

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS

Darius SILIUS

KOKYBĖS VADYBOS IR ŽINIŲ VADYBOS INTEGRACIJA
ORGANIZACIJOS KONKURENCINGUMO DIDINIMUI

Magistro darbas

Šiauliai, 2019

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS

Darius SILIUS

Vadybos studijų programos studentas

**KOKYBĖS VADYBOS IR ŽINIŲ VADYBOS INTEGRACIJA
ORGANIZACIJOS KONKURENCINGUMO DIDINIMUI**

Magistro darbas

Mokslo sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Vadyba (L02)

Darbo vadovė:

doc. dr. Jūratė VALUCKIENĖ

Teigiū, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Verslo vadybos magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Silius, D., Kokybės vadybos ir žinių vadybos integracija organizacijos konkurencingumo didinimui. Vadybos programos baigiamasis magistro darbas. Baigiamojo darbo vadovė doc. dr. J. Valuckienė. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, 67 p. (100 p.).

Magistro darbe nagrinėjama kokybės vadybos ir žinių vadybos integracija, siekiant organizacijos konkurencingumo didinimo.

Darbo *tikslas* – nustatyti žinių vadybos elementus, turinčius įtakos kokybės vadybos sistemos tobulinimui *didinant organizacijos konkurencingumą*. Tikslui pasiekti formuluojami šie *uždaviniai*: atskleisti kokybės vadybos sistemų pagal ISO 9001 standartą naudą sėkmingam organizacijos procesų valdymui; išanalizuoti žinių vadybos reikšmę organizacijos konkurencingumui; atskleisti kokybės vadybos sistemų ir žinių vadybos integralumą; įvertinti žinių vadybos integracijos į kokybės vadybos sistemą, siekiant didinti organizacijos konkurencingumą, galimybes.

Darbo objektas: kokybės vadybos ir žinių vadybos integralumas.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš įvado, teorinės, metodologinės ir empirinės dalių, tyrimo rezultatų aptarimo ir diskusijos, išvadų bei rekomendacijų. Pateikiami 4 priedai. Darbe panaudota 96 šaltiniai, iš kurių 74 užsienio kalba.

Teorinėje dalyje išanalizuotos kokybės, kokybės vadybos sistemos, žinių vadybos sampratos. Išnagrinėti žinių vadybos pagrindiniai elementai procesiniu požiūriu, taip pat aptarta žinių vadybos įtaka organizacijos konkurencingumui. Remiantis mokslo darbais atskleistas kokybės vadybos sistemų ir žinių vadybos integralumas, įvertintos žinių vadybos integracijos į kokybės vadybos sistemas, siekiant didinti organizacijos konkurencingumą, galimybes.

Metodologinėje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodologija: metodinės tyrimo nuostatos, tyrimo strategija bei pagrindžiamas tyrimo instrumentų pasirinkimas. Tyrimo tikslas – nustatyti kokybės vadybos sistemos ir žinių vadybos integracijos, siekiant padidinti įmonės konkurencingumą, galimybes. Šiam tikslui pasiekti pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, taikant atvejo analizės metodą. Šioje dalyje pateikiamos tyrimo lauko ir imties charakteristikos ir tyrimo etika.

Empirinėje darbo dalyje pateikiami kokybinio tyrimo duomenų analizės rezultatai. Šioje dalyje pristatomi dokumentų analizės, sutelktos diskusijos grupės, pusiau struktūruoto interviu su vadovais ir pusiau struktūruoto interviu su ekspertu turinio analizės rezultatai.

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus, nustatyti žinių vadybos elementai pasirinktos įmonės kokybės vadybos sistemoje, įvertinta kokybės vadybos sistemos ir žinių vadybos sąveika bei

integracijos poreikis ir galimybės. Nustatyta, kad žinių vadybos elementai integruoti visoje įmonės veikloje, tačiau ne visi iš jų yra tinkamai valdomi.

Kokybės valdymas tiriamoje įmonėje vykdomas vadovaujantis procesiniu požiūriu, kokybės vadybos sistemos nauda įmonėje yra vertinama teigiamai. Empirinio tyrimo rezultatai leido identifikuoti pilną žinių valdymo ciklą įmonėje. Empiriškai nustatyta, kad žinios įmonėje padeda dirbti kokybiškiau, jos panaudojamos problemų netikėtose situacijose sprendimui. Empirinis tyrimas atskleidė, kad kokybės palaikymas be žinių yra neįmanomas: tyrimo rezultatai patvirtino teorinės nuostatos, nurodančias kokybės vadybos sistemų ir žinių vadybos integracijos galimybes, panašumą, integralumą bei atskleidė galimybę tobulinti kokybės vadybos procesus žinių vadybos elementų taikymo pagalba.

Empirinis tyrimas atskleidė, kad žinios suteikia įmonei konkurencinį pranašumą, padeda sumažinti išlaidas ir patenkinti klientų lūkesčius. Tačiau, nors žinios įmonės veikloje naudojamos sąmoningai ir nuolat, bet jų valdymas nėra pakankamai formalizuotas: reikalinga sistema, užtikrinanti tinkamą visų žinių taikymo procesų valdymą.

Išnagrinėjus pagrindinius tiek teorinius, tiek praktinius kokybės vadybos sistemų ir žinių vadybos integracijos aspektus magistro darbe išskiriamos apibendrinančios išvados, identifikuojamos tobulintinos sritys ir pateikiamos rekomendacijos.

Raktiniai žodžiai: kokybės vadyba, kokybės vadybos sistema, žinių vadyba, integracija, konkurencingumas.

SUMMARY

Silius, D., Integration of Quality Management and Knowledge Management to Increase Competitiveness of Organization. MA thesis in Management study programme. Research supervisor Assoc. Prof. Dr. J. Valuckienė. Institute of Regional Development, Šiauliai University, 67 p (100 p).

The MA thesis investigates the integration of quality management and knowledge management with the aim to increase competitiveness of an organization.

The goal of thesis is to identify the key elements of knowledge management system that influence the improvement of quality management system while increasing the competitiveness of an organization. To achieve this *goal*, the following *objectives* are designed: to reveal benefits of quality management systems in accord to ISO 9001 for successfully managing organizational processes; to analyze the importance of knowledge management for the competitiveness of an organization; to reveal the integrity of quality management systems and knowledge management; to assess the possibilities arising from integration of knowledge management into the quality management system in an attempt to increase the competitiveness of organization.

The *object* of the thesis is the integrity of quality management and knowledge management.

MA thesis consists of introduction, theoretical, methodological and empirical parts, the consideration and discussion of research results, conclusions, and recommendations. Four annexes are included in the paper. There are 99 scholarly sources used in this paper, of which 73 are in foreign languages.

Theoretical part analyzes concepts of quality, quality management systems and knowledge management. The key elements of knowledge management were analyzed in process approach, as well as the influence of knowledge management on competitiveness of an organization. On the basis of scientific works, the integrity of quality management systems and knowledge management has been revealed. In this part, we have also assessed the possibilities arising from integration of knowledge management into quality management system in an attempt to increase the competitiveness of an organization.

The methodological part is devoted to the methodology of the empirical research of this paper: methodological guidelines, research strategy and the measurement instruments are introduced. The aim of the empirical research was to empirically determinate the possibilities arising from integration of quality management system and knowledge management in an attempt to increase the competitiveness of an organization. In order to achieve this aim, the qualitative

research strategy has been chosen using the case study method. The research field, sample characteristics and the ethics are discussed in the methodological part of the paper as well.

The *empirical* part of the paper is devoted to the qualitative research data analysis. In this part the results of document analysis are presented, the data of the focus group discussion, and partly structured in-depth qualitative interviews with managers and an expert are analyzed.

After summarizing the results of the research, particular elements of knowledge management were determined in the quality management system of the selected company. In addition, the interaction between the quality management system and knowledge management as well as the need and possibilities of integration were assessed. The study has showed that the elements of knowledge management are integrated into the whole activity of the selected company, but not all of them are properly managed.

Quality management in the researched company is carried out according to the process approach, and the benefits of the quality management system for the company are evaluated positively. The results of the study allowed us to identify a complete knowledge management cycle in the company. It was empirically established that knowledge helps company to work better, and that it is used to solve problems in unexpected situations. The research revealed that without knowledge it is impossible to support quality. The research results confirmed the theoretical assumptions that indicated the possibilities of integrating quality management systems and knowledge management, and the similarity of quality management systems with the knowledge management. It has, therefore, revealed the possibility to improve quality management processes by applying elements of knowledge management.

The research revealed that knowledge gives the company a competitive advantage, helps to reduce costs, and to meet customer expectations. Although knowledge is used intentionally and continuously in the company, but knowledge management is not sufficiently formalized, so a system is needed to ensure the proper management of all knowledge application processes.

After examining the main aspects of theoretical and practical aspects of integration of quality management systems and knowledge management, findings are summarized in the conclusions. The thesis ends with identification of areas for improvement and recommendations.

Keywords: quality management, quality management system, knowledge management, integration, competitiveness.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	5
TURINYS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	9
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	10
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	11
ĮVADAS.....	12
I. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ IR ŽINIŲ VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	15
1.1. Kokybės vadybos sistemų nauda organizacijai.....	15
1.1.1. Kokybės samprata organizacijoje.....	15
1.1.2. Kokybės vadybos sistema	16
1.1.3. Kokybės vadybos sistemos modelis pagal ISO 9001.....	19
1.2. Žinių vadybos nauda organizacijos konkurencingumui	22
1.2.1. Žinios ir žinių vadyba organizacijoje.....	22
1.2.2. Žinių vadybos procesai organizacijoje.....	23
1.2.3. Žinių vadybos sprendiniai ir praktika	26
1.3. Žinių vadybos integracija į kokybės vadybos sistemas	28
1.3.1. Žinių vadybos sąveika su kokybės vadybos sistemomis.....	28
1.3.2. Žinių vadybos elementai ISO 9001 standarte	30
1.3.3. Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 ir žinių vadybos integracijos teorinis modelis	34
II. EMPIRINĖS TYRIMO DALIES METODOLOGIJA.....	37
2.1. Tyrimo loginė schema	37
2.2. Duomenų rinkimo ir analizės metodai.....	40
2.3. Tyrimo imtis ir tyrimo instrumentai	41
III. KOKYBĖS VADYBOS IR ŽINIŲ VADYBOS INTEGRACIJOS GALIMYBĖS, SIEKIANT ORGANIZACIJOS KONKURENCINGUMO DIDINIMO, TYRIMO REZULTATAI	47
3.1. Tiriamos organizacijos charakteristika	47
3.2. Žinių vadybos elementai kokybės vadybos sistemoje: dokumentų analizės rezultatai	47

3.3. Kokybės vadybos nauda organizacijai: interviu su darbuotojais, vadovais ir ekspertu analizės rezultatai.....	51
3.4. Žinių vadybos nauda organizacijos konkurencingumui: interviu su darbuotojais, vadovais ir ekspertu analizė.....	53
3.5. Žinių vadybos ir kokybės vadybos sąveika: interviu su darbuotojais, vadovais ir ekspertu analizė	55
TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS IR DISKUSIJA.....	58
IŠVADOS.....	60
REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA	63
PRIEDAI	68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. ISO 9000 serijos standartų kokybės vadybos principai.....	20
2 lentelė. Visuotinės kokybės vadybos ir žinių vadybos skirtumai.....	28
3 lentelė. Reikalavimai organizacijos žinių valdymui ISO 9001:2015 standarte.....	31
4 lentelė. Tiesiogiai su žinių vadyba susieti ISO 30401 standarto aspektai.....	33
5 lentelė. Žinių valdymo ciklo etapuose dalyvaujantys kokybės vadybos sistemos elementai pagal ISO 9001.....	35
6 lentelė. Dokumentų analizės matricos fragmentas.....	42
7 lentelė. Demografiniai ekspertų duomenys.....	43
8 lentelė. Diagnostiniai blokai, pusiau struktūruoto interviu bei sutelktos diskusijos grupės klausimai.....	44
9 lentelė. Pusiau struktūruotų interviu ir sutelktos diskusijos grupės tikslai.....	45
10 lentelė. Dokumentų analizės matrica.....	48
11 lentelė. Sutelktos diskusijos grupės, interviu su vadovais ir interviu su ekspertu rezultatai (kokybės valdymas).....	51
12 lentelė. Sutelktos diskusijos grupės, interviu su vadovais ir interviu su ekspertu rezultatai (žinių valdymas).....	54
13 lentelė. Sutelktos diskusijos grupės, interviu su vadovais ir interviu su ekspertu rezultatai (žinių vadybos ir kokybės vadybos sąveika).....	56

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Shoji Shiba trikampis.....	17
2 pav. Deming ciklo vizualizacija.....	18
3 pav. Kokybės vadybos sistemos modelis.....	20
4 pav. Žinių vadybos blokų schema.....	25
5 pav. Integruoto žinių vadybos ciklo modelis.....	27
6 pav. Konceptinis žinių vadybos modelis.....	30
7 pav. Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 ir žinių vadybos integracijos teorinis modelis.....	36
8 pav. Tyrimo loginė schema.....	39

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Išplėstas kokybės vadybos sistemos modelis, pagrįstas procesais.....	69
2 priedas. Pusiau struktūruoto interviu su vadovais ir ekspertu protokolas.....	70
3 priedas. Tarptautinėje mokslinėje konferencijoje skaityto pranešimo pažymėjimas.....	89
4 priedas. Sutikimai dalyvauti tyrime.....	90

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. K. Schwab (2016) teigia, jog gyvename ketvirtosios pramonės revoliucijos laikais. Ši revoliucija plėtojasi eksponentiškai, remiasi skaitmenine revoliucija, kur apjungiamos daugialypės technologijos ir pertvarkomos ištisos valstybių, įmonių, pramonės sektorių ir visos visuomenės sistemos. Ji sudarė sąlygas kurti naujus produktus ir paslaugas, keičia vartotojų įpročius bei požiūrį į kokybę. Tikint, kad revoliucijos tempas tik didės, o pokyčiai bus esminiai, organizacijoms bus svarbu veikti greitai bei lanksčiai.

Siekiant įvertinti ketvirtosios pramonės revoliucijos poveikį organizacijai, reikia pažvelgti į save pirmiausiai kaip į verslo lyderį, o į organizaciją kaip į lyderiaujančią. Įmonėms, siekiančioms ilgalaikio veiklos procesų, veiklos rezultatų užtikrinimo bei įsitvirtinimo rinkoje, būtina užtikrinti kokybę, o tai pasiekti padeda kokybės vadyba. Kokybės vadybos sistemos plačiai nagrinėjamos mokslininkų (Solomon, Bester, Moll, 2017; Zimon, 2017; Farinha, Lourenço, Caroço, 2016; Groene, Botje, 2013; Stankaitis, Žoštautienė, Umbrasas, 2015; Sprogytė, Zinkevičiūtė, 2014 ir kt.). Mokslinių tyrimų pagrindu yra kuriami kokybės standartai.

ISO 9001 yra tarptautinis standartas, kuriame nurodomi kokybės vadybos sistemų reikalavimai. Organizacijos įgyvendina standarto reikalavimus, įrodančius gebėjimą nuosekliai teikti produktus ir paslaugas, atitinkančius klientų ir reguliavimo reikalavimus. Kokybės vadybos sistemos, sukurtos pagal ISO 9000 serijos standartų reikalavimus ir rekomendacijas, yra sulaukusios nemažai kritikos ir ypač kritikuojamos tos, kurios diegtos vadovaujantis pirmosiomis standartų versijomis (Vyšniauskienė, 2014).

Nauja ISO 9001 versija išleista 2015 m. rugsėjo mėn., o jos pakeitimai yra reikšmingesni nei prieš tai buvusių redakcijų metu (Srđan Medić, Biljana Karlović ir Zrinko Cindrić, 2016). Šiame dokumente paaiškinami pagrindiniai kokybės sampratos pokyčiai, apimantys organizacinį kontekstą, rizika pagrįstą mąstymą, žinias kaip išteklius ir lyderystę, o tai yra tiesioginė nuoroda į žinių vadybą (Apgar, 2007; Vaitkevičius, 2016;).

Ketvirtosios pramonės revoliucijos kontekste sparčiai augančioje ekonomikoje, kai aplinka nuolat kinta, o informacijos ir žinių kiekis auga jau ir geometrine progresija, organizacija norėdama išlikti ir tobulėti privalo sugebėti tinkamai vertinti ir valdyti savo veiklos procesus bei tinkamai juos keisti (Schwab, 2016; Wahid, Corner, 2009; Farooqui, Ahmed, 2009; Savanevičienė, Stukaitė, Šilingienė, 2008). Šiandien vis daugiau pripažįstama, kaip svarbu valdyti žinias kaip svarbiausią konkurencinio pranašumo šaltinį (Paulova ir kt., 2017; Simaškienė, Dromantaitė-Stancikienė, 2013; Atkočiūnienė, 2012; Vitkauskas, 2011). Žinios ir jų valdymas šiandien yra labiau reikšmingesni ir labiau vertingi organizacijos valdyme nei gamtos ištekliai, didelės gamyklos ar finansavimo šaltiniai (Hurt, ir kt., 2013).

Mokslinėje literatūroje yra analizuojama kokybės vadybos sąveika su žinių vadyba, apžvelgiamos įvairios šių vadybos teorijų integravimo prielaidos (Paulova, ir kt., 2017; Simaškienė, Dromantaitė-Stancikienė, 2013; Atkočiūnienė, 2012; Vitkauskas, 2011). Tačiau nėra sukurta pakankamai įrankių, kuriais remiantis būtų galima tobulinti organizacijos veiklos kokybę, pasitelkiant žinių vadybą. 2018 metų spalio 31 dieną buvo paskelbtas žinių vadybos standartas ISO 30401:2018. Tačiau kadangi jis paskelbtas dar gana neseniai, mokslinėje literatūroje beveik nėra duomenų apie jo įgyvendinimo veiksmingumą. Šio darbo **naujumas** pasireiškia per siekį atskleisti organizacijos konkurencingumo didinimo galimybes, plėtojant kokybės vadybos sistemas ir žinių vadybos integraciją naudojantis ISO 9001:2015 standarto 7.1.6. punkto „Organizacinės žinios“ nuostatomis.

Šiame darbe **problema** formuluojama šiais klausimais: *Kokios galimos žinių vadybos ir kokybės vadybos sąsajos? Kokia kokybės vadybos sistemos ir žinių vadybos integravimo nauda organizacijos konkurencingumui? Kokie žinių vadybos principai taikytini UAB „Smiltainis“ kokybės vadybos sistemos tobulinimui didinant organizacijos konkurencingumą?*

Objektas – kokybės vadybos ir žinių vadybos integralumas.

Tikslas – nustatyti žinių vadybos elementus, turinčius įtakos kokybės vadybos sistemos tobulinimui *didinant organizacijos konkurencingumą*.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti kokybės valdymo sistemų pagal ISO 9001 standartą naudą sėkmingam organizacijos procesų valdymui;
2. Išanalizuoti žinių vadybos reikšmę organizacijos konkurencingumui;
3. Atskleisti žinių vadybos ir kokybės vadybos sistemų integralumą.;
4. Įvertinti žinių vadybos integracijos į kokybės vadybos sistemą, siekiant didinti organizacijos konkurencingumą, galimybes.

Tyrimo strategija ir metodai. Norint atskleisti šio darbo temos teorinius aspektus, atlikta *mokslinės literatūros analizė* ir sisteminimas. *Mokslinės literatūros analizė* atlikta siekiant apibrėžti žinių vadybos sampratą, jos pagrindinius aspektus, procesus bei kokybės vadybos sistemų ir žinių vadybos sąsajas.

Empiriniam tyrimui realizuoti buvo pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, taikytas atvejo analizės metodas. Jame naudoti kokybinių duomenų rinkimo metodai: *dokumentų turinio analizė, sutelktos diskusijos grupės, pusiau struktūruotas interviu*. Duomenys analizuoti taikant turinio (angl. content) analizės metodą.

Dokumentų turinio analizė atlikta, siekiant išanalizuoti organizacijos dokumentus (strategiją, kokybės valdymo sistemą, metines veiklos ataskaitas ir kt.) nustatant, kokie žinių vadybos principai taikomi organizacijoje.

Sutelktos grupės diskusija taikoma, siekiant nustatyti kokie žinių vadybos principai padeda tobulinti organizacijos kokybės vadybos sistemą, siekiant organizacijos konkurencingumo.

Vadovų interviu, sutelktos diskusijos grupė ir interviu su išorės ekspertu atliekamas siekiant gauti informacijos apie žinių vadybos procesus organizacijoje, jų naudą kokybės vadybos sistemai. Taip pat interviu su vadovais metu buvo siekiama patikslinti dokumentų analizės ir sutelktos diskusijų grupės metu gautus rezultatus.

Magistro darbo rengimo trukmė: 2016 m. rugsėjo mėn. – 2019 m. gegužės mėn. Empirinis tyrimas atliktas 2019 m. kovo – gegužės mėn. Tyrimui pasirinkta įmonė UAB “Smiltainis”. Įmonė užsiima kelių statybai, bei betono gaminių gamybai skirtų sertifikuotų statybos produktų gamyba bei yra vienos didžiausių telekomunikacijų bendrovės Lietuvoje rangovė.

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, bei sąsajos su kokybės vadyba. *Metodologinėje dalyje* pateikiama tyrimo metodologija, tyrimo imtis, duomenų rinkimo ir analizės metodai. *Empirinėje dalyje* pristatomi empirinio tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiami *tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija, išvados* bei *rekomendacijos*. Darbo apimtis – 67 puslapiai. Magistro darbe yra pateikiama 8 paveikslai, 13 lentelių. Literatūros sąrašą sudaro 96 literatūros šaltiniai, iš jų 74 užsienio kalba ir 22 lietuvių kalba. Darbo pabaigoje pateikiama 4 priedai.

Tyrimo apribojimai. Tyrimo metu surinkta informacija atspindi tik tyrimo metu pateiktą respondentų nuomonę. Tyrimo rezultatai reikšmingi tik analizuotam atvejui. Jie neperkeltini ir neinterpretuoti kitos įmonės atveju.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Darbo rezultatai gali būti naudingi besidomintiems žinių vadybos ir kokybės vadybos sąsajomis, kokybės vadybos sistemų diegimo bei tobulinimo klausimais. Empirinio tyrimo rezultatais galima pasinaudoti kokybės vadybos sistemos tobulinimui UAB “Smiltainis”. Tyrimo autoriui jie reikšmingi, nes bus panaudoti kasdieninėje darbo veikloje - įmonės valdymo gerinime ir kuriant tolimesnę įmonės strategiją.

Pranešimai ir publikacijos baigiamojo darbo tema. Darbo autorius 2017 metų balandžio 05 dieną vykusioje Šiaulių universiteto Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto organizuojamoje Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje SOCIALINIŲ IR HUMANITARINIŲ MOKSLŲ AKTUALIJOS skaitė pranešimą. Pranešime buvo nagrinėjama žinių vadybos integracijos į įmonės valdymo procesus nauda konkurencingumui. Tarptautinėje mokslinėje konferencijoje skaityto pranešimo tema „Organizacijos vidinė komunikacija – konkurencinio pranašumo veiksnys“. Tarptautinėje mokslinėje konferencijoje skaityto pranešimo pažymėjimas pateikiamas 3 priede.

I. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMŲ IR ŽINIŲ VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Kokybės vadybos sistemų nauda organizacijai

1.1.1. Kokybės samprata organizacijoje

Šiandien visoms organizacijoms savo verslo aplinkoje kyla tam tikrų sunkumų: ekonomikos krizės, globalizacija, taip pat konkurencija jos rinkoje. Be to, technologijų ir ypač IT plitimas reikalauja naujų veiksmų, norint susidoroti su šiais iššūkiais. Pavyzdžiui, gerai žinoma, kad prekyba internetu atveria naujas duris versle, o tai reiškia ir didesnę konkurencinę aplinką. Ir vertinant socialinės žiniasklaidos prieinamumą ir paplitimą (Schwab, 2016), būtina suvokti, kad organizacijos, kurios neatitinka produktų ar paslaugų kokybės, neturi galimybių likti rinkoje.

Versle, inžinerijoje ir gamyboje kokybė pragmatiškai interpretuojama kaip kažkas ne prastesnis arba pranašesnis bei tai kas, tinkama pagal paskirtį (tinkamumas tikslui), taip patenkinant klientų lūkesčius. ISO standartų šeima kokybę apibrėžia taip: *kokybė – tai turimųjų požymių visumos atitiktis reikalavimams laipsnis* (ISO 9000:2015 - 3.1.1). Ne pelno organizacija The Chartered Quality Institute (www.thecqi.org) kokybę apibrėžia kaip klientui teikiamos prekės ar paslaugos, kuri tenkina visas savo suinteresuotąsias šalis, charakteristiką.

Kokybės aspektus pagal kliento poreikius galima išskirti tokius (Nanda, 2016): *geras dizainas* - išvaizda ir stilius; *geras funkcionalumas* - tai, kaip gerai prekė / paslauga atitinka savo paskirtį; *patikimumas* - priimtinas gedimų ar veikimo lygis; *nuoseklumas*; *ilgaamžiškumas* - veikia taip ilgai, kaip turėtų; *geras aptarnavimas po pardavimo*; *vertė už pinigus*.

Pasak White ir kt. (2009), kokybė įvairiais būdais prisideda prie organizacijos konkurencingumo. Mokslininkai išskiria kelis konkurencingumo aspektus, kurie pasiekiami užtikrinant prekių / paslaugų kokybę, ir padeda organizacijai siekti savo tikslų: 1) užtikrinamas *klientų lojalumas* - jie grįžta, kartoja pirkimus ir rekomenduoja produktą ar paslaugą kitiems; 2) gerėja *organizacijos / prekės / paslaugos reputacija dėl kokybės*; 3) *mažmenininkai labiau suinteresuoti* parduoti prekę; 4) dėl gero kainos ir kokybės santykio, produktas / paslauga *gali užsitikrinti aukščiausią kainą*; 5) *mažesni kaštai kompensavimui* skirti dėl nekokybiškų prekių / paslaugų; 6) *gerų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas*.

Kokybė yra suvokimas, kuris yra sąlyginis ir formuojamas subjektyvių požymių, todėl skirtingi žmonės juos gali suprasti skirtingai (Nanda, 2016; Gitlow, 2000). Vartotojai gali sutelkti dėmesį į produkto / paslaugos specifikacijos kokybę arba į tai kaip produktas / paslauga yra vertinami lyginant su konkurentais rinkoje. Taigi *kalbant apie kokybę organizacijos požiūriu*,

reikalinga atsižvelgti į klientą ir tai, kokių mastų produktas ar paslauga atitinka visų suinteresuotųjų šalių poreikius. Tačiau negalima pasakyti apie produkto ar paslaugos kokybę tik, kad tai yra "prastas", "geras" ar "puikus" produktas ar paslauga. Jie turi atitikti kažką, kas dažniausiai vadinama kokybės standartu ir valdoma sistemiškai.

1.1.2. Kokybės vadybos sistema

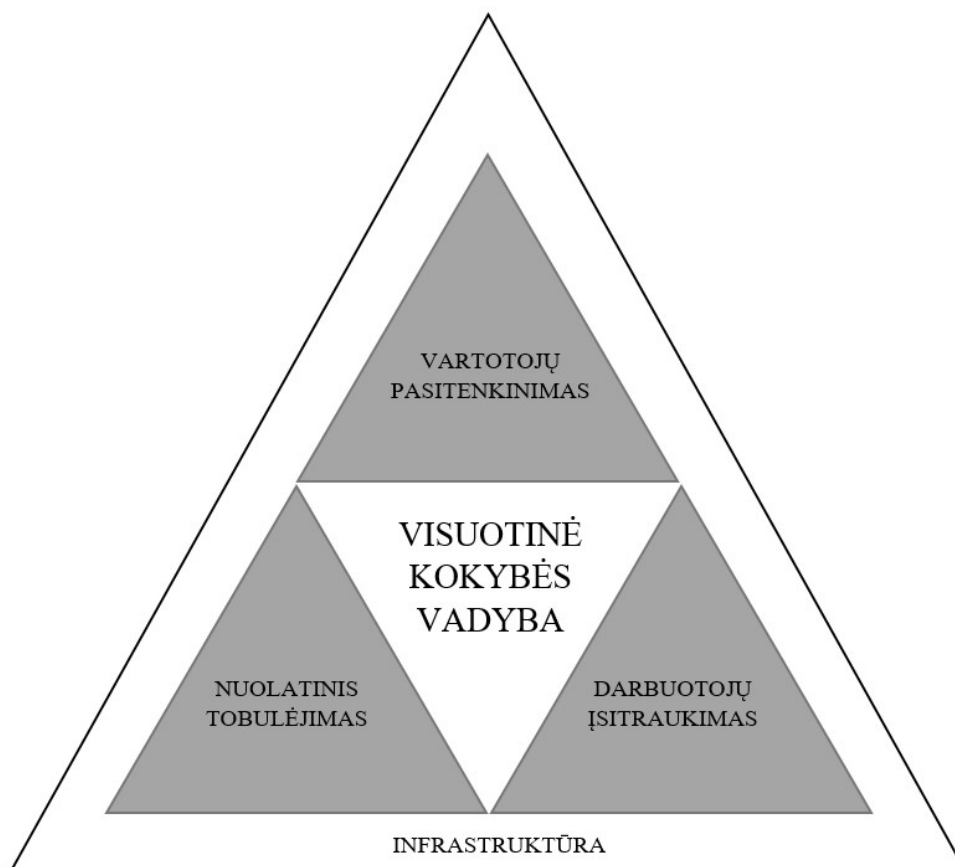
Pasak Willborn (1998), siekdami kokybės turime turėti *sistemą*, t. y. *kokybės vadybos sistemą*, kuri sistemingai kurtų kokybės politiką ir kokybės tikslus, taip pat sudarytų sąlygas nuosekliai tuos tikslus įgyvendinti. Terminas „kokybės vadybos sistema“ ir angliškas akronimas QMS1991 metais sugalvotas Britanijos vadybos konsultanto Ken Croucher. Jo užduotis buvo kurti ir įgyvendinti bendrą kokybės vadybos sistemą IT srityje. Pagal Howard S. G. (2000), *kokybės vadybos sistema* - tai formalizuota sistema, kurioje dokumentuojami procesai, procedūros ir atsakomybė siekiant kokybės politikos ir tikslų. Kokybės vadybos sistema padeda koordinuoti ir nukreipti organizacijos veiklą, taip kad ji atitiktų klientų ir reguliavimo reikalavimus, ir nuolat didintų jos efektyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybės vadybos sistema apima organizacinę struktūrą, atsakomybę, veiksmus, įvykius ir išteklius, kurie kartu užtikrina kokybės reikalavimus įgyvendinančių procesų ir metodų organizavimą bei taikymą. Kokybės vadybos standartų serijoje ISO 9000, pateikiamas toks apibrėžimas: *kokybės vadybos sistema - valdymo sistema, nukreipta į organizacijos valdymą ir kokybę*. Kitaip tariant, kokybės vadybos sistema yra tarpusavyje susijusių ar sąveikaujančių procesų rinkinys, naudojamas organizuoti ir valdyti organizaciją taip, kad jos produktai ar paslaugos atitiktų nustatytus reikalavimus. Kokybės valdymo sistema daugiausia dėmesio skiriama organizacijos, klientų aptarnavimo ir nuolatinio tobulėjimo procesams.

Kokybės vadybos sistemos pamatas yra *procesai*, kurie turi būti nukreipti į bendro tikslo siekimą. Kokybės vadybos sistemos įgyvendinimas pagerina organizacijos veiklos kokybę, nes organizacijos procesų, formuojančių kokybės požymius, valdymas padeda organizacijai nuosekliai įgyvendinti tikslus (Vyšniauskienė, 2014).

Organizacijai siekiant ilgalaikės sėkmės ir didinant konkurencingumą, efektyvumą bei lankstumą, norint garantuoti jos išlikimą ir padidinti strateginių tikslų pasiekimo galimybes nuolat besikeičiančioje aplinkoje, reikalinga sukurti nuolatinio tobulėjimo mechanizmą, apimančią atskirų padalinių, kiekvieno darbuotojo veiklos nuolatinį gerinimą bei procesų tobulinimą. Tokiu būdu ji gali gerinti produktų ir paslaugų kokybę, mažinti kaštus ir kartu patenkinti klientų poreikius bei lūkesčius (Adomaitienė R., 2015). Tam pasiekti organizacija gali pasitelkti koncepciją ir metodologiją, kuri vadinama *visuotinės kokybės vadyba*.

Visuotinės kokybės vadybos apibrėžimas patvirtintas bendradarbiaujant devynioms JAV korporacijoms bei daugelio universitetų inžinerijos ir verslo fakultetų atstovais, kartu su pripažintais konsultantais (Evans, James Jr., 1993). *Visuotinė kokybės vadyba apibrėžiama, kaip vadybos sistema, orientuota į žmones, nuolat, bet mažiausiais kaštais didinant klientų pasitenkinimą.* Visuotinės kokybės vadyba yra organizacijos aukščiausios strategijos dalis ir vykdoma horizontaliai tarp organizacijos padalinių bei funkcijų ir turi apimti tiek visus darbuotojus, tiek visą vertės kūrimo grandinę.



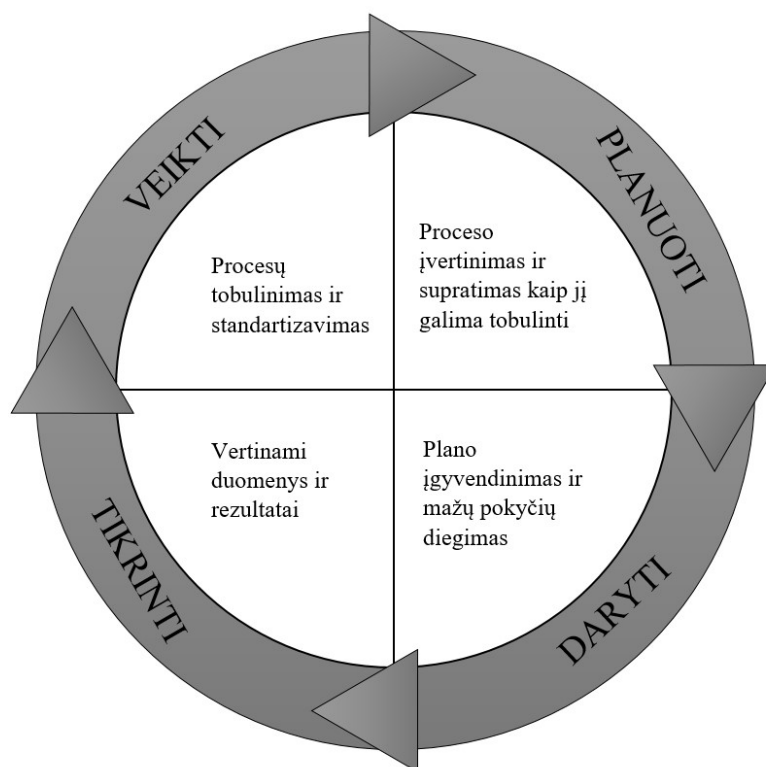
1 pav. Shoji Shiba trikampis

Šaltinis: parengta darbo autoriaus remiantis Shiba, Walden, 2001

Oakland (2014) teigia, kad visuotinės kokybės vadyba – tai požiūris, skirtas gerinti visos organizacijos lankstumą ir efektyvumą. Tai priemonė, padedanti pasiekti darbo efektyvumo didinimo, užtikrinti visų organizacijos padalinių, veiklų, darbuotojų įtraukimą į procesų kokybės gerinimą kiekviename hierarchiniame lygyje bei valdyti jį visos organizacijos mastu. Pasak Shiba ir Walden (2001), organizacija, norėdama tobulėti ir užtikrinti klientų pasitenkinimą, turi užtikrinti tinkamą komunikaciją su klientais, procesų tobulinimą remiantis faktais ir tinkamai išnaudoti žmogiškuosius išteklius (žr. 1 pav.).

Apibendrinant galima teigti, kad visuotinė kokybės vadyba yra į darbuotojus, komandinį darbą, vartotojus, partnerių įsitraukimą, draugiškumą aplinkai ir pelną orientuota filosofija, kuri yra pagrįsta organizacijos valdymu procesiniu požiūriu. Procesinio požiūrio esmė yra vadovų ir darbuotojų gebėjimas atskleisti, suvokti ir valdyti ryšį tarp užduočių, kurias atlieka atskiri organizacijos padaliniai. Čia svarbus suvokimas, kad padalinio darbas turi būti vertinamas pagal tai, kiek efektyviai jis prisideda prie organizacijos bendrai sukuriamos vertės (Mikulis, 2007).

Konceptualus visuotinės kokybės vadybos pagrindas yra Deming (1993) Giluminio žinojimo sistema (angl. System of Profound Knowledge) ir Deming Kokybės gerinimo ciklo (PDTK, Planuoti-Daryti-Tikrinti-Keisti) modelis (žr. 2 pav.), kartu vadinamas "procesais paremto modelio sistema" (Larson, Kerr, 2007; Tague, Nancy, 2005).



2 pav. Deming ciklo vizualizacija

Šaltinis: parengta darbo autoriaus, remiantis Deming, 1993.

Deming kokybės gerinimo ciklas akcentuoja nenutrūkstamą organizacijos siekį tobulinti kokybę, kuri yra planuojama ir valdoma, analizuojant veiklos patirtį ir rezultatus.

Deming *giluminio žinojimo sistemą* (sudaro keturi komponentai arba "lėšiai", per kuriuos vienu metu galima žiūrėti į organizacijos veiklos valdymą: 1) *sistemos vertės pripažinimas* - visų organizacijos procesų supratimas, pradedant tiekimo grandinėmis, gamyba ir baigiant vartotojais; 2) *nuokrypių supratimas* - nuokrypių dydžiai bei priežastys, veiksniai įtakojantys prekių / paslaugų kokybę; 3) *psichologija* - žmonių prigimties supratimas; 4) *epistemologija, žinių teorija* - konceptai, paaiškinantys žinių fenomeną bei žinių apribojimus, su kuriais tenka susidurti.

Ir jeigu du pirmieji giluminio žinojimo sistemos komponentai nesunkiai pamatuojami, vertinami ir valdomi pasitelkiant šiuolaikines technologijas, tai *psichologija* bei *epistemologija, žinių teorija* reikalauja sudėtingesnių procesų valdymo įrankių, kuriančių organizacijos kultūrą ir mikroklimatą.

Sukurti ir puoselėti visuotinei kokybės vadybos sistemai plėtoti tinkamą organizacinę kultūrą ir mikroklimatą yra sudėtinga, todėl visuotinės kokybės vadybos diegimas organizacijose labai dažnai nutrūksta, nors visi reikalavimai ir eiliškumas yra reglamentuoti ne viename standarte.

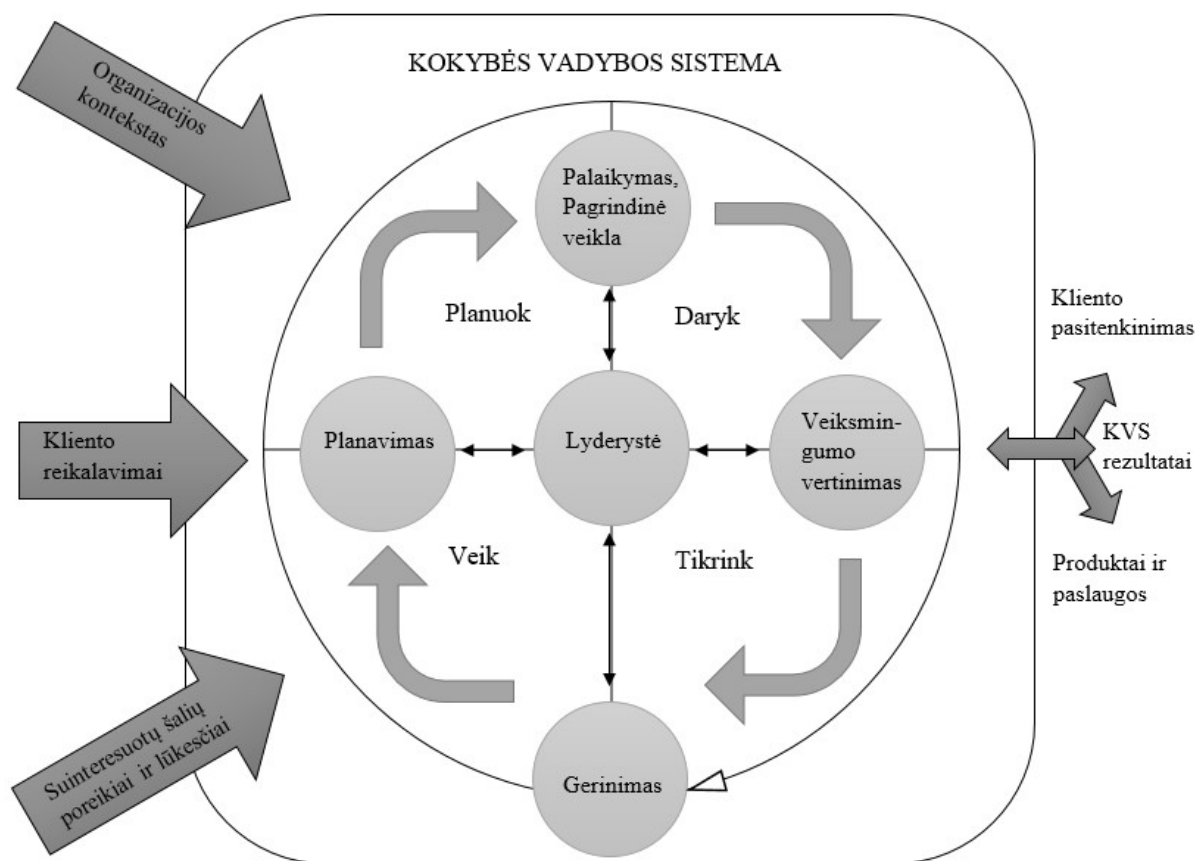
1.1.3. Kokybės vadybos sistemos modelis pagal ISO 9001

Nors visuotinės kokybės vadybos koncepcija platesnė ir išsamesnė nei ISO 9001 (Jongas ir kt, 2002), tačiau problemos, susijusios su tinkamos visuotinės kokybės vadybos kultūros kūrimu, dažnai verčia ieškoti alternatyvių kokybės vadybos sistemų. Alternatyva visuotinei kokybės vadybos koncepcijai dažniausiai tampa kokybės vadybos sistema pagal ISO 9001 standartus (žr. 1 priedą).

Kokybės vadybos sistemos ISO 9004 standarte pateikiamos rekomendacijos, atkreipiančios dėmesį į kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą bei veiksmingumą ir galimybes gerinti organizacijos veiklą. Jame kalbama apie visų suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių tenkinimą ir pateikiami nurodymai dėl visų organizacijos veiklų sistemiško ir nuolatinio gerinimo. Šis kokybės vadybos sistemos modelis veikia, kaip pasikartojantis ciklas, kuriam daro įtaką tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai.

Kokybės vadybos sistemos ISO 9000 standartų šeima sukurta siekiant padėti organizacijoms užtikrinti tai, kad jos atitiktų klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius, tuo pačiu laikantis įstatymų ir norminių reikalavimų, susijusių su produktu ar paslauga (Poksinska ir kt., 2002).

ISO 9001 „Kokybės vadybos sistemos“ standartas apima reikalavimus, kuriuos organizacija, užsiimanti bet kokio produkto gamyba (pardavimu) arba bet kokių paslaugų tiekimu, turi atitikti, kad būtų pasiektas visiškas klientų pasitenkinimas. Šis standartas apima pastovų (t.y. planuojamą) kokybės valdymo sistemų tobulinimą (žr. 3 pav.). Wade (2002) ir Barnes (2009) teigia, kad ISO 9001 gairės pateikia išsamų kokybės valdymo sistemų modelį, kuris gali padaryti bet kurią bendrovę konkurencingą.



3 pav. Kokybės vadybos sistemos modelis

Šaltinis: parengta darbo autoriaus, pagal ISO 9001:2015

Naujausia ISO 9001 versija išleista 2015 metais. ISO 9001: 2015 standarto kokybės vadybos principų (pateikti 1 lentelėje) išdėstymas iš esmės atitinka Deming Planuoti-Daryti-Tikrinti-Keisti procesais paremtą modelio sistemą ir tuo yra panašus į ankstesnę ISO 9001: 2008 standartą, tačiau dabartinėje redakcijoje labiau skatinamas riziką pagrįstas mąstymas (ISO 9001:2015 įžangos 0.3.3 skirsnis).

1 lentelė

ISO 9000 serijos standartų kokybės vadybos principai

Principas	Paiškinimas
Dėmesys į klientą	Organizacijos priklauso nuo jų klientų, todėl turėtų suprasti esamus ir būsimus klientų poreikius, atitikti klientų reikalavimus ir stengtis viršyti klientų lūkesčius.
Lyderystė (vadovavimas)	Vadovai nustato vieningą organizacijos tikslą ir kryptį. Jie turėtų kurti ir palaikyti vidinę aplinką, kurioje žmonės gali visapusiškai dalyvauti siekdami organizacijos tikslų.
Žmonių įtraukimas	Visų lygių žmonės yra organizacijos esmė, o jų visišką įtraukimą leidžia jų gebėjimus panaudoti organizacijos naudai.

1 lentelės tęsinys

Principas	Paaškinimas
Procesinis požiūris	Kai veikla ir susiję ištekliai yra valdomi kaip procesas, rezultatas pasiekiamas efektyviau.
Tobulinimas	Organizacijos bendros veiklos tobulinimas turėtų būti nuolatinis organizacijos tikslas.
Įrodymais pagrįstas sprendimų priėmimas	Veiksmingi sprendimai grindžiami duomenų ir informacijos analize.
Santykių valdymas	Organizacija ir jos išorės paslaugų teikėjai (tiekėjai, rangovai, paslaugų teikėjai) yra tarpusavyje priklausomi, o abipusiai naudingi santykiai stiprina abiejų galimybių kurti vertę.

Šaltinis: parengta darbo autoriaus, remiantis ISO quality management principles, 2015

Pagal Tarptautinę standartizacijos organizaciją (International Organization for Standardization, ISO), ISO 9001 standarto 2015 m. versijoje pateikiamos tokios naudos: 1) organizacijos vertindamos kontekstą gali apibrėžti, kas bus įtakojamas jų veiklos ir ko jie tikisi. Tai leidžia aiškiai apibrėžti veiklos tikslus ir nustatyti naujas verslo galimybes; 2) organizacijos gali nustatyti ir spręsti su jų veiklos organizavimu susijusius pavojus; 3) atsižvelgiant į klientus, organizacijos gali užtikrinti, kad jos nuolat patenkintų jų poreikius ir padidintų pasitenkinimą. Tai gali paskatinti pastovių klientų padidėjimą, naujų atsiradimą ir padidinti naudą organizacijai; 4) organizacijos dirba efektyviau, nes visi procesai yra suderinti ir suprantami visiems. Tai padidina produktyvumą ir našumą, mažina vidines sąnaudas; 5) organizacija užtikrins reikiamų įstatymų ir norminių reikalavimų laikymąsi; 6) organizacijos gali lengviau plėstis į naujas rinkas, nes kai kurie sektoriai ir klientai reikalauja ISO 9001 sertifikatų.

Visgi ISO 9001 dažnai susilaukia kritikos, kuri remiasi tuo, kad šios sistemos diegimui reikalingos didelės laiko ir pinigų investicijos bei didelio dokumentacijos kiekio (Stephanie, 2005; Dalglish, 2003). Tačiau Barnes (2000) manymu, jei organizacija yra dokumentavusi savo kokybės sistemas, tai dauguma dokumentacijos jau ir taip yra baigta. 2015 m. versija yra mažiau įpareigojanti dokumentacijos kūrimui ir daugiausia dėmesio joje skiriama veiklos našumui. Naujoje versijoje nebėra nurodyta, kad organizacija turi išleisti ir palaikyti dokumentais patvirtintas procedūras, bet reikalaujama, kad organizacija dokumentuotų procedūras, reikalingas jos veiksmingai veiklai.

Kuriant ISO 9001:2015 versiją, buvo prieita prie išvados, kad būtina sukurti naują kokybės vadybos sistemos modelį, kuris būtų lengviau integruojamas į kitus tarptautinių valdymo sistemų standartus (Bacivarov, 2015). Svarbesni pakeitimai naujoje ISO 9001 redakcijoje yra šie: 1) įgyvendinta 10 dalių aukšto lygio struktūra.; 2) didesnis dėmesys skiriamas kiekvienos

organizacijos konkretiems poreikiams tenkinti skirtos valdymo sistemos sukūrimui; 3) reikalavimas, kad organizacijos dalyviai būtų įtraukti ir atskaitingi, derinant kokybę su platesne verslo strategija; 4) riziką pagrįstas mąstymas pagal visą standartą leidžia visai valdymo sistemai tapti prevencine priemone ir skatina nuolatinį tobulėjimą; 5) mažiau rekomendacijų dokumentacijai: dabar organizacija gali nuspręsti, kokią dokumentinę informaciją jai reikalinga ir kokių formatu ji turi būti saugoma; 6) suderinta su kitais pagrindiniais valdymo sistemos standartais, naudojant bendrą struktūrą ir pagrindinį tekstą; 7) žinių valdymo principų įtraukimas; 8) kokybės vadovas dabar nėra privalomas reikalavimas.

ISO 9001: 2015 turi visiškai naują, lyginant su ankstesnėmis standarto redakcijomis, diegimo aspektą (7.1.6 skyrius) apie organizacines žinias ir jų valdymą. Šis pakeitimas rodo, kad žinių vadybos svarba vis labiau pripažįstama kaip reikšmingas verslo kompetencijos ar strateginių kokybės programų elementas ir jį reikalinga diegti, siekiant organizacijos konkurencingumo.

1.2. Žinių vadybos nauda organizacijos konkurencingumui

1.2.1. Žinios ir žinių vadyba organizacijoje

Besikeičiančios aplinkos sąlygos ir stiprėjantis išorės konkurencingumas, lemia tai, kad organizacijos turi taikyti naujus sprendimo priėmimo būdus. Vystant komercinę veiklą *ketvirtosios pramonės revoliucijos* laikais (Schwab, 2016), sprendimai organizacijoje privalo būti grindžiami žiniomis apie organizaciją ir ją supančią aplinką.

Organizacijų požiūris į žinias pastaraisiais dešimtmečiais sparčiai keitėsi. Buvo suvokta, kad organizacijos žinios turi neabejotiną reikšmę paslaugų bei gaminių kokybei ir klientų pasitenkinimui. Globalioje ir konkurencingoje rinkoje, organizacijos strategija negali nesiremti žiniomis, nes bus švaistomi pinigai ir laikas skirti sistemoms, padedančios įvertinti ir pateikti aukštos kokybės informaciją, sukūrimui (Sanchez, Heene, 2004).

Žinių vadyba, tai savarankiška vadybos mokslo dalis, padedanti valdyti organizacijos neapčiuopiamus išteklius, tokius kaip intelektinis kapitalas, organizacijos įvaizdis, organizacijos žinios ir pan. (Augustinaitis, 2003), nes žinių generavimas skiriasi nuo informacijos gavimo. Naujos žinios yra naujas požiūris į informaciją, kuri yra įgyta ir pritaikyta prie esamų žinių. Tuo pačiu metu naują informaciją galima lengvai išgauti ir įrašyti. (Despres, Chauvel, 2004). Vienas pirmųjų žinių valdymo metodų buvo suformuluotas Drucker, Strassmann ir Senge.

Žinių vadyba akcentuoja įvairių formų informacijos pavertimą į efektyvius veiksmus, todėl, norint priimti efektyvius sprendimus, būtina efektyviai valdyti žinias. Siekdama išlikti

konkurencinga, organizacija turi ne tik sugebėti įvertinti turimus žmogiškuosius išteklius, bet ir mokėti juos valdyti kaip strateginius.

Žinių vadyba padeda organizacijoms pasinaudoti savo patirtimi ir žiniomis sprendžiant problemas, mokantis savo veikloje, vykdant strateginį planavimą ir sprendimų priėmimą. Reikia pripažinti, kad žinių vadybos turinį apibūdina skirtingi požiūriai. Pasak De Jarnett (1996) – žinių vadyba apima žinių interpretavimą, platinimą, panaudojimą, saugojimą ir atnaujinimą organizacijoje. Quint, Lefrere ir Jones (1997) teigia, kad žinių vadyba padeda patenkinti esamus poreikius, nustatyti ir naudoti esamas ir įgytas žinias bei kurti naujas galimybes; Brooking (1997) mano, kad žinių valdymas yra susijęs su artimiausių organizacijos darbuotojų valdymo strategija ir taktika; Stahle (2000) teigimu - žinių vadyba tai sistemingas informacijos rinkimo, organizavimo, platinimo ir pateikimo procesas, suteikiantis darbuotojams tam tikros veiklos supratimą; Baker ir Thorn (1997) žinių vadybos apibrėžimas skiriasi. Jie teigia, kad *žinių vadyba - tai tęstinis procesas, kuriame žinios naudojamos siekiant padidinti organizacijos efektyvumą ir sutelkti dėmesį į žmones, procesus ir technologijas, taip pat plėtoti organizacinę kultūrą, apimančią žinių valdymą.*

Nuo 1990 m. Amerikos, Europos ir Japonijos kompanijos pradėjo įgyvendinti žinių vadybos programas, didindamos konferencijų ir seminarų skaičių ir rengdamos internetinius diskusijų forumus. 1994 m. „Tarptautinis žinių valdymo tinklas“ (IKMN) susijungė su Jungtinių Amerikos Valstijų „Žinių valdymo forumu“. Žinių vadyba papildė visuotinės kokybės vadybos ir verslo procesų organizavimo koncepcijas. Taigi, ketvirtosios pramonės revoliucijos laikais, kai sparčiai augančioje ekonomikoje aplinka nuolat kinta, o informacijos ir žinių kiekis auga jau ir geometrine progresija, *žinių vadyba organizacijoje gali padėti padidinti darbuotojų našumą, plečiant esamus išteklius ir palengvinant žiniomis paremtus sprendimus. Efektyvaus žinių valdymo dėka darbuotojai patiria mažiau streso, kai jiems reikia atlikti daugiau užduočių. Žinių vadyba, tai yra aplinkos, palankios žinių procesams ir tikslingam, nuolatiniam, sistemingam šių procesų valdymui ir plėtrai, sukūrimas. Ji padeda organizacijoms tapti konkurencingesnėmis, naudojant naujas žinias, siekiant sumažinti išlaidas ir patenkinti klientų lūkesčius.*

1.2.2. Žinių vadybos procesai organizacijoje

Žinių valdymas tampa matomas per sudėtingus procesus, kuriuos vienaip ar kitaip galime valdyti, skirtingai nuo žinių. Todėl žinių vadyba yra tikslingai dedamos pastangos siekiant sinerginio derinio tarp: 1) informacijos, 2) IT apdorojimo, 3) darbuotojų mokymosi ir naujovių diegimo (Raudeliūnienė, 2012).

Žinių vadybos pagrindas yra mokymasis, žinių įgijimas ir jų platinimas. Žinių vadyba organizacijos veikloje pasiekia visus tikslus, kai organizacija tampa besimokančia/žinančia organizacija.

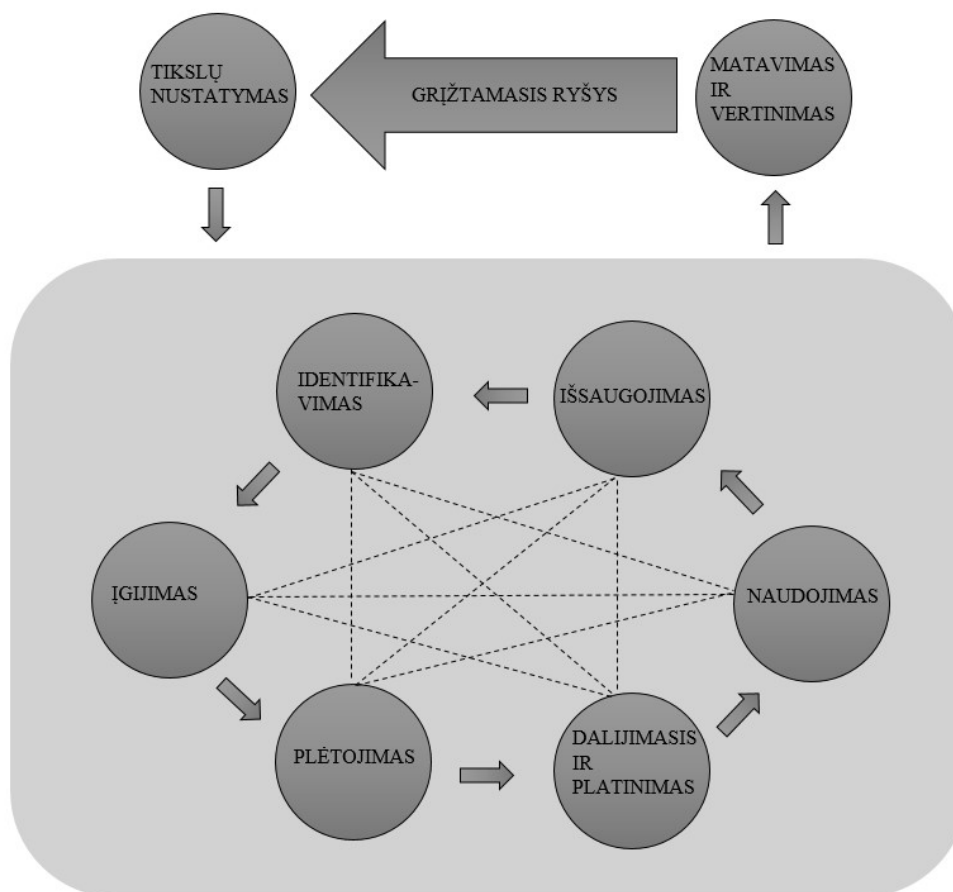
Žinių vadyba nėra tiesioginis žinių valdymas, nes tada ji panašėtų į proto kontrolę, kuri iš esmės nėra įmanoma. Žinių vadybos procesai apima šiuos veiksmus: 1) daugybę sistemingo žinių kūrimo, rinkimo, apdorojimo, sklaidos ir naudojimo procesų ir 2) aiškų sistemingą svarbiausių žinių ir procesų, susijusių su jų kūrimu, rinkimu, apdorojimu, sklaida ir naudojimu, valdymą.

Žinių vadybos procesais vadinami procesai, padedantys rasti, identifikuoti, dalytis, taikyti žinias ir skaidomi į atskirus procesus, kad būtų galima rasti naujų žinių, nustatyti esamas žinias, keistis žiniomis ir taikyti žinias. Žinių valdymas negali būti tiesioginis. Todėl žinių vadyba yra sąlygų kūrimas, dalijimasis, saugojimas ir taikymas bei šių procesų valdymas. Suprasdami, kad žinios negali būti kontroliuojamos ar piktnaudžiaujama išorės žiniomis, *žinių vadyba yra apibūdinama kaip būdas įgyti ir skleisti žinias apie organizaciją ir patirties kaupimą, kaip stiprinant kolektyvinę išmintį, kad būtų padidintas atsakas į naujoves.*

Galima būtų išskirti tokius žinių vadybos tikslus (Probst, Raub, Romhardt, 2006): 1) tikslinis organizacijos intelektualio kapitalo naudojimas; 2) reguliarus organizacijos intelektualio kapitalo vertinimas; 3) sistemos ir procesų, palengvinančių naujų žinių įgijimą ir sklaidą sukūrimas; 4) žinių taikymo skatinimas; 5) intelektinės nuosavybės apsauga; 6) konkurentų intelektinės nuosavybės tyrimas.

Probst pateikia ir žinių valdymo blokų modelį (žr. 4 pav.). Šis praktikoje plačiai naudojamas modelis apima aštuonis pagrindinius elementus. Tai: 1) žinių identifikavimas; 2) žinių įgijimas; 3) žinių plėtojimas; 4) žinių dalijimasis ir platinimas; 5) žinių naudojimas; 6) žinių išsaugojimas; 7) žinių matavimas ir vertinimas; 8) žinių tikslų nustatymas. Ši schema parodo, kad visi žinių vadybos procesai yra tarpusavyje susieti, tačiau atskirti nuo žinių tikslų nustatymo ir žinių vertinimo procesų.

Žinių vadyba gali būti taikoma kaip nuoseklaus ciklo koncepcija, išsamiai aprašyta K. Dalkir (2005), Chap. S. Choi, W.K. Yew, B. Lin (cit. Probst ir kt., 2006). Tačiau ciklinis ar linijinis žinių vadybos supratimas pernelyg supaprastina žinių valdymo procesą ir veda prie griežto nuoseklumo, kai vienas iš procesų yra aiškinamas kaip kitų procesų prielaida. Iš tiesų, žinių vadybos procesai klostosi ne nuosekliai, bet labiau lygiagrečiai ar net peršokant etapus. Pavyzdžiui, žinių įgijimas ir naudojimas gali vykti lygiagrečiai, o dalijimasis žiniomis ir jų sklaida tuo metu gali ir nevykti.



4 pav. Žinių vadybos blokų schema

Šaltinis: parengta darbo autoriaus pagal Probst, Raub, Romhardt, 2006

Žinių vadybos procesų grandinėje pabrėžiama grįžtamosios informacijos svarba, nes jos pagalba nustatoma ar pasiekti žinių tikslai. Čia svarbu atkreipti dėmesį į žinių tikslų nustatymo struktūrą: 1) žinių tikslų nustatymo esmė yra atsakymas į klausimą, kokios žinios yra svarbios organizacijai šiandien ir kokia kryptimi yra nukreipta organizacijos mokymasis; 2) žinių tikslų nustatymas leidžia sutelkti dėmesį į konkrečias, paprastai ribotas veiklas ir gilinti žinias apie įvairius įgūdžius, reikalingus organizacijos sėkmei; 3) žinių tikslų nustatymas leidžia sutelkti dėmesį į bendrųjų gebėjimų, daugiausia technologinių ir organizacinių įgūdžių, plėtrą. Remdamasi pagrindinėmis kompetencijomis, bendrovė kuria pagrindinį produktą; 4) žinių tikslai yra praktinio planavimo priemonė.

Žinių vadyba gali būti ir yra efektyvi visų tipų organizacijose: didelėse ir mažose įmonėse, visų pramonės šakų įmonėse ir ne pelno siekiančiose organizacijose. Žinių vadybos tikslas - suteikti reikiamiems žmonėms tinkamą informaciją ir žinias tinkamu laiku ir tinkama forma. Tai leidžia veiksmingiau spręsti operatyvinius klausimus, priimti racionalius valdymo sprendimus ir parengti ilgalaikės sėkmės strategijas (Hemlin S., Allwood, SA, Martin, BA, 2006).

Žinių vadyba neturėtų būti painiojama su informacijos valdymu. Žinių valdymas negali būti tiesioginis, nes žinios yra nematerialusis turtas. Žinių valdymas per procesus ir tų procesų valdymo cikliškumas, atskleidžia žinių vadybos panašumą į kokybės vadybą. Tačiau žinių vadybos procesai gali klostytis ne vien cikliškai, bet tuo pačiu ir lygiagrečiai. Žinių vadybos tikslas – besimokanti/žinanti organizacija. Nustatant tinkamus žinių tikslus ir sistemingai juos vertinant bei atnaujinant, žinių vadyba gali padėti užsitikrinti ilgalaikę sėkmės strategiją ir konkurencingumą visų tipų organizacijose.

1.2.3. Žinių vadybos sprendiniai ir praktika

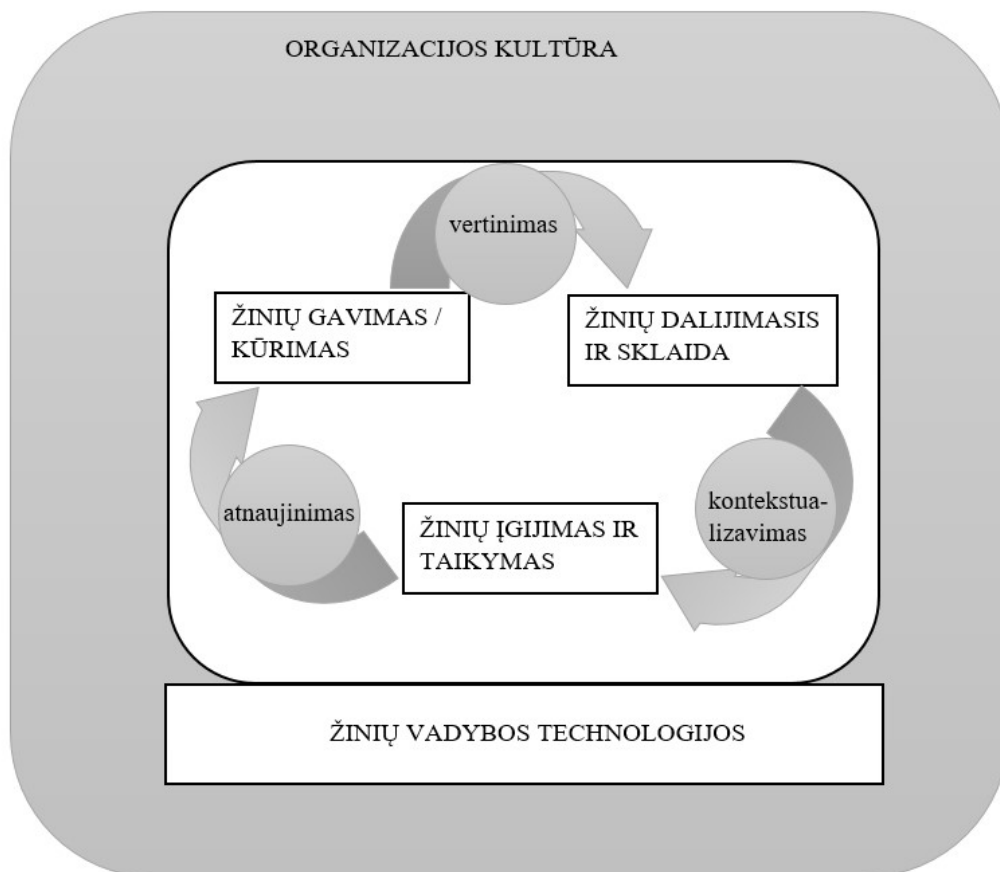
Veiksminga žinių vadyba reikalauja, kad organizacija nustatytų, generuotų, įgytų, skleistų ir užfiksuotų tokias žinias, kurios teikia strateginę naudą šiai organizacijai. *Žinių informacijos ciklą* galima vertinti, kaip kelią, kuriuo keliaudama informacija tampa vertingu strateginiu organizacijos turtu.

Mokslinėje literatūroje yra pateiktas ne vienas žinių vadybos ciklo modelis, tačiau Dalkir (2005) išskiria keturis iš jų, pagal atitikimą šiems kriterijams: 1) modeliai įgyvendinami ir patvirtinami realioje aplinkoje; 2) modeliai yra išsamūs, atsižvelgiant į įvairius žinių vadybos vystymosi etapus literatūroje; 3) juose yra išsamūs kiekvieno žinių vadybos proceso etapai.

Keturi Dalkir išskirti modeliai yra šie: Meyer ir Zack (1996), Bukowitz ir Williams (2000), McElroy (2003) ir Wiig (1993) žinių vadybos ciklai. Apibendrinamas šiuos keturis žinių vadybos ciklus, Dalkir juos apjungia į bendrą žinių vadybos ciklo modelį – *integruotą žinių vadybos ciklą*, kur išskiria tris pagrindines šio ciklo stadijas: 1. Žinių gavimą ir (arba) kūrimą; 2. Dalijimąsi žiniomis ir jų sklaida; 3. Žinių įgijimą ir taikymą.

Įgyvendinant *integruotą žinių vadybos ciklo modelį* ir pereinant nuo žinių *gavimo / kūrimo* prie žinių *dalijimosi ir sklaidos*, vertinamas žinių turinys. Tuomet žinios yra *kontekstualizuojamos*, kad jas būtų galima suprasti (*įgijimas*) ir naudoti (*taikymas*). Tuomet šis etapas grąžinamas į pirmąjį, kad būtų *atnaujintas* žinių turinys.

Integruotas žinių vadybos ciklas atvaizduotas 5 paveiksle. *Žinių gavimas* reiškia esamų (paprastai anksčiau nepastebėtų) vidinių žinių ir praktinės patirties (*know-how*) ir (arba) žinių iš išorinės aplinkos nustatymą ir vėlesnį jų kodavimą organizacijoje. *Žinių kūrimas* - tai naujų žinių ir praktinės patirties sukūrimas, tai naujovės, kurių organizacijoje nebuvo anksčiau. Kai tokiu būdu apžvelgiamos žinios, kitas svarbus žingsnis yra pateikti vertinimą pagal kriterijus, kurie atitiktų organizacijos tikslus.



5 pav. Integruoto žinių vadybos ciklo modelis

Šaltinis: parengta darbo autoriaus pagal Dalkir, 2005

Nusprendus, kad naujas ar naujai nustatytas turinys yra pakankamai vertingas, kitas žingsnis yra šio turinio *kontekstualizavimas*. Tai reiškia, kad reikia išlaikyti ryšį tarp žinių ir žinančiųjų apie turinį: idėjos autorius arba iniciatorius bei temos ekspertai, taip pat tie, kurie įgijo didelę patirtį ruošiant šį turinį. Kontekstualizavimas dažniau bus sėkmingas, jei naujasis turinys bus tvirtai, tačiau sklandžiai, įtrauktas į organizacijos verslo procesus.

Žinių vadybos ciklas kartojamas tol, kol naudotojai supranta ir nusprendžia naudotis turiniu. Naudotojai patvirtina naudingumą ir signalizuoja, kada žinios taps pasenusiomis arba kai ciklo žinios nebus pritaikomos. Ciklo naudotojai padės patvirtinti turinio apimtį arba kaip galima būtų apibendrinti geriausią praktiką ir įgytą patirtį. Jie taip pat dažnai pateiks naują turinį, kuris gali prisidėti prie kito ciklo pasikartojimo.

Sąmoningas ir organizuotas išmokyti pamokų ir geriausios praktikos vertinimas leidžia organizacijai pasinaudoti savo žinių turtais. Žinios turi būti valdomos tokiu būdu, kad būtų galima atlikti laipsnišką žinių apdorojimą ir transformavimą bei užtikrinti, kad reikiamos žinios pasiektų numatytus galutinius vartotojus ir būtų tinkamai naudojamos. Organizacijos tikslas išlaikyti žinias ir jomis dalintis su platesne auditorija (pvz. informacinės ir ryšių technologijos, grupinės

programinės įrangos, intraneto ir žinių bazės arba saugyklos, suteikia reikiamą infrastruktūrą), organizacijoje turėtų būti vertinamas kaip strateginis.

1.3. Žinių vadybos integracija į kokybės vadybos sistemas

1.3.1. Žinių vadybos sąveika su kokybės vadybos sistemomis

Mokslinėje literatūroje kokybės vadybos ir žinių vadybos sąveika analizuojama įvairiais aspektais - žinių vadyba integruojama į visuotinės kokybės vadybos modelį, Europos verslo kompetencijos modelis integruojamas į žinių vadybos modelius, žinių vadyba jungiama su Deming ciklu (Choo, Bontis 2002, Kalpic, Bernus, 2006, Ruževičius, 2006, Waddell, Stewart, 2008, Martin-Castilla, Rodriguez-Ruiz, 2008, Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2008).

Galima išskirti keturias visuotinės kokybės vadybos ir žinių vadybos sistemų panašumo sritis (Ruževičius, 2006). Pirmoji panašumo sritis - *tikslų panašumas*. Ji susijusi su abiejų koncepcijų galutiniais tikslais organizacijoje. Nors visuotinės kokybės vadyba daugiausia dėmesio skiria produktų ir paslaugų kokybės gerinimui, o jos tikslas - užtikrinti verslo sėkmę. Taip pat ir žinių vadyba neapsiriboja tik žinių valdymu, o siekia padidinti bendrą organizacijos efektyvumą ir konkurencingumą. Antroji – *dėmesys panašioms sritims* (produktyvumui, procesams, kultūrai, intelektiniams ištekliams, duomenims, informacijai ir žinioms). Trečioji panašumo sritis - *daugiafunkciškumas*. Žinių vadybos ir visuotinės kokybės vadybos paskirtis yra daugiafunkcinė, palaikanti visas organizacijos veiklos sritis. Ir nors tiesiogiai vertės nekuria, bet padeda kurti vertę organizacijai kaip vadybos instrumentai (Dvir, 2002). Ketvirtoji panašumo sritis - jų *diegimo ekonominio efektyvumo išmatavimo ir vertinimo problematika*.

Tačiau galima rasti ir skirtumų tarp šių dviejų koncepcijų (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Visuotinės kokybės vadybos ir žinių vadybos skirtumai

Visuotinės kokybės vadyba	Žinių vadyba
Nagrinėjami ir išryškunami valdymo, kontrolės, organizacinių struktūrų, planavimo, procedūrų ir vartotojų pasitenkinimo klausimai	Pabrėžia bendradarbiavimo, sąveikos, bendravimo, spontaniškumo ir autonomijos poreikį
Akcentuojama išreiškiamų žinių svarba	Akcentuojama tiek išreiškiamų, tiek neišreiškiamų žinių svarba
Kaip konkurencinis pranašumas yra vertinama pati kokybė	Remiančiu ir palaikančiu konkurencinį pranašumą veiksniumi yra laikomos žinios

2 lentelės tęsinys

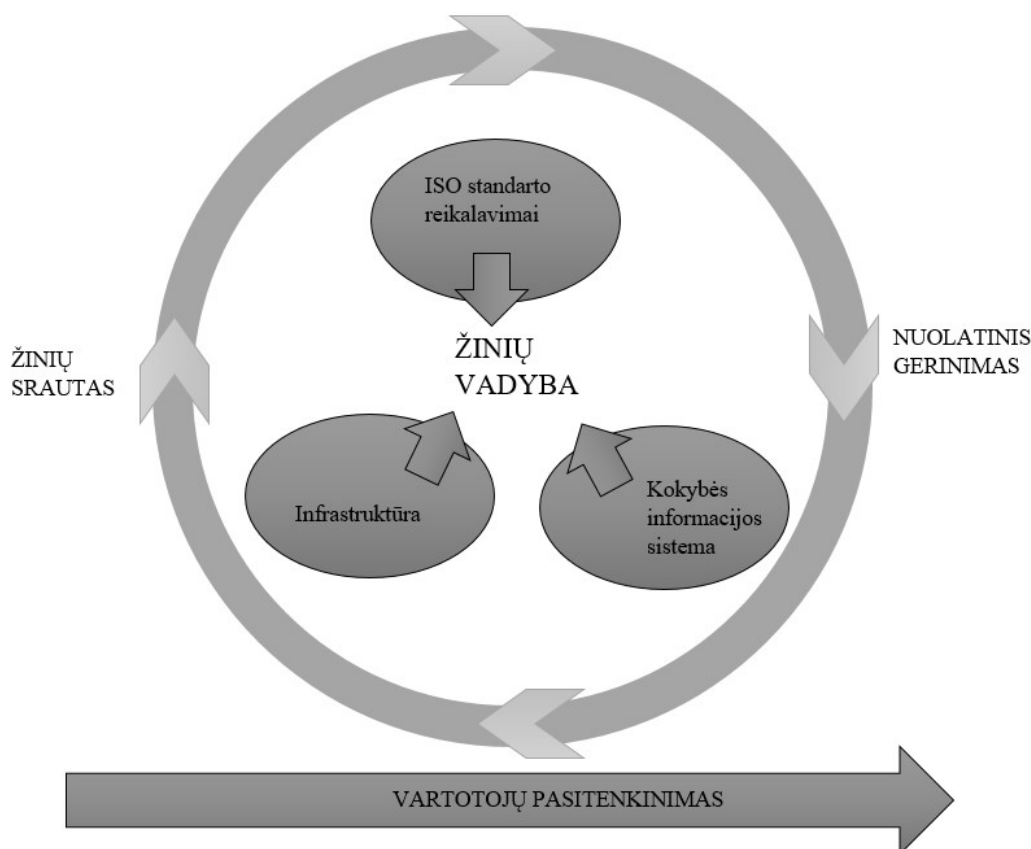
Visuotinės kokybės vadyba	Žinių vadyba
Akcentuojama išreiškiamų žinių svarba	Akcentuojama tiek išreiškiamų, tiek neišreiškiamų žinių svarba
Kaip konkurencinis pranašumas yra vertinama pati kokybė	Remiančiu ir palaikančiu konkurencinį pranašumą veiksmu yra laikomos žinios
Nuolat gerinant kokybę pasiekiamas didesnis produktyvumas	Didesnis produktyvumas pasiekiamas naudojant žinias
Dėmesys organizacijos vidinei ir išorinei aplinkai	Dėmesys organizacijos vidinei aplinkai
Kiekybiniai matavimai	Kiekybiniai ir kokybiniai matavimai
Plačiai taikoma versle	Žinių vadybos naudojimo versle lygis žemesnis

Šaltinis: Dvir, 2002, Zhao, 2000, Ruževičius, 2006

Nors visuotinės kokybės vadybos ir žinių vadybos koncepcijos ir turi skirtumų, bet panašūs tikslai ir požiūrio atskaitos taškai suteikia galimybę sukurti integruotą modelį. *Procesas*, kaip bendras elementas, parodo žinių vadybos ir kokybės vadybos panašumą. Žinių vadybos sistema gali būti ir gamybos procesų tobulinimo pagrindas (Barber ir kt., 2003).

Žinių vadybos ir kokybės vadybos sistemų integracijos įrankiai yra Deming ciklas ir Europos verslo tobulumo modelio kriterijai (Martin-Castilla, Rodriguez-Ruiz 2008), kurie padeda vertinti gautus rezultatus, taip pat strategiškai pertvarkyti organizaciją vykdant nuolatinį darbuotojų mokymą ir inovacijas.

Ryšį tarp žinių, žinių valdymo ir kokybės valdymo sistemos galima atsekti, vadovaujantis mokslininkų darbais. Pvz., Chinho, Chuni (2005) pateikia informacijos srauto judėjimą viename iš modelių, atsižvelgdami į pagrindinius ISO standarte apibrėžtus procesus (produktų ir paslaugų pardavimo, matavimo ir analizės, valdymo atsakomybės ir išteklių valdymo) bei pirkimo ir vartotojų poreikių suvokimo procesus. Jų modelyje kokybės vadybos sistema pateikiama, kaip žinių vadybos dalis kartu su dviem kitais elementais: kokybės informacijos sistema ir infrastruktūra. Žinių srautas tarp šių elementų užtikrina nuolatinį tobulinimą ir maksimalų vartotojų pasitenkinimą (žr. 6 pav.).



6 pav. Konceptinis žinių vadybos modelis

Šaltinis: parengta darbo autoriaus pagal L. Chinho, W. Chuni 2005

Apibendrinant galima teigti, kad *panaudojant žinių vadybos elementus ir principus galima tobulinti daugumą kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 procesų, tačiau naujausioje ISO 9001: 2015 versijoje žinių vadyba jau yra tiesiogiai integruojama į patį kokybės vadybos sistemos standartą. ISO 9001: 2015 standarto versijoje atsiranda iki tol nebuvęs, tiesiogiai su žinių vadyba susijęs kokybės vadybos sistemos palaikymo elementas – organizacinės žinios. Tai aptariama kitame darbo poskyryje.*

1.3.2. Žinių vadybos elementai ISO 9001 standarte

Nauja ISO 9001 versija, kuri išleista 2015 m. rugsėjo mėn., ir jos pakeitimai yra reikšmingesni nei prieš tai buvusių šio standarto redakcijų (Medić, Karlović ir Cindrić, 2016). Šiame dokumente paaiškinami pagrindiniai kokybės supratimo pokyčiai, apimantys organizacinį kontekstą, rizika pagrįstą mąstymą, žinias kaip išteklius ir lyderystę.

Žinių vadybos įtraukimas į ISO 9001 žymi didžiulį pokytį žinių vadybos pasaulyje. Pirmą kartą vienas iš pasaulinių verslo standartų aiškiai nurodo žinias kaip išteklius ir nurodo lūkesčius dėl šių išteklių valdymo. Žinių vadybai tai suteikia ilgai laukiamą teisėtumo lygį, nes ISO 9001 yra

plačiausiai taikomas kokybės valdymo sistemų standartas, kurį naudoja visų dydžių organizacijos ir visose šalyse, kad pagrįstų savo kokybės valdymo sistemų kontrolės nuoseklumą. Kasmet suteikiama daugiau nei milijonas ISO 9001 sertifikatų.

ISO 9001 nėra vienkartinis ar išduodamas visam laikui išduodamas sertifikatas, jis turi būti atnaujinamas reguliariai, laikantis sertifikavimo įstaigos reikalavimų. Rengdamasi 2015 m. atnaujinimui, ISO apklausė apie 15000 žmonių visame pasaulyje, kad išsiaiškintų, ko trūksta standarte (ISO Survey, 2017). Dažniausias atsakymas buvo - reikalinga įtraukti žinių vadybą. Todėl į ISO 9001: 2015 buvo įtraukta nauja sąlyga – *organizacijos žinios* (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Reikalavimai organizacijos žinių valdymui ISO 9001:2015 standarte

Aprašymas		Pastabos
7.1.6 Organizacijos žinios	<p>Organizacija turi nustatyti žinias, būtinas jos procesų veikimui ir produktų bei paslaugų reikalavimų atitikčiai pasiekti.</p> <p>Šios žinios turi būti prižiūrimos ir prieinamos tiek, kiek reikia.</p> <p>Reaguodama į besikeičiančius poreikius ir tendencijas, organizacija turi atsižvelgti į turimas žinias ir nustatyti, kaip įgis papildomų reikalingų žinių bei reikalingų atnaujinimų ir kaip prie jų prieis.</p>	<p>1 PASTABA Organizacijos žinios yra žinios, specifinės tai organizacijai; įprastai jos įgyjamos per patirtį. Tai yra informacija, kuria naudojama ir dalijama siekiant organizacijos tikslų.</p> <p>2 PASTABA Organizacijos žinių pagrindas gali būti:</p> <p>a) vidaus šaltiniai (pvz., intelektinė nuosavybė, per patirtį įgytos žinios, iš klaidų bei sėkmingų projektų išmoktos pamokos, sukauptos ir pasidalytos nedokumentuotos žinios ir patirtis; procesų, produktų bei paslaugų gerinimo rezultatai);</p> <p>b) išorės šaltiniai (pvz., standartai, akademinė aplinka, konferencijos, iš klientų ir išorės tiekėjų įgytos žinios).</p>

Šaltinis: ISO 9001:2015

Reikia pažymėti, kad ši nauja sąlyga nėra žinių vadybos standartas, taip pat nereikalaujama, kad organizacija formaliai įdiegtų žinių valdymą. Kaip kokybės standarto sąlyga paprasčiausiai reikalaujama, kad pakankamai dėmesio būtų skiriama žinioms, siekiant užtikrinti gerą ir nuoseklią prekių ir paslaugų kokybę. Tačiau diegiant šį standartą organizacijai reikės turėti daug žinių valdymo elementų, kurie atitiktų kokybės valdymo sistemą (Paulova ir kt., 2017). ISO 9001:2015 standarte aptariamas poreikis nustatyti ir valdyti organizacijos palaikomas žinias, užtikrinti jos procesų veikimą ir užtikrinti produktų bei paslaugų atitikimą reikalavimams. Reikalavimai dėl organizacinių žinių buvo įvesti siekiant: 1) apsaugoti organizaciją nuo žinių praradimo (pvz. per

darbuotojų kaita, ar nesugebėjimą fiksuoti ir dalintis informacija); 2) skatinti organizacijai įgyti žinių (pvz. mokymasis iš patirties, iš mentorių, per palyginamąją analizę).

Vadovaujantis ISO 9001:2015 sertifikato nuostatomis, organizacija yra audituojama pagal platų jos funkcijų, produktų, paslaugų ir procesų spektrą. Auditorius nustato ir pateikia vadovybės problemų (apibrėžtų kaip „neatitikimai“, „pastabos“ arba „tobulinimo galimybės“) sąrašą, tačiau nėra iki galo aišku, kaip turi būti tikrinamas 7.1.6. punktas (Fonseca ir kt., 2019).

Standarte yra ir kitų sąlygų, kurios gali turėti įtakos organizacijos žinių valdymui. Pavyzdžiui, 7.2 punkte kalbama apie *organizacinę kompetenciją*, reikalaujančią, kad organizacija užtikrintų, jog darbuotojai turėtų reikiamą kompetenciją jų vaidmeniui atlikti. 7.5 punkte kalbama apie *dokumentais pagrįstą informaciją* ir būdus, kaip tvarkoma kokybės sistemos veiksmingumui reikalinga informacija. Tai apima kaip informacija sukuriama, saugoma, kontroliuojama, platinama, prieinama, naudojama, saugoma ir disponuojama. Standarte aiškiai atskiriama *informacija* ir *žinios*, taigi pirmą kartą žinių vadyba gali būti pristatoma ne kaip naudingas kokybės vadybos niuansas, o kaip reikalavimas ISO kokybės vadybos sertifikavimo srityje.

Fonseca ir kt. (2019) atliktas tyrimas atkreipia dėmesį į tai, kad organizacijos įvardino reikšmingą ISO 9001 standarto 2015 metų redakcijos įgyvendinimo naudą. Tyrimas patvirtina tai, kad rizika pagrįsto mąstymo priėmimas yra pagrindinis iššūkis, kurį reikia įveikti, bet tuo pačiu metu ir didžiausia nauda. Vertinant, kokie atnaujinimai standarte turėjo didžiausią naudą organizacijos tikslų įgyvendinimui, apklausos dalyvių balsai pasiskirstė taip: rizikos pagrindu pagrįsto mąstymo priėmimas - 75,7%, organizacijos žinios - 39,8 %, organizacijos konteksto nustatymas - 37,6 %, atitinkamų suinteresuotųjų šalių identifikavimas ir jų atitinkami reikalavimai - 36,5 %.

Kaip atsakas į vis didėjančią žinių vadybos standartizavimo poreikį 2018 metų spalio 31 dieną buvo paskelbtas **žinių vadybos** standartas ISO 30401 (ISO 30401:2018 Knowledge management systems). Kaip ir ISO 9001: 2015, ISO 30401: 2018 yra valdymo sistemų standartas (angl. *management systems standard*), taigi naudoja tą pačią aukšto lygio struktūrą, kaip ir ISO 9001: 2015. Naudodamos tą pačią struktūrą, skirtą ISO valdymo sistemos standartams, organizacijos gali valdyti *savarankišką* arba *integruotą* valdymo sistemą ir taip vienu metu atitikti dviejų ar daugiau valdymo sistemų standartų reikalavimus.

Kadangi ISO 30401 žinių vadybos standartas paskelbtas dar gana neseniai, mokslinėje literatūroje beveik nėra duomenų apie jo įgyvendinimo rezultatus. Tačiau vertinant standarto turinį, matomi aiškūs tiesiogiai su žinių vadyba susieti aspektai. Standarto turinys apima 19 aspektų: 1) *Tikslai*; 2) *Problemos*; 3) *Šalys*; 4) *Reikalavimai*; 5) *Prioritetai*; 6) *Taikymo sritis*; 7) *Žinių plėtra*; 8) *Žinių srautai*; 9) *žinių vadybos įgalintuvai*; 10) *Pagrindiniai įsipareigojimai*; 11) *Politika*; 12) *Veiksmų planas*; 13) *Įgyvendinimo veiksmai*; 14) *Vaidmenys ir atsakomybė*; 15) *Sąmoningumas*; 16)

Komunikacija; 17) Minimali dokumentacija; 18) Atitiktis ir našumas; 19) Procesų kontrolė ir tobulinimas. Keturi iš jų yra tiesiogiai susieti su žinių vadybos įgyvendinimo planavimu (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Tiesiogiai su žinių vadyba susieti ISO 30401 standarto aspektai

Aspektas	Standarto skyrius	Reikalavimai
Taikymo sritis	ISO 30401.4.2	Organizacija turi identifikuoti, įsivertinti ir nustatyti prioritetus žinių vadybos sritims kurios turi didžiausia reikšmę organizacijai ir apibrėžti žinių vadybos sistemos taikymo sritį, atsižvelgiant į nustatytus tikslus ir prioritetus.
Žinių plėtra	ISO 30401.4.4.2	Organizacija imasi veiksmų sistemingai veiklai ir elgesiui, susijusiam su jos taikymo sritimi, veiksmingam žinių valdymui visuose jų vystymosi etapuose: <ul style="list-style-type: none"> a) naujų žinių įgijimas, b) turimų žinių taikymas, c) turimų žinių išsaugojimas, d) pasenusių ar neteisingų žinių tvarkymas.
Žinių srautai	ISO 30401.4.4.3	Organizacija imasi veiksmų, kad sukurtų ir palaikytų sistemingą veiklą ir elgesį, susijusį su jos taikymo sritimi, kad galėtų remti visus skirtingų rūšių žinių srautus: <ul style="list-style-type: none"> a) žmonių sąveika (t.y. individualūs ir komandiniai pokalbiai bei sąveikos) b) atstovavimas (t.y. žinių reiškimas, įrašymas ar kodavimas) c) derinimas (t.y. sintezė, kuravimas, klasifikavimas ir radimas) d) inkorporavimas ir mokymasis (t.y. atrastų žinių įvertinimas ir įsisavinimas);
Žinių valdymo priemonės	ISO 30401.4.4.4, ISO 30401 4.5	Organizacija, siekdama sukurti veiksmingą žinių vadybos sistemą, įtraukia toliau išvardintų priemonių elementus: <ul style="list-style-type: none"> a) žmogiškasis kapitalas (t.y. vaidmenys ir atskaitomybė, vyresniųjų vadovų parama), b) procesai (t.y. apibrėžtos žinios, pvz., įgyta patirtis), c) technologijos ir infrastruktūra (t.y. bendradarbiavimo priemonės ir fizinės darbo vietos), d) valdymas (t.y. strategija, politika, susitarimai dėl paslaugų lygio ir elgesio kodeksai), e) žinių valdymo kultūra (t.y. dalijimosi žiniomis ir mokymosi normos)

Šaltinis: ISO 30401:2018

ISO 9001 kokybės vadybos standartas neretai susilaukia kritikos dėl didelio reikalaujamo dokumentavimo kiekio ir didelių palaikymo kaštų (Vyšniauskienė, 2014), tačiau naujausioje standarto versijoje yra numatyta, kad organizacija pati nusprendžia kokią informaciją ji dokumentuos ir kokia apimtimi. Taigi ir krūvis tenkantis ISO 9001 palaikymui priklausys nuo pačios organizacijos poreikių vertinimo. Todėl organizacijoms reikėtų rimtai apsvarstyti apie galimybę integruoti žinių vadybos principus į savo veiklos valdymo sistemą per ISO 9001:2015 ir ISO 30401:2018 standartų integraciją.

Apibendrinant galima teigti, kad daugelis bendrų žinių vadybos elementų standarte yra numanomi ar paminėti konkrečiai ir jie apima: 1) tinkamą mokymosi iš patirties sistemą; 2) tinkamą požiūrį į žinių išsaugojimą, įskaitant paslėptų žinių gavimą ir dalijimąsi žiniomis; 3) tam tikrą žinių vadybos auditavimo formą, lyginamąją analizę ir žinių vadybos strategiją, pakankamą, kad būtų galima nustatyti kritines žinias, reikalingas kokybiškiems produktams ir paslaugoms teikti, ir pagrindines žinių spragas; 4) sistemą (vaidmenis, procesus ir palaikymo technologiją), skirtą žinioms palaikyti ir jos prieinamumui užtikrinti. Žinių vadybos bendruomenė džiaugiasi žinių vadybos sistemos standartizavimo galimybe, tačiau neslepia ir kritikos dėl ISO 30401:2018 neišbaigtumo. Todėl toliau darbe pasirinkta žinių vadybos principų integracija į kokybės vadybos sistemą naudojantis ISO 9001:2015 standarto 7.1.6. punkto „Organizacinės žinios“ nuostatomis.

1.3.3. Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 ir žinių vadybos integracijos teorinis modelis

Vadovaujantis ISO 9001:2015 standartu ir nagrinėjant organizacijos kokybės vadybos sistemą procesiniu požiūriu, visus organizacijoje vykstančius procesus galime suskirstyti į šešias procesų grupes: 1) Lyderystės procesai (5 skyrius); 2) Planavimo procesai (6 skyrius); 3) Palaikymo procesai (7 skyrius); 4) Pagrindinės veiklos procesai (8 skyrius); 5) Veiksmingumo vertinimo procesai (9 skyrius); 6) Gerinimo procesai (10 skyrius).

Žinių vadybos teorijos leidžia teigti, kad žinių vadybos pagalba galima tobulinti visus procesus, kuriuose dalyvauja informacija ir žmonės. Šiame magistriniame darbe kuriant *kokybės vadybos sistemos tobulinimo žinių vadybos principais teorinį modelį*, bet siekiant susiaurinti modelio taikymo sritį, kokybės vadybos procesų gerinimui buvo pasirinkta 7 skyriaus sritis - *Palaikymo procesų* grupė. Juolab, kad, kaip jau minėta darbe anksčiau, standarte tiesioginė nuoroda į žinių vadybą pateikta 7 skyriaus 7.1.6 punkte *Organizacijos žinios*.

7 skyrių sudaro 5 poskyriai, kuriuose galime išskirti 10 kokybės vadybos elementų, kuriuos galima valdyti. Išanalizavus kiekvieną 7 skyriaus kokybės vadybos sistemos elementą atskirai,

galima nustatyti kokiuose žinių valdymo ciklo etapuose kiekvienas elementas reikšmingai dalyvauja (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

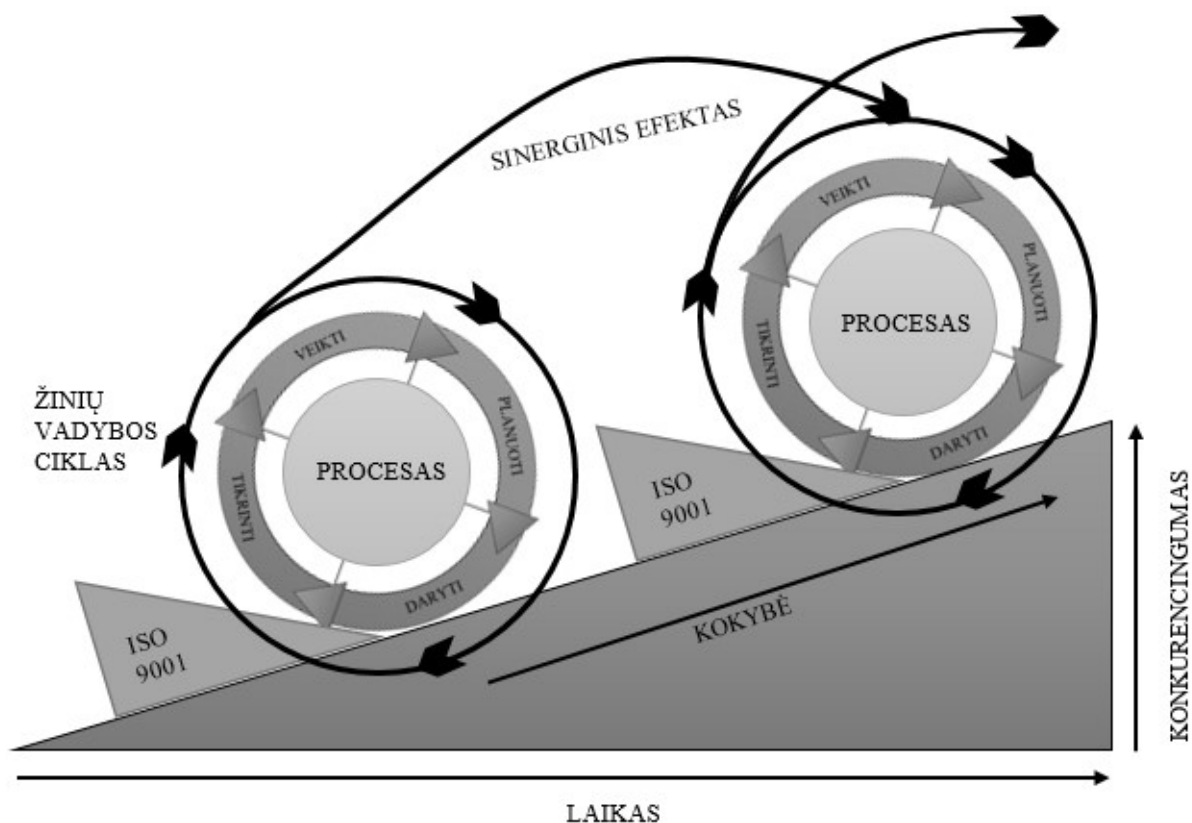
Žinių valdymo ciklo etapuose dalyvaujantys kokybės vadybos sistemos elementai pagal ISO 9001

Kokybės vadybos sistemos elementas	ISO 9001:2015 punktas	Žinių valdymo ciklo etapas
Žmonės	7.1.2	Identifikavimas, įgijimas, plėtojimas, dalijimasis ir platinimas, naudojimas, išsaugojimas
Infrastruktūra	7.1.3	Dalijimasis ir platinimas, naudojimas, išsaugojimas
Procesų veikimo aplinka	7.1.4	Dalijimasis ir platinimas, naudojimas
Monitoringo ir matavimo ištekliai	7.1.5	Identifikavimas, plėtojimas
Organizacijos žinios	7.1.6	Identifikavimas, įgijimas, plėtojimas, dalijimasis ir platinimas, naudojimas, išsaugojimas
Kompetencija	7.2	Įgijimas, naudojimas
Supratimas	7.3	Plėtojimas, dalijimasis ir platinimas
Komunikavimas	7.4	Įgijimas, plėtojimas, dalijimasis ir platinimas
Dokumentuotos informacijos rengimas ir atnaujinimas	7.5.2	Išsaugojimas
Dokumentuotos informacijos valdymas	7.5.3	Dalijimasis ir platinimas, išsaugojimas

Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus

Kaip matome iš 5 lentelės, *žmonės* ir *organizacinės žinios*, kaip būtini žinių vadybos elementai, yra viso žinių vadybos ciklo metu. *Infrastruktūrą* sudaro įranga, informacinės ir ryšių technologijos, todėl ji dalyvauja *dalijimosi ir platinimo, naudojimo ir išsaugojimo* etapuose. *Procesų valdymo aplinka* apima socialinius, psichologinius veiksnius, o esant tinkamam organizacijos mikroklimatui žmonės efektyviau *dalijasi ir platina* bei *naudojasi* žiniomis. *Monitoringo ir matavimo ištekliai* naudojami įvairių rodiklių fiksavimui, todėl jų pagalba galima *identifikuoti* (matuoti) informaciją apie žinių aktualumą, tokiu būdu padedant žinias *plėtoti*. Tinkamos *kompetencijos* personalas turi gebėti įsisavinti (*įgijimas*) būtinas žinias ir jas *naudoti*. Organizacija užtikrindama darbuotojų *supratimą* apie kokybės tikslus ir pačių darbuotojų įnašą į kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą, inicijuoja darbuotojus savarankiškai *plėtoti* ir *platinti* žinias. Tinkamos *komunikacijos* pagalba galima pagerinti žinių *įgijimą, plėtojimą* ir *dalijimąsi*. *Informacijos dokumentavimas* (kodavimas) yra būtinas norint *išsaugoti* žinias ir yra vienas iš būdų žinioms *platinti*.

Vertinant žinias kaip strateginę reikšmę organizacijos konkurencingumui turintį elementą ir atsižvelgiant į tai, kad žinių vadybos ciklas apima visus *Palaikymo procesų* elementus, galime daryti prielaidą, kad tinkamai valdomos žinios turės neabejotiną įtaką patiems *Palaikymo procesams* ir jų tobulinimui.



7 pav. Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 ir žinių vadybos integracijos teorinis modelis

Šaltinis: sukurta darbo autoriaus

Iš 7 paveikslo matome, kad papildant Deming ciklą žinių valdymo ciklo etapais ir tokiu būdu integruojant kokybės vadybą ir žinių vadybą, gaunamas sinerginis efektas, kurio dėka pasiekama didesnė organizacijos veiklos procesų valdymo kokybė, taip dar labiau didinant konkurencingumą. Taip pat labai svarbų vaidmenį atlieka kokybės vadybos standartai, kurių dėka užtikrinamas kokybės vadybos sistemos palaikymas.

Siekiant organizacijos konkurencingumo svarbu ne tik atitikti kokybei keliamus reikalavimus, bet ir užtikrinti nuolatinį tobulėjimą. Todėl procesų tobulinimas dviejų lygių sistema, kai kokybė palaikoma kokybės vadybos sistemos, o ši sistema tobulinama žinių vadybos principais, padeda organizacijai įvertinti savo išmoktas pamokas, vidinius poreikius, išorės veiksnius bei nuolat tobulėjant užtikrinti organizacijos konkurencingumą visomis sąlygomis.

II. EMPIRINĖS TYRIMO DALIES METODOLOGIJA

Šioje darbo dalyje pateikiamos metodologinės tyrimo nuostatos, pagrindžiama tyrimo strategija, pristatomi duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai bei tyrimo etika.

2.1. Tyrimo loginė schema

Teoriškai išnagrinėjus žinių vadybos ir kokybės vadybos sistemos naudą organizacijai bei judviejų suderinamumo galimybes siekiama empiriškai įvertinti tiriamos organizacijos kokybės valdymo sistemą ir jos tobulinimo galimybes taikant žinių vadybos principus.

Atliekant empirinį tyrimą siekiama nustatyti, kokią įtaką žinios ir jų valdymas gali turėti įmonės prekių ir paslaugų kokybės valdymui bei organizacijos konkurencingumui. Tyrimas atliekamas mineralinių mišinių gamyba ir ryšių statyba užsiimančioje įmonėje, kurios pavadinimas dėl konfidencialumo yra pakeistas į UAB „Smiltainis“.

Empirinio **tyrimo tikslas** – nustatyti kokybės vadybos ir žinių vadybos integracijos, siekiant padidinti įmonės konkurencingumą, galimybes. Šiam tikslui pasiekti suformuluoti šie tyrimo uždaviniai:

1. Parengti tyrimo metodologiją kokybės vadybos ir žinių vadybos integracijos galimybių analizei;
2. Nustatyti žinių vadybos elementus pasirinktos įmonės kokybės vadybos sistemoje;
3. Empiriškai įvertinti kokybės vadybos sistemos ir žinių vadybos sąveiką;
4. Įvertinti žinių vadybos integracijos į kokybės vadybos sistemą, siekiant didinti konkurencingumą, poreikį.

Tyrimo įgyvendinimui pasirinkta **kokybinio tyrimo strategija**, taikant **atvejo analizės** metodą.

Socialinius reiškinius lemia tiek objektyvūs, tiek subjektyvūs veiksniai. Todėl buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, siekiant paaiškinti socialinių veikėjų sąveiką socialinėje realybėje jų elgseną konkrečiame kontekste ir situacijose. Kokybiniai tyrimai nėra pagrįsti skaitmeninės informacijos analize, bet interpretacine paradigma. (Tidikis, 2003, Kardelis, 2017, Žydzūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Tai konkretus socialinio pasaulio, socialinių veikėjų, tyrėjo ir objekto santykių supratimas. Kokybiniai tyrimai leidžia ištirti situacijas ir įvykius natūralioje aplinkoje ir apibūdinti ar suprasti tiriamą reiškinį, siekiant parodyti savybių, kurios nėra skaitmeninės (pojūčių, išgyvenimų, patirties ir pan.) prasmes ir kokybinius požymius. Žinių vadyba, tai yra aplinkos, palankios žinių procesams ir tikslingam, nuolatiniam, sistemingam šių procesų valdymui ir plėtrai, sukūrimas, kurį sudėtinga atskleisti kiekybine prieiga.

Kita priežastis, dėl kurios pasirenkamas toks tyrimas yra ta, kad kokybiniam tyrimui netaikomi griežti imčių dydžiai. Kokybiniai metodai padeda pažvelgti į situaciją tiriamojo požiūriu ir pagerinti tyrėjo supratimą apie tiriamųjų elgesį ir motyvus (Žydžiūnaitė, Sabaliauskas, 2017). Tyrėjo, pasirinkusio kokybės priegą, užduotis yra sužinoti, kaip žmonės suvokia pasaulį, kaip jie nusprendžia veikti savo sukurtoje realybėje ir kaip šiuo supratimu dalijamasi su kitais (Valuckienė, 2012). Ši priega ypač svarbi siekiant nustatyti organizacijos gebėjimą valdyti žinias besikeičiančioje aplinkoje. Tyrėjui tai svarbu dėl užimamų pareigų tiriamoje įmonėje, kurioje jis atsakingas už kokybės vadybos sistemos diegimą ir palaikymą ir tyrėjo manymu, tyrimo rezultatai, juos pritaikius praktikoje, padėtų pasiekti strateginius įmonės tikslus.

Pažymėtina, kad nedidelė mokslinio tyrimo apimtis yra ekonomiška, kai yra riboti ištekliai, o tyrėjo pastangos sutelkiamos į įvairių mokslinių tyrimų strategijų derinį. Šio tyrimo metu bus koordinuojami ir integruoti tokie tyrimo metodai: *dokumentų turinio analizė, sutelktos diskusijų grupės apklausa bei vadovų interviu ir interviu su išorės ekspertu*. Šie metodai yra derinami magistro darbe siekiant pašalinti atskirų metodų trūkumus; surinkti įvairesnę, turtingesnę empirinę medžiagą; pagrįsti tyrimo rezultatus įvairių duomenų šaltiniais ir formomis.

Tyrimo planas ir tyrimo atlikimo nuoseklumas pateikiamas 8 paveiksle.

Tyrimo vieta ir laikas. Tyrimas buvo atliekamas 2019 m. kovo – gegužės mėn.

Tyrimo etika. Pasak Kardelio (2017), mokslinis darbas reikalauja atsakomybės už gautų duomenų objektyvumą, mokslinių tyrimų rezultatų naudojimą visuomenės labai gerinant profesinę veiklą ir sąžiningos visuomenės nuomonės formavimą. Tyrimas buvo atliktas laikantis rekomenduojamų mokslinių tyrimų etikos principų: savanoriškos veiklos ir geros valios, privatumo ir pagarbos, teisingumo, anonimiškumo (Žydžiūnaitė, 2017). Visi tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, pabrėžiant nagrinėjamos temos svarbą organizacijai ir jos veiklos tobulinimui.

Respondentų prašymu magistro darbe nenurodomi apklaustų vadovų, išorės eksperto ir sutelktos diskusijos grupės dalyvių tapatybės, taip pat organizacijos pavadinimas. Šiai sąlygai įgyvendinti mokslinių tyrimų objektas toliau vadinamas UAB "Smiltainis", o vadovų ir eksperto tapatybės koduojamos su atitinkamais kodais (V_1, V_2, V_3, E_1). Sutelktos diskusijos grupės rezultatai aptariami apibendrintai, todėl respondentų atsakymai į apklausą magistro darbe nebuvo nurodyti asmeniškai.

TEORINĖS MOKSLINIŲ ŠALTINIŲ ANALIZĖ, atskleidžiant žinių vadybos ir kokybės vadybos sąsajas bei integracijos galimybes.

DOKUMENTŲ TURINIO ANALIZĖ

Tikslas – išsiaiškinti kokie žinių vadybos elementai yra įtvirtinti organizacijos dokumentuose.

Imtis: 28 įmonės dokumentai (Kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos tikslai; Vadovybinės analizės duomenys; Vidaus audito duomenys; Kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos politika ir kt.).

Duomenų analizės metodas – turinio (content) analizės metodas.

SUTELKTOS DISKUSIJOS GRUPĖ

Tikslas – išsiaiškinti žinių vadybos elementus taikomus organizacijos kokybės vadybos sistemos palaikyme, silpnąsias kokybės vadybos sistemos vietas bei jos tobulinimo, panaudojant žinių vadybos principus, kryptis.

Imtis: 6 asmenų grupė.

Duomenų analizės metodas – turinio (content) analizės metodas.

INTERVIU SU VADOVAIS

Tikslas – patikslinti ankstesnių tyrimo metu gautus duomenis, sužinoti vadovų vertinimus bei jų požiūrį į analizuojamos temos svarbumą bei taikymo problematiką.

Imtis: 3 viduriniojo lygmens vadovai.

Analizės metodas – kokybinis (content) analizės metodas.

INTERVIU SU EKSPERTU

Tikslas – patikslinti ankstesnių tyrimo metu gautus duomenis, sužinoti eksperto nuomonę apie įmonės kokybės valdymo rezultatus ir tobulinimo pasitelkiant žinių vadybą galimybes.

Imtis: 1 kokybės vadybos specialistas.

Analizės metodas – kokybinis (content) analizės metodas.

DUOMENŲ ANALIZĖ IR INTERPRETAVIMAS

Tyrimo ataskaitos parengimas, tyrimo išvadų ir pasiūlymų formulavimas

8 pav. Tyrimo loginė schema

Šaltinis: sukurta darbo autoriaus

2.2. Duomenų rinkimo ir analizės metodai

Atlikto tyrimo metu buvo derinami bei integruojami trys tyrimo metodai, t.y.: *dokumentų turinio analizė*, *sutelktos diskusijų grupės apklausa* bei *interview su vadovais ir išorės ekspertu*. Šiame skyriuje kiekvienas metodas aptariamas atskirai, išryškinant jo pasirinkimą lėmusius veiksnius bei naudojimo praktinius aspektus.

Dokumentų turinio analizė. Metodas taikytas pirmajame tyrimo etape. Dokumentų analizė visada padeda gauti objektyvios informacijos vienu ar kitu tyrimo klausimu (Denscombe, 2010). Dokumentų turinio analizė yra loginių svarstymų grandinė, skirta pabrėžti analizuojamos medžiagos esmę, jos esmė yra suvokimas to, kas rašoma ar kitaip fiksuojama dokumente. Kiekviename dokumente yra skirtingos reikšmės informacija, todėl tyrėjas savo nuožiūra sprendžia apie jo aktualumą ir naudoja metodus, kurie užtikrina analizės tikslumą ir tyrimo nuoseklumą pagal tikslus, interpretuojant dokumentų turinį (Krippendorff, 2018).

Dokumentų analizė padėjo: 1) išanalizuoti įmonės strateginius tikslus, politiką, esamą kokybės vadybos sistemą; 2) nustatyti analizuojamos įmonės valdymo procesus susijusius su žinių vadyba; 3) įvertinti UAB "Smiltainis" kokybės valdymo nuoseklumą ir jo įtaką analizuojamos įmonės veiklos rezultatams.

Sutelktos diskusijos grupė. *Sutelktos diskusijos grupės* metodas yra vienas iš dažniausiai pasirenkamų realizuojant kokybinio tyrimo strategiją (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). R. Žukauskienės (2010) teigimu, sutelktos diskusijos grupė tinkama, kai siekiama suprasti nuomonių ir nuomonių skirtumus; nustatyti įtakojančius veiksnius; išklaudyti skirtingas nuomones; padėti suprasti jau turimus kokybinius duomenis ir kt. Grupinės diskusijos metodas, skirtingai nei individualus interviu, diskusijos dalyviams, atsakantiesiems į tyrėjo klausimus, leidžia keistis informacija, pažvelgti į objektą iš skirtingų pozicijų, patikslinti savo nuomonę, reaguojant į kitų dalyvių pasisakymus.

Sutelktos diskusijų grupės duomenų analizė padėjo: 1) atskleisti įmonės darbuotojų nuostatas į kokybės vadybos svarbą siekiant organizacijos tikslų; 2) išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į žinių valdymą įmonėje; 3) įvertinti darbuotojų supratimą apie žinių vadybos sistemos reikalingumą.

Interviu su vadovais. Vadovų apklausai buvo specialiai atrinkti asmenys, turintys patirties, aukštą žinių lygį ir pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą (Kardelis, 2005). Šiuo atveju asmenys buvo atrinkti dėl savo pareigų, tiesiogiai susijusių su kokybės ir žinių valdymu įmonėje, t.y. viduriniojo lygmens vadovai.

Atliekant apklausą buvo įvertinta, kad vadovai, galintys įvertinti kurį nors požymį, neturi tos pačios kompetencijos, skiriasi savo vertybiniu požiūriu, todėl atsakymai ir veiksmai panašiose situacijose gali skirtis.

Darbuotojai buvo apklausti tiesioginio pokalbio su tyrėju metu. Pasak Luobikienės (2010), interviu yra labai prieiga prie žmonių suvokimo, reikšmių apibrėžimo, situacijų ir realybės (interpretacijos) konstravimo (aiškinimo) būdas. Interviu yra vienas iš geriausių kokybinio tyrimo metodų, siekiant atskleisti informaciją apie tiriamą reiškinį. Tiesioginis bendravimas su žmogumi pateikia išsamesnį nagrinėjamų reiškinų paaiškinimą. Yra keletas interviu metodų, todėl šiam tyrimui pasirinktas pusiau struktūrizuota apklausos forma, t. y. buvo numatyti būtini ir galimi klausimai, tačiau pokalbio metu darbuotojams buvo užduoti papildomi klausimai, kurie patikslindavo teiginius.

Interviu su vadovais padėjo: 1) atskleisti vadovų nuomonę apie kokybės vadybos sistemos svarbą organizacijos veikloje; 2) atskleisti įmonės vadovybės požiūrį apie organizacijos žinių reikšmę įmonės konkurencingumui; 3) įvertinti žinių vadybos bei kokybės vadybos integracijos naudą bei problematiką ir jų gerinimo galimybes.

Interviu su išorės ekspertu, tai specifinis apklausos tipas, kurio metu apklausiami, turintys konkrečią srities žinių, aukščiausio lygio kompetenciją ir pakankamai išsamią informaciją apie tyrimo problemą. Tokioje apklausoje formuojamos mokslinės sąvokos ir siekiama mokslinio objektyvumo. Literatūroje dažnai sutinkama nuomonė, kad šiuo metodu įgytos žinios yra pakankamai subjektyvios, susijusios su asmenine nuomone, tiek vertybėmis, jausmais ir pasaulėžiūra (Kardelis, 2005).

Interviu su išorės ekspertu padėjo: 1) atskleisti kokybės vadybos sistemos diegimo problematiką; 2) atskleisti kokybės vadybos sistemos standartizavimo reikšmę kokybės valdymui; 3) įvertinti žinių vadybos bei kokybės vadybos integracijos naudą bei problematiką ir jų gerinimo galimybes.

Apibendrinant galima teigti, kad sistemingas visų metodų suderinimas padėjo tinkamai ne tik gauti reikiamus duomenis, bet ir juos išanalizuoti.

2.3. Tyrimo imtis ir tyrimo instrumentai

Tyrimui parengti trys instrumentai: įmonės dokumentų analizės matrica, klausimų sąrašas sutelktos diskusijos grupei ir klausimų sąrašas interviu su vadovais.

Dokumentų analizės imtis. Tyrimo metu buvo analizuojami šie įmonės dokumentai: bendrovės *Kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos tikslai (KV_1)*; *Vadovybinės analizės duomenys (KV_2)*; *Vidaus audito duomenys (VA_1)*; *Kokybės, aplinkosaugos ir*

darbuotojų saugos ir sveikatos politika (KV_3); Asmens duomenų saugos bei tvarkymo politika ir jos įgyvendinimo aprašas (AD_1); Kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadovas (KV_4) ir procedūros (PR-1 iki PR_16); Mineralinių medžiagų vidinės gamybos kontrolės sistemos dokumentai (VGKS_1); Įmonės direktoriaus įsakymai (DI_1); Kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos įvadinė instrukcija (KV_5); Taisyklės tiekėjams (KV_6); Informacinių technologijų naudojimo tvarka (IT_1); Technologinės kortelės (TK_1).

Dokumentų analizei pasirinktas matricos metodas, kuris apibūdinamas kaip paprasčiausias ir dažniausiai dokumentų analizei naudojamas instrumentas (Robson, 1997). Dokumentų turinio analizė atlikta taikant šias procedūras: 1) analizei tinkamų dokumentų pavyzdžių atranką; 2) atidų jų skaitymą; 3) atrinktų teksto pavyzdžių skaidymą į mažesnes sudedamąsias dalis; 4) duomenų konvertavimą į informaciją, tinkamą užpildyti studijų programos matricai (Denscombe, 2010).

Dokumentų analizės matrica pateikiama 6 lentelėje.

6 lentelė

Dokumentų analizės matricos fragmentas

ŽV rocesai Dokumento žymuo (ir skyrius)	IDENTIFIKAVIMAS	ĮGIJIMAS	PLĖTOJIMAS	DALIJIMASIS IR PLATINIMAS	NAUDOJIMAS	IŠSAUGOJIMAS	VERTINIMAS	ATNAUJINIMAS
PR-01								
PR-02								
PR-03								
PR-04								
...								

Dokumentai buvo vertinami pagal tai, kaip juose fiksuoti žinių vadybos elementai ir išskiriama į du lygius: 1) dokumente randama informacija apie poreikį valdyti žinias, arba dokumento reikalavimams įvykdyti būtina pasitelkti žinių valdymo procesus; 2) dokumente yra pateikiami nurodymai kaip valdyti atskirus žinių vadybos procesus.

Remiantis informacija buvo pildoma dokumentų analizės matrica. Du matricos lygiai leido įvertinti, kiek dažnai įmonės valdyje dalyvauja žinių valdymo elementai ir kokia yra žinių vadybos integracijos galimybė arba poreikis. Dokumentų analizės rezultatus papildė sutelktos diskusijos grupės bei vadovų apklausos rezultatai.

Sutelktos diskusijos grupės imtis. Nustatant dalyvių imtį sutelktos diskusijų grupėms taikyta tikslinė dalyvių atrankos strategija. Į apklausą buvo kviečiami ne mažesni nei 5 metų bendrą darbo stažą turintys ir ne mažiau nei 2 metus tiriamoje įmonėje dirbantys darbuotojai.

Tyrimo metu buvo suorganizuota sutelktos diskusijos grupė, kurią sudarė 6 asmenys. Reikia pažymėti, kad sutelktos diskusijos grupė buvo sudaryta iš skirtingose įmonės veiklos srityse dirbančių darbuotojų. Apklausus skirtinguose veiklos srityse dirbančius darbuotojus tikėtasi visapusiško problemos nagrinėjimo įvairiais lygmenimis.

Interviu su vadovais imtis. Nustatant dalyvių imtį taikyta tikslinė dalyvių atrankos strategija. Interviu buvo atliekami su ne mažesnę nei 5 metų bendrą darbo stažą turinčiais ir įmonėje dirbančiais ne mažiau nei 2 metus vadovais. Tyrime sutiko dalyvauti 3 vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai. Demografiniai vadovų duomenys pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė

Demografiniai ekspertų duomenys

Žymuo	Pareigos	Bendras darbo stažas	Darbo stažas įmonėje	Sritis už kurią atsakingas
V_1	Direktorius	13	9	Įmonės vadovas, atsakingas už visos įmonės veiklos rezultatus
V_2	Ryšių statybos padalinio vadovas	37	2	Atsakingas už statybos padalinio veiklą ir rezultatus
V_3	Vadybininkė	6	2	ISO – vadovybės atstovas

Iš 7 lentelės pastebima, kad vadovai turi didesnę nei penkių metų darbo patirtį, o tiriamoje įmonėje dirba ne mažiau, kaip du metus. Todėl gali apibrėžti bendrovės kokybės vadybos bei žinių vadybos valdymo procesus.

Interviu su išorės ekspertu imtis. Tyrime sutiko dalyvauti kokybės vadybos specialistas, kuris padėjo įmonei įdiegti vidinės gamybos kontrolės sistemą, taip pat integruotą kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9001, ISO14001 ir OHSAS 18001 standartus. Jis nuolat padeda ir konsultuoja įmonę kokybės vertinimo, palaikymo ir gerinimo klausimais. Specialistas turi didelę patirtį diegiant ir tobulinant kokybės vadybos sistemas, todėl gali plačiau pažvelgti į įmonės kokybės valdymo rezultatus ir tobulinimo galimybes.

Prieš pradėdant tyrimą buvo remiamasi teoriniu kokybės vadybos sistemos ir žinių vadybos integracijos teoriniu modeliu bei parengtas pusiau struktūruotas interviu klausimynas, kurį sudarė keturi diagnostiniai blokai, o kiekviename jų buvo numatyti keli konkretūs klausimai (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Diagnostiniai blokai, pusiau struktūruoto interviu bei sutelktos diskusijos grupės klausimai

Blokai	Klausimai darbuotojams (D)	Klausimai vadovams (V)	Klausimai išorės ekspertui (E)
KOKYBĖS VADYBOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE (1BL)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kuo svarbi įmonės veiklai prekių ir paslaugų kokybė? 2) Kiek bendra įmonės prekių ir paslaugų kokybė priklauso nuo Jūsų asmeninio indėlio? 3) Koku būdu Jums perduodami reikalavimai kokybei? 4) Kaip sužinote ar kokybiškai atlikote paslaugas ar pagaminote prekes? 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kodėl kokybė svarbi įmonės veikloje? 2) Kokios priemonės padeda užtikrinti kokybę? 3) Koks yra darbuotojų indėlis į kokybės gerinimą? 4) Kokie didžiausi iššūkiai valdant kokybę? 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kodėl kokybė svarbi įmonės veikloje? 2) Kokie yra didžiausi iššūkiai kokybės valdyme? 3) Kuo naudingas ISO9001 standartas siekiant užtikrinti kokybę įmonėje? 4) Kokios dažniausiai daromos klaidos diegiant įmonėse kokybės vadybos sistemas ir jas palaikant?
ŽINIŲ VADYBOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE (2BL)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kaip žinios padeda dirbti ir ar gali trukdyti? 2) Kaip įmonėje keičiamasi, įgyjamos žinios? 3) Ar jaučiate, kad Jūsų žinios, patirtis vertinamos įmonėje? 4) Ar reikia dalintis žiniomis tarp darbuotojų? Kokia to nauda? Kokios gali būti to grėsmės? 5) Ką pasiūlytumėte, kad dalijimasis žiniomis įmonėje būtų geresnis? 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kokią reikšmę darbuotojų žinios ir patirtis turi kokybės valdyme? 2) Kaip įmonėje yra dalinamasi žiniomis? Kaip jos kuriamos, ugdomos, renkamos? 3) Kokią reikšmę žinios organizacijoje turi įmonės konkurencingumui? 4) Kaip įmonėje yra vertinamos žinios, jų aktualumas, naudingumas? 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kokią reikšmę darbuotojų žinios ir patirtis turi kokybės valdyme? 2) Ar žinios gali padidinti organizacijos konkurencingumą? Jeigu taip, tai koku būdu? 3) Ar būtina įmonė žinių valdymo sistema?
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VETRINIMAS (3BL)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Koku būdu Jūs esate skatinami didinti savo sugebėjimus? 2) Kaip vertinate kvalifikacijos kėlimo kursus ir mokymus? 3) Koku būdu vadovai įvertina darbuotojų sugebėjimus atlikti paskirtas užduotis? 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kas skatina darbuotojų pasidalinimą žiniomis? 2) Koks yra darbuotojų suinteresuotumas nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias? 3) Kaip vertinate darbuotojų sugebėjimą kurti žinias, dirbti kūrybiškai? 4) Ar gali darbuotojų žinios ir patirtys turėti neigiamą poveikį įmonės tikslams? Kokį? Kaip to išvengti? 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kokios priemonės skatina darbuotojus kurti ir dalintis žinias? 2) Ar kūrybiškumas turi būti skatinamas įmonėje? Kodėl? 3) Koks gali būti neigiamas žinių ir patirčių poveikis? Kaip to išvengti?

8 lentelės tęsinys

Blokai	Klausimai darbuotojams (D)	Klausimai vadovams (V)	Klausimai išorės ekspertui (E)
ŽINIŲ VALDYMO PROBLEMATIKA IR EFEKTYVUMAS (4BL)	1) Kas trukdo darbuotojams įgyti naujų žinių ir panaudoti turimas?	1) Kas trukdo darbuotojams įgyti naujų žinių ir panaudoti turimas?	1) Kokias problemas mato- te susijusias su darbuotojų žinių panaudojimu?
	2) Ar turite neišsakytų idėjų susijusių su kokybės gerinimu ar žinių panaudojimu?	2) Ko reikėtų norint situaciją pagerinti? 3) Ar įmonėje reikalinga žinių valdymo sistema? Kodėl?	2) Ko reikėtų norint situaciją pagerinti?

Klausimais buvo siekiama išsiaiškinti vadovų, darbuotojų ir išorės eksperto požiūrį į kokybės vadybą, žinių vadybą, nuomonę apie kokybės valdymo ir žinių valdymo procesų gerinimo bei žinių vadybos integracijos į kokybės vadybos sistemą galimybes. Klausimai buvo formuluojami remiantis teorine magistro darbo dalimi ir siekiant patvirtinti arba paneigti darbe aprašytas teorines nuostatas. Pusiau struktūruoto interviu ir sutelktos diskusijos grupės tikslai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė

Pusiau struktūruotų interviu ir sutelktos diskusijos grupės tikslai

Klausimo tikslas	Teorinės dalies skyrius	Klausimo žymuo
Išsiaiškinti kokybės vadybos sistemos naudą įmonės konkurencingumui.	1.1	1BL D1, 1BL V1, 1BL E1, 1BL E1.
Siekiant išsiaiškinti, kiek svarbus yra žmogus (darbuotojas, vadovas), kaip žinių naudotojas / dalintojas / kūrėjas, kokybės valdyme.	1.1.3	1BL D2, 1BL V2, 1BL V3.
Išsiaiškinti kiek ir koku būdu darbuotojai yra įsitraukę / įtraukiami į kokybės valdymą.	1.1	1BL D3, 1BL D4, 1BL V3.
Išsiaiškinti kokybės valdymo problematiką.	1.1	1BL V4, 1BL E2, 1BL E4.
Išsiaiškinti žinių naudą įmonės konkurencingumui ir kokybės vadybos sistemos procesų valdymui.	1.2	2BL D1, 2BL D4, 2BL V1, 2BL V3, 2BL E1, 2BL E2, 2BL E3.
Išsiaiškinti esamus žinių vadybos procesus įmonėje.	1.2.2, 1.2.3	2BL D2, 2BL D3, 2BL V2, 2BL V4.
Išsiaiškinti žinių vadybos procesų valdymo įmonėje gerinimo galimybes.	1.2.3	2BL D4, 2BL D5, 2BL E3

9 lentelės tęsinys

Klausimo tikslas	Teorinės dalies skyrius	Klausimo žymuo
Nustatyti žinių vadybos ir kokybės vadybos sistemos sąveiką įmonėje.	1.3.1	1BL D3, 1BL D4, 2BL D4, 2BL V1, 2BL V3, 2BL E1, 2BL E2.
Išsiaiškinti koks dėmesys skiriamas darbuotojų žinioms įmonėje.	1.3	3BL D1, 3BL D2, 3B D3, 3BL V1, 3BL V2, 3BL V3, 3BL V4, 3BL E1, 3BL E2, 3BL E3.
Išsiaiškinti problemas trukdančias panaudoti žinias įmonės veikloje.	1.3.3	4BL D1, 4BL D2, 4BL V1, 4BL V2, 4BL V3, 4BL E1, 4BL E2.

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo atliekamas 2019 m. kovo – gegužės mėn. Reikia pažymėti, kad tyrėjas užima įmonėje glaudžiai su tiriamuoju objektu susijusias pareigas, todėl įmonė bendradarbiavo su darbo autoriumi ir suteikė visą reikiamą dokumentaciją.

Sutelktos diskusijos grupės apklausos organizavimas. Prieš savaitę buvo išsiųsti bendrovės darbuotojams elektroniniai laiškai su prašymais nurodytu laiku dalyvauti apklausoje. Planuota surengti šešių asmenų sutelktos diskusijos grupę. Sutelktos diskusijos grupės trukmė apie 40 minučių. Gavus pirmus sutelktos diskusijos grupės rezultatus buvo pradėta tartis su vadovais dėl interviu. Interviu su vadovais trukmė nuo 25 min. iki 40 min. Dėl interviu su išorės ekspertu buvo susitarta iš anksto, planuojant jį atlikti iškart po planinio vidinio kokybės vadybos sistemos audito. Interviu truko apie 40 min. Tiek darbuotojai, vadovai, tiek ekspertas buvo noriai nusiteikę dalintis savo nuomonėmis bei vertinimais.

Reikia pažymėti, kad tiek sutelktos diskusijos grupės, tiek vadovų ir išorės eksperto interviu buvo atliekami bendrovės padaliniuose. Remiantis kokybiniais tyrimams keliamais reikalavimais surinkti ir kuo tiksliau aprašyti gautus duomenis, informacija buvo fiksuojama diktofono pagalba, taip užtikrinant gaunamų duomenų išsamumą. Prieš pradėdant tyrimą buvo skiriamas laikas neformaliai pokalbiui, kurio metu buvo trumpai pristatoma magistro darbo tematika. Visiems dalyviams buvo padėkota už sutikimą dalyvauti tyrime, pažymėtas informacijos saugojimo ir naudojimo konfidencialumas, surinkti raštiški sutikimai dalyvauti tyrime (4 priedas).

Baigus pokalbį buvo padėkota už informantų nuomonę bei pagalbą atliekant tyrimą.

Magistro darbo autorius pasižadėjo su gautais tyrimo rezultatais, išvadamis bei rekomendacijomis supažindinti apklaustus vadovus, išorės ekspertą ir darbuotojus.

III. KOKYBĖS VADYBOS IR ŽINIŲ VADYBOS INTEGRACIJOS GALIMYBĖS, SIEKIANT ORGANIZACIJOS KONKURENCINGUMO DIDINIMO, TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tiriamos organizacijos charakteristika

Tyrimui pasirinkta įmonė, kuri užsiima kelių statybai, bei betono gaminių gamybai skirtų sertifikuotų statybos produktų gamyba bei yra vienos didžiausių telekomunikacijų bendrovės Lietuvoje rangovė. Įmonė siekdama užtikrinti savo prekių ir paslaugų kokybę, prieš du metus įsidedė integruotą kokybės vadybos sistemą, kuri apima ISO 9001, ISO14001 ir OHSAS 18001 standartų reikalavimus. Sertifikuotų statybos gaminių kokybės kontrolei yra įdiegta vidinė gamybos kontrolės sistema, kuri yra prižiūrima notifikuotos įstaigos.

Šiuo metu įmonėje dirba 34 žmonės, įmonė yra regioninė lyderė savo vykdomų veiklų srityje. Įmonės veikla sistemingai plečiama, tiek geografinių tiek skirtingų veiklų atžvilgiu. Sprendimas diegti įmonės kokybės valdymo sistemą buvo priimtas siekiant užtikrinti vienodai aukštą kokybės lygį visuose įmonės padaliniuose ir veiklos srityse. Suprasdama kokybės valdymo svarbą įmonės tikslų siekimui, įmonė nuolat vykdo veiklos kontrolę, tobulina veiklos procesus, investuoja į naujas technologijas, modernius veiklos valdymo sprendimus, bei darbuotojų kompetenciją. Įmonė siekia išlikti konkurencinga savo vykdomoje veikloje ir stiprinti savo pozicijas tiek savo regione, tiek visoje Lietuvoje. *Taigi empiriniam tyrimui buvo pasirinkta įmonė, kuri daug dėmesio skiria kokybės valdymui, darbuotojų kompetencijai bei moderniems sprendimams. Kitose šios dalies skyriuose analizuojama įmonės veikla susijusi su kokybės valdymu bei organizacijos žinių panaudojimu.*

3.2. Žinių vadybos elementai kokybės vadybos sistemoje: dokumentų analizės rezultatai

Teorinėje dalyje suformuota nuostata, kad *nors kokybės vadybos ir žinių vadybos koncepcijos ir turi skirtumų, bet panašūs tikslai ir požiūrio atskaitos taškai suteikia integracijos galimybę, o panaudojant žinių vadybos elementus ir principus galima tobulinti daugumą kokybės vadybos sistemos procesų.* Tačiau teorinėje dalyje pabrėžiama, kad *žinių vadyba neturėtų būti painiojama su informacijos valdymu.*

Dokumentų analizė padėjo atskleisti kaip plačiai ir kaip giliai įmonės kokybės vadybos sistemoje yra integruoti žinių vadybos elementai. Buvo išnagrinėti 28 tiesiogiai su kokybės valdymu susiję dokumentai ir visuose juose buvo aptikta žinių vadybos elementų arba nuorodos į

žinių valdymo poreikį. Analizuojant dokumentus nebuvo kreipiamas dėmesys į dokumentų dalis, kuriose įvardinamas informacijos valdymas ar poreikis valdyti informaciją.

Dokumentų analizei parengtas instrumentas – dokumentų analizės matrica. Išskiriant žinių valdymo procesus buvo **remtasi teorinės dalies 1.2.2 ir 1.3.3 skirsniais**. Vertinant žinių vadybos elementų integracijos kokybės valdymo sistemoje gylį, žinių vadybos elementai buvo išskiriami pagal tai ar dokumente yra tik nuoroda į poreikį valdyti žinias, ar dokumente buvo nurodoma kaip valdyti konkretų žinių vadybos elementą. Išanalizavus dokumentus ir duomenis perkėlus į matricą, nustatyta, kaip plačiai ir kaip giliai įmonės kokybės valdymo sistemoje yra įdiegti žinių valdymo elementai (žr. 10 lentelę).

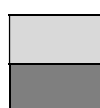
10 lentelė

Dokumentų analizės matrica

ŽV procesai Dokumento žymuo (ir skyrius)	IDENTIFIKAVIMAS	ĮGIJIMAS	PLĖTOJIMAS	DALIJIMASIS IR PLATINIMAS	NAUDOJIMAS	IŠSAUGOJIMAS	VERTINIMAS	ATNAUJINIMAS
PR-01								
PR-02								
PR-03								
PR-04								
PR-05								
PR-06								
PR-07								
PR-08								
PR-09								
PR-10								
PR-11								
PR-12								
PR-13								
PR-14								
PR-15								
PR-16								
KV-1								
KV-2								
KV-3								
KV-4 (7.1.2)								

10 lentelės tęsinys

ŽV procesai Dokumento žymuo (ir skyrius)	IDENTIFIKAVIMAS	ĮGIJIMAS	PLĖTOJIMAS	DALIJIMASIS IR PLATINIMAS	NAUDOJIMAS	IŠSAUGOJIMAS	VERTINIMAS	ATNAUJINIMAS
KV-4 (7.1.3)								
KV-4 (7.1.4)								
KV-4 (7.1.5)								
KV-4 (7.1.6)								
KV-4 (7.2)								
KV-4 (7.3)								
KV-4 (7.4)								
KV-4 (7.5)								
KV-4 (9)								
KV-4 (10)								
KV-5								
KV-6								
VA-1								
IT-1								
DĮ-1								
AD-1								
TK-1								
VGKS-1								



- dokumente yra sąsajų su žinių vadybos elementais;
- dokumente aprašoma, kaip valdyti žinių elementą.

Dokumentų analizės rezultatai rodo, kad visuose 28 analizuotose dokumentuose buvo aptiktas bent vienas žinių vadybos elementas. *Kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadovas (KV-4)* buvo analizuojamas išskaidant jį į atskirus skyrius, siekiant nuodugniau išanalizuoti dokumentą ir palyginti su teorinėje dalyje 1.3.3 skirsnyje aprašytu teoriniu *Kokybės vadybos sistemos pagal ISO 9001 ir žinių vadybos integracijos teorinis modeliu*, bei 5 lentelėje pateiktais duomenimis apie žinių valdymo ciklo etapuose dalyvaujančius kokybės vadybos sistemos elementus pagal ISO 9001. Tiriamosios įmonės kokybės valdymo sistema remiasi ISO 9001 standarto reikalavimais, dokumentų analizės rezultatai patvirtina, kad teorinis integracijos modelis veikia ir tiriamoje įmonėje.

Iš dokumentų analizės matrica matoma, kad nors žinių vadybos elementai aptinkami visuose dokumentuose, tačiau ne visuose juose elementų integracija vienodo gylio, t.y. kai kuriuose dokumentuose nėra nurodoma, *kaip* valdyti žinių vadybos elementą, o tik randama nuorodos į žinių valdymo poreikį. Tai galima paaiškinti dokumentų prigimtimi. *Procedūros* (PR-1 iki PR-16), tai dokumentai, kuriuose yra aprašomas kokybės valdymo sistemos procesų valdymas, todėl ne tik randamos nuorodos į žinių vadybos elementus, reikalingus kokybės vadybos procesų palaikymui, tačiau dokumentuose nurodoma ir *kaip* valdyti kai kurias iš jų. Panašiai yra ir su *Vadovybinės analizės duomenimis* (KV_2), *Mineralinių medžiagų vidinės gamybos kontrolės sistemos dokumentais* (VGKS_1); *Taisyklėmis tiekėjams* (KV_6); *Informacinių technologijų naudojimo tvarka* (IT_1); *Technologinėmis kortelėmis* (TK_1). Apibendrinant galima teigti, kad tai dokumentai, kurie nurodo *kaip* valdyti kokybės vadybos sistemos procesus, todėl juose randami ir nurodymai *kaip* valdyti su jais susijusius žinių valdymo elementus. Tai jau kokybės vadybos ir žinių vadybos integracijos užuomazgos.

Kita dalis dokumentų - *Kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos tikslai* (KV_1); *Vidaus audito duomenys* (VA_1); *Kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos politika* (KV_3); *Asmens duomenų saugos bei tvarkymo politika ir jos įgyvendinimo aprašas* (AD_1); *Kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos vadovas* (KV_4); *Finansinės ataskaitos* (FA_1); *Įmonės direktoriaus įsakymai* (DĮ_1); *Kokybės, aplinkosaugos ir darbuotojų saugos ir sveikatos įvadinė instrukcija* (KV_5); *Informacinių technologijų naudojimo tvarka* (IT_1), tai informacinio pobūdžio, strateginio planavimo ir finansiniai dokumentai, kuriuose žinių vadybos elementai randami, tačiau nėra nurodymų kaip juos valdyti, o tai parodo žinių vadybos integracijos poreikį ir galimybę.

Iš gautų analizės rezultatų matoma, kad įmonės kokybės vadybos sistemoje žinių vadybos elementai sutinkami dažnai, kai kuriais atvejais aprašomas jų valdymas (57 elementai), kas nurodo tam tikrą žinių valdymo sistemiškumą. Tačiau dažniau žinių valdymo elementai yra tik minimi, nenurodant kaip juos valdyti, arba randamos nuorodos į jų panaudojimo poreikį (89 elementai). Gautus dokumentų analizės duomenis patvirtina ir interviu su darbuotojais, vadovais ir ekspertu, kur ne viename respondentų pasisakyme yra pastebima žinių valdymo svarba kokybės valdymui (žr. kitame skyriuje), tačiau ji nėra dar formalizuota, nes diegiant kokybės vadybos sistemą įmonėje nebuvo skiriama pakankamai dėmesio ISO 9001:2015 7.1.6. punktui „Organizacijos žinios“ dėl per mažos specialistų, padėjusių diegti sistemą, ir vadovų praktinės patirties žinių vadyboje. Įvertinus analizės duomenis matoma, kad įmonėje yra poreikis žinių vadybos integracijai, o jos elementų paplitimas įmonės dokumentuose atskleidžia galimybę platesnei ir gilesnei kokybės vadybos ir žinių vadybos integracijai.

3.3. Kokybės vadybos nauda organizacijai: interviu su darbuotojais, vadovais ir ekspertu analizės rezultatai

Siekiant įvertinti tiriamos įmonės kokybės vadybos sistemos naudą organizacijai, tyrimo instrumentais buvo pasirinkti *sutelktos diskusijos grupė, pusiau struktūruotas interviu su vadovais ir pusiau struktūruotas interviu su ekspertu* (žr. 2.3.poskyrį). Duomenų analizei išskirta informantų pasisakymų turinio kategorija – *Kokybės valdymas*, keturios subkategorijos ir pateikiami jas iliustruojantys teiginiai (žr. 11 lentelę). Sutelktos diskusijų grupės informantų teiginiai buvo vertinami bendrai, neišskiriant atskirų nuomonių, todėl cituojant pasisakymus buvo koduojami bendrų šifru - *D*, vadovų pasisakymai koduojami *V_1, V_2, V_3*, o eksperto – *E_1*.

11 lentelė

Sutelktos diskusijos grupės, interviu su vadovais ir interviu su ekspertu rezultatai (kokybės valdymas)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai tiriamojoje dalyje
Kokybės valdymas	Kokybė organizacij os požiūriu	Reikalavimai kokybei <i>”smegeninėj įrašyti yra“; „...nežinai kada valdžia patikrint atvažiuos“; „...yra „papke“ [su kokybiniais reikalavimais] paduota, yra užduotys surašytos“; „klientai įvertina kokybę, pasirašo“; reikia „atitikt reikalavimus, žinot sudėtis [mišinių gamybos], žinai visą receptūrą ir darai“; „klientas visada padėkoja už gerai atliktą darbą“; „kokybę tikrina, vežant produkciją į laboratoriją“ (D). „Kokybė turi atitikti pirkėjo <...> poreikius (V_1)“; „...darbas yra klientui ar pirkėjui <...>, tai nekokybiškai dirbant įmonė eina žemyn“, „...poreikis kokybei nėra toks, kokį įdeda ta pati įmonė (V_2)“; „... tas produktas yra tinkamas kažkokiai specifikai ir jiems [klientams] užtenka to, ką jie turi, ką jie siūlo, atitinka tam tikrus reikalavimus (V_3)“. „Standartas, tai yra dokumentas, kurį laisvanoriškai priimdama įmonė <...>, įsipareigoja vykdyti reikalavimus. [Standarte] viskas aiškiai, išdėstyti punktai <...>, tai kuo aiškiau ir kuo pilniau išpildysi standarto punktus, tuo [lengviau] pasieksi įmonės tikslus (E_1)“</i>
	Kokybės reikšmė konkurencingumui	„...nebus kokybės – nebus užsakovo, nebus užsakovo – nebus veiklos“; “... jeigu blogai, vardą prarasi“; „...faktas“, kad kokybė – įvaizdžio dalis; dirbant nekokybiškai, įmonė „gauna mažiau darbų“; nuo kokybės priklauso „ilgalaikė perspektyva“ (D). „Be kokybės nebus pardavimų (V_1)“; „kokybiškai [dirbanti įmonė], tikėtina, kad eis į viršų ir plės savo veiklos apimtis (V_2)“; „Jeigu yra kokybė, tai tada ir renkasi klientai tave. Tai tavo įmonės įvaizdis (V_3)“. „Kokybė, tai yra, sakyčiau, gyvavimo reikalas. Jeigu neduodi kokybiško produkto, tai ką tada veiki? Kaip gausi užsakymus, jeigu [dirbsi] nekokybiškai? Nes informacija sklinda labai greit. Ir siekiant išsilaikyt rinkoje turi [dirbti kokybiškai] (E_1)“..

11 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai tiriamojoje dalyje
Kokybės valdymas	Procesinis požiūris	<p>Darbuotojų indėlis į kokybę - „vos ne pagrindas ir yra“; „...viską gali sugadint per tris sekundes“; „būna pabraižo ne taip <...> vien sėdėdamas [kabinete] nepadarysi [darbo kokybiškai]; „operatorius paruoš blogai medžiagą, nebus ką parduot“; „tiekimas turi geras detales tielt, kad operatorius galėtų gamint [mišinius]“ (D).</p> <p>Kokybę užtikrina „kokybės valdymo sistema, darbuotojų kvalifikacija, žinios“, darbuotojai „turi norą turēt dalyvaut tuose procesuose (V_1)“; kokybę užtikrinti padeda „...žmonių kvalifikacijos kėlimas, <...> dėmesys naudojamoms medžiagoms, detalių kokybei. Viskas, iš tikrųjų, apima (V_2)“; kokybė valdoma „nuo pačio darbuotojo iki pačio paskutinio. Pakrauni, išveži ir galutiniam rezultate – ką tas žmogus [klientas] gauna (V_3)“.</p> <p>„Kokybės vadybos sistema reikalinga vadovybei, o ne darbininkams, statybininkui ar specialistui (E_1)“.</p>
	Kokybės vadybos sistemos problema-tika	<p>Valdyti kokybę „dažniausiai tempas sutrukdo. <...> O laiko stoka, tai čia jau planavimo dalykas (V_1)“; jeigu „nepadaro tiek pridėtinės vertės įmonė, kad galėtų išlaikyti tokio aukšto lygio darbuotojų ir taip ekonomiškai paprasčiausiai nepasiteisina (V_2)“.</p> <p>„Jeigu reikalingas tik pats sertifikatas, o faktiškai [sistema] dirbtinė yra, tai jau tada toks antstatas atsiranda, kuris yra balastas. Čia turi būti vidinis poreikis (E_1)“.</p>

Teorinėje dalyje suformuota nuostata, kad kalbant apie kokybę organizacijos požiūriu, reikalinga atsižvelgti į klientą ir tai, koku mastu produktas ar paslauga atitinka visų suinteresuotųjų šalių poreikius (žr. 1.1.1. sk.). Tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad sutelktos diskusijos grupės, interviu su vadovais ir interviu su ekspertu metu ši nuostata buvo patvirtinta ir informantai suvokia ne tik tai, kad kokybė turi tenkinti suinteresuotų šalių poreikius, bet ir tai, kad reikalingos aiškios nuorodos į reikalavimus kokybei.

Teorinė nuostata, kad kokybė įvairiais būdais prisideda prie organizacijos konkurencingumo (žr. 1.1.1. sk.), iš dalies pat buvo patvirtinta. Sutelktos diskusijos grupės, interviu su vadovais ir interviu su ekspertu informantų teigimu kokybė yra svarbi, siekiant užsitikrinti ilgalaikę veiklą, gauti užsakymų bei formuojant teigiamą įmonės įvaizdį. Tačiau interviu su vadovais metu vienas iš informantų (V_3) pažymėjo, kad organizacijos konkurencingumo didinimui pasitelkiant kokybę turi reikšmę ir nuo įmonės nepriklausančio išorės sąlygos: „gali būti ir taip, kad net jei pasirenka gaminti, laikytis aukštų kokybės standartų, bet jeigu ta visuomenė, bendruomenė ar situacija ekonominė toje šalyje irgi tam tikrame laipsnyje, lygyje yra, gali būti per daug ankstyvas <...>

planas. Kur nevertinama kokybė. Nevertinami aukšti standartai, labiau vertinami pigumas... <...> žodžiu, poreikis kokybei nėra toks, kokį įdeda ta pati įmonė. Tai gaunasi tokia situacija, kad negali išsilaikyti rinkoje, nes <...> kokybiškai dirbdama įmonė negali išsilaikyti toj terpėj.“ Taigi tiriamoji dalis patvirtina teorinę nuostatą, tačiau parodo, kad kokybė pati savaime negarantuoja įmonės konkurencingumo.

Remiantis nuostata, kad kokybės valdymas organizacijoje vykdomas vadovaujantis *procesiniu požiūriu*, svarbus yra *gebėjimas atskleisti, suvokti ir valdyti ryšį tarp užduočių, kurias atlieka atskiri organizacijos padaliniai* (žr. 1.1.2. sk.). Pasisakymų turinio analizė atskleidžia, kad ir darbuotojai ir vadovai supranta, kad kokybė valdoma tiek iš apačios į viršų, tiek iš viršaus į apačią ir kokybės valdyme labai svarbus visų indėlis. Tinkamai valdomi žinių procesai padėtų geriausiai panaudoti visas organizacijos žinias, taip sukuriant sinerginį efektą, padedantį dar efektyviau valdyti kokybę (žr. 1.3.3. sk.).

Subkategorijos „*Kokybės vadybos sistemos problematika*“ turinys atskleidžia, kad teorinėje dalyje pateikiamas kritiškas požiūris į kokybės vadybos sistemos diegimą vadovaujantis standartu (*ISO 9001 dažnai susilaukia kritikos, kuri remiasi tuo, kad šios sistemos diegimui reikalingos didelės laiko ir pinigų investicijos bei didelio dokumentacijos kiekio*, žr. 1.1.3. sk.), nustatytas ir tiriamos įmonės aplinkoje (interview su vadovais). Tačiau eksperto nuomone problema yra tikslo, kam reikalinga kokybes valdymo sistema pagal ISO 9001, išsikėlime. Taip pat interview su vadovais atskleidžia, kad vadovai mato kokybės vadybos sistemos teikiamą naudą. Tai parodo, kad sisteminis požiūris į kokybės valdymą įmonėje pasiteisino, o tai suteikia galimybę, įtraukiant į sistemą žinių valdymo elementus, tobulinti pačią sistemą.

3.4. Žinių vadybos nauda organizacijos konkurencingumui: interview su darbuotojais, vadovais ir ekspertu analizė

Siekiant įvertinti žinių vadybos naudą konkurencingumui sutelktos diskusijos grupės, pusiau struktūruoto interview su vadovais ir pusiau struktūruoto interview su ekspertu duomenų analizei išskirta informantų pasisakymų turinio kategorija – *Žinių valdymas* ir dvi subkategorijos bei pateikiami jas iliustruojantys teiginiai (žr. 12 lentelę). Sutelktos diskusijų grupės informantų teiginiai buvo vertinami bendrai, neišskiriant atskirų nuomonių, todėl cituojant pasisakymus buvo koduojami bendrų šifru - D, vadovų pasisakymai koduojami V_1, V_2, V_3, o eksperto – E_1.

12 lentelė

Sutelktos diskusijos grupės, interviu su vadovais ir interviu su ekspertu rezultatai (žinių valdymas)

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojantys teiginiai tiriamojame dalyje
Žinių valdymas	Žinios, kaip konkurencinio pranašumo įrankis	<p>„<...>viena iš esminių [konkurencingumo] sąlygų, žinios yra (V_1)“; „Žinoma, kad gali padėt. <...>[Bet] jei yra reikalavimas žemiausia kaina, tai va tokios įmonės, kurios savo viduj būna su aukštais reikalavimais paprastai būna kaip tik nekonkurencingos (V_2)“; „Jeigu tavo žinojimas atsiranda, kaip išlaikyti geriausius darbuotojus, tai yra tavo konkurencinis pranašumas. Ir žinojimas, kaip pritraukti tam tikrus klientus ar geriausius tiekėjus (V_3)“.</p> <p>„Kai jis [darbuotojas] žino kaip darys, greičiau darbas atliekamas, mažiau klaidų ir pan. Darbuotojų žinios yra labai svarbu, nes <...> jei nežinau kaip vykdyt, tai tada dar mokinuosi, kaip ką daryt, ir tik tada vykdu. Bet laikas yra <...> pinigai. <...> Kuo silpnesnės įmonės žinios, tuo daugiau jai tai kainuoja“; „[Jeigu] įmonė naujas technologijas paėmė, ko kiti neturi, vėlgi, našumas įmonės padidėja dėl tų žinių (E_1)“.</p>
	Žinių valdymo ciklas įmonėje	<p>Žinios vertingos, nes padeda „kaip gali greičiau, kaip gali geriau padaryti“; „kai pasako tu neini iškart galvą nuleidęs ir darai, biški irgi savo smegenis įjungti“; „...kol neišbandai [informacijos], tol ne žinios čia yra“; „vienas per kitą mokaisi“; „geriausiai išmoko praktika“; „kursuose pasitobulinau ir įgijau žinių“ (D).</p> <p>„Savo patirtim, pastebėjimais iš apačios visą laiką turi dalintis, o apibendrint visą laiką viršuj turi. Kad kažkokią gerą praktiką suformuot ir tada ją toliau skleist (V_1)“; „...pavojus nesugebėt tų žinių išnaudot ir sugebėjimų darbuotojo (V_2)“; „Svarbu jiems [darbuotojams] tobulėti, kad būtų kokybiškos tos žinios ir, kad mes rodytume tą pusę, kad jiems reikia tobulėti, ir kad jie patys norėtų tobulėti (V_3)“.</p> <p>„Dalintis tomis žiniomis, vėlgi, <...> žiūrint, kad ir į kokybės sistemos [dalis], ten yra ir komunikavimas, ir įmonės žinios ten yra, ir informacija. Vėlgi, kaip sakau, nekartokim senų klaidų (E_1)“.</p>

Teorinės dalyje buvo suformuota nuostata – *žinių vadyba padeda organizacijoms tapti konkurencingesnėmis, naudojant naujas žinias, siekiant sumažinti išlaidas ir patenkinti klientų lūkesčius* (žr. 1.2.1. sk.), bet tiriamojame dalyje matome, kad nors du vadovai (V_1 ir V_2) bei ekspertas (E_1) patvirtino šią nuostatą, tačiau vieno iš vadovų (V_2) tvirtinimu, įmonė siekdama tapti daugiau žinančia ir į tai investuodama, bet dėl išorės sąlygų negalėdama turimų žinių panaudoti, tampa nekonkurencinga. Tačiau eksperto (E_1) nuomone – „*kuo silpnesnės įmonės žinios, tuo daugiau jai tai kainuoja*“. Šie duomenys atskleidžia koks svarbus yra tinkamas žinių valdymas ir suvokimas kokios žinios organizacijai yra svarbiausios. Todėl žinių vadybos integracija padėtų organizacijai sistemiškai vertinti žinių poreikį ir tinkamai jas valdyti savo veikloje.

Siekiant iširti ar įmonėje veikia žinių valdymo ciklas, buvo ieškoma, kaip įmonėje keičiamasi, kuriamos ir išsaugomos žinios ir kokia tų žinių vertė. Analizės rezultatai parodo, kad įmonės veikloje galima pastebėti pilną žinių valdymo ciklą, tačiau jis nėra pakankamai formalizuotas. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai supranta, kad jų žinios kuria jų, kaip darbo jėgos, vertę, o vadovų ir eksperto nuomone žinios yra svarbus įmonės turtas. Tokiu būdu patvirtinta teorinės dalies nuostata, kad - *žinių informacijos ciklą galima vertinti, kaip kelių, kuriuo keliaudama informacija tampa vertingu strateginiu organizacijos turtu* (žr. 1.2.3. sk.). Žinių valdymo ciklas įmonėje parodo žinių vadybos integracijos užuomazgas, o suvokimas, kad žinios yra svarbus įmonės turtas, suteikia galimybę sėkmingam integracijos plėtojimui.

3.5. Žinių vadybos ir kokybės vadybos sąveika: interviu su darbuotojais, vadovais ir ekspertu analizė

Siekiant įvertinti kaip įmonės veikloje sąveikauja kokybės vadyba ir žinių vadyba sutelktos diskusijos grupės, pusiau struktūruoto interviu su vadovais ir pusiau struktūruoto interviu su ekspertu duomenų analizei išskirta pasisakymų turinio kategorija – *Žinių vadybos ir kokybės vadybos sąveika* ir trys subkategorijos bei pateikiami jas iliustruojantys teiginiai (žr. 13 lentelę). Sutelktos diskusijų grupės informantų teiginiai buvo vertinami bendrai, neišskiriant atskirų nuomonių, todėl cituojant pasisakymus buvo koduojami bendrų šifru - D, vadovų pasisakymai koduojami V_1, V_2, V_3, o eksperto – E_1.

13 lentelė

Sutelktos diskusijos grupės, interviu su vadovais ir interviu su ekspertu rezultatai (žinių vadybos ir kokybės vadybos sąveika)

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai tiriamojoje dalyje
Žinių vadybos ir kokybės vadybos sąveika	Kokybės vadybos ir žinių vadybos panašumai	<p>„kuo daugiau žinosi, tuo kokybiškiau atliksi paslaugą“ (D).</p> <p>„...kad teisingai pagamint produktą <...> tik taip ir gali, turėdamas kažkokių žinių (V_1)“; „...konkurencingumas [pasiekiamas] turint, keliant kvalifikaciją ir kokybiškai dirbant įmonė „pridėtinę vertę didins“ (V_2); kokybė „...priklauso nuo žmogaus. Ar jis tiesiog dirba, <...> ar jis gilinasi į įmonę ir nori tobulėti kartu (V_3)“.</p> <p>„Šitoj vietoj išvelgiu įmonėj atmosferos [svarbą]. Įmonės mikroklimatas“; „<...>žiūrint, kad ir į kokybės sistemos [dalis], ten yra ir komunikavimas, ir įmonės žinios ten yra, ir informacija“; „ir kas yra svarbu, visada dalinamės teigiamais dalykais, bet neigiamais reikia irgi [dalintis] (E_1)“.</p>

13 lentelės tęsinys

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojantys teiginiai tiriamojame dalyje
Žinių vadybos ir kokybės vadybos sąveika	Kokybės vadybos sistemos gerinimas žinių vadybos elementais	<p>„...idėjos atsiranda dirbant“ ir „paskui ją galima panaudoti“ sprendžiant naujas problemas; „kad darbuotojas gali padaryti gerai žino iš ankstesnių rezultatų ir mokymųsi“ (D).</p> <p>„Kad pasiektum kažkokių rezultatų [kokybės valdyme], tai čia neišvengiamai žinios reikalingos (V_1)“; „kiekvienam atveju reikia priimti sprendimus ir panaudoti tą kūrybiškumą, kad toje vietoje, toje situacijoje, su tom aplinkybėmis padaryti darbą taip, kad jis iš tikrųjų būtų labai gerai vertinamas (V_2)“; „Žinios produktą ruošti. Žinijimas, kaip tai daryti tinkamai (V_3)“.</p> <p>„Kai jis [darbuotojas] žino kaip darys, greičiau darbas atliekamas, mažiau klaidų ir pan.“; „Ir kokybė - kaip aš turiu įvykdyti tuos reikalavimus, sunaudojant kuo mažiau laiko, kuo mažiau <...> materialinių resursų ir pan. Na tai kūrybiškumas ir atsiranda tame... kaip paprasčiau padaryti (E_1)“.</p>
	Žinių vadybos integracijos į kokybės vadybos sistemą poreikis/galimybė	<p>„žinioms būtina reikėti dalintis, <...> kad žinotum kaip daryti“ (D).</p> <p>„palengvintų <...> apibendrinimo procesą, <...> tada išeity sistemai tas žinias susirinkti, <...> matyt, <...> jas vertinti. Ir tada gal jau kažkokių instrumentus galima kurti, kurie padėtų ištraukti tas žinias (V_1)“; „Viskas [dabar darbų organizavime] yra aišku, ir pasiskirstymas, ir kaip ta informacija vaikšto, bet tas žinias kaip [sistemiškai valdyti]... Nesu pagalvojęs ir neįsivaizduoju šiam momentui (V_2)“; „Bandyti [diegti žinių vadybos sistemą] galima, tam, kad įvertinti ar ji būtų naudinga, ar nebūtų naudinga (V_3)“.</p> <p>„Išgauti žinias [iš darbuotojo]. Va čia didžiausia problema.“; žinių valdymo sistema - „įmonės išgyvenimo klausimas. <...> Nuo to priklauso kaip tu pažengsi, kokiais žingsniais pažengsi“; „Galbūt dalis darbuotojų nežino, kad jie turi tokias žinias, bet įmonės mastu tai yra svarbu <...> ir tos žinios, kad būtų tinkamai panaudojamos“; „Būtų geriau mokytis iš svetimų klaidų, ne iš savų. Ir <...> jeigu padarėm klaidas - mokykimės iš jų, o ne kartokim (E_1)“.</p>

Sutelktos diskusijos grupės, pusiau struktūruoto interviu su vadovais ir pusiau struktūruoto interviu su ekspertu duomenų analizė atskleidė informantų nuomonę, kad žinios padeda darbą atlikti kokybiškiau, sutaupant laiką ir kitus išteklius ir, kad kokybės valdymas bei organizacijos žinios padeda pasiekti bendrą įmonės tikslą. Informantai tvirtino, kad jų veikloje kokybės palaikymas be žinių neįmanomas. Taip pat buvo išsakyta nuomonė, kad idėjos (žinios) yra kuriamos dirbant, o jas panaudoti galima problemų, netikėtų situacijų sprendimui. Sutelktos diskusijos grupėje išsakyta mintis, kad „žinioms būtina reikėti dalintis, <...> kad žinotum kaip daryti“ (D), atskleidžia, kad darbinės užduoties suformulavimas dar neįgalina darbuotojo tą užduotį atlikti - tam reikia žinių.

Todėl reikalavimai kokybei (formalūs ir neformalūs) ir kokybės kontrolė (atlikto darbo vertinimas) neišsprendžia žinojimo spragų. Eksperto (E_1) nuomone, didžiausia problema yra žinių išgavimas, o kokybės vadyba tam instrumentų neturi.

Tiriamojame dalyje buvo patvirtintos teorinės dalies 1.3 poskyrio nuostatos, nurodančios kokybės vadybos ir žinių vadybos panašumus (teorinės dalies nuostata: *kokybės vadybos ir žinių vadybos dėmesys produktyvumui, procesams, kultūrai, intelektiniams ištekliams, duomenims, informacijai ir žinioms, panašūs tikslai*, žr. 1.3.1. sk.), galimybę tobulinti kokybės vadybos procesus žinių vadybos pagalba (teorinės dalies nuostata: *panaudojant žinių vadybos elementus ir principus galima tobulinti daugumą kokybės vadybos sistemos procesų*, žr. 1.3.1. sk.) ir poreikį žinių vadybą integruoti į kokybės vadybos sistemas (teorinės dalies nuostata: *į ISO kokybės vadybos standartą reikia įtraukti žinių vadybą*, žr. 1.3.2. sk.).

Apibendrinant tyrimo duomenis, matome, kad ir kokybė ir žinios yra vertinamos kaip konkurencinio pranašumo veiksnys. Tuo pačiu žinios ne tik padeda užtikrinti kokybę, bet ir padeda tai padaryti pačiu racionaliausiu būdu. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad tarp kokybės vadybos ir žinių vadybos egzistuoja daug sąsajų. Dokumentų analizė padėjo atskleisti, kad įmonės kokybės valdymo sistemoje egzistuoja daug žinių vadybos elementų. Dokumentų analizės matrica atskleidžia, kad kokybės valdyme yra didelis žinių poreikis, tačiau įmonės kokybės vadybos sistemoje nėra numatyta pakankamai instrumentų, kaip tos žinios turi būti valdomos. Įmonėje pastebimas žinių vadybos poreikis ir jos integracijos į kokybės vadybos sistemą užuomazgos, tačiau trūksta sistemiskumo žinių valdyme. Todėl plėtojant ir tinkamai formalizuojant žinių vadybos integraciją į kokybės vadybos sistemą, galima tikėtis sinerginio efekto, kuris padėtų siekti įmonės konkurencingumo didinimo.

TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS IR DISKUSIJA

Šiame skyriuje yra aptariami kokybės vadybos ir žinių vadybos integracijos siekiant organizacijos konkurencingumo didinimo tyrimo rezultatai, remiantis įmonės dokumentų analizės, sutelktos diskusijos grupės, pusiau struktūruoto interviu su vadovais bei pusiau struktūruoto interviu su ekspertu duomenų analizės rezultatais, juos lyginant su kitų mokslininkų išvalgomis žinių vadybos integracijos į kokybės vadybos sistemas klausimais, pagal magistro baigiamajame darbe sukonstruotą modelį (žr. 7pav.).

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad kokybės reikšmė yra viena iš kertinių sąlygų, apsprendžiančių įmonės išlikimo rinkoje galimybes. Taip mano darbuotojai, vadovai ir ekspertas, teigdami, kad kokybė yra svarbi, siekiant užsitikrinti ilgalaikę veiklą, gauti užsakymų bei formuojant teigiamą įmonės įvaizdį.

Tą patį teigia ir Schwab (2016), kuris akcentuoja, kad, vertinant šiandienos informacijos sklaidos galimybes, neatitinkanti kokybės reikalavimų organizacija neturi galimybių likti rinkoje. Bet tyrime buvo išsakyta nuomonė, kad „*per didelė*“ kokybė gali įmonei neatsipirkti ir padaryti ją nekonkurencinga. Tačiau reikia atkreipti dėmesį į tai, kaip tiksliai organizacija sugeba įvertinti kokybės poreikį, arba kaip supranta kokybę. Teisingai vertinant kokybę, „*per didelės*“ kokybės negali būti, kokybė arba atitinka keliamus reikalavimus, arba ne. Tai pabrėžia Gitlow (2000) ir Nanda (2016), teigdami, kad *kokybė yra suvokimas, kuris yra sąlyginis ir formuojamas subjektyvių požymių*. Todėl labiau tikėtina, kad „*per didelė*“ kokybė tėra informacijos trūkumas, žinių spraga arba nemokėjimas vertinti turimą informaciją, o padėti tai išspręsti galėtų žinių vadyba.

Empirinio tyrimo rezultatai patvirtina, kad vadovai geba išskirti kokybės valdymo procesus, tačiau, nors ir pripažįsta žinių valdymo svarbą, bet žinių valdymo procesų neišskiria. Netgi, kai kuriais atvejais, žiūri skeptiškai į sisteminių žinių valdymą, nors supranta sisteminio kokybės valdymo naudą. Vienas iš informantų išreiškė abejonę, kad įmanoma žinias valdyti tokiais pačiais principais kaip ir kokybę, tačiau tyrėjo nuomone, tai labiau sąlygoja informanto baimės ir patirties, dirbat su formalizuotomis valdymo sistemomis, trūkumas.

Kritika veiklos sričių valdymo sistemoms pagal ISO buvo aptarta mokslininkų Dalgleish (2003), Stephanie (2005). Tačiau ISO standartas neįpareigoja įmonės daryti nieko, kas, pačios įmonės nuomone, turi nereikšmingą įtaką veiklos sėkmei. Standartas tėra turinys, kurį užpildo įmonė pagal savo poreikius, sugebėjimus ir galimybes. Tiriamoje įmonė įdiegta kokybės vadybos sistema pagal ISO standarto reikalavimus, tačiau ji nebuvo sertifikuojama, nes nebuvo įžvelgtas tam poreikis. Diegiant sistemą buvo surinkta visų dirbančiųjų asmeninės patirtys, pasiūlymai, jiems pasitvirtinę kokybės valdymo sprendimai, dokumentų valdymo tvarkos ir visa tai sudėta į ISO

standarto rėmus. Tai padėjo suvaldyti įmonės veiklos procesus ir užtikrinti prekių ir paslaugų kokybę intensyvios plėtros metu, kai per vienerius metus įmonės apyvarta išaugo tris su puse karto ir buvo įsisavinta nauja veiklos sritis – telekomunikacijų inžinerinių sistemų diegimas. Įmonės veiklos apimtys išsiplėtė tiek siūlomų paslaugų ir prekių asortimentu, tiek geografiškai, bet įmonė ne tik išlaikė kokybiškai dirbančios įmonės vardą, bet ir sėkmingai naudoja kokybę kaip įrankį konkurencingumui didinti.

Tyrimo rezultatai rodo, kad žinių svarbą individualių ir įmonės tikslų siekimui suvokia ir pripažįsta tiek darbuotojai tiek vadovai. Ir nors informantai nebuvo susipažinę su žinių vadybos teorija, jie geba išskirti integruoto žinių vadybos ciklo (Dalkir, 2005) pagrindines stadijas: *žinių gavimą/kūrimą, žinių sklaidą* bei *žinių įgijimą ir taikymą*. Taip pat įvardija ir pereinamuosius etapus tarp šių stadijų: *žinių vertinimą, kontekstualizavimą* ir *atnaujinimą*.

Vertinant žinių vadybos sistemos poreikį įmonėje informantų nuomonės išsiskyrė, jiems buvo sunku įsivaizduoti tokios sistemos veikimą, kaip ji turėtų būti aprašoma. Tačiau dabar ISO 9001:2015 ir ISO 30401:2018 suteikia galimybę pasinaudoti gerosiomis praktikomis ir, integruojant žinių vadybą į kokybės vadybos sistemas, išnaudoti žinių potencialą ir paversti jį lengvai panaudojamu įrankiu.

Kaip parodė Fonseka ir kt. (2019) tyrimas bei šio darbo teorinio tyrimo rezultatai, žinios yra viena iš esminių konkurencingumo sąlygų, todėl ir jų valdymas privalo būti vienas iš strateginių įmonės tikslų. Kokybės vadybos sistema padeda patenkinti kliento poreikius, tačiau žinių vadyba padeda rasti būdus kaip tai padaryti efektyviausiai ir prisitaikyti prie pokyčių, kurių netrūksta ketvirtosios pramonės revoliucijos laikais (Schwab, 2016), o posakis „*laikas-pinigai*“, kaip niekad aktualus. Integruojant žinių vadybą į kokybės valdymo sistemas, galime tikėtis sinerginio efekto, kuris palengvintų pasiekti įmonės tikslus ir užtikrintų įmonės pranašumą konkurencinėje kovoje.

Teorinę analizę apibendrinantis modelis, kuris atskleidžia kokybės vadybos sistemos ir žinių vadybos integracijos, siekiant įmonės konkurencingumo, naudą per nuolatinį kokybės gerinimą, iš dalies patvirtintas empirinio tyrimo ir yra potencialus įrankis įmonės konkurencingumui didinti, jei vadovai supras strateginį žinių vadybos poreikį pagal naujausią standarto ISO 9001:2015 aspektą - *organizacinės žinios*.

IŠVADOS

Teorinės dalies išvados. Kalbant apie kokybę organizacijos požiūriu, reikalinga atsižvelgti į klientą ir tai, kokių mastu produktas ar paslauga atitinka visų suinteresuotųjų šalių poreikius. Tačiau negalima pasakyti apie produkto ar paslaugos kokybę tik, kad tai yra "prastas", "geras" ar "puikus". Tai turi atitikti kažką, kas dažniausiai vadinama kokybės standartu ir valdoma sistemiškai. Kokybės vadybos sistemos pagrindas yra procesai, kurie turi būti nukreipti į bendro tikslo siekimą. Visuotinė kokybės vadyba yra į darbuotojus, komandinį darbą, vartotojus, partnerių įsitraukimą, draugiškumą aplinkai ir pelną orientuota filosofija, kuri yra pagrįsta organizacijos valdymu procesiniu požiūriu.

Žinių vadybos teorijos leidžia teigti, kad žinių vadybos pagalba galima tobulinti visus procesus, kuriuose dalyvauja informacija ir žmonės. Žinių vadyba organizacijoje gali padėti padidinti darbuotojų našumą, plečiant esamus išteklius ir palengvinant žiniomis paremtus sprendimus. Žinių vadyba, tai yra aplinkos, palankios žinių procesams ir tikslingam, nuolatiniam, sistemingam šių procesų valdymui ir plėtrai, sukūrimas. Nustatant tinkamus žinių tikslus ir sistemingai juos vertinant bei atnaujinant, žinių vadyba gali padėti užsitikrinti ilgalaikę konkurencingumo didinimo strategiją visų tipų organizacijose.

Naujausia ISO 9001:2015 versija turi visiškai naują, lyginant su ankstesnėmis standarto redakcijomis, diegimo aspektą - organizacines žinias. Šiame dokumente paaiškinami pagrindiniai kokybės supratimo pokyčiai, apimantys organizacinį kontekstą, rizika pagrįstą mąstymą, žinias kaip išteklius ir lyderystę. Šis pakeitimas rodo, kad žinių vadybos svarba vis labiau pripažįstama kaip reikšmingas verslo kompetencijos ar strateginių kokybės programų elementas, nes siekiant organizacijos konkurencingumo svarbu ne tik atitikti kokybei keliamus reikalavimus, bet ir užtikrinti nuolatinį tobulėjimą. *Todėl procesų tobulinimas dviejų lygių sistema, kai kokybė palaikoma kokybės vadybos sistemos, o ši sistema tobulinama žinių vadybos principais, padeda organizacijai įvertinti savo išmoktas pamokas, vidinius poreikius, išorės veiksnius bei nuolat tobulėjant užtikrinti organizacijos konkurencingumą visomis sąlygomis.*

Empirinės dalies išvados. Empiriniam tyrimui buvo pasirinkta įmonė, kuri daug dėmesio skiria kokybės valdymui, darbuotojų kompetencijai bei moderniems sprendimams. Įmonės dokumentų analizė padėjo atskleisti kaip plačiai ir kaip giliai įmonės kokybės vadybos sistemoje yra integruoti žinių vadybos elementai. Dokumentuose randama daug žinių vadybos elementų, o tai parodo ir žinių vadybos poreikį įmonės veikloje ir integracijos į kokybės vadybos sistemą galimybę. Kokybės vadybos sistemos ir žinių vadybos integracija padėtų vystyti sistemą, kuri užtikrintų visų dokumentuose fiksuojamų žinių vadybos elementų valdymą ir su jais susietų procesų gerinimą.

Nustatyta, kad kokybės valdymas tiriamoje įmonėje vykdomas vadovaujantis procesiniu požiūriu. Įmonės vadovai mato kokybės vadybos sistemos teikiamą naudą, nors yra ir kritiško požiūrio į kokybės vadybos sistemos diegimą vadovaujantis standarto nuostatomis.

Tiek vadovai, tiek darbuotojai teigia, kad žinios padeda darbą atlikti kokybiškiau, sutaupant laiką ir kitus išteklius ir, kad kokybės valdymas bei organizacijos žinios padeda pasiekti bendrą įmonės tikslą. Informantų nuomone kokybės palaikymas be žinių neįmanomas, idėjos (žinios) yra kuriamos dirbant ir jos panaudojamos problemų netikėtose situacijose sprendimui. Empirinio tyrimo metu buvo patvirtintos teorinės nuostatos, teigusios kokybės vadybos ir žinių vadybos panašumus bei galimybę tobulinti kokybės vadybos procesus žinių vadybos pagalba.

Tyrimas atskleidė, kad žinios suteikia įmonei konkurencinį pranašumą, padeda sumažinti išlaidas ir patenkinti klientų lūkesčius. Darbuotojai teigia, kad be žinių dirbti neįmanoma. Tyrimo rezultatai leidžia identifikuoti pilną žinių valdymo ciklą, tačiau jis nėra formalizuotas. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai supranta, kad jų žinios kuria jų, kaip darbo jėgos, vertę, o vadovų ir eksperto nuomone, žinios yra svarbus įmonės turtas. Žinios įmonės veikloje naudojamos sąmoningai ir nuolat, tačiau jų valdymas nėra pakankamai formalizuotas, o norint jas naudoti efektyviai, reikalinga sistema užtikrinanti tinkamą visų žinių procesų valdymą. Todėl, *siekiant padidinti įmonės konkurencingumą, kokybės vadybos sistemos ir žinių vadybos integracija pagal teorinę analizę apibendrinantį modelį padėtų įmonėje užtikrinti tinkamą žinių lygį ir jų panaudojimą nuolatiniame kokybės gerinime.*

REKOMENDACIJOS

Išanalizavus mokslinę literatūrą, atlikus kokybinį tyrimą ir įvertinus žinių vadybos ir kokybės vadybos sistemos integracijos poreikį galima teikti šias rekomendacijas įmonės vadovams:

- Žinios turi būti vertinamos kaip strateginis turtas, išskiriant kokios žinios įmonei svarbiausios.
- Įmonėje turi būti sukurta motyvacinė sistema, skirta darbuotojų skatinimui dalintis žiniomis ir idėjomis.
- Reikalinga tobulinti egzistuojančią kvalifikacijos kėlimo bei mokymosi sistemą organizacijoje.
- Siūloma papildyti įmonės kokybės vadybos sistemą procedūra, skirta žinių valdymui, joje apibrėžiant kokios žinios įmonėje yra reikalingos, kokie yra žinių valdymo procesai, kas kokiuose procesuose dalyvauja ir kaip tie procesai turi būti valdomi įmonėje.
- Dokumentuose, kuriuose yra nurodomas poreikis valdyti žinias, turi būti aiškiai nurodoma kaip tos žinios turi būti valdomos, arba pateikiamos nuorodos į atitinkamus dokumentus.
- Periodiškai identifikuoti žinių spragas įmonėje ir numatyti jų pašalinimo būdus.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė, R. (2015). *Visuotinės kokybės vadyba (VKV)*. Mokymo medžiaga skiriama kokybės vadybos išštesinės studijų programos II kurso magistrantams, Vilnius.
2. Apgar, D. (2007). *Rizikos intelektas: kaip išmokti valdyti tai, ko nežinome*. Vilnius: Verslo žinios.
3. Atkočiūnienė, Z. (2008). *Žinių vadybos poveikis darniam vystymuisi*. Informacijos mokslai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
4. Atkočiūnienė, Z. O., (2012). *Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas*. Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika, 2012, 58-85.
5. Augustinaitis, A. (2003). *Valdymo komunikacija: žinių visuomenės įtaka viešajam administravimui*. Informacijos mokslai.
6. Bacivarov, I. (2015). *The Standard ISO 9001:2015 – A Milestone in the Evolution of Quality Management*. Asigurarea Calitatii – Quality Assurance.
7. Baker, M., Thome, J. (1997). Leveraging Human Capital. *The Journal of Knowledge Management*. Vol 1, No. 1.
8. Barber, K. D., Dewhurst, F. W., Burns, R. L., D. H., Rogers, J. B. B. (2003). Business-process modelling and simulation for manufacturing management. *A practical way forward, Business Process Management Journal* 9(4).
9. Barnes, F. (2000). *Good Business Sense Is the Key to Confronting ISO 9000*. Review of Business.
10. Bettina, W. (2017). *Problem with Quality Management Process orientation, controllability and zero-defect processes as modern myths*. Walsrode.
11. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Klaipėda: S. Jokužio leidyklaspaustuvė.
12. Bozena, P., Jörn, D. J., Marc, A. (2002). The state of ISO 9000 certification: A study of Swedish organizations. *The TQM Magazine*. 14 (5): 297.
13. Bryde, D. and Slocock, B. (1998). Quality Management Systems Certification: a Survey. *International Journal of Quality & Reliability Management*. – 1998, vol. 15, no. 5, p. 467-480.
14. Brooking, A. (1997). The Management of Intellectual Capital. *Journal of Long Range Planning*. Vol.30, No.3.
15. Bukowitz, W., ir Williams, R. (2000). *The knowledge management fieldbook*. London: Prentice Hall.
16. Buttle, F. (1997). ISO 9000: marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14(9), 936-947.
17. Chinho, L., Chuni, W. (2005). Managing knowledge contributed by ISO 9001:2000, *International Journal of Quality & Reliability Management* 22(9).
18. Choo, Ch. W., Bontis, N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford university press.
19. Ciravegna Martins da Fonseca, L. M., Domingues, J. P., P. B. Machado, P. B., Harder, D. (2019). ISO 9001:2015 Adoption: A Multi-Country Empirical Research. *Journal of Industrial Engineering and Management*.
20. Clifford, S. (2005). So Many Standards to Follow, So Little Payoff. *The Magazine for Growing Companies*.
21. Corbett Ch. J., Luca A. (2002). Global Survey of Expectations and Experiences with ISO 9000 and ISO 14000. *Summary of Findings* 2002 February.
22. Dalglish, S. (2003). Probing the Limits – ISO 9000: More Hindrance Than Help. *Quality Magazine*.
23. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier Inc.

24. Dcsprcs, Ch., Chauvel, D. (2004). *Knowledge Horizons – The Present and the Promise of Knowledge Management*. Boston: Butterworth Heinemann.
25. De Jarnett, L. (1996). Knowledge the Latest Thing. *The Executives Journal*. Vol. 12, No.2. 5.
26. Deming, W. Edwards (1993). *The New Economics for Industry, Government, and Education*. Boston: MIT Press. ISBN 0262541165.
27. Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide for small – scale social research projects*. 4th ed. McGraw Hill: Open University Press.
28. Douglas, A., Coleman, S., Oddy, R. (2003). The Case for ISO 9000. *The Total Quality Management Magazine*, vol. 15, no. 5, p. 316-324.
29. Drucker P. F. (1999). *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*. The Regents of the University of California.
30. Dvir, R. (2002). *Potential for leverage between the quality management and knowledge management professional communities: an intellectual capital mapping*. PhD thesis, Cranfield University.
31. Escanciano C. Fernandez, E. ir Vasquez C. (2001). Influence of ISO 9000 Certification on the Progress of Spanish Industry Towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*. vol. 18, no. 5, p. 48-494.
32. Evans, J. R. and James, W. D. Jr (1993). *Total Quality: Management, Organization, and Strategy*. South-Western College Pub; Revised edition.
33. Farinha, L., Lourenço, J., Caroço, C. (2016). *Guidelines for the Implementation of a Quality Management System in Industrial Companies*. The Romanian Review Precision Mechanics, Optics & Mechatronics, Issue 50.
34. Farooqui, R. U., Ahmed, S. M. (2009). *A stepping stone to Total Quality management for construction companies*. In Seventh Lacccei Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology. San Cristobal, Venezuela: LACCEI.
35. Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*, New York.
36. Gotzamani K., Theodorakioglou Y.D., Tsiotras G. D. (2006). A Longitudinal Study of the ISO 9000(1994) Series' Contribution Towards TQM in Greek Industry. *The TQM Magazine*, vol. 18, no. 1, p. 44-54.
37. Groene, O., Botje, D., Suñol, R., Lopez, M. A., Wagner, C. (2013). A systematic review of instruments that assess the implementation of hospital quality management systems. *International Journal for Quality in Health Care*, Volume 25, Issue 5, 1 October 2013, Pages 525–541.
38. Hemlin S., Allwood, C.A., Martin, B.A. (2006). *Creative Knowledge Environments: The Influences on Creativity in Research and Innovation*. Edward Elgar, Aldershot and Brookfield, Vermont.
39. Howard S. Gitlow (2000). *Quality Management Systems: A Practical Guide*. CRC Press. P. 296. ISBN 9781574442618.
40. Hurt, U., Tauno O., Kõrbe Kaare K., Koppel O. (2013). New Approach to Knowledge Transfer Environment Development. *Procedia Engineering*, Volume 69/2014, ISSN 1877-7058, Zadar, Croatia, Published by Elsevier, Ltd., p. 273-281.
41. Kalpic, B.; Bernus, P. 2006. Business process modeling through the knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management* 10(3).
42. Karapetrovic S., Willborn W. (1998). The System's View for Clarification of Quality Vocabulary. *In International Journal of Quality and Reliability Management*, - 1998, vol. 15, no. 1, p. 99-120.
43. Kardelis K., 2017. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
44. Kondracki, N.L., Wellman, N.S. ir Amundson, D.R. (2002). Content analysis: Review of methods ir their

- applications in nutrition education. *Journal of Nutrition Education ir Behavior*.
45. Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis – An Introduction to Its Methodology*. SAGE Publications, Inc.
 46. Larson P.D., Kerr S.G. (2007). Integration of Process Management Tools to Support TQM Implementation: ISO 9000 and Activity – based Costing. *Total Quality Management*. – 2007, vol. 18, no. 1-2, p. 201-207.
 47. Lee T.Y., Leung H.K. N., Chank K.C.C. (1999). Improving quality management on the basis of ISO 9000. *In The TQM Magazine*. – 1999, vol. 11, no. 2, p. 88-94.
 48. Lydeka, Z., Bareišis, V. (2005). *Žinių valdymo modeliavimas, orientuojantis į individualių žinių tapsmą organizacinėmis*. Vytauto Didžiojo Universitetas.
 49. Lodienė, D. (2008). Procesų vadybos samprata organizacijų vadybos plotmėje. *Vadybos mokslas ir studijos – Kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 13 (2).
 50. Luobikienė, I. (2010). *Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
 51. Mayring, Ph., (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt.
 52. Martin-Castilla, J. I.; Rodriguez-Ruiz, O. (2008). EFQM model: knowledge governance and competitive advantage, *Journal of Intellectual Capital* 9(1).
 53. McElroy, M. (2003). *The new knowledge management: complexity, learning and sustainable innovation*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
 54. Medić, S., Karlović, B., ir Cindrić, Z. (2016). *New Standard ISO 9001:2015 And Its Effect On Organisations*. Karlovac University of Applied Sciences Karlovac, Croatia.
 55. Meyer, M., and Zack, M. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, 37(3): 43–59.
 56. Mikulis, J. (2007). *Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius, Ciklonas.
 57. N.P. Solomon, A. Bester ir M. Moll (2017). Diffusion Of A Quality Management System: A Case Study. *South African Journal of Industrial Engineering* August 2017 Vol 28(2), pp 149-164.
 58. Nanda, V. (2016). *Quality Management System Handbook for Product Development Companies*. CRC Press. P. 352. ISBN 9781420025309.
 59. Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: text with cases*. Routledge; 4th edition.
 60. Pabedinskaitė, A.; Vitkauskas, R. (2008). Interrelationships between quality management and knowledge management. *In Selected papers of 49th International Scientific Conference of Riga Technical University “The Problems of Development of National Economy and Entrepreneurship”*. Riga, Latvia, October 9–13, 120–121.
 61. Paulova, I., Vanova, J., Rusko, M., Hekelova, E. ir Kralikova, R. (2017). Knowledge Managements for Improvement the Competitiveness of Organization. *Proceedings of the 28th DAAAM International Symposium*, pp.1221-1226, B. Katalinic (Ed.), Published by DAAAM International, ISBN 978-3-902734-11-2, ISSN 1726-9679, Vienna, Austria.
 62. Pociūtė, J. D. (2005). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Technika. – 2005, 218 p. – ISBN: 9986-05-781-7.
 63. Poksinska B., Dahlgaard J. J., Eklund J. A. E. (2006). From Compliance to Value-Added Auditing-Experiences from Swedish ISO 9001:2000 certified Organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*. – 2006, vol. 17, no. 7, p. 879-892.
 64. Probst B., Raub S., Romhardt K. (2006). *Žinių vadyba. Sėkmės elementai*. Vilnius: Knygiai.
 65. Quintas, P., Lcfrerc, P., Jones, G. (1997). Knowledge Management: A Strategic Agenda. *Journal of Long Range*

66. Raudeliūnienė J. (2012). *Žinių vadyba*. Vilnius: Technika.
67. Ruževičius, J. (2006). *Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijos veiklos tobulinimui*. Vilnius: VU leidykla.
68. Sanchez R., Heene A. (2004). *The new strategic management*. John Wiley & Sons, Ltd.
69. Savanevičienė, A., Stukaitė, D., Šilingienė, V. (2008). Development of Strategic Individual Competences. *Engineering Economics*. No 3 (58).
70. Schwab K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum, Switzerland.
71. Shiba, Sh., Walden, D. (2001). Four Practical Revolutions in Management: Systems for Creating Unique Organizational Capability. *A New American TQM*.
72. Simaškienė, T., Dromantaitė-Stancikienė, A. (2013). *Influence Of Knowledge Management To The Competitiveness Of Enterprises*. Socialinių mokslų studijos / Societal Studies, Mykolo Romerio universitetas.
73. Sprogytė, I., Zinkevičiūtė, V. (2014). Transporto įmonės kokybės vadybos sistemos projektavimas, įvertinant vartotojų poreikius. *Science – Future Of Lithuania*, ISSN 2029-2341 print / ISSN 2029-2252.
74. Stahle, P., Gronross, M. (2000). *Dynamic Intellectual Capital – Knowledge Management in Theory and Practice*. Helsinki: Werner Soderstrom Corporation.
75. Stankaitis, R., Žoštautienė, V., Umbrasas, G. (2015). Viešojo valdymo institucijų veiklos kokybė: pažangi patirtis ir inovatyvūs sprendimai. *Public Administration (16484541)*. 2015, Vol. ½ Issue 45/46, p29-39. 11p.
76. Tague, N. R. (2005). „Plan–Do–Study–Act cycle“. *The quality toolbox (2nd ed.)*. Milwaukee: ASQ Quality Press. Pp. 390–392. ISBN 0873896394. OCLC 57251077.
77. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universitetas.
78. Vaitkevičius, V. (2016). *Lyderystės vaidmuo formuojant žinių valdymui palankią organizacijos kultūrą: atvejo analizė*. Informacijos mokslai.
79. Valuckienė, J., (2012). *Studijų kokybės vertinimas edukacinės paradigmos kontekste*. Daktaro disertacija. Kaunas.
80. Vyšniauskienė L. (2014). *Kokybės vadybos sistemų poveikis organizacijų gaunamai naudai ir kokybės kultūrai*. Daktaro disertacija, Vilnius.
81. Vitkauskas R., (2011). Kokybės vadybos sistemų tobulinimas žinių vadybos aspektu. *Mokslas – Lietuvos ateitis*.
82. Waddell, D.; Stewart, D. (2008). Knowledge management as perceived by quality practitioners. *The TQM Journal* 20(1).
83. Wade, Jim (2002). Is ISO 9000 really a standard? *ISO Management Systems*.
84. Wahid, R., Corner, J. (2009). Critical Success Factors and Problems in ISO 9000 Maintenance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, - 2009, vol. 26, no.9, p. 881-893.
85. Waller J., Allen D., Burns A. (1993). *The Quality Management Manual, How to Write and Develop a Successful Manual for Quality Management Systems*. London: Nichols Publishing, - 1993, p. 141.
86. White, G. R. T.; Samson, P.; Rowland-Jones, R.; Thomas, A. J. (2009). The implementation of a quality management system in the not-for-profit sector. *TQM Journal*, 21(3): 273–283.
87. Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press.
88. Wiig, K. (1999). Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go? *The Journal of Expert Systems with Applications*.
89. Zhao, F.; Bryar, P. (2002). *Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complementary Process*.

Melbourne: The Center for Management Quality Research. RMIT University.

90. Zimon, D. (2017). The Impact of Quality Management Systems on the Effectiveness of Food Supply Chains. *TEM Journal*. Volume 6, Issue 4, Pages 693-698, ISSN 2217-8309, DOI: 10.18421/TEM64-07.

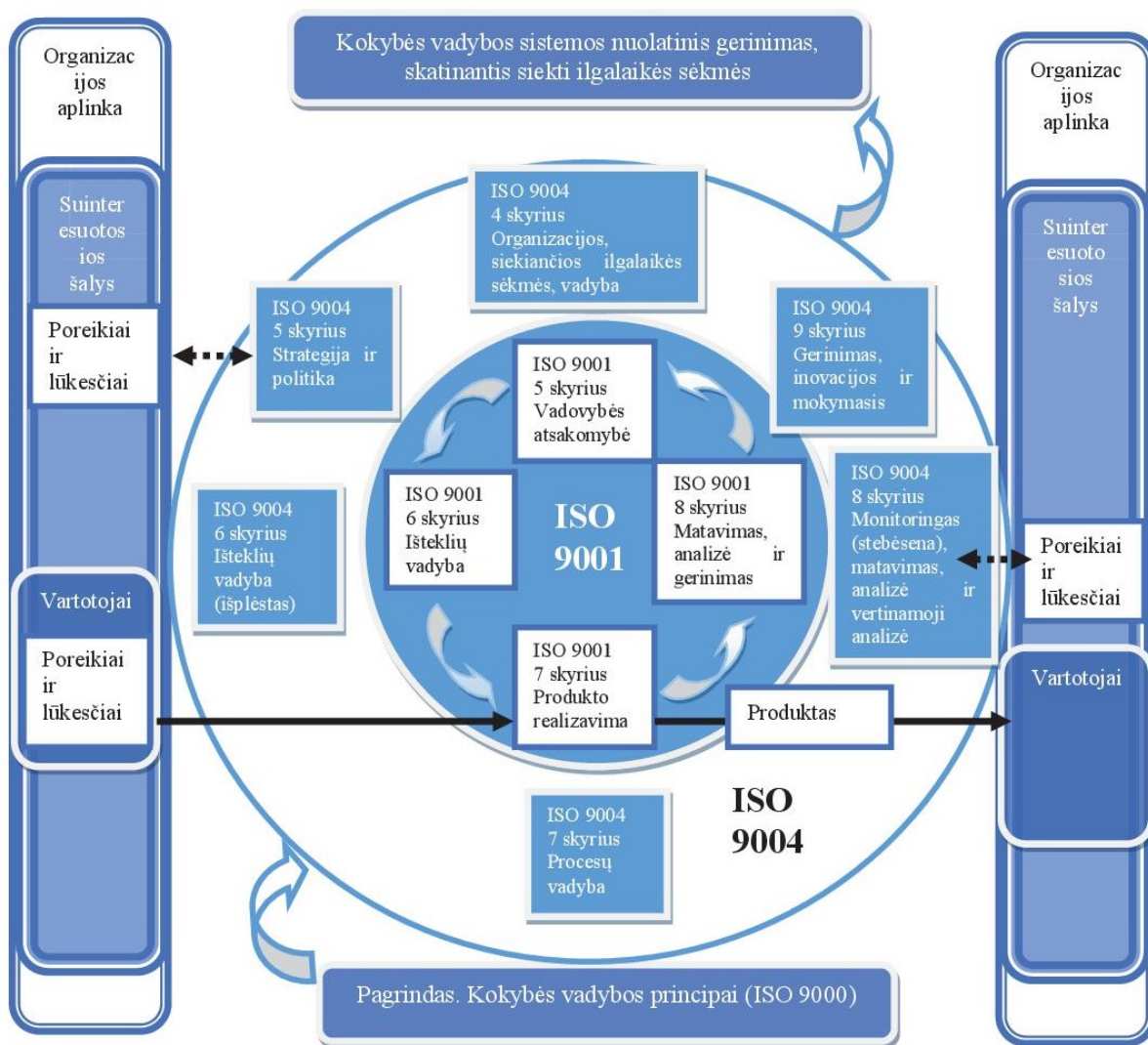
91. Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). *Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai*. Leidykla VAGA.

DOKUMENTAI

1. ISO 30401:2018 Knowledge management systems – Requirements.
2. ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements.
3. ISO quality management principles. © ISO, 2015. (<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf>. Žiūrėta 2018-03-18).
4. ISO Survey of certifications to management system standards, 2017. (<https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>. Žiūrėta 2019-04-26).
5. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001 :2015).

PRIEDAI

1 priedas. Išplėstas kokybės vadybos sistemos modelis, pagrįstas procesais



šaltinis: ISO 9004:2009

2 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu su vadovais ir ekspertu protokolas (19 lapų)

Kokybės vadybos specialistas, išorės ekspertas, E_1

KOKYBĖS VADYBOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE

1) Kodėl kokybė svarbi įmonės veikloje?

E_1: *Kokybė, tai yra, sakyčiau, gyvavimo reikalas. Jeigu neduodi kokybiško produkto, tai ką tada veiki? Kaip gausi užsakymus, jeigu [dirbsi] nekokybiškai? Nes informacija sklinda labai greit. Ir siekiant išsilaikyti rinkoje turi... vėlgi, kokybiškai atlikt darbą, atitinkantį reikalavimus. Statyboje - projektą kokybiškai padarei, jeigu dirbi pagal projektą. Nu ir, aišku, jeigu dar ir viršiji lūkesčius, tai tada labai šaunu.*

2) Kokie yra didžiausi iššūkiai kokybės valdyme?

E_1: *Kokybės valdyme iššūkiai? Čia priklauso nuo vadovybės požiūrio. Jeigu lyderystė yra, tai iššūkiai visi įveikiami. Jeigu vadovybė į tai žiūri formaliai, tai realios tos kokybės vadybos ir nėra. Kokie dar gali būti iššūkiai.... Čia viskas priklauso nuo įmonės vadovybės. Nes kokybės vadybos sistema reikalinga vadovybei, o ne darbininkams, statybininkui ar specialistui. Kad laiku pastebėtum problemas, galinčias kilti problemas, esamas problemas ir, taip sakant, laiku numatytum priemones ir, jas įvykdžius, ateityje nedarytum klaidų problemų ir panašiai. Taip sakant, mokytis iš savo patirties ir aplinkinių patirties.*

3) Kuo naudingas ISO9001 standartas siekiant užtikrinti kokybę įmonėje?

E_1: *Šitas standartas, jis naudingas tuo, kad jame visa geroji patirtis yra.*

DS: O kodėl [nekurti] savo išgalvotą sistemą, kodėl sekti būtent tuo pavyzdžiu?

E_1: *Standartas, tai yra dokumentas, kuri laisvanoriškai priimdama įmonė ar fizinis asmuo <...>, įsipareigoja vykdyti reikalavimus. Aš šitoj vietoj sakyčiau pavyzdį iš elektros... elektrotechnikos: jeigu kiekvienas gamintojas gamins <...> lempučių cokolį pagal savo [įsivaizdavimą], į ką jį įsuksit? O yra standartas, yra viskas aiškiai išdėstyti punktai ir ten yra į tai įdėta patirtis, tai kuo aiškiau ir kuo pilniau išpildysi standarto punktus, tuo, taip sakant, bus arčiau tikslo ir pasieksi įmonės tikslus.*

4) Kokios dažniausiai daromos klaidos diegiant įmonėse kokybės vadybos sistemas ir jas palaikant?

E_1: *Kertinė klaida yra tai, kad reikia sertifikato, o ne sistemos. Va čia didžiausia klaida. Jeigu reikalingas tik pats sertifikatas, o faktiškai [sistema] dirbtinė yra, tai jau tada toks antstatas atsiranda, kuris yra balastas. Čia turi būti vidinis poreikis, va kaip jūsų įmonėje jaučiasi.*

ŽINIŲ VADYBOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE

1) Kokią reikšmę darbuotojų žinios ir patirtis turi kokybės valdyme?

E_1: *A, šitoj vietoj taip - jeigu, vėlgi, darbuotojas nežino kaip daryt, jis turi turēt kur pasiskaityt, kaip daryti. Kai jis žino kaip darys, greičiau darbas atliekamas, mažiau klaidų ir pan. Darbuotojų žinios yra labai svarbu, nes yra reikalavimai, kuriuos turi įvykdyt, bet kitas klausimas - kaip juos įvykdyti. Tai jei aš žinau, kaip įvykdyt, tai aš iškart ir puolu vykdyt. Jei nežinau kaip vykdyt, tai tada dar mokinuosi, kaip ką daryt, ir tik tada vykdu. Bet laikas yra <...> pinigai, atitinkama, reiškia įmonei tas daug kainuoja. Kuo silpnesnės įmonės žinios, tuo daugiau jai tai kainuoja.*

2) Ar žinios gali padidinti organizacijos konkurencingumą? Jeigu taip, tai koku būdu?

E_1: *Aš sakyčiau, kad šitoj vietoj... įmonė naujas technologijas paėmė, ko kiti neturi, vėlgi, našumas įmonės padidėja dėl tų žinių. Vėlgi: laikas - pinigai, šitoj vietoj atsiranda.*

3) Ar būtina įmonė žinių valdymo sistema?

E_1: *Vėl grįžtu prie pačio pirmo - įmonės išgyvenimo klausimas. Jeigu įmonė nepanaudoja savo žinių... vėlgi, kaip jas panaudosi? Ar kompleksiškai viską panaudosi, ar tiktai kažkokią ten dalį. Nuo to priklauso kaip tu pažengsi, kokiais žingsniais pažengsi. Ar tau reiks dešimt žingsnių, ar tu vienu žingsniu tą atstumą nueisi. Ir tos įmonės žinios... jas reikia labai saugot. Nes tavo dalis žinių gali išeiti pas konkurentą. Kas irgi labai svarbu. Čia irgi prie motyvacijos sistemos prieina. Galbūt dalis darbuotojų nežino, kad jie turi tokias žinias, bet įmonės mastu tai yra svarbu ir <...> informacija apsauga [įmonėje], ir tos žinios, kad būtų tinkamai panaudojamos. Kad nebūtų, sakykim, švaistomos, nepanaudojamos. Ir, vėlgi, vadovybės lyderystė čia toj vietoj yra, kaip <...> geroji patirtis, kaip mes ją pritaikom. Būtų geriau mokytis iš svetimų klaidų, ne iš savų. Ir <...> jeigu padarėm klaidas - mokykimės iš jų, o ne kartokim.*

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMAS

1) Kokios priemonė skatina darbuotojus kurti ir dalintis žinias?

E_1: *Šitoj vietoj išvelgiu įmonėj atmosferos [svarbą]. Įmonės mikroklimatas. Jeigu tai yra - "einu į darbą kaip į šventę", tai ir mano žinios yra visai kitokios, aš turiu kasdien mokytis. O dalintis tomis žiniomis, vėlgi, <...> žiūrint, kad ir į kokybės sistemos [dalis], ten yra ir komunikavimas, ir įmonės žinios ten yra, ir informacija. Vėlgi, kaip sakau, nekartokim senų klaidų. Jeigu vienas darbuotojas įmonėje padarė kažkokią problemą, tai turi žinot... Čia kaip darbų sauga, kaip su incidentais: neturi niekas būti baudžiamas, jeigu jis praneša apie incidentą. Jeigu jis praneša apie incidentą ir jam sakysi - blogai, tada sakysi, kad aš kitą kartą nesakysiu. Su tom žiniom, vėlgi, <...> kažkokios senos savo patirties perteikimas darbuotojams, kitiems.*

DS: Tai jeigu turim sistemą, galim nusimatyti koku būdu pernešim tas žinias?

E_1: *Vėlgi, kiek tas natūraliai... kiek dirbtinai, kad nesigautų.*

DS: O natūraliai kaip tos žinios plinta iš vieno darbuotojo į kitą?

E_1: *<...> Darykim mokymus, darykim pasidalinimą patirtim įmonėj kažkokį.*

DS: O kaip tas pasidalinimas turėtų vykti? Gal pameistrystės principu?

E_1: *Ko gero, gal čia teisingai priminei. Ko gero toks variantas gali būt. <...> Priklauso su kokiom įmonėm bendrauji. <...> Negali būti, kad kiekvienas [darbuotojas elgiasi principu] - žinau, bet kitiems nesakysiu. Individualizmas toksai atsiradęs yra, ir kaip šitą dalyką derinti įmonėje, tai čia, vėlgi, vadovybės menas. Bet tai turi iš dūšios eit. <...> Čia viskas ateina su patirtim, o patirtis, vėlgi, jei žmonės bendrauja... Šitoj vietoj išvelgčiau, kad įmonės bendri renginiai šitą dalyką labiau atveria, paskatina. Žmonės, kad nebūtų svetimi, kad pažiūrėjai į laikrodį - viskas, darbo valandos baigėsi ir išsilakstė. O, kad dar būtų malonu būti vieniems su kitais. Tai tada ir tas žinių pasidalinimas būtų daug atviresnis.*

<...> Ir kas yra svarbu, visada dalinamės teigiamais dalykais, bet neigiamais reikia irgi [dalintis]. Galbūt šitie dalykai bus ir kitiem svarbūs. <...> Šitas "ir džiaugsme, ir varge". Džiaugsme mes - viskas aišku. O vargas atėjo... O kaip tu išmoksi, jei aplinkui matai vien tik šventę? Tai reiškia problemų nebūna? <...> Ne taip nėra. <...> Tos žinios yra įvairios. Tik, vėlgi, kaip skatint tą dalyką? Nežinau, kaip jį skatint. Sakau, bendri pasibuvimai kažkokie. Temos, kažkokios pasitarimuose...

DS: Bet formalumas? Jis stabdantis faktorius?

E_1: *Stabdo. Tada galbūt, kaip pameistrystė žinių šaltinis tas. Pavadinokit jį [darbuotoją] "guru", kuris atsakys į visus klausimus. Ir siųskit visus pas tą specialistą. Jis turi jaust, kad jis dalis įmonės yra ir kad jo tos žinios įmonei yra reikalingos. Vėlgi, grįžtu prie to paties. Jeigu įmonėje yra gera atmosfera, jeigu per skatinimo kažkokias priemones... jis jaustų, kad čia mano įmonė yra. Tada, manau, kad tas pasidalinimas žinių..., jo nereiks stumt <...>, bet jis pats [darbuotojas] tuos dalykus darys.*

2) Ar kūrybiškumas turi būti skatinamas įmonėje? Kodėl? Kokia galima iš to nauda?

E_1: *Taigi daug pasiekimų ir gerų atradimų atsiranda iš tinginystės. Ką daryt, kad nereiktų nieko daryt? Ir kokybė - kaip aš turiu įvykdyt tuos reikalavimus, sunaudojant kuo mažiau laiko, kuo mažiau <...> materialinių resursų ir pan. Na tai kūrybiškumas ir atsiranda tame... kaip paprasčiau padaryt.*

3) Koks gali būti neigiamas žinių ir patirčių poveikis? Kaip to išvengti?

E_1: *Neigiamas? Nežinau tokio... <...>*

DS: *<...> O kai darbuotojai iš išorės ateina su mums netinkamom žiniom?*

E_1: *Matyt čia toj vietoj reikia lanksčiai žiūrėt. Gal jisai [darbuotojas] savo kažkuriam taške užsikonservavo ir daugiau nieko nepriima? Tai šitą dalyką kažkaip perlaušt reikia. Atnaujinti.. <...> nes pasaulis nestovi vietoj.*

DS: Bet tada labiau prieinam prie to, kad čia labiau žinių trūkumas, o ne turimos žinios žala daro?

E_1: <...> *Man ir pačiam įdomu kokios gali būti problemos [dėl žinių]?*

DS: *Tai gal jų ir negali būt? <...> Gal tiesio reikia pačias žinias sugebėt įvertinti, tinkamos ar netinkamos jos? <...> Jei jos netinkamos, gal jos gali padaryti žalą tada?*

E_1: *Tokiu atveju, galbūt, taip. Negaliu tiksliai pasakyti, bet... neprieštaraučiau.*

ŽINIŲ VALDYMO PROBLEMATIKA IR EFEKTYVUMAS

1) Kokias problemas matote susijusias su darbuotojų žinių panaudojimu?

E_1: *Išgauti žinias. Va čia didžiausia problema.*

DS: *Nes neišgavęs ir nepanaudosi?*

E_1: *Taip. O tas išgaut žinias... Jis [darbuotojas] turi matyt, kad jis čia yra savas. Ir, kad tai yra dalis jo. <...> Tuo pačiu, kad jis duodamas žinias kitam, iš jo gali gaut, dar pasipildyt savų. <...> sakykim, vyresni darbuotojai, jaunesni darbuotojai. Gerai, vyresnis labai patyręs, bet ir iš jaunimo yra ko pasimokyt.*

DS: *O kokių priemonių reikėtų imtis, kad palengvint šitą išgavimą? Mikroklimatas, kaip kalbėjom...*

E_1: *Taip čia vienas iš... <...> Jeigu žmogus jaučiasi įmonės dalimi... Manau, o ko daugiau ir reikia? Gal ir per paprastai aš čia į tą žiūriu, gal ir yra "povandeninių akmenų" kažkokių?*

DS: *Pritarsit, galbūt, kad yra žmogiška savybė pasididžiuot, kai kažką moki? <...> Bet įmonėje, sakome, kad yra problema išgaut... kad jis pasidalintų tom žiniom yra kažkokia problema. <...>*

E_1: *Tai nepasidarot sąlygų. O kaip tas sąlygas [pasidaryt]... Tada taip: padarykit jūs ji čia mokytoju. <...> Jis tegul būna mokytoju. Ateis jaunimas... priimsit jaunimą, va - eikit pas mokytoją. Mokytojas perduos, paaiškins kaip.*

DS: *Taip, jeigu tai jo darbas, jo pareigos...*

E_1: *Ne vien... Aišku tam reikia, ko gero, reikia skirt laiko... Aišku, jei jūs jam duosit [užduotį], sakysim, <...> - man reikia kubus, kilometrus ir panašiai, produkcijos kiekį [kaip darbo rezultatas], tai jis sakys - aš dabar dirbu, aš neturiu laiko dabar dalintis žiniomis. Reiškia jam reikia skirt laiko <...>. Ir, kad skatinam dalijimąsi žiniomis, ir apmokymą jaunimo. Čia tiktai taip. <...> Ir jei tik reikalaujat kubai, kilometrai [kaip darbo rezultatas], tai jam kils klausimas - "kas man iš to" [iš dalinimosi žiniomis]?*

DS: *<...> Bet kaip tada paskaičiuoti tą naudą jo dalinimosi žiniomis?*

E_1: *Čia jau yra grįžtamasis ryšys iš tų, kurie priėmė tas žinias.*

DS: *Arba vertint kubus ir kilometrus [kaip darbo rezultata] tų, kurie gavo tas žinias?*

E_1: *Taip, būtent. Čia tiktai taip pamatysit. Nes tie dalykai staigiai nepasimato, ko gero, o ateina su laiku.*

DS: *Ačiū už interviu.*

Direktorius, V_1

KOKYBĖS VADYBOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE

1) Kodėl kokybė svarbi įmonės veikloje?

V_1: *Be kokybės nebus pardavimų. Nes mes prekiaujam tikrai medžiagom, kurios tinkamos kelių statybai, betono gamybai, neišvengiamai ir turim tikrai kokybiškus produktus [gaminti]. Nes kitaip neparduotume nieko.*

DS: Bet yra įmonių, kurios nesilaikydamos kokybės reikalavimų, taip pat vykdo veiklą?

V_1: *Vykdo, bet jos, turbūt kitokią tikslinę grupę turi.*

DS: ir tada, galime sakyti, kad kokybės reikalavimai yra, tiesiog tokie, kokius kelia jų pirkėjai, o ne būtinai sertifikatai įpareigojantys.

V_1: *Taip. Kokybė turi atitikti pirkėjo <...> poreikius.*

DS: Tai, kitaip sakant, jei neatitinki [pirkėjo poreikių], tai ir nevykdai veiklos?

V_1: *Taip.*

2) Kokios priemonės padeda užtikrinti kokybę?

V_1: *Tai kažkokia kokybės valdymo sistema, darbuotojų kvalifikacija, žinios... ir užtenka turbūt tam. O paskui tik kažkokios detalės.*

3) Koks yra darbuotojų indėlis į kokybės gerinimą?

V_1: *Visų pirma - geranoriškas nusiteikimas. Kad jie tikrai turi norą turėt dalyvaut tuose procesuose, dalintis savo patirtim tiek su savo kolegom, tiek su vadovybe. Kad būtų kažkoks abipusis ryšys.*

4) Kokie didžiausi iššūkiai valdant kokybę? Kas gali sutrukdyti valdyti kokybę?

V_1: *Visą laik, dažniausiai tempas sutrukdo. Per didelis intensyvumas ar dar kažkas.*

DS: Skubėjimas?

V_1: *Skubėjimas, visą laiką, turbūt. O laiko stoka, tai čia jau planavimo dalykas. Negali būt tos laiko stokos, bet jeigu jau kažko per daug, tai ir nukenčia ta kokybė.*

DS: Tai, ar per laiko stoką? Ar nepakankamas dėmesys?

V_1: *Na, bet jie kažkaip labai tampriai susiję. Nes jei trūksta laiko, tai ir tas dėmesys ne į tą vieta. Į greitį, o ne į atidumą kažkokį.*

DS: O ar gali išoriniai, kažkokie veiksniai trukdyti kokybę suvaldyti? Nes čia tik apie vidinius, tada, kalbam.

V_1: *Išoriniai... <...> Matyt, tiekėjų nepatikimumas gali koją pakišt.*

ŽINIŲ VADYBOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE

1) Kokią reikšmę darbuotojų žinios ir patirtis turi kokybės valdyme?

V_1: *Tai čia, turbūt, kertinė sąlyga. Kad pasiektum kažkokių rezultatų, tai čia neišvengiamai žinios reikalingos. Nes instruktuoti visą laiką gali, bet nepavyks suvaldyti tų visų procesų, jeigu tas tiesioginis žmogus, kuris stovi prie agregato, neturės pakankamai žinių.*

DS: *Žodžiu, jam [tik] parašęs instrukcija, dar nieko neužsitikrini?*

V_1: *Nieko neužsitikrini.*

2) *Kaip įmonėje yra dalinamasi žiniomis? Kaip jos kuriamos, ugdomos, renkamos?*

V_1: *Tai čia, turbūt, per patirčių dalinimąsi... greičiausiai. Per betarpišką bendravimą. <...> Nes procesai, jie formalizuoti, vadovai tikrai kvalifikuoti ir belieka tiksliai tom žiniom pasidalinti ne tik iš formalios pusės, bet, kad jos veiktų.*

DS: *O kaip gali būti sukuriamos naujos žinios? Arba ugdomos esamos žinios? Kokiais būdais? Kokiais procesais?*

V_1: *Vis tiek, aišku, reikia pradėti nuo tų kažkokių aprašų darymo, sudarymo. O tada vėl per betarpišką bendravimą.*

DS: *O žinios įmonėje gali būti sukuriamos žiūrint [įmonės] struktūrą, tik iš viršaus į apačią? Tai, reiškiasi, mes tik instruktuojami, apmokydami kuriame žinias. Įdiegiam į tuos darbuotojus žinias. Ar gali žinios ir atvirkščiai keliauti?*

V_1: *Manau, kad visada abipusis ryšys toj vietoj. Nei iš apačios į viršų, nei iš viršaus į apačią. Toks koreliuojantis dalykas, nes kitaip, turbūt, neįmanoma. Savo patirtim, pastebėjimais iš apačios visą laiką turi dalintis, o apibendrint visą laiką viršų turi. Kad kažkokią gerą praktiką suformuot ir tada ją toliau skleist.*

DS: *Atrinkt žinias?*

V_1: *Taip, atrinkt žinias.*

DS: *Viršų?*

V_1: *Tiktai viršų. Aš neįsivaizduoju, kad apačioj tai pavyktų. Greičiausiai, kad ne.*

3) *Kokią reikšmę žinios organizacijoje turi įmonės konkurencingumui?*

V_1: *Tai čia labai labai...viena iš esminių sąlygų, žinios yra. Na, kad turėtum konkurencingumą, pranašumą konkurencinį. Nes... kad teisingai pagaminti produktą, ar kad naują pagaminti produktą, <...> turbūt tik taip ir gali, turėdamas kažkokių žinių.*

DS: *Bet šiais laikais, kai informacijos visur pilna, argi taip sudėtinga pasiimti tą informaciją iš viešųjų šaltinių ir prisitaikyti?*

V_1: *Informaciją nesudėtinga, bet žinių kažin ar „pasigūglinti“ įmanoma.*

4) *Kaip įmonėje yra vertinamos žinios, jų aktualumas, naudingumas? Kokiais būdais, kokiais procesais? <...>*

V_1: <...> *Vadovų nuostaba tas vertinimas yra. Kad maloniai nustebina dažniausiai, ypač iš apačios atėjusios žinios ir tada tie veiksmai įvertinami vienokiu ar kitokiu pavidalu. Ar tai premijos, ar kažkokios paskatinimo priemonės, ar dar kažkas.*

DS: Bet [klausimas] ne kokiais prizais įvertiname, bet koku būdu įvertinama? <...> Koks vertinimo procesas, koks vyksta, norint suprasti tas žinias? <...> Įvertinti tas žinias, jų tinkamumą/netinkamumą, naudą įmonei. Kaip tos žinios yra vertinamos, ar tos žinios naudingos čia, ar nenaudingos, kaip čia sakoma, konkurencingumui? Kažkokios kenksmingos žinios galbūt gali būti?

V_1: *Gali... bet jas tikrai laikas dažniausiai patikrina. Ta idėja arba prilimpa, arba neprilimpa, kaip žinios. <...>*

DS: Bet tada, prilimpa ar neprilimpa, tai kažkokio jau rezultato turi sulaukt <...>, pasekmės tų žinių [panaudojimo]?

V_1: *Bet mes čia jų kažkaip ir neformalizuojam toj vietoj. Tai tada ir nėra kaip jų vertint.*

DS: Intuityviai?

V_1: *Intuityviai tikrai. Taip ir gaunasi, kad viršui jas vertini...*

DS: Arba džiugina...?

V_1: *Arba džiugina, arba nedžiugina ir viskas.*

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMAS

1) Kas skatina darbuotojų pasidalinimą žiniomis?

DS: <...> Iš apačios į viršų kas skatina dalintis žiniomis?

V_1: *Aš irgi, manau, šitoj vietoj, kad gera nuotaika ir skatina, kad susitikus apačia su viršum ir turi būt jie susitikę geranoriškai. Nes ir visa įmonė turi geranoriškai dirbt, ar ne? Ir tas kolektyvas tada geranoriškumo pagrindu kažkaip formuojasi. Ir tada tos žinios...jos automatiškai... Nes automatiškai skleidi, nes tu nori gerą žinių, ypač gerą žinių, paskleisti. Ir nebijot blogos žinios paskleisti, ir tavęs čia kažkaip nenubaus. Ir tada kažkaip taip ir formuojasi...*

DS: saugumo atmosferą?

V_1: *Taip, saugumo atmosferą, kur tu gali tom žiniom dalintis nebijodamas kažkokių pasmerkimų, apkaltinimų kvailumu ar dar kažko. <...> Visąlaik klausiamasis toj vietoj abiejų pusių, kad nėra iš viršaus kažkokių direktyvų labai, kad „čia taip ir kitaip“, nes tada irgi kažkaip smukdytų tą optimizmą pasidalinti žiniom. <...> Ir įvertinimas, turbūt. Nenuvertinimas.*

2) Koks yra darbuotojų suinteresuotumas nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?

DS: Šioje įmonėje.

V_1: *Na aš manau, kad tikrai suinteresuoti, nes tie motyvai, kaip ir prieš tai buvusiame klausime, kad kurtųsi bendruomenė kažkokia tai. Nes jeigu nėra tos bendruomenės, tai kažin ar tu čia labai priversi kažkokiomis griežtom priemonėm pasidalinti, pasišnekėt... Tai čia nebūtinai reikia*

susėdus ratelyje dalintis. Kažkaip darbo procese viskas įvyksta: „va, žiūrėk, taip sugalvojau, va, žiūrėk, o jeigu taip ar taip?“. Tokiom, kažkokiom paprastom [priemonėm].

DS: O, tai pati aplinka, būtent fizinė aplinka, čia turi įtakos tam dalinimuisi?

V_1: *Darbo sąlygos, jos visąlaik įtaką turi. Nes jeigu tu sėdi visą dieną ant kitos taburetės, ar minkšto fotelio, tai turbūt ir nuotaika kalbėtis kitokia.*

3) Kaip vertinate darbuotojų sugebėjimą kurti žinias, dirbti kūrybiškai?

DS: Ar turi tokius sugebėjimus ir ar naudingi tie sugebėjimai sukurti naujas žinias? Arba dirbti kūrybiškai? Ar čia yra blogybė darbuotojui leisti dirbti kūrybiškai, pavojus, kažkokios rizikos?

V_1: *Visąlaik yra.. nes su kūryba taip ir gaunasi. Kontroliuojama kūryba turi būt kažkokia. <...> Nes tie veiksmai turi būti kažkokie suderinti, nes čia negali kaip kažkoks kūrėjas knygos ar dar kažkas... meno kūrinį, kad padarai ir jau tada vertinimui atiduodi. Procesai neturi kažkaip radikaliai pasikeisti dėl kūrybiškumo.*

DS: Bet pats potencialas kurti žinias yra?

V_1: *Tai aš manau, kad taip.*

4) Ar gali darbuotojų žinios ir patirtys turėti neigiamą poveikį įmonės tikslams? Kokį? Kaip to išvengti?

V_1: *Tai čia jeigu iš ankstesnių blogų patirčių dažniausiai atsiranda tos [blogos pasekmės]. Arba nepavykus kažkam integruotis į bendruomenę, tai tada aišku, kad tos žinios...[kenksmingos]. Jei atsineši žinias <...>, kurios niekaip nedera su ta įmone, tai aš manau, kad tos žinios gali būt kenksmingos. Jeigu ateis mechanizatorius, kuris vogė kurą, tai jis savo žiniom pasidalinęs, vargu ar kokią gerą praktiką atneš. Lygiai taip pat ir vadovas iš kitos įmonės jeigu atėjęs, tokios įmonės, kur ,tarkim, buvo ne tokie demokratiški santykiai su darbuotojais. Jis irgi turės tų žinių, kurios galės ir smarkiai pakenkti.*

DS: O kaip tada to išvengti?

V_1: *Čia tik klausimas, kiek laiko gali laukt, kol tas žmogus integruosis. Čia jau tada vadovų pareiga kažkaip stengtis įtraukti tą kažkaip į tą kultūrinę atmosferą įmonės. O jeigu kardinaliai skiriasi tie požiūriai, tai neįmanoma tada kartu dirbt. Tada gali ir atsisveikint.*

ŽINIŲ VALDYMO PROBLEMATIKA IR EFEKTYVUMAS

1) Kas trukdo darbuotojams įgyti naujų žinių ir panaudoti turimas?

V_1: *<...> Jeigu jau idealiomis sąlygom šnekant, kad bendruomenė veikia <...>, na tai tada, dažniausiai, kažkoks drovumas. Nepasitikėjimas savo jėgom, kad - nejaugi aš čia kažkoks paprastas darbuotojas, ateisiu ir paskleisiu kažkokią žinią. Ir dažniausiai tada jos užslopinamos. Arba kažkokių blogų praktikų atsinešimas, kad – kas iš to, kad aš čia pasakysiu, nes neišgirs, neklausys.*

Bet, jeigu jau sakom, kad bendruomenė veikia, tai tada dažniausiai ir išdrįsta viską pasisakyt ir pasidalint. Čia svarbiausia tas žinias ištraukt, neslėpt jų.

DS: Yra tokių žmonių, kurie savo žinių bagažą vertina kaip pranašumą kitų darbuotojų atžvilgiu. Tada jie nesidalina tom žiniom, kad būtų pranašesni..

V_1: *Čia neišvengiamai.. bet, kad dažniausiai siekiam kažkokių komandinių rezultatų ir bandom žmones sudėliot, kad jie nebūtų [vien] asmeniniai rezultatai geri... Kažkokios brigados, ar kažkokį padalinį, tai jie neišvengiamai viens kitam atskleidžia tas žinias.*

DS: Tai ir vėl – jei yra bendruomenė, tai ir tikslai bendri?

V_1: *Taip. Čia visą laik ir turim turėt omeny, kad išeitų bendruomenė, kad kažkoks bendras tikslas būtų, o ne pavieniai rezultatai, kurie trumpalaikėj perspektyvoj visą laiką džiugina. Tada ir vadovus džiugina, tada ir ta žmogų jie skatina dirbt, bet... Vidutinėj perspektyvoj, vis tiek pasimato, kad, kad ir kaip tu dirbtu, bet jei nedirbi kaip bendruomenės narys, tai tie rezultatai yra trumpalaikiai. Tada neišvengiamai nori tom žiniom pasidalint, kad tą bendrą gėrį kurt.*

3) Ar įmonėje reikalinga žinių valdymo sistema? Kodėl?

V_1: *Taip, nes ji palengvintų ypatingai tą apibendrinimą. Apibendrinimo procesą. Kad tada išeitų sistemiškai tas žinias susirinkti ir ne vien, kad tiktai iš intuicijos surinkt, bet matyt. Matyt, kad yra vienaip ar kitaip ir jas vertint. Ir tada gal jau kažkokius instrumentus galima kurtis, kurie padėtų ištraukt tas žinias ir pereit į tą tokį labiau sąmoningą [vertinimą], o ne iš intuicijos. Bandyt artikuliuot, užrašyt ir tada lengviau pasidalint. Ir tas visas procesas tada, gal jau būtų labiau suspaustas [laike] ir tvarkingesnis, negu taip iš intuicijos [vertinant]. Intuicija gerai, bet ne visada.*

DS: Ačiū už interviu.

Ryšių statybos padalinio vadovas, V_2

KOKYBĖS VADYBOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE

1) Kodėl kokybė svarbi įmonės veikloje?

V_2: *Kokybė svarbi, jeigu įmonė nori turėti perspektyvą. Tai, ko gero, iš pagrindinių kriterijų vertinimo apie įmonę, apie jos darbą yra kokybė. Tai, jei darbas yra klientui ar pirkėjui <...>, tai nekokybiškai dirbant įmonė eina žemyn, kokybiškai – tikėtina, kad eis į viršų ir plės savo veiklos apimtis. Taip pridėtinę vertę didins.*

DS: <...> Bet yra įmonių dirbančių ir ilgai, ne vienus metus, kurios žyniai mažiau dėmesio skiria kokybei, bent jau mūsų supratimu. O kaip jiem tada pavyksta? Dirbant nekokybiškai...

V_2: *Irgi dirbant nekokybiškai, netgi apgaudinėjant savo pirkėjus arba klientus, yra daug pavyzdžių kurios šitaip elgiasi, irgi galima tokia strategija <...>. Tai, aišku, iš variantų. Bet tiktai nuo įmonės vadovų ir savininko priklauso kaip jis nori įmonę, verslą vystyti. <...> Netgi gali būti ir*

taip, kad net jei pasirenka gaminti, laikytis aukštų kokybės standartų, bet jeigu ta visuomenė, bendruomenė ar situacija ekonominė toje šalyje irgi tam tikrame laipsnyje, lygyje yra, gali būti per daug ankstyvas <...> planas. Kur nevertinama kokybė. Nevertinami aukšti standartai, labiau vertinami pigumas... <...> žodžiu, poreikis kokybei nėra toks, kokį įdeda ta pati įmonė. Tai gaunasi tokia situacija, kad negali išsilaikyti rinkoje, nes <...> kokybiškai dirbdama įmonė negali išsilaikyti toj terpėj.

DS: Tai, kitą kartą, per didelis dėmesys kokybei gali būti ir kliuvinys išsilaikyti?

V_2: *Gali būti kaip kliuvinys, arba tiesiog nepadaro tiek pridėtinės vertės įmonė, kad galėtų išlaikyti tokio aukšto lygio darbuotojų ir taip ekonomiškai paprasčiausiai nepasiteisina.*

2) Kokios priemonės padeda užtikrinti kokybę?

V_2: *Tai pirmiausia yra žmonių kvalifikacijos kėlimas. <...> Didelis dėmesys naudojamoms medžiagoms. Detalių kokybei. Viskas, iš tikrųjų, apima. Bet pirmiausiai tai yra žmonių kvalifikacija. O tam reikia ne tiktai kviesit kvalifikuotus žmones, bet dar ir kelt kvalifikaciją. Bet ta kvalifikacija tuo pačiu turi būti pastiprinama ir aiškia motyvacija, dažnai ir su atlyginimais ir su tam tikra atmosfera įmonėje bendra. Kad tie žmonės turėtų motyvaciją patys kelt tą kokybę ir ieškot sprendimų tai kokybei didinti.*

3) Koks yra darbuotojų indėlis į kokybės gerinimą?

V_2: *Čia jau tada labiausiai priklauso nuo pačios įmonės vidaus santykių tarp darbuotojų, vadovo su darbuotojais, tarpusavy tarp darbuotojų. <...> Kad nebūtų, kad žmogus dirba darbą tik dėl atlyginimo. Tai jis visados matuoja taip: darau tiek, kiek man yra mokamo atlyginimo. Bet jei toj įmonėj jis jaučiasi gerai psichologiškai ir jaučiasi vertinamas, tada jis automatiškai turi toje įmonėje didelę motyvaciją dirbti. Ir jis stengiasi darbo rezultatus padaryti kuo kokybiškesnius. <...> Stengiasi pateisint įmonės lūkesčius. Bet tai priklauso nuo to, kiek pats darbuotojas įtrauktas į įmones rezultatus <...>. Kiek tai atsiliepia atlyginimų rezultatui. <...> Ir dar kita pusė, konkurencija turi būti tam tikra įmonėje.*

DS: Viduje tarp darbuotojų?

V_2: *Tarp darbuotojų. Nes žmogus, kai atsiduria tokioj situacijoje kai atsiranda jausmas, kad jis yra nepakeičiamas, jis pradeda virt savo sultyse. <...> Šiaip geriausia yra sudaryti, kad į vieną darbo vietą būtų dubliuojantys keli žmonės. <...>*

DS: kad pradėtų varžytis kuris kokybiškiau gali [dirbti]?

V_2: *Taip, psichologiškai taip gaunasi. Kad jei žmogus nori dirbti, jaučia poreikį jo darbui, tai vis tiek stengiasi geriau atlikti <...>.*

ŽINIŲ VADYBOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE

1) Kokią reikšmę darbuotojų žinios ir patirtis turi kokybės valdyme?

V_2: <...> Didelę reikšmę. Tik pradiniu etapu, tai gal nėra ta sąlyga, kad didelė patirtis būtų. Čia įmonė turi įžiūrėti galimybę tame žmoguje, padaryti tikrai aukštos kvalifikacijos darbuotoją.. įžiūrėti per jo savybes, per asmenines, žmogiškąsias savybes. Kiek jis yra potencialus tokį darbą atlikti. Tada lengva jo ir kvalifikaciją kelti <...>. Jeigu įžiūrima kažkokia potencialija toje darbo vietoje gerai, aukštu lygiu dirbti, tai pradiniu etapu jis gali turėti ir minimalias žinias. Ir didelį norą. Ir tada per tam tikrą laiką vienas greičiau, kitas lėčiau, gali pasiekti tikrai didelių aukštumų.

2) Kaip įmonėje yra dalinamasi žiniomis? Kaip jos kuriamos, ugdomos, renkamos? Kokie čia vyksta?

V_2: <...> Bent aš taip darau <...> iškaru nuteikiu, kad jam reikės pereiti nuo pačių žemiausių darbų, paprasčiausių darbų, kol jis parodys savo sugebėjimus. Ir tuos darbus dirbdami yra žmonės visada šalia, kurie dirba tuos darbus ne pirmus metus ir jie perteikia tas žinias ir tuo pačiu jie stebi to žmogaus, atėjusio naujai, gebėjimus ir žinias turimas, ir kaip įsisavina naujas žinias, kaip jis nori tas žinias priimti. <...> Tai nėra taip, kad čia jis iškart sėda ir dirba... yra tam tikras pavojus, kad jis gali pridaryti klaidų. <...> Tai jis pradeda nuo paprasčiausių darbų <...> Palaipsniui pereina prie kitų. Bet visada šalia yra žmonės, kurie pataria jam, parodo, pamoko ir tuo pačiu pakontroliuoja.

DS: Tai iš darbuotojų darbuotojams žinios perduodamos?

V_2: Taip geriausiai.

DS: Kokių dar būdų ar priemonių galima panaudoti žinioms perduoti?

V_2: Mes to nedarom, bet yra seminarai, kursai, visokie tokie užsiėmimai jie duoda tam tikros naudos... gal ne tiek daug kiek iš jų paprastai tikimasi. <...> Žmogus per vieną kartą tiek tos informacijos nepasisemia iš tiesų. Greitai viskas išgaruoja, jeigu to žmogus negali pritaikyti savo darbe. Bet tas kasdieninis darbas ir darbo specifiška kasdien, bet turint šalia kas pakonsultuoja ir painformuoja, tai yra geriausia.

Dar kitas dalykas, kiekvienas darbuotojas... gal ne kiekvienas, gal labiau atsakingas darbuotojas... kaip renkama informacija apie darbo rezultatus. Jeigu tai vyksta kiekvieną dieną ir su kiekvienu darbu, kur galima iš karto reaguoti į tokias smulkias klaidėles <...>

DS: Tai čia kaip žinių vertinimas?

V_2: Žinių vertinimas ir tobulinimas iškart. Ir kvalifikacijos kėlimas. Nes visko iš karto apsakyti negali, arba instrukuoti. Nes kiekvienas atvejis yra skirtingas. Bet po to, įgijus tam tikrą kvalifikaciją, atsiranda toks jausmiškas, loginis mąstymas žmogaus toje srityje. <...> Po to jis jau bet kokioje naujoje situacijoje pats logiškai išmąsto kaip reikia padaryti darbą. Bet tam turi praeiti, kiekvienam skirtingai, laikas. Grįžtamoji informacija kiekvieną dieną tų vykdomų darbų per nuotraukas, per užfiksavimą popieriui, pažymint kokius darbus atlikti, kiek jų atliktų. Tada gali ir spręsti kiek laiko užima tas darbas, kodėl ilgiau, o ne trumpiau, kokios problemos buvo dirbant, tai

tuo pačiu ir aptarimas ir išvadų darymas, bet tuo pačiu ir kvalifikacijos kėlimas. Ir tuo pačiu žmogus jaučia, kad jis yra matomas ir jis nenori palikti netgi elementarių darbų <...> [neatliktų]. Tai priverčia žmogų dirbti gerai.

3) Kokią reikšmę žinios organizacijoje turi įmonės konkurencingumui?

DS: Bendrai organizacijos žinios.

V_2: *Žinoma, kad gali padėt. Vėl čia gali sugrįžt prie to paties, ką aš sakiau apie bendrą tą šalies ekonominį lygį. <...> gal jau eina į pabaigą tas kai konkursiniai užsakymai orientavosi tik į kainą. Tai, manau, tai tikrai nevedė prie to, kad tas konkurencingumas [pasiekiamas] turint, keliant kvalifikaciją, turint aukštos kvalifikacijos ir aukštas žinių turėjimas tos įmonės darbuotojų, kad jie labai konkurencingi jie būna toj šaly. Nes jei yra reikalavimas žemiausia kaina, tai va tokios įmonės, kurios savo viduj būna su aukštais reikalavimais paprastai būna kaip tik nekonkurencingos. Bet tas laikas jau lyg tai baigėsi.*

DS: <...> Tai gal turint tinkamas žinias galima tada tinkamai reaguoti ir į situaciją?

V_2: *Taip, bet <...> kaip gali konkuruot su įmone, kuri samdo žmones jiems neužmokėdami atlyginimų, kviečiasi mažos kvalifikacijos, nes jie pateikė žemiausią kainą <...>... Buvo toks laikotarpis, taip buvo dirbama. <...> Bet tos taisyklės negali taip aiškiai priimt, kad aukšta kokybė, aukšta kvalifikacija ir tada įmonė būna labai konkurencinga <...>. Toks laikotarpis buvo, bet gal jau praėjo. Bet, teoriškai žiūrint ir galbūt į ateitį – taip. Įmonė, kuri siūlys ir kokybišką produktą ir aukštos kvalifikacijos darbuotojus, žinoma, kad turėtų laimėt konkurencinėj kovoj.*

DS: Gal organizacija turi sugebėti prisitaikyti prie esamos situacijos?

V_2: *Tai sakau, kaip tu prisitaikysi, jei konkurentai naudoja nusikalstamus metodus? <...> Kaip gali parduotuvė nukonkuruot turgų <...>? <...> Čia gal nebrandžios visuomenės biznis. Bet mes einam į gerą pusę jau.*

4) Kaip įmonėje yra vertinamos žinios, jų aktualumas, naudingumas?

(Atsakyta prie klausimo „Kokią reikšmę darbuotojų žinios ir patirtis turi kokybės valdyme?“, klausimas nebuvo užduotas.)

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VETRINIMAS

1) Kas skatina darbuotojų pasidalinimą žiniomis?

V_2: *Aš asmeniškai labai daug dėmesio skiriu psichologinei atmosferai ir tai atmosferai tarp darbuotojų, skirstydamas juos į brigadas, į grupes. Ir šiaip priimdamas žmogų stengiuosi įžiūrėti jau tam tikras savybes, ne tik darbines, bet ir žmogiškąsias. Ir šiek tiek sumodeliuot ar tiks, ar netiks. Įdarbindamas aš jau klausiu apie jo pomėgius, apie jo asmeninį gyvenimą, kad jis atsiskleistų. Galbūt netgi apie jo gyvenimą, kur jis dirba, kaip jis jaučiasi ir t.t., norėdamas pamatyti jo tas žmogiškąsias vidines savybes. Nes jeigu žmonės, pastebiu per savo praktiką, labai gerai sugyvena kaip žmonės, tai jie, jų tas komandinis darbas tampa kaip gerų draugų, geros komandos žaidimas.*

<...> *Mano brigadose yra gera atmosfera. Aš tai stebiu, per tokius dalykus, kai leidžiu jiems patiems skirstytis grupėmis. <...> Kas su kuo geriau sutaria, kodėl, kaip ir kokiom funkcijom. Tai va tas stebėjimas ir išvadų darymas ir duoda rezultatą. Aš tikiu, kad jie nelabai galvoja apie atlyginimą. Jie dirba taip, kad tas rezultatas būtų geresnis... aišku, kad jeigu jų lūkesčiai paskui neišsipildo dėl atlyginimo, tada jie perkelia tą kaltę į kitur, nekaltina savo bendradarbių... gali būti, kad – „gaila, aš turiu išeit, nes man reikia didesnio atlyginimo“. <...> Bet dažniausiai išeidami žmonės pasako, kad „man labai patiko, labai gaila palikt šitą kolektyvą, nes labai gerai, draugiškai dirbom, daug išmokau“.*

DS: O gali darbuotojas dėl kažkokių priežasčių nenorėti dalintis žiniomis? Kokios galėtų būti priežastys, motyvai nesidalinti?

V_2: <...> *Gal tai kitas atvejis, bet yra buvę, kad žmogus atvažiuavęs į objektą, pats būdamas brigadininku, nekvalifikuotą darbą daro. Tai čia yra nesugebėjimas vadovaut, paprasčiausiai. Sako, „ką aš čia jiems aiškinsiu, greičiau pats padarau“. Tai šitas konkretus žmogus, šiandien ir nevadovauja. <...> Jis pats vėliau pasakė, kad jam per didelė našta vadovaut, pamokyt, ypač tokiems naujai atėjusiems. <...> Tai va toks tikrai atvejis.*

DS: Bet čia ne joks užslėptas motyvas, o tiesiog nemokėjimas jo?

V_2: *Neužslėptas. Aišku, toks nenoras dalintis, didelių įmonių, didelių žmonių, kolektyvų problema gali būt. Kada yra konkurencija, yra noras, žmonės gali jaustis nepakeičiami. Ir kada jis ta informacija nesidalina ir išryškina kitų žmonių darbo trūkumus, taip norėdami parodyti savo kvalifikacijos pranašumą, siekdamas neturėt jokios konkurencijos. <...> Bet kai mes dirbam mažom grupėm <...>, tai ten nesidalinti [nebūna poreikio]. Aišku labai svarbu kai dalinasi, kiek pats gauna. <...>*

2) Koks yra darbuotojų suinteresuotumas nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?

V_2: *Tai, mūsų atveju, viskas yra susiję: jo darbas, atlyginimas ir jo užimamos pareigos. Tai jis gali pradėti nuo labai nekvalifikuoto darbo, bet jam iškart jau yra pasakoma, kad pas mus jis gali tapti viskuo – ir optikistu, ir varistu, ir brigados brigadininku ir kilt savo pareigose. <...> Tai jeigu jam įdomu ir norisi, tai jis tada domisi. <...> Ir tą iniciatyvą rodydamas, jau po mėnesio, po dviejų gali jausti atlyginimo kilstelėjimą. Stengiuosi daryti taip, kad žmonės neateitų prašyt atlyginimo, bet jam tai būtų pranešta kaip netikėta naujiena: "kaip dirbi, kaip jautiesi, tu čia tą ir tą darai, ar nieko nebus blogai, jei tau čia nuo šito mėnesio bus pradėtas mokėti toks atlyginimas?". Tai va toks dalykas labai yra žmonių vertinamas, jie būna net lengvai šokiruoti, nes nesitiki. Ir žmonėms patinka tokie dalykai. Bet kai žmogus vaikšto kelis mėnesius ir nedrįsta paprašyt penkiasdešimt eurų, tai jam dingsta, nugęsta jo noras rodyt iniciatyvą ir jis nejaučia, kad jis yra stebimas. Tai kai jam taip padarai [pakeli atlyginimą], tai labai vertina. Labai jaučiasi pagal elgesį.*

3) Kaip vertinate darbuotojų sugebėjimą kurti žinias, dirbti kūrybiškai? Ar patys darbuotojai sugeba dirbti kūrybiškai ir sugeneruoti naujas žinias?

V_2: *Kūrybiškai, man labiau skamba, kaip meno sritis. Bet ir mūsų atveju, kūrybiškumo labai daug reikia. Tikrai tas kūrybiškumas, aš taip vertinu... Kadangi išvykos yra 50-70 kilometrų už miesto, tai va tas kūrybiškumas ir pasireiškia tuo, kad paprastai nebūna man skambučio – „kaip man čia reikia daryt?“. Taip susiklostė <...>, kad darbuotojai tą perėmė, kad turi imtis ir atsakomybės ir priimt sprendimus, būtent kūrybiškai. Nes tų atvejų nėra vienodų, <...> kiekvienu atveju reikia priimt sprendimus ir panaudot tą kūrybiškumą, kad toj vietoj, toj situacijoj, su tom aplinkybėm padaryti darbą taip, kad jis iš tikrųjų būtų labai gerai vertinamas. <...> Bet kūrybiškumas, gali jo nelikti, jeigu bus nepasitikėjimas darbuotojais. Jeigu jie jaus, kad jų parodyta iniciatyva, jų parodytas kūrybiškumas ir t.t, ne tik kad neįvertinamas, bet dar ir baudžiamas. Tada nuslopsta žmogus, jis nenori rodyti iniciatyvos, tada kiekvieną kartą skambina. Geriau jis padarys blogai, bet dėl kažkieno nurodymų, negu padarys gerai, bet rizikuodamas būti neįvertintas [teisingai]. Tai va čia reikia, kad kiekvienas žmogus jaustųsi savo konkrečioj vietoj visiškai galintis savarankiškai spręsti kaip tą darbą padaryti.*

4) Ar gali darbuotojų žinios ir patirtys turėti neigiamą poveikį įmonės tikslams? Kokį? Ir ar visada žinios tik naudą neša?

V_2: *Neigiamą? Net neįsivaizduoju. Gal čia didesnis pavojus nesugebėt tų žinių išnaudot ir sugebėjimų darbuotojo. Kad žinios duotų kažkokį neigiamą?*

DS: *Tai labiau problema žinių trūkume?*

V_2: *Na tas trūkumas, tai jį visados gali pašalinti, tą trūkumą. Pamatęs, kad trūksta, visados gali žmogui tas žinias suteikt. Bet gal labiau žmogus turintis aukštą žinias ir aukštą kvalifikaciją ir įmonė nepastebi to ir neišnaudoja.*

DS: *O gal gali būti netinkamos.*

V_2: *Netinkamos... ta prasme, kiek žmogus žino šalia to ko mums – reikia. Čia [svarbu] koks konkrečiai poreikis yra tai įmonei, kurioje reikia veiklą vykdyt, kokio žinių багаžo reikia. Tai kas yra daugiau, tikrai kaip asmenybei yra plusas galbūt. Bet žmogus to neišnaudos...*

DS: *O kas trukdo tada tas žinias išnaudot?*

V_2: *Gali įmonė nepastebėt, kad tas žmogus gali užimt aukštesnę pakopą kažkokią, vadovaut jau. Nepastebi organizacinių sugebėjimų.*

DS: *Tiesiog nemato tiesioginės naudos?*

V_2: *Sakau, čia tuo atveju, jei nusistovi įmonėje hierarchija ir tiesiog dirba, ir dirba. Bet kiekvienos dienos ryšio ar aptarimo, informacijos apie tuos žmones nerenkama, nestebima, tai tada žmogus ir <...> susitaikė su ta mintim, kad jis čia aukščiau nebepakils. Įmonė nepasidomėjo, vadovai jo nestebi ir jis toj vietoj dirba. O įmonė turėdama šalia tikrai didelį potencialą, tai vietai*

ieško kito žmogaus iš šalies. Nors praktiškai šalia dirbantis žmogus gali žymiai didesnę naudą duoti, negu atėjęs naujas žmogus. Teoriškai taip gali būti. Bet, kad žinios įmonei kažkokį minusą duotų, nežinau.

ŽINIŲ VALDYMO PROBLEMATIKA IR EFEKTYVUMAS

1) Ką reikėtų daryti, norint užsitikrinti, kad turimos žinios būtų sėkmingai naudojamos? Arba naujos žinios įgyjamos? Kokių reikėtų priemonių imtis?

V_2: Praktiškai viską ir pasakiau apie tą bendravimą ir tą grįžtamą informaciją...

2) Ar įmonėje reikalinga žinių valdymo sistema? Kodėl?

V_2: Šitą sunkiai įsivaizduoju, nes kada tokie dalykai suformalizuojami, tada nebelieka to tokio šitoj vietoj kūrybiškumo ir nebelieka laisvės prisitaikyt ir daryt kažkokius netikėtus ir greitus sprendimus. Arba [reikėtų] tai taikyt kažkokias kitokias metodikas, arba kitokį požiūrį... Nes, jeigu tik surašysi viską ir sudėsi į lentynėles... žmonės visi skirtingi, situacijos skirtingos, metų laikai skirtingi ir labai skirtingi. Tada gaunasi, kad laikai tų suformalizuotų tų kažkokių išdirbtų, standartinių tokių situacijų ir aprašytų veiksmų, yra pavojus, kad nepamatysi žmogaus.

DS: Bet ta sistema ta sistema turėtų būti kaip tas žinias iš kažko kažkam perduoti, kaip tas žinias iš kur pasiimti, kaip tas žinias tinkamai panaudoti... Ar galėtų tokia sistema veikti ir gyvuoti?

V_2: Na, sunkiai įsivaizduoju... Arba apie tai nesu galvojęs... Sunkiai įsivaizduoju, kaip tai galima būtų... Sakykim darbo operacijas, grynai mechaninius dalykus, darbo paskyros pateikimas ir tos informacijos sugrįžimas ir visą kitą gali tuos dalykus aprašyti. Pas mus ir yra taip, kad viskas yra labai aišku, kaip eina nuo pradžios iki pabaigos objekto statyba. Viskas yra aišku ir pasiskirstymas, ir kaip ta informacija vaikšto, bet tas žinias kaip... Nesu pagalvojęs ir neįsivaizduoju šiam momentui.

DS: Ačiū už interviu.

Vadybininkė, V_3

KOKYBĖS VADYBOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE

1) Kodėl kokybė svarbi įmonės veikloje?

DS: <...> Produktų ir paslaugų kokybė.

V_3: Jeigu yra kokybė, tai tada ir renkasi klientai tave. Tai tavo įmonės įvaizdis, tarkim iš tos pozicijos pagal kokybę – pati įmonė kaip yra atsakinga ir gali atsakyti už savo produktą ir gali garantuoti. Tuom yra svarbi gera kokybė, patvirtinta.

DS: Bet, žinome, kad yra veikiančių įmonių kurios neskiria tiek daug dėmesio kokybei, bet jos gali egzistuoti ir daug laiko. Kaip tada joms tai pavyksta?

V_3: Galbūt tas produktas yra tinkamas kažkokiai specifikai ir jiems užtenka to, ką jie turi, ką jie siūlo, atitinka tam tikrus reikalavimus. Ir jie nekonkuruoja su kažkuo kitu, su kita specifika. Kaip

sakiau, jiems užtenka to ką turi. Ir galbūt net ir sėkmingai konkuruoja su tos pačios srities... ir jiems nereikia kažko tobulinti, kažko geriau įrodinėti.

2) Kokios priemonės padeda užtikrinti kokybę?

V_3: <...> Įvairūs produktų tyrimai, čia aišku priklauso nuo... čia jeigu žiūrint pagal šią įmonę, tai daro įvairius tyrimus medžiagų, tvirtina juos, laboratorijose tiria.

DS: Bet laboratorija kokybės neįtakos, čia tik įvertinam kokybę.

V_3: Tai mechanizmų darbai. Tai yra atsakingai žiūrima. Pagal specifikas ir mechanizmai renkami, ir jų dalys <...>. Aišku ir gamtos faktoriai įtakoja, patys darbuotojai. Taip pat yra atsakingi už tą kokybę ir daro įtaką.

DS: žodžiu, įvairiuose lygmenyse?

V_3: Taip, nuo pačio darbuotojo iki pačio paskutinio. Pakrauni, išveži ir galutiniam rezultate – ką tas žmogus [klientas] gauna.

3) Koks yra darbuotojų indėlis į kokybės gerinimą?

V_3: Manau darbuotojas turi rodyti savo iniciatyvą, parodyti kažkokius pastebėjimus <...>. Iš kitos pusės gal gali būti kažkokie pastebėjimai ir daryti įtaką, kad gerėtų ir jų darbo kokybė, ir tas produktas. Manau viskas priklauso nuo žmogaus. Ar jis tiesiog dirba, dirba, dirba ir jam neįdomu kas vyksta, ar jis gilinasi į įmonę ir nori tobulėti kartu.

4) Kokie didžiausi iššūkiai valdant kokybę? Kas labiausiai trukdo suvaldyti kokybę?

V_3: Sunkiausia, tai išlaikyti tą kokybę, dabar kokia yra ir konkuruoti su kokybe [jos pagalba].

DS: O kas gali sutrukdyti išlaikyti tą kokybės lygį, koks yra šiandiena?

V_3: Manau, kad yra nustatyti <...> reikalavimai [standartai] ir galbūt ne viską įmanoma įvykdyti.

DS: Atsiranda nauji reikalavimai ir įmonė nesugeba prisiderinti?

V_3: Na taip, iš dalies taip.

ŽINIŲ VADYBOS PROCESAS ORGANIZACIJOJE

1) Kokią reikšmę darbuotojų žinios ir patirtis turi kokybės valdyme?

V_3: Manau, kad turi didelę įtaką. O kokią būtent, tai... gal, kaip ir minėjau, kad tas ryšys, tas abipusis ryšys tarp vadovo ir darbuotojo, tas, kad grįžtamasis ryšys [būtų], kad jis nuolat vaikščiotų. Aš manau, kad tai yra svarbu. Ypač tie žmonės, kurie dirba karjere, jie yra visiškai atitolę nuo to, ką mes matom. Jie mato kitą. Manau, kad svarbūs yra ir jų žinojimai ir, tarkim, pagalbiniai, jeigu nieko nežino, svarbu, kad jie irgi žinotų. Tai daro įtaką ir svarbios tos žinios. <...> Svarbu jiems tobulėti, kad būtų kokybiškos tos žinios ir, kad mes rodytume tą pusę, kad jiems reikia tobulėti, ir kad jie patys norėtų tobulėti. Nes, manau, kad tikrai, tikrai svarbu yra.

2) Kaip įmonėje yra dalinamasi žiniomis? Kaip jos kuriamos, ugdomos, renkamos?

V_3: *Yra organizuojami mokymai, kvalifikacijos kėlimai, Taip pat dalinamasi žiniomis tarpusavyje.*

DS: O kaip tarpusavyje dalinasi?

V_3: *Tarpusavyje darbuotojai dalinasi. Tarkim, galbūt, vienas kažko nežino, arba naujas darbuotojas [ateina],. Perduoda žinias iš vieno karjero į kitą karjerą...*

DS: Patirtimis dalinasi?

V_3: *Patirtimis dalinasi, taip. Tai čia jau kaip paskutinis. Bet šiaip pagrindas, tai mokymai.*

DS: Tai mokymai, sakykim, iš viršaus nuleidžiami, o tarp žmonių, kaip horizontaliai pasidalinimas vyksta. O tarp darbuotojų pasidalinimas žiniomis kaip vyksta? Ar vyksta pačių darbuotojų iniciatyva, ar čia yra irgi vadovų, įmonės valdymo procesas, tikslas ir organizuojamas tas žinių pasidalinimas?

V_3: *Ir tai, ir tai, manau. Pagrindė, tai jie patys, manau, nori. Jei kažkoks nežinojimas atsiranda ir yra kreipiamasi į savo kolegą, bendradarbį ir iš jo bandoma išgauti žinias.*

DS: O kodėl pirmiausia į kolegą, į bendradarbį? Kodėl neskambint kažkam iš vadovybės ir prašyt apmokymų?

V_3: *<...> Tai tada, jeigu negauna tokių žinių, kurios jam reikalingos įveikti darbui, tada jau, manau, kad būtų duota vadovybei žinia, kad reikia kažkokių apmokymų, kad žmogus galėtų dirbti tą darbą.*

3) Kokią reikšmę žinios organizacijoje turi įmonės konkurencingumui?

V_3: *Tai, vėlgi – produktas. Žinios produktą ruošti. Žinojimas, kaip tai daryti tinkamai.*

DS: Bet ar jos turi kažkokią lemiamą reikšmę?

V_3: *Konkuravimui? Taip. Tai dėl darbuotojų, galbūt. Jeigu tavo žinojimas atsiranda, kaip išlaikyti geriausius darbuotojus, tai yra tavo konkurencinis pranašumas. Ir žinojimas, kaip pritraukti tam tikrus klientus ar geriausius tiekėjus. Tai čia ir pasirodo [pranašumas].*

4) Kaip įmonėje yra vertinamos žinios, jų aktualumas, naudingumas?

V_3: *<...> Mes vertinam žmonių kažkokių gebėjimus, atsižvelgiame į jų gebėjimus, žinias.*

DS: Bet, kokiū būdu? <...> Kaip išskiriame svarbias žinias?

V_3: *Atsižvelgiam ir pareigose, gali būti numatomos ir darbo sąlygos kažkokios.*

DS: Bet aš turiu omenyje <...> – kaip pasveriam tas žinias? Ar žinios geros, ar blogos? <...> Kaip vyksta žinių analizavimo procesas?

V_3: *Viskas vyksta paviršutiniai, niekas nėra apiforminama, tiesiog bendravimas. Dalinimasis informacija. Bet mes niekaip to neapibrėžiame, ko žmogui trūksta, ar kokių žinių jis turi ir tiesiog čia yra toks paviršutinis lygmuo ir tada žodžiu tai aptarinėjame.*

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VERTINIMAS

1) Kas skatina darbuotojų pasidalinimą žiniomis?

V_3: Čia yra pirmiausia vadovų darbas palaikyti darbuotojų santykius su vadovais, kad darbuotojas jaustųsi gerai įmonėje ir kad jis nebijotų bendrauti įmonėje. Nebijotų rodyti savo iniciatyvos ir rodytų, kad jam reikia kažko. Drąsiai eitų, prašytų, klaustų. O čia prasideda nuo vadovo, kokie jo santykiai su darbuotojais.

DS: O gali darbuotojas nenorėti dalintis žiniomis?

V_3: Gali. Gali darbuotojas, tiesiog rimtai nežiūrėti į savo darbą, jam tiesiog – „atidirbau savo valandas ir einu namo“. Trūksta žmogui gal didesnio noro., tobulėjimo. Jam galbūt užtenka to, ką turi ir tiek.

2) Koks yra šioje įmonėje darbuotojų suinteresuotumas nuolat mokytis ir atnaujinti savo žinias?

V_3: Mūsų įmonėje darbuotojai yra išitraukę į savo darbą, jie žiūri į tai pilnai ir nėra jokių atmetinai žiūrinčių į darbą, ir darbuotojai yra pasiruošę savo žinias, ir jie rodo savo žinias. Ir patys rodo savo iniciatyvas, kur jiems reikia tobulėti. Ir mokymai yra vykdomi, ir jie vyksta į mokymus savo noru, ir ten kelia įvairias diskusijas, rodydami ko jiems trūksta, ko nori gauti iš tų žinių [mokymų].

3) Kaip vertinate darbuotojų sugebėjimą kurti žinias, dirbti kūrybiškai? Ar geba generuoti žinias darbuotojai?

V_3: Šiaip įmonėje vyksta individualesnis darbas <...>, bet šiaip viskas priklauso, šiuo atveju, tai komandinis darbas. Jei sugebės dirbti komandiškai, tai ir sugebės generuoti žinias. Tai, kaip ir geba. <...>

4) Ar gali darbuotojų žinios ir patirtys turėti neigiamą poveikį įmonės tikslams? Kokį? Kaip to išvengti?

V_3: Gali. Tam tikros patirtys iš senų vietų, tam tikras neigiamas žinias... Gali.

DS: O kaip pasireikštų neigiamas poveikis?

V_3: Per netinkamą darbą.

DS: O kaip, jeigu pastebime tas blogas žinias, kaip išvengti to neigiamo poveikio?

V_3: Tokiu atveju, kaip vadovas nuspręstų. Gal baustų...

DS: Bet jei žmogui pasakai, kad tos žinios blogos, tai dar nieko nepakeičia. Tų žinių juk neiškrapštysi.

V_3: Tam tikros nuobaudos...

DS: tiesiog imtis priemonių, kad nesikartotų?..

V_3: Tada žiūrėti, ar jo žinios keičiasi, ar jis lieka prie savo tų pačių žinių.

ŽINIŲ VALDYMO PROBLEMATIKA IR EFEKTYVUMAS

1) Kas trukdo darbuotojams įgyti naujų žinių ir panaudoti turimas?

V_3: *Nenoras tobulėti. Tai, jeigu patys nenori tobulėti, gauti žinių... tai pirmiausiai čia turėtų būti. Žingeidumas kažkoks, pačio, kaip žmogaus, asmenybė.*

DS: Ar visiems lengva įgyti žinias?

V_3: *Pagal asmenybę priklauso, nėra lengva. Daugiau nori – greičiau įgyja jas. Kitiems reikia daugiau laiko. Galbūt ir praėję tos mokymus, tų žinių neįgys, gal jiems reikia praktikos. Gal per praktiką dar pasisavins.*

DS: Tai žmogaus noras ir būdai, kaip žinios diegiamos?

V_3: *Taip.*

2) Ko reikėtų norint situaciją pagerinti? Kaip tą žingeidumą didinti?

V_3: *Tada turėtų būti kažkokia skatinimo sistema įmonėje, kuri skatintų darbuotoją tobulėti. Piniginiai, darbo [sąlygos], laisvadieniai. Kažkokie faktoriai.*

DS: Motyvacinė sistema?

V_3: *Motyvacinė sistema ir darbuotoją motyvuotų kažką keisti, gerinti, sąlygas ir pačią techniką gauti, dar kažką...*

3) Ar įmonėje reikalinga žinių valdymo sistema? Kodėl?

V_3: *Bandyti galima, tam, kad įvertinti ar ji būtų naudinga, ar nebūtų naudinga. Nes nepradėdami kažko tokio daryti, tiesiog nežinotume ar ji būtų mums naudinga. Geriau pradėti daryti ir pažiūrėti. O galbūt ji iš tikrųjų pasiteisintų ir duotų naudos įmonei.*

DS: Ačiū labai.

Kalba netaisyta.



ŠIAULIŲ
UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ,
HUMANITARINIŲ MOKSLŲ
IR MENŲ FAKULTETAS

PAŽYMĖJIMAS

Darius Silius

Dalyvavo Jaunųjų tyrėjų tarptautinėje mokslinėje konferencijoje SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ AKTUALIJOS, skirtoje Šiaulių universiteto 20-mečiui“

ir skaitė pranešimą tema:

„Organizacijos vidinė komunikacija – konkurencinio pranašumo veiksnys“

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakulteto dekanas

doc. dr. Gintaras Šaparnis

Šiauliai, Lietuva
2017 m. balandžio 5 d.

Registracijos Nr. SHMM-8-151

4 priedas. Sutikimai dalyvauti tyrime (11 lapų)

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Baigiamojo darbo tema: kokybės vadybos ir žinių vadybos integracija organizacijos konkurencingumo didinimui.

Tyrimo tikslas: nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, turinčius įtakos kokybės vadybos sistemai.

Nr.	Sutikimo objektas	Taip	Ne
1	Suprantu, kad mano dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir esu laisvas bet kuriuo metu, neaiškindamas priežasčių pasitraukti iš tyrimo be jokių neigiamų pasekmių ar baudų.	X	
2	Sutinku, kad tyrimo metu mano išsakyti komentarai būtų cituojami Švietimo lyderystės magistrantūros magistro baigiamajame darbe (MBD).	X	
3	Sutinku, kad mano vardas ir pavardė būtų minimi Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe.		X
4	Sutinku, kad Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe būtų minima mano darbovietė.		X
5	Suprantu, kad mano asmens duomenys (vardas, pavardė, darbovietė ir kt.) yra MBD darbo dalis ir šie duomenys, kokybės užtikrinimo tikslais, bus prieinami universiteto atstovams, susijusiems su MBD rašymu (darbo vadovas, recenzentas, kvalifikacinė gynimo komisija, studijų vadybininkė, programos direktorius, etikos komisija, studijų komisija) ir duodu leidimą šiems universiteto atstovams turėti priėjimą prie surinktų duomenų.	X	
6	Suprantu, kad tyrimas yra dalis MBD baigiamojo darbo, kuris bus ginamas viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje ir duodu leidimą pristatyti tyrimo metu mano išsakytus komentarus viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje.	X	
7	Sutinku, kad MBD, kuriame esu cituojamas, būtų viešai paskelbtas internete.		X
8	Sutinku dalyvauti tyrime	X	

Tyrimo metu surinkti duomenys, įskaitant asmens duomenis, bus saugomi slaptažodžiais apsaugotuose kompiuteriuose ir/arba apsaugotose Šiaulių universiteto informacinėse sistemose.

Respondento vardas, pavardė

2019.05.22

Data

Parašas

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Baigiamojo darbo tema: kokybės vadybos ir žinių vadybos integracija organizacijos konkurencingumo didinimui.

Tyrimo tikslas: nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, turinčius įtakos kokybes vadybos sistemai.

Nr.	Sutikimo objektas	Taip	Ne
1	Suprantu, kad mano dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir esu laisvas bet kuriuo metu, neaiškindamas priežasčių pasitraukti iš tyrimo be jokių neigiamų pasekmių ar baudų.	X	
2	Sutinku, kad tyrimo metu mano išsakyti komentarai būtų cituojami Švietimo lyderystės magistrantūros magistro baigiamajame darbe (MBD).	X	
3	Sutinku, kad mano vardas ir pavardė būtų minimi Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe.		X
4	Sutinku, kad Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe būtų minima mano darbovietė.		X
5	Suprantu, kad mano asmens duomenys (vardas, pavardė, darbovietė ir kt.) yra MBD darbo dalis ir šie duomenys, kokybės užtikrinimo tikslais, bus prieinami universiteto atstovams, susijusiems su MBD rašymu (darbo vadovas, recenzentas, kvalifikacinė gynimo komisija, studijų vadybininkė, programos direktorius, etikos komisija, studijų komisija) ir duodu leidimą šiems universiteto atstovams turėti priėjimą prie surinktų duomenų.	X	
6	Suprantu, kad tyrimas yra dalis MBD baigiamojo darbo, kuris bus ginamas viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje ir duodu leidimą pristatyti tyrimo metu mano išsakytus komentarus viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje.	X	
7	Sutinku, kad MBD, kuriame esu cituojamas, būtų viešai paskelbtas internete.		X
8	Sutinku dalyvauti tyrime	X	

Tyrimo metu surinkti duomenys, įskaitant asmens duomenis, bus saugomi slaptažodžiais apsaugotuose kompiuteriuose ir/arba apsaugotose Šiaulių universiteto informacinėse sistemose.

Respondento vardas, pavardė

2019.05.21

Data

Parasas

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Baigiamojo darbo tema: kokybės vadybos ir žinių vadybos integracija organizacijos konkurencingumo didinimui.

Tyrimo tikslas: nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, turinčius įtakos kokybės vadybos sistemai.

Nr.	Sutikimo objektas	Taip	Ne
1	Suprantu, kad mano dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir esu laisvas bet kuriuo metu, neaiškindamas priežasčių pasitraukti iš tyrimo be jokių neigiamų pasekmių ar baudų.	X	
2	Sutinku, kad tyrimo metu mano išsakyti komentarai būtų cituojami Švietimo lyderystės magistrantūros magistro baigiamajame darbe (MBD).	X	
3	Sutinku, kad mano vardas ir pavardė būtų minimi Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe.		X
4	Sutinku, kad Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe būtų minima mano darbovietė.		X
5	Suprantu, kad mano asmens duomenys (vardas, pavardė, darbovietė ir kt.) yra MBD darbo dalis ir šie duomenys, kokybės užtikrinimo tikslais, bus prieinami universiteto atstovams, susijusiems su MBD rašymu (darbo vadovas, recenzentas, kvalifikacinė gynimo komisija, studijų vadybininkė, programos direktorius, etikos komisija, studijų komisija) ir duodu leidimą šiems universiteto atstovams turėti priėjimą prie surinktų duomenų.	X	
6	Suprantu, kad tyrimas yra dalis MBD baigiamojo darbo, kuris bus ginamas viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje ir duodu leidimą pristatyti tyrimo metu mano išsakytus komentarus viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje.	X	
7	Sutinku, kad MBD, kuriame esu cituojamas, būtų viešai paskelbtas internete.		X
8	Sutinku dalyvauti tyrime	X	

Tyrimo metu surinkti duomenys, įskaitant asmens duomenis, bus saugomi slaptažodžiais apsaugotuose kompiuteriuose ir/arba apsaugotose Šiaulių universiteto informacinėse sistemose.

Respondento vardas, pavardė

2019 05 22
Data



Parašas

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Baigiamojo darbo tema: kokybės vadybos ir žinių vadybos integracija organizacijos konkurencingumo didinimui.

Tyrimo tikslas: nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, turinčius įtakos kokybes vadybos sistemai.

Nr.	Sutikimo objektas	Taip	Ne
1	Suprantu, kad mano dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir esu laisvas bet kuriuo metu, neaiškindamas priežasčių pasitraukti iš tyrimo be jokių neigiamų pasekmių ar baudų.	X	
2	Sutinku, kad tyrimo metu mano išsakyti komentarai būtų cituojami Švietimo lyderystės magistrantūros magistro baigiamajame darbe (MBD).	X	
3	Sutinku, kad mano vardas ir pavardė būtų minimi Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe.		X
4	Sutinku, kad Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe būtų minima mano darbovietė.		X
5	Suprantu, kad mano asmens duomenys (vardas, pavardė, darbovietė ir kt.) yra MBD darbo dalis ir šie duomenys, kokybės užtikrinimo tikslais, bus prieinami universiteto atstovams, susijusiems su MBD rašymu (darbo vadovas, recenzentas, kvalifikacinė gynimo komisija, studijų vadybininkė, programos direktorius, etikos komisija, studijų komisija) ir duodu leidimą šiems universiteto atstovams turėti priėjimą prie surinktų duomenų.	X	
6	Suprantu, kad tyrimas yra dalis MBD baigiamojo darbo, kuris bus ginamas viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje ir duodu leidimą pristatyti tyrimo metu mano išsakytus komentarus viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje.	X	
7	Sutinku, kad MBD, kuriame esu cituojamas, būtų viešai paskelbtas internete.		X
8	Sutinku dalyvauti tyrime	X	

Tyrimo metu surinkti duomenys, įskaitant asmens duomenis, bus saugomi slaptažodžiais apsaugotuose kompiuteriuose ir/arba apsaugotose Šiaulių universiteto informacinėse sistemose.

Respondento vardas, pavardė

20190512
Data

Parašas

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Baigiamojo darbo tema: kokybės vadybos ir žinių vadybos integracija organizacijos konkurencingumo didinimui.

Tyrimo tikslas: nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, turinčius įtakos kokybes vadybos sistemai.

Nr.	Sutikimo objektas	Taip	Ne
1	Suprantu, kad mano dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir esu laisvas bet kuriuo metu, neaiškindamas priežasčių pasitraukti iš tyrimo be jokių neigiamų pasekmių ar baudų.	X	
2	Sutinku, kad tyrimo metu mano išsakyti komentarai būtų cituojami Šiaulių universiteto vadybos magistrantūros magistro baigiamajame darbe (MBD).	X	
3	Sutinku, kad mano vardas ir pavardė būtų minimi Šiaulių universiteto vadybos magistro baigiamajame darbe.		X
4	Sutinku, kad Šiaulių universiteto vadybos magistro baigiamajame darbe būtų minima mano darbovietė.		X
5	Suprantu, kad mano asmens duomenys (vardas, pavardė, darbovietė ir kt.) yra MBD darbo dalis ir šie duomenys, kokybės užtikrinimo tikslais, bus prieinami universiteto atstovams, susijusiems su MBD rašymu (darbo vadovas, recenzentas, kvalifikacinė gynimo komisija, studijų vadybininkė, programos direktorius, etikos komisija, studijų komisija) ir duodu leidimą šiems universiteto atstovams turėti priėjimą prie surinktų duomenų.	X	
6	Suprantu, kad tyrimas yra dalis MBD baigiamojo darbo, kuris bus ginamas viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje ir duodu leidimą pristatyti tyrimo metu mano išsakytus komentarus viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje.	X	
7	Sutinku, kad MBD, kuriame esu cituojamas, būtų viešai paskelbtas internete.		X
8	Sutinku dalyvauti tyrime.	X	

Tyrimo metu surinkti duomenys, įskaitant asmens duomenis, bus saugomi slaptažodžiais apsaugotuose kompiuteriuose ir/arba apsaugotose Šiaulių universiteto informacinėse sistemose.

Studento vardas, pavardė

2019 05 22
Data

Parašas

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Baigiamojo darbo tema: kokybės vadybos ir žinių vadybos integracija organizacijos konkurencingumo didinimui.

Tyrimo tikslas: nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, turinčius įtakos kokybės vadybos sistemai.

Nr.	Sutikimo objektas	Taip	Ne
1	Suprantu, kad mano dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir esu laisvas bet kuriuo metu, neaiškindamas priežasčių pasitraukti iš tyrimo be jokių neigiamų pasekmių ar baudų.	<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Sutinku, kad tyrimo metu mano išsakyti komentarai būtų cituojami Švietimo lyderystės magistrantūros magistro baigiamajame darbe (MBD).	<input checked="" type="checkbox"/>	
3	Sutinku, kad mano vardas ir pavardė būtų minimi Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe.		<input checked="" type="checkbox"/>
4	Sutinku, kad Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe būtų minima mano darbovietė.		<input checked="" type="checkbox"/>
5	Suprantu, kad mano asmens duomenys (vardas, pavardė, darbovietė ir kt.) yra MBD darbo dalis ir šie duomenys, kokybės užtikrinimo tikslais, bus prieinami universiteto atstovams, susijusiems su MBD rašymu (darbo vadovas, recenzentas, kvalifikacinė gynimo komisija, studijų vadybininkė, programos direktorius, etikos komisija, studijų komisija) ir duodu leidimą šiems universiteto atstovams turėti priėjimą prie surinktų duomenų.	<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Suprantu, kad tyrimas yra dalis MBD baigiamojo darbo, kuris bus ginamas viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje ir duodu leidimą pristatyti tyrimo metu mano išsakytus komentarus viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje.	<input checked="" type="checkbox"/>	
7	Sutinku, kad MBD, kuriame esu cituojamas, būtų viešai paskelbtas internete.		<input checked="" type="checkbox"/>
8	Sutinku dalyvauti tyrime	<input checked="" type="checkbox"/>	

Tyrimo metu surinkti duomenys, įskaitant asmens duomenis, bus saugomi slaptažodžiais apsaugotuose kompiuteriuose ir/arba apsaugotose Šiaulių universiteto informacinėse sistemose.

Respondento vardas, pavardė

2019.05.16

Data

Parasas

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Baigiamojo darbo tema: kokybės vadybos ir žinių vadybos integracija organizacijos konkurencingumo didinimui.

Tyrimo tikslas: nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, turinčius įtakos kokybės vadybos sistemai.

Nr.	Sutikimo objektas	Taip	Ne
1	Suprantu, kad mano dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir esu laisvas bet kuriuo metu, neaiškindamas priežasčių pasitraukti iš tyrimo be jokių neigiamų pasekmių ar baudų.	X	
2	Sutinku, kad tyrimo metu mano išsakyti komentarai būtų cituojami Švietimo lyderystės magistrantūros magistro baigiamajame darbe (MBD).	X	
3	Sutinku, kad mano vardas ir pavardė būtų minimi Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe.		X
4	Sutinku, kad Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe būtų minima mano darbovietė.		X
5	Suprantu, kad mano asmens duomenys (vardas, pavardė, darbovietė ir kt.) yra MBD darbo dalis ir šie duomenys, kokybės užtikrinimo tikslais, bus prieinami universiteto atstovams, susijusiems su MBD rašymu (darbo vadovas, recenzentas, kvalifikacinė gynimo komisija, studijų vadybininkė, programos direktorius, etikos komisija, studijų komisija) ir duodu leidimą šiems universiteto atstovams turėti priėjimą prie surinktų duomenų.	X	
6	Suprantu, kad tyrimas yra dalis MBD baigiamojo darbo, kuris bus ginamas viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje ir duodu leidimą pristatyti tyrimo metu mano išsakytus komentarus viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje.	X	
7	Sutinku, kad MBD, kuriame esu cituojamas, būtų viešai paskelbtas internete.		X
8	Sutinku dalyvauti tyrime	X	

Tyrimo metu surinkti duomenys, įskaitant asmens duomenis, bus saugomi slaptažodžiais apsaugotuose kompiuteriuose ir/arba apsaugotose Šiaulių universiteto informacinėse sistemose.

 Respondento vardas, pavardė

2022 05 16
 Data

 Patisas

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Baigiamojo darbo tema: kokybės vadybos ir žinių vadybos integracija organizacijos konkurencingumo didinimui.

Tyrimo tikslas: nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, turinčius įtakos kokybės vadybos sistemai.

Nr.	Sutikimo objektas	Taip	Ne
1	Suprantu, kad mano dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir esu laisvas bet kuriuo metu, neaiškindamas priežasčių pasitraukti iš tyrimo be jokių neigiamų pasekmių ar baudų.	X	
2	Sutinku, kad tyrimo metu mano išsakyti komentarai būtų cituojami Švietimo lyderystės magistrantūros magistro baigiamajame darbe (MBD).	X	
3	Sutinku, kad mano vardas ir pavardė būtų minimi Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe.		X
4	Sutinku, kad Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe būtų minima mano darbovietė.		X
5	Suprantu, kad mano asmens duomenys (vardas, pavardė, darbovietė ir kt.) yra MBD darbo dalis ir šie duomenys, kokybės užtikrinimo tikslais, bus prieinami universiteto atstovams, susijusiems su MBD rašymu (darbo vadovas, recenzentas, kvalifikacinė gynimo komisija, studijų vadybininkė, programos direktorius, etikos komisija, studijų komisija) ir duodu leidimą šiems universiteto atstovams turėti priėjimą prie surinktų duomenų.	X	
6	Suprantu, kad tyrimas yra dalis MBD baigiamojo darbo, kuris bus ginamas viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje ir duodu leidimą pristatyti tyrimo metu mano išsakytus komentarus viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje.	X	
7	Sutinku, kad MBD, kuriame esu cituojamas, būtų viešai paskelbtas internete.		X
8	Sutinku dalyvauti tyrime	X	

Tyrimo metu surinkti duomenys, įskaitant asmens duomenis, bus saugomi slaptažodžiais apsaugotuose kompiuteriuose ir/arba apsaugotose Šiaulių universiteto informacinėse sistemose.

Respondento vardas, pavardė

20140521

Data



Paršas

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Baigiamojo darbo tema: kokybės vadybos ir žinių vadybos integracija organizacijos konkurencingumo didinimui.

Tyrimo tikslas: nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, turinčius įtakos kokybės vadybos sistemai.

Nr.	Sutikimo objektas	Taip	Ne
1	Suprantu, kad mano dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir esu laisvas bet kuriuo metu, neaiškindamas priežasčių pasitraukti iš tyrimo be jokių neigiamų pasekmių ar baudų.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Sutinku, kad tyrimo metu mano išsakyti komentarai būtų cituojami Švietimo lyderystės magistrantūros magistro baigiamajame darbe (MBD).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Sutinku, kad mano vardas ir pavardė būtų minimi Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Sutinku, kad Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe būtų minima mano darbovietė.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Suprantu, kad mano asmens duomenys (vardas, pavardė, darbovietė ir kt.) yra MBD darbo dalis ir šie duomenys, kokybės užtikrinimo tikslais, bus prieinami universiteto atstovams, susijusiems su MBD rašymu (darbo vadovas, recenzentas, kvalifikacinė gynimo komisija, studijų vadybininkė, programos direktorius, etikos komisija, studijų komisija) ir duodu leidimą šiems universiteto atstovams turėti priėjimą prie surinktų duomenų.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Suprantu, kad tyrimas yra dalis MBD baigiamojo darbo, kuris bus ginamas viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje ir duodu leidimą pristatyti tyrimo metu mano išsakytus komentarus viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Sutinku, kad MBD, kuriame esu cituojamas, būtų viešai paskelbtas internete.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Sutinku dalyvauti tyrime	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tyrimo metu surinkti duomenys, įskaitant asmens duomenis, bus saugomi slaptažodžiais apsaugotuose kompiuteriuose ir/arba apsaugotose Šiaulių universiteto informacinėse sistemose.

Respondento vardas, pavardė

2019-05-16

Data

Parasas

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Baigiamojo darbo tema: kokybės vadybos ir žinių vadybos integracija organizacijos konkurencingumo didinimui.

Tyrimo tikslas: nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, turinčius įtakos kokybės vadybos sistemai.

Nr.	Sutikimo objektas	Taip	Ne
1	Suprantu, kad mano dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir esu laisvas bet kuriuo metu, neaiškindamas priežasčių pasitraukti iš tyrimo be jokių neigiamų pasekmių ar baudų.	X	
2	Sutinku, kad tyrimo metu mano išsakyti komentarai būtų cituojami Švietimo lyderystės magistrantūros magistro baigiamajame darbe (MBD).	X	
3	Sutinku, kad mano vardas ir pavardė būtų minimi Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe.		X
4	Sutinku, kad Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe būtų minima mano darbovietė.		X
5	Suprantu, kad mano asmens duomenys (vardas, pavardė, darbovietė ir kt.) yra MBD darbo dalis ir šie duomenys, kokybės užtikrinimo tikslais, bus prieinami universiteto atstovams, susijusiems su MBD rašymu (darbo vadovas, recenzentas, kvalifikacinė gynimo komisija, studijų vadybininkė, programos direktorius, etikos komisija, studijų komisija) ir duodu leidimą šiems universiteto atstovams turėti priėjimą prie surinktų duomenų.	X	
6	Suprantu, kad tyrimas yra dalis MBD baigiamojo darbo, kuris bus ginamas viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje ir duodu leidimą pristatyti tyrimo metu mano išsakytus komentarus viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje.	X	
7	Sutinku, kad MBD, kuriame esu cituojamas, būtų viešai paskelbtas internete.		X
8	Sutinku dalyvauti tyrime	X	

Tyrimo metu surinkti duomenys, įskaitant asmens duomenis, bus saugomi slaptažodžiais apsaugotuose kompiuteriuose ir/arba apsaugotose Šiaulių universiteto informacinėse sistemose.

Respondento vardas, pavardė

2019-05-16
Data

Parasas

SUTIKIMAS DALYVAUTI TYRIME

Baigiamojo darbo tema: kokybės vadybos ir žinių vadybos integracija organizacijos konkurencingumo didinimui.

Tyrimo tikslas: nustatyti žinių vadybos sistemos elementus, turinčius įtakos kokybės vadybos sistemai.

Nr.	Sutikimo objektas	Taip	Ne
1	Suprantu, kad mano dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir esu laisvas bet kuriuo metu, neaiškindamas priežasčių pasitraukti iš tyrimo be jokių neigiamų pasekmių ar baudų.	X	
2	Sutinku, kad tyrimo metu mano išsakyti komentarai būtų cituojami Švietimo lyderystės magistrantūros magistro baigiamajame darbe (MBD).	X	
3	Sutinku, kad mano vardas ir pavardė būtų minimi Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe.		X
4	Sutinku, kad Švietimo lyderystės magistro baigiamajame darbe būtų minima mano darbovietė.		X
5	Suprantu, kad mano asmens duomenys (vardas, pavardė, darbovietė ir kt.) yra MBD darbo dalis ir šie duomenys, kokybės užtikrinimo tikslais, bus prieinami universiteto atstovams, susijusiems su MBD rašymu (darbo vadovas, recenzentas, kvalifikacinė gynimo komisija, studijų vadybininkė, programos direktorius, etikos komisija, studijų komisija) ir duodu leidimą šiems universiteto atstovams turėti priėjimą prie surinktų duomenų.	X	
6	Suprantu, kad tyrimas yra dalis MBD baigiamojo darbo, kuris bus ginamas viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje ir duodu leidimą pristatyti tyrimo metu mano išsakytus komentarus viešame kvalifikacinės gynimo komisijos posėdyje.	X	
7	Sutinku, kad MBD, kuriame esu cituojamas, būtų viešai paskelbtas internete.		X
8	Sutinku dalyvauti tyrime	X	

Tyrimo metu surinkti duomenys, įskaitant asmens duomenis, bus saugomi slaptažodžiais apsaugotuose kompiuteriuose ir/arba apsaugotose Šiaulių universiteto informacinėse sistemose.

Respondento vardas, pavardė

2019.05.22

Data



Parašas