

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Vitalija Zaborienė,
Vadybos (specializacija – Viešasis administravimas) magistrantūros studijų
programa

**PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMAS:
AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“. RADVILIŠKIO REGIONO
STOČIŲ SKYRIAUS ATVEJIS**

Darbo vadovė:
prof. dr. Diana Šaparnienė

Šiauliai, 2014

SANTRAUKA

Viešajame sektoriuje kokybiškų paslaugų valdymas bei jų teikimas yra užtikrinamas įvairiais būdais: apibrėžiant paslaugų kokybės reikalavimus įvairiuose dokumentuose, diegiant kokybės vadybos modelius, organizuojant kokybės konkursus ir taikant įvairias kitas kokybės užtikrinimo priemones (Nakrošis, 2010). Šių iniciatyvų taikymas gali būti įvairaus masto - nuo bandomųjų projektų iki įvairių kokybės vadybos modelių ir priemonių taikymo įgyvendinant visą viešąjį sektorių apimančias reformas. Viešojo sektoriaus klientų aptarnavimas tampa vis dažniau ir garsiau diskutuotinu klausimu. Viešasis sektorius vis dažniau orientuojasi į efektyvumą, naujas veiklos formas, aukštesnį viešųjų paslaugų kokybės lygmenį ir geresnius veiklos rezultatus.

Magistro darbo tikslas - iširti klientų aptarnavimo kokybės valdymą AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio regiono stočių skyriuje bei numatyti galimas klientų aptarnavimo kokybės valdymo tobulinimo kryptis, suformuojant teikiamų paslaugų kokybės gerinimo planą. Siekiant užsibrėžto tikslo, iškelti tokie uždaviniai: išanalizuoti teorinius klientų aptarnavimo kokybės valdymo viešajame sektoriuje ypatumus; išanalizuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ teikiamas paslaugas ir jų specifiką; apibūdinti veiksnius lemiančius paslaugos kokybę; atlikti AB „Lietuvos geležinkeliai“ krovinių vežimo direkcijos Radviliškio regiono stočių skyriaus klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizę bei apibrėžti klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo kryptis, suformuojant teikiamų paslaugų kokybės gerinimo planą.

Teorinėje darbo dalyje, siekiant identifikuoti viešojo sektoriaus kokybės valdymo procesus, analizuojama kokybės valdymo sąvoka, kokybės valdymo formavimo ir įgyvendinimo aspektai Lietuvos ir užsienio praktikos požiūriu.

Pagrindiniai empirinio tyrimo rezultatai atsispindi klientų, įstaigos, tiesiogiai dirbančios su klientais, darbuotojų bei AB „Lietuvos geležinkeliai“ vadovų nuomonės apie klientų aptarnavimo kokybės valdymą raiškoje.

Tyrimo rezultatai atskleidė AB „Lietuvos geležinkeliai“ teikiamų paslaugų kokybės lygį klientų aspektu, išryškino darbuotojų turimas kompetencijas, atsiskleidė vadovų nuomonė darbuotojų bei klientų kokybės valdymo aspektu. Tyrimo išvadose ir rekomendacijose pateikiamos klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo kryptys bei suformuotas teikiamų paslaugų kokybės gerinimo planas.

SUMMARY

Quality management of services and their delivery In the public sector is ensured in various ways: by defining the quality requirements of services in various documents, implementing quality management models, organizing the quality competitions and applying various other quality assurance means (Nakrošis, 2010). The application of such initiatives may be of a different scale - from the application of the trial projects to application of various quality management models and means, by implementing reforms, involving the whole the public sector. Public sector customer service is becoming more and more loudly disputed matter. The public sector is increasingly focused on the effectiveness, new forms of activity, a higher level of quality of public services and better performance.

The aim of master thesisi - to investigate the quality management of customer service of JSC "Lietuvos geležinkeliai" department of Radviliškis region stations and provide possible areas of improvement for quality management of customer services, creating the plan of quality improvement for provided services. In order to achieve the aim, the following tasks are: to analyze the theoretical peculiarities of quality management of customer services in the public sector; to analyze services by JSC "Lietuvos geležinkeliai" and their specificity; to describe factors which determine the quality of service; to perform analysis of customer service quality management system of freight directorate in Radviliškis region department of stations of JSC "Lietuvos geležinkeliai" and to define customer service quality improvement areas by forming the service quality improvement plan.

The theoretical part of the work, in order to identify the quality of public sector management processes, analyzes the concept of quality management, , formation and implementation aspects of quality management from Lithuanian and foreign practice view.

The main empirical results of the research reflect the opinions of customers, employees of institution, directly working with the costmers, and heads of JSC "Lietuvos geležinkeliai" about the quality management of customer service in expression.

The results of the research revealed the level of service quality of JSC "Lietuvos geležinkeliai" from customer point of view, highlighted the competencies of employees, revealed the opinion of the heads to the aspect of quality management of employees and customers. The conclusions and recommendations of the research provide quality improvement directions of customer services and formed plan for the quality improvement of the services.

TURINYS

SANTRAUKA.....	2
SUMMARY.....	3
LENTELĖS.....	6
PAVEIKSLAI.....	7
PAGRINDINĖS SAŲVOKOS.....	8
ĮVADAS.....	10
I. KOKYBĖS VALDYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE KLIENTŲ APTARNAVIMO ASPEKTU.....	13
1. Kokybės valdymo sampratos bei politikos formavimo ir įgyvendinimo teorinis diskursas.....	13
1.1 Paslaugos samprata.....	13
1.2 Kokybės valdymo samprata ir raida.....	15
1.3 Kokybės valdymo politika ir iniciatyvos.....	21
1.4 Kokybės valdymas kaip pokyčio inicijavimo prielaida.....	24
1.5 Kokybės valdymo politikos formavimas ir įgyvendinimas valstybės ir organizacijos lygmeniu.....	28
1.6 Kokybės valdymo iniciatyvos Lietuvoje ir užsienyje.....	30
1.7 Klientų aptarnavimo kokybės valdymo strategija.....	33
1.8 Klientų aptarnavimo sistema viešajame sektoriuje.....	35
1.9 Klientų poreikių apibrėžimas.....	37
2. Klientų aptarnavimo kokybės teisinis reglamentavimas.....	40
II. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO AB “LIETUVOS GELEŽINKELIAI” TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS.....	42
2.1 Tyrimo metodologija.....	42
2.2 Tyrimo instrumento struktūra.....	44
2.3 Tyrimo imties charakteristikos.....	46
III. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO AB “LIETUVOS GELEŽINKELIAI” TYRIMO REZULTATAI.....	50
3.1 AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos apžvalga.....	50
3.2 Kokybės valdymo sistemos diegimas.....	52
3.3 Kokybės valdymo analizė: klientų nuomonės raiška.....	54
3.4 Kokybės valdymo analizė: darbuotojų nuomonės raiška.....	61
3.5 Kokybės valdymo analizė: ekspertų nuomonės raiška.....	63
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	68

LITERATŪRA.....	71
PRIEDAI.....	77

LENTELĖS

1 lentelė Kas tai yra paslauga?.....	13
2 lentelė Kas tai yra kokybė?.....	16
3 lentelė Tradicinės ir visuotinės kokybės vadybos bruožų skirtumai.....	18
4 lentelė Kiekybinių ir kokybinių duomenų palyginimas.....	27
5 lentelė Nuosekli veikslių seka atliekama planuojant, valdant ir gerinant kokybę.....	27
6 lentelė Kokybės vadybos taikymo viešajame administravime pradžia ES šalyse.....	31
7 lentelė Klientų dalyvavimo lygiai skirtingose paslaugose.....	36
8 lentelė Autorių nuomonės apie anketinę apklausą.....	43
9 lentelė Tikslinės (fokus) grupės imties charakteristika.....	49
10 lentelė Apklausoje dalyvavę ekspertai.....	49

PAVEIKSLAI

1 pav. Kokybės gerinimas.....	15
2 pav. Sudedamieji kokybės elementai.....	17
3 pav. Kokybės vadybos stabžiai ir varamosios jėgos.....	20
4 pav. Kokybės valdymo veiksmų schema.....	30
5 pav. Strateginio valdymo esmę nusakantys trumpi apibrėžimai viešajame sektoriuje.....	34
6 pav. Projektų atrankos procesas nuo idėjos iki projekto patvirtinimo.....	39
7 pav. Stebėsena.....	46
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	47
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	48
10 pav. Klientų aptarnavimo klausimai pateikti įstaigos ekspertams.....	50
11 pav. Aptarnavimo kokybės ratas.....	53
12 pav. Pagrindiniai klientų aptarnavimo privalumai.....	55
13 pav. Pagrindiniai aptarnavimo trūkumai.....	55
14 pav. Nekokybiško aptarnavimo priežastys.....	56
15 pav. Kiek laiko esate AB „Lietuvos geležinkeliai“ klientas?.....	57
16 pav. Dėl kokios priežasties paskutinį kartą lankėtės stotyje?.....	58
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį.....	59
18 pav. Koku būdu ieškote reikiamos informacijos?.....	60
19 pav. Klientų aptarnavimo paslaugų kokybės gerinimo planas.....	65

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

E

Efektyvumas - suprantamas kaip įmonės veiklos veiksmingumas, rezultatyvumas, reiškiamas ta veikla pasiekto rezultato ir sąnaudų jam pasiekti santykiu.

K

Kokybė - turimųjų charakteristikų visumos atitikties reikalavimo laipsnis.

Kokybės valdymas - kokybės vadybos dalis, sutelkta kokybės reikalavimams įvykdyti.

Kokybės planavimas – tai kokybės vadybos dalis, nukreipta kokybės tikslams nustatyti ir reikiamiems veiklos procesams bei su jais susijusiais ištekliais užtikrinti, būtiniams kokybės tikslams pasiekti, apibrėžti.

Kokybės užtikrinimas – tai kokybės vadybos dalis, skirta kokybės reikalavimams įvykdyti.

Kokybės sistema - tai įmonės organizacinės struktūros, nustatytos darbo tvarkos (procedrų), procesų ir išteklių (įskaitant darbuotojus) visuma, kurios reikia, norint pasiekti, kad produktas atitiktų jam keliamus reikalavimus.

Kokybės gerinimas – tai kokybės vadybos dalis, skirta didinti sugebėjimą įvykdyti kokybės reikalavimus.

Kompetencija - klausimų ar reiškinių sritis, su kuria kas gerai susipažinęs; visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų.

O

Organizacija – du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą.

S

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Strateginis valdymas – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiamų objektų kokybinius pokyčius, numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus.

V

Vartotojas - asmuo, perkantis iš gamintojo ir tiesiogiai suvartojantis prekes ar paslaugas.

Viešasis sektorius - visuma institucijų, kurios išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų. Sektorius teikia viešąsias gėrybes dėl kurių nėra konkuruojama ir kurios prieinamos kiekvienam individui.

Ž

Žmogiškieji ištekliai - tai darbuotojai, dirbantys viešajame sektoriuje, kurie turi atitikti specialius reikalavimus ir turėti kompetencijas, kad gebėtų tinkamai įgyvendinti organizacijos tikslus.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Viešajame sektoriuje kokybiškų paslaugų valdymas bei jų teikimas yra užtikrinamas įvairiais būdais: apibrėžiant paslaugų kokybės reikalavimus įvairiuose dokumentuose, diegiant kokybės vadybos modelius, organizuojant kokybės konkursus ir taikant įvairias kitas kokybės užtikrinimo priemones (Nakrošis, 2010). Šių iniciatyvų taikymas gali būti įvairaus masto - nuo bandomųjų projektų iki įvairių kokybės vadybos modelių ir priemonių taikymo įgyvendinant visą viešąjį sektorių apimančias reformas. Viešojo sektoriaus klientų aptarnavimas tampa vis dažniau ir garsiau diskutuotinu klausimu. Viešasis sektorius vis dažniau orientuojasi į efektyvumą, naujas veiklos formas, aukštesnį viešųjų paslaugų kokybės lygmenį ir geresnius veiklos rezultatus.

Vartotojo pasitenkinimas yra rezultatas, priklausantis nuo prekės, paslaugos kokybės ar ypatybių. Klientai ar gaminio, paslaugos vartotojai nustato kokybę – daro sprendimą. Klientai ar vartotojai tarsi jaučia tam tikrą ribą, jog gaminyje ar paslauga jau viršija jų reikmes ir lūkesčius. Vartotojo pasitenkinimas priklauso nuo prekės ar paslaugos pateikimo kokybės. Tai sudaro ne vien teikiamų prekių ar paslaugų ypatybės, bet ir su jomis susijusių paslaugų, tarkim, užsakymo, sąskaitų ir pristatymo ypatumai. Efektyviausia, kai specifiniai kliento poreikiai yra patenkinami tiesiogiai. Sklandžiam įmonės darbui būtina efektyviausiu būdu vartotojams pateikti prekes ir paslaugas atsižvelgiant į jų poreikius bei paklausą. Veiksminga įmonės darbo sistema turėtų būti kiekvienos įstaigos siektinas tikslas.

Kaip teigia J. Ruževičius (2006) - šiuolaikinės kokybės vadybos koncepcijos ir sistemos sėkmingai taikomos gamybos ir paslaugų versle, privačiame ir viešajame sektoriuose. Sėkmingas kokybės valdymas savo naudingumą įrodė daugelyje organizacijų, nes jos geriau tenkina vartotojus ir partnerius, gerina darbuotojų bendradarbiavimą ir stiprina partnerystę su kitomis suinteresuotomis šalimis.

Šiandieniniame viešajame valdyme visame pasaulyje aktyviai siekiama įdiegti laisvosios rinkos dėsnius, kurie valstybinėse institucijose padeda užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą. Paslaugų kokybės vertinimo samprata bei paslaugų kokybės modeliai yra skirtingai interpretuojami tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkų darbuose. J. Ramanauskienė (2010) tyrinėjo efektyvesnio, kokybiškesnio valdymo bei aptarnavimo kriterijus. A. Jurkauskas (2003) analizavo vartotojų pasitenkinimo lygį (neatsižvelgiant į įstaigos tam skirtas sąnaudas). A. Čereška ir V. Pauža (2005) tyrė sąsajas tarp reikalaujamų ir realių (galimų suteikti) paslaugų. M. Zairi (2002) – tyrinėjo bei analizavo kokybės valdymo raišką. Analizuojant autorių koncepcijas, paslaugų kokybės modelius, visų pirma apibrėžiama pati paslaugos sąvoka. Po to aptariamos paslaugos savybės, esmė ir

ypatumai. Didžiausias dėmesys skiriamas paslaugų kokybės modelių analizei, t. y. - kokie vidaus ir išorės veiksniai lemia paslaugų kokybę, kokie veiksniai yra svarbiausi ir pan.

Tyrimo problema. Klientų aptarnavimo kokybė, pasitenkinimas gauta paslauga, ilgą laiką buvęs svarbus tik privačiam sektoriui ir vienas aktualiausių šio sektoriaus sėkmę lemiančių veiksnių, kintant visuomenės poreikiams, tapo itin svarbiu ir viešajame sektoriuje (Lietuvos Respublikos Vidaus Reikalų Ministerija, 2010). Aukšta klientų aptarnavimo kokybė – geriausia reklama organizacijai ir jos sėkmės pagrindas. Neatsitiktinai, paslaugų kokybės klausimams tiek mokslinėje literatūroje (Langvinienė ir Vengrienė (2008), Bagdonienė ir Hopenienė (2004), Ruževičius (2006), Vainienė (2005), Žalimienė (2003) ir kt.), tiek viešojoje erdvėje pastaruoju dešimtmečiu skiriamas nemenkas dėmesys. Vis tik, paslaugų kokybės valdymo aspektai nagrinėti nepakankamai. Kintant ekonomikai, suteiktos paslaugos kokybė taip pat keičiasi. Paslaugos kokybės suvokimas – nevienalytis ir neatsiejamas kiekvienos įmonės siekis. Atsižvelgiant į tai, magistro darbe, pateikiant konkrečius pavyzdžius, labiau gilinamasi į viešojo sektoriaus paslaugų kokybę ir jos valdymą. Viešosios įstaigos yra labiau išsprautos į įvairius teisės aktus, nutarimus bei įstatymų rėmus. Tiriamojoje dalyje pristatyti atlikto empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiantys paslaugų kokybės valdymą AB „Lietuvos geležinkeliai“ atveju.

Taigi, magistro darbo kontekste suformuluoti tokie probleminiai klausimai: kokiais bruožais pasižymi paslaugų kokybės valdymas klientų aptarnavimo aspektu? Kaip teorinis klientų aptarnavimo kokybės modelis atskleidžia vartotojo laukiamos ir patiriamos aptarnavimo kokybės santykį? Kaip klientai vertina paslaugų kokybę? Ar teikiamų paslaugų kokybė atitinka klientų lūkesčius? Kokie veiksniai įtakoja klientus renkantis paslaugas? Su kokiomis problemomis susiduria klientas, įgydamas paslaugą AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonėje?

Tyrimo objektas – paslaugų kokybės valdymas.

Tyrimo tikslas. Ištirti paslaugų kokybės valdymą AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio regiono stočių skyriuje bei numatyti galimas klientų aptarnavimo kokybės valdymo tobulinimo kryptis, suformuojant teikiamų paslaugų kokybės gerinimo planą.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išanalizuoti teorinius klientų aptarnavimo kokybės valdymo viešajame sektoriuje ypatumus.
2. Išanalizuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ teikiamas paslaugas ir jų specifiką.
3. Apibūdinti veiksnius lemiančius paslaugos kokybę.
4. Atlikti AB „Lietuvos geležinkeliai“ krovinių vežimo direkcijos Radviliškio regiono stočių skyriaus klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemos analizę.

5. Pateikti klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo kryptis, suformuojant teikiamų paslaugų kokybės gerinimo planą.

Hipotezė – klientų aptarnavimo kokybė, suteikta paslauga - tiesiogiai susijusi su įstaigos personalo turima kompetencija.

Tyrimo metodai:

- Teorinių šaltinių analizė;
- Dokumentų analizė;
- Anketinė klientų apklausa;
- Fokus grupė - darbuotojams;
- Klausimynas įstaigos ekspertams;

Tyrimo teorinis reikšmingumas. Nagrinėjant klientų aptarnavimo kokybę didžiausias dėmesys skiriamas kokybės vadybai bei gilinamasi į klientų aptarnavimo sampratą. Šiame darbe giliau pažvelgta į viešojo sektoriaus kokybės valdymą bei kokybės valdymo iniciatyvas, todėl tyrimo teoriniai bei praktiniai rezultatai praplečia teorinio žinojimo ribas, todėl gali būti panaudoti kitų, paslaugų kokybės valdymo klausimus nagrinėjančių, tyrėjų tyrimuose.

Tyrimo praktinis reikšmingumas. Išanalizavus AB „Lietuvos geležinkeliai“ klientų nuomonę, apklausus darbuotojus fokus grupės metodu, atlikus ekspertų apklausą bei išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, pateiktos tyrimo išvados ir rekomendacijos, leidžiančios tobulinti įmonėje suteikiamų paslaugų kokybę. Gavus visus rezultatus bus siekiama dar kokybiškiau aptarnauti įstaigos klientus. Šiuo tyrimu siekiama išanalizuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio regiono stočių skyriaus klientų aptarnavimo privalumus bei trūkumus.

I. KOKYBĖS VALDYMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE KLIENTŲ APTARNAVIMO ASPEKTU

Viešasis sektorius, sekdamas privataus sektoriaus pavyzdžiu, taikydamas įvairius metodus ir techniką, kurie padeda siekti darbo proceso struktūrizavimo pokyčių, sustiprina darbuotojų motyvaciją bei tobulina organizacijos veiklą, siekia vis efektyviau tobulinti viešojo sektoriaus veiklą. A. Raipos (2001) teigimu, svarbiausiomis laikytinos vadybinės organizacijų pastangos siekiant efektyvumo yra nukreiptos į organizacinės aplinkos sąrangos tobulinimą, alternatyvių sprendimų galimybių organizacinėse struktūrose užtikrinimą. Viešojo sektoriaus valdymo principai, taisyklės ir regulaminai, skirti viešųjų programų finansavimui, planavimui, koordinavimui, personalo atrankai ir jų mokymui, dažnai neįgalina užtikrinti operatyvios ir efektyvios veiklos, nors jais ir stengiamasi siekti teisingų sprendimų, išvengti visuomenės nepasitenkinimo.

Siekiant identifikuoti viešojo sektoriaus kokybės valdymo procesus, šiame skyriuje plačiau aprašoma paslaugos sąvoka, kokybės valdymo sąvoka bei trumpai apžvelgiamas kokybės suvokimas valstybės lygmeniu.

1. Kokybės valdymo sampratos bei politikos formavimo ir įgyvendinimo teorinis diskursas

1.1 Paslaugos samprata

Mokslinėje literatūroje pateikta daugybė paslaugą apibūdinančių sąvokų. Vieningos nuomonės nėra. Autoriai pabrėžia, kad nelengva rasti tikslų apibrėžimą paslaugos sąvokai. Kiekvienas apibrėžimas yra tarsi įspraustas į tam tikrus rėmus, todėl vieno neįmanoma pritaikyti visoms Lietuvos ekonomikoje egzistuojančioms paslaugoms. Žemiau esančioje lentelėje pateikti kelių autorių paslaugos apibūdinimai.

1 lentelė

Sąvoka	Šaltinis
Paslauga – veksmas ar veiksmų serija, pasireiškianti asmenų kontaktu ar fiziniu įrengimu ar mašina, suteikianti pasitenkinimą vartotojui.	J. Lethinen (1983)
Paslauga yra tai, kas gali būti perkama ar parduodama, bet ko neįmanoma užsimesti ant kojos.	E. Gummesson (1987)

Paslauga – laikinas vartotojo patyrimas, kuris įgaunamas jam sąveikaujant su paslaugų organizacijos personalu arba techninėmis (materialinėmis) priemonėmis.	G. Tocquer ir M. Langlois (1992)
Paslauga – visuomet susijusi su individualiu vartojimu. Paslaugos rezultatas visuomet turi būti žmogus – tos paslaugos vartotojas.	V. Pranulis ir kt. (2000)
Paslauga – nematerialinė gėrybė arba nematerialinė veikla, kuri prisideda prie žmonių poreikių tenkinimo.	E. Vitkienė (2004)
Paslauga – tai bet koks nematerialus veiksmas ar darbas, kurį viena šalis gali pasiūlyti kitai, tačiau jis nesuteikia jokios apčiuopiamos savybės.	Ph. Kotler, K. L. Keller (2007)
Terminas „ paslauga “ reiškia veiklą, kuria tenkinamas konkretus materialus ar nematerialus vartotojo poreikis.	Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas (2008)
Paslauga – tai veikla, darbas, kurį atliekant nesukuriamas naujas, anksčiau neegzistavęs materialus produktas, o keičiamos jau turimo produkto savybės. Tai nauda, suteikiama ne daiktų pavidalu, o veikla. Taigi pats paslaugų teikimas sukuria norimą rezultatą.	Enciklopedinis ekonomikos ir teisės žodynas (2010)

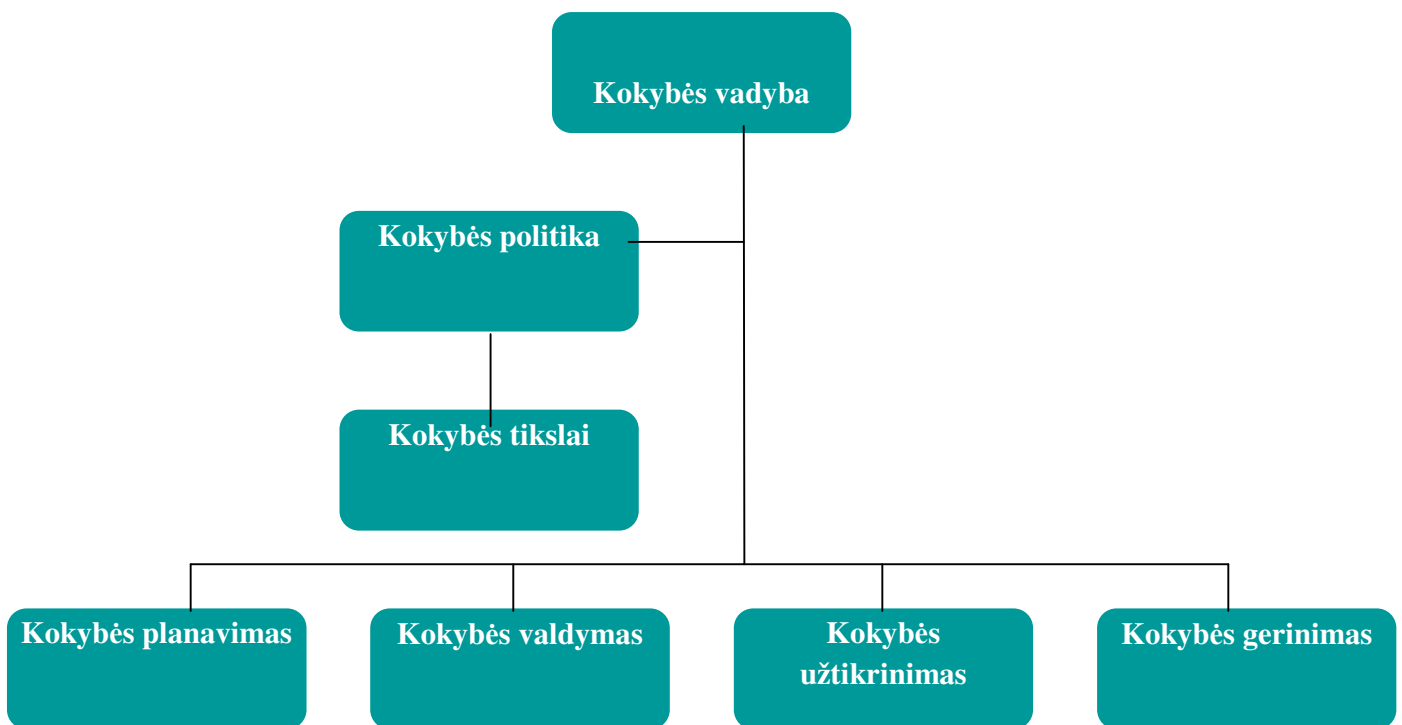
Visi mokslininkai akcentuoja, kad paslauga - tai veiksmas, kuris yra nematerialus, paslauga grįsta geranoriškumu, pasitikėjimu ir bendradarbiavimu. Tai savotiški mainai, tarp paslaugos teikėjo ir jos gavėjo. Paslauga – nėra prekė. Taigi, be paslaugos gavėjo (vartotojo) ir jos teikėjo paslauga negali egzistuoti. Kaip teigia C. C. Barczyk (1999) – paslaugos suteikimą ne visada lengva matuoti kiekybiškai. Ji matuojama kokybiškai. Iš čia atsiranda skirtumas tarp kliento lūkesčių ir paslaugos suteikėjo gebėjimo tuos lūkesčius patenkinti. Literatūroje yra minima, kad įmonė, kuri teikia paslaugas turi atsižvelgti į penkias paslaugų savybes. Anot P. Kotler, G. Armstrong, J.

Saunders, V. Wong (2005) tai – heterogeniškumas, neapčiuopiamumas, neatskiriamumas, nekaupiamumas ir nuosavybės nebuvimas. Tai savybės, kurias turi dauguma paslaugų.

Paslaugos samprata būtų nepilnai apibrėžta be kokybės apibendrinimo. Todėl toliau darbe yra koncentruojamasi į kokybę bei kokybiškų paslaugų teikimą, ir dažniau vartojama kokybiška klientų aptarnavimo sąvoka.

1.2 Kokybės valdymo samprata ir raida

Kokybės valdymas suprantamas ir interpretuojamas ne vienodai. Kokybės vadyba – mokslas, filosofija, apimantis veiksnius valdant organizaciją, jos veiklą bei tobulinant kokybę. A. Kaziliūnas (2009) teigia, kad kokybės vadyba prasideda nuo kokybės politikos ir jos įgyvendinimo planavimo. Nustatomi kokybės tikslai, jie detalizuojami numatant detalius reikalavimus, išteklius, veiksnius. Kokybės valdymas, tai nepertraukiamas procesas. Kokybės užtikrinimo veikla garantuoja, kad kokybės valdymas vyks taip, kaip numatyta kokybės planuose. Kokybės gerinimas vyksta kartu su visais minėtais etapais, jo siekis – kiekvieno kokybės vadybos žingsnio ir visos organizacijos veiklos gerinimas (A. Kaziliūnas, 2007).



1 pav. Kokybės gerinimas

„Kokybės valdymas nesiorientuoja į kurią nors vieną veiklos sritį, visi reikalavimai organizacijoje apima rinkodarą, produkto kūrimą ir tobulinimą, proceso planavimą, pirkimus, gamybą ar paslaugų teikimą, pardavimus ir veiklą pardavus ir valdymo (administravimo) procesus“ (pagal Porter., citata – A. Kaziliūnas Kokybės vadyba, 2007).

Kas tai yra kokybė? Kaip ji valdoma? Skirtingi autoriai – skirtingai interpretuoja pačią kokybės sąvoką. Taip pat ir kiekviena įmonė ar fizinis asmuo kokybę interpretuoja savaip.

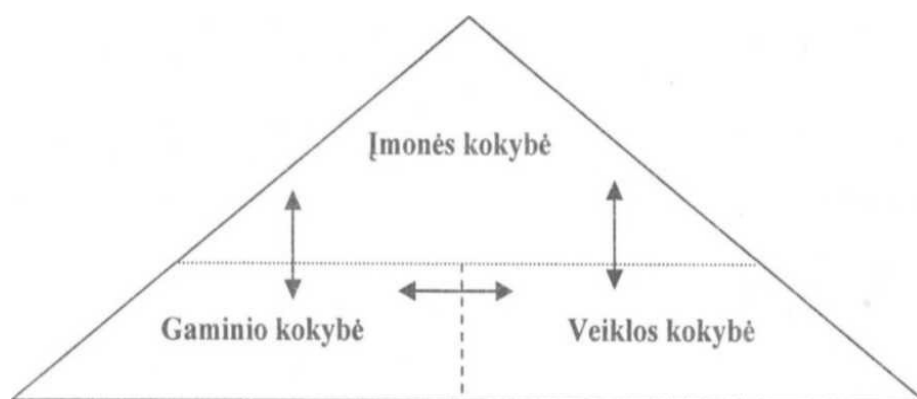
2 lentelė

Sąvoka	Šaltinis
Kokybė – tai laipsnis, kuriuo konkrečius gaminius patenkina konkretaus vartotojo poreikius.	K. Isikava (1950)
Kokybė – kai grįžta klientas, o ne prekė.	Margaret Hilda Thacher (1975)
Kokybė – esamų ir būsimų vartotojų poreikių patenkinimas.	W. E. Deming (1986)
Kokybė – atitikimas paskirčiai ar tinkamumas naudoti.	J. M. Juran (1988)
Kokybė – tai atitikimas reikalavimams.	F. Crosby (1998)
Kokybė – produktų ir paslaugų marketingo, dizaino, gamybos ir priežiūros charakteristikų visuma, kuri naudojimo metu padės patenkinti vartotojo lūkesčius.	A. Feigenbaum (2003)
Kokybė – vertybinis procesų, daiktų ir reiškinių apibrėžtumas, apibūdinantis jų skirtingumą nuo kitų objektų; savybių visuma, žyminti objektų esmę; vertė, ypatybė, susitarimas.	L. Jovaiša (2007)
Kokybė – produkto ar paslaugos savybių ir charakteristikų visuma, įgalinanti patenkinti išreikštus ar numanomas poreikius.	Tarptautinis kokybės vadybos standartas ISO 8402:1994

Kokybė – turimų charakteristikų visumos atitikties reikalavimo laipsnis.	Tarptautinis kokybės vadybos standartas ISO 9000: 2000
Kokybės vadyba nevienalytė sąvoka, kuri turi skirtingų apibrėžimų. Ji gali būti suprantama kaip mokslas, kaip filosofija, kaip veikla.	Dževečkienė, V. (2010). Magistro darbas: „Klientų aptarnavimo kokybė Valstybinėje mokesčių inspekcijoje. Šiauliai.“

Aštuntojo dešimtmečio pabaigoje E. Deming (1986) ir amerikiečių kokybės valdymo specialistai J. Juran bei P. Crosby (1988) pasiūlė sisteminius kokybės valdymo principus. Naują organizacijos valdymo koncepciją jie pavadino visuotine kokybės vadyba (total quality management - TQM). „Visuotinė kokybės vadyba (VKV) dažniausiai apibūdinama kaip sistema priemonių, garantuojančių, kad visi veiksmai organizacijoje bus atlikti taip, kad patenkintų klientų poreikius“ (Zakarevičius, 2003). Nuo 1970 metų kokybės užtikrinimas traktuojamas kaip įmonės filosofija, kur įstaigos klientų norai bei pageidavimai įvardijami kaip pagrindinis uždavinys įmonės tobulėjimo link.

Kitai sakant, įmonės vidiniai išteklių bei išoriniai veiksniai tiesiogiai lemia įmonės veiklos rezultatus. Siekiant geriausio rezultato reikėtų įstaigos numatytus uždavinius tobulinti ir matyti juos plačiau. Kokybė tai įmonės tikslas, apimantis elementus, pavaizduotus paveiksle.



2 pav. Sudedamieji kokybės elementai (S. Stoškus. D. Beržinskienė 2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: ŠU Leidykla

Lietuvos standarte „Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas“ rašoma: „kokybė yra objekto savybių visuma, įgalinanti jį tenkinti išreikštus ar numatytus poreikius“. Visuotinės kokybės supratimas buvo formuojamas ilgesnį laiko tarpą nei tradicinė kokybės sistema. Visuotinė kokybės vadyba - ankstesnių kokybės teorijų mokslo integracija (čia atsiranda skirstymas: tradicinė ir visuotinė KVS).

Kokybės valdymas – tai metodų visuma, kuriuos organizacija pritaikydama sau ir turėdama platesnį matymą eina tobulėjimo link. Siekiant kokybės turėtų būti dirbama visu pajėgumu, tai yra, įtraukiant darbuotojus nuo žemiausio lygmens. Kai gerinama sukurto produkto kokybė ir mažinami kaštai, atrandamos naujos nišos, kuriose galima efektyviau aptarnauti klientą. Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, kad naujasis viešasis valdymas pripažįstamas kaip viena tobuliausių organizacijos valdymo formų. Pagrindinė esmė – tenkinti vartotojų poreikius, nuolat tobulinti organizacijoje vykstančius procesus, tobulinant veiklą įtraukti visus be išimties organizacijos darbuotojus. Taip pat, kurti organizacijoje aplinką, kurioje galėtų laisvai atsiskleisti darbuotojų lūkesčiai, interesai. Matyti viską viena kryptimi – tai padės įgyvendinant įstaigos tikslus. Anot J. Buškevičiūtės ir A. Raipos (2011), naujajame viešajame valdyme svarbi sprendimų valdymo sąlyga yra strateginio valdymo ir mąstymo plėtojimas, padedantis nustatyti svarbiausius valdymo uždavinius ir prioritetinius sprendimus.

Kokybė – tai turimų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis, taip pat neatsiejamas ir vartotojo patenkinimo lygis. „Kokybė nėra nei mintis, nei materija, bet trečia objektyvi realybė. Net jeigu kokybė negali būti apibrėžta, jūs žinote, kas tai yra“ (Garvin, 1988). Kitaip tariant, kokybė siejama su verte, standartais, efektyvumu bei poreikių tenkinimu. Kokybė gali būti suvokiama kaip nuolatinis tobulėjimas tam tikrame laike. Kokybė ir privalo būti nuolat tobulinama, juolab, kad žengiama globalizacijos link.

Naujasis viešasis valdymas reiškia, kad rūpinamasi ne tik tiesiogiai produkcijos kokybe, bet visais ją užtikrinančiais veiksniais: sąnaudomis, tiekimu, gamybos lankstumu, komunikacijomis, personalu ir kitais plėtrą įtakojančiais kriterijais. Organizaciniu požiūriu valdymas orientuotas ne tik į gamybą, bet ir į objektų valdymą. Naujasis viešasis valdymas apima platesnį organizacijos suvokimą, tai yra, organizacijos ne kaip vieneto, o organizacijos kaip visumos, su visomis jos sudedamosiomis dalimis.

Kokybės valdymo idėjos aiškios ir gerai suprantamos, tačiau dažnai klystama manant, kad jomis vadovaujamosi. Toliau lentelėje pateikti tradicinės ir visuotinės kokybės vadybos bruožų skirtumai.

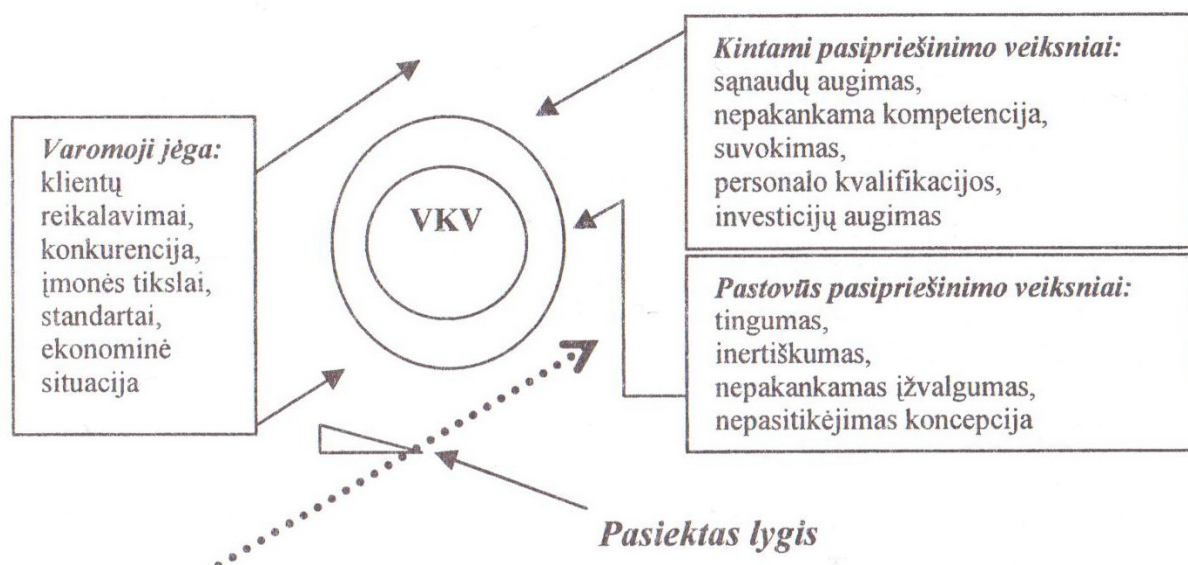
3 lentelė

Tradicinė kokybės vadyba	Visuotinė kokybės vadyba
1. Pasitenkinimas trumpalaikiu pelnu.	1. Siekiama ilgalaikio pelno.

2. Kokybės gerinimo procesas turi pradžia ir pabaigą.	2. Kokybės gerinimo procesas begalinis.
3. Pagerinti kokybę, vadinasi, pasiekti numatytus tikslus.	3. Pasiekti gerą kokybę, vadinasi, pasiekti pastovų nuolatinį gyvenimą.
4. Kokybės gerinimas reikalauja pinigų ir laiko.	4. Kokybės gerinimas sutaupo pinigų ir laiko.
5. Kiekybė svarbi kaip ir kokybė.	5. Be kokybės ir kiekybės yra nesvarbu.
6. 95 proc. kokybiškai yra puiku.	6. Tik 100 proc. kokybiškai.
7. Kokybė yra geresnės priežiūros rezultatas.	7. Kokybė yra be klaidų atlikta kiekviena operacija, kiekvienos pareigos.
8. Kokybė priklauso nuo žmonių.	8. Kokybė priklauso nuo valdymo sistemos.
9. Reikia griežtai elgtis su tiekėjais.	9. Tiekėjai yra įmonės partneriai.
10. Vartotojas yra tas, kuriam teikiame savo paslaugas.	10. Vartotojas yra svarbiausia sudedamoji mūsų įmonės dalis. Nebus vartotojų - nebus įmonės.
11. Darbai įmonėje yra operacijų serijos.	11. Darbas yra integruotas procesas.
12. Kad pasiektume geresnę kokybę, mums reikia daugiau žmonių.	12. Gerą kokybę galima pasiekti su esamais žmonėmis. Jiems paprasčiausiai reikia kitaip vadovauti ir mokyti darbuotojus.

Tradicinės ir visuotinės kokybės vadybos bruožų skirtumai pagal S. Stoškų ir D. Beržinskienę (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai: ŠU Leidykla).

Kokybės valdymo metodais vadovaudamasi organizacija nuolat turi tobulėti, siekti kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerinti produktų arba paslaugų kokybę bei mažinti sąnaudas. Šiuolaikinėje konkurencinėje kovoje reikalingas nuolatinis judėjimas bent jau tokiais tempais, kaip konkurentai, o dar geriau, kai tobulėjama sparčiau už konkurentus. Tik būdama pranašesnė už konkurentus įstaiga gaus optimalią naudą. Tobulėjimui, plėtrai bei ėjimui į priekį – ribų nėra. Dažna įmonė to siekdama pertvarko savo įmonės struktūrą, valdymo sistemą, tobulina gamybos procesus, pasiekiant naujas atlyginimo už darbą formas ir kitus kokybės valdymo principus ir metodus. Kokybės vadyba, tai ratas – riedantis į kalną, kurio judėjimui priešinasi aplinkiniai veiksniai.



3 pav. Kokybės vadybos stabžiai ir varomosios jėgos (S. Stoškus, D. Beržinskienė 2005. Pokyčių valdymas. Šiauliai: ŠU Leidykla).

Literatūroje ypač akcentuojamas žmonių išteklių naudojimas, kaip pagrindinė varomoji įstaigos jėga. Kaip teigia M. Vienažindienė ir A. Sakalas (2008) – „žmogiškieji ištekliai yra ne tik svarbiausias viešųjų institucijų išteklius, bet ir jautriausia sritis, todėl jam vadovaujant būtina remtis šiuolaikiniais, naujausiais mokslinių tyrimų rezultatais, ypač akcentuojant strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą viešajame sektoriuje siejant ją su pačios institucijos strategija“. Pagal S. Stoškų ir D. Beržinskienę (2005), svarbūs trys fundamentalūs elementai:

1. Bendras įsipareigojimas siekti aukštos kokybės.
2. Įsipareigojimas patenkinti vartotojus.
3. Darbuotojų dalyvavimas valdymo procese ir atsakomybės už kokybę suteikimas.

Penki pagrindiniai principai užtikrina kokybės valdymo sistemos sukūrimą:

1. Komandinis darbas, kai visi noriai pasineria į kokybės gerinimo procesus.
2. Bendros integruotos sistemos sukūrimas. Sistema turi jungti į visumą visus padalinius.
3. Norint užtikrinti kokybę, reikia ją aiškiai apibūdinti kiekvienam objektui, padaliniui. Reikia kokybę įstatyti į tam tikrus rėmus, kad ji būtų apibrėžta ir visiems aiški.
4. Nepaliaujamas kokybės gerinimas. Išaiškinamos esamos priežastys ir organizuojamas nenutrūkstamas ir nesibaigiantis kokybės gerinimo procesas.
5. Veiksmingumo kontrolė.

Kad būtų nubrėžtas sistemos realizavimo būdas reikia dėti nemažai pastangų bei investuoti į darbuotojų mokymosi procesą. Tai turėtų būti suprantama kiekvienai organizacijai.

Darbuotojų darbo kokybės užtikrinimas. Tai asmeninės atsakomybės užsibrėžimas, statistinis metodų numatymas ir kt. Vadovai turi aiškiai numatyti tikslą ir jį sekti, kas vyksta, kas sekasi, ko dar trūksta ir pan. Darbuotojų pripažinimas ir skatinimas. Vertingos idėjos, darbas turi būti branginamas. Visi įmonėje turi būti orientuoti į procesą (kūrimas, aprūpinimas, gamyba, pardavimai). Nuolatinis tobulinimas. Esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausia kaina yra neįmanomas be nuolatinio tobulinimo. Jis būtinas pasiekti geriausių įmonės rezultatų ir kitu atžvilgiu, t. y. savikainos mažinimo požiūriu. Reikia atlikti atitinkamos veiklos analizę, suprasti, ką gaminti, ir tik tada situaciją gerinti. Reikia ne reaguoti į rezultatą, bet norimo rezultato aktyviai siekti, sukurti deramą sistemą.

Kad darbą būtų galima išmatuoti, reikia apibrėžti kokybiško darbo sąvoką. Europos Ekonominė Bendrija ragina savus gamintojus gauti specialią pažymą - sertifikatą, atitinkantį tarptautinio standarto ISO 9001 reikalavimus, ir taip parodyti, jog jie laikosi kokybės standarto. Sertifikatą teikia Tarptautinė standartų organizacija. ISO 9001 standartas garantuoja vartotojams, kad bendrovė, su kuria jie nori turėti verslo reikalų, įdiegė kokybės sistemą, kurią įvertino ir patvirtino nepriklausomi auditoriai. Tai garantija tiekėjams ir vartotojams, kad numatomas bei prognozuojamas kokybės lygmuo atitinka sutarties reikalavimus. Amerikiečių mokslininkai mano, kad vienintelis būdas padidinti darbo našumą – pakelti darbuotojų darbo efektyvumą. F. W. Tayloras (1856-1915) kokybiško darbo neįsivaizdavo be darbuotojų lavinimo, tobulinimo bei vadovo, mokačio motyvuoti.

ISO 9001 sertifikatas jau tampa privalomas Europos verslo rinkai. Jis ypač svarbus sudėtingos technikos pramonės šakoms – elektronikai, chemijos pramonės produktams, aviacijai.

Ciklas „Planuok, daryk, tikrink, veik“. E. Deming sukūrė kokybės tobulinimo universalų metodą, kuris vadinamas „Deming kokybės tobulinimo ciklas“. Šis ciklas prasideda nuo tobulinimo priemonių planavimo. Vėliau įgyvendinamos planuotos priemonės. Toliau – tikrinama, koks rezultatas gautas patobulinus procesą. Jeigu rezultatas patenkinamas, tuomet dirbama, veikiama patobulintu metodu. Tačiau jeigu gautas rezultatas nepatenkinamas, tenka nepatenkinamą rezultatą taisyti, o vėliau vėl pataisytas priemonės planuoti, įgyvendinti ir tikrinti.

Taigi, galima teigti, kad kokybės valdymui skiriamas vis didesnis dėmesys, todėl toliau magistro darbe tikslinga panagrinėti, kaip kokybės supratimas tobulinamas aukščiausiuose sluoksniuose, kokia kokybės valdymo politika ir iniciatyvos vyriausybės lygmenyje.

1.3 Kokybės valdymo politika ir iniciatyvos

Šiandieninis viešasis sektorius, veikdamas globalioje, sistemingai besikeičiančioje aplinkoje, patiria įvairiapusišką spaudimą. Besikeičiantys įstatymai, politikos kitimas – viskas veda į vieną – tai kokybės valdymo tobulinimas.

Viešojo sektoriaus įmonės, kurios siekia efektyvumo, efektyvios veiklos, prisiimančios atsakomybę už vartotojams teikiamų paslaugų kokybę, siekia įtvirtinti naujus valdymo metodus, techniką, orientuodamosi į personalo lavinimą bei sistemingą žmogiškojo kapitalo mokymą. Organizacijos įtraukia savo darbuotojus į svarbių sprendimų priėmimą, strateginių sprendimų rengimą bei jų įgyvendinimą, organizacijos kultūros formavimą, veiklos procesų vertinimą.

Anot J. Ramanauskienės (2010), efektyvesnio valdymo paieškos viešajame sektoriuje yra pagrindinė ir pasikartojanti tema vyriausybinių organizacijų politikoje bei akademinuose tyrimuose. Valdymo tobulinimo viešajame sektoriuje išoriniu katalizatoriumi gali būti tiek politika, tiek ekonomika. Valdančiųjų grupių ideologijos pasikeitimas gali baigtis naujų tikslų bei prievolių įteisinimu. Kadangi viešojo sektoriaus valdymo mokslinis tyrimas kiekybiškai ir kokybiškai yra gana ribotas, tai ši sritis susilaukia itin menko mokslininkų dėmesio. Domėjimasis šia problema daugiau jaučiamas iš praktikų, o ne tyrėjų pusės (Zakarevičius, Gedvilaitė-Moan, 2010). Vis dėlto strateginio planavimo vaidmens pripažinimas, netgi įteisinimas, tėra tik viena iš prielaidų jam įgyvendinti. Efektyviam šio sudėtingo instrumento taikymui yra reikalingas didelis paruošiamasis darbas, kurio vienas sudėtingiausių etapų – strateginio planavimo modelių rengimas, jų konkretinimas.

Vidaus reikalų ministerija (VRM) nuo 2007 metų vykdo kokybės vadybos metodų (KVM) taikymo Lietuvos viešosiuose įstaigose stebėseną. Kasmet atliekamos apklausos bei tyrimai, siekiant išsiaiškinti esamą situaciją ir stebėti, kaip vyksta KVM taikymas, diegimas, su kokiais susiduriama sunkumais, trūkumais ir t. t. Nuo 2009 metų vidaus reikalų ministerija pradėjo įgyvendinti Europos socialinio fondo lėšomis finansuojamą projektą „Kokybės vadybos modelių diegimo ir viešųjų paslaugų kokybės bei piliečių aptarnavimo gerinimo skatinimas viešojo administravimo institucijose ir įstaigose“. Vadovaujamosi nuomone, kad KVM taikymas pagreitina bei gerina organizacijos procesų kokybę, o tai turi didelę įtaką įstaigos teikiamų paslaugų kokybei. Lietuvos viešajame sektoriuje siekiama sukurti standartizuotą įrankį, leidžiantį fiksuoti bei atidžiau stebėti KVM taikymo situaciją visose institucijose. Taip pat norima nustatyti teikiamų paslaugų kokybės kaitą, todėl keliamas klausimas „kas lemia, kad kokybė kinta?“. Pagal vidaus reikalų ministeriją dažniausiai naudojamos bei efektyviausios kokybės valdymo sistemos yra šios:

1. „Liekna“ organizacija / šešios sigmos (angl. Lean / 6 sigma). Tai metodas, kuris yra taikytinas gamyboje, prekyboje, paslaugų sferoje, logistikos, IT ir kitose įmonėse bei įstaigose. „Liekna“ organizacija ir 6 sigmos derinamos tarpusavyje. Pagrindinis tikslas – pateikti reikiamą produktą reikiamoje vietoje bei reikiamu laiku. Pertekliniu nuostoliu laikoma tai, už ką klientas nėra linkęs mokėti. 6 sigmos – tai strategija, pagrįsta matavimais, statistiniais tyrimais. Derinant šias 2 sistemas tarpusavyje, gaunamas optimalus rezultatas.

2. Bendrasis vertinimo modelis – tai Europos kokybės vadybos fondo tobulinimo modelio pagrindu sukurtas modelis. Jis naudojamas organizacijų savęs įvertinimui. Šis modelis leidžia tarpusavyje lyginti gautus rezultatus bei nustatyti gerąsias ir blogąsias puses. Modelio pagrindas – devyni kriterijai, kuriais vertinant atsižvelgiama, ar jie yra:
 - lyderystė;
 - strategija ir planavimas;
 - žmogiškųjų išteklių valdymas;
 - partnerystė ir ištekliai;
 - procesų ir pokyčių vadyba;
 - į klientą orientuoti rezultatai;
 - žmogiškieji rezultatai;
 - visuomenės rezultatai;
 - pagrindinės veiklos rezultatai; (pastarieji keturi leidžia numatyti įstaigos veiklos rezultatus).
3. Europos kokybės vadybos fondo tobulinimo modelis – tai tarptautiniu mastu pripažintas įstaigų veiklos rezultatų tyrimo ir pokyčių valdymo modelis. Šis modelis orientuotas į aštuonis kriterijus: vartotoją, partnerystės plėtrą, žmonių ugdymą bei įtraukimą, vadovavimą bei tikslo pastovumą, įstaigų socialinę atsakomybę, valdymą, nuolatinį mokymąsi, inovacijas ir tobulėjimą bei į procesus orientuotą bei faktais pagrįstą valdymą. Šis modelis parodo, kad žmogiškieji ištekliai yra organizacijos „galva“, kurią teisingai nukreipus pasiekiami aukšti įstaigos rezultatai.
4. ISO 9000 serijos standartai – tai tarptautiniu lygiu pripažinti standartai, kurie taip sugeneruoti, kad siektų užtikrinti vartotojams teikiamų paslaugų kokybės garantą. Šie standartai, kurie griežtai apibrėžiami rašytiniais susitarimais, tai tam tikrų taisyklių laikymasis.
5. ISO 14001 standartas tai aplinkosaugos vadybos sistema, kuri tiesiogiai susijusi su aplinkos apsaugos vadyba. Standarto reikalavimuose nurodyta, kokius valdymo sistemos elementus įstaiga turi įvykdyti siekdama užsibrėžtų tikslų. Šis modelis labai panašus į ISO 9001 standartą, todėl jos puikiai dera tarpusavyje.
6. ISO 27000 standartas (informacijos saugumo rizikos valdymo sistema) – tai standartas susietas su informacijos saugumu, siekiant jį užtikrinti. Standarte detalai aprašoma informacija, kuri leidžia numatyti konfidencialumą, riziką, informacijos praradimą, rūšiavimą bei kitus svarbius informacijos elementus.
7. Subalansuotų rodiklių metodas – tai priemonė, kuri leidžia matuoti ir įvertinti organizacijos veiklos rodiklius ir juos palyginti su strateginių tikslų rodikliais. Pastarieji dažniausiai taikomi šioms sritims: klientų, finansų, personalo, vidinių procesų vystymui bei tobulinimui. Šis metodas derinamas su ISO

9000 serijos standartais. Taikant subalansuotų rodiklių metodą galima įvertinti, ar veiklos rodiklių reikšmės atitinka planuojamas strategines veiklos sritis.

8. Vieno langelio principas – tai veiklos kokybės gerinimo priemonė, kuri naudojama viešojo administravimo subjektų. Asmeniui (klientui) visa informacija suteikiama prie vieno langelio. Darbuotojas kliento prašymą ar kitą dokumentą nukreipia į reikiamą skyrių ar instituciją. Įpareigojimas viešojo administravimo institucijoms aptarnauti klientus „vieno langelio“ principu yra nustatytas Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme.

Vidaus reikalų ministerija rodo iniciatyvą ir imasi tyrimų, kurie tiesiogiai parodo kokybės sampratą viešajame sektoriuje. Tęsiama aktyvi kokybės vadybos viešinimo veikla (organizuojamos konferencijos, seminarai, rodomi gerieji pavyzdžiai). Susitikimuose galima aiškiai identifikuoti kokybės vadybai skirtą informaciją. Yra galimybė įstaigoms efektyviai naudotis informacijos šaltiniais, kurie leidžia labiau įsigilinti į kokybės problemas. Ministerija tiesiogiai kontaktuoja su įstaigomis – platina naujienlaiškius, leidinius, aktualią informaciją.

Ateityje, siekiant kokybės gerinimo bei bendro supratimo kokybės klausimu, vidaus reikalų ministerija ruošiasi glaudžiau bendradarbiauti su organizacijomis. Planuojama kokybės vadybos renginių metu pažangiausioms įstaigoms / organizacijoms teikti nominacijas už sėkmingą kokybės valdymo integraciją savo įstaigoje. Žadama, kad bus plačiau skelbiama geroji įstaigų patirtis ir viešinami rezultatai. Yra manoma, kad įstaigose inicijuojat kokybės valdymo pokyčius galima eiti kokybės gerinimo linkme.

1.4 Kokybės valdymas kaip pokyčio inicijavimo prielaida

Colin Van Gelder (1998) tyrė vartotojų lūkesčius, kurie parodė, kad norint optimaliai patenkinti vartotoją – reikia ėjimo kokybės tobulinimo link. Anot šios amerikiečių mokslininkės, kiekvienoje įmonėje galima rasti, kaip pagerinti kokybės rodiklius. Skiriami trys kokybės tobulinimo tipai:

1. Kokybės valdymas kaip tobulinimo metodas;
2. Reaktyvinis kokybės tobulinimas;
3. Proaktyvinis kokybės tobulinimas.

Gamybos procesą sudaro trys pagrindiniai elementai: žmonės, medžiagos ir metodai. Dar kitaip tai vadinama gamybos technologija. Šitos trys pagrindinės proceso dalys lemia produkto kokybę. Žmogiškieji išteklių vaidina bene pagrindinį vaidmenį organizacijos kokybės gerinime.

Produkto kokybė priklauso nuo žmonių kvalifikacijos ir kitų jų savybių, taip pat nuo medžiagų kokybės ir nuo pačios technologijos kokybės. Esant tam tikriems žmonių, medžiagų ir metodų parametrams, pasiekiamas apibrėžtas kokybės lygis, tam tikros produkto specifikacijos. Vartotojas vertina produktą žvelgdamas iš savo poreikių pozicijos. Gali būti, kad vartotojo požiūris į produkto specifikaciją yra reikšmingas, negu gali tam tikru momentu pasiekti gamintojai. Todėl gamintojai atsižvelgia į vartotojų nustatytą viršutinę ir apatinę specifikacijų ribą bei keičia viršutinę ir apatinę specifikacijų ribą, kitaip tariant, tobulina procesą. Kiekvienu atveju tobulinimo metodas gali būti skirtingas. Kartais reikia tobulinti žmones, t. y., kelti jų kvalifikaciją, gerinti motyvaciją. Kartais galbūt reikės geresnių medžiagų arba galiausiai – pagerintos, tobulesnės technologijos. Taigi gamintojas privalo atsižvelgti į vartotojo poreikius ir keisti visų operacijų bei galutinio produkto specifikacijas taip, kad vartotojas būtų patenkintas produktu. Gamybos procesas valdomas atsižvelgiant į vartotojo poreikius. „Šiuo tobulinimo tipo metu vartojame kiekybinius rodiklius, labai konkrečias specifikacijas, kuriomis aprašome atskiras operacijas bei visą produktą (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Reaktyvinis tobulinimas yra veikiančių procesų tobulinimas, t. y. reagavimas į defektus, vėlavimus ir nuostolius. Tobulinimo ciklas išsamesnis. Pirmas žingsnis, priklausantis mąstymo lygiui, yra tobulinimo temos, problemos parinkimas. Antras žingsnis yra veikimas ir analizavimas duomenų, reikalingų šiai problemai spręsti. Taigi renkami ir analizuojami duomenys. Trečiu žingsniu analizuojamos blogos veiklos kokybės priežastys. Ketvirtu žingsniu, kuris yra mąstymo lygio, planuojama, sprendžiama, kaip pašalinti blogos kokybės priežastis. Toliau tos priežastys įgyvendinamos. Šis žingsnis priklauso veiklos lygiui. Tuomet vėl renkami duomenys apie gautą rezultatą ir penktu žingsniu įvertinami gauti rezultatai. Atsižvelgus į tai, ar gautas teigiamas, ar neigiamas rezultatas, toliau sprendžiama, ką daryti. Jeigu gaunamas teigiamas rezultatas, sprendimai standartizuojami. Standartizavimas atliekamas surašant naujas procedūras ir darbo instrukcijas. Galiausiai septintas žingsnis apima apmąstymą, kaip vyko šis patobulinimo procesas, kas šiame cikle buvo teigiama ir neigiama. Tai labai svarbu, ypač tais atvejais, kai kokybės valdymas įmonėje dar tik pradamas įgyvendinti. Tokie atlikto darbo apmąstymai padės ateityje išvengti klaidų, nesklandumų, pastebėtų šiame tobulinimo procese, o tai, kas buvo gera, įtvirtinama, taigi įgauna procesų tobulinimo įgūdžių. Toliau tobulinimo ciklas kartojamas, t. y., keliamos ir sprendžiamos kitos kokybės gerinimo problemos (Stoškus, Beržinskienė 2005).

Reaktyvinio tobulinimo esmė yra blogos kokybės priežasčių pašalinimas. Kai yra toks atsitiktinis nukrypimas – reikia nedelsiant koreguoti procesą ir gražinti jį į leistinas ribas. Jei susiduriame su nuolatiniu parametru išėjimu už leistinų ribų, suvokiame, kad gamybos procese yra kokia nors silpna vieta, ir silpnoms vietoms šalinti vartojamas reaktyvinis tobulinimas.

Visas silpnas vietas galima suskirstyti į penkias grupes: defektus, klaidas, vėlavimus, nuostolius ir avarijas. Tai visada darys blogą įtaką vartotojo pasitenkinimui ir kaštams. Kai susiduriame su daugeliu kokybės problemų, su daugeliu silpnų vietų procesuose, pirmiausia turime spręsti ne pačias sudėtingiausias problemas, ypač tais atvejais, kai neturime šio darbo patirties. Reikėtų įvertinti situacijos sunkumą, ar greitai bus gautas teigiamas efektas, ar greitai bus galima išspręsti problemą, be to, labai svarbu, ar darbuotojai jaus pasitenkinimą atliktu darbu. Reaktyviam tobulinimui būdingi kokybiniai ir kiekybiniai rodikliai. Identifikuojant kokybės tobulinimo problemą, dažniausiai vartojami tik kokybiniai rodikliai, nes kiekybinių rodiklių šioje stadijoje paprasčiausiai nebūna.

Proaktyvinis tobulinimas yra situacijos sukūrimas ir valdymas, paėmus iniciatyvą į savo rankas, kai organizacijai reikia pasirinkti tolesnes tinkamas veiklos kryptis. Proaktyvinis tobulinimas susijęs su sprendimais, kai kompanija, dirbdama viena kryptimi, užsiimdama viena veiklos sritimi, nori pasirinkti kitas kryptis, kai mato, kad ta veikla ateityje gali būti neefektyvi, tiesiog gali žlugti, įmonė gali bankrutuoti. Proaktyvinio tobulinimo metodas nėra taip gerai reglamentuotas kaip reaktyvinio tobulinimo metodas.

Duomenis proaktyviam tobulinimui rinkti galima keliais metodais. Vienas jų yra vadinamasis 360° laipsnių būdas. Jis reiškia, kad būsimąsias veiklos kryptis, kurias numato įmonės plėtros strategai, reikia labai gerai, visapusiškai išnagrinėti, tarsi apeiti šį reiškinį aplinkui, t. y., 360° laipsnių kampu – t. y. ištirti būsimąją veiklos sritį visapusiškai. Antrasis duomenų rinkimo būdas – vadinamas „ėjimo akmenimis per upę požiūriu“. Šis būdas reiškia, jog žvelgti į įmonės perspektyvą, bei ją numatyti, reikia labai lanksčiai, kad kiekvienu raidos etapu galėtum savo veiklą nesunkiai koreguoti, atsižvelgdamas į pasikeitusias aplinkybes. Pastaruoju metu klasikiniai strateginio planavimo metodai retai taikomi, nes šiuolaikinė ūkio plėtra yra labai dinamiška, itin greitai keičiasi rinkos, todėl iš anksto labai tiksliai numatyti tolimą perspektyvą praktiškai neįmanoma. Kaip eidami per upę akmenimis, pastatę koją ant akmens, gerai apsidairome, kur žengti kitą žingsnį, o vėliau, žengę kitą žingsnį, vėl dairomės, kur patogiau žengti, taip ir plėtodami verslą, turime tam tikrais veiklos etapais nuolat tirti situaciją ir koreguoti veiklą, galbūt pakeisti veiklos kryptį atsižvelgdami į daugelį pakitusių aplinkybių (Stoškus, Beržinskienė 2005).

Neįmanoma tiksliai apskaičiuoti įmonės veiklos rodiklių penkeriems ar dešimčiai metų į priekį. Tokių apskaičiavimų jau atsisakė visų šalių solidūs įmonių strategijų kūrėjai. Tiesiog neįmanoma tiksliai matematiškai aprašyti ateities. Tuo tarpu kokybiniai duomenys proaktyvinio tobulinimo tikslams ne mažiau vertingi už kiekybinius duomenis. Kiekybinių ir kokybinių duomenų palyginimas pateiktas lencelėje Nr. 4. Šis palyginimas rodo, kad kai kuriais atvejais kokybiniai

duomenys vertingesni už kiekybinius duomenis. Kartais vertingiausia rinktis kokybinius duomenis. Ypač, kai norima numatyti įmonės plėtros kryptis naudojant analitinius metodus. Kiekybinių ir kokybinių duomenų palyginimas:

4 lentelė

Duomenų naudojimo žingsniai	Kiekybiniai duomenys	Kokybiniai duomenys
Informacijos pavertimas duomenimis.	Kiekybinių duomenų surinkimas. Klaidų šalinimas.	Originalių faktų rinkimas Informacija pakeičiama taip, kad įgautų kokybės formą.
Svarbiausios informacijos išskyrimas.	Duomenų grupavimas. Vidutinių dydžių ir standartinių nuokrypių nustatymas.	Duomenų grupių sudarymas. Grupių pavadinimų formulavimas.
Struktūros nustatymas.	Regresinės analizės ir kitų metodų naudojimas.	Diagramų sudarymas.
Prioritetų nustatymas. Finansinių veiksmų planavimas.		Kelių svarbiausių problemų parinkimas ir analitinių metodų naudojimas.

Proaktyvinis tobulinimas paprastai prasideda nuo plačios situacijos analizės, nuo daugelio veiklos krypčių parinkimo, kurios gali būti naudingos ateityje. Kuo didesnė komanda sprendžia proaktyvinio tobulinimo problemą, tuo daugiau veiklos krypčių jos gali numatyti. Suprantama, kiekvienai veiklos krypčiai pagrįsti reikės surinkti labai daug duomenų, todėl bus eikvojamos lėšos ir laikas. Dėl šios priežasties, žengiant pirmuosius proaktyvinio tobulinimo žingsnius, labai svarbu išanalizuoti visas numatytas veiklos kryptis ir tolesnei analizei palikti tik tas, kurios, sprendžiant šią problemą, susidariusi nuomonė, yra realios, perspektyvios ir naudingos įstaigai.

Kokybės planavimas, kokybės valdymas ir kokybės gerinimas atliekami laikantis nuoseklios veiksmų sekos:

5 lentelė

Kokybės planavimas	Kokybės valdymas	Kokybės gerinimas
---------------------------	-------------------------	--------------------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Nustatyti kokybės tikslus; 2. Identifikuoti klientus; 3. Nustatyti klientų poreikius; 4. Sukurti produkto savybes; 5. Sukurti proceso savybes; 6. Sukurti proceso kontrolės sistemą, įdiegti ją į operacijas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Parinkti valdymo objektus; 2. Parinkti matavimo vienetus; 3. Sukurti arba parinkti jutiklius; 4. Numatyti tikslus; 5. Įvertinti atlikimo lygį; 6. Išsiaiškinti skirtumus; 7. Imtis veiksmų, šiuos skirtumus pašalinti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įrodyti gerinimo poreikius; 2. Sudaryti gerinimo projektus; 3. Nustatyti projekto terminus; 4. Diagnozuoti priežastis; 5. Pateikti sprendimo būdus, įrodyti veiksmingumą; 6. Nugalėti priešinimąsi pokyčiams; 7. Kontroliuoti, kad laimėjimai būtų išlaikyti.
---	---	--

Universalūs kokybės vadybos procesai (A. Kaziliūnas „Strateginis projektų valdymas“. 2009)

Šiuolaikinės technikos amžiuje gali kilti pagunda užrašinėti informaciją diktofonais ar kitomis priemonėmis, tačiau kokybės vadybos specialistai nepataria to daryti, nes tokios užrašymo priemonės dažnai trikdo pašnekovus. Todėl manoma, kad informaciją atvykus pas vartotoją, turi rinkti specialistų komanda, kurių vienas pateikia klausimus, o antrasis užrašo atsakymus. Manoma, kad specialistas turi užrašyti atsakymus pažodžiui, kaip pateikia juos vartotojas.

Literatūroje minima, kad Labai svarbu sužinoti prarastų vartotojų nuomonę, kodėl jie atsisakė tos įmonės produktų, paslaugų bei bendradarbiavimo. Taip pat labai svarbu sužinoti nuomonę tų vartotojų, kurie dar neatsisakė paslaugų ar produktų, tačiau dėl kurių nors priežasčių yra nepatenkinti įmonės produktais ar paslaugomis. Taip pat labai svarbu sužinoti ištikimų, lojalių vartotojų nuomonę, kuo, jų supratimu, produktai ar paslaugos yra geros. Kiekvienos įstaigos kokybės gerinimo politika yra sava ir visur jai skiriamas skirtingas dėmesys. Klientai, vartotojai, įmonės žmogiškieji išteklių daro bene pagrindinę įtaką kokybės politikos formavimui.

1.5 Kokybės valdymo politikos formavimas ir įgyvendinimas valstybės ir organizacijos lygmeniu

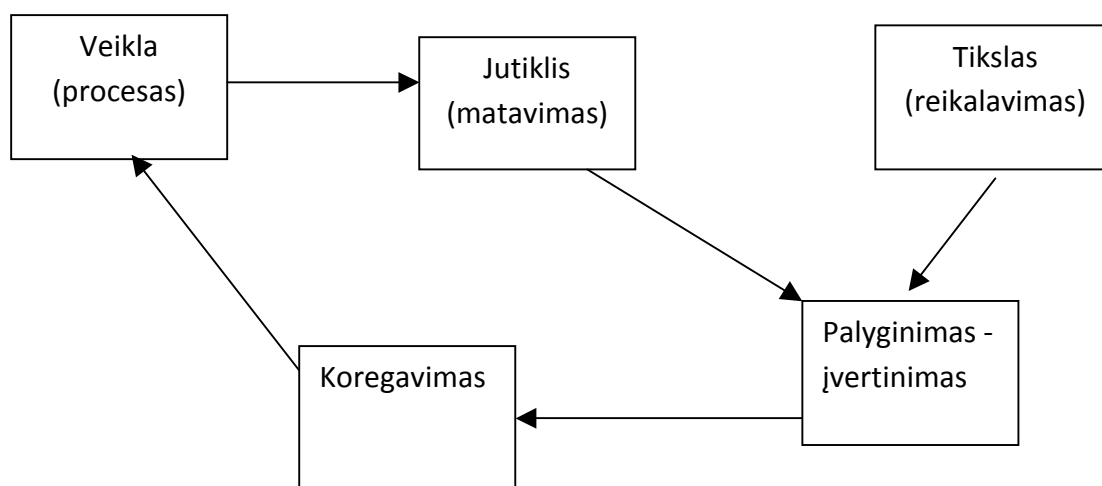
Politika – tai principų išskėlimas. Pagrindiniai kiekvienos organizacijos kokybės politikos dalykai yra nustatyti individualiai, tačiau kai kurie dalykai yra kertiniai ir kiekviena organizacija, kuri rengia kokybės politiką juos turi būti numačiusi:

1. Gaminių ar paslaugų kokybės lygis;
2. Santykiai su klientais bei vartotojais;
3. Santykiai su tiekėjais;
4. Santykiai su savo darbuotojais;
5. Kokybės politika turi atspindėti organizacijos veiklos idėją;
6. Kokybės politika turi būti nukreipta į ilgalaikę perspektyvą;
7. Kokybės politikos nuostatai turi apimti visas organizacijos funkcijas bei jas kreipti kokybės tobulinimo linkme;
8. Kokybės politika turi būti aiški ir suprantama;
9. Kokybės politika turi būti trumpa;
10. Kokybės politika turi būti parengta ir patvirtinta aukščiausio lygio vadovu.

Kokybės politikos aiškumui bei nuoseklumui nusakyti reikėtų įsisavinti kokybės politikos reikalingumą. Visi darbuotojai turi matyti organizacijos kokybės viziją – kaip siekiama kokybės, koks požiūris į kokybę. Turi būti aiškiai numatoma, kaip bus įgyvendinta organizacijos numatyta vizija. Labai svarbu, kad kokybės politikos viziją išmanytų kiekvienas organizacijos darbuotojas. Atsižvelgiant į darbuotojų nuogastavimus dėl darbo jėgos sumažėjimo įmonėje, kuriant kokybės politiką turi būti į tai atsižvelgta. A. Kaziliūnas (2006) siūlo šias alternatyvas:

1. Suteikti garantijas darbuotojams, kad nė vienas jų nepraras darbo dėl pastangų gerinti kokybę. Deja, tokią nuostatą propaguoja labai mažai organizacijų.
2. Naujiems darbams kviešti atsistatydinusius ir atleistus darbuotojus, kurių darbo vietos buvo panaikintos. Apmokyti juos daugiausiai dėmesio skiriant kokybei.
3. Įtraukti darbuotojus į kitas atviras sritis (tai gali paspartinti kokybės tobulinimo darbus).

Iš anksto numatomas planavimas visuomet paspartina kūrybinius procesus. Pagal LST EN ISO 9000:2001 standartą kokybės valdymas – tai kokybės vadybos dalis, sutelkta kokybės reikalavimams įvykdyti. Kokybės valdymas, tai procesas, įdiegtas, kad būtų laikomasi numatytų reikalavimų. Kokybės valdymas, tai nuolatinis, nepertraukiamas kokybės valdymo operacijų stebėjimas, atliktų darbų palyginimas su numatytais normatyvais ir tam tikrų priemonių taikymas, jeigu gautas rezultatas labai skiriasi nuo numatyto reikalavimo.



4 pav. Kokybės valdymo veiksmų schema A. Kaziliūnas („Strateginis projektų valdymas“. 2009)

Reikalavimai gali būti išdėstyti standarte, specifikacijoje, programoje ir pan. Kokybės valdymą sudaro tokia veiksmų seka:

1. Valdymo objekto parinkimas;
2. Valdymo parametrų, matavimo vienetų parinkimas;
3. Valdymo tikslo suformulavimas;
4. Jutiklio, kuris galėtų išmatuoti valdomą objektą numatytais matavimo vienetais parinkimas arba sukūrimas;
5. Gamybinių ir negamybinių operacijų faktinio atlikimo matavimas;
6. Skirtumo tarp atliekamo (faktiškai) ir numatyto operacijų atlikimo įvertinimas;
7. Atitinkamų priemonių taikymas, jei skirtumas per didelis.

Šis valdymo algoritmas yra universalus ir tinkamas naudoti visose srityse. Valdymas yra pagrindinis dalykas, kuris taikomas siekiant pagrindinių tikslų. Svarbiausias kokybės valdymo procese yra teisingas matavimas: tik išmatavus galima palyginti, įvertinti ir pritaikyti reikiamus koregavimo veiksmus.

1.6 Kokybės valdymo iniciatyvos Lietuvoje ir užsienyje

Kokybės vadybos taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje istorija dar trumpa. Kadangi Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija buvo patvirtinta tik 2004 m., iki tol kokybės vadybos plėtra priklausė nuo skirtingų sektorių ir įstaigų pastangų bei Lietuvos rengimosi stoti į ES įtakos. Vėliau šis procesas įgijo daugiau sisteminių pobūdį. Trūkstant kokybės vadybos taikymo

patirties, šios veiklos srities rezultatai yra labiau susiję su vidinių įstaigų procesų gerinimu, nei išorine nauda. Inovacijų taikymą Lietuvos viešajame sektoriuje geriausiai paaiškina struktūrinis įstaigų pajėgumas. Kokybės vadybos taikymo viešajame administravime pradžia ES šalyse:

6 lentelė

Kokybės vadybos taikymo pradžia	ES šalys narės
XX a. 8-asis dešimtmetis	Danija, Prancūzija, Ispanija, Jungtinė Karalystė
XX a. 9-ojo dešimtmečio pirmoji pusė	Belgija, Kipras, Italija, Nyderlandai, Lenkija, Portugalija, Švedija
XX a. 9-ojo dešimtmečio antroji pusė	Austrija, Čekijos Respublika, Suomija, Vokietija, Graikija, Vengrija, Airija, Latvija, Malta, Slovėnija
Nuo 2000-ųjų m. ir vėliau	Bulgarija, Estija, Lietuva, Liuksemburgas, Slovakija, Rumunija

1999–2003 m. toliau buvo plėtojamos sektorinės paslaugų kokybės užtikrinimo iniciatyvos ir ji plačiau suvokta. Tuo laikotarpiu, pagal pasirengimo narystei ES struktūrinės paramos priemones (Phare programą ir kt.), pradėta teikti parama kokybės užtikrinimo sistemoms diegti. Tačiau šia parama galėjo pasinaudoti tik tos įstaigos, kurioms įdiegti tam tikrus kokybės standartus buvo būtina siekiant atitikti ES teisės aktuose numatytus reikalavimus reguliavimo, kontrolės ir inspektavimo srityse.

2004–2009 m. laikotarpis – naujas viešojo sektoriaus įstaigų paslaugų kokybės užtikrinimo raidos etapas Lietuvoje. Tuo laikotarpiu buvo parengtos kai kurios sektorinės kokybės užtikrinimo strategijos, taip pat pradėtos taikyti nacionalinio lygmens kokybės iniciatyvų taikymo skatinimo priemonės pagal Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją. Pavyzdžiui, Vidaus reikalų ministerija organizuoja kokybės konferencijas ir atskirai Bendrojo vertinimo modelio (toliau – BVM) taikymui aptarti skirtas konferencijas, vykdo kokybės iniciatyvų taikymo viešojo administravimo įstaigose gerosios patirties pavyzdžių atranką ir juos viešina. Šių priemonių veiksmingumą atspindi 2008 m. Lietuvos viešojo administravimo įstaigų apklausos duomenys, pagal kuriuos absoliučiai daugumai (95 proc.) įstaigų atstovų buvo tekę girdėti apie kokybės vadybą. Tačiau apklausos rezultatai rodo, kad reikalingos papildomos skatinimo priemonės valstybės lygmeniu. Pasak apklaustų įstaigų atstovų, taikyti kokybės vadybą juos labiausiai skatintų didesnė valstybės institucijų parama kokybei gerinti.

Kaip jau minėta anksčiau, Lietuvoje beveik nėra taikomi daugiadimensiniai organizaciniai modeliai, kurie geriausiai leidžia siekti kokybės valdymo. Dažniausiai Lietuvos viešojo administravimo įstaigų diegiami modeliai – ISO 9000 serijos standartai ir BVM. Analizuojant kokybės vadybos taikymą, įvertinama įstaigų branda, nes ilgiau veikiančios ir įvairiose veiklos valdymo srityse labiau subrendusios įstaigos yra labiau linkusios pasirinkti ir geriau taikyti kokybės vadybos iniciatyvas. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai yra tarptautiniu lygiu pripažinti standartai, kurių tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiami produktai (veiklų ar procesų rezultatai) atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. Šiam tikslui pasiekti, remiantis standartais, reikalinga sukurti ir dokumentais įforminti kokybės vadybos sistemą. Šių standartų vartotojų nuolatos daugėja tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose. Vidurio ir Rytų Europos valstybėse šie standartai yra plačiausiai taikoma kokybės vadybos iniciatyva viešajame sektoriuje. ISO 9001 standartų dažnesnį taikymą, palyginti su kitais modeliais, gali lemti keletas priežasčių. Pirmiausia, tai yra vienas iš pirmųjų plataus naudojimo kokybės užtikrinimo modelių. Pirmuosius ISO 9000 serijos standartus 1987 m. išleido Tarptautinė standartizacijos organizacija (angl. – International Organization for Standardization, ISO). Antra, standartų įdiegimas ir sertifikavimas leidžia pakankamai greitai įrodyti, kad įstaigoje kokybės vadybos sistema yra sukurta ir paslaugų teikimas yra kontroliuojamas. Tai yra ypač svarbu įstaigoms, kurių paslaugų kokybę reguliuoja ES ir kiti tarptautiniai standartai, taip pat ir reguliavimo, kontrolės ir inspektavimo funkcijas vykdančioms įstaigoms, kurioms svarbu įrodyti, kad veikla skaidri ir tinkamai organizuojama.

Bendrojo vertinimo modelio taikymas viešojo sektoriaus įstaigoms padeda nusakyti kokybės lygį. Modelis buvo sukurtas pagal Europos kokybės vadybos fondo (toliau – EKVF) Tobulumo modelio pavyzdį. Tobulinant BVM, jis neprarado sąsajų su EKVF modeliu, tačiau buvo specialiai pritaikytas viešojo sektoriaus įstaigoms taip, kad BVM jos galėtų taikyti savarankiškai. Todėl ES lygmeniu jis taikomas vis dažniau. Palyginti su kitomis ES šalimis, BVM Lietuvoje nėra plačiai taikomas. Viena iš priežasčių, lemiančių nedidelį BVM taikymo mastą, gali būti šio modelio naujumas, palyginti su kitais modeliais. Be to, BVM yra mažiau svarbi įstaigų įvaizdžio formavimo priemonė. BVM kaip įsivertinimo priemonės diegimas nėra sertifikuojamas, todėl įstaigoms, kurioms svarbus veiklos standartizavimas ir jos kontrolės įrodymas, gali būti linkusios rinktis ISO standartus.

Gerinant kokybę bei siekiant paveikti atsitiktines ir nuolatinės problemas ir tobulinti procesus, svarbu dėti visas pastangas. Jau minėta anksčiau, kad kokybės gerinimas yra tiesiogiai susijęs su žmogiškaisiais ištekliais. Kiekvienos įmonės ar įstaigos vadovai, norėdami efektyvus, našaus darbo – turėtų didelį dėmesį skirti savo įstaigos darbuotojams.

1.7 Klientų aptarnavimo kokybės valdymo strategija

Pastaruosius kelerius metus strateginis planavimas Lietuvos viešajame sektoriuje yra plėtojamas intensyviau. Net kelis kartus atnaujinta strateginio planavimo teisinė bazė, didinami reikalavimai valstybės institucijų rengiamiems strateginiams planams, institucijų vadovai ir specialistai kelia strateginio valdymo kvalifikaciją. Kita vertus, ir šiandieninė viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo praktika, deja, daugiau forma negu turiniu atitinka modernaus strateginio planavimo reikalavimus (Staponkienė, 2004). Strateginio valdymo žinių ir patirties šiandien reikia politikams bei skirtingų valstybės valdymo lygių tarnautojams. Viešojo sektoriaus institucijos neapsiriboja vien viešųjų paslaugų teikimu. Rengiamos viešosios politikos kryptys, programos ir projektai. Globalioje, kintančioje aplinkoje reikalingi nauji politiniai konceptai, tačiau juos nelengva numatyti ir įgyvendinti. Todėl būtina nuolatos mokytis ir tobulinti viešojo sektoriaus strateginio valdymo žinias bei įgūdžius. Reikia ypač išmanyti strateginio planavimo procesus, galinčius kurti strategijas skirtingose situacijose, kai tikslai ir uždaviniai tarpusavyje nesuderinti (įvairiapusiški, neapibrėžti, dviprasmiški), kad būtų galima susieti kontekstą, turinį, procesą ir rezultatus, išsiaiškinti, kaip turi būti bendradarbiaujama arba konkuruojama skiriant vaidmenis strateginio proceso dalyviams.

Imonių ir konkurencijos planavimas – taip pat labai svarbus strateginiame valdyme. Derėtų įvertinti pokyčius konkurencinėje aplinkoje, naujų konkurentų atsiradimą bei savo įmonės vietą rinkoje. Įstaigų planavimas padeda padaryti tinkamus ilgalaikius sprendimus. Kitiški sprendimai siejasi su planavimo procesu ir yra vieni iš priemonių sprendžiant, kur ir kaip organizacija turi konkuruoti, ar imtis panašių konkuravimo veiksmų.

Didelis vaidmuo tenka strateginiam vadovui, kuris naudodamas tinkamus vadovavimo stilius turi pakeisti organizacijos aplinką į tinkamesnę ir užtikrinti, kad nebus kartojamos senos klaidos bei nukrypimai, taip pat akcentuojant tai, jog turi būti naudojamos komandos principu. Komandos nariai yra skirtingi, taigi ir bendrų metodų komandai sukurti bei taikyti negalima.



5 pav. Strateginio valdymo esmę nusakantys trumpi apibrėžimai viešajame sektoriuje S. Puškorius (2002). „Viešojo sektoriaus institucijų administravimas“. Monografija. Vilnius

Strateginis planavimas viešajame administravime – tai fundamentalių sprendimų veiksmų paieška bei konstrukcijos. Jis apima informacijos kaupimą, viešojo administravimo aplinkos monitoringą, strateginių galimų alternatyvų paieškas, būsimųjų politinių sprendimų numatymą, bei jų įgyvendinimo galimybes ir sąlygas.

Siekiant viešojo administravimo efektyvumo, strateginis planavimas gali suteikti nemažą galimybių:

1. Atsiranda žymiai geresnės sąlygos įsitvirtinti strateginiam mąstymui ir strateginiams veiksams organizacijoje, interesų grupėje ar bet kurioje, su viešuoju administravimu susijusioje struktūroje.

2. Išauga galimybė tobulinti viešųjų institucijų veiklą, susijusią su sprendimų priėmimu. Strateginis planavimas padeda išskirti organizacijų veiklos prioritetus bei formuluojant svarbiausius tikslus ir ketinimus, sukonzentruoti pastangas.

3. Strateginis planavimas padidina organizacijų atsakomybę ir gerina jų veiklą sprendžiant esmines organizacijų vidaus ir išorės problemas, leidžia lanksčiau ir efektyviau keisti veiklos kursą

priklausomai nuo besikeičiančių aplinkybių, t. y., strateginį mąstymą tvirtai sieja su strateginiu veikimu.

4. Strateginis planavimas naudingas organizacijai, kaip tiesiogiai veikiantis personalo vystymą. Politikai, sprendimus priimantys vadovai, pasitelkę strateginį planavimą, gali kur kas efektyviau paskirstyti vaidmenis ir atsakomybę, susieti individualias ir grupines organizacijos narių pastangas, įvertinti veiklos rezultatus. Klientų aptarnavimo sistema yra neatsiejama su įstaigos veiklos tobulinimu. Įmonės personalas tiesiogiai susijęs su esamais ir būsimais klientais.

Taigi, strateginis planavimas – viena iš įmonės, kuri siekia aukščiausių tikslų sudedamoji dalis. Planavimas leidžia tobulinti organizaciją ir eiti į priekį. Kadangi tolesnis matymas numato galimybes gerinti veiklą – tai (aptarnavimo atžvilgiu) neatsiejama nuo įmonės kokybės gerinimo.

1.8 Klientų aptarnavimo sistema viešajame sektoriuje

V. Smalskio (2010) teigimu – viešasis sektorius turi būti pirmiausiai orientuotas į rezultatus, o tik po to – į veiklos (darbo) procesus. Prioritetas veiklos rezultatams teikiamas dėl to, kad viešojo sektoriaus organizacijos ilgą laiką nekreipė dėmesio į paslaugų kokybę ir visą laiką reikalavo papildomų išteklių įvairioms procedūroms įgyvendinti ir realizuoti. Įstaigos, kurios turi stiprius savo lyderius, sutelkia dėmesį ties organizacijos uždavinių sudarymu bei tų uždavinių įgyvendinimu.

Klientų aptarnavimo klausimas viešajame sektoriuje yra ganėtinai diskutuotinas. Problemos, su kuriomis susiduriama, yra sunkiai išsprendžiamos. Viešojo sektoriaus darbuotojai (paslaugų tiekėjai) nepasinaudoja vertingiausiu savo ištekliu – klientais. Viešasis sektorius privalo teikti paslaugas, kurių reikalauja jų klientai. Šiuolaikinė visuomenė reikalauja greito, efektyvaus aptarnavimo, o viešųjų paslaugų tiekėjams tai turėtų būti pagrindinis darbo akcentas.

Naujojo viešojo valdymo kontekste vartotojų įgalinimas dalyvauti visuose lygmenyse: (politikos, planavimo ir paslaugos teikimo) yra pagrindinis orientuotos į vartotoją sistemos komponentas. Bendrasis paslaugos kūrimas, kaip aktyvus kliento dalyvavimas paslaugoje, akademinėje literatūroje traktuojamas kaip fenomenas, kylanti paradigma, elgsena, procesas, paslaugų teikimo forma, modelis, ar tiesiog pripažįstamas bendrasis paslaugos kūrimas, būdas pertvarkyti viešąsias paslaugas, sąveikaujant personalui ir klientams. „Bendrojo paslaugų teikimo reikšmė sietina ne tik su naudomis konkrečioms organizacijoms ar piliečiams, kaip klientams, bet A. Joshi ir M. Motore (2006) teigimu, bendrasis kūrimas gali pasiūlyti vienintelę realistinę viltį pagerinti

gyvenimo kokybę“ (Viešoji politika ir administravimas Kauno technologijos Mykolo Romerio universitetas ISSN 1648-2603 Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas 2009).

Mokslininkai, analizuojantys paslaugų rinkodarą, yra pripažinę svarbų paslaugų klientų dalyvavimo vaidmenį ir ištyrę klientų dalyvavimo įtaką paslaugų produktyvumui ir kokybei, taip pat klientų nuomonei apie kokybę, pasitenkinimą ir vertę. Tyrimais įrodyta, kad dėl klientų dalyvavimo sustiprėja kliento įgūdžiai naudotis paslauga, didėja klientų poreikių įgyvendinimas bei pasitenkinimas gauta paslaugos kokybe. Klientų dalyvavimo lygiai skirtingose paslaugose:

7 lentelė

	Žemas Klientų dalyvavimas reikalingas teikiant paslaugą	Vidutinis Kliento indėlis reikalingas kuriant paslaugą	Aukštas: Klientas kartu kuria paslaugos produktą
Paslaugos rezultatas	Produktai (paslaugų rezultatai) yra standartizuoti	Kliento indėlis pritaiko standartinę paslaugą individualiam vartotojui	Aktyvus kliento dalyvavimas sąlygoja paslaugos pritaikymą individualiam klientui
Paslaugos teikimas	Paslauga teikiama nepaisant individualaus įsigijimo	Paslaugos teikti reikalingas kliento įsigijimas	Paslauga negali būti įsigyta be aktyvaus kliento dalyvavimo
Kliento indėlis	Sumokėjimas gali būti Vienintelis reikalaujamas kliento indėlis	Kliento indėlis (informacija, medžiagos) būtini atitinkamam rezultatui, bet paslaugą teikia įmonė	Kliento indėlis yra privalomas ir kartu kuria rezultatą
Dalyvavimo pobūdis	Visa, kas yra reikalaujama – tai klientų fizinis buvimas ar dalyvavimas. Paslaugų Organizacijos darbuotojai atlieka visą	Klientas dalyvauja pateikdamas informaciją organizacijai arba apie organizaciją. Klientas veikia kaip konsultantas, kokybės inspektorius ir pranešėjas kitiems:	Klientas bendradarbiauja su paslaugų organizacija: padeda įvertinti paslaugų poreikį, klientams pritaikyti paslaugų dizainą ir pristatymą bei sukurti dalį ar visas

	paslaugų gamybos ir pristatymo darbą.	<ul style="list-style-type: none"> • Pateikia informaciją organizacijai apie blogą ir gerą paslaugų pristatymą; • Siūlo inovacines idėjas; • Teigiamai arba neigiamai bendrauja su kitais potencialiais ir esamais klientais. 	paslaugas sau. Taigi klientą galima laikyti bendru kūrėju arba daliniu darbuotoju, kuris prisideda pastangomis, taip pat laiku ir kitomis priemonėmis kuriant paslaugas.
--	---------------------------------------	--	--

Šaltinis: Viešoji politika ir administravimas Kauno technologijos Mykolo Romerio universitetas ISSN 1648-2603 „Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas“, 2009.

Mokslininkai aiškina, kad efektyvus klientų dalyvavimas priklauso nuo trijų veiksnių: klientų vaidmens aiškumo, sugebėjimo ir motyvacijos.

Kad aktyvus dalyvavimas paslaugose būtų naudingas organizacijai ir klientui (kokybė, vertė, pasitenkinimas, lojalumas, grįžtamasis ryšys, kaštų mažinimas ir t. t.), viešųjų paslaugų, kurioms atlikti reikalingas aktyvus klientų įsitraukimas, ypač tų klientų, kurie yra tiesioginiai paslaugų naudos gavėjai, teikėjai turėtų atitinkamai valdyti klientų dalyvavimą paslaugose, o ne tenkintis elementariomis aptarnavimo procedūromis.

Bendrasis paslaugų kūrimas yra susijęs ne tik su paslaugų gerinimu, bet turi didelę reikšmę ir produktyvumui. Klientų dalyvavimas turi būti gerai suprantami abiems pusėms. Tai neatsiejamas tarpusavio bendradarbiavimas. Reikia vieniems su kitais komunikuoti, kad būtų išsiaiškinti abiejų pusių norai bei poreikiai. Kaip teigia mokslininkai – geras klientas dalyvaudamas gali būti ir dalinai tos organizacijos narys. Tyrėjai bendrąjį paslaugų kūrimą analizuoja iš skirtingų pusių, todėl dar nėra vieningos nuomonės ar vienos bendrojo kūrimo formuluotės.

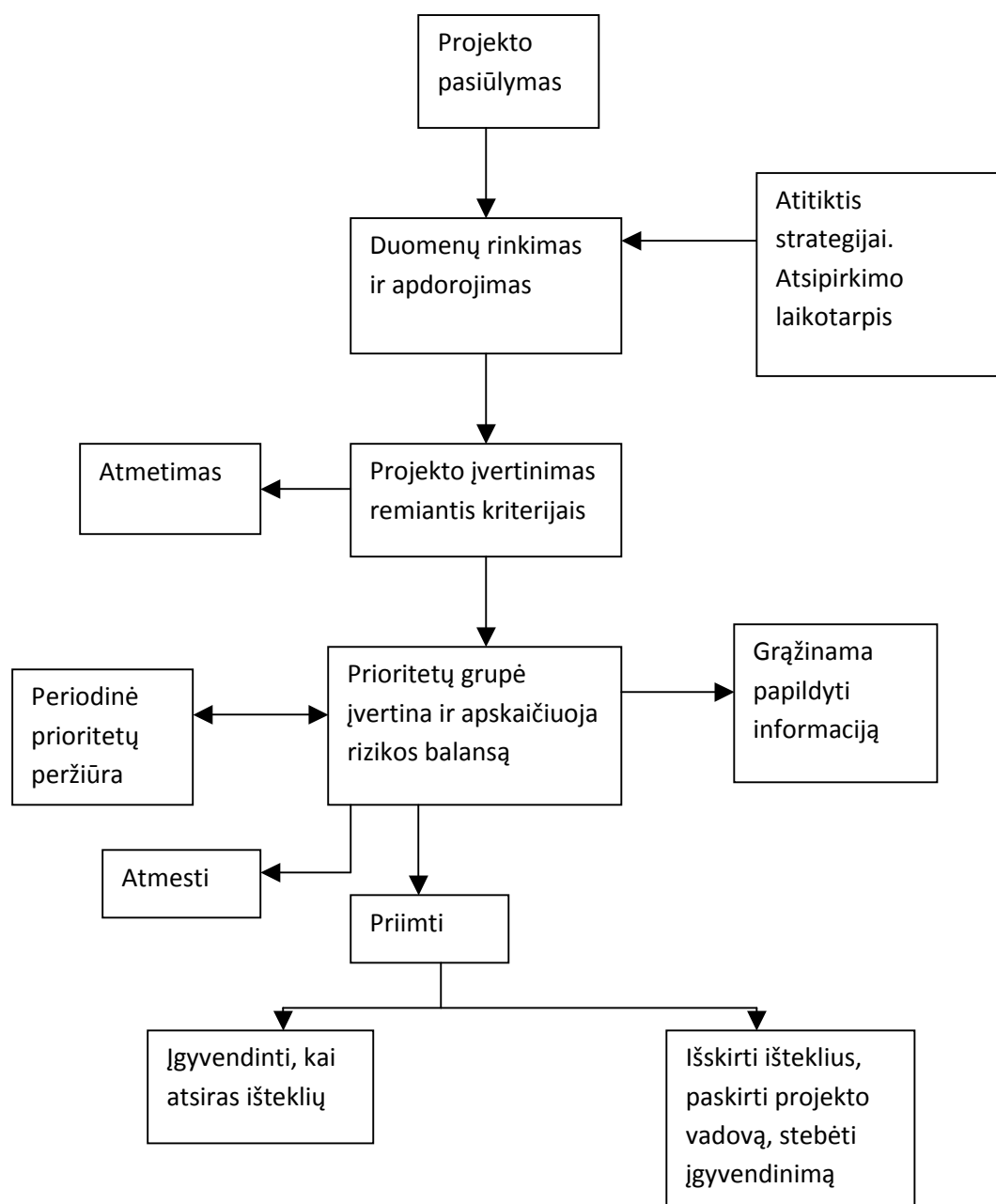
1.9 Klientų poreikių apibrėžimas

Igyvendinant įstaigos klientų poreikių strateginę analizę, poreikiai ir problemos galutiniame variante turi atspindėti skirtingais būdais. Kad ir kokia kryptimi vystytųsi klientų analizė, tam tikrame analizės vystymosi etape turi būti atliekamas projekto įgyvendinamumo tyrimas. Šiuo tyrimu bus įsitikinta, ar klientų poreikių analizės rezultatai bus tikrai gerai panaudoti strategijos įgyvendinimui.

Klientų poreikiai labai sparčiai kinta. Anot D. Serafino (2011), „kokybė vartotojui – tai vartotojo reikalavimų produktui atitikties lygis. Šiuo aspektu produkto kokybė sunkiai nustatoma dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių“. Kad būtų galima organizacijos veiklą gerinti tuo pačiu metu gerinant klientų poreikius, būtina gerai išanalizuoti kintančius vartotojų poreikius. Atlikus tyrimą bei kuriant naują instrumentą, kuris padės klientų aptarnavimo srityje, būtina išsikelti šiuos tikslus:

- Projektas, kuris bus įgyvendintas, turi atitikti tam tikrus viešojo sektoriaus reikalavimus bei standartus;
- Įgyvendinamas projektas turi būti patikimas;
- Naudojant kiekybinius metodus reikia įsitikinti, kad sukurtas produktas bus efektyvus;
- Sukurtas produktas negali prieštarauti įstatymams, sveikatos bei saugumo reikalavimams;
- Sukurtas instrumentas privalo veikti specifinėje aplinkoje;
- Produktas turi būti ilgalaikis ir tarnauti ne vienerius metus;
- Būsiami darbai negali viršyti šiam darbui skirtų lėšų;
- Būsimo naujo darbo įgyvendinimas privalo remtis jau buvusia praktika;
- Turi būti numatytas tam tikras kritimas, kiek galima patirti nuostolių įgyvendinant projektą;
- Produktas turi būti gaminamas su iš anksto numatyta pridėtine verte;
- Sukurtas instrumentas turi būti koreguotinas, t.y., esant galimybei ateityje plėstis į instrumentą turi būti numatyta įdiegti naujų idėjų;
- Sukurtas produktas turi būti kuo greičiau naudojamas įstaigos praktikoje;
- Produktas turi būti gaminamas tik atlikus patikimus matavimus;
- Sukurtas modelis turi būti lankstus, kad patenkintų kiekvieną klientą;
- Sukurta strategija turi būti paklausi ir pelninga.

Sprendimas įgyvendinti tam tikrą strategiją turi būti užfiksuotas popieriuje ir tarnauti visose jo rengimo stadijose. Jeigu projektas nedidelis, klientų poreikius nustato projektų vadovai, Jei tai didelė įstaiga, klientų poreikius numatyti geriausia pasitelkiant kokybinį / kiekybinį tyrimą. Žemiau esančioje schemoje pavaizduotas projektų atrankos procesas nuo idėjos iki projekto patvirtinimo:



6 pav. Projektų vertinimo proceso schema (A. Kaziliūnas, 2009. „Strateginis projektų valdymas“).

Faktai ir informacija renkami siekiant išsiaiškinti, ar siūlomos permainos įstaigai atneš realios naudos ir ar grįš investuotos lėšos. Jeigu projektas yra priimamas, prioritetų grupė inicijuoja jo įgyvendinimo veiksmus.

Organizacijos, kurios nori lyderiauti savo verslo nišoje, turi planuoti ir valdyti kokybę. Su kokybe susiję vadybos ciklo elementai apima:

- Kokybės politiką;
- Kokybės tikslus;
- Tikslų išskleidimą ir detalizavimą;
- Planus, pasiekti tikslams;

- Reikiamų organizacinių struktūrų sudarymą;
- Reikiamų išteklių skyrimą;
- Grįžtamojo ryšio sudarymą;
- Progreso analizę;
- Skatinimo sistemos, už tikslų pasiekimą, sudarymą;
- Mokymą.

Patirtis rodo, kad sėkmingai dirbančios organizacijos yra orientuotos į rinką. Tai turi apimti ne tik nuolatinį klientų sekimą, bet ir savo konkurentų stebėjimą. Būdami “viena koja priekyje” visada matysime, kas aplink dedasi.

Kaip teigia R. Mažeikaitė (2002), „kai klientai neturi galimybių iš anksto įvertinti paslaugų kokybės, jie imasi vertinti įmonės įvaizdį pagal tuos veiksnius, kuriuos jie gali pamatyti ir įvertinti. Tam įtakos turi įstaigos aplinka, teikiamų paslaugų kokybė, darbuotojų mokėjimas bendrauti su klientais, įstaigos reklama“. Kiekvienai šiandieninei įstaigai į šiuos kriterijus reikėtų kreipti didesnę dėmesį.

2. Klientų aptarnavimo kokybės teisinis reglamentavimas

Lietuvos Respublikos Konstitucijos 46 str. 5 d. tvirtinta: „Valstybė gina vartotojo interesus“. Tai reiškia, kad valstybė yra konstituciškai įpareigota imtis visų įmanomų priemonių kuo veiksmingiau apsaugoti vartotojų teises. Ji turi nustatyti standartus ir kitus reikalavimus, kuriuos turi atitikti į rinką patenkantys produktai bei paslaugos, taip pat prižiūrėti, kad ūkio subjektai nenukryptų nuo šių reikalavimų ir jų laikytųsi.

Lietuvoje vartotojų teises reglamentuoja Civilinis kodeksas, Vartotojų teisių apsaugos, Produktų saugos, Mokėjimų, Kainų, Reklamos, Turizmo, Aviacijos, Draudimo, Maisto, Alkoholio kontrolės, Tabako kontrolės, Šilumos ūkio, Energetikos, Genetiškai modifikuotų organizmų, Geriamojo vandens tiekimo ir nuotekų tvarkymo, Daugiabučių namų savininkų bendrijų, Elektroninių ryšių, Finansų įstaigų, Gamtinių dujų, Pašto, Konkurencijos, Statybos, Metrologijos, Nesažiningos komercinės veiklos vartotojams draudimo ir kiti įstatymai, taip pat Vyriausybės nutarimai bei Lietuvos Respublikos aplinkos, teisingumo ir ūkio ministrų įsakymai, kurie iš esmės yra suderinti su Europos Sąjungos direktyvomis.

Daugumos teisės aktų kontekste išryškėja paslaugos teikėjo apeliavimas į jo sąžinę, garbę bei gerą vardą. Civilinis kodeksas nurodo, jog sutartyse dėl prekių ar paslaugų teikimo

atsiradus sąžiningumo kriterijams prieštaraujančioms sutarties sąlygoms, vartotojas turi teisę tokias sąlygas pripažinti negaliojančiomis teismo tvarka. Priimtose įstatymuose apibrėžiamas padarytos žalos bei teikiamų paslaugų santykis. Civiliniame kodekse apibrėžta, kokių reikalavimų sutarčių sudarytojai turi laikytis kokybės atžvilgiu: „Jeigu sutarties dalyko kokybė nei sutartyje, nei įstatymuose nenustatyta, tai ji turi atitikti protingą ir ne žemesnę už vidutinę kokybę, atsižvelgiant į konkrečias aplinkybes“. Pagal civilinį kodeksą, „netinkamos kokybės produktas arba paslauga, yra, jeigu tai neatitinka saugos reikalavimų, kurių protingai gali tikėtis vartotojas. Ar produktas (paslaugos) yra tinkamos ar netinkamos kokybės, nustatoma atsižvelgiant į nurodomas produkto (paslaugų) savybes (reklamą); tai, ar produktą (paslaugas) galima naudoti tam, kam tikimasi jį naudoti“. Pagal valstybinę vartotojų teisių apsaugą, „tinkamos kokybės paslauga vadinama tokia paslauga, kurios savybės nėra blogesnės, nei numatyta paslaugai taikomame techniniame reglamente (jeigu jis yra) ir paslaugų teikimo sutartyje. Paslaugos savybės atitinka paslaugų teikimo sutarties sąlygas, jeigu paslauga atitinka paslaugos teikėjo nurodytus pateikiamų norminių dokumentų reikalavimus bei atitinka kokybinius rodiklius, kurių galima tikėtis atsižvelgiant į paslaugos prigimtį bei paslaugos teikėjo viešai paskelbtus pareiškimus dėl paslaugos kokybės“. Teisės aktuose pažymima, kad vartotojo pagrindinė teisė – tai teisė į informaciją apie gaunamą paslaugą ar prekę.

Vienas veiksmingiausių vartotojų teisių gynimo būdų yra vartotojų teisių gynimas neteisimine tvarka. Jeigu pardavėjas, paslaugų teikėjas nevykdo vartotojo reikalavimo dėl įsigytų nesaugių ir netinkamos kokybės prekių ar paslaugų, dėl prekių gražinimo, trūkumų pašalinimo, kainos sumažinimo, keitimo ar informacijos suteikimo, vartotojas turi teisę kreiptis į Valstybinę maisto ir veterinarijos tarnybą, Valstybinę ne maisto produktų inspekciją, Valstybinę visuomenės sveikatos priežiūros tarnybą. Šios institucijos privalo išnagrinėti vartotojo prašymą ne vėliau kaip per 20 darbo dienų nuo prašymo gavimo dienos. Kai dėl objektyvių priežasčių per šį terminą vartotojo prašymo nagrinėjimas negali būti baigtas, šios institucijos gali terminą pratęsti, bet ne ilgiau kaip 10 darbo dienų. Institucija, išnagrinėjusi vartotojo prašymą, surašo patikrinimo aktą, kuriame nurodo, ar vartotojo reikalavimas pagrįstas, ir, jei pagrįstas, pasiūlo pardavėjui, paslaugų teikėjui per nustatytą terminą įvykdyti vartotojo reikalavimą. Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, Valstybinė ne maisto produktų inspekcija ar Valstybinė visuomenės sveikatos priežiūros tarnyba informuoja vartotoją apie tikrinimo rezultatus.

Apibendrinant visą teorinę dalį galima teigti, kad paslaugų kokybės sąvoką apibrėžti vienu sakiniu nėra lengva. Įvairių autorių, mokslininkų nuomonės taip pat skirtingos. Lietuvos Respublikos teisės aktuose vartojama sąvoka, apibrėžti paslaugų kokybei, nėra taikytina absoliučiai

visoms sritims. Dažniausiai vartotojas nesigilina į paslaugų kokybę, nes ją suvokia tokiu aspektu, koku paslaugos vartotojui atrodo svarbu. Gauta paslaugos kokybė pasidaro svarbi tuomet, kai vartotojas patiria laukiamos ir gautos paslaugos kokybės santykių skirtumą. Plečiantis teikiamų paslaugų spektrui įmonėms nebeužtenka jas tiesiog suteikti vartotojui. Šiandieninis verslas reikalauja kokybės – tai galingas ginklas įmonių konkurencinėje kovoje. Suteikta kokybiška paslauga garantuoja klientų lojalumą bei didina įmonės konkurencinį pranašumą. Remiantis mokslininkų nuomone, galima daryti išvadą, kad pasauliui einant globalizacijos amžiumi kokybės suvokimas plečiasi, kinta bei transformuojasi. Šiame magistro darbe yra išnagrinėta literatūra, kuri padės atskleisti empirinėje dalyje analizuojamos įmonės teikiamų paslaugų kokybę. Kitame skyriuje atlikto tyrimo duomenys pristatomi plačiau.

II. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

2.1 Tyrimo metodologija

Siekiant išsiaiškinti, kokia yra AB „Lietuvos geležinkeliai“ teikiamų paslaugų kokybė buvo nagrinėjama socialinių tyrimų mokslinė literatūra. Tyrimo metodologija grindžiama tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų išvalgomis – paslaugų kokybės ir jos valdymo klausimais. „Socialiniai tyrimai skirstomi į kiekybinius ir kokybinius. Kiekybinio tyrimo duomenys pateikiami skaičiais, kuriam būdingas objektyvus požiūris, kuriuo tirama tai, kas yra, o ne tai, ko norėtume, kad būtų“ (Valackienė, Mikienė 2008). Kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai naudojami kartu tam, kad vienas kitą papildytų. „Kokybiniai tyrimai dažniausiai atliekami, kai ieškome gilesnio ryšio, kurį sunku paaiškinti statistiškai (tai yra pokalbiai, interviu)“ (Stulpinas, 2002).

Siekiant atskleisti nagrinėjamą temą, šiame darbe buvo naudojami tokie tyrimo metodai: pirmasis – tai anketinės apklausos, skirtos klientams, duomenų rinkimas ir analizavimas. Antroji dalis – fokus grupė, skirta įmonės darbuotojams, duomenų surinkimas ir analizė. Trečioji – klausimynas įstaigos ekspertams. Ketvirtoji – įmonės dokumentų analizė.

Anketinės apklausos tyrimas buvo atliekamas AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio regione. Šiame darbe tirti klientų nuomonę buvo pasirinkta raštiška apklausa. Mokslinėje literatūroje

apklausos sampratą analizuojantys autoriai sutaria, kad anketinė apklausa leidžia labiau susisteminti duomenis bei palyginti gautą informaciją. Žemiau pateiktoje lentelėje pateiktos autorių nuomonės apie anketinę apklausą.

8 lentelė

Autorius	Apklausos metodo samprata
V. Pruskus (2004)	Taikant anketavimo metodą apklausiamieji patys atsakinėja į tyrėjo pateiktus anketos klausimus pagal nurodytas jiems taisykles.
J. Guščinskienė (2004)	Siekiant surinkti duomenis, respondentams yra duodamas anketos blankas (apklausos lapas, klausimynas), kuriame suformuluoti ir tam tikra tvarka išdėstyti klausimai.
V. Dikčius (2005)	Apklausa, lyginant su kitais gavimo metodais, turi daug privalumų, jai būdingas standartizavimas, nes apklausa vykdoma naudojant klausimus, kurie pateikiami tam tikru nuoseklumu. Tai garantuoja, kad kiekvienas respondentas gaus tuos pačius atsakymo variantus. Taip pat anketa pasižymi administravimo paprastumu, anketos duomenis nesudėtinga analizuoti. Gaunama informacija apie respondentą leidžia respondentus jungti į tam tikras grupes bei įvertinti skirtumus tarp tų grupių.
A. Pajuodis (2005)	Skiriama raštiška, telefoninė ir kompiuterinė apklausa. Kokią apklausos formą pasirinkti, priklauso nuo daugelio veiksnių: informacijos surinkimo laiko, apklausos apimties, sąnaudų ir pan.
K. Kardelis (2007)	Apklausa socialiniuose moksluose yra plačiai paplitęs tyrimo metodas.
V. Dikčius (2011)	Anketa – tai formalizuoti klausimai, kuriais siekiama gauti informacijos iš respondentų. Tokie formalizuoti klausimai yra reikalingi tam, kad respondentai galėtų pateikti informaciją tokiu pat būdu ir galima būtų palyginti jų atsakymus tarpusavyje.

Klientai buvo apklausiami, jiems atvykus susitvarkyti reikiamų dokumentų, kurie reikalingi vežamiems kroviniams įforminti. Visi klientai buvo supažindinti su pateiktos anketos nauda. Tiriamieji galėjo pasirinkti – dalyvauti tyrime ar ne. Įstaiga dirba “vieno langelio” principu,

todėl kol klientas pildė dokumentus vyko apklausa. Apklausa atliko pati tyrėja, nes pasak, K. Kardelio (2007), „tinkamiausias apklausos vykdymo būdas – betarpiškas tyrėjo ir tiriamųjų bendradarbiavimas, t.y., kada tiriamieji anketas pildo tyrėjo akivaizdoje”. Atliekant tyrimą buvo laikomasi etikos principų, geranoriškumo bei pagarbos asmens orumui. Visiems, apklausoje dalyvavusiems respondentams, buvo garantuotas anonimiškumas. Tyrimo anonimiškumas leidžia gauti autentiškus, respondento nuomonę bei suvokimą atspindinčius atsakymus.

Darbuotojų apklausai buvo pasirinktas fokus grupės metodas. Taip norėta atskleisti klientų aptarnavimą įtakojančius veiksnius, išgirsti įvairias nuomones, naujas idėjas. Buvo koncentruojamasi į konkretų klausimyną (2 priedas). Darbuotojų fokus grupės klausimai turi tiesiogines sąsajas su klientų anketinės apklausos duomenimis. Fokus grupės vieta buvo pasirinkta neformali – darbuotojai buvo pakviesti į jaukią arbatinę prie apskrito stalo. Buvo skiriamas dėmesys kiekvienam grupės pašnekovui - apskrito stalo pagalba tai pavyko įgyvendinti. Fokus grupės dydis – 5 darbuotojai. Tikslinės grupės homogeniškumą lemia lytis, pareigos, žinios. Tyrimas buvo vykdomas 3 valandas.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ vadovų nuomonė – ekspertų apklausa vyko tiesiogiai bendraujant, bei elektroniniu paštu. Jiems buvo pasiūlyta atsakyti į jau paruoštus klausimus (3 priedas), kurie buvo sudaryti remiantis klientų anketine apklausa, bei fokus grupės gautais atsakymais.

2.2 Tyrimo instrumento struktūra

Rengiant tyrimo instrumentus remtasi moksline literatūra (Dikčius (2011), Kardelis (2002), Valackienė (2004) ir kt.). bei LR teises aktais. Anketos klausimyno struktūros pagrindimas: AB „Lietuvos geležinkeliai” teikiamų paslaugų kokybės anketa klientams susideda iš trijų dalių – įvadinės, pagrindinės (diagnostinės) ir informacijos apie respondentą (demografinės). Iš viso anketa sudaro 14 klausimų (1 priedas). Anketa sudaryta taip, kad iš gautų duomenų būtų galima spręsti, ar darbuotojų turimos kompetencijos tiesiogiai įtakoja klientų kokybišką aptarnavimą. „Anketa turi būti aiški ir patikima. Ji turi skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti į klausimus“ (Kardelis, 2007). Klausimai sudaryti taip, kad būtų galima matyti koks tai klientas, bei būtų matoma aiški jo nuomonė. Klausimai, kuriais norėta gauti demografinio pobūdžio atsakymus, anketoje nukelti į pačią pabaigą. Tai yra klausimai, kuriais siekta sužinoti respondento amžių, lytį bei išsilavinimą. Visi svarbūs klausimai buvo sudėti taip, kad klientui būtų patogiu atsakinėti. V. Dikčiaus

(2011) manymu, „sudarius klausimus reikalinga tinkamai juos išdėsti anketoje, nes tokiu būdu galima sumažinti respondento nenorą dalyvauti tyrime. Vargu ar daug kas sutiktų dalyvauti apklausoje, jei ji prasidėtų nuo klausimų, kurie labai asmeniškai, siejami su išsilavinimu, pajamomis ar amžiumi. Pagaliau klausimus reikia išdėstyti anketoje taip, kad respondentas galėtų susitelkti ties kažkoku objektu ir galėtų pateikti tikslią informaciją.” Svarbūs tie klausimai, kurių atsakymai išryškina esamą padėtį bei kliento nuomonę. Klausimynas buvo formuojamas atsižvelgiant į užsibrėžtą tikslą bei išsikeltus uždavinius. Anketoje buvo pateikti uždari klausimai su jau paruoštais atsakymų variantais.

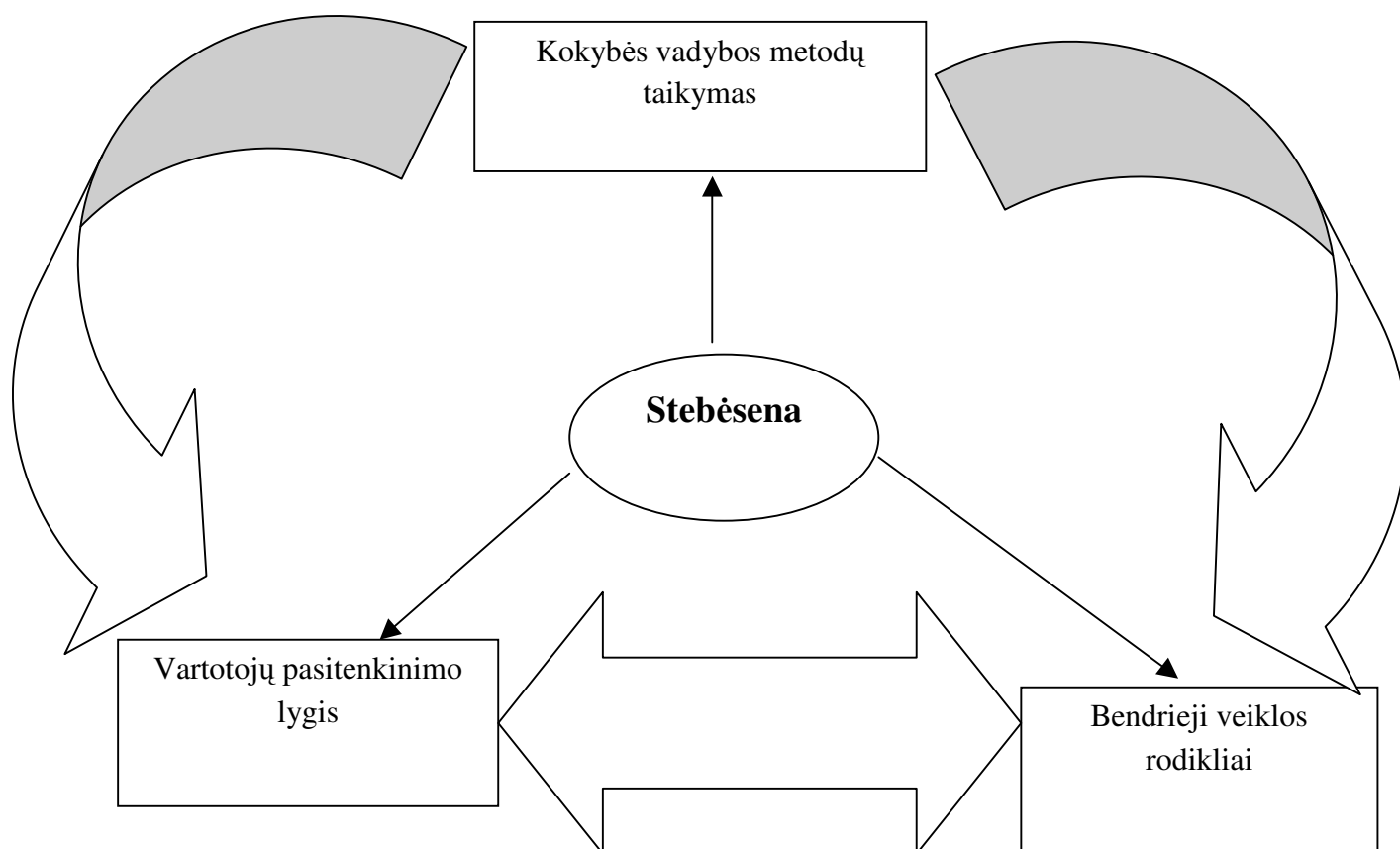
Po apklausos, tyrimo rezultatai buvo apdorojami statistinio paketo socialiniams mokslams SPSS pagalba. SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) – specializuota statistinė programinė įranga, leidžianti vartotojams atlikti visą duomenų analizės procesą:

1. Įkelti duomenis iš įvairių šaltinių;
2. Paruošti duomenis (atlikti transformacijas, sukurti naujus kintamuosius, užkoduoti kategorijas ir praleistas reikšmes, apjungti duomenis ir t. t.);
3. Išanalizuoti duomenis statistiniais metodais ir gauti reikšmingus rezultatus;
4. Pateikti gautus rezultatus grafikais bei analitinėmis lentelėmis;
5. Eksportuoti rezultatus įvairiais formatais (Butkevičienė, 2011).

Aprašomoji statistika – tai duomenų sisteminimo ir grafinio vaizdavimo metodai. „Vienas iš didžiausių aprašomosios statistikos privalumų yra tai, kad leidžia koncentruotai užrašyti informaciją, esančią dideliuose duomenų masyvuose. Aprašomojoje statistikoje stebėtos reikšmės pateikiamos lentelėmis, dažnių skirstiniais, grafikais“ (V. Čekanavičius ir G. Murauskas 2000).

Po klientų apklausos buvo organizuota fokus grupė su komercinio skyriaus darbuotojais, bei sudaromi klausimai AB „Lietuvos geležinkeliai“ vadovams ir analizuojamas jų požiūris, į esamą įstaigoje klientų aptarnavimo lygį.

Šiame magistro darbe buvo vykdoma stebėseną ir analizuojamas ryšys tarp veiklos rodiklių bei klientų pasitenkinimo lygio. Buvo stebima bei vykdoma dokumentinė analizė – kaip taikomi įstaigoje kokybės vadybos metodai. Ši stebėjimą galima pavaizduoti taip:



7 pav. Stebėseną (Sudaryta darbo autorės)

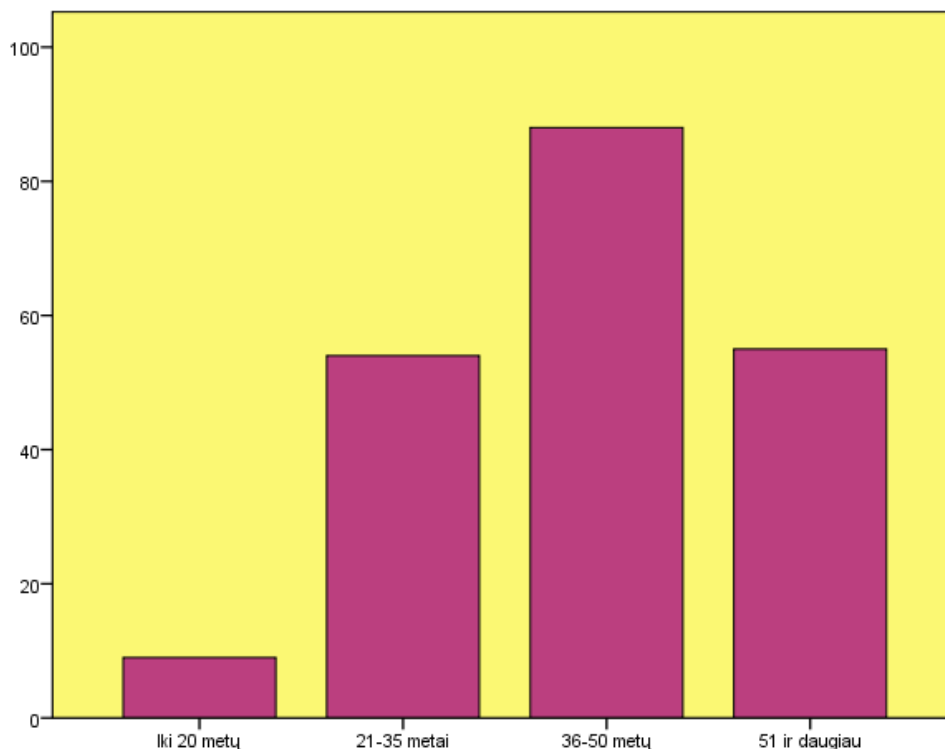
Stebėseną vyksta stebint, sisteminant bei analizuojant gautus duomenis. Bendraujama su įstaigos klientais, žiūrimas jų pasitenkinimo gauta paslauga lygis. Analizuojama, kokie kokybės valdymo metodai taikomi AB „Lietuvos geležinkeliai“.

2.3 Tyrimo imties charakteristikos

Imtis – tai populiacijos dalis, naudojama statistiniam tyrimui (Žydžiūnaitė, 2007). Šio magistro darbo tyrimo imtis - 206 respondentai. Anot K. Kardelio (2007), tiriamosios grupės dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamosios populiacijos savybių. Tyrimo imtį sudaro AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio regiono klientai. Toks imties dydis buvo pasirinktas pagal tiriamųjų populiaciją, remiantis tuo, kad pasak AB „Lietuvos geležinkeliai“ Radviliškio stoties komercijos agentės vidutiniškai per dieną įstaigos paslaugomis pasinaudoja 9 klientai. Klientų apklausa buvo vykdoma ten, kur didžiausias jų srautas - Radviliškio ir Pakruojo geležinkelio stotyse. Tyrimo imtį sudarė atsitiktiniu būdu atrinkti respondentai. Tyrimo laikas - tyrimas buvo atliekamas 6 mėnesius,

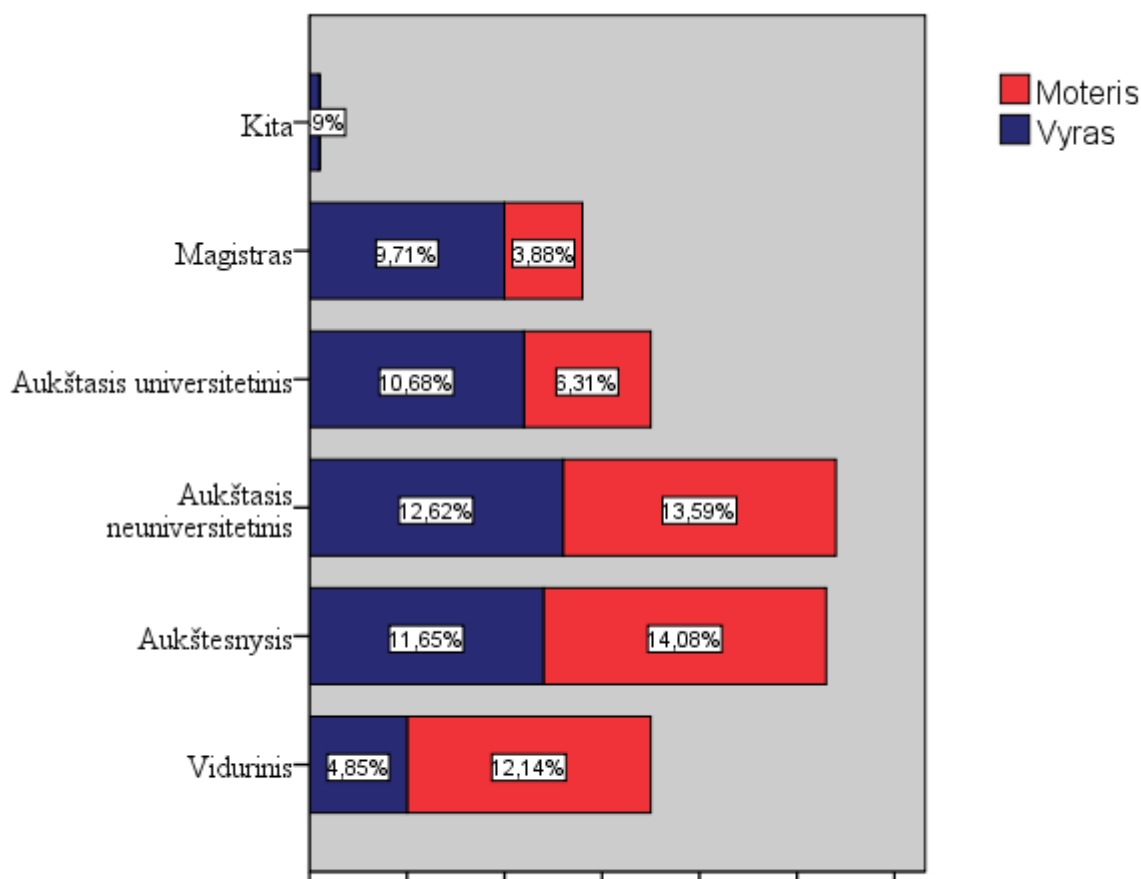
nuo 2013 metų balandžio mėnesio, iki 2013 metų rugsėjo mėnesio. Tyrimo laikas toks ilgas, nes klientai, kurie veža pvz. įvairias konstrukcijas, pabėgius ir kt. metalo gaminius atvyksta balandžio – birželio mėnesiais, o tie, kurie gabena grūdines kultūras atvyksta rugpjūčio – rugsėjo mėnesiais.

Apklausoje dalyvavo 206 respondentai. 103 moterys ir 103 vyrai. Iš jų: 9 žmonės iki 20 metų, 54 apklaustieji buvo 21-35 metų amžiaus, daugiausiai apklaustųjų - 88 buvo 36-50 metų amžiaus, 55 apklaustieji priklausė 51 ir daugiau metų amžiaus grupei. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių:



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Pagal žemiau pateiktą grafiką yra matoma, kad apklaustieji vyrai turi aukštesnį išsilavinimą negu moterys. Beje, iš surinktų duomenų darytina išvada, kad dauguma AB „Lietuvos geležinkeliai“ klientų turi aukštąjį išsilavinimą.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Apibendrinant klientų tyrimo imtį, galima teigti, kad atsakymams didžiausią įtaką turėjo 36-50 metų respondentai, kurių dauguma turi aukštą išsilavinimą.

Fokus grupės metu buvo neoficialus pokalbis, laisva diskusija su AB „Lietuvos geležinkeliai“ įstaigos komercijos skyriaus 5 darbuotojais, kurie tiesiogiai dirba su klientais. Šie darbuotojai geriausiai gali nusakyti esamas problemas, bei tobulintinas sritis, klientų aptarnavime. Tai darbuotojai, kurie atsakingai dirba, bei išmano savo darbą. Nuo šių darbuotojų turimų kompetencijų tiesiogiai priklauso įstaigos klientų aptarnavimo lygis. Fokus grupė, tai tikslinė žmonių grupė, kuriai klausimus užduoda vienas asmuo. „Toku būdu, kiekvienas fokus grupės dalyvis mato kitų išsakytas nepersonalizuotas mintis, kas stimuliuoja atvirą diskusiją“ (Gerulaitis, Mečkauskaitė, Grigaliūnas, 2010). Tikslinės (fokus) grupės imties charakteristika:

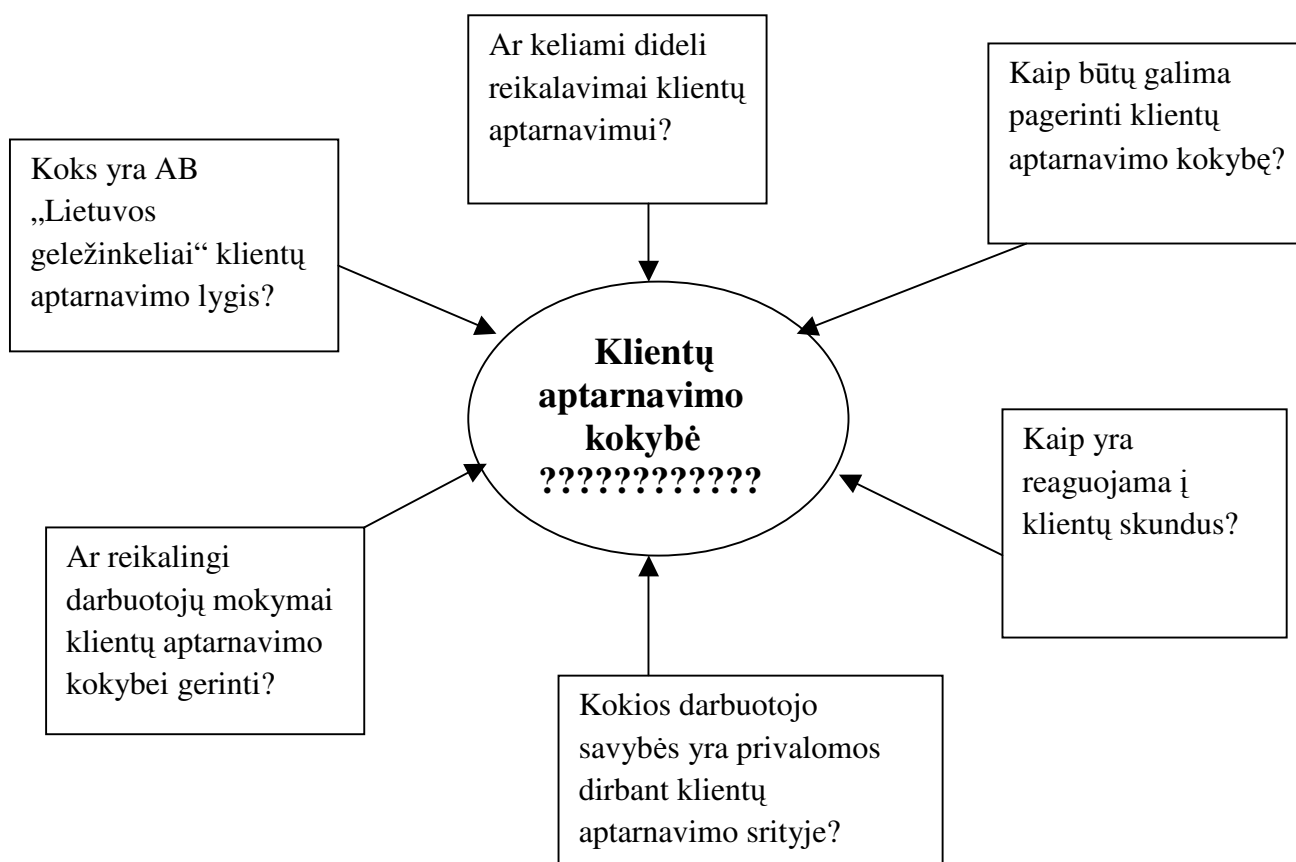
Darbuotojas	Pareigos	Darbo patirtis (stažas)
A darbuotojas	Komercijos agentė	20 metų
B darbuotojas	Komercijos agentė	6 metai
C darbuotojas	Komercijos agentė	4 metai
D darbuotojas	Komercijos agentė	3 metai
E darbuotojas	Komercijos agentė	1 metai

Paminėtina yra tai, kad darbuotojai, kviešti dalyvauti fokus grupėje yra iš 3 skirtingų Lietuvos miestų. Tai yra – darbuotojai, dalyvavę fokus grupėje dirba skirtingose geležinkelio stotyse.

Ekspertų apklausoje dalyvavo Radviliškio regiono stočių skyriaus vadovai, kurie turi didelę patirtį savo darbe, išmano viešojo sektoriaus darbą. Pasirinkti būtent šie tyrime dalyvaujantys asmenys dėl to, kad jie yra tiesiogiai susiję su įstaigos komercijos skyriumi. Tai aukšto lygio vadovai, kurie mato kokios yra kokybės gerinimo iniciatyvos. Lentelėje aprašyti apklausoje dalyvavę ekspertai.

Ekspertas	Pareigos	Darbo patirtis (stažas)
1 ekspertas	Regiono viršininkas	42 metai
2 ekspertas	Viršininko pavaduotojas komercijai	35 metai
3 ekspertas	Komercijos skyriaus viršininkas	42 metai
4 ekspertas	II kategorijos stoties viršininkas	33 metai

„Ekspertu“ gali tapti kiekvienas asmuo, turintis tokių specialiųjų žinių, kurios tiriamajame lauke tikrai ne visiems prieinamos. „Ekspertų apklausai sudaroma specialistų grupė. Ekspertų apklausos metodas taikomas, kai problemai ar situacijai įvertinti reikia specialių žinių, pavyzdžiui, įvairių institucijų veiklai įvertinti. Ekspertai turėtų būti objektyvūs ir beveik vienodos kompetencijos“ (Rudzkienė, 2005). Klausimų struktūra, kurie buvo pateikti ekspertams:



10 pav. Klientų aptarnavimo klausimai pateikti įstaigos ekspertams

Klausimai ekspertams buvo pateikti konkretūs ir aiškūs, kad iš atsakymų būtų aiškiai matoma esama situacija bei vadovų nuomonė. Šie duomenys buvo renkami išsiunčiant klausimyną elektroniniu būdu. Taip pat bendraujant tiesiogiai – su įmonės vadovais.

III. KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VALDYMO AB “LIETUVOS GELEŽINKELIAI” TYRIMO REZULTATAI

3.1. AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos apžvalga

AB „Lietuvos geležinkeliai“ – didžiausia Lietuvos transporto sektoriaus įmonė. Bendrovėje kartu su jos antrinėmis įmonėmis dirba maždaug 12 tūkst. darbuotojų. Bendrovės metinė apyvarta viršija 1,7 mlrd. Lt. Apie 2 / 3 pajamų AB „Lietuvos geležinkeliai“ gauna iš užsienio klientų. AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra viena didžiausių mokesčių mokėtojų Lietuvoje.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra viena moderniausių geležinkelio įmonių visoje Rytų ir Centrinėje Europoje. Per pastaruosius 10 metų investavusi apie 5 mlrd. Lt bendrovė eksploatuoja modernų prekių lokomotyvų parką, pagrindinėse geležinkelio linijose ir stotyse įdiegtos šiuolaikiškos signalizacijos, telekomunikacijų, riedmenų kontrolės sistemos, atnaujinti geležinkelių statiniai, keleivių rūmai. Sprendžiami keleivinių riedmenų parko modernizavimo klausimai: įsigyjami nauji ekonomiškai keleiviniai traukiniai.

Bendrovėje ypatingas dėmesys skiriamas valdymo ir kontrolės tobulinimui: diegiamos informacinės sistemos, šiuolaikiški vadybos metodai. Funkcionuoja verslo apskaitos ir valdymo sistema SAP, užtikrinanti operatyvią, skaidrią, Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktų reikalavimus atitinkančią apskaitą. Bendrovės apskaitos auditą atlieka tarptautiniu mastu pripažinta audito kompanija.

Auditas atliekamas stebint ir fiksuojant kokybės vadybos metodų taikymo situaciją AB „Lietuvos geležinkeliai“. Stebima, kokią funkciją atlieka kokybės vadybos metodų taikymas, jų diegimas. Siekiama fiksuoti situaciją apie įdiegtus ar planuojamus diegti kokybės vadybos metodus, bei stadijas, kuriose esama. Nustatyti kokybės vadybos metodų diegimo bei taikymo sunkumus ir pagrindines kliūtis, kurios trukdo diegti sistemą. Modernios technologijos, efektyvus valdymas, įdiegta rizikų valdymo sistema suteikia garantijas sėkmingai bendrovės veiklai.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ tai integrali geležinkelio paslaugų įmonė, kuri vykdo Lietuvos Respublikos viešosios geležinkelių infrastruktūros valdytojo funkcijas, veža krovinius. Bendrovė gabena beveik pusę Lietuvos teritorija vežamų tarptautinių ir vietinių krovinių, tarp kurių dominuoja nafta, jos produktai, trąšos, mineraliniai produktai, metalai, mediena, augalinės kilmės produktai. Vis svarbesni tampa konteineriniai vežimai. Konkurencija krovinių vežime yra labai svarbi pramonės Lietuvos įmonių konkurencingumu sąlyga, nes leidžia kroviniui siuntėjui rinktis ir vežti krovinius patogiausiu ir pigiausiu būdu. Ji taip pat svarbi uosto įmonėms, nes padidina krovinių patekimo į uostą būdų ir sąlygų įvairovę.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra pagrindinis krovinių transportuotojas į Klaipėdos jūrų uostą, veža tranzitinius krovinius Kaliningrado srities kryptimi, teikia krovinių gabenimo ir su tuo susijusias paslaugas stambiausioms Lietuvos pramonės įmonėms, kitiems šalies ūkio subjektams; veža keleivius. Bendrovė aptarnauja vietinius keleivių vežimo maršrutus, tranzitinius keleivinius traukinius, vykstančius Kaliningrado srities kryptimi, organizuoja tarptautinius traukinius.

3.2 Kokybės valdymo sistemos diegimas

Kokybės valdymo sistemų diegimas prasidėjo Japonijoje ir palaipsniui išplito visame pasaulyje. Kokybės sistemos standartai yra minimalus kokybės užtikrinimo reikalavimų rinkinys. Tai nėra produkto kokybės standartai, kurie susiję su reikalavimais vienai ar kitai produktų grupei. Kokybės sistemos standartai nusako, kaip įstaigoje yra organizuotas darbas, t.y., jie visai nepriklauso nuo to, kokį produktą gamina arba kokią paslaugą teikia ta įmonė. Praktiškai visi pasaulyje egzistuojantys standartai yra dviejų rūšių – pramonės standartai (naudojami gynybos, aviacijos, branduolinėje pramonėje), bendrieji standartai, kurie yra leidžiami nacionalinių standartų institucijų. Paskutiniaisiais metais nacionaliniai standartai labai suvienodėjo ir praktiškai tapo analogiški ISO 9000 serijos standartams.

Susidomėjimas kokybės sistemos diegimu AB “Lietuvos geležinkeliai” atsirado tada, kai 1998 metais, paaiškėjo restruktūrizacijos projektai, įstaiga norėdama sukaupti savo įmonės intelektualinį kapitalą ir tapti dar patrauklesnia nusprenė diegti kokybės valdymo sistemą.

AB “Lietuvos geležinkeliai” pasirinko ISO 9000 serijos standartus, kurių reikalavimus užsibrėžė patenkinti. Šios serijos standartai yra trijų lygių, ir bendrovės vadovybė nusprenė pasirinkti antrąjį, t. y., ISO 9002. Šio lygio pasirinkimas priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio. ISO 9002 serijos standartai apima gamybą, ir kontrolę. Įmonė turi turėti kokybės politiką, arba kokybės projektą, kuriame nurodoma, ko įmonė siekia kokybės srityje. Tai strateginis lygmuo. AB “Lietuvos geležinkeliai” kokybės politikos tikslas – užtikrinti stabilią produkto kokybę, tenkinant vartotojų poreikius. Atskiri įmonės padaliniai ir funkcijos atitinka kokybės projektą. Diegdama ISO 9002 standartus, įmonė neapsiėjo be konsultantų paslaugų. Konsultantai padėjo įmonei sukurti kokybės valdymo sistemą. Visas darbas užtruko apie vienerius metus.

Kokybės valdymo sistemos sertifikatas neužtikrina, kad įmonė “veiks taip, kaip reikia”. “Veikimas taip, kaip reikia” reiškia, kad įmonė žino kliento poreikius ir bet kada gali juos patenkinti. Sertifikuota kokybės valdymo sistema reiškia, kad vykdoma veikla ir naudojami metodai yra labiausiai tikslingi. Vienintelis dalykas, ką ji garantuoja, kad metodai, kuriuos įmonė pasirinko ir aprašė, yra faktiškai naudojami ir tinkami pasiekti tikslui, kurį pati įmonė sau užsibrėžė.

ISO 9000 serijos standartas pateikia organizacijos struktūrą, jis reikalauja aiškiai nurodyti pareigas bei kiekvienam deleguoja atsakomybę už kokybę, užtikrina darbuotojų profesinį mokymą ir diegia valdymo drausmę. Standartas remiasi filosofija, kad "profilaktika yra geriau už gydymą”.

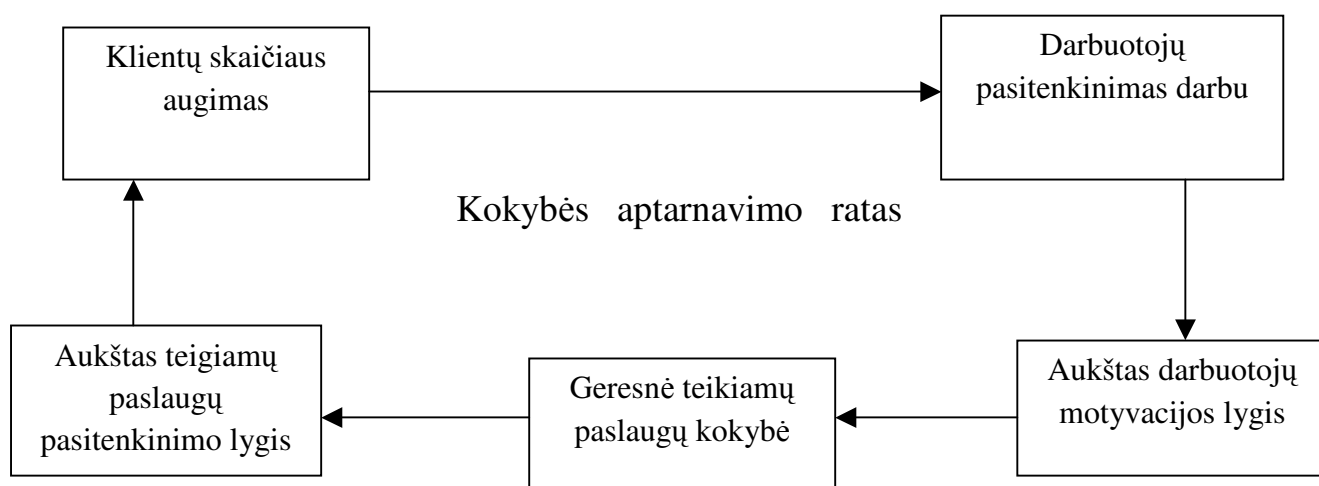
AB “Lietuvos geležinkeliai” atstovų teigimu – po kokybės valdymo sistemos įdiegimo darbas tapo harmoningesnis, darbuotojai pradėjo sugebėti nuosekliau įvykdyti savo vidaus reikalavimus, taip

pat žymiai padidėjo darbuotojų intelektualinis kapitalas. Vadovams lengviau pamatyti tuos darbuotojus, kuriuos ateityje reikės paaukštinti, saugoti ir tobulinti jų žinias. Į kokybės gerinimą įeina mokymo planas. Tai svarbus mechanizmas darbuotojų intelekto formavime. Pats kvalifikacijos kėlimas įmonėje taip pat kelia reikalavimus informacijos lygiui ir bendradarbiavimui, kaip ir metodams, kuriais organizuojamas darbas įmonėje. Visas vadovaujantis personalas yra atsakingas už realizacijos proceso darbo gerinimą.

Darbo užmokesčio sistema funkcionuoja kaip valdymo sistema ir yra suderinta su kokybės valdymo sistema. Darbuotojas žino savo indėlį į darbo našumo augimą, atsirandantį dėl to, kad įmonėje geriau valdoma kokybė ir mažinamos išlaidos nuostoliams ir klaidoms padengti. Filialo darbuotojo darbo užmokestis priklauso nuo darbo kiekio ir kokybės bei padalinio ir bendrovės veiklos rezultatų. Konkrečios mokėjimo už darbą sąlygos nurodomos darbo sutartyje.

Įmonėje vadovai informuoja savo darbuotojus apie tiesiogines išlaidas įmonės darbo jėgai, subrokuotos produkcijos vertę ir išlaidas broko pataisymui, o taip pat apie gaunamą pelną. Įstaigos vadovybės nuomone, tokio pobūdžio informacija darbuotojams turi įtakos nustatant kontaktus tarp vadovujančių ir atliekančių numatytus darbus. Tai leidžia efektyviai suderinti įmonės ir atskirų darbuotojų tikslus, sudaryti partneriškus ryšius. AB “Lietuvos geležinkeliai” yra naudojamos premijos už įnašus į įmonės veiklą. Stočių vadovams pavesta pagal premijų už darbo ir gamybinius rezultatus skyrimo ir mokėjimo nuostatus materialiai skatinti darbuotojus, įvertinus kiekvieno darbuotojo indėlį vykdant darbo ir gamybinius rodiklius. Kokybės gerinimas įmonėje vykdomas bendru vadovybės ir darbuotojų darbu. Įstaigoje vykdomas tiesioginis informacijos apie kokybę pateikimas visoms įmonės darbuotojų grupėms, šaukiami susirinkimai kokybės klausimais. Kokybės vadybos sertifikatas ISO išduodamas trims metams. Tačiau turint sertifikatą vis tikrinamas jos gyvavimas vidinių ir išorinių auditų pagalba. Investicija į šio standarto diegimą - tai akivaizdus įmonės valdymo pagerėjimas.

Kokybės valdymo sistemos diegimas turi tiesioginių sąsajų su klientų aptarnavimo kokybės valdymu AB “Lietuvos geležinkeliai” įmonėje. Jį galima pavaizduoti “kokybės aptarnavimo ratu”:

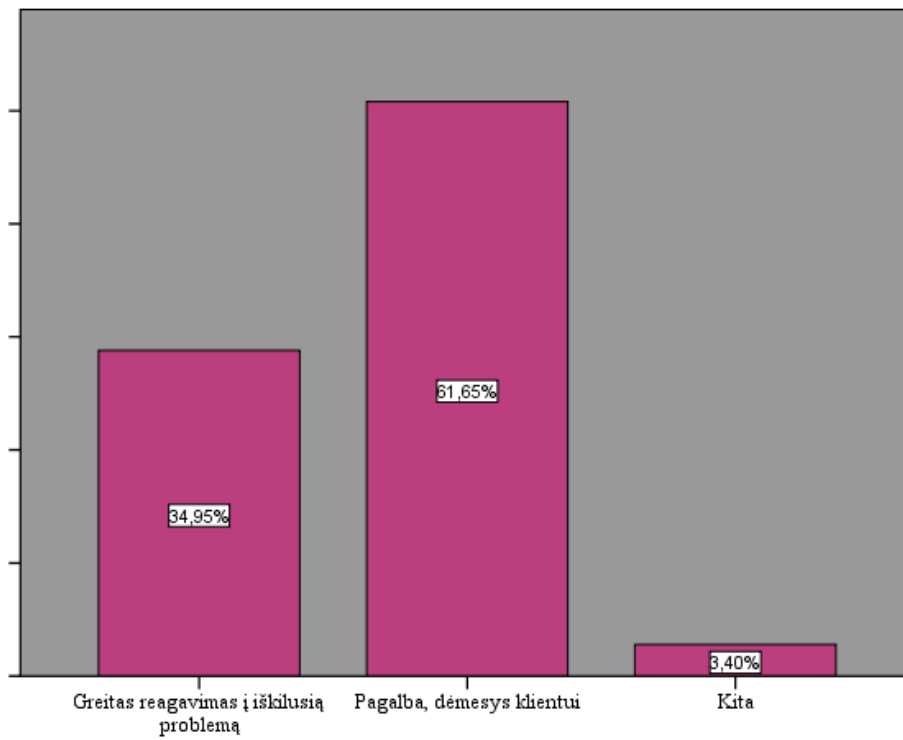


11 pav. Aptarnavimo kokybės ratas (Sudaryta darbo autorės remiantis D. Žostautiene ir R. Čerkauskytė 2007)

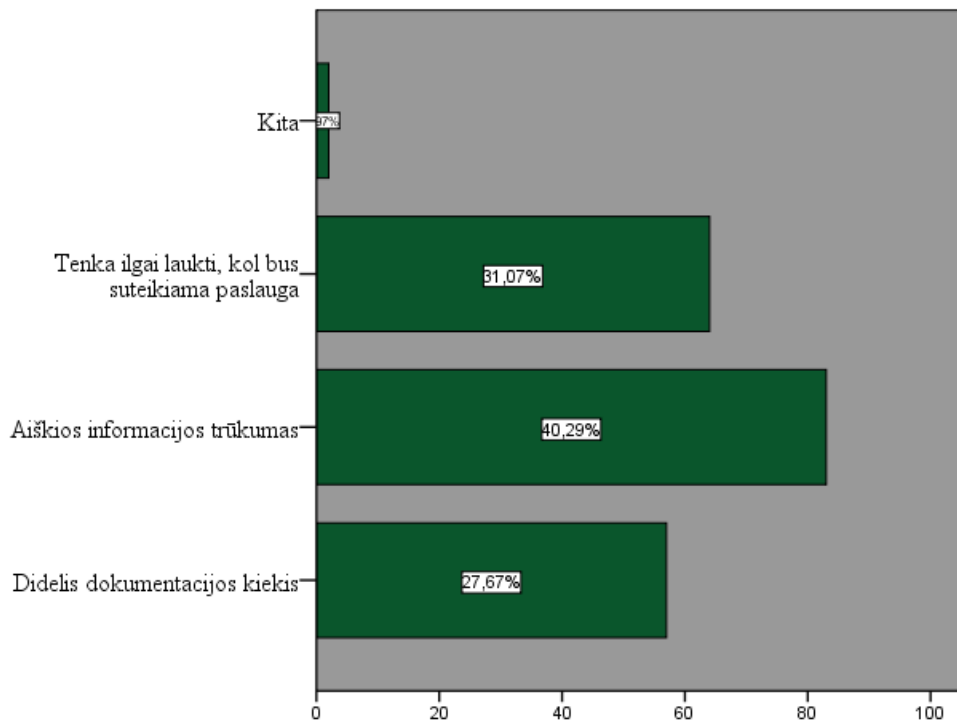
Iš šio kokybės aptarnavimo rato išėmus nors vieną elementą – sistema veiktų ne taip efektyviai ir laikui einant visai sustotų arba būtų patiriami dideli nuostoliai. Darbuotojų pasitenkinimas darbu, tai ir geresnės, kokybiškesnės paslaugos.

3.3 Paslaugų Kokybės valdymo analizė: klientų nuomonės raiška

Tyrimu siekta išsiaiškinti, kaip AB „Lietuvos geležinkeliai“ teikiamų paslaugų kokybę mato klientai. Todėl anketos klausimai koncentruoti į aptarnavimo ir paslaugų suteikimo kokybę. Virš 40 procentų apklaustų klientų teigia, kad trūksta aiškios informacijos, tačiau net 61 procentas tikina, kad vertina pagalbą ir dėmesį klientui. Tai reiškia, kad nors ir tenka laukti, reikiama informacija klientui suteikiama. Tokį apklaustųjų pasiskirstymą gali lemti ir skirtingų kultūrų veiksniai. Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders bei V. Wong (2003) nuomone, „kultūra daro didžiausią įtaką individo poreikiams bei elgsenai“. Pagrindiniai klientų aptarnavimo privalumai: pagalba, dėmesys klientui (61,65 procento), greitas reagavimas į iškilusią problemą (34,95 procento), likusieji tvirtino, kad yra aptarnaujami draugiško, geranoriško personalo. Trūkumai, kuriuos įvardino klientai: aiškios informacijos nebuvimas (40,29 procento), tenka ilgai laukti, kol bus suteikta paslauga (31,07 procento), didelis dokumentacijos kiekis (27,67 procento).

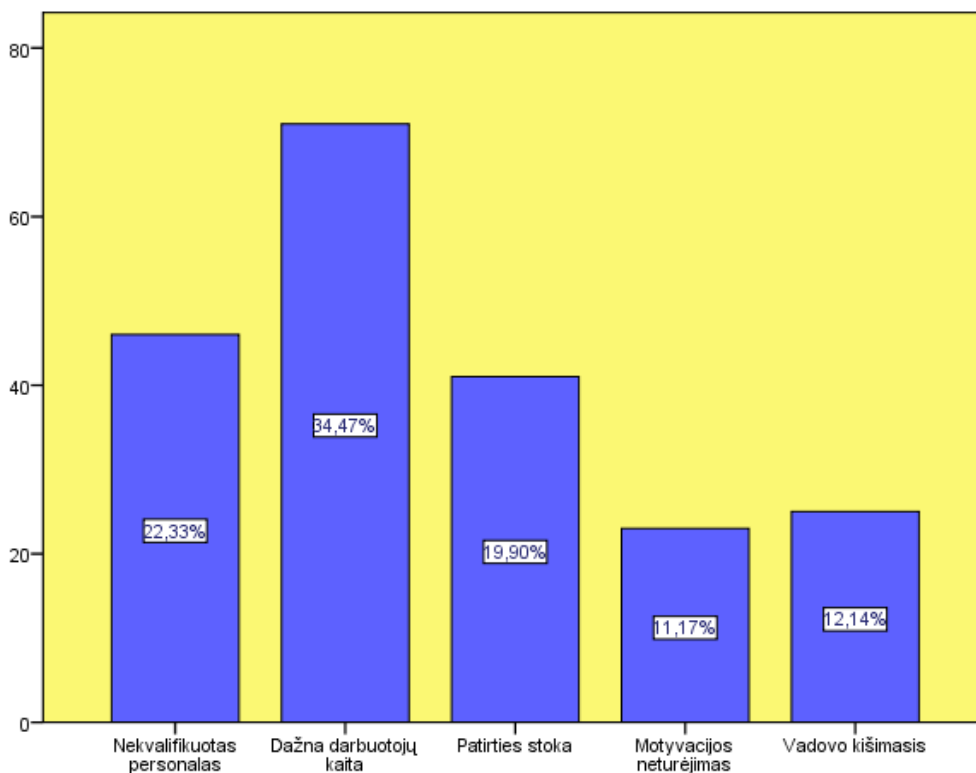


12 pav. Pagrindiniai klientų aptarnavimo privalumai



13 pav. Pagrindiniai aptarnavimo trūkumai

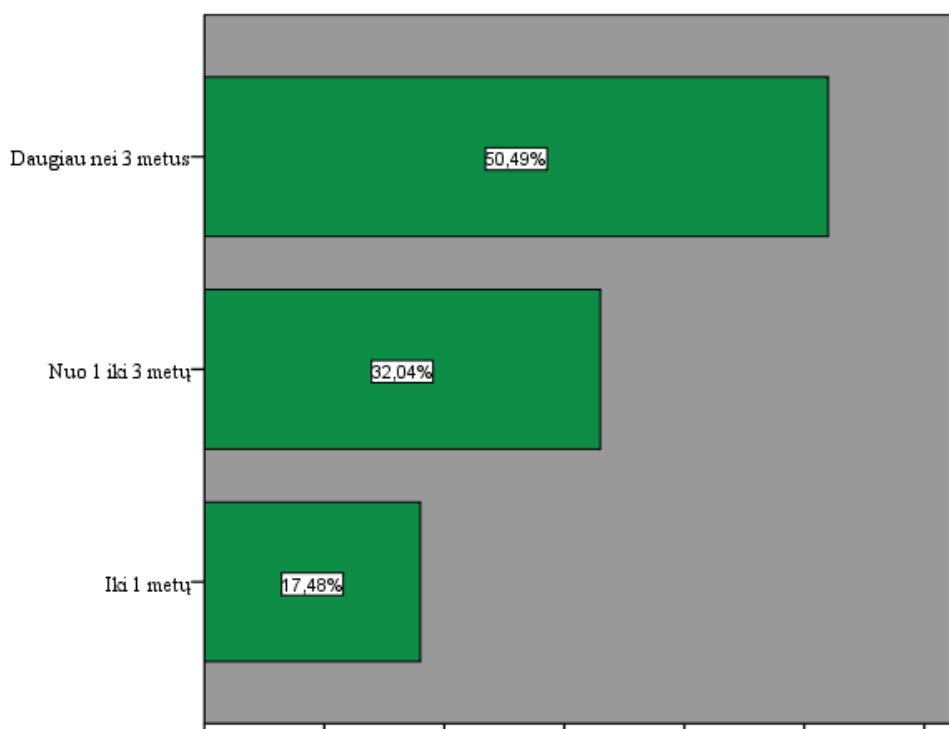
Kaip teigia klientai, dažniausiai būna nekokybiškai aptarnauti (neteisinga informacija, negerai paskaičiuoti mokesčiai, problemos su įkainiais, pasienio stotimis, tarifais ir t.t.), todėl, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra dažna darbuotojų kaita, personalo kompetencijų trūkumas (34,47 procento). „Klientai mato ir vertina tai, su kuo jie patys tiesiogiai susiduria. Viso to rezultatas – pasitenkinimas arba nepasitenkinimas, kaip svarbiausias aptarnavimo efektyvumo rodiklis (Banytė, 2007). Dažna darbuotojų kaita lemia ir komercijos skyriuje dirbančiųjų patirtį, turimas kompetencijas. 22,33 procento apklaustųjų mano, kad įmonėje trūksta kvalifikuoto personalo. 19,90 procento respondentų mano, kad nekokybiškai aptarnaujami dėl darbuotojų patirties stokos. Iš žemiau pateikto grafiko matoma AB „Lietuvos geležinkeliai“ personalo problema.



14 pav. Nekokybiško aptarnavimo priežastys

Šiuo aspektu analizuota mokslinė literatūra patvirtino empirinėje dalyje – „kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija, gavus diplomą, ji turi būti pastoviai ugdoma. Todėl organizacijos, siekdamos atitikti nuolat kintančius reikalavimus, turi kurti mokymo sistemas, kuriose būtų nuosekliai orientuotos į darbuotojų kompetencijų ugdymą“ (Adamonienė, Ruibytė, 2010).

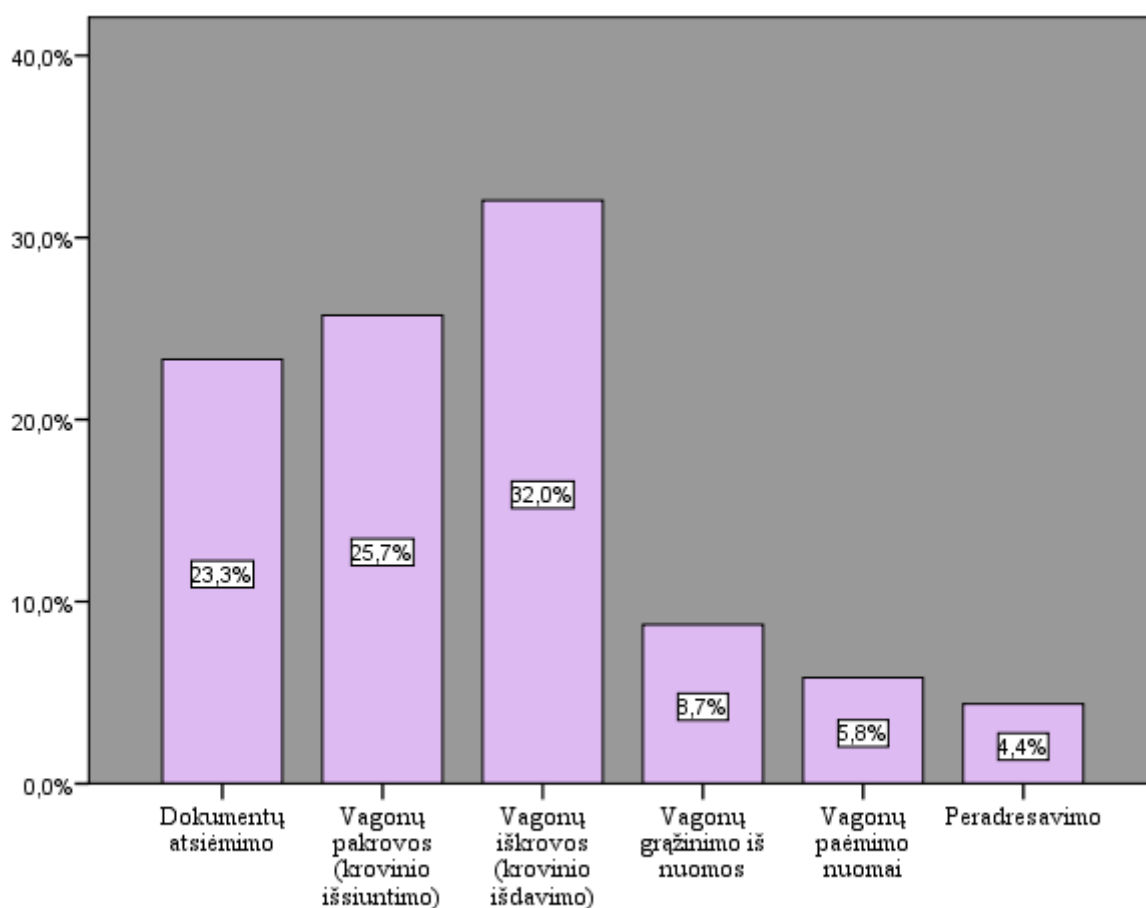
Pagal apklausos duomenis matome, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ klientai yra ilgalaikiai. Pagal įstaigos norminius dokumentus, keičiantis kalendoriniams metams klientas privalo pateikti iš naujo visus su kroviniu susijusius dokumentus – sutartis, krovimo darbų vadovų pažymėjimus, išsilaikyti egzaminus, kuriais yra patvirtinama, kliento kompetencija vykdyti su AB „Lietuvos geležinkeliai“ krovimo barais susijusius darbus. Bendradarbiavimas su geležinkelių įmone daugiau nei 3 metus rodo, kad klientas atsakydamas į anketos klausimus mato ir žino įstaigos komercinį darbą.



15 pav. Kiek laiko esate AB „Lietuvos geležinkeliai“ klientas?

88,3 procento apklaustųjų teigia, kad daugiau nei 10 kartų per mėnesį kontaktuoja su geležinkelių įmone. Tai rodo glaudų bendradarbiavimą. AB „Lietuvos geležinkeliai“ teikiamų paslaugų spektras specifinis. 32 procentai apklaustųjų paskutinį kartą lankėsi geležinkelio stotyje norėdami atsiimti gautą krovinį. Atvykus kroviniui informuojamas jo gavėjas, kol gavėjas neišsikredituoja važtos dokumentų – vagonas nepaduodamas iškrovai. Išsikredituodamas krovinio gavėjas raštu patvirtina, kad krovinį prisiima be jokių defektų (svorio sumažėjimo, krovinio išbyrėjimo, sugedimo, ištekėjimo ir t. t.). 25,7 procento apklaustųjų su geležinkelio įmone bendradarbiauja norėdami išsiųsti krovinį. Klientai, kurie turi savo privažiuojamuosius kelius, krovinius krauna savo krovos baruose. Kurie neturi, savo sutartimi patvirtintų privažiuojamųjų

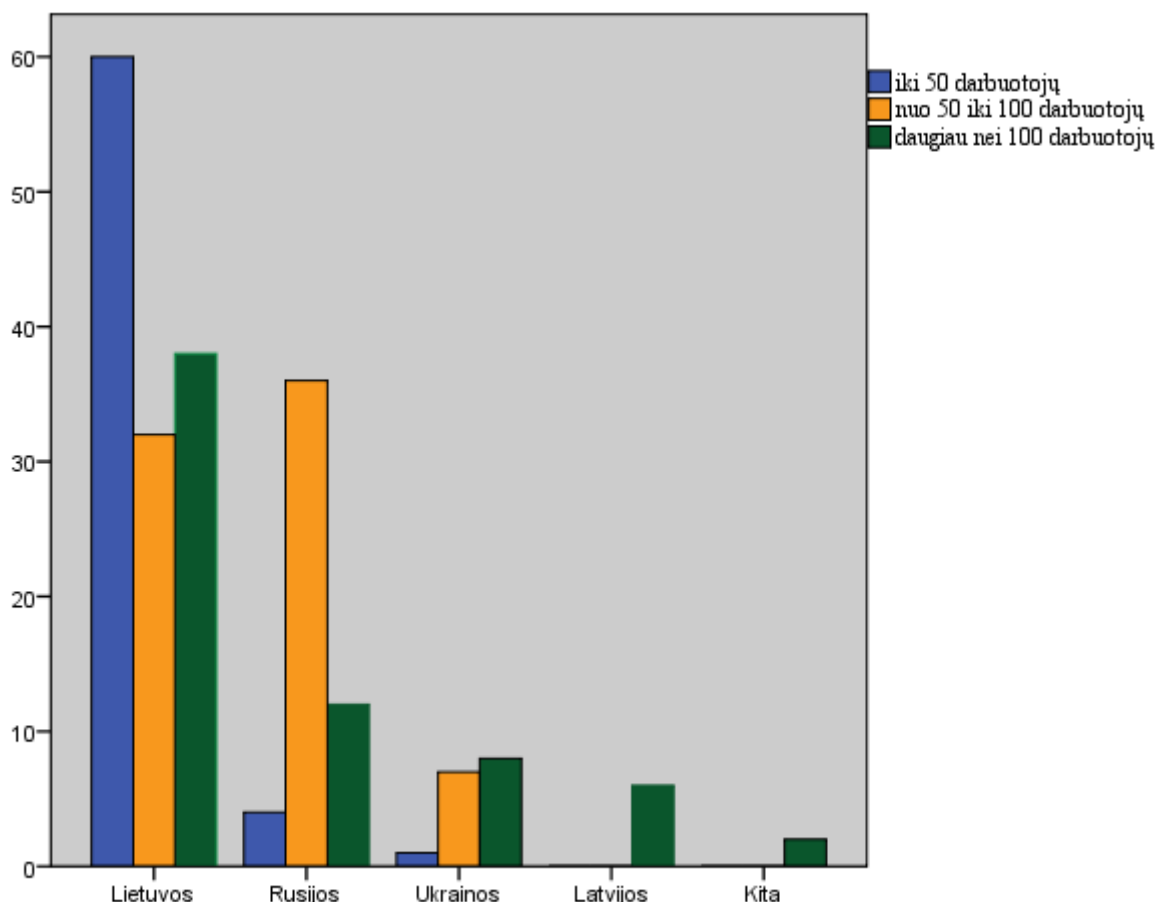
kelių, gali krovinius pakrauti ir iškrauti stoties privažiuojamajame kelyje. Tokiu atveju sudaroma tiesioginė dvišalė sutartis su tos stoties komercijos skyriumi. 23,3 procento respondentų paskutinį kartą lankėsi dėl dokumentų atsiėmimo. AB „Lietuvos geležinkeliai“ tarpininkauja pervežant krovinius tarptautiniame vežime. Sudarius sutartį galima krovinius vežti ir LG ekspedicijos pagalba. Taip pat klientai kreipiasi norėdami atsiimti krovinio lydimų važtaraščių šakneles. Vagonų gražinimo iš nuomos ir paėmimo nuomai klientai yra grūdinių kultūrų pervežėjai. Jie nuomoja AB „Lietuvos geležinkeliai“ priklausančius vagonus tam, kad laisvai galėtų gabenti krovinius tuo metu, kada klientui labiausiai reikia. Sutartimi yra patvirtinama vagonų nuoma ir jie priskiriami konkrečiam klientui. Peradresavimas, tai paslauga skirta krovinio gavėjui pakeisti. Krovinio siuntėjas raštu kreipiasi į įmonę ir prašo, kad būtų pakeistas vagonų ar krovinio gavėjas.



16 pav. Dėl kokios priežasties paskutinį kartą lankėtės stotyje?

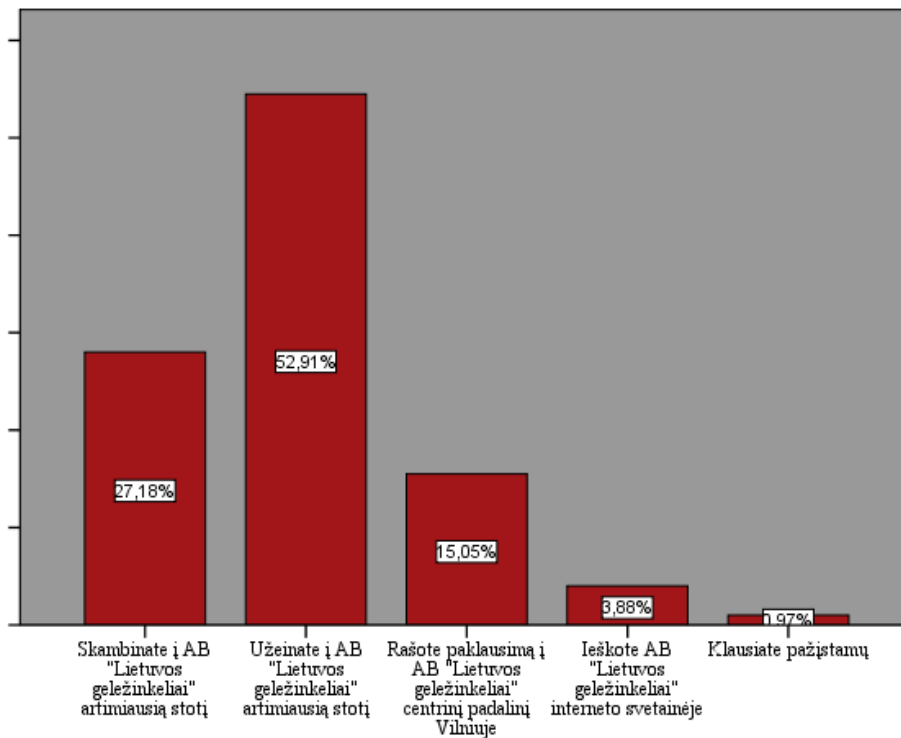
Žemiau pateiktame grafike pavaizduotas apklausoje dalyvavusių įmonių pasiskirstymas pagal įmonės dydį. Šie rezultatai pasiskirstė tolygiai. Jie rodo, kad 32,04 procento

klientų, kurie bendradarbiauja su geležinkeliais turi dideles įmones. Dauguma pervežėjų yra Lietuvos įmonės. Iš Rusijos atvykstantys klientai priklauso vidutinėms įmonėms. Tai dažniausiai grūdinių kultūrų bei trąšų pervežėjai. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Latvijoje bendradarbiavimas vyksta su didelėmis kompanijomis, kurios verčiasi maisto pramone ir Lietuvos geležinkeliais gabena daržoves bei mėsą. Neįvardintos šalys tai Kazachstanas, Rumunija, Moldova, Kirgizija, Gruzija. Į šias šalis transportuojami automobiliai bei statybinė technika.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį.

Tarp AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir klientų yra glaudus bendradarbiavimas, tai rodo, kad net 52,91 procento klientų užaina į artimiausiai esančią stotį reikiamos informacijos. 27,18 procento apklaustųjų skambina telefonu ir ieško reikiamos informacijos. Klientai, kurie bendradarbiauja su AB „Lietuvos geležinkeliai“ nori gauti reikiamą informaciją nedelsiant. Tik maža dalis apklaustųjų sako, kad kai informacijos reikia neskubiai – yra rašomas paklausimas elektroniniu paštu.



18 pav. Koku būdu ieškote reikiamos informacijos?

AB „Lietuvos geležinkeliai“ klientai buvo klausiami, kokios anot jų darbuotojų savybės yra itin svarbios dirbant aptarnavimo srityje ir kokios asmeninės savybės yra mažiau svarbios. 186 (90,3 procento) apklaustųjų teigė, kad būti dėmesingam savo klientui yra ypač svarbu. 77,2 procento apklaustųjų sakė, kad ypač svarbūs bruožai – gebėjimas išklausti, pareigingumas, kruopštumas bei humoro jausmas. Komunikabilumą, kaip ypač svarbų įvardino 145 respondentai ir 40 sakė, kad tai labai svarbu. Bendradarbiavimą kaip ypač svarbų įvardino 154 apklaustieji. Didžioji dalis respondentų teigė, kad darbuotojas, kuris dirba aptarnavimo srityje turi savimi pasitikėti. Net 187 (iš 206 apklaustųjų) teigė, kad ypač svarbus darbuotojo bruožas – žinios. Kaip mažiau svarbius bruožus klientai įvardino darbuotojų organizuotumą, pozityvų mastymą bei savikontrolę.

Apibendrinant galima teigti, kad klientai suteiktomis paslaugomis yra patenkinti, tačiau išryškėjo nuomonė, kad aptarnavimo kokybę reikėtų vis dėlto gerinti. Iš tyrimo duomenų darytina išvada, kad klientai paslaugų kokybės gerinimą mato per įmonės žmogiškuosius išteklius.

3.4 Paslaugų Kokybės valdymo analizė: įmonės darbuotojų nuomonės raiška

Reikalavimai AB „Lietuvos geležinkeliai“ darbuotojams akcentuojami įvairiomis nuostatomis bei įsakymais. Reikalavimai keliami aukšti, nuolat siekiama kokybiško darbo, todėl tyrimu siekta išsiaiškinti ar darbuotojai žino, kokius reikalavimus kelia įmonė klientų aptarnavimui gerinti. Darbuotojų paklausus: ar keliami dideli reikalavimai klientų aptarnavimui – nuomonės išsiskyrė. A, B ir D darbuotojai teigė, jog nėra jokių reikalavimų ir jie pirmą kartą girdi, kad juos kas gali kelti. A darbuotoja išsakė savo nuomonę: „dirbu jau per 20 metų – niekas niekada nėra aiškinęs kaip aš turiu aptarnauti klientą. Pas mus nėra jokių reikalavimų.“ Diskusijų metu prieita nuomonės, kad klientas yra itin svarbus kiekvienos įmonės egzistavime. C ir E darbuotoja tikino, kad reikalavimai keliami dideli, nes jie aprašyti įstaigos darbuotojų, dirbančių komercijos skyriuje pareigybinėse nuostatuose. C darbuotoja patikino, kad aptarnavimui skiriamas didelis dėmesys ir laikomasi pareigybinėse nuostatuose, geležinkelių darbo kodekse numatytų sąlygų. Fokus grupės metu visi darbuotojai išsakė savo nuomonę klientų aptarnavimo aspektu. Buvo prieita nuomonės, kad klientų aptarnavimą ir teikiamų paslaugų kokybę siekiama gerinti.

Tyrimu siekta išsiaiškinti – ar darbuotojai pritaria, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ klientų aptarnavimo kokybė yra aukšta. Teigiamai atsakė tik C darbuotojas. Kiti tikino, kad klientų aptarnavimui skiriamas ne itin didelis dėmesys. Šiuo aspektu ekspertų ir didžiosios daugumos darbuotojų nuomonės sutapo. Išsakytuose teiginiuose atsispindi poreikis, kad būtų labiau apibrėžtas teikiamų paslaugų kokybės gerinimas ir būtų numatyta, kaip teikiamas paslaugas galima teikti kokybiškiau.

Šiandieninė rinka neapsieina be darbuotojų motyvacijos. Apie žmogiškųjų išteklių skatinimą vis dažniau ir garsiau kalbama įvairiuose verslo lygiuose. Buvo domimasi, kaip reikėtų motyvuoti darbuotojus, kad jie našiau dirbtų ir tuo pačiu klausiamo, kas lemia darbuotojų kaitą? A darbuotojas atsakė, kad darbas būtų efektyvesnis, jeigu būtų pakeltas atlyginimas. Po fokus grupės paaiškėjo, kad darbuotojų kaitą lemia atlyginimas – neadekvatus darbo krūviui. Komercijos skyrius dirba pamaininiu darbo grafiku, naktinėse pamainose ir taip pat per visas šventes. Naujas žmogus mokomas iki 6 mėnesių. Kai apsimoko, išeina iš darbo susiradęs lengvesnio darbo krūvio reikalaujantį darbą. Visi kiti darbuotojai teigė, kad dėmesys žmogui yra labiau motyvuojantis negu pinigai. Iš surinktų duomenų galima teigti, kad nėra „gerosios“ motyvacijos darbuotojui. Tai yra motyvacijos mokymais, kursais, paskatinimais pvz. nuėjimu į sporto klubą, išvykas su kolektyvu. Jaunas darbuotojas atėjęs dirbti į AB „Lietuvos geležinkeliai“ neatranda nišos, kurioje galėtų save realizuoti. Viešasis sektorius yra per daug išpraustas ir rėmus. Reikėtų sprendimų, kurie leistų žemesnio rango vadovams laisviau priiminėti atitinkamus sprendimus, kurie gali palengvinti

personalo darbą. Analizuojant darbuotojų išsakytas mintis galima sakyti, kad personalui reikėtų mokymų, kursų, kurie leistų naujai pažvelgti į šią šiuolaikinę klientų aptarnavimo problemą. Tai žinios, kurios turėtų būti nuolat atnaujinamos.

Analizuojant darbuotojų, kurie dirba paslaugų sferoje asmenines savybes buvo norima sužinoti: kokios darbuotojų savybės yra privalomos dirbant aptarnavimo srityje? C darbuotojas išskyrė pareigingumą ir komunikabilumą. Visi kiti darbuotojai tikino, kad norint klientui suteikti kokybiškas paslaugas, reikia turėti šias savybes: draugiškumą, kantrybę, nuolankumą, darbštumą, mokėjimą nusileisti bei paklusti valdžios sprendimams. Visi žmonės, dalyvavę pokalbyje sutiko, kad jie tiesiogiai, kurie dirba komercijos skyriuje turi įtakos klientų aptarnavimui. Tai tik patvirtina D. Beržinskienės ir S. Stoškaus (2005) teiginius, kurie sako: „svarbūs trys fundamentalūs elementai:

1. Bendras įsipareigojimas siekti aukštos kokybės.
2. Įsipareigojimas patenkinti vartotojus.
3. Darbuotojų dalyvavimas valdymo procese ir atsakomybės už kokybę suteikimas“.

Tyrimu siekta išsiaiškinti, kaip AB „Lietuvos geležinkeliai“ įmonę mato jos darbuotojai. Dėl šios priežasties fokus grupės metu darbuotojams buvo pateikti šie teiginiai:

1. Ar sutinkate su teiginiu - AB „Lietuvos geležinkeliai“, tai bendrovė, kurios darbuotojai orientuoti į klientų poreikius? Kuri yra dėmesinga savo klientams? Kuri dabar dirba geriau nei prieš 1 metus?
2. Ar sutinkate su teiginiu, kad įmonės aukščiausioji vadovybė tinkamai informuoja darbuotojus apie verslo tikslus, įmonės politiką ir strategiją.

Darbuotojai vienareikšmiškai sutiko, kad šiandien AB „Lietuvos geležinkeliai“ dirba kokybiškesniau lyginant su praėjusiais metais. Apklausiamieji tvirtino, kad yra dėmesingi ir stengiasi kokybiškai aptarnauti kiekvieną klientą. A,B,C ir D darbuotojai sakė, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra orientuoti į klientą, tačiau, jų nuomone, kiek mažesnis dėmesys skiriamas darbuotojų motyvacijai, mokymams. E darbuotojas išsiskyrė nuomone, kad įmonė yra dėmesinga tik kai kuriems klientams. Visi fokus grupės dalyviai tikino, kad įmonėje yra mažai informacijos, kitaip tariant nėra iniciatyvos iš vadžios atstovų, kad jų darbuotojai sužinotų daugiau apie įstaigą, kurioje dirba. Analizuojant fokus grupės duomenis darytina išvada, kad įmonei trūksta lyderių. Kurie galėtų užsiimti darbuotojų kompetencijos kėlimo klausimais, kurie įneštų į esamus kolektyvus motyvacijos darbui. Fokus grupės susitikime, kuriame dalyvavo įmonės darbuotojai atsiskleidė ir kiek siaurokos darbuotojų žinios. Žmogus, kuris dirba įmonėje turėtų žinoti ir domėtis ne tik savo tiesioginiu darbu, bet ir visos įmonės siektiniais tikslais.

3.5 Paslaugų Kokybės valdymo analizė: ekspertų nuomonės raiška

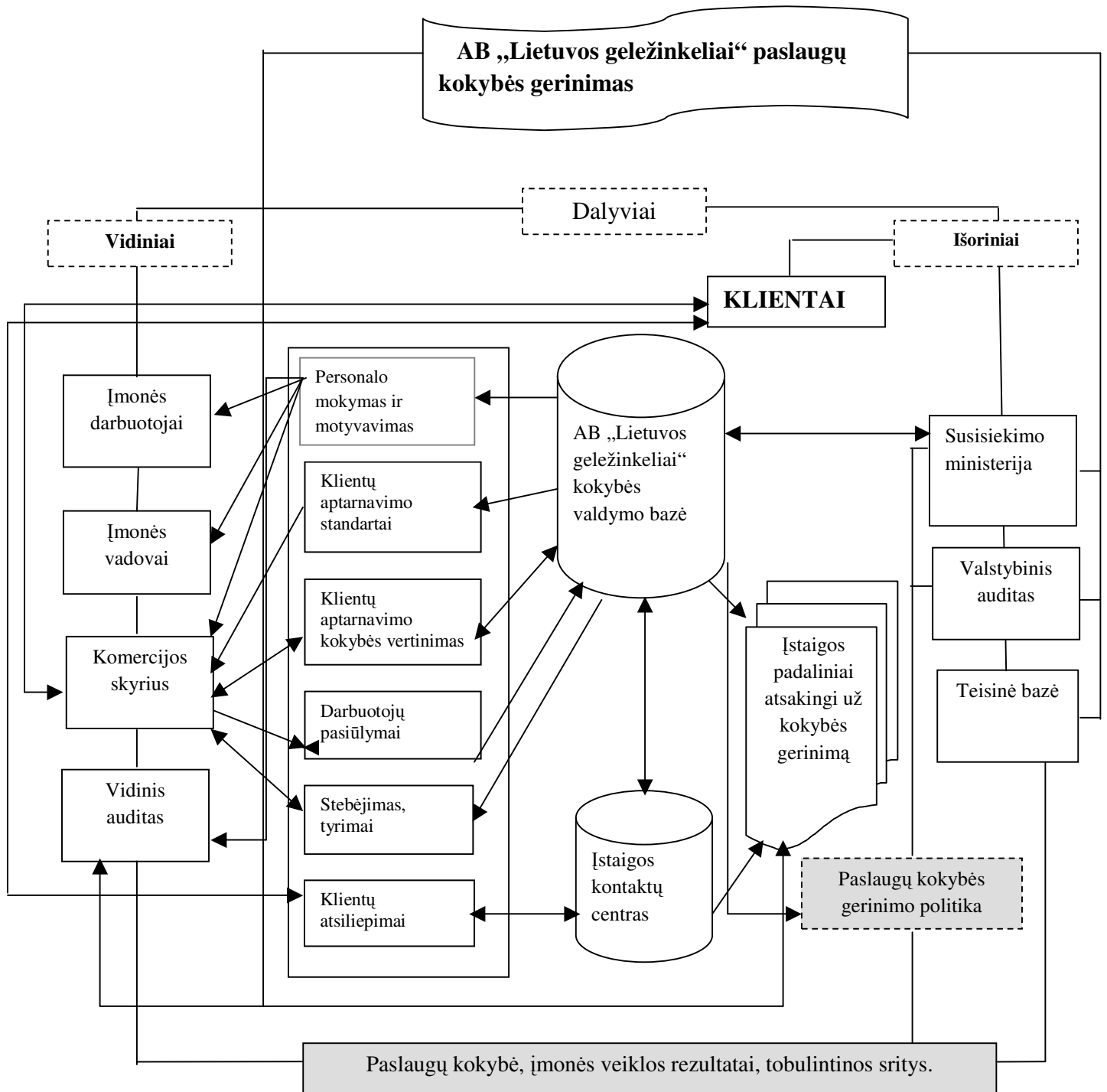
Siekiant išsiaiškinti, ekspertų nuomonę, apie teikiamų paslaugų kokybę, buvo klausiama, koks jų nuomone yra klientų aptarnavimo lygis. Visi sutiko, kad klientų aptarnavimo lygis nėra aukštas, tik 4 eksperto nuomonė išsiskyrė. Jo teigimu klientų aptarnavimo lygis yra aukštas ir klientai gauna visą reikiamą informaciją. Lyginant šiuos duomenis matomas aiškus nuomonių skirtumas. 40,29 procento apklaustųjų klientų tikino, kad nėra aiškios informacijos, ji netinkamai, neprofesionaliai suteikiama. Paklausus kaip galima pagerinti klientų aptarnavimo kokybę 2 ir 4 ekspertai teigė, kad aptarnavimo gerinti nereikia, nes jis ir taip geras. Tai tik patvirtina S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) nuomonę, kad visuotinės kokybės vadybos idėjos aiškios ir gerai suprantamos, tačiau dažnai klystame, manydami, kad jomis vadovujamės. 1 ir 3 ekspertai sakė, kad kokybės pagerinimą mato tik papildomais įsakymais, instruktavimais bei nurodymais įmonės darbuotojams. Norint sužinoti, ką reikėtų gerinti, ekspertų buvo klausiama, apie darbuotojų mokymą bei turimų kompetencijų kėlimą, visi sutiko, kad darbuotojų mokymai yra privalomi. Kaip teigė 1 ekspertas: „Mes jau po 5-7 metų turėsime didžiulę problemą, apie kurią nedrįstame šiandien garsiai kalbėti. Tai yra jauno, norinčio dirbti darbuotojo problema. Pas mus nenori dirbti jaunimas, nes mes dar neišmokome į jį investuoti“. Tai atskleidžia problemą, kuri šiandien ypač aktuali viešajam sektoriui, kuris yra per daug suvaržytas įstatymų, įvairių potvarkių, nutarimų ir t. t. Kad darbuotoją išleisti į kursus yra derinama net 2 mėnesius. Darbuotojų turimų kompetencijų kompleksas daro tiesioginę įtaką klientų aptarnavimo lygiui. Tyrimu siekta išsiaiškinti, ar sutampa darbuotojų ir darbdavių nuomonė, todėl ekspertų paklausta: „Kokios darbuotojų savybės yra reikalingos dirbant aptarnavimo srityje“? Visi ekspertai įvardino komunikabilumą. Taip pat teigė, kad reikalingas kalbų mokėjimas, žinios, aukštas intelektas, reprezentatyvi išvaizda, draugiškumas. Šiuose atsakymuose trūksta pareigingumo, organizuotumo, pozityvaus mastymo ir kt. kompetencijų turėjimo. Lyginant klientų ir ekspertų atsakymus – klientai darbuotojo žinių turėjimą mato pirmame plane.

Siekiant išsiaiškinti problemų sprendimą, ekspertų buvo klausiama, kaip reaguojama į klientų skundus? Visi pasakė, kad darbuotojai yra supažindinami su skundais ir toliau aiškinamasi kokios priežastys lėmė skundo atsiradimą. Siekiant išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie klientų aptarnavimą buvo klausiama – ar dideli reikalavimai keliami klientų aptarnavimui? Čia išryškėjo ekspertų nuomonių skirtumas. 1 ir 2 ekspertai atsakė, kad reikalavimai nedideli, 3 ekspertas teigė, kad reikalavimai nedideli ir tai priklauso ne nuo jo turimų įgaliojimų. Teigė, kad kaip aptarnauti klientus turi nurodyti aukščiausio lygio vadovas. O 4 ekspertas sakė, kad jokių reikalavimų nėra.

AB "Lietuvos geležinkeliai" darbuotojai vadovaujasi geležinkelių vidaus darbo taisyklėmis, etikos kodeksu ir atskirais vadovybės įsakymais.

Analizuojant įstaigos AB "Lietuvos geležinkeliai" dokumentaciją, galima spręsti, kad įstaiga pradėjo aktyviau spręsti su kokybe susijusius klausimus. Regione organizuojami susitikimai su klientais, sprendžiama, kaip galima palengvinti ir pagerinti bendradarbiavimą, pradedama įsiklausyti ir į darbuotojų nuomonę. Susitikimų metu pokalbis užfiksuojamas ir gauta informacija perduodama visame regione esančioms stotims. Darbuotojai supažindinami ir imamasi priemonių, kurios padeda gerinti darbo kokybę.

Šiame magistro darbe buvo koncentruojamasi į klientų aptarnavimo kokybės tobulinimo kryptis. Atlikus mokslinės literatūros analizę, dokumentų bei teisinės bazės analizę ir atlikus empirinį tyrimą galima suformuoti teikiamų paslaugų kokybės gerinimo planą.



19 pav. Paslaugų kokybės gerinimo planas (Sudaryta darbo autorės remiantis R. Šaulinsku ir R. Tilvytiene (2013))

Kaip matome 19 pav. paslaugų kokybės gerinimo planas nukreiptas į paslaugų tobulinimo ir paslaugos teikimo bei gavimo dalyvaujančių dalyvių sąsajas. Grįžtamojo ryšio gavimas, iš įstaigos darbuotojų bei klientų – tai didelis privalumas paslaugas teikiančiai įmonei, kuri siekia nuolatinės plėtros bei kokybės, paslaugų suteikimo srityje.

Paslaugų kokybės gerinimo procese dalyvauja tiek vidiniai (darbuotojai, įmonės vadovai, komercijos skyrius, vidinis auditas), tiek išoriniai (susisiekimo ministerija, valstybinis

auditas, teisinė bazė) dalyviai. Remiantis moksline literatūra bei atlikto empirinio tyrimo duomenimis galima teigti, kad didžiausią įtaką užtikrinant paslaugų aptarnavimo kokybę turi veiksminga įmonės vadovų ir komercijos skyriaus darbuotojų, kurie tiesiogiai dirba su klientais, veikla. Pasak R. Kazlauskaitės ir I. Bučiūnienės (2008), „žmogiškieji išteklių vaidina kritinį vaidmenį kuriant ir išlaikant ilgalaikį konkurencinį pranašumą, tačiau vien tokių išteklių turėjimas nėra pakankama ilgalaikio konkurencinio pranašumo sukūrimo ir išlaikymo sąlyga. Viešojo sektoriaus organizacijos gerokai atsilieka nuo privataus sektoriaus organizacijų ne tik inovatyvumo stoka, naujų technologijų diegimu, geru žmogiškųjų išteklių panaudojimu, bet ir paslaugų plėtra“. Įmonės vadovai turėtų atsakingai vykdyti personalo politiką, didelį dėmesį skiriant personalo mokymams ir motyvavimui. Akivaizdu, kad darbuotojų mokymai, kvalifikacijos kėlimo kursai yra būtini visiems įmonės darbuotojams, tačiau siekiant veiksmingo klientų aptarnavimo, pirmiausiai didžiulis dėmesys turi būti skiriamas įmonės darbuotojams, kurie yra arčiausiai klientų ir nuolat su jais kontaktuoja. Taigi, komercijos skyriaus darbuotojams turi būti suteikta galimybė nuolat kelti kvalifikaciją įvairiose personalo mokymų programose. Personalo mokymas turėtų būti nukreiptas į įsisavinimą žinių ir gebėjimų, klientų aptarnavimo standartų ir teisinės bazės aspektais – į klientų poreikių ir paslaugos vertinimo tyrimus. Klientai, bendradarbiaudami abipusio ryšio gavimu su komercijos skyriumi pateikia aiškius uždavinius, kurie reikalingi norint gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Įmonė, per klientų aptarnavimo kokybės valdymo sistemą aiškiai galėtų matyti esamus probleminius taškus.

Įstaigos padaliniai, kurie būtų atsakingi už kokybės gerinimą, gaudami visą informaciją iš kokybės valdymo bazės – tiesiogiai bendradarbiaudami su vidiniu auditu – matytų, kokia padėtis teikiamų paslaugų kokybės gerinimo srityje. Gaunant iš įstaigos kontaktų centro, klientų atsiliepimus – įstaigos padaliniai atsakingi už kokybės gerinimą – visą informaciją perduotų vidiniui auditui, kuris atlikęs reikiamus patikrinimus nustatytų esamus trūkumus.

Išoriniai dalyviai – susisiekimo ministerija, kontaktuodama su AB „Lietuvos geležinkeliai“ kokybės valdymo baze, taip pat galėtų nulemti tam tikras kokybės gerinimo iniciatyvas. Susisiekimo ministerija, valstybinio audito ir teisinės bazės pagalba – esamą kokybės santykį mato valstybiniu lygmeniu.

Visas šis procesas apima - įmonės iškeltą pagrindinį tikslą – **Paslaugų kokybę, įmonės veiklos rezultatus, tobulintinas sritis**. Tam įtakos turi paslaugų kokybės gerinimo politika, bei visas vykstantis procesas, kuris suveda į vieną – **kokybės gerinimą**.

Įmonė per savo vidinę informacinę sistemą galėtų gauti optimalios naudos. Panaudojant ją, sukongravus į konkretų daiktą – galima paslaugas teikti kur kas kokybiškiau. Kokybės valdymo bazėje esančius duomenis patogiau susisteminti ir daryti išvadas. Kaip teigia P.

Doyle ir P. Stern (2006) – „siekiant, kad įmonė ne tik gyvuotų, bet nuolat būtų paklausi rinkoje: padarykite klientams nuolaidų, ugdykite santykius. Būkite atidūs klientams ir jų problemoms. Pasitikėkite kitais. Lengvai keiskite savo poziciją, siekite lankstumo, teikite įvairius pasiūlymus, atskleiskite savo galimybių ribas. Pripažinkite savo klaidas siekiant pasiekti tikslą. Ieškokite teisingiausios išeities iš keblių situacijų. Laikykitės duoto žodžio bei venkite spaudimo“.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados, išplaukiančios iš teorinio tyrimo konteksto:

1. Paslaugos samprata kinta plečiantis ir didėjant paslaugų rinkai. Kitaip tariant – kai pasiūla nebeatitinka esamos paklausos – į suteikiamą paslaugą reikia žiūrėti ne tik plačiau, bet ir giliau. Kaip jau minėta anksčiau – kokybės gerinimas turi būti nepertraukiamas procesas. Kokybė turi būti gerinama, tobulinama nuolat ir nepertraukiamai. Šiame globalizacijos amžiuje tai padaryti padeda įvairios apklausos, informacinės sistemos, tyrimai. AB „Lietuvos geležinkeliuose“ – augant ekonomikai didėja ir klientų poreikiai, kinta pramonės šakų vystymasis. Siekiant būti konkurencingai įmonei bei nuolat gerinti kokybės valdymą turi būti stebima, kaip ir kas vyksta gamyboje. Iš atliktos darbuotojų apklausos galima teigti, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ įstaigoje į jos veiklą neįtraukti arba minimaliai įtraukti darbuotojai. Darbuotojų nuomonė su ekspertais sutapo – visi pritarė, kad klientų aptarnavimo kokybė nėra aukšta, ją reikėtų kelti.
2. Pociūtės (2002) teigimu – paslaugų kokybės principai paprastai sėkmingai reiškiasi praktikoje, kai organizacija lanksti, laiku reaguoja į klientų poreikių pokyčius, taip pat greitai, profesionaliai, kolektyvinėmis pastangomis pertvarko valdymo, gamybos, jos aprūpinimo ir kitus procesus. Dėl to visi veiklos procesai tampa pajėgūs teikti naujos kokybės produktus ir paslaugas. Kaip rodo organizacijų patirtis, kokybės valdymo principų ir elementų efektyvus įgyvendinimas įmanomas tik sėkmingo vadovavimo perspektyvoje.

Išvados, išplaukiančios iš empirinio tyrimo:

1. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra sukurta klientų aptarnavimo valdymo sistema, tačiau ji turėtų būti tobulinama. Pirmiausia, norint sėkmingai vystyti teikiamų paslaugų kokybę, turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys įstaigos personalo kvalifikacijos kėlimo bei motyvacinei sistemoms. Įstaigos personalą reikėtų netik skatinti piniginėmis dovanomis, bet ir organizuoti įvairius darbuotojų mokymui skirtus kursus, seminarus. Organizuoti darbuotojų susitikimus, skatinti mokytis vieniems iš kitų. Antra, didesnę dėmesį skirti įmonės darbuotojų veiklos vertinimui, kuris parodytų teikiamų paslaugų esamą kokybę. Trečia, reikėtų palaikyti glaudesnę ryšį su esamais klientais. Per informacinę sistemą būtų galima greičiau bei efektyviau perduoti su įmone susijusią informaciją. Siekdami teikiamų

paslaugų kokybę išnaudoti kaip organizacijos pranašumą, vadovai turėtų priimti sprendimus, kurie leistų tobulinti sistemą.

2. Tyrimas parodė, kad organizacijos valdymo kontekste stokojama procesų bei pokyčių valdymo, lyderystės, partnerystės, strategijos bei planavimo žinių ir įgūdžių. Įmonės vadovai taip pat turėtų nuolat kelti savo kvalifikaciją bei įgyti naujų kompetencijų. AB „Lietuvos geležinkeliai“ reikėtų pertvarkti įstaigoje naudojamą informacinę sistemą IS „Krovinyš“ taip, kad darbuotojai galėtų vien tik joje matyti dokumentacijos srautus bei traukinių maršrutus. Tai palengvintų tiesioginį komercijos darbuotojų darbą. Šiuo metu informacinė sistema nėra paruošta tam, kad pasiektų aukštą klientų aptarnavimo lygį.
3. Šiame magistro darbe iškelta hipotezė pasitvirtino. Kaip jau akcentuota anksčiau – žmogiškieji ištekliai, personalas, tai kiekvienos įstaigos pamatai, ant kurių kuriamos idėjos, siekiai, tikslai bei einama efektyvesnio valdymo link. R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011) teigia, jog vienas svarbiausių šiuolaikinės organizacijos valdymo efektyvumą užtikrinančių veiksnių – žmogiškųjų išteklių vadyba, neatsitiktinai atsidūrusi modernių vadybos teorijų dėmesio centre. Žmogiškieji ištekliai – tiesiogiai susiję su organizacijos veiklos sėkme, o organizacijos konkurencingumą didina puikus vadovo gebėjimas valdyti šiuos išteklius. Valdant žmogiškuosius išteklius, vadovui svarbiausia, kad organizacijos tikslai atitiktų personalo poreikius ir motyvuotų juos įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus.

Rekomendacijos

Atlikus AB „Lietuvos geležinkeliai“ paslaugų kokybės vertinimą, susisteminus ir apibendrinus gautus rezultatus rekomenduojamos šios paslaugų kokybės gerinimo priemonės:

1. Daugiau dėmesio reikėtų skirti žemesnio rango darbuotojams. Komercinio skyriaus darbuotojai sunkiau įsisavina, kokia yra kokybės politika AB „Lietuvos geležinkeliai“. Kiekvienas darbuotojas turėtų žinoti, kaip stipriai jis prisideda, prie įmonės tikslų siekimo, bei teikiamų paslaugų kokybės gerinimo. Reikėtų ne tik darbuotojų kompetencijų kėlimo kursų, kurie padėtų teikti kokybiškesnias paslaugas, bet ir darbuotojų žinių patikrinimo kokybės klausimais.
2. Įmonės klientai – neatsiejama jos dalis. Vertinant klientų aptarnavimo aplinką galima išskirti keletą trūkumų. Klientai įmonėje turėtų būti sutinkami patogesnėje aplinkoje. Atsižvelgiant į įmonės teikiamų paslaugų specifiką, komercijos skyrius galėtų būti labiau atviras savo klientams. Peržiūrėjus įmonės klientų aptarnavimo vietas, galima teigti, kad šiuo metu jos nepatogios nei klientams, nei įstaigos darbuotojams. Norint pakelti aptarnavimo kokybę,

reikėtų gerinti įmonės įvaizdį. Pradedant nuo patalpų remonto ir baigiant informacinėmis technologijomis.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2010). Vadovų kompetencijų sistemos formavimo kryptys. ISSN 1822-6760. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010. Nr. 5 (24). Research papers.
2. Adomaitytė, J. (2005). Kaip įvertinti ir valdyti klientų aptarnavimą. Prieiga per internetą: http://www.spect.lt/spect_lt/documents/ziniasklaida_pdf/VZzinynas2005Liepa4.pdf
3. Adomaitytė, J. (2006). Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. Marketingas. Prieiga per internetą: http://www.spect.lt/spect_lt/images/marketingas2006september.pdf
4. Alas, R., Tuulik, K. (2005). The impact of values and management style upon subordinate commitment, effectiveness and satisfaction – ethical consideration. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
5. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
6. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas. Technologija.
7. Barlow, J., Moller C. (2007). Skundas – tai dovana. Klientų atsiliepimai – kaip strateginis įrankis. Vilnius: Alma littera.
8. Barczyk, C.C. (1999). Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius: Eugrimas.
9. Banytė, J. (2001). Meilės formulė (efektyvaus klientų aptarnavimo elementai). Prieiga per internetą: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=36>
10. Balsienė, R. (2006). Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.
11. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. Viešoji politika ir administravimas. ISSN 2029-2872
12. Casimir, C., Barczyk (1999). Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius. Eugrimas.
13. Cornu, Ec. G. Quality Management System, Service Quality Factor. Revista de Magement si Inginerie Economika, 2006, 10(4).
14. Čereška, A., Pauža, V. (2005). Kokybės analizė ir valdymas. Mokomoji knyga. Technika. Prieiga per internetą: <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/VGTU/Leidiniai/Leidinukai%20/2.pdf>
15. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). Statistika ir jos taikymai, II knyga

16. Dinsmanas, L. (2003). Paslaugų samprata ir savybės. Prieiga per internetą: <http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/3120>
17. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). Visuotinės kokybės vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
18. Dikčius, V. (2011). Anketos sudarymo principai. Vilnius
19. Doyle, P., Stern, P. (2006). Marketing management and strategy. Harlow: Prentice Hall.
20. Dudėnas, R. (2006). Rinkodara. Šiauliai.
21. Edvardsson, B., Thomasson, B. and Qvretveit, J. (1994). Quality of service. Making it really work. McGraw-Hill.
22. Gilmore, A. (2003). Services, marketing and management. London, ISBN 0-7619-4158-4, 34 Prieiga per internetą: [http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=_af9py3ae7kC&oi=fnd&pg=IA6&dq=Gilmore+A.,+\(2003\).+Services,+marketing+and+management&ots=Tr9IyrApRy&sig=AW5_hZrgbB1NmFfP5oG4jY0WRmg#v=onepage&q=Gilmore%20A.%2C%20\(2003\).%20Services%2C%20marketing%20and%20management&f=false](http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=_af9py3ae7kC&oi=fnd&pg=IA6&dq=Gilmore+A.,+(2003).+Services,+marketing+and+management&ots=Tr9IyrApRy&sig=AW5_hZrgbB1NmFfP5oG4jY0WRmg#v=onepage&q=Gilmore%20A.%2C%20(2003).%20Services%2C%20marketing%20and%20management&f=false)
23. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. Viešoji politika ir administravimas. ISSN 1648-2603 Nr.4
24. Gronroos, Ch. (2000). Service management and marketing: a customer relationship management approach. 2nd ed. Chichester, ISBN 0-471-72034-8.
25. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai.
26. Kaziliūnas, A. (2007). Kokybės vadyba. Vilnius. Kiekybiniai tyrimai. Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/116583.html
27. Kaziliūnas, A. (2009)“Strateginis projektų valdymas”. Vilnius
28. Kinduryš, V. (1998). Paslaugų marketingas. Teorija ir praktika. Vilnius.
29. Kinduryš, V. (2002). Paslaugų marketingas: mokomoji knyga studentams ir verslininkams. Vilnius.
30. Kotler, P., Armstrong, G., Sanders, J., Wong, V. (2003). Rinkodaros principai. Poligrafija ir informatika. Kaunas.
31. Kokybės vadybos metodų taikymas. (2010). Valstybės žinios. Prieiga per internetą: http://vz.lt/straipsnis/2011/06/01/Kokybes_vadybos_metodu_taikymo_Lietuvos_viesojo_adminis_2013-11-16
32. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2008). Paslaugų teorija ir praktika: vadovėlis. Kaunas: Technologija.

33. Lane, Jan Erik (2001). Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius: Margi raštai.
34. Lepeškaitė, I. (2011). Klientų aptarnavimo standartas: kas tai ir kam to reikia. Prieiga per internetą: <http://www.pinigukarta.lt/blog/ekonomika-ekspertai/klientu-aptarnavimo-standartas-kas-tai-ir-kam-to-reikia>
35. Lietuvių kalbos žodynas. Prieiga internete: <http://lkzd.lki.lt/Zodynas/Visas.asp>
36. Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/>
37. AB "Lietuvos geležinkeliai" oficialus internetinis tinklalapis: <http://www.litrail.lt/wps/portal>
38. Janulionis, V. (2008). Statistinė analizė humanitarinių ir socialinių mokslų tyrimuose. Mokymo kursas. Projektas "Empirinių duomenų ir informacijos HSM tyrimams kaupimas ir valdymas: Lietuvos HSM duomenų archyvas (LIDA)".
39. Janulionis, V. Statistika ir duomenų analizės programinė įranga. Distancinio mokymo kursas. Kaunas: KTU, 1999-2001. Prieiga per internetą: <http://fmf.ktu.lt/janil/stat1.htm>.
40. Masalskienė, E., Masalskis, V. (2008). Pokalbis su klientu: klausyti ar kalbėti. Prieiga per internetą: http://www.teisescentras.lt/index.php/lt/POKALBIS_SU_KLIENTU__KLAUSYTI_AR_KALBETI
41. Masalskis, V. (2009). Devyni profesionalaus pardavimo pokalbio žingsniai. Prieiga per internetą: <http://www.lokada.lt/skaitykla/straipsniai/pardavimai/160devyniprofesionalauspardavimo-pokalbio-ingsniai>
42. Masalskis, V. (2010). Kliento poreikių (situacijos) išsiaiškinimas. Prieiga per internetą: <http://saviugdosklubai.lt/2010/11/18/kliento-poreikiu-situacijos-issiaiskinimas/>.
43. Nakrošis, V. (2010). "Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausiosios iniciatyvos ir jų taikymas". Vilniaus universiteto Tarptautinių santykių ir politikos mokslų institutas. Viešoji politika ir administravimas.
44. Nakrošis, V., Vilpišauskas R. (2003). Politikos įgyvendinimas Lietuvoje ir Europos sąjungos įtaka. Vilnius.
45. Navickas, K. (2004). Naujosios viešosios vadybos principų išplitimas Lietuvos Valstybės kontrolėje ir Europos Sąjungos audito rūmuose. Prieiga per internetą: <http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Navickas.pdf>
46. Nair, R., Ranjith, P., Bose, S., Shri, C. (2010). A study of service quality on banks with Servqual model. SIES Journal of Management, Apr2010, Vol. 7 Issue 1, p35-45, 11p. Prieiga per EBSCO duomenų bazę:

- <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=57489760&site=bsi-live>>.
47. Obrazcovas, V., Savas, E. S. (2007). Naujoji viešojo vadyba. Kaunas: Technologija.
 48. Ofner, G. (2004). Bendravimo su klientais vadyba elektroninėje prekyboje. Kaunas. Technologija.
 49. Pociūtė, D.V., Janušauskienė V., Vitkauskas R. (2005). Kokybės vadyba: mokomoji knyga. Vilnius : Technika.
 50. Pranulis, V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (1999). Marketingas. Vilnius.
 51. Puškorius, S. (2002). Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. Vilnius. Monografija.
 52. Raipa, A., Urbanavičius D. (2001). Visuotinės kokybės vadyba viešajame sektoriuje. Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija.
 53. Raipa, A. (2006). Viešojo administravimo ir sistemos tobulinimas ir perspektyvos.// Viešojo politika ir administravimas. Prieiga per internetą:
<<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa16/1648-2603-2006-nr16-112.pdf>>.
 54. Rainey, H. G. (2003). Understanding and Managing Public Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
 55. Ramanauskienė, J. (2010). Inovacijų ir projektų vadyba. Mokomoji knyga.
 56. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2002). Geriau iš pirmo karto daryti gerai. Prieiga per internetą:
<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/3c7b6fc7c9176>
 57. Rudžionienė, J., Pranulis, V., Časas, R. (2007) . Paslaugų rinkodaros vystymas, paslaugos teikėjo ir paslaugos gavėjo tarpusavio ryšys kultūros įstaigoje. Mokomieji leidiniai. Vilnius.
 58. Ruževičius, J. (2006). Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklai tobulinti Models of quality management and their application for the improvement of activities in organizations : mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
 59. Santhiyavalli, G., Sandhya, B. (2011). Service quality evaluation in select commercial banks: a comparative study. IUP Journal of Operations Management, Feb2011, Vol. 10 Issue 1. Prieiga per EBSCO duomenų bazę:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=59337831&site=bsi-live>>.
 60. Smalskys, V. (2010). Viešasis valdymas: vadovėlis aukštosioms mokykloms.
 61. Steponavičiūtė, R. (2006). Lojalumas ir geras aptarnavimas – ką su kuo derinti. Vadovo pasaulis, Marketingas
 62. Šalkauskienė, L. ir kt. (2006). Komandinis darbas paslaugų sferoje: mokomoji knyga. Šiauliai.

63. Šaparnienė, D., Krupavičius, A. (2013). Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimensijos
64. Šajava, S. (2005). Paramos vartotojui auditas: Praktinis vadovas.
65. Šaulinskas, L., Tilvytienė R. (2013). "Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis" *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*
66. Šimkus, A., Pilelienė, L. (2010). Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas. *Management of Organizations: Systematic Research*, 2010, Issue 53, p99-110. Prieiga per EBSCO duomenų bazę:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=48972752&site=bsi-live>>.
67. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius.
68. Žydžiūnaitė, V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija.
69. Urban, W. (2010). Customers experiences as a factor affecting perceived service quality. *Economics & Management*, 2010, p820-826, 7p. Prieiga per EBSCO duomenų bazę:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=53172952&site=bsi-live>>.
70. Vasiliauskas, A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Vilnius
71. Vadovo pasaulis. 2001/7-8. Prieiga per internetą:
<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.printer/3c397b8b48e20>
72. Vanagas, P. (2004). Visuotinė kokybės vadyba. Kaunas. Technologija.
73. Valackienė, A. (2004). Sociologinis tyrimas. Kaunas, Technologija.
74. Vengrienė, B. (2006). Paslaugų vadyba. Vilniaus.
75. Vidaus reikalų ministerijos tinkalapis: http://vakokybe.vrm.lt/lt/Kokybes_iniciatyvos
76. Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. (2011). 4-oji BVM konferencija. Prieiga per internetą: <http://www.vakokybe.lt/index.php?id=372>
77. Vitkienė, E. (2004). Paslaugų marketingas. Klaipėda. Klaipėdos universiteto leidykla.
78. Zaicev, S. (2008). Socialinio sektoriaus ekonomika. Vilnius: Technika.
79. Zakarevičius, P. (2003). "Pokyčiai organizacijose priežastys valdymas pasekmės".
80. Žekevičienė, A. (2009). Aukštojo mokslo institucijų paslaugų kokybės tyrimai Servqual metodu. *Economics & Management*; Prieiga per EBSCO duomenų bazę:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=41976594&site=bsi-live>>.
81. Žydžiūnaitė, V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija.
82. Žnideršic, R. K., Maric, D., Grubor, A. (2009). Consumer evaluation of the service quality. *Economic Themes*, Dec2009, Vol. 47 Issue 4. Prieiga per EBSCO duomenų bazę:

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=48383594&site=bsi-live>>.

81. Žostautienė, D., Čerkauskytė, R. (2007). Prekybinės įmonės paslaugų kokybės gerinimo kryptys ir priemonės. *Economics & Management*. Prieiga per EBSCO duomenų bazę: <<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?hid=13&sid=bc87e813-08fa-40fd-91d8e76e1677e0c9%40sessionmgr11&vid=1&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=bth&>

PRIEDAI