

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Vida GASAITIENĖ**

Vadybos studijų programos studentė

**ŽINIŲ VADYBOS SISTEMA KLIENTŲ APTARNAVIMO GERINIMUI**

Magistro darbas

Šiauliai, 2017

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Vida GASAITIENĖ**

**ŽINIŲ VADYBOS SISTEMA KLIENTŲ APTARNAVIMO GERINIMUI**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovė:**

**doc. dr. Jūratė VALUCKIENĖ**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas

---

(Studento parašas)

## SANTRAUKA

Gasaitienė, V., Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui. Vadybos programos baigiamasis darbas. Baigiamojo darbo vadovė doc. dr. J. Valuckienė. Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, 96 p. (148 p.).

Magistro baigiamajame darbe analizuojama žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Temos aktualumą lemia tai, kad žinios šiandien tampa vienu svarbiausiu skirtingų sektorių, o ypač organizacijų, kurios teikia klientams intelektines paslaugas, konkurencingumo veiksniumi. Organizacijos ieško efektyviausių būdų veiklai tobulinti, o tam vien informacinių technologijų šiuo metu nebeužtenka, žinių vadyba yra viena iš perspektyviausių alternatyvų. Būtent sugebėjimas turimas žinias tinkamai panaudoti užtikrina organizacijos sėkmę ir konkurencingumą.

Darbe problema formuluojama šiais klausimais: Kokie žinių vadybos sistemos elementai svarbūs gerinant viešojo sektoriaus klientų aptarnavimo kokybę? Kokie žinių vadybos sprendimai gerina klientų aptarnavimą? Kokios žinių vadybos diegimo ir klientų aptarnavimo kokybės gerinimo sąsajos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (toliau - VSDFV) Šiaulių skyriuje?

Darbo tikslas - nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, turinčius įtakos klientų aptarnavimo kokybei. Tikslui pasiekti sprendžiami uždaviniai: išanalizuoti žinių vadybos struktūrą; atskleisti žinių vadybos problemas, su kuriomis susiduria klientus aptarnaujančios organizacijos; įvertinti žinių vadybos elementų poveikį ir žinių vadybos naudą užtikrinant klientų aptarnavimo gerinimą VSDFV Šiaulių skyriaus atveju. Darbo objektas: žinių vadybos sistemos elementai gerinant klientų aptarnavimo sistemos kokybę.

Norint atskleisti temos teorinius aspektus, atlikta mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas. Empiriniam tyrimui taikyta kokybinio tyrimo strategija. Atliekant atvejo analizę VSDFV Šiaulių skyriaus Klientų aptarnavimo ir Konsultavimo telefonu skyriuose taikyti interviu ir dokumentų turinio (content) analizės metodai.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš įvado, teorinės, metodologinės ir empirinės dalies, išvadų ir rekomendacijų. Darbe yra pateikiama 18 paveikslų, 22 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 91 literatūros šaltinis, iš jų 28 užsienio kalba ir 63 lietuvių kalba. Darbo pabaigoje pateikiama 18 priedų.

*Teorinėje dalyje* aptariama žinių ir jų valdymo reikšmė organizacijos veiklos kontekste. Analizuojama žinių samprata ir organizacijos poreikis valdyti žinias. *Metodologinėje dalyje* pateikiama tyrimo metodologija, tyrimo imtis, duomenų rinkimo ir analizės metodai. Darbe analizuota 12 klientų aptarnavimą reglamentuojančių dokumentų ir 11 interviu su darbuotojais, tiesiogiai dalyvaujančiais

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

klientų aptarnavime. *Empirinėje dalyje* pristatomi empirinio tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos *išvados ir rekomendacijos*.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, nustatyta, kad žinių vadybos procesai vyksta pakankamai gerai, tačiau pastebėti ir kai kurie trūkumai. Vertinant žinių vadybos sistemos elementų poveikį ir žinių vadybos naudą užtikrinant klientų aptarnavimo gerinimą nustatyta, jog organizacijos aplinka nėra visiškai palanki darbuotojų žinių bei patirties dalinimuisi, tačiau gerai, kad darbuotojai patys save motyvuoja tobulėti suvokdami veiklos svarbą ir reikalingumą. Svarbu, kad darbuotojai save realizuoja teikdami pagalbą kolegoms, būdami atsidavę savo veiklai. Tai rodo moralinį įsipareigojimą gerai dirbti gaunant nematerialų skatinimą.

Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad organizacijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojo savarankiškumui, nes tai lemia darbo specifika ir asmens kompetencijos, gebėjimai ir įgytos žinios bei patirtis. Savarankiškumas pabrėžiamas kaip vienas iš motyvuojančių veiksnių žinių dalinimosi procesui.

Organizacijoje aiški patyrimo bendruomenių veiklos praktika ir išreikštų žinių, sukauptų duomenų bazėse efektyvus naudojimas. Taip pat yra pripažįstamas bendradarbiavimas, kai darbuotojai dalinasi informacija ir žiniomis. Darbuotojai savo veikloje integruoja savaiminį ir formalų mokymąsi. Tačiau tiek vadovai, tiek ir darbuotojai pripažįsta, kad kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi sistema yra tobulintina. Organizacijoje klientų aptarnavimą reglamentuoja daug dokumentų, tačiau organizacija nėra pasitvirtinusi žinių vadybos strategijos.

Klientų aptarnavimo kokybės gerinimui taikant žinių vadybos sistemos elementus rekomenduojama VSDF valdybai: parengti ir pasitvirtinti Žinių vadybos strategiją; Klientų aptarnavimo skyriuje įdiegti dalijimąsi žiniomis skatinimo ir motyvavimo sistemą; tobulinti kvalifikacijos kėlimo bei mokymosi sistemą.

## SUMMARY

Gasaitienė, V., System of Knowledge Management for Improvement of Customer Services. Master Thesis of Management study programme. Academic advisor Doc. Dr. J. Valuckienė. Šiauliai University, Department of Management, 96 pp. (148 pp.).

The Master Thesis presents the analysis of system of knowledge management for improvement of customer services.

The urgency of the topic is determined by the fact that nowadays the knowledge becomes one of the main competitive differentiators of various sectors and especially of organisations providing their clients with intellectual services. The organisations look for the most efficient means of their activities improvement. Today merely information technologies are not sufficient for such purpose; therefore, the management of knowledge becomes one of the most perspective alternatives. It is the ability to properly use the available knowledge that guarantees the successful and competitive performance of organisation.

In the Master Thesis the topic is formulated as follows: Which elements of the knowledge management system are important for improvement of quality of the public sector customer services? Which solutions of knowledge management improve the customer services? Which correlations between the implementation of the knowledge management and customer service quality are available in Šiauliai Branch of the State Social Insurance Fund Board (hereinafter – the SSIFB)?

The objective of the research is to determine the elements of the knowledge management system that have influence on the quality of customer service. In order to achieve the research objective the following tasks were set: to analyze the structure of knowledge management; to determine the problems of knowledge management, which are faced by organisations rendering services to customers; to evaluate the influence of knowledge management elements and benefits of knowledge management in the process of customer service improvement in Šiauliai Branch of the SSIFB. The object of the research: the elements of knowledge management system in improvement of quality of the customer services system.

In order to study theoretical aspects of the topic, the analysis and systematisation of academic literature was conducted. The strategy of qualitative research was applied in the course of empirical research. When conducting the case analysis, the methods of interview and documents content analysis were applied in the Departments of customer services and telephone consultations of Šiauliai Branch of the SSIFB.

The Master Thesis consists of introduction, theoretical, methodological and empirical chapters, conclusions and recommendations. The Thesis presents 18 figures and 22 tables. The list of references includes 91 sources, 28 of them are written by foreign authors and 63 – by Lithuanian authors. The research has 18 supplements.

*Theoretical Chapter* describes the role of knowledge and its management in the context of organisation activities. The notion of knowledge and the necessity for organisation to manage the knowledge are analyzed. *Methodological Chapter* presents the research methodology, sample, methods of data collection and analysis. In the course of research one analyzed 12 documents regulating the customer services and 11 interviews with employees who participate directly in customer servicing. *Empirical Chapter* discusses the results of empirical research. At the end of the Thesis the *conclusions* and *recommendations* are presented.

Once summarizing the received research results one can state that the processes of knowledge management are good enough; however, certain drawbacks were also determined. The evaluation of influence of elements of knowledge management system and benefits of knowledge management in improvement of customer services revealed that the organisation environment was not completely favourable for the share of employees' knowledge and experience; however, the positive fact is that the employees motivate themselves to improve as they realize the significance and necessity of activities. It is important that the employees realize themselves by helping their colleagues, as well as being devoted to their work. It shows the moral obligation to work efficiently by receiving non-material motivation.

The conducted research showed that in organisation the great attention is paid to independence of employees, because it is determined by the work character and personal competences, skills, acquired knowledge and experience. The independence is underlined as one of motivating factors of knowledge share process.

The organisation is characterised by obvious social experience activities practice and effective use of knowledge collected in the data bases. The cooperation when employees share their information and knowledge is also recognized. In their activities the employees integrate spontaneous and formal learning. However, both the leaders and the employees recognize that the system of professional development and learning is being improved. The customer services in organisation are regulated by numerous documents; nevertheless, the organisation has not approved the strategy of knowledge management.

In order to improve the quality of customer services by application of elements of the knowledge management system, the SSIFB is recommended: to prepare and approve the Strategy of knowledge

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

management; to implement the system of knowledge share motivation in the Department of customer services; to improve the system of professional development and learning.

## TURINYS

SANTRAUKA.....	3
SUMMARY.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	10
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	11
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	12
ĮVADAS.....	13
ŽINIŲ VADYBOS IR KLIENTŲ APTARNAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI .....	15
1.1. Žinių vadybos apibrėžtys .....	15
1.1.1. Žinių sąvoka ir charakteristikos .....	15
1.1.2. Informacinių technologijų svarba žinių vadybos sprendimams .....	20
1.1.3. Žinių vadybos procesai organizacijoje .....	25
1.1.4. Žinių vadybos problemos organizacijose ir jų sprendimo būdai ir priemonės.....	30
1.1.5. Žinių vadybos ypatumai viešojo sektoriaus paslaugose.....	37
II. TYRIMO METODOLOGIJA .....	44
2.1. Tyrimo strategija .....	44
2.2. Duomenų rinkimo ir analizės metodai .....	47
2.3. Tyrimo instrumentai ir imtis .....	48
III. ŽINIŲ VADYBOS SISTEMOS KLIENTŲ APTARNAVIMO GERINIMUI TYRIMO REZULTATAI....	55
3.1. Tiriamos organizacijos charakteristika.....	55
3.2. Klientų aptarnavimą reglamentuojančių dokumentų analizės rezultatai.....	58
3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymas žinių vadybos kontekste .....	62
3.4. Tobulėjimo ir mokymosi vertinimas.....	70
3.5. Žinių vadybos proceso etapų identifikavimas organizacijoje .....	76
3.6. Žinių vadybos informacinių technologijų vertinimas.....	81
3.7. Žinių valdymo problemos ir sunkumai, siekiant efektyvumo klientų aptarnavimo srityje .....	85
IŠVADOS .....	89
Teorinės dalies išvados: .....	89
Empirinės dalies išvados:.....	90



Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

REKOMENDACIJOS.....	91
LITERATŪRA.....	92

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Neišreikštų ir išreikštų žinių bruožai.....	17
1.2 lentelė. Žinių klasifikavimas pagal kriterijus.....	18
1.3 lentelė. Kompetencijų charakteristikos.....	32
1.4 lentelė. Vartotojiško ir praktinio mokymosi bruožai.....	34
2.1 lentelė. Pusiaus struktūruoto interviu klausimai darbuotojams (ekspertams).....	49
2.2 lentelė. Tyrimo ir dokumentų analizės klausimų sąsajos.....	51
2.3 lentelė. Demografiniai ekspertų duomenys.....	53
3.1 lentelė. Žinių vadybos sistemos elementai Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų teisės aktuose, reglamentuojančiuose klientų aptarnavimą .....	59
3.2 lentelė. Pagrindiniai klientų aptarnavimo elementai organizacijos dokumentuose.....	61
3.3 lentelė. Pagrindiniai ir bendri Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų teisės aktai, padedantys užtikrinti klientų aptarnavimą socialinio draudimo srityje.....	62
3.4 lentelė. Pagrindiniai VSDFV Šiaulių skyriaus dokumentai, padedantys užtikrinti klientų aptarnavimą socialinio draudimo srityje.....	65
3.5 lentelė. Žinių vadybos sistemos elementai organizacijos dokumentuose.....	66
3.6 lentelė. Žmogiškieji ištekliai.....	67
3.7 lentelė. Asmeninis tobulėjimas ir mokymasis.....	70
3.8 lentelė. Kvalifikacijos tobulinimo ir mokymų vertinimas.....	74
3.9 lentelė. Žinių valdymo procesas organizacijos dokumentuose.....	76
3.10 lentelė. Žinių vadybos procesai.....	77
3.11 lentelė. Pagrindiniai ir bendri Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų teisės aktai, padedantys užtikrinti klientų aptarnavimą socialinio draudimo srityje.....	82
3.12 lentelė. Pagrindiniai VSDFV Šiaulių skyriaus dokumentai, padedantys užtikrinti klientų aptarnavimą socialinio draudimo srityje.....	82
3.13 lentelė. Žinių vadybos sistemos elementas - technologijos organizacijos dokumentuose.....	83
3.14 lentelė. Informacinių technologijų vertinimas.....	83
3.15 lentelė. Problemos, susijusios su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese.....	85

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Veiksniai, lemiantys žinių koncepciją pagal Karlöf ir Lövingsson (2006), Gardneris (1995).....	16
1.2 pav. Žinių modelis (Skačkauskienė, Katinienė, 2015).....	17
1.3 pav. Žinojimo piramidė (Vveinhardt, 2001 pagal Retine ).....	19
1.4 pav. Žinių vadybos sistemų komponentai (Mačiutis, J., Mikalauskiene, A.O., Zalieckaitė, L., 2008).....	21
1.5 pav. Žinių valdymo sistemos architektūros modelis (Mačiutis, J., Mikalauskiene, A.O., Zalieckaitė, L., 2008) .....	22
1.6 pav. Žinių valdymo sistema (technologinė perspektyva) Lakulu, M. (2010).....	24
1.7 pav. Žinių vadybos struktūros elementai.....	25
1.8 pav. Žinių valdymo blokai pagal Probst, Raub, Romhardt (2006).....	27
1.9 pav. Žinių transformavimosi modelis pagal Nonaka, Takeuchi, (1995).....	28
1.10 pav. Duomenų virsmo informacija ir žiniomis modelis (Henczel S., 2000).....	29
1.11 pav. Žinių tobulinimo modelis (Leonienė, B., 2008).....	33
1.12 pav. Mokymosi schema.....	33
1.13 pav. Mokymosi ciklas „žinių erdvėje“ (Tidd, J., 2006).....	35
1.14 pav. Paslaugų sistemos struktūra pagal Vengrienę (2006).....	39
1.15 pav. Žiniomis pagrįstos sistemos schema (Raipa, A., 2006).....	40
1.16 pav. Žinių valdymo sistemos ir paslaugos teikimo schema.....	41
2.1 pav. Tyrimo loginė schema.....	46
3.1 pav. Žinių valdymo sistemos ir klientų aptarnavimo sąsajų empirinio tyrimo rezultatai.....	87

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

1 priedas. Žinių apibūdinimas.....	98
2 priedas. Paslaugą nuo materialiosios prekės skiriančios savybės.....	99
3 priedas. Tyrimo planas.....	100
4 priedas. Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistemos schema.....	101
5 priedas. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus organizacinės valdymo struktūros schema.....	102
6 priedas. Darbuotojų, tiesiogiai bendraujančių su klientais, interviu klausimai.....	103
7 priedas. Interviu su VSDFV Šiaulių sk. Klientų aptarnavimo skyriaus vedėja (V-1).....	104
8 priedas. Interviu su VSDFV Šiaulių sk. Klientų aptarnavimo skyriaus vedėjos pavaduotoja (V-2).....	108
9 priedas. Interviu su VSDFV Šiaulių sk. Klientų aptarnavimo skyriaus vyresniąja specialiste (D-1).....	112
10 priedas. Interviu su VSDFV Šiaulių sk. Klientų aptarnavimo skyriaus vyresniąja specialiste (D-2).....	116
11 priedas. Interviu su VSDFV Šiaulių sk. Klientų aptarnavimo skyriaus vyresniąja specialiste (D-3).....	119
12 priedas. Interviu su VSDFV Šiaulių sk. Konsultavimo telefonu skyriaus vedėja (V-3).....	121
13 priedas. Interviu su VSDFV Šiaulių sk. Konsultavimo telefonu skyriaus vedėjos pavaduotoja (V-4).....	127
14 priedas. Interviu su VSDFV Šiaulių sk. Konsultavimo telefonu skyriaus vyriausiąja specialiste (D-5).....	132
15 priedas. Interviu su VSDFV Šiaulių sk. Konsultavimo telefonu skyriaus vyriausiąja specialiste(D-6).....	136
16 priedas. Interviu su VSDFV Šiaulių sk. Konsultavimo telefonu skyriaus vyriausiąja specialiste (D-7).....	140
17 priedas. Interviu su VSDFV Šiaulių sk. Konsultavimo telefonu skyriaus vyresniąja specialiste (D-8).....	145
18 priedas. Informacijos žinių bazėje tikslinimo ir papildymo schema.....	148

## IVADAS

**Temos aktualumas ir naujumas.** Žinios šiandien tampa vienu svarbiausiu skirtingų sektorių, o ypač organizacijų, kurios teikia klientams intelektines paslaugas, konkurencingumo veiksmu. Organizacijos ieško efektyviausių būdų veiklai tobulinti, o kadangi vien informacinių technologijų šiuo metu nebeužtenka. Būtent sugebėjimas turimas žinias tinkamai panaudoti užtikrina organizacijos sėkmę ir konkurencingumą.

Informacinės technologijos, sparti interneto plėtra lemia pokyčius viešojo administravimo institucijose. Viešosios institucijos siekdamos patenkinti piliečių poreikius ir lūkesčius paslaugų kokybei, nuolat turi ieškoti būdų, kaip tai padaryti. Vienas iš kelių - investavimas į sugebėjimą valdyti žinias, įvardijamas kaip intelektualio kapitalo organizacijoje didinimas.

Žinių vadybos sistema nagrinėjama daugelio mokslininkų: Drucker (1993) vienas iš pirmųjų nurodė, jog žinios yra pagrindinis visuomenės išteklius, o žinių darbuotojai - dominuojanti darbo išteklių grupė. Nonaka ir Takeuchi (1995) apibrėžė išreikštas ir neišreikštas, individualias ir kolektyvines žinias, sukūrė organizacinio žinojimo modelį, o Duffy (2000) analizavo, kaip padidinti organizacinių žinių potencialą. Kim (2000) nagrinėjo, kaip maksimizuoti žinių vertę. Debowski (2006) įvardijo žinių vadybą kaip strateginę organizacijos veiklą, o Probst, Raub ir Rombart (2006) aptarė žinių valdymo etapus, metodus ir vertino jų poveikį organizacijoms. Lietuvoje - Stankevičiūtė (2002) analizavo organizacijos žinojimą. Žinių vadybos sistemos pritaikymo galimybes organizacijoje tyrė Ruževičius (2005). Žinių valdymo sistemos organizacijoje brandumo lygiai nustatyti Šajevos (2009). Žinių valdymo ypatumus kūrybinėje organizacijoje nagrinėjo Girdauskienė, Savanevičienė (2010). Apie organizacinių kompetencijų tobulinimą, taikant žinių vadybą, rašė Atkočiūnienė (2010), Diskienė (2010), Marčinskas (2010), Stankevičienė (2010) ir Juškaitė (2012). Žinių vadybos ir inovacijų sąsajas analizavo Girmienė (2013).

Žinių vadybos praktika nagrinėta įvairių organizacijų atveju: informacijos ir žinių vadyba tirta Lietuvos ekonominės plėtros agentūroje (Murygina, 2006); atskleisti turizmo įmonių žinių valdymo ypatumai (Makaveckienė, 2011); nagrinėta Lietuvos vyriausybinių organizacijų informacijos ir žinių vadyba (Karachanova, 2011); aptarta, kaip žmonių išteklių kompetencijos plėtojamos žiniomis grįstose įmonėse (Deksnytė, 2015), tačiau nepavyko rasti nė vieno mokslinio darbo, kuriame būtų išanalizuota, kaip žinių vadybos sistemos taikymas socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų veikloje keičia klientų aptarnavimo kokybę. Taip pat nėra aptarta, su kokiomis žinių vadybos problemomis susiduria minėtos įstaigos. Todėl šiame darbe problema formuluojama šiais klausimais: Kokie žinių vadybos

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

sistemos elementai svarbūs gerinant viešojo sektoriaus klientų aptarnavimo kokybę? Kokie žinių vadybos sprendimai gerina klientų aptarnavimą? Kokios žinių vadybos diegimo ir klientų aptarnavimo kokybės gerinimo sąsajos Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (toliau - VSDFV) Šiaulių skyriuje?

**Objektas** – žinių vadybos sistemos elementai gerinant klientų aptarnavimo sistemos kokybę.

**Tikslas** – nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, turinčius įtakos klientų aptarnavimo kokybei.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti žinių vadybos struktūrą.
2. Atskleisti žinių vadybos problemas, su kuriomis susiduria klientus aptarnaujančios organizacijos.
3. Įvertinti žinių vadybos elementų poveikį ir žinių vadybos naudą užtikrinant klientų aptarnavimo gerinimą VSDFV Šiaulių skyriaus atveju.

**Tyrimo strategija ir metodai.** Norint atskleisti šio darbo temos teorinius aspektus, atlikta mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas. Empiriniam tyrimui taikyta kokybinio tyrimo strategija. Atliekant atvejo analizę vienoje organizacijoje taikyti interviu ir dokumentų turinio (angl. *content*) analizės metodai. Tyrimas atliktas VSDFV Šiaulių skyriaus Klientų aptarnavimo ir Konsultavimo telefonu skyriuose. Konsultavimo telefonu skyrius įkurtas 2012 metais, o Klientų aptarnavimo skyrius įkurtas po įvykusios reformos 2015 metais. Efektyvus klientų aptarnavimas laikomas vienas iš SODROS veiklos prioritetų, todėl klientų aptarnavimo kokybei skiriamas vis didesnis dėmesys.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Darbą sudaro įvadas ir trys dalys. *Teorinėje dalyje* aptariama žinių ir jų valdymo reikšmė organizacijos veiklos kontekste. Analizuojama žinių samprata ir poreikis valdyti žinias. *Metodologinėje dalyje* pateikiama tyrimo metodologija, tyrimo imtis, duomenų rinkimo ir analizės metodai. *Empirinėje dalyje* pristatomi empirinio tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos *išvados* ir *rekomendacijos*. Darbo apimtis be priedų – 96 puslapiai. Magistro darbe yra pateikiama 18 paveikslų, 22 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 91 literatūros šaltinis, iš jų 28 užsienio kalba ir 63 lietuvių kalba. Darbo pabaigoje pateikiama 18 priedų.

**Tyrimo praktinis reikšmingumas.** Darbo rezultatai gali būti naudingi besidomintiems žinių vadybos ir klientų aptarnavimo sąsajomis, kokybės valdymo klausimais. Empirinio tyrimo rezultatais būtų galima pasinaudoti klientų aptarnavimui gerinti bet kuriame Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritoriniame skyriuje.

# ŽINIŲ VADYBOS IR KLIENTŲ APTARNAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1. Žinių vadybos apibrėžtys

### 1.1.1. Žinių sąvoka ir charakteristikos

Teorinėje darbo dalyje aptariama žinių vadybos reikšmė organizacijos veiklos efektyvumui, atskleidžiamos žinių vadybos problemos, su kuriomis susiduria organizacijos, pateikiami būdai, galintys padėti tas problemas išspręsti. Taip pat analizuojami viešajai paslaugai būdingi bruožai, aptariami viešojo sektoriaus paslaugai keliami kokybės reikalavimai.

Šiame skyriuje pateikiami įvairių autorių požiūriai į žinių apibrėžtis, supažindinama su žinių klasifikacija, pristatoma žinojimo piramidė.

Žinios – tai supratimas ir žinojimas, atsiradęs iš patirties. Žinių prigimčiai apibrėžti svarbu akcentuoti žinojimą, nes žmogus žinodamas, kur gauti informaciją, kada ją gauti ir koku būdu gauti, gali sukurti naujas žinias, reikalingas jo darbinei veiklai. Kaip teigia Butkevičius (2014), žinios – tai turtas, kuris nedyla.

Mokslinė žinių apibrėžtis siejama su Ackoff (1989), Albrect (1993), Nonaka, Takeuchi (1995), Stewart (2002), Bornemann, Sammer (2003), Ley (2006), Probst, Raub, Ramhardt (2006), Dalkir (2011), Stonkienė (2007), Činčikaitė, Janeliūnienė (2010), Atkočiūnienė (2012) ir kitų vardais. Daugelis jų individualiai interpretuodami tam tikrus aspektus žinias apibūdina panašiai (žr. 1 priedą).

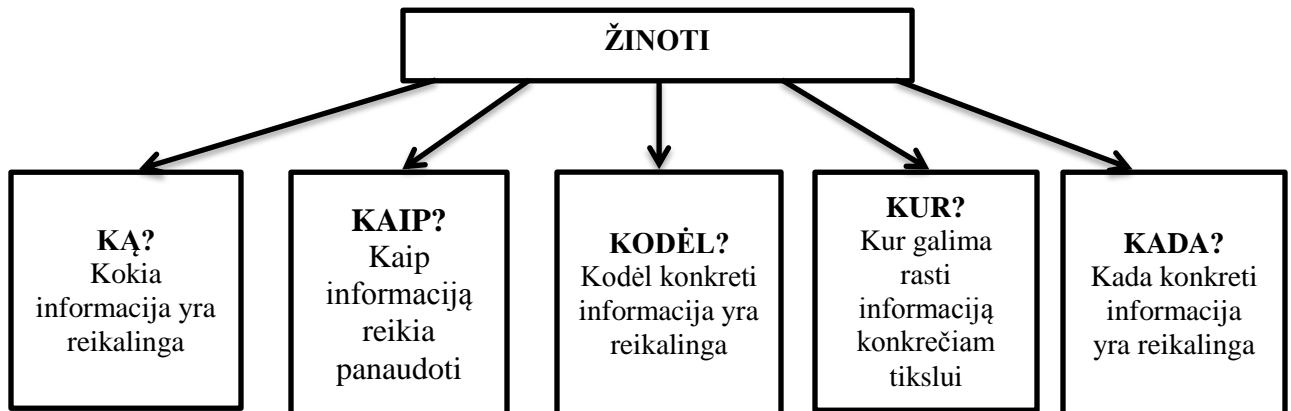
Eulgem (1993), Stonkienė (2007), Činčikaitė, Janeliūnienė (2010) charakterizuoja žinias kaip *duomenis, faktus ir informaciją*, o Stewart (2002), Gudausko, Ramanauskienė (2004) teigimu, žinios tai *žinojimas „kaip“ ir „kodėl“*. Pagal Bornemann, Sammer (2003), žinios – tai *žmogiškieji ištekliai*, o Ackoff (1989), Ley (2006) ir Probst, Raub, Ramhardt (2006) akcentuoja, kad tai *mokymosi rezultatas ir įgūdžių visuma*.

Visų žinių pagrindą sudaro *duomenys ir informacija*. Apdorojant duomenis, gaunama informacija, dirbant su informacija, įgyjamos žinios.

- *Duomenys* – tai simboliai, kurie nebuvo interpretuoti arba perkelti į kontekstą.
- *Informacija* – duomenys, kuriems suteikiama prasmė.
- *Žinios* – tai, kas padeda iš duomenų sukurti prasmę ir tokiu būdu gauti naują informaciją (Skačkauskienė, Katininė, 2015).

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Žinios naudojamos norint žinoti „ką“, „kaip“, „kodėl“, „kur“, „kada“. Pasak Karlöf ir Lövingsson (2006), Gardneris 1995 m. pateikė tarpusavyje susietą veiksmių, kurie lemia žinių organizacijoje koncepciją, kompleksą (žr. 1.1 pav).



**1.1 pav.** Veiksniai, lemiantys žinių koncepciją

Sudaryta darbo autorės pagal Karlöf ir Lövingsson (2006), Gardneris (1995)

Sakalo (2012) teigimu, informacija tik tada tampa žiniomis, kai išauga žmogaus ar organizacijos veiklos potencialas, kai žmogus ar organizacija, panaudodama naują informaciją, išplečia naudojamą žinių bazę.

Taigi, žinių vadyba – tai panaudojimas to, ką žinome.

Didžiausio mokslininkų pripažinimo yra sulaukęs žinių skirstymas į dvi kategorijas- *neišreikštas* (angl. *tacit knowledge*) ir *išreikštas* (angl. *explicit knowledge*) (Nonaka, Takeuchi, 1995). Neišreikštos žinios yra neapčiuopiamos, jos susiformuoja iš požiūrių, patirties, vertinimų, o išreikštos žinios yra apibūdinamos kaip formalios, dažniausiai išreikštos žodžiais ir skaičiais. Išreikštinės (išsilavinimas, kultūra) ir neišreikštinės (įgūdžiai, gebėjimai ar patirtis) žinios naudojamos analizuoti sinergijos procesus ir turi sąsajas su organizacijoje vykstančiais procesais (Bivainis ir Morkvėnas, 2008). Darbuotojai, įgiję išsilavinimą, turi išreikštinių žinių, o pasinaudodami įgūdžiais ir patirtimi iš gausybės duomenų bei informacijos gauna vis naujas žinias.

Ruževičius (2005) pagal Polanyj aptaria išreikštų ir neišreiktų žinių skirtumus (žr. 1.1 lentelę).

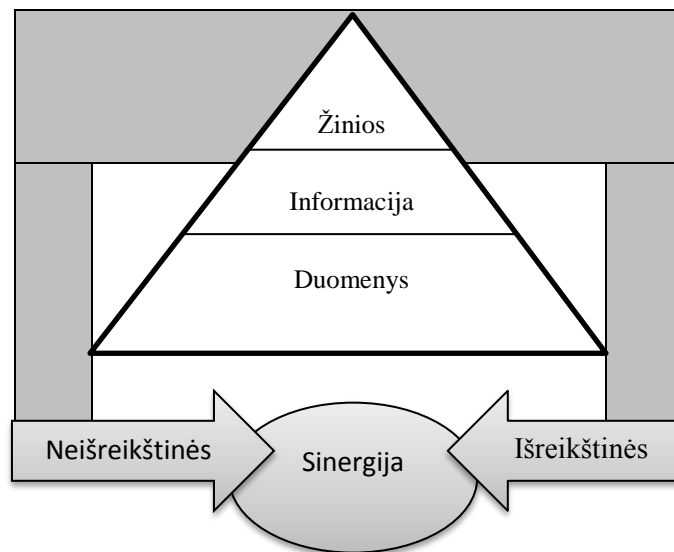


**Neišreikštų ir išreikštų žinių bruožai**

Neišreikštos žinios	Išreikštos žinios
Glūdi pasąmonėje Turėtojas nežino apie jas Sunkiai ar išvis neišreiškiamos Pagrįstos patirtimi Perduodamos tiesiogiai sąveikaujant Lieka nepastebėtos Laikomos savyje Priklauso turėtojui	Formaliai išreikštos Turėtojas žino apie jas Fiksuotos Susistemintos Dokumentuotos ( raštu, skaitmeniniu pavidalu) Saugomos saugyklose Gali būti peržiūrėtos ar išgirstos Dalijamasi su kitais Priklauso organizacijai

Šaltinis: Ruževičius, J. *Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas*. (2005)

Kiekvienas žmogus turi tik jam priklausančių žinių, kiekvieno jo patirtis yra unikali, tai leidžia formuoti skirtingas žinias, kurios gali būti vienu metu perduodamos net keliems asmenims. Žinioms jungiantis sudaromos didelės galimybės kurtis žinojimo sinergijai organizacijoje (žr. 1.2 pav.). Pasak Skačkauskienės ir Katinienės (2015), kuriant ir skleidžiant neišreikštas žinias, *reikia suvokimo, kūrybiškumo bei kolektyviškumo. Išreikštas žinias* valdyti paprasta, jas lengva aprašyti, apibūdinti ir pateikti, tačiau *neišreikštas žinias* valdyti įprastais būdais yra neįmanoma.



**1.2 pav.** Žinių modelis

Šaltinis: Skačkauskienė, Katinienė, (2015)

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Sakalas (2012) nurodo, kad žinios gali būti klasifikuojamos pagal tam tikrus kriterijus, pvz. kaupimo lygį, išreiškumą, naudojimo laiką, informavimo laiką (žr. 1.2 lentelę).

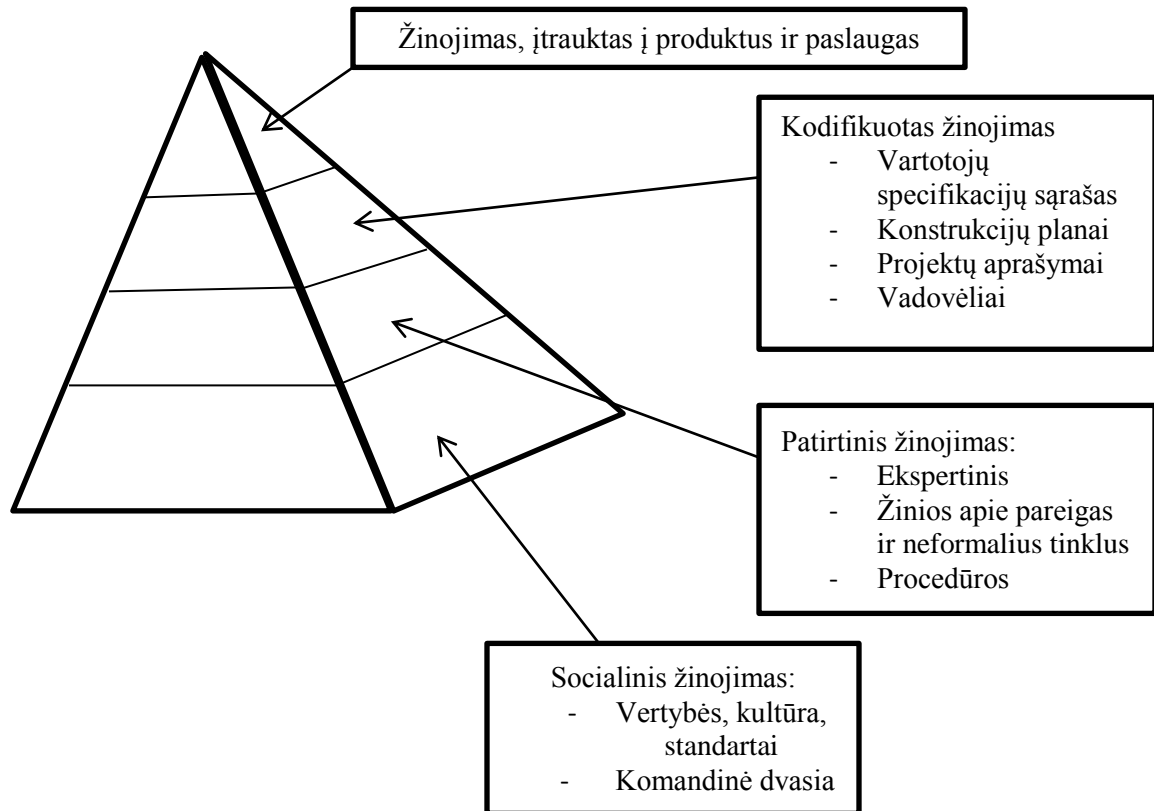
1.2 lentelė

### Žinių klasifikavimas pagal kriterijus

Kriterijai	Žinių pavadinimai
Pagal <i>kaupimo</i> lygį	<i>Individualios žinios</i> – su kiekvienu individu susijusios ir jam prieinamos žinios; <i>grupinės žinios</i> – padalytos daugeliui grupės narių – jų įsisavintos žinios; <i>organizacinės žinios</i> – visiems organizacijos nariams prieinamos žinios.
Pagal <i>išreiškimo</i> lygį	<i>Slypinčios žinios</i> (angl. tacit knowledge) – tai žinios, kurias žinių turėtojas turi, tačiau jų sąmoningai nesuvokia ir nemoka aiškiai išreikšti; <i>aiškiai išreikštos žinios</i> (angl. explicites) – tai vienareikšmiškai suvokiamos žmogaus, grupės ir organizacijos lygiu, jos lengvai dokumentuojamos, koduojamos ar dubliuojamos.
Pagal <i>žinių naudojimo laiką</i>	<i>Strateginės žinios</i> – orientuotos į ateities pokyčių numatymą; <i>proceso žinios</i> – susietos su žiniomis apie veiklos eigą tradicinėse situacijose (ką daryti? kaip daryti? kada daryti?); <i>operatyvinės žinios</i> – orientuotos į konkrečių problemų sprendimą.
Pagal <i>iforminimo</i> lygį	<i>Normatyvinės žinios</i> – jos apibūdina sąlygas, kuriomis veikia organizacija. Tai įmonės vizija, misija, kultūra, vadovų ir pavaldinių santykius reguliuojančios nuostatos; <i>bendrosios žinios</i> – tokios žinios, kuriose įteisinami bendrieji principai.

Sudaryta darbo autorės pagal Sakalą (2012)

Kaip teigia Jucevičienė ir Mozūriūnienė (2009), pirmasis žinių ir žinojimo santykį dar 1958 metais paaiškino Polanyj. Jis teigia, kad slypinčių žinių neįmanoma išreikšti, nes žinios slypi veikloje ir nuo veiklos yra neatskiriamos. Visos žinios yra įtrauktos į organizacijos produktus (paslaugas), kaip pavaizduota žinojimo piramidės viršūnėje (žr. 1.3 pav.).



### 1.3 pav. Žinojimo piramidė

Šaltinis: Vveinhardt, 2001 pagal Retine

Žinojimo pagrindas – socialinis žinojimas, suprantamas kaip vertybės ir standartai; aukštesnio lygmens patirtinis žinojimas (žinios apie paslaugas ir procedūras) ir naujai šių žinojimų suformuotas kodifikuotas žinojimas, įtvirtintas konstrukcijų planais ir aprašymais.

*Apibendrinant galima teigti, jog žinios susidaro žmonėms bendraujant. Žinios negali egzistuoti atskirai nuo asmens. Žinios skirstomos į išreikštas (formalizuotas, akivaizdžias, komunikuojamas) ir neišreikštas (neformalizuotas, slypinčias). Išreikštų ir slypinčių žinių nepakanka, norint suprasti žinių esmę, trūksta dar žinojimo supratimo, kada žinios įkūnytos veikloje ir nuo jos neatsiejamos. Visos tos žinios ir sudaro sistemą. Žinių panaudojimas valdomas per tam tikrus loginius sprendimus, per sistemą, kuri aptariama kitame skyriuje.*

### 1.1.2. Informacinių technologijų svarba žinių vadybos sprendimams

Šiame skyriuje supažindinama su žinių vadybos samprata, žinių vadybos sistemos elementais, aptariama informacinių technologijų svarba plėtojant žinių vadybą, pateikiamas žinių valdymo sistemos architektūrinis modelis.

Nuo to, kuriame lygmenyje panaudojami duomenys, informacija ar jau žmonių žinios, ir atsiranda tam tikros žinių vadybos sistemos dalys. Pirmiausia žinių vadyba aptariama kaip technologinė sistema, kuri aktyvina žinių vadybos procesus.

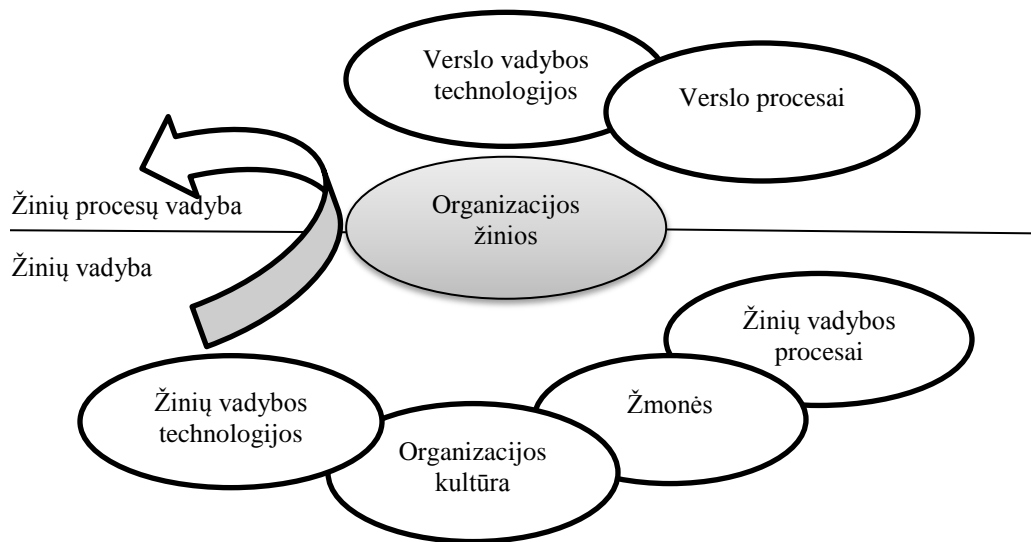
Kaip teigia Jucevičienė (1996), technologijos, žmonės ir ryšiai tarp jų darbe ar veikloje sudaro vadinamąsias *technologines sistemas*.

Žinių vadyba suprantama ir kaip priemonių rinkinys, padedantis darbuotojams naudotis reikiomis žiniomis teikiamu laiku ir reikiamoje vietoje. Žinių vadyba padeda identifikuoti bei analizuoti turimus ir trūkstamus organizacijos žinių išteklius (Gudas, 2009).

Žinių vadyba padeda organizacijai tapti konkurencingesne, pasitelkiant naujas žinias išlaidoms mažinti ir klientų lūkesčiams patenkinti. Efektyviai žinių vadybai svarbi aplinka, kuri būtų palanki žinių procesams vykti, tų procesų kryptingas, nuolatinis, sistemiškas valdymas bei plėtra.

Gana dažnai žinių vadyba mokslinėje literatūroje įvardijama kaip *technologinė sistema, kuri aktyvina ryšius, lengvina informacijos mainus, organizacijos narių bendradarbiavimą, lemiantį didesnę intelektinio kapitalo organizacijoje augimą*.

Mačiūtis ir kiti (2008) teigia, jog daug (jeigu ne visas) žinių vadybos veiklos ir iniciatyvos galimybių ir gebėjimų įgalina technologijos, kurios teikia įmonėms priemones organizuoti, saugoti informaciją ir žinias, užtikrina prieigą prie žinių. Technologijos suteikia komunikacijos priemones, kurių pagalba darbuotojai gali dalytis žiniomis (žr. 1.4 pav.).



**1.4 pav.** Žinių vadybos sistemų komponentai

Šaltinis: Mačiuitis, J., Mikalauskienė, A.O., Zalieckaitė, L. (2008). Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas.

Organizacijoje naudojamos technologijos gali sustiprinti (arba susilpninti) žinių vadybos sistemų efektyvumą. Be galo svarbu yra organizacijos kultūra ir individualus darbuotojo elgesys. „Dalijimosi žiniomis“ kultūra neatsiejama nuo darbuotojo noro dalytis su kitais savo asmenine patirtimi bei noro mokytis iš kitų.

Komponentams „procesai“ priskiriami organizacijoje vykstantys verslo bei žinių vadybos procesai ir jų infrastruktūros. O žinių vadybos technologijos teikia žmonėms priemones organizuoti ir saugoti žinias bei užtikrina galimybę naudotis ir dalytis žiniomis. Informacinės technologijos sudaro sąlygas skleisti žinias taupant laiką ir sąnaudas (Atkočiūnienė, 2008).

Wiig (1999) teigia, kad žinių vadyba nėra įmanoma be naujausių technologijų. Davenport ir Prusak (2000) pažymi, kad būtent technologijų pažanga sudaro realias prielaidas žinių vadybai bet kurioje srityse.

Kadangi duomenys, informacija ir žinojimas gali būti perduodami skirtingomis priemonėmis, todėl reikia skirtingų būdų dalytis žiniomis.

Žinių valdymo sistemos, paremtos informacinėmis technologijomis, būna labai įvairios (Robertson, 2004):

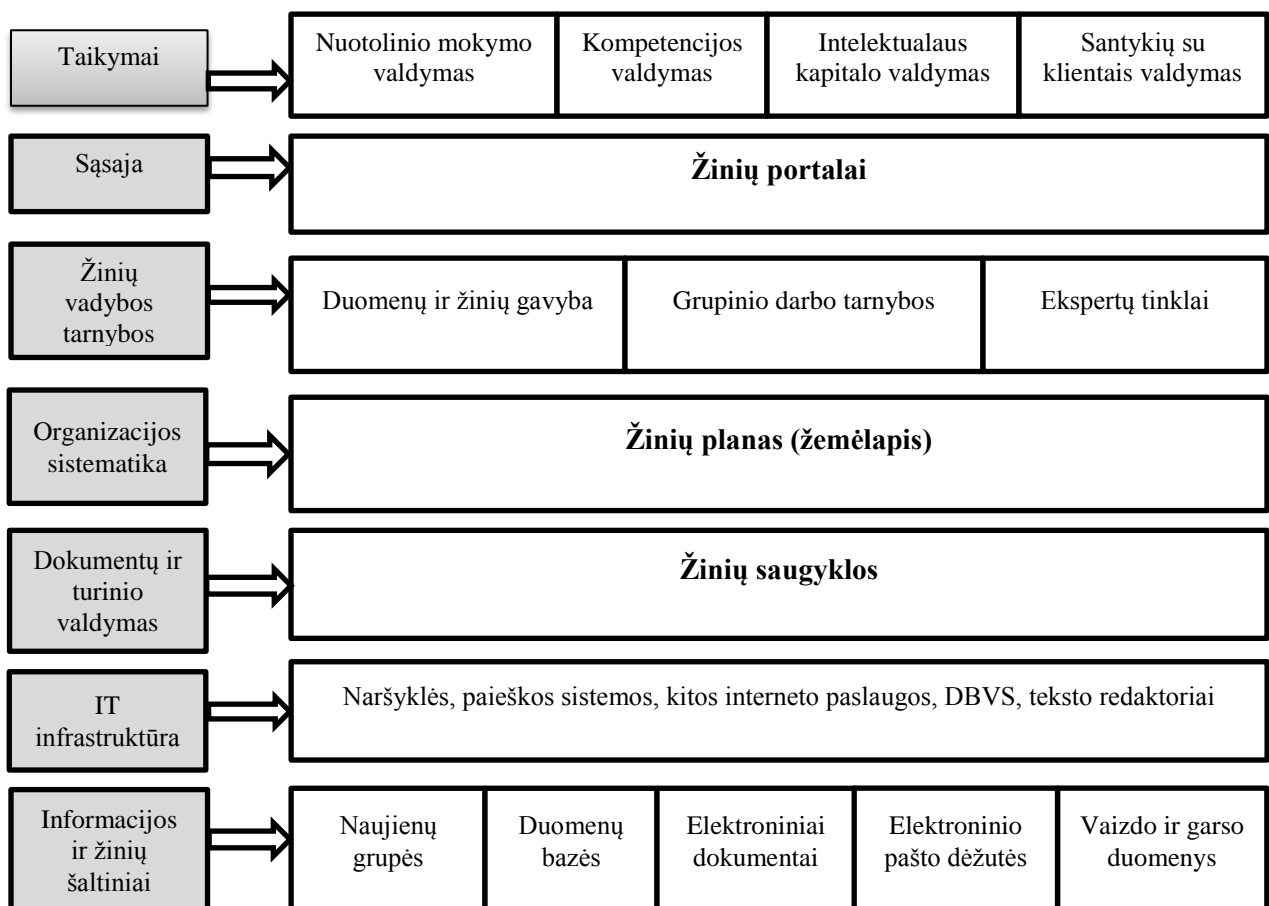
- organizacijų katalogai, duomenų bazės, žinių žemėlapiai;
- apjungiančios aplinkos: bendri serveriai, elektroninis paštas, intranetas;

*Intranetas ir internetas* padeda pasiekti bet kokią informaciją, bet kur ir bet kada. Tačiau vien to neužtenka, kad efektyviai vyktų žinių valdymo procesai. Išskirtinę reikšmę informacinių technologijų kontekste turi sėkmingas grupių darbas, dokumentų vadyba ir žinių bazės.

*Dokumentų vadyba* – tai formos, kuriomis skleidžiamos perteiktos žinios. Dokumentai tampa pagrindiniais žinių saugotojais ir laisvai sklinda tarp darbuotojų.

*Organizacijos žinių bazės* – jose saugoma sukaupta informacija, kaip elgtis vienoje ar kitoje situacijoje, ir laisvai prieinama kiekvienam darbuotojui.

Informacinės technologijos apima įrangą bei taisykles, kurias pasitelkus gaunama, apdorojama ir saugoma informacija. Informacinės technologijos reikalingos užtikrinti žinių vadybos procesų nepertraukiamą vyksmą. Organizacijos turi optimizuoti informacinių technologijų resursus ir ugdyti darbuotojų sugebėjimus naudotis tomis technologijomis. Mačiuitis ir kiti (2008) pastebėjo, jog sunku nubrėžti skiriamąją liniją tarp informacinių technologijų ir žinių vadybos. Svarbiausios žinių valdymo priemonės, susijusios su tehnologiniais žinių vadybos sprendimais, pateiktos 1.5 pav.



1.5 pav. Žinių valdymo sistemos architektūros modelis

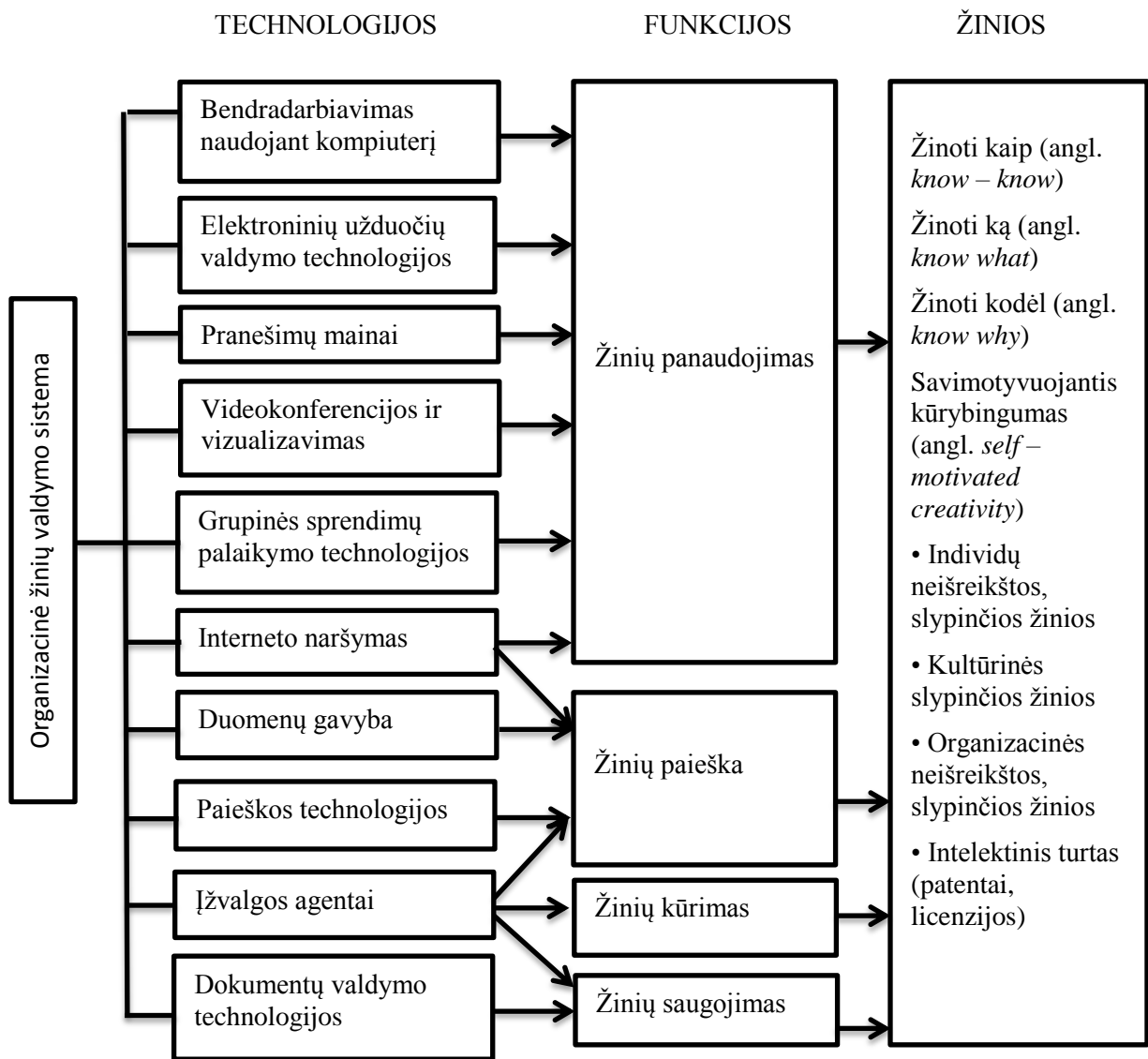
Šaltinis: Mačiuitis, J., Mikalauskiene, A.O., Zalieckaitė, L. (2008). Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Žemiausias lygmuo valdo žinomų žinių šaltinius. Šios žinios saugomos saugyklose dokumentų ar kitokiu pavidalu (pavyzdžiui, elektroninio pašto žinutės, duomenų bazių įrašas). Tam naudojamos įprastos programinės priemonės – teksto redaktoriai, duomenų bazių valdymo sistemos, elektroninio pašto programos, naudojamos IT infrastruktūros lygmeniu.

Dokumentų ir turinio valdymo sistemos valdo žinių saugyklas. Organizacijos dokumentuose pateikiamos išreikštos žinios. Iš šių dokumentų gaunama naujų žinių. Dokumentų valdymo sistemos leidžia iš jau turimų žinių išreikšti naujas žinias. Žinios turi būti organizuotos pagal organizacijos reikmes ir atitinkamai susistemintos, tai sukuria žinių planą (žemėlapi), o tam reikalingos indeksavimo ir klasifikavimo priemonės. Tam tikros priemonės būtinos ir aukštesniu lygmeniu – tai duomenų ir žinių gavybos ir bendradarbiavimo priemonės. Organizacijose žinios fiksuojamos ne tik dokumentuose ar saugyklose, bet ir organizaciniuose procesuose ir taisyklėse.

Tačiau organizacinės elgsenos bei organizacinio mokymosi teorijos siūlo į žinių vadybą žvelgti ne tik technologiškai, bet ir filosofiškai, kai *žinių vadyba suvokiama kaip holistinis procesas, kuris skatina asmenį kelti naujas idėjas, o organizaciją efektyviau veikti*. 1.6 paveiksle pateikiama žinių valdymo sistema, pagrįsta technologijomis, kurios atlieka žinių panaudojimo, paieškos, kūrimo ir išsaugojimo funkcijas.



1.6 pav. Žinių valdymo sistema (technologinė perspektyva)

Šaltinis: Lakulu, M. (2010). *A Framework of Collaborative Knowledge Management System in Open Source Software Development Environment*

Schemoje matyti, jog organizacijose nuolatinis žinių atnaujinimas vyksta dėl **žinių vadybos sistemos**, kurią sudaro **žmonės**, turintys žinias. Žmonės turėdami žinių ir žinojimą „kaip“, „ką“ ir „kodėl“ bei vykdydami procesus (funkcijas) ir pasinaudodami informacinėmis technologijomis iš turimų žinių sukuria naujas žinias, kurios yra organizacijos intelektualio kapitalo ir konkurencingumo pagrindas.

*Apibendrinant galima teigti, jog organizacijose žinių atnaujinimas vyksta dėl žinių vadybos sistemos, kurią sudaro žmonės, turintys žinias, o žmonėms talkina technologijos. Žinių vadyba padeda darbuotojams naudotis reikiomis žiniomis reikiamu laiku ir reikiamoje vietoje. Tinkamai vykdoma, ji gali teikti organizacijai naudą: sudaro sąlygas veiksmingiau dalijantis žiniomis; padeda išspęsti*



Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

*problemas, vienydama specialistus; pasirūpina klientų aptarnavimu, padėdama greitai rasti reikalingą informaciją. Informacinės technologijos leidžia užtikrinti žinių vadybos sistemos funkcionavimą ir užtikrinti žinių vadybos procesų nepertraukiamumą bei teikia organizacijoms priemones saugoti informaciją ir žinias, užtikrina prieigą prie žinių, skatina naujų žinių sukūrimą, valdo informacijos ir žinių srautus.*

### 1.1.3. Žinių vadybos procesai organizacijoje

Šiame skyriuje aptariami organizacijoje vykstantys žinių vadybos procesai, pristatomi žinių kūrimo etapai.

Pasak Wiig (1997), žinių vadyba turi du pagrindinius tikslus: priversti organizaciją veikti „protingai“ ir geriausiu būdu realizuoti organizacijos žinių turtą. Todėl žinios, panaudotos reikiamu laiku, gali organizacijai padėti pasiekti gerų rezultatų.

Pačiu plačiausiu požiūriu **Žinių vadyba** apima žinių valdymą per *žinių vadybos procesus* (žr. 1.7 pav.).



**1.7 pav.** Žinių vadybos struktūros elementai

Sudaryta darbo autorės

Visa tai orientuota į naujų žinių sukūrimą bei efektyvų jų panaudojimą. **Žinių valdymas** - tai procesas, padedantis organizacijai atrasti, atrinkti, organizuoti, paskirstyti ir panaudoti žinias, taip įgyjant ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Žmogiškieji ištekliai svarbi ir aktyvi žinių vadybos sistemos dalis ir yra pagrindinis įrankis vykdant *žinių vadybos procesus*. Žinios visuomet susijusios su žmonėmis, todėl jų neįmanoma atkurti naudojant tik informacines sistemas. Šiuolaikiniai techniniai pajėgumai tik sudaro sąlygas išsaugoti sukauptą informaciją ir prireikus pateikti įvairiais pavidalais sprendimams priimti, t.y. panaudojant žinias gauti naują informaciją.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Probst, Raub, Romhardt (2006) pasiūlytas modelis (žr. 1.8 pav.) pateikia aiškiai išdėstytą bei logiškai paremtą žinių valdymo procesą, turintį šiuos etapus: žinių identifikavimą, žinių gavimą, žinių vystymą, žinių paskirstymą, žinių naudojimą ir žinių išbandymą.

**Žinių tikslų nustatymas** – procesas, kurio metu nustatoma, kokias esmines kompetencijas būtina ugdyti ir kokių lygiu formuoti tam tikras konkuravimo strategijas, veikiančias organizacijos darbuotojų elgseną, siekiant bendrų organizacijos tikslų. *Žinojimas, kokiam tikslui reikalingos žinios, leidžia efektyviau kurti ir panaudoti žinių vadybos procesus – žinių saugojimą, skleidimą ir dalinimąsi jomis.*

**Žinių identifikavimas** – procesas, siejamas su išorinių ir vidinių žinių analize, siekiant surasti esamas organizacijos žinių spragas bei formuoti ir priimti tinkamus sprendimus, kurie yra susiję su *žinių įtvirtinimu arba kūrimu.*

**Žinių įgijimas** – procesas, kurio metu yra suformuojami ir priimami tam tikri sprendimai, susiję su vidinių žinių spragų eliminavimu.

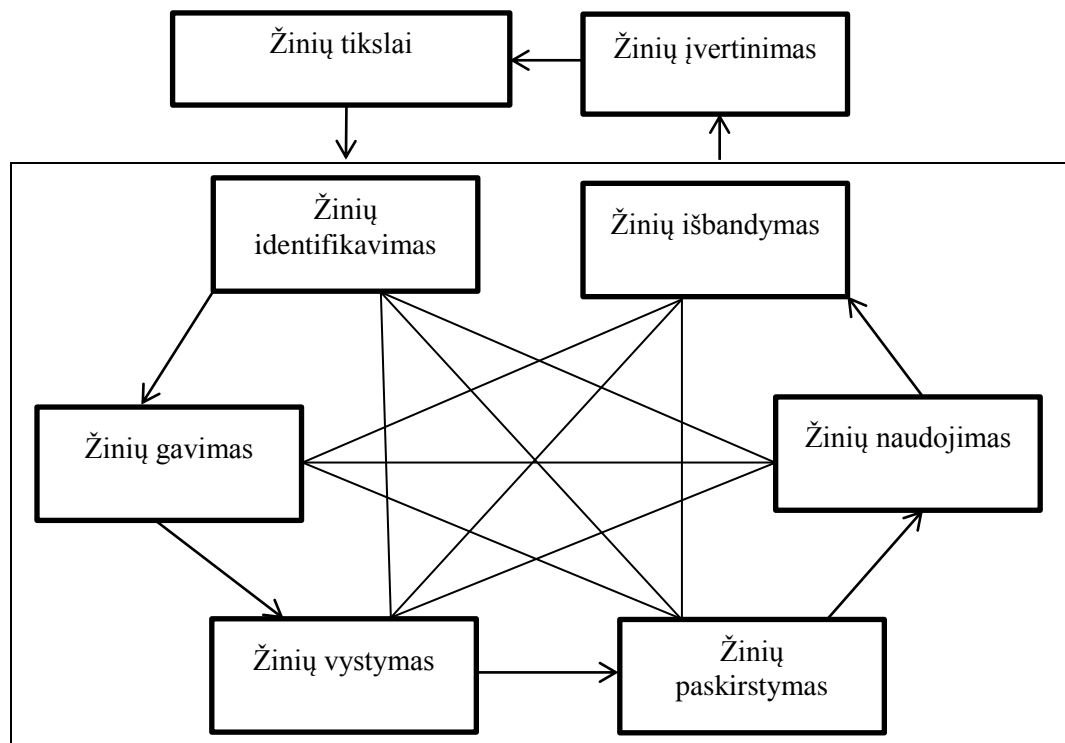
**Žinių vystymas** – tai esamų arba naujų kompetencijų ugdymas, kurių nėra nei organizacijoje nei aplink ją.

**Žinių paskirstymas** – procesas, susijęs su esančių žinių dalijimusi ir prieinamumu, kuris yra labai reikalingas efektyviam organizacijos procesų valdymui.

**Žinių naudojimas** (taikymas) – procesas, susijęs su efektyviu „veikiančiųjų“ žinių taikymu problemoms išspręsti, procesams valdyti bei tinkamos darbo aplinkos žinioms taikyti sukūrimu.

**Žinių vertinimas** – procesas, kuris siejamas su žinių tikslų pasiekimu, žinių bazių pokyčių įvertinimu, siekiant pačios žinių vadybos efektyvumo (Raudeliūnienė, 2012).

*Žinių vadybos vidiniai procesai.* Šie elementai yra įvardijami žinių valdymo blokais, kurių kiekvieno atskirai ir visų kartu įgyvendinimas sąlygoja sėkmingą žinių vadybos proceso įgyvendinimą (žr. 1.8 pav.).



1.8 pav. Žinių valdymo blokai pagal Probst, Raub, Romhardt (2006)

Žinių valdymo etapai vyksta ne tik nuosekliai (žinių identifikavimas, žinių gavimas, žinių vystymas, žinių paskirstymas, žinių naudojimas ir žinių išbandymas), bet ir turi kryžminių ryšių su kitais etapais, pavyzdžiui, žinios yra identifikuojamos jas vystant, paskirstant ir panaudojant; žinios gaunamos jas skirstant, naudojant ir išbandant; žinios vystomos jas identifikuojant, naudojant ir išbandant; žinios skirstomos jas identifikuojant, gaunant ir išbandant; naudojamos jas identifikuojant, gaunant ir vystant ir jos yra išbandomos gaunant, vystant ir paskirstant.

Organizacijos vadovybė turi nustatyti visus procesus, kurie susiję su žinių identifikavimu, kūrimu, kaupimu bei sklaida. Turi būti valdomos tiek išreiškiamos dokumentuotos žinios, tiek subjektyvios neišreiškiamos žinios. Todėl būtina įdiegti *žinių kūrimo, kaupimo, palaikymo, priežiūros, dalijimosi žiniomis skatinimo* ir *organizacinio mokymosi sistemą* (Ruževičius, 2005). Pagal Atkočiūnienę ir Juškaitę (2012), žinių vadyba **remiasi organizacinio mokymosi rezultatais**.

Kaip pažymi Jucevičienė (2007), „pačios organizacijos nesimoko, mokosi jų individualūs nariai, kurie veikia taip, kad organizacijoje vyksta mokymosi procesai“.

Jucevičienė ir Šajeva (2012) cit. Millerį ir Stevartą (1999) pabrėžia, kad organizacijai, kuri mokosi, būdingi efektyvūs ir aiškiai apibrėžti žinių nustatymo, kūrimo, gavimo, dalijimosi jomis ir žiniomis grindžiamos veiklos procesai. Tokia organizacija siejasi su žinių organizacija. Taigi,

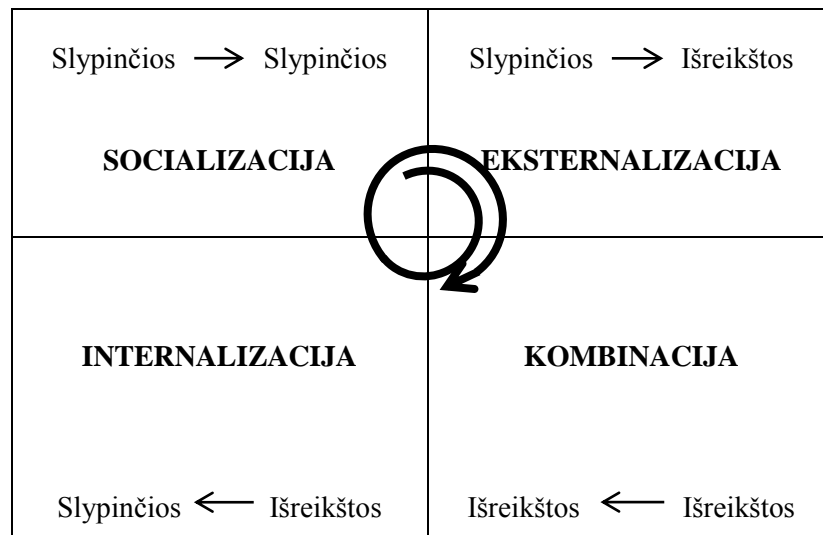
Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

organizacijos mokyme yra žinių vadyba, kuri padeda išryškinti žinių kūrimą ir sklaidą. Tuo tarpu organizaciniame mokyme žinių vadybos nėra. Organizacinis mokymasis vyksta tada, kai organizacijos nariai mokosi.

Žmonės turėdami žinių ir žinojimą „ką“ ir „kodėl“ ir, vykdydami procesus, sukuria naujas žinias.

Jucevičienė ir Šajeva (2012) cit. Argyri ir Schon (1996) teigia, kad organizacinės žinios – tai sąvoka, apimanti organizacijos supratimą, žinojimą, kaip veikti naudojant įvairias technikas ir priemones.

Organizacinių žinių kūrimo procesas palaikomas organizaciniais metodais (Nonaka, Takeuchi, 1995). Kaip pastebi Jucevičienė ir Mozūriūnienė (2009), slypinčių žinių atskleidimas ir perdavimas glaudžiai susietas su individu ir organizacijos sudarytomis sąlygomis mokytis ir dalintis žiniomis. Nonaka, Takeuchi (1995) nuomone, slypintis žinojimas transformuojasi į išreikštas žinias per keturis kūrimo etapus. Žinių virsmo iš vieno į kitas procesas vyksta spirale (žr. 1.9 pav.).



**1.9 pav.** Žinių transformavimosi modelis

Sudaryta darbo autorės pagal Nonaka, Takeuchi, (1995)

**Socializacijos** – dalinimosi patirtimi proceso metu neišreiškiamų žinių pagrindu kuriamos naujos neišreiškiamos žinios – bendri protiniai modeliai ir praktiniai įgūdžiai. **Eksternalizacija** – šis procesas pasireiškia susietų su kontekstu žinių pavertimu atskirais nuo konteksto faktais. **Kombinacijos** procesas vyksta esamas išreiškiamas žinias rūšiuojant, papildant, jungiant ir taip sukuriama naujos kito lygio žinios. Pasiekus ketvirtąjį **internalizacijos** etapą, įsisavintos ir integruotos naujos žinios

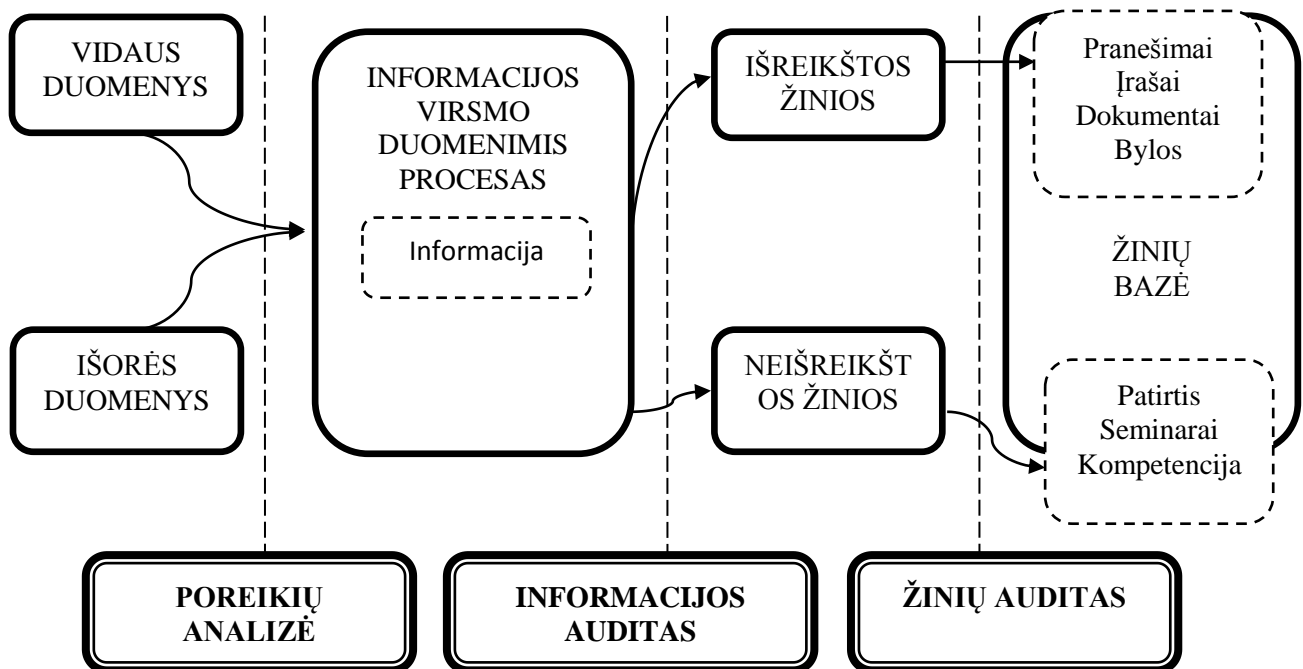
Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

transformuojamos į praktinius įgūdžius ir tampa vertingu organizacijos turtu, t.y. žinios iš išreikštų virsta slypinčiomis ir vėl viskas kartojasi nuo pradžių. Tačiau kaskart gauname vis aukštesnio lygio (atnaujintas) žinias.

Atsižvelgiant į žinių panaudojimą, *žinių valdymas organizacijoje gali būti suvokiamas kaip veiklos grandinė, kurioje labai svarbu išsiaiškinti, kokios organizacijos turimos žinios yra pačios vertingiausios, kaip iš žinių gauti maksimalią naudą. Tik taip gali būti užtikrinamas naujų žinių sukūrimas, saugojimas, paskleidimas, pritaikymas ir naudojimas, o tai pasiekti padeda komandinis darbas, komunikacija ir, be abejoj, organizacijos struktūra. Taigi, organizacijos struktūra yra susijusi su organizaciniu mokymusi, komandiniu darbu ir komunikacija.*

*Komandinis darbas* – viena pagrindinių prielaidų kurti, dalyti ir skleisti žinias organizacijoje (Lymantaitė, 2009). *Komunikacija* atsiduria žinių vadybos tyrimų lauke, nes ji užtikrina žinių sklaidą tarp organizacijos skyrių ir darbuotojų. *Organizacijos struktūra* – svarbus žinių vadybos sistemos elementas. Besikeičiant struktūrai, efektyvesnė turėtų tapti ir komunikacija, keičiamas vadovavimo stilius, sprendimų priėmimas, skatinamas individualumas ir keitimasis idėjomis, kuriama palanki mokymosi visą gyvenimą aplinka.

Kad žinių vadybos procesai vyktų sklandžiai, organizacijai būtina nuolat stebėti ne tik vidinę, bet ir išorinę informacinę aplinką. Išorine informacijos aplinka laikomi visi už organizacijos ribų esantys elementai, darantys įtaką organizacijai ir joje vykstantiems žinių kūrimo procesams (žr. 1.10 pav.).



1.10 pav. Duomenų virsmo informacija ir žiniomis modelis

Šaltinis: Henczel S. (2000). *The information audit*.

Nuo vidinės informacinės aplinkos priklauso, kaip organizacijos viduje bus reaguojama į išorinę informacinę aplinką ir jos pokyčius. Vidinę informacinę aplinką įmonės viduje veikia išorinė informacinė aplinka ir atvirkščiai.

Kiekvienas duomenų, informacijos ir žinių procesas vertinamas, t.y. kiekvienam etapui būdinga analizė. Poreikių analizė nagrinėja informacijos šaltinių – vidaus ir išorės duomenų išteklius. Informacijos auditas analizuoja vartotojų poreikius, tiria, kaip informacijos ištekliai ar paslaugos yra naudojamos vartotojų poreikiams patenkinti. Informacijos virsmo duomenimis procesas leidžia nustatyti, kaip iš informacijos gaunami duomenys, o iš duomenų sukuriamos žinios. Žinių bazė padeda organizacijai išsaugoti žmonių sukauptas tam tikros dalykinės srities žinias. Žinias pritaikyti praktikoje padeda kompetencijos, o jas lemia mokymosi ir seminarų metu įgytos žinios. Žinių audito metu analizuojami organizacijos žinių resursai, jų bazės, vertinamos organizacijos žinios. Žinių auditas padeda išsiaiškinti, kokie organizacijos žinių poreikiai, kaip žinių srautai juda organizacijoje, kas jiems trukdo judėti.

*Apibendrinant galima teigti, jog žinios visuomet susijusios su žmonėmis. Žinių vadybos procesai negali vieni egzistuoti be žmogiškųjų išteklių (žmonių) ir jiems talkinančių informacinių technologijų. Technologijos leidžia žinių vadybai žinias kurti, jomis dalintis ir išsaugoti. Tarp šių elementų nėra skiriamųjų ribų, o tik glaudūs ryšiai. Kad žinių vadybos procesai vyktų sklandžiai, organizacija nuolat turi stebėti vidinę ir išorinę informacinę aplinką. Žinių kūrimui palanki organizacijos aplinka pasižymi atvirumu, darbuotojų tarpusavio pasitikėjimu, grupių bendradarbiavimu ir jų intensyvia komunikacija, aukščiausių vadovų parama.*

#### **1.1.4. Žinių vadybos problemos organizacijose ir jų sprendimo būdai ir priemonės**

Šiame skyriuje aptariami sunkumai, su kuriais susiduria organizacijos plėtodamos žinių vadybą, nes organizacijos dažnai susiduria su žinių vertės praradimo problema, kai turimos galbūt ir gausios žinios yra nepritaikomos arba naudojamos neefektyviai. Taip pat nagrinėjama individo kompetencijos įtaka, sprendžiant darbinės problemas, aptariama mokymosi svarba ugdant kompetencijas bei patyrimo bendruomenių reikšmė žinių dalinimuisi organizacijoje.

Pirmiausiai, žmonės turėdami tam tikrų žinių susiduria su *psichologinėmis* ir *funkcinėmis* problemomis (Raudeliūnienė, 2012; Kindarytė, 2015).

Remiantis Raudeliūniene (2012), *psichologinėms problemoms* galima būtų priskirti darbuotojų nusiteikimą. Labai dažnai bijoma prisipažinti, jog kažko nežino, o kartais nepasitikima išorinėmis

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

žiniomis. Prie *funkcinių problemų* galima būtų priskirti darbuotojų įsitikinimą, jog nėra efektyvesnio būdo vienai ar kitai funkcijai atlikti. Todėl dažnai atsisako naujų funkcijų mokymosi. Psichologinės ir funkcinės problemos tarpusavyje susipynusios.

Kad minėtos problemos būtų sprendžiamos, organizacijoje kiekvienam darbuotojui turi būti suteikiama galimybė naudoti savo turimas žinias, nuolatos darbuotojas turi būti skatinamas tą daryti, sudaroma galimybė jam išsakyti savo nuomonę ir į tą nuomonę reaguojama. Kartu darbuotojas privalo tobulėti, mokytis, kelti kvalifikaciją ir tinkamai panaudoti jau turimas žinias, jomis dalintis su kolegomis. Panaudojant žinias veiklos procesai gali būti atliekami greičiau ir efektyviau.

Žinių vadybos procesams įtakos turi *spartus žinių apimties augimas* ir su tuo susijęs *žinių senėjimas*. Žinios sparčiai sensta ir tai kelia sudėtingų reikalavimų ne tik mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo sistemai ar savarankiškam mokymuisi, bet ir bendradarbiavimo kompetencijų ugdymui (Sakalas, 2012).

Darbuotojai ieškodami greito atsakymo į iškilusį klausimą, stengiasi jį gauti nepakildami iš savo darbo vietos. Didžiausia tikimybė, kad jie klausia šalia sėdinčio kolegos ar skambina telefonu kolegai, dirbančiam kitame kabinete ar kitame skyriuje. Mažiausiai tikėtina, jog bus ieškoma **informacijos ir žinių bazėje**, kurioje yra suklasifikuoti dažniausiai užduodami klausimai. Žinių bazė suteikia galimybę saugoti organizacijai svarbią informaciją ir žinias bei vėliau jų ieškoti. Todėl svarbu sukurti žinių vartotojams patogią *žinių saugojimo infrastruktūrą*. Kaip teigia Probst, Raub ir Rombart (2006), jei darbuotojui reikia pasinaudoti labiau nutolusiais organizacijos žinių išteklių elementais, geriausias būdas juos paskatinti – tai pasirūpinti, kad žinių bazė ir žinių infrastruktūros vartotojams būtų patogios.

Organizacijų neaplenkia ir technologinės problemos: dažnai genda kompiuteriai, stringa informacinės programos.

Išspręsti iškilusias problemas gali padėti *organizacinės kultūros nuostatos, darbuotojų kompetencijos, komandinis darbas, dalinimasis patirtimi*.

Norint kompetentingai atlikti tam tikrą veiksmą atsiranda kompetencija, kurią Zarifian (1999) apibūdina kaip gebėjimą imtis iniciatyvos atlikti tai, kas yra jam nurodyta iš aukščiau, suprasti ir kontroliuoti naujas situacijas, su kuriomis susiduriama darbe.

Kompetencija dažnai vartojama tarsi žinių ar gebėjimų atributas, siekiant apibūdinti darbuotojų gebėjimą gerai atlikti užduotis arba organizacijos gebėjimą teikti aukščiausios kokybės paslaugas (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003). Kaip teigia Diskienė, Marčinskas ir Stankevičienė (2010), kompetencija – tai gebėjimų ir technologijų derinys, pagrįstas išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis, o

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

pagal Lymantaitę (2009) – tai kvalifikacijos kėlimu ir socializacijos būdu įgytų žinių ir įgūdžių derinimas su darbuotojų gebėjimais ir asmeninėmis savybėmis.

Kompetencijų pagrindą sudaro kombinuotos žinios, kurių rinkinį sudaro:

- *teorinės žinios* (būtinės suprasti tam tikras situacijas ir procesus);
- *aplinkos žinios* (susijusios su kontekstu, apima žinias apie sistemas, procesus, medžiagas ir produktus, strategijas, organizacinę struktūrą ir kultūrą ir t.t.);
- *procedūrinės žinios* (apibūdina, kaip veiksmas turi būti atliktas: apima procedūras, metodus).

Kompetencija neapsiriboja vien techniniais dalykais ar gebėjimu bendrauti. Remiantis Vengriene (2006), išskiriamos tokios kompetencijos, kurių charakteristikos pateiktos 1.3 lentelėje.

1.3 lentelė

#### Kompetencijų charakteristikos

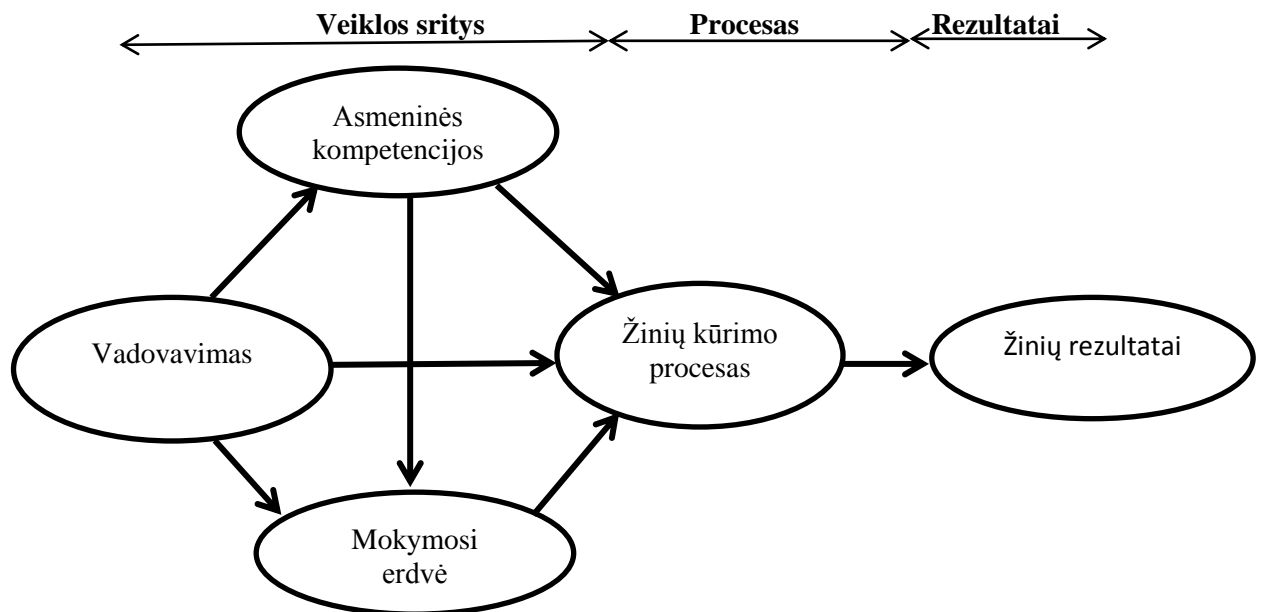
Kompetencijos pavadinimas	Kompetencijos turinys	Kompetencijos reikalingumas žinių vadybai
<i>Techninė kompetencija</i>	Profesinių-technologinių žinių ir bazinių įgūdžių visuma	Apima technologiją ir informatiką, o informacinės technologijos yra žinių vadybos elementas
<i>Bendravimo kompetencija</i>	Mokėjimas bendrauti su klientais, išklaudyti, prisitaikyti prie įvairių charakterių	Padedą rasti ir apdoroti informaciją, pateikti duomenis kitiems, taip pat bendraujant grupėse, kuriose vyksta dalinimasis žiniomis
<i>Darbo organizavimo kompetencija</i>	Sugebėti organizuoti ir planuoti savo darbą	Žinių vadyboje svarbus dėmesys skiriamas sėkmingam žinių vadybos procesų organizavimui
<i>Vadybinė kompetencija</i>	Mokėti sutelkti žmones, valdyti konfliktus ir stresus, išklaudyti, skatinti kitų sugebėjimus	Gebėjimai yra būtini valdant žinių procesus
<i>Pažinimo ir mokymosi kompetencija</i>	Gebėjimas nuolat mokytis pačiam, plėsti savo sugebėjimus	Mokymasis svarbus išreikštų žinių įgijimui, jų tobulinimui

Sudaryta darbo autorės pagal Vengrienę (2006)

Išvardintos kompetencijos viena su kita susijusios, persipynusios ir laikomos vienodai svarbios žinių vadybai. Šios kompetencijos turi tiesioginę įtaką dalinimosi žiniomis procesams.

Leonienė (2008) siūlo taikyti žinių tobulinimo modelį ir išskiria vadovavimą, turintį įtaką tiesiogiai žinių kūrimo procesams ir per asmenines kompetencijas bei mokymąsi (žr. 1.11 pav.).



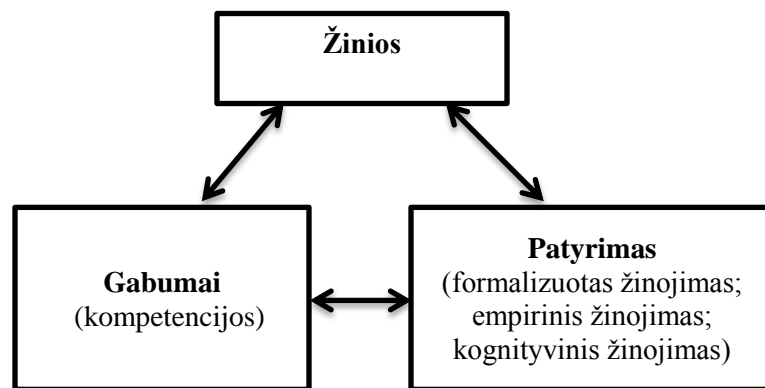


**1.11 pav.** Žinių tobulinimo modelis

Šaltinis: Leonienė, B. (2008). *Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje.*

Žinių kūrimo procesas, veikiamas asmeninių kompetencijų jas tobulinant mokymosi erdvėje, ir, esant tinkamam vadovavimui, padeda pasiekti žinių valdymo rezultatų.

Galima teigti, jog žinios tiesiogiai sąveikauja su gabumais (kompetencijomis) ir patyrimu (formalizuotu žinojimu) (žr. 1.12 pav.).



**1.12 pav.** Mokymosi schema

Sudaryta darbo autorės

Patyrimą apima *formalizuotas žinojimas* (kaip naudoti procesines žinias), *empirinis žinojimas* (apima mokymąsi iš praktinių patirčių, įskaitant jutimus – požiūrius, įžvalgas, refleksus, intuiciją) ir kognityvinis žinojimas (intelektinės operacijos, būtinos formuluojant, analizuojant ir sprendžiant

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

problemas ar koncepcijas bei tvirtinant projektus, primant sprendimus, kuriant, išrandant, apibendrinant, ieškant analogiškų argumentų.). Gabumai tradiciškai yra vadinami elgsenos kompetencijomis: pvz., santykių gebėjimas, lankstumas, iniciatyvumas, ir pan., kurių vis labiau yra reikalaujama. Su gabumais susiję emociniai ir fiziologiniai ištekliai yra veikiami žinojimo, kaip kontroliuoti emocines reakcijas, kurios gali veikti kartu ir kaip rizikos faktorius, ir kaip parama sprendžiant problemas.

Žinios yra susijusios su mokymusi ir vystymusi. Mokymasis ir žinių tobulinimas sudaro sąlygas darbuotojams iškelti naujas idėjas. Pasak Loermans (2002), žinių kūrimas yra galutinis mokymosi proceso rezultatas, ir „atvirkščiai, mokymasis prasideda tuomet, kai žinios pradamos kurti, jomis imama dalytis ir naudotis. Mokyti gali ne tik individai (žmonės), bet ir organizacijos. Jeigu organizacija sugeba valdyti turimas žinias, tai ji sugebės valdyti ir mokymosi metu sukurtas naujas žinias. Tai rodo tiesioginį ryšį tarp žinių vadybos ir mokymosi.

Literatūroje išskiriamas dviejų rūšių mokymasis. Skirtumą tarp šių rūšių dar 1999 m pastebėjo March: *vartotojiškas*, arba mokymasis pamėgdžiojant, ir *praktinis mokymasis* (dar kitaip literatūroje vadinamas „*savaiminis*“ mokymasis). Vartotojiško ir praktinio mokymosi bruožai pateikti 1.4 lentelėje. Šios dvi mokymosi rūšys sujungia išreikštines ir neišreikštines žinias. Vartotojiškas mokymas svarbus išreikštinėms žinioms, tačiau daug pranašesnis yra praktinis mokymasis, kuris remiasi įžvalga ir kuriuo darbuotojai perduoda neišreikštines žinias.

1.4 lentelė

#### Vartotojiško ir praktinio mokymosi bruožai

Vartotojiškas mokymasis	Praktinis mokymasis
Besimokantysis stengiasi sekti pavyzdžiu arba kopijuoti simbolius ir elgesį, kurie asocijuojasi su kieno nors kito žiniomis: kažkur kitur pamatytos „geriausios praktikos“ modeliai yra naudojami kaip instrukcijų knyga.	Mokymasis atsiranda žmonės viduje arba jai sąveikaujant su kitomis organizacijomis.
Mokymosi metu žinios yra perduodamos. Todėl žinios čia yra išreikštinės.	Mokymosi metu žinias generuoja pats besimokantysis. Pirmiausia jos yra neišreikštinės. Per patirtį įgytos žinios yra pranašesnės, toliau skatina kūrybinį procesą. Žmonės išmoksta tam tikro elgesio konkrečiose (pasikartojančiose) situacijose.

Sudaryta darbo autorės pagal March (1999)

Savaiminis patirtinis mokymasis svarbus profesiniam tobulėjimui bei kompetencijai (Teresevičienė ir kiti, 2004). Žydžiūnaitė ir kiti (2012) cit. Arbutavičių (2009) teigia, jog savaiminiu mokymusi vadinamas natūralus kiekvieną dieną vykstantis mokymasis per patyrimą, susijęs su darbu, o, pagal Livingstone (1999), tai veikla, susijusi su žiniomis ar įgūdžiais. Tai atsitiktinis procesas, kurio

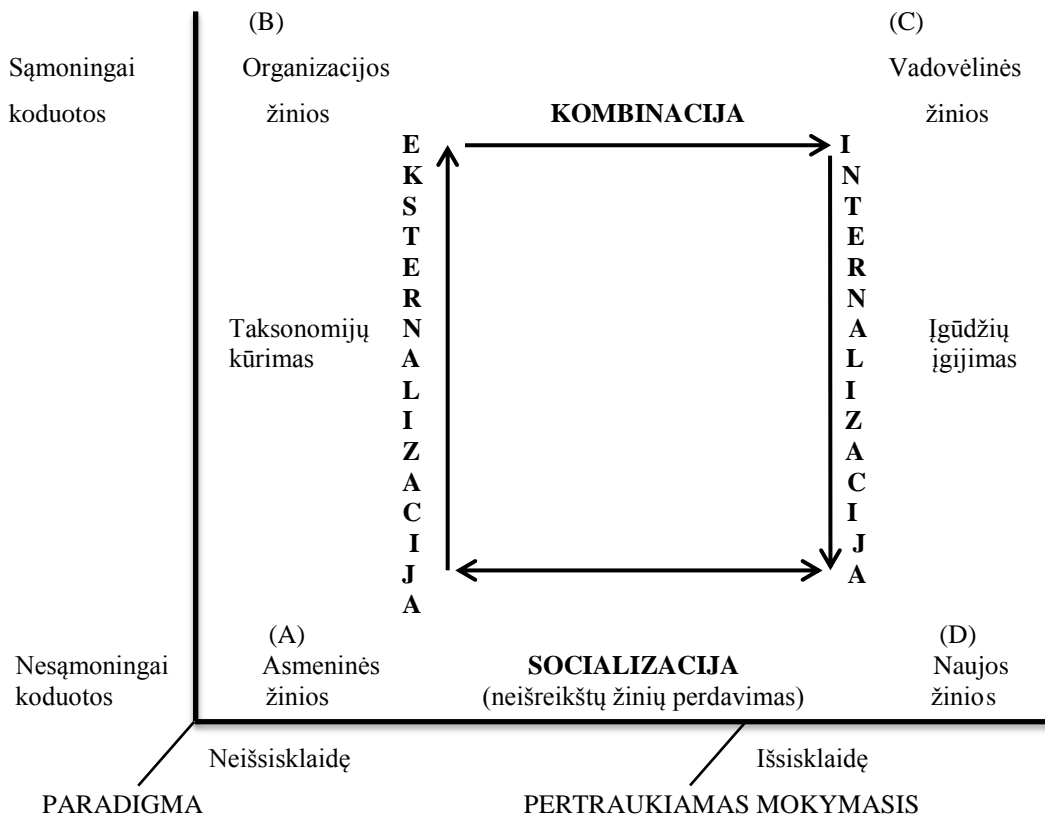
Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

metu besimokantysis įgyja kompetencijų (Alonderienė, 2009), mokymosi kontrolė tenka pačiam besimokančiajam (Marsick, Watkins, 1990).

Svarbu pažymėti, kad norint individus paskatinti kurti naujas žinias, organizacijoje pastoviai turi vykti mokymosi procesas. Svarbiu veiksniu organizacijoje laikomas jos narių nuolatinis tobulėjimas, žinių kaupimas ir dalinimasis jomis, todėl **organizacinis mokymasis** turi tiesioginę įtaką žinių vadybos procesams.

Organizacinio mokymosi sąvoka kilo iš to, kad vien individualiais jos narių įgūdžiais neįmanoma paaiškinti organizacijos gebėjimo spręsti problemas ir veikti kaip visumai (Probst, Raub, Romhardt, 2006). Organizacijoje nuolat siekiama individualias ir neformalizuotas žinias paversti organizacijos žiniomis, nes organizacijos jaučiasi saugios, kai darbuotojų žinios yra paverstos nuosavomis žiniomis.

Organizacinio mokymosi procesas apima įgytų naujų žinių naudojimą bei idėjų ir žinių atnaujinimą ir pritaikymą. Tokio mokymosi ciklo modelį, pateiktą Tidd (2006), galima pritaikyti žinių į organizacines žinias transformavimuisi, kuris vyksta per 4 žinių valdymo procesus, aptartus 1.1.3 skyriuje „Žinių vadybos procesai organizacijoje“ (žr. 1.13 pav.).



1.13 pav. Mokymosi ciklas „žinių erdvėje“

Šaltinis: Tidd, J. (2006). *From knowledge management to strategic competence*

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Mokymasis padeda vykdyti žinių valdymo procesams, kurie aprašyti ankstesniame skyriuje. Organizacinio mokymosi bet kuriuo lygmeniu - individualiu, grupiniu ar organizaciniu - tikslas – tobulinti ir plėtoti efektyvų žinių kūrimą ir taikymą organizacijoje. Žinių vadyba remia individualų ir grupinį mokymąsi, skatina ir stiprina patirties sklaidą, nesėkmių ir gerųjų praktikų naudojimą. Esamas žinias tobulinant (pasinaudojant vadovėlinėmis žiniomis ir įgūdžiais) per mokymąsi gaunamos naujos žinios, kurios tampa organizacijos turtu.

Per mokymąsi įgyjamos teorinės žinios, o patirtis – atliekant veiksmus. Patirtis yra gebėjimas atkurti žinias atliekant veiksmus (Zalickaitė, Mikalauskiene, 2007). **Patyrimo bendruomenės** (dar kitaip vadinamos **veiklos** arba **praktikos bendruomenės**, angl. *Community of practice*) yra vienas iš būdų kaip išplėtoti mokymąsi.

Gudausko (2010) teigimu, *patyrimo bendruomenės* – tai žmonių grupės, kuriose dalijamasi idėjomis ir nuomonėmis, žmonės *vieni kitiems padeda spręsti problemas ir įgyti bendrą patyrimą*.

Pagal Lee ir Yang (2000), geriausia praktika platinti žinias yra jų perdavimas organizacijos viduje.

Patyrimo bendruomenėse nuolat vyksta dalinimasis žiniomis ir informacija. Čia svarbūs geri bendruomenės narių santykiai, t.y. noras dalintis patirtimi, tuo, ką žino. Patyrimo bendruomenėse darbuotojus jungia *neformalus profesinė veikla grindžiami ryšiai*.

**Patyrimo bendruomenės** gyvavimui įtakos turi organizacijos kultūra. Jei organizacija vertina mokymąsi ir dalinimąsi žiniomis, tai ji suteikia galimybes patyrimo bendruomenėms tobulėti ir augti. Problemų sprendimas grupėse pagerina veiklos efektyvumą, leidžia suderinti organizacinius procesus bei žmonių įgūdžius formuojant naujas organizacines žinias (Probst, Raub, Romhardt, 2006).

Patyrimo bendruomenė susiformuoja tik tada, kai jos nariai nuolat keičiasi žiniomis ir patirtimi, o tai gali panaudoti bendroje veikloje. Norint pasiekti tikslą nariams reikia vienas kito, būtina abipusė pagalba ir parama. Patyrimo bendruomenės *kuria ir taiko įvairias praktikas, aptaria skirtingas metodikas, jų naudą*. Organizacijoje patyrimo bendruomenės yra pagrindinės praktikos žinių ir kompetencijos tvarkytojos, o bendruomenės nariai gali atlikti net kelis vaidmenis.

Kim (2000) išskiria tokius patyrimo bendruomenių narių vaidmenis: *svečiai, naujokai, nuolatiniai nariai, lyderiai, patyrę nariai*. Svečiai gali apsilankyti bendruomenėse po vieną ar du kartus, bet prie bendruomenės neprisijungia. Naujokai laikomi naujais nariais, kurie stengiasi viską išsiaiškinti apie bendruomenės veiklą ir narius. Pagrindinius vaidmenis bendruomenėse atlieka nuolatiniai nariai, patyrę nariai ir lyderiai. Nuolatiniai nariai nuolatos bendrauja su kitais nariais ir prisideda prie bendruomenės vystymosi. Lyderiai linkę prisiimti labiau oficialius vaidmenis ir užsiima

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

bendruomenės veiklos organizavimu. Patyrę nariai yra laikomi srities ekspertais, konsultuoja kitus bendruomenės dalyvius ir yra laikomi patikimu informacijos ir žinių šaltiniu.

*Apibendrinant galima teigti, jog daugelis organizacijų susiduria su žinių vadybos problemomis, kurios turi neigiamą įtaką ne tik žinių vadybai, bet ir visai organizacijos veiklai. Žinių vadybos procesus komplikuoja šios priežastys: silpni darbuotojų informaciniai įgūdžiai; nesugebėjimas spręsti informacijos paieškos ir kokybės problemų dėl žinių stokos ir sudėtingumo ją rasti bei duomenų bazių nebuvimas. Darbuotojai dažnai gauna klaidingą informaciją sprendimų priėmimo procesui ir nemažai laiko sugaištama informacijos paieškai. Žinių vadybos problemas galėtų spręsti mokymai (tai ypač pasireiškia viešojo sektoriaus paslaugose), informacinės (žinių kaupimo, dalijimosi jomis) sistemos bei individų kompetencijos. Mokymasis sudaro sąlygas individo asmeninių kompetencijų tobulinimui ir žinių plėtojimui ir padeda vykti žinių valdymo procesams. Per mokymąsi įgyjamos išreikštos žinios, o per patirtį – neišreikštos žinios. Žinios negali būti atskirtos nuo patyrimo bendruomenių, kuriose nuolat vyksta dalinimasis žiniomis ir informacija. Mokymąsi, patirties sklaidą, gerųjų praktikų naudojimą skatina ir palaiko žinių vadyba.*

### **1.1.5. Žinių vadybos ypatumai viešojo sektoriaus paslaugose**

Šiame skyriuje trumpai aptariamos paslaugos savybės, pristatoma paslaugų sistema, jos sudedamosios dalys. Taip pat aptariama viešosios paslaugos specifika, viešajai paslaugai keliami reikalavimai, pateikiamos žinių valdymo ir paslaugų teikimo sąsajos.

Kaip teigia Langvinienė, Vengrienė (2005), *paslauga* – tai procesas, susijęs su asmens prigimties, būsenų, galimybių keitimu, jam pačiam to reikalaujant. Paslaugos pasižymi tam tikromis bendromis savybėmis, nusakančiomis paslaugų veiklos savitumą. Dažniausiai yra nurodomos tokios paslaugų savybės: *neapčiuopiamumas, nekaupiamumas, neatskiriamumas, heterogeniškumas (nevienodumas)* (žr. 2 priedą).

**Viešoji paslauga** – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas (*LR Viešojo administravimo įstatymas, 1999*).

Viešoji paslauga pasižymi neribotu skaičiumi vartotojų arba klientų. Viešąją paslaugą gali teikti arba valstybinės, arba savivaldos institucijos. Viešajame sektoriuje veikla galima tik atsižvelgus į konkrečius įstatymus, įsakymus ir yra varžoma norminių aktų. Tai riboja veikimo laisvę, veiklos lankstumą, iniciatyvą bei sprendimų priėmimą.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

**Klientai** – tai elementas, be kurio negalėtų gyvuoti nė viena organizacija.

**Klientų aptarnavimas** – organizacijos funkcijų dalis, kuri teikia klientui informaciją apie paslaugas, suteikia paslaugas, kokių jie pageidauja, padeda naujiems klientams ir esamiems klientams.

Svarbu pažymėti, kad paslauga gali būti apibrėžiama ir nurodant sąsajas su žinių vadyba: pvz., Petukienė (2010) cit. Vargo ir Lush (2004) apibrėžia paslaugas **kaip specializuotų kompetencijų (žinių ir įgūdžių) realizavimą procesų veiksmų pagalba.**

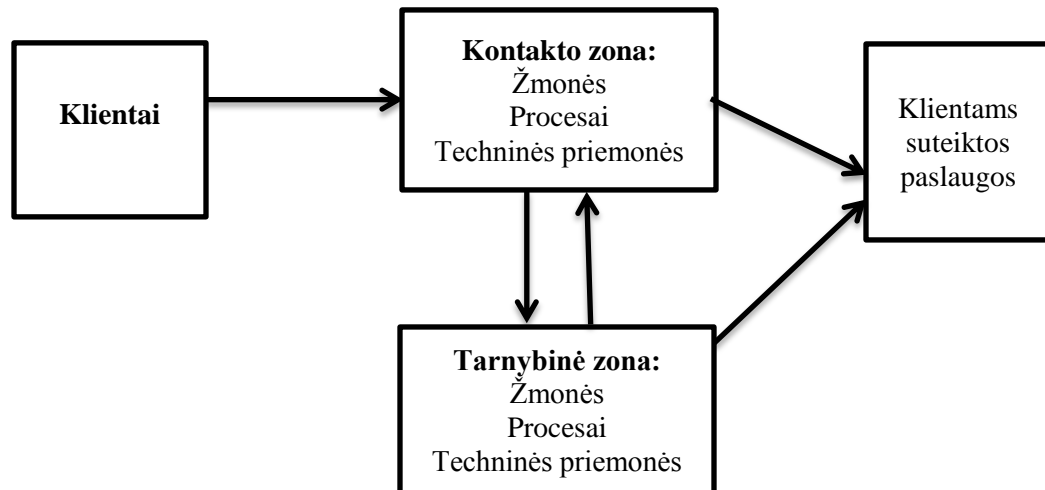
Kad būtų patenkinti kliento poreikiai, reikalingos darbuotojo ir organizacijos žinios. Darbuotojai turi būti apmokyti tinkamai teikti paslaugas, kad teikiamos jos būtų kuo kokybiškesnės. Darbuotojas, turintis pakankamai žinių - išreikštų ir neišreikštų - bei išmanantis savo darbo specifiką, gali suteikti daug informacijos klientui, o tai leidžia sutaupyti kliento laiką ir prisideda prie aptarnavimo kokybės gerinimo.

Kad paslauga jos gavėjui būtų suteikta, kartais užtenka vieno darbuotojo, o kartais reikia keleto darbuotojų, kuriuos vienija bendras žinojimas. Žinių pasidalinimą tarp darbuotojų padeda valdyti žinių vadybos procesai: *žinių gavimas, vystymas, naudojimas, išsaugojimas*. Tam, kad procesai vyktų sėkmingai, padeda informacinės technologijos: žinių bazės, intranetas, el. paštas, internetas, dokumentų valdymo sistemos.

Aptariant paslaugą, tikslinga vertinti paslaugą visoje paslaugos teikimo sistemoje. Paslaugų sistemą organizacijoje sudaro kontakto zona ir tarnybinė zona (Vengrienė, 2006) (žr. 1.14 pav.).

*Kontakto zonos* priskiriama klientams matoma organizacijos dalis, kurioje veikla ir operacijos atliekamos dalyvaujant arba stebint klientui. Čia klientas bendrauja su darbuotoju, keičiamasi informacija bei daromos kitos procedūros, reikalingos paslaugai suteikti. Kontakto zonos darbuotojai turi žinoti organizacijos teikiamas paslaugas. Jau ankstesniame skyriuje buvo rašyta, jog į paslaugas įtrauktas žinojimas - *kodifikuotas* (aprašymai, tvarkos aprašai), *patirtinis* (žinios apie paslaugas ir procedūras) ir *socialinis* (kultūra, vertybės) (žr. 1.3 pav.).

*Tarnybinė zona* klientui yra nematoma. Šios zonos darbuotojai palaiko kontakto zonos personalą bei ten vykstančius kliento ir įmonės sąveikos, teikiant paslaugą, procesus. Tarnybinėje zonoje vyksta ir galutinis kai kurių paslaugų suteikimas. Tarp kontakto ir tarnybinės zonų ryšys abipusis ir tai yra žinių vadybos taikymo laukas. Abipusė sąveika svarbi tuo, kad trūkstant žinių ar informacijos paslaugos suteikimui Kontakto zonos personalas kreipiasi į Tarnybinės zonos personalą, t. y. vyksta dalinimasis žiniomis (žr. 1.14 pav.).



**1.14 pav.** Paslaugų sistemos struktūra

Sudaryta darbo autorės pagal Vengrienę (2006)

Remiantis Vengriene (2006), aptarnaujant klientą ir teikiant jam paslaugą, svarbu:

- *įrangos ir fizinės priemonės*. Jose išreikštų žinių, dokumentuotų ar saugomų saugyklose;
- *procesas*, kuriame gali būti neišreikštų žinių, pagrįstų patirtimi;
- *personalas*. Žinant, jog žinios negali egzistuoti atskirai nuo žmogaus, todėl personalas, kuris aptarnauja klientą, kuria, naudoja, dalinasi tomis žiniomis.

Ankstesniuose skyriuose aptarti žinių vadybos elementai: žmonės, procesai ir informacinės technologijos, tiesiogiai veikia klientų aptarnavimo procesą. Darbuotojai tarpusavyje bendradarbiauja ir dalijasi žiniomis. Aptarnaujant klientus, pasitelkiamos informacinės technologijos, kurios padeda naudoti sukauptą informaciją, paverstą žiniomis.

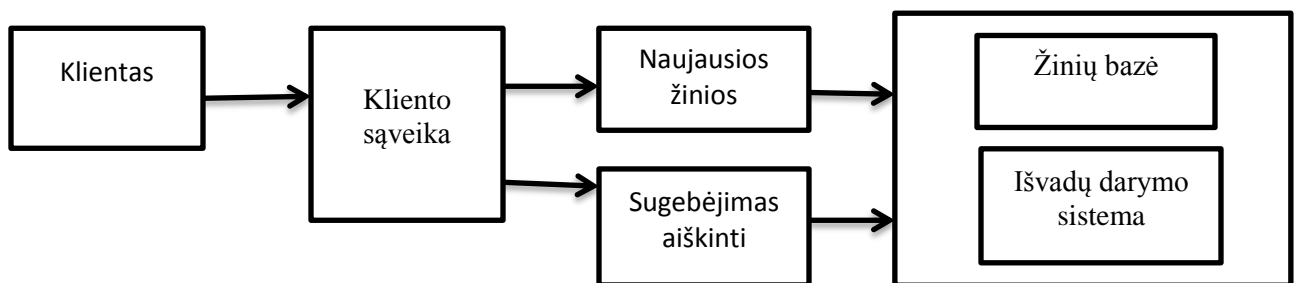
Viena iš svarbiausių paslaugos savybių, ypač viešajame sektoriuje, akcentuojamas klientų poreikių patenkinimas. Klientai mato ir vertina tai, su kuo jie patys tiesiogiai susiduria. Viso to rezultatas – pasitenkinimas arba nepasitenkinimas. Dale (2003) išskiria įvairias priežastis, kodėl klientų pasitenkinimas toks svarbus:

- Patenkintas klientas skleidžia teigiamą nuomonę aplinkiniams apie organizaciją. Tai padeda visuomenei pasitikėti organizacija.
- Patenkintas klientas pateikia daugiau idėjų ir pasiūlymų. Tai gali turėti įtakos plečiant organizacijos teikiamų įvairovę.
- Patenkintas klientas kainuoja mažiau, nes klientas jau turi ryšį su kompanija, ir kai kurie procesai bendraujant jau gali būti standartizuoti.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Kadangi viešajam sektoriui būdingi standartizuoti procesai, viešojo sektoriaus veikla griežtai reglamentuota standartais, nuostatais, tvarkos aprašais, t.y. veiklos sritys veikia pagal konkrečius nurodymus, ką, kaip ir kada daryti, kokius sprendimus atitinkamais atvejais priimti. Viešajame sektoriuje problemos turi būti sprendžiamos nustatytais būdais ir tiksliai nurodyta tvarka, o jas spręsti gali padėti žinių vadybos sistema, kuri leidžia sumaniai ir efektyviai valdyti turimas žinias bei iš esamų žinių gauti naujas žinias. Žinių vadyba leistų efektyviai funkcionuoti paslaugų sistemai organizacijoje, t.y. priimti geresnius sprendimus, lanksčiau reaguoti į klientus, patobulinti paslaugų kokybę.

Viešojo sektoriaus veiklos sritims reikalingi susisteminti informacijos srautai, duomenų bazės, žinios, logistika organizacijos viduje. Žiniomis pagrįstos sistemos esmė (žr. 1.15 pav.) yra žinių bazės ir lygiagrečiai egzistuojanti išvadų darymo sistema.



**1.15 pav.** Žiniomis pagrįstos sistemos schema

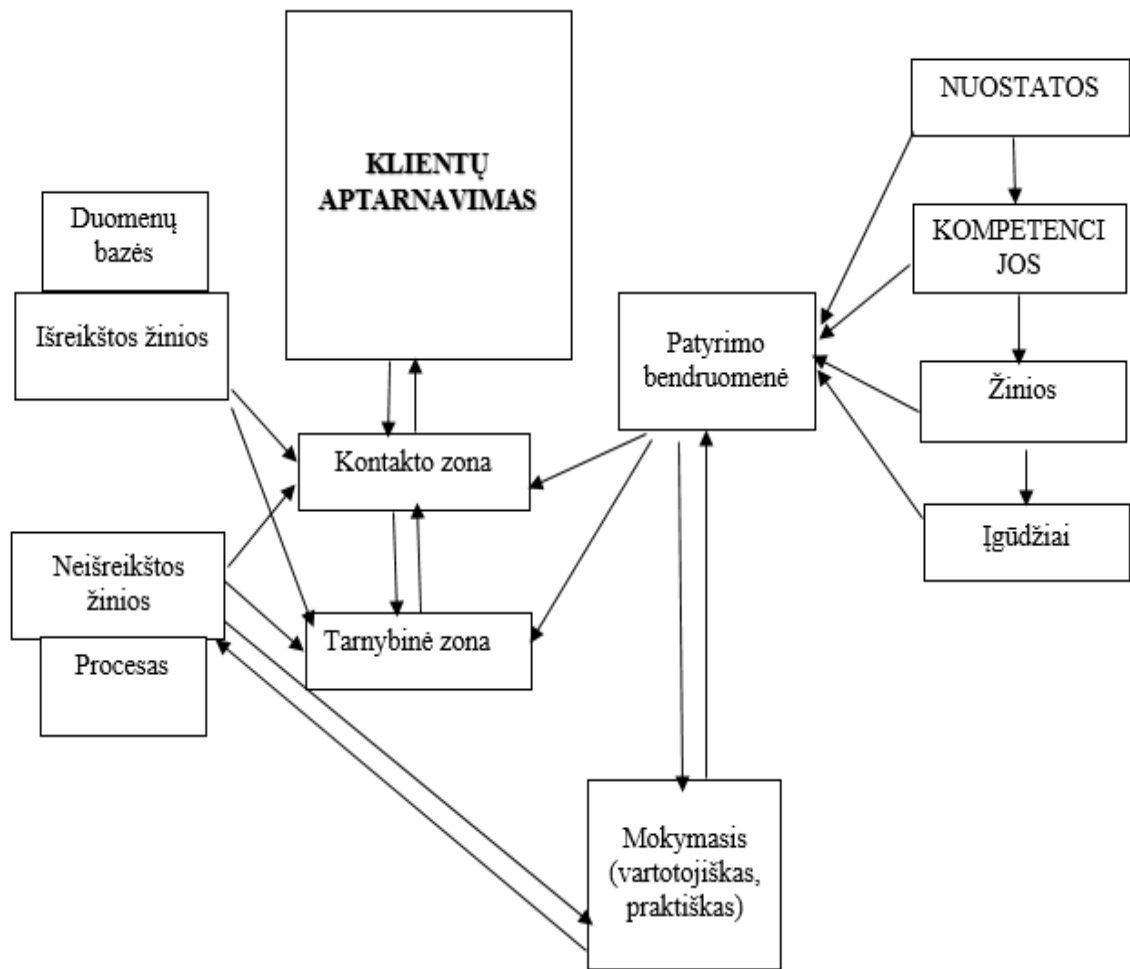
Šaltinis: Raipa, A. (2006). *Viešojo administravimo efektyvumas*

Žinių bazės įvedamos į viešąsias institucijas per darbuotojų patirtį ir jų mokymą. Išvadų formulavimo sistema daugiausia grindžiama mokymu ir daline patirtimi (Raipa, 2007). Išvados leidžia sisteminti žinias ir jas užfiksuoti žinių bazėje.

Esminė užduotis, gerinant paslaugų teikimą, yra paslaugų kokybės valdymo idėjų tobulinimas ir darbuotojų motyvacija įgyvendinti identifikuotus kokybės tobulinimo tikslus. Tačiau viešajame sektoriuje, esant ribotiems ištekliams, viena svarbiausių išteklių rūšių tampa darbuotojų žinios ir efektyvus jų panaudojimas, siekiant produktyvesnės veiklos.

Žinių valdymo sistemos ir paslaugos teikimo schema pavaizduota 1.16 pav.





1.16 pav. Žinių valdymo sistemos ir paslaugos teikimo schema

Sudaryta darbo autorės pagal teorinę darbo dalį

Iš 1.16 paveikslo pastebima, kad paslaugos teikimo klientui procesas vyksta uždaru ratu ir turi sąsajas su žinių vadyba. Kontaktų zonoje vykstanti veikla ir sukaupti išteklių yra matomi ir prieinami klientui. Dalis veiklų yra nematoma klientui ir vyksta tarnybinėje zonoje, kurios pagrindinė paskirtis – pagalba kontaktų zonos personalui ir organizacijos procesų palaikymas. Darbuotojai pasinaudoja savo turimomis žiniomis ar Žinių bazės pagalba ir iš esamų duomenų gauna naują informaciją.

Taigi, **žinių vadybos sistemos elementai: žinios, žinių vadybos procesai, IT, darbuotojų įgūdžiai, kompetencijos, tiesiogiai veikdami klientui teikiamą paslaugą, veikia viešosios paslaugos kokybę.**

Organizacijos, norinčios pagerinti klientų aptarnavimą ir viešosios paslaugos kokybę, turi tikslingai vykdyti žinių vadybos procesus, taikydamos atitinkamus technologinius sprendimus.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Darbuotojai turėtų suprasti poreikį dalintis žiniomis, jas išsaugoti, įgyti naujų žinių ir mokytis tobulinant įgūdžius ir kompetencijas, kurių reikia teikiant paslaugas klientams, juos aptarnaujant.

*Apibendrinant būtų galima teigti, viešajai paslaugai keliami didesni reikalavimai. Viešojo sektoriaus organizacijos, siekiančios pagerinti klientų aptarnavimą, turėtų tikslingai vykdyti žinių vadybos procesus taikydamos atitinkamas informacines technologijas.*

*Efektyviai vykstantys žinių vadybos procesai, dalinimasis patirtimi, nuolatinis mokymasis, kompetencijų tobulinimas, efektyvus informacinių technologijų panaudojimas leistų įsitvirtinti žinių vadybai organizacijoje, o tai užtikrintų geresnę klientų aptarnavimą, viešosios paslaugos kokybę ir organizacijos pranašumą.*

*Darbuotojai turėtų būti skatinami ir patys stengtis suprasti poreikį dalintis žiniomis ir turima patirtimi, įgyti naujų žinių mokymamiesi ir keldami kvalifikacijas.*

Apibendrinant teorinę dalį, galima teigti, kad:

- Žinios skirstomos į išreikštas (formalizuotas, akivaizdžias, komunikuojamas) ir neišreikštas (neformalizuotas, slypinčias). Išreikštų ir slypinčių žinių nepakanka efektyviam organizacijos funkcionavimui. Norint suprasti žinių esmę, trūksta dar žinojimo supratimo, kada žinios įkūnytos veikloje ir nuo jos neatsiejamoms.

- Organizacijose žinių atnaujinimas vyksta dėl žinių vadybos sistemos, kurią sudaro žmonės, turintys žinias, o žmonėms talkina technologijos. Technologijos leidžia žinias kurti, jomis dalintis ir išsaugoti. Tinkamai taikoma žinių vadybos sistema gali teikti organizacijai naudą: ji sudaro sąlygas veiksmingiau dalijantis žiniomis; padeda išspęsti problemas, vienydama specialistus; pasirūpina klientų aptarnavimu, padėdama greitai rasti reikalingą informaciją.

- Žinios – tai intelektualiai ištekliai, kuriuos reikia sukurti, kaupti, o tai organizacijai padeda žinių vadybos procesai: žinių įgijimas, vystymas, paskirstymas, naudojimas, vertinimas.

- Žinių valdymas organizacijoje gali būti suvokiamas kaip veiklos grandinė, kur svarbu išsiaiškinti, kokios žinios svarbios ir vertingos bei reikalingos konkrečiai veiklos sričiai. Žinių kūrimui palanki organizacijos aplinka pasižymi atvirumu, darbuotojų tarpusavio pasitikėjimu, grupių bendradarbiavimu ir jų intensyvia komunikacija, aukščiausių vadovų parama.

- Paslaugos kokybei ypač svarbios patyrimo bendruomenės, nes jos organizacijoje yra pagrindinės praktikos žinių ir kompetencijos tvarkytojos. Patyrimo bendruomenėse nuolat vyksta dalinimasis informacija ir žiniomis, kurios būtinos gerinant paslaugos kokybę.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

- Daugelis organizacijų susiduria su žinių vadybos problemomis, kurios turi neigiamą įtaką visai organizacijos veiklai. Žinių vadybos procesus komplikuoja: silpni darbuotojų informaciniai įgūdžiai; nesugebėjimas spręsti informacijos paieškos ir kokybės problemų dėl žinių stokos ir sudėtingumo ją rasti bei duomenų bazių nebuvimas. Darbuotojai dažnai gauna klaidingą informaciją sprendimų priėmimo procesui ir nemažai laiko sugaištama informacijos paieškai.

- Žinių vadybos problemas galėtų spręsti mokymai (tai ypač pasireiškia viešojo sektoriaus paslaugose), nuo kurių priklauso žinių formavimasis, įgijimas, informacinės (žinių kaupimo, dalijimosi jomis) sistemos bei individų kompetencijos. Mokymasis sudaro sąlygas individo asmeninių kompetencijų tobulinimui ir žinių plėtojimui ir padeda vykdyti žinių valdymo procesams. Per mokymąsi įgyjamos išreikštos žinios, o per patirtį – neišreikštos žinios.

- Viešojo sektoriaus organizacijos nuolat turėtų motyvuoti darbuotojus, skatinti juos mokytis, dalintis tarpusavyje mokymosi metu įgytomis žiniomis, taikyti naujas technologijas, padedančias palaikyti žinių vadybos procesus.

- Efektyviai vykstantys žinių vadybos procesai, dalinimasis patirtimi, nuolatinis mokymasis, kompetencijų tobulinimas, efektyvus informacinių technologijų panaudojimas leistų išsitvirtinti žinių vadybai organizacijoje, tai užtikrintų geresnį klientų aptarnavimą, viešosios paslaugos kokybę ir organizacijos pranašumą.

## II. TYRIMO METODOLOGIJA

Šioje darbo dalyje pristatomos metodologinės nuostatos, pagrindžiama tyrimo strategija, kuria siekiama nustatyti, kaip žinių vadybos sistema padeda gerinti klientų aptarnavimą, pristatomi empirinio tyrimo parametrai, tyrimo etika.

### 2.1. Tyrimo strategija

Teoriškai išnagrinėjus žinių vadybos sistemos įtaką klientų aptarnavimo proceso gerinimui siekiama empiriškai įvertinti žinių vadybos elementų įtaką tiriamos organizacijos klientų aptarnavimo gerinimui. Pagal Luobikienę (2010), socialinį tyrimą galima apibūdinti kaip *sistemą logiškai nuoseklių metodologinių, metodinių ir organizacinių – techninių procedūrų, kurių tikslas – gauti patikimus duomenis apie tiriamąjį reiškinį ar procesą bei pritaikyti juos praktikoje.*

Empirinio tyrimo problema detalizuojama šiais **probleminiais klausimais**: kokie žinių vadybos sprendimai gerina klientų aptarnavimą viešajame sektoriuje? Kokie žinių vadybos sistemos elementai svarbūs gerinant klientų aptarnavimo kokybę VSDFV Šiaulių skyriuje? Kokios žinių vadybos diegimo ir klientų aptarnavimo kokybės gerinimo sąsajos VSDFV Šiaulių skyriuje?

**Empirinio tyrimo objektas** – žinių vadybos sistemos elementai gerinant klientų aptarnavimo sistemos kokybę.

**Empirinio tyrimo tikslas** – ištirti, kokie žinių vadybos sistemos elementai turi įtakos viešojo sektoriaus klientų aptarnavimo kokybei.

#### **Empirinio tyrimo uždaviniai:**

1. Parengti tyrimo metodologiją žinių vadybos sistemos ir jos sąsajų su klientų aptarnavimo gerinimu analizei;
2. Atlikti dokumentų, reglamentuojančių klientų aptarnavimą, analizę;
3. Empiriškai įvertinti žinių vadybos ir klientų aptarnavimo sąsajas;
4. Rasti galimus sprendimus efektyvesniam žinių vadybos taikymui gerinant klientų aptarnavimą.

Tyrimui pasirinkta **kokybinio tyrimo strategija**, taikant **atvejo analizės** metodą.

Baigiamajame darbe tiriamas vieno VSDFV teritorinio skyriaus atvejis, kadangi siekiama kuo giliau ir išsamiau išsiaiškinti žinių vadybos sistemos reikšmę kliento aptarnavimui.

Tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas *kokybinis tyrimo metodas*. Šiuo tyrimo metodu siekiama išsiaiškinti žinių vadybos sistemos elementų poveikį ir žinių vadybos naudą užtikrinant klientų aptarnavimą.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Stebbins (2008) menko objekto pažinimo atveju kokybinį tyrimą įvardija kaip viena tinkamiausių. Pagal Polit, Hunder (2004), kokybiniu tyrimu konceptualizuojamas tyrimo objektas, kurį pagrindžia gauti tyrimo duomenys. Pagal Edmonson, McManus (2007) tokio tyrimo tikslas – atskleisti konkrečias patirtis ir taikant kokybinės analizės metodą formuoti visa apimančią supratimą, atsižvelgiant į kontekstą ir situaciją.

Kokybiniam tyrimui svarbiausia ne sužinoti apie reiškinių išplitimą, o suprasti savitumus: jis skirtas dėl ypatingų aplinkybių atsiradusių reiškinių, motyvų, emocijų analizei (Valackienė, 2007). Todėl, remiantis šiuo apibrėžimu, kokybinė analizė leido tinkamiausiai per konkrečias darbuotojų patirtis įvertinti žinių vadybos sistemos svarbą analizuojamai organizacijos veiklos sričiai – klientų aptarnavimui.

Kokybiniai tyrimai palyginus juos su kiekybiniais tyrimais reikalauja žymiai ilgesnio laiko ir daugiau išteklių, tyrėjas praleidžia tyrimo erdvėje pakankamai daug laiko rinkdamas išsamius duomenis ir ieškodamas vidinių ryšių. Juk pagrindinis klausimas, į kurį turi atsakyti tyrėjas, yra ne „kas“ ir „kaip“, bet „kodėl“. Kokybiniai tyrimai kelia griežtesnius reikalavimus tyrėjui.

Šiame darbe tyrimui atlikti pasirinkti kokybinių tyrimų metodai, nes, pagal Unterhauser (2006), jie turi privalumų:

- *Kokybinių tyrimų proceso lankstumas.* Interviu metu pastebėjus naudingą informaciją galima nesilaikyti tikslaus plano ir pakreipti diskusiją. Šio tyrimo atveju leido pastebėti pagrindinius ir esminius dalykus ir patikslinti užduodant papildomai klausimų.

- *Tikslinės, teorinės atrankos galimybė* (siauresnė ir leidžianti susifokusuoti į mažesnę stebimųjų ir informantų kiekį, tačiau suteikianti didesnes analizės turinio, priežasčių ir veiksmų analizės galimybes). Tyrimo atveju mažesnis apklausiamųjų kiekis leido giliau išvelgti priežastis, kodėl būtent taip ar kitaip vyksta vienas ar kitas procesas.

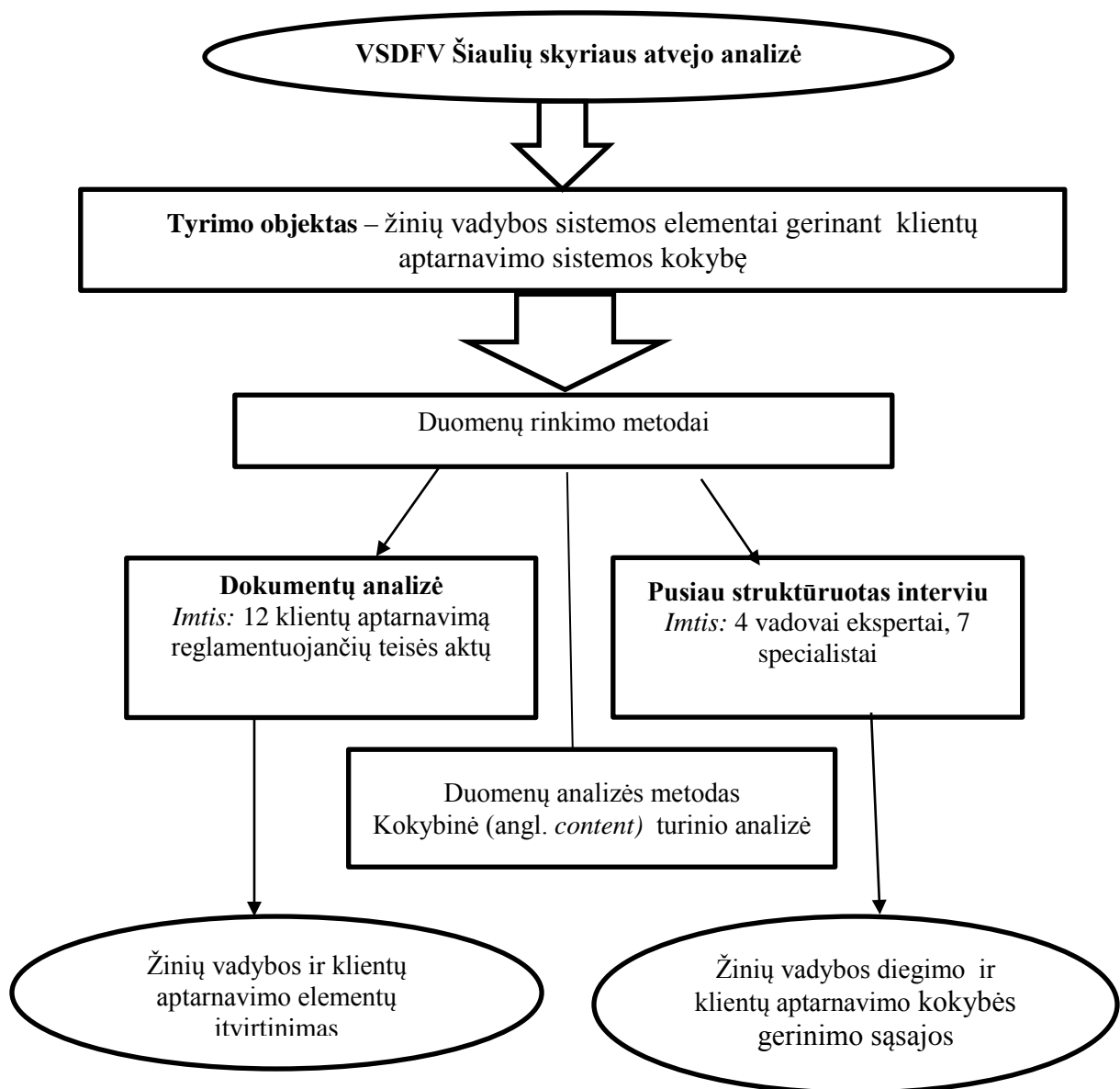
- *Dėl duomenų rinkimo ir analizės vienalaikiškumo*, t.y. nereikia sulaukti tyrimo proceso pabaigos. Tyrimo metu, stebint, klausantis informantų, duomenys jau mintyse yra lyginami, analizė vyksta jau perklausant ir iššifruojant, po to skaitant įrašus. Tyrimo rezultatai, išvados ima formotis dar nebaigus tyrimo.

Kokybinių tyrimų metu dažnai taikomas **atvejo tyrimas**. Remiantis Bitinu ir Žydžiūnaite (2008), atvejo tyrimo privalumas tas, jog tyrėjas gilinasi į žmonių ar institucijos elgsenos ir veiklos subtilumus, nenumatytų veiksmų įtakos raišką – objekto ypatumus, kurių neįmanoma apčiuopti kitomis socialinio tyrimo strategijomis. Kadangi tyrimas vykdomas natūraliomis sąlygomis, už kurias tyrėjas nėra atsakingas, susiformuoja atvirumo atmosfera, padedanti patikimai atskleisti sudėtingas situacijas.

Atvejo tyrimas pasirinkus vieną organizaciją – VSDFV Šiaulių skyrių - sudarė galimybes kontroliuoti tyrimo eigą. Nedidelė tyrimo apimtis tyrėjui tapo ekonomiška išteklių atveju. Tyrimas atliktas dalyviams natūralioje aplinkoje, pasižyminčioje dalyvių atvirumu. Tyrimu buvo siekiama užfiksuoti tiriamojo suvokimą, kiek įmanoma, išsamiau, kad pavyktų pamatuoti tikrovę.

Šio tyrimo metu derinami šie tyrimo metodai: *dokumentų turinio analizė ir darbuotojų, tiesiogiai bendraujančių su klientais, interviu*. Minėti metodai naudojami, surinkus įvairesnę empirinę medžiagą, pagrįsti tyrimo rezultatus.

Remiantis tyrimo logine schema (žr. 2.1 pav.) ir tyrimo planu (žr. 3 priedą), kitame poskyryje aptariami duomenų rinkimo ir analizės metodai.



2.1 pav. Tyrimo loginė schema

**Tyrimo vieta ir laikas.** Tyrimas buvo atliekamas 2016 m. spalio 24, 25 d. ir lapkričio 9 d. VSDFV Šiaulių skyriaus Klientų aptarnavimo skyriuje ir Konsultavimo telefonu skyriuje.

## 2.2 Duomenų rinkimo ir analizės metodai

Tyrimo metu buvo derinami šie duomenų rinkimo tyrimo metodai: *dokumentų analizė ir darbuotojų interviu*. Šiame skyriuje aptariamas kiekvienas metodas, pateikiant jo naudojimą nulėmusius veiksniai.

**Dokumentų analizė.** Kaip teigia Bitinas (2005), dokumentų rinkimas, kaip duomenų rinkimo metodas, tyrimuose plačiai taikomas – paprastai kaip papildomas duomenų rinkimo būdas. Dokumentų rinkimas leidžia gauti objektyvią informaciją vienu ar kitu klausimu. Metodas taikomas analizuojant klientų aptarnavimą reglamentuojančius teisės aktus (įstatymus, įgyvendinamuosius teisės aktus, statistinius duomenis), kuriuose yra nustatyta klientų aptarnavimo tvarka ir reikalavimai. Tai mažiau materialinių sąnaudų reikalaujantis būdas, nes paprastai dokumentai yra laisvai prieinami.

*Dokumentų turinio analizė* padėjo ištyrinėti žinių vadybos procesą organizacijoje bei žinių vadybos sąsajas su klientų aptarnavimu. Dokumentų tekste buvo ieškoma pagrindinių *žinių vadybos elementų* (mokymasis, žinios, kvalifikacijos tobulinimas, naujų technologijų diegimas, žinių bazės tvarkymas) ir *klientų aptarnavimo elementų* (darbuotojų žinios, gebėjimai, kompetencija, komunikacija, veiklos gerinimas). Šiame tyrime panaudota žinių vadybos sistemos elementų organizacijos dokumentuose matrica.

**Darbuotojų interviu.** Interviu pasirinktas, remiantis Tidikio (2003) požiūriu, kad „interview, kaip ir pokalbis, yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Reikiamos žodinės informacijos gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su respondentu. Tai individualus pokalbis, garantuojantis didesnę patikimumą“. Pagal Nausėdienę (2009), interviu – tai ilgas, be griežtos suformuluotos struktūros pokalbis, kuris paprastai vedamas pagal laisvą interviu planą, reikalingą tam, kad interviu ėmėjas nenukryptų nuo temos ir paliestų numatytas problemines sritis. Pasak Luobikienės (2010), interviavimas (interviu ėmimas) pasižymi savo formų ir panaudojimo galimybių įvairove. Interviu metu užduodami aiškūs, lengvai suprantami, atviro tipo klausimai, kad informantas savais žodžiais galėtų pateikti nuomonę.

Interviu tikslas – gauti svarbių ir detalių duomenų, kuriuos būtų galima nagrinėti ir būtų siekiama išsiaiškinti nuomonę įvairiais klientų aptarnavimo ir dalinimosi žiniomis aspektais. Nepriklausomai nuo pasirinktos tyrimo strategijos, interviu yra pagrindinis duomenų rinkimo metodas. Kokybinio tyrimo interviu metodas apima klausinėjimą, klausymąsi bei stebėjimą. Interviu leidžia atskleisti

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

skirtingus požiūrius į žinių vadybos sistemos elementų taikymą siekiant konkretaus tikslo. Interviu ypač naudingas analizuojant procesus, nes gaunama išsami, detali informacija, požiūriai, vertinimai.

Interviu metu atsakymus galima gauti išsamius. Tai vienas iš svarbiausių interviu privalumų ir pravartu jį išnaudoti.

Interviu metu tyrėjas gali netinkamai paveikti respondentą bei duomenų interpretaciją gali veikti subjektyviosios tyrėjo nuostatos, nes gauti duomenys yra situacinio pobūdžio (Tidikis, 2003). Todėl, nepaisant privalumų, reikia įvertinti interviu trūkumus ir atliekant tyrimą stengtis jų išvengti.

Tyrimui pasirinktas pusiau *struktūruotas interviu*, kai visi klausiamieji atsako į tuos pačius iš anksto parengtus klausimus, leidžiančius atskleisti tyrimo objektą. Tokio interviu privalumas, kad pateikiami visi dominantys klausimai. Pagal Girdzijauskienę (2006), išankstinis klausimų paruošimas leidžia iš kiekvieno respondento surinkti informaciją apie tą patį dalyką. Interviu procedūros dalinis standartizavimas (iš anksto sudarytas interviu planas, suformuluoti klausimai, jų išdėstymas tam tikra tvarka) padeda tyrėjui kontroliuoti apklausų sąlygas ir eigą, sugretinti ir palyginti jų rezultatus.

Vykdamas darbuotojų apklausą (interviu), individualiai apklausiami darbuotojai, dalyvaujantys klientų aptarnavimo procese ir turintys didžiausią patirtį bendraujant su klientais.

Interviu atsakymų į klausimus duomenims apdoroti taikytas turinio (content) analizės metodas.

*Kokybinė turinio (content) analizė.* Kokybinės analizės pagrindą sudaro ne tyrėjo nusakytų požymių kokybinių įverčių ir jų sutapimo dažnių aptarimas, o teksto pavidalu išreikštos pirminės informacijos interpretavimas mokslo srities, krypties ar šakos kategorijų kontekste (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008).

Kokybinio tyrimo duomenų analizei taikytas turinio analizės metodas, kuriuo diagnozuojama, kaip žinių vadybos reikšmę suvokia tiriamieji, kokie yra skirtumai tarp teorinių tiriamo koncepto charakteristikų ir raiškos socialinėje realybėje. Mayring (2000) pažymi, kad content analizė yra validus metodas, kuris leidžia padaryti specifines išvadas remiantis analizuojamu tekstu.

Tidikio (2003) nuomone, šio metodo privalumas – galimybė dirbti su didele teksto apimtimi, kurią galima apdoroti.

### 2.3. Tyrimo instrumentai ir imtis

Tyrimo metu naudota dokumentų analizė ir darbuotojų interviu. Siekiant užtikrinti tyrimo vykdymą paruoštas interviu klausimynas ir išskirti dokumentų analizės klausimai.

**Tyrimo instrumentai.** *Darbuotojų interviu klausimynas.* Interviu orientyras yra klausimų sąrašas, kurio sudarymui panaudojami Girdzijauskienės (2006) metodiniai nurodymai, kad interviu



Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

orientyrai leidžia efektyviai naudoti interviu laiką, o pokalbį su respondentu daro sistemingą ir suprantamą. Lanksčios ribos padeda modifikuoti interviu ir išryškinti tyrėjui svarbias temas arba atsisakyti klausimų, kurie, tyrėjo manymu, nepadeda pasiekti tyrimo tikslo. Interviu klausimai atviri, todėl galimos atsakymų kategorijos iš anksto nėra numatomos. Sudaromas klausimų gidas, leidžiantis užtikrinti interviu vyksmą ir tikslingą interviu kryptį.

Klausimai pateikti 4 blokuose: žinių vadybos procesas, žmogiškųjų išteklių vertinimas, technologijų vertinimas ir žinių vadybos problemos organizacijoje. Klausimai suformuluoti remiantis teorinėje dalyje aptartais žinių vadybos sistemos elementais ir atvejo tyrimu, susietu su teorinės dalies logine schema (žr. 2.3 pav.). Toliau 2.1 lentelėje pateikiami pusiau struktūruoto interviu klausimai:

2.1 lentelė

### Pusiau struktūruoto interviu klausimai darbuotojams (ekspertams)

Eil. Nr.	Klausimai	Klausimo sąsaja su MBD tema ir teorine dalimi
1.	Jūsų nuomone, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi?	Klausimais siekiama nustatyti, kokią reikšmę organizacijos aplinka daro žinių keitimosi procesui (žr. 1.1.3 skyrių).
2.	Kiek organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis?	
3.	Kaip darbuotojai yra motyvuojami dalintis žiniomis?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, ar organizacijoje veikia skatinimo sistema (žr. 1.1.3 skyrių).
4.	Kaip greitai darbuotojai gauna darbui reikalingą informaciją ir žinias iš kitų šaltinių? Kaip greitai jie geba jas rasti savarankiškai?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijoje veikia žinių valdymo procesai (žr. 1.1.3 skyrių).
5.	Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijoje vertinamos darbuotojų žinios ir žinojimas (žr. 1.1.1 skyrių).
6.	Kokiu būdu yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?	Klausimais siekiama nustatyti, kokią reikšmę organizacijos aplinka daro žinių keitimosi procesui (žr. 1.1.2 ir 1.1.3 skyrius).
7.	Kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip aktyviai organizacijoje veikia žinių dalijimosi procesas (žr. 1.1.3 ir 1.1.4 skyrius).
8.	Kiek darbuotojai suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijoje veikianti mokymosi sistema padeda žinių valdymo procesams (žr. 1.1.4 skyrių).
9.	Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus? Ką būtų galima keisti?	
10.	Kokios yra darbo vietoje sąlygos naudotis informacinėmis technologijomis?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, kokia yra organizacijos technologinė sistema ir kiek informacinės technologijos svarbios žinių vadybos procesams (žr. 1.1.2, 1.1.5 skyrius).
11.	Kaip Jūs vertinate informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui? Jūsų nuomone, kaip būtų galima keisti organizacijoje informacines sistemas?	
12.	Kokie technologiniai sprendimai paspartintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus?	

2.1 lentelės tęsinys 50 psl.

## 2.1 lentelės tęsinys

13.	Kokias pastebėjote problemas, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese?	Klausimu siekiama išsiaiškinti, su kokiomis problemomis ir sunkumais susiduria organizacija plėtodama žinių vadybą klientų aptarnavimo srityje (žr. 1.1.4 skyrių).
-----	---	--

Trumpiausias interviu – 10 min., ilgiausias – 25. Vidutinis interviu laikas – 15,5 min.

Taikant *dokumentų analizės metodą*, tyrimo metu buvo renkami duomenys iš organizacijos dokumentų, analizuojami ir apibendrinami. Darbuotojų interviu duomenys apdoroti taikant turinio (content) analizės metodą. Šiuo metodu gilinamasi į objektą ir kontekstą, domintis panašumais bei skirtumais analizės vienetų: kategorijų arba kodų pagalba (Tidikis, 2003). Kodai – instrumentai, su kuriais „mąstoma“. Kodai gali reikšti objektus, įvykius. Mayring (2000) teigimu, kokybinė turinio analizė remiasi interpretacija, todėl kategorijų ir subkategorijų išskyrimas nėra automatiška ir mechaninė technika, bet kūrybiškas mąstymo procesas, siekiant iškoduoti tekste esančias prasmes. Žydzūnaitė ir kiti (2008; cit. Krippendorff, 1980) teigia, jog kategorija – teiginys, apimantis grupę subkategorijų (trumpų teiginių), kurias sieja bendras turinys, teksto prasmė. Kategorijas sujungus pagal išryškėjusias vieningas prasmes, suformuluojamos temos.

Analizuojant VSDFV Šiaulių skyriaus veiklą reglamentuojančius dokumentus išskirtos kategorijos ir subkategorijos, jos iliustruojamos patvirtinančiais teiginiais.

**Dokumentų analizės imtis.** Tyrimo metu buvo analizuojami 12 klientų aptarnavimo reglamentuojančių teisės aktų: *Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo standartai (2004)*, *Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo pagrindinės nuostatos (2004)*, *Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus darbo reglamentas (2008)*, *Valstybinio socialinio draudimo fondo veiklos perspektyvinis planas 2013 – 2020 metams (2013)*, *Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų kokybės vadybos sistemos kokybės vadovas (2014)*, *Klientų aptarnavimo darbo procedūrų aprašas (2015)*, *Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo skyriaus nuostatai (2015)*, *Mokymo organizavimo tvarkos aprašas (2015)*, *Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas (2015)*, *Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašas (2015)* *Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodika (2015)* bei *Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos planas*.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Analizuojant šiuos dokumentus buvo siekiama išsiaiškinti:

- žinių vadybos procesus VSDFV Šiaulių sk.;
- žinių vadybos problematiką ir jos sprendimo būdus;
- lūkesčius, kaip žinių vadybos procesai galėtų pagerinti VSDFV Šiaulių sk. klientų aptarnavimą.

Tyrimo ir dokumentų analizės klausimų sąsajos pateikiamos 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė

### Tyrimo ir dokumentų analizės klausimų sąsajos

<b>Tyrimo klausimas</b>	<b>Dokumentų analizės klausimai</b>	<b>Klausimams tinkami dokumentai</b>
1. Kokie žinių vadybos sprendimai gerina klientų aptarnavimą?	Kokie yra fiksuoti žinių vadybos procesai organizacijoje? Kokiomis IT naudojamasi organizacijoje? Kokia yra įdiegta žinių valdymo sistema organizacijoje?	<i>Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo pagrindinės nuostatos</i>  <i>Valstybinio socialinio draudimo fondo veiklos perspektyvinis planas 2013 – 2020 metams</i>  <i>Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus darbo reglamentas</i>  <i>Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus nuostatai</i>

2.2 lentelės tęsinys 52 psl.

## 2.2 lentelės tęsinys

<p>2. Kokie žinių vadybos sistemos elementai svarbūs gerinant klientų aptarnavimo kokybę viešajame sektoriuje?</p>	<p>Kokie pagrindiniai žinių vadybos sistemos elementai užfiksuoti organizacijos dokumentuose? Kokie pagrindiniai reikalavimai klientų aptarnavimui?</p>	<p><i>Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo pagrindinės nuostatos</i></p> <p><i>Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo klientų aptarnavimo standartas</i></p> <p><i>Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų kokybės vadybos sistemos kokybės vadovas</i></p> <p><i>Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodika</i></p> <p><i>Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas</i></p> <p><i>Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo, organizavimo tvarkos aprašas</i></p> <p><i>Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo skyriaus nuostatai</i></p>
<p>3. Kokios žinių vadybos ir klientų aptarnavimo kokybės gerinimo sąsajos VSDFV Šiaulių skyriuje?</p>	<p>Kokia žinių vadybos reikšmė organizacijoje? Kokios pagrindinės informacijos ir žinių problemos organizacijoje? Kokie pagrindiniai klientų aptarnavimo elementai organizacijos dokumentuose?</p>	<p><i>Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodika</i></p> <p><i>Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo skyriaus nuostatai</i></p> <p><i>Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos planas</i></p>

Remiantis šiais suformuotais dokumentų analizės klausimais buvo atliekama dokumentų turinio analizė, o jos rezultatus papildė darbuotojų, tiesiogiai bendraujančių su klientais interviu rezultatai.

**Darbuotojų interviu imtis.** Tyrime sutiko dalyvauti 11 darbuotojų. Interviu metu buvo apklausti 5 VSDFV Šiaulių skyriaus Klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojai ir 6 Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojai, kurie tiesiogiai aptarnauja klientus, turi informacijos apie organizacijoje vykdomus procesus, patirties šioje srityje bei nuo šių darbuotojų profesinių, asmeninių savybių, kvalifikacijos ir kompetencijų priklauso klientų aptarnavimo kokybė. Interviu respondentai buvo pasirinkti pagal 2 kriterijus (darbo vietos ir darbo stažo), kurie buvo panaudoti tam, kad būtų gauti kuo

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

įvairesni duomenys. Demografiniai ekspertų duomenys pateikti 2.3 lentelėje. Interviu dalyvių vardai ir pavardės neskelbiamos, dalyviai pažymėti sutartiniais simboliais – kodais.

2.3 lentelė

### Demografiniai ekspertų duomenys

KODAS	PAREIGOS	DARBO STAŽAS SODROJE (IŠ JŲ SU KLIEN TAIS)	IŠSILAVINI MAS	DARBO VIETA	INTERVIU DATA
V-1	Klientų aptarnavimo skyriaus vedėja	26 (1) m.	Aukštasis universitetinis	Klientų aptarnavimo skyrius	2016-10-24
V-2	Klientų aptarnavimo skyriaus vedėjos pavaduotoja	8 (8) m.	Aukštasis universitetinis	Klientų aptarnavimo skyrius	2016-10-24
D-1	Klientų aptarnavimo skyriaus vyresnioji specialistė	26 (5)	Aukštesnysis	Klientų aptarnavimo skyrius	2016-10-24
D-2	Klientų aptarnavimo skyriaus vyresnioji specialistė	10 (2)	Aukštesnysis	Klientų aptarnavimo skyrius	2016-10-25
D-3	Klientų aptarnavimo skyriaus vyresnioji specialistė	8 (2)	Aukštesnysis	Klientų aptarnavimo skyrius	2016-10-25
V-3	Konsultavimo telefonu skyriaus vedėja	22 (4)	Aukštasis universitetinis	Konsultavimo telefonu skyrius	2016-11-09
V-4	Konsultavimo telefonu skyriaus vedėjos pavaduotoja	2 (2)	Aukštasis universitetinis	Konsultavimo telefonu skyrius	2016-11-09
D-5	Konsultavimo telefonu skyriaus vyriausioji specialistė	2,5 (2,5)	Aukštasis universitetinis	Konsultavimo telefonu skyrius	2016-11-09
D-6	Konsultavimo telefonu skyriaus vyriausioji specialistė	9 (3)	Aukštasis universitetinis	Konsultavimo telefonu skyrius	2016-11-09
D-7	Konsultavimo telefonu skyriaus vyriausioji specialistė	0,5 (0,5)	Aukštasis universitetinis	Konsultavimo telefonu skyrius	2016-11-09
D-8	Konsultavimo telefonu skyriaus vyriausioji specialistė	3 (3)	Aukštasis neuniversitetinis	Konsultavimo telefonu skyrius	2016-11-09

Taigi, interviu dalyvavę darbuotojai, išskyrus vedėjus ir jų pavaduotojus, yra Klientų aptarnavimo skyriaus vyresnieji specialistai, o Konsultavimo telefonu skyriuje interviu dalyvavusieji 3 atlieka vyriausiųjų specialistų pareigas ir vienas vyresnysis specialistas. Visi interviu dalyvavę darbuotojai yra moterys (90 proc. visų VSDFV Šiaulių sk. dirbančiųjų yra moterys), iš jų 7 turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 1 aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir 3 aukštesnįjį išsilavinimą. Pagal specialybei keliamus reikalavimus vedėjai, jų pavaduotojai ir vyriausieji specialistai turi aukštąjį išsilavinimą, o vyresnieji – aukštesnįjį išsilavinimą. Vidutinis darbo stažas socialinio draudimo

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

sistemoje – 10,6 metų, o su klientais - 3 metai. Tyrimo imtis atspindi bendrą organizacijos darbuotojų vaizdą, interviu dalyvavę asmenys atitinka VSDFV teritorinių skyrių klientų aptarnavimo specialistams keliamus reikalavimus.

**Tyrimo eiga.** Tyrimas vyko dviem etapais. *Pirmajame etape* vyko pasiruošimas duomenų rinkimui, sudaromas interviu klausimynas atsižvelgiant į teorinės dalies struktūrą. Organizacijos vadovybė sutiko bendradarbiauti ir tyrimo metu suteikė visą reikiamą informaciją. Darbuotojai buvo noriai nusiteikę dalintis savo nuomonėmis, vertinimais. Dėl interviu laiko iš anksto buvo tartasi su kiekvienu respondentu individualiai.

Remiantis kokybiniais tyrimams keliamais reikalavimais surinkti ir kuo tiksliau aprašyti gautus duomenis, pokalbiai, respondentams neprieštaraujant, buvo įrašyti į diktofoną, o vėliau stenografuoti. Tai leido užtikrinti duomenų išsamumą. Visų interviu stenogramos pateikiamos prieduose. Interviu dalyviams padėkota už dalyvavimą tyrime ir pažadėta supažindinti su gautais tyrimo rezultatais, išvadomis bei rekomendacijomis.

Toliau vyko *antras etapas*, kurio metu ekspertų atsakymų turinys analizuotas panaudojus anksčiau aprašytą kokybinės content analizės metodą.

**Tyrimo etika.** Atliekant tyrimą buvo laikomasi Žydžiūnaitės (2007) rekomenduojamų tyrimų etikos principų: *geranoriškumo, laisvanoriškumo, teisingumo, privatumo, pagarbos*. Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu bei reikšme organizacijai ir klientų aptarnavimo gerinimui. Interviu buvo imti VSDFV Šiaulių skyriaus Klientų aptarnavimo skyriuje ir Konsultavimo telefonu skyriuje, kuris yra Radviliškyje veikiančiame Sodros informacijos centre.

### III. ŽINIŲ VADYBOS SISTEMOS KLIENTŲ APTARNAVIMO GERINIMUI TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Tiriamos organizacijos charakteristika

Šiame skyriuje pristatoma tyrimui pasirinkta organizacija, jos struktūra, veikla. Supažindinama su organizacijos misija, vizija bei strateginiu tikslu. Pateikiamos organizacijos taikomos priemonės siekiant pagerinti klientų aptarnavimą.

Nuo žmogaus gimimo apdraustuosius asmenis lydi ir sudėtingomis gyvenimo situacijomis teisės aktais numatytas garantijas žmogui teikia valstybinis socialinis draudimas (toliau – SODRA) - svarbi šalies socialinės apsaugos dalis. Be socialinės apsaugos negali gyvuoti jokia valstybė. Kaip teigia Dromantienė (2008), socialinė apsauga – tai įstatymais nustatyta socialinių, ekonominių priemonių sistema, užtikrinanti lėšų ir paslaugų teikimą socialinių rizikų atvejais, suteikianti papildomų pajamų būtiniausiems šeimos (asmens) poreikiams tenkinti.

Lietuva yra pasirinkusi kontinentinį socialinio draudimo modelį, tai jos teikiamomis socialinėmis paslaugomis naudojasi beveik visi Lietuvos gyventojai (Darbo santykių ir ....., 2015).

Lietuvos Respublikos Valstybinio socialinio draudimo įstatymo (1991) 1 str. nustato, jog *Valstybinis socialinis draudimas – valstybės nustatytų socialinių ekonominių priemonių sistema, teikianti apdraustiesiems Respublikos gyventojams, taip pat įstatymo numatytais atvejais apdraustųjų šeimų nariams gyvenimui reikalingų lėšų ir paslaugų, jei jie negali dėl įstatymo numatytų priežasčių apsirūpinti iš darbo ir kitokių pajamų arba dėl įstatymo numatytų svarbių priežasčių turi papildomų išlaidų.*

Savarankiška socialinio draudimo sistema tapo tvirtu pamatu, saugančiu žmogų socialinės rizikos atvejais. Socialinio draudimo sistema remiasi perskirstymo, o ne kaupimo principu, t.y. lėšos yra išmokamos vos jas surinkus, todėl tai nėra tvaru - sistema yra pažeidžiama esant nepalankiai demografinėi ar ekonominei situacijai, nepamatuotiems politiniams sprendimams. Todėl Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos kaip organizacija siekia nuolat tobulėti bei laikytis numatytų veiklos kryptių.

SODRA - tai organizacija, kuri profesionaliai ir atsakingai rūpinasi saugia socialine aplinka ir patikimai tarnauja visuomenei ir kiekvienam šalies piliečiui. Jos misija – *valstybinio socialinio draudimo paslaugomis kurti saugią socialinę aplinką, o svarbiausias strateginis tikslas – būti*

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

*institucija, šviečiančia visuomene, turinčia efektyvius procesus ir įsitraukusius darbuotojus bei kokybiškai aptarnaujančius klientus.* Viena pagrindinių SODROS vertybių - išpuoselėtas požiūris į klientą.

Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistemą, kurios schema pateikta 3 priede, sudaro:

- 1) **Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.** Koordinuoja socialinio draudimo bei strateginių jo kryptių plėtojimą, kontroliuoja Fondo valdybos veiklą ir organizuoja šios veiklos patikrinimus.
- 2) **Fondo taryba.** Nagrinėja ir teikia pasiūlymus bei išvadas Socialinės apsaugos ir darbo ministerijai apie tai, kaip įgyvendinami socialinį draudimą reglamentuojantys teisės aktai ir kaip vykdoma Fondo valdybos veikla, sprendžia socialinio draudimo bei turinčius įtakos jo organizavimui ir veiklos rezultatams klausimus.
- 3) **Fondo valdyba.** Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba šiandien yra viena iš svarbiausių mūsų šalies socialinės apsaugos sistemos institucijų, koordinuojanti teritorinių skyrių darbą.
- 4) **Fondo valdybos teritoriniai skyriai ir kitos įstaigos.** Priklauso 10 teritorinių skyrių, karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrius bei Užsienio išmokų tarnyba. Šių teritorinių skyrių kompetencijoje yra kokybiško klientų aptarnavimo užtikrinimas, teisės aktų, reglamentuojančių socialinį draudimą, įgyvendinimas.

Pagal SODROS internetiniame puslapyje skelbtus duomenis, kasmet teritoriniuose skyriuose „Sodra“ aptarnauja per 300 tūkst. klientų, apie 500 tūkst. konsultacijų kasmet suteikiama telefonu, interneto svetainėje kas mėnesį apsilanko apie 190 tūkst. lankytojų.

Norėdama pelnyti visuomenės palankumą ir sukurti gerą įvaizdį SODRA siekia geresnių klientų aptarnavimo rezultatų. Tai siekiama įgyvendinti pasitelkiant žmogiškuosius išteklius bei informacines technologijas.

Prie klientų aptarnavimo gerinimo prisideda **SODROS informacijos centro (SIC)** teikiamos paslaugos. Šis centras įkurtas tik 2012 metais, tačiau šio centro teikiamos paslaugos populiarios, kaip skelbia „Sodra“, jau per antruosius veiklos metus SIC konsultantai suteikė daugiau kaip 440 tūkst. konsultacijų. Konsultacijos bendruoju SODROS numeriu teikiamos visoms SODROS klientų grupėms – tiek draudėjams, tiek apdraustiesiems.

Centras yra vienas bendras visiems teritoriniams skyriams. Jis priklauso Šiaulių teritoriniam skyriui, kuris koordinuoja šio centro veiklą. Centre įdiegta programinė ir techninė įranga leidžia telefoninius pokalbius įrašyti ir vėliau perklausyti. Be to, laikantis asmens duomenų apsaugos reikalavimų, fiksuojama, per kiek laiko į skambutį atsiliepiama, kiek trunka kiekviena konsultacija, į kiek skambučių neatsakoma, kokiais klausimais skambinama dažniausiai ir daugelis kitų duomenų.



Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Fondo administravimo įstaigose yra įdiegtas viešojo administravimo „vieno langelio“ principas, kurio esmė, kad besikreipiančiam asmeniui suteikiama informacija, priimamas prašymas, pranešimas ar skundas ir atsakymas į jį pateikiamas vienoje darbo vietoje. Teritoriniuose skyriuose įrengti klientų aptarnavimo skyrių priimamieji. Tobulėjant informacinių technologijų sistemai, atsirado ir naujos galimybės klientų poreikių tenkinimui. Klientai gali rinktis, ar kreiptis tiesiogiai, ar pateikti dokumentus pasinaudojant elektroninėmis technologijomis: Elektronine draudėjų aptarnavimo sistema (EDAS) ar Elektronine gyventojų aptarnavimo sistema (EGAS).

**„Išmanioji Sodra“.** Ilgą laiką Sodra neturėjo konkretaus padalinio, kuris stebėtų ir analizuotų, kaip aptarnaujami klientai, formuotų klientų aptarnavimo politiką. Šiuo metu SODROJE jau veikia klientų aptarnavimo sistema, įdiegta „Išmanioji Sodra“. SODRA „galvoja“ apie kiekvieną klientą ir esant reikalui „primena apie save“. Tai visada vienoda informacija, išaiškinimai; galimybė peržiūrėti anksčiau gautus išaiškinimus; gaunami priminimai apie gyvenimo, veiklos ar teisės aktų pokyčius; pateikiama aktuali informacija, nereikia ieškoti papildomos ar nagrinėti perteklinės; informacija pateikiama kliento pasirinktu prioritetiniu kanalu.

„Išmaniosios Sodros“ pranašumai: *saugumas ir naujų paslaugų kūrimo galimybė bei nauda organizacijai*: vienodas teisės aktų ir įvykių aiškinimas – pakartotinis informacijos panaudojimas ir *nuolatinis žinių bazės atnaujinimas*; specialistams vienoje vietoje pasiekama visa informacija apie klientą; centralizuotas ir koordinuotas konsultavimas iš SODROS informacijos centro ir skyrių; visi kontaktai registruojami vienoje sistemoje, *taupomas specialistų ir klientų laikas*.

SODRA – pirmoji ir kol kas vienintelė Lietuvoje įstaiga, įsidiegusi kliento atpažinimo iš balso sistemą. Balso atpažinimo telefonu technologija leidžia žmogui nenaudoti jokių papildomų kodų, slaptažodžių, o tiesiog naudotis balsu, kuris yra unikalus. Ateityje tikimasi, kad balso atpažinimo priemone naudosis ne tik jauni, bet ir pensinio amžiaus žmonės, kuriems kitos technologijos gali būti per daug sudėtingos.

SODRA siekia išlaikyti iniciatyvius, profesionalius, nuolat tobulėjančius darbuotojus, kurie nevengia atsakomybės už priimtus darbe sprendimus, nes paruošti gerą socialinio draudimo sistemos specialistą yra sudėtinga. Toks specialistas turi turėti be galo daug žinių iš įvairių socialinio draudimo sričių.

VSDFV Šiaulių skyrius vienas iš 10 teritorinių skyrių, kuris ypatingas dar ir tuo, jog pagal organizacinę valdymo struktūros schemą (žr. 5 priedą) šiam skyriui priklauso ir Konsultavimo telefonu skyrius, aptarnaujantis visus Lietuvos gyventojus, kai šie pageidauja gauti informaciją telefonu.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

*Taigi, empiriniam tyrimui pasirinkta organizacija, kuriai svarbu užtikrinti aukštą klientų aptarnavimo lygį, kuri siekia nuolat tobulėti, turinti efektyvius procesus ir įsitraukusius darbuotojus. Organizacija efektyvius procesus stengiasi stiprinti maksimaliai integruojant technologines sistemas. Daug dėmesio skiriama organizacijos kultūrai, darbuotojų motyvacinės sistemos sukūrimui, modernių technologijų diegimui. Ši organizacija drąsiai save gali vadinti besimokančia organizacija, kuri suteikia galimybes darbuotojams mokytis, kelti kvalifikaciją, tobulinti įgūdžius ir kompetencijas.*

### **3.2. Klientų aptarnavimą reglamentuojančių dokumentų analizės rezultatai**

VSDFFV Šiaulių skyrius savo veikloje be LR Konstitucijos vadovaujasi Europos Sąjungos teisės aktais, LR tarptautinėmis sutartimis, LR valstybinio socialinio draudimo įstatymu ir kitais LR įstatymais, LR nutarimais, LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais, Fondo tarybos sprendimais, Fondo valdybos darbo reglamentais ir kitais teisės aktais.

Siekiant didinti organizacijos efektyvumą didelis dėmesys skiriamas kokybės standartų diegimui ir kontrolei, subalansuotam paslaugų teikimui bei klientų aptarnavimo sistemai. Klientų aptarnavimo gerinimas, teigiamo institucijos įvaizdžio kūrimas yra Fondo administravimo įstaigų veiklos strategijos dalis.

2004 m. įdiegti *Klientų aptarnavimo standartai* ir 2014 m. *Klientų aptarnavimo kokybės pagal nustatytus standartus vertinimo sistema*. Šių dokumentų tikslas – visuose teritoriniuose skyriuose užtikrinti aukštą klientų aptarnavimo lygį nuolat vertinant ir analizuojant klientų aptarnavimo procesus.

Pagrindiniuose klientų aptarnavimą reglamentuojančiuose dokumentuose ieškota žinių vadybos sistemos elementų, tam sudaryta dokumentų matrica, kurioje sužymėti, kokiose teisės aktuose yra įvardinti, kokie žinių vadybos sistemos elementai (žr. 3.1 lentelę).

**Žinių vadybos sistemos elementai Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos  
įstaigų teisės aktuose, reglamentuojančiuose klientų aptarnavimą**

<b>Teisės aktas</b> \ <b>ŽV elementai</b>	<b>Duomenų bazės</b>	<b>Elektroniniai dokumentai</b>	<b>Žinių saugyklos</b>	<b>Patyrimo bendruomenės</b>	<b>Komunikavimo priemonės</b>	<b>Nuotolinio mokymo valdymas</b>	<b>Kompetencijų valdymas</b>	<b>Santykių su klientais valdymas</b>
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo pagrindinės nuostatos								+
Valstybinio socialinio draudimo fondo veiklos perspektyvinis planas 2013 – 2020 metams		+						+
Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų kokybės vadybos sistemos kokybės vadovas	+	+					+	+
Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodika			+	+	+	+	+	+
Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas				+				
Klientų aptarnavimo darbo procedūrų aprašas				+	+			+
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo, organizavimo tvarkos aprašas				+		+		
Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo klientų aptarnavimo standartas	+	+	+		+		+	+
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus darbo reglamentas		+						+
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus nuostatai	+	+	+		+			+

3.1 lentelės tęsinys 60 psl.

### 3.1 lentelės tęsinys

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo skyriaus nuostatai	+	+		+	+			+
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos planas		+	+		+			

Sudaryta darbo autorės, remiantis teisės aktais

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad daugiausia žinių vadybos sistemos elementų rasta klientų aptarnavimą reglamentuojančiuose dokumentuose: *Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodikoje, Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo klientų aptarnavimo standarte, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus nuostatuose ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo skyriaus nuostatuose. Mažiausia žinių vadybos sistemos elementų rasta klientų aptarnavimą reglamentuojančiuose dokumentuose: Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo pagrindinės nuostatoje ir Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos apraše. Toliau pateikiami iliustruojantys pavyzdžiai.*

Organizacija žinių vadybos strategijos (kaip atskiro dokumento) neturi, todėl organizacijos dokumentuose : *Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo skyriaus nuostatuose (2015), Klientų aptarnavimo darbo procedūrų apraše (2015), Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos plane, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų klientų aptarnavimo standarte (2016), Valstybinio socialinio draudimo fondo veiklos perspektyviniame plane 2013 – 2020 metams (2013) bei Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo pagrindinės nuostatoje (2004) buvo ieškoma su klientų aptarnavimu susijusių elementų. Tyrimo rezultatus galima susieti su teorinės dalies 1.7 pav. pateikta žinių vadybos struktūros elementų schema (žr. 3.2 lentelę).*

**Pagrindiniai klientų aptarnavimo elementai organizacijos dokumentuose**

<b>Klientų aptarnavimo elementai</b>	<b>Nuostatos dokumentuose</b>
<b>Žmogiškieji ištekliai</b>	
Darbuotojų žinios, gebėjimai ir kompetencija	<p>„Klientų aptarnavimo skyrius konsultuoja Šiaulių skyriaus valstybės tarnautojus ir darbuotojus pagal Skyriaus kompetenciją.“ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo skyriaus nuostatai (2015), 7.12 punktas</p> <p>„Jei klientus aptarnaujantis darbuotojas nekompetetingas ar neturi įgaliojimų išspręsti kliento klausimo, jis privalo iškviešti antrojo lygmens konsultantą.“ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų klientų aptarnavimo standartas (2016), 25 punktas</p> <p>„...kvalifikuotai suteikti...reikiamą informaciją“. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo pagrindinės nuostatos (2004), 2.2 punktas</p>
Darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą	<p>„Klientų aptarnavimo skyrius vykdydamas nustatytas funkcijas turi teisę teikti Šiaulių skyriaus direktoriui pasiūlymus dėl darbo tobulinimo klausimais.“ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo skyriaus nuostatai (2015), 8.4 punktas</p>
<b>Procesai</b>	
Komunikacija	<p>„Antrojo lygmens konsultantų suteikta pagalba turi būti fiksuota ADIS kliento užklausoje, pažymint “Vertingas paklausimas.” Klientų aptarnavimo darbo procedūrų aprašas (2015), 10 punktas</p>
Veiklos gerinimas	<p>„Paskirti rezervinius klientų aptarnavimo specialistus, kurie esant būtinybei turi atlikti klientų aptarnavimo funkcijas” Klientų aptarnavimo darbo procedūrų aprašas (2015), 12 punktas</p> <p>„Vykdyti skambučių, elektroninių paklausimų, pokalbių realiuoju laiku stebėseną, analizuoti informaciją ir pagal poreikius teikti pasiūlymus... dėl SIC veiklos gerinimo“. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos planas, 30 punktas</p> <p>„Atskirti klientų aptarnavimo ir klientų duomenų tvarkymo...funkcijas, paskirstant veiklas įkurtuose kompetencijų centruose, taip padidinant klientų aptarnavimo kokybę...” Valstybinio socialinio draudimo fondo veiklos perspektyvinis planas 2013 – 2020 metams (2013), 5 punktas</p>
<b>Technologijos</b>	
Naujų technologijų diegimas	<p>„Įrengti virtualias kompiuterizuotas darbo vietas“ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos planas, 42 punktas</p>

Vertinant šiuos tyrimo rezultatus, galima teigti, kad žinių vadybos sistemos dalys: žmogiškieji ištekliai, procesai ir technologijos, aiškiai išreikštos.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

*Apibendrinant galima teigti, jog viešųjų paslaugų teikimas yra griežtai reglamentuotas teisės aktais, standartais ir nuostatomis, o tai leidžia užtikrinti vienodą, tolygų ir kokybišką klientų aptarnavimą, kuris didele dalimi priklauso nuo darbuotojų, jų turimų žinių ir gebėjimų pritaikyti tai, kas užfiksuota minėtuose dokumentuose, praktikoje (darbe).*

### 3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymas žinių vadybos kontekste

Darbuotojai organizacijoje laikomi pagrindiniais žinių vadybos sistemos elementais, kurie turi išreikštų ir neišreikštų žinių ir vykdo žinių procesus, reikšmingus klientų aptarnavimo kokybės užtikrinimui. Pagrindiniuose teisės aktuose, padedančiuose užtikrinti klientų aptarnavimą socialinio draudimo srityje (žr. 3.3 ir 3.4 lentelę), buvo ieškoma, kaip dokumentuose apibrėžiamos išreikštos, neišreikštos žinios, mokymas, dalinimasis patirtimi ir kiti žinių vadybos sistemos elementai. Toliau pateikiama pagrindinių ir bendrų Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų teisės aktų bei pagrindinių VSDFV Šiaulių skyriaus dokumentų, padedančių užtikrinti klientų aptarnavimą socialinio draudimo srityje, turinio analizės rezultatai.

3.3 lentelė

#### **Pagrindiniai ir bendri Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų teisės aktai, padedantys užtikrinti klientų aptarnavimą socialinio draudimo srityje: dokumentų turinio analizės rezultatai**

<b>Priėmimo data</b>	<b>Teisės akto pavadinimas</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2004-07-16 įsakymu Nr. 282	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo pagrindinės nuostatos	<i>„užtikrinti kultūringą klientų aptarnavimą; siekti trumpinti klientų laukimo eilėje laiką; užtikrinti objektyvų, visapusišką ir teisingą pretenzijų ir konfliktų sprendimą”. 1 dalis</i>
Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2014-09-22 įsakymu Nr. IV-183	Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų kokybės vadybos sistemos kokybės vadovas	<i>„užtikrina Fondo administravimo įstaigose teikiamų paslaugų atitikimą keliamiems reikalavimams”. 12 punktas</i> <i>„paslaugų aprašuose yra nurodoma kaip teikiamos paslaugos”. 34 punktas</i>

3.3 lentelės tęsinys 63 psl.

3.3 lentelės tęsinys

<p>Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2015-02-02 įsakymu Nr. V-56</p>	<p>Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodika</p>	<p>„Apie trūkstamą informaciją konsultantas nedelsiant turi pranešti grupės vadovui ir žinių bazės specialistui”. 8.4 punktas</p> <p>„Atsakymo Žinių bazėje struktūra: pagrindinės informacijos dėstymas; pastaba... “ 13 punktas</p> <p>„SIC specialistų mokymai vykdomi naujai priimtiems... bei jau dirbantiems SIC specialistams kvalifikacijos tobulinimui”. 24 punktas</p> <p>„darbas vertinamas pagal... aptarnavimo įgūdžius, žinias...” 7 punktas</p> <p>„Konsultantai gali būti skatinami priedais..., kurių dydis priklauso nuo darbo kokybės vertinimo balų skaičiaus”. 48 punktas</p>
<p>Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2015-06-18 įsakymu Nr. V-305</p>	<p>Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas</p>	<p>„Mentoriumi skiriamas... darbuotojas, kuris turi žinių ir įgūdžių...” 3 punktas</p> <p>„Programos dalyvis turi aktyviai dalyvauti įgydamas darbui reikalingų žinių ir įgūdžių.” 24 punktas</p> <p>„Mentorius konsultuoja darbo atlikimo ir darbo organizavimo tvarkos klausimais, supažindina su kolektyvo tradicijomis.” 26 punktas</p>
<p>Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus pavaduotojo 2015-09-30 įsakymu Nr. V-494</p>	<p>Klientų aptarnavimo darbo procedūrų aprašas</p>	<p>„Tais atvejais, kai KA specialistui nepakanka kompetencijos atsakyti į klausimą arba kliento netenkina atsakymas į klausimą, klientas informuojamas, kad jam pageidaujant bus iškvieistas antrojo lygmens konsultantas...” 6 punktas</p>
<p>Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2015-12-16 įsakymu Nr. VE-630</p>	<p>Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo, organizavimo tvarkos aprašas</p>	<p>„siekiama suteikti naujų žinių ir gebėjimų bei pagilinti esamas profesinei veiklai reikalingas žinias”. 3 punktas</p> <p>„Nuotolinis mokymas – tai mokymo forma, organizuojama informacinių technologijų pagalba...” 3 punktas</p> <p>„Tradicinis mokymas- tai mokymo forma, kai mokytojas ir besimokantieji yra toje pačioje vietoje ir tiesiogiai bendrauja.” 3 punktas</p>

3.3 lentelės tęsinys 63 psl.

### 3.3 lentelės tęsinys

Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2016-09-16 įsakymu Nr. 468	Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo klientų aptarnavimo standartas	„I bendro pobūžio žodinius klientų paklausimus atsakyti remiantis Žinių bazėje pateikta informacija.“ 22.7 punktas „Jeigu pokalbis internetu dėl techninių priežasčių nutrūko, pokalbį iš naujo turėtų pradėti pokalbio iniciatorius.“ 37 punktas „Bendraudami su klientais darbuotojai turi naudoti tik tikslus faktus ir duomenis...“ 64 punktas
---	---	--

Sudaryta darbo autorės, remiantis teisės aktais

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo pagrindinės nuostatos įpareigoja teikti kokybiškas paslaugas klientams, teikti informaciją ne tik klientų aptarnavimo vietose, bet ir telefonu, elektroniniu paštu bei skelbti ją interneto svetainėje. Šiame dokumente daug klientų aptarnavimo elementų **sąsają su neišreikštomis žiniomis**. Tai, kas akcentuojama šiame dokumente, sutampa su tuo, kad teorinėje dalyje teigiama, jog neišreikštos žinios neapčiuopiamos, jos susiformuoja iš požiūrių, patirties ir vertinimų.

Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų kokybės vadybos sistemos kokybės vadovas nurodomos priemonės, kaip patenkinti klientų poreikius bei lūkesčius. Kokybės vadovo I skyriuje įvardijamas tikslas – siekti, kad Fondo administravimo įstaigose veiktų bei būtų atnaujinama su LST EN ISO 9001 standarto reikalavimais susijusi kokybės vadybos sistema. Dokumente **įvardijamos išreikštos žinios**.

Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodikos paskirtis nurodyti aptarnavimo telefonu principus, *specialistų mokymą ir žinių bazės tvarkymą (žr. 18 priedą)*.

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo, organizavimo tvarkos apraše numatomi mokymo būdai ir rūšys. Šis dokumentas **leidžia nustatyti, ar ir kaip veikia besimokančios organizacijos bei mokymosi visą gyvenimą modelis**. Tai glaudžiai siejasi su teorine dalimi, kurioje akcentuojama, kad žinios susijusios su mokymusi ir vystymusi, o organizacinis mokymasis turi tiesioginę įtaką žinių vadybos procesams.

Klientų aptarnavimo darbo procedūrų aprašas nustato pagrindinius konsultavimo principus, antrojo lygmens ir rezervinių konsultantų skyrimo tvarką. Dokumentu apibrėžiamos **komunikavimo priemonės, santykiai su klientais bei padeda nustatyti, kaip veikia patyrimo bendruomenės**. Galima išvelgti sąsajas su teorine dalimi, kurioje teigiama, kad žinios negali būti atskirtos nuo patyrimo bendruomenių, kuriose pastoviai vyksta dalinimasis žiniomis ir informacija.



Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo klientų aptarnavimo standarto *paskirtis suvienodinti žinojimą, ką ir kaip reikia daryti*. Standartas darbuotojus vienodai įpareigoja kokybiškai, t.y. profesionaliai, efektyviai ir paslaugiai, aptarnauti klientus, teikti informaciją ir patarimus apie valstybinį socialinį draudimą, organizuoti teisingą duomenų apie draudėjus ir apdraustuosius tvarkymą bei socialinio draudimo išmokų skyrimą ir mokėjimą gavėjams. Dokumente **apibrėžiamos išreikštos žinios**. Kaip teigiama teorinėje dalyje, išreikštos žinios apibūdinamos kaip formalios, dažniausiai išreikštos žodžiais ir skaičiais.

Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos apraše numatomos naujoko adaptacijos procedūros, jo bei mentoriaus teisės ir pareigos. Dokumentas padeda nustatyti, ar ir kaip **veikia patyrimo bendruomenės**.

3.4 lentelė

**Pagrindiniai VSDFV Šiaulių skyriaus dokumentai, padedantys užtikrinti klientų aptarnavimą socialinio draudimo srityje: dokumentų turinio analizės rezultatai**

<b>Priėmimo data</b>	<b>Teisės akto pavadinimas</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
Patvirtinta VSDFV Šiaulių sk. direktoriaus 2015-07-31 įsakymu Nr. VE-146	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo skyriaus nuostatai	<i>„kaupia, sistemina...gerosios praktikos pavyzdžius, rengia metodinius nurodymus pagal Skyriaus kompetenciją”.</i> 7.2 punktas
Patvirtinta VSDFV Šiaulių sk. direktoriaus 2016-04-13 įsakymu Nr. VE-124	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos planas	<i>„vykdyti klientų apklausą...”, “anketų duomenis analizuoti vadovybės pasitarimų metu”.</i> 9 punktas  <i>Proceso vertinimo kriterijus: „Sutvarkyta Žinių bazė, atnaujinta bei patikslinta klientų konsultavimui naudojama informacija.”</i> 29 punktas

Sudaryta darbo autorės, remiantis teisės aktais

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo skyriaus nuostatai nustato klientų aptarnavimo skyriaus uždavinius, funkcijas, teises, veiklos organizavimą bei veiklos kontrolę ir informacijos apie teikiamas paslaugas sklaidą pagal Fondo valdybos nustatytus klientų aptarnavimo standartus. Dokumentas padeda nustatyti, **kaip veikia patyrimo bendruomenės**. Kaip teigiama teorinėje dalyje patyrimo bendruomenės susiformuoja tik tada, kai jos nariai nuolat

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

keičiasi žiniomis ir patirtimi ir tai gali panaudoti veikloje, todėl patyrimo bendruomenių labai reglamentuoti negalima.

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos planas nustato užduotis pagrindinėms veiklos kryptims. Dokumente apibrėžiamos **išreikštos žinios**. Teorinėje dalyje paminėta, kad išreikštos žinios lengvai dokumentuojamos ir atsako į klausimus „ką“ ir „kaip“.

Organizacijos dokumentuose akcentuojami tokie žinių vadybos sistemos elementai, kaip darbuotojų žinios, gebėjimai ir kompetencija, darbuotojų įsitraukimas, komunikacija, žmogiškųjų išteklių mokymas, ugdymas (žr. 3.5 lentelę).

3.5 lentelė

### Žinių vadybos sistemos elementai organizacijos dokumentuose

Žinių vadybos sistemos elementai	Nuostatos dokumentuose
<b>Žmogiškieji ištekliai</b>	
Mokymasis	<p><i>„darbuotojai gali būti mokomi tradicinio mokymo ir nuotolinio mokymo būdu“.</i> Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašas (2015), 7 punktas</p> <p><i>„Personalo valdymo skyrius, atsižvelgęs į...veiklos prioritetus ir numatomus pokyčius sudaro tobulintinų bendrųjų kompetencijų sąrašą...“</i> Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašas (2015), 9.1 punktas</p> <p><i>„Įstaigų direktoriai užtikrina, kad naujai priimtas darbuotojas turėtų galimybę ne mažiau kaip 1 valandą per savaitę skirti savišvietai (naujų teisės aktų nagrinėjimui, mokymo medžiagos įsisavinimui).“</i> Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašas (2015), 32.2 punktas</p> <p><i>„Organizuoti ir praveisti mokymus Konsultavimo telefonu skyriaus specialistams...“</i> Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos planas, 35 punktas</p> <p><i>„Mentorius adaptacijos laikotarpiu supažindina naujai priimtą darbuotoją su darbo turiniu, suteikia darbui reikalingas žinias bei praktinius įgūdžius...“</i> Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų kokybės vadybos sistemos kokybės vadovas (2014), 63 punktas</p>

3.4 lentelės tęsinys 67 psl.

### 3.4 lentelės tęsinys

Žinios	<p>„Grįžę iš mokymų, darbuotojai...gautomis žiniomis ir patirtimi turi pasidalinti su kitais savo skyriaus valstybės tarnautojais, nedalyvavusiais mokyme.“ Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašas (2015), 31 punktas</p> <p>„bei tikrinti turimų žinių ir naujos medžiagos įsisavinimo lygį“. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos planas, 29 punktas</p> <p>„ turi aktyviai dalyvauti įgydamas darbui reikalingų žinių ir įgūdžių“. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas (2015), 24.1 punktas</p>
Kvalifikacijos tobulinimas	<p><i>Kiekvieno SIC specialisto kvalifikacijos tobulinimui Mokymų specialistas sudaro individualų mokymo planą..., organizuoja mokymus bei žinių patikrinimą.</i>“ Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodika (2015), 34 punktas</p> <p>„Tarnybinės veiklos vertinimo išvadose teikiami siūlymai ir rekomendacijos dėl tolimesnio darbuotojo tobulėjimo.“ Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų kokybės vadybos sistemos kokybės vadovas (2014), 58 punktas</p>

Dokumentų analizė rodo, kad aiškiai apibrėžiamos išreikštos, neišreikštos žinios, mokymas, dalinimasis patirtimi, kvalifikacijos tobulinimas ir kiti žinių vadybos sistemos elementai.

Tyrėjas norėjo išsiaiškinti, kaip papildyti dokumentų analizės rezultatus, todėl siekta išsiaiškinti, kokiomis žiniomis ir gebėjimais bei kompetencijomis pasižymi darbuotojai. Analizuojant interviu medžiagą, išskirtos kategorijos, jų subkategorijos ir iliustruojantys pavyzdžiai (žr. 13 lentelę). Interviu dalyviai pažymėti sutartiniais simboliais: V-1, V-2, V-3, V-4 - vadovai, o D-1, D-2, D-3, D-4, D-5, D-6 ir D-7 - darbuotojai (žr. tyrimo imties charakteristikas, 2.3 skyriuje, 2.3 lentelėje).

3.6 lentelė

### Žmogiškieji ištekliai

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
Darbuotojų žinios, gebėjimai ir kompetencija	Darbuotojų žinių reikalingumas	<p>Žiniomis yra dalinamasi, nes tai padeda siekti bendro rezultato. (D4) Mes priversti domėtis, žiūrėti, ieškoti. (V2) Norint kokybiškai aptarnauti klientą, pirmiausia yra žinios. (V3)</p>
	Žinių stokos identifikavimas	<p>Priskiriamas mentorius, kuris ... tikrina naujų darbuotojų informacijos įsisavinimą. (D4) Pasitaiko situacijų, kai sunku pritaikyti savo žinias. (D6) Perklausomi pokalbiai, kurių metu mes matome .. jeigu konsultantui trūksta informacijos, žinių. (V4) Kai priimami nauji įstatymai ir žinios turi būti atnaujinamos. (V2)</p>

3.6 lentelės tęsinys 68 psl.

3.6 lentelės tęsinys.

	Žinių, gebėjimų ir kompetencijos vertinimas	Vertinamas klausant automatinio būdu atrinktus pokalbius. (D4) Žmogus yra įvertinamas už tai, kad jis sugeba bendrauti, perduoti savo žinias. (V1) Vertinami darbuotojai, kas skatina kuo geriau aptarnauti klientą. (D5)
	Organizacinės aplinkos palankumas dalintis žiniomis ir patirtimi	Aplinka nėra palanki. (V1) Aplinka visiškai nepalanki. (V2) Aplinka tikrai yra palanki. (V3) Yra pakankamai gera aplinka dalintis. (V4) Aplinka yra sudėtinga. (D1) Nėra palanku dalintis patirtimi. (D2) Aplinka nėra palanki. (D3) Aplinka yra palanki. (D5)

Analizuojant interviu turinį, darbuotojų žinių, gebėjimų ir kompetencijos kategorijoje išskirtos 4 subkategorijos: 1) darbuotojų žinių reikalingumas; 2) žinių stokos identifikavimas; 3) organizacinės aplinkos palankumas dalintis žiniomis ir patirtimi ir 4) žinių, gebėjimų ir kompetencijos vertinimas. Išvardintos subkategorijos parodo, kad realybėje suvokiama žinių, gebėjimų ir kompetencijų svarba. Išryškėja sąsaja su teorinėje dalyje paminėtu organizacinės aplinkos aspektu.

Organizacijos dokumentuose pabrėžiama, kad darbuotojas „turi aktyviai dalyvauti įgydamas darbui reikalingų žinių ir įgūdžių“ (žr. 3.5 lentelę). Interviu bandyta išsiaiškinti, kaip darbuotojai supranta žinių reikalingumą, kaip identifikuojama žinių stoka, kokiais būdais vertinamos žinios, gebėjimai ir kompetencijos, ar aplinka organizacijoje palanki darbuotojams dalintis žiniomis.

Žinojimo svarbą pabrėžė tiek vadovai, tiek ir darbuotojai vieningai pripažindami, kad žinios darbuotojams reikalingos, nes „kiekvieną dieną galime sulaukti vis naujų klientų klausimų, su kuriais galbūt nesame susidūrę“ (D7), o „pasakyti klientui nežinant, kalbėti bet ką yra sudėtinga“ (V3). Todėl „norint kokybiškai aptarnauti klientą, pirmiausia yra žinios“ (V3). Darbuotojai neabejoja darbuotojų žinių svarba ir vertina darbuotojus, turinčius ilgametę darbo patirtį: „turi didelį žinių bagažą“ (D2), „turi įgijęs ir patirties, ir žinių bagažą“ (D6), bei supranta tokio žmogaus reikalingumą organizacijai, nes teigia, kad jei „pastatysim naują darbuotoją, tai žinoma tai užtruks laiko, kol jis konsultuos taip, kaip prieš tai dirbęs“ (V4).

Interviu metu buvo bandoma įvertinti darbuotojų savarankiškumą, todėl buvo klausama, kaip greitai darbuotojai geba jas rasti savarankiškai. Interviu dalyviai buvo vienodos nuomonės, kad „dažniausiai patys geba“ (D6) žinias rasti savarankiškai, ir teigia, kad „pagrindinis darbas yra savarankiškumas“ (V3). Todėl, jei reikia, „savarankiškai ir greitai suranda“ (V4).

Visi dalyviai supranta, kad žinių stoka identifikuojama vertinant žinias. Norint sužinoti, kokių žinių darbuotojui trūksta, reikia įvertinti turimų žinių kiekį ir mokėjimą jas panaudoti. Teoriniuose

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

šaltiniuose taip pat išskiriama žinių vertinimo svarba, nes tai padeda siekti žinių vadybos efektyvumo. Svarbu išsiaiškinti, kokios turimos žinios yra pačios vertingiausios.

Siekiant išsiaiškinti ir įvertinti darbuotojų žinias, buvo klausama, kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui. Dalyvių nuomonės išsiskyrė. Vieni dalyviai buvo tos nuomonės, kad „*nemanau, kad labai kažkas nukentėtų*“ (V3), „*nenukentėtų, nes kiekvienas naujai atėjęs darbuotojas yra paruošiamas pagal tą pačią programą*“ (D7), kiti teigė, jog „*operatyvumas nukentėtų*“ ir „*tiktai kokybė gali nukentėti*“ (D5). Buvo ir tokių respondentų, kurie tvirtino, kad „*praradimas būtų didelis*“ (V1) ir kad „*yra specifinis skyrius ir nukentėtų daug*“ (V2). Nuomonių skirtumą galėjo lemti interviu dalyvių požiūris į žinių išsaugojimą, „*nes kiekvienas darbuotojas išeidamas perduoda tam tikrą informaciją*“ (D5) ir „*nėra taip, kad sėdi darbuotojas su savo žiniomis ir kiti tos informacijos neturi*“ (V3). Teorinėje dalyje akcentuojama, kad žinios visuomet susijusios su žiniomis, todėl jų neįmanoma atkurti naudojant tik informacines sistemas, todėl komunikacija gali užtikrinti žinių sklaidą tarp darbuotojų. Organizacijos jaučiasi saugios, kai žmonių žinios yra paverstos nuosavomis, t.y. organizacijos žiniomis.

Vertinimai gali prisidėti prie įgijimo naujų žinių, kurios svarbios tobulinant organizacijos veiklą ir siekiant efektyvumo. Tiek interviu dalyviai, kurie dirba Klientų aptarnavimo skyriuje, tiek ir dirbantys Konsultavimo telefonu skyriuje nurodė, kad vyksta vertinimas kas mėnesį bei kasmetiniai vertinimai. Tik dėl darbo specifikos skiriasi vertinimo būdai. Konsultavimo telefonu skyriuje pokalbiai automatiniu būdu atrenkami ir perklausomi, o „*pastebėjus trūkumus darbuotojų veikloje organizuojamas vidinis pokalbis arba aptariamos klaidos grupės lygmeniu*“ (D4) bei, kaip teigia kitas dalyvis, „*pastebėtos pokalbių klaidos, įgūdžių klaidos, žinių stoka, aptariama su kiekvienu konsultantu individualiai*“ (D6).

Tuo tarpu Klientų aptarnavimo skyriaus vedėja akcentavo, kad „*vertinimas atliekamas kiekvieną mėnesį, bet vertinama žinių perdavimo klausimais tai tik metų gale*“ (V1), nes pagal darbo specifiką vertinama kas mėnesį, kiek kuris specialistas aptarnavo klientų. Pagal Raudeliūnienę (2012), žinių vertinimas siejamas su žinių tikslų pasiekimu ir padeda siekiant žinių veiklos efektyvumo.

Siekiant sužinoti nuomonę apie darbuotojų žinių ir patirties perdavimą organizacijoje, buvo klausama, kiek organizacijos aplinka yra palanki dalintis patirtimi ir žiniomis. Interviu dalyvių nuomonės išsiskyrė: vieni teigė, kad „*aplinka palanki*“ (V3), (V4), (D2), (D5), o didžioji dalyvių dalis įvardijo, jog „*aplinka sudėtinga*“ ir „*visiškai nepalanki*“. Dalyviai išsakė pastebėjimus, kad aplinka sudėtinga dėl „*darbo specifikos*“ (D1), „*darbas yra specifinis*“ (D6), „*dėl gana nemažo darbo krūvio*“ (D4). Nepaisant to, „*kam yra aktualu ir kas nori sužinoti, tai tikrai ja pasidalina*“ (V4). Teorinėje

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

dalyje akcentuojama, kad svarbus žinių vadybos sistemos elementas – organizacijos struktūra, kuri gali padėti užtikrinti žinių paskleidimą, o organizacijos aplinka turėtų pasižymėti atvirumu.

*Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojai suvokia žinių reikalingumą ir svarbą, o interviu dalyviai ekspertai pastebi, jog organizacijoje vertinami darbuotojai, kurie geba bendrauti, perduoti žinias. Tačiau daugelis pastebi aplinkos nepalankumą, kuris priklauso nuo darbo specifikos. Organizacijoje yra vertinamas žinių reikalingumas ir svarba, tačiau organizacijoje mažai kreipiama dėmesio į aplinkos palankumą.*

### 3.4. Tobulėjimo ir mokymosi vertinimas

Interviu bandyta išsiaiškinti, kaip darbuotojai siekia asmeninio tobulėjimo ir dalyvauja mokymosi procese, kaip jų siekį vertina vadovai. Analizuojant interviu medžiagą, išskirtos kategorijos, jų subkategorijos ir iliustruojantys pavyzdžiai (žr. 3.7 lentelę).

3.7 lentelė

#### Asmeninis tobulėjimas ir mokymasis

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
<b>Kvalifikacijos kėlimas ir mokymasis</b>	Dalyvavimas mokymuose	<i>Suinteresuoti mokytis yra kasdien. (D2)</i> <i>Suinteresuoti mokytis. (V1)</i> <i>Suinteresuoti yra nuolat mokytis. (D5)</i>
	Domėjimasis naujovėmis	<i>Domėtis teisės aktais ir jų naujovėmis. (D6)</i> <i>Domėtis ir rinkti visas žinias. (D2)</i>
<b>Motyvacija skatinanti tobulėti</b>	Patirties kaupimas	<i>Perimam gerąsias patirtis (D5)</i>
	Žmogiškasis veiksnys	<i>Labai priklauso to darbo kokybė nuo paties žmogaus. (D7)</i> <i>Norą būti pastebėti ir įvertinti. (D3)</i> <i>Kad pačiam darbuotojui nebūtų streso. (V4)</i> <i>Visi jaučia poreikį. (V3)</i>
	Orientacija į rezultatą	<i>Priklauso... tavo vertinimas, tavo kaip specialisto vertinimas. (D7)</i> <i>Nuo to priklauso mano darbo kokybė. (D7)</i> <i>Kuo mes turėsime daugiau žinių .. tuo mes galėsime suteikti kokybiškesnę konsultaciją klientui. (D6)</i> <i>Kad galėtų tinkamai ir teisingai aptarnauti klientą. (V1)</i> <i>Norima, kuo geriau aptarnauti klientą. (D5)</i> <i>Bendras rezultatas, bendras noras, kad grupės darbas būtų geras, kad nebūtų skundų, kad klientai būtų patenkinti. (V4)</i>
	Finansinis skatinimas	<i>Priklauso ir tavo priedai. (D7)</i> <i>Yra tam tikras piniginis vertinimas. (D5)</i>

3.7 lentelės tęsinys 71 psl.

3.7 lentelės tęsinys.

<b>Dalijimasis patirtimi</b>	Patyrimo bendruomenių veikla	<i>Stengiamasi kiekvienam padėti pagal galimybes. (D4)</i> <i>Atskiros sukurtos grupės neturim. Mūsų grupė – mano kolektyvas. (D1)</i> <i>Dirbame kaip viena komanda ir tomis žiniomis dalinamės komandos viduje. (D6)</i> <i>Patyrimo grupė laikyčiau mūsų priėmimo komandą, mes visada joje dalinamės informacija. (D3)</i> <i>Jos susiformuoja tada, kada yra tam tikra problema ar iškilo klausimas. Būna grupės, kurios ir sprendžia situacijas. (D2)</i> <i>Mažame būrelyje vyksta keitimasis patirtimi. (V1)</i>
	Pagalba kolegoms	<i>Priskiriamas mentorius, kuris perteikia turimas žinias. (D4)</i> <i>Būna kuriems reikia ir padėti, priklausomai nuo turimų įgūdžių. (D4)</i> <i>Mes vieni kitiems padedam, kiek tik įmanoma. (D1)</i> <i>Yra II lygio specialistai, todėl ypatingai sunkiais klausimais mes į juos kreipiamės. (V2)</i>
<b>Bendradarbiavimas</b>	Bendravimas su kitais teritoriniais skyriais	<i>Galima pabendrauti ir su kitų skyrių specialistais ir užduoti kažkokius klausimus, patirtimi pasidalinti. (D6)</i>
	Bendradarbiavimas skyriaus viduje	<i>Kolega žinos atsakymą į tavo klausimą ir galės tau padėti. (D1)</i> <i>Yra grupės, kuriose bendradarbiauja ir keičiasi žiniomis ir patirtimi. (V1)</i>
	Bendradarbiavimo nauda	<i>Viena kitai padedam, kad pačiai būtų lengviau. (D1)</i>
<b>Požiūris į tobulėjimą</b>	Būtinumas	<i>Būtina nuolat tobulėti. (D4)</i> <i>Galvoju, jog turim viską žinoti. (D1)</i> <i>Tobulėjime atsiveria tam tikros galimybės. (D6)</i> <i>Būtina nuolat tobulėti (D6)</i>
	Vadovybės palaikymas ir motyvavimas	<i>Iš vadovujančių asmenų kaip ir nėra (D1)</i> <i>Pagyrimą arba tiesiog “Ačiū” (D3)</i> <i>Iš valdžios darbuotojai nėra labai stipriai motyvuojami (D2)</i> <i>Geras žodis, paskatinimas, pagyrimas (V1)</i> <i>Yra vadovybės pagyrimai (D5)</i>

Analizuojant interviu turinį, kvalifikacijos kėlimas ir mokymasis kategorijoje išskirtos 2 subkategorijos: 1) dalyvavimas mokymuose ir 2) domėjimasis naujovėmis. Motyvacijos, skatinančios tobulėti, kategorijoje išskirtos 4 subkategorijos: 1) patirties kaupimas; 2) žmogiškasis veiksnys; 3) orientacija į rezultatą ir 5) finansinis skatinimas. Bendradarbiavimo kategorijoje išskirtos 2 subkategorijos: 1) bendradarbiavimas su kitais skyriais; 2) bendradarbiavimas skyriaus viduje ir 3) bendradarbiavimo nauda. Požiūris į tobulėjimą kategorijoje išskirtos 2 subkategorijos: 1) būtinumas ir 2) vadovybės palaikymas.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Asmeninis tobulėjimas ir mokymasis svarbus vystant žinias. Organizacijos dokumentuose pabrėžiama, kad „*kiekvieno SIC specialisto kvalifikacijos tobulinimui Mokymų specialistas sudaro individualų mokymo planą..., organizuoja mokymus bei žinių patikrinimą*“ (žr. 3.5 lentelę).

Remiantis interviu medžiagos analizės rezultatais išskiriamos dvi kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi subkategorijos. Interviu buvo bandoma išsiaiškinti, kiek svarbus dalyvavimas mokymuose ir domėjimas naujovėmis. Atsižvelgiant į teorinės dalies dalis, kategorijų ir subkategorijų turinys atskleidžia kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi reikalingumą, dalijimąsi patirtimi, kuris vyksta patyrimo bendruomenėse, požiūrį į tobulėjimą bei bendradarbiavimą. **Realioje veikloje ypač išreikšta motyvacija, skatinanti tobulėti, bei pagalba kolegoms, patyrimo bendruomenių veikla, tačiau mažai išreikštas vadovybės palaikymas ir motyvavimas bei finansinis skatinimas.**

Socialinio draudimo sistemos darbuotojai išgyvena nuolatos besimokančio asmens situaciją, nes jų klientai skirtingi, su skirtingomis situacijomis, atvejais, charakteriais bei keičiasi įstatymai. Visi dalyviai išreiškė nuomonę, jog darbuotojai yra suinteresuoti mokytis ir domėtis teisės aktais ir naujovėmis, nes to reikalauja darbo specifiška, darbo pobūdis. Teigiama, jog „*įstatymai keičiasi, na tai dėl to turim nuolat mokytis*“ (D5).

Interviu buvo bandoma išsiaiškinti, kokia motyvacija skatina darbuotojus tobulėti. Interviu dalyvis, teigdamas, kad „*perimam gerąsias patirtis*“ (D5), išreiškė apibendrintą nuomonę, kad organizacijoje vyrauja geroji patirtis. Nė vienas darbuotojas neminėjo, jog organizacijoje būtų jaučiama konkurencija. Darbuotojus tobulėti motyvuoja taip pat ir nestandartinės situacijos, kai „*ateina klientas su nestandartine situacija ir nestandartiniais norais*“ (V2).

Viso interviu su kiekvienu dalyviu metu buvo jaučiama, kad didelis dėmesys skiriamas ne kiek informacinėms technologijoms, kiek žmogiškajam veiksmui. Viskas priklauso nuo žmogaus, kuris stengiasi ir rodo iniciatyvą, kad nebūtų streso. Pagal Atkočiūnienę (2008), informacinės technologijos sudaro sąlygas skleisti žinias taupant laiką ir sąnaudas. Teorinėje dalyje paminėta, jog žmogiškieji ištekliai svarbūs, nes žinios visuomet yra susijusios su žmonėmis.

Darbuotojai interviu metu akcentavo tai, jog savo darbe orientuojasi į galutinį rezultatą – kokybiškai, tinkamai, teisingai ir greitai aptarnauti klientą. Svarbu, kad klientas bendraudamas su darbuotoju nesuabejotų jo kompetencija. Priešingu atveju, „*išėjęs klientas nebus tikras dėl to, ką sužinojo. Jis ateis už poros dienų iš naujo pasiaiškinti*“ (D1). Todėl galima teigti, jog darbuotojai supranta organizacijos pagrindinį tikslą, nurodytą organizacijos vizijoje. Tai rodo, kad organizacija turi įsitraukusius į procesus darbuotojus, ką ir numato organizacijos strateginis tikslas. Pagal Sakalą



Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

(2012), įmonės vizija, misija, strateginis tikslas svarbūs, nes šiose nuostatose įtvirtintos normatyvinės žinios, kurios apibūdina sąlygas, kuriomis veikia organizacijos.

Analizuojant dar vieną motyvuojantį veiksnį – organizacijos ypatybes, kurias sudaro vertinimo sistema, organizacijos nuostatai, reikia paminėti, kad organizacijos dokumentuose yra įvardijamas finansinis skatinimas tik konsultantams, t.y. Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojams „konsultantai gali būti skatinami priedais“ (žr. 3.3 lentelę). *Tą patį išsakė ir interviu dalyviai, kurie dirba Konsultavimo telefonu skyriuje* (žr. 3.7 lentelę). Tai reiškia, kad šis skatinimas realiai vyksta organizacijos Konsultavimo telefonu skyriuje. Apie finansinį skatinimą neužsiminė nei vienas Klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojas, dalyvavęs interviu. Finansinis skatinimas realiai egzistuoja tik Konsultavimo telefonu skyriuje, o **Klientų aptarnavimo skyriuje finansinio skatinimo nėra.**

Kaip organizacijoje turi veikti patyrimo bendruomenės, nurodoma VSDFV Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo skyriaus nuostatuose (žr. 3.4 lentelę). Ar tai tik lieka dokumentuose, buvo bandoma išsiaiškinti interviu metu. Todėl interviu dalyviai į jiems užduotą klausimą, kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą, pateikė labai skirtingas nuomones. Vieni teigė, kad tokių grupių kaip ir nėra, kiti samprotavo, kad „patyrimo grupė laikyčiau mūsų priėmimo komandą“ (D3) ir tai galėtų būti jų kolektyvas arba „jos susiformuoja tada, kada yra tam tikra problema ar iškilo klausimas“ (V2). Tačiau visi be išimties minėjo, kad žiniomis ir patirtimi tarpusavyje dalinasi. Teorijoje akcentuojama, kad geriausia praktika platinti žinias yra jų perdavimas pačioje organizacijoje (Lee ir Yang, 2000), todėl **patyrimo bendruomenių raiška organizacijoje pakankama.**

Analizuojant interviu atsakymus, pastebėta, kad darbuotojai akcentuoja pagalbą tiems, kuriems trūksta įgūdžių. Tokia pagalba skatina darbuotoją tobulėti. Organizacijos dokumentuose pagalba naujam darbuotojui įvardijama mentoriaus, *kuris turi žinių ir įgūdžių* (žr. 3.3 lentelę), paskyrimu. Darbuotojai be mentoriaus paminėjo ir II lygio konsultantus, į kuriuos kreipiamasi „ypatingai sunkiais klausimais“ (V2). Galima teigti, jog tiek organizacija, tiek ir darbuotojai pagalbą kolegoms išskiriama ir laiko reikšmingu būdu dalijimuisi patirtimi. Pagal Gudauską (2010), patyrimo bendruomenėse žmonės vieni kitiems padeda spręsti problemas ir įgyti bendrą patyrimą. Realioje organizacijos veikloje **pagalba vienas kitam raiška pakankama.**

Bendradarbiavimo kategorijai išskirtos *bendradarbiavimo su kitais skyriais, bendradarbiavimo skyriaus viduje* ir *bendradarbiavimo naudos* subkategorijos. Vieni darbuotojai įvardija vienokią bendradarbiavimo formą, kiti kitokią, tačiau teigdami, kad „viena kitai padedam, kad pačiai būtų lengviau“ (D1), pabrėžia bendradarbiavimo naudą (žr. 3.7 lentelę). Taigi dalyviai teigia, jog darbuotojų

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

bendradarbiavimas yra jų tarpusavio ryšių bei informacijos ir žinių valdymo prielaida. Komunikuodami darbuotojai bendrauja ir taip papildo savo žinojimą nauju žinojimu bei pastebi savo privalumus ir trūkumus turimos kompetencijos lygmenyje. Bendraujant mokomasi ir mokoma, todėl vyksta keitimasis informacija ir žiniomis. Bendradarbiavimas sudaro galimybes mokytis iš kitų turimos gerosios patirties ir leidžia ateityje nekartoti klaidų. Teorinėje dalyje akcentuojama, kad komunikacija užtikrina žinių sklaidą tarp organizacijos skyrių ir darbuotojų. **Komunikacija stipriai išreikšta organizacijos veikloje.**

Darbuotojus motyvuojantis veiksnys yra darbo ypatybės, kurias sudaro skirtingų įgūdžių būtinybė, savarankiškumo laipsnis ir būtinybė tobulėti. Darbuotojai suvokia savo veiklos sudėtingumą, todėl įžvelgia būtinumą *nuolat tobulėti*, nes reikia viską žinoti. Pastebėta, jog darbuotojai patys save motyvuoja, o iš vadovų sulaukia daugiausia gero žodžio, pagyrimo. Išsakyta ir priešinga nuomonė, kad palaikymo „iš vadovaujančių asmenų kaip ir nėra“ (D1) ir „iš valdžios darbuotojai nėra labai stipriai motyvuojami“ (D2). Todėl susidaro nuomonė, kad palaikymą bei paskatinimą sulaukia ne visi darbuotojai, o skatinimas organizacijoje nelaikomas labai svarbiu veiksmu. Teoriniu aspektu svarbus vadovavimo stilius, aukščiausių vadovų parama, tačiau organizacijoje **motyvavimas reiškiasi tik darbuotojų tarpe, o vadovų palaikymo ir motyvavimo raiška silpna.**

Žinant, kad iškilusias problemas gali padėti išspręsti darbuotojų kompetencijos, kurios pagal Lymantaitę (2009) įvardijamos kaip kvalifikacijos kėlimu ir socializacijos būdu įgytų žinių ir įgūdžių derinimas. Todėl tikslinga vertinti organizacijos kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir mokymus.

Vertinant kvalifikacijos tobulinimo sistemą ir mokymus, interviu dalyvių vertinimai pasiskirstė į teigiamus ir neigiamus (žr. 3.8 lentelę).

3.8 lentelė

### Kvalifikacijos tobulinimo ir mokymų vertinimas

Teigiami kvalifikacijos tobulinimo ir mokymų vertinimai	Neigiami kvalifikacijos tobulinimo ir mokymų vertinimai
<p><i>Vertinu labai gerai. Pakankamai turime tų kvalifikacijos kėlimų. (V4)</i></p> <p><i>Kvalifikacijos tobulinimą vertinu gerai. (D3)</i></p> <p><i>Nuotolinis mokymas yra patogus. (D3)</i></p> <p><i>Tie nuotoliniai mokymai labai gerai. (D7)</i></p>	<p><i>Vertinu labai neigiamai... Iš nuotolinių mokymų naudos yra be galo mažai. (V1)</i></p> <p><i>Į mokymus išvažiuoti nėra galimybės. Mokytis nėra kada. (V2)</i></p> <p><i>Norisi labiau susistemintos ir dažnesnės. (V3)</i></p> <p><i>Mokymus nelabai aš vertinu. Nuotoliniai mokymai...nėra 100 proc. veiksmingi. (D1)</i></p> <p><i>Kvalifikacijos tobulinimo kursai, įvairūs mokymai yra labai reikalingi...ne visada jie būna naudingi. (D2)</i></p>

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Išsiskyrė darbuotojų nuomonės vertinant kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus. Klientų aptarnavimo skyriuje dirbantys respondentai (D4 ir D5) kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus vertino blogai ir tvirtino, jog nuotoliniai mokymai nėra naudingi. Kaip vieną iš priežasčių, kodėl vertina neigiamai, jie nurodė, jog „Valdybos parengtas „Mokymosi tvarkos aprašas“, tačiau jis realiai neveikia“ (V1), „Klientų aptarnavimas yra „karštas taškas“ ir mokymams nėra laiko ir vietos“ (V2). Pastebima, jog „mokymai turėtų būti iki kažkokio proceso pakeitimo“ (D1). Konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojai buvo šiek tiek geresnės nuomonės: „turim susikūrę savo sistemą“ (V3). Tačiau ir šie darbuotojai pasisakė „už įprastus kvalifikacijos kėlimo kursus (V4)“ ir „turėtų būti skiriamas laikas mokymams“ (V2). Į klausimą „Ką būtų galima keisti?“ tiek vadovai, tiek darbuotojai vieningai atsakė, jog „mokymų galėtų būti daugiau“ (D5), „kuo dažniau organizuoti mokymus, nes dirbame srityje, kurioje būtina nuolat tobulėti“ (D4). Abiejų skyrių darbuotojai įvardijo priežastį, dėl kurios mokymai nevyksta taip, kaip numatyta organizacijos dokumentuose: „reikėtų daugiau laiko“ (V3), „mokymuisi laiko nėra paskirta“ (V2). Vadovas (V1) teigia, jog „klientų aptarnaujančio specialisto pareigos neleidžia to daryti darbo metu“, pagal „Aprašą, vadovas privalo suteikti laisvo laiko darbuotojui mokytis, tačiau darbas, klientų aptarnaujančio specialisto pareigos niekaip neleidžia to daryti darbo metu“. Teoriniu aspektu vartotojiškas mokymas svarbus išreikštinėms žinioms (March, 1999). Tačiau organizacijoje kvalifikacijos tobulinimo sistema ir **mokymai nėra tokie, kokie turėtų vykti, kad maksimaliai padėtų vykti žinių valdymo procesams.**

Kadangi dalyvavusieji interviu laikomi savo srities ekspertais, jie drąsiai siūlė, jog „tie, kurie organizuoja mokymus, turėtų medžiagą susisteminti“ (V2), „būtų skirtas nors pusvalandis į savaitę“ (V2), „turėtų būti numatytas konkretus laikas ir data“ (V1). Vienas darbuotojas (D2) pastebėjo, jog „yra pamiršamas darbuotojas, dirbantis su klientais“, todėl „reikėtų daugiau dėmesio skirti patiems darbuotojams“.

Organizacijoje stipriai išreikšta darbuotojų motyvacinė sistema, tačiau kvalifikacijos tobulinimo sistema ir mokymasis nėra toks, koks įvardijamas organizacijos dokumentuose. Patyrimo bendruomenių raiška organizacijoje raiška didelė, nors darbuotojai jų tiesiogiai neįvardijo. Galbūt dėl žinių trūkumo apie tai, kas yra patyrimo bendruomenės, darbuotojai jas įvardijo kaip kolektyvą, kuriame jie dirba.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji išteklių ypač svarbūs aptarnaujant klientus. Interviu tyrimas parodė, kad organizacijoje realiai egzistuoja pačių darbuotojų susikurta motyvacinė sistema. Darbuotojai pripažįsta, kad save motyvuoja kasdien, nes jiems svarbu žinios, kurių reikia, kai lieki vienas su klientu. Darbuotojai yra linkę įdėti pastangų, rasti būdą bendradarbiauti - padeda

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

*darbuotojui dalintis žiniomis ir patirtimi. Tiek vadovai, tiek darbuotojai ir Klientų aptarnavimo skyriuje, ir Konsultavimo telefonu skyriuje pripažįsta, jog realiai kvalifikacijos tobulinimas ir mokymai nevyksta taip, kaip turėtų ir būtų naudingi. Visi jie įvardijo ne tik priežastis, dėl ko mokymai neduoda tiek naudos, kiek yra tikimasi, bet ir siūlo problemų sprendimo būdus. Pastebėta, jog darbuotojai patirtimi dalijasi tarpusavyje, tačiau nėra įsitikinę, kad organizacijoje veikia patyrimo bendruomenės. Žinant, jog organizacinė aplinka turi įtakos patyrimo bendruomenių gyvavimui, tai galima teigti, kad organizacinė aplinka šiuo atveju nėra palanki ir neprisideda prie patyrimo bendruomenės efektyvaus vystymosi bei dalinimosi žiniomis ir patirtimi.*

### 3.5. Žinių vadybos proceso etapų identifikavimas organizacijoje

Kiekvienoje organizacijoje vyksta žinių procesai ir remiantis teorinėje dalyje pateiktu modeliu (žr. 8 pav.) išskirti pagrindiniai žinių vadybos etapai ir jų principai.

Pastebėta, jog organizacijos dokumentuose akcentuojamas žinių vadybos sistemos elementas - žinių valdymo procesas (žr. 3.9 lentelę).

3.9 lentelė

#### Žinių valdymo procesas organizacijos dokumentuose

Žinių vadybos sistemos elementai	Nuostatos dokumentuose
<b>Procesai</b>	
<b>Žinių įgijimui ir išsaugojimui - žinių bazės tvarkymas</b>	<p>„Grupių vadovai kas ketvirtį peržiūri Žinių bazės klausimus pagal konsultavimo sritį ir pagal poreikį Žinių bazės specialistui formuoja pasiūlymus įtraukti, koreguoti ar panaikinti žinių bazės klausimus – atsakymus.“</p> <p>Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodika (2015), 18 punktas.</p> <p>„Tobulinti klientų konsultavimui naudojamą žinių bazę“.</p> <p>Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos planas, 29 punktas</p>
<b>Mokymasis žinių vystymui</b>	<p>„Kiekvienas valstybės tarnautojas ar darbuotojas turėtų galimybę ne trumpiau kaip 1 valandą per savaitę skirti savišvietai.“</p> <p>Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašas (2015), 32.2 punktas</p>
<b>Dokumentų pristatymo sistema žinių paskirstymui</b>	<p>„Dokumentų siuntimui ir gavimui naudoti E. pristatymo informacinę sistemą“.</p> <p>Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos planas, 49 punktas</p>

3.9 lentelės tęsinys 76 psl.

3.9 lentelės tęsinys.

<b>Žinių įvertinimas</b>	<p>„Konsultanto žinias vertina Žinių bazės specialistas arba paskirtas II lygio konsultantas pagal aprašytus kriterijus.” Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodika (2015), 39 punktas</p> <p>„Konsultantų darbas SIC vertinamas pagal šiuos kriterijus: Aptarnavimo įgūdžius, žinias, kalbos kultūrą, nukreiptų skambučių savo grupės konsultantams tikslingumą”. Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodika (2015), 37, 37.1-37.4 punktai</p>
--------------------------	--

Dokumentų analizės rezultatai rodo, kad organizacijos dokumentuose ne itin akcentuojami ir nėra išryškunami žinių vadybos proceso etapai. Didžiausias dėmesys skiriamas tik Žinių bazės tvarkymui, nes Žinių bazė laikoma vienu svarbiausių įrankių įgyjant bei išsaugant žinias organizacijoje. Iš dokumentų analizės pastebėta, jog žinių paskirstymui organizacija naudoja elektroninę pristatymo informacinę sistemą. 18 priede pateikta informacijos žinių bazėje tikslinimo ir papildymo schema leidžia suprasti, kokia svarbi organizacijoje žinių išsaugojimui yra Žinių bazė. Teoriniu aspektu žinioms paskirstymui naudojamos įprastos programinės priemonės – duomenų bazių valdymo sistemos (žr. 1.5 pav.).

Interviu siekta išsiaiškinti žinių vadybos procesus, kokie jie egzistuoja ir kaip jie veikia organizacijoje (žr. 3.10 lentelę).

3.10 lentelė

**Žinių vadybos procesai**

<b>Proceso etapai</b>	<b>Principai</b>	<b>Iliustruojantys teiginiai</b>
<b>Žinių įgijimas</b>	Vidiniai šaltiniai	<p>ADIS sistemos pagalba (D2) Dokumentų valdymo sistemoje (DVS), ADIS programoje esančioje Žinių Bazėje (D3) Informaciją gauna per vyriausią specialistą, iš Žinių bazės (D5) Iš Valdybos (D7) Kolega perduoda (V4) Iš Fondo Valdybos, Žinių bazės (D6) Iš Valdybos, elektroniniu būdu: DVS pagalba, iš Žinių bazės (V1)</p>
	Išoriniai šaltiniai	<p>Interneto pagalba (D2) Internete (D3) Kiekvieną dieną sekame Teisės aktų registrą (D4) Iš VATARO gaunam (V4)</p>
<b>Žinių vystymas</b>	Mokymas	<p>Mokytis ir atnaujinti žinias (V1) Žmonės priversti savo žinias ir atnaujinti, ir kažko naujo išmokti (V3) Mokymai padeda pagilinti turimas žinias (D4)</p>

3.10 lentelės tęsinys 78 psl.

3.10 lentelės tęsinys.

<b>Žinių paskirstymas</b>	Technologinė sistema	<i>El. paštu ...perduoti žinių (V1) Pagrindinis įrankis - Žinių bazė (D5) Naudojame žinių perdavimui el. pašta (V2) Žinių bazė, kuriuo tikrai galima dalintis žiniomis (V4) Informacijai pateikti naudojama el. paštas (D4) IT ...per jas dalinamės informacija. Sklaidos būdas, kuriuo mes panaudojame – el. paštas (D6)</i>
	Patirties sklaida darbuotojams	<i>Išsprendus sudėtingą klausimą yra dalinamasi juo su visais (D7) Konsultantai dalinasi įgytomis žiniomis ir patirtimi. Esminė informaciją perteikia grupių vadovai .. organizuodami susirinkimus (D4) Tiek specialistai tarpusavyje, tiek vedėja bei pavaduotoja patirtimi ir žiniomis keičiasi (V1) Procese dalyvauja vadovas, vyriausias specialistas, vyresnieji specialistai, mentorius (D5) Žiniomis dalinasi pagal situaciją (V4)</i>
<b>Žinių naudojimas</b>	Efektyviam klientų aptarnavimui	<i>Norint kokybiškai aptarnauti klientą, pirmiausia yra žinios (V3) Kad galėtų tinkamai ir teisingai aptarnauti klientą (V1)</i>
	Aukštos kvalifikacijos darbuotojai	<i>Dirba žmonės profesionalai ...ypatingai dažnai reikėtų keistis žiniomis ...nebūna (D1) Visose grupėse yra II lygio konsultantai, kurie turi ..daugiau žinių (D4) Visose grupėse pas mus yra II lygio konsultantai, kurie turi didesnę kompetenciją, žinių bagažą (D6)</i>
<b>Žinių išsaugojimas</b>	Technologinė sistema	<i>Žinių bazė (V3) Kiekvieną mėnesį automatinio būdu perklausomi pokalbiai..., kurie yra sugeneruojami, saugomi (V4) Žinių bazė (V2) Žinių bazėje (D5)</i>
	Asmeninis darbuotojų žinių išsaugojimo būdas	<i>Kiekvienas darbuotojas turi savo saugojimo sistemą. Turim ir bendrus segtuvus (D2) Kiekvienas turi savo sistemą ir kaupia, ... turi užsivedusios segtuvus (V1) Linkus esu į „popierinius“. Į papkes seguosi. Turiu ir failus išsisaugojusi (D7) Kaupia kiekvienas individualiai (D4) Asmeniniai paštai, asmenines lenteles pasidarom (D5)</i>
<b>Žinių įvertinimas</b>	Kasmetinis vertinimas	<i>Atnaujinti žinias, nes to reikalauja Valstybės tarnautojo vertinimas metų pabaigoje (D3) Vertinama žinių perdavimo klausimais tai tik metų gale (V1)</i>
	Kasmėnesinis vertinimas	<i>Gebėjimus, įgūdžius išsigrūdinam vertindami kiekvieną mėnesį darbuotojų pokalbius (V3) Įgūdžiai, žinios yra kiekvieną mėnesį vertinama (D6) Žinios kiekvieną mėnesį yra vertinamos (D4) Yra kas mėnesį darbuotojai vertinami (D5)</i>

**Žinių įgijimas.** Analizuojant interviu atsakymus, pastebėta, jog vienbalsiai visi interviu dalyviai nurodė tuos pačius išorinius ir vidinius žinių įgijimo šaltinius. Darbuotojai „žinių baze naudojasi“ (D6), o jei prireikia, yra galimybė darbo vietoje naudotis internetu. Interviu dalyvis (D4) „kuruoja“

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Žinių bazę ir yra „atsakingas ir už teisės aktų pakeitimus“. Kiti pastebi, kad žinios įgyjamos pasinaudojus Dokumentų valdymo sistema (DVS), iš Valdybos, iš VATARO. Pateiktuose atsakymuose galima išvelgti priemones, kuriomis didinamas organizacijos veiklos efektyvumas. Galima teigti, kad organizacijoje sukuriama palankios aplinkybės žinių įgijimui, tai rodo efektyvų žinių vadybos proceso įgyvendinimą. Pagal duomenų virsmo informacija ir žiniomis modelį ( Henczel, 2000) organizacijos naudoja vidaus ir išorės duomenis. Tą patvirtino ir interviu dalyviai. Taigi, organizacijoje **žinių įgijimo procesas vyksta pakankamai sklandžiai.**

**Žinių vystymas.** Žinios laikomos vienos iš esminių išteklių, todėl jiems kurti skiriama daugiausia laiko ir pastangų. Organizacijoje žinios kuriamos ir vystomos mokantis. Dokumentuose yra akcentuojama, kad „*kiekvienas valstybės tarnautojas ar darbuotojas turėtų galimybę ne trumpiau kaip 1 valandą per savaitę skirti savišvietai*“. Tą patį pabrėžia ir Klientų aptarnavimo skyriaus vedėja, kad „*pagal „Aprašą, vadovas privalo suteikti laisvo laiko darbuotojui mokytis*“ (V1) . Kartu šis vadovas išsakė nuomonę, jog „*nors ir yra Valdybos parengtas Mokymosi tvarkos aprašas, tačiau jis realiai neveikia*“ (V1). Nors dokumentuose apibrėžiama, kaip turi vykti žinių vystymosi procesas, tačiau dėl netinkamų sąlygų procesas nevyksta pakankamai efektyviai. Šis etapas svarbus, nes žinioms jungiantis sudaromos galimybės kurtis žinojimo sinergijai organizacijoje. Pagal Loermans (2002), žinių kūrimas yra galutinis mokymosi rezultatas. Kadangi realiai kvalifikacijos tobulinimo sistema ir mokymosi procesas organizacijoje turi spragų, tai vertinama, kad žinių vystymo procesas taip pat tobulintinas, t.y. šio **žinių vystymo proceso raiška organizacijoje yra nepakankama.**

**Žinių paskirstymas.** Organizacijoje žinių paskirstymo procesas palaikomas technologine sistema ir patirties sklaida darbuotojams. Interviu dalyviai žinių paskirstymo įrankiu įvardino Žinių bazę. Vienas iš vadovų paminėjo, kad „*Žinių bazė – tai nėra įrankis, kur dedama bet kas ir visai nereikšminga. Tai yra įrankis, kuris turi būti patogus, kompaktiškas, informatyvus...*“ (V3) ir žinias „*kuo greičiau stengiamasi perduoti, kad kiekvienas turėtų kuo daugiau žinių*“ (V4). Vadovas (V1) teigia, jog „*darbuotojai žinias gauna pakankamai greitai... elektroniniu būdu: DVS pagalba arba tiesiogiai perduodu*“. Teoriniu aspektu žinios organizacijoje paskirstomos pasitelkus technologinę sistemą (žr. 1.5 pav.), naudojant žinių saugyklas, duomenų valdymo sistemas (DVS), todėl, vertinant interviu dalyvių pasisakymus, galima teigti, kad realiai organizacijoje **žinių paskirstymo proceso raiška pakankama.**

Tačiau visi interviu dalyviai vieningai išsakė priekaištus Žinių bazės struktūrai ir paieškai: „*reikia tobulinti*“ (V3), „*greitesnės, paprastesnės prieigos norėtusi*“ (D3), „*turėtų būti filtravimas lengvesnis, tai mums reikia įdėti daug darbo, kad paskui galėtum su juo dirbti*“ (D7), „*struktūra nėra dar tobula*“

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

(D4), „reikėtų tą paiešką supaprastinti“ (D6). Nuskambėjo ir konkretus pasiūlymas, t.y. „reikėtų išaiškinti dažniausiai užduodamus klausimus ir juos plačiau paruošti pasiskaitymui“ (D1). Atsižvelgiant į reikalavimus, jog į Žinių bazę negalima dėti bet ką, o turi būti atsakymai į paklausimus pateikti remiantis teisės aktais, viso to neužtenka darbuotojams. Darbuotojas teigimu „*kaip taisyklė, perskaitai tą atsakymą ir kiekvienas tai supranta savaip*“ (D1), todėl ir atsiranda būtinybė tobulinti Žinių bazę.

Interviu dalyvių buvo klausama, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi. Visi gana panašiai atsakė į šį klausimą, t.y. „*vyksta viskas sklandžiai*“ (V3), „*labai sklandžiai, nes tai yra labai svarbu*“ (D7). Išsakyta nuomonė, jog „*kolektyvas yra draugiškas, todėl didesnių problemų dalinantis informacija ir patirtimi neiškyla*“ (D4). Kiti pastebėjo, kad keitimasis žiniomis ir patirtimi „*nėra sklandus, nes tai diktuoja darbo specifiška*“ (D3) ir „*kad negalima susiplanuoti laiko taip, kaip norėtusi*“ (D2). Todėl „*sklandus ar nesklandus tas keitimasis labiausiai priklauso nuo klientų srautų, nuo kiekio, nuo laiko*“ (V1).

Apibendrintą nuomonę dėl žinių paskirstymo proceso pateikė Konsultavimo telefonu skyriaus vedėja: „*visi stengiasi ir skatina, ir to proceso niekas nestabdo*“ (V3). Tai reiškia, kad **žinių paskirstymo procesas vyksta sklandžiai**.

**Žinių naudojimas.** Respondentai pabrėžia profesinę atsakomybę ir teigia, jog žinios naudojamos aukštos kvalifikacijos darbuotojų; „*skyriuje dirba žmonės profesionalai*“ (D1), o žinių panaudojimas yra geras būdas jas platinti. Vienareikšmiškai tvirtinama, kad žinios naudojamos efektyviam klientų aptarnavimui, nes, „*visi komandiškai žiūri į klientų aptarnavimą*“ (V3), pabrėžiama komandinio darbo svarba. Akcentuojamas žinių pritaikomumas, nes darbuotojai suvokia, jog „*Kliento aptarnavimo skyriaus pagrindinė funkcija – aptarnauti klientus*“ (V1). Toks požiūris leidžia kokybiškai, tinkamai ir teisingai aptarnauti klientą ir tai rodo, kad **žinių naudojimo proceso raiška pakankama**.

**Žinių išsaugojimas.** Šis procesas svarbus ir daro įtaką kitiems žinių vadybos sistemos elementams. Žinių panaudojimas, dalijimasis žiniomis, žinių vertinimas tiesiog neįmanomi, jei gautos žinios nėra koku nors būdu išsaugomos. Žinių išsaugomos pasitelkiant technologines sistemas bei darbuotojai naudoja asmeninį žinių išsaugojimo būdą. Svarbu sukurti efektyvią ir patikimą žinių saugojimo infrastruktūrą. Vertindami technologinę sistemą, darbuotojai nurodė, kad pagrindinis įrankis, kuriuo žinios yra išsaugomos, yra Žinių bazė bei kiekvienas darbuotojas naudoja asmeninius žinių išsaugojimo būdus, t.y. segtuvus, asmenines lenteles. Visi vieningai paminėjo, jog „*turi savo saugojimo sistemą*“ (D2), „*kiekvienas turi savo suvokimą, savo stilių*“ (V3). Todėl vieni linkę į



Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

„popierinius“, o kiti turi „failus“. Darbuotojai linkę naudotis ne tik bendra informacija ir žiniomis, bet ir kaupiti jas savo „sistemoje“.

**Žinių įvertinimas.** Siekiant žinių vadybos efektyvumo ir norint identifikuoti žinių stoką bei sužinoti priežastis, dėl ko ir kokių žinių trūksta darbuotojams, vykdomas kas mėnesinis ir kasmetinis vertinimas. Organizacijos dokumentuose akcentuojama, kad „konsultanto žinias vertina Žinių bazės specialistas arba paskirtas II lygio konsultantas pagal aprašytus kriterijus“ (žr. 3.9 lentelę). Vertinimą kas mėnesį paminėjo daugelis dalyvių teigdami, kad „gebėjimus, įgūdžius išsigrūdinam vertindami kiekvieną mėnesį darbuotojų pokalbius“ (V3), „įgūdžiai, žinios yra kiekvieną mėnesį vertinama“ (D6). Taip pat, dalyviai nurodė, kad organizacijoje yra mentorius, kuris „tikrina pasisavintą informaciją, ar gerai darbuotojas įsisavino“ (D6).

Interviu dalyviai teigė, kad „vyriausia specialistė gauna informaciją iš vadovybės, ją perteikia konsultantams ir taip vyksta dalinimasis. Atėjus naujam darbuotojui yra priskiriamas mentorius, kurio pagalba naujasis darbuotojas įsijungia į kolektyvą“ (D5). „Visose grupėse yra II lygio konsultantai... Ir būtent šie konsultantai padeda I lygio konsultantams“ (D6) ir tai rodo, kad žinių vadybos procesai vyksta sistemiškai, nes yra atsakingi asmenys už konkrečių žinių procesų įgyvendinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad žinių vadybos procesai organizacijoje vyksta pakankamai gerai. Norimą rezultatą organizacijoje padeda pasiekti žinių įsisavinimo technika. Žinių vadybos procesų eiga ir efektyvumas priklauso nuo darbuotojų, jų noro, o technologinė sistema tik pagalbinė priemonė, padedanti sklandžiam žinių gavimui, paskirstymui, dalinimuisi ir išsaugojimui. Galima būtų išskirti kai kuriuos trūkumus, susijusius su mokymusi, nes realiai neveikiai Mokymosi tvarkos aprašas.

### **3.6. Žinių vadybos informacinių technologijų vertinimas**

Organizacijos dokumentuose pastebėta, jog didelis dėmesys skiriamas informacinėms technologijoms, kurios susijusios su žinių vadybos etapais: žinių ir patirties perdavimu, kaupimu, naudojimu bei išsaugojimu.

Pagrindiniuose teisės aktuose, padedančiuose užtikrinti klientų aptarnavimą socialinio draudimo srityje (žr. 3.11 ir 3.12 lentelę), buvo ieškoma, kaip dokumentuose apibrėžiamos informacinės technologijos.

**Pagrindiniai ir bendri Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų teisės aktai, padedantys užtikrinti klientų aptarnavimą socialinio draudimo srityje**

<b>Priėmimo data</b>	<b>Teisės akto pavadinimas</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2013-06-25 įsakymu Nr. IV-104	Valstybinio socialinio draudimo fondo veiklos perspektyvinis planas 2013 – 2020 metams	„Atskirti klientų aptarnavimo ir klientų duomenų tvarkymo...funkcijas, paskirstant veiklas įkurtuose kompetencijų centruose, taip padidinant klientų aptarnavimo kokybę...“ 5 punktas  „Plėsti savitarnos paslaugas.“ Tikimasi, jog bus „Įdiegta sistema, prie kurios prisijungę klientai galėtų naudotis savitarnos paslaugomis“. 6 punktas

Valstybinio socialinio draudimo fondo veiklos perspektyviniame plane 2013 – 2020 metams numatomos priemonės veiksmai gerinti ir laukiami rezultatai. Dokumente didelis dėmesys **skiriamas informacinėms technologijoms.**

**Pagrindiniai VSDFV Šiaulių skyriaus dokumentai, padedantys užtikrinti klientų aptarnavimą socialinio draudimo srityje**

<b>Priėmimo data</b>	<b>Teisės akto pavadinimas</b>	<b>Iliustruojantis teiginys</b>
Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2016-03-03 įsakymu Nr. V-91	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus darbo reglamentas	„Klientų aptarnavimo skyrius teikia informaciją apie Šiaulių skyriaus veiklą Fondo valdybos interneto ir intraneto puslapiams.“ 52 punktas
Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2010-09-28 įsakymu Nr. V-394	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus nuostatai	„teikia...pasiūlymus dėl programinės įrangos ir kitos informacinių technologijų infrastruktūros...“ 15.5 punktas  „tvarko ir naujina ADIS žinių bazę...“ 15.17 punktas  „užtikrina informacijos apsaugą...“ 22.26 punktas

VSDFV Šiaulių skyriaus darbo reglamentu nustatoma organizacinė valdymo struktūra, skyriaus veiklos planavimas, kontrolė, dokumentų valdymas, pavedimų vykdymas, visuomenės informavimas, piliečių skundų ir prašymų nagrinėjimas. Dokumente **apibrėžiami IKT sprendimai.**

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Pagal VSDFV Šiaulių skyriaus nuostats organizuojamas, koordinuojamas ir kontroliuojamas VSDFV Šiaulių skyriaus darbas. Šiuo dokumentu taip pat **apibrėžiami IKT sprendimai**.

Organizacijos dokumentuose akcentuojamas žinių vadybos sistemos elementas – technologijos (žr. 3.13 lentelę).

3.13 lentelė

### Žinių vadybos sistemos elementas - technologijos organizacijos dokumentuose

Žinių vadybos sistemos elementai	Nuostatos dokumentuose
<b>Technologijos</b>	
Infrastruktūra	<p>„Fondo administravimo įstaigų infrastruktūros valdymą sudaro...: Programinės ir kompiuterinės įrangos valdymas”.</p> <p>Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų kokybės vadybos sistemos kokybės vadovas (2014), 72 ir 72.2 punktai</p> <p>„Ypatingas dėmesys yra skiriamas informacinės sistemos ir duomenų saugumui bei techninei priežiūrai ir aptarnavimui”.</p> <p>Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų kokybės vadybos sistemos kokybės vadovas (2014), 79 punktas</p> <p>„Darbuotojai fiksuoja IS gedimus ServiceManager sistemoje”.</p> <p>Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų kokybės vadybos sistemos kokybės vadovas (2014), 81 punktas</p>
Naujų technologijų diegimas	<p>„Fondo administravimo įstaigose diegti technologines ir vadybines veiklos inovacijas”.</p> <p>Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų kokybės vadybos sistemos kokybės vadovas (2014), 32.7 punktas</p>

Interviu siekta išsiaiškinti, kokie informaciniai technologiniai sprendimai padeda valdyti organizacijoje žinias. Analizuojant interviu medžiagą, išskirtos kategorijos, jų subkategorijos ir iliustruojantys pavyzdžiai (žr. 3.14 lentelę).

3.14 lentelė

### Informacinių technologijų vertinimas

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai
<b>Technologijos</b>	IT įrankiai	<p>Tiek internetu, tiek įvairiomis programomis, tiek Žinių baze (V1)</p> <p>Kiekvienas specialistas turi el. Pastą, prieigą prie interneto (V2)</p> <p>Dirbam su kompiuteriais, telefonais (V4)</p> <p>Kompiuteris ir visa įranga prie jo (D2)</p> <p>Turime el. Paštą, neribotą internetą, duomenų valdymo sistemą (D3)</p> <p>Nauji kompiuteriai. Yra Žinių bazė (D5)</p> <p>Dirba su naujais ir kokybiškais kompiuteriais. Galimybė naudotis spausdintuvais, dauginimo aparatais (D4)</p> <p>Kompiuteriai, internetas, el paštas, Žinių bazė (D6)</p> <p>Apdraustųjų informavimo sistema (V3)</p>

3.14 lentelės tęsinys 84 psl.

3.14 lentelės tęsinys.

	Technologijų nauda	<i>Tai tikrai geras dalykas (V1)</i> <i>Prieinam tokį technologijų laiką, kai viską saugom kompiuteryje (V4).</i> <i>Technologijos mus veda pirmyn (V4)</i> <i>Labai pagelbėja skeneris. Informacija perduodama labai greitai (D2)</i> <i>Galimybė pasinaudoti internete esančia informacija (D4)</i> <i>Greita prieiga prie interneto (D5)</i> <i>Viskas yra patogu (D6)</i>
	Naujų technologijų diegimas	<i>Yra kuriama „Klientų aptarnavimo grupė“... turėtų būti labai geras dalykas ir praktikai, ir patirčiai (V1)</i> <i>Planuojama, kad Valdyboje bus sukurta „Klientų aptarnavimo grupė (V2)</i> <i>Tam tikri programos užsakymai, kurie palengvintų, pagreitintų konsultantų darbą (D5)</i>

Analizuojant interviu turinį, *technologijų kategorijoje* išskirtos 3 subkategorijos: 1) *IT įrankiai*, 2) *technologijų nauda* ir 3) *naujų technologijų diegimas*.

Visi interviu dalyviai IT vertina labai gerai, t.y. „turim visko, ko reikia. Sąlygos yra tikrai geros“ (V3), todėl „viskas puikiai ir tiesiog pasiekiamas“ (D7), „visos technologijos yra“ (V4), „SODRA turi visas reikalingas technologijas“ (D2). Darbuotojas (D1) net teigia, jog „ar dar kokia institucija tokias geras turi? Mes turim ypatingai geras sąlygas“. IT įvardijamos kaip „vienos iš pagrindinių informacijos dalinimosi būdų“ (D4), nes „per ją dalinamės informacija ir pagrindinis informacijos, būtent, sklaidos būdas, kuriuo naudojames – el. paštas, taip pat internetas“ (D6).

Reikia pažymėti, jog, kad ir viskas puikiai, tačiau kartais iškyla ir problemų, „kai stringa programos“ (V2).

Tiek klientų aptarnavimo skyriaus, tiek ir konsultavimo telefonu skyriaus darbuotojai- visi su lyg vienu paminėjo pagrindinį žinių išsaugojimo būdą – Žinių bazę. Tačiau „pati Žinių bazės struktūra nėra dar tobula, kad būtų pilnai patogi vartotojams“ ir „pats technologinis procesas turėtų būti dar tobulinamas“ (D4). Daugelis teigė, jog norėtų „greitesnės, paprastesnės prieigos programoje ADIS prie Žinių bazės“ (D3), jog „tame „Žinių medyje“ turėtų būti lengvesnis filtravimas“ (D7), ir sako, jog „Žinių bazė - tobulintinas dalykas. Reikėtų paiešką supaprastinti, raktinius žodžius“ (D6).

Kaip bebūtų keista, technologijos, nors ir puikios, tačiau išvelgiama kliūtis, „kad tomis technologijomis ne visi moka tinkamai ir gerai naudotis“ (D2). Ir čia tas pats interviu dalyvis drįsta pasiūlyti išeitį - „papildomus kursus, kurie galėtų išmokyti darbuotojus greičiau ir efektyviau naudotis tomis technologijomis“ - šiai kliūčiai pašalinti.

Vadovas (V1) pamini, jog norint, ką nors pakeisti, „yra galimybė – rašyti į Pagalbą“ bei „kiekvienais metais, rašant skyriaus veiklos ataskaitą, galima teikti pasiūlymus ir Valdybai. Visa tai neblogai veikia“.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Skirtingai nuo Konsultavimo telefonu skyriaus, Klientų aptarnavimo skyriaus vadovai užsiminė apie planuojamą Klientų aptarnavimo grupę. Sukūrus Klientų aptarnavimo grupę, „platesniu mastu bus dalinamasi žiniomis ir patirtimi“ (V2) ir „tai būtų medžiaga, prie kurios bus galima prieiti bet kuriam klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojui ir ja naudotis“ (V1).

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijoje naudojamos šiuolaikinės IT, kurios suteikia darbe patogumą, atveria galimybes bendrauti. Darbuotojai darbo vietoje naudojami naujais kompiuteriais, suteikta galimybė turėti spartų internetą, prieigas prie informacinių sistemų. Pripažįstama, jog kartais susiduriama su problemomis, kai stringa programos, išskyla būtinybė tobulinti technologinius procesus. Pasigendama mokymų, kurie padėtų darbuotojams greičiau ir efektyviau naudotis IT.

### 3.7. Žinių valdymo problemos ir sunkumai, siekiant efektyvumo klientų aptarnavimo srityje

Išanalizavus organizacijos dokumentus, atlikus darbuotojų (ekspertų) interviu, pastebėta, kad žinių vadybos sistema gerinant klientų aptarnavimą turi problemų, kurias reiktų spręsti. Interviu dalyviai paminėjo daug pastabų kvalifikacijos tobulinimui ir mokymui, informacinėms technologijoms.

Interviu metu buvo pasiteirauta, „kokias pastebėjo problemas, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese“. Apibendrinti atsakymai pateikti 3.15 lentelėje.

3.15 lentelė

#### Problemos, susijusios su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese

Problema	Ilustruojantys teiginiai
<b>Laiko stoka</b>	Trūksta laiko pagilinti žinias (V3) Negalėjimas dėl laiko stokos mokytis, žinių apsiketimui (V1) Pritrūksta laiko dėl darbo krūvio pasigilinti į naujus aktus, peržiūrėti tuos pačius Žinių bazės įrašus (V4) Trūksta laiko dėl darbo specifikos (D6) Laiko stoka, reglamentuotas darbo laikas, skirtas kiekvienam klientui aptarnauti (D3) Nėra laiko susitikti, nėra laiko mokymams. Trūksta laiko, labai užimti darbuotojai (V2)
<b>Didelis darbo krūvis</b>	Pakankamai yra didelis darbo krūvis (V3) Netolygūs darbo krūviai (V1)
<b>Darbo specifika</b>	Vienas prieš vieną su klientu (V3)
<b>Įgūdžių stoka</b>	Sunku pritaikyti savo žinias. Pritrūksta įgūdžių (D6) Ne visada konsultantas pritaiko konkrečias žinias konkrečiai situacijai (V4) Sudėtinga pritaikyti turimas žinias konkrečiai kliento situacijai (D4)
<b>Informacija užtrunka</b>	Informacija iki Klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojų neatkeliauja taip greitai, kaip norėtųsi (D2)
<b>Nenorėjimas</b>	Kartais stinga ar noro, ar laiko naujų teisės aktų nagrinėjimui (D4)

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Interviu dalyviai įvardijo net 6 problemas, tačiau pagrindine problema, susijusia su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese, akcentavo laiko stoką, kuri atsiranda dėl nesuplanuoto klientų srauto. Darbuotojai supranta, kad vadybiniai momentai nėra tinkamai organizuoti ir tai sukelia nepatogumus. Todėl nėra vengiama viešai kalbėti apie organizacijoje egzistuojančias problemas. Buvo išsakyta nuomonė, kad „organizacijoje dauguma darbuotojų priklauso Profesinei sąjungai..., kuri padeda spręsti susidariusias problemas, gerinti pačią darbo aplinkos kokybę“ (D4). Nebuvo nė vieno interviu dalyvio, kuris būtų teigęs, kad organizacijoje nėra problemų, susijusių su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese. Pastebėta, jog „lėtai plinta išankstinė klientų registracija, klientai tuo nesinaudoja“ (D3). Išankstinė klientų registracija galėtų būti viena iš problemų sprendimo būdų, kuris leistų tolygiau paskirstyti klientų srautus. **Išankstinė klientų registracija galėtų būti viena iš problemų sprendimo būdų, kuris leistų tolygiau paskirstyti klientų srautus.**

Gana svarbia problema laikomas darbo krūvis, kurį lemia darbo specifika. Konsultavimo telefonu skyriaus vadovas (V3) akcentavo, kad dėl skirtingos klientų aptarnavimo skyriaus ir konsultavimo telefonu darbo specifikos pastarajame skyriuje ypač didelę reikšmę darbo specifiškumas turi dalinantis žiniomis ir patirtimi: „Priimamuosiuose, kai jie bendrauja su klientu, jie gali bet kada pasikviesti kolegą, kad padėtų... telefonu kalbant lieka vienas prieš vieną, konsultantas su klientu... ir jis neturi į ką atsiremti tuo metu“ (V3).

Įvardinta ir tokia problema; „pagrindinis darbas – atsakyti į kliento klausimus yra nustumiamas į antrą vietą, nes labai riboja laikas ir papildomi darbai, kurie nėra labai reikalingi, bet privalai juos atlikti klientui esant“ (D1).

Užsiminta, jog „buvo tokia mintis ir iš Valdybos, jog mokymams turėtų būti skirtas pusdienis ar kažkoks konkretus laikas“ (V1) ir tvirtai tikima, jog „mokymasis turėtų duoti naudos ir klientų aptarnavimas nuo to tik gerėtų“ (V1).

Darbuotojai supranta, kad, kai trūksta informacijos ir žinių, nukenčia darbo kokybė: „labai dažnai atsitinka, jog klientą informuojame neteisingai. Todėl, gali kilti ir konfliktų, ir nesusipratimų, ir, aišku, nepatenkintų klientų“ (D2). Taip pat darbuotojai tvirtai įsitikinę, jog „tikslas yra, kad klientas ateitų, gautų atsakymą ir būtų ramus, suprastų situaciją kuo ilgiau“ (V2).

Teoriniu aspektu svarbios psichologinės problemos (darbuotojų nusiteikimas) bei funkcinės problemos – darbuotojų įsitikinimas, jog nėra efektyvesnio būdo už jau egzistuojantį (Raudeliūnienė, 2012). Spartus žinių apimties augimas turi tiesioginę įtaką žinių vadybos procesams. Todėl, vertinant



- *Vertinant žinių vadybos sistemos elementų poveikį ir žinių vadybos naudą užtikrinant klientų aptarnavimo gerinimą, pastebėta, jog organizacijos aplinka nėra visiškai palanki darbuotojų žinių bei patirties dalinimuisi, tačiau gerai, kad darbuotojai patys save motyvuoja tobulėti suvokdami veiklos svarbą ir reikalingumą. Svarbu, kad darbuotojai save realizuoja teikdami pagalbą kolegoms, būdami atsidavę savo veiklai. Tai rodo moralinį įsipareigojimą gerai dirbti gaunant nematerialų skatinimą.*

- *Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad organizacijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojo savarankiškumui, nes ji lemia darbo specifiką ir asmens kompetencijos, gebėjimai ir įgytos žinios bei patirtis. Savarankiškumas pabrėžiamas kaip vienas iš motyvuojančių veiksnių žinių dalinimosi procesui.*

- *Organizacijoje aiški patyrimo bendruomenių veiklos praktika ir išreikštų žinių, sukauptų duomenų bazėse, efektyvus naudojimas. Taip pat yra pripažįstamas bendradarbiavimas, kai darbuotojai dalinasi informacija ir žiniomis.*

- *Darbuotojai savo veikloje integruoja savaiminį ir formalų mokymąsi. Gebėjimai įgyjami dirbant, o teorinės žinios įgyjamos formaliuoju mokymu. Organizacijoje vyrauja individualios iniciatyvos tobulintis ir mokytis. Pripažįstamas bendradarbiavimas, nes tada darbuotojai dalinasi informacija ir žiniomis bei patirtimi, perimdami vieni iš kitų. Tačiau tiek vadovai, tiek ir darbuotojai mano, kad kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi sistema yra tobulintina.*

- *Tyrimo metu nustatyta, kad organizacijoje žinių įgijimo, paskirstymo ir panaudojimo proceso raiška pakankama, o žinių vystymo proceso raiška organizacijoje yra, tačiau nepakankama.*



## IŠVADOS

### Teorinės dalies išvados:

- Žinios skirstomos į išreikštas (formalizuotas, akivaizdžias, komunikuojamas) ir neišreikštas (neformalizuotas, slypinčias). Išreikštų ir slypinčių žinių nepakanka efektyviam organizacijos funkcionavimui. Norint suprasti žinių esmę, trūksta dar žinojimo supratimo, kuomet žinios įkūnytos veikloje ir nuo jos neatsiejamos.

- Organizacijose žinių atnaujinimas vyksta dėl žinių vadybos sistemos, kurią sudaro žmonės, turintys žinias, o žmonėms talkina technologijos. Technologijos leidžia žinias kurti, jomis dalintis ir išsaugoti. Tinkamai taikoma žinių vadybos sistema gali teikti organizacijai naudą: ji sudaro sąlygas veiksmingiau dalijantis žiniomis, padeda išspęsti problemas, vienydama specialistus, pasirūpina klientų aptarnavimu, padėdama greitai rasti reikalingą informaciją.

- Žinių valdymas organizacijoje gali būti suvokiamas kaip veiklos grandinė, kur svarbu išsiaiškinti, kokios žinios svarbios ir vertingos bei reikalingos konkrečiai veiklos sričiai. Žinių kūrimui palanki organizacijos aplinka pasižymi atvirumu, darbuotojų tarpusavio pasitikėjimu, grupių bendradarbiavimu ir jų intensyvia komunikacija, aukščiausių vadovų parama.

- Paslaugos kokybės užtikrinimui ypač svarbios patyrimo bendruomenės, nes jos organizacijoje yra pagrindinės praktikos žinių ir kompetencijos tvarkytojos. Patyrimo bendruomenėse nuolat vyksta dalinimasis informacija ir žiniomis, kurios būtinos gerinant paslaugos kokybę.

- Žinių vadybos procesus komplikuoja: silpni darbuotojų informaciniai įgūdžiai, nesugebėjimas spręsti informacijos paieškos ir kokybės problemų dėl žinių stokos ir sudėtingumo ją rasti bei duomenų bazių nebuvimas. Darbuotojai dažnai gauna klaidingą informaciją sprendimų priėmimo procesui ir nemažai laiko sugaištama informacijos paieškai.

- Žinių vadybos problemas gali padėti spręsti mokymai (tai pasireiškia viešojo sektoriaus paslaugose), nuo kurių priklauso žinių formavimasis, įgijimas, informacinės (žinių kaupimo, dalijimosi jomis) sistemos bei individų kompetencijos. Mokymasis sudaro sąlygas individo asmeninių kompetencijų tobulinimui ir žinių plėtojimui ir padeda vyksti žinių valdymo procesams.

- Efektyviai vykstantys žinių vadybos procesai, tokie kaip dalinimasis patirtimi, nuolatinis mokymasis, kompetencijų tobulinimas, efektyvus informacinių technologijų panaudojimas leistų įsitvirtinti žinių vadybai organizacijoje, o tai užtikrintų geresnį klientų aptarnavimą, viešosios paslaugos kokybę ir organizacijos pranašumą.

### **Empirinės dalies išvados:**

- Organizacijoje klientų aptarnavimą reglamentuoja daug dokumentų, tačiau juose ne itin akcentuojami ir nėra išryškunami žinių vadybos proceso etapai. Didžiausias dėmesys skiriamas tik išreikštų žinių bazės tvarkymui, nes Žinių bazė laikoma vienu svarbiausiu įrankiu įgyjant bei išsaugant žinias organizacijoje.

- Tyrimo metu išsiaiškinta, kad VSDFV Šiaulių skyriaus darbuotojų turimi gebėjimai ir žinios yra žinių vadybos sistemos įsitvirtinimo organizacijoje prielaida. Tyrimo rezultatai rodo, kad kvalifikuoti darbuotojai yra laikomi organizacijos vertybe, nes tokie darbuotojai geba tinkamai atlikti jiems pavestas užduotis, kokybiškai aptarnauti klientą, įgyvendinti žinių vadybos procesus.

- Vertinant žinių vadybos sistemos elementų poveikį ir žinių vadybos naudą užtikrinant klientų aptarnavimo gerinimą pastebėta, jog organizacijos aplinka nėra visiškai palanki darbuotojų žinių bei patirties dalinimuisi. Žinių vadybos sistemos diegimui palanku, kad darbuotojai save realizuoja teikdami pagalbą kolegoms, būdami atsidavę savo veiklai.

- Tyrimo metu buvo nustatyta, kad organizacijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojo savarankiškumui. Savarankiškumas pabrėžiamas kaip vienas iš motyvuojančių veiksnių žinių dalinimosi procesui.

- Organizacijoje aiški patyrimo bendruomenių veiklos praktika ir išreikštų žinių, sukauptų duomenų bazėse, efektyvus naudojimas. Taip pat yra pripažįstamas bendradarbiavimas.

- Darbuotojai savo veikloje integruoja savaiminį ir formalų mokymąsi. Organizacijoje vyrauja individualios iniciatyvos tobulintis ir mokytis. Tačiau tiek vadovai, tiek ir darbuotojai pripažįsta, kad kvalifikacijos kėlimo ir mokymosi sistema kaip pirminė sąlyga ir prielaida žinių vadybos sistemos diegimui yra tobulintina.

## REKOMENDACIJOS

Atlikus VSDFV Šiaulių skyriaus žinių vadybos sistemos elementų, turinčių įtaką klientų aptarnavimo kokybei, analizę, vadovų ir darbuotojų požiūriu, SODROS klientų aptarnavimo kokybės gerinimui rekomenduojama VSDF valdybai:

- Parengti ir pasitvirtinti **Žinių vadybos strategiją**.
- Klientų aptarnavimo skyriuje **įdiegti patyrimo bendruomenėse sukauptų žinių išsaugojimo sistemą**, kad Kontakto zonos darbuotojas tas žinias galėtų rast išreiktų žinių forma – aiškiu ir lengvai naudojamu dokumentu.
- **Tobulinti egzistuojančią kvalifikacijos kėlimo bei mokymosi sistemą** organizacijoje.
- Klientų aptarnavimo skyriuje **įdiegti dalijimąsi žiniomis skatinimo ir motyvavimo sistemą**. Skatinti motyvavimo būdų kaitą, nes ilgai naudojami, jie darosi įprastiniai ir netenka savo efektyvumo.
- **Skatinti išankstinę klientų registraciją**, kuri galėtų būti viena iš problemų sprendimo būdų, leidžiančių tolygiau paskirstyti klientų srautus. Tai leistų sumažėjus darbo krūviui, efektyviau išnaudoti laiką žinių ir patirties dalinimuisi.

## LITERATŪRA

1. Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom, *Journal of Applied Systems Analysis*. Germantown: Periodicals Service Company, vol. 16(3).
2. Albrecht, T. L. Johnsson, M. G. Walther, J. B. (1993). Understanding communication processes in focus groups. In D.L. Morgan. *Advancing the State of the Art*. London: Sage Publications, 51-64.
3. Atkočiūnienė, Z. (2006). Informacijos ir žinių vadyba informacijos ir komunikacijos mokslų sistemoje. *Informacijos mokslai*. Nr. 37, p 22–29.
4. Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*. Nr.52, p. 14-22.
5. Atkočiūnienė, Z., Juškaitė, J. (2012). Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas. *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*. 2012, p.58-85.
6. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla – spaustuvė.
7. Bivainis, J., Morkvėnas, R. (2008). Darbuotojų žinių potencialo vertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 9 (2). 105–115.
8. Bornemann, M., Sammer, M. (2003). Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence, *Measuring Business Excellence* 7(2). 45-53.
9. Butkevičius, A. (2014). *Žinios – tai turtas, kuris nedyla*. Kaunas. Vytauto Didžiojo universitetas: Viešosios komunikacijos tarnyba.
10. Činčikaitė, R., Janeliūnienė, R. (2010). Įmonių konkurencingumas žinių ekonomikos sąlygomis. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Prieiga per internetą: [http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME\\_2010/005/pdf/Art-Cincikaite\\_Janeliuniene.pdf](http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/005/pdf/Art-Cincikaite_Janeliuniene.pdf).
11. Dale B. G. (2003). *Managing Quality / 4<sup>th</sup> edition*. Oxford: Blackwell.
12. Dalkir, K. 2011. *Knowledge Management: Theory and Practice*. London: Massachusetts Institute of Technology. 1-23.
13. *Darbo santykių ir valstybinio socialinio draudimo teisinis administracinis modelis*. 2015. Prieiga per internetą: <http://www.socmodelis.lt/wp-content/uploads/Modelis.pdf>. (Žiūrėta 2016-06-30).
14. Davenport, Th., Prusak, L. (2000). *Working Knowledge* (2<sup>nd</sup> ed.). Harvard Business School Press.
15. Debowski, Sh. (2006). *Knowledge management*. Milton: J. Wiley.
16. Diskienė, D., Marčinskas, A. (2007). *Lietuvos vadybinis potencialas: būklė ir perspektyvos*. Monografija . Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
17. Diskienė, D., Marčinskas, A., Stankevičienė, A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*. Nr. 53, p.7-19.
18. Dromantienė, L. (2008). *Socialinės Europos kūrimas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
19. Drucker, P. (1994). *Knowledge work and knowledge society: The social transformations of this century*.
20. Duffy, Jan (2000). *Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know*. Information management. Vol. 34(3).

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

21. Edmonson, A. C., McManus, S. E. (2007). Methodological fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*. No 32 (4). P. 1155–1179.
22. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. *Organizacijos dydžio ir žinių valdymo procesų tarpusavio ryšys*. Prieiga per internetą: <https://mts.asu.lt/mtsrbid/article/download/627/653>.
23. Girdauskienė, L., Savanevičienė, A. (2010). Žinių valdymo ypatumai kūrybinėje organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 15, p. 491-497.
24. Girdzijauskienė, S. (2006). *Kokybinis interviu*. Metodiniai nurodymai. Vilnius: VU specialios psichologijos laboratorija.
25. Girnienė, I. (2013). Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos: konceptualūs požiūriai. *Informacijos mokslai*. Nr. 64, p. 75-89.
26. Gudas, S. (2009). Enterprise knowledge modeling: domains and aspects. Technological and Economic Development of Economy. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 15(2), p. 281–293.
27. Gudauskas, R., Ramanauskienė, S. (2004). Strateginė vadyba žinių ekonomikoje: žinių auditas, *Informacijos mokslai* 29: 46–57.
28. Gudauskas, R. (2010). Socioedukaciniai žinių vadybos aspektai: patyrimo bendruomenių formavimas. *Socialinis ugdymas*. Nr.11(22). P.63-74.
29. Henczel, S. (2000) The information audit. Prieiga per internetą: <https://www.google.lt/?ion=1&espv=2#q=HENCZEL+Susan.+The+information+audit>.
30. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas.
31. Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas*. Kaunas: Technologija.
32. Jucevičienė, P., Mozūriūnienė, V. (2009). Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizavimo ribos. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, p. 1129-1138.
33. Jucevičienė, P., Šajeva, S. (2012). *Žinių valdymas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
34. Karlöf, B., Lövingsson, F. H. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: Verslo žinios.
35. Kim, S. (2000). The roles of knowledge professionals for knowledge management. Prieiga per internetą: <http://forge.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/00-1kise.pdf>.
36. Kindarytė, R. (2015). Žinių vadybos ir žinių proceso taikymo vertinimas. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/conference/2015/paper/viewFile/295/214>.
37. Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodika. Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2015 m. vasario 2 d. įsakymu Nr. V-56.
38. Lakulu, M. (2010). *A Framework of Collaborative Knowledge Management System in Open Source Software Development Environment*.
39. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
40. Ley, T. (2006). *Organizational competency management – a competence performance approach. Methods, empirical findings and practical implications*. Seiten.
41. Lee, C. C., Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of management development*, 19(9), 783 – 793.
42. Leonienė, B. (2008). Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 48. P. 71-85.
43. *Lietuvos Respublikos Valstybinio socialinio draudimo įstatymas*. Lietuvos aidas. 1991, Nr. 107.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

44. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. Valstybės žinios. 1999, Nr. 60-1945.
45. Liuobikienė, I. (2010). *Socialinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
46. Lymantaitė, K.. (2009). Organizacinės elgsenos ir žinių vadybos integracija kuriant žiniomis grindžiamą biblioteką kaip organizaciją. *Informacijos mokslai*. Nr. 48, p. 30-45.
47. Loermans, J. (2002). Synergizing the learning organization and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. No.6 (3), p.285-294
48. Lustri, D., Miura, I., Takahaski, S. (2007). *Knowledge management model: practical application for competency development*. No. 2.
49. Mayring, Ph. (2000). Qualitative Content analysis (28 paragraph, Qualitative sozialforschung). Forum: Qualitative Social Research, 2 (1). 1-10. Prieiga per internetą: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385>.
50. Mačiuitis, J., Mikalauskienė, A.O., Zalieckaitė, L. (2008). Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas. *Informacijos mokslai*. Nr. 44. P. 22-43.
51. March, J. G. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Maldenas. MA: Blekvelas.
52. Nausėdienė, I. (2009). Marketingo tyrimų duomenų rinkimo metodai: kiekybiniai, kokybiniai ir jų deriniai. *Marketingas*, 2, p. 37-41.
53. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
54. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*. Nr. 1.
55. Petukienė, E. (2010). Klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymas Lietuvos seniūnijose (daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
56. Polit, D., Hunger, B. (2004). *Nursing Research, Principles and Methods*. Philadelphia.
57. Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2006). *Žinių vadyba: sėkmės komponentai*. Vilnius: Knygai.
58. Raipa, A. (2007). *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija.
59. Raudeliūnienė, J. 2012. *Žinių vadyba*. Vilnius: Technika.
60. Robertson, J. *Intranets and knowledge sharing*. Prieiga per internetą: <https://www.google.lt/?ion=1&espv=2#q=ROBERTSON%2C+J.+Intranets+and+knowledge+sharing>.
61. Ruževičius, J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*. Nr. 35, p. 47-58.
62. Sakalas, A. (2012). *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Kaunas: Technologija.
63. Skačkauskienė, I., Katinienė, A. (2015). Žinių potencialo sampratos formavimasis tinklaveikos visuomenėje. *Verslas XXI amžiuje*. 7(2): 163-171.
64. *Sodra*. Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/>
65. Stankevičiūtė, J. (2002). Organizacijos žinojimo didinimo metodologija (daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
66. Stebbins, R. A. (2008). Nature of Exploratory Research. In: L. M. Given (ed.). *The Sage Encyclopedia of qualitative research methods*. No. 1 (2), p. 327–329.
67. Stewart, J. 2002. Individual learning, in J. Leopold (Ed.). *Human resources in organizations*. NJ: Prentice Hall.
68. Stonkienė, M. 2007. Žinių nuosavybės teisių apsauga verslo organizacijoje. *Informacijos mokslai* Nr. 40, p. 81–94.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

69. Šajeva, S., 2009, Žinių valdymo brandumo vertinimo modelių ir jų komponentų kritinė analizė. *Ekonomika ir vadyba*. Nr. 14, p. 611–623.
70. Teresevičienė, M., Oldroyd, D., Gedvilienė, G. (2004). *Suaugusiųjų mokymasis*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.
71. Tidd, J. (2006). *From knowledge management to strategic competence*. London.
72. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
73. Unterhauser, L. (2006). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Ciklonas.
74. Valackienė, A. (2007). *Socialinis tyrimas*. Vadovėlis. Kaunas: Technologijos.
75. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų kokybės vadybos sistemos kokybės vadovas. Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2014 m. rugsėjo 22 d. įsakymu Nr. IV-183.
76. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos programos aprašas. Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2015 m. birželio 18 d. įsakymu Nr. V-305.
77. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo, organizavimo tvarkos aprašas. Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2008 m. kovo 18 d. įsakymu Nr. VE-630.
78. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus 2016 metų veiklos planas. Patvirtinta VSDFV Šiaulių skyriaus direktoriaus 2015 m. balandžio 13 d. įsakymu Nr. VE-124.
79. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus darbo reglamentas. Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2016 m. kovo 3 d. įsakymu Nr. V-91.
80. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus klientų aptarnavimo skyriaus nuostatai. Patvirtinta VSDFV Šiaulių skyriaus direktoriaus 2015 m. liepos 31 d. įsakymu Nr. VE-146.
81. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus nuostatai. Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2010 m. rugsėjo 28 d. įsakymu Nr. V-394.
82. Valstybinio socialinio draudimo fondo veiklos perspektyvinis planas 2013 – 2020 metams. Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2013 m. birželio 25 d. įsak. Nr. IV-104.
83. Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų klientų aptarnavimo pagrindinės nuostatos. Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2016 m. rugsėjo 16 d. įsakymu Nr.468.
84. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos ir jos įstaigų klientų aptarnavimo standartai. Patvirtinta VSDF valdybos direktoriaus 2004 m. liepos 16 d. įsakymu Nr.282.
85. Vveinhardt, J. (2001). Žinių vadyba. Prieiga per internetą: [http://fcim.vdu.lt/~Vveinhardt/FOV1-0008C568/ZV\\_paskaitu\\_konspektas\\_Vveinhardt.pdf](http://fcim.vdu.lt/~Vveinhardt/FOV1-0008C568/ZV_paskaitu_konspektas_Vveinhardt.pdf).
86. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
87. Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range planning*. Vol 30, No. 3.
88. Zalieckitė, L., Mikalauskienė, A.O. (2007). Organizacijos žinių struktūrų ir jų vadybos prieigų analizė. *Informacijos mokslai*. Nr.41. p.42-57.
89. Zarifian, P. (1999). *Objectif Competence*. Liaisons. Paris.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

90. Žydžiūnaitė, V., Lepaitė, D., Cibulskas, G., Bubnys, R. (2012). *Savaiminis mokymasis darbo aplinkoje: bendrosios kompetencijos vystymosi kontekstualumas*. Šiauliai: Šiaulių valstybinė kolegija.
91. Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.



Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

## **PRIEDAI**

### Žinių apibūdinimas

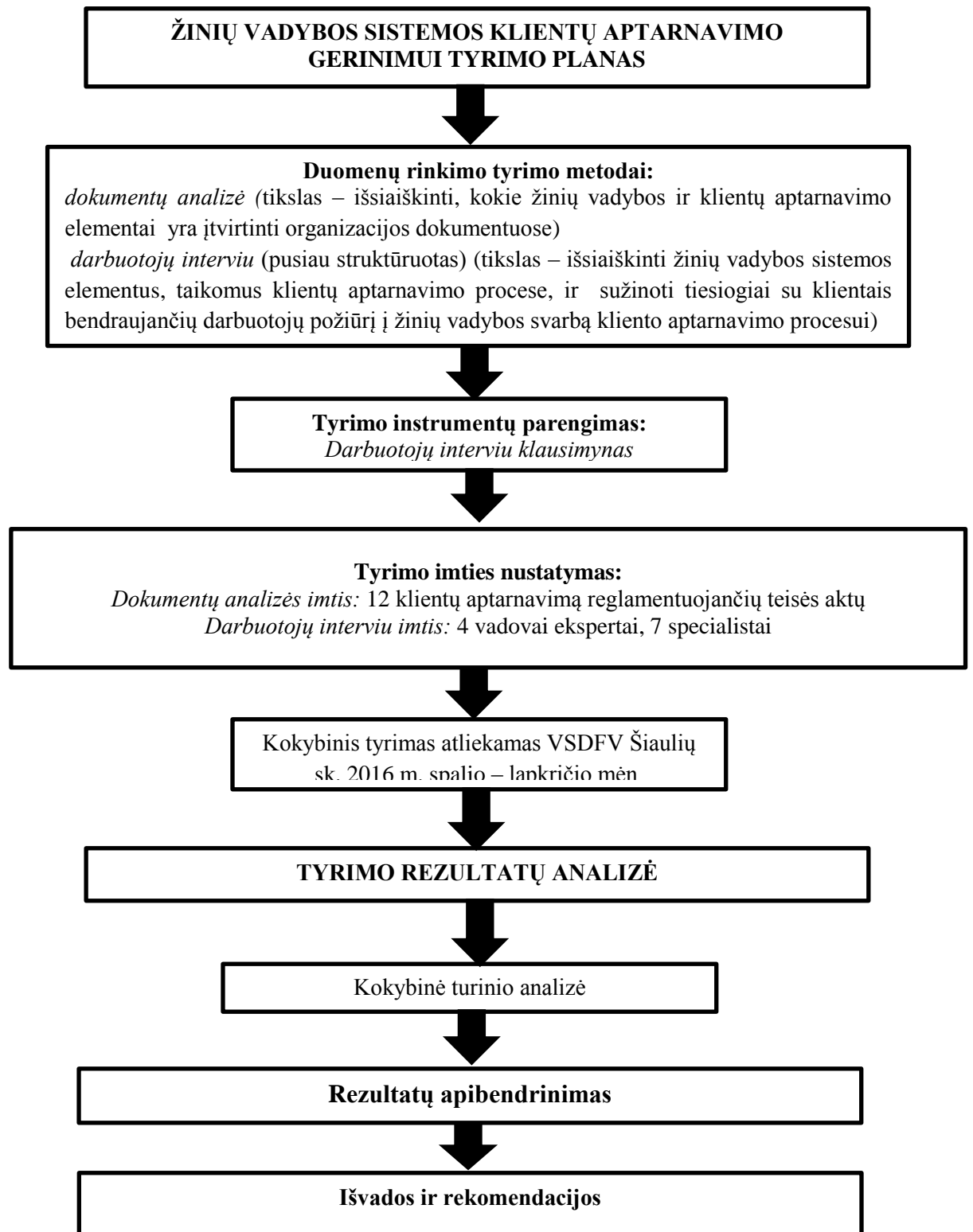
Autoriai	Apibūdinimo turinys
Ackoff (1989)	Žinios – tai mokymosi rezultatas. Tai žmogaus įsisavinti tokie elementai, kaip informacija, duomenys ir patirtis
Albrect (1993)	Žinios egzistuoja tik kaip atskirų individų turimos žinios. Žinias galima aprašyti kaip konkrečius arba abstrakčius modelis
Bornemann, Sammer (2003)	Žinios – tai žmogiškieji organizacijos ištekliai, gebantys kurti, įgyti ir pritaikyti žinias, keisti
Gudauskas, Ramanauskienė (2004)	Žinios yra žinojimas „kaip“ ir žinojimas „kodėl“. Tai padeda darbuotojams mąstyti, spręsti, vertinti ir veikti.
Stewart (2002)	Žinios dažniausiai suvokiamos kaip individo, grupės, organizacijos, savęs arba aplinkos supratimas, kuris turi įtakos mąstymui, sprendimams ir veiklai.
Atkočiūnienė (2006)	Žinios susidaro žmonėms bendraujant; paremtos per patirtį įgyta intuicija ir žmonių gebėjimu palyginti situacijas, problemas ir sprendimus.
Ley (2006)	Žinios suprantamos kaip mokymosi proceso produktų visuma, kurioje duomenys priimami kaip informacija, kuri struktūrizuotų duomenų forma yra saugoma žinių bankuose.
Probst, Raub, Romhardt (2006)	Žinios – tai mokymosi ir įgūdžių, kuriuos individai (ne mašinos) naudoja sprendami problemas, visuma. Žinios - vienintelis išteklius, kuris kaupiasi jį naudojant.
Stonkienė (2007)	Žinių samprata tradiciškai atskleidžiama duomenų – informacijos – žinių logine grandine, tačiau, atkreipiant dėmesį į šių dedamųjų tarpusavio ryšį, žinių samprata dažnai supaprastinama – žinios suvokiamos kaip subjektyvuota informacija.
Činčikaitė, Janeliūnienė (2010)	Žinios yra sukuriamos iš informacijos ir turi grįžtamąjį ryšį, t.y. žinios gali atnaujinti informaciją. Pagrindinis sunkumas – tas, kad nei informacija, nei žinios negali egzistuoti atskirai nuo asmens.

Šaltinis: Sudaryta pagal autorius

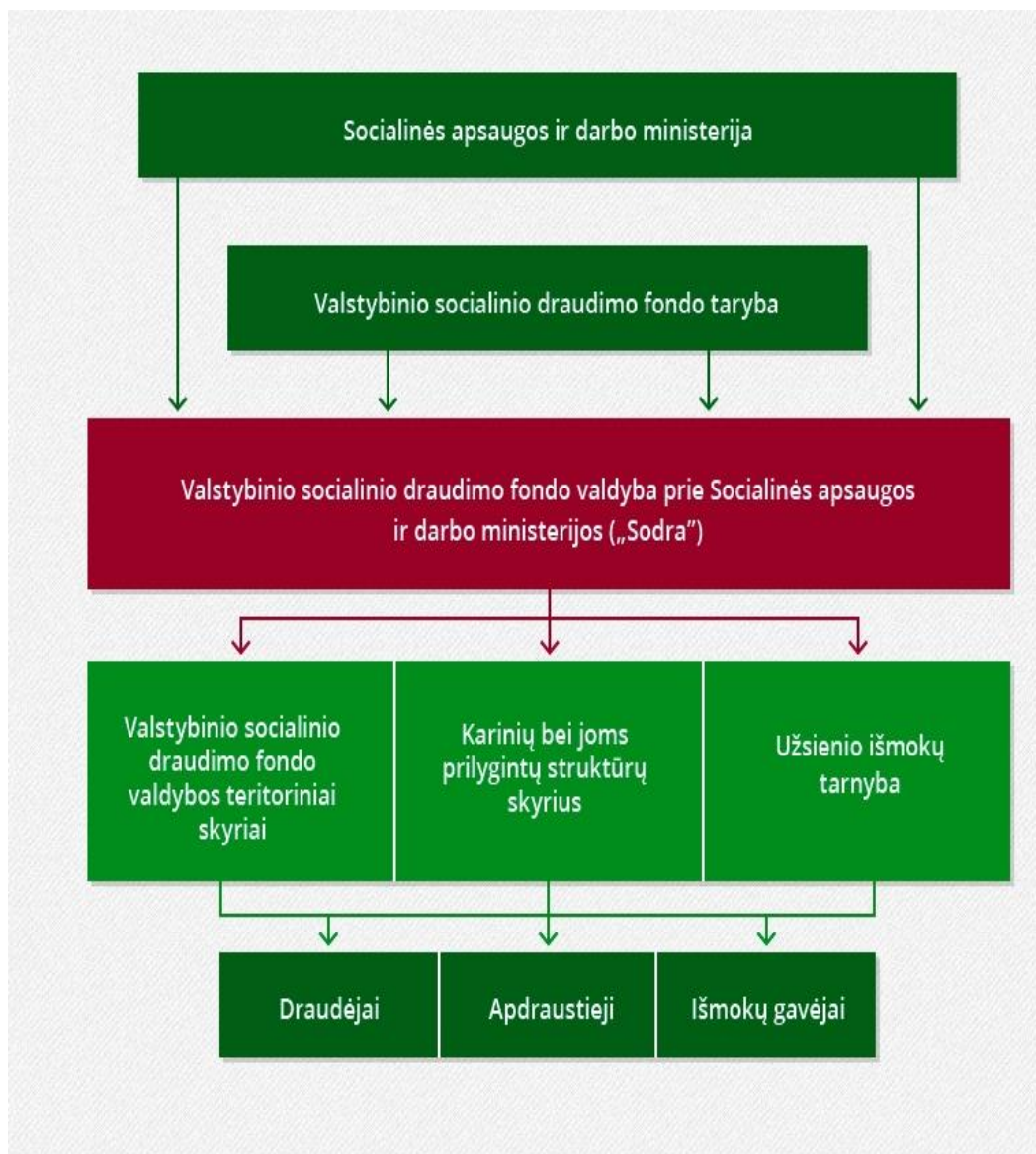
**Paslaugą nuo materialiosios prekės skiriančios savybės**

<b>Paslaugos savybių pavadinimai</b>	<b>Paslaugų savybių apibūdinimas</b>
<i>Neapčiuopiamumas.</i>	Klientas, aprašydamas paslaugą, remiasi tokiomis sąvokomis kaip savijauta, patirtis, išpūdis, saugumas, patikimumas. Būtent dėl didelio neapčiuopiamumo nelengva įvertinti paslaugą kokiais nors objektyviais parametrais.
<i>Heterogeniškumas (kintamumas)</i>	Paslaugą kuria ir paslaugos teikėjas, ir jos gavėjas. Paslauga yra kūrimo proceso rezultatas. Todėl paslauga vienam vartotojui ar klientui nėra tiksliai tokia pati kaip kad kitam bent jau dėl santykių, kurie susidaro tarp paslaugos teikėjo ir kliento.
<i>Gamybos ir vartojimo vienovė</i>	Kadangi paslauga – ne daiktas, o procesas arba veiksmų eilė, ji gaminama ir vartojama tuo pat metu.
<i>Kliento, kaip būtino gamybos veiksnio, dalyvavimas</i>	Vienose paslaugose reikia didesnio kontakto, kitose – mažesnio.
<i>Neįmanomas kaupimas ir sandėliavimas</i>	Kaupti galima daiktus, bet ne paslaugas.
<i>Sistema gali apimti elektronines ir mechanines priemones</i>	Paslaugą nebūtinai reikia gauti tiesiogiai atvykus į vietą. Vis dažniau konsultacijas galima gauti elektroninėmis priemonėmis.

Sudaryta darbo autorės pagal Langvinienę, Vengrienę, 2005



Tyrimo planas



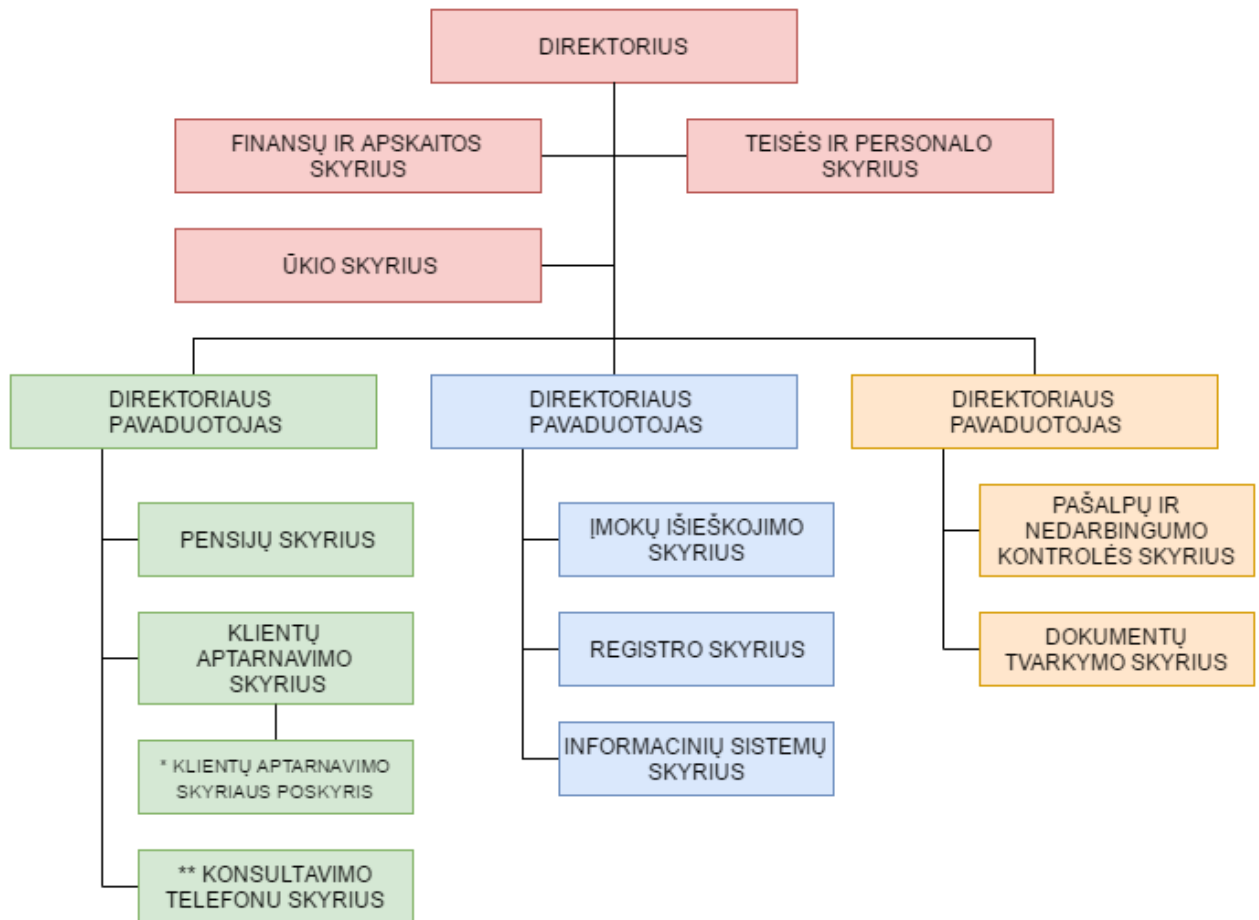
Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistemos schema

<http://www.sodra.lt/lt/kaip-veikia-sodra>

PATVIRTINTA

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus direktoriaus 2015 m. gegužės 20 d. įsakymu Nr. VE-103 (Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus direktoriaus 2015 m. spalio 1 d. įsakymo Nr. VE-213 redakcija)

VALSTYBINIO SOCIALINIO DRAUDIMO FONDO VALDYBOS  
ŠIAULIŲ SKYRIAUS ORGANIZACINĖS VALDYMO STRUKTŪROS SCHEMA



\* Fondo valdybos Šiaulių skyriaus Klientų aptarnavimo skyriaus poskyriai: Joniškio poskyris, Kelmės poskyris, Pakruojo poskyris, Radviliškio poskyris

\*\* Darbo vieta Radviliškyje

## DARBUOTOJŲ, TIESIOGIAI BENDRAUJANČIŲ SU KLIENTAIS, INTERVIU KLAUSIMAI

Interviu tikslas – nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, rasti galimus sprendimus efektyvesniam žinių vadybos taikymui gerinant klientų aptarnavimą.

### **ŽINIŲ VADYBOS PROCESAS**

1. Jūsų nuomone, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi ?
2. Kiek organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis?
3. Kaip darbuotojai yra motyvuojami dalintis žiniomis?
4. Kaip greitai darbuotojai gauna darbui reikalingą informaciją ir žinias iš kitų šaltinių? Kaip greitai jie geba jas rasti savarankiškai?
5. Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui?

### **ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMAS**

1. Kokiu būdu yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?
2. Kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą?
3. Kiek darbuotojai suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?
4. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus? Ką būtų galima keisti?

### **TECHNOLOGIJŲ VERTINIMAS**

1. Kokios yra darbo vietoje sąlygos naudotis informacinėmis technologijomis?
2. Kaip Jūs vertinate informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui? Jūsų nuomone, kaip būtų galima keisti organizacijoje informacines sistemas?
3. Kokie technologiniai sprendimai paspartintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus?

### **ŽINIŲ VADYBOS PROBLEMOS ORGANIZACIJOJE**

1. Kokias pastebėjote problemas, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese?

## **Interviu su VSDFV Šiaulių skyriaus Klientų aptarnavimo skyriaus vedėja (V-1)**

### **1. Jūsų nuomone, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi ?**

Kadangi Klientų aptarnavimo skyriaus pagrindinė funkcija – aptarnauti klientus. Tai keitimasis žiniomis ir patirtimi be galo yra susijęs su tuo, kokia yra situacija priimamajame, kiek yra klientų, nes esant klientams, keitimasis žiniomis negali vykti. Viskas tik klientui ir jokie kiti pokalbiai yra negalimi. Tačiau tuo metu, kada klientų priimamajame nėra, tiek specialistai tarpusavyje, tiek vedėja bei pavaduotoja patirtimi ir žiniomis keičiasi. Tad, sklandus ar nesklandus tas keitimasis labiausiai priklauso nuo klientų srautų, nuo kiekio, nuo laiko.

### **2. Kiek organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis?**

Pati aplinka nėra palanki, todėl, kad jokios galimybės išeiti į kokią nors atskirą patalpą ir mums bendrauti nėra. Viskas vyksta tik priimamųjų vietose. Bet kurią minutę gali ateiti klientas, pašalinis asmuo ir mūsų bendravimas, keitimasis žiniomis, mokymasis nutrūksta. Manychiau, kad aplinka tikrai nėra palanki.

### **3. Kaip darbuotojai yra motyvuojami dalintis žiniomis?**

Turbūt, ta motyvacija pagrinde ir yra geras žodis, paskatinimas, pagyrimas: „na tu puikiai žinai, supranti, gali perteikti kolegei“. Be abejonės ir valstybės tarnautojo vertinimas, kai žmogus yra įvertinamas už tai, kad jis sugeba bendrauti, perduoti savo žinias, kad yra kolektyve darbuotojas, su kuriuo lengva dirbti. Daugiau turbūt motyvacijos gal nelabai įvardinsiu.

### **Kada tas vertinimas atliekamas?**

Tas vertinimas atliekamas kiekvieną mėnesį, bet vertinama žinių perdavimo klausimais tai tik metų gale.

### **4. Kaip greitai darbuotojai gauna darbui reikalingą informaciją ir žinias iš kitų šaltinių? Kaip greitai jie geba jas rasti savarankiškai?**

Žinias darbuotojai gauna pakankamai greitai. Praktiškai, kai aš gaunu pasikeitimus iš Valdybos t.y. pasikeitus teisės aktams, elektroniniu būdu: DVS pagalba arba tiesiogiai perduodu darbuotojams.



Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

Vėlgi, kaip greitai jie gali tai įsisavinti, kaip greitai jie gali tai perskaityti, čia jau kita kalba. Išties būna dienų kai el. pašto darbuotojai net neperžiūri, neperskaito. Nėra laiko, krūviai, srautai.

### **O savarankiškai jie yra linkę rasti žinias ?**

Savarankiškai nėra labai linkę. Yra galimybė. Nepaminėjau Žinių bazės, kurioje lyg ir pakankamai daug informacijos, bet informacija pasiekama pakankamai sudėtingai. Todėl, kad paieška ilgai trunka ir, tarkim, jog, aptarnaujant klientą, nori sužinoti kažką, ko tu nežinai. Tai būna, kad klientui esant tu to nepadarysi, nes paieška kebloka.

### **5. Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui?**

Žiūrint koks darbuotojas išeitų. Jei išeitų toks darbuotojas, kuris turi daug žinių ir besidalinantis savo patirtimi su kolegomis, nukentėtų labai. Parengti specialistą, dirbantį Klientų aptarnavimo skyriuje, kai jis šiandieną turi būti universalus, išmanyti gerai pensijų, pašalpų, registro ir įvairius kitus klausimus, tai praradimas būtų didelis.

### **6. Koku būdu yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?**

Saugomos turbūt pagrinde individualiai. Kiekvienas turi savo sistemą ir kaupia įvairius raštus, teisės aktus, susirašinėjimą. Tai vyksta ir poskyrių vedėjų lygmenyje ir aš su Klientų aptarnavimo skyriaus pavaduotoja kaupiam. Bet ir specialistės mėgsta tai daryti ir turi užsivedusios segtuvus.

### **7. Kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą?**

Tokių grupių kaip ir nėra. Kaip ir paminėjau, jei galvoti, kad grupės yra poskyriai, atskiri padaliniai, tai tame mažame būrelyje vyksta keitimasis patirtimi, žiniomis. Centriname skyriuje Šiauliuose, tai gal ta grupė būtų pagal sėdėjimo specifiką: vienas priimamasis, kitas priimamasis. Darbai skirtingi. Viename pensijų klausimai, kitame – pašalpų, registro klausimai. Tai gal galima sakyti, kad tai yra grupės, kuriose bendrauja, bendradarbiauja ir keičiasi žiniomis ir patirtimi.

### **8. Kiek darbuotojai suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?**

Darbuotojai suinteresuoti mokytis ir atnaujinti žinias todėl, kad jiems to reikia darbui, kad galėtų tinkamai ir teisingai aptarnauti klientą. Kaip darbuotojai tą gali padaryti – čia jau kitas klausimas. Kartojusi, bet mokymams laiko yra praktiškai neskirta. Tokie kaip vidiniai mokymai, tai jie vyksta stichiškai, nėra tvarkos, nėra nustatyta, kad tokią ir tokią dieną, tokią ir tokią valandą jie turi vykdyti. Visa tai įtakoja darbo specifiką ir klientai. O kad nori darbuotojai mokytis, jiems reikia, tai tikrai taip.

### **9. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus? Ką būtų galima keisti?**

Aš šiandien vykstantį kvalifikacijos tobulinimą ir mokymą vertinu labai neigiamai. Nors ir yra Valdybos parengtas „Mokymosi tvarkos aprašas“, tačiau jis realiai neveikia. Mano asmeninė nuomonė apie nuotolinius mokymus yra visiškai bloga. Manychiau, kad iš nuotolinių mokymų naudos yra be galo mažai. Vis tik tada, kada tiesiogiai dėstoma medžiaga, kada kai kurie momentai akcentuojami, žmogui yra lengviau įsisavinti medžiagą, nei pačiam sėdėti ir skaityti. Dar sakykim, sėdėti ir skaityti būtų pusė bėdos, jei tam būtų skirta laiko. Vėlgi, pagal „Aprašą“ vadovas privalo suteikti laisvo laiko darbuotojui mokytis, tačiau darbas, klientą aptarnaujančio specialisto pareigos niekaip neleidžia to daryti darbo metu. Na, tarkim ir būtų leista mokytis vienam ar kitam darbuotojui, tačiau tuo metu jei susikauptų didesni klientų srautai, tada nukentėtų aptarnavimo laikas, kokybė ir iš to mokymosi nauda būtų labai menka. Ką būtų galima keisti? Tai turėtų būti numatyta – konkretus laikas ar konkreti diena. Tuomet žinotume: tarkim – ketvirtadienį 16,00 val - Klientų aptarnavimo skyriaus visi specialistai mokosi ir tuo metu nepriiminėjami klientai. Tuo metu būtų paprasčiau ir perduoti medžiagą, ir ją įsisavinti.

### **10. Kokios yra darbo vietoje sąlygos naudotis informacinėmis technologijomis?**

Sakyčiau, kad sąlygos yra tikrai geros. Todėl, kad galima naudotis tiek internetu, tiek įvairiomis programomis, tiek Žinių baze, kurią jau minėjau. Vėlgi, turėk laiko, naudokis ir tikrai rasi, ko ieškojai.

### **11. Kaip Jūs vertinate informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui? Jūsų nuomone, kaip būtų galima keisti organizacijoje informacines sistemas?**

Informacinių technologijų panaudojimą žinių perdavimui vertinu tikrai teigiamai. Vėlgi pagalvojus, ką gali padaryti naudojantis el. paštu, kai „čia ir dabar“ gali skubiai perteikti bet kokią medžiagą, perduoti žinią. Tai tikrai geras dalykas. Ką keisti? Turbūt dėl keitimo mažiausiai mes turime galimybių. Yra tokia galimybė – rašyti į „Pagalbą“, siūlyti, jei matom, jog mūsų nuomone reikia kažką

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

keisti IT srityje. Taip pat kiekvienais metais, rašant skyriaus veiklos ataskaitą, galima teikti pasiūlymus ir Valdybai. Žinoma, čia jau viso teritorinio skyriaus vardu, jei vadovybė mano, jog tai tikslinga. Visa tai pakankamai neblogai veikia.

### **12. Kokie technologiniai sprendimai paspartintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus?**

Dar yra toks klientų aptarnavimui svarbus dalykas, kad yra kuriama „Klientų aptarnavimo grupė“, į kurią bus galima rašyti ir kelti problemas, kurios iškyla teritoriniame skyriuje. Sakykim, viename teritoriniame skyriuje iškilo problema, o kitas teritorinis skyrius jau žino, kaip elgtis. Tai kaip ir susirašinėjimas. Turėtų būti labai geras dalykas ir praktikai, ir patirčiai. Be abejonės tai būtų medžiaga, prie kurios bus galima prieiti bet kuriam klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojui ir ja naudotis.

### **13. Kokias pastebėjote problemas, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese?**

Apibendrinant reikia pasakyti, kad vis tik didžiausia problema yra netolygūs darbo krūviai, tiek klientų skaičiaus prasme, tiek laiko prasme ir negalėjimas dėl laiko stokos mokytis, skirti laiko mokymuisi, žinių apsikeitimui, kad išvengtume to stichiškumo. Būna atvejų, kai tu perduodi žinias dviem specialistams, trečias tuo tarpu priiminėja klientą ir jis jau nesužinos, ką pasakei. Tiesiog žmogiškieji dalykai čia veikia ir manyčiau būtų gerai, jei tai būtų išspręsta. Buvo tokia mintis ir iš Valdybos, jog tam turėtų būti skirtas pusdienis ar kažkoks konkretus laikas. Mokymasis turėtų duoti naudos ir klientų aptarnavimas nuo to tik gerėtų.

## **Interviu su VSDFV Šiaulių skyriaus Klientų aptarnavimo skyriaus vedėjo pavaduotoja (V-2)**

### **1. Jūsų nuomone, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi ?**

Šnekant apie Klientų aptarnavimo skyrių, keitimasis patirtimi ir žiniomis nėra sklandus. Paprastai tai yra toks darbo pobūdis, kad nuolat klientai, o pagal mūsų darbo strategiją ir standartą, jei klientas atėjo į priimamąjį, jis turi būti nedelsiant aptarnaujamas ir bet koks keitimasis žiniomis gali būti interpretuojamas kaip dėmesio nekreipimas į klientą. Taigi, dažniausiai mes žiniomis ir patirtimi pasikeičiame tada, kai yra konkreti situacija. Sakykim, atėjo klientas su nestandartine situacija ir nestandartiniais norais. Tada mes visi susieinam ir ieškom sprendimo, sprendžiam tą klausimą bendromis jėgomis. Išlieka tas klausimas ir atsakymas darbuotojų atmintyse. Jei įvyko jau tokia situacija viename priimamajame ir žinom, kad tai gali pasikartoti kitame, tai vedėja arba aš rašom laiškus skyriukų klientų priėmimo darbuotojams (Radviliškyje, Joniškyje, Kelmėje, Pakruojuje) ir informuojam, kad buvo tokia situacija. Dažnai ir į Valdybą parašom ir iš jos gaunam informaciją, jog esant tokiai situacijai reikia elgtis būtent taip. O tų situacijų būna labai daug.

### **2. Kiek organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis?**

Galėčiau pasakyti, kad nepalanki visiškai. Kadangi kaip minėjau pagal mūsų darbo pobūdį, vidinius mokymus pravesti būna be galo sunku. Jei sakykim 8 val. ryto viename priimamajame nėra klientų, bet norint susirinkti negalim palikti tuščio priimamojo, kad visi dalyvautų. O tokios situacijos, kad nebūtų nei vieno kliento tiesiog nebūna. Kartais prieš darbo pabaigą pravedi susirinkimą. Vieną klausimą aptari ir ateina klientas. Po kurio laiko vėl ateini – kitą klausimą aptari. Aplinka visiškai nepalanki.

### **3. Kaip darbuotojai yra motyvuojami dalintis žiniomis?**

Tokio motyvavimo mechanizmo nėra. Yra tik geranoriškumas. Sakykim yra taip: kažkas kažką paskaitė Žinių bazėje, intraneto puslapyje, Ligonijų kasų ar Mokesčių inspekcijos puslapyje, jei kažką sužinau aš arba vedėja, būtinai pranešame kolegoms. Vienas ar kitas specialistas, turėdamas laisvą minutę, ir, kažką sužinojęs, papasakoja kitiems. Pvz: taip ar kitaip pildyti vieną ar kitą formą.

#### **4. Kaip greitai darbuotojai gauna darbui reikalingą informaciją ir žinias iš kitų šaltinių? Kaip greitai jie geba jas rasti savarankiškai?**

Galbūt savarankiškai tas žinias rasti neskuba, nes mes ir nepropaguojam. Jei atsiranda kažkokie nauji teisės aktai, skubame išnagrinėti, pasigilinti, pasišnekėti ir darbuotojams perduoti trumpai, aiškiai, nes priešingai gali kiekvienas interpretuoti savaip. Iš kitų šaltinių mes labai ne greit gaunam informaciją. Todėl, kad būna teisės aktų pasikeitimai, o iš Valdybos nurodymai ateina tik tada, kai jau mes ją „užpilam“ klausimais, o ji tik po savaitės atsako. Žmonės ateina jau tą pačią dieną, nes jie pasiklauso radio, televizijos ir ateina.

#### **5. Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui?**

Nukentėtų. Vėlgi, mūsų skyrius tai yra specifinis skyrius ir nukentėtų daug. Kadangi mūsų skyriuje dirba universalūs specialistai, kurie aptarnauja ir pensijų skyriaus, ir pašalpų, ir registro skyriaus klientus, tai, vėlgi, išėjus vienam specialistui, naują darbuotoją reikėtų mokyti trijų dalykų, o laiko mokyti nėra. Tai sudėtinga būtų.

#### **6. Koku būdu yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?**

Tokios sistemos mūsų įstaigoje nėra. Dalinamės idėjomis, žiniomis ir gebėjimais. Tuomet, kai atsitinka kokia nors situacija ir suprantam, jog situacija neeilinė. Galimybė yra – Žinių bazė, kur kiekvienas darbuotojas, praėjęs filtrą, turi galimybę padaryti įrašą į Žinių bazę. O žinant, kad buvo nestandartinė situacija, ją išsprendėm ir žinom, kad rezultatas geras, mes galim tai parašyti, bet nepasakyčiau, kad tai yra labai naudotina.

#### **7. Kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą?**

Tokių grupių nėra. Atėjus naujam specialistui, o mūsų skyrius yra naujas, jam dar tik prasidėjo nuo spalio 1 d. antri metai, yra skiriami mentoriai. Kai mes mokėmės, susikūrus skyriui, mentoriai buvo iš trijų skyrių: Pensijų, Pašalpų ir Registro. Dar prisidėjo nuo 2016 m. sausio 1 d. ir sveikatos draudimas, kurį perėmėm iš Mokesčių inspekcijos. Tie mentoriai nėra pasitvirtinęs dalykas, nes mūsų naujos procedūros, daug kas keitėsi ir mentorius, turintis savo dalykines žinias perduoti, jau nežino tiek giliai, kiek mes turim žinoti. Yra II lygio specialistai, todėl ypatingai sunkiais klausimais mes į juos kreipiamės. Tie žmonės mums iš tikrųjų padeda.

### **8. Kiek darbuotojai suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?**

Tiek, kiek reikia praktikoje. Kai priimami nauji įstatymai ir žinios turi būti atnaujinamos. Kai pasirodo naujas įstatymas, klientai ateina nedelsiant, mes priversti domėtis, žiūrėti, ieškoti. Todėl būna, kad ne visada teisingai elgiamės, kol negaunam išaiškinimo iš Valdybos, o išaiškinimai atsiunčiami tikrai ne greit.

### **9. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus? Ką būtų galima keisti?**

Kadangi tokia mūsų darbo strategija, į mokymus išvažiuoti nėra galimybės. Gali iš skyriaus išvažiuoti 1 – 2 specialistai, ne daugiau. Vyksta nuotoliniai mokymai, kuriuos vertinčiau neigiamai. Todėl, kad medžiaga būna nesusisteminta, jos būna begalė. Atsispausdinus gaunasi didžiulis segtuvas. Visa tai perskaityti ir suprasti nėra laiko. Tie, kurie tuos mokymus organizuoja, turėtų medžiagą susisteminti. O būna, jog pirmas žmogus atsako, paskui kiti pasinaudoja juo. Toks atsakinėjimas nieko neduoda. Mokytis nėra kada. Ką galėčiau pasakyti apie mentorius, skiriamus naujiems darbuotojams? Ir čia yra problemų. Jie negali būti išsianalizavę pagal mūsų procedūras. Klientų aptarnavimas yra karštas taškas ir mokymams čia nėra vietos, nei laiko. Būtų gerai, kad būtų skirtas nors pusvalandis į savaitę. Nors mes dirbam nuo 7.30 iki 17.30. Na tiesiog ir nežinau, kada tai turėtų būti. O turėtų būti skirtas laikas mokymams. Mums žinoti reikia labai daug, o mokymuisi laiko nėra paskirta. Tai daryti savo laisvu laiku. O žinom, kad savo laisvalaikį žmonės naudoja tik sau.

### **10. Kokios yra darbo vietoje sąlygos naudotis informacinėmis technologijomis?**

Sąlygos yra geros. Kiekvienas specialistas turi el. paštą, turi prieigą prie interneto. Užtektinai ir pakankamai turi. Tik vėl, manyčiau būna problemų, kai stringa programos.

### **11. Kaip Jūs vertinate informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui? Jūsų nuomone, kaip būtų galima keisti organizacijoje informacines sistemas?**

Naudojame žinių, patirties perdavimui el paštą. Juo mes perduodame informaciją savo skyriaus darbuotojams. Dabar planuojama, kad Valdyboje bus sukurta Klientų aptarnavimo grupė, kur bus kaupiama visų teritorinių skyrių patirtis, kas bus daroma žmonių geranoriškumo pagrindu. Esame susitarę, kad apie tokius išskirtinius ir sunkius atvejus pasidalintume su kitais. O jei neveikia programos tai rašom į „Pagalbą“. Šiuo metu yra problema, nes negalime įrašyti balso identifikavimui. Problema tęsiasi jau 2 savaites, o mūsų vienas iš rodiklių, kad mes turim nurodytą kiekį klientų, kuriems turim

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

pasiūlyti balso įrašymo paslaugą, jog skambinant tel. 1883 būtų galima atpažinti klientą. Bet ši paslauga vis dar neveikia. Parašius į „Pagalbą“, problemą jau sprendžia specialistai. Metinėje veiklos ataskaitoje aptariame, kas galėtų būti. Tai valstybinė įstaiga ir kažką keisti negali. Pasiūlius kažkokią iniciatyvą turi eiti į „viršų“, kur iniciatyva būtų pripažįstama.

## **12. Kokie technologiniai sprendimai paspartintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus?**

Nebent bus sukurta Klientų aptarnavimo grupė. Tada platesniu mastu bus dalinamasi žiniomis ir patirtimi. O kažko daugiau negalėčiau pasakyti. Čia viešasis sektorius ir kažko neprigalvosi.

## **13. Kokias pastebėjote problemas, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese?**

Klientų aptarnavimas yra karštas taškas. Nėra laiko susitikti, nėra laiko mokymams ir viską mes turime daryti vietoje “čia ir dabar“. Išskyla problema, tai visi susieinam ir ją bandome spręsti. Skiriamės nuo verslo įmonės, jog mes nenorim, kad klientas eitų ir eitų. Mūsų tikslas yra, kad klientas ateitų, gautų atsakymą ir būtų ramus, suprastų situaciją kuo ilgiau. Pagrindinė problema - trūksta laiko, labai užimti darbuotojai.

## **Interviu su VSDFV Šiaulių skyriaus Klientų aptarnavimo skyriaus vyresniąja specialiste (D-1)**

### **1. Jūsų nuomone, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi ?**

Mūsų skyriuje dirba žmonės profesionalai daugybę metų. Todėl, jog ypatingai dažnai reikėtų keistis žiniomis ir patirtimi nebūna, bet kartais iškyla klausimas, kada reikia spręsti „čia ir dabar“, Pasitarti „čia ir dabar“ retai kada išeina, todėl tenka užsirašyti kliento telefoną, pasitarti su kolege, kai ji bus laisva ir tuomet perskambinti klientui. Toks jau skyrius, kai visi būna užimti, o kliento trukdyti tiesiog negalima.

### **2. Kiek organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis?**

Radus laiko ir radus laisvą žmogų su kuriuo gali pasitarti. Vienas žmogus stiprus vienoje srityje, kitas kitoje. Ta aplinka yra sudėtinga ir turi laukti dėl darbo specifikos. Visi yra užimti vienu metu. Daug ką lemia laikas.

### **3. Kaip darbuotojai yra motyvuojami dalintis žiniomis?**

Tos motyvacijos iš išorės, iš vadovujančių asmenų kaip ir nėra. Bet motyvaciją mes susikuriame tarpusavyje. Jei kolega kažko klausia, o tu esi laisvas ir tu gali atsakyti, tai kitą kartą, tu būsi su klientu užsiėmęs, o kolega žinos atsakymą į tavo klausimą ir galės tau padėti. Turi būti motyvuotas, kad kolega žinodamas, greičiau prieitų ir norėtų tau padėti. Priėmimo labai svarbus laikas. Klientas laukia, kol jis prieis prie konsultanto ir stebi kiek laiko šis konsultuoja. Vadinasi ta motyvacija yra tarpusavio. Viena kitai padedam, kad pačiai būtų lengviau.

### **4. Kaip greitai darbuotojai gauna darbui reikalingą informaciją ir žinias iš kitų šaltinių? Kaip greitai jie geba jas rasti savarankiškai?**

Labai greitai, labai greitai, jokių problemų, ir elektroninių, ir su nuorodom. Ir situacijos, kai nerandi, kur pasiskaityti arba patikrinti savo žinias, nėra. Viskas - labai greitai. Turim nuorodas ir problemų nebūna.



### **5. Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui?**

Tarkim, iš to skyriaus, kuriame aš dirbu, bet kuris iš mūsų išeitų, to skyriaus darbo kokybė nenukentėtų, nes esam gal ir neprofesionalai 100 proc., bet mūsų sugebėjimas dirbti ir žinios yra „plus minus“ visų panašios, todėl ypatingos žalos, mano skyriui nebūtų. Gal kitame skyriuje yra ir kitaip. Aš to nežinau.

### **6. Koku būdu yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?**

Nežinau, ar jos sisteminamos, ar jos saugomos. Aš tokių žinių neturiu. Tikrai neturiu. Manychiau, jog mums vadovaujantys asmenys žino mūsų sugebėjimus, mūsų žinias, kokių mes turime įgūdžių. Aš pati jų nesisteminu, o kaip kitas asmuo elgiasi, aš negaliu to atsakyti.

### **7. Kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą?**

Tokios kaip grupės, atskirai, kuri būtų sukurta kaip grupė, aš nežinau. Bet gal tai mūsų kolektyvas. Mes vieni kitiems padedam, kiek tik įmanoma. Tai tik dėl to, kad mes vieni kitiems pagelbėtumėm. Tiesiog, atskiros sukurtos grupės neturim. Mūsų grupė mano kolektyvas.

### **8. Kiek darbuotojai suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?**

Darbuotojai ypatingai yra suinteresuoti, nes Klientų aptarnavimo skyriuje esi tu ir klientas. Jei ir atsitiktų, kad kažką reikia pasitikslinti, nes klientas ateina ne su vienu klausimu. O jei eisi dėl kiekvieno jo klausimo pas kažką pasikonsultuoti, tai išėjęs klientas nebus tikras dėl to ką sužinojo. Jis ateis už porą dienų iš naujo pasiaiškinti. Todėl galvoju, jog turim viską žinoti. Esi tu ir klientas, todėl mes ir turim žinoti.

### **9. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus? Ką būtų galima keisti?**

Mokymus nelabai aš vertinu. Prisipažįstu, jog man teko būti kai kuriuose nuotoliniuose mokymuose, kurie buvo pavėluoti. Nes tai kas buvo gauta iš nuotolinių mokymų, aš jau žinojau. Būtų geriau, jei tie mokymai vyktų „gyvai“ bendraujant. Gal man kitas klausimas iškiltų. Nuotolinių mokymų metu negaliu nieko dėstytojo paklausti. Gal tie mokymai ir geri dėl pasitikrinimo, pasikartoti ką jau žinai. Tačiau nėra 100 proc. veiksmingi, kaip galėtų būti „gyvai“ bendraujant mažoje auditorijoje. Manychiau, mokymai turėtų būti iki kažkokio darbo proceso pakeitimo. Sakykim, artėja

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

kažkoks proceso pakeitimas ir mums jau prieš tai turi būti mokymai. Pvz., kaip dabar buvo su DVS mokymais. Mes nuvažiuojame į mokymus, bet pasirodo, mes viską jau mokėjome. Sugaišome laiką savo ir dėstytojo. Kaip taisyklė, klientai sužino apie kažkokį pasikeitimą iki mūsų, t.y. iš televizijos, iš kalbų. Vadinas, mes jau iš anksto, prieš kažką keičiant, turime būti supažindinti su procesu, kuris dar tik bus po mėnesio ar po kažkurio laiko.

#### **10. Kokios yra darbo vietoje sąlygos naudotis informacinėmis technologijomis?**

Sąlygas naudotis IT mes turime ypatingai geras. Aš nežinau, ar dar kokia institucija tokias geras turi. Mes turime ypatingai geras sąlygas, net esant klientui, mes galime įeiti į Duomenų bazę ir patikrinti informaciją. Jokių nėra trukdžių, nėra sugaišties nei kliento, nei mūsų.

#### **11. Kaip Jūs vertinate informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui? Jūsų nuomone, kaip būtų galima keisti organizacijoje informacines sistemas?**

Na tiesiog, tokios informacijos neturiu. Aš į tą klausimą nelabai galiu atsakyti. Gal tai būtų kažkur susisteminti dažniausiai užduodami klausimai ir kokie galimi atsakymai. Yra tokia sistema: klausimas ir atsakymas. Kiekvienas klausimas turi iš anksto paruoštą atsakymą. Kaip taisyklė, perskaitai tą atsakymą ir kiekvienas tai supranta savaip. Gal reiktų išaiškinti dažniausiai užduodamus klausimus ir juos plačiau paruošt pasiskaitymui.

#### **Gal Jūs čia kalbat apie Žinių bazę?**

Taip, Žinių bazę.

#### **12. Kokie technologiniai sprendimai paspartintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus?**

Tiesiog, į tą klausimą negaliu atsakyti. Čia man reikia daug galvoti.

#### **13. Kokias pastebėjote problemas, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese?**

Problemos yra tokios: pagrindinis darbas – atsakyti į kliento klausimus yra nustumiamas į antrą vietą, nes labai riboja laikas ir papildomi darbai, kurie nėra labai reikalingi, bet privalai juos atlikti klientui esant. T.y. suteikti informaciją, kaip jie gali naudotis Sodros prieigom ir ten rasti atsakymą. Mano klientai yra pensininkai. Jie nenori tų technologinių sprendimų apie atsakymo gavimą iš telefono,

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

nes jie iš vieno klausimo išrutulioja kitą klausimą ir dar kitą klausimą. Manychiau, jog reikia daugiau laiko skirti kalbėjimui su žmogumi apie jo problemą, nei galvoti, ar jis turi prieigą prie informacinės sistemos. Tiesiog, dalis klientų nežino ir niekad nesinaudos tomis paslaugomis, kurias mes jiems suteikiam. Pvz. galimybė pasinaudoti kliento kodu. Jiems tai nėra reikalinga. Nes jie pripratę „čia ir dabar“ sužinoti. Jiems iš vieno klausimo dar 4 ar 3 iškyla.

## **Interviu su VSDFV Šiaulių skyriaus Klientų aptarnavimo skyriaus vyresniąja specialiste (D-2)**

### **1. Jūsų nuomone, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi ?**

Mano nuomone, skyriuje keitimasis patirtimi ir žiniomis vyksta nelabai sklandžiai, nes Klientų aptarnavimo skyriaus specifika yra tokia, kad negalima susiplanuoti laiko taip, kaip norėtusi. Todėl, iškilus tam tikriems klausimams ar problemoms, yra sprendžiama „čia ir dabar“ tuo metu, kada jos iškyla.

### **2. Kiek organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis?**

Lygiai taip pat, dėl tos pačios laiko stokos nėra palanku dalintis patirtimi. Darbuotojai klientus turi aptarnauti iš karto jiems atvykus, todėl, jei planuojamas susirinkimas ar pasitarimas dėl žinių pasidalinimo, dažniausiai jis yra nutraukiamas ir einama aptarnauti klientų.

### **3. Kaip darbuotojai yra motyvuojami dalintis žiniomis?**

Mano manymu, konkrečiai iš valdžios darbuotojai nėra labai stipriai motyvuojami. Čia motyvaciją aš įžvelgiu tik tuo atveju, jog pats žmogus motyvuoja save domėtis ir rinkti visas žinias, kad pats geriau jaustųsi darbe ir, reikalui esant, tinkamai atsakytų į klientų užduodamus klausimus.

### **4. Kaip greitai darbuotojai gauna darbui reikalingą informaciją ir žinias iš kitų šaltinių? Kaip greitai jie geba jas rasti savarankiškai?**

Asmeniškai aš informaciją dažniausiai randu interneto pagalba, Sodros tinklapyje naudojamos ADIS sistemos pagalba. Išskirtiniais atvejais lengviau ir greičiau būna surasti informaciją tiesiogiai paskambinus į atitinkamą skyrių ir pasikonsultuoti su tam tikrais specialistais. Mano manymu, informacija yra pakankamai greitai ir lengvai randama. Išskyrus tam tikrus ir sudėtingus atvejus, apie kuriuos yra parašyta ir reikia kelių specialistų nuomonės.

### **5. Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui?**

Aišku, priklausytų nuo darbuotojo, nuo jo patirties, jo turimų. Jei tai stiprus specialistas, kuris turi didelę patirtį, užduodant įvairius klausimus jis lengvai į juos atsako. Tai netekus tokio darbuotojo būtų

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

sudėtinga. Bet šiaip, manau, kad Klientų aptarnavimo skyriaus specialistai yra pakankamai gabūs ir turi didelį žinių bagažą, nes ne visada turi laiko pasikonsultuoti, o turi atsakyti iš karto.

## **6. Kokiū būdu yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?**

Kiekvienas darbuotojas turi savo saugojimo sistemą, individualiai jis ją pasirenka. Taip, kad galėtų, esant reikalui, greičiau susirasti reikalingą informaciją. Aišku turim ir bendrus kaip ir segtuvus, kur saugomi įvairūs įstatymai, dokumentai, teisės aktai, kur bendrai ką nors pažymime, nes lengviau būna surasti kitam darbuotojui.

## **7. Kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą?**

Mano manymu, kad tokios grupės apskritai būtų Sodroje, nėra. Bent jau tokiame lygmenyje kaip klientų aptarnavimas. Tačiau jeigu jas galima pavadinti grupėmis, jos susiformuoja tada, kada yra tam tikra problema ar iškilo klausimas. Tada tiesiog reikalinga kelių specialistų konsultacija, nuomonė jų ir patvirtinimas kažkoks. Tada galima sakyti, kad tai ir būna grupės, kurios ir sprendžia situacijas.

## **8. Kiek darbuotojai suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?**

Suinteresuoti mokytis yra kasdien, be išimties, nes informacija labai greitai ir dažnai keičiasi. Todėl, norint klientui suteikti visą reikalingą ir teisingą informaciją, būtina atnaujinti savo žinias labai dažnai. Jeigu informacija atkeliauja pavėluotai ir darbuotojas nesužino ir nesidomi, klientas gali būti neteisingai informuotas.

## **9. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus? Ką būtų galima keisti?**

Mano manymu, kvalifikacijos tobulinimo kursai, įvairūs mokymai yra labai reikalingi. Tačiau, kiek jau yra tekę man dalyvauti juose, ne visada jie būna naudingi. Daugelis kursų, susijusių su klientų aptarnavimu yra orientuoti į pačius klientus. Aišku, jie yra naudingi ir reikalingi. Tačiau dažnai yra pamirštamasis darbuotojas, dirbantis su klientais. Darbuotojui tenka didžiausias emocinis krūvis ir jam reikalingos psichologinės žinios, kaip su tuo klientu bendrauti, kad nesukeltų konfliktinių situacijų. Darbuotojas... ir ramiai, kad nereikėtų tų emocijų parsinešti namo. Mano manymu, reikėtų daugiau dėmesio skirti patiems darbuotojams.

### **10. Kokios yra darbo vietoje sąlygos naudotis informacinėmis technologijomis?**

Sąlygos yra visai geros. Pagrindinis darbo įrankis yra kompiuteris ir visa įranga prie jo. Labai pagelbėja skeneris, kurio pagalba galima lengviau ir greičiau perduoti informaciją ir kuris visada yra po ranka, nereikia eiti kažkur ieškoti.

### **11. Kaip Jūs vertinate informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui? Jūsų nuomone, kaip būtų galima keisti organizacijoje informacines sistemas?**

Šiai dienai, manau, kad informacija yra perduodama labai greitai, nes Sodra turi visas reikalingas technologijas. Vienintelis minusas, kurį aš išvelgčiau ir iš patirties pasakyčiau tai, kad tomis technologijomis ne visi moka tinkamai ir greitai naudotis. Todėl čia ir yra kliūtis. Nors realiai ir turime visas galimybes jomis naudotis. Keisti – tai tiesiog turėti papildomus kursus, kurie galėtų išmokyti darbuotojus greičiau ir efektyviau naudotis tomis technologijomis.

### **12. Kokie technologiniai sprendimai paspartintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus?**

Pakankamai yra geros IT ir įranga ir visa tai vyksta pakankamai greitai. Gal sudėtingiau yra bendrauti su kitomis institucijomis, o ne su Sodros skyriais. Tam turi įtakos konfidencialumo įstatymas, kuris neleidžia domėtis tam tikra informacija. Bet taip ir turėtų būti.

### **13. Kokias pastebėjote problemas, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese?**

Viena ir pagrindinė problema, kuri pakankamai dažnai pasireiškia tai, kad informacija iki Klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojų neatkeliauja taip greitai, kaip reikėtų. Elementarus pavyzdys, kai pasikeičia pensijų ar pašalpų mokėjimo procesai, įvedamos kažkokios naujovės, kurios tiesiogiai liečia klientus ir mes nesame taip greit informuoti apie tuos pokyčius. Labai dažnai atsitinka, jog klientą informuojame neteisingai. Todėl, iš to gali kilti ir konfliktų, ir nesusipratimų, ir aišku nepatenkintų klientų.

**Interviu su VSDFV Šiaulių skyriaus Klientų aptarnavimo skyriaus vyresniąja specialiste  
(D-3)**

**1. Jūsų nuomone, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi ?**

Keitimasis žiniomis nėra sklandus, nes tai diktuoja mūsų darbo specifiška.

**2. Kiek organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis?**

Aplinka organizacijos Klientų priėmimo skyriuje dalintis patirtimi ir žiniomis nėra palanki, nes vyksta priėmimas, darbas yra reglamentuotas, dirbame pagal grafiką.

**3. Kaip darbuotojai yra motyvuojami dalintis žiniomis?**

Motyvacijos kaip ir nėra, išskyrus žodinį pagyrimą arba tiesiog „Ačiū“.

**4. Kaip greitai darbuotojai gauna darbui reikalingą informaciją ir žinias iš kitų šaltinių?**

**Kaip greitai jie geba jas rasti savarankiškai?**

Greitai randame reikalingą informaciją technologijų pagalba, t.y. Dokumentų valdymo sistemoje (DVS), internete, ADIS programoje esančioje Žinių bazėje.

**5. Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui?**

Manau, kad, išėjus bet kuriam darbuotojui, organizacijos žinios nenukentėtų, nes nauji darbuotojai turi puikią motyvaciją ir norą būti pastebėti ir įvertinti.

**6. Koku būdu yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?**

Specialiai tai nedaroma. Čia asmeninė kiekvieno prerogatyva – turėti savo sukauptą informaciją, ją susisteminti, kad greitai būtų galima susirasti.

**7. Kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą?**

Patyrimo grupė laikičiau mūsų priėmimo komandą, mes visada joje dalinamės informacija.

### **8. Kiek darbuotojai suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?**

Mes esame suinteresuoti mokytis ir atnaujinti žinias, nes to reikalauja darbo pobūdis ir valstybės tarnautojo vertinimas metų pabaigoje. Vertinamas mūsų darbas ir kiekvieną mėnesį.

### **9. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus? Ką būtų galima keisti?**

Kvalifikacijos tobulinimą vertinu gerai. Nuotolinis mokymas yra patogus, nes nereikia niekur važiuoti, gaišti laiko, atsitraukti nuo savo tiesioginio darbo. Bet yra ir minusų, nes ruoštis turi pats, būti sąžiningas pats sau. Kitaip naujos informacijos neįsisavinsi. Būtų gerai gauti daugiau informacijos vietoje, kuomet atvyksta tam pasiruošę mokymo specialistai, ir pateikia vaizdinę bei rašytinę informaciją.

### **10. Kokios yra darbo vietoje sąlygos naudotis informacinėmis technologijomis?**

Naudotis informacinėmis technologijomis sąlygos yra puikios. Turime elektroninį paštą, neribotą internetą, Duomenų valdymo sistemą.

### **11. Kaip Jūs vertinate informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui? Jūsų nuomone, kaip būtų galima keisti organizacijoje informacines sistemas?**

Informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui vertinu gerai, nes visos informacinės sistemos veikia gerai. Yra elektroninė susisiekimo priemonė „Pagalba“. Nuomonės, kaip būtų galima šiuo metu keisti organizacijos sistemą neturiu, nes jos puikiai veikia.

### **12. Kokie technologiniai sprendimai paspartintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus?**

Greitesnės, paprastesnės prieigos norėtųsi programoje ADIS prie Žinių bazės.

### **13. Kokias pastebėjote problemas, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese?**

Pagrindinė problema yra laiko stoka, reglamentuotas darbo laikas, skirtas kiekvienam klientui aptarnauti. Fiksuojamas laukimo ir aptarnavimo laikas. Neprognozuojamas klientų srautas, kurio iš anksto nesuplanuosi. Lėtai plinta išankstinė klientų registracija, klientai tuo nesinaudoja.



### **Interviu su VSDFV Šiaulių skyriaus Konsultavimo telefonu skyriaus vedėja (V-3)**

#### **1. Jūsų nuomone, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi ?**

Čia, jeigu kalbant apie mūsų skyrių konkrečiai, tai manyčiau, kad vyksta viskas sklandžiai, nes visi darbuotojai yra suinteresuoti dalintis vienas su kitu, dalintis žiniomis, nes labai puikiai suvokia, kad pasakyti klientui nežinant, kalbėti bet ką yra labai sudėtinga. Visi geranoriškai į tuos dalykus žiūri ir noriai dalinasi ir tikrai visi komandiškai žiūri į klientų aptarnavimą.

#### **2. Kiek organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis?**

Mes nejaučiam nepalankumo dalinantis. Jei kas liečia mūsų skyrių, tai kažkokių kliūčių ir nepalankumo tiesiog nejaučiam, nes, vėlgi, viskas remiasi į tą patį. Visi puikiai suvokia tikslus savo, kad, norint kokybiškai aptarnauti klientą, pirmiausia yra žinios. Visi stengiasi ir skatina ir to proceso niekas nestabdo. Ir aplinka tikrai yra palanki.

#### **3. Kaip darbuotojai yra motyvuojami dalintis žiniomis?**

Atskiros motyvacijos, kažkokios papildomos, nepastebėjome, kad reikėtų, nes kiekvienas čia kas ir yra, visi jaučia poreikį. Jeigu nori aptarnauti klientą, dalintis informacija, ieškoti šaltinių ją gauti ir perteikti. Jis yra neišvengiamas ir čia kažkokio skatinimo nereikia, nes visi jaučia tam poreikį.

#### **4. Kaip greitai darbuotojai gauna darbui reikalingą informaciją ir žinias iš kitų šaltinių? Kaip greitai jie geba jas rasti savarankiškai?**

Kas gi yra dabar tie kiti šaltiniai?

#### **Kokia sakykim Jūsų skyriui reikalinga informacija? Teisės aktus įvardinkim pirmiausia - darbui reikalingi.**

Teisės aktai, informacija... Kai reikia išaiškinimų – kreipiamės į Fondo valdybos funkcinį skyrių darbuotojus. Gaunam iš ten. Tariamės, tariamės tarpusavyje. Būna situacijų, kai kreipiamės informacijos į teritorinių skyrių darbuotojus. Yra pagaliau dar ir informacinės priemonės. Informaciją renkamės iš visur, kur tik įmanoma, kur kas tik nugirsta. Svarbiausia, kad ta informacija būtų teisinga, renkam iš visur, iš kur tik įmanoma. Kaip greitai, čia irgi priklauso... Sunku pasakyti kaip greitai, nes tai yra informacija informacijai nelygu. Gali ten pasiskambinti ir gausi tą pačią sekundę, tą pačią

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

minutę. Yra klausimų, yra problemų, į kurias reikia ir ne vienam ir ne dviem specialistams ir tartis pagaliau, ir ieškoti ir už SODROS ribų informacijos. Taip, kad atsakyti kaip greitai nėra kaip įvardinti. Priklauso nuo informacijos.

### **Darbuotojai savarankiškai geba rasti informaciją ar patys nesistengia ieškoti informacijos?**

Kiekvienas specialistas, bent iki šiol tikrai taip buvo, suvokia, kad be savarankiško darbo bus problemų. Yra visur skatinama ir palaikoma atmosfera, kad vienas kitam turi padėti, bet be savarankiško darbo kokybės nebus. Visi tą puikiai jaučia ir labai gerai žino, kai būna kritinis laikotarpis, gali nebūti prie ko prieiti pasiklausti ir visi mokam. Ir praktiškai nuo pirmų dienų, naujokas kai ateina, yra vienas iš akcentų. Yra akcentuojama, kad pagrindinis darbas yra savarankiškumas, mokėti ieškoti, mokėti pačiam apibendrinti, pačiam išsigryninti, žinoti kur susirasti ir, be abejojimo, su kolegomis irgi dalintis.

### **5. Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui?**

Na, dabar tas „bet kuriam“, kaip atrodytų ir ką reiškia nukentėtų organizacijos žinios. Aš ne manau, kad organizacijos žinios nukentėtų, išėjus bet kuriam darbuotojui. Žinios – nėra taip, kad sėdi darbuotojas su savo žiniomis ir kiti tos informacijos neturi. Bent jau pas mus nėra tas skatinama, yra niuansų arba kuriam, sakykim, neišsigrynino poreikis kažkokiam žinių pasidalinimui kas tai nėra kasdienybė. Na yra - patirtis turi savo, kas yra seniau dirbantys žmonės, kas suvokia visos sistemos darbą, kas suvokia apskritai, kas tai yra SODROS klientas, nes vis tiek jaunas žmogus, atėjęs turintis mažiau patirties, turi visai kitokį suvokimą. Bet bendrai žinios – jos nėra, kad būtų žmonių galvose. Ne manau, kad labai kažkas nukentėtų.

**Jeigu aš gerai supratau, nėra viskas užslėpta, linkę dalintis, perduoti savo tą patyrimą, o ne tai, kad išeina ir išsineša labai didelį žinių bagažą, o kitas gali nežinoti?**

Ne, taip nėra.

### **6. Koku būdu yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?**

Idėjas kiekvienas darbuotojas gali kelti, jomis dalintis. Dabar jas kaip sisteminti, jeigu konkrečiai apie idėjas. Išsaugomos idėjos iškeliamos. Jos arba palaikomos ir įgyvendinamos arba jos,

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

sakykim, atmetamos. Tos, kurios įgyvendintos, jas visi jaučia, o kurios atmetos, tai jos nemanau, kad reikia kažkur saugoti, bent jau tam kartui. Žinios, tai čia gal reikėtų įvardinti, kad šis informacijos centras naudojasi tokiu įrankiu kaip Žinių bazė, kuria naudojasi visi klientus aptarnaujantys specialistai ir kažką, ką ten papildyti, kokią informaciją įdėti kiekvienas darbuotojas turi galimybę, turi teisę, turi galimybę teikti siūlymus.

**Ar lengvai galima papildyti, ar yra atrenkamos, ar ilgai trunka tas procesas, tas kelias, iki kol gali papildyti, ar „atsijojama“?**

Tas „atsijojimas“, ten tik reikia suvokti, kad Žinių bazė tai nėra įrankis kur dedama bet kas ir visiškai nereikšminga. Tai yra įrankis, kuris turi būti patogus, kompaktiškas, informatyvus... Naudojantis aptarnaujant klientą, kad ten nebūtų pridėta šiukšlių visokių ir dar nereikalingų dalykų. Toj vietoj kažkokia atranka yra ir bet ko nereikia į ją dėti vien dėl to, kad tai yra visai sistemai įrankis. Kas vienam žmogui atrodo galbūt labai aktualu, tai bendrąja prasme visai sistemai, tai na, gali būti nereikšminga. Savo tas žinias kiekvienas darbuotojas kaupia ir pas save, jam reikalinga darbui. Kiekvienas turi suvokimą, savo stilių, kiekvienam kam yra kaip patogus kauptis informaciją. Kiekvienas turi... Kiekvienas esam individas ir iš esmės vienam gali būti patogus, o kitam - ne. Iš visų prašome ir reikalaujama vienodo rezultato kokybiško ir čia toj vietoj kiekvienas turi savo žinių sisteminimo tvarką dar, o gebėjimai, įgūdžiai, sisteminimas tai... Visi juk stebi: grupių vadovai ir aukštesni vadovai stebi, vertina, sakykim, kaip kuriam sekasi. Visi bendrai dirba, matom gi, kur kokiam darbuotojui reikia kokios pagalbos, kur labiau pasitempti, kur yra stipresnės, kur yra silpnės pusės ir tuos dalykus, išsiginam gebėjimus, įgūdžius išsiginam vertindami kiekvieną mėnesį darbuotojų pokalbius, ta informacija lieka, ji yra sekama.

**7. Kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą?**

Grupės kaip atskiros grupės.... Iš esmės kiekvienas skyrius yra tam tikras kolektyvas, darbuotojų grupė. Pas mus yra visas kolektyvas suskirstytas dar į mažesnes grupes. 3 grupės yra: Įmokos, Pensijos, Pašalpos. Tai va, sakykim, tos grupės gal ir yra aktyviausiai veikiančios tarpusavyje, nes kas joms svarbiausia ir aktualiausia informacija, jie ir dalinasi tarpusavyje, aptarinėja tai, kas jiems yra svarbiausia.

### **8. Kiek darbuotojai suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?**

Darbuotojai yra suinteresuoti. Mūsų skyriuje yra smarkiai suinteresuoti, todėl, kad klientas tikrai neleidžia apsnūsti. Kiekvieną mielą dieną bendraujant su klientais ir vien tik su klientais labai yra poreikis kiekvieną mielą dieną ir praktiškai pas mus žmonės priversti savo žinias ir atnaujinti, ir kažko naujo išmokti. Galima sakyti kiekvieną dieną tas interesas, jisai yra. Skirtingi žmonės, sakykim, vienas iš vidaus yra daugiau žingeidus nei kitas. Bet iš principo darbo specifika priverčia tapti žingeidesniais.

### **9. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus? Ką būtų galima keisti?**

Iš esmės, sakykim, mes turim susikūrę savo sistemą. Apie mokymus, ypatingai apie naujų mokymus, kad yra sudėliota, kad žmogus nebūtų paliktas ir gautų pagalbą ir praeina nemažą laiko atkarpą, kad išmoktų. Kad sugebėtų valdyti informaciją, kuri jam bus reikalinga aptarnaujant klientą. Kvalifikacijos tobulinimą, jos gal ir būtų galima, sakykim, tokios labiau susistemintos ir gal dažnesnės, gal labiau tarpais, kad uždėti akcentus, kas yra svarbu, į ką atkreipti dėmesį. Ką galima būtų keisti? Viską galima mes susiorganizuoti, bet reikėtų daugiau laiko, kad galėtume tam skirti. Visur yra krūvis, tempas kartais kai kurie dalykai nukenčia.

### **O mokymai pas Jus tiesiogiai vyksta ar nuotolinius taiko labiau šitame skyriuje?**

Nuotolinius mokymus... Ten yra tik tam tikri specifiniai nuotoliniai mokymai. Šiaip iš esmės, kadangi pas mus tokia situacija, kad daug žmonių, kuriems aktuali ta pati informacija. Kad mes kažkur išvykti nelabai galim. Tik vienas kitas specialistas į tam tikrus mokymus. Atvažiuoja lektoriai pas mus į vietą ir prisitaiko su tais mokymais.

### **O tokie, kai duodami kažkokiai klausimai ir į juos reikia atsakyti per informacines technologijas?**

Tai čia yra tam tikri specifiniai nuotoliniai, o šiaip, tai su tais atsiskaitymais, testų laikymais mes taikom naujokams, kai yra bandomasis laikotarpis - 3 mėnesiai. Būna taikom, bet savo vidinius, grynai savo skyriuje. Jei yra naujos temos, taikom testus, kad mūsų šie konsultantai patys save tiesiog patikrintų, kaip jie įsisavino naują medžiagą.

### **10. Kokios yra darbo vietoje sąlygos naudotis informacinėmis technologijomis?**

Mes dėl informacinių technologijų tikrai negalim skųstis. Tikrai turim visko ko reikia, na sakykim iš informacinės pusės, ir kompiuterių, ir interneto sparta, ir telefonija. Viskas yra. Sąlygos yra tikrai geros ir toje vietoje pretenzijų šiai dienai neturime.

### **11. Kaip Jūs vertinate informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui?**

Informacinių technologijų žinių perdavimui... Praktiškai informacinės technologijos yra kas? Visi mes naudojamės elektroniniais paštais - pagrindinis yra. Bet ką reikėtų pasakyti – technologijos technologijom. Kaip ten bebūtų, visi gauna informaciją, bet žmogiškas faktorius, jisai tikrai turi savo reikšmę ir yra reikalingas, nes perskaitęs informaciją, kiekvienas žmogus ją gali priimti savaip, interpretuoti ir perteikinti kitaip, ir tas toksai grynai žodinis bendravimas ir komandoje sutarimas, to bendro požiūrio suformavimas kaip į vieną ar kitą klausimą reikėtų suprasti, jis yra būtinas. Vien informacinėmis technologijomis perduoti informaciją... Yra tam tikra informacija, kuri tiktai faktai. Tai čia yra viskas tvarkoj su informacinėmis technologijomis, bet yra dalykų, kur reikia suvokimo, patitikrinti, tai čia tikrai reikia bendrauti.

### **Jūsų nuomone, kaip būtų galima keisti organizacijoje informacines sistemas?**

Šiandien tai ką turim naudojam savo įrankį tokį, kaip Apdraustųjų informavimo sistema. Yra dalykų, kur reikia grynai tą įrankį tobulinti, nes niekas vietoje nestovi o daugiau dėl technologijų net neturėtume ką pasiūlyti, kad mums kažkas kelia problemų.

### **12. Kokie technologiniai sprendimai paspartintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus, ar esate numatę, kad dar kokius nors sprendimus reikėtų įgyvendinti?**

Dalinimosi žiniomis dėl technologinių procesų, kurie paspartintų dalinimąsi? Tikrai nekeliam tokio klausimo šiai dienai.

### **Ir Žinių bazė, čia viskas puikiai veikia?**

Va, tas ir yra, kad Žinių bazė yra ADŽIO sudėtyje ir tai, kur reikia tobulinti. Ten yra dalykų dėl veikimo. Ten, sakykim, yra tam tikrų niuansų, bet tai yra to produkto konkrečiai ADIS sistemos tobulinimo reikalo klausimai.

### **13. Kokias dar pastebėjote problemas, ko mes dar neaptarėme, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese?**

Pagrindinė problema ir yra, kad pakankamai yra didelis darbo krūvis. Konsultantų tikrai darbas įtemptas ir dideli krūviai, ir trūksta laiko. Trūksta laiko pagilinti žinias, kiekvienam skirti savišvietai laiko. Nustatyta, kad žmogus be streso, ramiai galėtų pasiskaityti, pasidomėti tuo, ką jis. Praktiškai kiekvienas juk jaučia, kur turi spragų, nereikia juk pirštu badyti. Kai reikia kalbėtis su žmonėmis ir puikiai supranta jie, kad niekas jiems už nugaros nestovi. Priimamuosiuose kai jie bendrauja su klientu, kai gali bet kada pasikviesti kolegą, kad padėtų, šalia pastovėtų. Telefonu kalbant lieka vienas prieš vieną, konsultantas su klientu ir pagalba tokia, kad ten tik atsiprašyti lieka. Tas praktiškai nieko nedaro.

### **Tai Jūs įžvelgiat, kad yra sudėtingiau bendrauti su klientu telefonu nei tiesiogiai, kai jis sėdi prieš tave?**

Yra tam tikri niuansai, aš negalėčiau įvardinti, kad tai yra sudėtingiau. Yra tam tikra specifika, kai, na, lieka grynai vienas prieš vieną su klientu konsultantas ir jis neturi į ką atsiremti tuo momentu. Turi žinoti, turi suprasti ir, jeigu nori kokybiškai aptarnauti, turi pats vienas puikiai sugebėti išgirsti, suvaldyti klientą ir atsakyti jam rūpimu klausimu, patenkinti kliento poreikį. Ir pats tada gerai jausis, nes iš esmės tikrai žmogui yra sunku jaustis ir konsultantui pakankamai yra sunku jeigu jis turi kalbėti su klientu, o kažko nežino. Yra tikrai sunku ir psichologiškai, o taip, tiesiogiai su klientu dirbant, ten yra kiti niuansai, kita specifika.

## **Interviu su VSDFV Šiaulių skyriaus Konsultavimo telefonu skyriaus vedėjos pavaduotoja (V-4)**

### **1. Jūsų nuomone, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi ?**

Na, manau, kad konsultavimo telefonu skyrius yra didelis ir kada yra suskirstytas į tris grupes, tai jos savo grupėse pagal savo temas žiniomis dalinasi pagal situaciją. Jeigu kažkuri yra neįprasta, nes klientą turim aptarnauti „čia ir dabar“ tai stengiasi, jeigu, sakykim, naujas klausimas, nauja situacija, pasidalinti ar elektroniniu laišku, galbūt grupelėse, pasidalinti vienas per kitą, perduoti grupės vadovui, kad susirinkimo metu paminėtų. Kuo greičiau stengiamasi perduoti, kad žmogus kiekvienas turėtų kuo daugiau tų žinių. Mes patirtį aišku įgyjame tik su laiku.

### **2. Kiek organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis?**

Kadangi darbo pobūdis yra konsultuoti telefonu, tai darbo krūvis yra tikrai didelis, nes tai, jeigu kas nekonsultuoja telefonu, tai realiuoju laiku aptarnauja, rašo paklausimus. Tai tikrai, dėl didelio krūvio nėra taip lengva pasidalinti tiesiog bendraujant, dažniausiai rašom. Bet kam yra aktualu ir kas nori sužinoti, tai tikrai ja pasidalina ir po kiekvieno klausia, kaip būtų ir tas situacijas tiesiog daro įvairesnes. Yra pakankama gera aplinka dalintis.

### **3. Kaip darbuotojai yra motyvuojami dalintis žiniomis?**

Na, tokios atskiros motyvacijos atskiros nėra, bet galbūt bendras rezultatas, bendras noras, kad grupės darbas būtų geras, kad nebūtų skundų, kad klientai būtų patenkinti. Aš manau tai yra tikslas viso mūsų kolektyvo, skyriaus viso, tai, tiesiog, esame ir patys linkę perduoti, kad pačiam darbuotojui nebūtų streso, tą informaciją jis žinotų.

### **4. Kaip greitai darbuotojai gauna darbui reikalingą informaciją ir žinias iš kitų šaltinių?**

Na, mes gaunam. Sakykim, vis tiek mes dirbam su teisės aktais, iš VATARO gaunam tikrai operatyviai. Mes turim Žinių bazės specialistą, kuris kiekvieną dieną persiunčia, jeigu yra pasikeitimai. Aišku, kai kurie galbūt klausimai, atsakymai, pasikeitimai gal ir užtrunka. Bet tikrai pakankamai operatyviai gaunam.

### **Kaip greitai jie geba jas rasti savarankiškai?**

Pagal poreikį. Sakykim, iš tikrųjų, jeigu reikalinga informacija iškyla „čia ir dabar“, tai jie savarankiškai ir greitai suranda, bet dažniausiai visą tą informaciją perduoda grupių vadovai ir pasidalina. Tai tikrai, dėl darbo būna, kad pasitaiko, kad ne kiekvienas iš karto perskaito laiškutį, tiesiog tą trumpą informaciją, kad kuo greičiau, kad žinotų, tai tikrai yra dalinamasi. Jei tuo metu neišgirdo, kolega šalia girdi, tai kolega perduoda. Nepaliekamas žmogus, kad negauta informacija būtų.

### **5. Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui?**

Matot, aš manau, kad kiekvienas darbuotojas turi įnešęs savo indėlį ir nemanau, kad nukentėtų daug. Vėl žiūrint koks tai būtų darbuotojas. Jei mes jį paimsime iš to srauto, kuris, sakykim, konsultuoja pastoviai telefonu ir pastatysim naują darbuotoją, tai žinoma tai užtruks laiko, kol jis konsultuos taip kaip kur prieš tai dirbęs, bet, kad pačios organizacijos žinios nukentėtų daug – tai nemanau.

### **6. Koku būdu yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?**

Įgūdžiai, žinios ir aptarnavimo kalbos kultūra yra kiekvieną mėnesį automatinio būdu perklausomi pokalbiai, kurių metu mes matome, sakykime, jeigu kažkokiam konsultantui trūksta informacijos, galbūt žinių, galbūt aptarnavimo įgūdžių, galbūt yra problemos su kalbos kultūra, tai tiesiog yra rengiamas planas, kalbama su tuo konsultantu. Jeigu kažkuria linkme reikia padirbėti ir tie automatiniai pokalbiai, kurie yra sugeneruojami, jie yra saugomi.

### **Kiek laiko jie saugomi?**

Jei nepameluosiu tai kaip ir pokalbių archyve 5 metai.

### **Tai, vadinasi, tokiu būdu yra sisteminami, jeigu labai geros idėjos, jos yra išsaugomos?**

Matot kaip ir visi pokalbiai mūsų, nes pavyzdžiui vienas iš tų mokymosi procesų, kada ateina naujas žmogus, jis irgi pokalbių archyve jis klausosi pokalbių. Iš pokalbių archyvo taip pat atsirenka.

### **7. Kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą?**

Dar norėčiau patikslinti, ką Jūs turite omeny – grupės?



**Tokios kaip patyrimo, dar jos vadinamos praktikos bendruomenės, kur „sakykim, vienas kitam padeda, tą, ką jis pats turi, kokį patyrimą, jis perleidžia tą patyrimą kitam.**

Tokių kaip grupių atskirų nėra. Jeigu imant, kad pas mus yra II lygio konsultantai, kurie turi na daugiau gal patirties, žinių lygis yra aukštesnis, vis tiek su įstatymais dirbam, tai gal įstatymą greičiau moka pritaikyti tam tikrose situacijose. Tai tikrai, iškilus bet kokiam klausimui, kada nesusitvarko konsultantas su tam tikra situacija, jis kreipiasi į II lygio konsultantą. Yra grupės vadovas, yra skyriaus vedėjo pavaduotojas, skyriaus vedėjas. Susidūrus su tam tikra patirties stoka kažkokia, klausimais, jis visada gali kreiptis, o šiaip tai mūsų daug darbuotojų, jeigu apie grupę kokią kalbam, profesiniai sąjungai priklauso. Jei iš darbinės pusės.

**Jei gerai supratau, tai tos grupės ir buriasi apie II lygio konsultantus, jie kaip lyderiai grupės.**

Jeigu man, sakykim, reikia, kad uždėtų, kaip sakoma, „dešinę ranką ant peties“, kad palaimintų, jog į tą pusę važiuoju, tai nueinu pas II lygio konsultantą dar pasitikslinti. Dažniausiai II lygio konsultantai, jie ir mentorais būna.

### **8. Kiek darbuotojai suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?**

Aš manau, kad mokytis ir atnaujinti žinias jie tikrai yra suinteresuoti. Gana daug. Kada yra rengiami mokymai jie gana aktyviai dalyvauja. Tiesiog, tai yra laiko stoka. Vėlgi kaip mes pasižiūrėsime. Yra kvalifikacijos kėlimas. Tiesiog, yra suorganizuotas, kad visi praeitų ir yra savarankiškas mokymąsi. Tai yra du skirtingi dalykai. Savarankiškai tu kažką turi darbo eigoje, tai galbūt ir pritrūksta to laiko, pritrūksta na ne tai, kad motyvacijos. Greičiausiai, sakykim, dėl darbo krūvio pritrūksta laiko, nes mokytis - tikrai jie žiūri ir naujus teisės aktus, ir bando situacijose pritaikyti, ir tikrai dalyvauja. Ir kada būna kvalifikacijos kėlimas, tiek vidiniai, tiek išoriniai mokymai, jei ką jiems pasiūlo, tai išnaudoja.

### **9. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus? Ką būtų galima keisti?**

Aš tai vertinu labai gerai. Aš manau, vienas iš motyvacijos būdų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir mokymai, nes bet kokie mokymai, bet koks kvalifikacijos kėlimas – tai yra skatinimas. Todėl, kažką vis tiek naujo sužinos arba pagilins seną, suteiks tą patį pasitikėjimą savimi, nes tu vis tiek kažką gauni. Ką būtų galima keisti – tai net negaliu ką pasakyti. Manau, kad mes pakankamai turim tų kvalifikacijos kėlimų. Žinoma visada norisi dar daugiau.

### **O pas Jus būna tokie nuotoliniai mokymai, kaip Jūs juos vertinat?**

Būna nuotoliniai mokymai. Būna. Nuotoliniai mokymai jie labai minimaliai, man atrodo, ten būna. Tai civilinės saugos tokie.

### **Pas Jus minimaliai būna?**

Jo minimaliai. Nesakyčiau, kad jų daug – minimaliai. Šiaip, aš pati tai asmeniškai esu už įprastus kvalifikacijos kėlimo kursus. Aišku, gal netgi yra įdomiau dalyvauti, sakykim, netiesiogiai. Galbūt, ne tai, įstatymų kalba kada tau dėsto, bet kada patirtis kalba, kada, sakykim, yra konsultavimo telefonu specifika. Va būtent taip - įstatymą galima pritaikyti.

### **10. Kokios yra darbo vietoje sąlygos naudotis informacinėmis technologijomis?**

Na, dirbam su kompiuteriais, telefonais. Kadangi taip pat Skambučių centras aptarnauja realaus laiko pokalbių metu - kas yra naujovė, EGAS, EDAS sistemose atrašinėjame elektroninius paklausimus. Visos technologijos yra.

### **11. Kaip Jūs vertinate informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui?**

Informacinės technologijos dabar, kadangi prieinam tokį technologijų laiką, kada mes viską saugom kompiuteryje... Tikriausiai, gal prieš tai kolegė minėjo Žinių bazę – sukurtas toks įrankis Sodros informacijos centre ir gali naudotis ir kiti skyriaus darbuotojai, ir netgi žmonės – klientai. Tai va, sakykim, tai yra labai geras įrankis žinių kaupimui ir netgi jų perdavimui, tai tikrai technologijos mus veda pirmyn.

### **Jūsų nuomone, kaip būtų galima keisti organizacijoje informacines sistemas?**

Na, gal nelabai ką galėčiau pasakyti, ką būtų galima keisti. Galbūt reikėtų, sakykim, tą ką turim, su tuo gerai įdirbti, tą įrankį išsitobulinti.

### **12. Kokie technologiniai sprendimai paspartintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus?**

Kad mes iš tikrųjų gal ir turim.. Kaip minėjau mums tas technologinis sprendimas yra Žinių bazė, kuriuo tikrai galima dalintis žiniomis, galbūt patirtimi. Mes vis tiek dalijamės el. laiškais, taip kad, na

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

tokio kažko, sakykim, ten sukurti skaipo, feisbooko aš ne manau, kad Sodrai reikalinga būtų. Užtenka, kad mes turim EGAS ir EDAS, per kuriuos taip pat tiesiogiai klientas, gi, gali palaikyti pokalbį.

**13. Kokias dar pastebėjote problemas, ko mes dar neaptarėme, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese?**

Galbūt tokios problemos, kurios išryškėja, na aišku, dažniausiai klausantis pokalbių: galbūt, t ne visada konsultantas pritaiko konkrečias žinias konkrečiai tam tikrai situacijai, galbūt pritrūksta laiko, dėl darbo krūvio pasigilinti į naujus aktus, peržiūrėti tuos pačius žinių bazės įrašus. Tiesiog, tokios būtų problemos.

## **Interviu su VSDFV Šiaulių skyriaus Konsultavimo telefonu skyriaus vyriausiąja specialiste (D-5)**

### **1. Jūsų nuomone, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi ?**

Mano manymu, Sodros informacijos centro kolektyvas yra draugiškas, todėl didesnių problemų dalinantis informacija ir patirtimi neiškyla. Nuo pirmų dienų konsultantai dalinasi įgytomis žiniomis ir patirtimi. Naujam atėjusiam darbuotojui yra priskiriamas mentorius, kuris perteikia turimas žinias ir tikrina naujų darbuotojų informacijos įsisavinimą. Taip pat visose grupėse yra II lygio konsultantai, kurie turi didesnę patirtį ir daugiau žinių, padeda I lygio konsultantams nagrinėti sudėtingesnes situacijas, sprendžia konfliktines ir aptarnauja didesnės kompetencijos reikalaujančius klientus.

### **2. Kiek organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis?**

Vien dėl gana nemažo darbo krūvio kartais gali būti sudėtinga suderinti laiką dalintis patirtimi ir žiniomis, bet esminę informaciją konsultantams perteikia grupių vadovai persiūsdami ją el. paštu arba organizuodami susirinkimus.

### **3. Kaip darbuotojai yra motyvuojami dalintis žiniomis?**

Manau, kad konkretaus įrankio, kuris motyvuotų konsultantus dalintis žiniomis tarpusavyje, nėra, bet manau, kad tai vyksta natūraliai. Nors kiekvienas darbuotojas atsakingas už savo darbą ir suteiktą informaciją, tačiau yra numatyti ir bendri Informacinio centro keliami tikslai, todėl žiniomis yra dalinamasi, nes tai padeda siekti bendro rezultato.

### **4. Kaip greitai darbuotojai gauna darbui reikalingą informaciją ir žinias iš kitų šaltinių? Kaip greitai jie geba jas rasti savarankiškai?**

Informacija manau, kad pasiekia operatyviai. Pasikeitusi informacija pateikiama iš Fondo valdybos. Taip pat, kadangi kuruoju Žinių bazę, taip pat esu atsakinga ir už teisės aktų pakeitimus. Kiekvieną dieną sekame Teisės aktų registrą. Sekame naujienas ir su jomis supažindiname konsultantus.

### **O darbuotojai geba tas žinias rasti savarankiškai? Ar reikia padėti dažnai?**

Gal dažniau... Gal sakyčiau ne visi darbuotojai yra gal tiek suinteresuoti. Kai kurie žinoma yra suinteresuoti, kurie stengiasi patys žinias gilinti ir papildomai laiko skiria, galbūt, ne tik darbo metu. Būna kuriems reikia ir padėti, priklausomai nuo turimų įgūdžių.

### **5. Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui?**

Na, manau, kad nenukentėtų labai ženkliai, todėl, kad konsultantai tarpusavyje žiniomis dalinasi. Ir žinoma kiekvienas pagal savo patirtį turi galbūt skirtingas, na šiek tiek platesnes galbūt žinias. Na, nėra taip, kad „aš vienas žinau ir daugiau niekam nesakysiu“. Manau, gal nebūtų labai didelis. Šiaip stengiamasi, galbūt, kadangi mokymasis užtrunka nemažą laikotarpį, stengiamasi suprasti ar pačiam asmeniui patiks. Kuo anksčiau, tiesiog, kad jis pats asmuo eigoje, naujas atėjęs, kaip sakyti, negaištų laiko daug ir, kad kuo greičiau prigyty naujas darbuotojas.

### **6. Koku būdu yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?**

Turimi konsultantų įgūdžiai, žinios kiekvieną mėnesį yra vertinamos, klausant automatiniu būdu atrinktus pokalbius. Pastebėjus trūkumus darbuotojų veikloje organizuojamas vidinis pokalbis arba aptariamą klaidos grupės lygmeniu.

### **O sisteminimas kažkoks yra? Ar kiekvienas, kaip anksčiau būdavo, popierinį variantą turi, ar kompiuteryje išsaugo, ar yra linkę sisteminti?**

Savo žinias Jūs turit omenyje?

**Taip.**

Manau konsultantas individualiai. Gal kažkam patinka daugiau gal kompiuteryje turėti informaciją, gal kažkas labiau mėgsta popierinį variantą ir spausdinasi, tarkim, kažkokią tai informaciją kaupia kiekvienas individualiai.

### **7. Kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą?**

Manyčiau, kad kažkokių oficialių tokių grupių mūsų skyriuje, būtent, na nėra. Darbo dienos eigoje, prireikus pagalbos, stengiamasi kiekvienam padėti pagal galimybes. Tarkim, kas liečia darbo

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

procesus, tarkim, galiu pasakyti, kad organizacijoje dauguma darbuotojų priklauso Profesinei sąjungai, gal kuri padeda spręsti susidariusias problemas, gerinti pačią darbo aplinkos kokybę.

### **8. Kiek darbuotojai suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?**

Kadangi darbo pobūdis yra tiesiogiai bendrauti su klientais ir teikti informaciją aktualiais SODROS klausimais būtina nuolat gilinti turimas žinias, domėtis teisės aktų naujovėmis, jų taikymu įvairiose situacijose. Darbuotojai turėtų būti suinteresuoti, kad, na, patys gerai jaustųsi darbe.

### **9. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus? Ką būtų galima keisti?**

Darbuotojams yra organizuojami mokymai, kurie padeda pagilinti turimas žinias, leidžia pabendrauti su kituose skyriuose dirbančiais kolegomis, taip pasidalinti sukaupta patirtimi. Mano manymu, vienintelis dalykas, ką galima būtų keisti – tai kuo dažniau organizuoti mokymus, nes dirbame srityje, kurioje būtina nuolat tobulėti.

### **10. Kokios yra darbo vietoje sąlygos naudotis informacinėmis technologijomis?**

Darbuotojai dirba su naujais ir kokybiškais kompiuteriais. Interneto sparta manau yra tinkama darbui ir operatyviam informacijos gavimui. Taip pat yra galimybė naudotis spausdintuvais, dauginimo aparatais.

### **11. Kaip Jūs vertinate informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui? Jūsų nuomone, kaip būtų galima keisti organizacijoje informacines sistemas?**

Kaip minėjau anksčiau, informacinės technologijos yra vienos iš pagrindinių informacijos dalinimosi būdų ir žiniomis. Aktualiai informacijai pateikti naudojama el paštas. Kiekvienas darbuotojas turi galimybę pasinaudoti Intranete esančia informacija. Taip pat informacija pateikiama virtualiame diske, prie kurio gali prisijungti visi SIC darbuotojai. Ir na dar, taip pat, kaip Žinių bazės specialistas, galiu nurodyti, kad naudojamosi ir Žinių baze. Iškilus atitinkamiems klausimams, atsakymas ten yra ieškomas.

### **Kaip galėtų būti galima keisti IS, gal ką pastebėjote?**

Na, būtent, dėl Žinių bazės - tai šiai dienai galbūt pati paieška. Pati Žinių bazės struktūra nėra dar tobula, kad būtų pilnai patogi vartotojams. Tai ateityje turime tobulinti ją, paprastinti pačią paiešką, kad

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

būtų tiek ir žmonėms, kurie klientai gali naudotis SODROS puslapyje pačia Žinių baze, tiek ir darbuotojams būtų patogiau ir greičiau tas žinias gauti, kurių trūksta.

### **12. Kokie technologiniai sprendimai paspartintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus?**

Būtent ,esminė, bent jau mano nuomonė, esminė problema ir yra, kad nėra technologiškai patogiu naudotis. Yra na, atitinkamos paieškos funkcijos, kurios dabar neišfiltruoja taip gerai, ko, būtent, konkrečiai reikia. Tai na, pats technologinis procesas turėtų būti dar tobulinamas.

### **13. Gal pastebėjote kokias problemas, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese?**

Na, viena iš problemų būtų, kad kai kuriems konsultantams, kaip ir kalbėjau, kartais stinga ar noro, ar laiko naujų teisės aktų nagrinėjimui ir dėl to kartais sudėtinga konsultuoti klientus. Taip pat gali būti sudėtinga pritaikyti turimas žinias konkrečiai kliento situacijai, dėl to gali užtrukti kliento poreikiui atitinkamo sprendimo nustatymas.

## **Interviu su VSDFV Šiaulių skyriaus Konsultavimo telefonu skyriaus vyriausiąja specialiste (D-6)**

### **1. Jūsų nuomone, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi ?**

Na, manau, kad vyksta sklandžiai, nes šiame procese dalyvauja vadovas, vyriausias specialistas, vyresnieji specialistai, mentorius. Tai aš, vyriausia specialistė gaunu informaciją iš vadovybės, ją perteikiu konsultantams ir taip vyksta dalinimasis. Atėjus naujam darbuotojui yra paskiriamas mentorius, kurio pagalba naujasis darbuotojas įsijungia į kolektyvą.

### **2. Kiek organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis?**

Na, manau, kad aplinka yra palanki, kadangi bendradarbiaujame su Fondo valdyba, su skyriaus specialistais, todėl gaunam greitai informaciją ir mes perduodam pakankamai greitai.

### **3. Kaip darbuotojai yra motyvuojami dalintis žiniomis?**

Na, motyvuojama... Pirmiausia tai yra reikiamybė dalintis, nes vien todėl, kad gaunam skambutį į jį turim kuo operatyviau atsakyti, na todėl natūraliai dalinasi. Ta prasme perteikiant informaciją vienas kito klausinėja, tiek gavęs naują kažkokį klausimą pasidalina su kitais darbuotojais. Tokia būtų motyvacija, nes norima kuo geriau aptarnauti klientą. Taip pat yra vertinami darbuotojai, kas skatina kuo geriau aptarnauti klientą.

### **Vadinasi iš vadovų pusės yra skatinimas?**

Yra vertinimas, yra tam tikras piniginis vertinimas, yra taip pat klientų pagyrimai, yra vadovybės pagyrimai.

### **Sakykit, vertinimas dažnai vyksta?**

Yra kas mėnesį darbuotojai vertinami.

### **4. Kaip greitai darbuotojai gauna darbui reikalingą informaciją ir žinias iš kitų šaltinių? Kaip greitai jie geba jas rasti savarankiškai?**

Na, informaciją gauna, na, per mane, per vyriausią specialistą, konsultantai ir gauna taip pat iš Žinių bazės. Iš Žinių bazės, na savarankiškai, na nežinau pokalbis trunka nuo pusės min. iki 5 min., tai priklauso nuo klausimo. Tarkim tai užtrunka.



### **O darbuotojai savarankiškai stengiasi kažką patys susirasti?**

Taip, taip dauguma yra klausimų, kuriuos sprendžia savarankiškai ir, iškilus neaiškiems klausimams, užsirašo klausimą, skambina, atsiunčia man neaiškų klausimą, aš aiškinuosi toliau, priklausomai nuo situacijos: ar tai su valdyba, ar savarankiškai išsiaiškinu. Gali būti iš karto atsakoma ar per 3 darbo dienas. Tokie būtų terminai.

### **5. Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui?**

Na, organizacijos žinios, šiek tiek galbūt efektyvumas nukentėtų išėjus bet kuriam darbuotojui. Kiekvienas žmogus išeidamas perduoda tam tikrą informaciją. Todėl sakyčiau, kad tik, na, operatyvumas nukentėtų. Su laiku vėl viskas susitvarko. Išėjus vienam konsultantui, na, konkursas būna, ateina kitas konsultantas, jisai išmoksta. Tikrai kokybė gali nukentėti, laiko klausimas.

### **6. Koku būdu yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?**

Idėjos yra įgyvendinamos iš tikrųjų arba nukeliamos, na, kažkokiam kitam laikotarpiui. El. paštais, jeigu kažką sugalvoja žmogus, ar tai susirinkimo metu pasako tam tikrą idėją. Žinios, gebėjimai, įgūdžiai....

### **Kaip kiekvienas darbuotojas, kaip Jūs sisteminat savo žinias, ar turit kažkokią sistemą, ar popierinę, ar kompiuteryje?**

Yra Žinių bazėje.

### **O savo asmenines?**

Taip pat yra asmeniniai paštai, asmenines gi lenteles pasidarom. Kaip kam patogiau iš tikrųjų. O taip tai yra bendra visiems Žinių bazė.

### **7. Kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą?**

Na, pas mus yra galbūt daugiau Įmokų, Pašalpų ir Pensijų grupė, kurios turi bendrų spęstinių tokių problemų. Tarpusavyje ir sprendžiam. Tarkim, Įmokų grupės kolektyvas sprendžia įmokų grupės

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

problemas, įmokų klausimus, įmokų grupės darbo organizavimą. O bendrai, aišku dalinamės. Grupių vadovai patyrimu. Perimam gerąsias patirtis, susirinkimų metu išsakom.

### **8. Kiek darbuotojai suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?**

Na, kaip ir minėjau, suinteresuoti yra nuolat mokytis dėl to, kad vyksta nuolatinė... Įstatymai keičiasi, na tai dėl to turim nuolat mokytis. Į mus pirmiausia kreipiasi, tarkim, klientai pasikeitus teisės aktams. Va tai, kad suteikti konsultaciją teisingą, darbuotojai nuolat turi mokytis ir atnaujinti žinias. Ir taip pat aišku dėl vertinimo, dėl to, kad pokalbių yra klausomasi yra motyvuojami.

### **9. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus? Ką būtų galima keisti?**

Vyksta mokymai tiek vadovams, tiek konsultantams. Tarkim, yra tiek vidiniai, tiek išoriniai mokymai. Atvyksta pas mus specialistai. Tarkim, išoriniai mokymai ir vidiniai, tarkim, iš kitų skyrių atvyksta – iš Užsienio išmokų tarnybos, iš kitų skyrių. Na, manau tų mokymų gali būti daugiau. Ta prasme, jų yra ne mažai, gali būti daugiau.

### **O nuotoliniai mokymai būna?**

Na, kaip ir visai SODRAI, nuotoliniai mokymai čia tie patys.

### **Kaip Jūs tuos nuotolinius vertinate, ar geriau daugiau tokių, kada tiesiogiai vyksta bendravimas?**

Žiūrint kokios tai yra sritys yra mokymai.

### **10. Kokios yra darbo vietoje sąlygos naudotis informacinėmis technologijomis?**

Na, manau, kad tikrai yra pakankamai geros, kadangi yra nauji kompiuteriai, greita prieiga prie interneto.

### **11. Kaip Jūs vertinate informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui? Jūsų nuomone, kaip būtų galima keisti organizacijoje informacines sistemas?**

Na, aišku galima visuomet gerinti. Kadangi mūsų pagrindinis įrankis yra Žinių bazė, tai galima aišku tobulinti būtent Žinių bazę. Tam, kad efektyviau aptarnauti klientus.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

**12. Kokie technologiniai sprendimai paspartintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus?**

Na, tam tikri programos užsakymai, kurie palengvintų, pagreitintų konsultantų darbą, kadangi mums reikia, kuo greičiau suteikti konsultanto informaciją, nes dabar dar turime papildomai bendrauti su teritoriniais skyriais, kad išsiaiškinti kliento klausimą.

**13. Gal pastebėjote kokias problemas, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese?**

Tai vėlgi, kadangi konsultantai dirba su Žinių baze, tai ne visada greitai pavyksta rasti atsakymą.

## **Interviu su VSDFV Šiaulių skyriaus Konsultavimo telefonu skyriaus vyriausiąja specialiste (D-7)**

### **1. Jūsų nuomone, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi ?**

Iš tikrųjų mūsų kolektyvas yra draugiškas. Dirbame kaip viena komanda, todėl keitimasis pačia informacija, žiniomis, patirtimi dažniausiai vyksta sklandžiai, jokių trukdžių ir noriai. Ta prasme, konsultantai noriai dalinasi ta informacija. Mes esam viena komanda. Iš tikrųjų, priėmus naują konsultantą į skyrių, paskiriamas mentorius, kuris moko darbuotoją, kuris dalinasi savo žiniomis, kompetencija, įgūdžiais. Taip pat tikrina pasisavintą informaciją, ar darbuotojas gerai įsisavino. Taip pat visose grupėse pas mus yra II lygio konsultantai, kurie turi didesnę kompetenciją, žinių bagažą ir patirtį. Ir būtent šie konsultantai padeda I lygio konsultantams, būtent, spręsti, kurios yra sudėtingos, tarkim, situacijos, nestandartinės situacijos su klientais, dalinasi savo žiniomis, perima konfliktinius klientus.

### **2. Kiek organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis**

Iš tikrųjų, mūsų darbas yra specifinis, nes visą dieną konsultantai bendrauja telefonu ir tie skambučiai eina nuolat. Tai kartais iš tikrųjų yra sudėtinga tai suderinti laiką dalintis tiek patirtimi, tiek žiniomis. Bet pagrindinė informacija, kuri gaunama operatyviai, tai perteikiame mes, grupių vadovai. Dažniausiai darbo metu el. paštu yra perduodama informacija visiems konsultantams, o šiaip dar vyksta ir susirinkimai. Vyksta susirinkimai, kurių metu taip pat yra aptariamos kažkokios nestandartinės situacijos ir problemos iškeliamos.

### **3. Kaip darbuotojai yra motyvuojami dalintis žiniomis?**

Kadangi mūsų kolektyvas dirba kaip viena komanda, tai tas dalinimasis žiniomis pas mus vyksta taip pat natūraliai. Būtent, mūsų Skambučių centro ir kiekvieno konsultanto tikslas – suteikti kokybišką konsultaciją klientui. Todėl tas dalinimasis žiniomis, informacija prisideda prie šio tikslo įgyvendinimo. Kuo mes turėsime daugiau žinių, įgūdžių, kuo mes žinosime kaip spręsti nestandartines situacijas, tuo mes galėsime suteikti kokybiškesnę konsultaciją klientui.

#### **4. Kaip greitai darbuotojai gauna darbui reikalingą informaciją ir žinias iš kitų šaltinių? Kaip greitai jie geba jas rasti savarankiškai?**

Iš tikrųjų, informacija konsultantams yra pateikiama operatyviai. Jeigu kažkas, kažkokie sutrikimai vyksta, mes gauname informaciją ir iš Fondo valdybos operatyviai. Dažniausiai operatyviai gauname. Taip pat apie teisės aktų pakeitimus mus informuoja ir Žinių bazės specialistai. Be abejo, patys konsultantai turi begalę medžiagos, kurią yra susisteminę taip, kaip jiems paprasčiau yra ją surasti. Ir Žinių bazės yra paieška.

#### **O tai, sakykite, greitai jie geba patys savarankiškai?**

Taip, iš tikrųjų patys, dažniausiai patys geba greitai. Jeigu būna nestandartinės situacijos, į II lygio konsultantus kreipiasi, jeigu patys neranda tos situacijos. Žinių bazės paieška taip pat naudojasi, bet, kadangi Žinių bazės paieška gali užtrukti, ne visada randama pagal raktinius žodžius. t tai šiek tiek ir mažiau yra naudojama Žinių baze.

#### **5. Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui?**

Aš manau, kad kiekvieno darbuotojo išėjimas iš mūsų Skambučių centro būtų iš tikrųjų skaudus, nes darbuotojas yra pilnai apmokytas savarankiškai dirbti, turi įgijęs ir patirties, ir žinių bagažą reikiamą. Tai būtų tikrai labai skaudus tas išėjimas, nes kol surastume naują darbuotoją. Ir naujo darbuotojo apmokymas aplamai užtrunka iki 3 mėnesių, tai darbo krūvis tektų esamiems darbuotojams. Tai, bet koku atveju būtų skaudus praradimas organizacijai.

#### **6. Koku būdu yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?**

Būtent, darbuotojų įgūdžiai, žinios yra kiekvieną mėnesį vertinama, būtent, pagal atrinktus pokalbius. Yra atrenkami pokalbiai ir yra vertinami kiekvieno konsultanto įgūdžiai, kalbos kultūra ir žinios. Ir būtent, įvertinus tuos pokalbius, pastebėtos, tarkim, pokalbių klaidos, įgūdžių klaidos, žinių stoka, aptariama su kiekvienu konsultantu individualiai bei grupės susirinkimo metu taip pat aptariamos klaidos, kad visi sužinotų, kad nesikartotų tos klaidos ateityje.

**O sakykite, kažkoks būdas yra taikomas, kaip sisteminamos darbuotojų žinios, ar kiekvienas individualiai kažką sistemina, ar bendrai?**

Ta prasme, mes patys kaip vertinam tuos įgūdžius kiekvieną mėnesį yra sisteminama: pokalbiai, kokie buvo perklaustyti, iš kurių mes grupių vadovai rašome pastebėjimus ir tą darbuotojams taip pat pasakome. Patys darbuotojai dar perklauso tuos pokalbius. Tarkim, trūksta įgūdžių tame pokalbyje, ar žinių trūko, ne taip pakonsultavo. Patys konsultantai pasako savo pastabas ir pastebėjimus.

**7. Kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą?**

Iš tikrųjų, tokių kaip grupių pas mus nėra. Sakau, mes dirbame kaip viena komanda ir tomis žiniomis dalinamės komandos viduje. Tik tiek, kad pas mus dar yra darbuotojų profsąjunga, kurioje būtent galima iškelti kažkokias darbinės problemas dažniausiai su darbo konkrečiai, galbūt, susijusias. Tai profsąjunga yra dar pas mus!

**8. Kiek darbuotojai suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?**

Iš tikrųjų, mūsų darbe yra būtina, iš tikrųjų, nuolat tobulėti, kelti savo kompetenciją, gilinti žinias, tais pačiais domėtis teisės aktais ir jų naujovėmis. Būtent, dėl to, kad darbuotojai puikiai žino, nes mes tiesiogiai teikiame konsultaciją klientui ir mes jaučiam atsakomybę, jeigu mes neteisingai suteiksim konsultaciją klientui. Ir atsakomybė prieš klientą. Jie ir yra suinteresuoti kuo daugiau žinoti ir tobulinti savo žinias.

**9. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus? Ką būtų galima keisti?**

Tai, iš tikrųjų, pas mus Skambučių centre vyksta taip pat reguliari mokymai, atvažiuoja iš kitų skyrių specialistai. Tarkim, kažkokiais konkrečiais klausimais praveisti mokymus. Tai yra labai, iš tikrųjų, teigiamai tiek darbuotojai vertina, nes galima pabendrauti ir su kitų skyrių specialistais ir užduoti kažkokius klausimus, patirtimi pasidalinti. Tai aišku, kuo tų daugiau mokymų būtų, tuo manau efektyviau būtų ir patiems darbuotojams. Kuo daugiau mokymų, tuo geriau. Tobulėjime, kaip sakant, atsiveria tam tikros galimybės.

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

### **Sakykit, kokie tie mokymai: vietoje ar nuotoliniai mokymai irgi būna?**

Pagrindė, pas mus yra vietiniai, o nuotoliniai būna, tai dažniausiai, kiek dabar aš čia dirbu, tai buvo „priešgaisrinės saugos“, „civilinės saugos“, tie mokymai, tarkim, ar ne... O dėl darbo, kas liečia žinias, įgūdžius – atvažiuoja specialistai.

### **10. Kokios yra darbo vietoje sąlygos naudotis informacinėmis technologijomis?**

Iš tikrųjų, darbo vietoje sąlygos yra tikrai geros. Yra kompiuteriai nauji, kokybiški, internetas tikrai spartus. Informaciją gauti galima „čia ir dabar“. Viskas veikia operatyviai ir sklandžiai, tai manau viskas gerai šiai dienai.

### **11. Kaip Jūs vertinate informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui?**

Informacinės technologijos yra vienas iš pagrindinių mūsų darbo įrankių, nes per ją mes dalinamės informacija ir pagrindinis informacijos, būtent, sklaidos būdas, kuriuo mes panaudojamas el. paštas. Taip pat, be abejo, internetas, kuriame galima matyti apie visas organizacijos. Taip pat yra Žinių bazė, kuria naudojames, tarkim, jeigu trūksta kažkokių žinių tam tikru klausimu. Tai tokiais būdais ir naudojames.

### **Jūsų nuomone, kaip būtų galima keisti organizacijoje informacines sistemas?**

Šiai dienai viskas kaip ir yra gerai. Tik tiek, kad dėl Žinių bazės. Reikėtų tą paiešką supaprastinti, raktinius žodžius, kad būtų kuo paprasčiau surasti reikiamą informaciją.

### **12. Kokie technologiniai sprendimai paspartintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus?**

Šiai dienai viskas iš tikrųjų yra patogu. Viskas veikia sklandžiai. Tik tiek dėl tos pačios Žinių bazės - tobulintinas dalykas.

### **13. Gal pastebėjote, kokias problemas, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese?**

Tai iš tikrųjų, ypač naujiems konsultantams, ir seniems, kur ilgiau dirba, kartais pasitaiko tokių situacijų, kai sunku pritaikyti savo žinias. Tarkim, teisės aktus konkrečiai situacijai. Nes mes dažniausiai turim tokias vis tiek standartines situacijas, bet kai būna kažkokia nestandartinė situacija, tai dažnai pritrūksta tų įgūdžių pritaikyti tam tikrus teisės aktus. Taip pat, be abejo, mūsų darbuotojams

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

trūksta laiko dėl darbo pačios specifikos - skirti laiko teisės aktų peržiūrėjimui, tarkim, nagrinėjimui. Ir tokie būtų paskutiniai pastebėjimai.



## **Interviu su VSDFV Šiaulių skyriaus Konsultavimo telefonu skyriaus vyresniąja specialiste (D-8)**

### **1. Jūsų nuomone, kaip sklandžiai vyksta keitimasis darbuotojų žiniomis ir patirtimi ?**

Mūsų skyriuje tai vyko labai sklandžiai, nes tai yra labai svarbu. Kadangi mūsų darbo specifiška yra tokia, kad mes kiekvieną dieną galime sulaukti vis naujų klientų klausimų, su kuriais galbūt nesame susidūrę arba nesame taip giliai, kaip jie norėtų gauti informaciją. Tai mums tas dalinimasis žiniomis, patirtimi yra labai svarbus. Taigi, išsprendus sudėtingą klausimą yra dalinamasi juo su visais. Tai mes darome susirinkimų metu arba vadovas mums el. paštu visą situaciją persiunčia kiekvienam, kad mes apie tai žinotume.

### **2. Kiek organizacijoje aplinka yra palanki dalintis patirtimi, žiniomis?**

Palankumas toks, kad mes visi dirbame su klientais. Tuo pačiu metu skambinama ir labai sunku yra susiburti, visiems drauge aptarti kažkokią situaciją, kažkokį klausimą. Taigi dėl šitų dalykų yra organizuojami tiesiog susirinkimai. Aukojame savo laiką ir sprendžiame: ar tai prieš darbą, ar tai po darbo pasilikę aptariame mums aktualius kiekvienam klausimus.

### **3. Kaip darbuotojai yra motyvuojami dalintis žiniomis?**

Motyvacija tokia, kad kiekvienas tavo atsakymas klientui „geras“ – tai jau yra motyvas, nes nuo to priklauso ir tavo priedai, tavo įvertinimas, tavo kaip specialisto įvertinimas. Tai yra pagrindinis motyvas. Kliento padėka ypatingai, jeigu sulaukiame.

### **O dažnai sulaukiate?**

Na, nepasakyčiau, kad labai dažnai.

### **4. Kaip greitai darbuotojai gauna darbui reikalingą informaciją ir žinias iš kitų šaltinių? Kaip greitai jie geba jas rasti savarankiškai?**

Jeigu tai yra iš kitų šaltinių, jeigu reikėtų ieškoti savarankiškai – lengvai. Na tiesiog, žinant koks įstatymas ką reglamentuoja, tai informacija surandama greitai. Aišku, tam reikalingos žinios kaip naudotis, bet nesusiduriame su tokiomis problemomis. Jeigu reikalingas kažkoks išsamesnis išaiškinimas įstatymo, kur mes negalime tiesiog patys įvertinti, kaip yra iš tiesų, nes tų situacijų tikrai būna visokių, sudėtingų, tai teikia mūsų vadovė paklausimus Valdybai ir gauname išsamų atsakymą, būtent, šiai

Vida GASAITIENĖ. Žinių vadybos sistema klientų aptarnavimo gerinimui.

situacijai iš Valdybos. Tai nebūna greitai, bet mes klientus informuojam:“ kadangi sudėtingas klausimas, tai Jums atsakysime per 3 darbo dienas“. Gavę atsakymą, tuomet drąsiai konsultuosime klientą žinodami, kad nesuklaidinsime.

### **5. Kiek nukentėtų organizacijos žinios išėjus bet kuriam darbuotojui?**

Žinios, manau, kad jos nenukentėtų, nes kiekvienas, naujai atėjęs darbuotojas yra paruošiamas pagal tą pačią programą. Tik aišku, labai priklauso nuo asmeninių žmogaus savybių, nes gali išeiti žmogus su tokiomis savybėmis, kurios labai tiko šitam darbui, jis buvo labai motyvuotas, stengėsi. Tai labai priklauso to darbo kokybė nuo paties žmogaus, o visą informaciją gauna tą pačią. Priklauso nuo žmogaus, kaip jis ją įsisavins.

### **6. Koku būdu yra sisteminamos ir saugomos darbuotojų idėjos, žinios, gebėjimai ir įgūdžiai?**

Kiekvienas mes turbūt turime savo sistemą kaip mums tą informaciją lengviau rasti. Mūsų darbas toks, kad reikia dabar ir greitai suteikti tą informaciją, tai aš labiau linkus esu „į popierinius“. Tiesiog į papkęs seguosi, sisteminuosi pagal kiekvieną temą ir segu į segtuvus informacijai. Taip, turiu ir failus išsisaugojusi, tam tikrą informaciją kompiuteryje. Taip manau daugelis daro, nes turi ir tokių, ir tokių.

### **7. Kiek organizacijoje aktyviai veikia grupės, kuriose darbuotojai vieni kitiems padeda spręsti darbinės problemas, įgyti patyrimą?**

Na, mūsų Įmokų grupėje, tai daugiau yra taip: yra II lygio konsultantai, yra mentoriai, kurie moko naujokus, bet dažniausiai taip ir lieka klausimų, kad kiekvienu sudėtingesniu klausimu jie ir kreipiasi į II lygio specialistus. Jeigu II lygio specialistas negali suteikti informacijos, yra sudėtinga arba nėra susidūrę, tai tuomet yra kreipiamasi į vadovą skyriaus.

### **8. Kiek darbuotojai suinteresuoti nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?**

Čia turbūt kiekvienas skirtingai. Aš asmeniškai esu labai suinteresuota, nes nuo to, tik nuo to priklauso mano darbo kokybė. Taip, kad šitas darbas yra toks, kad nėra nuobodus ir reikia mokytis kiekvieną dieną. Kiekvieną dieną kažką naujo sužinai ir mokymo labai norisi. Kuo daugiau, tuo geriau.

**9. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimą ir mokymus? Ką būtų galima keisti?**

Kaip vertinu šiuo metu esančius? Galėtų būti daugiau mokymų. Galėtų būti daugiau mokymų, nes ateina naujovės ir mokomės mes savarankiškai. Galbūt tokių, apibendrintų mokymų reikėtų. Tik aišku, tai yra vėl laiko klausimas. Bet norėtusi tų mokymų kuo daugiau. Čia mano nuomonė.

**Tai tada kokių mokymų: kai tiesiogiai, kur išvažiuoja mokyti, ar nuotolinių? Kaip Jūs nuotolinius mokymus vertinate?**

Gerai, labai gerai. Bet koks tai būdas: tiesiog patikrinti savo žinias ir matyti spragas, ko tu nežinai gal būt. Tie nuotoliniai mokymai labai gerai.

**10. Kokios yra darbo vietoje sąlygos naudotis informacinėmis technologijomis?**

Viskas gerai. Viskas puikiai ir tiesiog tas pasiekimas, kadangi mes naudojames... Pas mus yra taip vadinamas „Medis“, kur yra klausimai – atsakymai tam tikroms situacijoms. Tai būtent, tai mūsų pagrindinis mokytojas ir naudojames juo puikiai.

**11. Kaip Jūs vertinate informacinių technologijų panaudojimą žinių ir patirties perdavimui, kaupimui ir naudojimui? Jeigu būtų galima, Jūsų nuomone, kaip būtų galima keisti organizacijoje informacines sistemas?**

Na, mūsų tame pačiame „Žinių medyje“ turėtų būti filtravimas lengvesnis, nes jau jį reikia perprasti, žinoti, kur ieškoti. Tai mums reikia įdėti daug darbo, kad paskui galėtum su juo dirbti. Tai nėra toks labai paprastas. Galėtų būti paprastesnis.

**12. Kokie technologiniai sprendimai paspartintų dalijimosi žiniomis ir patirtimi procesus?**

Tikrai neturiu nuomonės, negalėčiau atsakyti.

**13. Apibendrinant sakykite, kokias pastebėjote problemas, susijusias su darbuotojų žinių ir patirties panaudojimu klientų aptarnavimo kokybės gerinimo procese?**

Kad kažkokių problemų. Na, viskas vyksta sklandžiai. Jeigu tik turim kažkokių problemų, tai visada klientui perskambiname, konsultuojames. Nes mūsų ta problema pagrindinė tai gali būti - neturėti atsakymo į kliento klausimą. Tai mes jį bet kokia kaina surandam, tik tai tiek galbūt, kad ne šiuo metu pokalbio, bet mes tikrai klientą informuojam, išsiaiškinę situaciją.

Klientų aptarnavimo telefonu kokybės užtikrinimo metodikos  
5 priedas

### INFORMACIJOS ŽINIŲ BAZĖJE TIKSLINIMO IR PAPILDYMO SCHEMA

