
VKV ir ŽV panašumai ir skirtumai apibendrinami 2 lentelėje. Nors šios teorijos kai kuriais aspektais labai skiriasi, tačiau siekia bendrų tikslų ir uždavinių bei turi kitų bendrų sąlyčio taškų.

Autorius siūlo žinių vadybos integravimą į VKV modelį, kurį būtų galima panaudoti mokant VKV bei diegiant organizacijoje visuotinės kokybės ir žinių vadybą (2 pav.).

Modelyje yra pagrindiniai VKV principai, kurie sutampa su daugeliu klausimų, kuriuos sprendžia ŽV, tačiau mažiausiai paliesta lieka intelektualinio kapitalo sritis. Todėl ji itraukta į mo-

delį kaip fundamentinė organizacijos vertybė. Žmonių ir IT sritys yra savaiminis IK srities pratęsimas, tad jos taip pat atspindėtos modelyje. Įmonės efektyvumą rodo VKV principų taikymas joje, todėl ši sritis atskirai modelyje neatspindima. Intelektinis kapitalas yra jungties taškas, per kurį atitinkamos ŽV strategijos gali būti taikomos kiekvienam VKV principui – priklausomai nuo jo esmės ir turinio gali būti pritaikyti sprendimai iš IT srities arba / ir žmonių srities.

Analizuojant galimą ŽV priemonių naudą ir pranašumus visuotinėje kokybės vadyboje, būtina pažymėti, kad juos pasiekti būtų be galo sunku, jei lyderavimo veiksmai nebūtų skirti ŽV palaikyti. Taip pat reikia sukurti žinių kūrimo, kaupimo ir sklaidos veiklos organizacijoje skatinimo strategijas. Dalijimasis žiniomis turėtų tapti viena iš esminių organizacijos kultūros vertybių, o įmonės vadovai darbuotojų mokymąsi ir žinių perdavimą kitiems turėtų laikyti vienu iš svarbiausių organizacijos prioritetų.



2 pav. Žinių vadybos integravimo į VKV modelis
(IK – intelektinis kapitalas;
IT – informacinės technologijos)

Išvados

Mūsų šalies visiškos integracijos į Europos ekonominę erdvę laikotarpiu kokybė yra ypač svarbi ne tik tradicinėms pramonės ir paslaugų šakoms bei įmonėms, bet ir visam visuomenės ūkiui, viešajam sektoriui bei valdžios veiklos efektyvumui. Kokybės vadybos turinio ir sprendžiamų klausimų plėtra bei kokybės svarbos pripažinimas verslo ir viešojo sektoriaus organizacijose lėmė Europos kokybės organizacijos iniciatyvą patvirtinti kvalifikacinius reikalavimus ir į ES specialybių registrą įtraukti penkiolika

su kokybės vadyba susijusių specializacijų, daugeliui kurių reikia universitetinio išsilavinimo. Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto Vadybos katedra yra pajėgi rengti visų minėtų specializacijų vadybininkus, išskyrus sveikatos ir saugos sistemų vadybininkus. Dėl šios specializacijos specialistų rengimo svarstyti klausimas, gal reikėtų sukurti Ekonomikos ir Medicinos fakultetų magistro studijų programą.

2003 m. Vilniaus universitetas priėmė Europos universitetų, rengiančių kokybės vadybos magistrus, tinklą EUN.TQM. Tai ženklus VU Ekonomikos fakulteto nuopelnas, nes esame pirmieji ir kol kas vieninteliai iš naujųjų ES narių priimti į šią prestižinę organizaciją. Įsitraukimas į šios organizacijos veiklą jau dabar leidžia EF studentams ir dėstytojams dalyvauti tarptautinėse mainų programose, mokslo tyrimuose, pasinaudoti Vakarų šalių universitetų akademinės ir mokslinės veiklos patirtimi bei sudaro sąlygas kelti fakulteto magistrų rengimo kokybę.

VU Ekonomikos fakultete kokybės vadybos magistras pradėti rengti 1995 m. Tėbulinant šią programą buvo bendradarbiaujama su Vakarų šalių universitetais, tarptautinėmis kokybės mokslo ir verslo organizacijomis bei Lietuvos rinkos priežiūros institucijomis. Visa tai sudarė pagrindą VU Ekonomikos fakultete parengti ir įgyvendinti kokybės vadybos magistro programą, atitinkančią analogiškas Vakarų šalių universitetų programas, šiuolaikinės darbo rinkos poreikius ir Lietuvos nacionalinę kokybės programą. Tokia išvadą leidžia padaryti sėkminga šios magistro programos tarptautinė akreditacija ir palankus užsienio ekspertų įvertinimas.

Nors programa įvertinta teigiamai, tačiau ekonominės globalizacijos ir mokslinės visuomenės kūrimo iššūkiai verčia ją toliau tobulinti. Programoje turėtų atsirasti tokių naujų disciplinų (arba jų svarbiausios temos turėtų būti integruojamos į dabar dėstomus kursus): aplinkosa-

gos vadyba ir tausojanti plėtra, procesų vadyba, projektų kokybės valdymas, kokybės kultūra, gyvenimo kokybė (ypač daug dabar yra ES finansuojamų programų, skirtų gyvenimo kokybės stu-

dijoms ir jai gerinti), žinių vadyba, tiekėjų grandinės kokybės valdymas ir kt. Straipsnyje pateikiamas autoriaus siūlomas žinių vadybos integravimo į visuotinę kokybės vadybą modelis.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė, R., Ruževičius, J. (2002), Visuotinės kokybės vadybos diegimo ypatumai Vakarų šalių universitetuose. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*. Nr. 22, p. 7–21.
2. Anand, K.N. (1997), Quality: An evolving concept. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 8, No 4, p. 195–200.
3. Bhatt, D.G. (2002), Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 6, No 2. p. 31–39.
4. Bieliūnas, M. (2000), Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos. *Informacijos mokslai*. Nr. 14, p. 46–56.
5. Blair, D. (2002), Knowledge Management: Hope, Hope, or Help? *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. Vol. 53, No 12, p. 1019–1028.
6. Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., Geopal, K. (1998), *Fundamentals of Total Quality Management: Process analysis and improvement*. London: Chapman & Hall. 372 p.
7. Dvir, R. (2002), *The Potential for Leverage Between the Quality Management and Knowledge Management professional communities: An Intellectual Capital Mapping*: PhD thesis. Cranfield University. <http://www.innovationecology.com/IE%20ron%20thesis.htm>. (2005.09.20).
8. *Elements of a Community Quality Policy*. (1994), Brussels: Commission of the European Communities, 19 p.
9. *European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness*. (2000), Bruxelles: DGIII/B/4, 45 p.
10. *Evaluating quality of life in European regions and cities: theoretical conceptualisation, classical and innovative indicators*. European Union, Committee of Regions. (1999), Luxembourg: Office of Official Publications of European Communities, 145 p.
11. Ewans, J.R., Dean, J.W. (2003), *Total Quality: Management, Organization and Strategy*. Mason: Thompson, 375 p.
12. *Harmonized Scheme for the Certification of Quality Personnel*. (2003), Brussels: European Organization for Quality, 5 p.
13. Kanji, G.K., Asher, M. (2000), 100 methods for Total Quality Management. London: Sage Publications, 237 p.
14. Makijovaitė, R., Ruževičius, J. (1998), Problems and perspectives of TQM implementation in Lithuanian education institutions. *Qualité totale et enseignement supérieur*. Université de Toulon-Var et Université de Verona, . p. 139–144.
15. *Nacionalinė kokybės programa*. (1996), Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, 50 p.
16. *Nacionalinė kokybės programa*. (2003), Vilnius: Lietuvos Respublikos ūkio ministerija, 32 p.
17. Offsey, S. Knowledge Management: Linking people to knowledge for bottom line results. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No 2, p. 113–122.
18. *Quality management systems: Fundamentals and vocabulary* (2000), ISO 9000:2000.
19. Ruževičius, J. (2003), Aplinkosaugos priemonių tarptautinė tipologija ir jų taikymo Lietuvos įmonėse tyrimas. *Ekonomika*. Nr. 62, p. 140–156.
20. Ruževičius, J. (2005), *Kokybės integruotas modelis. Prekybos verslo plėtra integruojantis į ES: Straipsnių rinkinys*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, P. 62–65.
21. Ruževičius, J., Adomaitienė, R. (1999), TQM Implementation in Lithuanian Education Institutions. *TQM for Higher Education Institutions*. Verona: European Society for Organisational Excellence, P. 499–509.
22. 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*. London, 15 (2), p. 173–189.
23. Ruževičius, J. (2005), Quality management subsystems and their impact to the business competitiveness. *Economics*. Research papers, Nr. 71, p. 77–89.
24. Ruževičius, J., Kasparaitienė, G. (2003), Motivation and Utility of Implementing Environmental

Management Systems in Lithuania. *Journal of Environmental Engineering and Landscape Management*, Vol. XI, Supplement 1, p. Ia–Ih.

25. Ruzevičius, J., Makijovaitė, R. (1998), Total Quality Management: Philosophy, Methods, Models. *Forum Ware*. Nr. 1–4, p. 58–65.

26. Shewhart, W.A. (1989), Les fondements de la maîtrise de la qualité. Paris: Economica, 190 p.

27. Slatkevičienė, G., Adomaitienė, R., Ruzevičius, J., Marčinkas, A. (2005), Quality policy impact on competition of organizations. *Quality management for organizational and regional development: Proceedings of 8th QMOD international conference*. Palermo, p. 797–808.

28. Slatkevičienė, G., Ruzevičius, J. (2004), Pokyčių vadyba kokybės vadybos kontekste. *Kokybės vadybos poveikis šalies ūkiui: Respublikinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: Technologija, P. 146–150.

29. *Total Quality Management at European Universities and Business Schools*. (1996), Rotterdam: EFQM, 132 p.

30. Towards a European Vision of Quality 2000. <http://www.eoq.org/EuropeanQualityVision.html> (2005.05.02).

31. Walsh, A., Hughes, H., Maddox, D.P. (2002), Total Quality Management continuous improvement: is the philosophy a reality? *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, No 6, p. 299–307.

32. Watson, J.G., Korukonda, A.R. (1995), The TQM jungle: a dialectical analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No 9, p. 100–109.

33. Wenger, E. (1999), *Communities of Practice: learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 318 p.

34. Wiig, K.M. (1997), Knowledge Management. An introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No 1, p. 6–8.

35. Wiig, K.M. (1999), Knowledge Management “An Emerging Discipline Rooted in a Long History”. *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 53, No 12, p. 1009–1018.

36. Zhao, F., Bryar, P. *Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complementary Process*. Melbourne: The Center for Management Quality Research. RMIT University, <http://www.cmqr.rmit.edu.au/publications/tzpbicit.pdf>. (2005.04.17).

37. Zink, K.J. (1998), *Total Quality Management as a Holistic Management Concept: The European Model for Business Excellence*. Berlin: Springer-Verlag, 355 p.

QUO VADIS, QUALITOLOGIA?

Juozas Ruzevičius

Summary

In this paper are studied the evolution, content and problems of quality management, as science and education subject. There are also analysed the aspects of quality managers' formation in the universities. This article was written using scientific, normative and legal literature, systemising the good practices of Western countries' universities', international organisations' of quality and business enterprises and the results of author's performed systematic researches of quality problems. The author suggests such alternate descriptions of quality in general, quality of life, social responsibility and total quality management (TQM). Quality of life is dependent on material status (quality of

products, accommodation ect.), environmental surroundings and sustainable development of economics, community health, levels and quality of education, the moral and psychological climate in society, organisation and family. Quality management master's programme of Vilnius University in 2004 got international accreditation and good evaluation of experts. Author formulated suggestions for the formation of quality managers in the universities of Lithuania and proposed TQM and knowledge management integrated model.

Key words: quality, TQM, social quality, knowledge management, quality manager, education.

Įteikta 2005 m. spalio mėn.