

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Giedrė Tamulynė

**KOKYBĖS IR ŽINIŲ VALDYMO GERINIMAS DRAUDIMO PASLAUGŲ
SEKTORIJE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc.dr. Milita Vienažindienė

KAUNAS, 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**KOKYBĖS IR ŽINIŲ VALDYMO GERINIMAS DRAUDIMO PASLAUGŲ
SEKTORIUJE**

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentas, -ė

Giedrė Tamulynė

2015 m. gruodžio 18 d.

Vadovas,-ė

doc.dr. Milita Vienažindienė

2015 m. gruodžio d.

Recenzentas,-ė

Prof. S. Vaitkevičius

2015 m. gruodžio d.

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Giedrė Tamulynė

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo

Kokybės ir žinių valdymo gerinimas Lietuvos draudimo paslaugų sektoriuje

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

2015 m. gruodžio mėn. 18 d

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Giedrės Tamulynės** baigiamasis magistro darbas tema „Kokybės ir žinių valdymo gerinimas draudimo paslaugų sektoriuje“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Tamulynė, G. (2015). Improvement of Quality and Knowledge Management in Insurance Services Sector. Master's Final Thesis in Management of Organizations. Study Programme 621N22001. Supervisor assoc. prof. dr. Milita Vienažindienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

The theme of the Master's Final Thesis is relevant as one of the main goals of insurance services companies is the improvement of quality. Company's quality management system must be integrated with other management systems, including knowledge management system. Knowledge is very important in every business, and it is created in the process of quality management as well. It is important to analyse what is the relation between systems of quality management and knowledge management, and how these relations could be used seeking for better results in insurance services company. It is important seeking for continuous quality improvement. The subject of Master's Final Thesis is the improvement of quality and knowledge management. The problem of Master's Final Thesis- what decisions of quality and knowledge management improvement are important for insurance services companies. The aim of Master's Final Thesis is to propose decisions of quality and knowledge management improvement. The objectives of Master's Final Thesis are: 1. To reveal problem of quality and knowledge management; 2. To analyse theoretical aspects of quality management improvement in the context of knowledge management; 3. To research possibilities of quality and knowledge management improvement in insurance services market; 4. To determine the benefit of proposed decisions.

Main results of research are that insurance services companies implemented process of quality management and knowledge management. However not enough attention is being paid to the continuous quality improvement, overall employee introduction to the quality management system, quality control, etc. There are some weak sides of knowledge management process as well: knowledge creation, sharing, keeping, evaluation. Solutions of quality and knowledge management improvement were given, expecting them to have some positive effect on insurance services companies' overall activity results, innovativeness, employees' motivation, customer satisfaction.

Master's Final Thesis contains 85 pages, 42 pictures, 7 tables.

Key words: knowledge management, quality management, insurance services company.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. DRAUDIMO PASLAUGŲ SEKTORIAUS KOKYBĖS IR ŽINIŲ VALDYMO PROBLEMINE ANALIZĖ.....	10
1.1. Draudimo paslaugų sektoriaus tendencijos ir kokybės valdymo aktualumas jame	10
1.2. Kokybės bei žinių valdymo problematika	17
2. KOKYBĖS VALDYMO IR ŽINIŲ VALDYMO GERINIMO PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI.....	20
2.1. Organizacijos kokybės valdymo samprata.....	20
2.2. Organizacijos kokybės valdymo procesai ir modeliai.....	23
2.3. Žinių valdymo samprata, procesai ir modeliai	27
2.4. Kokybės valdymo ir žinių valdymo sąsajos.....	33
2.4.1. Žinių valdymas kaip kokybės valdymą paremianti sistema.....	34
2.4.2. Kokybės valdymo metu kuriamų žinių cirkuliavimas organizacijos žinių valdymo sistemoje.....	36
2.4.3. Kokybės valdymo ir žinių valdymo sistemų apjungimas siekiant geresnių organizacijos veiklos rezultatų.....	41
2.5. Siūlomas teorinis kokybės valdymo ir žinių valdymo modelis.....	45
3. KOKYBĖS VALDYMO IR ŽINIŲ VALDYMO GERINIMO LIETUVOS DRAUDIMO PASLAUGŲ SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ TYRIMO METODOLOGIJA	49
4. KOKYBĖS VALDYMO IR ŽINIŲ VALDYMO GERINIMO DRAUDIMO PASLAUGŲ SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	52
4.1. Tyrimo rezultatų analizė	52
4.2. Tirtų draudimo paslaugų įmonių kokybės valdymo ir žinių valdymo modelis ir pasiūlymai.....	74
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	79
LITERATŪRA	81
PRIEDAI	85

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pasaulinės draudimo rinkos augimo – smukinimo dinamika 1980 – 2014 m.....	10
2 pav. Didžiausios draudimo kompanijos pasaulyje, pagal rinkos kapitalizaciją.....	11
3 pav. Draudimo rinkos prognozės Vakarų Europoje 2015 – 2016 m.	12
4 pav. Draudimo rinkos prognozės Rytų Europoje 2015 – 2016 m.....	13
5 pav. Gyvybės draudimo rinkos koncentracija pagal suformuotą techninių atidėjinių sumą	14
6 pav. Ne gyvybės draudimo rinkos koncentracija pagal ne gyvybės draudimo grupių pasirašytas įmokas.....	15
7 pav. Veiksniai lemiantys kokybę ir įtakojantys kokybės valdymą organizacijoje.....	21
8 pav. Kokybės valdymo organizacijoje struktūra.....	22
9 pav. Kokybės valdymo procesų sąsajų su vartotojų pasitenkinimu modelis.....	24
10 pav. Draudimo paslaugų kokybės valdymo procesų modelis.....	26
11 pav. Konceptualus žinių valdymo modelis.....	31
12 pav. Probst žinių valdymo modelis.....	32
13 pav. Teorinis žinių valdymo ir kokybės valdymo sąsajų modelis.....	35
14 pav. Žinių srautas siekiant nuolatinio tobulėjimo.....	35
15 pav. Ryšiai tarp kokybės valdymo ir žinių valdymo.....	37
16 pav. Kokybės valdymo praktikos kaip žinių šaltiniai.....	38
17 pav. Huber (1991) koncepcinis modelis.....	42
18 pav. Kokybės valdymo poveikio žinių perdavimo procesams koncepcinis modelis.....	43
19 pav. Koncepcinis kokybės valdymo ir žinių valdymo sistemų integravimo modelis.....	44
20 pav. Teorinis kokybės valdymo ir žinių valdymo modelis	46
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	51
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas	51
23 pav. Įmonėje formuluojamų nuolatinių kokybės gerinimo tikslų aiškumas respondentams...	52
24 pav. Organizacijose būdingų bruožų nuolatinio kokybės gerinimo srityje nustatymas.....	53
25 pav. Kokybės kontrolės metodų diegimo įmonėse nustatymas.....	54
26 pav. Vartotojų pasitenkinimo valdymo organizacijose įvertinimas.....	55
27 pav. Tiriamų įmonių praktikos procesų tobulinimo srityje įvertinimas.....	56
28 pav. Įmonėms būdingų ugdymo kokybės valdymo srityje aspektų įvertinimas	57
29 pav. Kokybės procesai naujų paslaugų kūrimo srityje	59

30 pav. Įmonėse taikomos specialiosios kokybės valdymo praktikos.....	60
31 pav. Būdai, kaip respondentai įgyja žinias apie kokybės valdymą.....	62
32 pav. Darbuotojų ir vadovų geranoriško dalijimosi žiniomis įvertinimas.....	63
33 pav. Informacijos darbuotojams apie naujus sprendimus, parengus naujas metodikas ir kt. kokybės valdymo srityje perdavimo būdai.....	64
34 pav. Darbe reikalingų žinių prieinamumas	65
35 pav. Žinių valdymo procesų poveikis efektyvumui respondentų įmonėse.....	66
36 pav. Žinių vertinimo veiksmai įmonėse.....	67
37 pav. Darbuotojų galimybės dalyvauti žinių valdymo srityje	70
38 pav. Komandinio darbo ir bendradarbiavimo aspektai įmonėse.....	71
39 pav. Ugdymo aspektai įmonėse	71
40 pav. Mikroklimato aspektai įmonėse.....	72
41 pav. Mokymai, kuriuose teko dalyvauti respondentams per pastaruosius 3 m.....	73
42 pav. Apklaustų draudimo paslaugų įmonių kokybės valdymo ir žinių valdymo gerinimo modelis	75

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Lietuvos draudimo rinkos dalyviai	14
2 lentelė. Kokybės valdymo samprata.....	22
3 lentelė. Žinių valdymo sampratų analizė	29
4 lentelė. Pagrindiniai žinių valdymo sistemos elementai	30
5 lentelė. Žinių valdymo etapų aptarimas.....	32
6 lentelė. Apklaustos anketos pagrindimas	49
7 lentelė. Draudimo sektoriaus įmonėms siūlomi kokybės ir žinių valdymo gerinimo sprendimai	77

IVADAS

Temos aktualumas. Kokybės valdymo svarba neabejotina kiekvienoje organizacijoje. Siekiant užtikrinti konkurencinius pranašumus, pasiekti norimus tikslus, organizacijos dažnai bando taikyti valdymo įrankius, tokius kaip kokybės valdymo sistema arba žinių valdymo praktikos, kas turėtų atitikti reikalavimus kylančius iš organizacijos veiklos aplinkos. Organizacijos veiklos veiksniai gali būti prognozuojami pritaikant kokybės valdymo sistemas, taip pat ir žinių valdymo veiklą. Tikimybė, jog įmonės pritaikys kokybės valdymo sistemas, priklauso nuo to, ar žinių valdymas atitinka organizacijos dydį, kultūrą, struktūrą ir aplinkos neapibrėžtumus (Wang, Huynh, 2014). Dabartinei verslo aplinkai būdinga išskirtinai didelis dėmesys vartotojų poreikių patenkinimui, o rūpinimasis paslaugų kokybe yra vienas svarbiausių aspektų siekiant patenkinti vartotojų poreikius. Siekiant užtikrinti efektyvų kokybės valdymą, siekiant įmonės kokybės tobulinimo tikslų, svarbu sukurti palankias aplinkybes organizacijos kokybės valdymui. Visi organizacijos procesai turi būti suderinti su organizacijoje egzistuojančia kokybės valdymo sistema. Vienas iš šiuo aspektu svarbių procesų yra ir žinių valdymas.

Žinių svarba versle ir ekonominėje veikloje kelia poreikį organizacijoms vis daugiau dėmesio skirti žinių valdymui, efektyviai panaudoti darbuotojų ir organizacijos turimas žinias. Žinios – būtinas kiekvienos organizacijos elementas, kuris turi būti tinkamai valdomas, užtikrinamas tiek žinių kūrimas, tiek saugojimas ir perdavimas, tiek efektyvus jų skleidimas organizacijos viduje ir organizacijos aplinkoje. Efektyvus žinių panaudojimas neįmanomas be tikslingai valdomų žinių valdymo procesų organizacijoje. Mokslinėje literatūroje aptinkamas požiūris, jog kokybės valdymas ir žinių valdymas organizacijoje yra susiję procesai. Kokybės valdymo sistemoje sukuriamos žinios, kuriomis naudojasi organizacijos nariai dalyvaudami užtikrinant kokybę įvairiuose organizacijos procesuose. Įmonės žinių valdymo sistemos padeda susisteminti ir panaudoti kokybės valdyme svarbias žinias ir informaciją, tokiu būdu prisidedama prie kokybės valdymo sistemos efektyvumo didinimo. Svarbu nagrinėti, kokią naudą organizacijai teikia kokybės valdymo ir žinių valdymo sąsajos, kaip šie procesai turi būti susieti. Pritaikant kokybės valdymo sistemą ir įgyvendinant žinių valdymą, pagerėja organizacijos veikla. Vertinat šį ryšį, svarbu tinkamai įvertinti tiriamų organizacijų dydžio, struktūros, kultūros ir aplinkos neapibrėžtumų pasirinkimus. Tai svarbu siekiant didesnės organizacijos veiklos kokybės. Veiklos kokybės klausimai aktualūs daugelyje verslo sektorių veikiančiose organizacijose, įskaitant ir draudimo paslaugų sektorių. Didelė konkurencija šiame sektoriuje lemia poreikį ieškoti būdų, kaip didinti

virtotojų pasitenkinimą, o to siekiant svarbu ieškoti kokybės valdymo ir žinių valdymo sistemų integracijos galimybių.

Tyrimo objektas – kokybės valdymo ir žinių valdymo gerinimas.

Temos ištirtumas. Kokybės valdymo ir žinių valdymo sąsajų bei jų naudos organizacijai aspektai Lietuvos mokslinėje literatūroje jau buvo nagrinėti. Šiuo klausimu publikacijas skelbė Ruževičius (2006), Pabedinskaitė, Vitkauskas (2008), apibrėžę kokybės valdymo ir žinių valdymo sampratą, procesų ypatumus bei aptarę bendruosius šių sistemų sąlyčio aspektus. Reikšmingą studiją paskelbė Vitkauskas (2011), aptaręs keletą svarbių teorinių modelių, susiejančių kokybės valdymą ir žinių valdymą, akcentuojančių šių sistemų apjungimo naudą įmonės veiklos rezultatams. Šie klausimai nagrinėti ir užsienio šalių literatūroje. Huber (1991) nagrinėjo, kaip žinių valdymas ir kokybės valdymas sąveikauja stiprinant inovacinę organizacijos veiklą; Molina et al (2008), Aboyassin, Alnsour, Alkloub (2011) pateikė teorinius modelius, pagrindžiančius kokybės valdymo ir žinių valdymo sąsajų teigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Reikšmingas išvalgas nagrinėjant ryšį tarp kokybės valdymo ir žinių valdymo pateikė Stewart, Waddell (2008), Hung, Lien, Fang, McLean (2010), Loke, Downe, Sambasivan, Khalid (2012), Dzekashu, McCollum (2014) ir kiti autoriai.

Darbo problema. Nepaisant aktyvių mokslinių diskusijų šia tema, trūksta sisteminio požiūrio į organizacijų valdymo gerinimą kokybės ir žinių valdymo sąsajų prasme. Šiame darbe problema formuluojama klausimu: kokie kokybės ir žinių valdymo gerinimo sprendimai yra svarbiausi draudimo paslaugų sektoriuje?

Tyrimo tikslas – pasiūlyti kokybės valdymo ir žinių valdymo gerinimo sprendimus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti kokybės valdymo ir žinių valdymo problemą;
2. Išnagrinėti teorinius kokybės ir žinių valdymo gerinimo aspektus;
3. Ištirti kokybės ir žinių valdymo gerinimo galimybes draudimo paslaugų rinkoje;
4. Pagrįsti siūlomų sprendimų naudą.

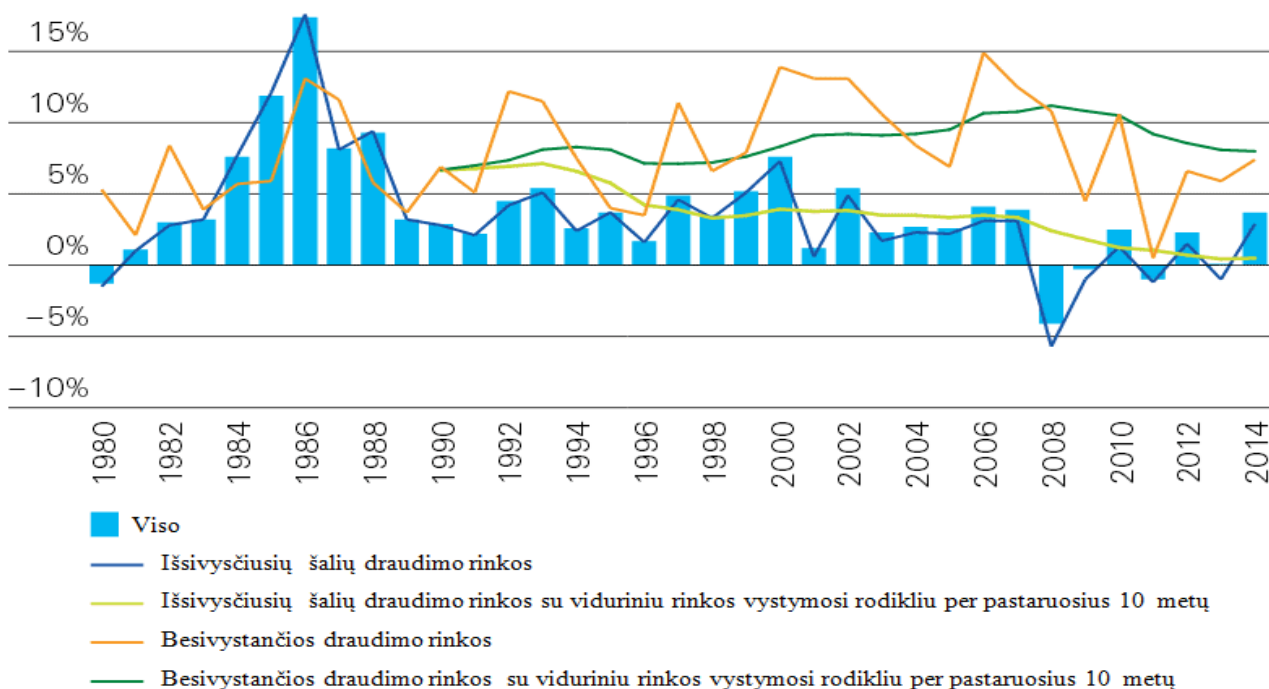
Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė; anketinė apklausa.

1. DRAUDIMO PASLAUGŲ SEKTORIAUS KOKYBĖS IR ŽINIŲ VALDYMO PROBLEMINĖ ANALIZĖ

1.1. Draudimo paslaugų sektoriaus tendencijos ir kokybės valdymo aktualumas jame

Draudimo paslaugų sektorius yra reikšmingas pasaulio ir atskirų šalių ekonomikoje, pasižymintis didele konkurencija, kurioje svarbūs sprendimai, leidžiantys padidinti paslaugų kokybę ir tuo padidinti vartotojų pasitenkinimą paslaugomis.

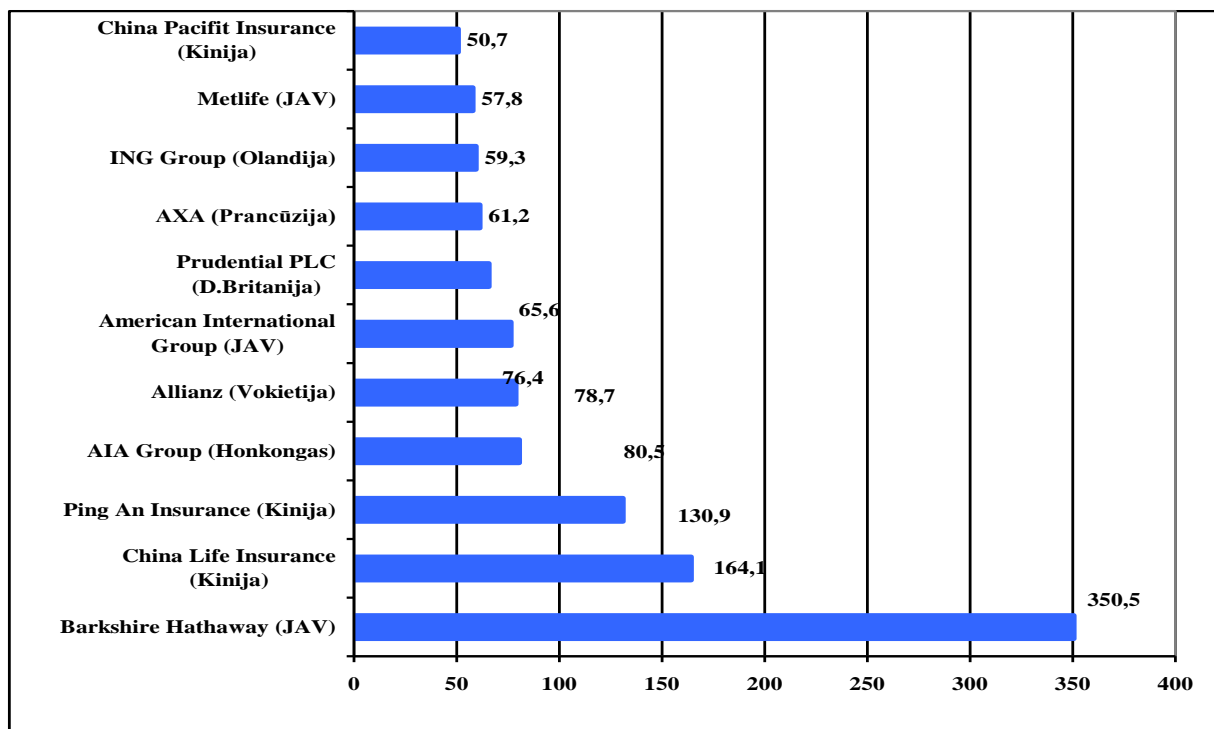
2014 – 2015 m. tapo laikotarpiu, kuomet pasaulinė draudimo rinka ėmė atsigauti po patirtų nuostolių ekonominės krizės laikotarpiu, nepaisant lėto ekonomikos atsigavimo. Didžiausią įtaką pasaulinės draudimo rinkos augimui turėjo JAV draudimo rinka, kuri išlaikydama didžiausios rinkos statusą, dėl šalies ekonomikos augimo, demonstravo gerus rodiklius įtakojusius bendrą pasaulinės draudimo rinkos augimą, kuris pasiekė 2006 m. lygį (1 pav.).



1 pav. Pasaulinės draudimo rinkos augimo – smukinimo dinamika 1980 – 2014 m. (Swiss Re: World insurance in 2014, 2015)

2014 m. laikotarpiu sparčiausiai augo išsivysčiusių šalių draudimo ir besivystančios draudimo rinkos, kurios per pastaruosius dešimtį metų demonstravo gerus augimo rodiklius. Tačiau sulėtėjo besivystančių draudimo rinkų, su viduriniu rinkos vystymosi rodikliu per pastaruosius 10 metų, augimo tempai, kuri sparčiai didėjo 2006 – 2010 m.

2013 – 2015 m. pasaulinėje draudimo rinkoje ir toliau stiprėjo verslo stambėjimo tendencijos, kuomet tarptautinės draudimo kompanijos, taikydamos įsigijimų strategiją aktyviai skverbiasi į regionines draudimo rinkas (2 pav.).



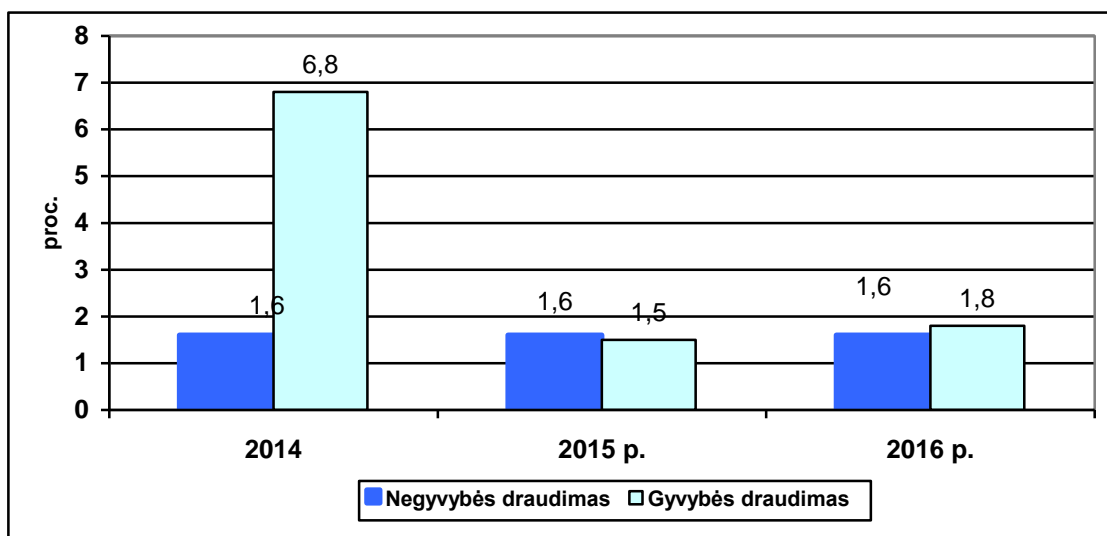
2 pav. Didžiausios draudimo kompanijos pasaulyje, pagal rinkos kapitalizaciją, mlrd. JAV dol. (Largest insurance companies worldwide as of April 2015, 2015)

Pagal rinkos kapitalizaciją 2015 m. didžiausia kompanija yra Berkshire Hathaway (JAV), kurios rinkos kapitalizacija sudarė 350, 5 milijardų JAV dolerių. Tačiau lyginant su 2004 – 2010 m., konkurencija globalioje ir regioninėse draudimo rinkose smarkiai išaugo dėl Azijos draudimo kompanijų pozicijų stiprinimo. 2015 m. tarp penkių didžiausių draudimo organizacijų pasaulyje 2, 3 ir 4 vietas užėmė Azijos draudimo kompanijos, kurios vis aktyviau vysto veiklą už geografinių Azijos rinkos ribų. Turimi finansiniai resursai suteikia galimybes šioms draudimo organizacijoms įgyvendinti aktyvią plėtrą įsigijimų ir išstūmimo būdu regioninėse rinkose.

Munich Re analitikai prognozuoja, kad 2016 m. pasaulinė draudimo rinka auga 4 proc., atskaičius infliaciją augimas sudarys apie 3 proc. Tolimesnis pasaulinės draudimo rinkos augimas priklausys nuo ekonomikos aktyvumo atskirose pasaulio šalyse (Munich Re: Insurance Market Outlook, 2015). Išskirtos tendencijos pasaulinėje draudimo rinkoje leidžia teigti, kad esamoje ir artimiausių metų perspektyvoje vyks rinkos pozicijų persiskirstymas, stambios kompanijos ir toliau stiprins savo pozicijas rinkoje smulkių ir vidutinių konkurentų sąskaita. Ši tendencija būdinga ir Europos draudimo rinkai.

Europos Sąjungoje draudimo rinka 2013 – 2015 m. stabilizavosi, tačiau augimas buvo nedidelis, sudarė apie 1,6 proc., tam didžiausios įtakos turi lėtas ekonomikos atsigavimas prie kurio prisidėjo Ukrainos ir Rusijos konfliktas, taikomos ekonominės sankcijos Rusijai bei 2015 m. gilėjanti ekonominė krizė šioje šalyje (Swiss Re: World insurance in 2014, 2015).

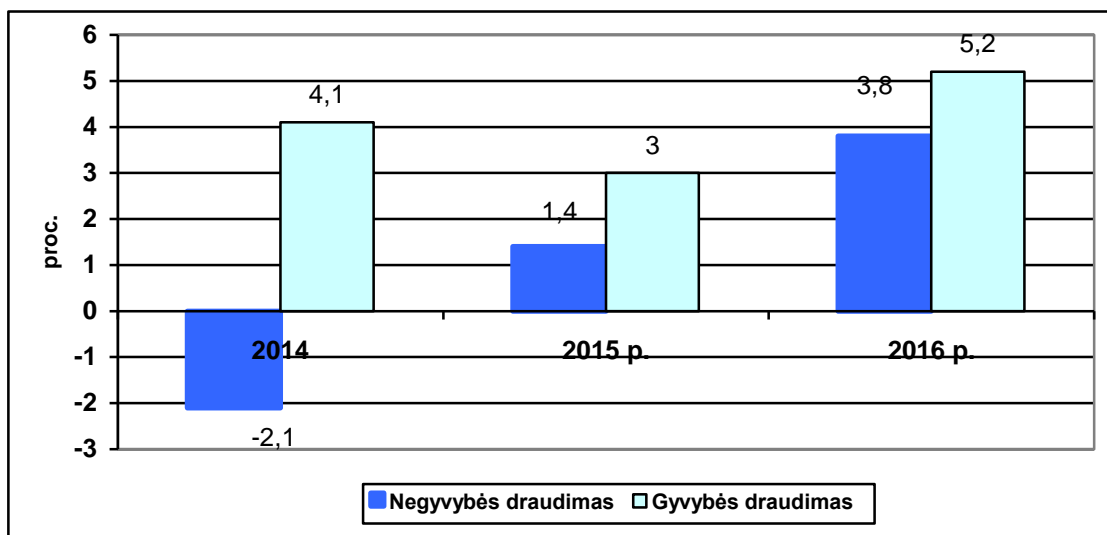
Munich Re analitikų vertinimu 2015 – 2016 m. laikotarpiu Vakarų Europoje gyvybės ir negyvybės draudimo rinkos augimas bus lėtas (3 pav.).



3 pav. Draudimo rinkos prognozės Vakarų Europoje 2015 – 2016 m. (sudaryta remiantis Munich Re: Insurance Market Outlook, 2015).

Spartesnis augimas prognozuojamas Rytų Europos draudimo rinkoms (4 pav.), kuriose tikimasi metinio augimo siekiančio daugiau kaip 3 proc. 2016 m. Tačiau reikia pažymėti, kad gyvybės ir ne gyvybės draudimo rinkos augimas Rytų Europoje kaip ir Vakarų priklausys nuo kiekvienos šalies ekonominės situacijos. Atsižvelgiant į tai ES šalių ekonomikos yra glaudžiai susijusios viena su kita, taip pat daugelis šalių savo produkciją realizuoja NVS rinkose, spartaus ekonomikos augimo

trumpalaikėje perspektyvoje negalima tikėtis. Tai savo ruožtu įtakos ir draudimo rinkos augimo tempus.



4 pav. Draudimo rinkos prognozės Rytų Europoje 2015 – 2016 m. (sudaryta remiantis Munich Re: Insurance Market Outlook, 2015).

Lietuvos draudimo rinka 2004 -2007 sparčiai plėtojosi. Intensyvus ekonomikos augimas, skatino verslo plėtrą, didino gyventojų pajamas ir formavo draudimo paslaugų paklausą. 2008 m. prasidėjusi ekonominė krizė smarkiai paveikė draudimo rinką, kurios smukimą smukusi verslo ir visuomenės perkamoji galia, kuri lėmė draudimo paslaugų paklausos mažėjimą.

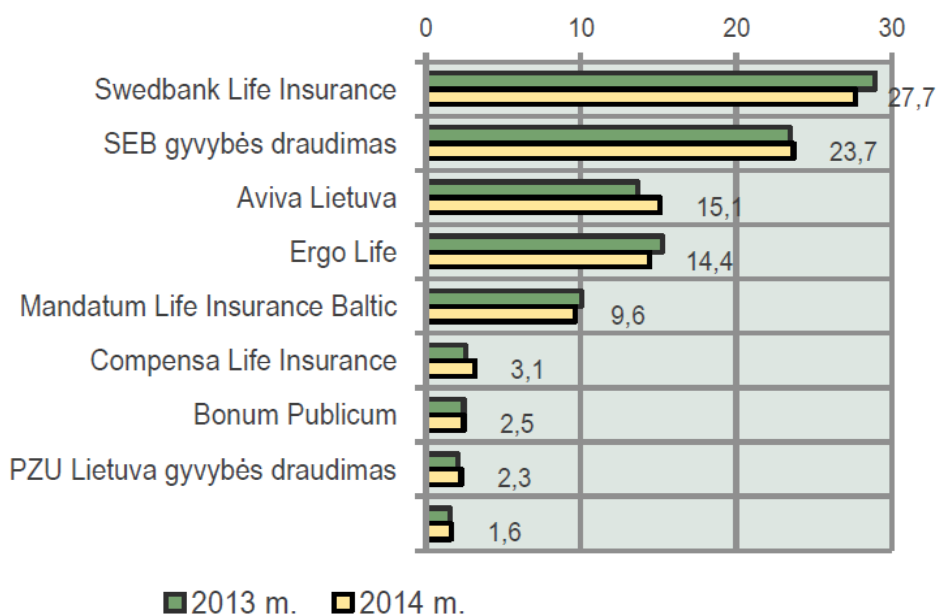
2010 – 2014 m. Lietuvos draudimo rinkos augimas buvo vienas sparčiausių visoje Europoje. Šalies draudimo rinkos atsigavimas po ekonominės krizės prasidėjo dar 2010 m., tačiau sparčiausias augimas pasiektas 2011 m., kuomet draudimo rinka augo kone dvigubai sparčiau nei šalies ekonomika. Lietuvos bankas nurodo, kad „2011 m. pasirašytų draudimo įmokų suma pasiekė 1,7 mlrd. Lt – 9,5 % daugiau nei 2010 m. Draudimo sutarčių skaičius 2011 m. ūgtelėjo 3,3% – iki 4,9 mln.” 2012 m. Lietuvos draudimo rinkos augimas sulėtėjo ir sudarė 5,2 proc., 2013 m. ekonomikos augimas, visuomenės perkamosios galios didėjimas lėmė 8,8 proc. draudimo rinkos augimą, kuris išliko ir 2014 m., kuomet sudarė 6 proc. (Lietuvos draudimo rinkos apžvalga, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014). 2014 m. Lietuvoje registruotos draudimo įmonės ir kitų ES valstybių narių Lietuvoje įsteigti draudimo įmonių filialai pasirašė 600,9 mln. Eur įmokų, t. y. 6,6 proc. daugiau nei 2013 m. ir vos 1,2 proc. mažiau nei 2007 m., kai šalies draudimo rinkos apimtis buvo didžiausia (Lietuvos draudimo rinkos apžvalga, 2014).

Nepaisant pakankamai spartaus rinkos augimo 2011 – 2014 m., konkurencija Lietuvos draudimo rinkoje sparčiai stiprėjo, pasireiškė rinkos stambėjimo tendencijos, kuomet didieji rinkos dalyviai palaipsniui išstūmė smulkiuosius. Po ekonominės krizės Lietuvos draudimo rinkoje liko 25 rinkos dalyviai, o 2014 m. šis skaičius sumažėjo iki 24 m. Šiandiena šalies draudimo rinkoje veikia šios draudimo bendrovės (be draudimo tarpininkų) (1 lentelė).

1 lentelė. Lietuvos draudimo rinkos dalyviai (sudaryta autorės)

UAGDPB "Aviva Lietuva"	"Amplico Life Pierwsze Amerykansko-Polskie Towarzystwo Ubezpieczen Na Zycie i Reasekuracji" Spolka Akcyjna filialas
Gyvybės draudimo UAB "Bonum Publicum"	Compensa Life Vienna Insurance Group SE Lietuvos filialas
ERGO Life Insurance SE	Mandatum Life Insurance Baltic SE Lietuvos filialas
UAB "PZU Lietuva gyvybės draudimas"	Swedbank Life Insurance SE Lietuvos filialas
UAB "SEB gyvybės draudimas"	

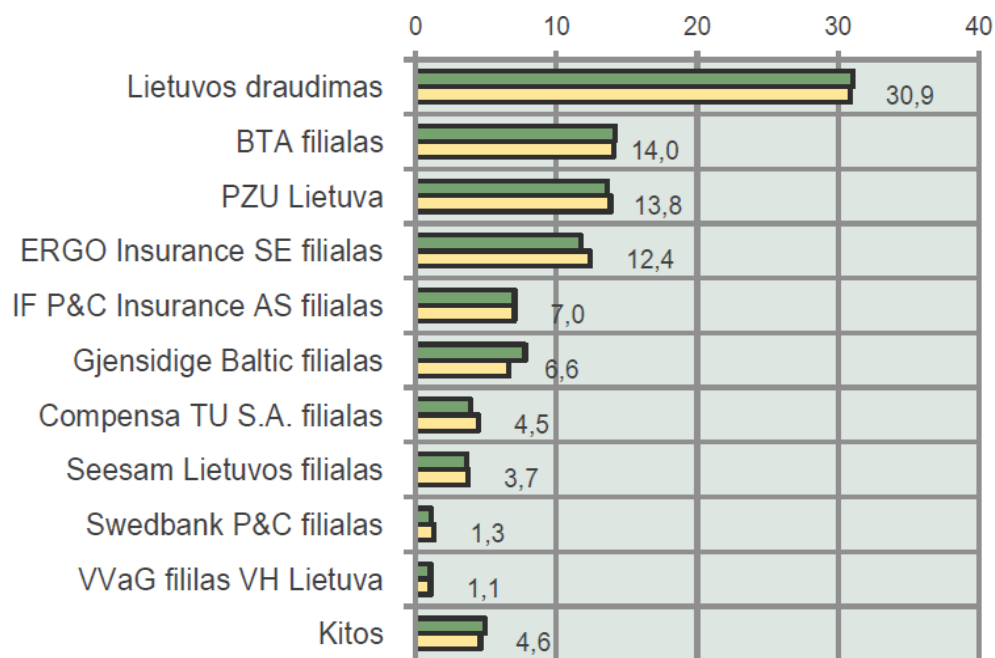
Tarp 24 - ių rinkos dalyvių 9 vykdė gyvybės draudimo, 15 – ne gyvybės draudimo veiklą. Ypatingai stipri konkurencija pastaraisiais metais vyko gyvybės draudimo rinkoje kurioje dėl lyderio pozicijų kovoja trys bendrovės (5 pav.).



5 pav. Gyvybės draudimo rinkos koncentracija pagal suformuotą techninių atidėjinių sumą, proc. (Lietuvos draudimo rinkos apžvalga, 2014:3)

Gyvybės draudimo rinkoje pagal suformuotą techninių atidėjinių sumą pirmauja įmonės Swedbank Life Insurance SE Lietuvos filialas, UAB „SEB gyvybės draudimas“ ir ERGO Life

Insurance SE, 2014 m. jų gretas papildė ir UAGDPB „AVIVA Lietuva“. Nors 2014 m. lyderio poziciją užsitikrino Swedbank Life Insurance SE Lietuvos filialas, tačiau skirtingai nei ne gyvybės draudimo rinkoje bendrovė neįgijo stipraus konkurencinio pranašumo. Todėl konkurencija yra labai įtempta. Ne gyvybės draudimo rinkoje situacija yra kiek kitokia. Šioje rinkoje stiprias pozicijas turi vienas rinkos dalyvis - bendrovė „Lietuvos draudimas“ (6 pav.).



6 pav. Ne gyvybės draudimo rinkos koncentracija pagal ne gyvybės draudimo grupių pasirašytas įmokas, proc. (Lietuvos draudimo rinkos apžvalga, 2014:3)

Stiprias pozicijas rinkoje užima PTA, PZU ir ERGO draudimo bendrovės, kurios aktyviai konkuruoja su rinkos lyderiais ir smulkesniais rinkos dalyviais. Visi rinkos dalyviai konkurencinėje kovoje aktyviai naudoja įvairias marketingo priemones, didelį dėmesį skiria pardavimų skatinimui. Stipri konkurencija skatina mažesnius rinkos dalyvius aktyviai naudoti kainą konkurencinėje kovoje. Tačiau to nepakanka, nes naudojamos priemonės draudimo bendrovių konkurencingumui stiprinti neleidžia sukurti pridėtinės vertės paslaugų vartotojams, kuri sustiprintų jų lojalumą ir skatintų ilgalaikį bendradarbiavimą su paslaugų teikėju.

Ernst and Young analitikai ataskaitoje „Global insurance outlook 2015“ nurodo, kad 2015 – 2016 m. draudimo kompanijų sėkmė Europoje priklausys nuo jų sugebėjimo optimizuoti veiklos kaštus, efektyviau išnaudoti paskirstymo kanalus (ypatingai elektroninės komercijos teikiamas produktų realizavimo galimybes), draudimo produktų personalizavimas ir teikiamų paslaugų kokybės gerinimas (Ernst and Young: Global insurance outlook 2015, 2015). Remiantis Ernst and Young analitikais

galima teigti draudimo paslaugas teikiančios organizacijos susiduria su poreikiu gerinti teikiamų paslaugų kokybę stiprindamos orientaciją į individualius klientų poreikius ir lūkesčius, pasiūlydamos individualizuotus draudimo paslaugų produktus. Kadangi draudimo paslaugų produktai skirtingose organizacijose yra labai panašūs teikiamų paslaugų kokybės ir kaina yra pagrindiniai konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentai. Kaip pažymi Grublienė, Ambraziūnaitė, Venckevičė (2014: 100), draudimo bendrovių teikiamų paslaugų kokybė turi didelę reikšmę konkurencinėje kovoje: „Paslaugų organizacija, teikianti kokybiškas paslaugas, laimi vartotojų palankumą ir ištikimybę, didina rinkos dalį, pritraukia investicijas, suformuoja ir išlaiko kompetentingų darbuotojų komandą, tampa mažiau pažeidžiama dėl kainų konkurencijos. Paslaugų įmonės, norėdamos pasiekti geresnių veiklos rezultatų, turi rūpintis teikiamų paslaugų kokybe, kontroliuoti visus kokybės lygmenis. Konkurencija paslaugų rinkoje – tai varžytinės dėl vartotojų palankumo, lojalumo, kurios verčia organizacijas pasitempti ir gerinti savo teikiamų paslaugų kokybę. Kokybiškesnės paslaugos vartotojams lemia didesnes sąnaudas, tačiau paprastai šios investicijos grįžta, nes labiau patenkintus klientus lengviau išsaugoti, dėl to padidėja ir pardavimo pajamos“.

Ypatingai kokybės klausimai svarbūs Lietuvos draudimo paslaugų organizacijoms, kurios yra maksimaliai standartizavusios savo draudimo paslaugų produktus. Nepaisant spartesnio nei kitose ES šalyse draudimo rinkos augimo, dėl šalies ekonomikos lėtėjimo Lietuvos draudimo rinkos augimas, trumpalaikėje perspektyvoje, turi tendenciją lėtėti. Stipri konkurencija šiame sektoriuje ir didėjantys veiklos kaštai mažina draudimo bendrovių galimybes konkuruoti kaina ir sukuria prielaidas mažinti veiklos kaštus siekiant išlaikyti konkurencingas teikiamų paslaugų kainas. Šiomis aplinkybėmis ypatingą reikšmę įgyja teikiamų paslaugų kokybės gerinimas užtikrinant sistemingą kokybės valdymą, kuris apimtų ir stipresnę orientaciją į klientų poreikius ir veiklos kaštų mažinimą, papildomos vertės klientams sukūrimą.

Įvertinant tai, kad Lietuvos draudimo rinkoje konkurencija labai stipri, joje veikia stambūs rinkos žaidėjai turintys didelę veiklos patirtį ir sugebantys užtikrinti pakankamai aukštą teikiamų paslaugų kokybę, efektyvesnis kokybės valdymas ir orientacija į vartotojus yra tampriai susijusi su inovacinių sprendimų taikymu. Ypatingą reikšmę įgyja elektroninės prekybos vystymas, draudimo produktų individualizavimas, jų įsigijimo supaprastinimas, klientų aptarnavimo bet kuriuo paros metu užtikrinimas ir kiti sprendimai. Todėl Lietuvos draudimo bendrovės siekdamos efektyvesnio kokybės valdymo susiduria su poreikiu įgyti, įsisavinti ir pritaikyti praktikoje naujas žinias. Galima teigti, kad naujų žinių įgijimo ir kūrimo poreikis Lietuvos draudimo rinkoje yra labai didelis, nes keičiasi vartotojų poreikiai, draudimo paslaugų traktavimas. Pagrindiniais draudimo paslaugų vartotojais tampa

žmonės sugebantys naudotis informacinėmis technologijomis, gyvenantys aktyvų gyvenimą susiduriantys su poreikiu drausti ne tik turtą, bet ir gyvybę, suvokiantys draudimo reikšmę. Tačiau tai yra pirkėjai, kurių netenkina standartiniai pasiūlymai, kurie moka rinkti informaciją, analizuoti ir pasirinkti jų poreikius tenkinančius pasiūlymus. Todėl Lietuvos draudimo bendrovėms nepakanka vien tik efektyvaus marketingo, reikia sukurti apčiuopiamą pridėtinę teikiamų paslaugų vertę. Ghandvar, Sehhat (2015) pabrėžia, jog daugelyje šalių draudimo sektoriai pasižymi didele konkurencija, vartotojų jautrumu paslaugų kokybei. Todėl draudimo paslaugų sektoriuje svarbūs visi klausimai, susiję su kokybe, t. y. galintys teigiamai paveikti kokybės valdymo procesus organizacijoje. Taip pat ir Lietuvos draudimo paslaugų šiandieninėje rinkoje vertės kūrimas galimas tik stiprinant orientaciją į klientus, sukuriant jiems pridėtinę vertę, todėl draudimo paslaugų bendrovės susiduria su poreikiu vystyti kokybės ir žinių valdymą kaip instrumentus užtikrinant didesnę veiklos kokybę, ir taip didinant savo konkurencingumą.

1.2. Kokybės bei žinių valdymo problematika

Mokslinėje literatūroje kokybės valdymo (KV), taip pat ir visuotinės kokybės vadybos (VKV) ir žinių valdymo (ŽV) sampratos yra plačiai išnagrinėtos. Chrabanski (2012) teigia, jog šiuolaikinė visuomenė traktuojama kaip skaitmeninė. Atitinkamai tokios visuomenės raida skatinama informacijos ir žinių taikymu, kombinuotai su įvairiomis komunikacijos ir informacijos apdorojimo technikomis. Atitinkamai žinių valdymo klausimai tokioje visuomenėje yra iš esmės svarbūs. Žinių valdymo sampratą Lietuvoje nagrinėjo tokie autoriai kaip Bieliūnas (2000), Lupeikienė, Vasilecas (2003), Gudauskas, Ramanauskienė (2004), Andriuščenka (2005), Girdauskienė, Savanevičienė (2010), Šajeva (2010) ir kt.

Žinių valdymo klausimus užsienio literatūroje nagrinėjo daug autorių, pavyzdžiui, Huseman, Goodman (1999), Davenport, Prusak (2000), Campos, Sanchez (2003), Bates, Khasawneh (2005), Ajmal, Koskinen (2008), Hauer (2009), Agüero, Sanchez (2010), Brewe, Brewer (2010), Cardoso, Meireles, Marques (2010) ir kt. Platus šios temos išnagrinėjimas vis tik nepanaikina žinių valdymo sampratos, procesų diskutavimo reikšmės. Plačiai išnagrinėta ir kokybės valdymo samprata, vis dar aktuali diskusija apie tai, kokie yra esminiai kokybės valdymo procesai organizacijoje.

Kokybės valdymo ir žinių valdymo sąsajų bei jų naudos organizacijai aspektus nagrinėjo tokie Lietuvos mokslininkai: Ruževičius (2005; 2006), Pabedinskaitė, Vitkauskas (2008), Vitkauskas (2011). Pasak Ruževičius (2005), žinių valdymas ir kokybės valdymas turi keletą sąlyčio taškų:

- Panašūs tikslai. Nors VKV pagrindinis dėmesys telkiamas į produkcijos ir paslaugų kokybės gerinimą, jos tikslas yra garantuoti, kad įmonė funkcionuotų sėkmingai. Taip pat ir ŽV neapsiriboja žinių valdymu – pagrindinis ŽV tikslas yra bendrojo įmonės efektyvumo didinimas. Todėl gali būti suformuluotas bendras abiejų teorijų tikslas – didinti įmonės pranašumą ir konkurencingumą.

- Didesnio dėmesio sritis. VKV ir ŽV skiria išskirtinį dėmesį panašioms sritims. Išnagrinėjus pagrindinius VKV principus ir ŽV esmines sritis, galima išskirti šiuos sąlyčio taškus: dėmesys produktyvumui, procesams, kultūrai, intelekto ištekliams, duomenims, informacijai ir žinioms (ŽV akcentuojama žinių kūrimo svarba, o VKV vienas iš principų – faktais grįstų sprendimų priėmimas ir valdymas).

- Vieta organizacijos bendrojoje vadyboje. Trečioji sąlyčio sritis – VKV ir ŽV veiklos yra daugiafunkcinės, remiančios visas įmonės veiklos sritis. Nors VKV ir ŽV tiesiogiai nekuria vertės, bet kaip vadybos instrumentai padeda kurti ir tiekti rinkai produktus ar paslaugas, kurti aukštesnę organizacijos vertę.

- Jų diegimo finansinės naudos vertinimo problemos. Šis panašumas yra susijęs su tokiais pat jų diegimo organizacijoje ekonominio efektyvumo matavimo ir vertinimo problemomis.

Asif, Vries, Ahmad (2013) akcentuoja, jog kokybės valdymo srityje yra kuriamos žinios. Harrison (2012) akcentuoja, jog siekiant pagerinti bendrą įmonės kokybę, svarbu apjungti kokybės valdymą ir žinių valdymą, žinių valdymo principai turi būti įtraukiami į kokybės valdymo sistemą. Geresnis žinių valdymas, efektyvesnis informacijos panaudojimas kokybės valdymo srityje leidžia pagerinti įmonės veiklos kokybės valdymo procesus ir bendrą įmonės veiklos kokybę. Wang, Huynh (2014) pabrėžia, jog tarp žinių valdymo ir kokybės valdymo sričių yra labiau vienpusis negu dvipusis ryšys, t. y. jog žinių valdymas daro įtaką kokybės valdymui, kuri yra platesnio pobūdžio sistema.

Ghandvar, Sehhat (2015) pabrėžia, jog žinių valdymo koncepcija susijusi su duomenimis, informacija ir žiniomis. Tai apima žinių kodavimo, perdavimo, įgijimo procesus. VKV požiūris reiškia, jog organizacijos valdymas yra grindžiamas kokybės principais, ir jog siekiant pagerinti kokybę, dalyvauja darbuotojai, vartotojai ir tiekėjai.

Moksliniuose tyrimuose pastebėta, jog (Wang, Huynh, 2014):

- kokybės valdymo įdiegimas yra įtakojamas organizacinės kultūros ir struktūros;
- kai organizacijos susiduria su rimtesniais aplinkos neapibrėžtumais, jos labiau linkusios peržiūrėti savo kokybės sistemas, jas koreguoti, tobulinti;

- stambios organizacijos labiau linkusios įdiegti kokybės valdymo sistemas negu mažos organizacijos.

Kokybės valdymo sistemos (pvz. ISO 9001) nurodo reikalavimus kokybės valdymo sistemai organizacijoje. Kokybės valdymo sistema vaidina reikšmingą vaidmenį užtikrinant organizacijos veikos pagerėjimą. Organizacijos, taikančios kokybės valdymo sistemą, pasiekia geresnius veiklos rezultatus lyginant su tomis, kurios kokybės valdymo sistemos netaiko. Pozityvūs ryšiai tarp to, koku lygiu organizacijoje taikoma kokybės valdymo sistema, ir to, kokie yra organizacijos veiklos rezultatai, yra patvirtinami daugeliu tyrimų (Wang, Huynh, 2014). Kokybės valdymas turi būti operacionalizuojamas. Procedūros, sistemos, gairės turi būti talpinamos vienoje vietoje sukuriant kokybės valdymo programą, kuri generuotų patikimą ir galiojančią informaciją sprendimų priėmimui kokybės valdymo srityje (Harrison, 2012). Svarbus ir ataskaitų teikimas bei grįžtamasis ryšys kokybės valdymo srityje, jog įmonės darbuotojai būtų informuojami apie įmonės pasiekimus kokybės valdymo srityje ir suvoktų, kokie yra rezultatai. kokybės valdymo planavimo, auditavimo procesai sudaro vieningą kokybės valdymo žinių sistemą (Harrison, 2012).

Mokslinėje literatūroje pateikiami modeliai, apjungiantys kokybės valdymą ir žinių valdymą, šiuose modeliuose demonstruojama, kokią naudą žinių valdymo ir kokybės valdymo sąsajos turi organizacijai. Arora, Owens, Khazanchi (2010) vertino galimybes pasiūlyti įrankį, kuris palengvintų žinių valdymą organizacijoje, dalyvaujantiuose virtualiuose projektuose. Ieškota įrankio, kuris įgalintų žinių perdavimą ir dalijimąsi efektyviai, taupant kaštus, ir tai siejama su kokybės valdymu. Žinių valdymo sistemos įdiegimas versle sukuria papildomą vertę organizacijos bendriems veiklos rezultatams, taip pat prisideda prie organizacijos efektyvumo ir inovatyvumo padidėjimo. Žinių valdymo įdiegimas, kaip pastebima iš kai kurių organizacijų veiklos, padidina tikimybę, kad organizacijoje bus įdiegiamas kokybės valdymas ir taip bus prisidedama prie geresnių įmonės veiklos rezultatų (Wang, Huynh, 2014).

Galima teigti, jog teorinėje literatūroje laikomasi požiūrio, jog įmonės kokybės valdymas ir žinių valdymas yra susiję. Vis tik nėra bendro požiūrio į tai, kokiais aspektais pasireiškia šių dviejų sistemų nauda organizacijai. Draudimo paslaugų sektoriuje pasireiškiant dideliame veiklos kokybės gerinimo aktualumui, svarbu ne tik išnagrinėti, kaip teoriškai apjungti šias dvi sistemas, bet ir kaip šias sąsajas panaudoti teikiant naudą organizacijai, jos veiklos rezultatams, bendrai veiklos kokybei.

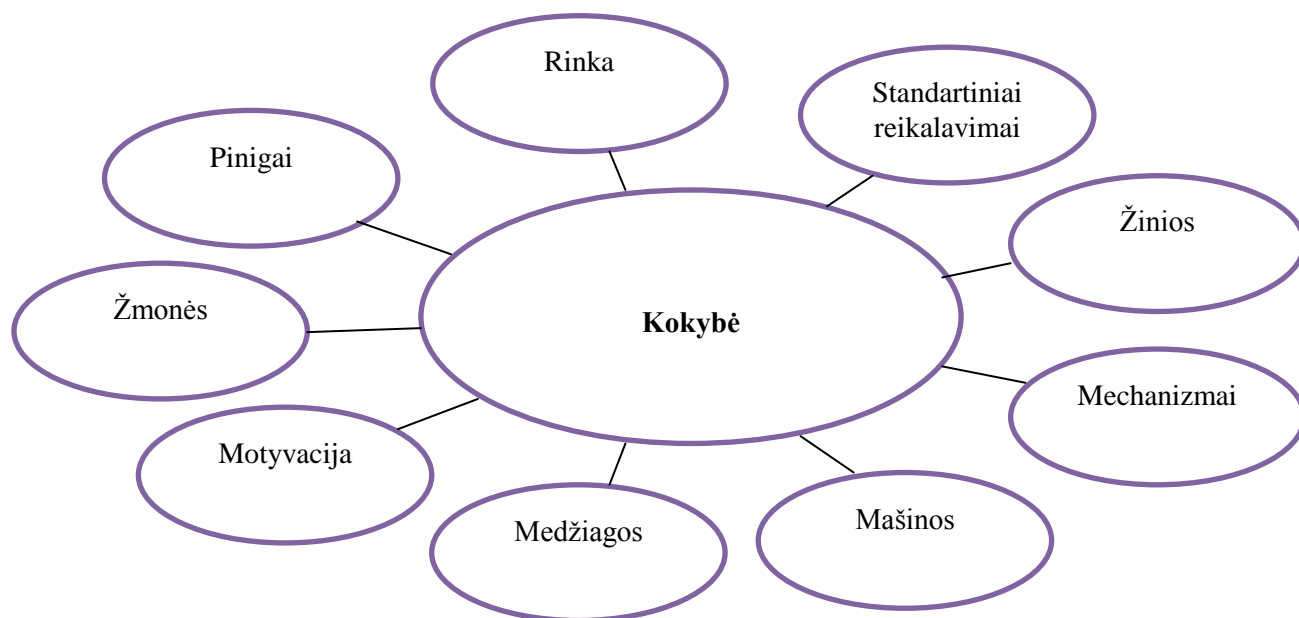
2. KOKYBĖS VALDYMO IR ŽINIŲ VALDYMO GERINIMO PASLAUGŲ ORGANIZACIJOSE TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Organizacijos kokybės valdymo samprata

Kokybės valdymo samprata pradėjo formuotis XX a. antroje pusėje, kuomet 80 - aisiais metais rinkos ekonomikos šalyse įmonės pradėjo kurti ir diegti kokybės valdymo sistemas (Kiritharan, 2013). Voinilenko, Belousova (2013) nurodo, kad šiandiena kokybės valdymo reikšmė įvairaus pobūdžio organizacijose yra neabejotina. 1987 m. buvo pradėtas taikyti ISO 9000 kokybės standartas „Kokybės valdymo sistemos – Reikalavimai“, kuriame buvo pateikiamos rekomendacijos kokybės standartų pasirinkimui įvertinant konkrečią organizacijos situaciją. ISO 9000 yra kokybės valdymo standartų šeima, įtraukianti virš 10 įvairių standartų. Svarbiausi iš jų yra ISO 9000:2000, ISO 9001:2000 ir ISO 9004:2000. Šiuos standartus rengia Tarptautinė standartų organizacija (Hoyle, 2007). Pagrindinis ISO 9000 standartų tikslas - nustatyti vieningą, visame pasaulyje pripažintą požiūrį į kokybės sistemų vertinimą ir santykių tarp pirkėjo ir gamintojo ar tiekėjo reglamentavimą produkcijos kokybės atžvilgiu (Giritzer, 2013). ISO 9000 standartai turėjo lemiamos įtakos šiuolaikinei kokybės valdymo sampratai, susiejo kokybės valdymą su vartotojų poreikiais ir keliamais reikalavimais kokybei.

XXI a. pradžioje kokybės valdymo teorija ir toliau vystėsi šia linkme įtakojama poreikio stiprinti konkurencingumą. Kokybės valdymas pagrįstas orientacija į vartotojų poreikius atvėrė naujas galimybes stiprinti organizacijų konkurencingumą tokiose veiklos srityse kaip vartotojų pasitenkinimo užtikrinimas ir didinimas, veiklos kaštų mažinimas, vertės vartotojams nesukuriančių operacijų optimizavimas ir t.t. Šiuo laikotarpiu kokybės valdymui organizacijoje keliami nauji reikalavimai išplečiantys kokybės valdymo sampratos ribas. Mokslinėje literatūroje (Rocha-Lona, Garza-Reyes, Kumar, 2013; Blokdijsk, 2015; Pardy, Andrews, 2009; ir kt.) įsitvirtina požiūris, kad kokybės valdymas tai kokybės metodų taikymo visuma siekiant sukurti kokybės sistemą leidžiančią organizuoti kompleksinius veiksmus užtikrinant kokybę organizacijoje. Sisteminio požiūrio į kokybės valdymą formavimas tiesiogiai susijęs su Feigerbaum ir Deming.

Feigerbaum suformulavo ir pagrindė VKV sąvoką, mokslininkas akcentavo, kad kokybę lemia įmonės veiklos veiksmų visuma. Feigerbaum išskyrė 9 pagrindines veiksmų grupes (7 pav.).



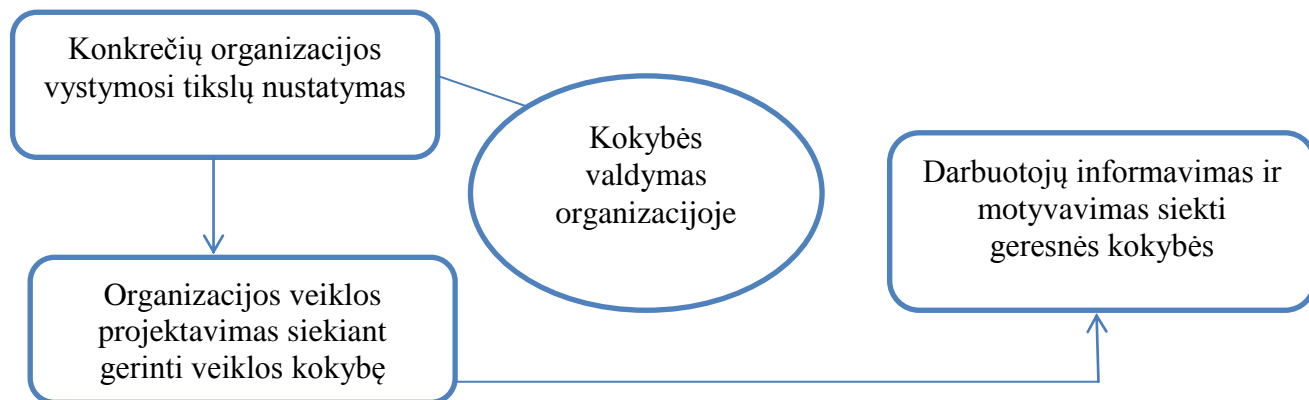
7 pav. Veiksniai lemiantys kokybę ir įtakojantys kokybės valdymą organizacijoje (sudaryta autorės remiantis Evans, Lindsay, 2012)

Autorius siejo kokybės valdymą su atskirų elementų - žmogaus, mašinų, ir informacinės struktūros integracija, kurios dėka užtikrinamas kokybės valdymas organizacijoje orientuotas į vartotojų pasitenkinimą (Evans, Lindsay, 2012). Deming suformulavo ir vystė sisteminį požiūrį į kokybės valdymą, kuris buvo įtvirtintas 14 Deming principų (Evans, Lindsay, 2012; Stoner ir kiti, 1999: 276): 1. Siekti nuolatinio produkcijos kokybės tobulinimo; 2. Priimti naują filosofiją, kurioje atsisakoma vėlavimo, klaidų, broko ir kitokių kokybės spragų; 3. Liautis priklausyti nuo inspekcijos. Siūloma atsisakyti masinių inspekcijų, kaip priemonės siekti kokybės; 4. Atsisakyti praktikos sudarinėti sutartis žemomis kainomis. Būtina susieti kokybę su kaina; 5. Nuolatos tobulinti sistemą; 6. Apmokyti darbo vietoje taikant šiuolaikinius parengimo ir perkvalifikavimo metodus; 7. Stiprinti vadovavimą siekiant padėti žmonėms, mašinoms ir prietaisams geriau dirbti; 8. Atsikratyti baimės. Darbuotojai neturi bijoti pokyčių, siekti jų; 9. Laužyti užtvaras tarp skyrių. Organizacijos darbuotojai turi veikti kaip viena komanda; 10. Vengti tuščių lozungų; 11. Šalinti darbo kvotas pagrįstas skaičiais, nes darbuotojai, skirdami didesnę dėmesį kokybei, dažnai jį skiria pačios kokybės sąskaita; 12. Suteikti galimybę darbuotojams didžiuotis savo priklausomybe organizacijai; 13. Skatinti savišvietą ir asmeninį tobulėjimą; 14. Įtraukti kiekvieną darbuotoją į organizacijos pertvarkymą. Išskirti 14 Deming principų numato organizacijos pertvarkymą formuojant kokybės valdymo sistemą. Sisteminis požiūris į kokybės valdymą dominuoja daugelio autorių kokybės valdymo sampratos traktavime (2 lentelė).

2 lentelė. Kokybės valdymo samprata

Autorius	Kokybės valdymo sampratos apibrėžimas/ traktavimas
Rocha-Lona, et al. (2013)	Kokybės valdymas suvokiamas kaip kompleksinė sistema apimanti kokybės vertinimą, kokybės spragų, neatitikimų identifikavimą, kokybės gerinimo sprendimų sukūrimą ir įgyvendinimą panaudojant organizacijos turimus ir pritraukiamus resursus. Kokybės valdymo sistema organizacijoje funkcionuoja nepertraukiamai ir yra orientuota į kokybės gerinimą remiantis vartotojų poreikiais, reikalavimais, kurių pagrindu formuojami organizacijos tikslai susiję su kokybės gerinimu.
Voinilenko, Belousova (2013)	Kokybės valdymas - tai tikslingas poveikio valdymo objektams procesas įgyvendinamas kuriant ir naudojant produkciją ar paslaugas, su tikslu nustatyti, užtikrinti ir palaikyti reikalingą kokybės lygį siekiant patenkinti vartotojų poreikius.
Shchjotkina (2011)	Kokybės valdymas - priemonių ir veiksmų kompleksas skirtas geriau patenkinti vartotojų poreikius gerinant organizacijos veiklos ir jos produktų kokybę atsižvelgiant į vartotojų keliamus reikalavimus kokybei.
Besterfield (1994)	Kokybės valdymas apibūdinamas kaip įmonės valdymo dalis, kuri rūpinasi visais aspektais (įmonės politika, tikslais, išlaidomis kokybei ir t.t.), susijusiais su klientui teikiamų produktų kokybės pasiekimu. Kokybės valdymas įgyvendinamas visuose organizacijos valdymo lygmenyse.

Apibendrinus analizuojamas sąvokas galima teigti, kad kokybės valdymo esmė konkrečių tikslų nustatymas siekiant organizacijos tikslų ir šių tikslų įgyvendinimas. Darbo autorės nuomone, bendriausia prasme kokybės valdymą sudaro trys tarpusavyje susijusios dimensijos pateikiamos 8 paveiksle. Kokybės valdymas apjungia šias tris dimensijas, nes neįgyvendinus iškeltų organizacijos tikslų, patys tikslai praranda prasmę. Atitinkamai be suformuluotų tikslų, kokybės valdymas organizacijoje tampa neefektyvus nes nėra apibrėžti siekiai, pasirinktos kokybės gerinimo kryptys. Ne mažiau svarbi dimensija yra personalo informavimas ir motyvavimas siekti kokybės asmeninėje ir organizacijos veikloje. Atsižvelgiant į tai kokybės valdymas gali būti suvokiamas kaip modelių, priemonių, veiksmų visuma siekiant kokybės. Toksai kokybės valdymo traktavimas atitinka draudimo paslaugas teikiančių organizacijų veiklos specifiką.



8 pav. Kokybės valdymo organizacijoje struktūra (sudaryta autorės)

Draudimo paslaugų teikėjai prekiauja draudimo polisais, pagrindinė pridėtinė vertė klientui kuriama kokybe ir kaina. Kadangi paslaugos teikimo procesas yra tęstinis, jame dalyvauja skirtingas funkcijas atliekantys organizacijos darbuotojai, kokybei užtikrinti yra kuriamos kokybės valdymo sistemos. Remiantis Markevičiūte (2009), kokybės valdymo integracija į veiklą galima organizacijose sukuriant kokybės valdymo sistemas, teikiančias galimybę organizacijos potencialą organizuoti ir nukreipti kokybės tikslų įgyvendinimo kryptimi. Kokybės valdymo sampratai didelę reikšmę turėjo klasikiniai požiūriai į kokybę ir jos siekimą.

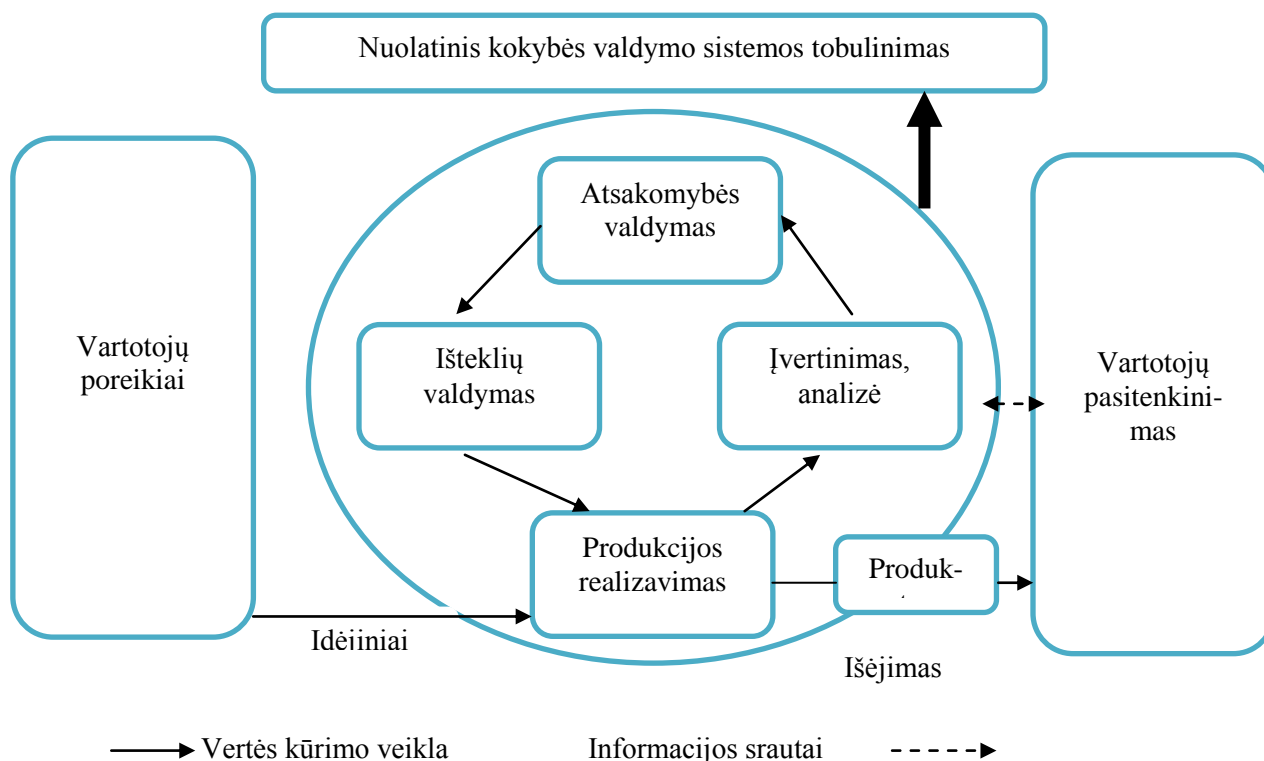
Apibendrinant, Rocha-Lona et al. (2013), Pardy, Andrews (2009), darbus galima teigti, kad pagrindine kokybės valdymo draudimo paslaugas teikiančioje organizacijoje idėja yra integralios kokybės valdymo sistemos sukūrimas, kuri apimtų procesą, rezultatą ir sistemą numatančią kokybės valdymo proceso reguliavimą atsižvelgiant į kokybės įvertinimo rezultatus pagal išskirtus vertinimo kriterijus apibrėžiančius galutinį/ siekiamą kokybės rezultatą. Giritzer (2013), Shchjotkina (2011), Hoyle (2007) darbuose akcentuojama, kad organizacijoje kuriama kokybės valdymo sistema turi būti orientuojama į galutinį kokybės rezultatą, t.y. produkto (gaminio ar paslaugos) kokybės užtikrinimą.

2.2. Organizacijos kokybės valdymo procesai ir modeliai

VKV kaip naujosios viešosios vadybos sudedamoji pabrėžia vidinį organizacijos narių mokymąsi vieniems iš kitų. Tai konkretus ir pigus mokymosi procesas, kai pasitelkus dokumentuotus darbų atlikimo procesų aprašus organizacijoje savo jėgomis mokomi nauji darbuotojai (Ruževičius, 2005: 48). Kokybės valdymas organizacijoje suvokiamas kaip sistema, apimanti praktikas bei procedūras, kurių reikia kokybės valdymo srityje. Kokybės valdymo srityje siekiama geriau patenkinti vartotojų poreikius, sumažinant ir pašalinant specifikacijų, principų neatitikimą vartotojų lūkesčiams. Siekiama, kad atitikimas vartotojų lūkesčiams būtų įvykdomas labiausiai kaštų aspektu efektyviu būdu, pagerinant procesų, produktų, paslaugų kokybę (Wang, Huynh, 2014).

Organizacijos kokybės valdymo procesai mokslinėje literatūroje išlieka diskusijų objektas sąlygojamas skirtingo požiūrio į kokybės valdymą. Organizacijos kokybės valdymo procesų suvokimui ir traktavimui praktiniame lygmenyje didžiausią įtaką turi ISO kokybės standartai ir Visuotinės kokybės vadybos (VKV) koncepcija. Nuolatinio kokybės gerinimo (angl. continuous quality improvement) koncepcija grindžiama visą organizaciją apimančios sistemos perspektyva, yra susieta su strateginiais tikslais ir kokybės kultūra. Inovatyvių kokybės proceso gerinimo programų įgyvendinimas priklauso nuo konkrečių kritinių sėkmės veiksnių, tokių kaip projektų valdymas, darbuotojų įtraukimas,

orientacija į vartotojus (McFadden, Lee, Gowen, Sharp, 2014). Remiantis McCollum (2004:30), pagrindiniai reikalavimai keliami organizacijos kokybės valdymo procesams yra pirkėjų pasitenkinimas, pelningumo siekimas ar didinimas, pozicijų rinkoje stiprinimas ir prekių/ paslaugų kokybės gerinimas. ISO ir VKV sieja nuolatinių pokyčių ir kokybės gerinimo įgyvendinimas užtikrinant kokybės gerinimą plačiąją prasme, kuomet kokybė siejama su produkto konkurencingumu, pelningumu ir kitais organizacijos siekiais leidžiančiais užtikrinti jos veiklos vystymą ilgalaikėje perspektyvoje. Atsižvelgiant į tai organizacijos kokybės valdymo procesai aprėpia visą organizacijos veiklą ir yra orientuoti užtikrinti nuolatinį kokybės tobulinimą, o taip pat į vartotojų pasitenkinimo didinimą. Pateiktas požiūris į organizacijos kokybės valdymo procesų funkcijas ir jiems keliamus reikalavimus aptariamas autorių, Kiritharan (2013), Heron (2012), Naagarazan (2005), ir kitų darbuose. Tačiau nėra vieningos nuomonės išskiriant pagrindinius organizacijos kokybės valdymo procesus. Mukherjee (2006), pateikdamas kokybės valdymo procesų sąsają su vartotojų pasitenkinimu modelį, nurodė, jog pagrindiniai procesai kokybės valdymo sistemoje yra keturi: atsakomybės valdymas, išteklių valdymas, produkcijos realizavimas bei įvertinimas, analizė ir gerinimas (9 pav.).



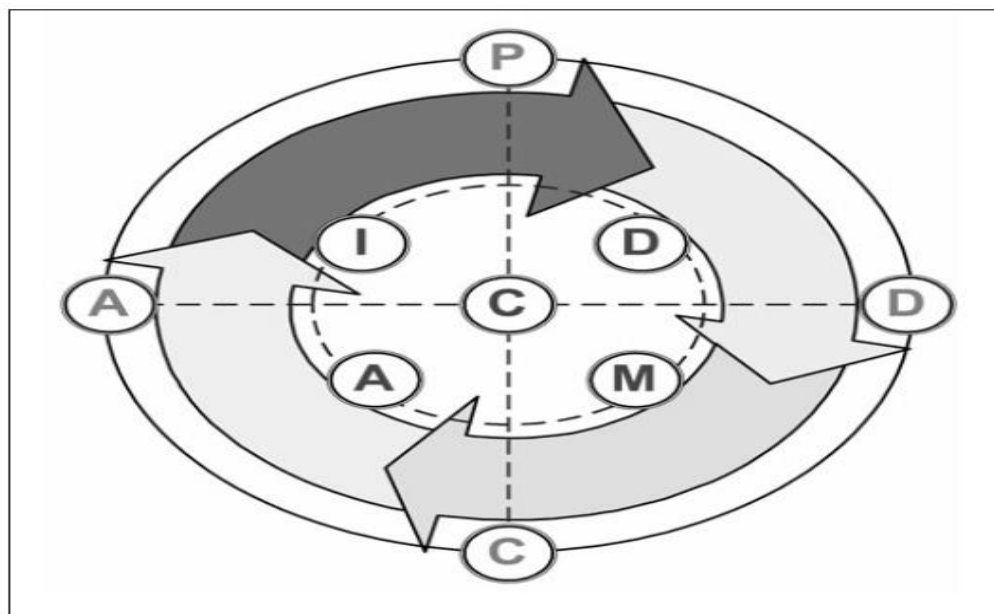
9 pav. Kokybės valdymo procesų sąsają su vartotojų pasitenkinimu modelis (Mukherjee, 2006:14)

Pateiktame kokybės valdymo procesų modelyje išskiriami keturi pagrindiniai procesai užtikrina nuolatinį kokybės valdymo sistemos tobulinimą. Šie procesai remiasi vartotojų poreikiais ir užtikrina šių poreikių patenkinimą. Heron (2012) ir Naagarazan (2005) požiūriu organizacijai svarbu optimizuoti kokybės valdymo procesus, pasiekti jų suderinamumo, kas leidžia sukurti sklandžiai veikiančią kokybės valdymo sistemą organizacijoje, kuri yra orientuota į vartotojų poreikių identifikavimą ir jų patenkinimą.

Analizuojant organizacijos kokybės valdymo procesus atsiranda būtinybė pateikti klausimą: ar šiuolaikinės organizacijos gali taikyti savo veikloje bazinius kokybės valdymo procesus? Deming, Juran, Crosby ir kt. kokybės valdymo procesus organizacijoje suvokė kaip standartinę procedūrą. Tačiau analizuojant kitų mokslininkų, Pardy, Andrews (2009), Zaslavskiy (2008), darbus aptinkamas kitoks požiūris, kurio esmė - kiekviena organizacija turi susikurti unikalią kokybės valdymo sistemą ir kokybės valdymo procesus atitinkančius organizacijos poreikius. Individualių kokybės valdymo procesų organizacijoje kūrimą pagrindžia ir skirtingų požiūrių į kokybės valdymą ir atskirus jo procesus egzistavimas mokslinėje literatūroje. Individualių kokybės valdymo procesų organizacijoje kūrimas ypatingai svarbus paslaugų organizacijoms, nes paslaugos savo struktūra ir teikimo procesu labai skirtingos, kaip ir paslaugų vartotojų keliami reikalavimai. Draudimo paslaugas teikiančios organizacijos yra ne išimtis. Narezhneva (2013:197) pažymi, kad norint apibrėžti kokybės valdymo procesus draudimo paslaugas teikiančiose organizacijose svarbu suvokti šio tipo ekonominės veiklos specifiką, kuri pasireiškia sekančiais: draudimo paslaugos yra finansinių paslaugų rūšis nesukurianti papildomos materialinės naudos; draudimo paslaugų teikime dalyvauja specifiniai šių paslaugų teikėjai, naudojama speciali terminologija; draudimo paslaugų objektas turi fizinę formą, nes šios paslaugos patenkina poreikius susijusius su turtinių interesų apsauga nuo neprognozuojamų įvykių pasekmių; materialinės ir nematerialinės draudimo paslaugų formos užtikrina šių paslaugų teikimą ilgą laiką; tarp draudimo paslaugų dalyvių palaikomi ilgalaikiai ryšiai, kurie apibrėžiami sudarytoje sutartyje; Nepaisant to, kad draudimo objektai yra patys įvairiausi, draudimo paslaugos, savo struktūra yra panašios, todėl siekiant konkurencinio pranašumo ypatingą reikšmę įgyja teikiamų paslaugų kokybė ir kaina. Atsižvelgiant į draudimo paslaugų specifiką reikia pažymėti, kad mokslinėje literatūroje pasigendama teorinių ir praktinių sprendimų skirtų kokybės valdymo sistemos ir procesų tobulinimui draudimo paslaugų organizacijoms (Narezhneva, 2013:197).

Remiantis Kiritharan (2013), Zaslavskiy (2008) kokybės valdymas apima tokias veiklas kaip kokybės planavimas, užtikrinimas ir kokybės gerinimas. Atitinkamai formuojant kokybės valdymo sistemos modelį draudimo paslaugų organizacijai, turi būti užtikrinta galimybė planuoti kokybę,

kokybės lygio kontrolę ir gerinti draudimo paslaugų procesų kokybę. Atsižvelgiant į Rocha-Lona, et al. (2013), Heron (2012) pateikiamus reikalavimus formuojamam kokybės valdymo sistemos modeliui, vienu svarbiausių praktinių uždavinių yra suderinti kokybės valdymo modeliui keliamus reikalavimus draudimo paslaugų organizacijoje su ISO 20000 standartais, o taip pat efektyvių mechanizmų, užtikrinančių nuolatinį draudimo paslaugų valdymo tobulinimą, realizavimą. Vienas tokių kokybės valdymo procesų modelių, aprėpiantis visus keliamus reikalavimus ir tinkantis kokybės valdymo užtikrinimui draudimo paslaugų organizacijoje, yra PDCA-DMAIC modelis, kurio struktūra pavaizduota 10 paveiksle.



10 pav. Draudimo paslaugų kokybės valdymo procesų modelis (sudaryta remiantis Zaslavskiy, 2008:39)

Modelis grindžiamas dviejų kokybės valdymo ciklų suderinimu - Demingo ciklo Plan; Do; Check; Act ir metodologiją Six Sigma: Define; Measure; Analyze; Improve; Control. Šie du ciklai yra išorinis ir vidinis:

1. „Vidinis ciklas“ PDCA: šiame cikle įgyvendinamas paslaugų (draudimo ar kitokių) valdymas (projektavimas ir įdiegimas). Atitinkamai pagal ISO 20000 standarto reikalavimus įtraukiami tam tikri kokybės standarto reikalavimai, įskaitant rodiklių rinkinį užtikrinant kokybės valdymo procesą.

2. „Išorinis ciklas“ DMAIC: šis ciklas nukreiptas į nuolatinį paslaugų valdymo procesų tobulinimą (gerinimą).

Abu ciklai modelyje pateikiami kaip uždari, kiekvienas jų sudaro „rata“. Šie ciklai yra susieti bendra faze C (control), kuri modelyje pateikiama kaip ašis, aplink kurią sukasi abu tobulinimo ciklą „ratai“: išorinis – PDCA ir vidinis – DMAIC. Remiantis Zaslavskij (2008), galimi du kokybės valdymo proceso įgyvendinimo draudimo paslaugų organizacijoje sprendimai:

- Organizacija įgyvendina savo draudimo paslaugų valdymo sistemą, t.y. visus procesus pagal ISO 20000, tuomet pereina prie sistemos tobulinimo pagal DMAIC ciklą;
- Nauji draudimo paslaugų valdymo procesai diegiami palaipsniui ir lygiagrečiai tobulinami jau įdiegti paslaugų kokybės valdymo procesai pagal DMAIC ciklą.

Kompleksinis draudimo paslaugų kokybės valdymo procesų modelis leidžia sistemingai įgyvendinti draudimo paslaugų kokybės valdymą organizacijoje. Įgyvendinant šį modelį gali būti taikomos Asif et al. (2013) paminėtos svarbiausios kokybės valdymo praktikos yra:

- Nuolatinis gerinimas;
- Statistinė kokybės kontrolė;
- Vartotojų pasitenkinimo valdymas;
- Proceso gerinimo technikos;
- Individualus mokymasis;
- Naujo produkto vystymo metodai.

Šiuos procesus mini ir kiti autoriai (Rocha-Lona et al., 2013; Heron, 2012; Kiritharan, 2013; Zaslavskiy, 2008).

Apibendrinant, organizacijos kokybės valdymo procesai yra sudedamoji kokybės valdymo sistemos dalis. Pirkėjų pasitenkinimas, pelningumo siekimas ar didinimas, pozicijų rinkoje stiprinimas ir produktų/ paslaugų kokybės gerinimas yra pagrindiniai reikalavimai keliami organizacijos kokybės valdymo procesams. Pagrindiniai draudimo paslaugų organizacijos kokybės valdymo procesai - nuolatinis gerinimas, kokybės kontrolė, vartotojų pasitenkinimo valdymas, proceso gerinimo technikos, individualus mokymasis, darbuotojų ugdymas kokybės valdymo srityje, į kokybę orientuoti naujo produkto vystymo metodai – užtikrina nuolatinį kokybės valdymo sistemos tobulinimą.

2.3. Žinių valdymo samprata, procesai ir modeliai

Žinių valdymas yra tarsi „pradžia didinant žinių kaip šaltinio, kuriančio organizacijoms, institucijoms ir visuomenei vertę, svarbą“ (Kindarytė, 2015: 253). Žinios yra įvairiausių formų ir perduodamos įvairiais būdais, tačiau informacinių technologijų atsiradimas ir jų įsisavinimas iš esmės

pakeitė žinių naudojimą ir perdavimą. Išaugo poreikis koduotoms žinioms, tačiau šie pokyčiai pasirodė žymiai gilesni nei kas tikėjosi. Koduotų žinių atsiradimas IT iš esmės pakeitė informacijos perdavimo ir įsisavinimo greitį ir tai tiesiogiai palietė visus kitus sektorius, bei pakeitė visą ekonomikos struktūrą. Dėka koduotos informacijos ekonomika įgavo visiškai naują vystymosi pagreitį, tačiau tolimesnis ekonomikos vystymasis tapo neatsiejamas nuo naujausios informacijos panaudojimo ir pritaikymo ekonominiuose procesuose (Advancing Knowledge and the Knowledge Economy, 2005). Ramanauskienė (2005: 82) teigia, jog žinių valdymas sparčiai tampa esmine jungtimi organizacinės sėkmės grandinėje. Tačiau reikia pažymėti, kad žinių valdymo teorija vystosi keliomis skirtingomis kryptimis. Ruževičius (2005), Šajeva (2010) įvardina tris žinių valdymo teorijos raidos kryptis:

- **Technologinis požiūris.** Žinių valdymas – tai informacinių ir komunikacijos technologijų naudojimas. Žinių valdyje svarbiausia yra technologijos, o žinių valdymo esmė– tai išreikštų žinių valdymas informacinėmis technologijomis.

- **Socialinis požiūris.** Žinių valdymas – tai žmonių ir procesų valdymas. Šiuo atveju atsiribojama nuo informacinių technologijų, kaip pagrindinio veiksnio, akcentavimo. Žinių valdymui svarbiausi „intelektinis kapitalas“ ir organizacijos gebėjimas mokytis.

- **Socio-techninis požiūris.** Žinių valdymas – tai technologinio ir socialinio aspektų balansavimas ir integravimas – naudojant informacines ir komunikacijos technologijas, žmonių vadybą ir procesų vadybą. Šiuo atveju dėmesys sutelkiamas į visus su žiniomis susijusius veiksmus ir procesus, kurie ugdo įmonės gebėjimus efektyviai veikti.

Skirtingos žinių valdymo teorijos kryptys lemia tai, kad žinių svarba ir panaudojimas organizacijoje suvokiamas skirtingai, bet nepriklausomai nuo žinių valdymo teorijos raidos krypties, žinių svarba organizacijoje grindžiama tuo, jog žinios traktuojamos kaip svarbus išteklius. Išteklių požiūris (angl. resource- based view, RBV) ir dinaminių gebėjimų (angl. dynamic capability) teorija nustato, jog siekiant išgyventi vykstant aplinkos pokyčiams, organizacijos turi vystyti ir perkonfigūruoti savo išteklius. Remiantis Grant (2012), April, Izad (2004), žinios įvardijamos kaip vienas pagrindinių organizacijos išteklių įtakojančių konkurencinį pranašumą, sukuriantis papildomą potencialą gerinti veiklos ir produkcijos kokybę. Mokslinėje literatūroje aptinkami du požiūriai apibūdinantys žinių svarbą organizacijoje (McFadden et al., 2014):

- Iš žinių požiūrio (angl. knowledge- based view) pozicijos, įmonės strateginis išteklius yra žinios, žinių valdymas, tai sukuria svarbiausią konkurencinį pranašumą.

- Inovacijas akcentuojančiu požiūriu, inovaciniai projektai yra būdas efektyviai panaudoti organizacijos išteklius. Tobulinant, atnaujinant procesus bei produktus įmonė geriau prisitaiko prie

greitai kintančios aplinkos, o tai ir sudaro organizacijos konkurencinį pranašumą. Įvairūs tyrimai patvirtina išvadą, jog kokybės veiklos yra susijusios su inovaciniais procesais ir produktais.

Abejuose šiuose požiūriuose žinios įvardijamos kaip ištekliai suteikiantys įmonei galimybę įgyti konkurencinį pranašumą. Tačiau žinios savaime neužtikrina įmonei konkurencinio pranašumo įgijimo, kuris įgyjamas tik tuo atveju jei užtikrinamas tinkamas žinių kaupimas, jų įsisavinimas ir panaudojamas veiklos procesuose. Kiekviena organizacija siekdama įsisavinti žinias, susiduria su poreikiu užtikrinti efektyvų žinių valdymą. Girdauskienė, Savanevičienė (2007: 30) nurodo, kad žinių valdymas tai procesas, kuris padeda organizacijai atrasti, atrinkti, organizuoti, paskirstyti ir panaudoti žinias taip įgyjant ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Panašų apibrėžimą pateikia ir kiti autoriai (3 lentelė):

3 lentelė. Žinių valdymo sampratų analizė (sudaryta autorės)

Apibrėžimas	Autorius
Žinių valdymas - valdymo veiklų visuma nukreipta į būdų, metodų ir formų taikymą organizuojant veiklą, kurios metu užtikrinamas žinių kūrimas, sklaidimas ir įsisavinimas. Žinių valdymas nukreiptas didinti organizacijos veiklos efektyvumą įgyvendinant konkrečius tikslus.	Becerra-Fernandez, Sabherwal (2014)
Žinių valdymas suvokiamas kaip sisteminis procesas, kurio dėka žinios, reikalingos organizacijos veiklos sėkmei užtikrinti, yra sukuriamos, paskirstomos ir taikomos jos veikloje.	Liebowitz (2012)
Žinių valdymas traktuojamas kaip procesas, kurio dėka siekiama gauti pelną iš žinių sklaidimo ir intelektualinio kapitalo, kuriuo disponuoja organizacija.	Atwood (2009)

Išanalizavus žinių valdymo sampratą galima teigti, kad žinių valdymas draudimo paslaugas teikiančiose organizacijose yra sistema apjungianti atskirus procesus ir sprendimus, kuriais siekiama įgyti ir įsisavinti žinias organizacijoje bei užtikrinti jų panaudojimą siekiant stiprinti organizacijos pozicijas rinkoje, kitaip tariant įgyti konkurencinį pranašumą. Atsižvelgiant į tai žinių valdymas nėra universali sistema, kiekvienas etapas susideda iš individualių valdymo instrumentų ir sprendimų, kurie taikomi organizacijos atveju. Organizacijos suvokdamos žinių valdymo proceso dinamiką, padidina savo veiklos efektyvumą produktyviai išnaudodamos turimus žinių valdymo instrumentus (Сылов, 2012). Žinių valdymo sistemos formavimo svarbą pabrėžia daugelis nagrinėtų autorių, tačiau vieningo požiūrio į žinių valdymo sistemos struktūrą ir pagrindinius elementus nėra (4 lentelė). Kaip matome iš pateiktos 4 lentelės, įvairūs autoriai išskiria tokius pagrindinius žinių valdymo sistemos elementus: *žinių įgijimas (identifikavimas, perėmimas, kūrimas), dalijimasis žiniomis, jų valdymas, apdorojimas,*

skleidimas, saugojimas, naudojimas, vertinimas. Šie etapai turėtų atsispindėti kiekvienos organizacijos žinių valdymo sistemoje.

4 lentelė. Pagrindiniai žinių valdymo sistemos elementai (sudaryta autorės)

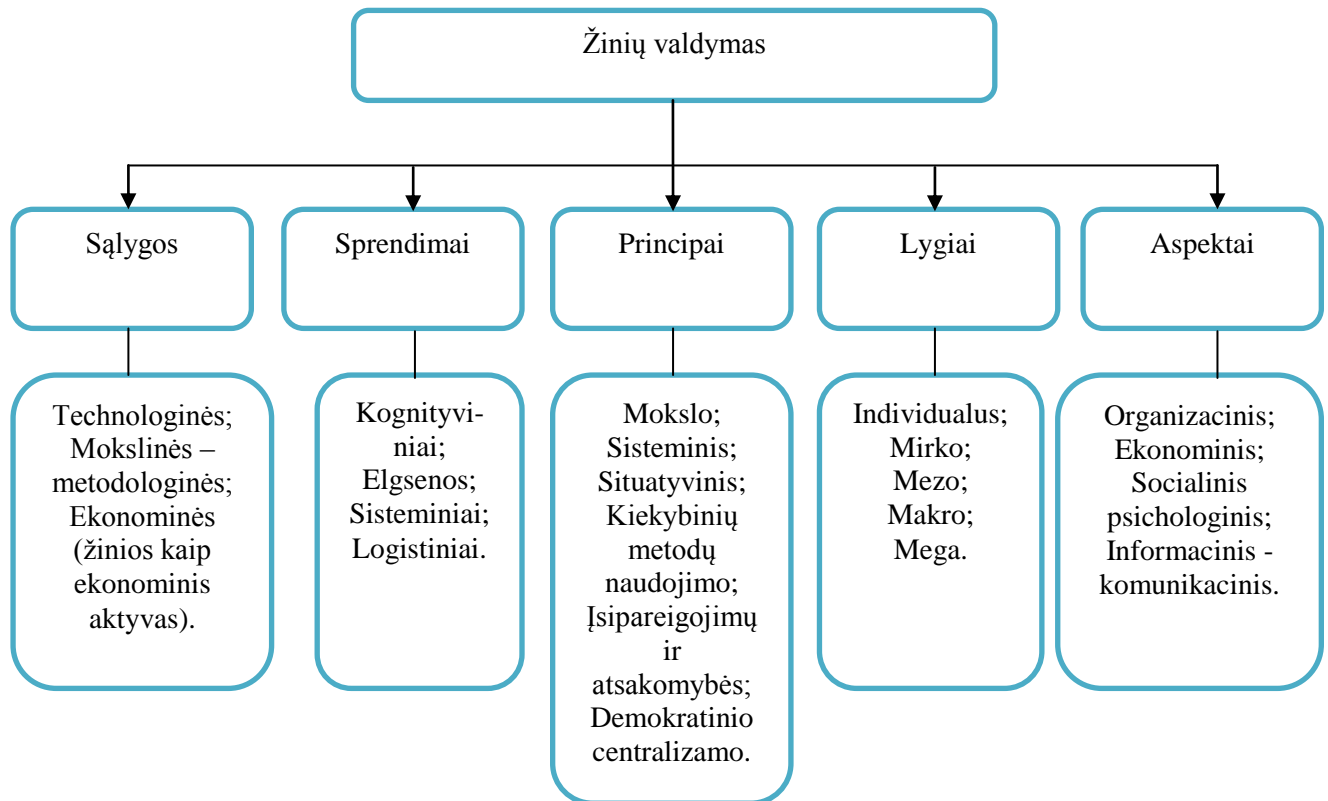
Išskiriami žinių valdymo sistemos elementai	Autoriai
Žinių identifikavimas, žinių perėmimas, žinių kūrimas, žinių dalijimasis, žinių saugojimas, žinių taikymas.	Ghandvar, Sehhat (2015)
Žinių kūrimas, žinių, „užgrobimas“, organizavimas, priėjimo prie žinių užtikrinimas organizacijoje, galimybių naudotis žiniomis sudarymas ir naudojimosi žiniomis skatinimas, žinių naudojimo efektyvumo didinimas, vertinimas	Becerra-Fernandez, Sabherwal (2014)
Igijimas/ gavimas, naudojimas, analizė, vertinimas, kūrimas/palaikymas, pašalinimas	Liebowitz (2012)
Kūrimas, apsikeitimas, struktūrizavimas, panaudojimas, auditas	Sağsan (2009)
Žinių valdymas apima tokias veiklas, kaip: žinių kūrimas, organizavimas, dalijimasis ir naudojimas.	Mačiuitis, Mikalauskienė, Zalieckaitė (2008)
Sukūrimas, igijimas, apsikeitimas, skleidimas	Dalkir (2005)
„Užgrobimas“, organizavimas, perdirbimas, perdavimas	Awad, Ghaziri (2004)
Atradimas, „užgrobimas“, bendras naudojimas	Becerra-Fernandez, Gonzalez, Sabherwal (2004)
Planavimas, kūrimas, integracija, organizavimas, perdavimas, saugojimas, vertinimas	Rollet (2003)
Kūrimas, saugojimas/paieška, perdavimas, naudojimas	Alavi, Leidner (2001)

Įvertinant draudimo paslaugas teikiančios organizacijos veiklos specifiką, kurios esmė glūdi tame, kad teikiant draudimo paslaugas būtina apdoroti didelius kiekius duomenų, juos susisteminti ir sukauptas žinias panaudoti teikiant draudimo paslaugas. Todėl draudimo paslaugas teikiančiose organizacijose didelę reikšmę įgyja tinkamas personalo parengimas ir technologinis aprūpinimas. Draudimo kompanijos aktyviai investuoja į duomenų kaupimo ir apdorojimo sistemas, procesų technologizavimą. Tačiau tam, kad būtų efektyviai įsisavinamos įgyjamos ir gaminamos žinios, būtinas tinkamas personalo parengimas ir motyvavimas naudoti žinias teikiant kokybiškas paslaugas. Žinių valdymo sistemos sudarymas draudimo paslaugas teikiančioje organizacijoje turėtų apimti tokius aspektus (Becerra-Fernandez, Sabherwal, 2014; Jefimov, 2005):

- Organizacinį: žinių valdymo sistemos organizacinė struktūra, jos vidiniai ir išoriniai ryšiai, funkcionavimo tikslai;
- Ekonominį: ekonominiai santykiai žinių igijimo, kūrimo ir skleidimo procesuose);
- Socialinį - psichologinį: kūrybingos atmosferos kūrimas, tarpasmeninių santykių efektyvumas;

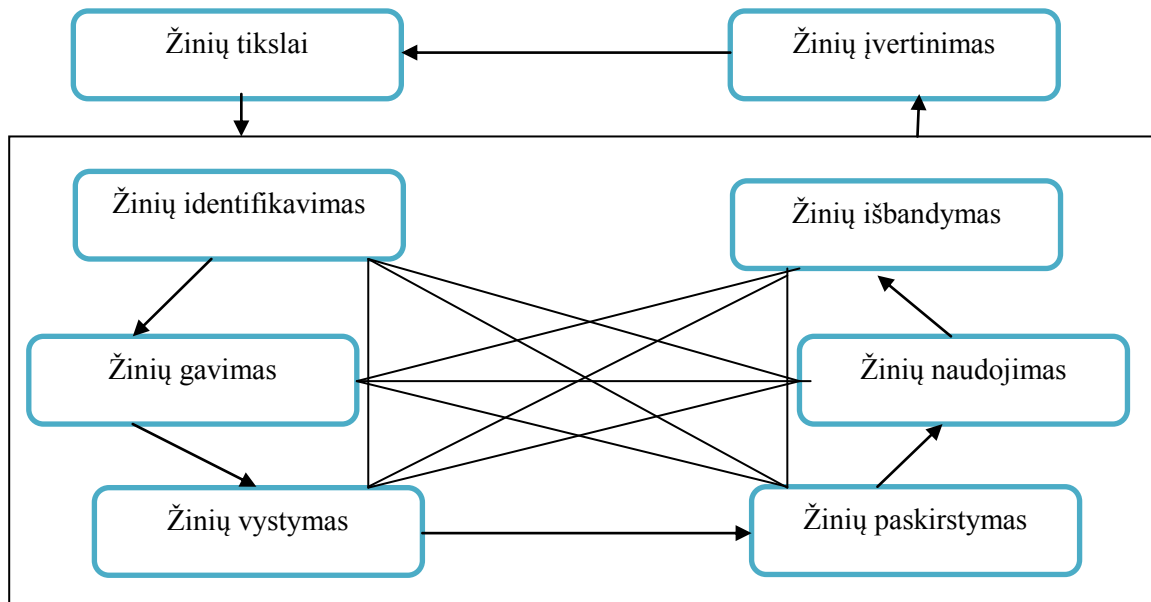
- Informacinį – komunikacinį: komunikacijos sistemos sukūrimas ir jos funkcionavimo palaikymas.

Užtikrinant efektyvų žinių valdymą organizacijoje nepakanka suteikti galimybes darbuotojams naudotis žiniomis, būtina pasiekti, kad darbuotojai būtų motyvuoti ir suinteresuoti įsisavinti žinias ir jas pritaikyti praktikoje. Apibrėžiant žinių valdymo sistemą organizacijoje pasinaudojama Jefimov (2005) pateikiamu konceptuali žinių valdymo modeliu (11 pav.).



11 pav. Konceptualus žinių valdymo modelis (Jefimov, 2005:35)

Autoriaus pateikiamas konceptualus žinių valdymo modelis atspindi pagrindinius elementus, tačiau neatskleidžia ryšių tarp atskirų žinių valdymo elementų ir procesų, kas sumažina šio modelio vertę praktiniame lygmenyje. Analizuojant įvairius autorius Ghandvar, Sehhat (2015), Liebowitz (2012), Dalkir (2005), Becerra-Fernandez, Gonzalez, Sabherwal (2004), galima teigti, kad vieną išsamiausių ir geriausiai atspindinčių ryšius tarp žinių valdymo elementų, pateikė Probst (1997). Kaip pažymi Girdauskienė, Savanevičienė (2007: 30), „šis modelis pateikia aiškiai išdėstytą bei logiškai paremtą žinių valdymo proceso analizę“. Modelyje pateikiami aštuoni elementai formuojantys žinių valdymo sistemą, pavaizduojami tiesioginiai ir netiesioginiai elementų ryšiai (12 pav.).



12 pav. Probst žinių valdymo modelis (Kindarytė, 2015: 255)

Probst (1997) žinių valdymą suvokia kaip nuoseklų procesą, kuriam būdingas nuoseklumas, kiekviename proceso etape yra suformuluojami konkretūs tikslai ir laukiami rezultatai, numatomos jo įgyvendinimo priemonės. Detalus etapų aptarimas pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Žinių valdymo etapų aptarimas (Girdauskienė, Savanevičienė, 2007: 30)

Etapas	Apibūdinimas
Žinių tikslai	Formuluojant žinių tikslus žinių valdymo priemonėms suteikiamas esminis orientavimas.
Žinių identifikavimas	Žinių identifikavimas orientuoja iš būklės išplaukiančias žinias ir būsimų žinių poreikio nustatymą.
Žinių gavimas	Įvairios žinių rinkos yra už įmonės ribų ir žinių gavimui reikia sukurti atitinkamą aprūpinimo strategiją.
Žinių vystymas	Žinių vystymui priklauso „naujų gebėjimų produkcija, nauji produktai, geresnių veiklos procesų idėjos“, kurie buvo pateikti iš išorės ar vidaus.
Žinių paskirstymas	Nors žinių paskirstymas yra būtina turimų žinių panaudojimo prielaida, jis turi būti valdomas vadovaujantis ekonomiškumo principu.
Žinių naudojimas	Vienas iš pagrindinių žinių valdymo uždavinių – žinių naudojimas, efektyvus organizacinių žinių panaudojimas įmonės naudai.
Žinių išbandymas	Įgyti įmonės gebėjimai ateityje ne automatiškai panaudojami, tam turi būti įdiegtos žinių patikrinimo priemonės. Jos apima žinių selekciją, jų saugojimą ir reguliarių aktualizavimą.
Žinių įvertinimas	Žinių įvertinimas apima normatyvinių, strateginių ir operatyvinių žinių tikslų vertinimo metodus, kurie galėtų įvertinti žinių valdymo sėkmę.

Aptarti Probst žinių valdymo modelio etapai sudaro prielaidas sukurti draudimo paslaugas teikiančioje organizacijoje efektyvią žinių valdymo sistemą, kuri aprėptų visus procesus susijusius su žinių įgijimu, jų kūrimu, įsisavinimu ir panaudojimu organizacijoje kuriant pridėtinę vertę. Svarbu pažymėti, kad siekiant užtikrinti efektyvius žinių valdymo procesus – žinioms saugoti, skleisti ir dalytis jomis būtinas informacijos technologijų (IT) naudojimas, todėl žinių valdymas apima ir techninius, ir žmogiškuosius elementus. Šių elementų įgyvendinimas yra būtinas draudimo paslaugas teikiančiose organizacijose, nes žinių valdymo procesus vykdo žmonės, o efektyviam darbui užtikrinti naudojamos IT, padedančios kurti, įsiminti (Asif et al., 2013; Mačiuitis et al., 2008). Draudimo paslaugas teikiančių organizacijų veiklos pobūdis ir specifika lemia tai, kad nuo žinių valdymo sistemos efektyvumo tiesiogiai priklauso šių organizacijų veiklos ir teikiamų paslaugų kokybė.

Apibendrinant, žinios šiuolaikinėse organizacijose yra vienas svarbiausių išteklių, kurių įgijimas, kaupimas ir panaudojimas priklauso nuo to kaip efektyviai užtikrinamas žinių valdymas organizacijoje. Žinių valdymas sudvokiamas kaip sisteminga veikla nukreipta į žinių kūrimo/ įgijimo, sklaidimo ir įsisavinimo užtikrinimą organizacijoje siekiant stiprinti jos pozicijas įgyjant konkurencinį pranašumą. Siekiant užtikrinti žinių valdymo efektyvumą formuojama žinių valdymo sistema, kurios pagrindiniai procesai yra: žinių įgijimas (identifikavimas, perėmimas, kūrimas), dalijimasis žiniomis, jų valdymas, apdorojimas, sklaidimas, saugojimas, naudojimas, vertinimas. Žinių valdymo procesai užtikrinami panaudojant ir suderinant techninius, ir žmogiškuosius elementus.

2.4. Kokybės valdymo ir žinių valdymo sąsajos

Organizacinis kontekstas, kurį sukuria kokybės valdymo iniciatyvos, paveikia organizacinį mokymąsi ir žinių kūrimą. Esama panašumų tarp kokybės valdymo ir žinių valdymo šiais aspektais (McFadden et al., 2014):

1. komandinis darbas;
2. lyderystė;
3. vartotojų orientacija;
4. žmogiškųjų išteklių valdymas.

Apibendrinant įvairių autorių (Aboiyassin et al., 2011; Harrison, 2012; Stewart, Waddell, 2008; Loke et al., 2012; Asif et al., 2013) pateikiamus požiūrius į tai, kaip susiję kokybės valdymas ir žinių valdymas, galima išskirti tris pagrindines šio klausimo analizės sritis:

1. pirma, nagrinėti žinių valdymą kaip sistemą, kuri prisideda prie kokybės gerinimo organizacijoje;
2. antra, nagrinėti, koks yra kokybės valdymo vaidmuo žinių kūrime;
3. trečia, nagrinėti dvejopą kokybės valdymo ir žinių valdymo vaidmenį efektyviai panaudojant išteklius ir siekiant geresnių organizacijos rezultatų.

Toliau šie aspektai nagrinėjami detaliau.

2.4.1. Žinių valdymas kaip kokybės valdymą paremianti sistema

Kokybės valdymas yra visą organizaciją ir jos procesus apimanti sistema, atitinkamai kiti organizacijos procesai turi būti formuojami taip, kad padėtų siekti kuo geresnės veiklos kokybės. Tai galima pasakyti ir apie žinių valdymą. Šio klausimo analizę atliko Ruževičius (2006), Vitkauskas (2011), Aboyassin et al. (2011) ir kt.

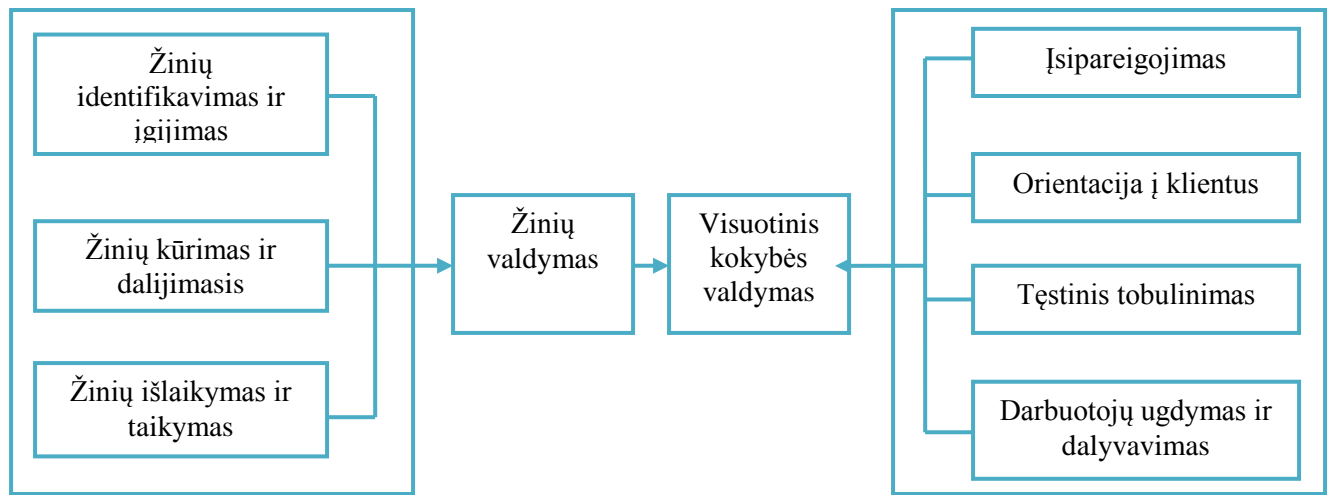
Ruževičius (2006) nurodo, jog žinių valdymas, grindžiamas dviem priemonėmis – t. y. žmonių pagalba ir informacija, padeda įgyvendinti VKV, išreikštos nuolatinio tobulinimo, vartotojų pasitenkinimo matavimo, procesų ir produktų kokybės matavimo, darbuotojų įtraukimo ir partnerystės principus.

Aboyassin et al. (2011) siūlo teorinį modelį, susiejantį kokybės valdymo ir žinių valdymo koncepcijas (13 pav.). Aboyassin et al. (2011) į modelį įtraukia šiuos žinių valdymo procesus: žinių identifikavimas ir įgijimas, dalijimas žiniomis, jų saugojimas ir taikymas.

VKV dimensijos. *Tęstinis kokybės gerinimas ir produktyvumo didinimas* yra tęstinis ciklas VKV kontekste. Svarbu vertinti, koks vyksta progresas, kaip galima pagerinti šiuos procesus. Tik organizacijos, kurios nuolat tobulina savo paslaugų kokybę, išlieka konkurencingos.

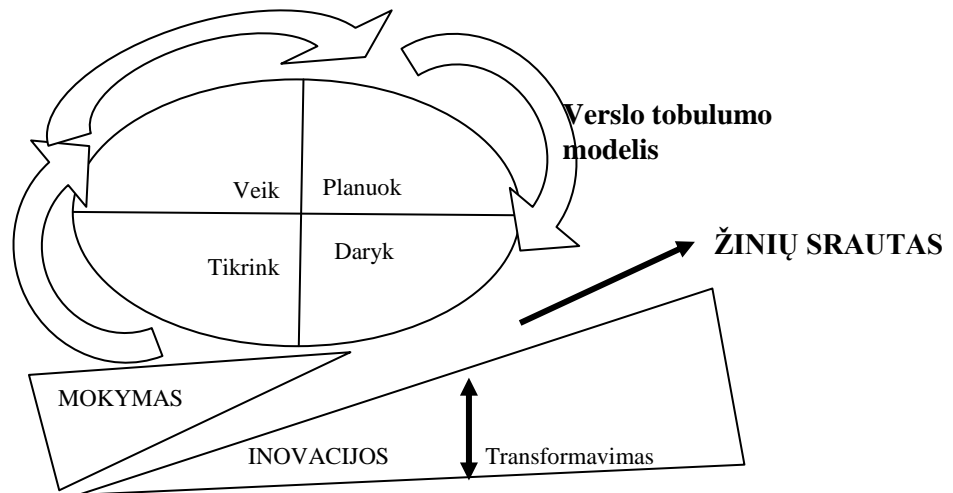
Organizacinis įsipareigojimas: siekiant sėkmės VKV srityje, darbuotojai turi būti įsipareigoję, kad pasiektų sėkmę. Organizacinis įsipareigojimas – tai asmeninio emocinio prisirišimo organizacijai ir jos tikslams atspindys.

Orientacija į klientus: Gerėjant paslaugų kokybei, vartotojų pasitenkinimas paslaugomis didėja, padidėja ir rėmimo efektyvumas. Vartotojų pasitenkinimas yra svarbus efektyvumo rodiklis. Kai organizacija įsipareigojusi VKV srityje, orientuojasi į vartotojus ir jų poreikius, darbuotojai teikia pakankamai dėmesio tam, kad identifikuotų šiuos poreikius.



13 pav. Teorinis žinių valdymo ir kokybės valdymo sąsajų modelis (Aboyassin et al., 2011: 478)

Darbuotojų mokymasis, dalyvavimas: darbuotojai vaidina svarbų vaidmenį gerinant organizacijos veiklos kokybę. Darbuotojai yra pagrindinis kapitalas, o jų dalyvavimas gerinant kokybę yra esminis. Jeigu analizę ir sprendimų priėmimą vykdančias asmenys yra įtraukti į kokybės valdymo procesus, jie turi didelės įtakos tęstiniam kokybės tobulinimui. Darbuotojų dalyvavimas rodo, jog organizacijoje yra palankus kultūrinis klimatas, kuris atspindi vartotojų poreikius ir lūkesčius siekiant mobilizuoti darbuotojus jėgas ir pastangas (Aboyassin et al., 2011). Visi šie procesai susiję su žinių valdymo procesais, žinių valdymo procesai padeda palaikyti kokybės valdymo procesus, juos užtikrinti organizacijoje. Vitkauskas (2011) pažymi, jog užtikrinant nuolatinį tobulėjimą įmonėje yra reikšmingas žinių srautas (14 pav.).



14 pav. Žinių srautas siekiant nuolatinio tobulėjimo (Vitkauskas, 2011; pagal Martin-Castilla, Rodriguez-Ruiz, 2008)

Šiame modelyje apjungiamas Demingo ratas „Planuok- daryk- tikrink- veik“ ir Europos verslo tobulumo modelio kriterijai. Taikant šias dvi priemones, užtikrinamas veiklos planavimas ir gautų rezultatų tikrinimas, remiantis plačiai pripažintais kriterijais, pasitelkiant nuolat vykdomą darbuotojų mokymą ir inovacijų diegimą, transformuojama įmonių veikla. Sąveikaujant kokybės valdymo priemonėms, mokymui ir inovacijoms, didėja žinių srautas, užtikrinantis nuolatinį judėjimą (Vitkauskas, 2011).

Apibendrinant, žinių valdymo sistema turi paremti kokybės valdymo sistemą, t. y., žinių kūrimas, cirkuliavimas ir kiti procesai turi vykti ir tam, kad būtų užtikrintas efektyvus kokybės valdymas įmonėje. Kokybės valdymo procesai susiję su žinių valdymo procesais, žinių valdymo procesai padeda palaikyti kokybės valdymo procesus, juos užtikrinti organizacijoje. kokybės valdymas didina žinių srautą organizacijoje, atitinkamai šis žinių srautas užtikrina nuolatinį tobulėjimą tuo, jog dalijantis žiniomis, jas kuriant didėja darbuotojų įsitraukimas į kokybės valdymo sistemą ir atskirus jo procesus.

2.4.2. Kokybės valdymo metu kuriamų žinių cirkuliavimas organizacijos žinių valdymo sistemoje

Organizacijoje žinios sukuriamos vykdant įvairias veiklas ir įvairių procesų kontekste. Kokybės valdymo procesai nėra išimtis, tai taip pat yra žinias generuojanti veikla. Kokybės valdymo praktikoje sukuriamos žinios, o žinių sukūrimas yra pagrindinis žinių valdymo proceso rezultatas (Downe, Sambasivan, Khalid, 2012). Neatsitiktinai žinių valdymas yra integruojamas į VKV modelį; Europos verslo tobulumo modelis integruojamas į žinių valdymo modelius, žinių valdyba taip pat sujungiama su Demingo ratu „Planuok- daryk- tikrink- veik“. Veiklose, kuriose dalyvauja darbuotojai, žinios yra kuriamos, naudojamos, transformuojamos, jomis dalijamasi. Keitimasis žiniomis vyksta sąveikaujant išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis, nes sąveikos metu gali atsirasti naujų žinių arba gali būti transformuojamos anksčiau sukurtosios. Kiekviename įmonės procese, kuriame naudojamas abiejų tipų žiniomis, jas jungiant ir pritaikant proceso veikloje, galima siekti geresnių veiklos rezultatų, nuolat tobulinant vykstančius procesus (Vitkauskas, 2011).

Šiuo aspektu sąsajas tarp kokybės valdymo ir žinių valdymo nagrinėjo Downe, Sambasivan, Khalid (2012), Harrison (2012), Stewart, Waddell (2008), Asif et al. (2013).

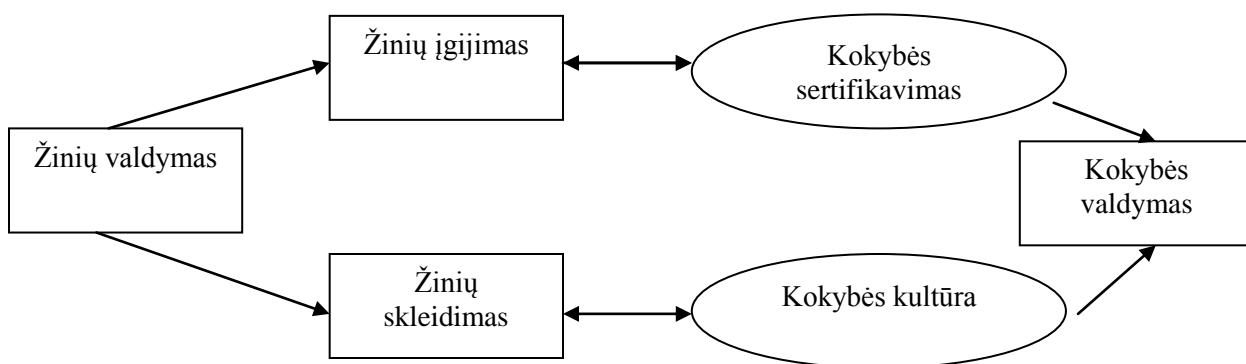
Harrison (2012) akcentuoja kokybės valdymo sistemoje sukuriamų žinių svarbą organizacijoje. Svarbu, kad organizacijos nariai žinotų apie formuluojamus kokybės valdymo sistemos tikslus, apie konkrečius kokybės valdymo ir šio valdymo tobulinimo planus, taip pat apie rezultatus, kurie

pasiekiami arba nepasiekiami kokybės valdymo proceso eigoje. Informacija apie įvairius tarpinius kokybės valdymo pasiekimus patenka į bendrą įmonės žinių „apyvartą“. Ši informacija turi būti pasiekama visiems organizacijos darbuotojams, kad jie:

- galėtų naudotis jau sukurtomis žiniomis kokybės valdymo sistemoje, t.y.:
 - žinotų, ko organizacija iš jų tikisi kokybės valdymo srityje;
 - žinotų, kokie yra kokybės valdymo sistemos elementai organizacijoje ir kaip tiksliai ši sistema funkcionuoja;
- galėtų kurti naujas žinias kokybės valdymo srityje:
 - galėtų teikti grįžtamąją informaciją kokybės valdymo srityje;
 - galėtų dalyvauti priimant sprendimus;
- galėtų dalintis žiniomis su kitais darbuotojais:
 - galėtų įsijungti į komunikaciją kokybės valdymo srityje;
- galėtų teikti idėjas dėl kokybės valdymo pagerinimo.

Pastebima ir tai, jog kokybės gerinimo praktikos gali padidinti žinių valdymo gebėjimus, nes pritaikomos efektyvios rutinos perimant žinias iš darbuotojų. Kuriant konkurencinį pranašumą, organizacijos turi surinkti informaciją iš darbuotojų apie tai, koks yra jų požiūris į jų vykdomus darbus ir specifines vidinių ir išorinių vartotojų užduotis (Downe, Sambasivan, Khalid, 2012).

Stewart, Waddell (2008) siūlo kokybės valdymo ir žinių valdymo sąsajų modelį, kuriame implikuojama, jog žinių įgijimas, sklaidimas yra susijęs su kokybės valdymo veikla šios veiklos kontekste susikuriant naujoms žinioms (15 pav.).



15 pav. Ryšiai tarp kokybės valdymo ir žinių valdymo (Stewart, Waddell, 2008: 991)

Žinių įgijimas gali būti traktuojamas kaip kokybės valdymo proceso pradžia, apimanti informacijos bei išreikštinių žinių įtraukimą ir analizę. Organizacijos užduotis yra likti artimai

virtotojui tam, kad sugebėtų fiksuoti ir analizuoti virtotojų poreikius bei lūkesčius, taip pat gaminti produktus ir paslaugas tokiu būdu, kuris atitiktų virtotojų lūkesčius. Organizacijos gali naudoti kokybės procesus užtikrindamos, jog užfiksuoja visų reikiamų tipų informaciją, kurios jiems reikia, kad priimtų labiau informuotus sprendimus apie virtotojų lūkesčius ir poreikius ateityje. Tokie formalūs kokybės procesai yra santykinai bendri ir yra būdingi organizacijoms, kurios turi ISO 9000 sertifikata (Stewart, Waddell, 2008).

Stewart, Waddell (2008) atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog kokybės valdymas ir žinių valdymas yra glaudžiai susiję turint jų bendrą tikslą – stiprinant konkurencinį pranašumą taikant procesus, kurie padeda organizacijoms priartėti prie virtotojo tokiu būdu, kuris leidžia jiems geriau suprasti virtotojų poreikius ir lūkesčius. kokybės valdymo ir žinių valdymo sistemos veikia paraleliai stiprinant kokybę. Žinių valdymas sukuria priemones, kaip organizacija gali greitai stiprinti kokybę ir teikti kokybiškas paslaugas virtotojams, nes žinių valdymo sistemos kontekste organizacijos nariai komunikuoja kurdami, įdiegdami, stiprindami kokybės sistemas. Kokybės sistema – tai formalizuota pastanga padidinti kokybę, kaip ji apibrėžiama virtotojo, ir formali kokybės sistema padeda užtikrinti, jog kiekvienas organizacijos narys suvokia, ko reikia, kad būtų laikomasi kokybės standartų. Kokybės sistemos panaudojamos sukuriant kultūriškai neišreikštą suvokimą apie tai, kaip informacija, duomenys ir žinios yra naudojamos organizacijoje ir teikia suprantamą bei pakartojamą procesą, kaip vykdyti veiklą. Be to, žinių skleidimas gali būti dalis kokybės kultūros organizacijoje. Inovacijos ir kokybės tobulinimai įmanomi dėl funkcionuojančios žinių valdymo sistemos, t. y., ši sistema apima priemones, kuriomis organizacijos nariai įgyja žinias, reikalingas kokybės valdymui užtikrinti (Stewart, Waddell, 2008).

Pasak Asif et al. (2013), žinios yra kuriamos taikant socializacijos, eksternalizacijos, kombinavimo, internacionalizacijos veiksmus vykdant įvairias žinių valdymo praktikas (16 pav.).



16 pav. Kokybės valdymo praktikos kaip žinių šaltiniai (Asif et al., 2013)

Žinių kūrimas vykdamas nuolatinį kokybės tobulinimą. Nuolatinis kokybės tobulinimas yra viena svarbiausių kokybės valdymo praktikų. Organizacijos augimas priklauso nuo to, kaip pasiekiami pagerinimai strategijos ir operacijų lygmenyje. Žinių *kūrimas ir socializavimas* (iš neapčiuopiamų į apčiuopiamas žinias) skatinamas tuomet, kai formuojamos komandos ir skatinamas komandinis darbas siekiant pagerinimo, pvz., formuojami komandos rateliai, kaizen, mokymai darbo vietoje, grupinės problemų sprendimo praktikos, smulkių grupių veiklos. Todėl svarbu skatinti komandinį darbą organizacijoje (Asif et al., 2013).

Vykdamas *žinių eksternalizavimą*, tai yra, kai žinios iš neapčiuopiamų tampa išreikštomis, yra suformuluojamos taisyklės, direktyvos, žinynai, procedūros, darbo instrukcijos ir pan. Eksternalizavimas – tai būdas, kaip integruoti patirtimi grįstas neapčiuopiamas žinias į išreikštas žinias. Tai leidžia darbuotojams išplėtoti žinių konceptualizaciją ir paversti jas prieinamomis kitiems darbuotojams. Standartizacija, geriausios praktikos žinynai – taip pat būdai, kai vidinės žinios tampa išreikštomis (Downe, Sambasivan, Khalid, 2012).

Žinios kuriamos vykdamas jų *kombinavimą* (išreikštinės žinios iš išreikštinių) kai vadovai rengia ataskaitas, apžvalgas, kuriose sukombinuoja informaciją iš skirtingų šaltinių, kuri padeda priimti sprendimus. Tokios žinios yra svarbi priemonė gerinant gamybos ir paslaugų procesą, paskirstant informaciją ir duomenis tarp darbuotojų, aptarnaujančių klientus, vykdančių tyrimus, gamybą ir kitas organizacines funkcijas (Asif et al., 2013).

Žinios kuriamos *internacionalizacijos* būdu (išreikštinės tampa neišreikštinėmis) kai darbuotojai naudoja procedūras, darbo instrukcijas vykdamas užduotis. Internacionalizacija veda prie žinių kūrimo įvairiais būdais. Darbuotojai vykdydami tam tikras procedūras pagal jiems pateiktas instrukcijas įgyja papildomą žinojimą ir suformuoja savo pačių įgūdžius, kurie leidžia jiems sukurti naujas žinias susijusias su vykdomomis funkcijomis (Harrison, 2012).

Žinių kūrimas per statistinės kokybės kontrolės veiklas. Statistinė kokybės kontrolė apima informacijos surinkimo, analizės procedūras siekiant pagerinti proceso eigą. Dominuojanti žinių kūrimo tokiu būdu forma yra žinių kombinavimas, kai informacija yra surenkama, analizuojama, palyginama su praeities informacija ir kylančiais pokyčiais. Šiuo atveju žinios kuriamos vykdamas grupės diskusijas apie procedūrų pagerinimą, vykdamas kognityvinę veiklą – galvojimas, analizė, pagrindimas, atsiminimas, palyginimas, interpretavimas. Taikant šias kognityvinės veiklos praktikas yra sukuriama naujos žinios (neišreikštinės) socializacijos būdu (Asif et al., 2013).

Taikant įvairias praktikas vykdoma žinių eksternalizacija: kontrolės grafikai, histogramos, įvairios diagramos. Sukuriami proceso žemėlapiai, kurių tikslas – proceso pagerinimas, supratimo apie procesą didinimas, aukštesnio lygmens žinių generavimas.

Žinių kūrimas vykdant kombinavimą atsiranda, kai informacija yra analizuojama, lyginama, apjungiamą gerinant proceso eigą, generuojant aukštesnį proceso supratimo lygį. Informacija surenkama iš įvairių organizacinių procesų, kas yra svarbu racionaliam sprendimų priėmimui ir sisteminiam mąstymui (Harrison, 2012).

Žinių kūrimas valdant vartotojų pasitenkinimą. Vartotojų pasitenkinimo valdymas leidžia organizacijoms identifikuoti vartotojų poreikius ir lūkesčius analizuojant skundus, vykdant informacijos tyrimus. Į šią veiklą įtraukiami specialistai dirbantys gamybos, inžinerijos, operacijų, finansų, tyrimų, pardavimų ir marketingo srityse. Žinių kūrimas vykdant socializaciją vyksta bendraujant su vartotojais, gaunant iš jų grįžtamąją informaciją, vykdant vartotojų valdymo veiklas įtraukiant komandines diskusijas. Žinių eksternalizacija šioje srityje atsiranda tuomet, kai darbuotojai rengia įrašus, išvysto procedūrų ir geriausios praktikos žinynus, susijusius su vartotojų pasitenkinimo valdymu. Toks kodifikavimas reikalingas numatant gaires ateityje, paverčiant kodifikuotas žinias prieinamas organizacijos mastu. Žinių kūrimas kombinavimo metodu vyksta, kai vadovai kombinuoja žinias gaunamas iš vartotojų nusiskundimų, iš inžinerijos, gamybos, marketingo, ir visapusiškai suvokia vartotojų pasitenkinimo veiksnius, taip pat kai apdorojama informacija gaunama iš vartotojų apklausų (Asif, et al., 2013).

Žinių kūrimas per proceso pagerinimo praktiką. Tai praktikos, apimančios nepasisekimų ir jų poreikio analizę: Six Sigma, Poka yoke, Kaisen, lean, verslo proceso inžinerija. Taikant šias praktikas kuriamos naujos žinios. Tai žinios apie silpnąsias organizacijos veiklos proceso puses, nustatant, kurioje vietoje yra problemos ir kaip šios problemos gali būti sprendžiamos. Imantis proceso tobulinimo praktiką siekiama sumažinti defektų skaičių procese, pagerinti bendrą proceso eigą. Komandinis Six Sigma procesas yra svarbus būdas kuriant žinias taikant socializacijos techniką. Eksternalizacija vyksta, kai plėtojamas projektas, vyksta grupinės diskusijos, kombinavimas – kai dokumentuojamos projekto žinios. Internacionalizacija vyksta, kai darbuotojai įvykdo Six Sigma projektą, įvertinam savo užduočių atlikimo lygmenį. Po tokio projekto jie būda įgiję naujų žinių (Stewart, Waddell, 2008).

Žinių kūrimas individualiai mokantis. Eilė kokybės valdymo praktikų – pradedant nuo bazinių komandinių veiklų operaciniame lygmenyje iki vadovų apžvalgų taktiniame lygmenyje - apima individualų mokymąsi. Tokiu būdu žinios kuriamos įvairiuose organizaciniuose lygmenyse.

Individualų mokymąsi skatina Kaizen, komandinis darbas, smulkių grupių veiklos, vyksta žinių socializacija. Socializacija teikia žmonėms galimybę padidinti jų individualias žinias, tai veda prie žinių padidėjimo ir skatina individualų mokymąsi. Konceptinių modelių, analogijų, metaforų kūrimas ruošiant procedūras ir instrukcijas veda į individualų mokymąsi eksternalizacijos būdu. Kombinavimas pasireiškia tuo, jog pagerinamas supratimas, vykstant susitikimams, diskusijoms, rengiant vadovų apžvalgas, dalinantis informacija įgyta per individualų mokymąsi. Internacionalizacija vyksta, kai mokomasi vyksta už duotis, kasdienines operacijas, naudojant mokymosi medžiagą (Downe, Sambasivan, Khalid, 2012).

Žinių kūrimas per produkto/ paslaugos kūrimo metodus. Produkto/ paslaugos dizaine pasikliaujama kodifikuotomis žiniomis ir išreikštinėmis žiniomis, kurios atsiranda tyrimų komandose, įskaitant įvairias praktikas, įtrauktas į šį procesą. Labai svarbu, kad aplinka skatintų žinių kūrimą. Žinių kūrimas vykdamas socializaciją šiuo atveju pasireiškia tuo, jog vyksta naujo produkto kūrimo komandos susirinkimai, „smegenų šturmo“ praktika, generuojama koncepcija, vyksta bendravimas su vartotojais išbandant produkto idėjas. Žinių kūrimas eksternalizacijos būdu atsiranda, kai sukuriama produkto/ paslaugos dizaino eskizai, plėtojamas modelis, formuluojami produkto kūrimo planai ir kt. Žinių kūrimas vykdamas kombinavimą vyksta, kai duomenys ir informacija nuo dizaino ir inžinerijos, operacijų, vartotojų santykių ir marketingo integruojama siekiant pagerinti produkto/ paslaugos dizainą. Šiuo atveju internacionalizacija pasireiškia tuomet, kai vystomas prototipas, produkto dizainas, esamų dizainų pagerinimai ir korekcijos (Asif et al., 2013).

Apibendrinant galima teigti, jog įvairios kokybės valdymo praktikos turi bendrumų, kuo pasireiškia jų poveikis žinių kūrimui. Atskiri metodai, taikomi kokybės valdyme, pasireiškia socializacija, eksternalizacija, kombinavimu, internacionalizacija. Atskiri organizacijos darbuotojai, jos komandos, vadovai, įgyja, panaudoja, plėtoja žinias, jomis dalijasi. Sukuriamos naujos veiklos praktikos ir produktai/ paslaugos, kas veda į geresnę bendrąją organizacijos veiklos kokybę. Tokiu būdu su kokybės valdymu susijusios žinios atsiranda įvairiose organizacijos veiklos praktikose, vykdamas skirtingas funkcijas.

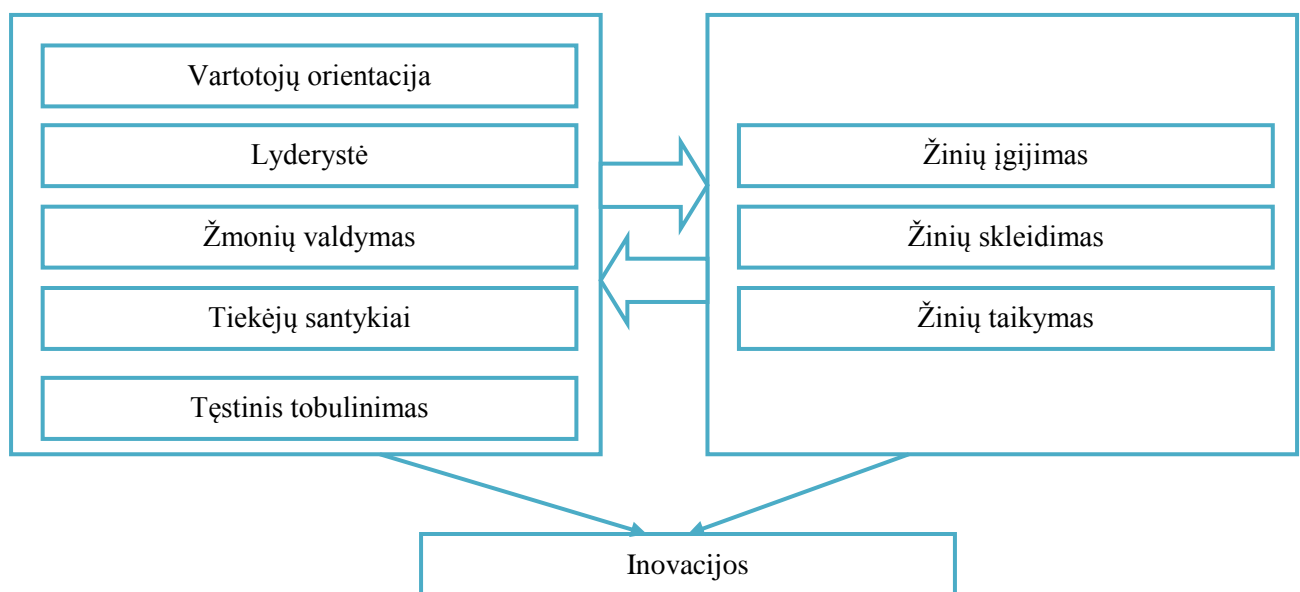
2.4.3. Kokybės valdymo ir žinių valdymo sistemų apjungimas siekiant geresnių organizacijos rezultatų

Mokslinėje literatūroje (Huber, 1991; Molina et al., 2008; Honarpour, Jusoh, Nor, 2012; Harrison, 2012; Loke et al., 2012; Dzekashu, McCollum, 2014) atlikta tyrimų, kaip žinių valdymas ir

kokybės valdymas turi įtakos įmonės veiklos rezultatams. Šis klausimas aptariamas įvairiai – nagrinėjant žinių valdymo ir kokybės valdymo sąsajų poveikį organizacijos inovacinei veiklai, bendriems veiklos rezultatams.

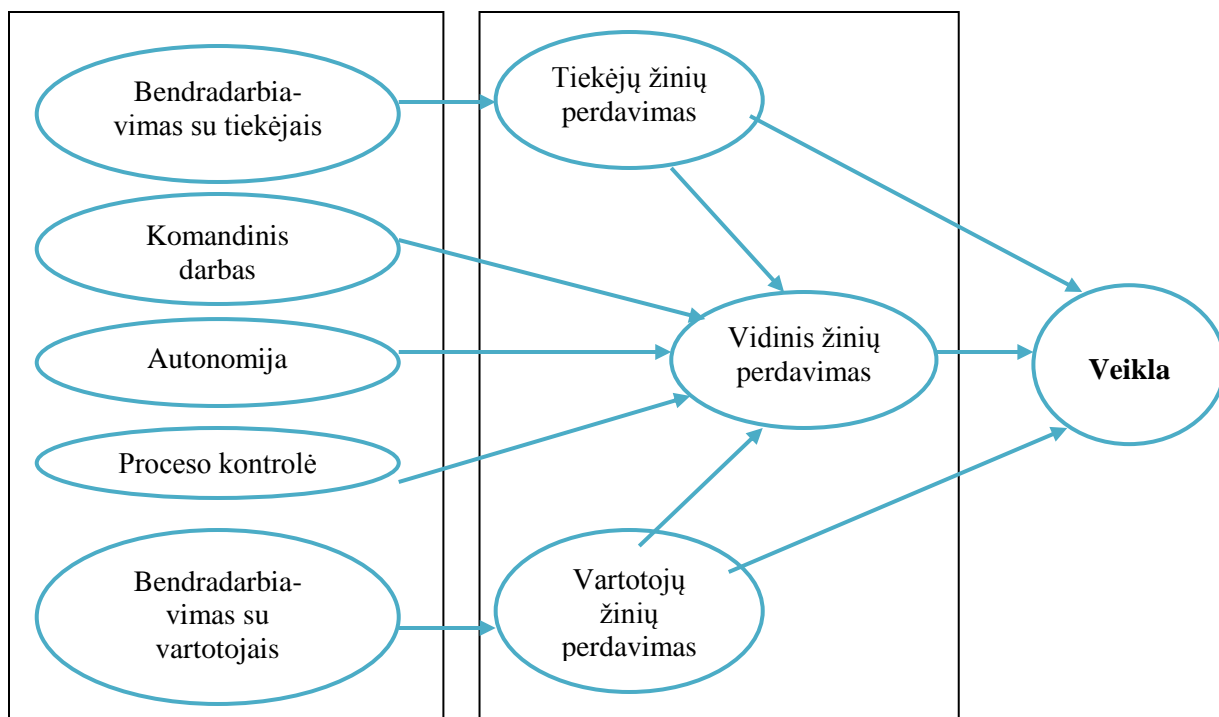
Moksliniai tyrimai įrodo, jog žinių valdymas ir kokybės valdymas turi bendrų elementų, kuriuos integruojant pagerinama organizacijos veikla (Hung et al., 2010). Kokybės valdymo veiklos gali būti integruotos su žinių kūrimo procesais. Žinių valdymas prisideda prie geresnio organizacijos išteklių planavimo, be to, kokybės valdymas padeda efektyviau panaudoti organizacijos išteklius, įskaitant jos turimas žinias (Harrison, 2012).

Huber (1991) tyrė ryšius tarp žinių valdymo ir kokybės valdymo bei inovacijų (17 pav.). Pozityvūs ryšiai tarp žinių valdymo ir kokybės valdymo užtikrina VKV procesus. Šiame modelyje taip pat akcentuojama, jog žinių valdymas bei kokybės valdymas skatina įmonės inovacinius procesus. Ryšiai tarp kokybės valdymo ir žinių valdymo yra abipusiai ir sukuria sinergijos efektą, stiprina organizacijos inovacinę veiklą, tokiu būdu prisidedama prie bendro veiklos efektyvumo (Honarpour, Jusoh, Nor, 2012).



17 pav. Huber (1991) koncepcinis modelis

Molina et al (2008) atliktų tyrimų rezultatai rodo, jog kokybės valdymo veiklos turi teigiamą poveikį organizacijos žinių perdavimui, to rezultate – ir organizacijos ištekliams, organizacijos gebėjimams, taip pat tai paveikia organizacijos konkurencinius pranašumus. Visa tai teigiamai paveikia organizacijos veiklą (18 pav.).



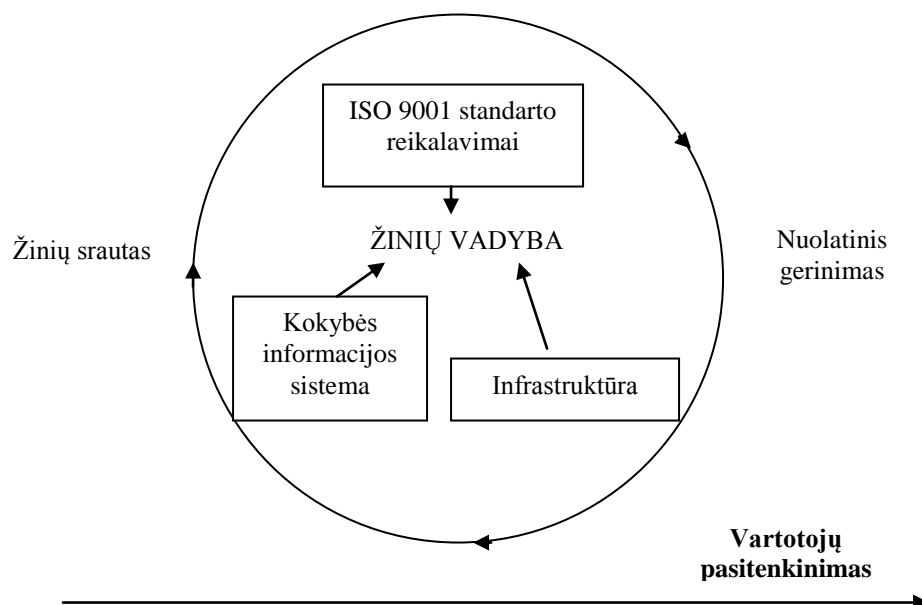
**18 pav. Kokybės valdymo poveikio žinių perdavimo procesams koncepcinis modelis
(Molina, Sales, 2008)**

Mokslinėje literatūroje taip pat nagrinėjamas santykis tarp kokybės valdymo ir žinių valdymo atskiruose verslo sektoriuose. Pvz. aptikti tokie ryšiai finansinių paslaugų (konkrečiai – draudimo) sektoriuje. Galima daryti prielaidą, jog efektyvus žinių valdymas leidžia paslaugas teikti su kuo mažiau trukdžių, greičiau, lanksčiau, o visa tai turi įtakos paslaugų kokybei.

Pasak Vitkausko (2011), žinių valdymo ir kokybės valdymo integravimas svarbus didinant vartotojų pasitenkinimą. Informacijos srautas organizacijoje juda pagal pagrindinius kokybės valdymo sistemos procesus bei pirkimo ir vartotojų poreikių suvokimo procesus. Kokybės valdymo sistema gali būti suvokiama kaip žinių valdymo elementas, kartu su kokybės informacine sistema ir infrastruktūra. Žinių srautas tarp šių elementų užtikrina nuolatinį gerinimą ir maksimalų vartotojų pasitenkinimą (19 pav.).

Tiek kokybės valdymu, tiek žinių valdymu siekiama pagerinti darbo procesus organizacijoje taip, jog būtų pasiektas didesnis vartotojų pasitenkinimas. Kokybės valdymas orientuotas į kokybės pagerinimą funkcinėse srityse visuose organizacijos lygmenyse. Žinių valdymas vaidina svarbų vaidmenį įgalinant mokymosi procesus vykstančius prieš, per ir po organizacijos planų įgyvendinimo, integruojant šiuos procesus į valdymo plano formavimo, vykdymo ir vertinimo procesą siekiant

nuolatinio tobulėjimo. Be to, integruojant kokybės valdymą ir žinių valdymą pasiekiamas geresnis organizacijos procesų valdymas, darnesnis pokyčių įgyvendinimas (Loke et al., 2012).



**19 pav. Konceptinis kokybės valdymo ir žinių valdymo sistemų integravimo modelis
(Vitkauskas, 2011; pagal Chinho, Chuni, 2005)**

Organizacija nepanaudoja turimų veiklos tobulinimo galimybių, jeigu nepajėgia integruoti neišreikštinių žinių įgijimo sistemos į kokybės valdymo sistemą. Sukurdamos sistemos, kuriose panaudojama kuo daugiau neišreikštinių žinių, kurias įgyja ir turi darbuotojai, organizacijos įgyja papildomas galimybes gerinti savo veiklą. Organizacijos taiko įvairias technologijas siekdamos užfiksuoti neišreikštines žinias, bet neretai užmirštama užtikrinti žmogiškąją sąveiką šiame procese (Dzekashu, McCollum, 2014).

Apibendrinant galima teigti, jog kokybės valdymo ir žinių valdymo sistemų integravimas, užtikrinant tiek žinių valdymo praktikų dalyvavimą kokybės valdymo sistemoje, tiek kokybės valdymo eigoje sukurtų žinių efektyvų cirkuliavimą organizacijoje, duoda naudos organizacijai – pagerina jos veiklos rezultatus, skatina ir padeda efektyviau vykdyti inovacinę veiklą, pagerinama bendra organizacijos veiklos kokybė.

2.5. Siūlomas teorinis kokybės valdymo ir žinių valdymo modelis

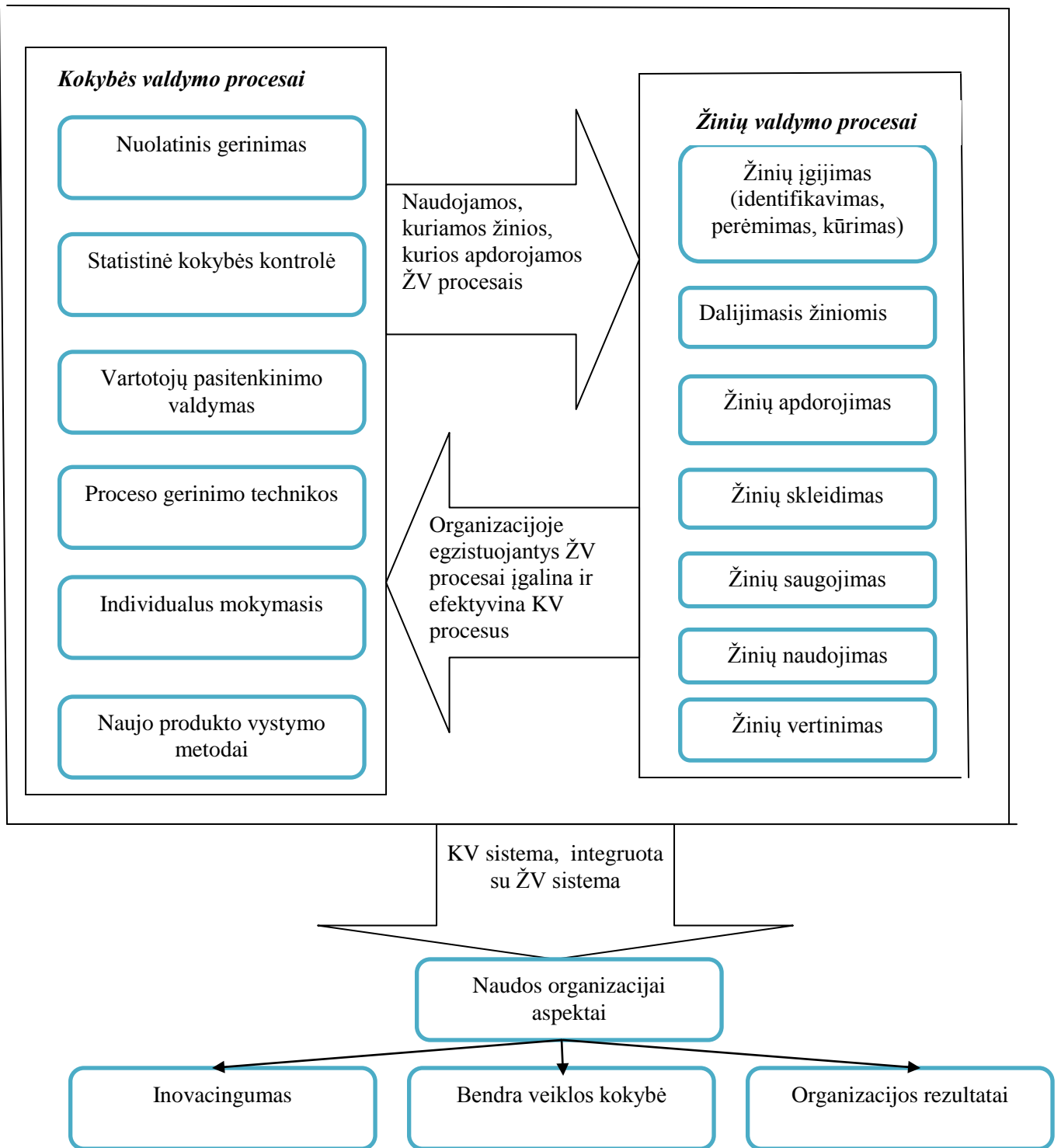
Apibendrinant teorinius kokybės valdymo ir žinių valdymo aspektus, galima teigti, jog mokslinėje literatūroje akcentuojama abipusė šių dviejų valdymo sistemų įtaka, bei šių sistemų bendras teigiamas poveikis organizacijos veiklai.

Ruževičiaus (2006), Vitkausko (2011), Aboyassin et al. (2011) ir kitų darbų analizė atskleidė, jog žinių valdymo sistema turi paremti kokybės valdymo sistemą, t. y., žinių kūrimas, cirkuliavimas ir kiti procesai turi vykti ir tam, kad būtų užtikrintas efektyvus kokybės valdymas įmonėje. Kokybės valdymo procesai susiję su žinių valdymo procesais, žinių valdymo procesai padeda palaikyti kokybės valdymo procesus, juos užtikrinti organizacijoje. Kokybės valdymas didina žinių srautą organizacijoje, atitinkamai šis žinių srautas užtikrina nuolatinį tobulėjimą tuo, jog dalijantis žiniomis, jas kuriant didėja darbuotojų įsitraukimas į kokybės valdymo sistemą ir atskirus jo procesus.

Downe, Sambasivan, Khalid (2012), Harrison (2012), Stewart, Waddell (2008), Asif et al. (2013) publikacijų analizė leidžia teigti, jog įvairios kokybės valdymo praktikos turi bendrumų, kuo pasireiškia jų poveikis žinių kūrimui. Atskiri metodai, taikomi kokybės valdyme, pasireiškia žinių socializacija, eksternalizacija, kombinavimu, internacionalizacija. Atskiri organizacijos darbuotojai, jos komandos, vadovai, įgyja, panaudoja, plėtoja žinias, jomis dalijasi. Sukuriamos naujos veiklos praktikos ir prekės/ paslaugos, kas veda į geresnę bendrąją organizacijos veiklos kokybę. Tokiu būdu su kokybės valdymu susijusios žinios atsiranda įvairiose organizacijos veiklos praktikose, vykdant skirtingas funkcijas.

Remiantis Huber (1991), Molina et al. (2008), Honarpour, Jusoh, Nor (2012), Harrison (2012), Loke et al. (2012), Dzekashu, McCollum (2014), galima teigti, jog kokybės valdymo ir žinių valdymo sistemų integravimas, užtikrinant tiek žinių valdymo praktikų dalyvavimą kokybės valdymo sistemoje, tiek kokybės valdymo eigoje sukurtų žinių efektyvų cirkuliavimą organizacijoje, duoda naudos organizacijai – pagerina jos veiklos rezultatus, skatina ir padeda efektyviau vykdyti inovacinę veiklą, pagerinama bendra organizacijos veiklos kokybė.

Remiantis šiomis išvadomis apie kokybės valdymo ir žinių valdymo sąsajas bei jų naudą organizacijai, sudaromas teorinis kokybės valdymo ir žinių valdymo modelis (20 pav.).



20 pav. Teorinis kokybės valdymo ir žinių valdymo modelis (sudaryta autorės)

Šiame modelyje įvardinant kokybės valdymo procesus vadovaujamosi Asif et al. (2013), Rocha-Lona et al. (2013), Heron (2012), Kiritharan (2013), Zaslavskiy (2008), kurie išskiria tokius kokybės

valdymo procesus: Nuolatinis gerinimas; Statistinė kokybės kontrolė; Vartotojų pasitenkinimo valdymas; Proceso gerinimo technikos; Individualus mokymasis; Naujo produkto vystymo metodai. Remiantis Ghandvar, Sehhat (2015), Becerra-Fernandez, Sabherwal (2014), Liebowitz (2012), Mačiuičiu et al. (2008), Rollet (2003), Dalkir (2005) ir kitais autoriais išskiriami tokie žinių valdymo procesai: žinių įgijimas (identifikavimas, perėmimas, kūrimas), dalijimasis žiniomis, žinių apdorojimas, skleidimas, saugojimas, naudojimas, vertinimas.

Apibendrinant teorinę analizę galima teigti, jog siekiant, kad įmonės kokybės ir žinių valdymas būtų gerinamas, kad žinių valdymas užtikrintų geresnę kokybės valdymą, svarbios tam tikros prielaidos, t.y. paslaugų įmonės veiksmi žinių valdymo ir kokybės valdymo srityje.

Pirma, turi būti įgyvendinti kokybės valdymo procesai. Kokybės valdymas neturi būti deklaratyvus, bet iš tiesų vykdomas įmonėje, apibrėžiamas konkrečiais procesais. Atitinkamai vertinant įmonės kokybės valdymą šiuo aspektu, siūloma nustatyti, kiek įmonėje vykdomi procesai, įvardinti 20 pav., t.y. nuolatinis gerinimas; statistinė kokybės kontrolė; vartotojų pasitenkinimo valdymas; proceso gerinimo technikos; individualus mokymasis; naujo produkto vystymo metodai. Remiantis Aboyassin et al. (2011), svarbu, kad įmonėje būtų užtikrintos ir šios kokybės valdymo dimensijos: organizacinis įsipareigojimas (kaip asmeninio emocinio prisirišimo organizacijai ir jos tikslams atspindys), orientacija į klientus (organizacija įsipareigojusi VKV srityje, orientuojasi į vartotojus ir jų poreikius, darbuotojai teikia pakankamai dėmesio tam, kad identifikuotų šiuos poreikius), darbuotojų mokymasis, dalyvavimas (analizę ir sprendimų priėmimą vykdančias asmenys yra įtraukti į kokybės valdymo procesus, jie turi didelės įtakos tęstiniam kokybės tobulinimui; organizacijoje palankus kultūrinis klimatas, kuris atspindi vartotojų poreikius ir lūkesčius siekiant mobilizuoti darbuotojus jėgas ir pastangas).

Be kita ko, tiek žinių valdymas, tiek kokybės valdymas vyksta efektyviau, jeigu organizacijoje yra įdiegti komandinio darbo metodai, aiški lyderystė kokybės valdymo srityje, skatinamas darbuotojų aktyvumas (McFadden et al., 2014).

Antra sėkmingo žinių valdymo ir kokybės valdymo gerinimo prielaida - turi būti įgyvendinti žinių valdymo procesai, įvardinti 20 pav., kokybės valdymo srityje Svarbu, kad jie funkcionuotų ne tik formaliai, bet kad žinių valdymo procesai būtų tokie, kurie leistų kuo efektyviau įmonėje valdyti kokybę. Įmonėje turi būti užtikrintas kokybės valdymo srityje kuriamų žinių cirkuliavimas. Vertinant, kiek įmonėje užtikrintas tokių žinių cirkuliavimas, galima įvertinti keletą aspektų, minimų mokslinėje literatūroje. Remiantis Harrison (2012), yra svarbu, ar kokybės valdymo informacija (*apie formuluojamus kokybės valdymo sistemos tikslus, apie konkrečius kokybės valdymo ir šio valdymo*

tobulinimo planus, taip pat apie rezultatus, kurie pasiekiami arba nepasiekiami kokybės valdymo proceso eigoje) yra pasiekiami įmonės darbuotojais, ir ar įmonės darbuotojai: 1. Gali naudotis jau sukurtomis žiniomis kokybės valdymo sistemoje, t.y.: žino, ko organizacija iš jų tikisi kokybės valdymo srityje; žino, kokie yra kokybės valdymo sistemos elementai organizacijoje ir kaip tiksliai ši sistema funkcionuoja; 2. gali kurti naujas žinias kokybės valdymo srityje: gali teikti grįžtamąją informaciją kokybės valdymo srityje; gali dalyvauti priimant sprendimus; 3. gali dalintis žiniomis su kitais darbuotojais: gali įsijungti į komunikaciją kokybės valdymo srityje; gali teikti idėjas dėl kokybės valdymo pagerinimo. Remiantis Asif et al. (2013), aktualu įvertinti, kiek įmonėje valdomos kokybės valdymo kontekste atsirandančios žinios, kurios kuriamos, skleidžiamos, taikomos vykdam: 1. nuolatinį kokybės tobulinimą; 2. per statistinės kokybės kontrolės veiklas; 3. valdant vartotojų pasitenkinimą; 4. per proceso pagerinimo praktiką; 5. individualiai mokantis; 6. per produkto/paslaugos kūrimo metodus.

Įvertinus įmonės žinių valdymą ir kokybės valdymą gali būti priimami sprendimai, kuriais būtų pagerintas žinių valdymas ir kokybės valdymas, vadovaujantis 20 pav. Pateiktu teoriniu modeliu siekiant jame išvardintų rezultatų, t.y. geresnės bendros veiklos kokybės, didesnio inovacingumo, geresnių veiklos rezultatų.

4. KOKYBĖS VALDYMO IR ŽINIŲ VALDYMO GERINIMO DRAUDIMO PASLAUGŲ SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Empirinio tyrimo tikslas - ištirti kokybės valdymo ir žinių valdymo gerinimo galimybes draudimo paslaugų rinkoje.

Tiriant, kokios yra kokybės valdymo ir žinių valdymo sąsajos bei gerinimo galimybės vadovaujamosi teoriniu kokybės valdymo ir žinių valdymo modeliu (20 pav.). Vertinimas atliktas draudimo įmonėse dirbančių darbuotojų požiūriu, kaip jie vertina žinių valdymo ir kokybės valdymo procesus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti kokybės valdymo procesus draudimo paslaugų įmonėse.
2. Įvertinti žinių valdymo procesus kokybės valdymo srityje draudimo paslaugų įmonėse.
3. Įvertinti žinių ir kokybės valdymo aplinką.

Tyrimo metodas- anketinė apklausa. Tai kiekybinis tyrimo metodas. Šis metodas leidžia įtraukti į tyrimą reikšmingai didelę tiriamos generalinės visumos dalį (įvairiose draudimo įmonėse dirbančius darbuotojus), nustatyti kiekybines tendencijas (Kardelis, 2007), bei gautus rezultatus apdoroti statistiniais metodais.

Apklausai atlikti sudaryta tyrimo anketa iš 24 uždarojo tipo klausimų klausimų (žr. 1 priedą), klausimai sugrupuoti tokiu būdu:

1. Įvertinti kokybės valdymo procesus draudimo paslaugų įmonėse (1-8 klausimai);
2. Įvertinti žinių valdymo procesus kokybės valdymo srityje draudimo paslaugų įmonėse (9- 16 klausimai);
3. Įvertinti žinių ir kokybės valdymo aplinką (17- 21 klausimai);
4. Klausimai apie įmonę ir respondentą (22-24 klausimai).

Anketos pagrindimas pateikiamas 6 lentelėje.

6 lentelė. Apklausos anketos pagrindimas

Tyrimo uždaviniai	Anketos klausimai
1. Įvertinti kokybės valdymo procesus draudimo paslaugų įmonėse	Kiek aiškiai įmonėje formuluojami nuolatinio kokybės gerinimo tikslai; kiek įmonėje vyksta nuolatinis kokybės gerinimas; ar įmonėje įdiegti kokybės kontrolės metodai; kiek įmonėje rūpinamasi vartotojų pasitenkinimo valdymu; kokia įmonės praktika procesų tobulinimo srityje; kiek įmonei būdingi ugdymo

	kokybės valdymo srityje aspektai; kokią įmonė vykdo naujų paslaugų vystymo praktika; kurios specialiosios kokybės valdymo praktikos taikomos įmonėje.
2. Įvertinti žinių valdymo procesus kokybės valdymo srityje draudimo paslaugų įmonėse	Kokiu būdu įmonės darbuotojai įgyja darbe reikalingas žinias apie kokybės valdymą įmonėje; ar įmonėje egzistuoja apibrėžti, formaliai įtvirtinti mechanizmai, kaip gali būti dalijamasi žiniomis; ar darbuotojo sukauptos naujos žinios panaudojamos darbo procese; kiek organizacijoje dalijamasi žiniomis; kaip įmonėje panaudojamos žinios; kaip informacija perduodama darbuotojams įmonei priėmus naujus sprendimus, parengus naujas metodikas ir kt. kokybės valdymo srityje; kiek prieinamos kasdieniniame darbe reikalingos žinios; kurie žinių vertinimo veiksmai vykdomi įmonėje.
3. Įvertinti žinių ir kokybės valdymo aplinką	Kiek darbuotojai įtraukti į žinių valdymą, mokymąsi; kurie komandinio darbo ir bendradarbiavimo aspektai pasireiškia įmonėje; kurie ugdymo aspektai pasireiškia įmonėje; kokie įmonėje santykiai tarp vadovų ir darbuotojų; kuriuose mokymuose įmonės iniciatyva/ suteiktomis galimybėmis respondentai yra dalyvavę per pastaruosius trejus metus.
4. Klausimai apie įmonę ir respondentą	Įmonės paslaugų sritis; respondento lytis, išsilavinimas, pareigos.

Daugumoje klausimų yra pateikti teiginiai, kurių tinkamumą įmonei respondentai turi įvertinti pagal Likerto skalę (penkiabalę, pradedant nuo maksimaliai teigiamo, baigiant maksimaliai neigiamu įvertinimu).

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis paskaičiuota taikant Paniotto formulę:

$$n = 1 / (p^2 + 1/N)$$

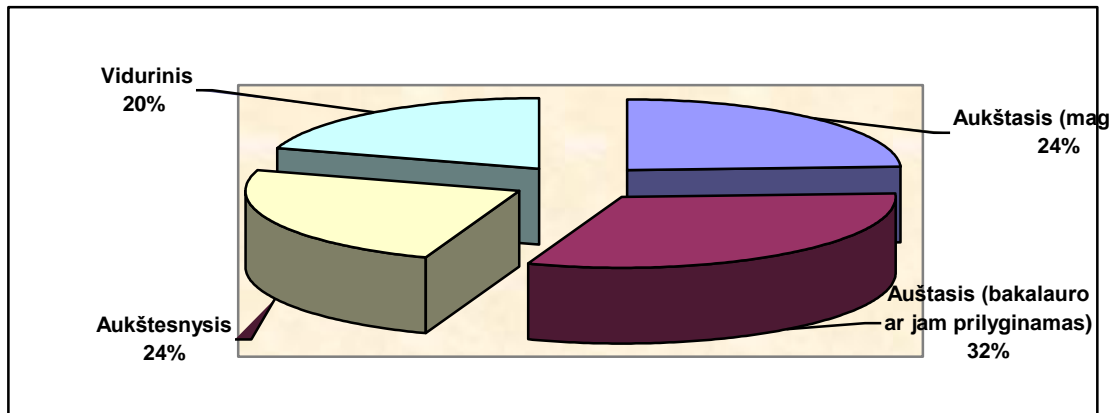
p – reikšmingumo koeficientas, <0,05 (5 proc. paklaida).

Dėl apklausos atlikimo galimybių, tyrimas atliktas apklausiant Alytaus apskrityje dirbančius draudimo paslaugų įmonių darbuotojus. Remiantis LR Statistikos departamento duomenimis, Alytaus apskrityje gyvybės ir negyvybės draudimo, draudimo brokerių ir agentų įmonių bendras darbuotojų skaičius 2014 m. pabaigoje siekė 129. Pritaikius formulę, apskaičiuojama tyrimo imtis:

$$n = 1 / (0,05^2 + 1/129) = 97$$

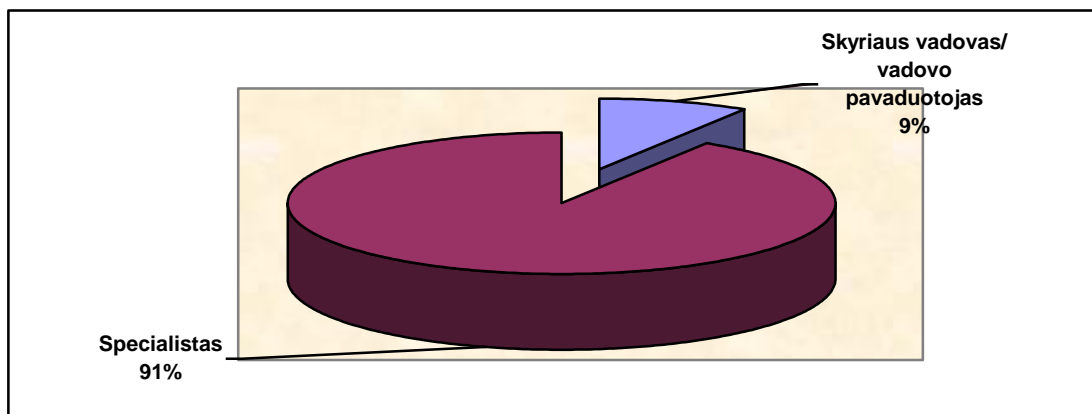
Anketą įkėlus į interneto svetainę www.apklausa.lt, draudimo įmonių elektroninio pašto adresais, skelbiamais viešais, taip pat pagal turimus draudimo paslaugų sektoriaus įmonių darbuotojų kontaktus, buvo išsiųsti kvietimai dalyvauti apklausoje, tačiau pavyko gauti mažesnio skaičiaus respondentų atsakymus – viso 45. Tai lemia, jog tyrimo rezultatai gauti su didesne paklaida nei 5 proc. Tai reiškia, jog šio tyrimo rezultatai gali būti patikrinti atliekant didesnės apimties apklausą, tačiau turimi rezultatai gali būti panaudojami tam, kad pateikti pirminėms išvadoms apie žinių ir kokybės valdymą draudimo paslaugų įmonėse.

Dauguma, t.y. 64 proc. respondentų buvo moterys, 36 proc. respondentų vyrai. Daugiau nei pusė, t.y. 55 proc. respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (21 pav.):



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

91 proc. respondentų yra specialistai, 9 proc. skyriaus vadovai./ vadovų pavaduotojai (22 pav.):



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas, proc.

Taigi galima teigti, jog atlikto tyrimo rezultatai labiausiai atspindi draudimo paslaugų įmonėse dirbančių specialistų, o ne vadovų nuomonę; pagal lytį ir išsilavinimą respondentų įvairovė yra didelė.

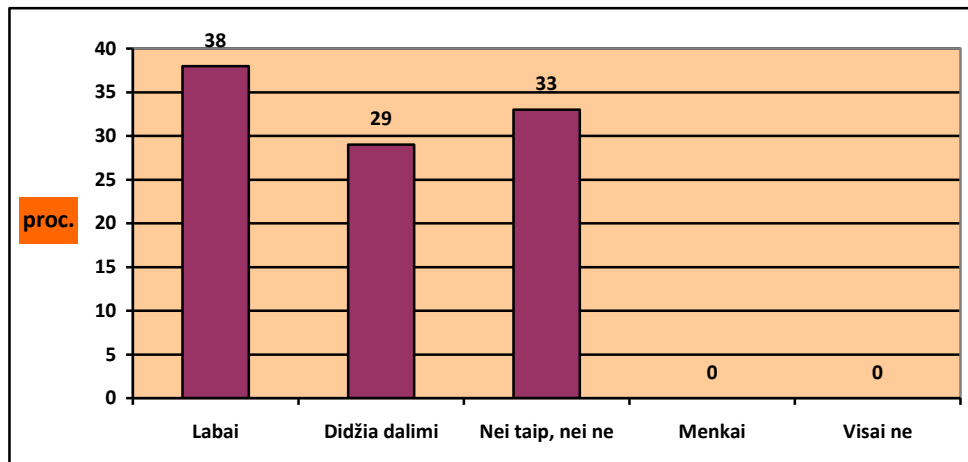
Tyrimo eiga. Tyrimas vykdytas 2015 m. lapkričio – gruodžio mėnesiais, anketą įkėlus į interneto tinklapį www.apklausa.lt, siunčiant kvietimus dalyvauti apklausoje potencialiems respondentams elektroniniu paštu. Gauti rezultatai apdoroti Ms Excel programa.

4. KOKYBĖS VALDYMO IR ŽINIŲ VALDYMO GERINIMO DRAUDIMO PASLAUGŲ SEKTORIAUS ORGANIZACIJOSE TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Tyrimo rezultatų analizė

Vykdamt apklausą pirmiausia siekta įvertinti, *kokie yra kokybės valdymo procesai respondentų įmonėse*, tam buvo skirta pirmoji anketos klausimų grupė.

Apklausus tyrimo dalyvius nustatyta, kad dauguma (67 proc.) apklaustų draudimo įmonių darbuotojų mano, kad nuolatinio kokybės gerinimo tikslai įmonėje formuluojami labai ar pakankamai aiškiai (23 pav.).

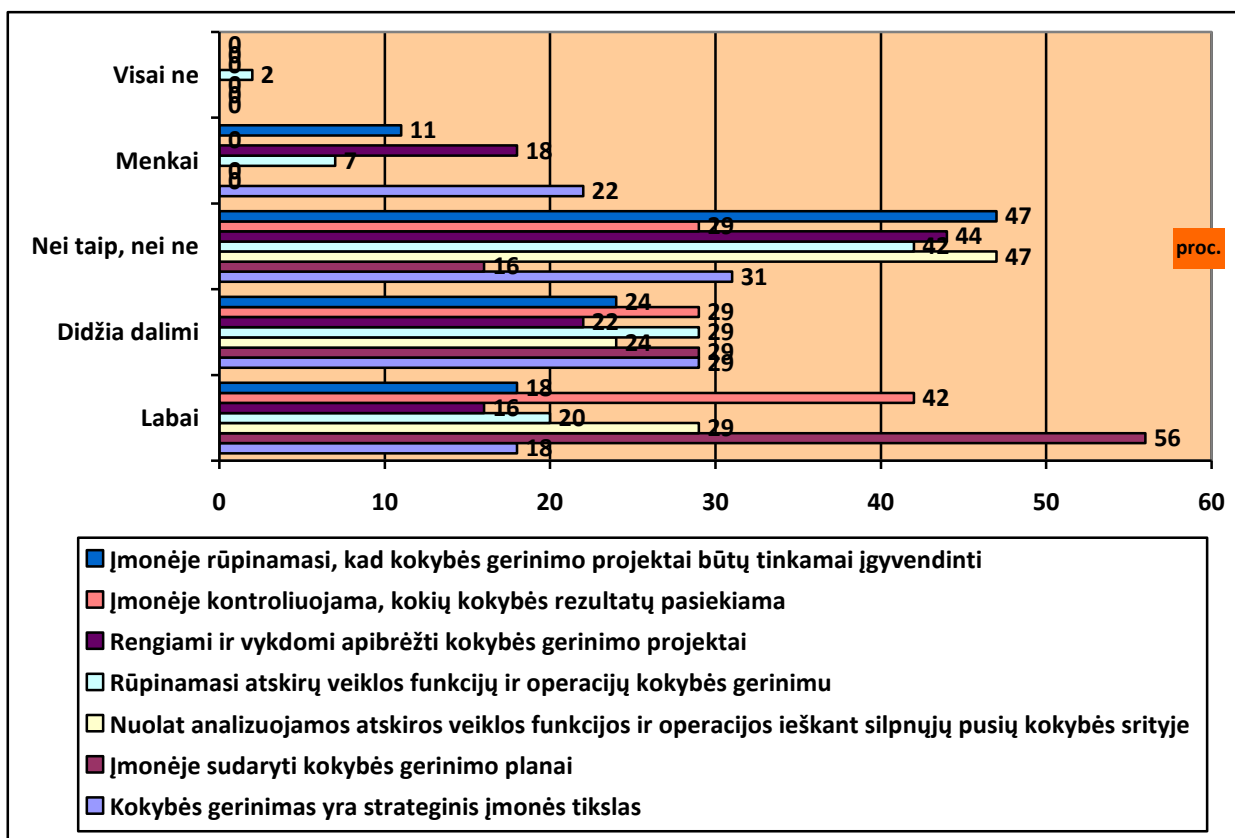


23 pav. Įmonėje formuluojamų nuolatinių kokybės gerinimo tikslų aiškumas respondentams, proc.

Tarp apklaustų draudimo įmonių darbuotojų 38 proc. mano, kad kokybės gerinimo tikslai įmonėje formuluojami labai, o 29 proc. respondentų nuomone pakankamai aiškiai. Mažesnę respondentų dalį (33 proc.) nurodė, kad jiems darbovietėje formuluojami kokybės gerinimo tikslai nėra labai aiškūs, tačiau pakankamai suprantami. Manančių, kad darbovietėje formuluojami kokybės gerinimo tikslai nėra aiškūs nebuvo.

Tyrimo duomenys nagrinėjamu klausimu leidžia daryti prielaidą, kad respondentams yra pakankamai gerai suprantami draudimo bendrovių, kuriose jie dirba formuluojami kokybės gerinimo tikslai ir jų formulavimo poreikis. 18 proc. respondentų įsitikinę, kad kokybės gerinimas yra strateginis

įmonės tikslas, 29 proc. respondentų tam pritaria. 31 proc. apklaustų draudimo įmonių darbuotojų neturi aiškios nuomonės šiuo klausimu. 22 proc. respondentų nemano, kad kokybės gerinimas yra strateginis jų įmonės tikslas. Tačiau didžioji dauguma (85 proc.) respondentų teigia, kad jų įmonėje sudaryti kokybės gerinimo planai. 53 proc. respondentų nurodo, kad įmonėje, kurioje jie dirba nuolat analizuojamos atskiros veiklos funkcijos ir operacijos ieškant silpnųjų pusių kokybės srityje. Remiantis tyrimo duomenimis galima daryti prielaidą, kad tiriamose įmonėse yra rūpinamasi atskirų veiklos funkcijų ir operacijų kokybės gerinimu, tačiau ši veikla neapima visų operacijų, nes respondentų nuomonės šiuo klausimu pasiskirsto skirtingai. 49 proc. respondentų mano, kad jų įmonėse yra gerai rūpinamasi atskirų veiklos funkcijų ir operacijų kokybės gerinimu, tačiau 42 proc. apklaustų draudimo įmonių darbuotojų nurodo, kad atskirų veiklos funkcijų ir operacijų kokybės gerinimu rūpinamasi nepakankamai (24 pav.).

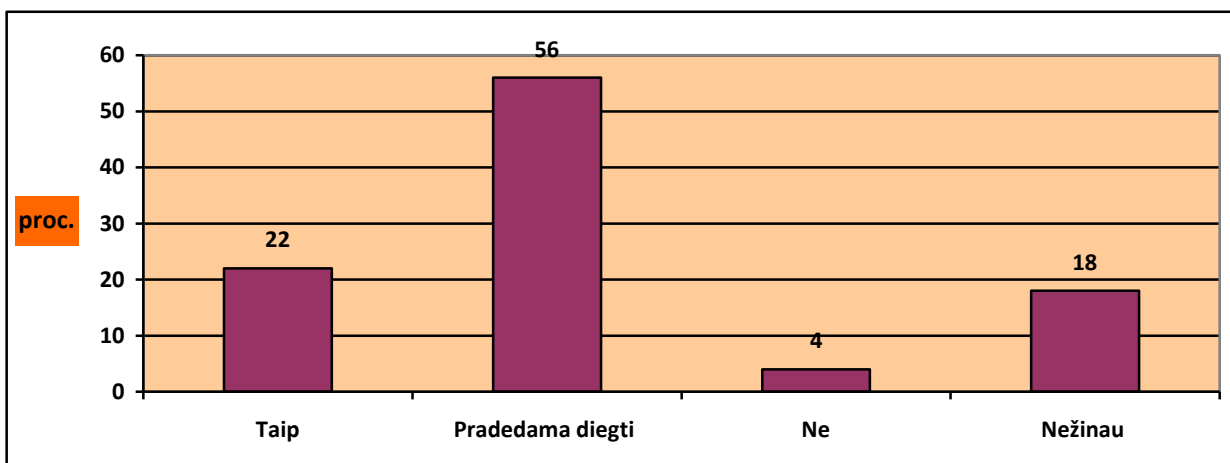


24 pav. Organizacijose būdingų bruožų nuolatinio kokybės gerinimo srityje nustatymas, proc.

Apklaustų draudimo įmonių darbuotojų nuomonės radikaliai išsiskiria ir vertinant kokybės gerinimo projektus. 38 proc. respondentų mano, kad rengiami ir vykdomi apibrėžti kokybės gerinimo projektai yra įgyvendinami pakankamai efektyviai, 44 proc. respondentų vertina neutraliai, o 18 proc.

neigiamai. Tai leidžia manyti, kad ne visi kokybės gerinimo projektai duoda puikių rezultatų. Dauguma (71 proc.) apklausoje dalyvavusių draudimo įmonių darbuotojų išreiškė tvirtą nuomonę, kad jų darbovietėje kontroliuojama, kokių kokybės rezultatų pasiekama, 29 proc. apklaustųjų mano, kad vykdoma kontrolė yra nepakankama. Atlikta analizė leidžia teigti, kad tiriamose draudimo įmonėse nepakankamai rūpinamasi, kad kokybės gerinimo projektai būtų tinkamai įgyvendinti (taip mano 57 proc. respondentų).

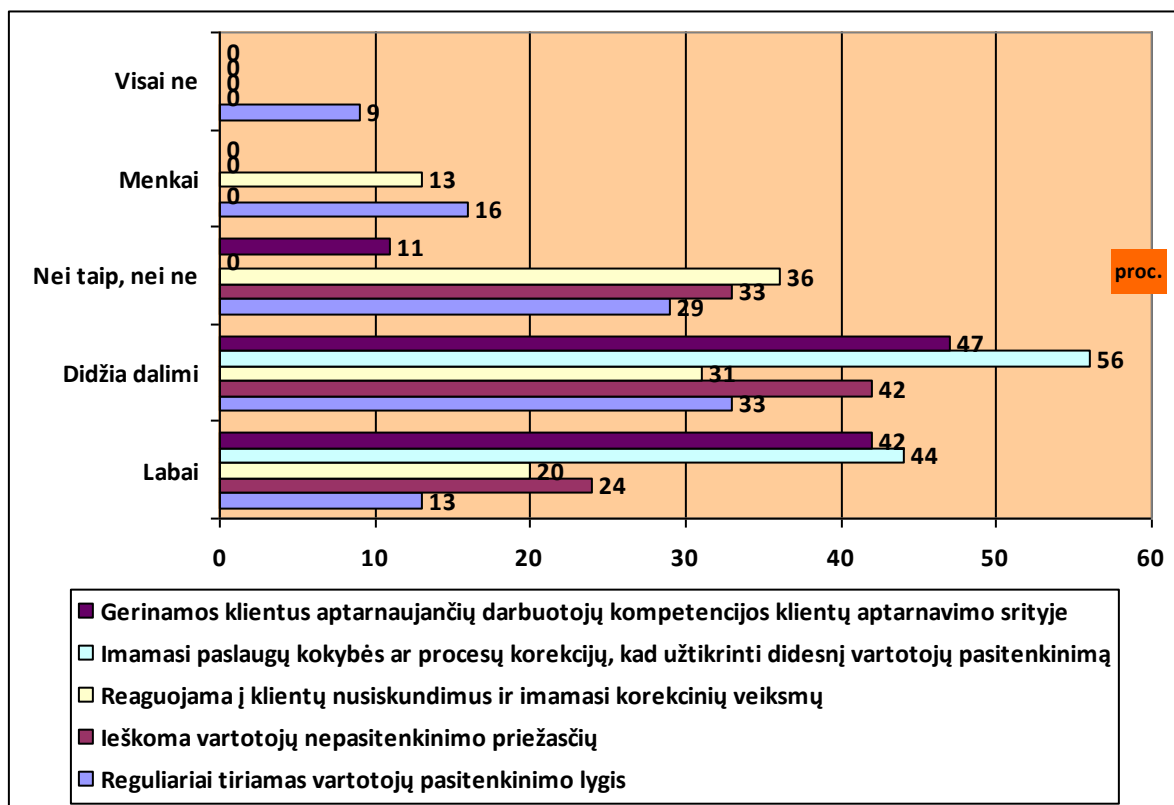
Tyrimo duomenų analizė leidžia išskirti tokius pagrindinius tiriamų įmonių bruožus nuolatinio kokybės gerinimo srityje: įmonėse suvokiama nuolatinio kokybės gerinimo svarba, formuluojami kokybės gerinimo tikslai. Įmonėse sudaromi kokybės gerinimo planai, tačiau kokybės gerinimas neapima visų organizacijų veiklos funkcijų ir operacijų. Tikėtina, kad organizacijose nuolatinis kokybės gerinimas yra nukreiptas į atskiras veiklos sritis, kurios traktuojamos kaip prioritetai. Organizacijose įgyvendinami kokybės gerinimo projektai, tačiau ne visi jie duoda puikių rezultatų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad tiriamose draudimo įmonėse nepakankamai rūpinamasi, kad kokybės gerinimo projektai būtų tinkamai įgyvendinti. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad tiriamose draudimo įmonėse yra pakankamai aiškiai išreikšta orientacija į nuolatinį kokybės valdymą. Tačiau reikia pažymėti, kad orientacija į nuolatinį kokybės valdymą yra vykstantys procesas, nes tik 22 proc. respondentų nurodė, kad įmonėje (darbovietėje) įdiegti kokybės kontrolės metodai, t.y. renkami duomenys apie kokybės nukrypimus nuo standartų, duomenys įvertinami statistiniais metodais, specialia programine įranga (25 pav.).



25 pav. Kokybės kontrolės metodų diegimo įmonėse nustatymas, proc.

56 proc. respondentų nuomone, darbovietėje kokybės kontrolės metodai yra diegiami, t.y. šis procesas tęsiasi ir nėra užbaigtas. 18 proc. respondentų negalėjo patvirtinti ar paneigti ar jų darbovietėje yra įdiegti (diegiami) kokybės kontrolės metodai.

Draudimo rinkoje pasižyminčioje stipria konkurencija kokybės valdymas neatsiejamas nuo orientacijos į klientų poreikius. Vartotojų pasitenkinimo valdymui skiriamas dėmesys ir analizuojamose organizacijose (26 pav.).



26 pav. Vartotojų pasitenkinimo valdymo organizacijose įvertinimas, proc.

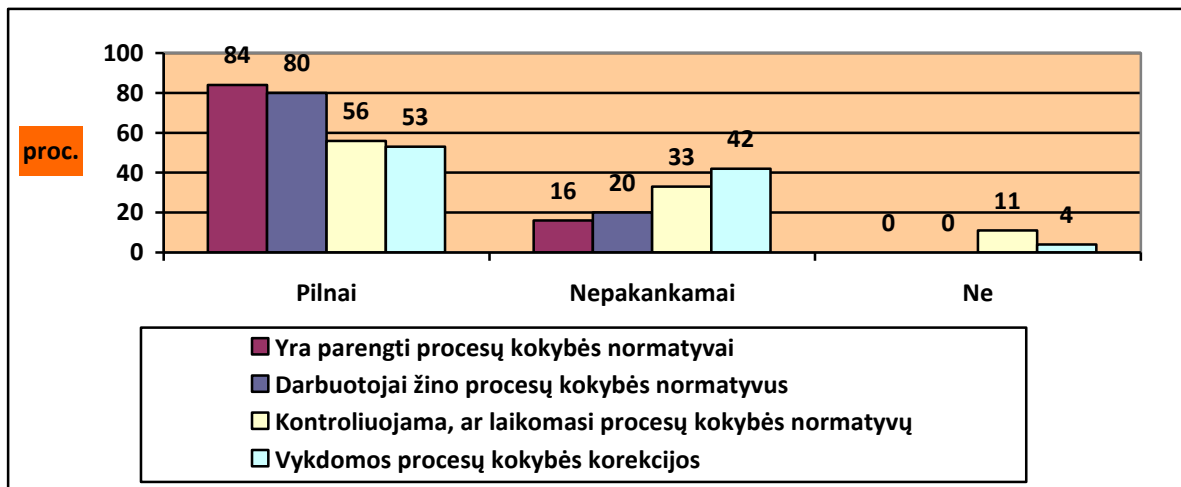
Tiriant kiek įmonėse rūpinamasi vartotojų pasitenkinimo valdymu nustatyta, kad tiriamose draudimo įmonėse daugiausiai imamasi paslaugų kokybės ar procesų korekcijų, kad užtikrinti didesnį vartotojų pasitenkinimą (44 proc. respondentų nurodė, kad jų darbovietėse tam skiriama labai; 56 proc. respondentų - didžia dalimi užtikrinamas šis procesas). Taip pat daug dėmesio tiriamose draudimo bendrovėse skiriama gerinant klientus aptarnaujančių darbuotojų kompetencijai klientų aptarnavimo srityje (42 proc. respondentų nurodė, kad jų darbovietėse tai labai užtikrinama ; 47 proc. respondentų - didžia dalimi užtikrinama). Tuo tarpu vartotojų nepasitenkinimo priežasčių paieškai tiriamose įmonėse skiriama kiek mažiau dėmesio. 24 proc. respondentų nurodė, kad vartotojų nepasitenkinimo priežasčių

paieškai skiriama labai daug dėmesio, 42 proc. respondentų nuomone, jų darbovietėse vartotojų nepasitenkinimo priežasčių paieška didžia dalimi užtikrinama. 33 proc. apklaustų draudimo įmonių darbuotojų mano, kad vartotojų nepasitenkinimo priežasčių paieška nepakankamai užtikrinama.

Respondentų nuomone, vartotojų pasitenkinimo lygis nėra reguliariai tiriamas. Tarp apklaustųjų tik 13 proc. respondentų mano, kad vartotojų pasitenkinimo lygis reguliariai tiriamas, 33 proc. respondentų nuomone - pakankamai dažnai, 29 proc. – nei pakankamai, nei nepakankamai, 25 proc. apklaustųjų mano, kad nepakankamai. Tačiau daugiau nei pusė (51 proc.) apklaustų draudimo įmonių darbuotojų mano, kad jų darbovietės pakankamai reaguojama į klientų nusiskundimus ir imamasi korekcinį veiksmų (tarp respondentų 20 proc. mano, kad labai aktyviai, o 31 proc. - didžia dalimi).

Taigi vartotojų pasitenkinimo valdymo organizacijose įvertinimas atskleidžia, kad tiriamos draudimo įmonės siekia valdyti vartotojų pasitenkinimo veiksnius. Respondentų nuomone, šiame procese pagrindinis dėmesys skiriamas paslaugų kokybės ar procesų korekcijai, klientus aptarnaujančių darbuotojų kompetencijai gerinti.

Tiriamų įmonių praktikos procesų tobulinimo srityje įvertinimas atskleidžia, kad tiriamose įmonėse tam skiriama daug dėmesio (27 pav.).



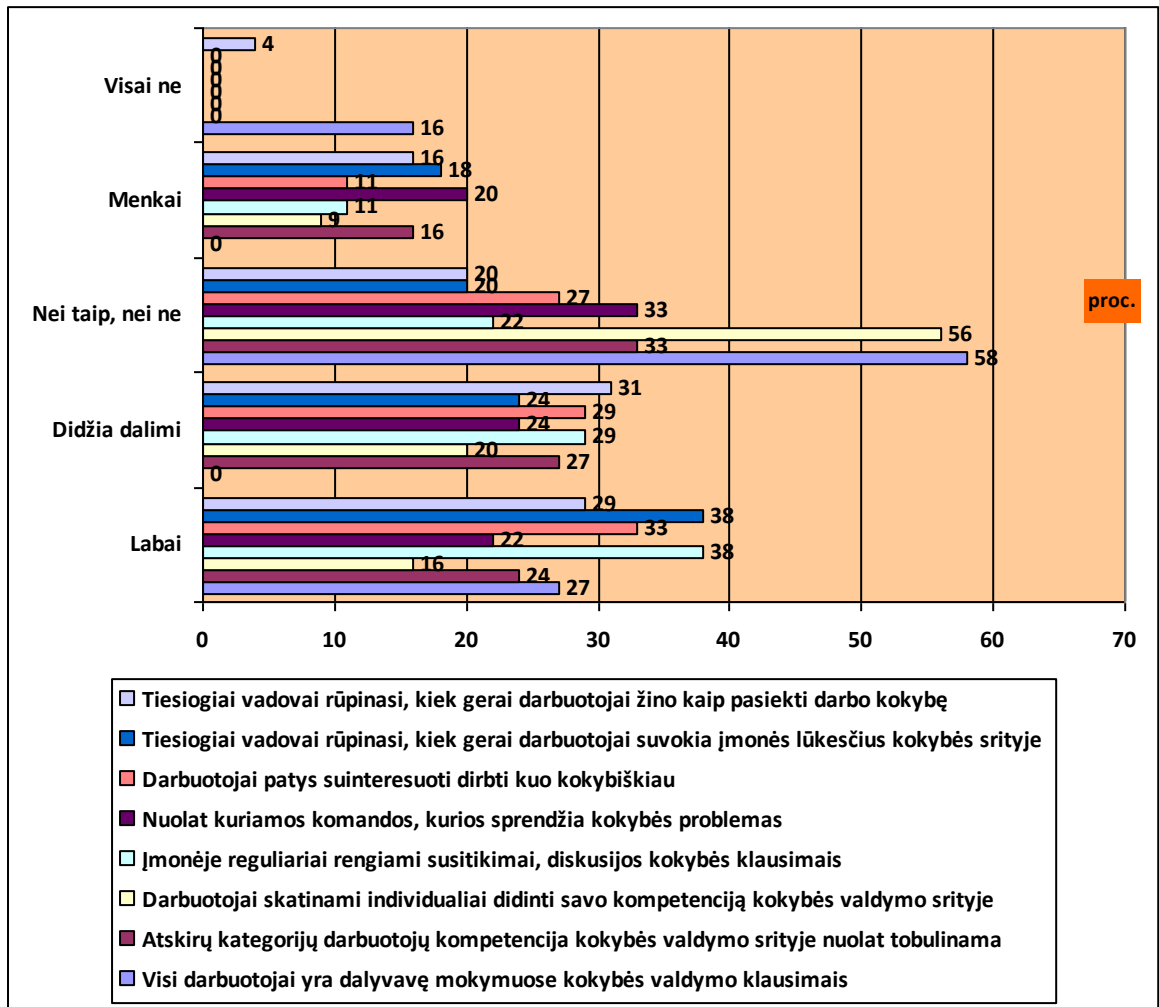
27 pav. Tiriamų įmonių praktikos procesų tobulinimo srityje įvertinimas, proc.

84 proc. respondentų nurodė, kad jų darbovietėje yra parengti procesų kokybės normatyvai, 80 proc. respondentų pažymėjo, kad jų įmonėje darbuotojai žino procesų kokybės normatyvus. Daugiau nei pusė įmonėse, kuriose jie dirba kontroliuojama, ar laikomasi procesų kokybės normatyvų (56 proc.) ir vykdomos procesų kokybės korekcijos (53 proc.).

Tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad, respondentų nuomone, tiriamose įmonėse aktyviai taikoma praktika procesų tobulinimo srityje, ypatingas dėmesys skiriamas procesų kokybės

normatyvams, darbuotojų informavimui apie procesų kokybės normatyvus, laikomasi procesų kokybės normatyvų, vykdomos procesų kokybės korekcijos.

Įvertinus įmonėms būdingus ugdymo kokybės valdymo srityje aspektus daroma prielaida, kad tiriamose įmonėse kokybės valdymas įgyvendinamas kryptingai, tačiau jis aprėpia ne visus darbuotojus, nustatyta, kad ne visi darbuotojai yra dalyvavę mokymuose kokybės valdymo klausimais. Apklaustų draudimo įmonių darbuotojų tarpe 27 proc. respondentų aktyviai dalyvauja mokymuose, tačiau didžioji dalis (58 proc.) mokymuose kokybės valdymo klausimais, o 16 proc. respondentų visiškai nedalyvauja (28 pav.).



28 pav. Įmonėms būdingų ugdymo kokybės valdymo srityje aspektų įvertinimas, proc.

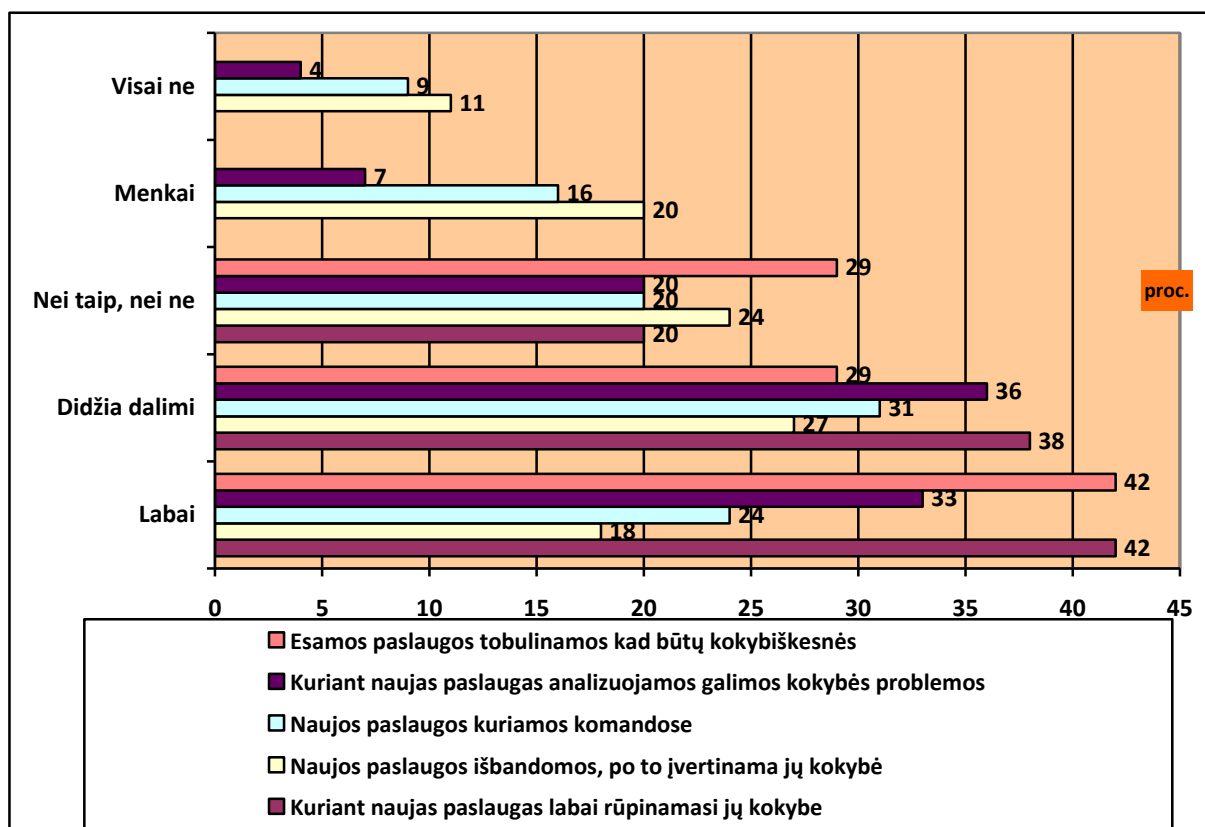
Nustatyta, kad tiriamose draudimo įmonėse dedamos pastangos tobulinti atskirų kategorijų darbuotojų kompetenciją kokybės valdymo srityje, tačiau tai taikoma ne visų darbuotojų atžvilgiu. 24

proc. respondentų nurodė, kad jų kompetencija kokybės valdymo srityje nuolat tobulinama, 27 proc. respondentų tam pritarė - darbdavys skirai pakankamai daug dėmesio jų kompetencija kokybės valdymo srityje tobulinimui. 33 proc. respondentų taip pat pažymėjo, kad jų kompetencija kokybės valdymo srityje tobulinama, tačiau tai nėra daroma kryptingai. Likusieji 16 proc. respondentų pažymėjo, kad jų kompetencija kokybės valdymo srityje menkai tobulinama. Taip pat nustatyta, kad dauguma (56 proc.) darbuotojų skatinami individualiai didinti savo kompetenciją kokybės valdymo srityje, o 36 proc. respondentų nurodė, kad yra kryptingai skatinami stiprinti savo kompetenciją kokybės valdymo srityje.

Analizuojamose draudimo bendrovėse reguliariai rengiami susitikimai, diskusijos kokybės klausimais pareigybėms, kurios dalyvauja kokybės valdymo užtikrinime. Tokiuose susitikimuose labai aktyviai dalyvauja 38 proc. respondentų, 29 proc. respondentų dalyvauja pakankamai aktyviai, 22 proc. respondentų dalyvauja pasyviai, o 11 proc. menkai dalyvauja. Analizuojant tyrimo duomenis daroma prielaida, kad kokybės ugdyme aktyviai dalyvauja įvairių sričių specialistai, kurie įtraukiami į nuolat kuriamas komandas, kurios sprendžia kokybės problemas. Į tokias komandas nuolat įtraukiami 22 proc. respondentų, 24 proc. respondentų reguliariai tampa tokių komandų nariais, 33 proc. apklaustų darbuotojų kokybės tobulinimo komandose dalyvauja, tačiau retai, 20 proc. menkai dalyvauja. Skiriasi ir darbuotojų motyvacija dirbti kuo kokybiškiau. Labai stiprią motyvaciją pasižymi 33 proc. respondentų, stiprią motyvaciją turi 29 proc. respondentų, vidutiniškai motyvuoti yra 27 proc. respondentų, o 11 proc. respondentų yra silpnai motyvuoti.

Vadovaujantis personalas tiriamose draudimo įmonėse pakankamai aktyviai dalyvauja užtikrinant, kad jų pavaldiniai suvoktų įmonės lūkesčius kokybės srityje. 38 proc. apklaustų darbuotojų nurodė, kad jų tiesiogiai vadovai labai rūpinasi, kiek gerai darbuotojai suvokia įmonės lūkesčius kokybės srityje, 24 proc. respondentų nuomone tiesioginiai vadovai rūpinasi pakankamai, 38 proc. respondentų mano, kad tiesiogiai vadovai nepakankamai rūpinasi, kad darbuotojai gerai suvoktų įmonės lūkesčius kokybės srityje. 60 proc. apklaustų darbuotojų mano, kad tiesiogiai vadovai pakankamai rūpinasi, kiek gerai darbuotojai žino kaip pasiekti darbo kokybę, 36 proc. respondentų pareiškė nuomonę, kad vadovų rūpestis šiuo klausimu yra nepakankamas.

Respondentų paklausus, kiek įmonė vykdo šią naujų paslaugų vystymo praktiką, nustatyta, jog įmonėse dažniausiai rūpinamasi naujai kuriamų paslaugų kokybe (42 proc. nurodė, jog labai rūpinamasi, 38 proc. – jog didžia dalimi rūpinamasi, nei vienas respondentas nenurodė, jog tai nėra daroma) (29 pav.).

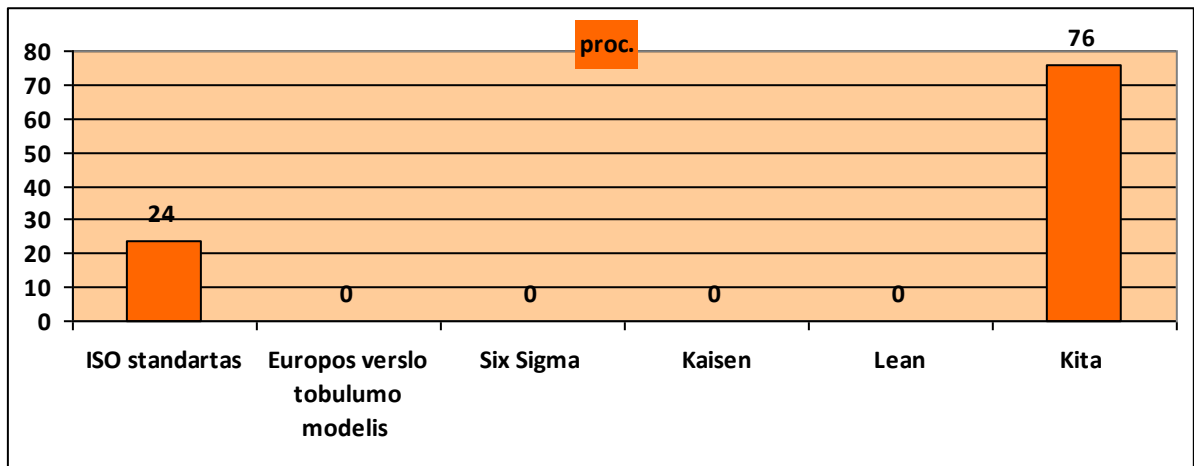


29 pav. Kokybės procesai naujų paslaugų kūrimo srityje, proc.

Tyrimo rezultatai rodo, jog labai dažna praktika, kai esamos paslaugos yra tobulinamos siekiant, kad jos būtų kokybiškesnės (42 proc. nurodė, jog labai rūpinamasi, 29 proc. – jog didžia dalimi rūpinamasi, nei vienas respondentas nenurodė, jog tai nėra daroma).

Retesnė praktika – kai kuriant naujas paslaugas analizuojamos galimos kokybės problemos (33 proc. nurodė, jog labai rūpinamasi, 36 proc. – jog didžia dalimi rūpinamasi, 11 proc. nurodė, jog tai menkai arba visai nedaroma). Ne visais atvejais naujos paslaugos kuriamos komandose – 24 proc. respondentų nurodė, jog praktika kurti naujas paslaugas komandas yra labia dažna, 31 proc. – jog gana dažna, 25 proc. nurodė, jog tai niekada arba beveik niekada nevykdoma. Ne visada naujos paslaugos pirmiausia išbandomos vertinant jų kokybę – 18 proc. respondentų nurodė, jog tai visada vykdoma, 27 proc. – jog dažnai, ir 31 proc. nurodė, jog niekada arba beveik niekada nevykdoma.

Kaip rodo tyrimo rezultatai (žr. 30 pav.), ketvirtadalis respondentų įmonėse pritaikytas ISO standartas, nei vienas respondentas nenurodė, kad įmonėse būtų taikomi specifiniai metodai, tokie kaip Six Sigma, kaisen, Lean, Europos verslo tobulumo modelis.



30 pav. Įmonėse taikomos specialiosios kokybės valdymo praktikos, proc.

Taigi apibendrinant kokybės valdymo procesus respondentų įmonėse galima teigti, jog respondentų nuomone, įmonėse, kuriose jie dirba, kokybės valdymo procesų užtikrinimui skiriamas nemenkas dėmesys. Taikomas praktikas galima aptarti remiantis teoriniame modelyje (žr. 20 pav.) išskirtais kokybės valdymo procesais:

- *Nuolatinis gerinimas*: įmonėse suvokiama nuolatinio kokybės gerinimo svarba, formuluojami kokybės gerinimo tikslai. Įmonėse sudaromi kokybės gerinimo planai, tačiau kokybės gerinimas neapima visų organizacijų veiklos funkcijų ir operacijų. Tikėtina, kad organizacijose nuolatinis kokybės gerinimas yra nukreiptas į atskiras veiklos sritis, kurios traktuojamos kaip prioritetai. Organizacijose įgyvendinami kokybės gerinimo projektai, tačiau ne visi jie duoda puikių rezultatų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad tiriamose draudimo įmonėse nepakankamai rūpinamasi, kad kokybės gerinimo projektai būtų tinkamai įgyvendinti. Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad tiriamose draudimo įmonėse yra pakankamai aiškiai išreikšta orientacija į nuolatinį kokybės valdymą;

- *Kokybės kontrolė*: kokybės kontrolės metodai nėra plačiai taikomi, daugeliu atveju tik pradami diegti. Penktadalis respondentų nurodo, jog tokie metodai yra jau pilnai taikomi. Gana retos kokybės valdymo praktikos – ISO taiko ketvirtadalis įmonių.

- *Vartotojų pasitenkinimo valdymas*: tiriamos draudimo įmonės siekia valdyti vartotojų pasitenkinimo veiksnius. Pagrindinis dėmesys skiriamas paslaugų kokybės ar procesų korekcijai, daug dėmesio tiriamose draudimo bendrovėse skiriama gerinant klientus aptarnaujančių darbuotojų kompetencijai klientų aptarnavimo srityje. Vis tik vartotojų pasitenkinimo lygis nėra reguliariai tiriamas.

- *Proceso gerinimo technikos*: respondentų nuomone, tiriamose įmonėse aktyviai taikoma praktika procesų tobulinimo srityje, ypatingas dėmesys skiriamas procesų kokybės normatyvams, darbuotojų informavimui apie procesų kokybės normatyvus, laikomasi procesų kokybės normatyvų, vykdomos procesų kokybės korekcijos

- *Individualus mokymasis*: tiriamose įmonėse įgyvendinamas darbuotojų ugdymas kokybės valdymo srityje, bet į ugdymo procesą įtraukiami ne visi darbuotojai (aktyviai mokymuose kokybės klausimuose dalyvauja beveik trečdalis darbuotojų). Daugiau nei pusė respondentų dalyvauja reguliariuose susitikimuose kokybės klausimais. Į komandas, sprendžiančias kokybės klausimus, reguliariai įtraukiami mažiau nei pusė respondentų, dar trečdalis kartais dalyvauja tokiuose komandose. Apie 40 proc. respondentų mano, jog vadovai nepakankamai rūpinasi, kiek darbuotojai žino įmonės lūkesčius kokybės srityje ir žino kaip pasiekti kokybę.

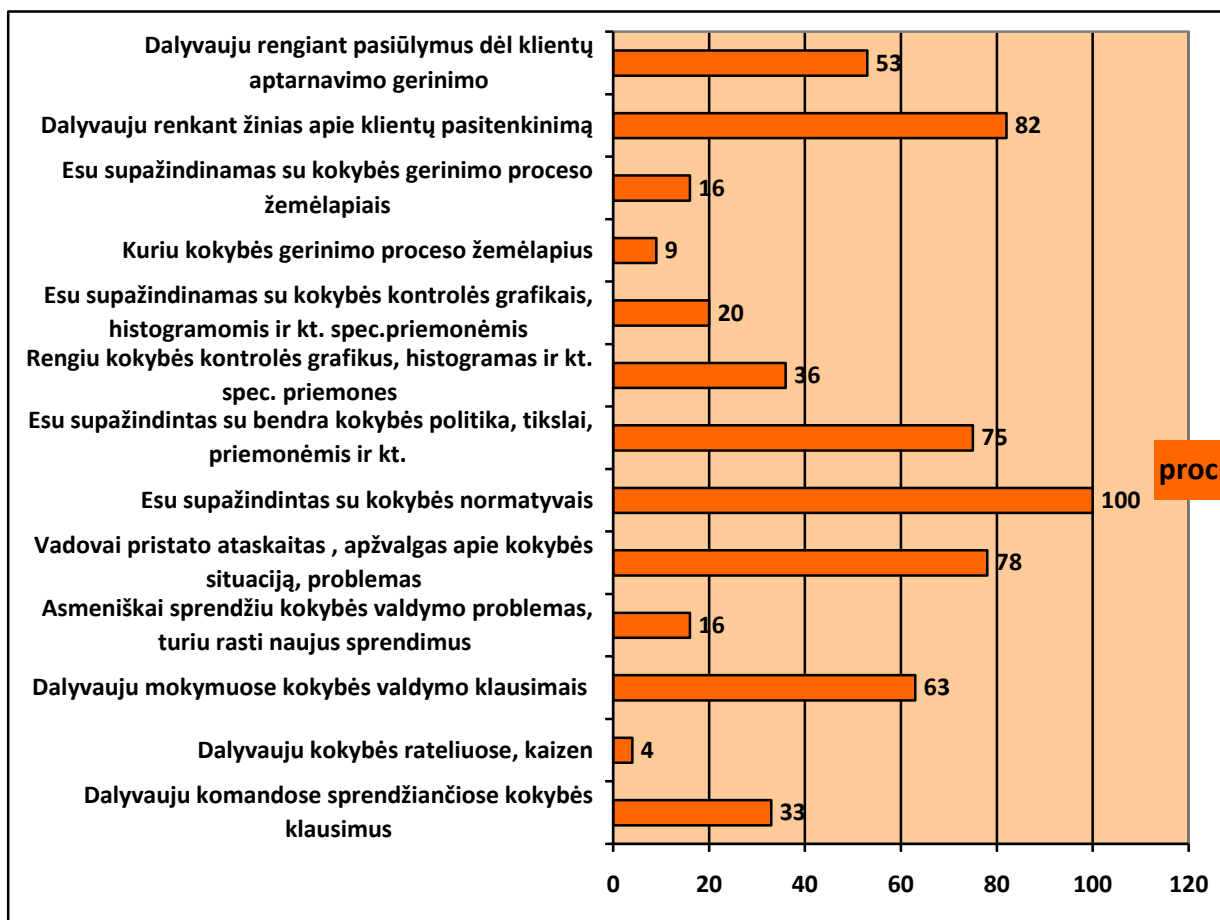
- *Naujo produkto vystymo metodai*: visų respondentų nuomone, jų įmonės bent iš dalies rūpinasi naujai kuriamų paslaugų kokybe (keturi penktadaliai nurodė, jog didžia dalimi arba labai rūpinamasi), bei gerina esamų paslaugų kokybę (du trečdaliai nurodė, jog didžia dalimi arba labai tuo rūpinamasi). Gana dažnos praktikos naujų paslaugų kūrimo srityje - įmonėse kuriant naujas paslaugas analizuojamos galimos kokybės problemos (tai pažymėjo du trečdaliai respondentų), paslaugų kūrimas komandose (tai pažymėjo pusė respondentų, bent ketvirtadalis nurodė, jog tas niekada nedaroma). Trečdaliu atvejų nėra išbandoma naujų paslaugų kokybė prieš paslaugas paleidžiant į rinką (45 proc. nurodė, jog tai dažnai daroma).

Taigi lyginant su teorinėje literatūroje išsakomomis rekomendacijomis (Asif et al., 2013; Rocha-Lona et al., 2013; Heron, 2012; Kiritharan, 2013; Zaslavskiy, 2008) draudimo įmonėse, kurių darbuotojai buvo apklausti, pasigendama aktyvesnio kokybės kontrolės technikų taikymo, nepakankamai dėmesio skiriama nuolatiniam kokybės gerinimui, o į kokybės gerinimo ugdymą įtraukiami ne visi darbuotojai, kas leidžia teigti, jog visuotinės kokybės koncepcija nėra įgyvendinta, o kokybės valdymas ir siekimas nėra procesas, kuris įtrauktų visą organizaciją.

Kitas tyrimo uždavinys buvo *įvertinti žinių valdymo procesus kokybės valdymo srityje draudimo paslaugų įmonėse*.

Respondentai įvairiais metodais įgyja žinias apie kokybės valdymą (31 pav.). Visi respondentai nurodė, jog yra supažindinami su kokybės normatyvais, dauguma (82 proc.) dalyvauja renkant duomenimis apie klientų pasitenkinimą, jiems pristatomos vadovų ataskaitos, apžvalgos apie kokybės

situaciją, problemas (78 proc.), yra supažindinti su bendra kokybės politika, tikslai, priemonėmis ir kt. (75 proc.).



31 pav. Būdai, kaip respondentai įgyja žinias apie kokybės valdymą, proc.

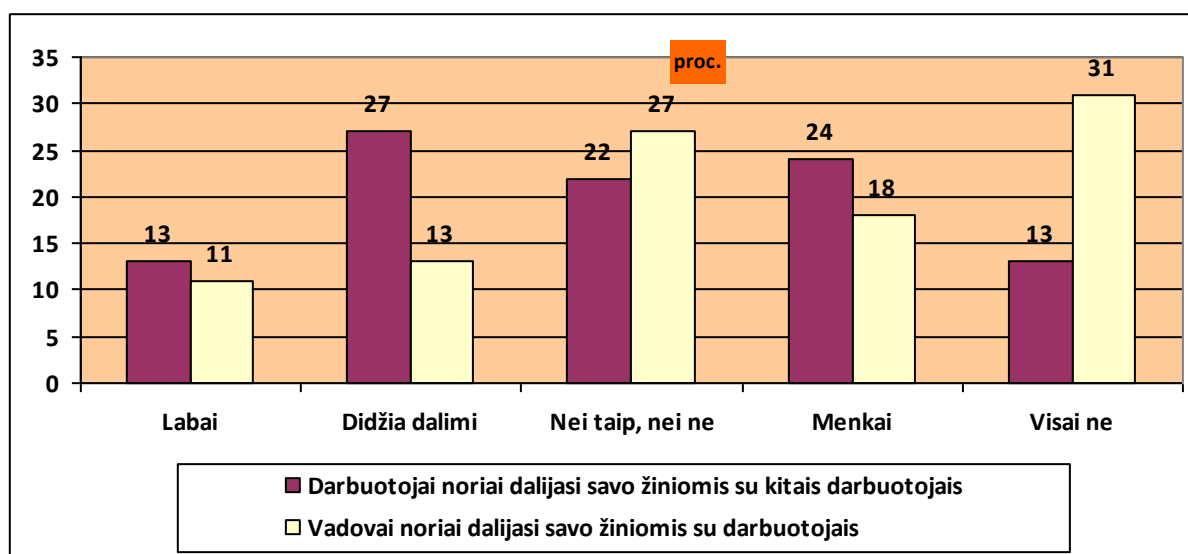
Daugiau nei pusė respondentų dalyvauja mokymuose kokybės valdymo klausimais (63 proc.), dalyvauja rengiant pasiūlymus dėl klientų aptarnavimo gerinimo (53 proc.). Trečdalis respondentų teigia, jog yra dalyvauja komandose sprendžiančiose kokybės klausimus (33 proc.), rengia kokybės kontrolės grafikus, histogramas ir kt. spec. Priemones (36 proc.). Apie penktadalis respondentų yra supažindinami su kokybės kontrolės grafikais, histogramomis ir kt. spec. priemonėmis (20 proc.), asmeniškai sprendžia kokybės valdymo problemas, turi rasti naujus sprendimus (16 proc.), yra supažindinami su kokybės gerinimo proceso žemėlapiais (16 proc.). tik 4 proc. dalyvauja kokybės rateliuose, kaizen, 9 proc. patys kuria kokybės gerinimo proceso žemėlapius. Taigi galima teigti, jog daugeliu atvejų kokybės žinios respondentų yra įgyjamos perimant kitų subjektų, organizacijos perteikiamas žinias apie kokybę (supažindinama su normatyvais, reikalavimais, rezultatais ir rodikliais,

dalyvaujama mokymuose. Apie pusę respondentų dalyvauja kai kuriuose tokių žinių kūrimo praktikose (įtraukiami į kokybės problemų sprendimo komandas, rengia pasiūlymus dėl kokybės gerinimo, arba patys dirba su kokybės informacija, ją apdoroja, tokiu būdu kuria žinias apie kokybę, kurios aktualios ir kitiems organizacijos nariams). Šie duomenys suteikia informacijos ir apie tai, kaip žinios organizacijoje yra apdorojamos, galima teigti, jog žinios organizacijose dažniausiai apdorojamos rengiant antrinę informaciją, tokią kaip ataskaitos, politika, normatyvai, renkant ir apdorojant apklausomis surinktas žinias apie klientų pasitenkinimą, dalyvaujant komandinėse praktikose – kokybės problemas sprendžiančiose komandose ir mokymuose; mažiau dėmesio skiriama tam, kad būtų rengiami kokybės kontrolės grafikai, analizuojama ir teikiama pirminė informacija. Tokios praktikos trūkumas gali būti siejamas su tuo, jog nedažnai taikomos statistinės kokybės valdymo priemonės.

Kalbant apie žinių dalijimąsi, 80 proc. respondentų nurodė, jog įmonėje egzistuoja apibrėžti, formaliai įtvirtinti mechanizmai, kaip gali būti dalijamasi žiniomis, 9 proc. Nurodė, jog tokių mechanizmų nėra, ir 11 proc. respondentų nežinojo atsakymo.

Kalbant apie tai, kiek darbuotojo sukuriama žinios darbo procese tampa visos organizacijos žiniomis, 67 proc. respondentų nurodė, jog tokios žinios tampa visai organizacijai prieinamomis žiniomis, o 33 proc. teigia, jog tokios žinios lieka tik darbuotojo turimomis žiniomis. Tai rodo, jog maždaug dviem trečdaliais atvejų egzistuoja dalijimosi žiniomis praktika įmonėje.

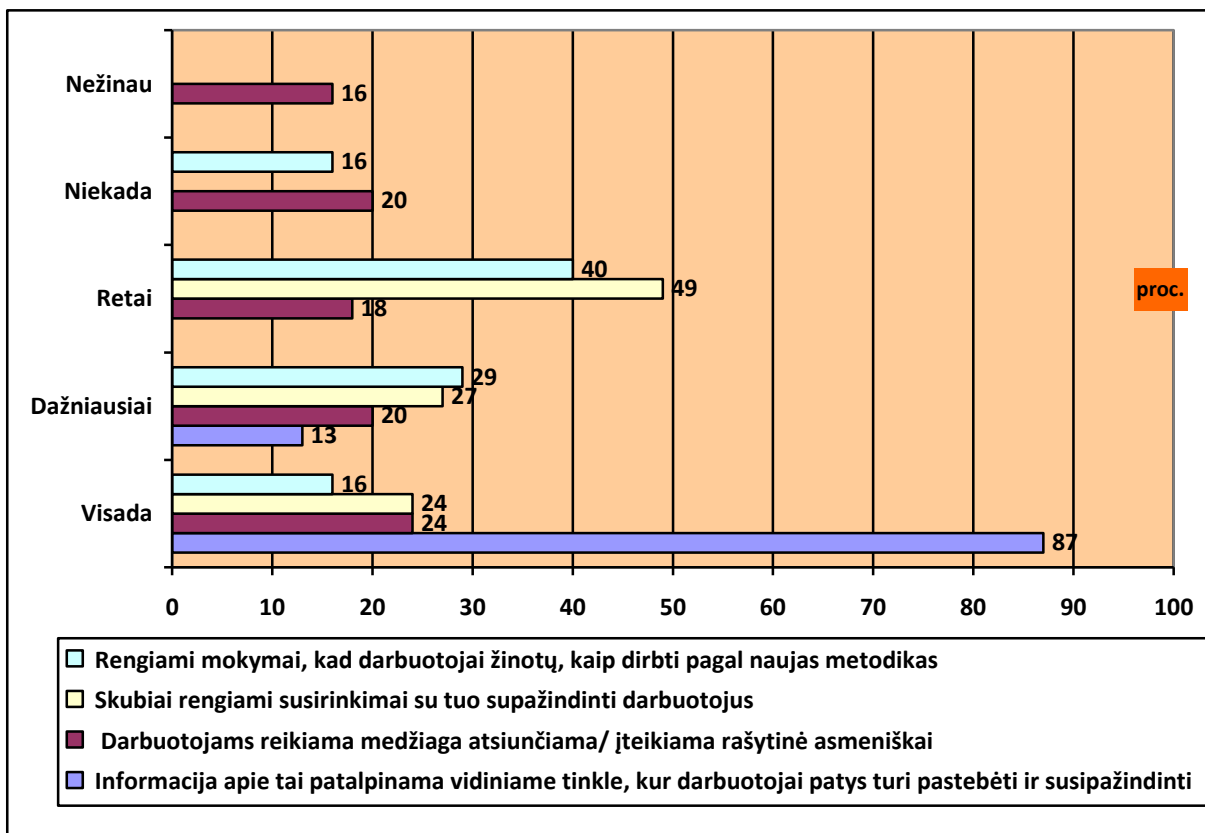
Vis tik tiek darbuotojai, tiek vadovai nelabai noriai dalijasi žiniomis organizacijose (32 pav.):



32 pav. Darbuotojų ir vadovų geranoriško dalijimosi žiniomis įvertinimas, proc.

Darbuotojų vertinimu, darbuotojai labiau linkę dalintis žiniomis tarpusavyje (13 proc. respondentų nurodė, jog labai noriai, 27 proc. respondentų nurodė, jog didžia dalimi, ir 37 proc. respondentų nurodė, jog žiniomis dalijamasi nenoriai), negu vadovai (11 proc. respondentų nurodė, jog vadovai labai noriai dalijasi žiniomis, 13 proc; nurodė, jog didžia dalimi noriai, ir 49 proc. respondentų nurodė, jog dalijamasi nenoriai).

Tai, kaip greitai perduodama (skleidžiama) darbuotojams nauja informacija apie naujus sprendimus, parengus naujas metodikas ir kt. kokybės valdymo srityje, vertinama vidutiniškai (33 pav.).

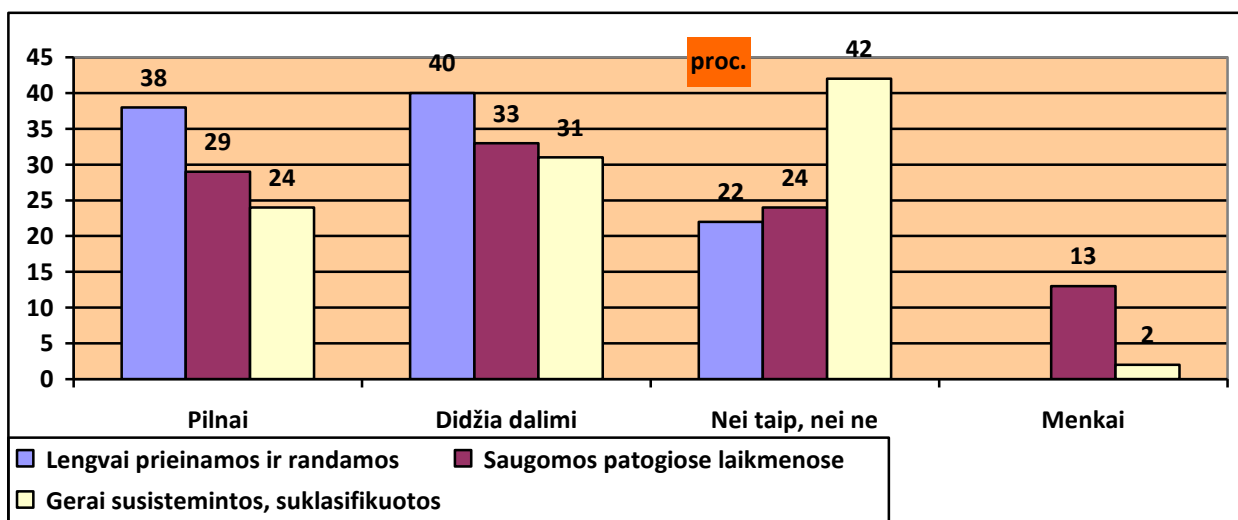


33 pav. Informacijos darbuotojams apie naujus sprendimus, parengus naujas metodikas ir kt. kokybės valdymo srityje perdavimo būdai, proc.

Dažniausia praktika – jog informacija apie tai patalpinama vidiniame tinkle, kur darbuotojai patys turi pastebėti ir susipažindinti (87 proc. respondentų nurodė, jog tai vykdoma visada, 13 proc. – jog dažniausiai). Taigi visos įmonės, kurių darbuotojai apklausti, to imasi. Antra dažniausia praktika - skubiai rengiami susirinkimai su tuo supažindinti darbuotojus (24 proc. respondentų teigia, jog taip vykdoma visada, 27 proc. nurodė, jog tai daroma dažniausiai, 49 proc. – jog retai). Dar rečiau taikomos tokios priemonės kaip darbuotojams reikiama medžiaga atsiunčiama/ įteikiama rašytinė asmeniškai (20

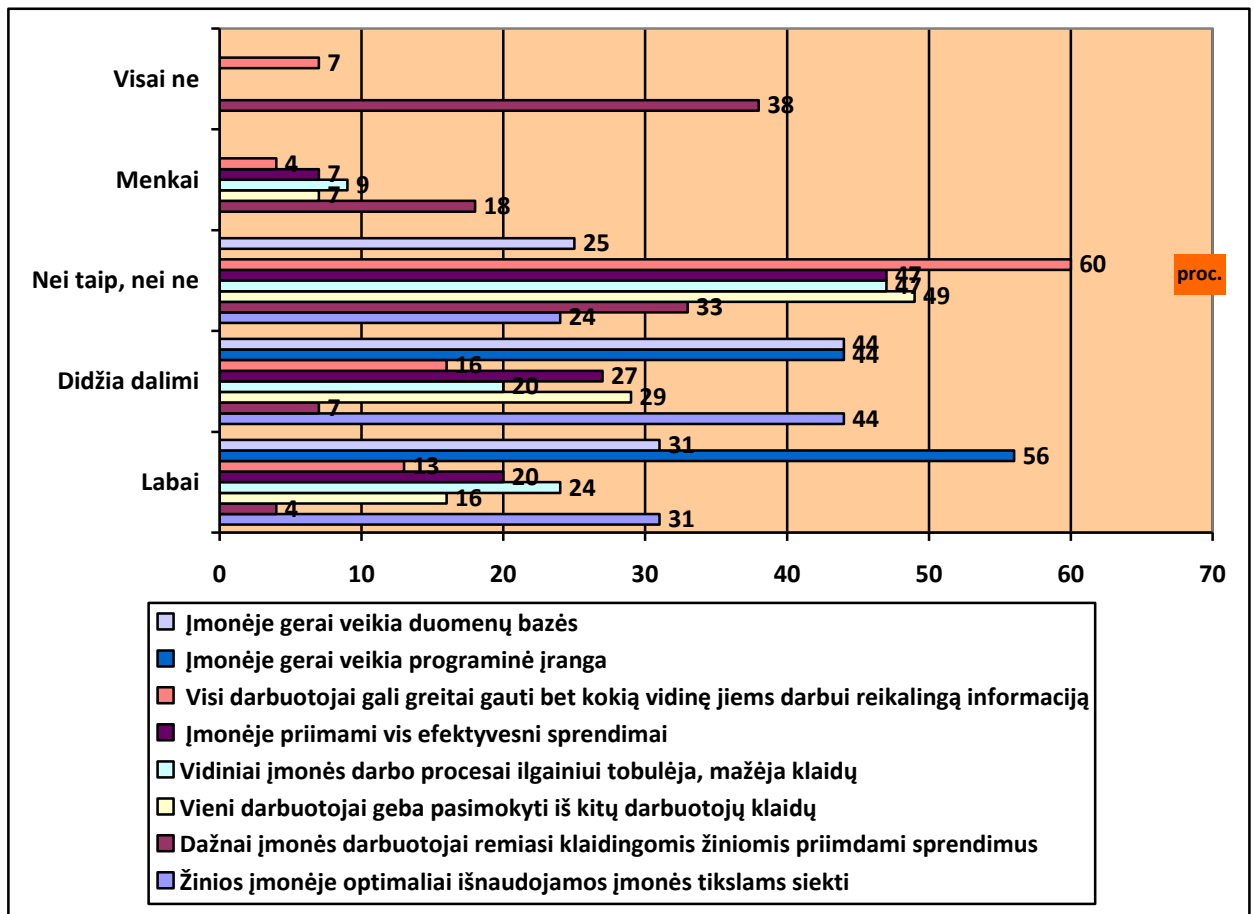
proc. nurodė, jog tai nedaroma niekada) arba rengiami mokymai, kad darbuotojai žinotų, kaip dirbti pagal naujas metodikas (16 proc. respondentų nurodo, jog to niekada nedaroma). Taigi žinios apie kokybės valdymo srityje priimtus sprendimus dažniausiai organizacijose sklaidžiamos talpinant vidiniame tinkle, kuriame darbuotojai šias žinias turi susirasti, rengiant susirinkimus.

Paklausus apie tai, kaip žinios organizacijose saugojamos, respondentai nurodė, jog daugeliu atvejų kasdieniame darbe reikalingos žinios yra lengvai prieinamos ir randamos (taip nurodo 78 proc. respondentų), gana gerai vertinamas laikmenų patogumas (jog laikmenos yra patogios nurodo viso 62 proc. respondentų), žinios yra vidutiniškai gerai susistemintos ir suklasifikuotos (taip nurodė viso 55 proc. respondentų) (34 pav.). Taigi žinių saugojimas organizacijose yra gana geras, vis tik maždaug trečdalis respondentų nurodo, jog laikmenos nėra pilnai patogios, 42 proc. respondentų nėra pilnai patenkinti tuo, kaip žinios susistemintos, suklasifikuotos.



34 pav. Darbe reikalingų žinių prieinamumas proc.

Svarbu, kad organizacijose žinios būtų panaudotos siekiant geresnių rezultatų. Taigi vertinant žinių panaudojimą, žinių vadybos poveikis įmonės efektyvumui įvertinamas vidutiniškai (35 pav.). Respondentai gerai vertina tai, kiek optimaliai žinios įmonėje išnaudojamos įmonės tikslams siekti (labai gerai vertina viso 75 proc. respondentų, vidutiniškai vertina 24 proc. respondentų). Respondentai vidutiniškai ir geriau nei vidutiniškai vertina tai, kiek gerėja įmonėje priimamų sprendimų efektyvumas (47 proc. respondentų teigia, jog priimami vis efektyvesni sprendimai, 47 proc. tai vertina vidutiniškai, 7 proc. neigiamai). Panašiai vertinama ir tai, kiek įmonės darbo procesai ilgainiui tobulėja, mažėja klaidų (44 proc. respondentų teigia, jog tai labai būdinga jų organizacijoms, 47 proc. vertina neutraliai, 9 proc. mano, jog tai nebūdinga jų organizacijoms).



35 pav. Žinių valdymo procesų poveikis efektyvumui respondentų įmonėse, proc.

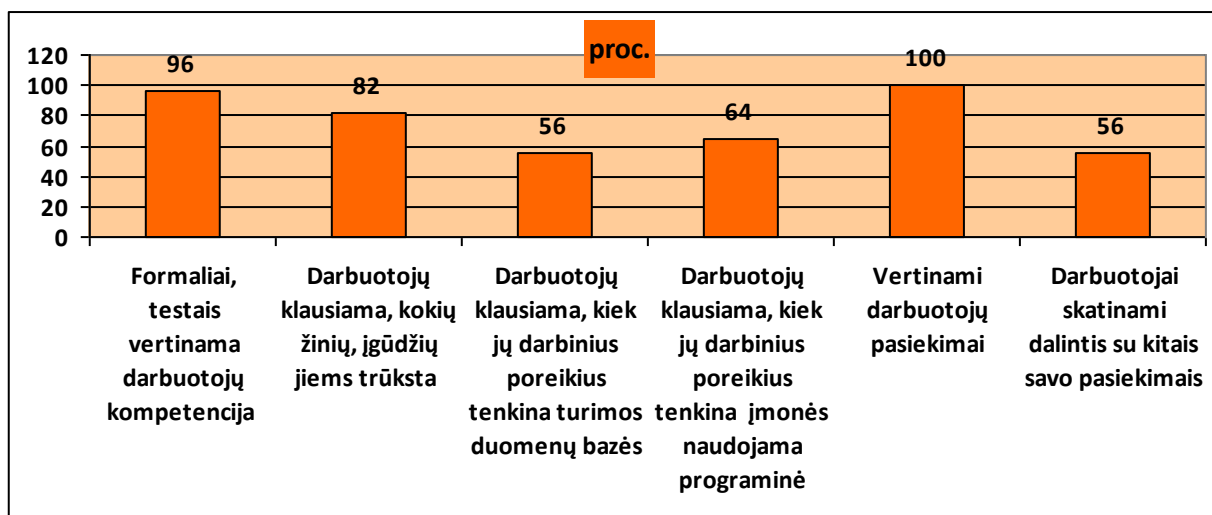
Vidutiniškai vertinama tai, kiek vieni darbuotojai geba pasimokyti iš kitų darbuotojų klaidų (45 proc. respondentų teigia, jog tai labai būdinga jų įmonėms, 49 proc. – jog nei būdinga, nei nebūdinga, 7 proc. vertina neigiamai), kartais darbuotojai remiasi klaidingomis žiniomis priimdami sprendimus (kad įmonėms tai labai būdinga nurodo 11 proc. respondentų, kad tai kartais atsitinka nurodo 33 proc., jog beveik niekada- 56 proc. respondentų).

Vidutiniškai vertinama tai, kaip greitai darbuotojai gali gauti bet kokią vidinę jiems darbui reikalingą informaciją (29 proc. respondentų teigia, jog tai labai būdinga jų organizacijoms, 60 proc. vertina neutraliai, 11 proc. teigia, jog tai nebūdinga jų organizacijoms). Gerai vertinama organizacijose veikianči programinė įranga (visi respondentai nurodė, jog ji veikia arba gerai, arba labai gerai), taip pat ir duomenų bazių veikimas (75 proc. respondentų vertina tai labai gerai, 25 proc.– vidutiniškai).

Taigi kalbant apie žinių naudojimą įmonėje, respondentai gerai vertina organizacijose veikiančią programinę įrangą ir duomenų bazines, geriau nei vidutiniškai vertina tai, kiek darbuotojai gali gauti

jiems reikalingas darbu žinias įmonėje. Vis tik tai, jog ne visada darbuotojai pasimoko vieni iš kitų klaidų ir darbuotoji kartais remia klaidingomis prielaidomis priimdami sprendimus rodo, jog žinių dalijimasis ir panaudojimas įmonėse nėra pakankamas. Respondentų įmonėse žinios pakankamai gerai panaudojamos įmonių tikslams siekti, geriau nei vidutiniškai vertinama tai, kiek gerėja įmonių darbo procesai ir kiek didėja įmonės sprendimų efektyvumas. Galima daryti prielaidą, jog pagerinus žinių ir kokybės valdymo sprendimus, jog įmonės veikla būtų geriau aprūpinama svarbiomis kokybės valdymui žiniomis leistų užtikrinti intensyvesnę įmonės veiklos, sprendimų gerėjimą.

Žinių vertinimo veiksmų analizė rodo, jog ne visi žinių vertinimo procesai įmonėse įdiegti (36 pav.). Taigi visi respondentai nurodo, jog įmonėje vertinami darbuotoji pasiekimai, 96 proc. respondentų teigia, jog formaliai, testais vertinama darbuotojų kompetencija, 82 proc. nurodo, jog darbuotojų klausama, kokių žinių, įgūdžių jiems trūksta. Kiek daugiau nei pusė respondentų nurodė, jog darbuotojų klausama, kiek jų darbinis poreikius tenkina turimos duomenų bazės, darbuotojų klausama, kiek jų darbinis poreikius tenkina įmonės naudojama programinė įranga ir darbuotojai skatinami dalintis su kitais savo pasiekimais.



36 pav. Žinių vertinimo veiksmai įmonėse, proc.

Taigi itin paplitusi praktika vertinti darbuotojų pasiekimus, kompetenciją, aiškintis, kokių žinių darbuotojams trūksta, tačiau tik kiek daugiau nei pusė atvejų, kai aiškinamasi, kiek darbuotojų poreikius tenkina programinė įranga, duomenų bazės, taip pat tik puse atvejų darbuotojai skatinami dalintis su kitais darbuotojais savo pasiekimais.

Apibendrinant žinių valdymo procesus respondentų įmonėse galima teigti, jog respondentų nuomone, įmonėse, kuriose jie dirba, gana gerai užtikrinti žinių valdymo procesai. Egzistuojančius

žinių valdymo procesus galima aptarti remiantis teoriniame modelyje (žr. 20 pav.) išskirtais žinių valdymo procesais:

- *Žinių įgijimas*: daugeliu atvejų kokybės žinios respondentų yra įgyjamos perimant kitų subjektų, organizacijos perteikiamas žinias apie kokybę (supažindinama su normatyvais, reikalavimais, rezultatais ir rodikliais, dalyvaujama mokymuose. Apie pusę respondentų dalyvauja kai kuriuose tokių žinių kūrimo praktikose (įtraukiami į kokybės problemų sprendimo komandas, rengia pasiūlymus dėl kokybės gerinimo, arba patys dirba su kokybės informacija, ją apdoroja, tokiu būdu kuria žinias apie kokybę, kurios aktualios ir kitiems organizacijos nariams).

- *Žinių apdorojimas*: žinios organizacijose dažniausiai apdorojamos rengiant antrinę informaciją, tokią kaip ataskaitos, politika, normatyvai, renkant ir apdorojant apklausomis surinktas žinias apie klientų pasitenkinimą, dalyvaujant komandinėse praktikose – kokybės problemas sprendžiančiose komandose ir mokymuose; mažiau dėmesio skiriama tam, kad būtų rengiami kokybės kontrolės grafikai, analizuojama ir teikiama pirminė informacija. Tokios praktikos trūkumas gali būti siejamas su tuo, jog nedažnai taikomos statistinės kokybės valdymo priemonės.

- *Dalijimasis žiniomis*: Beveik visų respondentų įmonėse egzistuoja apibrėžti, formaliai įtvirtinti mechanizmai, kaip gali būti dalijamasi žiniomis. Maždaug dviem trečdaliais atvejų darbuotojo žinios tampa įmonės žiniomis. Darbuotojai labiau linkę dalintis žiniomis tarpusavyje (vis tik trečdalis nurodo, jog įmonėse tai daroma nenoriai) negu vadovai (beveik pusė respondentų nurodė, jog dalijamasi nenoriai).

- *Žinių sklaidimas*: žinios apie kokybės valdymo srityje priimtus sprendimus dažniausiai organizacijose sklaidžiamos talpinant vidiniame tinkle, kuriame darbuotojai šias žinias turi susirasti, rengiant susirinkimus. Maždaug penktadalyje įmonių niekada darbuotojams asmeniškai neįteikiama informacija apie naujas priemones ir nerengiami mokymai, kad darbuotojai žinotų, kaip dirbti pagal naujas metodikas.

- *Žinių saugojimas*: žinių saugojimas organizacijose yra gana geras, vis tik maždaug trečdalis respondentų nurodo, jog laikmenos nėra pilnai patogios, 42 proc. respondentų nėra pilnai patenkinti tuo, kaip žinios susistemintos, suklasifikuotos.

- *Žinių naudojimas*: respondentai gerai vertina organizacijose veikiančią programinę įrangą ir duomenų bazes, geriau nei vidutiniškai vertina tai, kiek darbuotojai gali gauti jiems reikalingas darbu žinias įmonėje. Vis tik tai, jog ne visada darbuotojai pasimoko vieni iš kitų klaidų ir darbuotoji kartais remiais klaidingomis prielaidomis priimdami sprendimus rodo, jog žinių dalijimasis ir panaudojimas įmonėse nėra pakankamas. Respondentų įmonėse žinios pakankamai gerai panaudojamos įmonių

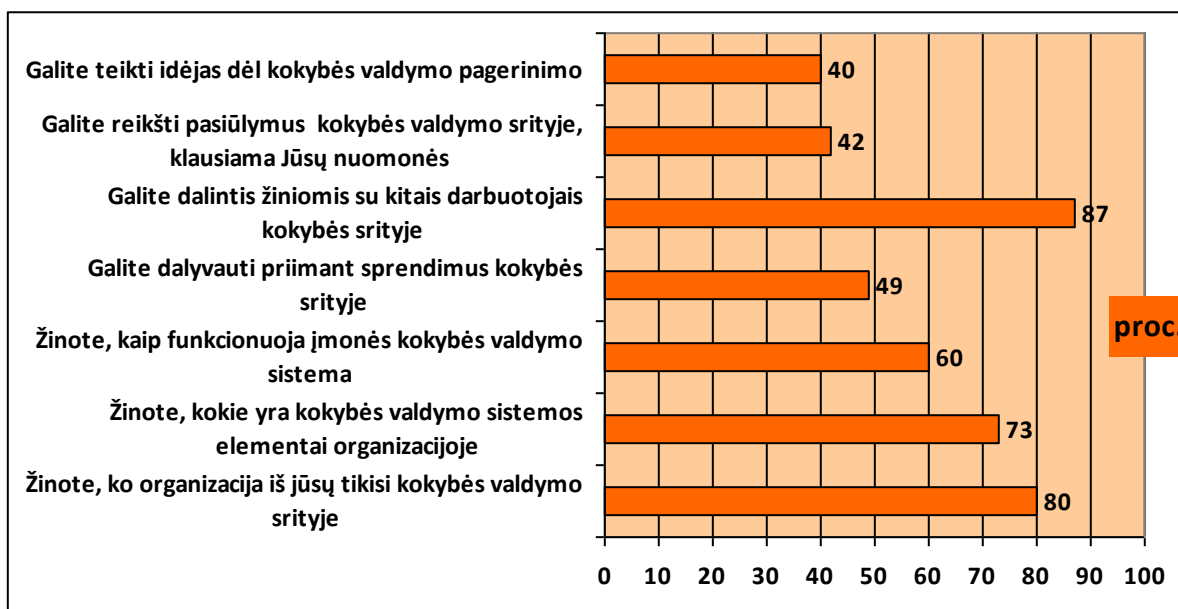
tikslams siekti, geriau nei vidutiniškai vertinama tai, kiek gerėja įmonių darbo procesai ir kiek didėja įmonės sprendimų efektyvumas. Galima daryti prielaidą, jog pagerinus žinių ir kokybės valdymo sprendimus, jog įmonės veikla būtų geriau aprūpinama svarbiomis kokybės valdymui žiniomis leistų užtikrinti intensyvesnę įmonės veiklos, sprendimų gerėjimą.

- *Žinių vertinimas*: itin paplitusi praktika vertinti darbuotojų pasiekimus, kompetenciją, aiškintis, kokių žinių darbuotojams trūksta, tačiau tik kiek daugiau nei pusė atvejų, kai aiškinamasi, kiek darbuotojų poreikius tenkina programinė įranga, duomenų bazės, taip pat tik pusė atvejų darbuotojai skatinami dalintis su kitais darbuotojais savo pasiekimais

Taigi lyginant su teorinėje literatūroje išsakomomis rekomendacijomis (Ghandvar, Sehhat, 2015; Becerra-Fernandez, Sabherwal, 2014; Liebowitz, 2012; Mačiuitis et al., 2008; Rollet, 2003; Dalkir, 2005), draudimo įmonėse, kurių darbuotojai buvo apklausti, pasigendama didesnio dėmesio žinių kūrimo procesams, darbuotojai galėtų būti didesniu mastu įtraukiami į įvairias žinių kūrimo praktikas (į kokybės problemų sprendimo komandas, rengiant pasiūlymus dėl kokybės gerinimo, apdorojant kokybės informaciją). Būtina gerinti dalijimosi žiniomis procesus, kad be kita ko leistų sumažinti klaidų skaičių, leistų priimti vis efektyvesnius sprendimus. Ypač didelė problema, jog žiniomis su darbuotojais nenori dalintis vadovai. Suprantama, jog vadovai turi informacijos, kuri ne visa būtina ir reikalinga darbuotojams, tačiau svarbu eliminuoti tuos atvejus, kai žiniomis nesidalijama dėl asmeninių santykių priežasčių. Svarbu ir geriau sisteminti, klasifikuoti žinias, kad darbuotojai galėtų greičiau jas rasti ir panaudoti savo veikloje. Įmonėms reikia dažniau vertinti tai, ar darbuotojams prieinamos visos reikalingos žinios, kokia yra programinės įrangos, duomenų bazių būklė.

Siekiant *įvertinti žinių ir kokybės valdymo aplinką*, buvo užduota klausimų apie tai, kaip darbuotojai gali dalyvauti žinių valdymo srityje, kiek įtraukti į mokymus (37 pav.).

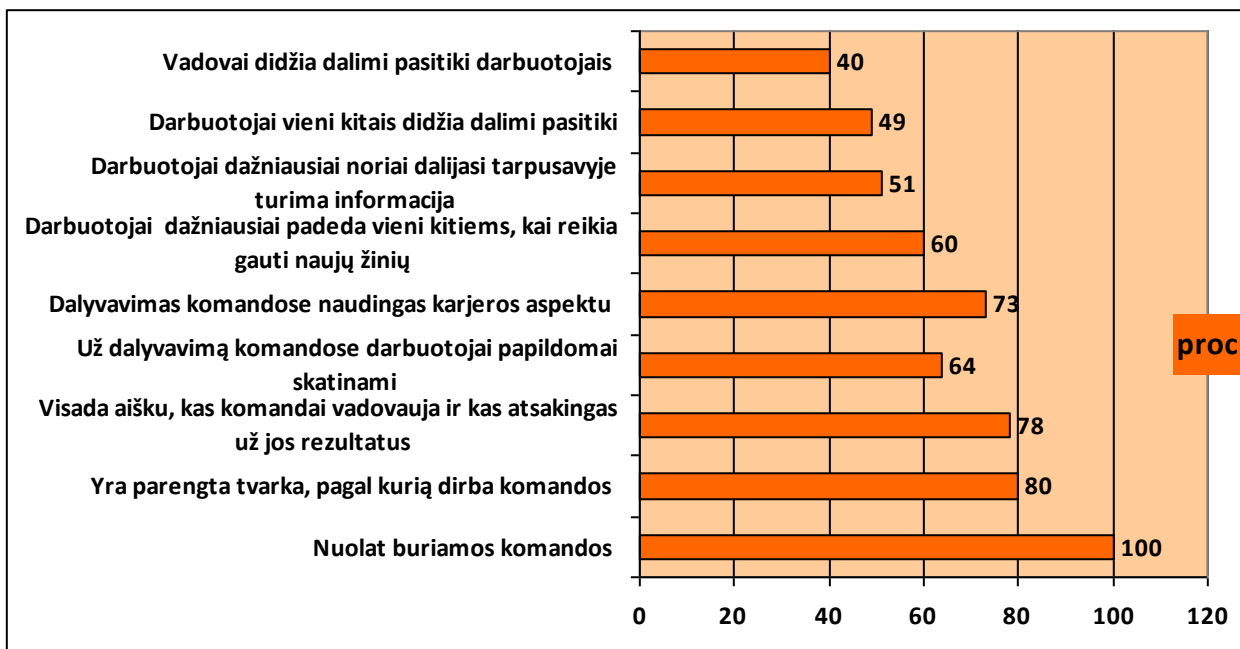
Kaip rodo rezultatai, darbuotojų galimybės dalyvauti žinių valdymo srityje yra vidutinės (37 pav.). Dažniausiai respondentai turi galimybę dalintis žiniomis su kitais darbuotojais kokybės srityje (pvz. vyksta susirinkimai ir kt.) (87 proc.), taip pat darbuotojai gana gerai žino, ko organizacija iš jų tikisi kokybės valdymo srityje (80 proc.), žino, kokie yra kokybės valdymo sistemos elementai organizacijoje (73 proc.). Daugiau nei pusė respondentų žino, kaip funkcionuoja įmonės kokybės valdymo sistema (60 proc.). Mažiau nei pusė respondentų gali dalyvauti priimant sprendimus kokybės srityje, gali reikšti pasiūlymus kokybės valdymo srityje, klausiana darbuotojų nuomonės ir teikti idėjas dėl kokybės valdymo pagerinimo.



37 pav. Darbuotojų galimybės dalyvauti žinių valdymo srityje, proc.

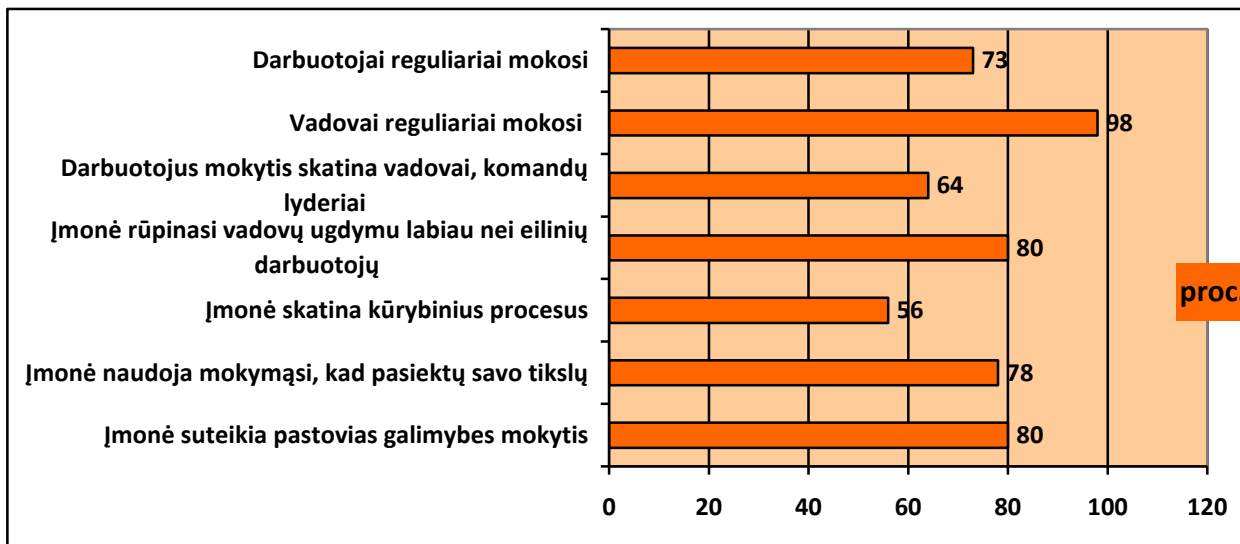
Taigi darbuotojams yra sudarytos galimybės dalintis žiniomis, daugelis respondentų žino, ko iš jų tikimasi kokybės valdymo srityje ir kokie yra kokybės valdymo elementai, tačiau trečdalis respondentų nelabai žino, kaip funkcionuoja įmonės kokybės sistema. Respondentų įtraukimas į sprendimų priėmimą kokybės srityje nėra didelis – priimti sprendimus, teikti idėjas, reikšti pasiūlymus šioje srityje galimybes turi mažiau nei pusė respondentų.

Svarbus žinių ir kokybės valdymo aplinkos organizacijoje aspektas yra komandinis darbas ir bendradarbiavimas. Kaip rodo atlikto tyrimo rezultatai, įmonėse plačiai paplitęs komandinis darbas- jis vyksta visų respondentų įmonėse (38 pav.). Didžiojoje dalyje respondentų įmonių yra parengta tvarka, pagal kurią dirba komandos (80 proc.), visada aišku, kas komandai vadovauja ir kas atsakingas už jos rezultatus (78 proc.), dalyvavimas komandose naudingas karjeros aspektu (73 proc.). Daugiau nei pusė respondentų nurodė, jog už dalyvavimą komandose darbuotojai papildomai skatinami (64 proc.), darbuotojai dažniausiai padeda vieni kitiems, kai reikia gauti naujų žinių (60 proc.). Pusė respondentų nurodė, jog darbuotojai dažniausiai noriai dalijasi tarpusavyje turima informacija (51 proc.) ir jog darbuotojai vieni kitais didžia dalimi pasitiki (49 proc.). 40 proc. respondentų nurodė, jog vadovai didžia dalimi pasitiki darbuotojais (40 proc.). Taigi respondentų įmonėse yra sukurtos prielaidos komandiniam darbui, tačiau tik apie pusė ar kiek daugiau respondentų teigia, jog darbuotojai yra skatinami už komandinį darbą, darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje, ar vieni kitais pasitiki. Dar mažiau darbuotojais pasitiki vadovai.



38 pav. Komandinio darbo ir bendradarbiavimo aspektai įmonėse, proc.

Kitas svarbus palankaus žinių valdymui ir kokybės valdymui konteksto aspektas yra ugdymas. Darbuotojai ugdomi visų respondentų įmonėse. Dažniau mokosi vadovai (98 proc. respondentų nurodė, jog vadovai mokosi reguliariai) negu darbuotojai (73 proc. respondentų nurodė, jog darbuotojai mokosi reguliariai) (39 pav.).

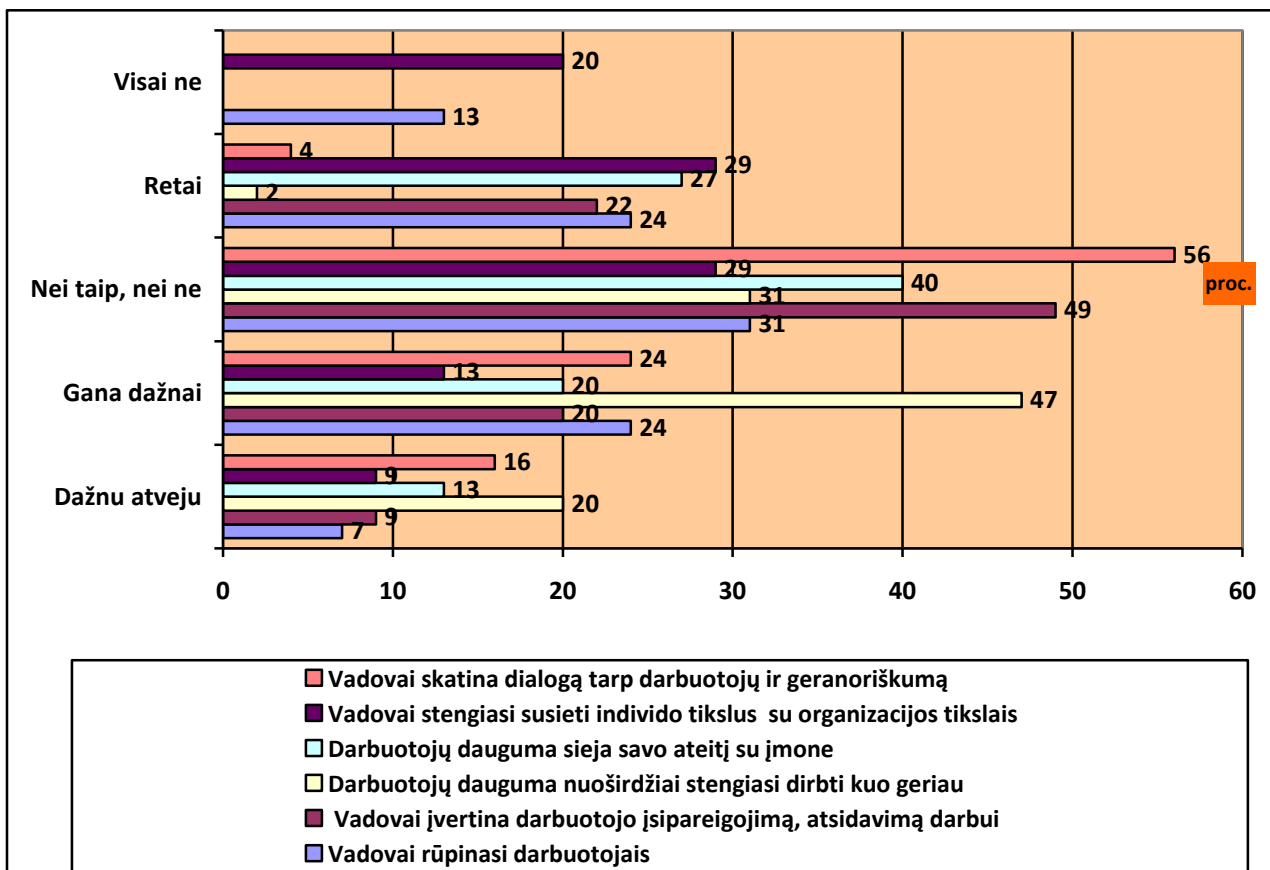


39 pav. Ugdymo aspektai įmonėse, proc.

80 proc. respondentų nurodė, jog įmonė suteikia pastovias galimybes mokytis ir jog įmonė rūpinasi vadovų ugdymu labiau nei eilinių darbuotojų. 78 proc. respondentų nurodė, jog įmonė naudoja

mokymąsi, kad pasiektų savo tikslų. Kiek daugiau nei pusė (56 proc.) nurodė, jog įmonė skatina kūrybinius procesus, 64 proc. nurodė, jog darbuotojus mokytis skatina vadovai, komandų lyderiai. Taigi respondentų įmonėse darbuotojams sudaromos galimybės mokytis, bet vadovų ugdymusi rūpinamasi labiau nei eilinių darbuotojų. Kiek daugiau nei pusė respondentų nurodo, jog įmonė skatina kūrybinius procesus ir jog darbuotojus mokytis skatina vadovai.

Įmonėje tvyrančio mikroklimato veiksniai įmonėse vertinami vidutiniškai (40 pav.).



40 pav. Mikroklimato aspektai įmonėse, proc.

Daugiau nei pusė (67 proc. respondentų) nurodo, jog darbuotojų dauguma nuoširdžiai stengiasi dirbti kuo geriau, 31 proc. tai vertina neutraliai. Respondentų vertinimu, jų įmonių darbuotojai yra vidutiniškai lojalūs – 33 proc. respondentų teigia, jog darbuotojų dauguma sieja savo ateitį su įmone, 40 proc. vertina neutraliai, 27 proc. respondentų nurodo, jog darbuotojai greičiau nesieja savo ateities su įmone.

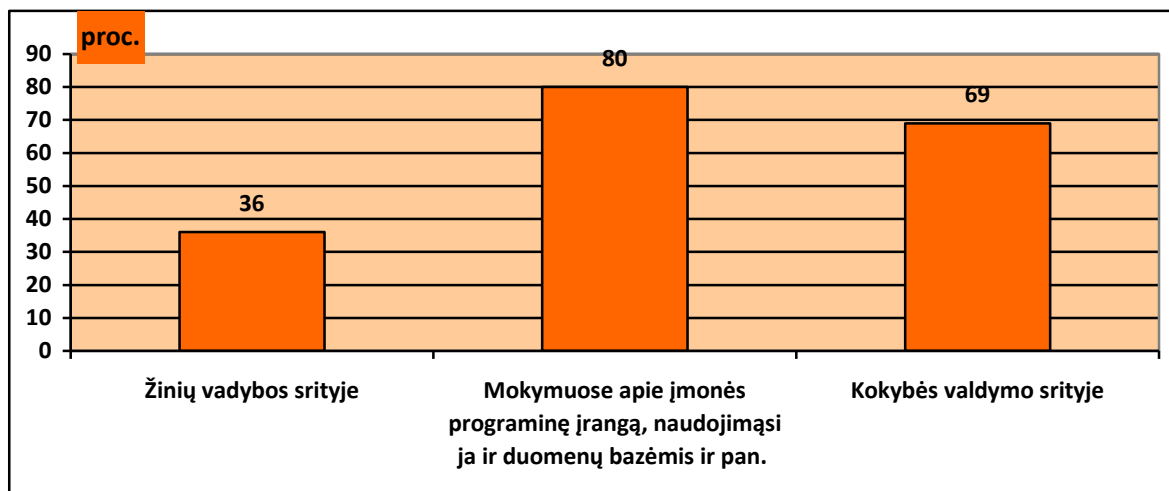
Tačiau dalies respondentų nuomone, įmonėse darbuotojų įsipareigojimas, atsidavimas nėra pakankamai įvertinami – 49 proc. nurodo, jog įmonėse iš dalies vertinamos šios savybės, 29 proc.

nurodo, jog vadovai tai įvertina, ir 22 proc. – jog įvertin retai. Vidutiniškai vertinama tai, kiek vadovai rūpinasi darbuotojais: 31 proc. respondentų teigia, jog dažnai, 31 proc. nurodo, jog nei taip, nei ne, o 37 proc. respondentų teigia, jog retai arba niekada nesirūpinama darbuotojais.

Respondentai neutraliai vertina tai, kiek vadovai skatina dialogą tarp darbuotojų ir geranoriškumą (56 proc. teigia, jog nei taip, nei ne, 40 proc. – jog skatina), tačiau gana prastai vertina tai, kiek vadovai stengiasi susieti individo tikslus su organizacijos tikslais (49 proc. respondentų teigia, jog tai nėra daroma, 29 proc. vertina neutraliai).

Taigi galima teigti, jog respondentų įmonių mikro klimatui būdingi tokie bruožai: darbuotojai gana stipriai stengiasi dirbti kuo geriau, tačiau ne visada jaučiasi už tai įvertinti- tik trečdalis mano, jog vadovai tikrai vertina darbuotojų atsidavimą, įsipareigojimą, bei kad rūpinasi darbuotojais. Vadovai neretai skatina dialogą tarp darbuotojų ir geranoriškumą, tačiau retai stengiasi susieti asmens tikslus su organizacijos tikslais.

Kalbant apie mokymus, per pastaruosius trejus metus daugiausia respondentų dalyvavo Mokymuose apie įmonės programinę įrangą, naudojimąsi ja ir duomenų bazėmis ir pan. (80 proc.) (41 pav.).



41 pav. Mokymai, kuriuose teko dalyvauti respondentams per pastaruosius 3 m., proc.

69 proc. respondentų nurodė, jog dalyvavo mokymuose kokybės valdymo srityje ir tik 36 proc. respondentų mokėsi žinių vadybos srityje. Taigi itin menkai darbuotojai apmokomi žinių valdymo srityje.

Apibendrinant tyrimo rezultatus žinių ir kokybės valdymo aplinkos klausimais, galima daryti tokias išvadas:

- Respondentų įmonėse darbuotojams yra sudarytos galimybės dalintis žiniomis, daugelis respondentų žino, ko iš jų tikimasi kokybės valdymo srityje ir kokie yra kokybės valdymo elementai, tačiau trečdalis respondentų nelabai žino, kaip funkcionuoja įmonės kokybės sistema. Respondentų įtraukimas į sprendimų priėmimą kokybės srityje nėra didelis – priimti sprendimus, teikti idėjas, reikšti pasiūlymus šioje srityje galimybes turi mažiau nei pusė respondentų;

- įmonėse plačiai paplitęs komandinis darbas- jis vyksta visų respondentų įmonėse, didžiojoje dalyje respondentų įmonių yra parengta tvarka, pagal kurią dirba komandos, o dalyvavimas komandose naudingas karjeros aspektu. Tai reiškia, jog respondentų įmonėse yra sukurtos prielaidos komandiniam darbui, tačiau tik apie pusė ar kiek daugiau respondentų teigia, jog darbuotojai yra skatinami už komandinį darbą, darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje, ar vieni kitais pasitiki. Dar mažiau darbuotojais pasitiki vadovai.

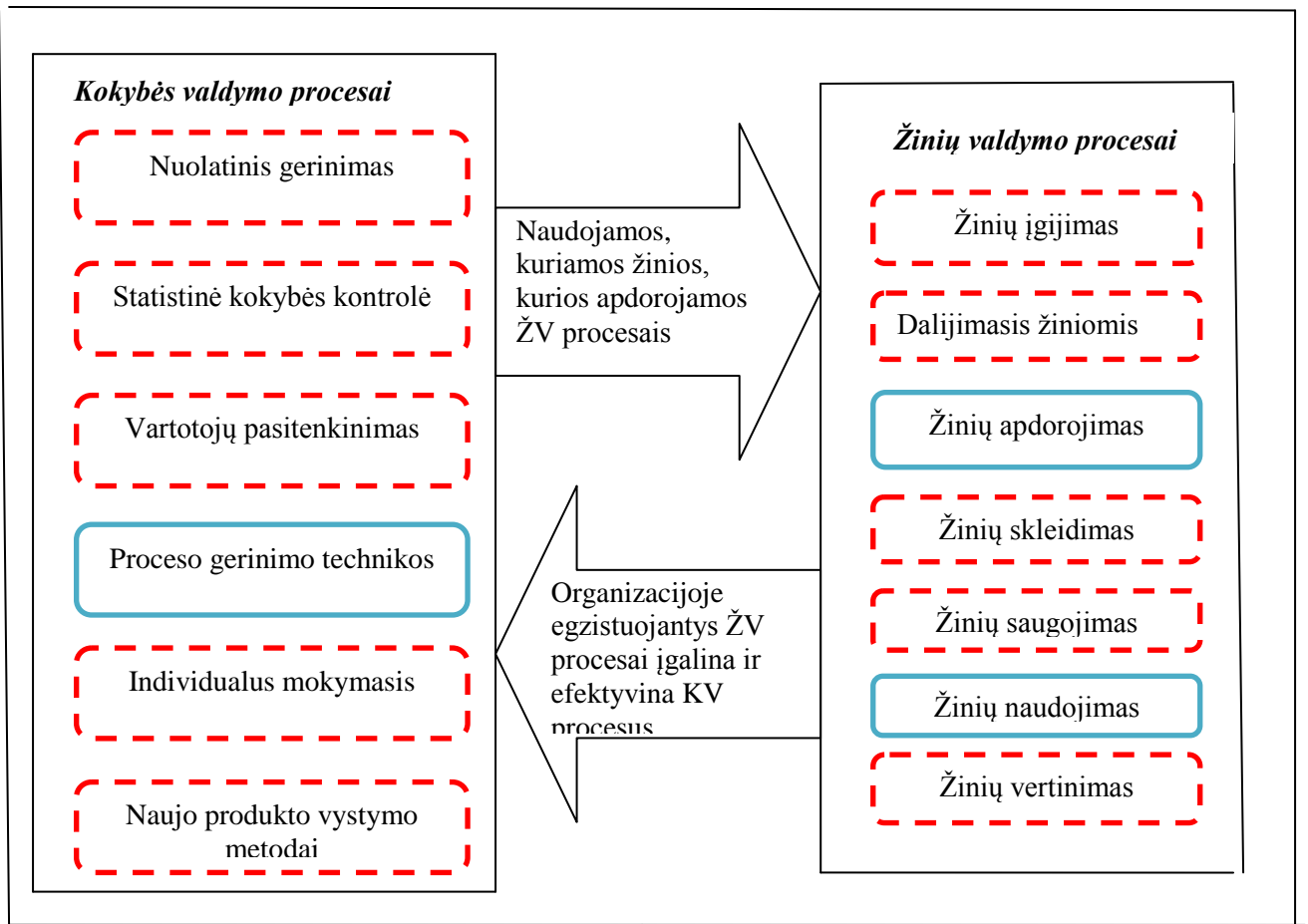
- Darbuotojai ugdomi visų respondentų įmonėse. Dažniau mokosi vadovai negu darbuotojai. Respondentų įmonėse darbuotojams sudaromos galimybės mokytis, bet vadovų ugdymusi rūpinamasi labiau nei eilinių darbuotojų. Kiek daugiau nei pusė respondentų nurodo, jog įmonė skatina kūrybinius procesus ir jog darbuotojus mokyti skatina vadovai. Du trečdaliai respondentų nurodė, jog dalyvavo mokymuose kokybės valdymo srityje ir tik trečdalis respondentų mokėsi žinių vadybos srityje. Taigi itin menkai darbuotojai apmokomi žinių valdymo srityje.

- respondentų įmonių mikro klimatui būdingi tokie bruožai: darbuotojai gana stipriai stengiasi dirbti kuo geriau, tačiau ne visada jaučiasi už tai įvertinti- tik trečdalis mano, jog vadovai tikrai vertina darbuotojų atsidavimą, įsipareigojimą, bei kad rūpinasi darbuotojais. Vadovai neretai skatina dialogą tarp darbuotojų ir geranoriškumą, tačiau retai stengiasi susieti asmens tikslus su organizacijos tikslais.

Taigi apklaustų draudimo paslaugų įmonių kokybės ir žinių valdymo aplinka turėtų būti stiprinama gerinant vadovavimo, ugdymo, darbuotojų įtraukimo sprendimus.

4.2. Tirtų draudimo paslaugų įmonių kokybės valdymo ir žinių valdymo gerinimo modelis ir pasiūlymai

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus galima patikslinti teorinį žinių ir kokybės valdymo modelį pagal gautus tyrimo rezultatus, apibrėžiant, kokie yra kokybės ir žinių valdymo bruožai apklaustose draudimo paslaugų įmonėse, įvertinant pagal jų darbuotojų nuomonę, turi būti gerinami (42 pav.).



ŽV ir KV aplinkos gerintini aspektai:

- Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą KV srityje;
- Gerinti ryšius tarp darbuotojų, darbuotojų ir vadovų, didinant pasitikėjimą;
- Didinti darbuotojų ugdymą ŽV srityje;
- Labiau vertinti darbuotojų atsidavimą, įsipareigojimą.

Pastaba: raudona punktyrine linija pažymėti procesai yra silpnai įgyvendinti ir reikalauja tobulinimo

42 pav. Apklaustų draudimo paslaugų įmonių kokybės valdymo ir žinių valdymo gerinimo modelis

Taigi galima daryti išvadą, jog apklaustų įmonių darbuotojų atveju nepakankamai įdiegti visi žinių valdymo procesai, pvz., pasigendama aktyvesnio kokybės kontrolės technikų taikymo, nepakankamai dėmesio skiriama nuolatiniam kokybės gerinimui, o į kokybės gerinimo ugdymą įtraukiami ne visi darbuotojai, kas leidžia teigti, jog visuotinės kokybės koncepcija nėra įgyvendinta, o kokybės valdymas ir siekimas nėra procesas, kuris įtrauktų visą organizaciją, nors bendrai vertinant

kokybės valdymo procesų užtikrinimui skiriamas nemenkas dėmesys. Kokybės valdymo srityje taip pat esama trūkumų, tokių kaip naujos paslaugos vystymas nepakankamai susietas su kokybės valdymu, nereguliariai vertinamas klientų pasitenkinimas paslaugų kokybe.

Kalbant apie žinių valdymą, draudimo įmonėse, kurių darbuotojai buvo apklausti, pasigendama didesnio dėmesio žinių kūrimo procesams, darbuotojai galėtų būti didesniu mastu įtraukiami į įvairias žinių kūrimo praktikas (į kokybės problemų sprendimo komandas, rengiant pasiūlymus dėl kokybės gerinimo, apdorojant kokybės informaciją). Būtina gerinti dalijimosi žiniomis procesus, kad be kita ko leistų sumažinti klaidų skaičių, leistų priimti vis efektyvesnius sprendimus. Ypač didelė problema, jog žiniomis su darbuotojais nenori dalintis vadovai. Suprantama, jog vadovai turi informacijos, kuri ne visa būtina ir reikalinga darbuotojams, tačiau svarbu eliminuoti tuos atvejus, kai žiniomis nesidalijama dėl asmeninių santykių priežasčių. Svarbu ir geriau sisteminti, klasifikuoti žinias, kad darbuotojai galėtų greičiau jas rasti ir panaudoti savo veikloje, t. y. gerinti žinių saugojimą. Įmonėms reikia dažniau vertinti tai, ar darbuotojams prieinamos visos reikalingos žinios, kokia yra programinės įrangos, duomenų bazių būklė. Žinių sklaidimo srityje vertėtų daugiau dėmesio skirti mokymams, nes tik trečdalis darbuotojų yra dalyvavę žinių valdymo srities mokymuose. Pagerinus šiuos procesus, turėtų pagerėti ir žinių naudojimas įmonėse.

Be kita ko, svarbu ir gerinti žinių ir žinių valdymo aplinką. Pirmiausia, reikia suteikti galimybę darbuotojams labiau įsitraukti į sprendimų priėmimą kokybės valdymo srityje – leisti priimti sprendimus, teikti idėjas, reikšti pasiūlymus šioje srityje galimybės turi mažiau nei pusė respondentų. Svarbu ir gerinti santykius bei pasitikėjimą tarp darbuotojų, darbuotojų ir vadovų (nes tik apie pusę ar kiek daugiau respondentų teigia, jog darbuotojai yra skatinami už komandinį darbą, darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje, ar vieni kitais pasitiki. Dar mažiau darbuotojais pasitiki vadovai). Tik trečdalis darbuotojų mokėsi žinių valdymo srityje, tai būtina keisti. Neretai darbuotojai jaučia, jog yra nevertinami už pastangas, atsidavimą, tai būtina keisti, kad nemažėtų darbuotojų motyvacija stengtis.

Atsižvelgiant į tai, draudimo įmonėms siūloma taikyti kai kurias priemones, kuriomis būtų gerinamas žinių valdymas, jis labiau integruojamas į kokybės valdymo sistemą ir būtų užtikrinama geresnė paslaugų kokybė. Konkretūs kaštai, susiję su siūlomais sprendimais, priklauso nuo kiekvienos atskiros įmonės ypatumų, sprendimų. Pagal tai, kokios yra įmonės finansinės galimybės, gali būti pasirenkami konkretūs sprendimai, jų apimtis ir jų valdymo sprendimai. Nežinant finansinių galimybių, neįmanoma tiksliai įvertinti ir siūlomų sprendimų finansinės naudos. Todėl sprendimų nauda draudimo sektoriaus įmonėms aptariama kokybiškai, t. y. kokie būtų šios naudos aspektai (7 lentelė).

7 lentelė. Draudimo sektoriaus įmonėms siūlomi kokybės ir žinių valdymo gerinimo sprendimai (sudaryta autorės)

Sprendimų sritis	Sprendžiamos problemos	Sprendimas	Naudos aspektai
Kokybės valdymo sritis	1.Nepakankamas dėmesys nuolatiniam tobulinimui	1.1.Į kokybės valdymo sistemą turi būti įtraukta kiek įmanoma (kiek racionalu) daugiau darbuotojų; 1.2.Kokybės vertinimas ir tobulinimo pastangos turi būti pastovios.	Gerėjanti paslaugų kokybė, didesnis klientų pasitenkinimas
	2. Kokybės vertinimas	2.1. Užtikrinti nuolatinį kokybės vertinimo statistinių metodų taikymą	Galimybė sumažinti nuostolius kylančius dėl klaidų, bei pagerinti įmonės kaštų struktūrą
	3.Vartotojų pasitenkinimo valdymas	3.1. Reguliariai tirti vartotojų pasitenkinimo lygį	Gerėjanti paslaugų kokybė, didesnis klientų pasitenkinimas
	4.Individualus mokymasis	4.1. reguliariai burti kokybės tobulinimo komandas, užtikrinti jų narių rotaciją, kad kuo daugiau darbuotojų būtų įtraukta į šias iniciatyvas 4.2. Reguliariai vertinti darbuotojų lūkesčius kokybės srityje, tokiu būdu perimant ir darbuotojų sukauptas žinias aptarnaujant klientus	Didesnė darbuotojų motyvacija KV srityje, dėl to didesnis dėmesys paslaugų kokybei, dėl ko klientai būtų labiau patenkinti paslaugų kokybe
	5. Naujo produkto vystymo metodai	5.1. Siekti įvertinti kuriamų naujų paslaugų kokybę prieš jas pateikiant į rinką	Gerėjanti paslaugų kokybė, didesnis klientų pasitenkinimas.
Žinių valdymo sritis	6.Nepakankamas darbuotojų įtraukimas į žinių kūrimą	6.1. Dažniau įtraukti darbuotojus: į kokybės problemų sprendimo komandas, rengiant pasiūlymus dėl kokybės gerinimo, dirbant su kokybės informacija, ją apdorojant	Didesnė darbuotojų motyvacija KV srityje, dėl to didesnis dėmesys paslaugų kokybei, dėl ko klientai būtų labiau patenkinti paslaugų kokybe.
	7.Dalijimasis žiniomis	7.1. Skatinti dalijimąsi žiniomis gerinant bendravimą tarp darbuotojų ir vadovų. Tuo tikslu dažniau rengti neformalaus bendravimo įvykius, <i>teambuilding</i> ‘o renginius, į buriamas komandas įtraukti tiek darbuotojus, tiek jų tiesioginius vadovus. 7.2. Rengti patirties perdavimo renginius, mokymus, kuriuos vestų tiesioginiai vadovai savo pavaldiniams. 7.3. Suteikti galimybes darbuotojams dalintis žiniomis su kitais darbuotojais, rengiant trumpus mokymus, pristatymus, kuriuos pravestų darbuotojai, pasiekę gerus rezultatus.	Nuolatinio tobulinimo užtikrinimas. Svarbi prielaida didinti įmonių inovatingumą. Gerėjantis mikroklimatas įmonėse.
	8.Žinių skleidimas	8.1. Reguliariai vesti mokymus žinių valdymo srityje, apie žinių valdymo procesus. Į juos palaipsniui turi būti įtraukti visi darbuotojai, dirbantys su informacija.	Efektyvesni darbo procesai, greičiau atliekamas darbas, dėl to gerėjanti kaštų struktūra ir geresni
	9.Žinių saugojimas	9.1. Žinias kaupiamas įmonių duomenų bazėse,	

		intranete labiau sisteminti, klasifikuoti, palengvinant jų paiešką.	įmonių veiklos rezultatai.
	10. Žinių vertinimas	10.1. Reguliariai aiškintis, kiek darbuotojų poreikius tenkina programinė įranga, duomenų bazės.	Nuolatinio tobulinimo užtikrinimas.
KV ir ŽV aplinka	11. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą KV srityje	Žr. 6.1	Žr. 6
	12. Gerinti ryšius tarp darbuotojų, darbuotojų ir vadovų, didinant pasitikėjimą	Žr. 4.1. 4.2. 7.1., 7.2., 7.3.	Žr. 4, 7
	13. Didinti darbuotojų ugdymą ŽV srityje	Žr. 8.1	Žr. 8
	14. Labiau vertinti darbuotojų atsidavimą, įsipareigojimą	14.1. Susieti darbo užmokestį, mokamus priedus su stažu ir ilgalaikiais darbo rezultatais 14.2. Susieti nematerialines skatinimo priemones su stažu ir ilgalaikiais darbo rezultatais	Didesnė darbuotojų motyvacija; skatinamas didesnis darbuotojų įsipareigojimas, atsidavimas, mažesnė darbuotojų kaita; didesnis darbuotojų dėmesys darbo kokybei, dėl to – labiau patenkinti klientai.

Taigi daroma išvada, jog pateiktų pasiūlymų įgyvendinimas- žinių valdymo ir kokybės valdymo procesų stiprinimas, šių procesų apjungimas- leistų draudimo paslaugų įmonėms padidinti bendrą veiklos kokybę, užtikrinti nuolatinį tobulėjimą, skatintų ir inovacingumą, netiesiogiai gerėtų organizacijos veiklos rezultatai dėl geresnės darbuotojų kompetencijos, efektyvesnio žinių valdymo ir dėl to sutaupomo laiko bei kaštų, padidėtų darbuotojų motyvacija siekti kokybės, įsipareigoti įmonei, didėtų paslaugų kokybė ir gerėtų klientų pasitenkinimas. Tai leistų užtikrinti, kad žinios yra efektyviau panaudojamos įmonės tikslams, didesniam efektyvumui ir geresniems rezultatams.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Teorinėje literatūroje laikomasi požiūrio, jog įmonės kokybės valdymas ir žinių valdymas yra susiję. Tačiau nėra bendro požiūrio į tai, kokiais aspektais pasireiškia šių dviejų sistemų nauda organizacijai. Draudimo paslaugų sektoriuje pasireiškiant dideliame veiklos kokybės gerinimo aktualumui, svarbu apjungti šias dvi sistemas, ir šias sąsajas panaudoti teikiant naudą organizacijai, jos veiklos rezultatams, bendrai veiklos kokybei.

2. Mokslinėje literatūroje akcentuojama abipusė kokybės valdymo ir žinių valdymo sistemų įtaka, bei šių sistemų bendras teigiamas poveikis organizacijos veiklai. Žinių valdymo sistema turi paremti kokybės valdymo sistemą, t. y., žinių kūrimas, cirkuliavimas ir kiti procesai turi vykti ir tam, kad būtų užtikrintas efektyvus kokybės valdymas įmonėje. Žinių valdymo procesai padeda palaikyti kokybės valdymo procesus, juos užtikrinti organizacijoje, atitinkamai kokybės valdymas didina žinių srautą organizacijoje, užtikrina nuolatinį tobulėjimą tuo, jog dalijantis žiniomis, jas kuriant didėja darbuotojų įsitraukimas į kokybės valdymo sistemą ir atskirus jo procesus. Kokybės valdymo ir žinių valdymo sistemų integravimas, užtikrinant tiek žinių valdymo praktikų dalyvavimą kokybės valdymo sistemoje, tiek kokybės valdymo eigoje sukurtą žinių efektyvų cirkuliavimą organizacijoje, duoda naudos organizacijai – pagerina jos veiklos rezultatus, skatina ir padeda efektyviau vykdyti inovacinę veiklą, pagerinama bendra organizacijos veiklos kokybė; šiuo požiūriu grindžiamas sudarytas teorinis žinių ir kokybės valdymo modelis.

3. Empirinio tyrimo apklausiant draudimo įmonių darbuotojus rezultatai rodo, jog įmonėse dėmesys kokybės valdymui skiriamas, bet pasigendama aktyvesnio kokybės kontrolės technikų taikymo, nepakankamai dėmesio skiriama nuolatiniam kokybės gerinimui, nereguliariai vertinamas vartotojų pasitenkinimas, ne visos naujos paslaugos vertinamos kokybės aspektu, į kokybės gerinimo ugdymą įtraukiami ne visi darbuotojai, kas leidžia teigti, jog visuotinės kokybės koncepcija nėra įgyvendinta, o kokybės valdymas ir siekimas nėra procesas, kuris įtrauktų visą organizaciją. Žinių valdymo srityje pasigendama didesnio dėmesio žinių kūrimo procesams, darbuotojai nepakankamai įtraukiami į įvairias žinių kūrimo praktikas, vidutiniškai stipri dalijimosi žiniomis procesus, dėl to neišvengiama klaidų kartojimosi, ir ne visada priimami efektyvūs sprendimai. Vadovai dažnai nenori dalintis žiniomis su darbuotojais. Svarbu ir geriau sisteminti, klasifikuoti žinias, kad darbuotojai galėtų greičiau jas rasti ir panaudoti savo veikloje. Įmonėms reikia dažniau vertinti tai, ar darbuotojams prieinamos visos reikalingos žinios, kokia yra programinės įrangos, duomenų bazių būklė. Be to, silpni

ir kai kurie mikroklimato aspektai: darbuotojai gana stipriai stengiasi dirbti kuo geriau, tačiau ne visada jaučiasi už tai įvertinti, tarp vadovų ir darbuotojų menkas pasitikėjimas.

4. Pateikti pasiūlymai dėl kokybės valdymo, žinių valdymo, mikroklimato gerinimo draudimo paslaugų įmonėse įmonėms būtų naudingi tuo, jog tai leistų draudimo paslaugų įmonėms padidinti bendrą veiklos kokybę, užtikrinti nuolatinį tobulėjimą, skatintų ir inovatingumą, netiesiogiai gerėtų organizacijos veiklos rezultatai dėl geresnės darbuotojų kompetencijos, efektyvesnio žinių valdymo ir dėl to sutaupomo laiko bei kaštų, padidėtų darbuotojų motyvacija siekti kokybės, įsipareigoti įmonei, didėtų paslaugų kokybė ir gerėtų klientų pasitenkinimas. Tai leistų užtikrinti, kad žinios yra efektyviau panaudojamos įmonės tikslams, didesniai efektyvumui ir geresniems rezultatams.

Atsižvelgiant į gautis tyrimo rezultatus draudimo įmonėms **rekomenduojama**:

1. Kokybės valdymo srityje užtikrinti nuolatinį tobulinimą, taikyti kokybės vertinimo metodus, reguliariai tirti vartotojų pasitenkinimo lygį, reguliariai burti kokybės tobulinimo komandas, užtikrinti jų narių rotaciją; reguliariai vertinti darbuotojų lūkesčius kokybės srityje; įvertinti kuriamų naujų paslaugų kokybę prieš jas pateikiant į rinką.

2. Žinių valdymo srityje: dažniau įtraukti darbuotojus į kokybės problemų sprendimo komandas, rengiant pasiūlymus dėl kokybės gerinimo, dirbant su kokybės informacija, ją apdorojant; skatinti dalijimąsi žiniomis gerinant bendravimą tarp darbuotojų ir vadovų. Tuo tikslu dažniau rengti neformalaus bendravimo įvykius, *teambuilding*'o renginius; Rengti patirties perdavimo renginius, mokymus, kuriuos vestų tiesioginiai vadovai savo pavaldiniams, bei darbuotojai, pasiekę gerus rezultatus, savo kolegoms; reguliariai vesti mokymus žinių valdymo srityje, apie žinių valdymo procesus į juos palaipsniui įtraukiant visus darbuotojus, dirbančius su informacija; žinias kaupiamas įmonių duomenų bazėse, intranete labiau sistemingi, klasifikuoti, palengvinant jų paiešką; reguliariai aiškintis, kiek darbuotojų poreikius tenkina programinė įranga, duomenų bazės

3. Gerinant mikroklimatą – kokybės ir žinių valdymo aplinką: didinti darbuotojų įtraukimą į sprendimą priėmimą, Gerinti ryšius tarp darbuotojų, darbuotojų ir vadovų, didinant pasitikėjimą, didinti darbuotojų ugdymą žinių valdymo srityje (aukščiau įvardintomis priemonėmis), Susieti darbo užmokestį, mokamus priedus bei nematerialinį skatinimą su stažu ir ilgalaikiais darbo rezultatais.

LITERATŪRA

1. Aboyassin N. A., Alnsour M., Alkloub M. (2011). Achieving total quality management using knowledge management practices: A field study at the Jordanian insurance sector. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21 Iss: 4, p. 394 – 409
2. April K., Izad F.A. (2004). *Knowledge Management Praxis*. Juta and Company Ltd.
3. Arora P., Owens D., Khazanchi D. (2010). A Pattern-Based Tool for Knowledge Management in Virtual Projects. *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 3.
4. Asif M., Vries H. J., Ahmad N. (2013). Knowledge creation through quality management. *Total quality management*, vol. 24, no. 6, p. 664-677
5. Atwood C. G. (2009). *Knowledge Management Basics*. American Society for Training and Development.
6. Awad E. M. (2007). *Knowledge Management*. Pearson Education India.
7. Becerra-Fernandez I., Sabherwal R. (2014). *Knowledge Management– Systems and Processes*. Routledge.
8. Blokdijs G. (2015). *Quality Management System - Simple Steps to Win, Insights and Opportunities for Maxing Out Success*. Emereo Publishing.
9. Chrabanski K. (2012). The outlined approach to creating knowledge management systems in software developing organizations with regard to the quality management system. *Journal of economics and management (University of Economics in Katowice)*. Vol. 8, p. 26-36
10. Dzekashu W. G., McCollum W. R. (2014). A quality approach to tacit knowledge capture: effective practice to achieving operational excellence. *International journal of applied management and technology*, vol. 13, iss. 1, p. 52-63
11. Ernst and Young: Global insurance outlook 2015. Ernst and Young , 2015
12. Ghandvar P., Sehhat S. (2015). Relationship between knowledge management and quality management in insurance companies. *International journal of academic research*, vol. 7, no. 1, p. 475-476
13. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. (2007). Organizacijos dydžio ir žinių valdymo procesų tarpusavio ryšys, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 4(11): 29-35.
14. Giritzer G. (2013). *Positive Quality Management for a Change: A motivating report about practical experiences in designing and implementing a (quality) management system*. BoD – Books on Demand.

15. Grant K. A. (2012). *Case Studies in Knowledge Management Research for Researchers, Teachers and Students*. Academic Conferences Limited.
16. Grublienė V., Ambraziūnaitė E., Venckevičė L. (2014). Paslaugų kokybės sąsajos su AB „Lietuvos draudimas“ konkurencingumu. *Regional formation and development studines*, nr. 1 (11), p. 100-113
17. Harrison L. (2012). Quality management as knowledge sharing: experiences of the Napa County Health and Human services agency. *Journal of evidence –based social work*, vol. 9, p. 121-132
18. Heron R. (2012). *Quality Management ISO 9000 - An Introduction*. Lulu.com.
19. Honarpour A., Jusoh A., Nor K. (2012). Knowledge management, total quality management and inovation: a new look. *Journal of technology management & innovation*, vol. 7, iss.3
20. Hoyle D. (2007). *Quality Management Essentials*. Routledge.
21. Huber, H. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literature. *Organizational science*, 2:88-115. *Insurance worldwide*, No. 155.
22. Hung R. Y. Y., Lien B. Y. H., Fang S. Ch., McLean G. N. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total quality management*, vol. 21, no. 4, p. 425-438
23. Kindarytė R. (2015). Žinių vadybos ir žinių taikymo proceso vertinimas. *Verslas XXI amžiuje*. Nr.5 p.252- 257
24. Kiritharan G. (2013). *Total Quality Management - A System to Implement*. Lulu.com.
25. Largest insurance companies worldwide as of April 2015, by market capitalization (in billion U.S. dollars), 2015. <http://www.statista.com/statistics/431547/leading-insurance-companies-worldwide-by-market-cap/>
26. Liebowitz J. (2012). *Knowledge Management Handbook: Collaboration and Social Networking*. Second Edition. CRC Press.
27. Loke S. P., Downe A. G., Sambasivan M., Khalid K. (2012). A structural approach to integrating total quality management and knowledge management with supply chain learning. *Journal of business economics and management*, vol. 13 (4), p. 776-800
28. Mačiutis J., Mikalauskienė A.O., Zalieckaitė L. (2008). Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas. *Informacijos mokslai*, nr. 44
29. Markevičiūtė L. Informaciniai kokybės vadybos sistemos brandos veiksniai. *Informacijos mokslai*, 2009, nr. 46, p. 7-30

30. McCollum W. R. (2004). *Process Improvement in Quality Management Systems: A Case Study Analyzing Carnegie Mellon's Capability Maturity Model (CMM)*. Trafford Publishing.
31. McFadden K., Lee J. Y., Gowen Ch. R., Sharp B. M. (2014). Linking quality improvement practices to knowledge management capabilities. *QMJ*, vol. 21, no. 1, p. 42-59
32. Molina, M. P., Sales, D. (2008). Knowledge transfer and information skills for student-centered learning in Spain. portal: *Libraries and the Academy*, 8(1), 53-74.
33. Mukherjee P. N. (2006). *Total quality management*. PHI Learning Pvt. Ltd.
34. *Munich Re: Insurance Market Outlook. Economic activity supports global premium growth*. Munich Re Economic Research, 2015
35. Naagarazan R. S. (2005). *Total Quality Management*. New Age International.
36. Narezheva O.V. (2010). Insurance services quality and competitiveness Analysis method development. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*, № 3. С. 196–202.
37. Pardy W., Andrews T. (2009). *Integrated Management Systems– Leading Strategies and Solutions*. Government Institutes.
38. Rocha-Lona L., Arturo Garza-Reyes J., Kumar V. (2013). *Building Quality Management Systems– Selecting the Right Methods and Tools*. CRC Press.
39. Ruževičius J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*, nr. 35, p. 47-58
40. Ruževičius J. (2006). Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui. Vilnius: Technika.
41. Shchjotkina A. (2011). *Conceptualization of the Notions “Quality Control”, “Life Quality Control” in Social and Humanitarian Knowledge*. Учёные записки ЗабГГПУ, P. 270- 275
42. Stewart D., Waddell D. (2008). Knowledge management: the fundamental component for delivery of quality. *Total quality management*, vol. 19, no. 9, p. 987-996
43. *Swiss Re: World insurance in 2014: back to life*. Swiss Re, 2015
44. Wang D. H., Huynh Q. L. (2014). The Relationships among Quality Management System, Knowledge Management and Organizational Performance: An Application of the Heckman Two-step Method. *Journal of applied economics and business research*, vol. 4(4), p. 235-245
45. Vitkauskas R. (2011). Kokybės vadybos sistemų tobulinimas žinių vadybos aspektu. *Mokslas– Lietuvos ateitis*, nr. 3 (4), p. 113-119

46. Voinilenko N. V., Belousova S. A. (2013). The concept of quality management as a basis of modernization of special (correction) educational establishment. *ГСНТИ: Специальное образование*, № 2. p. 12-18

47. Ефимов В.В. (2005). *Управление знаниями*. Ульяновск.

PRIEDAI

Anketa

Gerb. respondente,

KTU magistrantė Giedrė Lukšytė Tamulynė atlieka tyrimą, kurio tikslas - ištirti kokybės valdymo ir žinių valdymo gerinimo galimybes Lietuvos draudimo paslaugų rinkoje. Maloniai prašau Jūsų atsakyti į šiuos klausimus. Anketa anoniminė, asmeninių duomenų nurodyti nereikia, o tyrimo duomenys naudojami tik moksliniais tikslais (rengiant magistro baigiamojo darbą). Iš anksto dėkoju už sugaištą laiką.

Anketoje atsakykite į visus klausimus, pažymėdami Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą.

1. Kiek aiškiai įmonėje formuluojami nuolatinio kokybės gerinimo tikslai?	Labai	Didžia dalimi	Nei taip, nei ne	Menkai	Visai ne
2. Kiek įmonei būdingi šie bruožai nuolatinio kokybės gerinimo srityje:	Labai	Didžia dalimi	Nei taip, nei ne	Menkai	Visai ne
Kokybės gerinimas yra strateginis įmonės tikslas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonėje sudaryti kokybės gerinimo planai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat analizuojamos atskiros veiklos funkcijos ir operacijos ieškant silpnųjų pusių kokybės srityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rūpinamasi atskirų veiklos funkcijų ir operacijų kokybės gerinimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rengiami ir vykdomi apibrėžti kokybės gerinimo projektai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonėje kontroliuojama, kokių kokybės rezultatų pasiekama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įmonėje rūpinamasi, kad kokybės gerinimo projektai būtų tinkamai įgyvendinti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ar įmonėje įdiegti kokybės kontrolės metodai (renkami duomenys apie kokybės nukrypimus nuo standartų, duomenys įvertinami statistiniais metodais, specialia programine įranga)	<input type="radio"/> Taip	<input type="radio"/> Pradedama diegti	<input type="radio"/> Ne	<input type="radio"/> Nežinau	
4. Kiek įmonėje rūpinamasi vartotojų pasitenkinimo valdymu:	Labai	Didžia dalimi	Nei taip, nei ne	Menkai	Visai ne
Reguliariai tiriamas vartotojų pasitenkinimo lygis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ieškoma vartotojų nepasitenkinimo priežasčių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reaguojama į klientų nusiskundimus ir imamasi korekcinį veiksmų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imamasi paslaugų kokybės ar procesų korekcijų, kad užtikrinti didesnę vartotojų pasitenkinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerinamos klientus aptarnaujančių darbuotojų kompetencijos klientų aptarnavimo srityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kokia įmonės praktika procesų tobulinimo srityje:	Pilnai	Nepakankamai			Ne
Yra parengti procesų kokybės normatyvai	○	○			○
Darbuotojai žino procesų kokybės normatyvus	○	○			○
Kontroliuojama, ar laikomasi procesų kokybės normatyvų	○	○			○
Vykdamos procesų kokybės korekcijos	○	○			○
6. Kiek įmonei būdingi šie ugdymo kokybės valdymo srityje aspektai:	Labai	Didžia dalimi	Nei taip, nei ne	Menkai	Visai ne
Visi darbuotojai yra dalyvavę mokymuose kokybės valdymo klausimais	○	○	○	○	○
Atskirų kategorijų darbuotojų kompetencija kokybės valdymo srityje nuolat tobulinama	○	○	○	○	○
Darbuotojai skatinami individualiai didinti savo kompetenciją kokybės valdymo srityje	○	○	○	○	○
Įmonėje reguliariai rengiami susitikimai, diskusijos kokybės klausimais	○	○	○	○	○
Nuolat kuriamos komandos, kurios sprendžia kokybės problemas	○	○	○	○	○
Darbuotojai patys suinteresuoti dirbti kuo kokybiškiau	○	○	○	○	○
Tiesiogiai vadovai rūpinasi, kiek gerai darbuotojai suvokia įmonės lūkesčius kokybės srityje	○	○	○	○	○
Tiesiogiai vadovai rūpinasi, kiek gerai darbuotojai žino kaip pasiekti darbo kokybę	○	○	○	○	○
7. Kiek įmonė vykdo šią naujų paslaugų vystymo praktiką:	Labai	Didžia dalimi	Nei taip, nei ne	Menkai	Visai ne
Kuriant naujas paslaugas labai rūpinamasi jų kokybe	○	○	○	○	○
Naujos paslaugos išbandomos, po to įvertinama jų kokybė	○	○	○	○	○
Naujos paslaugos kuriamos komandose	○	○	○	○	○
Kuriant naujas paslaugas analizuojamos galimos kokybės problemos	○	○	○	○	○
Esamos paslaugos tobulinamos kad būtų kokybiškesnės	○	○	○	○	○

8. Kurios specialiosios kokybės valdymo praktikos taikomos įmonėje (pasirinkite visus tinkančius atsakymų variantus):

- ISO standartas
- Europos verslo tobulumo modelis
- Six Sigma
- Kaisen
- Lean
-

9. Koku būdu Jūs, kaip įmonės darbuotojas, įgyjate darbe reikalingas žinias apie kokybės valdymą įmonėje (nurodykite visus tinkančius atsakymų variantus):

- Dalyvauju komandose sprendžiančiose kokybės klausimus
- Dalyvauju kokybės rateliuose, kaizen
- Dalyvauju mokymuose kokybės valdymo klausimais
- Asmeniškai sprendžiu kokybės valdymo problemas, turiu rasti naujus sprendimus
- Vadovai pristato ataskaitas, apžvalgas apie kokybės situaciją, problemas
- Esu supažindintas su kokybės normatyvais
- Esu supažindintas su bendra kokybės politika, tikslai, priemonėmis ir kt.
- Rengiu kokybės kontrolės grafikus, histogramas ir kt. spec. priemones
- Esu supažindinamas su kokybės kontrolės grafikais, histogramomis ir kt. spec. Priemonėmis
- Kuriu kokybės gerinimo proceso žemėlapius
- Esu supažindinamas su kokybės gerinimo proceso žemėlapiais
- Dalyvauju renkant žinias apie klientų pasitenkinimą
- Dalyvauju rengiant pasiūlymus dėl klientų aptarnavimo gerinimo

10. Ar įmonėje egzistuoja apibrėžti, formaliai įtvirtinti mechanizmai, kaip gali būti dalijamasi žiniomis?	<input type="radio"/> Taip	<input type="radio"/> Ne	<input type="radio"/> Nežinau
--	----------------------------	--------------------------	-------------------------------

11. Jūsų nuomone, ar darbuotojo sukauptos naujos žinios darbo procese:

- Ir lieka tik darbuotojo turimomis žiniomis
- Tampa visai organizacijai prieinamomis žiniomis

12. Kiek organizacijoje:	Labai	Didžia dalimi	Nei taip, nei ne	Menkai	Visai ne
<input type="checkbox"/> Darbuotojai noriai dalijasi savo žiniomis su kitais darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Vadovai noriai dalijasi savo žiniomis su darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Jūsų nuomone, kiek įmonėje:	Labai	Didžia dalimi	Nei taip, nei ne	Menkai	Visai ne
<input type="checkbox"/> Žinios įmonėje optimaliai išnaudojamos įmonės tikslams siekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="checkbox"/> Dažnai įmonės darbuotojai remiasi klaidingomis žiniomis priimdami sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Labai	Didžia dalimi	Nei taip, nei ne	Menkai	Visai ne
13. Jūsų nuomone, kiek įmonėje:					
<input type="checkbox"/> Vieni darbuotojai geba pasimokyti iš kitų darbuotojų klaidų	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Vidiniai įmonės darbo procesai ilgainiui tobulėja, mažėja klaidų	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Įmonėje priimami vis efektyvesni sprendimai	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Visi darbuotojai gali greitai gauti bet kokią vidinę jiems darbui reikalingą informaciją	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Įmonėje gerai veikia programinė įranga	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Įmonėje gerai veikia duomenų bazės	○	○	○	○	○
14. Priėmus naujus sprendimus, parengus naujas metodikas ir kt. kokybės valdymo srityje:	Visada	Dažniausiai	Retai	Niekada	Nežinau
<input type="checkbox"/> Informacija apie tai patalpinama vidiniame tinkle, kur darbuotojai patys turi pastebėti ir susipažindinti	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Darbuotojams reikiama medžiaga atsiunčiama/įteikiama rašytinė asmeniškai	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Skubiai rengiami susirinkimai su tuo supažindinti darbuotojus	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Rengiami mokymai, kad darbuotojai žinotų, kaip dirbti pagal naujas metodikas	○	○	○	○	○
15. Kiek žinios, kurių jums prireikia kasdieniame darbe, yra:	Pilnai	Didžia dalimi	Nei taip, nei ne	Menkai	Visai ne
<input type="checkbox"/> Lengvai prieinamos ir randamos	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Saugomos patogiose laikmenose	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Gerai susistemos, suklasifikuotos	○	○	○	○	○
16. Kurie žinių vertinimo veiksmai vykdomi įmonėje (nurodykite visus tinkančius atsakymų variantus):					
<input type="checkbox"/> Formaliai, testais vertinama darbuotojų kompetencija					
<input type="checkbox"/> Darbuotojų klausiami, kokių žinių, įgūdžių jiems trūksta					
<input type="checkbox"/> Darbuotojų klausiami, kiek jų darbinius poreikius tenkina turimos duomenų bazės					
<input type="checkbox"/> Darbuotojų klausiami, kiek jų darbinius poreikius tenkina įmonės naudojama programinė įranga					
<input type="checkbox"/> Vertinami darbuotojų pasiekimai					
<input type="checkbox"/> Darbuotojai skatinami dalintis su kitais savo pasiekimais					
17. Kurios iš šių galimybių yra suteiktos Jums darbe (nurodykite visus tinkančius atsakymų variantus):					

<input type="checkbox"/> Žinote, ko organizacija iš jūsų tikisi kokybės valdymo srityje <input type="checkbox"/> Žinote, kokie yra kokybės valdymo sistemos elementai organizacijoje <input type="checkbox"/> Žinote, kaip funkcionuoja įmonės kokybės valdymo sistema <input type="checkbox"/> Galite dalyvauti priimant sprendimus kokybės srityje <input type="checkbox"/> Galite dalintis žiniomis su kitais darbuotojais kokybės srityje (pvz. vyksta susirinkimai ir kt.) <input type="checkbox"/> Galite reikšti pasiūlymus kokybės valdymo srityje, klausiami Jūsų nuomonės <input type="checkbox"/> Galite teikti idėjas dėl kokybės valdymo pagerinimo.					
18. Kurie komandinio darbo ir bendradarbiavimo aspektai pasireiškia įmonėje (nurodykite visus tinkančius atsakymų variantus):					
<input type="checkbox"/> Nuolat buriamos komandos <input type="checkbox"/> Yra parengta tvarka, pagal kurią dirba komandos <input type="checkbox"/> Visada aišku, kas komandai vadovauja ir kas atsakingas už jos rezultatus <input type="checkbox"/> Už dalyvavimą komandose darbuotojai papildomai skatinami <input type="checkbox"/> Dalyvavimas komandose naudingas karjeros aspektu <input type="checkbox"/> Darbuotojai dažniausiai padeda vieni kitiems, kai reikia gauti naujų žinių <input type="checkbox"/> Darbuotojai dažniausiai noriai dalijasi tarpusavyje turima informacija <input type="checkbox"/> Darbuotojai vieni kitais didžia dalimi pasitiki <input type="checkbox"/> Vadovai didžia dalimi pasitiki darbuotojais					
19. Kurie ugdymo aspektai pasireiškia įmonėje (nurodykite visus tinkančius atsakymų variantus):					
<input type="checkbox"/> Įmonė suteikia pastovias galimybes mokytis <input type="checkbox"/> Įmonė naudoja mokymąsi, kad pasiektų savo tikslų <input type="checkbox"/> Įmonė skatina kūrybinius procesus <input type="checkbox"/> Įmonė rūpinasi vadovų ugdymu labiau nei eilinių darbuotojų <input type="checkbox"/> Darbuotojus mokytis skatina vadovai, komandų lyderiai <input type="checkbox"/> Vadovai reguliariai mokosi <input type="checkbox"/> Darbuotojai reguliariai mokosi					
20. Kiek įmonėje:	Dažnu atveju	Gana dažnai	Nei taip, nei ne	Retai	Visai ne
<input type="checkbox"/> Vadovai rūpinasi darbuotojais	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Vadovai įvertina darbuotojo įsipareigojimą, atsidavimą darbui	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Darbuotojų dauguma nuoširdžiai stengiasi dirbti kuo geriau	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Darbuotojų dauguma sieja savo ateitį su įmone	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Vadovai stengiasi susieti individo tikslus su organizacijos tikslais	○	○	○	○	○
<input type="checkbox"/> Vadovai skatina dialogą tarp darbuotojų ir geranoriškumą	○	○	○	○	○
21. Kuriuose mokymuose įmonės iniciatyva/ suteiktomis galimybėmis esate dalyvavę per pastaruosius					

trejus metus (nurodykite visus tinkančius atsakymų variantus):
<input type="checkbox"/> Žinių vadybos srityje <input type="checkbox"/> Mokymuose apie įmonės programinę įrangą, naudojimąsi ja ir duomenų bazėmis ir pan. <input type="checkbox"/> Kokybės valdymo srityje
22. Įmonės paslaugų sritis:
<input type="checkbox"/> Ne gyvybės draudimas <input type="checkbox"/> Gyvybės draudimas <input type="checkbox"/> Draudimo tarpininkas
22. Jūsų lytis:
<input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras
23. Jūsų išsilavinimas
<input type="checkbox"/> Aukštasis (magistro) <input type="checkbox"/> Auštasis (bakalauro ar jam prilyginamas) <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Kita
24. Jūsų pareigos
<input type="checkbox"/> Skyriaus vadovas/ vadovo pavaduotojas <input type="checkbox"/> Specialistas

AČIŪ UŽ ATSAKYMUS.

