

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Agata TYLINGO
Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

VERSLO PROCESŲ KOKYBĖS VALDYMAS DRAUDIMO BENDROVĖJE

**BUSINESS PROCESS QUALITY MANAGEMENT IN THE INSURANCE
COMPANY**

Leidžiama ginti _____
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

J. asist. R. Labanauskis

Konsultantas: **prof. dr. D. Serafinas**

Darbo įteikimo data:
Registracijos Nr.

Vilnius, 2020

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. VERSLO PROCESŲ KOKYBĖS VALDYMO ANALIZĖ	9
1.1. Verslo procesų kokybės valdymo samprata	9
1.2. Verslo procesų kokybės svarba įmonės veiklos valdymui.....	12
1.3. Verslo procesų kokybės valdymo principai ir elementai	15
1.4. Draudimo procesų ir jų kokybės valdymo vaidmuo verslui	19
2. KOKYBĖS STANDARTŲ REIKŠMĖ VERSLO PROCESŲ KOKYBĖS VALDYMUI DRAUDIMO ĮMONĖSE	22
2.1. Draudimo rinkos specifiška	22
2.2. Kokybės standartų reikalavimai draudimo įmonėms	25
2.3. Kokybės valdymo modeliai bei procesų kokybės valdymo sistemos diegimo priežastys	29
2.4. Procesai lemiantys draudimo įmonės veiklos rezultatus.....	33
3. VERSLO PROCESŲ KOKYBĖS VALDYMO TYRIMAS	38
3.1. Tyrimo objekto charakteristikos	38
3.2. Tyrimo metodika.....	39
3.3. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė	43
3.4. Statistinė duomenų analizė	51
3.5. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė	60
3.6. Tyrimo apibendrinimas.....	71
IŠVADOS	75
PASIŪLYMAI	77
LITERATŪROS SĄRAŠAS	78
SANTRAUKA	85
SUMMARY	87
PRIEDAI	89

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** Draudimo įmonių skirtingų procesų kokybės tobulinimo būdai ir galimi rezultatai.
- 2 lentelė.** Kokybinio tyrimo dalyvių koduotės ir pareigos „X“ draudimo bendrovėje.
- 3 lentelė.** Informantų nuomonė apie veiklos procesų kokybės valdymo svarbą didinant įmonės konkurencingumą.
- 4 lentelė.** Įmonėje naudojami standartai, sistemos bei gairės bei veiklos procesų kokybės valdymo principai.
- 5 lentelė.** Standartai, sistemos bei priemonės, naudojamos veiklos procesų kokybės valdymo gerinimui.
- 6 lentelė.** Informantų požiūris į įmonės pardavimo procesų kokybės valdymą ir jo pakankamumą užtikrinti efektyviems paslaugų pardavimo rezultatams.
- 7 lentelė.** Veiksniai, labiausiai įtakojantys įmonės pardavimo procesų kokybę ir jos valdymą.
- 8 lentelė.** Standartai, sistemos, gairės ar priemonės, naudojamos valdant pardavimų procesų kokybę.
- 9 lentelė.** Dažniausios problemos, su kuriomis susiduriama valdant pardavimų procesus ir jų kokybę.
- 10 lentelė.** Informantų nuomonė apie skiriamą dėmesį žmogiškiesiems ištekliams, dalyvaujantiems įmonės pardavimo procesuose bei jų kokybės valdyme.
- 11 lentelė.** Pardavimų procesų kokybės valdymo tobulintinos vietos.
- 12 lentelė.** Ar informantų nuomone yra reikalinga keisti/įdiegti/tobulinti esamus pardavimo procesų kokybės valdymo standartus/sistemas/modelius, siekiant didesnio įmonės konkurencingumo.
- 13 lentelė.** Tiriamųjų pasiskirstymas demografinėse grupėse
- 14 lentelė.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pardavimų procesų įmonėje vertinimo ypatumus
- 15 lentelė.** Analizuojamų skalių vidinio suderinamumo su duomenimis rezultatai
- 16 lentelė.** Analizuojamų skalių duomenų normalumo rezultatai
- 17 lentelė.** Spearman koreliacija tarp draudimo paslaugų pardavimo proceso elementų aspektų vertinimo ir problemų aktualumo vertinimo
- 18 lentelė.** Spearman koreliacija tarp draudimo paslaugų pardavimo proceso elementų svarbos, atitikimo bei atitikimo darbovietėje

19 lentelė. Draudimo paslaugų pardavimo proceso problemiškumą vertinančio daugialypės regresijos modelio rezultatai (modelis su visais veiksniais)

20 lentelė. Respondentų nuomonė apie pardavimo procesus ir jų kokybės valdymo veiksmingumą.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav.** Verslo procesų kokybės valdymo ciklas.
- 2 pav.** Draudimo rinkos kaita ir augimo tempas.
- 3 pav.** Procesų kokybės valdymo, tobulinimo ir diegimo struktūra.
- 4 pav.** Trys pagrindinės kokybinio tyrimo (interviu) savybės.
- 5 pav.** Respondentų lyčių pasiskirstymas.
- 6 pav.** Respondentų darbo stažas įmonėje.
- 7 pav.** Respondentų nuomonė apie pagalbą adaptuojantis darbo vietoje.
- 8 pav.** Darbuotojų dalyvavimo mokymuose/kursuose/konferencijose/paskaitose dažnumas.
- 9 pav.** Pardavimo procesų kokybės valdymas ir atsakingi asmenys.
- 10 pav.** Pardavimo procesų ir jų kokybės valdymo standartai ir gairės įmonėje.
- 11 pav.** Pardavimo procesų efektyvumo vertinimas respondentų atžvilgiu.
- 12 pav.** Veiksnių atitikimas, įtakojančias įmonės pardavimo procesų kokybės valdymą.
- 13 pav.** Pardavimo proceso ir jo kokybės valdymo problemų aktualumas darbovietėje.
- 14 pav.** Didžiausios problemos, su kuriomis susiduriama įmonės pardavimo procesuose ir jų kokybės valdyme.

ĮVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Didėjančiai pasaulinei konkurencijai itin didelę įtaką daro sparčiai tobulėjančios technologijos bei plėtėjanti produktų pasiūla. Dėl šios priežasties, daugelis pramonės šakų, norėdamos išlikti rinkoje, buvo priverstos nuolatos tobulėti, vystyti novatoriškus sprendimus, technologijas, strategijas bei perimti gerąją praktiką. Šie reiškiniai lėmė gausiai atliekamus tyrimus, kuriuose yra pabrėžiama verslo procesų kokybės bei strateginio operacijų valdymo svarba, norint įgyti konkurencinį pranašumą. Verslo procesų valdymas yra vadybos disciplina, kuria yra siekiama apibūdinti, tobulinti ir valdyti verslo procesus organizacijoje. Taigi, verslo procesų kokybės valdymo tikslas yra pasiekti organizacijos užsibrėžtus tikslus, suderinant verslo procesus su šiais tikslais bei nuolatos juos tobulinant.

D. Serafino (2011) teigimu, verslo procesai egzistuoja kiekvienoje organizacijoje, pradedant reklama, klientų pritraukimu ir baigiant gamyba, paslaugos/prekės pristatymu klientui. Tai, kaip gerai yra valdoma verslo procesų kokybė, lemia organizacijos sėkmę. Anot L. Carpinetti, T. Buosi ir M. Gerolamo (2015) sparčiai besikeičianti ekonominė aplinka lėmė nuolatos tobulėjančių organizacijų augimą. Organizacijos konkurencingumas itin priklauso nuo jos gebėjimo tinkamai valdyti sąnaudas, kokybę, patikimumą, greitį, naujoves bei prisitaikymą prie besikeičiančios rinkos. Taip pat, L. Carpinetti et al. (2013) akcentuoja, kad nors veiklos suderinimas su strateginiais prioritetais yra konkurencingumo pagrindas, nuolatinis veiklos procesų valdymo kokybės tobulinimas yra labai svarbus, siekiant ilgalaikio konkurencingumo. Nuolatinis procesų kokybės valdymo tobulinimas buvo apibrėžiamas kaip visai visuomenei skirtas ir nuoseklus naujovių diegimo procesas.

Draudimo sektoriui veiklos procesų kokybės valdymas yra išskirtinai svarbus, kadangi draudimo rinka yra laikoma sudėtinga verslo rūšis. Nepaisant to, draudimo rinkos sektorius nuolatos auga ir užima vis svarbesnę finansų sektoriaus dalį (Pradhan et al., 2017). Todėl akcentuotina, kad visose išsivysčiusiose pasaulio valstybėse, draudimo rinka užima itin svarbias pozicijas paslaugų srityje. Tiek ūkinėje, tiek buitinėje veikloje juntamas vis didesnis poreikis apsaugoti save, verslą, turtą ir t.t. Todėl, vystantis tokiems poreikiams draudimo sektoriaus reikšmė auga, o draudimo paslaugų vaidmuo didėja tiek socialiniame, tiek ekonominiame gyvenime (A. Lezgovko, E. Kodytė, 2010).

Atsižvelgiant į draudimo sektoriaus didėjančią rolę rinkoje, svarbu pažymėti, kad draudimo bendrovėms verslo procesų kokybės valdymas tampa išskirtinai svarbus. Teigiama, kad draudimo bendrovėms būdingas itin didelis konkurencingumas, todėl norint užimti aukštesnes pozicijas yra

būtinai verslo procesų kokybės valdymas ir nuolatinis jo tobulinimas. Šis veiksnys yra itin svarbus, siekiant išpildyti klientų lūkesčius bei suformuoti nuolatos didėjantį lojalių vartotojų ratą.

Tyrimo problema. Verslo procesų kokybės valdymas pastaruoju dešimtmečiu yra itin aktuali ir reikalinga tema visame pasaulyje. Iki šiol, verslo procesų kokybės valdymo tobulinimui yra skirta daug dėmesio, tačiau dauguma organizacijų vis dar vengia tobulinti procesų kokybės valdymą, abejodamos, jog tai nėra pakankamai veiksminga, atsižvelgiant į pastangų ir pasiektų rezultatų santykį. Draudimo sektoriuje verslo procesų kokybės valdymas tampa neatsiejama dalimi, siekiant užimti aukštesnes konkurencines pozicijas. Problema atsiskleidžia tuo, jog įmonės vis dar vengia tobulinti verslo procesų kokybės valdymą, kadangi nėra aišku, ar investicijos bus proporcingos gautiems rezultatams, todėl yra trūkstama mokslinių tyrimų, atskleidžiančių kokie yra verslo procesų kokybės valdymo tobulinimo elementai ir jų ryšiai.

Hipotezė (1): Verslo procesų kokybės valdymas padeda greičiau pasiekti draudimo bendrovės nustatytus strateginius tikslus.

Hipotezė (2): Verslo procesų kokybės valdymo tobulinimas keičia draudimo bendrovės srities specifines žinias bei kokybės valdymo koncepciją.

Darbo tikslas. Nustatyti verslo procesų kokybės valdymo elementus, jų sisteminius ryšius bei reikalingas sistemas draudimo bendrovės veiklos procesų kokybės valdymui.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę, siekiant atskleisti verslo procesų kokybės valdymo aktualumą;
2. Išnagrinėti verslo procesų kokybės valdymo specifiką draudimo sektoriuje;
3. Išanalizuoti verslo procesų kokybės standartus bei taikymo galimybes draudimo sektoriuje;
4. Apskaičiuoti apklausos klausimyno Crombach alpha vidinį suderinamumą, faktoriinę analizę bei koreliacijos koeficientus.
5. Atlikti tyrimo duomenų analizę, kuria remiantis bus teikiamos išvados bei rekomendacijos.

Tyrimo objektas. Draudimo įmonės procesų kokybės valdymas.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė;
2. Atvejo analizė;
3. Anketinė apklausa;
4. Struktūrizuotas interviu;
5. Statistinis kiekybinių duomenų apdorojimas;

Naudoti pagrindiniai literatūros šaltiniai. Magistro darbo tikslui pasiekti buvo nagrinėjami įvairūs lietuvių ir užsienio autorių moksliniai šaltiniai. Pirmosios dalies teorijos daliai buvo pasirinkti autoriai, tokie kaip M. Dumas, M. L. Rosa, J. Mendling, H. A. Reijers (2013), M. Rosing, A. W. Scheer, H. Scheel, D. T. Jones, R. Habib, E. Sabbagh, J. Ohtonen, C. Camison, A. Puig-Denia (2015), I. Gontareva, I. Mrenets, P. Kurmaiev, S. Pidzihun, O. Dorokhov (2018) ir kt., kurie savo moksliniuose darbuose nagrinėjo verslo procesų bei kokybės vadybos aktualijas. Antrojoje darbo dalyje buvo analizuojama mokslinė literatūra bei šaltiniai, kuriuose nagrinėjama ISO standartų specifika įmonėse. Čia buvo nagrinėjamos šių autorių įžvalgos: M. Vilkas, S. Vaitkevičius (2013), J. Zavadsky, Z. Zavadska (2014), S. Medic, B. Karlovic, Z. Indric (2016), M. A. Diaye, N. Greenan, S. Pekovic (2014), J. Vanova, I. Paulova, M. Rusko, E. Hekelova, L. Z. Miletic, A. D. Jovanovic, F. P. Jovanovic, V. V. Buha (2017), A. Melicharova, C. Bedgood (2018) ir kt.

Darbo struktūra. Magistrinį darbą sudaro 3 dalys. Pirmojoje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė siekiant išnagrinėti verslo procesų kokybės valdymo svarbumą ir reikalingumą. Čia išanalizuota verslo procesų valdymo samprata, svarba bei specifika. Taip pat, nagrinėjami verslo procesų valdymo kokybę lemiantys veiksniai. Siekiama išanalizuoti kokybės vadybos modelius bei jų diegimo priežastis.

Antrojoje darbo dalyje nagrinėjama kokybės standartų reikšmė draudimo įmonėse, todėl išskiriama draudimo rinkos specifika bei kokybės standartų reikalavimai draudimo įmonėms. Taip pat, šioje magistrinio darbo dalyje nagrinėjami kokybės valdymo modeliai bei procesų kokybės valdymo sistemos diegimo priežastys. Siekiant išsiaiškinti draudimo įmonių verslo procesų specifiką, nagrinėjamo tobulinimo veiklos, lemiančios draudimo įmonės verslo procesų kokybės valdymą.

Trečiojoje darbo dalyje pristatoma tyrimo metodologija. Taip pat, paskutinėje darbo dalyje buvo atliktas tyrimas, sisteminiame tyrimo metu gauti duomenys bei pateikiamas tyrimo apibendrinimas. Tyrimo rezultatų pagrindu pateikiamos išvados, bei pasiūlymai.

1. VERSLO PROCESŲ KOKYBĖS VALDYMO ANALIZĖ

1.1. Verslo procesų kokybės valdymo samprata

Šiame konkurencingame amžiuje verslo vystymas apima itin sudėtingus procesus. Kiekvieno verslo vystymas priklauso nuo nuosekliai vystomų bei kontroliuojamų procesų. Organizacijos turi nuolatos nagrinėti rinkos taisykles bei prognozuoti savo veiklą, tokiu būdu didinant savo konkurencingumą. Kadangi konkurencija yra itin nuožmi, yra svarbu suvokti sudėtingą ekonominę aplinką bei bendruosius verslo dėsnius, norint tinkamai priimti organizacinius-valdymo sprendimus. Akcentuotina, kad bet koks verslas stengiasi išvengti rizikos, todėl atsiranda verslo procesų valdymo ir planavimo vaidmuo (Rimkuvienė, Tamošaitienė, 2012, p. 6).

Siekiant įsigilinti į verslo procesų kokybės valdymo sampratą yra itin svarbu pačius verslo procesus. R. Strazdo et al. (2014) teigimu, siekiant tobulinti tam tikras sritis yra būtina suprasti jų veikimo procesus. Nežinomi bei nesuprantami verslo veikimo procesai gali atnešti itin neigiamų rezultatų, siekiant juos tobulinti. Kadangi įmonė yra inertiška bei sudėtinga sistema, verslo procesų pažinimas bei tobulinimas tampa itin svarbus, siekiant konkurencingumo didinimo. Verslo procesuose yra išskiriamos atitinkamos funkcijos, tokios kaip apskaita, gamyba, rinkodara, pardavimai ir t.t. Taigi, norint tobulinti procesus yra svarbu palaikyti funkcijų našumą, šalinti tarpfunkcines kliūtis bei konfliktus.

Verslo procesai turi tiesioginį poveikį produktų ir paslaugų patrauklumui, kurį suvokia rinka. Įmonių verslo procesai nustato užduotis, darbo vietas ir atsakomybę, todėl formuoja kiekvieno darbuotojo darbą. Taip pat, procesai integruoja sistemas, duomenis ir išteklius organizacijose, o bet kokios spragos gali sustabdyti įmonės efektyvią veiklą. Procesai lemia organizacijos potencialą prisitaikyti prie naujų aplinkybių ir laikytis sparčiai augančių teisėkūros reikalavimų. Taip pat, jie daro įtaką pajamų potencialui tiek, kiek yra formuojamas organizacijos sąnaudų profilis (Dumas et al., 2012, p. 2).

H. A. Reijersset et al. (2010) akcentuoja, kad verslo procesų formavimas bei valdymo tobulinimas yra vienas svarbiausių, bet kokio verslo veiklos valdymo elementų. Autoriai verslo procesų formavimą įvardija menu, kuriame nuolatos siūlomi nauji procesų formavimo metodai bei priemonės. Tuo tarpu, M. Rosing et al. (2015) pabrėžia, kad verslo procesai ir jų valdymas yra jau seniai subrendę, todėl atsiranda naujos technologijos, koncepcijos, standartai bei sprendimai.

Atsižvelgiant į minėtuosius veiksnius bei sudėtingas konkurencinės rinkos sąlygas, kiekviena įmonė turi susitelkti į verslo procesus ir jo kokybės tobulinimą, tokiu būdu užtikrinant tvirtas pozicijas ir didinant įvaizdį ne tik vietiniame, tačiau ir globaliniame kontekste.

A. Burattin (2015) pažymi, kad verslo procesai yra nuolatos pasikartojantys, todėl jų tikslas yra standartizuoti ir optimizuoti įmonės veiklą. Taip pat, itin svarbu, kad verslo procesai būtų reguliariai atnaujinami ir lankstūs, siekiant patenkinti rinkos reikalavimus bei išsikeltus įmonės tikslus. Verslo procesai gali būti apibūdinami kaip veiklų rinkinys, kurį sudaro kelios rūšys elementų, kuriančių vertę klientams. Taip pat, verslo procesai gali būti apibrėžiami kaip struktūrizuota bei išmatuojama veikla, skirta sukurti tam tikrą produkciją tikslinei rinkai. Verslo procesai yra orientuoti į laiką, vietą, pradžią ir pabaigą, todėl tai gali būti įvardijama kaip veiksmų struktūra.

F. M. Santoro et al. (2017) teigia, kad kasdieninės veiklos dinamiškumas bei sudėtingumas yra itin susiję, todėl išaugo poreikis prisitaikyti prie verslo procesų, siekiant tenkinti suinteresuotų šalių poreikius. Viena svarbiausių verslo procesų valdymo paradigmu yra konteksto suvokimas, nagrinėjantis dinamišką verslo procesų aplinką, kurioje procesai turi būti greitai keičiami bei pritaikomi prie pokyčių, siekiant išlikti konkurencinėje rinkoje, todėl procesų kokybės valdymas tampa reikšmingu. Taigi, norint sėkmingai valdyti verslo procesus yra itin svarbu nuolatos tobulinti procesų kokybės valdymą.

1900-ųjų pradžioje kokybės valdymas pirmiausia reiškė patikrinimą, siekiant užtikrinti kokybišką produktą. Šeštajame dešimtmetyje statistinę analizę ir kokybės kontrolę sukūrė W. Shewhartas. Maždaug šeštajame dešimtmetyje kai kurie kokybės guru padarė didelę įtaką kokybės vadybos metodų sklaidai. Nuo 1960 metų į kokybės valdymą buvo žiūrima plačiau kaip į visos įmonės kontrolę, integruotą požiūrį, siekiant auštos kokybės produkcijos siekimo ir palaikymo, apimant visus organizacijos lygius ir funkcijas. Šiuo požiūriu kokybės valdymą sudaro visos organizacijos kokybės valdymo praktika ir metodai, siekiant klientams pateikti aukštos kokybės paslaugas/produktus (Nguyen et al., 2018, p.2). Taigi, akcentuotina, kad procesų kokybės valdymo tobulinimas yra būtinas organizacijai, siekiant maksimaliai patenkinti klientų lūkesčius, užtikrinant tikslingų rezultatų siekimą.

Verslo procesų kokybės valdymo sistemos per pastarąjį šimtmetį vystėsi sparčiai. Technologinės naujovės kokybės valdymo sistemose pakeitė verslo pasaulį, o organizacijos buvo priverstos prisitaikyti prie dabartinių teorijų. P. Hellman ir Y. Liu (2013) pabrėžia, kad procesų kokybės valdymo sistema apima struktūrą, atsakomybę bei procesus, reikalingus efektyviam

kokybės valdymui. Kokybės valdymas yra taikomas valdant procesus, kuomet yra siekiama maksimalaus klientų pasitenkinimo mažiausiomis bendromis organizacijos sąnaudomis ir toliau tobulinant procesą. Anot Z. Katanić et al. (2017) ateityje, kokybės valdymas galimai lems kitokį juridinio asmens požiūrį į valdomus verslo procesus. Kadangi šiuo metu, organizacijos į procesų kokybės valdymo tobulinimą ir sistemas vis dar žiūri skeptiškai ir tai grindžia įvairiomis priežastimis, pavyzdžiui, neprisitaikys darbuotojai, rezultatai nepateisins investicijų ir t.t.

Verslo procesų kokybės valdymas buvo apibrėžtas kaip vadybos filosofija ar požiūris, sudarytas iš vienas kitą papildančių principų rinkinio, kurių kiekvieną palaiko praktikos ir metodai. Šiandien kokybės valdymas yra plačiai pripažintas vienu iš svarbiausių organizacinių tikslų (Barros et al. 2014, p. 2). Todėl galima teigti, jog verslo procesų kokybės valdymo procesas yra metodas, kuriuo projekto metu yra užtikrinama bei kontroliuojama rezultatų ir procesų kokybė. G. Knowles (2011) akcentuoja, kad šis procesas apima įvairių metodų atlikimą bei taisomuosius veiksmus, kurie yra skirti pašalinti trūkumus ir pagerinti projekto kokybę, siekiant įmonės užsibrėžtų tikslų. Mokslininkų nuomonei pritaria ir D. Kim et al. (2012) pabrėždami, jog procesų kokybės valdymas yra holistinė valdymo filosofija, puoselėjanti visas organizacijos funkcijas jas nuolat tobulinant ir keičiant organizaciją. Taigi, galima teigti, kad verslo procesų kokybės valdymas fiksuoja išskirtinių organizacinių modelių ypatybes ir jas praplečia, siūlant principus, metodikas ir sistemas. Taip pat, nagrinėjamoje mokslinėje literatūroje yra itin akcentuojama, jog įmonėms būtina apibrėžti ir plėtoti kokybės valdymo praktiką, kuri gali padėti daugialypei valdymo filosofijai, tai reiškia, jog procesų kokybės valdymo praktika reiškia veiklą, kuri, kaip tikimasi, tiesiogiai arba netiesiogiai gerina kokybės rezultatus ir didina organizacijos konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant mokslinių šaltinių analizę, verslo procesai yra skirtingų veiklų nuosekli seka ir sąveika, skirtas kurti vertę klientui, siekiant didesnio konkurencingumo. Verslo procesus apima skirtingos funkcijos, tokios kaip pardavimai, marketingas, gamyba, tiekimo grandinė ir finansai. Visi šie elementai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, todėl siekiant tobulinti įmonėje vykstančius procesus yra svarbu atsižvelgti į šių funkcijų tarpusavio suderinamumą. Nepaisant to, verslo procesų kokybės valdymas yra viena svarbiausių įmonės veiklos paradigmu, lemiančių verslo sėkmę ar nesėkmę. Kokybė yra nepaprastai svarbi įvairių šakų organizacijose. Dėl įvairių aspektų požiūris į kokybės valdymą taip pat yra skirtingas. Tačiau neneigtina, kad bendras procesų kokybės valdymas neapima vieno vientiso ir nuoseklaus metodo, kadangi tai turi daugybę skirtingų koncepcijų, atsižvelgiant į kiekvienos organizacijos išskirtinumą. Verslo procesų kokybės valdymas apima itin sudėtingus procesus bei reikalauja nuolatinio stebėjimo, rezultatų sistemavimo

bei analizavimo, norint pastebėti ir laiku ištaisyti esančias spragas. Įmonės procesų tikslas yra standartizuoti bei optimizuoti įmonės veiklas, orientuotas į užsibrėžtų tikslų siekimą.

1.2. Verslo procesų kokybės svarba įmonės veiklos valdymui

Verslo procesų formavimas yra atliekamas dėl daugelio priežasčių, susijusių su įmonės struktūromis, verslo procesų modeliavimu, informacinių sistemų kūrimu ir pan. Visas šių procesų veikimas daro itin didelę įtaką procesų kokybei ir jos valdymui. Verslo procesų kokybės valdymas tampa vis svarbesnis ir yra siejamas su įmonės tikslų siekimu. Taip pat, verslo procesų kokybės valdymas yra itin reikšmingas kuriant įmonės ir suinteresuotųjų šalių tarpusavio santykius, klientų potyrius, verslo procesų tobulinimą ir t.t. Kaip ir buvo minėta anksčiau, nėra visuotino susitarimo, apibūdinančio procesų kokybės valdymą. Tačiau juos matuojant galima išsiaiškinti ar verslo procesų kokybė ir kokybės valdymas yra pakankamai produktyvus ir atvirkščiai (Krogstie, 2012, p. 76).

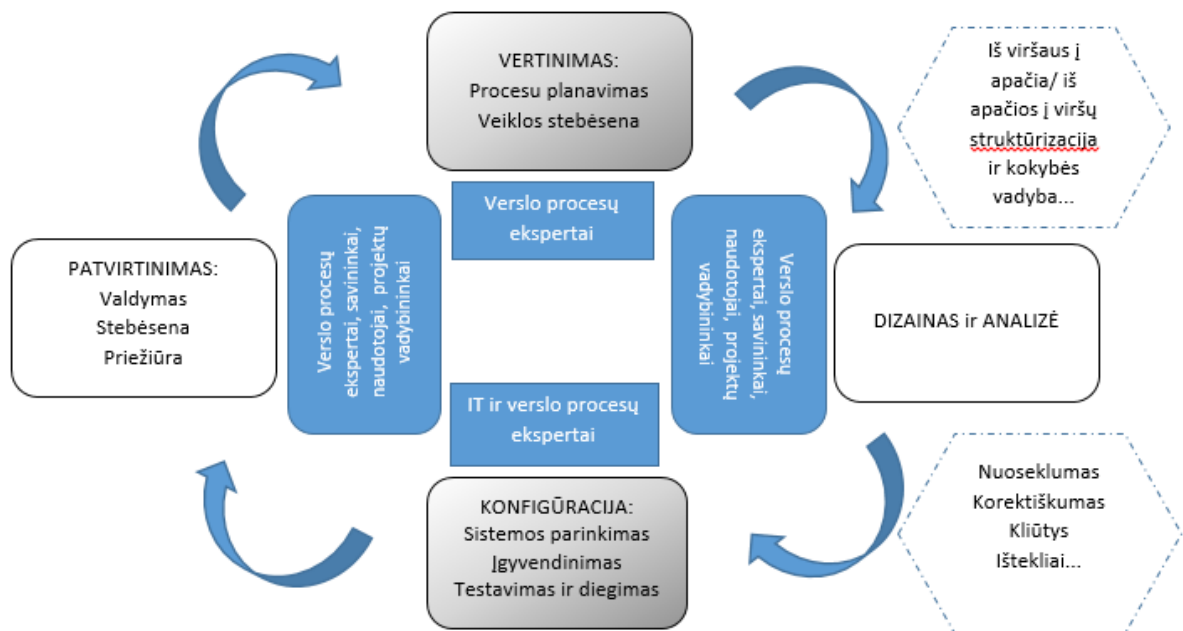
Būtinybė sutelkti dėmesį į veiklos procesų kokybės valdymo tobulinimą yra šiuolaikinio verslo pagrindas, atsižvelgiant į tai, kad ekonominė verslo aplinka tapo nestabili ir nuolatos kintanti. Pasaulinės finansų krizės, mažesnės prieigos prie kapitalo, rinkos tempo didėjimas lemia būtinybę prisitaikyti, būti lankstiems, didinti darbo produktyvumą, siekiant išlaikyti įmonės gerovę. Verslo procesų valdymo tobulinimas yra neatsiejamas nuo tęstinio kokybės gerinimo. Verslo procesų kokybės gerinimo veikloje yra pabrėžiama kokybės valdymo prigimtis, todėl yra būtina daug dėmesio skirti procesų kokybės valdymo tobulinimui. Akcentuotina, kad verslo procesų tobulinimas visų pirma yra susijęs su atliekamu darbu, siekiant sumažinti išlaidas, o ne iširti proceso tobulinimo vaidmenį (Matthews ir Marzec, 2015, p. 3).

Įmonės veiklos procesų kokybės valdymui yra būtina didinti klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių pasitenkinimą, nustatant racionalius tikslus, mažinant išlaidas, didinant našumą ir gerinant verslo procesų kokybės valdymą. Šiandien akivaizdu, kad kokybė, kuri gali būti apibrėžta kaip klientų poreikių tenkinimas, yra vienas iš svarbiausių įmonių rinkos konkurencijos privalumų (Mahmood et al., 2018, p. 2). Taigi, kartu su kokybe, rizikos vertinimu ir identifikavimu yra labai svarbus saugių ir našių verslo procesų palaikymas bei vykdymas

Kokybės valdymas ir verslo procesai yra neatsiejami elementai, kadangi kokybės vadyba yra tobulinami įmonės veiklos procesai. Kokybės valdymas yra apibrėžiamas daugeliu būdų, tačiau bendrąją prasmę, kokybės valdymas yra filosofija, kurią sudaro principai, praktika bei įrankiai,

apimantys strategijas bei vertybes (pvz.: klientų lojalumui, nuolatiniam tobulėjimui ir t.t.) (Siva et al., 2016, p. 6). Tad kokybės valdymas yra itin svarbus, bet kokiam verslui, nesvarbu ar tai yra pramonės, ar paslaugų įmonė. Verslo procesų formavimas bei tobulinimas kuria įmonės veiklos kokybę, konkurencinį pranašumą, išskirtinumą, klientų lojalumą bei įvaizdį

P. D. Meyer ir J. Claes (2018) teigimu, verslo procesų kokybės valdymas yra disciplina, taikoma visame pasaulyje, siekiant pagerinti organizacijų našumą ir padėti sumažinti sąnaudas. Vienas svarbiausių verslo procesų kokybės valdymo ciklų yra kokybės formavimas. Tam pritaikomi modeliai gali būti naudojami priimant sprendimus, siekiant užtikrinti kokybiškesnę bei produktyvesnę veiklos efektyvumą.



1 pav. Verslo procesų kokybės valdymo ciklas.

(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Habib ir Sabbagh, 2015, p. 6).

1 paveiksle yra pavaizduotas R. Habib ir E Sabbagh (2013) verslo procesų kokybės valdymo ciklas (žr. 1 pav.). Jis prasideda dizaino ir analizės etape, kuriame verslo procesai yra nustatomi, modeliuojami, analizuojami, testuojami ir patvirtinami. Priklausomai nuo projekto dydžio jame dalyvauja projekto vadovai, įmonės savininkai ir verslo procesų ekspertai. Kuriant dizainą ir jį analizuojant yra nustatomos gairės, formavimas, jo metodai ir pan. Antrojoje ciklo fazėje (konfigūravimo etape) yra įgyvendinami verslo procesai IT sistemoje. Čia yra pasirenkama atitinkama IT platforma ir technologijos. Patvirtinimo fazėje procesai yra vykdomi IT sistemos arba darbuotojų pagalba. Šį etapą sudaro einamųjų procesų stebėjimas. Paskutiniame vertinimo etape yra atliekama veiklos stebėsenos analizė, proceso rezultatų vertinimas. Išanalizavus verslo

procesų valdymo ciklą, galima teigti, jog tai yra itin sudėtingas ir daug elementų apimantis reiškinys, reikalaujantis didelio dėmesio bei pastangų. Taip pat, taip pat, verslo procesai turi būti itin kruopščiai planuojami, kadangi aplaidus požiūris gali lemti klientus netenkinančią kokybę, galinčią atnešti neigiamų pasekmių įmonės veiklai.

Klasikinis požiūris į verslo procesų kokybės kontrolę buvo glaudžiai susijęs su strategijomis bei kontrole. Kokybės kontrolė gali būti finansinė (sąnaudos, pardavimai, pelnas, investicinės pajamos ir kt.) arba nefinansinė (produktyvumas, produktų kokybė, personalas, santykiai su tiekėjais bei klientais ir t.t.). Kokybės valdymas išsivysto nuo galutinio produkto testavimo ir produkto kūrimo procesų kokybės užtikrinimo. Šiandien verslo procesų kokybė apibūdinama bendrai, kaip galutinio produkto savybių rinkinys, atitinkantis nustatytus standartus iki projekto įgyvendinimo. Todėl, kokybės valdymas yra neatsiejamas nuo verslo procesų, kadangi tai yra procesų, reikalingų užtikrinti nustatytus reikalavimus, atitikimas. Kokybės valdymas yra susijęs dviem aspektais: su veiklos procesais ir su veiklos rezultatais. Negebėjimas suderinti šių dviejų elementų gali turėti itin didelės įtakos įmonės teikiamų paslaugų, produktų kokybei, klientų ir suinteresuotų šalių pasitenkinimui, taip pat įmonei, plėtojančiai savo veiklą (Vrincų, 2014, p. 1121). Dėl šių priežasčių, teigtina, jog kokybės gerinimas apima ne tik galutinį rezultatą, tačiau yra tvariai susijęs ir su verslo procesais, kuriais rezultatai yra pasiekiami.

Anot P. Zakarevičiaus (2010) procesai ir kokybės santykis yra itin svarbus. Siekiant tobulinti procesus vadovai turi priimti įvairaus turinio sprendimus, kurie apima itin didelį spektrą skirtingų sričių: finansų, komercijos, gamybos, socialinių (santykiai ir žmonių veikla). Siekiant veiklos kokybės gerinimo, pirma turi būti išvesti tikslai, o jų siekiant, atliekamos šios funkcijos:

- Reguluoti procesus, susijusius su produkto gamybos techniniu ir organizaciniu paruošimu;
- Reguluoti procesus, susijusius su tiesiogine produkto gamyba ir techniniu aptarnavimu;
- Reguluoti procesus, susijusius su produkto pardavimu bei žaliavomis, medžiagomis, įrenginiais, pirkimais (marketingu, komercija);
- Reguluoti procesus, susijusius su finansais ir ekonomika;
- Reguluoti procesus, susijusius su socialiniais veiksniais, tokiais kaip personalo veikla bei santykiai.

J. Brocke ir M. Roswemann (2014) teigimu, užtikrinant bei gerinant procesų kokybės valdymą yra itin svarbu atsižvelgti į tobulinimo kaštus, kurie galės ir toliau tenkinti kokybės keliamus reikalavimus. Autoriai akcentuoja, jog bet kuriame šiandienos sektoriuje įmonės varžosi tarpusavyje, siekiant klientams įrodyti savo pranašumą, todėl verslo procesų kokybės poreikių bei

suvokimo standartai nuolatos auga. Siektini bei skatinami kokybės vadybos metodai bei atskirų elementų diegimas praktikoje gerina kokybės kultūros suvokimą tarp patiriamų išlaidų poreikius, įvertinant realią situaciją.

Verslo procesų kokybės valdymas apima metodikas, naudojamas verslo procesų kūrimui. Taip pat, tai yra verslo procesų sistemų pagrindas, orientuotas į procesų tobulinimą. Verslo procesų kokybės valdymas yra pažangi sistema, padedanti pasiekti efektyvumą, išskirtinumą, kūrybiškumą bei strategines iniciatyvas, padedant užtikrinti racionalų organizacijos turto naudojimą sėkmingai įmonės plėtrai. Taip pat, proceso valdymas ir kokybė yra neatsiejami veiksniai, kadangi tokiu būdu yra apibrėžiamas verslo procesų valdymas, integruojant pažangius sprendimus, planavimą bei strategijas (Alzoubi ir Khafajy, 2015, p. 17). Siekiant konkurencinio pranašumo, verslo procesų kokybės valdymas yra itin svarbus, kadangi tokiu būdu yra tobulinami procesai, o skirtingais metodais bei priemonėmis yra matuojami bei analizuojami pasiekti rezultatai.

Apibendrinant nagrinėjamus mokslinius šaltinius, gali teigti, jog verslo procesai ir kokybės valdymas yra neatsiejami vienas nuo kito elementai. Spartėjant konkurencinei rinkai bei didėjant kokybės reikalavimams, verslo procesai turi būti nuolatos kontroliuojami bei stebimi, o jų rezultatai analizuojami, siekiant išvengti bet kokios žalos, galinčios pakenti įmonės rezultatams. Kokybė yra itin tvariai susijusi su verslo procesais bei įmonės veiklos rezultatais, todėl šie elementai tarpusavyje turi būti suderinti, siekiant įmonės produktyvumo, konkurencingumo ir išskirtinumo.

1.3. Verslo procesų kokybės valdymo principai ir elementai

Išsiaiškinus verslo procesų kokybės valdymo sampratą bei reikšmę verslui galima akcentuoti, jos procesų kokybės valdymo apibrėžimas atspindi teiginį, susijusį su įvairiais požiūriais į kokybės valdymą: nustatant ir valdant procesų kokybę yra lyginamasi su idealu, tikslu ar standartu, nustatančiu reikalavimus nagrinėjamiems objektams/reiškiniams. Apibrėžus kokybės valdymą tampa aišku, jog yra atsižvelgiama į efektyvumo kriterijus, sukuriant specialius kokybės apibrėžimus tokiu būdu įgalinant procesų kokybės valdymą verslo procesams. Toliau bus nagrinėjami elementai bei principai, kuriais yra įgyvendinamas verslo procesų kokybės valdymas.

Vystant kokybės valdymo discipliną, buvo ginčijamos įvairios nuomonės apie kokybę. Iš esmės šie požiūriai atitinka skirtingas kokybės standartų klases ir elementus, kuriais procesų kokybės valdymas yra įgyvendinamas. Verslo procesų kokybės valdymo skirtingi požiūriai atsispindi plačiai naudojamose klasifikacijose. M. J. Lohrmann (2015) akcentuoja, kad procesų

kokybė gali būti nagrinėjama įvairiais pjūviais: transcendentiniu, produkcijos, vartotojų, gamybos ar vertę grindžiamu požiūriu:

- *Transcendentinis* (angl. *transcendent*) požiūris apibrėžia kokybės valdymą nepriklausomai nuo asmenų ar organizacijų, t.y. neįtraukia klientų, suvokimo ar reikalavimų. Anot I. Elshaer (2012) laikantis šio požiūrio kokybė reiškia įgimtą kompetenciją ir nepriklauso nuo jokių išorinių veiksnių, todėl galima daryti išvadą, kad transcendentinis kokybės nagrinėjimas nėra tinkamas verslo procesų kokybės valdymui tobulinti, kadangi verslo procesų kokybės valdymas savaime yra motyvuojamas ekonominiais ir verslo tikslais;

- *Produktu grįstas* (angl. *product-based*) požiūris koncentruojasi į konkrečiai apibrėžtų kiekybiškai įvertinamų ir pageidaujamų produktų savybių matavimą. Anot M. J. Lohrmann (2015) verslo procesų kokybės valdymo kontekste terminą *produktas* galima pakeisti verslo proceso išvestimi, kuri taip pat apima galutinius produktus/paslaugas. Taigi šiuo požiūriu yra matuojama verslo procesų ir jų valdymo kokybė. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad šiuo požiūriu yra matuojamas tik ekonominis verslo procesų gyvybingumas, teigtina, kad jis turi būti papildytas kitais matavimo vienetais, atsižvelgiant į organizacijos tikslus;

- *Vartotoju grįstas* (angl. *user-based*) požiūris siejasi su produktu grindžiamu požiūriu, kuomet produktas/paslauga yra matuojamas vartotojo/kliento pasitenkinimu. M. Pakurar, H. Haddad ir kt. (2019) akcentuoja, kad verslo procesų kokybės vertinimas pagrįstas vartotoju yra veiksmingas ir atskleidžia verslo procesų kokybės valdymo trūkumus. Toks kokybės valdymo matavimas leidžia pateikti analitiškai pagrįstus teiginius apie esamą kokybę bei taisytinias vietas;

- *Gamyba grįstu* (angl. *manufacturing-based*) požiūriu pagrindinis dėmesys yra skiriamas specifikacijoms, užuot siekus optimalių sprendimų ar vartotojų pasitenkinimą didinančių priemonių. I. Elshaer (2012) akcentuoja, kad remiantis gamyba yra atsižvelgiama tik į standartą ir specifikacijas, jeigu viskas atitinka, procesai yra laikytini kokybiškais, tačiau tai gali ir visiškai neatitikti vartotojų lūkesčių. Todėl, matuojant verslo procesų kokybės valdymą šiuo požiūriu užsibrėžti tikslai nebus išpildyti;

- *Vertę grįstas* (angl. *value-based*) požiūris labiau įtraukia organizacijų ekonominę aplinką, nes apibūdina kokybę ne tik pagal paslaugų savybes ir vartotojų lūkesčius, tačiau ir susieja juos su susijusiomis sąnaudomis ir kaina. J. Vom Brocke ir C. Sonnenberg (2015) akcentuoja, kad verslo procesų kokybės valdymo efektyvumas pasiekiamas jei produktas/paslauga ir procesai ne tik atitinka vartotojų lūkesčius, tačiau ir reikalauja pagrįstų kaštų. Tačiau šį požiūrį į kokybės valdymą

yra sunku pritaikyti praktikoje, kadangi yra sudėtinga visapusiškai įvertinti verslo procesų sąnaudas ir rezultatus ekonomine prasme.

Taigi, nagrinėjant mokslinę literatūrą tampa aišku, jog pasirenkant įrankius bei metodus, skirtus valdyti verslo procesų kokybę yra itin svarbu kokybę įvertinti tinkamu požiūriu, o tai reikalauja nuodugnių tyrimų ir verslo procesų kokybės analizavimo. Remiantis įvairiais mokslininkais, tokiais kaip (S. Barros ir kt., 2014; G. Knowles ir kt., 2011) tobulinant verslo procesų kokybės valdymą yra svarbu susikoncentruoti į pagrindinius elementus: vartotojus, strategiją, procesus, žmones, mokslą/inovacijas, nuolatinį tobulėjimą ir mokymąsi, sisteminių mąstymą.

S. Barros et al. (2014) pabrėžia, jog norint tobulinti procesų kokybės valdymą yra būtina sukurti vertę savo klientams, todėl yra svarbu suprasti jų reikalavimus bei lūkesčius. Atsižvelgiant į strategijos elementą, akcentuotina, jog kokybės valdymas turi būti strateginis įsipareigojimas. Jei organizacijos išgyvena ir klesti teikdamos vertę savo klientams, tuomet jos turi tai traktuoti kaip svarbiausią strateginį tikslą, sukurdamos strateginę viziją ir įgyvendindamos šią veiklą įmonėje nustatant tikslus, užduotis bei tolimesnius veiksmus. Tai reiškia ilgalaikį įsipareigojimą ir susitelkimą. Taip pat, G. Knowles (2011) teigia, jog norint išlaikyti bei tobulinti verslo procesų valdymo kokybę yra būtina susitelkti į pačius procesus. Organizacijos nuolatos orientuojasi į rezultatus, o pastaruosius lemia veiksmingas tinkamų procesų taikymas. Tai reiškia, jog didesnis dėmesys turi būti skiriamas rezultatų įvertinimui, procesų kūrimui ir kontrolei, siekiant sukurti pridėtinę vertę klientams. Taip pat, yra itin svarbu atkreipti dėmesį į žmones, kadangi procesų kokybės valdymas iš esmės yra susijęs su žmonėmis. Verslo procesai yra veiksmingi teikiant kliento vertę tik tuo atveju, jei jie yra susiję su tinkamu susijusių asmenų elgesiu. Sklandų verslo procesų kokybės valdymą gali trukdyti nemotyvuoti ar prastai kvalifikuoti darbuotojai. Todėl motyvuotos ir įgaliotos darbo jėgos yra svarbus kokybės valdymo aspektas.

Kokybės valdymas iš esmės grindžiamas mokslinėmis metodikomis, įrankiais, tyrimais, t.y. sprendimai yra vertinami remiantis įrodymais ir duomenimis. Tai paskatiną sekantį elementą, kuris yra susijęs su nuolatinis tobulėjimu, naujovėmis bei mokymusi. Kokybės valdymo pagrindas yra nepasitenkinimas esamomis problemomis. Procesų kokybės tobulinimas tokioje organizacijoje nėra vien tik reagavimas į problemas, tai yra iniciatyvus siekis domėtis klientais, procesais, praktika, esamos praktikos tobulinimo galimybės, naujovių diegimu ir t.t. Tuo tarpu, paskutinis elementas, sisteminis mąstymas, yra vertinamas kaip disciplina dėl savo sąveikaujančių savybių. Integruojant pagrindines sąvokas ir holistinį požiūrį į organizaciją yra sukuriama mąstymo

elementų sinergija, t.y. pateikiama kaip visuma, kuri leidžia daug efektyviau valdyti verslo procesų kokybę organizacijoje (Knowles, 2011, p. 12). Todėl galima teigti, jog siekiant pritaikyti verslo procesų kokybės valdymo sistemas, standartus, įrankius ar metodus yra būtina susitelkti į pagrindinius kokybės valdymo elementus: vartotojus, strategiją, lyderystę, procesus, žmones, mokslą, tobulėjimą/inovacijas/mokymąsi, sisteminių mąstymą.

Nagrinėtoje mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad verslo procesų kokybės valdymas yra tobulinamas įvairiomis metodikomis bei įrankiais, pradedant procesų rodikliais, matavimais bei baigiant kokybės vadybos sistemomis ir standartais. M. H. Nguyen et al (2018), B. Radej, G. Begeš (2017) ir kt. išskiria principus, kurios yra kritinės verslo procesų kokybės valdymo tobulinimui:

- Kokybės vadybos sistemos;
- Vadovų įsitraukimas diegiant ir palaikant kokybės vadybos sistemas;
- Nuolatinio mokymosi užtikrinimas;
- Procesų kokybės duomenų matavimas ir analizavimas;
- Procesų valdymo ir kontrolės nuolatinis tobulinimas;
- Neatitikčių/problemų sprendimas;
- Motyvacinė sistema.

Dėl globalizacijos atsirado geriausi verslo procesų kokybės optimizavimo įrankiai ir metodai, kurie buvo nuolatos tobulinami, siekiant pritaikyti įvairiose įmonėse visame pasaulyje. Siekiant maksimaliai padidinti verslo pelną, paslaugų tiekėjas yra motyvuojamas ekonomiškai efektyviai valdyti įmonės vidaus procesų kokybę (Radej, et al., 2017, p. 389). Taigi, nagrinėjant minėtuosius autorius galima teigti, kad verslo procesų kokybės valdymas apima sudėtingą tęstinį ciklą, kuris įtraukia ne tik žmogiškuosius, tačiau ir materialinius išteklius.

Apibendrinant, galima teigti, jog valdant bei tobulinant verslo procesų kokybę yra lyginamasi su standartais, idealais bei užsibrėžtais tikslais. Skirtingose srityse, kokybė gali reikšti skirtingus dalykus, todėl, siekiant tobulinti verslo procesų kokybės valdymą organizacijoje yra būtina ją nagrinėti tinkamais pjūviais. Neteisingas kokybės supratimas gali lemti neefektyvius ar net žalingus problemų sprendimus. Taip pat, nagrinėtoje mokslinėje literatūroje buvo akcentuojami pagrindiniai elementai, darantys tiesioginę ar netiesioginę įtaką verslo procesų kokybės valdymui: vartotojai, žmonės, procesai, sisteminis mąstymas ir t.t. Todėl galima teigti, jog prieš pradedant tobulinti procesų kokybės valdymą yra būtina atsižvelgti ir įsigilinti į organizaciją, konkurencinę aplinką bei gerąją praktiką. Pastaruoju dešimtmečiu procesų kokybės valdymo sistemos, įrankiai

bei metodai buvo intensyviai tobulinami, siekiant juos pritaikyti įvairiose srityse visame pasaulyje. Kadangi kiekviena verslo rinkos turi savo specifiką, toliau yra būtina išnagrinėti draudimo verslo procesus bei kokybės valdymo svarbą.

1.4. Draudimo procesų ir jų kokybės valdymo vaidmuo verslui

Šiandieninėje rinkoje prekės ar paslaugos kaina nebėra laikoma vieninteliu parametru priimant sprendimą pirkti, šiuo metu draudimo sektoriuje itin svarbi kokybė, nuolatinis tobulėjimas ir patikimumas, tai yra svarbiausi veiksniai, į kuriuos klientai atsižvelgia renkantis. G. Chauhan ir G. Nema (2017) akcentuoja, kad išskirtiniai organizacijos sėkmės veiksniai yra klientų specifikacijų įvykdymas, paslaugų patikimumas ir pristatymo greitis. Paslaugų sektoriaus vaidmuo ekonominėje plėtroje auga daug sparčiau. Tokios finansinės paslaugos kaip bankininkystė ir draudimas yra bet kurios šalies ekonominio vystymosi pagrindas, kurį didinti įmanoma tik nuolat tobulinant verslo procesų kokybės valdymą.

Verslo procesų kokybės valdymas apima veiklos procesų projektavimo, standartizavimo, diegimo, stebėsenos ir analizės metodus. Tai apima žmones, organizacijas, programas, dokumentus ir kitu informacijos šaltinius. Šiandien, kai kalbame apie verslo procesų kokybės valdymą, kyla klausimas, ar šiuolaikinis valdymas gali duoti atsakymus į dinamiškus aplinkos pokyčius. Kokia technika turėtų būti pritaikyta naujiems verslo reikalavimas ir ar galima strateginiu vadovavimu naudoti ilgalaikį strateginį mąstymą kaip sprendimą verslo procesų sraute (I. Peronja, 2011). Organizacijas galima padaryti lankstesnes, taikant efektyvius verslo procesų valdymus. Taikant optimalią organizacinę procesų atsakomybę, galima pagerinti produktų kokybę bei pajėgumus. Tai turėtų pagerinti įmonės veiklos rezultatus organizacijoje.

Unikalus ir paprastas verslo proceso apibrėžimas priklauso nuo naudojamo konteksto. Verslo procesas yra apibrėžiamas kaip logiškai susijusios veiklos ir įmonių išteklių sąsaja, kurios pagrindinis tikslas yra pasiekti, kad klientų pasitenkinimas teikiamais produktais ar paslaugomis būtų tinkamos kokybės ir kainos per pagrįstą laiką ir pridėtinės vertės kūrimą. Verslo procesai gali būti vertinami kaip veiklos suma, kuomet reikia vieno ar kelių tipų kintamųjų (įvestis), kurie gali pasiekti tikslą, susikuriant pridėtinę veiklą vartotojui (išvestis) (Ćorić ir Bara, 2015). Taigi, galima teigti, jog verslo procesas yra apibūdinamas kaip veiklos tinklas, kuriame turi būti atliekami įeigos ir išeigos veiksmi.

Draudimo vaidmuo bei įtaka yra itin reikšminga bei svarbi viso pasaulio ekonomikos vystymuisi. Pirmuoju aspektu draudimo paslaugos suteikia tam tikras rizikos valdymo priemones, kurios yra reikšmingos ne tik verslui, tačiau ir kasdieniniam žmogaus gyvenimui. Šiuolaikinėje visuomenėje, draudimo firmos yra neatsiejamos nuo asmenų gyvenimo, kadangi tai yra itin svarbi socialinės, gyvenimo ir finansų sistemos dalimi. Teigtina, jog draudimo įmonės veikia kaip bendras draudimo fondas, kuriam gali priklausyti keli bendrieji draudimo fondai, atsižvelgiant į draudimo rūšis. Taip pat, akcentuotina, kad kiekvienas draudimo proceso dalyvis gauna kompensacijas arba pasibaigus draudimo sudarytos sutarties laikotarpiui atgauna sukauptas pinigines sumas (Lezgovko et al. 2014).

Rizika yra ne tik verslo, bet ir kiekvieno žmogaus neatsiejamasis elementas, todėl rizikos tikimybės ar poveikio sumažinimas yra padalijant ar perduodant rizikos portfelį. Šis tikslas gali būti pasiekiamas pasirinkus tam tikrą draudimą. Šiuo metu draudikai siūlo itin platų draudimo paslaugų spektrą, pradedant įmonės tustu, darbuotojų draudimu ir baigiant verslo nutraukimo arba prekinio kredito draudimu (Stasytytė ir Aleksienė, 2015). Dėl šios priežasties galima teigti, jog draudimą teikiančios įmonės turi išlaikyti itin aukšto lygio draudimo procesus, siekiant išlaikyti draudimo verslą, išpildyti klientų poreikius, lūkesčius ir gebėti laikytis sutarties sąlygų.

Draudimo bendrovių verslas, kaip ir kitos įmonės, susideda ir tam tikrų procesų, kurie yra tiesiogiai ir netiesiogiai susiję su klientais. Tiesioginiai procesai gali būti vadinami operaciniais, o netiesiogiai – neoperaciniais verslo procesais. Tiesioginiams procesams draudimo įmonėse yra priskiriama: rinkodara, rizikos vertinimas ir metodologijos, draudimo sutarčių aptarnavimas bei pardavimų (draudimo produkto ir pardavimo bei žalų reguliavimas). Tuo tarpu, netiesioginiams verslo procesams yra priskiriamas finansų ir apskaitos, žmogiškųjų išteklių, verslo valdymas ir administravimas (Lezgovko et al. 2014). Taigi, galima teigti, jog draudimo bendrovių verslo procesai susideda iš daugelio sudėtingų elementų, pradedant klientų aptarnavimų bei žmogiškaisiais ištekliais, ir baigiant finansais bei rizikos vertinimu.

Draudimo produktų pardavimas šiuolaikinių technologinių sprendimų sąlygoms susiduria su daugybe iššūkių. Verslo procesai draudimo srityje ir šių verslo procesų rezultatai yra neatsiejami nuo draudėjų. Verslo procesų modeliavimas bei analizavimas draudimo įmonėse užtikrina, kad organizacijos sutelktų dėmesį į klientą ir didintų darbo efektyvumą bei kokybę. Svarbus sėkmės veiksnys yra svarbių verslo procesų kokybės valdymas kiekvienoje organizacijoje, įskaitant ir draudimo sritį. S. Čorić ir D. Bara (2015) teigimu kad šiandienos verslo aplinka būtų sėkminga, draudimo bendrovės turi turėti vystyti du itin svarbius elementus:

- Verslo procesus, kurie yra vykdomi sklandžiai kuo mažesnėmis sąnaudomis;
- Gebėjimą greitai prisitaikyti prie pokyčių verslo procesuose ir strategijose.

Taigi, galima teigti, jog draudimo bendrovių verslo procesai ir jų kokybės valdymas apima įvairias sritis, pradedant žmogiškaisiais ištekliais ir baigiant procesų analizavimu, kuriant naujas veiklos strategijas, siekiant didesnio našumo bei paslaugų kokybės. Tačiau svarbiausia, jog draudimo įmonės gebėtų greitai prisitaikyti prie išorinės verslo aplinkos, pokyčių verslo procesuose bei strategijose. O taip pat, itin svarbu susikonsultuoti į kiekvieno verslo proceso sklandų vykdymą kuo mažesnėmis sąnaudomis. Tokiu būdu, yra efektyviai siekiami įmonės veiklos tikslai bei užimama aukštesnė pozicija rinkoje. Dėl šių priežasčių, specifiniame draudimo versle procesų kokybės valdymas tampa neginčytinai vienu svarbiausių sėkmės elementų.

Sėkmingos draudimo bendrovės suvokia, jog procesų kokybės valdymas yra itin svarbus, kadangi esant tokiai didelei paslaugų pasiūlai klientas nebeprivalo pirkti iš vieno paslaugų tiekėjo. Klientai nėra linkę toleruoti klaidų, nekokybiškų, nepatikimų draudimo paslaugų. Taigi, esant tokiam scenarijui, draudimo verslai turi susitelkti į procesų kokybės valdymą, siekiant įgyvendinti klientų lūkesčius kuo mažesnėmis sąnaudomis (Chauhan ir Nema, 2017, p. 76). Tik tos organizacijos, kurios nuolat tobulina procesų kokybę, gali likti rinkoje. Verslo vienetą, norėdamas konkuruoti su kitomis organizacijomis privalo gerinti procesų kokybę, tiekiant aukšto lygio paslaugas. Organizacijos, kurios nuolat tobulina verslo procesų kokybės valdymą gali sėkmingai konkuruoti su konkurentais, kadangi tokiu būdu yra didinamas klientų pasitenkinimas, mažinamos klaidos, didinama produkcija, pelno ir rinkos dalis.

Apibendrinant, galima teigti, jog draudimo bendrovių verslas apima itin daug ir sudėtingų procesų, pradedant žmogiškaisiais ištekliais ir baigiant finansų optimizavimu. Todėl, verslo procesų kokybės valdymas tampa neginčytinai reikšmingu. Teigtina, kad draudimo verslo procesai turi būti vykdomi kuo našiau, atsižvelgiant į kaštų mažinimo galimybes. Taip pat, siekiant išlikti konkurencingomis draudimo paslaugas teikiančiomis įmonėmis, bendrovės privalo gebėti prisitaikyti sparčiai besivystančioje verslo aplinkoje, o taip pat ir keičiant įmonės veiklos strategijas. Tai yra itin svarbu, kadangi konkurencinė rinka yra nuožmi ir sparčiai besikeičianti, todėl bet kuri verslo įmonė, laiku nereaguojanti į aplinkos pokyčius bei prie jų negebanti prisitaikyti, palieka konkurencinę rinką. Todėl yra svarbu išsiaiškinti, kokiais metodais ir priemonėmis verslo procesų valdymo kokybė yra gerinama.

2. KOKYBĖS STANDARTŲ REIKŠMĖ VERSLO PROCESŲ KOKYBĖS VALDYMUI DRAUDIMO ĮMONĖSE

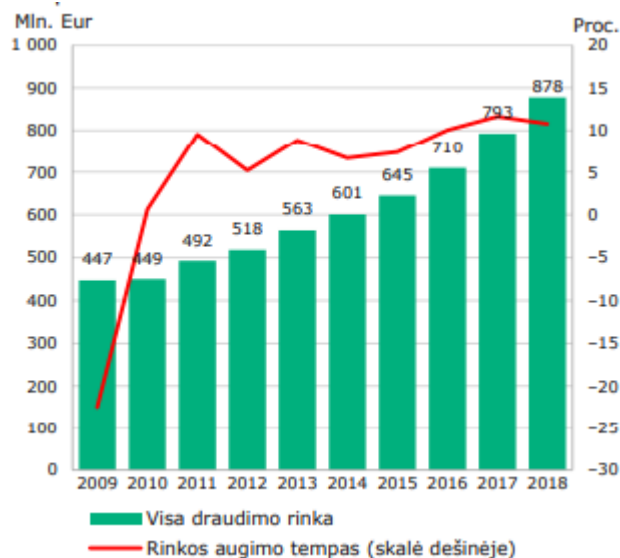
2.1. Draudimo rinkos specifiška

Finansinio sektoriaus plėtros ir ekonomikos augimo ryšys nuo 19 a. sulaukė itin didelio mokslininkų dėmesio. Dešimtmečius buvo diskutuojama apie tai, ar finansų sektoriaus plėtra iš tikrųjų lemia realų ekonomikos sektorių plėtros procese. Iki šiol nėra sutarimo dėl priežastinio ryšio, apimančio finansų sektoriaus plėtrą ir ekonomikos augimą. Finansų sektoriaus subsektorius – draudimo rinka. Ši rinka išsivystė sąlyginai neseniai, todėl vis dar yra laikoma sudėtinga pramone. Tačiau nuolatos augantis draudimo rinkos rodiklis užėmė vis svarbesnę finansinės plėtros dalį. Draudimo pramonė teikia itin platų finansinių paslaugų spektrą ir šiandien yra pagrindinis investicijų į kapitalo rinkas šaltinis (Pradhan, et al., 2017).

Draudimo rinka paslaugų srityje užima itin svarbią poziciją visose išsivysčiusiose pasaulio valstybėse. Žmonės tiek buityje, tiek ūkinėje veikloje išreiškia saugumo poreikį. Dėl šios priežasties yra siekiama apsaugoti šeimos narius, save, verslą turtą ir t.t. Vystantis tokio tipo poreikiams draudimo paslaugų sektorius įgauna vis didesnę reikšmę, todėl draudimo paslaugų verslo vaidmuo didėja tiek ekonominiame, tiek socialiniame valstybės gyvenime (Lezgovko ir Kodytė, 2010).

Finansinių paslaugų sektorius yra didžiulė ir įvairialypė pramonė, apimanti daug įvairių organizacijų ir jų siūlomų produktų. Praeito amžiaus devintajame dešimtmetyje finansų rinka buvo griežtai struktūrizuota. Tačiau panaikinus reguliavimus ir didėjant konkurencinei rinkai, draudimo produktų skirstymas pradėjo keistis visame pasaulyje. Šiandien finansų įstaigos nebėra susietos tik su pradine siaura produktų grupe. Įmonės savo klientams siūlo bendrą draudimą, o nauji mažmeninės ir kitų sektorių dalyviai taip pat teikia įvairių specifikacijų draudimo paslaugas. Tačiau draudimas yra sudėtingas ir suskaidytas sektorius. Akcentuotina, jog nuo kitų finansinių paslaugų, o ypač nuo bankininkystės, draudimo rinka skiriasi savo tikslu ir pobūdžiu. Visu pirma, jos tikslas yra unikalus. Draudimas yra rizikos perkėlimo mechanizmas, pagal kurį asmuo gali sumažinti būsimų įvykių neigiamas finansines pasekmes (Robson, 2015). Iš esmės, vartotojas perka „ramybę“, žinant, jog apdraustojo nuostolio atveju žala bus atlyginta. Todėl teigtina, jog draudimas yra vienas iš nematerialiausių visų finansinių paslaugų.

2018 metais Lietuvos draudimo rinka ir toliau plėtėsi. Valstybėje buvo pasirašyta 878, 1 mln. Eur draudimo įmokų. Nors bendras rinkos augimo tempas tapo šiek tiek lėtesnis (0,9 proc. mažesnis negu 2017 m.), tačiau visa rinka paaugo maždaug 11 proc. Todėl teigtina, jog draudimo sektoriaus metai buvo itin palankūs. Lietuvoje 2018 metais draudimo paslaugos buvo teikiamos 20 Lietuvoje registruotų draudikų, iš kurių 9 įmonės ir 11 kitose ES šalyse registruotų įmonių filialų. Iš 20 Lietuvoje paslaugas teikiančių draudikų, 8 vykdė gyvybės draudimą, o likusieji 12 teikė ne gyvybės draudimo paslaugas. Taip pat, verta pažymėti, jog tais pačiais metais Lietuvos teritorijoje veikė 95 draudimo brokerių įmonės (Lietuvos bankas, 2018). Atkreipiant dėmesį į pateiktus duomenis galima daryti prielaidą (žr. 2 pav.), jog draudimo paslaugų rinka yra itin konkurencinga, todėl draudimo bendrovių procesų kokybė yra itin svarbi, siekiant užimti aukštesnę poziciją rinkoje.



2 pav. **Draudimo rinkos kaita ir augimo tempas.**

(Šaltinis: Lietuvos bankas, 2018)

Bet kokia bendrovės veikla siekia gauti pelną. Kadangi draudimo bendrovės teikia draudimo paslaugas, jų pelnas tiesiogiai priklauso nuo draudimo programų kryptčių, kurias draudikas siūlo draudimo rinkoje. Akcentuotina, jog atsižvelgiant į draudimo rinką, produktų pardavimas priklauso nuo paklausos ir pasiūlos. Draudimo produktų paklausos ir pasiūlos formavimo filosofija yra žmogiškojo draudimo ekonominis ir socialinis tikslingumas. Draudikui ir apdraustajam išlieka bendras interesas dėl draudimo programos kainos, pelno. Draudiko atžvilgiu, dominuoja klientų skaičius ir draudimo įmonės patikimumas. Tikroji paklausos ir pasiūlos rinkoje

sąveika vyksta kaip bendrasis rinkos mechanizmas. Draudimo paslaugų pasiūlos užduotis yra patenkinti paklausą (Melnychuk et al., 2019). Kadangi draudimo bendrovės yra atsakingos už pasiūlą, verta pažymėti, kad draudiko ir apdraustojo interesų pusiausvyra yra optimalus draudimo socialinio ir finansinio poveikio lygis. Svarbiausios draudimo paslaugų paslaugos charakteristikos yra draudimo programų apimtis (paklausos apimtis) ir draudimo įmoka (paklausos kaina).

Atskirų draudimo bendrovių veiklos rezultatų ir rizikos suvokimas yra pagrindinis draudimo rinkos reguliavimo mechanizmo tikslas. Tam yra suformuotos standartizuotos analitinės priemonės, skirtos įvertinti atskirų draudimo bendrovių ir rinkos veiklos rezultatus. Tokioms draudimo rinkos analizėms yra reikalingi duomenys, surinkti apie visas reguliuojamas įmones, veikiančias konkrečioje jurisdikcijoje (Kwon ir Wolfrom, 2017). Dauguma jurisdikcijų visame pasaulyje skelbia suvestinius duomenis ir pagrindinius veiklos rodiklius, turinčius išsamesnių duomenų, leidžiančių tinkamai įvertinti rinkų konkurencingumą bei augimą.

Draudimo bendrovių finansinė atskaitomybė yra itin svarbi, kadangi tai yra pagrindinis jų veiklos efektyvumo duomenų šaltinis. Todėl, galima teigti, jog finansų ir apskaitos procesai draudimo bendrovėms yra vienos svarbiausių. Daugumoje šalių yra reikalaujama, kad reguliuojamos draudimo bendrovės parengtų ir pateiktų savo finansines ataskaitas pagal atitinkamus nacionalinius apskaitos standartus. Tai leidžia išnagrinėti palyginamus duomenis apie draudiko veiklą kiekvienoje jurisdikcijoje. Tačiau, palyginus draudikų veiklos rezultatus, turi būti atsižvelgiama į šių ataskaitų apskaitos pagrindų skirtumus, ypač turto ir įsipareigojimų vertinimo, kapitalo ir investicijų atžvilgiu (Kwon ir Wolfrom, 2017). Dėl šių priežasčių, galima teigti, jog apskaitos, audito ir finansų veiklos procesai draudimo bendrovėms yra itin svarbūs, kadangi jie parodo jų poziciją nacionalinėje draudimo rinkoje.

Y. Melnychuk, L. Chvertko (2019) ir kt. teigia, kad svarbiausios draudimo pasiūlymo ypatybės yra draudimo programų apimtis (apdraustųjų skaičius), pasiūlymo suma, draudimo įmoka ir pasiūlymo kaina. Pernelyg didelis paslaugų tiekimas, didinant pardavėjų konkurenciją sumažina kainos augimą. Tokį mechanizmas yra naudojamas, siekiant atkurti draudimo rinkos pusiausvyrą. Todėl galima daryti prielaidą, kad draudimo rinkos konkurencingumas reikalauja draudimo įmones susikoncentruoti į verslo procesų kokybės bei kainos santykį, siekiant išlikti konkurencinėje rinkoje. Tačiau, žvelgiant kitu aspektu, draudimo paklausos pagrindu gali tapti natūralus žmonių poreikis apsaugai, finansiniam stabilumui ir pan. Dėl šių priežasčių, draudimo bendrovių veikla gali tenkinti šiuos klientų poreikius.

Apibendrinant, galima teigti, kad finansų sistema per pastaruosius 20 metų tapo akivaizdžiai sudėtingesnė, ypač dėl rizikos draudimo, investicinių fondų, draudimo bendrovių, pasaulinės finansinės sklaidos ir reguliavimo panaikinimo. Šie veiksniai yra neišvengiama intensyvios konkurencijos ir nuolatinio ekonomikos augimo pasekmė. Mokslinių šaltinių analizė taip pat atskleidė, jog draudimo įmonėms yra itin svarbus ne tik pasiūlos ir paklausos santykis, tačiau ir audito bei finansų procesai, kurie draudimo rinkoje nusako draudimo įmonės padėtį konkurencinėje rinkoje. Galima teigti, kad draudimo bendrovių pagrindinė orientacija yra į paslaugų ir įmonės procesų kokybę, siekiant patenkinti klientų lūkesčius bei poreikius. Atsižvelgiant į tai, kad draudimo rinka yra nuolatos auganti, verta akcentuoti, kad draudimo bendrovėms veiklos procesų kokybė yra neatsiejama, nuo pasiektų veiklos rezultatų. Dėl šios priežasties, draudimo bendrovės turi atkreipti itin didelį dėmesį į kokybės valdymo modelius, kuriais yra ne tik gerinami procesai, tačiau ir užtikrinama aukštesnė konkurencinė pozicija tarp to paties sektoriaus dalyvių.

2.2. Kokybės standartų reikalavimai draudimo įmonėms

Augančiame draudimo paslaugų sektoriuje vis dar išlieka vienas problematiškiausių iššūkių – kokybės standartai ir paslaugų kokybė. Akcentuotina, jog kokybė yra vienas iš labiausiai tikėtinų veiksnių klientų atžvilgiu beveik visuose paslaugų sektoriuose. Aukštos ir unikalios kokybės produktas – tai būdas pelnyti klientų lojalumą bei užtikrinti nuolatos augantį paslaugų vartotojų ratą. Tinkamos paslaugų kokybės užtikrinimas tampa vis svarbesnis visuose paslaugų, o ypač draudimo sektoriuose, kadangi paslaugų kokybė yra svarbiausias faktorius lemiantis organizacijų pelningumą ir išlikimą rinkoje. Pabrėžtina, kad klientų pasitenkinimas ir paslaugų kokybė yra laikomas viena problematiškiausių aspektų daugumoje paslaugų sektorių. Paslaugų kokybės vertinimas yra būtinas, siekiant geriau suvokti, koku mastu organizacijos stengiasi išlaikyti paslaugų kokybę, atitinkančią klientų pasitenkinimą (Sahar ir Moammadbagher, 2011).

Draudimo sektorius siekia pagerinti rizikos valdymą. Šiam tikslui pasiekti yra naudojamos kokybės atitikties vertinimo priemonės, tokios kaip kokybės standartai, sertifikavimas, akreditavimas ir analizavimas. Standartai apibrėžia, kaip produktai, procesai ir žmonės sąveikauja su aplinka ir tarpusavyje. Kokybės standartuose yra pateikiami reikalavimai, specifikacijos, gairės ar charakteristikos, kurios gali būti naudojamos nuosekliai, siekiant užtikrinti, kad medžiagos, produktai, procesai ir paslaugos būtų tinkami įmonės tikslams pasiekti. Nors terminas „standartas“

gali reikšti skirtingus dalykus skirtingoje aplinkoje, priklausomai nuo geografijos, amžiaus ir pramonės, standartas iš esmės yra sutartas būdas kažką daryti. Nesvarbu, ar kažkas gamina elementą, teikia paslaugą ar valdo procesą, standartai yra patikimas pagrindas bendrų lūkesčių kūrimui. Pabrėžtina, jog standartai yra pasaulio ekonomikos pagrindas, mažinantis riziką ir didinantis vartotojų apsaugą (ISO, 2017). Dėl šios priežasties, norint, kad standartas būtų laikomas veiksmingu, turi būti lengva atpažinti, ar produktas, paslauga, procesas atitinka standartą.

Taip pat, verta akcentuoti pirmąją finansų profesionalų asociaciją, kuri tarp finansinių produktų pardavėjų yra žinoma kaip MDRT (angl. *Million Dollar Round Table*). Pagrindinė priežastis, lėmusi šios grupės įkūrimą buvo suburti visus aukšto lygio finansinius tarpininkus bei profesionalus, galinčius diegti aukščiausius šio pramonės sektoriaus standartus. Tokiu būdu buvo siekiama tobulinti rinkoje esančius produktus ir dalintis aktualia informacija su visais grupės nariais. Ši tarptautinė asociacija vienija apie 38 000 geriausių finansinių paslaugų ir gyvybės draudimo pardavėjų iš 79 pasaulio šalių. Norint tapti šios asociacijos nariu yra privaloma padaryti ne mažiau kaip 1 mln. JAV dolerių apyvartą. Dėl šios priežasties, MDRT narystė yra pripažįstama kaip pardavimų kompetencijos kokybės standartas finansinių paslaugų ir gyvybės draudimo sektoriuje (Lezgovko et al., 2014). Atsižvelgiant į tai, jog panašių draudikų asociacijų yra visame pasaulyje, galima teigti, jog narystė yra pripažįstama kaip vykdomos veiklos kokybę užtikrinantis standartas, kuriuo yra įgaunamas didesnis klientų pasitikėjimas bei vartotojų teisių užtikrintumas. Siekiant, jog MDRT narių teikiamos draudimo paslaugos atitiktų aukščiausią kokybę, nariai privalo laikytis MDRT taikomų reikalavimų ir etikos, kurią sudaro 7 punktai (MDRT, 2013):

- 1 – klientų interesai tu būti aukščiau asmeninių interesų;
- 2 – privalu išlaikyti aukščiausius profesinės kompetencijos standartus ir suteikti geriausius įmanomus patarimus klientams, norint išlaikyti ir patobulinti žinias, įgūdžiu ir kompetenciją;
- 3 – laikytis griežčiausio pasitikėjimo, saugoti privilegijuotą verslo ir asmeninę informaciją, susijusią su klientais;
- 4 – Tinkamai atskleisti faktus, būtinus, kad klientai galėtų priimti pagrįstus sprendimus;
- 5 – išlaikyti asmeninį elgesį, kuris teigiamai atspindi draudimo ir finansų profesiją, įskaitant MDRT;
- 6 – laikytis principo, jog bet koks draudimo produkto pakeitimas privalo būti naudingas klientui;
- 7 – laikytis įstatymų ir kitų teisės aktų, galiojančių jurisdikcijose, kuriose vykdoma veikla.

Taigi, galima teigti, kad MDRT apjungia pasaulio profesionalus ir užtikrina aukščiausią draudimo kokybę taisyklėmis bei priemonėmis, kurios yra griežtai nurodytos MDRT asociacijos nariams. Nesilaikant nurodymu ir etikos, narystė gali būti anuliuojama, tokiu būdu draudimo įmonės praranda prestižą ir klientų pasitikėjimą. MDRT politika griežtai apibrėžia tuo, jog narių teikiama draudimo paslaugų procesų kokybę atspindi ne tik juos pačius, tačiau ir visą MDRT organizaciją ir taikomus standartus. Todėl, tampa aišku, jog šia praktika, yra užtikrinamas draudimo sektoriaus nuolatinis tobulėjimas ir procesų kokybės gerinimas.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad įmonėse į kokybės valdymą turi būti žvelgiama kompleksiskai. Kai kuriais atvejais, kokybės standartų taikymas gali nepasiteisinti. To pagrindine problema – dokumentuose aprašytų procedūrų ir realaus darbo skirtumai. Tai, jog dokumentuose aprašomi procesai ir jų kokybės reikalavimai nėra realizuojami, lemia netenkinančius rezultatus, kurie galėtų būti pasiekti juos praktiškai įgyvendinant. Kokybei užtikrinti nebūtinai yra reikalingos didelės investicijos. Daug svarbiau yra su paslaugų teikimų susijusių procesų kokybės valdymas. Būtent įmonės procesų kokybės valdymui standartai ir yra taikomi, t.y. siekiant ne tik susitelkti į kokybiškus atskirus procesus, tačiau ir užtikrinti sklandų visų grandžių darbą (Šaulinskas ir Tilvytienė, 2013).

Procesų kokybės valdymo modeliai ir standartizavimas yra sritis, kurioje taikomi modelio standartai gali turėti reikšmingą poveikį racionalizavimo galimybėms, efektyvumo padidėjimui ir procedūrų suderinimui įmonėse ir tarp jų, siekiant pagrindinio tikslo – pasiekti veiklos sąnaudų efektyvumą. Kokybės modeliai ir sertifikavimas taip pat gali atlikti pagalbinį vaidmenį, atliekant žalos atlyginimo operacijas (t.y. tvarkant, vykdant procesus, vykdant apskaitą ir susitarimus), kurios yra kritinė draudimo verslo sritis išlaidų ir klientų pasitenkinimo kontekste. Galiausiai, rizikos modeliavimas ir scenarijų kūrimas yra kitos sritys, kuriose standartai gali padėti optimizuoti duomenų sąsajas, palaikyti duomenų valdymą ir saugojimą, sudaryti sąlygas pagrįstoms metodikų kūrimo gairėms formuoti (ISO, 2017).

Draudimo pramonė yra griežtai reguliuojama. Priežiūros ir reguliavimo institucijos siekia apsaugoti vartotojus ir pramonės mokumą. Kokybės standartų paskirtis yra gerinti draudimo sektoriaus praktiką, kuomet nauda yra didesnė už išlaidas, nesumažinant konkurencijos. Savanoriškai diegiami kokybės standartai yra itin tinkami paslaugų, produktų kūrimui, informacijai bei procesams. Draudimo pramonei jau yra taikomas įvairus kokybės standartų spektras, apimantis finansinius, apskaitos ir mokumo standartus, verslo praktikos standartus, įsipareigojimo standartus, aktuarinės veiklos standartus, informacijos ir duomenų valdymo standartus (Mainelli et al., 2014).

Galima teigti, kad kokybės vadybos standartų diegimas draudimo įmonėje neapsiriboja tik produkto tobulinimu, tačiau apima visus įmonės procesus, jų gerinimą bei optimizavimą. Diegiami kokybės standartai apima ne tik verslo procesus, tačiau ir visus žmogiškuosius išteklius. Akcentuotina, jog kokybės standartai yra pagrįsti reikalavimais ir principais, kurių yra būtina laikytis ir praktikoje, siekiant užsibrėžtų rezultatų. Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO) sudaryti kokybės standartai yra vieni plačiausiai naudojamų standartų pasaulyje (Raišienė, 2011). Diegiant kokybės vadybos sistemas dažniausiai yra numatomi tokie diegimo žingsniai kaip: atsakingo asmens už projektą skyrimas, išsamios standartų studijos, įmonės esamos situacijos analizė, veiksmų plano sudarymas, trūkumų identifikavimas, darbuotojų mokymai, įmonės procesų nustatymas, dokumentacijų ir procedūrų kūrimas, vidaus auditorių mokymai, auditų atlikimas, kokybės vadybos sistemos tobulinimas ir t.t.

Įmonės procesų kokybės valdymo standartais yra siekiama užtikrinti tinkamą įmonės valdymo struktūrą, tobulinti rinkoje esamus produktus ir t.t. Kitaip tariant, standartai nustato griežtas taisykles, reglamentuojančias draudimo įmonių veiklos procesus, siekiant jų kokybės valdymo tobulinimo bei didesnės klientų apsaugos, pasitikėjimo draudimo įmonių teikiamomis paslaugomis. Pavyzdžiui, draudimo įmonėms būtini aktuarų standartai sudaro standartinį rizikų paketą, kuris yra būtinas, siekiant efektyvesnio rizikos procesų kokybės valdymo. Tokiu paketu draudimo įmonių rizikos valdymo profesionalai gali naudoti sudarytą paslaugų įmokų bei pardavimų skaičiavimo sistemą, kuri yra griežtai kompiuterizuota. Todėl, draudimo paslaugų pardavėjas turi galimybę užduoti šiai sistemai kontrolinius klausimus, o programa nustato, kuriai klasei norintis apsidrausti klientas priklauso bei pasiūlo optimaliausią draudimo produktų paketą už priimtinausią kainą (Lezgovko et al., 2014). Taigi, tokia standartizacija leidžia patenkinti klientą tikslumo bei kainos santykiu, o tai reiškia, jog draudimo įmonė gali sutaupyti operacines lėšas, atpiginti draudimo produktus bei užtikrinti draudimo įmonės veiklos stabilumą. Tačiau verta pabrėžti, jog procesų kokybės valdymų standartų nebuvimas kai kuriais atvejais gali būt pagrindžiamas tuo, jog draudimo įmonės pačios susidaro valdymo standartus bei praktikas, kuriomis dalintis su konkurentais nėra naudinga, todėl dalijimosi praktika tarp draudimo įmonių pastebima itin retai.

Realizuojant įmonėse procesų kokybės tobulinimo standartus yra greičiau gaunamas didesnis pelnas, pasiekiamas geresnis praktinis procesų kokybės valdymo principų įgyvendinimas bei įgaunama tikimybė, jog bus pasiektas aukščiausias visiškos kokybės valdymas. Verta pabrėžti, jog diegiant procesų kokybės valdymo standartus, svarbiausias yra laikotarpis po sertifikato

įgijimo. Šis laikotarpis yra svarbus, jei organizacija nori nuolatos tobulinti ir pasinaudoti ilgalaikės procesų kokybės valdymo sistemos teikiama nauda. Įvairios analizės atskleidžia, jog ilgėjant laikui po kokybės standarto įdiegimo, įmonės jaučia vis mažėjančią naudą. Tai reiškia, kad yra itin svarbu užtikrinti tinkamą kokybės valdymo sistemų priežiūrą po sertifikavimo laikotarpio. Per šį laikotarpį yra itin svarbios tokios veiklos kaip: valdymo peržiūra, taisomieji ir prevenciniai veiksmais, vidaus ir išorės auditas, duomenų rinkimas ir analizė, veiklos vertinimas ir nuolatinis tobulinimas (Kaziliūnas, 2010).

Galima teigti, jog draudimo įmonėms yra taikomi tokie kokybės standartų reikalavimai kaip: privalomieji aktuarų standartai, dokumentuotų standartų realizavimas, įstatymų ir kitų teisės aktų laikymasis jurisdikcijoje, kurioje vykdoma veikla bei aukščiausių profesinių kompetencijos standartų išlaikymas.

Apibendrinant, draudimo bendrovės atsirenka kokybės standartus, tinkamiausius jų veiklai. Pabrėžtina, kad draudimo versle yra diegiami tokie kaip finansiniai, apskaitos ir mokumo, verslo praktikos, įsipareigojimo, aktuariniai, informacijos ir duomenų valdymo standartai. Kadangi draudimo rinka yra daug sudėtingesnė nei paprastų paslaugų įmonių veikimo principai, draudimo bendrovės turi atkreipti itin didelį dėmesį į savo veiklos procesų ir paslaugų tobulinimą. Atsižvelgiant į nuolatos didėjančią konkurencinę rinką, draudikai turi tobulinti savo veiklą diegiant kokybės vadybos standartus, kuriais įmonė yra pajėgi įgauti didesnę vartotojų pasitikėjimą ir plėsti lojalių klientų ratą, tokiu būdu užimant aukštesnę konkurencinę poziciją. Galima teigti, kad procesų kokybės standartais yra tobulinama nustatant esamas spragas ir vykdant pokyčius, pagal griežtas taisykles, tokiu būdu optimizuojant ir gerinant visų draudimo teikiamų paslaugų kokybę.

2.3. Kokybės valdymo modeliai bei procesų kokybės valdymo sistemos diegimo priežastys

Kiekvienos organizacijos tikslas yra patenkinti tiek klientų, tiek suinteresuotųjų šalių poreikius bei lūkesčius, tuo pačiu metu siekiant, išlaikyti bei gerinti bendrą organizacijos veiklą bei pajėgumus. Ekonomiškai sėkmingų įmonių apklausos rodo, kad efektyvi organizacinė kultūra prisideda prie jų veiklos efektyvumo. Bet kuri organizacija, kuri siekia pertvarkyti kokybės valdymą pagal naujus reikalavimus, turi sukurti tokias aplinkybes, kuriose darbuotojų įsitraukimas į pokyčių valdymą ir reikalavimus yra nuolatos veiksmingai palaikomas (Vaňová ir kt., 2017, p. 3).

Kokybės priežiūrą vykdo įmonės paskirti asmenys, naudodamiesi procesų ir produktų auditais, prižiūrint darbuotojų atliekamų funkcijų produktyvumą ir nustatant kokybės lygį, būtiną patenkinti galutinių klientų lūkesčius. Kai kurios įmonės nenaudoja esamų standartų, tačiau nustato specialius, savo suformuotus, kokybės reikalavimus. Dėl globalizacijos procesų atsirado geriausi verslo procesų optimizavimo įrankiai ir metodai, kurie yra nuolatos tobulinami, o jų nauda įrodoma įvairiose pasaulio vietose (Radej et al., 2017, p. 389). Siekiant maksimaliai padidinti verslo pelną, įmonės yra suinteresuotos efektyviai naudoti įmonės vidaus procesus. Toliau, nurodomi veiksniai, dėl kurių yra diegiami kokybės procesų valdymo modeliai bei sistemos:

- *Bereikalingai eikvojamos sąnaudos*. Dėl šios priežasties yra būtina rinkti visą reikiamą informaciją bei ją aiškiai pateikti, nustatant, kokie veiksniai eikvoja papildomus kaštus ir neprisideda prie sklandaus kokybės procesų valdymo;

- *Demotyvuoti darbuotojai*. Dėl šios priežasties reikalinga kurti produktyvią motyvavimo sistemą, siekiant, kad darbuotojai savo iniciatyva prisidėtų prie prevencinių priemonių diegimo įmonės procesuose;

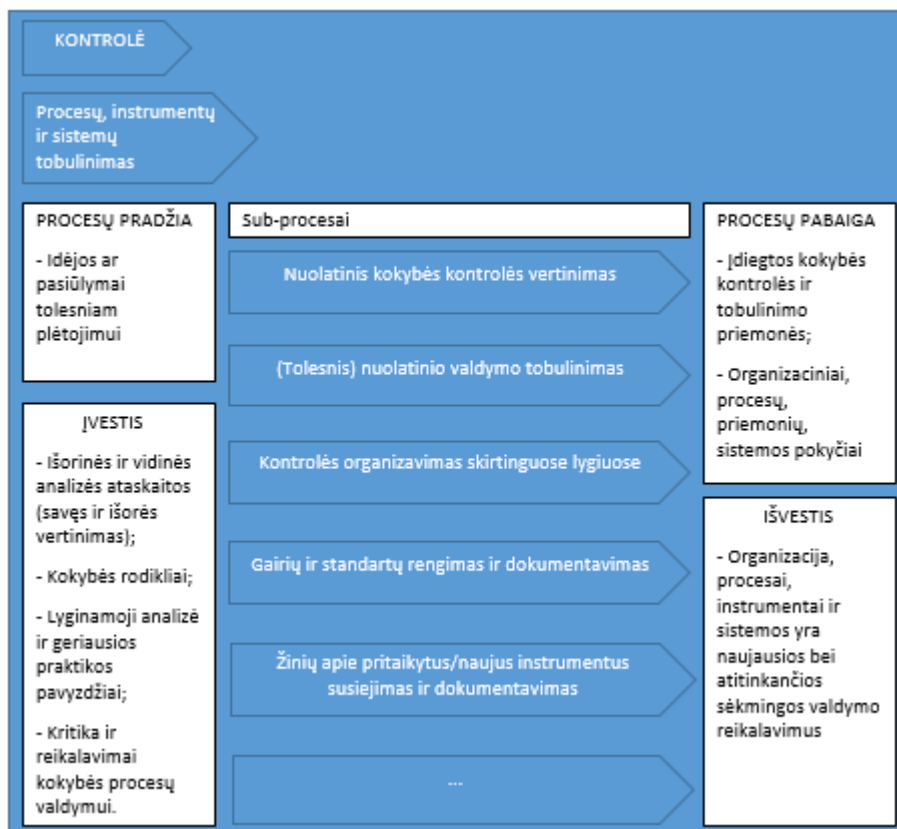
- *Neveiksmingos naudojamos priemonės*. Dėl šios priežasties yra būtina apibrėžti veiksmingas priemones, skirtas pagerinti kiekvieno proceso išlaidas, ir nustatyti atsakingus asmenis ir veiksmų įgyvendinimo laiką;

- *Informacijos sklaida*. Esant netinkamai transliuojamai informacijai įmonėje yra būtina reguliariai ir greitai perduoti darbuotojams informaciją apie prastos kokybės ir jos tobulinimo veiksmų kainą;

- *Nepakankama kontrolė*. Nesant reikiamam kontrolės lygiui, vykdomų pokyčių rezultatai nebus ilgalaikiai. Siekiant to išvengti yra būtina modifikuoti procesus, kad aptiktos problemos nepasikartotų bei nuolat analizuoti žemos kokybės išlaidų situaciją, įgyvendinant tolesnes tobulinimo priemones.

Taigi, kokybės procesų valdymo tikslas yra ir toliau tobulinti įmonėje naudojamus kontrolės procesus, instrumentus ir sistemas. Siekiant įdiegti kokybės procesų valdymo sistemas yra būtina iširti, kurie procesai turi būti tobulinami, o kurie pašalinami, bei kurios sritys turėtų būti plėtojamos apskritai. Projektuojant naujus ir esamus kontrolės procesus, struktūras, instrumentus ir sistemas, yra būtina pagerinti kontrolės efektyvumą (žr. 3 pav). Organizacijos, procesų, instrumentų ir sistemų tobulinimo procesas taip pat apima moderavimą, žinių perdavimą, palaikymą, darbuotojų mokymus ir pan. Tai taip pat apima standartų ir gairių įvedimą. Todėl, šiuo

atveju kontrolės vykdytojų užduotis – išmatuoti procesų kokybės valdymo standartus, siekiant viršyti aukštesnius kokybės standartus.



3 pav. **Procesų kokybės valdymo, tobulinimo ir diegimo struktūra.**

(Šaltinis: H. Gruppe, 2012)

H. Gruppe (2012) akcentuoja, jog siekiant užtikrinti efektyvų kokybės procesų valdymą, kontrolę, organizavimą, priemones bei sistemas yra būtina atitikti dabartinius ir numatomus holistinio valdymo reikalavimus. Todėl valdytojai turi nuolatos domėtis, ar yra galimybių tobulinti veiklą, siekiant pagerinti našumą ir kokybę. Procesų kokybės valdymas reikalauja vykdyti nuolatinę kontrolę, lyginant procesus su kitomis įmonėmis ir geriausios praktikos pavyzdžiais, o taip pat atlikti išorines ir vidines analizes, įskaitant klientų pasitenkinimą, darbuotojų įžvalgas ir t.t. Tinkami tolesnio tobulinimo pasiūlymai, naujų struktūrų bei procesų diegimas turi apimti visas įmonės sritis. Įdiegtos sistemos ir standartai turi būti įvertinti, o pastebėjus, jog rezultatai nebetenkina, yra būtina nustatyti priemonių veiksmingumą ir proceso tobulinimo kryptis.

Vienas iš svarbiausių procesų draudimo rinkoje – pardavimo procesai, kadangi draudimo bendrovių pelningumas priklauso nuo efektyvaus paslaugų pardavimo klientams ir formuojamo lojalių vartotojų rato. Nuolatinis pardavimo procesas įmanomas tik tuo atveju, jei įmonė geba

sukurti produktus, atitinkančius kokybės reikalavimus, apibrėžtus tiek kliento, tiek vietiniuose įstatymuose. Kaip ir kitiems verslo procesams, pardavimo procesų kokybės valdymui yra diegiami įvairūs modeliai, siekiant užtikrinti efektyvų pardavimo procesų kokybės valdymą. Tačiau pardavimų procesų kokybės valdymo modelių efektyvumas priklauso nuo jo praktinio įgyvendinimo. Paslaugų organizacijoje pardavimo procesų kokybės valdymui yra svarbus tokie veiksniai kaip personalo motyvacija, žmogiškosios kompetencijos, pardavimo procesų bei parduodamų produktų/paslaugų tobulinimas. Kiekviena įmonė savo praktikoje pasirenka bei taiko įvairius verslo procesų kokybės valdymo modelius, tačiau šiuose modelius jungia 4 pagrindiniai elementai (Šaulinskas, Tilvytienė, 2013, p. 156):

1. Įmonės klientų aptarnavimo standartizacijos formavimas bei įdiegimas, kuomet darbuotojai yra supažindinami su standartu ir apmokomi;
2. Priežiūros standarto suformavimas, kuriuo yra kontroliuojamas įdiegto aptarnavimo standarto laikymasis;
3. Klientų skundų, atsiliepimų bei nuomonių sistemos formavimas ir diegimas, kuris skirtas įvertinti bei nustatyti esančias problemas;
4. Klientų lūkesčių ir poreikių išsiaiškinimas, kuriam dažniausiai naudojami rinkos ir vartotojų nuomonių tyrimai.

Apibendrinant, galima teigti, kad kokybės valdymo modeliai yra būtini, siekiant užtikrinti procesų kokybės valdymo sistemą. Atsižvelgiant į įmonių veiklos sritis, procesų kokybės modeliai yra atsirenkami kiekvienos įmonės, formuojant bendrą įmonės veiklos valdymo sistemą. Tačiau būtina akcentuoti, kad vien įdiegti procesų kokybės valdymo modeliai neužtikrina procesų kokybės valdymo, kadangi yra svarbu tuos modelius įgyvendinti praktiškai bei užtikrinti nuolatinę jų vykdymo kontrolę. Išskiriant pardavimų procesų kokybės valdymo modelius, galima teigti, jog nepaisant modelių įvairovės, dažniausiai juo vienija 4 pagrindiniai elementai: klientų aptarnavimo standartas, klientų aptarnavimo standarto kontrolės sistema, klientų skundų ir nuomonių sistema, bei klientų poreikių ir lūkesčių išsiaiškinimo standartizacija. Taip pat, verslo procesų kokybės valdymą gali neigiamai įtakoti tokie veiksniai kaip bereikalingai eikvojamos sąnaudos, nemotyvuoti darbuotojai, neveiksmingos naudojamos priemonės, informacijos sklaidos trūkumas ir nepakankama kontrolė

2.4. Procesai lemiantys draudimo įmonės veiklos rezultatus

Valdomi procesai – tai organizacijos gebėjimas įgyti ir valdyti savo išteklius keliais skirtingais būdais, plėtojant konkurencinį pranašumą. Kokybiškai valdomi procesai atspindi veiklos efektyvumą ir naudą, naudojant įmonės išteklius, prisidedant prie visos ekonomikos augimo. Apskritai, draudimo bendrovių veiklos rezultatus galima įvertinti pagal pelningumo rodiklius. Vienas iš uždavinių valdant draudimo bendroves – siekti didesnio pelno. Tai yra būtina prielaida didinant įmonės konkurencingumą. Be pelno draudikai negali pritraukti išorinio kapitalo, norint pasiekti nusistatytus tikslus šioje vis kintančioje ir konkurencingoje globalizuotoje aplinkoje. Tačiau vien tik pelnas negali būti naudojamas, siekiant palyginti skirtingų įmonių veiklos rezultatus (Mazviona, et al., 2017). Kita vertus, pelningumas auga gerėjant draudimo įmonių procesų valdymui, todėl kiekvienas procesas, sudarantis įmonės veikimo grandį yra svarbus, siekiant aukštesnės konkurencinės pozicijos.

Kaip ir visose paslaugų įmonėse, taip ir draudimo bendrovėse veiklos rezultatus sudaro procesai apimantys pačio produkto, veiklos valdymo ir žmogiškųjų išteklių veiksnius. Paprastai, verslo procesai yra skirstomi į du tipus, iš kurių pirmieji yra tiesiogiai generuojantys pajamas (pvz.: draudimo produktų pardavimai) ir palaikomieji procesai, paremiantys procesus, kurie tiesiogiai generuoja pajamas (pvz.: IT, apskaita, kokybės vadyba ir t.t.). (Melnychuk et al., 2019). Taigi, galima teigti, jog draudimo verslo procesai tiesiogiai arba netiesiogiai sąveikauja su klientais, todėl verta juos panagrinėti plačiau.

Rizikos valdymo procesai draudimo įmonėms yra vienas svarbiausių faktorių, norint sėkmingai vystyti verslą. Šiuolaikinėse įmonėse efektyviam veiklos valdymui yra suformuojami procesai, kuriems yra nustatomi aiškūs tikslai, uždaviniai, reikalavimai ir paskirtis. Galima teigti, jog draudimo įmonėse tarpusavyje sujungti skirtingi verslo procesai suformuoja paslaugą ar produktą, kuris yra skirtas įmonės išorės ar vidaus klientams. Rizikos valdymo procesai yra priskiriami prie palaikomųjų procesų, kadangi šio proceso elementas yra neatsiejamas nuo draudimo produktų pardavimo. Kaip ir visi verslo procesai, taip ir rizikos valdymas turi būti dokumentuotai ir aiškiai sudarytas (Attarwala ir Balasubramaniam, 2014). Tačiau, kaip ir minėta anksčiau, siekiant, jog procesas atneštų teigiamus rezultatus, dokumentacija turi atitikti praktiką.

Rizikos valdymo procesus sudaro 5 etapai: analizė, vertinimas, kontrolė (valdymas), liekamos rizikos stebėseną ir vertinimas. Tik sėkmingai valdant šiuos penkis rizikos valdymo procesus, gali būti suvaldoma kliento rizika, patenkinami jo poreikiai ir lūkesčiai. Draudimo

įmonių vadovai turi pasirūpinti efektyvia informacijos keitimosi struktūra, apimančią rizikos valdymo proceso rezultatyvumą. Akcentuotina, kad rizikos valdymui svarbiausias yra užtikrinti patikimus ir išsamius duomenų šaltinius, kuriais remiantis rizikos procesai būtų valdomi efektyviai. (Hu ir Yu, 2014).

Programomis, apimančiomis bendras ir užsakomąsias paslaugas draudimo įmonėse, siekiama užtikrinti didesnę draudikų konkurencingumą, sumažinant veiklos sąnaudas, suteikiant daugiau galimybių kvalifikuotiems talentams, suderinant procesus, patobulinant rizikos valdymą ir didesnę dėmesį skiriant pagrindinėms kompetencijoms. Gerai suprojektuotas paslaugų teikimas gali sudaryti sąlygas draudikams veiksmingiau konkuruoti keičiant vidaus operacijas (KPMG, 2019):

- Nepagrindinių funkcijų centralizavimas, siekiant masto ekonomijos;
- Procesų suderinimas, siekiant sukurti standartizuotas procedūras;
- Veiksmingesnis žmogiškųjų išteklių valdymas, siekiant suderinti įgūdžius;
- Einamųjų vidaus veiklų išlaidų mažinimas;
- Investicijų į technologijas suderinimas.

A. Lezgovko et al., (2014) akcentuoja, kad draudimo bendrovėse verslą sudaro tiesiogiai ir netiesiogiai su klientais susiję procesai. Prie tiesioginių yra priskiriama rinkodara, pardavimai, rizikos vertinimas ir metodologija, draudimo sutarčių aptarnavimas. Prie netiesioginių verslo procesų yra priskiriamas verslo administravimas ir valdymas, žmogiškųjų išteklių, apskaitos bei finansų valdymas. Draudimo bendrovėms, verslo valdymas turi apimti tokiu procesus kaip pagrindinių strateginių kryptių išskyrimas, kiekvieno proceso tikslų numatymas, rodiklių, reikalingų tikslams pasiekti planavimas, visų verslo procesų veiklos rezultatų, kurie yra reikalingi tikslų siekimui užtikrinimas.

Rinkodara draudimo rinkoje vaidina pagrindinį vaidmenį, siekiant patenkinti pasiūlą ir paklausą, kadangi draudimo produktai yra neapčiuopiami ir nematomi klientams, todėl yra parduodami tik pasitikėjimo pavidalu. Rinkodaros procesuose, dėmesys yra sutelkiamas į veiksnius, galinčius turėti reikšmingos įtakos strateginių tikslų siekimui. Rinkodarą sudaro tokie elementai kaip produktas, kaina, platinimas ir reklama (Zekaj, 2016). Todėl, rinkodaros specialistai turi atlikti nuolatinės analizes, siekiant sukurti draudimo įmonės pranašumą rinkoje. Pati draudimo paslauga yra neatskiriama pardavimo dalis, todėl taip pat pardavimo procesų kokybė turi būti efektyvi, siekiant pranašumo pardavimo sandoriuose (Jurevičienė, 2014). Galima daryti prielaidą, jog pardavimų procesas užtikrina įmonės tikslų siekimą, formuojant bei vykdant draudimo

paslaugos pardavimus. Tuo tarpu, draudimo sutarčių aptarnavimo procesas užtikrina taisyklių atitikimą bei laikymąsi tarp abiejų šalių.

Taip pat, verta akcentuoti, kad draudimo įmonėms veiklos rezultatai priklauso ir nuo apskaitos ir finansų valdymo, kadangi šie faktoriai užtikrina finansinių srautų paskirstymą. Tai yra neoperaciniai (netiesioginiai) procesai, apimantys ataskaitų rengimą, duomenų apskaitą ir surenkamų draudimo įmokų iš draudimo sutarčių investavimą pagal galiojančias teises sistemas. O žmogiškųjų išteklių valdymas lemia klientų teigiamą grįžtamąjį ryšį, kadangi profesionalus bei dėmesį klientams skiriantis personalas geba sukurti ilgalaikį tarpusavio ryšį, skatinantį didėjantį lojalų klientų ratą (Lezgovko et al., 2014).

1 lentelė. Draudimo įmonių skirtingų procesų kokybės tobulinimo būdai ir galimi rezultatai
(Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Mainelli et al., 2014).

Galimybių sritis	Apibūdinimas	Galima nauda
Pretenzijų tvarkymas	Įvertinimas ir komunikacija draudimo dengimo klausimais, dokumentų procesų eiga, pretenzijų valdymas, ginčų sprendimo mechanizmai.	- Klientų pasitenkinimas - Operacijų sąnaudų efektyvumas
Pretenzijų tikslinimas	Žalos atlyginimo nustatymas, įmonės politikos koregavimas (pvz.: sąlygos amžiui)	- Klientų pasitenkinimas - Operacijų sąnaudų efektyvumas
Apskaita ir atsiskaitymai	Pretenzijų reguliavimas, pranešimų siuntimas, kontrolės mechanizmai	- Klientų pasitenkinimas - Operacijų sąnaudų efektyvumas
Proceso standartai	Bendra duomenų kalba, duomenų rinkimas, tvarkymas, sistemos apsauga	- Operacijų sąnaudų efektyvumas
Atsirandanti rizika	Rizikos vertinimas, duomenų rinkimas ir valdymas	- Gerosios praktikos gairės - Didesnis tikslumas ir efektyvumas
Rizikos modeliavimas ir scenarijų kūrimas	Remti tinkamų rizikos įvertinimo sistemų ir nelaimingų įvykių modeliavimo programinės įrangos, modelių, scenarijų ir ataskaitų teikimo procesų kūrimą	- Tikslumas ir pagrįsta metodika - Našumo padidėjimas

Procesų kokybės standartizavimas atspindi tą sritį draudimo sektoriuje, kurioje savanoriški standartai galėtų didžiausią poveikį racionalizavimui, efektyvumo didinimui ir procedūrų suderinimui, įmonės plėtros galimybėms ir galiausiai veiklos sąnaudų efektyvumui (žr. 1 lentelę.). Pretenzijų tvarkymo procesai yra kritinė draudimo verslo modelio dalis tiek išlaidų, tiek draudimo

bendrovės efektyvi atlikti ir patenkinti klientų lūkesčius atžvilgiu. Taigi, svarbu suvokti, kad turi būti optimizuota tipinė kliento ir draudimo dalyvių sąveika, o tam įtakos itin turi žmogiškieji ištekliai. Draudimo specialistai pripažįsta, kad žalos atlyginimo ir tvarkymo rezultatai turi būti tobulinami, o standartizuoti procesų kokybės tobulinimo modeliai gali padėti tai įvykdyti, ypač duomenų rinkimo, tvarkymo bei saugojimo srityse. Taip pat, standartizuoti modeliai yra diegiami, siekiant modernizuoti ir supaprastinti procesams reikalingas pastangas, įskaitant pagrindinius procesus, tokius kaip pretenzijų tvarkymas, apskaita ir atsiskaitymai. Draudimo įmonėse atsirandanti rizika, nors ją sunku apibrėžti ir standartizuoti, taip pat yra sritis, kurioje standartai gali padėti rengiant duomenų rinkimo procesus, rizikos vertinimo sistemas, kuriomis galėtų naudotis draudikai ir brokeriai. Rizikos modeliavimas ir scenarijų kūrimas taip pat yra sritis, kurioje standartai gali padėti optimizuoti duomenų sąsajas ir paremti scenarijų kūrimo metodikos gairių rengimą (von Guntent et al., 2014).

Verslo procesų tobulinimo modelių, kuriais šiuo metu grindžiamas draudimo sektoriaus pagrindas, sudėtingumas gali sudaryti itin dideles sąnaudas. KPMG audito, mokesčių ir verslo konsultacijų įmonės (2019) atlikta apklausa parodė, kad 26 proc. draudikų nurodė verslo procesų pertvarkymą kaip pagrindinę veiklos efektyvumo didinimo iniciatyvą. Standartinių procesų trukumas kartu su egzistuojančiomis per daug sudėtingais programų rinkiniais, įprastai daugeliui draudimo kompanijų, sukelia dideles finansines, laiko ir energijos sąnaudas. Tuo pačiu metu, draudikams daromas didelis spaudimas laiku ir novatoriškai teikti verslo paslaugas, siekiant maksimaliai padidinti darbo jėgos potencialą, išnaudoti rinkos augimo galimybes ir išnaudoti konkurencinį pranašumą. Šiems iššūkiams spręsti yra privalu, kad vadovybės nuolatos stebėtų operacijas, organizacines struktūras ir procesus. Vienas iš labiausiai paplitusių metodų efektyvumui didinti ir veiklos sąnaudoms mažinti yra verslo proceso veikimo modelio peržiūra ir pertvarkymas pagal apibrėžtus strateginius tikslus. Pagrindiniai proceso pertvarkymo uždaviniai ir kriterijai yra šie (KPMG, 2019):

1. Besidubliuojančių ir lygiagrečių funkcijų sumažinimas arba panaikinimas įmonės, verslo padalinio ar atskirų darbo vietų lygmenyje;
2. Daug darbo reikalaujančių užduočių ir procesų sumažinimas bei rankinio darbo krūvio racionalizavimas;
3. Esamos IT infrastruktūros ir funkcijų panaudojimo gerinimas;
4. Skaidraus ir nuoseklaus įmonės veiklos modelio, orientuoto į procesus, sukūrimas;

5. Tobulinimo programų įgyvendinimas, paremtas išsamia galimybių analize, realiomis ir kiekybiškai įvertinamomis priemonėmis ir paskatomis bei tiksliai apibrėžtu įgyvendinimo planu.

Apibendrinant, draudimo įmonėse procesai, lemiantys veiklos rezultatus yra skirstomi į tiesioginius arba netiesioginius. Operaciniai (tiesioginiai) procesai yra generuojantys pelningumą ir tiesiogiai susiję su klientais: rinkodara, rizikos vertinimas bei metodologija, pardavimai (draudimo produkto žalų reguliavimas ir pardavimas), draudimo sutarčių aptarnavimas. Tačiau, tiesioginiai procesai negali funkcionuoti be netiesioginių, toliau neoperacinių, verslo procesų: žmogiškųjų išteklių valdymo, apskaitos ir finansų valdymo, verslo administravimo ir valdymo. Taip pat, svarbu akcentuoti, kad draudimo įmonių verslui yra itin svarbūs rizikos valdymo procesai, kadangi be šio elemento, įmonė nėra pajėgi patenkinti kliento lūkesčių bei poreikių, t.y. ji negali suvaldyti kliento rizikos. Taigi, galima teigti, kad draudimo bendrovėms veiklos procesų kokybė yra itin svarbi, kadangi lemia veiklos rezultatus. Pažymėtina tai, jog draudimo įmonių konkurencinė rinka yra griežtai reguliuojama ir sudėtinga, todėl klientas yra svarbiausias veiksnys, norint vystyti sėkmingą verslo plėtrą.

3. VERSLO PROCESŲ KOKYBĖS VALDYMO TYRIMAS

3.1. Tyrimo objekto charakteristikos

„X“ draudimo bendrovė yra viena pirmaujančių gyvybės ir ne gyvybės draudimo bendrovė Lietuvos rinkoje. Šiuo metu „X“ bendrovėje Lietuvoje dirba 553 darbuotojai, kurių vidutinis atlyginimas 1724 eurai. „X“ metinė įmokų suma visose Baltijos šalyse šiuo metu sudaro apie 242 mln. eurų, o klientams Baltijos šalyse „X“ per metus padengė žalų už apytiksliai 143 mln. eurų. Lietuvoje veikiantis „X“ bendrovė yra viena iš tarptautinės „X“ grupės sudedamųjų dalių, o „X“ grupė yra viena iš didžiausių visoje Europoje, kuri yra atstovaujama Azijoje bei 30 Europos šalių.

Taip pat „X“ save skelbia kaip socialiniai atsakingai. Bendrovės šūkis „Mūsų ateitis prasideda šiandien“. Taip pat, „X“ itin didelį dėmesį skiria Lietuvos gamtai, todėl bendrovė į gamtos išsaugojimą žiūri kaip į vertybę, atsakomybę bei prioritetą. Bendrovė rengia iniciatyvinius projektus, siekiant išsaugoti Lietuvos jūrą ir miškus, bendradarbiauja su Klaipėdos universiteto jūros tyrimų institutu, dalyvauja įvairiuose su klimato išsaugojimu susijusiuose reginiuose bei propaguoja mažiau taršiu transportu. Taigi, galima teigti, kad „X“ siekia kurti savo, kaip socialiai atsakingos ir rūpestingos bendrovės įvaizdį.

„X“ bendrovės veikla Lietuvoje nuolatos auga, tačiau pagrindinė įmonės plėtros problema – mažėjantis gyventojų skaičius. Dėl šios priežasties galima teigti, kad draudimo rinka tampa dar konkurencingesnė, kadangi turi pritraukti kuo daugiau Lietuvos gyventojų pasirinkti būtent jų paslaugas. Strateginiais tikslais klientų aptarnavimo ir pardavimų srityje „X“ nurodo orientaciją į klientą, stiprius su klientais santykius, efektyvumą, paprastumą, inovacijas ir skaidrumą. Taip pat, teigiama kaip 2018 metais atlikti slapto pirkėjo tyrimai atskleidė, jog klientų aptarnavimas ir pardavimo procesų kokybės valdymas yra nuolatos gerėjantis, kadangi bendras aptarnavimo rezultatas pagerėjo 9,2 proc. (nuo 75,2 proc. iki 84,4 proc.). Taigi, galima teigti, jog „X“ skiria dėmesį pardavimo procesų kokybės užtikrinimui bei jos valdymui.

Apibendrinant, galima teigti, jog „X“ bendrovė yra pirmaujanti ne tik Lietuvoje, tačiau ir Europoje. Ši bendrovė skelbiasi itin socialiai atsakinga, besirūpinanti klientais bei aplinkos išsaugojimu. Šiuo metu „X“ Lietuvos filiale dirba daugiau negu 800 darbuotojų, todėl galima teigti, kad tai yra stambi įmonė, turinti didelį kapitalą. Tačiau dėl šios priežasties tampa verslo procesų kokybės valdymas tampa daug sudėtingesnis ir ne visada išlaikomas. Dėl šios priežasties toliau yra

svarbu išanalizuoti kiekybinio bei kokybinio tyrimo duomenis ir sužinoti „X“ nuomonę bei situaciją bendrovės darbuotojų atžvilgiu.

3.2. Tyrimo metodika

Kaip ir buvo minėta, draudimo įmonių veikla apima įvairius procesus, tokių kaip rinkodarą, rizikos vertinimą, draudimo sutarčių planavimą, žmoniškųjų išteklių valdymą, finansų ir apskaitos valdymą ir t.t. Anot A. Lezgovko et al., (2014), pardavimų verslo procesų tikslas yra organizuoti draudimo paslaugos pardavimą, kuris atitinka strategines kryptis, siekiant įgyvendinti bendrovės strateginius tikslus, tuo pačiu skatinant rinkodaros kampanijas. Draudimo paslaugos pardavimo procesai apima iš dviejų etapų, pirmasis etapas susideda ir kliento paieškos, jo sudominimo, pasiūlymo pateikimo, darbo su kliento prieštaravimu, sutarties sudarymu, posutartiniu aptarnavimu. Antrasis pardavimo verslo procesas prasideda tuomet, kuomet įvykus įvykiui prasideda žalos administravimas, apimantis šiuos procesus: pranešimus apie įvykius, įvykių aplinkybių tyrimai, žalos dydžio nustatymas, sprendimų dėl išmokos priėmimas, susitarimas dėl žalos kompensavimo bei ginčų nagrinėjimas. Taigi, galima teigti, jog pardavimo procesai susideda iš dviejų proceso etapų: pirmasis apima parduodant paslaugą, o antrasis prasideda įvykus įvykiui, t.y. žalos administravimo procesas. Galima teigti, jog šiems procesams yra itin svarbus draudimo bendrovių darbuotojų profesionalumas, kadangi jų kompetencija yra itin svarbus veiksnys, galintis patenkinti klientų poreikius bei lūkesčius, tokiu būdu pritraukiant vis didesnę lojalių klientų ratą bei draudimo įmonei užimant aukštesnę konkurencinę poziciją rinkoje. Taigi, nustačius, jog draudimo bendrovės pardavimo procesai yra vieni svarbiausių tokioje specifinėje nišoje, buvo nuspręsta tirti pardavimo procesų kokybės valdymą. O *tyrimo tikslu* pasirinkta – nustatyti, kokie pagrindiniai veiksniai įtakoja įmonėje vykstančių pardavimo procesų kokybės valdymą. Taip pat, siekiama išsiaiškinti, kokios sistemos/modeliai/ standartai yra taikomi pardavimų procesų kokybės valdyme, ir kokios spragos ir trikdžiai neleidžia siekti aukštesnių rezultatų.

Dėl šios priežasties, empirinio tyrimo instrumentu pasirinktas struktūruotas interviu ir anketinė apklausa. Siekiant įvertinti UAB „X“ pardavimų procesų kokybės valdymo lygį įmonėje, yra būtina išsiaiškinti įmonės darbuotojų nuomonę apie pardavimų procesų kokybės valdymą įtakojančius veiksnius. Tam pasirinkta anketinė apklausa, kuria bus siekiama išsiaiškinti, kaip UAB „X“ darbuotojai vertina pardavimo paslaugų kokybę bei jos valdymą. Tokiu būdu, bus siekiama atskleisti UAB „X“ pardavimo paslaugų kokybės privalumus bei trūkumus, kuriais

remiantis bus galima pateikti rekomendacijas bei tobulintinas UAB „X“ pardavimo procesų kokybės valdymo kryptis.

Galima teigti, jog socialinių mokslų tyrimų metodika yra pagrindinė bei esminė tyrimo projekto dalis. Parinkti socialinių tyrimų instrumentai lemia atliekamo tyrimo pagrįstumą, sėkmę bei rezultatų patikimumą. Žmogaus elgesio ir nuomonės supratimui yra naudojami kiekybiniai tyrimai, norint surinkti kuo daugiau informacijos apie tiriamąjį objektą (H. Alshenqeei, 2014). Dėl šios priežasties, siekiant įvertinti UAB „X“ paslaugų pardavimo procesų valdymo kokybę buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas, kuriuo bus siekiama sužinoti UAB „X“ darbuotojų nuomonę apie esamą pardavimo procesų kokybę. Tokiu būdu išsiaiškinama, kokios vietos turėtų būti tobulintinos, norint pagerinti paslaugų pardavimo procesų kokybės valdymą.

Taip pat, anketinės apklausos tyrimo instrumentas buvo pasirinktas dėl galimybės surinkti didesnę kiekį duomenų bei atlikimo paprastumo. Tai yra vienas plačiausiai naudojamų metodų, renkant bei sisteminant duomenis. Anketinės apklausos yra itin plačiai taikomos vadybos, verslo ir kitose socialinių mokslų nišose. Tačiau, nors tai yra vienas paprasčiausių tyrimo duomenų surinkimo metodų, anketinės apklausos atlikimo procesai reikalauja itin didelio tyrėjo dėmesio (J. Rowley, 2014). Anketa privalo būti atidžiai sudaryta, siekiant užtikrinti pakankamą respondentų atsakymų kokybę bei kokybiškai išgautus duomenis, t.y. anketinė apklausa turi įtraukti kiekvieną respondentą į tyrimo procesą, siekiant išgauti reikiamus patikimus duomenis, reikalingus tyrimui.

Taigi, UAB „X“ klientams skirtą apklausą sudarė 15 klausimų, iš kurių 3 atviri ir 12 uždari. Kadangi klausimyno konstruktas buvo sudarytas darbo autoriaus, buvo tikrinamas jo suderinamumas pagal Crombach alpha metodiką. Taip pat, buvo atlikta faktorinė analizė bei apskaičiuotas koreliacijos koeficientas. Buvo patvirtinta, jog anketa tinkama tyrimui, tai bus plačiau atskleista 3.4. poskyryje. Pirmieji du klausimai skirti bendriesiems respondentų duomenims nustatyti. 3 ir ketvirtasis klausimas suteiks duomenų apie darbuotojų savijautą darbo vietoje bei darbuotojų tobulinimo sistemų situaciją UAB „X“ bendrovėje. 5, 6, 7, 8 klausimais siekiama nustatyti ar yra, o jeigu taip kokie pardavimo procesų kokybės valdymo standartai ir gairės yra naudojamos tiriamojoje bendrovėje, o taip pat, siekiant nustatyti, ar standartai ir gairės yra efektyvūs ir pakankami pardavimo procesų kokybės valdymo kontekste. 9, 10, 11 klausimai skirti nustatyti svarbiausius veiksnius, darančius įtaką pardavimo procesų kokybės valdymui, o taip pat įvertinti, kurie iš nustatytų veiksnių daro įtaką tiriamojoje darbovietėje. 12 ir 13 klausimu siekiama nustatyti tiriamojoje bendrovėje vyraujančias problemas, kurios trukdo efektyviam pardavimų procesų kokybės valdymui įgyvendinti. 14 ir 15 klausimai skirti išsiaiškinti, ką darbuotojai mano

apie esamą pardavimo proceso veiksmingumą bei kokie sprendimai, standartai, sistemos ar gairės reikalingos, siekiant pardavimų procesų kokybės valdymą padaryti veiksmingesniu. Ši apklausa vykdyta 2019 gruodžio – 2020 metų vasario mėnesiais. Anketos buvo pateikiamos tiriamojoje bendrovėje dirbantiems darbuotojams.

Prieš atliekant tyrimą itin svarbu nustatyti tyrimo atranką bei imties skaičių. Respondentai buvo atrenkami atsitiktiniu tikimybinio būdu, kadangi buvo tyrimas vykdomas UAB „X“ įmonėje, buvo svarbūs tik šios įmonės darbuotojai, todėl tyrime visi darbuotojai į tyrimą patekti turėjo lygią tikimybę. Toliau, siekiant nustatyti reikiama respondentų imtį, būtina remtis statistiškai reikšmingomis išvadomis. Tikslių duomenų išgavimui būtina užtikrinti tyrimo duomenų patikimumą bei tikslumą, todėl imties nustatymui yra reikalingas matematinės statistikos metodas. Verta pabrėžti, jog respondentų imties apskaičiavimui yra naudojami įvairūs metodai, kurie yra pateikiami ir internetiniuose puslapiuose, automatinėse skaičiuoklėse. Imties nustatymo pavyzdys gali būti *Paniott* ar *Sample Size Calculator*, tačiau J. Ruževičius (2016) pabrėžia, kad daugiausiai naudojama ir rekomenduojama tyrimo imties nustatymo formulė yra *Paniott*. Naudojant šią formulę yra užtikrinamas teisingas tiriamųjų skaičiaus nustatymas, o tai lemia surenkamų duomenų tikslumą bei patikimumą:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

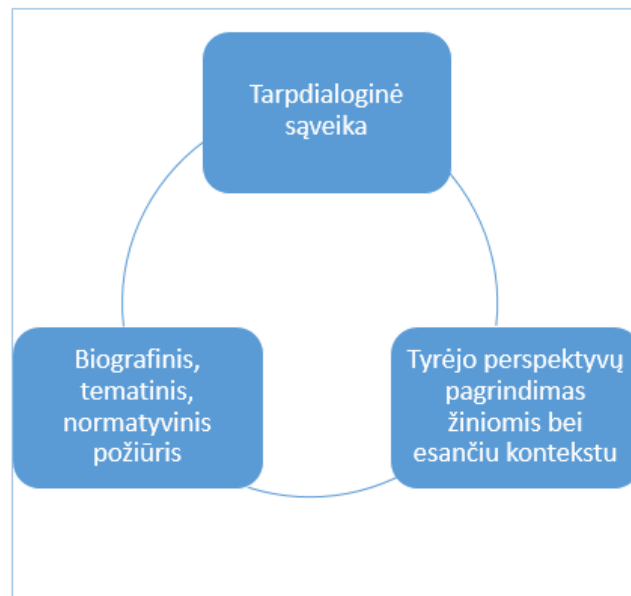
N – reiškia tyrinėjamos visumos dydį;

n – reiškia imties arba atrankinės visumos dydį;

Δ – reiškia imties paklaidos dydį arba ribinę atrankos paklaidą.

Remiantis įmonės duomenimis, atliekant apklausa tuo laikotarpiu dirbo 553 darbuotojai. Tyrimo paklaida pasirinkta 10 proc. esant tokiai tikimybei reikia apklausti 82 darbuotojus. Imtis yra reprezentatyvi, nes apklausti 82 darbuotojai. Toliau, siekiant išsiaiškinti kaip UAB „X“ yra valdoma paslaugų pardavimo procesų kokybė, buvo svarbu išgauti informaciją iš UAB „X“ už pardavimus atsakingų asmenų. Šiam tikslui pasiekti buvo pasitelktas struktūruoto interviu metodas. Įmonėje dirba 5 už pardavimus atsakingų darbuotojų, todėl visi jie buvo apklausti. Struktūruotas interviu pasižymi tokiomis savybėmis kaip surinktų duomenų išsamumas bei kokybiškumas. Tačiau verta pabrėžti, kad šio tyrimo atlikimas itin priklauso nuo interviuotojo. Socialiniuose moksluose kokybiniais tyrimais struktūruotas interviu yra pasirenkamas itin dažnai, o interviu veiksmingumas priklauso nuo tyrėjo ir dalyvių bendravimo įgūdžių. Nors skirtingose šalyse struktūruoto interviu atlikimas gali skirtis, atsižvelgiant į geografinius, etinius bei kultūrinius

veiksnius, tačiau šis tyrimo metodas turi tris pagrindines savybes (žr. 4 pav.) (Edwards ir Holland, 2013).



4 pav. **Trys pagrindinės kokybinio tyrimo (interview) savybės**
(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Edwards ir Holland, 2013)

Taigi, galima teigti, kad tarp tyrėjo ir tiriamųjų visais atvejais vyksta tarpdialoginė sąveika, kurioje dalyvauja 2 ar daugiau dalyvių. Taip pat, šiam tyrimo metodui yra būdingas naratyvinis, tematinis, biografinis požiūris, kuriuos tyrėjas privalo gebėti surinkti reikiamą informaciją, užduodant klausimus tyrimo dalyviams – informantams. Trečioji savybė atskleidžia tai, kad tyrimo perspektyvos yra grindžiamos tyrėjo turimomis žiniomis ir esančiu tyrimo kontekstu. Tai reiškia, kad tyrėjo gebėjimais turi būti užtikrinamas tyrimo konteksto išpildymas informantų suteiktais duomenimis. Taigi, struktūruoto interviu anketa, skirtą UAB „X“ darbuotojams sudarė 11 atvirų klausimų (žr. 2 priedą). Tyrime dalyvavo 5 informantai, atsakingi už UAB „X“ paslaugų pardavimų kokybės valdymą. Taigi, galima teigti, jog atrinkti informantai yra kompetentingi dalyvauti tyrime, kadangi užima vadovaujančias pozicijas ir yra kvalifikuoti darbui įmonės paslaugų pardavimo procesų kokybės valdymo srityje.

Struktūruoto interviu tyrimas buvo atliktas 2019 metų gruodžio mėnesį. Visi informantai kalbinti susitikimo metu, siekiant išlaikyti tiesioginį kontaktą. Informantų (I1 ir I3) atsakymai buvo įrašomi diktofonu, o respondentų (I2, I4, I5) mintys buvo užrašomos ir sukonspektuotos. Prieš atliekant kokybinį tyrimą su kiekvienu informantu buvo susisiekiama ir pristatyta visa tyrimo informacija, t.y. jo tikslas, konfidencialumas, atlikimas ir buvo susitarta dėl galimo interviu

atlikimo laiko. Taip pat, su informantais buvo aptartos interviu taisyklės, kad informantai jaustųsi saugūs ir labiau atsipalaidavę, t.y. kad būtų galima labiau įsigilinti ir diskutuoti parinkta tema. Vidutinė vieno interviu trukmė – 20 min. Kadangi interviu buvo griežtai struktūruotas, nuo temos nebuvo nukrypta. Interviu metu buvo stengiamasi sukurti kuo jaukesnę ir komfortabilėnę aplinką, kad informantai jaustųsi patogiai ir saugiai. Visa struktūrizuotų interviu išsklotinė yra pateikta 1 priede, kuriame matoma pokalbio esmė ir suformuluotos informantų mintys.

Apibendrinant, empiriniam tyrimui pasirinkta anketinė apklausa bei struktūrizuotas interviu, t.y. kiekybinis ir kokybinis tyrimas. Tiriamieji buvo atrenkami atsitiktiniu tikimybinio būdu, o minimaliai imčiai nustatyti buvo naudojama Paniott formulė. Atliktos anketinės apklausos ir struktūruoto interviu rezultatai leis nustatyti, draudimo bendrovės paslaugų pardavimo procesų kokybės valdymo efektyvumą bei esančias spragas. Remiantis šiais duomenimis bei sužinojus kaip yra valdoma UAB „X“ paslaugų pardavimo procesų kokybės valdymas darbuotojų požiūriu bus išsiaiškinta, kokias kryptis yra būtina tobulinti, siekiant užtikrinti aukšto lygio UAB „X“ draudimo bendrovės paslaugų pardavimo proceso kokybės valdymą, maksimaliai patenkinant klientų poreikius bei lūkesčius.

3.3. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Kokybinio tyrimo instrumentu pasirinktas struktūruotas interviu, kuriuo buvo apklausti 5 „X“ įmonėje dirbantys darbuotojai, susiję su tiriamojoje įmonėje vykdomais pardavimo procesais bei jų kokybės valdymu. Pardavimo procesų kokybės valdymo tyrimas buvo pasirinktas dėl itin didelės pardavimo procesų svarbos draudimo bendrovėms. Tyrimu buvo siekta įsigilinti į pardavimo procesų kokybės valdymo problemas turinį, sudėtį, svarbiausius veiksnius ir problemų sprendimo kryptis. Šis tyrimas apėmė platesnį klausimų spektrą, siekiant išnagrinėti pardavimų procesų kokybę „X“ draudimo bendrovėje, tokiu būdu leidžiant suformuoti išvadas, kuriomis vadovaujantis ir toliau bus koreguojama magistro darbo rašymo eiga. Pagrindinis struktūruoto interviu tikslas – išsiaiškinti, kokie pagrindiniai veiksniai įtakoja pardavimų procesų kokybę kokios sistemos pardavimo procesų kokybės valdymui yra naudojamos „X“ draudimo bendrovėje bei kokios tobulintinos vietos yra įžvelgiamos, siekiant tobulinti pardavimo procesų kokybės valdymo sritį „X“ draudimo bendrovėje. Akcentuotina, jog informantai buvo pasirinkti atsižvelgiant į jų pareigybės bei ryšį su įmonės pardavimo procesais, jų kokybės valdymu. Struktūruoto interviu metu buvo atliktas 5 informantų struktūruotas interviu (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. **Kokybinio tyrimo dalyvių koduotės ir pareigos „X“ draudimo bendrovėje.**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Informanto kodas	Užimamos pareigos	Darbo stažas tiriamojoje įmonėje
I1	Rizikų valdymo vadovė	1 m.
I2	Klientų aptarnavimo centro vadovė	3 m.
I3	Verslo klientų departamento Pardavimų palaikymo skyriaus vadovas	10 m.
I4	Draudimo vyr. ekspertė	11 m.
I5	Nuosavo pardavimų tinklo Administravimo grupės vadovas	8 m.

Pirmuoju ir antruoju struktūruoto interviu klausimu buvo siekiama nustatyti „X“ įmonėje informantų užimamas pareigas bei darbo stažą (žr. 2 lentelę). Taigi, tyrime dalyvavo rizikų valdymo vadovė su 1 metų darbo įmonėje stažu (I1), klientų aptarnavimo vadovė (I2) su 3 metų darbo įmonėje stažu, verslo klientų departamento pardavimų palaikymo skyriaus vadovas (I3) su 10 metų įmonėje darbo stažu, draudimo vyriausioji ekspertė (I4) su 11 metų įmonėje darbo stažu ir nuosavo pardavimų tinklo administravimo grupės vadovas (I5) su 8 metais įmonėje darbo stažu. Taigi, galima teigti, kad tyrime dalyvavo aukštas pareigas užimantys tiriamosios įmonės darbuotojai, kurie yra susiję ir supranta įmonės pardavimo procesus bei jų kokybės valdymą. Taip pat, galima teigti, jog informantų darbo stažas įmonėje yra pakankamas ar net itin ilgas. Todėl, galima teigti, jog informantų suteikti duomenys yra patikimi ir tinkami magistrinio darbo tyrimui.

3 lentelė. **Informantų nuomonė apie veiklos procesų kokybės valdymo svarbą didinant įmonės konkurencingumą.**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimas	Informantų atsakymai
Ar manote, jog veiklos procesų kokybės valdymas yra svarbus, didinant įmonės konkurencingumą?	„Taip.“ (I1); „Tikrai taip“ (I2); „Svarbus ir būtinas, ir nuolatinis (I3); „Taip“ (I4); „Taip“ (I5).

Trečiuoju klausimu, nagrinėjant įmonės pardavimo procesų kokybės valdymą įtakojančius veiksniai, tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti, ar informantų nuomone, veiklos procesų kokybės valdymas yra svarbus didinant įmonės konkurencingumą (žr. 3 lentelę). Visi informantai sutinka, kad veiklos procesų valdymas bet kokioje įmonėje yra reikalingas, būtinas ir nuolatinis, siekiant didinti ir užimti aukštesnes pozicijas konkurencinėje rinkoje.

4 lentelė. Įmonėje naudojami standartai, sistemos bei gairės bei veiklos procesų kokybės valdymo principai.

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimas	Informantų atsakymai
Kaip Jūsų įmonėje yra valdoma veiklos procesų kokybė? Ar naudojate standartus/sistemas/gaires?	„Procesų, kuriuos galima automatizuoti, kokybė yra užtikrinama programiškai/automatiškai. Procesai, kuriuose yra daug rankinio darbo kokybė yra užtikrinama diegiant kontrolės priemones (keturių akių principas, informacijos sutikrinimas ir kt.), kurios tiek mažina klaidų riziką, tiek užtikrina kokybę. Įmonėje taip pat vadovaujamosi ISO standartu” (I1); „Vieni procesai turi aprašytas kokybės gaires kiti procesai valdomi sistemos” (I2); „Visi esantys procesai yra aprašyta, reguliariai peržiūrimi ir tobulinama, atsižvelgiant į vidinius poreikius/pasikeitimus bei rinkos aktualijas” (I3); „Vieni procesai valdomi pagal sistemas, kiti aprašyti” (I4); „Procesai yra aprašyti, yra tam tikros sistemos. Daug yra rankinio darbo, o tai yra didesnė atsakomybė, todėl naudojamas keturių akių principas, kad užtikrinti kokybę. Yra ISO standartas 9001:2000. Kiti procesai yra programiškai automatizuoti” (I5).

Ketvirtojo klausimo surinkti informantų atsakymai atskleidė, jog įmonėje yra naudojami veiklos procesų kokybės valdymo standartai, sistemos bei gairės (žr. 4 lentelę.). Tačiau, ne visi procesai yra standartizuoti, todėl yra naudojamas keturių akių principas, siekiant užtikrinti veiklos procesų kokybės valdymo efektyvumą. Taip pat, pažymėtina, jog įmonėje yra naudojami ISO standartai, o kitų procesų kokybės valdymas yra užtikrinamas programiškai. Taigi, galima teigti, jog ne visi įmonėje esantys procesai bei jų kokybės valdymas yra standartizuotas ar automatizuotas, tai lemia veiklos procesų kokybės valdymo klaidų rizikos didėjimą, dėl šios priežasties itin svarbūs tampa žmogiškieji ištekliai, kadangi darbuotojai, siekiant užtikrinti veiklos procesų kokybės valdymo efektyvumą, naudoja keturių akių principą, t.y. yra daug rankinio darbo.

Siekiant išsiaiškinti, kokius veiklos procesų priemones jų kokybės gerinimui naudoja įmonė, paaiškėjo, kad tiriamojoje įmonėje yra naudojamas ISO 9001:2000 ir klientų aptarnavimo standartas, taip pat Jira, Dissales ir Genesy sistemos (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. **Standartai, sistemos bei priemonės, naudojamos veiklos procesų kokybės valdymo gerinimui.**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimas	Informantų atsakymai
Ar galite įvardinti, kokius standartus/sistemas/priemones naudojate, siekiant gerinti veiklos procesų kokybės valdymą įmonėje?	„Sudaromas procesų žemėlapis, nustatomi procesų savininkais, unifikuojami procesai visose Baltijos šalyse, rengiami procesų savininkams mokymai, metodikos, kaip turi būti atliekamas vienas ar kitas procesas.” (I1); „Klientų aptarnavimo standartą, pokalbiu skriptus, skundų valdymo sistemą, sistemas Genesy ir Jira, Dissales.” (I2); „Klientų aptarnavimo standartas, sistemos Jira, Dissales.” (I3); „Organizuojami mokymai kokybei gerinti. Skundų valdymo sistemą, klientų.” (I4); „Turbūt visuotinė kokybės vadyba ISO 9001:2000. Yra sistemos Dissales, Jira, Genesy. Kliento standartas.” (I5).

Siekiant išsiaiškinti, kokius veiklos procesų priemones jų kokybės gerinimui naudoja įmonė, paaiškėjo, kad tiriamojoje įmonėje yra naudojamas ISO 9001:2000 ir klientų aptarnavimo standartas, taip pat Jira, Dissales ir Genesy sistemos. Nepaisant to, I1 pažymi, jog siekiant užtikrinti veiklos procesų kokybės valdymą yra sudaromi procesų žemėlapiai, kuriuose yra nustatyti procesų savininkai. Siekiant veiksmingesnio veiklos procesų kokybės valdymo, už kiekvieną veiklos proceso kokybės valdymą atsakingam asmeniui yra rengiami mokymai bei metodikos. Taigi, galima teigti, jog įmonėje yra skiriamas dėmesys tiek standartams, tiek sistemoms bei gairėms, siekiant kuo veiksmingiau valdyti veiklos procesų kokybę.

6 lentelė. **Informantų požiūris į įmonės pardavimo procesų kokybės valdymą ir jo pakankamumą užtikrinti efektyviems paslaugų pardavimo rezultatams.**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimas	Informantų atsakymai
Ar manote, jog įmonės pardavimų procesų kokybės valdymas yra pakankamas efektyviems paslaugų pardavimo rezultatams?	„Taip.” (I1); „Nepakankamas.” (I2); „Nepakankamai, turi būti tobulinamas.” (I3); „Ne, tikrai nepakankamas.” (I4); „Taip, bet tobulumui niekada nėra ribų.” (I5).

Siekiant įvertinti pardavimų procesų kokybės valdymo efektyvumą įmonėje, informantų buvo paklausta, ar jų nuomone, įmonės pardavimų procesų kokybės valdymas yra pakankamas efektyviems paslaugų pardavimo rezultatams (žr. 6 lentelę). Informantų nuomonės kiek išsiskyrė.

Tačiau didžioji dalis informantų (I2, I3 ir I4) mano, jog pardavimų procesų kokybės valdymas nėra pakankamas ir turėtų būti tobulinamas. I1 ir I2 informantai nurodė, jog pardavimo procesų kokybės valdymas yra pakankamas, tačiau turi būti nuolatos tobulinamas. Iš pateiktų informantų atsakymu, galima teigti, kad vis dėl to tiriamosios įmonės pardavimo procesų kokybės valdymas yra nepakankamas, ir mažiausiai turėtų būti tobulinamas, siekiant užimti aukštesnes konkurencines pozicijas rinkoje.

7 lentelė. **Veiksniai, labiausiai įtakojantys įmonės pardavimo procesų kokybę ir jos valdymą.**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimas	Informantų atsakymai
Kaip manote, kokie yra svarbiausi veiksniai, įtakojantys pardavimų procesų kokybę ir jos valdymą Jūsų įmonėje?	„Kliento poreikių identifikavimas, geras parduodami produktų žinojimas, malonus bendravimas ir dėmesys klientui.” (I1); „Svarbiausia – greitas aptarnavimas, kokybiškas produktas, pardavėjo kompetencijos” (I2); „Nuolatinė procesų kritiška peržiūra ir siekis taupyti laiką, taip didinant efektyvumą.” (I3); „Pardavimo sistemos ir platformos, pardavėjų kompetencija, procesų vientisumas, procesų paprastumas, suderinti įmonės veiksmai.” (I4); „Vykstančių procesų aiškumas įmonėje dirbantiems darbuotojams, darbuotojų (ypač pardavėjų) kompetencijų kėlimas mokymų metu.” (I5).

Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai labiausiai daro įtaką pardavimų procesų kokybę ir jos valdymą, galima išskirti šiuos pagrindinius: žmogiškieji ištekliai, procesų skaitmenizavimas ir IT technologijos, pardavimo procesų standartai, gairės, kontrolė, tinkamas klientų poreikių identifikavimas ir tenkinimas (žr. 7 lentelę.).

Žmogiškieji ištekliai. Visi informantai pažymėjo, kad pardavimo procesų kokybės valdymui yra būtinas greitas aptarnavimas ir tinkamos pardavėjo kompetencijos. Aukštiems žmogiškųjų išteklių efektyvumo standartams užtikrinti yra būtina: a) reguliariai apmokyti darbuotojus, gilinti jų žinias; b) reguliariai įvertinti jų darbą ir pasiektus rezultatus; c) formuoti motyvacinę sistemą darbo produktyvumui didinti; d) diegti IT sistemas, supaprastinančias rankinį pardavimo proceso valdymą, tokiu būdu taupant laiką ir sutelkiant didesnę dėmesį į pardavimo procesų kokybę ir geresnių rezultatų siekimą. Taigi, yra itin svarbu, kad darbuotojai būti produktyvūs ir kompetentingi, tačiau tam pasiekti yra itin svarbu juo įtraukti į kolektyvinį darbo rezultatų siekimą.

Procesų skaitmenizavimas ir IT technologijos. Informantai pažymėjo, kad rinkiniai procesai atima daug laiko, todėl, siekiant tobulinti pardavimų procesų kokybę yra būtina

skaitmenizuoti veiklą, tokiu būdu įgaunant didesnes galimybes pardavimų procesų kokybės valdymo tobulinimui ir spragų pašalinimui. Taip pat, „X” draudimo bendrovės pardavimo procesų tobulinimui daugiausiai įtakos turi sprendimų/idėjų įgyvendinimo stadija, t.y. IT funkcionalumų diegimas. Taigi, pardavimo procesų kokybės valdymui „X” draudimo bendrovėje procesų skaitmenizavimas ir nuolatinis IT technologijų atnaujinimas yra itin svarbus, siekiant gerinti įmonės veiklos rezultatus šioje sudėtingoje konkurencinėje rinkoje.

Pardavimo procesų standartai, gairės, kontrolė. Informantai nurodė, kad ne tik pardavimų, tačiau ir visų kitų verslo procesų standartų, gairių ir kontrolės būtinumas yra neatsiejamas nuo veiklos produktyvumo konkurencinėje draudimo rinkoje. Iki šiol „X” draudimo bendrovėje naudojami vidiniai/lokalūs, pačių suformuoti bei Baltijiniai standartai. Tačiau pastebėtina, jog informantai išvelgia esamų standartų, priemonių, modelių produktyvumo nepakankamumą, o taip pat ryšių su klientais arba CRM (angl. *customer relationship management*) strategijos nebuvimą. Taip pat, pardavimų procesų kokybės valdymo kontrolė yra neatsiejamas veiksnys nuo pardavimų procesų efektyvumo, kadangi turi būti nuolatinis kritinis klientų skundų analizavimas bei vertinimas, o taip pat ir įmonės pardavimo procesų vidinis vertinimas, siekiant pašalinti trikdžius, mažinančius įmonės veiklos efektyvumą ir kokybę.

Tinkamas klientų poreikių identifikavimas ir tenkinimas. Viena didžiausių pardavimo procesų problemų įvardinti sunkūs klientų pritraukimo procesai dėl itin konkurencingos draudimo rinkos. Dėl šių priežasčių yra reikalingas produktų supaprastinimas, siekiant klientus pritraukti produkto aiškumu bei paprastumu, kadangi sudėtingas produkto išdėstymas dažnai nepritraukia kliento, dėl jo neaiškumo bei privalumų/trūkumų nesuvokimo. Taip pat, yra būtinas kokybės užtikrinimas, kadangi mažiau kokybiškas (negu konkurentų) produktas, kaina ir klientų aptarnavimas gali lemti potencialių klientų praradimą, dėl to klientų pritraukimo procesas tampa dar sudėtingesnis ir žalingas įmonės veiklos rezultatams.

8 lentelė. **Standartai, sistemos, gairės ar priemonės, naudojamos valdant pardavimų procesų kokybę.**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimas	Informantų atsakymai
Ar Jūsų įmonėje yra naudojami standartai, sistemos, priemonės ar gairės valdant pardavimo procesų kokybę?	„Pardavimo proceso kokybės valdymas užtikrinamas vadovaujantis įmonės vidine sukurta sistema” (I1); „Taip. Naudojamos standartizuotus pardavimų sistemos, gairės, darbo instrukcijos, skriptai ir kt.” (I2); „ Naudojami vidiniai/lokalūs ir Baltijiniai standartai, tačiau nenukrypstant nuo Grupės keliamų reikalavimų.” (I3); „Yra, bet įvardinti konkrečiai negaliu..” (I4); „Slapto pirkėjo tyrimas, klientų pasitenkinimo tyrimas (NPS), naudojamos standartizuotus pardavimų sistemos” (I5).

Kaip ir buvo analizuojama teorinėje dalyje, šioje draudimo bendrovėje taip pat yra suformuotos bei naudojamos vidinės/lokalios pardavimų procesų kokybės valdymo sistemos (žr. 8 lentelę.). Taigi, galima teigti, jog tiriamoji įmonė, sekant geruosius praktikos pavyzdžius yra suformavusį savo uždara pardavimų procesų kokybės valdymo sistemą, kurios neatskleidžia, siekiant didinti savo konkurencingumą. Taigi, galima teigti, kad įmonėje yra naudojamos gairės, standartai, skriptai, tyrimai, kuriai yra siekiama užtikrinti pardavimo procesų kokybės valdymą, tačiau žvelgiant į anksčiau pateiktus duomenis, šios priemonės vis dar nėra pakankamos ir turėtų būti tobulinamos.

9 lentelė. Dažniausios problemos, su kuriomis susiduriama valdant pardavimų procesus ir jų kokybę.

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimas	Informantų atsakymai
Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriate produkto pardavimo procese ir jų kokybės valdyme?	„Pagrindinė problema yra klientų pritraukimas ir paieška dėl didelės konkurencijos draudimo rinkoje.” (I1); „Visais išvardintais variantais” (klientų paieška, sudominimas, pasiūlymo teikimas, darbas su klientų prieštaravimais, sutarties sudarymas, posutartinis aptarnavimas” (I2); „ Dabar procesų tobulinimui daugiausiai įtakos turi sprendimų/idėjų įgyvendinimo stadiją, t.y. IT funkcionalumų įdiegimas.” (I3); „...iš dalies manau, kad sunkiausia su naujų klientų paieška, naujų klientų sudominimu produktu, ne kaina, prieštaravimų atlaikymu.” (I4); „Klientų paieška ir darbo su klientų prieštaravimu” (I5).

Taip pat, buvo siekta išsiaiškinti, su kokiomis dažniausiai problemomis yra susiduriama įmonės pardavimų procesuose bei jų kokybės valdyme (žr. 9 lentelę.). Iš pateiktų atsakymų galima išskirti dvi pagrindines problemas: darbas su klientu (paieška, sudominimas, darbas su klientų prieštaravimais ir t.t.) ir IT diegimas. Taigi, dvi pagrindinės problemos yra susijusios su technologijomis ir žmogiškaisiais ištekliais. Todėl galima teigti, kad pardavimų procesų kokybės valdymo efektyvumas priklauso nuo esamų žmogiškųjų išteklių bei IT technologijų, todėl joms turi būti skiriamas didelis dėmesys, o taip pat, atsižvelgiant į tai, jog visi informantai pažymėjo šiuos du elementus, galima teigti, jog pardavimų procesų kokybės valdymas nėra pakankamas dėl trikdžių, su kuriomis yra susiduriama IT ir žmogiškųjų išteklių tobulinime.

10 lentelė. **Informantų nuomonė apie skiriamą dėmesį žmogiškiesiems ištekliams, dalyvaujantiems įmonės pardavimo procesuose bei jų kokybės valdyme.**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimas	Informantų atsakymai
Ar yra skiriama pakankamai dėmesio žmogiškiesiems ištekliams, siekiant vykdyti sklandų paslaugos pardavimą ir tolimesnę bendravimą su klientais?	„Įmonė skiria daug dėmesio tiek žmonių apmokymui, tiek klientų skundų nagrinėjimui, siekiant įvertinti tobulintinos procesus.“ (I1); „Šiais metais buvo skirta įvairių mokymų pardavimo kompetencijoms gerinti“ (I2); „Partnerių ir klientų aptarnavimui yra skiriamas pagrindinis dėmesys“ (I3); Skiriama dėmesio apmokymams, klientų skundų nagrinėjimui, kas yra ne taip, kad tobulinti.“ (I4); „Taip, pavyzdžiui, nuolat organizuojami pardavėjo mokymai, kompetencijos kėlimo kursai“ (I5).

Išsiaiškinus, jog pardavimų procesų kokybės valdymui itin didelę įtaką daro IT ir žmogiškieji ištekliai, toliau buvo svarbu išsiaiškinti, ar žmogiškiesiems ištekliams yra skiriamas pakankamas dėmesys, siekiant tobulinti jų kompetencijas (žr. 10 lentelę.). Informantų atsakymai parodė, jog šiuo metu darbuotojų tobulinimui pardavimo procesuose yra skiriamas itin didelis dėmesys, siekiant didinti jų kompetencijas. Taigi, atsižvelgiant į tai, jog darbuotojų mokymams bei tobulinimui yra skiriamas didelis dėmesys, galima daryti prielaidą, jog įmonės pardavimo procesų kokybės valdymui vis dar naudojamos nepakankamai efektyvios priemonės, nors darbuotojų kompetencijas yra siekiama tobulinti.

11 lentelė. **Pardavimų procesų kokybės valdymo tobulintinos vietos.**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimas	Informantų atsakymai
Ar galite nurodyti tobulintinas vietas, siekiant pardavimo procesų kokybės valdymo tobulinimo?	„... reikia tobulinti ir paprastinti parduodamus produktus, kad klientui būtų lengviau suprasti visus produkto privalumus ir trūkumus.“ (I1); „Neturime CRM.“ (I2); „Neturime CRM, taip pat reikia tobulinti parduodamus produktus“ (I3); IT sistemų, pardavimo platformų ir monitoringo sistemų tobulinimas, motyvacijos sistemos, tvarkų supaprastinimas.“ (I4); „... supaprastinti, „tiesinti“ procesus pačioje įmonėje, siekti padaryti draudimo taisykles paprastesnės ir aiškesnės, organizuoti mokymus.“ (I5).

Išsiaiškinus veiksnius, trukdančius įmonės pardavimo procesų kokybės valdymo efektyvumui, buvo svarbu sužinoti, kokias tobulintinas vietas informantai nustatė (žr.11 lentelę.). Tapo aišku, kad siekiant didinti pardavimų procesų kokybės valdymo efektyvumą yra būtinas ryšių su klientais sistemos (angl. *Customer Relationship Management*). Informantai nurodė, kad didžiausia spraga,

siekiant efektyvaus pardavimo procesų kokybės valdymo – CRM nebuvimas tiriamojoje draudimo bendrovėje. Tai daro neigiamą įtaką klientų pritraukimo ir produkto pardavimo procesuose. Todėl teigtina, kad įmonė turi atsižvelgti ir įdiegti ryšių su klientais valdymo sistemas bei standartus, siekiant pritraukti kuo daugiau potencialių klientų ir formuoti kuo platesnį lojalių klientų ratą, tokiu būdu didinant savo konkurencingumą draudimo rinkoje.

12 lentelė. Ar informantų nuomone yra reikalinga keisti/įdiegti/tobulinti esamus pardavimo procesų kokybės valdymo standartus/sistemas/modelius, siekiant didesnio įmonės konkurencingumo.

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimas	Informantų atsakymai
Ar galite nurodyti tobulintinas vietas, siekiant pardavimo procesų kokybės valdymo tobulinimo?	<i>„... reikia ir toliau mokyti darbuotojus dirbančius pardavimo srityje bei skaitmenizuoti veiklą.“ (I1); „Taip.“ (I2); „... būtina keisti, tobulinti visus procesus norint geresnių rezultatų“ (I3); „Taip, reikia.“ (I4); „... visada yra reikalinga diegti ir tobulinti standartus/sistema/modelius.“ (I5).</i>

Informantų nuomone, tampa aišku, jog yra reikalinga nuolat tobulinti ne pardavimo procesų, tačiau ir kitų veiklos procesų kokybės valdymą, siekiant aukštesnių rezultatų (žr. 12 lentelę.). Kokybinis tyrimas atskleidė veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką pardavimų procesų kokybės valdymui: žmogiškieji ištekliai, procesų skaitmenizavimas ir IT technologijos, pardavimo procesų standartai, gairės, kontrolė, tinkamas klientų poreikių identifikavimas ir tenkinimas. Tačiau taip pat išsiaiškinta, jog itin didelis dėmesys turi būti skiriamas žmogiškiesiems ištekliams bei klientams. Vienas trūkumų, dėl kurių pardavimo procesų kokybės valdymas nėra iki galo efektyvus įmonėje – CRM sistemos nebuvimas. Todėl, atsižvelgiant į gautus rezultatus, toliau yra reikalinga išanalizuoti kiekybinio tyrimo rezultatus. Susiejus kokybinį ir kiekybinį tyrimą taps aišku, kokios vietos turėtų būti tobulinamos, siekiant efektyvesnio įmonės pardavimo procesų kokybės valdymo.

3.4. Statistinė duomenų analizė

Demografija. Tyrime dalyvavo 82 respondentai. Vertinant tiriamuosius pagal lytį matyti, kad tyrime dominuoja moterys (66.7%). Lyginant tiriamuosius pagal laikotarpį, išdirbtą esamose pareigose matyti, kad dauguma atsakiusiųjų savo darbovietėje yra pradirbę, nuo 5 iki 10 m. (36.6%) (žr. 13 lentelę.).

13 lentelė. **Tiriamųjų pasiskirstymas demografinėse grupėse**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimas	Reikšmė	N	%
Lytis	Moteris	54	66.67
	Vyras	27	33.33
Šiose pareigose išdirbtas laikas	5 - 10 m.	30	36.59
	1 - 4 m.	25	30.49
	< 10 m.	16	19.51
	> 1 m.	11	13.41

**procentai pateikti atmetus praleistas reikšmes*

Tolimesniame tyrimo etape tiriamųjų klausta, ar naujiems darbuotojams padedama lengviau adaptuotis naujoje darbo vietoje. Dauguma atsakiusiųjų nurodė, jog adaptuotis naujoje darbo vietoje padedama (46.9%). Apklauskos metu tiriamųjų klausta, kaip dažnai jie dalyvauja mokymuose/kursuose/konferencijose/paskaitose, susijusiose su pardavimo procesų tobulinimu draudimo sektoriuje. Dauguma atsakiusiųjų nurodė, jog šiuose renginiuose dalyvauja retai (39.5%). Tyrimo metu taip pat tiriamųjų klausta, ar įmonėje yra vykdomas pardavimo procesų kokybės valdymas. Dauguma atsakiusiųjų nurodė, jog šis procesas yra vykdomas ir jį vykdo atskiras personalo skyrius (29.3%). Tai pat, nemaža dalis nėra tikri dėl šio proceso vykdymo (24.4%). Siekiant geriau iširti temos problematiką tiriamųjų taip pat klausta, ar yra nustatytos pardavimų procesų kokybės standartai ir gairės. Dauguma atsakiusiųjų nurodė, jog nežino, ar tokie kokybės standartai yra realizuoti (37%), o 30.9 % nurodė, jog šios gairės yra. Taip pat tiriamųjų klausta, kaip jie vertina pardavimų procesų valdymo efektyvumą, atsižvelgiant į šiuolaikines draudimo verslo tendencijas. Remiantis atsakymų pasiskirstymu galima teigti, kad dauguma pardavimo procesų efektyvumą vertina palankiai (55.6%) arba neutraliai (25.4 %), (žr. 14 lentelę.52 psl. ir tęsinys 53 psl.).

14 lentelė. **Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pardavimų procesų įmonėje vertinimo ypatumus**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Klausimas	Reikšmė	N	%
Ar naujiems darbuotojams padedama lengviau adaptuotis naujoje darbo vietoje?	Taip	38	46.91
	Tikrai taip	29	35.8
	Iš dalies	11	13.58
	Ne	2	2.47
	Negaliu atsakyti	1	1.23

14 lentelės tęsinys. **Tiriamųjų pasiskirstymas pagal pardavimų procesų įmonėje vertinimo ypatumus**

Klausimas	Reikšmė	N	%
Kaip dažnai dalyvaujate mokymuose/kursuose/konferencijose/paskaitose, susijusiose su pardavimų procesų tobulinimu draudimo sektoriuje? Įvertinkite skalėje iki 5 (tinkamą balą apibraukite).	Retai	32	39.51
	Dažnai	23	28.4
	Beveik niekada	9	11.11
	Labai dažnai	9	11.11
	Niekada	8	9.88
Ar įmonėje yra vykdomas pardavimų procesų kokybės valdymas?	Taip, ji vykdo atskiras personalo skyrius	24	29.27
	Neturiu nuomonės	20	24.39
	Egzistuoja, tačiau nėra skiriamas didelis dėmesys	17	20.73
	Šia funkcija užsiima pats vadovas	9	10.98
	Tam nėra skiriama dėmesio	7	8.54
	Kitas variantas	3	3.66
	Egzistuoja tik kelios funkcijos	2	2.44
Ar yra nustatytos pardavimų procesų kokybės standartai ir gairės?	Nežinai	30	37.04
	Taip	25	30.86
	Iš dalies	10	12.35
	Ne	9	11.11
	Tikrai taip	7	8.64
Kaip vertinate pardavimų procesų valdymo efektyvumą, atsižvelgiant į šiuolaikines draudimo verslo tendencijas?	Gerai	45	55.56
	Neutraliai	21	25.93
	Labai gerai	12	14.81
	Blogai	3	3.7

Tolimesniame tyrimo etape atlikta analizuojamų draudimo paslaugų pardavimo procesą charakterizuojančių aspektų *faktorinė analizė*. Siekta nustatyti, kurie klausimai geriausiai tinka vertinti draudimo paslaugų pardavimo proceso svarbumo aspektą, proceso atitikimą, proceso atitikimą darbovietėje bei problemų aktualumą darbovietėje. Pritaikius ortogonalųjį VARIMAX pasukimą faktorinės analizės rezultatai parodė, kad draudimo paslaugų pardavimo proceso svarbai vertinti, naudojant 16 anketos klausimų, išskirtos 4 skalės, kurios aprašo 63% visų klausimo bloko atsakymų sklaidos. Toliau analizuotas anketos klausimų blokas, kuris įvertina draudimo paslaugų pardavimo proceso atitikimo ypatumus. Šis blokas taip pat sudarytas iš 16 identiškų ankstesniajam klausimų blokui. Faktorinės analizės rezultatai parodė, kad draudimo paslaugų pardavimo proceso atitikimui vertinti, išskirtos 3 skalės, kurios aprašo 67% visų klausimo bloko atsakymų sklaidos. Toliau analizuotas anketos klausimų blokas, kuris įvertina draudimo paslaugų pardavimo proceso atitikimo darbovietėje ypatumus. Šis blokas sudarytas iš 9 klausimų. Faktorinės analizės rezultatai parodė, kad šiame etape išskirtos 2 skalės, kurios aprašo 64% visų klausimo bloko atsakymų sklaidos. (žr. 6 priedą).

Tyrimo metu, taip pat, analizuotas anketos klausimų blokas, kuris įvertina draudimo paslaugų pardavimo proceso problematiką darbovietėje. Šis blokas sudarytas iš 8 klausimų. Faktorinės analizės rezultatai parodė, kad pavyko išskirti tik vieną faktorių, todėl problematikos aspektas bus analizuojamas kaip viena bendra skalė sudaryta iš 8 klausimų. Remiantis išskirtų faktorių klausimų grupavimu, sudarytos skalės suvidurkinus klausimus, priklausančius faktoriui. Detalūs faktoriai su klausimų grupavimu ir kitomis faktorinės analizės statistikomis, pateikti priede (žr. 6 priedą).

Tolimesniame tyrimo etape analizuotas *sudarytų skalių, matuojančių draudimo paslaugų pardavimo proceso aspektų svarbą, atitikimą, atitikimą darbovietėje bei problematiką*. Tam tikslui, kiekvienai skalei apskaičiuoti Cronbach alfa koeficientai. (žr. 15 lentelę. 55.psl.). Iš lentelės matyti, kad visoms skalėms, išskyrus profesionalumo svarbos (0.521) ir komandos skatinimo ir valdymo svarbos (0.44), vidinis suderinamumas su duomenimis yra aukštas, nes Cronbach alfa reikšmės yra didesnės nei 0.7. Tuo tarpu, profesionalumo svarbos ir komandos skatinimo bei valdymo svarbos skalės yra kiek prasčiau suderintos su duomenimis. Tai rodo, kad atsakant į šių skalių klausimus respondentų nuomonės kito. Tuo tarpu kitos skalės, kurių Cronbach alfa yra didesnis nei 0.7, puikiai reprezentuoja tyrime aptartus draudimo paslaugų pardavimo proceso aspektus.

15 lentelė. **Analizuojamų skalių vidinio suderinamumo su duomenimis rezultatai**
(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Draudimo paslaugų pardavimo proceso konstruktai	Skalė	Cronbach alfa	Klausimų skaičius
Svarbumas	Techniniai aspektai	0.838	7
	Operatyvumas	0.83	4
	Profesionalumas	0.521	3
	Komandos skatinimas ir valdymas	0.44	2
Atitikimas	Techniniai aspektai	0.91	9
	Profesionalumas	0.828	5
	Komandos skatinimas ir valdymas	0.755	2
Atitikimas darbovietėje	Skaidrumas ir efektyvumas	0.855	6
	Komandos skatinimas ir valdymas	0.741	3
Problemų aktualumas darbovietėje	Problemos	0.899	7

Tolimesniame tyrimo etape analizuotas sudarytų *skalių duomenų normalumas*. (žr. 16 lentelę 55 psl ir tęsinys 56 psl). Skalių duomenų normalumo tikrinimas atliktas tam, kad išsiaiškinti, kuris koreliacijos koeficientas – Spearman ar Pearson, yra tinkamas naudoti, analizuojant koreliacijas tarp draudimo paslaugų pardavimo proceso aspektų bei jų sąryšių su procesų problematika.

16 lentelė. **Analizuojamų skalių duomenų normalumo rezultatai**
(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Draudimo paslaugų pardavimo proceso konstruktai	Skalė	Shapiro-Wilk statistika	p-reikšmė
Svarbumas	Techniniai aspektai	0.914	0.000
	Operatyvumas	0.856	0.000
	Profesionalumas	0.914	0.000
	Komandos skatinimas ir valdymas	0.926	0.000

16 lentelės tęsinys. **Analizuojamų skalių duomenų normalumo rezultatai**

Draudimo paslaugų pardavimo proceso konstruktai	Skalė	Shapiro-Wilk statistika	p-reikšmė
Atitikimas	Techniniai aspektai	0.923	0.000
	Profesionalumas	0.949	0.004
	Komandos skatinimas ir valdymas	0.94	0.001
Atitikimas darbovietėje	Skaidrumas ir efektyvumas	0.943	0.002
	Komandos skatinimas ir valdymas	0.949	0.004
Problemų aktualumas darbovietėje	Problemos	0.976	0.152

Skalių duomenų normalumo tikrinimas atliktas tam, kad išsiaiškinti, kuris koreliacijos koeficientas – Spearman ar Pearson, yra tinkamas naudoti, analizuojant koreliacijas tarp draudimo paslaugų pardavimo proceso aspektų bei jų sąryšių su procesų problematika. Skalių duomenų normalumo tikrinimui naudotas Shapiro-Wilk kriterijus. Gauti rezultatai parodė, kad visos skalės, išskyrus problemų aktualumo darbovietėje skalę ($p = 0.152 > 0.05$), netenkina normalumo prielaidos, nes Shapiro-Wilk kriterijaus, $p < 0.05$. Tuo tarpu, problemų aktualumo darbovietėje skalė tenkina normalumo prielaidą. Remiantis šia išvada, tolimesniame tyrimo etape bus naudojamas neparametrinis Spearman koreliacijos koeficientas.

Vienas iš svarbiausių tyrimo tikslų yra nustatyti, kaip draudimo paslaugų pardavimo proceso kokybės veiksniai, jų svarba bei atitikimas siejasi su problemų aktualumu darbovietėje. Norint įvertinti ryšius tarp minėtų dimensijų, *atlikta koreliacinė analizė ir apskaičiuotos Spearman koreliacijos taro draudimo paslaugų pardavimo proceso kokybės svarbos, atitikimo, atitikimo darbovietėje bei problemų aktualumo darbovietėje.*

Gauti rezultatai parodė, kad visus draudimo paslaugų pardavimo proceso kokybės ypatumus, išskyrus profesionalumą ($r = 0.12^*$), sieja atvirkštinės ir statistiškai reikšmingos koreliacijos su problematika darbovietėje, nes koreliacijos yra neigiamos (žr. 17 lentelę 57 psl.). Tai rodo, kad tiriamieji, kurie labiau mano, jog techniniai pardavimo aspektai yra būtini sklandžiam pardavimo procesui bei operatyvumas ir komandos skatinimas bei valdymas yra svarbūs, dažniau mano, jog jų darbovietėje yra mažiau problemų. Be to, gauta, jog tie tiriamieji, kurie

profesionalumo svarbą draudimo paslaugų pardavimo procese laiko didesniu prioritetu, dažniausiai mato didesnę problematiką jų darbovietėje. Taip pat galima teigti, kad tiriamieji, kurie labiau mano, jog techniniai, profesionalumo ir komandos skatinimo bei valdymo aspektai labiau atitinka draudimo paslaugų pardavimo procesus, labiau linkę manyti, kad jų darbovietėje yra mažiau problemų.

Tyrimo metu įvertintas ir draudimo paslaugų pardavimo procesų atitikimas darbovietėje, todėl žiūrint koreliacijas tarp šio konstrukto matyti, kad skaidrumas ir efektyvumas bei komandos skatinimas ir valdymas siejasi atvirkštiniais ryšiais (atitinkamai, $r = -0.57^*$ ir $r = -0.53^*$). Be to, šios koreliacijos yra vidutinio stiprumo ir lyginant su kitomis lentelėje pateiktomis koreliacijomis, jos yra stipriausios. Tai rodo, jog tiriamieji, kurie labiau mano, jog skaidrumas ir efektyvumas bei komandos skatinimas ir valdymas yra realizuotas jų komandoje, dažniau mano, jog jų darbovietėje yra mažiau problemų.

17 lentelė. **Spearman koreliacija tarp draudimo paslaugų pardavimo proceso elementų aspektų vertinimo ir problemų aktualumo vertinimo**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Draudimo paslaugų pardavimo proceso konstruktai	Skalė	Problemos	
		r	p-reikšmė
Svarbumas	Techniniai aspektai	-0.53*	0.000
	Operatyvumas	-0.26*	0.017
	Profesionalumas	0.12*	0.271
	Komandos skatinimas ir valdymas	-0.35*	0.001
Atitikimas	Techniniai aspektai	-0.59*	0.000
	Profesionalumas	-0.51*	0.000
	Komandos skatinimas ir valdymas	-0.21	0.062
Atitikimas darbovietėje	Skaidrumas ir efektyvumas	-0.57*	0.000
	Komandos skatinimas ir valdymas	-0.59*	0.000

*Spearman koreliacija yra statistiškai reikšminga, kai $\alpha = 0.05$

Tolimesniame tyrimo etape analizuota, kaip draudimo paslaugų pardavimo proceso kokybės veiksniai yra susiję tarpusavyje. Pagrindinis šio etapo tikslas – nustatyti, ar draudimo

paslaugų pardavimo procesų atitikimas yra susijęs su faktiniu draudimo paslaugų pardavimo procesų atitikimu darbovietėje. Gavus, jog šiuos du aspektus sieja teigiamos ir statistiškai reikšmingos koreliacijos bus nustatyta, jog tam tikri procesai vykdomi teisingai, nes įsivaizduojamas procesų atitikimas ir procesų atitikimas darbovietėje juda ta pačia kryptimi.

Remiantis koreliacijos koeficientais matyti, kad analizuojant sąsajas tarp draudimo paslaugų pardavimo proceso atitikimo techniniams aspektams, profesionalumui ir komandos valdymui ir skatinimui bei skaidrumo ir efektyvumo ir komandos skatinimo/valdymo atitikimo darbovietėje gauta, kad stipriausia tiesioginė koreliacija sieja draudimo paslaugų pardavimo proceso kokybės atitikimą techniniams aspektams bei skaidrumo ir efektyvumo atitikimo darbovietėje vertinimus ($r = 0.83$) (žr. 18 lentelę). Tai rodo, kad kuo yra labiau manoma, jog techniniai aspektai yra labiau svarbūs sklandesniam draudimo paslaugų pardavimo procesui, tuo procesai darbovietėje yra geriau realizuoti ir vyksta sklandžiau bei efektyviau.

18 lentelė. **Spearman koreliacija tarp draudimo paslaugų pardavimo proceso elementų svarbos, atitikimo bei atitikimo darbovietėje**
(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

	Operatyvumas (svarb.)	Profesionalumas (svarb.)	Komandos skatinimas ir valdymas (svarb.)	Techniniai aspektai (atit.)	Profesionalumas (atit.)	Komandos skatinimas ir valdymas (atit.)	Skaidrumas ir efektyvumas (atit. d.)	Komandos skatinimas ir valdymas (atit. d.)
Techniniai aspektai (svarb.)	0.53	-0.03	0.37	0.74	0.53	0.27	0.67	0.60
Operatyvumas (svarb.)	1	0.19	0.04	0.42	0.48	-0.10	0.39	0.13
Profesionalumas (svarb.)		1	0.02	-0.28	-0.09	0.11	-0.22	-0.26
Komandos skatinimas ir valdymas (svarb.)			1	0.38	0.07	0.46	0.18	0.46
Techniniai aspektai (atit.)				1	0.75	0.23	0.83	0.68
Profesionalumas (atit.)					1	0.07	0.67	0.42
Komandos skatinimas ir valdymas (atit.)						1	0.21	0.45
Skaidrumas ir efektyvumas (atit. d.)							1	0.71

svarb. – Svarbumas; *atit.* – Atitikimas; *atit. d.* – Atitikimas darbovietėje;

Visi kiti paslaugų pardavimo proceso atitikimo aspektai taip pat susijęs tiesioginėmis koreliacijomis su paslaugų pardavimo proceso atitikimo darbovietėje aspektais, todėl galima teigti, kad iš esmės, pardavimo procesai yra gerai suderinti, nes atitinka lūkesčius.

Vertinant svarbos ir atitikimo elementų sąsajas matyti, kad profesionalumo svarba yra susijusi neigiamomis koreliacijomis su skaidrumo ir efektyvumo atitikimu darbovietėje ($r = -0.22$) bei komandinio skatinimo ir valdymo atitikimu darbovietėje ($r = -0.26$) (18 lentelė). Tai rodo, kad tiriamieji, kurie mano, jog profesionalumas yra būtina sąlyga draudimo paslaugų pardavimo procese, dažniau linkę manyti, kad jų darbovietėje nėra skaidrių ir efektyvių procesų bei komanda nėra pakankamai skatinama bei valdoma.

Tolimesniame tyrimo etape siekta nustatyti, kokį poveikį draudimo paslaugų pardavimo proceso svarbos ir atitikimo veiksniai turi šio proceso problemiškumui organizacijoje. Tam tikslui sudarytas daugialypės tiesinės regresijos modelis, kuris įvertina techninių veiksnių, operatyvumo, profesionalumo bei komandos skatinimo svarbos įtaką proceso problemiškumui. Tai pat, kokį poveikį draudimo paslaugų pardavimo procesų problemiškumui organizacijoje turi tai, jog organizacijoje yra realizuoti techniniai aspektai, vyrauja profesionalumas bei komandos skatinimas.

Remiantis regresijos modelio rezultatais galima teigti, kad techninių aspektų atitikimas organizacijoje turi tiesioginį ir statistiškai reikšmingą poveikį draudimo paslaugų pardavimo proceso problemiškumui ($b = 0.36$, $p = 0.269 < 0.05$) (žr. 19 lentelę, 60 psl). Tai rodo, kad net ir turint geriau įgyvendintus techninius sprendimus savo organizacijoje draudimo paslaugų pardavimo proceso problemiškumas išlieka didesnis nei tais atvejais, kai techniniai aspektai yra prasčiau realizuoti. Atitinkamai, tokiais atvejais, problemiškumo lygis yra mažesnis. Iš to seka išvada, kad turint geresnes technines galimybes vykdant draudimo paslaugų veiklą dažnai susiduriama su kitomis situacijomis, kurios kuria dar daugiau probleminių procesų.

Taip pat matyti, kad komandos profesionalumas ($b = -0.62$, $p = 0.014 < 0.05$) bei skatinimas ir valdymas organizacijoje turi atvirkštinį poveikį procesų problemiškumo augimui ($b = -0.42$, $p = 0.006 < 0.05$). Tai rodo, kad tais atvejais, kuomet procesai vyksta profesionaliai ir komanda yra skatinama ir tinkamai valdoma, draudimo paslaugų pardavimo proceso problemiškumas reikšmingai mažėja. Tuo tarpu, visi kiti veiksniai, neturi reikšmingo poveikio pardavimo proceso problemiškumo mažėjimui, nes modelio parametrų įverčiai nėra statistiškai reikšmingi ($p > 0.05$).

19 lentelė. **Draudimo paslaugų pardavimo proceso problemiškumą vertinančio daugialypės regresijos modelio rezultatai (modelis su visais veiksniais)**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

	B	t	p
(Konstanta)	6.9	7.24	0.000
Techniniai aspektai (svarb.)	-0.05	-0.24	0.808
Operatyvumas (svarb.)	-0.23	-1.12	0.268
Profesionalumas (svarb.)	0.02	0.15	0.882
Komandos skatinimas ir valdymas (svarb.)	-0.17	-1.57	0.12
Techniniai aspektai (atit.)	0.36	1.11	0.269
Profesionalumas (atit.)	-0.62	-2.52	0.014
Komandos skatinimas ir valdymas (atit.)	0.03	0.33	0.741
Skaidrumas ir efektyvumas (atit. d.)	0.03	0.12	0.907
Komandos skatinimas ir valdymas (atit. d.)	-0.42	-2.87	0.006

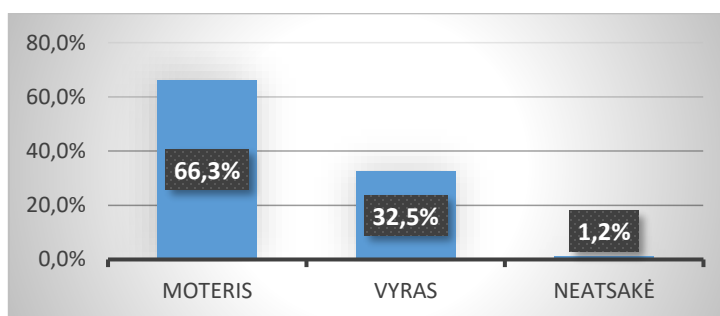
Apibendrinant, remiantis regresijos modeliu nustatyta, kad draudimo paslaugų pardavimo proceso problemiškumo mažinimui didžiausią poveikį turi profesionalumas organizacijoje bei komandos skatinimas ir jos valdymas. Tai patvirtina ir koreliacinės analizės išvados. Remiantis koreliacinės analizės rezultatais nustatyta, kad draudimo paslaugų pardavimo proceso problemiškumo mažėjimas dažniausiai susijęs su geresniais techniniais resursais bei skaidrumu bei veiklos efektyvumu. Tokiu būdu, tyrimo hipotezė, apie teigiamą verslo procesų kokybės valdymo poveikį strateginiams tikslams, yra priimama, nes nustatyta, jog komandos profesionalumas, komandos skatinimas ir jos valdymas bei techniniai veiksniai, o taip pat, skaidrumas ir efektyvumas lemia mažesnę verslo procesų problemiškumą ir, atitinkamai, lengvesnę kelią į užsibrėžtus strateginius tikslus.

3.5. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

Anketine apklausa buvo siekta surinkti didesnę kiekį duomenų, kurie padėtų nustatyti pardavimo procesų kokybės valdymo įmonėje specifiką, pardavimo procesų kokybės valdymą įtakojančius veiksniai bei tobulintinas vietas. Anketinę apklausą iš viso sudaro 15 uždarų ir atvirų klausimų (žr. 3 priedą). Klausimai buvo sudaryti taip, kad būtų gali nustatyti ar yra bei kokie

egzistuoja įmonės pardavimo procesų kokybės valdymo standartai, gairės bei priemonės. Taip pat, klausimai siekta išsiaiškinti ar naudojami standartais, gairės ar priemonės yra pakankamai veiksmingos. Anketinėje apklausoje taip pat buvo suformuoti klausimai *likerto* skalėje, kuriais buvo siekiama nustatyti svarbiausius veiksnius, darančius įtaką įmonės pardavimo procesų kokybės valdymui, o taip pat ir problemas, kurios leis atskleisti įmonės pardavimo procesų kokybės valdymo tobulinimo kryptis.

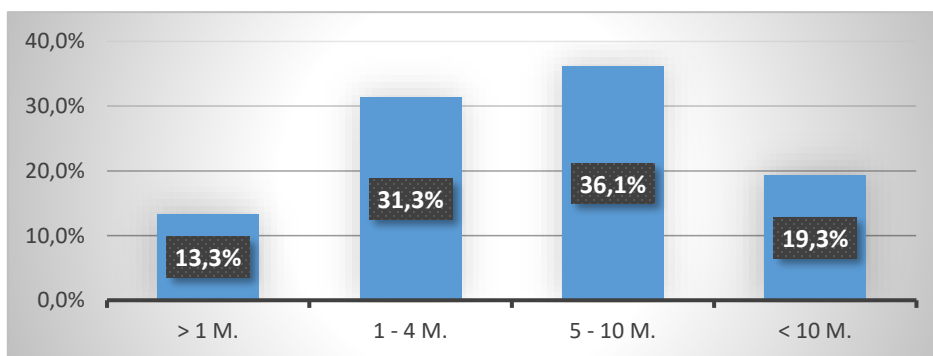
Pirmieji du klausimai buvo skirti nustatyti bendriesiems respondentų duomenims, t.y. respondentų lyčių pasiskirstymą ir darbo stažą įmonėje. Lytis pasiskirstė gan nevienodai, kadangi 66.3 procentus respondentų sudarė moterys, o 32,5 proc. – vyrai. 1,2 respondentų (1) į klausimą neatsakė. Taigi, galima teigti, jog tyrime dalyvavo daugiau moteriškosios lyties atstovių (žr. 5 pav.).



5 pav. Respondentų lyčių pasiskirstymas

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Antruoju klausimu buvo siekta išsiaiškinti respondentų darbo stažą įmonėje. Galima teigti, jog didžioji dalis respondentų turi nemenką darbo stažą, todėl jų atsakymai yra patikimi ir naudingi atliekamam tyrimui. Tyrime dalyvavo mažiau nei 13 proc. respondentų, kurių darbo stažas įmonėje yra mažiau nei 1 metai. 19 proc. respondentai įmonėje dirba daugiau negu 10 metų. 31 proc. respondentų darbo stažas įmonėje siekia 1 – 4 m., o 36 proc. – 5 – 10 metų (žr. 6 pav).

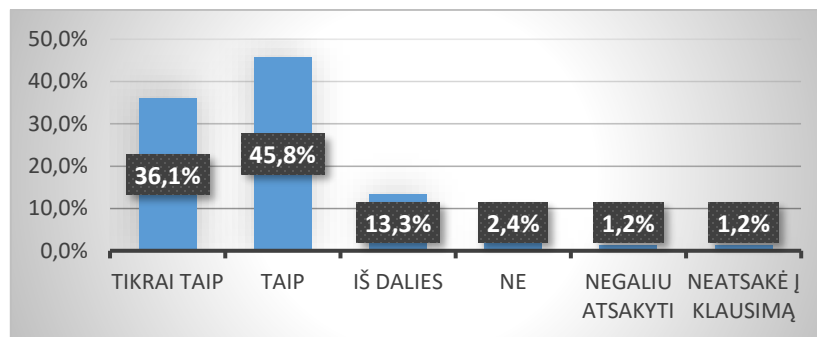


6 pav. Respondentų darbo stažas įmonėje

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Taigi, galima teigti, jog didžioji dalis respondentų įmonėje dirba jau ilgą laiką, todėl akcentuotina, kad jų pateikti duomenys bus naudingi ir patikimi, siekiant išsiaiškinti tiriamosios įmonės pardavimo procesų kokybės valdymo specifiką ir tobulintinas kryptis.

Kokybiniu tyrimu išsiaiškinus, jog vienas svarbiausių veiksnių pardavimo procesų kokybės valdyme laikytini žmogiškieji ištekliai, yra svarbu nustatyti, ar naujiems darbuotojams yra padedama lengviau adaptuotis naujoje darbo vietoje. Respondentų pateiktais duomenimis, galima teigti, jog tiriamojoje įmonėje darbuotojams yra padedama lengviau adaptuotis darbe. 46 proc. respondentų atsakė teigiamai, 36 proc. respondentų pažymėjo, jog adaptuotis yra tikrai padedama. Kiek mažiau, 13 proc. respondentų nurodė, jog adaptuotis yra padedama tik iš dalies, o 2 proc. respondentų atsakė į klausimą neigiamai. Tačiau žvelgiant į 7 paveiksle atvaizduotus rezultatus, galima teigti, jog darbuotojams tiriamojoje įmonėje daugiau ar mažiau yra padedama adaptuotis naujoje darbo vietoje. Taigi, darytina prielaida, jog įmonėje žmogiškajam kapitalui yra skiriamas dėmesys.

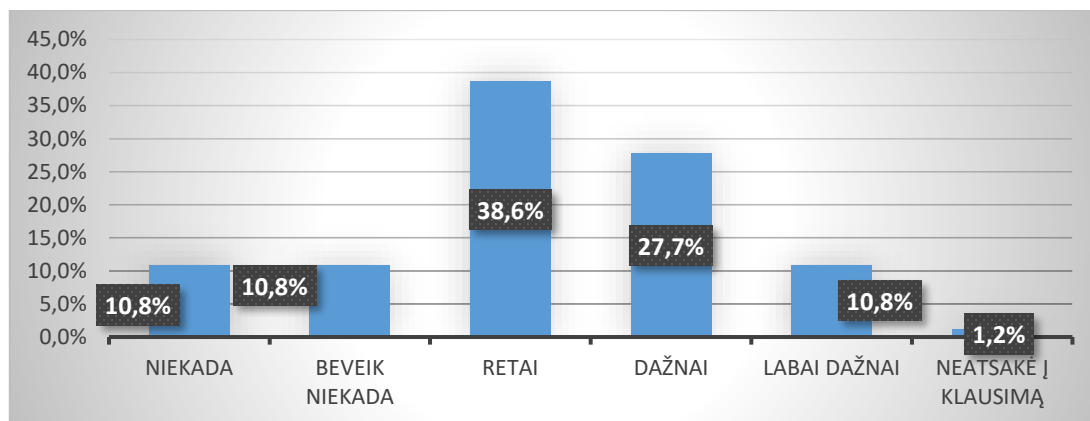


7 pav. Respondentų nuomonė apie pagalbą adaptuojantis darbo vietoje

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Tačiau, 4 klausimo surinkti duomenys suteikė pagrindą manyti, kad žmogiškiesiems ištekliams skiriamas dėmesys vis dėl to nėra pakankamas (8 pav.). Siekiant išsiaiškinti veiklos procesų kokybės valdyme svarbaus elemento išpildymą – darbuotojų kompetencijų tobulinimą – paaiškėjo, kad ne visiems darbuotojams yra skiriami mokymai, kursai, paskaitos bei konferencijos, kuriuose yra didinamos darbuotojų kompetencijos. Tik 11 proc. atsakiusiųjų pažymėjo, jog labai dažnai dalyvauja mokymuose, o 28 proc. pažymėjo, jog dalyvauja dažnai. Tačiau didesnė dalis respondentų nurodė, jog mokymuose dalyvauja retai (39 proc.), beveik niekada (11 proc.). 1 proc. respondentų neatsakė į klausimą. Taigi, galima teigti, jog didesnei daliai darbuotojų nėra skiriama pakankamai dėmesio kompetencijų tobulinimo klausimu. Dėl šios priežasties, gali būti įtakotas

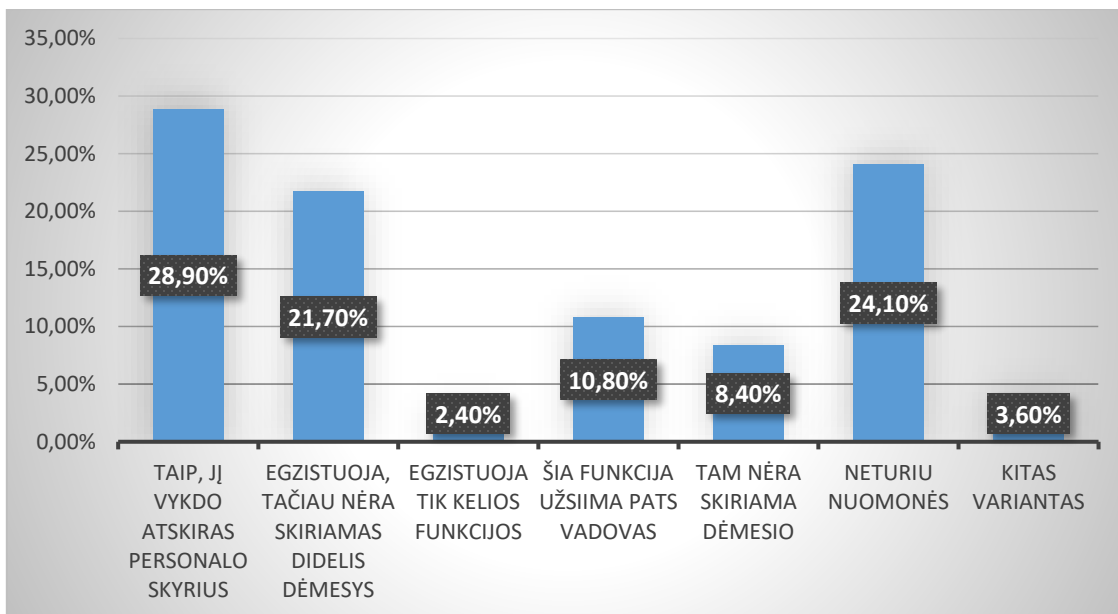
nepakankamas įmonės veiklos procesų kokybės valdymo efektyvumas. Kadangi kiekvienas darbuotojas dalyvauja įmonės veiklos procesuose, todėl netobulinant jų kompetencijų, pardavimo procesų kokybės valdymas taip pat gali būti mažiau efektyvus, o tai lemia žemesnes konkurencines pozicijas.



8 pav. Darbuotojų dalyvavimo mokymuose/kursuose/konferencijose/paskaitose dažnumas

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

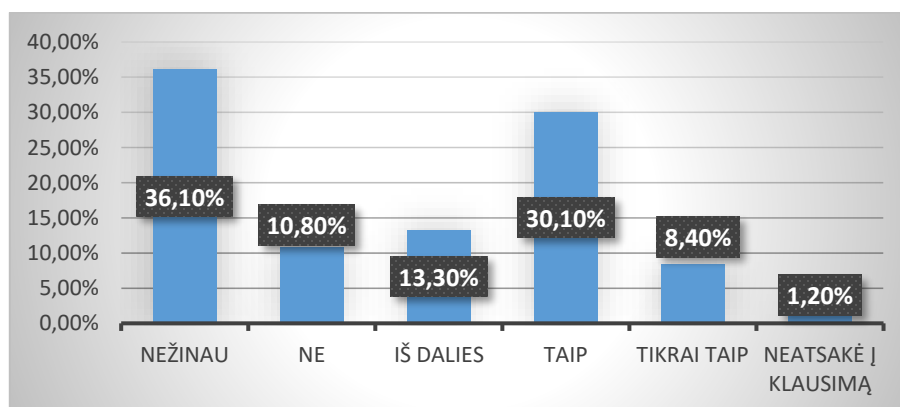
Išsiaiškinus situaciją apie skiriamą įmonės dėmesį žmogiškiesiems ištekliams, toliau svarbu susikoncentruoti į įmonėje vykdomus pardavimo procesus bei jų kokybės valdymą. Tiriamosios įmonės darbuotojai nurodė, jog pardavimų procesų kokybės valdymas yra vykdomas, tačiau taip pat paaiškėjo, jog jam nėra skiriamas itin didelis dėmesys (9 pav.64 psl.). 29 proc. respondentų nurodė, kad pardavimo procesų kokybės valdymui yra skirtas atskiras personalo skyrius, tačiau 22 proc. respondentų nurodė, jog pardavimo procesų kokybės valdymas yra vykdomas, tačiau jam nėra skiriamas didelis dėmesys. 10, 8 proc. pažymėjo, jog pardavimo procesų kokybės valdymu užsiima pats vadovas, o 8 proc. respondentų mano, jog pardavimo procesų kokybės valdymui nėra skiriamas reikiamas dėmesys, siekiant įmonės pardavimų procesų kokybės efektyvumo. Taip pat, respondantai pažymėjo, kad pardavimų procesų kokybės valdymu „Užsiima pardavimų vadovas su kitu atsakingu asmeniu, bet nėra skiriamas dėmesys“. Žvelgiant į atsakymų visumą, galima teigti, jog už pardavimų procesų kokybės valdymą yra paskirti tam tikri asmenys (procesų savininkai), tačiau, galima daryti prielaidą, kad pardavimo procesų kokybės valdymas įmonėje nėra pakankamas, todėl turi dar daug neišnaudoto potencialo.



9 pav. **Pardavimo procesų kokybės valdymas ir atsakingi asmenys**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Tačiau galima teigti, kad įmonėje yra tam tikri pardavimų procesų kokybės standartai ir gairės. Paklausus, ar įmonėje yra pardavimų procesų standartai ir gairės, 36 proc. respondentų atsakė, jog neturi nuomonės, taigi nėra pakankamai informuoti (10 pav.). Tačiau likusioji dalis pateikė įvairius atsakymus. Didžiausia dalis respondentų – 30 proc. ir 8,4 proc.- atsakė, jog standartai ir gairės įmonėje yra. Tačiau, taip pat ne maža dalis respondentų atsakė (13 proc.), kad gairės ir standartai egzistuoja tik dalinai, o 10,8 proc. respondentų atsakė neigiamai. Taigi, tiriamosios įmonės tinkle standartais ir gairės yra įdiegtos skirtingu lygiu, todėl galima teigti, jog nėra vieningos sistemos (standartų, gairių), kuria apimtų pardavimų procesų kokybės valdymą tiriamojoje įmonėje.

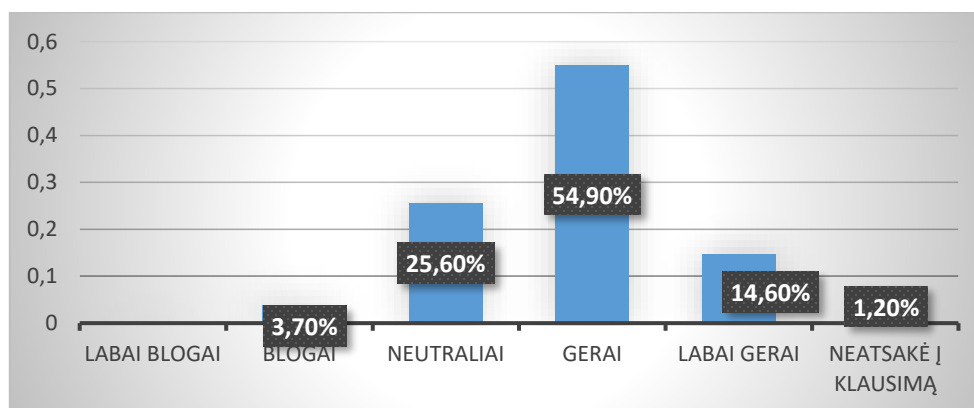


10 pav. **Pardavimo procesų ir jų kokybės valdymo standartai ir gairės įmonėje**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

7 klausimas buvo atviras, siekiant išsiaiškinti kokie būtent standartai, sistemos, gairės ar modeliai yra naudojami tiriamojoje įmonėje pardavimo procesų kokybės valdymo srityje. Respondentai vardijo sistemas bei priemones, kurios yra naudojamos pardavimo procesų kokybės valdyme (pardavimų gairės, klientų aptarnavimo standartas, slapto pirkėjo tyrimas, skundų valdymo sistema, pardavimų padalinių aktyvių pardavimų įgūdžių ugdymo sistemos reglamentas, skriptai, 7P žingsniai, pardavimų proceso standartas, ISO sistema, Baltijiniai standartai ir t.t.), tačiau pažymėtina, jog buvo nemažai respondentų akcentuojančių, kad pardavimo procesų kokybės valdyme naudojami standartai bei sistemos turi būti atnaujintos „...yra kokybės valdymo sistema, bet jau pasenusi, reikia naujos.“. Taigi, galima teigti, jog siekiant užtikrinti efektyvų pardavimo procesų kokybės valdymą yra naudojami įvairūs standartai bei priemonės, tačiau pastebėtina, jog jų yra itin daug ir įvairių, todėl dėl šios priežasties gali būti kliudoma efektyviam ir vieningam pardavimo procesų kokybės valdymui.

Tačiau atsižvelgiant į duomenis, kuriais respondentai įvertino įmonės esamą pardavimo procesų valdymo efektyvumą, darytina prielaida, kad atsižvelgiant į šiuolaikinės draudimo verslo tendencijas, pardavimo procesų kokybės valdymas yra ganėtinai veiksmingas. Didžioji dalis, pardavimo procesų kokybės valdymą įvertino labai gerai (15 proc.) ir gerai (55 proc.). Ne maža dalis pardavimo procesų valdymą įvertino neutraliai (26 proc.), o 4 proc. respondentų pardavimo procesų kokybės valdymą įvertino blogai (11 pav.). Taigi, galima teigti, kad iš esmės įmonės pardavimo procesų valdymas yra veiksmingas, tačiau turėtų būti tobulintinas, kadangi ne maža dalis respondentų įmonės pardavimo procesų kokybės valdymą įvertino žemesniu balu.



11 pav. **Pardavimo procesų efektyvumo vertinimas respondentų atžvilgiu**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

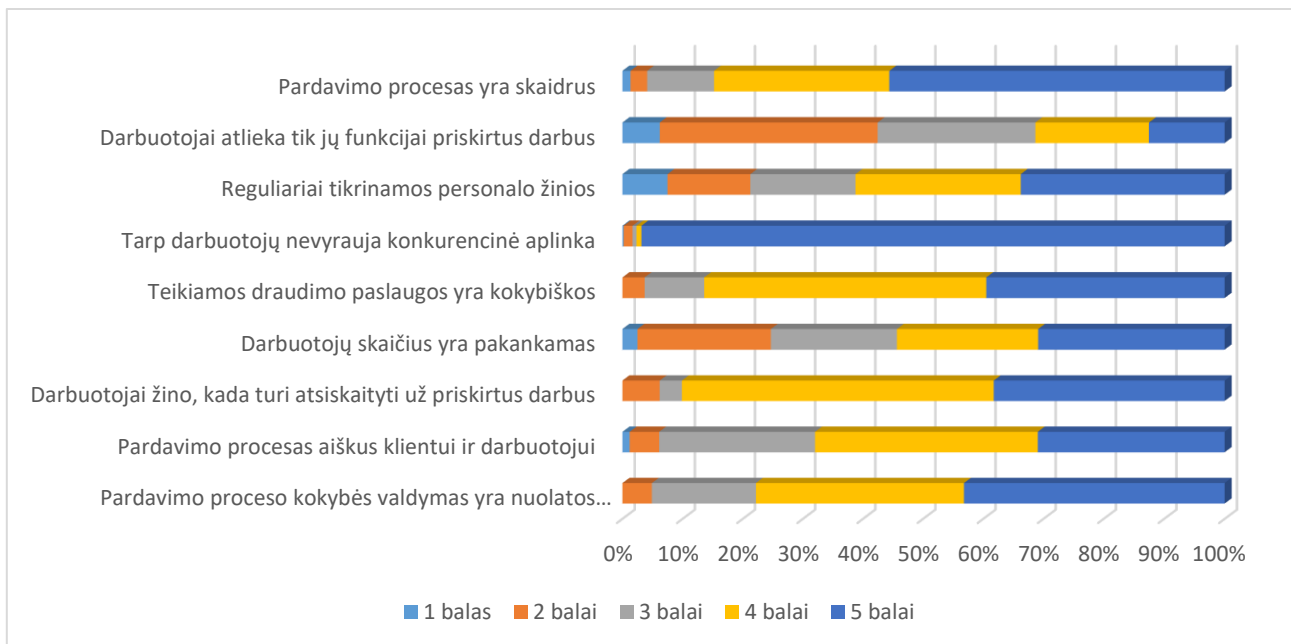
Toliau buvo siekta išsiaiškinti kokie veiksniai pardavimo procesuose yra itin svarbūs. Respondentai turėjo įvertinti kiekvieną pateiktą teiginį balais likerto skalėje. Pateiktoje diagramoje

(žr. 4 priedą) matyti, jog visi teiginiai, pardavimo procesų kokybės valdymui yra svarbūs. Tačiau keli pasižymėjo itin didele svarba. Paaiškėjo, kad pardavimo proceso kokybės valdymui yra itin svarbios naudojamos šiuolaikinės technologijos bei priemonės. Galima pastebėti, jog šis veiksnys buvo itin akcentuotas ir kokybiniame tyrime. Taip pat, kaip itin svarbūs veiksniai buvo išskirti elementai, susiję su žmogiškaisiais ištekliais, tokiais kaip darbuotojų reprezentatyvi išvaizda, noras padėti klientui, net jeigu darbuotojas yra užimtas, tinkama darbuotojų kvalifikacija, gebėjimas greitai spręsti iškilusias problemas, aiškus darbuotojams priskirtų funkcijų supratimas, gaunami darbuotojų priedai. Taigi, su žmogiškaisiais ištekliais susijusius veiksnius galima klasifikuoti į dvi grupes: darbuotojų kvalifikaciją (kompetencijų tobulinimą) bei motyvaciją (kuomet darbuotojas yra motyvuotas teikti aukščiausio lygio paslaugas, rūpintis klientais ir įmonės įvaizdžiu). Užtikrinant šiuos veiksnius, respondentų nuomone, paslaugų pardavimo procesas ir jo kokybės valdymas vyksta sklandžiai bei greitai.

Sekančiame klausime, respondentams buvo pateikti tiek patys teiginiai, tačiau čia paprašyta įvertinti išskiriamų veiksmų atitikimą įmonėje likerto skalėje. Atvaizduojant duomenis, diagramoje matyti (žr. 5 priedą), kad šie veiksniai nėra maksimaliai išpildomi tiriamosios įmonės pardavimo procesuose, todėl galima teigti, jog pardavimo procesų kokybės valdymas vis dar nėra pakankamas ir turi neišnaudoto potencialo. Respondentų pateiktais duomenimis matyti, jog anksčiau svarbiu veiksmu apibrėžtas paslaugų pardavimo procesai tik dalinai vyksta sklandžiai, todėl galima teigti, jog valdant pardavimo procesų kokybę yra vis dar neatsižvelgiama į kai kurias problemas. Taip pat, paaiškėjo, jog įmonėje nėra sudaromos pakankamos komandos, kuri gali efektyviai spręsti draudimo paslaugų kokybės valdymo gerinimo klausimus. Tik 32 proc. respondentų nurodė (įvertino 4 ir 5 balais), jog komandos yra pakankamos spręsti pardavimo procesų kokybės valdymo problemines vietas. Taip pat, svarbu pažymėti, kad atsižvelgiant į IT technologijų ir šiuolaikinių priemonių svarbą, pusė respondentų mano, kad naudojamos šiuolaikinės technologijos bei priemonės įmonėje vis dar nėra pakankamos.

Taip pat, respondentų duomenimis galima teigti, kad pardavimų procesų kokybės valdymas yra nepakankamas, kadangi dauguma respondentų nurodė, jog darbuotojai atlieka ne tik jų funkcijoms priskirtus darbus, dėl šios priežasties, galima teigti, jos yra mažinamas verslo procesų kokybė, o pardavimų procesų kokybės valdymas nėra pakankamas. Dėl šios priežasties, taip pat respondentai nurodo, jog darbuotojų skaičius nėra pakankamas (žr. 12 pav.), todėl galima teigti, jog darbuotojai, dalyvaujantys pardavimų procesuose negali skirti pakankamo dėmesio jiems priskirtoms funkcijoms, dėl to krenta pardavimo procesų kokybė. Per mažas darbuotojų skaičius

lemia didesnę darbų apkrovą bei tuos darbus, kurie neįeina į darbuotojų funkcijas, dėl to gali būti nemotyvuojami darbuotojai, o tai yra vienas iš svarbių veiksnių, galinčių neigiamai paveikti pardavimo procesų kokybės valdymą.

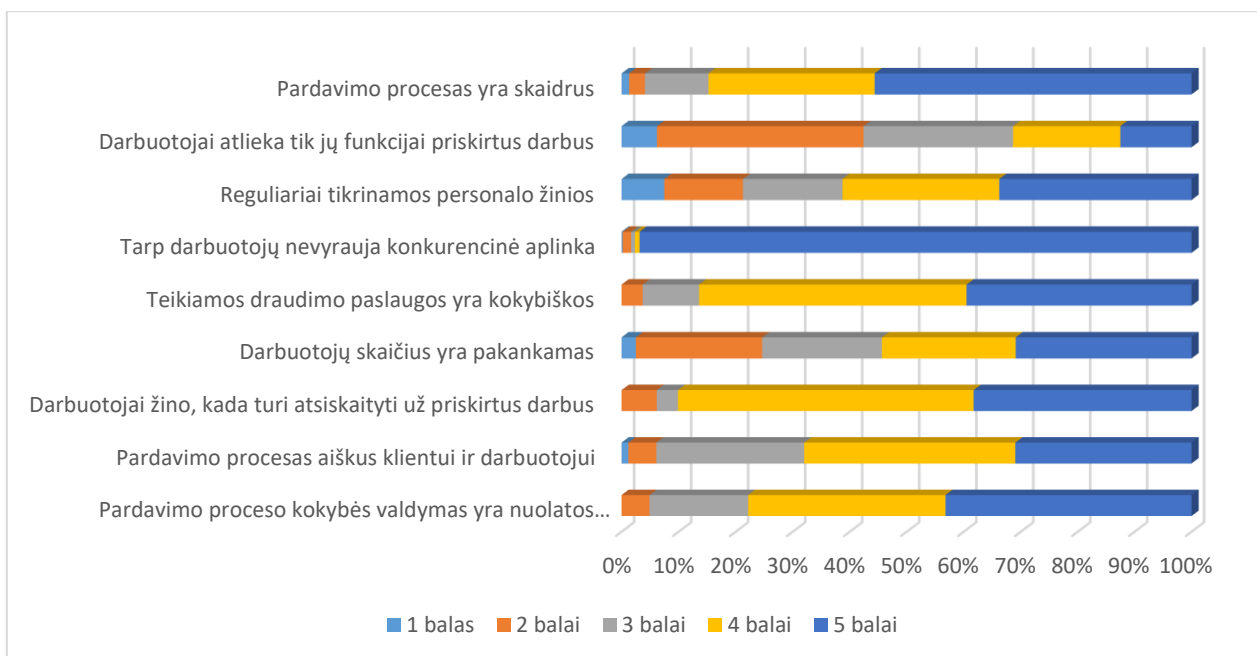


12 pav. **Veiksnių atitikimas, įtakojantis įmonės pardavimo procesų kokybės valdymą**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Taip pat, respondentų nuomone nėra pakankamai reguliariai tikrinamos personalo žinios, o aukščiausių profesinių kompetencijų standartų išlaikymas yra vienas esminių reikalavimų draudimo įmonių veiklos procesų kokybės valdymui. Tačiau taip pat, svarbu pažymėti, jog didžiosios dalies respondentų nuomone, pardavimo procesų kokybės valdymas yra nuolatos tobulinamas. Taigi, nors pardavimo procesų kokybės valdymas įmonėje vis dar turi daug potencialo ir pasižymi probleminėmis sritimis, tačiau įmonėje yra stengiamasi šalinti spragas ir tobulinti pardavimo procesų kokybės valdymą.

Respondentų suteiktais duomenimis taip pat buvo nustatomas problemų aktualumas. Respondentams buvo pateikiamos šios probleminės sritys: per sudėtingi pardavimo procesai, trūkstanti komunikacija tarp darbuotojų ir tarp darbuotojų ir vadovų, nepakankama IT bazė, pasenę sutarčių būdai, pardavimo procesų standartizavimo ir gairių nepakankamumas, darbuotojų kompetencijos trūkumas ir per mažas pardavimo procesų efektyvumas. Paaikškėjo, jog didžiausias iš išvardintų problemų darbovietėje, viena aktualiausių yra trūkstanti komunikacija tarp darbuotojų ir tarp darbuotojų ir vadovų bei nepakankama IT bazė (13 pav.).



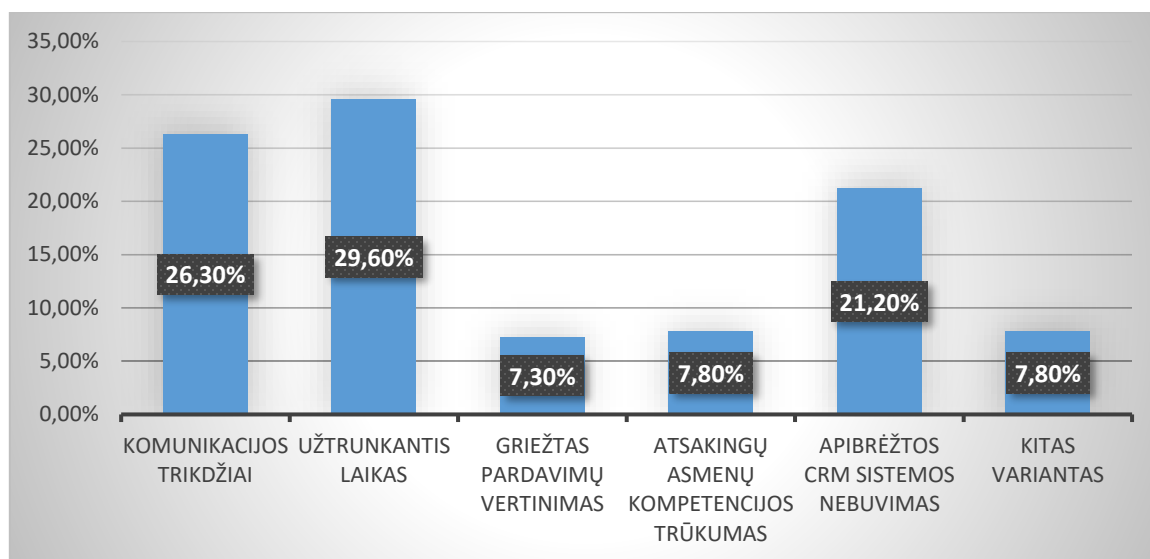
13 pav. **Pardavimo proceso ir jo kokybės valdymo problemų aktualumas darbovietėje**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Taip pat, nemažai respondentų nurodė, jog pardavimo procesų efektyvumas yra vis dar nepakankamas. Nepakankama IT bazė gali lemti ne tik pardavimo procesų kokybės valdymo nepakankamumą, tačiau ir darbuotojų darbo apsunkinimą nereikalingomis ir jų funkcijoms nepriskirtomis užduotimis. Dėl nepakankamai apibrėžtų gairių ir trūkstamo procesų standartizavimo darbuotojai gali pasižymėti kompetencijos trūkumu, o tai daro įtaką pardavimo procesų efektyvumo mažėjimui. Todėl, dėl verslo procesų kokybės valdymą įtakojančių veiksnių, pardavimo procesų kokybės valdymas tampa nepakankamas

Siekiant nustatyti didžiausias problemas, su kuriomis yra susiduriama įmonės pardavimo procesuose ir jų kokybės valdyme buvo nustatyti 6 elementai: komunikacijos trikdžiai, užtrunkantis laikas, griežtas pardavimų vertinimas, atsakingų asmenų kompetencijos trūkumas, apibrėžtos CRM sistemos nebuvimas ir kitas pasirinktas variantas (14 pav.). Anksčiau išskirtas problemos aktualumas, pažymintis per maža komunikaciją tarp darbuotojų ir tarp darbuotojų ir darbdavių buvo patvirtintas sekančio klausimo gautais duomenimis. Tai, jog komunikacijos trikdžiai yra didžiausia problema patvirtino 26 proc. respondentų. 30 proc. Respondentų pažymėjo, jog opiausia problema yra užtrunkantis laikas, o 21 proc. – apibrėžtos CRM sistemos nebuvimas. Kokybiniam tyrimui nustatyta CRM sistemos trūkumo problematika taip pat yra patirtinta ir kiekybinio tyrimo duomenimis. Ne tokiomis reikšmingomis problemomis yra laikomas griežtas pardavimų vertinimas (7 proc. respondentų) ir atsakingų asmenų kompetencijos trūkumas (8 proc.

respondentų). Kitą atsakymą pasirinkę respondentai nurodė, kad didžiausia problema yra IT problemos, su jomis susiję nesklandumai ir trūkumai. Taigi, galima teigti, jog ši problema gali itin įtakoti ir komunikacijos trikdžius bei užtrunkantį laiką. Kadangi pakankamos IT sistemos ir technologijų nebuvimas itin apsunkina darbą.



14 pav. **Didžiausios problemos, su kuriomis susiduriama įmonės pardavimo procesuose ir jų kokybės valdyme**

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Taip pat, respondentams buvo užduotas klausimas, kuriame turėjo būti paaiškinta, kodėl respondentų nuomone, pardavimo procesai ir jų kokybės valdymas yra veiksmingas arba atvirkščiai. Respondentų nuomonės išsiskyrė trejopai. Vieni pažymėjo, jog pardavimų procesas ir jo kokybės valdymas yra veiksmingas, kiti teigia, jog neveiksmingas, o paskutiniai teigia, jog veiksmingas tik dalinai. Žvelgiant į 20 lentelėje (70 psl) pateiktus duomenis, galime teigti, jog respondentų, manančių, jog pardavimo procesai ir jų kokybės valdymas nėra veiksmingas – mažoji dalis. Daugiausia respondentų mano, jog pardavimo procesas ir jo kokybės valdymas yra tik dalinai veiksmingas. Taigi, galima teigti, jog pardavimo procesų kokybės valdymas turi tobulintinas kryptis. Tačiau iš respondentų pateiktų atsakymų išsiskiria keli pagrindiniai veiksniai, trukdantys pardavimo procesams ir jų kokybės valdymui: nepakankama IT sistema, komunikacijos trukdžiai. Taigi, galima teigti, jog kiekybinis tyrimas atskleidė kokybiniame tyrime neišryškėjusią problemą – nepakankamą komunikaciją.

20 lentelė. Respondentų nuomonė apie pardavimo procesus ir jų kokybės valdymo veiksmingumą.

(Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais)

Respondentų nuomonių grupės	Respondentų atsakymai
Pardavimo procesai ir jų kokybės valdymas yra veiksmingas	„... taip vyksta, manau veiksmingas“; „šiuo metu įmonėje vykdomas pardavimų procesas yra veiksmingas“; „taip yra vykdomas ir veiksmingas“; „veiksmingas, nes priima sprendimus dėl naujų produktų, bet jai žalos bus didelės, rizika, kad nepasiteisins“; „Veiksmingas žvelgiant į pardavimus, tačiau išlaidos didėja, todėl reikia tobulinti, kad būtų labai veiksmingas“; „veiksmingas, nes pardavimai auga ir kiekvienais metais užimame vis geresnes pozicijas rinkoje“; „Veiksmingas, yra daug pardavimų.“; „Veiksmingas, tai parodo įmonės rezultatai“; „Veiksmingas. Ergo 2019 metais pripažinta geriausiai aptarnaujanti klientu kompanija Lietuvoje“; „Veiksmingas, nes kiekvieno mėnesio pabaigoje bendri įmonės rezultatai tik gerėja“; „Manyčiau, kad veiksmingas. Dirba kvalifikuoti žmonės, kurių žinios yra atnaujinamos“.
Pardavimo procesai ir jų kokybės valdymas yra neveiksmingas	„Neveiksmingas, nes nėra sistemos, kuri įtrauktų visus darbuotojus į kokybės uždavinių sprendimą su pardavimais“; „Neveiksmingas“, „Neveiksmingas, daug komunikacijos trukdžių“;
Pardavimo procesai ir jų kokybės valdymas yra veiksmingas dalinai	„Nei veiksmingas nei neveiksmingas, rezultatai yra, tačiau nepakankami“; „Nei neveiksmingas, nei veiksmingas, pardavimai vyksta, rezultatai geri, bet ar tai atspindi kokybę, ir jei procentų pardavimai didesni, ar rodo rezultatus gerus“; „Veiksmingas iš dalies, nes turi derinti tarpininkų, draudėjų interesus, o taip pat tenkinti žmonių poreikius“; „ne iki galo veiksmingas“; „Iš dalies veiksmingas, IT trikdžiai ir komunikacijos, kad pasiekti geresnių rezultatų“; „Iš dalies veiksmingas“; „Iš dalies, rezultatai geri, bet yra trūkumų kaip komunikacija, ir IT“; „Iš dalies, rezultatai geri, bet ne galima sakyti, kad procesas veiksmingas, yra trikdžių, pavyzdžiui IT nesklandumai“, „Iš dalies veiksmingas, tačiau ar priimti sprendimai gerina rezultatus, neaišku“; „Dalinai veiksmingas. Trūksta pagalbos, pasitikėjimo“ „Nei tas, nei tas... nėra analizuojami duomenys kaip priėmus pakeitimą keičiasi rezultatas ir dėl kokių priežasčių“; „... nepakankamai veiksmingas, nes pardavimų apimtys nėra ambicingos, o planai ne visada vykdomi“, „Veiksmingas tik iš dalies, dėl IT sistemos trūkumų“.

Taip pat, respondentų duomenimis, patektais 14 atvirame klausime, galima teigti, jog nors nauji standartai yra reikalingi dėl lengvesnio prisitaikymo prie kintančios rinkos, šiuo metu nauji standartai nėra būtini pardavimų procesų kokybės valdymui tobulinti, tačiau yra reikalingos priemonės bei sistemos: „naujų standartų sočiai – tik spėk įsisavinti“ „naujos sistemos labai pagerina darbo kokybę“, „Standartai yra, atsakingi skyriai bei asmenys už pardavimų kokybės valdymą yra, tačiau reikia realaus įgyvendinimo ir efektyvumo“ „reikalingos naujos IT sistemos, būti patrauklesniems rinkoje, ir kad greičiau vyktų pardavimas klientui“, „Yra reikalingos naujos sistemos ir priemonės tam, kad procesą būtų galima visada tobulinti ir išvengti neaiškumų, neatitikimų“, „ Patogesnės ir greitesnės sistemos leistų gerą pardavimų procesą padaryti

patogesniu/greitesniu“, „*Naujos IT sistemos, nes daug trikdžių...*“. Taigi, galima teigti, jog respondentų nuomone, įmonėje yra itin reikalingos naujos sistemos, kuriomis būtų užtikrinamas paprastesnis ir greitesnis darbas, tokiu būdu būtų tobulinamas pardavimų procesų kokybės valdymas.

Paskutiniu metu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie yra specifiniai elementai, būdingi tik draudimo bendrovių verslo procesų kokybės valdymui. Respondentai išskyrė itin didelę konkurenciją, žmogiškąjį kapitalą, riziką bei mokėjimo už paslaugą pobūdį, kadangi už draudimo paslaugą yra atsiskaitoma iš karto, o įgyvendinama tik pasitvirtinus draudžiamąjį atvejais. Taigi pardavimų procesų kokybės valdymas šioje rinkoje tampa itin svarbus, kadangi „*Tai yra paslauga, kuri neapčiuopiama, ir ją perkant reikia susipažinti su ilgu taisyklių aprašymu*“, taigi, galima teigti, kad yra itin svarbus tinkamas kliento pritraukimas, išlaikymas bei komunikacija. Taip pat, svarbu pažymėti, jog draudimo sektorius yra išskirtinis tuo, nes „*Teisingas prisiimamo įsipareigojimo vertinimas ir supratimas, kad dabar gaunamos įmokos nėra pelnas, nes būsimos išmokos gali būti žymiai didesnės. Pardavimo klausimais labai svarbu, kad nuolaidos būtų teisingai vertinamos, taikomos atsargiai ir pamatuotai*“, taigi, galima teigti, jog čia pardavimų procesas ir jo kokybės valdymas turi būti itin kruopščiai vykdomas, kadangi draudimo bendrovė nežino, koks tiksliai bus gautas pelnas/nuostoliai, pasibaigus sutarties galiojimui su klientu.

Apibendrintai, galima teigti, jog tiriamojoje įmonėje yra įdiegti pardavimų procesų kokybės valdymo standartai, gairės ir sistemos, tačiau jos nėra pakankamos ir turi būti tobulintinos. Taip pat pažymėtina, jog įmonė vis dėl to yra pirmaujanti Lietuvos draudimo rinkoje, tačiau respondentų nuomonės, vertintas problemų aktualumą ir įtakojančių veiksnių atitikimą nebuvo vieningos. Tačiau dauguma respondentų nurodė, jog pardavimų procesų kokybės valdymas nėra pakankamai efektyvus, kadangi susiduriama su opiausiomis problemomis, trukdančiomis efektyviems pardavimų procesams vykdyti: IT sistemos problematika, nepakankama komunikacija, CRM sistemos nebuvimas. Taigi, išanalizavus kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, toliau būtinas tyrimo apibendrinimas, kuriuo bus išryškintos tiriamosios įmonės pardavimų procesų kokybės valdymo tobulinimo kryptys.

3.6. Tyrimo apibendrinimas

Apibendrinant kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus galima teigti, jog tiriamoji įmonė vis dar nėra išnaudojusi pardavimų procesų kokybės valdymo potencialo, galinčio užtikrinti

aukštesnes konkurencines pozicijas rinkoje. Respondentų ir informantų pateikti duomenys leido nustatyti tiriamosios įmonės pardavimo procesų kokybės valdymo tobulinimo kryptis:

1. **Procesų skaitmenizavimas ir IT technologijos.** Informantai pažymėjo, kad rankiniai procesai atima daug laiko, todėl, siekiant tobulinti pardavimų procesų kokybę yra būtina skaitmenizuoti veiklą, tokiu būdu įgaunant didesnes galimybes pardavimų procesų kokybės valdymo tobulinimui ir spragų pašalinimui. Informantai ir didžioji dalis respondentų nurodė, jog pardavimo procesų kokybės valdymui neigiamą įtaką daro IT sistemos ir priemonių nesklandumai, trikdžiai ir nepakankami pajėgumai. Dėl šių priežasčių lėtėja pardavimo procesai, krenta jų kokybė, todėl mažėja ir pardavimo procesų kokybės valdymas. Taip pat, „X“ draudimo bendrovės pardavimo procesų kokybės valdymo tobulinimui daugiausiai įtakos turi sprendimų/idėjų įgyvendinimo stadija, t.y. IT funkcionalumų diegimas. Taigi, pardavimo procesų kokybės valdymui „X“ draudimo bendrovėje procesų skaitmenizavimas ir nuolatinis IT technologijų atnaujinimas yra itin svarbus, siekiant gerinti įmonės veiklos rezultatus šioje sudėtingoje konkurencinėje rinkoje.

2. **Pardavimo procesų standartai, gairės, kontrolė.** Informantai nurodė, kad ne tik pardavimų, tačiau ir visų kitų verslo procesų standartų, gairių ir kontrolės būtinumas yra neatsiejamas nuo veiklos produktyvumo konkurencinėje draudimo rinkoje. Iki šiol „X“ draudimo bendrovėje naudojami vidiniai/lokalūs, pačių suformuoti bei Baltijiniai standartai. Tačiau pastebėtina, jog informantai išvelgia esamų standartų, priemonių, modelių produktyvumo nepakankamumą, o taip pat CRM sistemos nebuvimą. Išsiaiškinta, kad didžiausios problemos, su kuriomis susiduriama pardavimo procesuose – klientų pritraukimas ir paieška. Atsižvelgiant į draudimo rinkos konkurencingumą, klientų pritraukimas, paieška bei sudominimas produktu (ne kaina) yra vienas svarbiausių veiksnių „X“ draudimo bendrovėje, įtakoiantis pardavimo procesų kokybės valdymą. Dėl šios priežasties, teigtina, jog šiais spragai pašalinti įmonėje yra būtina CRM sistema. Tiesa, verta pažymėti, jog respondentų nuomone, naujų standartų diegimas nėra toks būtinas kaip papildomos gairės ir sistemos, kadangi jos šiuo metu pasižymi trūkumais, tokiu būdu lėtinant pardavimo procesus bei jų kokybės valdymą. Taip pat, pardavimų procesų kokybės valdymo kontrolė yra neatsiejamas veiksnys nuo pardavimų procesų efektyvumo, kadangi yra būti nuolatinis kritinis klientų skundų analizavimas bei vertinimas, o taip pat ir įmonės pardavimo procesų vidinis vertinimas, siekiant pašalinti trikdžius, mažinančius įmonės veiklos efektyvumą ir kokybę.

3. **Žmogiškieji ištekliai.** Visi informantai ir didžioji dauguma respondentų pažymėjo, jog pardavimo procesų kokybės valdymui užtikrinti yra būtinas greitas aptarnavimas ir tinkamos pardavėjo kompetencijos. Aukštiesiems žmogiškųjų išteklių efektyvumo standartams užtikrinti yra būtina: a) reguliariai apmokyti darbuotojus, gilinti jų žinias; b) reguliariai įvertinti jų darbą ir pasiektus rezultatus; c) formuoti motyvacinę sistemą darbo produktyvumui didinti; d) diegti IT sistemas, supaprastinančias rankinį pardavimo proceso valdymą, tokiu būdu taupant laiką ir sutelkiant didesnę dėmesį į pardavimo procesų kokybę ir geresnių rezultatų siekimą. Taigi, yra itin svarbu, kad darbuotojai būtų produktyvūs ir kompetentingi, tačiau tam pasiekti yra itin svarbu juos įtraukti į kolektyvinį darbo rezultatų siekimą.

4. **Trūkstama vidinė komunikacija.** Kiekybinis tyrimas atskleidė papildomą tobulinimo kryptį, reikalingą pardavimo procesų kokybės valdymo užtikrinimui – vidinę komunikaciją. Respondentų teigimu, viena iš opiųjų problemų, trukdančių sklandiems pardavimo procesams ir jų kokybės valdymui užtikrinti yra nepakankama vidinė komunikacija. Komunikacijos poreikis yra juntamas ne tik tarp darbuotojų, tačiau ir tarp darbuotojų bei vadovų. Neneigtina, jog nepakankama komunikacija lemia didėjančią padaromų klaidų procesuose riziką, kuri iš esmės lėtina ir net kenkia įmonės konkurencingumui rinkoje. Todėl, įmonėje turi būti užtikrinta sklandus ir pakankamas vidinis bendradarbiavimas ir komunikacijos ne tik tarp darbuotojų, tačiau ir tarp darbuotojų bei vadovų.

Taip pat svarbu pažymėti, jog kiekybinio tyrimo duomenimis buvo nustatyta, jog didžioji dalis darbuotojų atlieka ne tik savo funkcijoms priskirtus darbus. Tai lemia jų funkcijoms priskirtų darbų našumą. Galima daryti prielaidą, jog įmonė turėtų vykdyti tam tikrus veiksmus, šiai problemai užkardinti, t.y. arba samdyti papildomus darbuotojus, arba įvesti reikalingas sistemas papildomiems darbams minimizuoti. Ne darbuotojų funkcijoms priskirtų darbų pasekmės gali įtakoti nepakankamos IT sistemos, nepakankamas procesų skaitmenizavimas, praktiškai nevykdomos nustatytos gairės, standartai ir kontrolė. Neneigtina, jog papildomai priskiriami darbai darbuotojų produktyvumą veikia neigiamai, kadangi eikvoja laiko kaštus ir mažina motyvaciją. Dėl šių priežasčių kenčia bendrieji įmonės darbo rezultatai, nuo kurių priklauso įmonės pelnas bei konkurencinė pozicija rinkoje.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad įmonėje yra itin juntamas pardavimo procesų kokybės valdymo tobulinimo poreikis, o tai pat gairių bei sistemų atnaujinimas ir diegimas. Tačiau taip pat nustatyta, kad pardavimo procesuose yra itin svarbūs žmogiškieji ištekliai, kuriems iki šiol nėra skiriamas pakankamas dėmesys, todėl galima teigti, jog žmogiškųjų

išteklių našumo mažėjimą lemia nepakankamas pardavimo procesų kokybės valdymas. Verta akcentuoti, jog kokybinį tyrimą buvo būtina papildyti anketinės apklausos tyrimo metodu, kadangi buvo atskleista papildoma tobulinimo kryptis – vidinė komunikacija, kas neatspindėjo kokybinio tyrimo rezultatuose. Apibendrinant kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog buvo nustatytos keturios pagrindinės tobulinimo kryptis tiriamojoje įmonėje: procesų skaitmenizavimas ir IT technologijos, vidinė komunikacija, žmogiškieji ištekliai ir pardavimo procesų standartai, gairės bei kontrolė. Atsižvelgiant į šias tobulinimo kryptis, rekomendacijose bus pateikti konkretūs problemų sprendimo būdai, kurie yra reikalingi tobulinti pardavimo procesų kokybės valdymą.

IŠVADOS

1. Siekiant atskleisti verslo procesų kokybės sampratą, elementus bei svarbą verslo kokybės valdymui, atlikus mokslinės literatūros analizę, galima daryti išvadą, kad verslo procesai susideda iš skirtingų veiklų ir jų sąveikos, kuriančios vertę klientui. Verslo procesus apima skirtingi elementai, tokie kaip pardavimai, gamyba, marketingas, tiekimo grandinė, finansai ir kt. Akcentuotina, kad visi įmonėje esantys procesai turi veikti kaip visuma, kadangi nepakankamas jų tarpusavio suderinamumas gali lemti organizacijos nesėkmes. Verslo procesų kokybės valdymas yra apibrėžiamas kaip pažangi sistema, kuri padeda pasiekti įmonės išskirtinumą, efektyvumą, strategines iniciatyvas, kūrybiškumas, padedant užtikrinti racionalų organizacijos turto naudojimą įmonės plėtrai. Galima daryti išvadą, kad verslo procesai ir kokybės valdymas yra du vienas nuo kitos neatsiejami elementai.
2. Atlikus draudimo rinkos sektoriaus analizę bei išnagrinėjus kokybės standartų reikalavimus draudimo įmonėms paaiškėjo, kad finansų sistema pastaraisiais metais darėsi vis sudėtingesnė, ypač dėl rizikos draudimo, investicinių fondų, draudimo bendrovių, pasaulinės finansinės sklaidos ir reguliavimo panaikinimo. Šie veiksniai įtakoja draudimo įmonių konkurencijos augimą. Galima teigti, kad draudimo bendrovių pagrindinė orientacija yra į paslaugų ir įmonės procesų kokybę, siekiant patenkinti klientų lūkesčius bei poreikius. Draudimo bendrovėms dažnai taikomi standartai yra šie: finansiniai, apskaitos ir mokumo, verslo praktikos, įsipareigojimų, aktuarinės veiklos, informacijos ir duomenų valdymo. Teigiama, kad kokybės valdymo standartų diegimas draudimo įmonėje neapsiriboja tik produkto tobulinimu, tačiau apima visus įmonės procesus, jų gerinimą ir optimizavimą.
3. Remiantis atlikta kiekybinio tyrimo analize, galima teigti, jog įmonėje yra 4 tobulinimo kryptys, kurios turi tiesioginį ryšį su pardavimo procesų valdymu: žmogiškieji ištekliai, IT technologijos ir nepakankamas pardavimo procesų skaitmenizavimas, vidinė komunikacija, standartai, sistemos ir kontrolė. Visos šios sritys tarpusavyje yra glaudžiai susijusios. Žmogiškieji ištekliai yra itin svarbus veiksnys pardavimo procesų kokybės valdyme, kadangi pardavimo procesuose yra būtinos tinkamos pardavėjo kompetencijos bei greitas aptarnavimas, todėl yra juntamas didesnis poreikis mokymams, motyvacijos sistemoms, vidinei komunikacijai, IT sistemų atnaujinimui, pardavimo procesų skaitmenizavimui ir

naujų gairių kūrimui, įgyvendinimui bei kontrolei. Visi šie veiksniai lemia našesnę darbuotojų darbą ir įnašą, būtina įmonės konkurencinėms pozicijoms didinti.

4. Remiantis regresijos modeliu nustatyta, kad draudimo paslaugų pardavimo proceso problemiško mažinimui didžiausią poveikį turi profesionalumas organizacijoje, komandos skatinimas ir jos valdymas, tai patvirtina ir koreliacinės analizės išvados. Remiantis koreliacinės analizės rezultatais nustatyta, kad draudimo paslaugų pardavimo proceso kokybės valdymo problemiško mažėjimas dažniausiai susijęs su geresniais techniniais resursais, skaidrumo bei veiklos efektyvumu. Tokiu būdu tyrimo hipotezės yra priimanamos, kadangi nustatyta, jog komandos profesionalumas, skatinimas, valdymas, techniniais veiksniais, o taip pat skaidrumas ir efektyvumas lemia mažesni verslo procesų kokybės valdymo problemiško ir atitinkamai lengvesnį kelią į užsibrėžtus strateginius tikslus.
5. Kokybiniu tyrimu nustatyta, jog viena iš opių problemų, trukdančių užtikrinti pardavimo procesų kokybės valdymą – klientų pritraukimas ir išlaikymas. Dėl šios priežasties bendrovėje yra juntama ryšių su klientais (CRM) sistemos poreikis. CRM apima klientų poreikių identifikavimą, tenkinimą, pritraukimą ir ryšių išlaikymą, o tai draudimo rinkoje yra itin svarbu. Atlikto tyrimo duomenys patvirtino klientų pritraukimo bei išlaikymo svarbą. Nepakankamas dėmesys klientų išlaikymui daro neigiamą įtaką pardavimo procesams ir atskleidžia nepakankamą pardavimo procesų kokybės valdymą. Dėl šios priežasties, galima teigti, jog vis dar nėra išnaudojamas įmonės pardavimų proceso kokybės valdymo potencialas, dėl kurio, ateityje galėtų būti užimamos aukštesnės konkurencinės pozicijos draudimo rinkoje.

PASIŪLYMAI

1. Siekiant užtikrinti efektyvų pardavimo procesų kokybės valdymą yra būtina įdiegti CRM sistemą. Tyrimo duomenimis, šiuo metu CRM arba ryšių su klientais valdymo sistemos nebuvimas daro neigiamą įtaką tiek produkto pardavimo, tiek klientų pritraukimo procesuose. Dėl šios priežasties, o taip pat ir itin konkurencingumo draudimo rinkoje, įmonės vadovybė turėtų atsižvelgti bei įdiegti CRM sistemas, siekiant užtikrinti konkurencingumo didinimą rinkoje, pritraukiant didesnę skaičių potencialių klientų ir užtikrinti laipsniškai didėjantį lojalių vartotojų ratą.
2. Siekiant užtikrinti pakankamą vidinę komunikaciją, įmonės vadovybė turėtų pasirūpinti bei skatinti komunikavimą tarp pačių darbuotojų, o taip pat tarp darbuotojų ir vadovų. Įmonės vadovybė turėtų nustatyti naujas gaires, kuriomis būtų siekiama skatinti tarpusavio bendradarbiavimą bei palaikymą, siekiant maksimaliai sumažinti klaidų riziką. Kadangi kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog komunikacija yra nepakankama, todėl atsiranda įvairių trikdžių, dėl kurių yra daroma daugiau klaidų ir nėra užtikrinamas pardavimo procesų kokybės valdymas.
3. Įmonėje rekomenduojama atnaujinti bei diegti naujas IT sistemas bei priemones. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog pardavimo procesų kokybė ir jos valdymas nėra pakankamai efektyvus dėl IT sistemos trūkumų ir nepakankamos procesų automatizacijos. Todėl, atkreipiant dėmesį į tai, kad draudimo įmonėse yra apdorojami ir saugomi milžiniški kieki duomenų, yra privalu nuolatos atnaujinti bei tobulinti IT sistemas ir technologijas pardavimo procesuose. O atkreipiant dėmesį į tyrimo rezultatus, šiuo metu IT sistemos ir priemonių atnaujinimas yra būtinas, siekiant užtikrinti pardavimo procesų kokybės valdymą.
4. Draudimo bendrovei siūloma įdiegti darbuotojų pasiūlymų sistemą, kadangi darbuotojai, vykdantys savo funkcijas geriausiai žino opiausias problemas, trukdančias užtikrinti pardavimų proceso kokybės valdymą. Įdiegus darbuotojų pasiūlymų sistemą (pavyzdžiui Kaizen ar Lean), įmonė gebėtų greičiau identifikuoti esamas problemas bei jas ištaisyti, užtikrinant pardavimų procesų kokybės valdymą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Alzoubi H. M., Khafajy N. A. (2015). The Impact of Business Process Management on Business Performance Superiority. *International Journal of Business and Management Review*, Vol. 3, No. 2, p. 17-34. Prieiga per internetą: <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Business-Process-Management-on-Business-Performance-Superiority.pdf>. (žiūrėta 2020 m. balandžio 6 d.).
2. Attarwala A. A., Balasubramaniam C. S. (2014). Risk Management in Insurance Companies. *Ibhinav International Monthly Refeered Journal of Research in Management and Technology*, Vol. 3, No. 11, p. 35-43. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/9641590/Risk_Management_in_Insurance_Companies (žiūrėta 2019 m. kovo 5 d.).
3. Alshenqeeti H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *English Linguistics Research*, Vol. 3, No. 1, p. 39-45. doi: 10.5430/elr.v3n1p39.
4. Bedgood C. (2018). Mission possible: ISO certification. *Institute of Industrial Engineers*, Vol. 50, No. 5, p. 44-48. Prieiga per internetą: <https://www.iise.org/ISEMAGazine/details.aspx?id=46683>. (žiūrėta 2019 m. vasario 12 d.).
5. Burattin A. (2015). *Process Mining Techniques in Business Environments: Theoretical Aspects, Algorithms, Techniques and Open Challenges in Process Mining*. London: Springer.
6. Barros S., Smapaio P., Saraiva P. (2014). Quality Management Principles and Practices Impact on the Companies' Quality Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 23, No. 6, p. 625 – 646. doi: 10.1108/02656710610672461.
7. Bara D., Čorić S. (2014). Business Process Management In Insurance Case of Jadransko Insurance Company. *Interdiscilplinary Management Research*, No. 10, p. 883-906. Prieiga internetu: <https://pdfs.semanticscholar.org/61f2/39e193a045ec0fe7c96249f59b01af64fae0.pdf> (žiūrėta 2019 m. gruodžio 2 d.).
8. Carpinetti, L., R., C., Buosi, T., Gerolamo, M., C. (2015). Quality management and improvement: A framework and a business-process reference model. *The Emerald Research Register*, Vol. 9, No. 1, p. 543-553. doi: 10.1108/14637150310484553.
9. Chauan G., Nema G. (2017). Study of the Role of Total Quality Management in Productivity Enhancement in Indian Insurance Sector. *Pacific Business Review*

- International*, Vol. 9, No.11, p. 75-85. Prieiga per internetą: http://www.pbr.co.in/2017/2017_month/May/09.pdf. (žiūrėta 2020 sausio 3 d.).
10. Camisón C., Puig-Denia A. (2016). Are quality management practices enough to improve process innovation? *International Journal of Production Research*, Vol. 54, No. 10, p. 2875-2894. doi: 10.1080/00207543/2015/1113326.
 11. Diaye M. A., Greenan N., Pekovic S. (2014). Sharing the fame' of ISO standard adoption: quality supply chain effects evidence. *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No. 18, p. 5396-5414. doi: 10.1080/00207543/2014/907512.
 12. Dumas M., Rosa M. L, Mendling J., Reijers H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Austria: Springer.
 13. Edwards, R., Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* London: Bloomsbury Publishing Plc.
 14. Elshaer I. (2012). *What is the Meaning of Quality?* Germany: MPRA Paper No. 57345. Prieiga per internetą: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57345/>. (žiūrėta 2019 m. kovo 13 d.).
 15. ERGO Life Insurance SE. (2018). Nepriklausomo auditoriaus išvada, metinis pranešimas ir finansinės ataskaitos už 2018 m. gruodžio 31 d. pasibaigusius metus. Prieiga: <https://www.ergo.lt/assets/Uploads/ReportFiles/ERGO-Life-Insurance-SE-FS-2018-LT.PDF>. Žiūrėta: 2020 m. kovo 1 d.
 16. Gontareva I., Murenets I., Kurmaiev P., Podzihun S., Dorokhov O. (2018). Functionality and Quality Management of Transformation of Capital Forms at an Enterprise. *TEM journal*, Vol. 7, No. 3, p. 579-606. doi: 10.18421/TEM73-16.
 17. Gruppe H. (2012). *Controlling Process Model: A Guideline for Describing and Designing Controlling Processes*. Germany: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
 18. Habib R., Sabbagh E. (2015). *Business process architectures: concepts, formalism and analysis: PhD dissertation*. Potsdam: Business process technology Group.
 19. Hellman P., Liu Y. (2013). Development of Quality Management Systems: How Have Disruptive Technological Innovations in Quality Management Affected Organizations? *Quality Innovation Prosperity*, Vol. XVII, No. 1, p. 104-119. doi: 10.12776/qip.v17i1.154.
 20. Hu J. L., Yu, H. E. (2014). Risk Management in Life Insurance Companies: Evidence from Taiwan. *North American Journal of Economics and Finance*, Vol. 29, No. C, p. 185-199. doi: 10.1016/j.najef.2014.06.012.

21. Jurevičienė D. (2014). Sales Process Management of Insurance Services. *Intellectual economics*, Vol. 8, No. 2, p. 147-150. doi: 10.13165/IE-14-8-2-11.
22. Kumar A. (2018). *Business Process Management*. New York: Routledge Taylor&Francis Group.
23. Krogstie J. (2012). *Quality of Business Process Models. The Practice of Enterprise Modeling*. Berlin: Springer.
24. Katanić Z., Lazović S. T., Todosijević R. (2017). Quality Management in the Tourism Industry. *Mining and Metallurgy Engineering Bor*, Vol. 1, No. 2, p.115-124. doi: 10.5937/mmmeb1702115K.
25. Know J., Wolfrom L. (2017). Analytical tools for the insurance market and macro-prudential surveillance. *OECD Journal: Financial Market Trends*, No. 1, p. 43-91. doi: 10.1787/fmt-2016-5jln6hnvwdzn.
26. Kaziliūnas A. (2010). The Implementation of Quality Management Systems In Service Organizations. *Public Policy and Administration*, No. 34, p. 71-82. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/aac/71-82.pdf>. (žiūrėta 2020 m. kovo 1 d.).
27. Knowles G. (2011). *Quality Management. 1st edition*. London: Bookboon.
28. Kim D. Y., Kumar V., Kumar U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, Vol. 30(2012), p. 295-315. doi: 10.1016/jom.2012.02.003.
29. Lezgovko A., Lastauskas P. (2008). Draudimo verslo plėtra: teoriniai aspektai ir rinkos plėtros prielaidos. *Verslas: teorija ir praktika*, T. 9, Nr. 2, p. 125-136. doi: 10.3846/1648-0627.2008.9.125–136.
30. Lezgovko A., Kodytė E. (2010). Pabaltijo draudimo rinka: ekonominės situacijos įvertinimas ir perspektyvos. Ekonomikos vystymasis: procesai ir tendencijos. Tarptautinės mokslinės praktikos konferencija. Prieiga: <https://www.researchgate.net/publication/279202579>. (žiūrėta 2019 m. gegužės 5 d.).
31. Lohrmann J. (2015). *Business Process Quality Management: PhD Dissertation*. Germany: Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades.
32. Lezgovko A., Doronina-Koltan N., Tautkus T., Malakaitė D. (2014). *Draudimo paslaugų pardavimo proceso valdymas*. Vilnius: MRU.

33. Matthews, R. (2015). Continuous, quality and process improvement: disintegrating and reintegrating operational improvement? *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 28, No. 3, p. 296-317. doi: 10.1080/14783363.2015.1081812.
34. Melicharova A. (2018). Standard ISO 9001:2015, most important changes and their impact on supplier complaints management. *Engineering for rural development*, Vol. 23, No. 5, p. 765-770. doi: 10.22616/ERDev2018.17.N448.
35. Mahmood K., Kangilaski T., Shevtshenko E. (2018). Usage of Process Models for Quality Management System: A Case Study of Energy Company. *Crimson Publishers*, Vol. 1, No. 2, p. 1-8. doi: EME.000510.2018.
36. *MDRT Overview 2013* (2013). The Premier Association of Financial Professionals. USA: MDRT.
37. Meyer D. P., Claes J. (2018). An overview of process model quality literature: The comprehensive Process Model Quality Framework. Prieiga per internetą: <https://arxiv.org/abs/1808.07930>. (žiūrėta 2019 m. kovo 28 d.).
38. Mazviona B. W., Dube M., Sakahuhwa T. (2017). An Analysis of Factors Affecting the Performance of Insurance Companies in Zimbabwe. *Journal of Finance and Investment Analysis*, Vol. 6, No. 1, p. 1-21. Prieiga per internetą: https://ideas.repec.org/a/spt/fininv/v6y2017i1f6_1_2.html. (žiūrėta: 2019 m. balandžio 15 d.).
39. Melnychuk Y., Chvertko L., Korniienko T., Vinnytska O., Garmatiuk O. (2019). Analysis of the Factors Influencing the Market of Insurance Services in Life Insurance. *TEM journal*, Vol. 8, No. 1, p. 201-206. doi: 10.18421/TEM81-28.
40. Mainelli M., von Gunten C., Kieve T. (2014). *Opportunities for Standards in Insurance: A Joint study from BSI and Long Finance, 2014*. Z/Yen Group: Financial services sector report.
41. Nguyen M. H., Phan A. C., Matsui Y. (2018). Contribution of Quality Management Practices to Sustainability Performance of Vietnamese Firms. *Sustainability*, Vol. 10, No. 375, p.1-31. doi: 10.3390/su10020375.
42. Ohtonen J., (2015). *Business process management capabilities*. Finland: Turun kauppakorkeakoulu Turku School of Economics.
43. *Operational excellence in insurance: Performance, digital and customer experience* (2019). ACORD: KPMG International.

44. Pečiulytė I., Ruževičius J. (2014). Kokybės auditas: koncepcija ir metodologijos tobulinimas. *Informacijos mokslai*, Nr. 68, p. 23-43. doi: 10.15388/Im.2014..3922.
45. Pakurar M., Haddad H., Nagy J., Popp J., Olah J. (2019). The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in the Jordanian Banking Sector. *Sustainability*, Vol. 11, Nr. 1113, p. 1-24. doi: 10.3390/su11041113.
46. Pradhan R. P., Arvin M. B., Hall J. H., Norman R. (2017). Insurance Market Development and Macroeconomic Interactions in Twenty-Six Countries. *Journal of Economic Development*, Vol. 42, No. 4, p. 23-57. doi: 10.35866/caujed.2017.42.4.002.
47. Reijers, H. A., Mendling, J., Recker, J. (2010). *Business Process Quality Management. Handbook on Business Process Management 1. International Handbooks on Information Systems*. Berlin: Springer.
48. Rosing M., Scheer A. W., Scheel H., Jones D. T. (2014). Business Process Trends. *The Complete Business Process Handbook*, No. 1, p. 187-216. doi: 10.1016/B978-0-12-799959-3.00011-2.
49. Rimkuvienė S., Tamošaitienė J. (2012). *Verslo planavimas ir organizavimas*. Vilnius: Technika.
50. Robson J. (2015). General insurance marketing: a review and future research agenda. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 20, No. 4, p. 282-291. doi: 10.1057/fsm.2015.20
51. Raišienė A. (2011). Advantages and Limitations of Integrated Management System: the Theoretical Viewpoint. *Social technologies*, Vol. 1, No. 1, p. 25-36. Prieiga per internetą: <https://www3.mruni.eu/ojs/social-technologies/article/view/464>. (žiūrėta 2020 m. kovo 18 d.).
52. Ruževičius J. (2016). *Magistrantūros studijos: baigiamojo darbo projektų (BDP) ir magistro darbo (MD) rašymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: VU.
53. Radej B., Drnovšek J., Begeš G. (2017). An Overview and Evaluation of Quality-Improvement methods from the manufacturing and supply-chain perspective. *Advances in Production Engineering and Management*, Vol. 12, No. 4, p. 388-400. doi: 10.14743/apem2017.4.266.
54. Rowley J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, Vol. 37, No. 3, p. 308-330. doi: 10.1108/MRR-02-2013-0027.

55. Siva V., Gremyr I., Bergquist B., Garvare R., Zobel T., Isaksson R. (2016). The support of Quality Management to sustainable development: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 138, No. 2, p. 148-157. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.01.020.
56. Stasytytė V., Aleksienė L. (2015). Įmonės veiklos rizikos vertinimas ir valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse. *Verslas: teorija ir praktika*, T. 16, Nr. 2, p. 140-148. doi: 10.3846/btp.2015.568.
57. Sahar S., Mohammadbagher G. (2011). Service Quality Management in the Insurance Industry on the Basis of Service Gap Model. *Australian Journal of Basic and applied Sciences*, Vol. 5, No. 11, p. 797-802. Prieiga per internetą: <http://www.ajbasweb.com/old/ajbas/2011/November-2011/797-802.pdf>. (žiūrėta: 2020 m. sausio 21 d.).
58. Šaulinskas L., Tilvytienė R. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, T. 1, Nr. 29, p. 152-165. Prieiga: http://su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2013_1_29/saulinskas.pdf. (žiūrėta 2020 m. balandžio 14 d.).
59. Vilkas M., Vaitkevičius S. (2013). Typologian of Motives and Effects of Adoption of ISO 9000 Series Standarts. *Engineering*, Vol. 24, No. 4, p. 373-384. doi: 10.5755/j01.ee.24.4.4535.
60. Vaňová J., Paulová I., Rusko M., Hekelová E. (2017). Creating Corporate Culture in Context with Standards ISO 9001:2015. *Annals of DAAAM & Proceedings*, No. 28, p. 274-279. doi: 10.2507/28th.daaam.proceedings.037.
61. Vom Broke J., Roswemann M. (2014). Business Process Management. *Wiley Encyclopedia of management*, No. 7, p. 1-15. doi: 10.1002/9781118785317.weom070213.
62. Vom Broke J., Sonnenberg C. (2015). Value-orientation In Business Process Management. *Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*, Vol. 2, No. 2, p. 101-132. doi: 10.1007/978-3-642-45103-4_4.
63. Za'vadsky' J., Za'vadska Z. (2014). Utilisation of business process models in managerial practice: An empirical study in Slovak companies certified to the ISO 9001 standard. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 25, No. 3-4, p. 319-337. doi: 0.1080/14783363.2013.791103.

64. Zekaj B. (2016). Marketing in Insurance Industry, Marketing Functions in Insurance Industry. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, Vol. 1, No. 5, p. 33-39. doi: 10.5937/ekonomika1903021C.

VERSLO PROCESŲ KOKYBĖS VALDYMAS DRAUDIMO BENDROVĖJE

Agata TYLINGO

Magistro darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universitetas

Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Vadybos katedra

Darbo vadovas – J. asist. R. Labanauskis

Vilnius, 2020

SANTRAUKA

88 puslapiai, 20 lentelių, 14 paveikslų, 64 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis šio darbo tikslas - nustatyti verslo procesų kokybės valdymo elementus, jų sisteminius ryšius bei reikalingas sistemas draudimo bendrovės veiklos procesų kokybės valdymui.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, draudimo sektoriaus analizė, metodologija, tyrimo rezultatai, išvados ir rekomendacijos.

Mokslinės literatūros analizėje apžvelgiama verslo procesų kokybės valdymo samprata, modeliai ir veiksniai, įtakoiantys verslo procesų kokybės valdymą bei verslo procesų kokybės valdymą draudimo sektoriuje.

Antroje analitinėje darbo dalyje buvo analizuojama draudimo rinkos specifika, draudimo įmonės kokybės standartų reikalavimai, verslo procesų kokybės valdymo modelių sistemos, diegimo priežastys bei procesai, lemiantys draudimo įmonės veiklą.

Empirinėje darbo dalyje buvo sudaryta tyrimo metodologija, parinkti tyrimo instrumentai, nustatyta tiriamųjų imtis ir atrankos būdas. Pagrindinis empirinio tyrimo tikslas buvo nustatyti svarbiausius draudimo įmonės pardavimo proceso elementus, jų tarpusavio ryšius ir įtaką pardavimo procesų kokybės valdymui. Pasiektas tikslas leido nustatyti draudimo bendrovei reikalingas pardavimo procesų sistemas, gaires, reikalingas pardavimo procesų kokybės valdymui. Tyrimui buvo pasirinktas X draudimo bendrovės atvejis, naudojami pusiau struktūruoto interviu ir apklausos metodai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad X draudimo bendrovės pardavimo procesų kokybės valdymui reikiamos tobulinimo kryptys yra IT, žmogiškieji išteklių, vidinė komunikacija, sistemų ir

standartų atitikties kontrolė. Todėl tobulinant šias sritis X draudimo bendrovė gali užtikrinti įmonės pardavimo procesų kokybės valdymą.

Mokslinės literatūros analizė, kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai leido suformuoti išvadas. Tyrimo rezultatai gali padėti X draudimo bendrovei užtikrinti pardavimo procesų kokybės valdymą, siekiant bendrovės užsibrėžtų tikslų.

BUSINESS PROCESS QUALITY MANAGEMENT IN THE INSURANCE COMPANY

Agata TYLINGO

Paper of the Master's degree

Quality Management Studies Master's Program

Vilnius University

Faculty of Economics and Business Administration

Management Department

Supervisor – J. asist. R. Labanauskis

Vilnius, 2020

SUMMARY

88 pages, 20 charts, 14 pictures, 64 references.

The *main purpose* of this master thesis is to determine the elements of business process quality management, their systematic relations in the insurance company and needed systems to improve business processes quality management.

The work consists of three main parts: the analysis of scientific literature, the analysis of insurance sector, methodology and research results, and conclusion and recommendations.

Literature analysis reviews the concept of business process quality management, its models and factors influencing business process quality management and business processes in insurance sector.

The second analytical part of the work analyzed the specifics of the insurance market, the requirements of quality standards of the insurance company, the reasons for the implementation of quality management models and process quality management system and the processes that determine the insurance company's performance.

After the literature analysis *research design* was set up, research indicators and methods were selected. The main purpose of empirical research was to determine the most important aspects of the insurance company's service sales process and to prepare the obtained results for the performance of quantitative research in order to examine the possibilities of application of process quality standards / systems in the company, improving process quality management. The case of company „X“ was selected. Questionnaire survey and semi-structured interview methods were used for the research.

The study revealed that X Insurance Company's sales process quality management direction: human resources, IT, internal communication, systems and standards compliance control. Therefore, the author believes that improving these areas can help ensure the company's sales process quality management.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis as well as results of the case study and empirical research. The author believes that the results of the study could give useful guidelines to the selected insurance company to improve their sales process quality management.

PRIEDAI

1 priedas

Struktūruoto interviu išklotinė

(II) Rizikų valdymo vadovė. 1 metai. Taip. Procesų, kuriuos galima automatizuoti, kokybė yra užtikrinama programiškai/automatizuotai. Procesai, kuriuose yra daug rankinio darbo kokybė yra užtikrinama diegiant kontrolės priemones (keturių akių principas, informacijos sutikrinimas ir kt.), kurios tiek mažina klaidų riziką, tiek užtikrina kokybę. Įmonėje taip pat vadovaujamosi ISO standartu. Sudaromas procesų žemėlapis, nustatomi procesų savininkai, unifikuojami procesai visose Baltijos šalyse, rengiami procesų savininkams mokymai, metodikos kaip turi būti atliekamas vienas ar kitas procesas. Taip. Kliento poreikių tinkamas identifikavimas, geras parduodamų produktų žinojimas, malonus bendravimas ir dėmesys klientui. Pardavimo proceso kokybė užtikrinama vadovaujantis įmonės vidine sukurta sistema. Pagrindinė problema yra klientų pritraukimas ir paieška dėl didelės konkurencijos draudimo rinkoje. Įmonė skiria daug dėmesio tiek žmonių apmokymui, tiek klientų skundų nagrinėjimui, siekiant įvertinti tobulintinas vietas. Manau reikia tobulinti ir paprastinti parduodamus produktus, kad klientui būtų lengviau suprasti visus produkto privalumus ir trūkumus. Manau, reikia ir toliau mokyti darbuotojus, dirbančius pardavimo srityje bei skaitmenizuoti veiklą.

(I2) Klientų aptarnavimo centro vadovė. ERGO – 3 m. Bendras draudimo bendrovėse – 15 m. Vieni procesai tyri būti aprašyti kokybės gairėse, kiti procesai valdomi sistemose. Klientų aptarnavimo standartą, pokalbių skriptus, skundų valdymo sistemą, sistemas Genesy ir Jira, Dissales. Nepakankamas. Svarbiausia – greitas aptarnavimas, kokybiškas produktas, pardavėjo kompetencijos. Taip. Naudojamos standartizuotos pardavimų sistemos, gairės, darbo instrukcijos, skriptai ir kt. Visais išvardintais variantais. Šiais metais buvo skirta įvairių mokymų pardavimo kompetencijoms gerinti. Neturime CRM. Taip.

(I3) Verslo klientų departamento Pardavimų palaikymo skyriaus vadovas. 10 m. Svarbus ir būtinas, ir nuolatinis. Visi esantys procesai yra aprašyti, reguliariai peržiūrimi ir tobulinami, atsižvelgiant į vidinius poreikius/pasikeitimus bei rinkos aktualijas. Klientų aptarnavimo standartas, sistemos Jira, dissales. Nepakankamai, turi būti tobulinamas. Nuolatinė procesų kritiška peržiūra ir siekis taupyti laiką taip didinant efektyvumą. Naudojami vidiniai/lokalūs ir Baltijiniai standartai, tačiau nenukrypstant nuo Grupės keliamų standartų. Dabar procesų tobulinimui daugiausiai įtakos turi sprendimų/idėjų įgyvendinimo stadija, t.y. IT funkcionalumų

įdiegimas. Partnerių ir klientų aptarnavimui yra skiriamas pagrindinis dėmesys. Neturime CRM, taip pat reikia tobulinti parduodamus produktus. Siekiant efektyvumo nuolat būtina keisti, tobulinti visus procesus, norint geresnių rezultatų.

(14) Draudimo Vyr. Ekspertė. ERGO 11 metų, raudime 18 bendrai 18 metų. Taip. Vieni procesai valdomi pagal sistemas, kiti aprašyti. Organizuojami mokymai kokybei gerinti. Skundų valdymo sistema, klientų. Ne, tikrai nepakankamas. Pardavimo sistemos ir platformos, pardavėjų kompetencija, procesų vientisumas, procesų paprastumas, suderinti įmonės veiksmi. Yra, bet įvardinti konkrečiai negaliu. Kadangi nedirbu su tiesioginiais pardavimais, sunku atsakyti tiksliai, iš šalies manau, kad sunkiausia su naujų klientų paieška, naujų klientų sudominimu produktu (ne kaina), prieštaravimų atlaikymu. Skiriama dėmesio apmokymams, klientų skundų nagrinėjami, kas yra ne taip, kad tobulinti. IT sistemų, pardavimo platformų ir monitoringo sistemų tobulinimas, motyvacijos sistemos, tvarkų supaprastinimas.

(15) Nuosavo pardavimų tinklo Administravimo grupės vadovas. 8 metai. Taip. Procesai yra aprašyti, yra tam tikros sistemos. Daug yra rankinio darbo, o tai yra didesnė atsakomybė, todėl naudojamas keturių akių principas, kad užtikrinti kokybę. Yra ISO standartas 9001:2000. Kiti procesai yra programiškai automatizuoti. Turbūt visuotinė kokybės vadyba, ISO 9001:2000, Yra sistemos Dissales, Jira, Genesy. Kliento standartas,. Taip, bet tobulumui niekada nėra ribų. Slapto pirkėjo tyrimas, Klientų pasitenkinimo tyrimas (NPS), Naudojamos standartizuotos pardavimų sistemos. Klientų paieška ir darbu su klientų prieštaravimu. Taip, pvz., nuolat organizuojami pardavėjų mokymai, kompetencijos kėlimo kursai. Neturiu minčių. Galbūt paprastinti („tiesinti“) procesus pačioje įmonėje, siekti padaryti draudimo taisykles paprastesnes ir aiškesnes, organizuoti mokymus. Kadangi tobulumui ribų nėra, tai visada yra reikalinga diegti ir tobulinti standartus/sistemas/modelius.

Struktūruoto interviu klausimynas

Gerb. Informante,

Aš esu Agata, X kurso X universiteto studentė, studijuojanti Kokybės vadybos magistro studijų programoje. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti pardavimo procesų kokybės valdymo efektyvumą UAB „X“ įmonėje, todėl ši anketa yra skirta šios įmonės darbuotojams. Apklausą yra anoniminė, o jos atsakymai apibendrintai bus naudojami magistriniame darbe. Iš anksto AČIŪ!

1. Kokios yra Jūsų pareigos draudimo bendrovėje?
2. Koks yra Jūsų sukauptas darbo stažas draudimo bendrovėje?
3. Ar manote, jog veiklos procesų kokybės valdymas yra svarbus, didinant įmonės konkurencingumą?
4. Kaip Jūsų įmonėje yra valdoma veiklos procesų kokybė? Ar naudojate standartus/sistemas/priemones?
5. Ar galite įvardinti, kokius standartus/sistemas/priemones naudojate, siekiant gerinti veiklos procesų kokybės valdymą įmonėje?
6. Ar manote, jog įmonės pardavimų procesų kokybės valdymas yra pakankamas efektyviems paslaugų pardavimo rezultatams?
7. Kaip manote, kokie yra svarbiausi veiksniai, įtakoiantys pardavimų procesų kokybę Jūsų įmonėje?
8. Ar Jūsų įmonėje yra naudojami standartai, sistemos, priemonės ar gairės valdant pardavimo procesų kokybę? Jeigu taip, kas yra naudojama (Jūsų suformuoti procesų kokybės valdymo modeliai ar tam tikros standartizuotas sistemos?)
9. Su kokiomis problemomis dažniausiai susiduriate produkto pardavimo procese (klientų paieška, sudominimu, pasiūlymo teikimu, darbo su klientų prieštaravimu, sutarties sudarymu, posutartiniu aptarnavimu)?
10. Ar yra skiriama pakankamai dėmesio žmogiškiesiems ištekliams, siekiant vykdyti sklandų paslaugos pardavimą ir tolimesnį bendravimą su klientais?
11. Ar galite nurodyti tobulintinas vietas, siekiant pardavimo procesų kokybės valdymo tobulinimo?

12. Ar manote, jog įmonėje yra reikalinga įdiegti/keisti/tobulinti pardavimo procesų kokybės valdymo standartus/sistemas/modelius, siekiant didesnio įmonės konkurencingumo?

Darbuotojų apklausos anketa

Gerb. respondente,

Aš esu Agata, X kurso X universiteto studentė, studijuojanti kokybės vadybą. Šiuo metu atlieku tyrimą, skirtą mano magistriniam darbui, kurio tikslas – nustatyti pardavimo procesų valdymo efektyvumą UAB „X“ įmonėje, todėl ši anketa yra skirta šios įmonės darbuotojams. Apklausa yra anoniminė, o jos atsakymai apibendrintai bus naudojami magistriniame darbe. Iš anksto AČIŪ!

1. Lytis:

- Vyras;
- Moteris.

2. Šiose pareigose išdirbtas laikas:

- > 1 m.;
- 1-4 m.;
- 5-10 m.;
- < 10 m.

3. Ar naujiems darbuotojams padedama lengviau adaptuotis naujoje darbo vietoje?

- Visiškai;
- Taip;
- Iš dalies;
- Ne;
- Negaliu atsakyti.

4. Kaip dažnai dalyvaujate mokymuose/kursuose/konferencijose/paskaitose, susijusiose su pardavimo procesų tobulinimu draudimo sektoriuje? Įvertinkite skalėje iki 5 (tinkamą balą apibraukite).

Niekada	Beveik niekada	Retai	Dažnai	Labai dažnai
1	2	3	4	5

5. Ar įmonėje yra vykdomas pardavimo procesų kokybės valdymas?

- Taip, jį vykdo atskiras personalo skyrius;
- Egzistuoja, tačiau nėra skiriamas didelis dėmesys;
- Egzistuoja tik kelios funkcijos;

- Šia funkcija užsiima pats vadovas;
- Tam nėra skiriama dėmesio;
- Neturiu nuomonės;
- Kita (įrašykite).....

6. Ar yra nustatytos pardavimų procesų kokybės standartai ir gairės?

Nežinau	Ne	Iš dalies	Taip	Taip, pilnai
1	2	3	4	5

7. Jeigu į 9 klausimą atsakėte teigiamai, tuomet nurodykite, kokie standartai, sistemos ar modeliai yra įdiegti Jūsų darbovietėje?

-

8. Kaip vertinate pardavimų procesų valdymo efektyvumą, atsižvelgiant į šiuolaikinės draudimo verslo tendencijas?

Labai blogai	Blogai	Neutraliai	Gerai	Labai gerai
1	2	3	4	5

9. Balais nuo 1 iki 5 įvertinkite teiginių svarbumą draudimo paslaugų pardavimo procesui (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – pilnai sutinku).

Nr.	Teiginys	Balas
1	Naudojamos šiuolaikinės technologijos bei priemonės	
2	Paslaugos suteikiamos atskirose patalpose	
3	Darbuotojai atrodo reprezentatyviai	
4	Darbuotojas rodo norą padėti klientui, net jei tuo metu yra užimtas	
5	Įmonėje yra geras psichologinis klimatas	
6	Darbuotojai yra tinkamos kvalifikacijos	
7	Greitai sprendžiamos iškilusios problemos	
8	Efektyviai sprendžiami administravimo klausimai	
9	Organizacinė technika yra tvarkinga, estetiška, patogi	
10	Darbuotojų darbo vietos yra patogios	

11	Darbuotojai aiškiai supranta funkcijas teikiant paslaugą klientams	
12	Įmonėje sudaromos komandos, skirtos spręsti draudimo paslaugos kokybės gerinimo klausimus	
13	Teikiamų draudimo paslaugų kaina atitinka kokybę	
14	Paslaugų pardavimo procesas vyksta sklandžiai ir greitai	
15	Įmonėje atlyginimas priklauso nuo suteiktų draudimo paslaugų kiekio	
16	Darbuotojai gauna pridus, jeigu viršija pardavimo rezultatų lūkesčius	

10. Balais nuo 1 iki 5 įvertinkite teiginių atitikimą draudimo paslaugų pardavimo procesui Jūsų darbovietėje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – pilnai sutinku).

Nr.	Teiginys	Balys
1	Naudojamos šiuolaikinės technologijos bei priemonės	
2	Paslaugos suteikiamos atskirose patalpose	
3	Darbuotojai atrodo reprezentatyviai	
4	Darbuotojas rodo norą padėti klientui, net jei tuo metu yra užimtas	
5	Įmonėje yra geras psichologinis klimatas	
6	Darbuotojai yra tinkamos kvalifikacijos	
7	Greitai sprendžiamos iškilusios problemos	
8	Efektyviai sprendžiami administravimo klausimai	
9	Organizacinė technika yra tvarkinga, estetiška, patogi	
10	Darbuotojų darbo vietos yra patogios	
11	Darbuotojai aiškiai supranta funkcijas teikiant paslaugą klientams	
12	Įmonėje sudaromos komandos, skirtos spręsti draudimo paslaugos kokybės gerinimo klausimus	
13	Teikiamų draudimo paslaugų kaina atitinka kokybę	
14	Paslaugų pardavimo procesas vyksta sklandžiai ir greitai	
15	Įmonėje atlyginimas priklauso nuo suteiktų draudimo paslaugų kiekio	
16	Darbuotojai gauna pridus, jeigu viršija pardavimo rezultatų lūkesčius	

11. Balais nuo 1 iki 5 įvertinkite teiginių atitikimą Jūsų darbovietėje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – pilnai sutinku).

Nr.	Teiginys	Balasis
1	Pardavimo procesas yra nuolatos tobulinamas	
2	Pardavimo procesas aiškus klientui ir darbuotojui	
3	Darbuotojai žino, kada turi atsiskaityti už jų funkcijai priskirtus darbus	
4	Darbuotojų skaičius yra pakankamas, siekiant sklandžiai aptarnauti klientus	
5	Teikiamos draudimo paslaugos yra kokybiškos	
6	Tarp darbuotojų nevyrauja konkurencinė aplinka	
7	Reguliariai tikrinamos personalo žinios	
8	Darbuotojai atlieka tik jų funkcijai priskirtus darbus	
9	Pardavimo procesas yra skaidrus	

12. Balais nuo 1 iki 5 įvertinkite problemų aktualumą Jūsų darbovietėje (1 – visiškai neaktuali, 2 – neaktuali, 3 – iš dalies aktuali, 4 – aktuali, 5 – itin aktuali).

Nr.	Teiginys	Balasis
1	Pardavimo procesas yra nepakankamai efektyvus	
2	Darbuotojai nepakankamai kompetentingi	
3	Pardavimo procesai nėra standartizuoti, neapibrėžtos gairės	
4	Pasenę sutarčių sudarymo būdai	
5	Nepakankama IT bazė	
6	Trūkstama komunikacija tarp darbuotojų, bei tarp darbuotojų ir vadovų	
7	Pardavimo procesas per sudėtingas	

13. Su kokiais didžiausiomis problemomis įmonėje susiduriama pardavimo procesuose? (Galimi keli atsakymų variantai):

- Komunikacijos trikdžiai;
- Užtrunkantis laikas;
- Griežtas pardavimų vertinimas;
- Atsakingų asmenų kompetencijos trūkumas;
- Kita (įrašykite).....

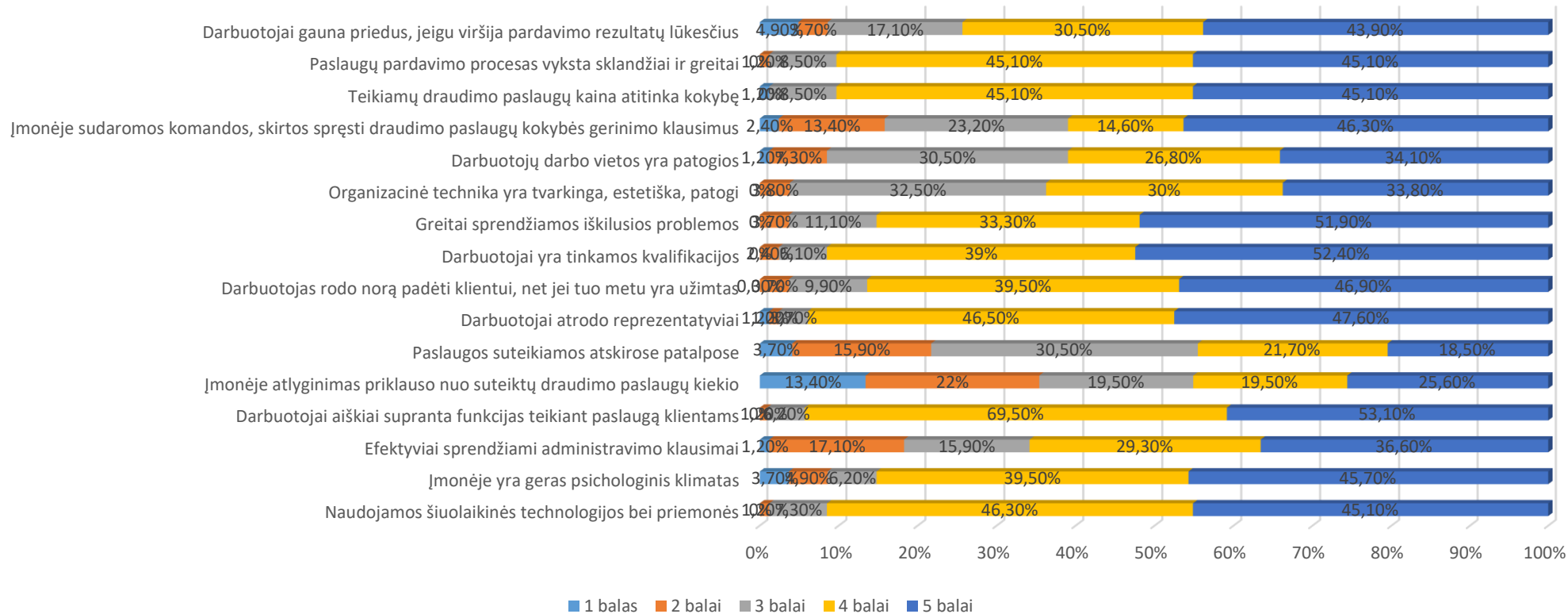
14. Ar šiuo metu Jūsų įmonėje vykdomas pardavimų procesas yra veiksmingas? (Paiškinkite pasirinkimą):

- Veiksmingas, nes.....
- Neveiksmingas, nes.....
- Nei neveiksmingas, nei veiksmingas, nes.....

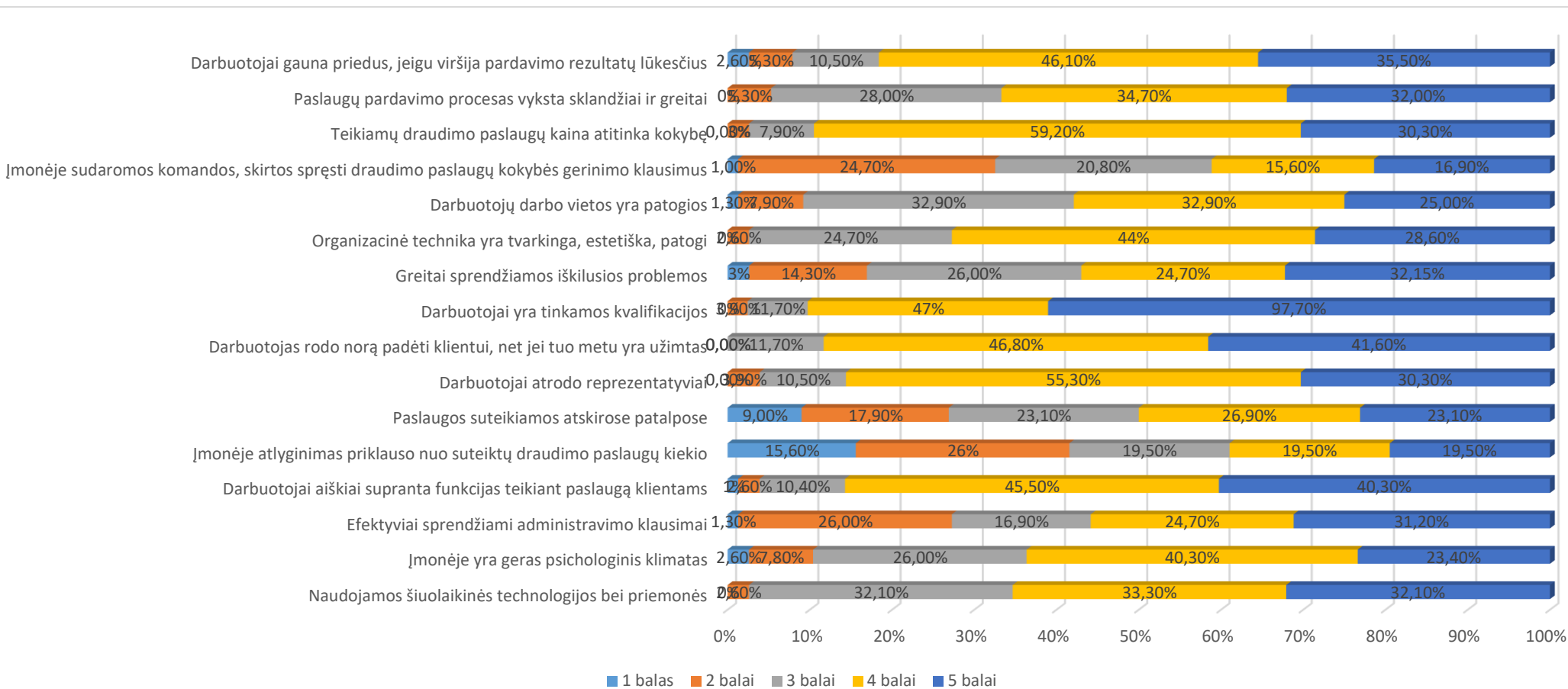
15. Ar manote, jog veiksmingesniam pardavimų proceso kokybei yra reikalingi nauji standartai, priemonės bei sistemos?

-

Respondentų pateiktų teiginių vertinimas draudimo paslaugų procesų kokybės valdymui balais nuo 1-5



Pateiktų teiginių atitikimas tiriamosios įmonės pardavimo proceso kokybės valdyme



Faktorinės analizės rezultatai**Q9 Balais nuo 1 iki 5 įvertinkite teiginių svarbumą draudimo paslaugų pardavimo procesui**

		Component			
		1	2	3	4
Q9A10	Darbuotojų darbo vietos yra patogios	.771			
Q9A2	Paslaugos suteikiamos atskirose patalpose	.751			
Q9A9	Organizacinė technika yra tvarkinga, estetiška, patogi	.684	.439		
Q9A5	Įmonėje yra geras psichologinis klimatas	.675			
Q9A11	Darbuotojai aiškiai supranta funkcijas teikiant paslaugą klientams	.622	.480		
Q9A8	Efektyviai sprendžiami administravimo klausimai	.621	.415		
Q9A4	Darbuotojas rodo norą padėti klientui, net jei tuo metu yra užimtas	.492			
Q9A14	Paslaugų pardavimo procesas vyksta sklandžiai ir greitai		.806		
Q9A13	Teikiamų draudimo paslaugų kaina atitinka kokybę		.781		
Q9A7	Greitai sprendžiamos iškilusios problemos		.768		
Q9A6	Darbuotojai yra tinkamos kvalifikacijos		.686		
Q9A3	Darbuotojai atrodo reprezentatyviai			.796	
Q9A12	Įmonėje sudaromos komandos, skirtos spręsti draudimo paslaugos kokybės gerinimo klausimus			.723	
Q9A1	Naudojamos šiuolaikinės technologijos bei priemonės			.605	
Q9A15	Įmonėje atlyginimas priklauso nuo suteiktų draudimo paslaugų kiekio				.893
Q9A16	Darbuotojai gauna pridus, jeigu viršija pardavimo rezultatų lūkesčius	.436			.492

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Q10 Balais nuo 1 iki 5 įvertinkite teiginių atitikimą draudimo paslaugų pardavimo procesui

		Component		
		1	2	3
Q10A8	Efektyviai sprendžiami administravimo klausimai	.783		
Q10A16	Darbuotojai gauna pridus, jeigu viršija pardavimo rezultatų lūkesčius	.754		
Q10A1	Naudojamos šiuolaikinės technologijos bei priemonės	.731		
Q10A7	Greitai sprendžiamos iškilusios problemos	.719	.400	
Q10A10	Darbuotojų darbo vietos yra patogios	.709	.463	
Q10A14	Paslaugų pardavimo procesas vyksta sklandžiai ir greitai	.702		
Q10A9	Organizacinė technika yra tvarkinga, estetiška, patogi	.661	.511	
Q10A2	Paslaugos suteikiamos atskirose patalpose	.645		
Q10A13	Teikiamų draudimo paslaugų kaina atitinka kokybę	.534	.462	
Q10A3	Darbuotojai atrodo reprezentatyviai		.815	
Q10A11	Darbuotojai aiškiai supranta funkcijas teikiant paslaugą klientams	.428	.755	
Q10A4	Darbuotojas rodo norą padėti klientui, net jei tuo metu yra užimtas	.481	.668	
Q10A6	Darbuotojai yra tinkamos kvalifikacijos	.500	.607	
Q10A5	Įmonėje yra geras psichologinis klimatas	.418	.568	
Q10A12	Įmonėje sudaromos komandos, skirtos spręsti draudimo paslaugos kokybės gerinimo klausimus			.904
Q10A15	Įmonėje atlyginimas priklauso nuo suteiktų draudimo paslaugų kiekio			.756

Q11 Balais nuo 1 iki 5 įvertinkite teiginių atitikimą Jūsų

		Component	
		1	2
Q11A3	Darbuotojai žino, kada turi atsiskaityti už jų funkcijai priskirtus darbus	.828	
Q11A9	Pardavimo procesas yra skaidrus	.771	
Q11A2	Pardavimo procesas aiškus klientui ir darbuotojui	.734	
Q11A1	Pardavimo procesas yra nuolatos tobulinamas	.706	.428
Q11A6	Tarp darbuotojų nevyrauja konkurencinė aplinka	.674	
Q11A5	Teikiamos draudimo paslaugos yra kokybiškos	.554	.487
Q11A8	Darbuotojai atlieka tik jų funkcijai priskirtus darbus		.786
Q11A7	Reguliariai tikrinamos personalo žinios	.436	.753
Q11A4	Darbuotojų skaičius yra pakankamas, siekiant sklandžiai aptarnauti klientus	.499	.672

Q12 Balais nuo 1 iki 5 įvertinkite problemų aktualumą Jūsų

Rotated Component Matrix ^a
a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.