MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

EGLĖ LAKAVIČIENĖ

PASLAUGŲ PRODUKTYVUMO DIDINIMAS „N“ ĮMONĖJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
doc. dr. E. Kazlauskienė

VILNIUS, 2022

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

PASLAUGŲ PRODUKTYVUMO DIDINIMAS „N“ ĮMONĖJE

Verslo sistemų ekonomikos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211JX079

Konsultantas

(parašas) V. Pavardė
2022

Vadovė
(parašas) doc. dr. E. Kazlauskienė
2022 05 02

Recenzentas
(parašas) doc. dr. V. Pavardė
2022

Atliko
VSEvmis20-1 gr. stud.
(parašas) E. Lakavičienė
2022 05 02

VILNIUS, 2022

TURINYS

ĮVADAS..... 6
1. PASLAUGŲ PRODUKTYVUMO TEORINIAI ASPEKTAI..... 8
1.1. Produktyvumas ir paslaugų produktyvumas..... 8
1.2. Produktyvumo vaidmuo paslaugų sektoriuje..... 10
1.3. Paslaugų produktyvumo ir įmonės konkurencingumo ryšys..... 12
1.4. Paslaugų produktyvumo didinimo kryptys mokslininkų požiūriu..... 15
2. PASLAUGŲ PRODUKTYVUMO VERTINIMO METODOLOGIJA..... 22
2.1. Paslaugų produktyvumo vertinimas moksliniuose straipsniuose..... 21
2.2. Ryšys tarp paslaugų produktyvumo, paslaugų kokybės ir klientų pasitenkinimo..... 23
2.2.1. Paslaugų produktyvumas ir paslaugų kiekybė..... 24
2.2.2. Paslaugų produktyvumas ir paslaugų kokybė..... 25
2.3. Daugiakriterinio vertinimo metodai, apklausa ir antrinių duomenų analizė 27
3. PASLAUGŲ PRODUKTYVUMO EMPIRINIAI TYRIMAI „N“ ĮMONĖS PASLAUGŲ ATŽVILGIU..... 33
3.1. Bendroji informacija apie „N“ įmonę bei jos paslaugas..... 33
3.2. „N“ įmonės paslaugų produktyvumo analizė..... 35
3.2.1. Įmonės konkurencingumo vertinimas..... 35
3.2.2. Paslaugų kokybės tyrimo rezultatų analizė..... 41
3.2.3. Paslaugų kiekybės analizė..... 53
IŠVADOS IR SIŪLYMAI..... 58
LITERATŪRA..... 60
ANOTACIJA..... 64
ANOTATION..... 64
SANTRAUKA..... 65
SUMMARY..... 66
PRIEDAI..... 67

LENTELĖS

1 lentelė. Naujausi paslaugų produktyvumo apibrėžimai..... 9
2 lentelė. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimai..... 12
3 lentelė. Paslaugų kiekybės vertinimo aprašymas..... 25
4 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijų aprašymas..... 26
5 lentelė. Konkurencingumo vertinimo rodikliai..... 30
6 lentelė. UAB „Baltijos saugos grupė“ teikiamos paslaugos..... 33
7 lentelė. Rodiklių ir alternatyvų aibė..... 36
8 lentelė. Konkurencingumo vertinimo rodiklių rangų sumos metodas..... 36
9 lentelė. Ekspertų atrankos kriterijų charakteristika..... 37
10 lentelė. Ekspertų vertinimas..... 38
11 lentelė. Rodikliams tenkantys svoriai..... 39
12 lentelė. Saugos tarnybų konkurencingumo vertinimas, naudojant SAW metodą..... 40
13 lentelė. Skirtingų kiekybinių metodų rezultatai..... 40
14 lentelė. Paslaugų kokybės tyrimo rezultatų apibendrinimas..... 52
15 lentelė. UAB „Baltijos saugos grupė“ aptarnavimo apimčių duomenys..... 54
16 lentelė. Aptarnavimo apimčių vidutiniai kitimo tempai ir dinamika..... 54
17 lentelė. UAB „Baltijos saugos grupė“ darbo rodiklių duomenys..... 55
18 lentelė. Darbo rodiklių vidiniai kitimo tempai ir dinamika..... 56
19 lentelė. UAB „Baltijos saugos grupė“ kapitalo rodiklių duomenys..... 57

PAVEIKSLAI

1 pav. Konkurencingumo ir paslaugų produktyvumo ryšys..... 13
2 pav. Su konkurencingumu siejami žmogiškieji ištekliai..... 14
3 pav. Paslaugų kokybės vertinimo rodikliai..... 16
4 pav. Paslaugų teikimo proceso suinteresuotosios šalys..... 18
5 pav. Vertės kūrimo modelis..... 19
6 pav. Paslaugų produktyvumo koncepcija..... 24
7 pav. Paslaugų produktyvumo dedamosios..... 27
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal naudojimosi paslaugomis trukmę, %..... 41
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal paslaugų užsakymo formą, %..... 42
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių dydį, %..... 43
11 pav. Paslaugų kokybės apčiuopiamumo vertinimas, %..... 44
12 pav. Paslaugų teikimo patikimumo vertinimas, %..... 45
13 pav. Paslaugų teikimo atsakingumo vertinimas, %..... 47
14 pav. Paslaugų kokybės užtikrinimo vertinimas, %..... 49
15 pav. Paslaugų teikimo jautrumo vertinimas, %..... 50
16 pav. UAB „Baltijos saugos grupė'' paslaugas teikia aukštos kvalifikacijos specialistai, %..... 51
17 pav. UAB „Baltijos saugos grupė'' klientų pasitenkinimas, vertinant aptarnavimo kokybę, %..... 51
18 pav. UAB „Baltijos saugos grupė'' teikiamų paslaugų kokybės įvertinimas, %..... 52

ĮVADAS

Temos aktualumas. Remiantis paskelbtais Lietuvos užimtumo tarnybos duomenimis (2021), 2020 metus lyginant su 2019 metais paslaugų sektorius sumažėjo – 14,2 proc. Tačiau nepaisant to, kad sumažėjo registruojamų laisvų darbo vietų skaičius, paslaugų sektorius liko didžiausias darbdavys – paslaugų įmonių darbo pasiūlymai sudarė daugiau nei pusę (60,5 proc.) visų per metus registruotų darbo vietų, kas rodo, jog paslaugų sektorius yra viena iš svarbiausių ekonomikos krypčių, turinčių įtakos gyventojų užimtumui. Kitas rodiklis, kuriuo galima vertinti paslaugų rinką, yra paslaugų sektoriaus pasitikėjimo rodiklis. Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2021), lyginant 2021 m. kovo mėn. ir 2020 m. kovo mėn. paslaugų sektoriaus pasitikėjimo rodiklio duomenis (proc.) jis sumažėjo 2 procentiniais punktais. Paslaugos yra labai platus procesas, nes klientai vertina ne tik proceso rezultatą. Labai svarbu įvertinti, į kuriuos vidinius ar išorinius procesus reikia sutelkti dėmesį tam, kad paslaugų paklausa augtų, o ne mažėtų.

Paslaugų sektoriuje yra iš ties daug paslaugų, kurios yra būtinos pilnavertiškam gyvenimui ir kurių paklausos sumažėjimas gali būti minimalus. Nepaisant to, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad yra daug vienodas paslaugas teikiančių įmonių. Čia atsiranda kitas svarbus elementas - paslaugų produktyvumas. Paslaugų procesuose būdingas teikėjo ir kliento tarpusavio bendradarbiavimas, kliento ir teikėjo veiksmai dažniausiai yra suderinami, todėl visuma šių suinteresuotų pusių siejasi su paslaugų produktyvumu. Nepaisant to, vartotojo išteklių poveikis paslaugos kokybei yra neargumentuotas. Užsienio ir Lietuvos mokslininkų tyrimuose paslaugų produktyvumas nagrinėjamas įvairiais aspektais, tačiau iki šiol nėra vieningos nuomonės, kaip reikėtų išmatuoti paslaugų produktyvumą. Wacker, J., Hershauer, J., Walsh, K. D., Sheu, C. (2014) teigia, kad profesionalių paslaugų produktyvumą sunku išmatuoti dėl paslaugų unikalumo, kintamo produktyvumo laiko. Pagal D. Dobni, B. S. Sahay, B. Van Looy, P. Gemmel, S. Desmet, R. Van Dierdonck (2004) pasiūlytas produktyvumo vertinimo metodikas galima nustatyti paslaugų produktyvumą teikėjo požiūriu, tačiau čia neatsižvelgiama į ryšį tarp kliento pasitenkinimo ir paslaugų produktyvumo.

Sąveika tarp vartotojo bei tiekėjo ir paslaugų produktyvumo bei paslaugų kokybės yra svarbūs paslaugų produktyvumo didinimo veiksniai. Scerri, M. and Agarwal, R. (2018) teigia, kad paslaugų produktyvumas yra visų suinteresuotųjų šalių priimtų sprendimų visumos rezultatas ir poveikis. Tačiau yra autorių siūlančių skirtingai interpretuoti. Becker, J. Beverungen, D., Knackstedt, R., Rauer, H., Sigge, D. (2014), paslaugų produktyvumą sieja su kiekybe ir kokybe, vertinant išeinančius ir įeinančius kriterijus, tokius, kaip darbuotojų įsitraukimas, klientų pasitenkinimas, tiekėjo įdirbis į paslaugų teikimo procesą.

Siekiant įvertinti įmonės veiklos paslaugų kokybę, kliento pasitenkinimą, pasigendama darbų, kuriuose būtų plačiau nagrinėjamos paslaugų produktyvumo didinimo galimybės. Išmatuoti paslaugų produktyvumo charakteristikas ir didinimo galimybes yra gana sunkus uždavinys, vertinant tai, kad

paslaugų produktyvumą galima vertinti ir paslaugų kokybės, ir paslaugų kiekybės dedamosiomis. Taip pat trūksta paslaugų produktyvumo kompleksinių tyrimų: dažniausiai tiriama pavienių veiksnių įtaka paslaugų produktyvumui.

Temos naujumas. Nemažai dėmesio paslaugų produktyvumo tyrimams skiria Lietuvos mokslininkai (D. Šlekienė, 1996; V. Kindurys, 1998; B. Vengrienė, 1998; L. Bagdonienė, 1999; D. Gudačiauskas, 1999; N. Perminienė, 2000; R. Mažeikaitė, 2002), tačiau teorinių ir empirinių tyrimų paslaugų vertinimo klausimais pastarąjį dešimtmetį pasigendama.

Tyrimo problema. Kokios yra paslaugų produktyvumo didinimo galimybės paslaugas teikiančioje įmonėje? Kuri iš tyrimo formų kiekybinė ar kokybinė padeda geriau įvertinti paslaugų produktyvumą?

Tyrimo objektas. Paslaugų produktyvumas.

Tyrimo dalykas. Paslaugų kokybės ir paslaugų kiekybės dedamosios.

Darbo tikslas. Suformuoti paslaugų produktyvumo vertinimo metodą ir ją empiriškai patikrinti N įmonės atveju.

Uždaviniai:

- Apibrėžti paslaugų produktyvumo sampratą;
- Identifikuoti paslaugų produktyvumo didinimo kryptis teoriniu požiūriu;
- Atskleisti paslaugų produktyvumo vertinimo metodus;
- Išnagrinėti ryšį tarp paslaugų produktyvumo, paslaugų kokybės ir klientų pasitenkinimo;
- Parengti paslaugų produktyvumo vertinimo metodiką, suformuojant tyrimo modelį;
- Identifikuoti „N“ įmonės paslaugų produktyvumo didinimo galimybes.

Sprendžiant darbe numatytą tikslą bei įgyvendinant išsikeltus uždavinius buvo pasirinkta tokia **metodologija:**

Duomenų rinkimui taikoma teorinės mokslinės literatūros lyginamoji analizė, statistiniai metodai, apklausa bei antrinių duomenų analizė. Mokslinės literatūros lyginamoji analizė naudota vertinant skirtingų mokslinių straipsnių nuomones paslaugų produktyvumo ir jo didinimo tema. Statistiniai metodai padeda surinkti duomenis bei įvertinti įmonės konkurencingumą rinkoje, kurioje teikia paslaugas panašaus pobūdžio įmonės. Anketa padeda įvertinti klientų nuomonę, o antrinių duomenų analizė leidžia palyginti atitinkamus duomenis per tam tikrą laikotarpį.

1. PASLAUGŲ PRODUKTYVUMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Produktyvumas ir paslaugų produktyvumas

Skirtingi mokslininkai mini produktyvumą vertindami šalies ekonomiką, įmonių veiklos rezultatus, aptarnavimo kokybę, pramonės sektorių ir kt. Produktyvumo reikšmė priklauso nuo to ar kalbama apie verslo formą, ar tam tikrą paslaugų sektorių, ar apie ekonomiką makro lygmeniu. Produktyvumas yra esminis verslo vieneto ir apskritai ekonomikos elementas, kuris gali būti vertinamas skirtinguose kontekstuose (Eminli, V., Bots, Y., 2019). Taip pat produktyvumas yra ekonomikos teorijos, kuria grindžiamas veiklos rezultatų vertinimas, pagrindas (Harjit Sekhon, Andrews Agya Yalley, Sanjit Kumar Roy & Gurvinder Singh Shergill, 2016).

Akivaizdu, kad produktyvumas yra svarbus ekonomikoje, tačiau jis gali būti svarbus dėl įvairių priežasčių. Kalbant apie produktyvumą šalies lygmeniu, būtina paminėti, kad jo augimas lemia ir ekonomikos augimą, o ypač darbo produktyvumas lemia darbuotojų gerovės lygį. Skirtingų mokslininkų straipsniuose produktyvumo sąvoka siejama ir su esminiais verslo vienetais, ir su visos ekonomikos elementais. Pasak Eminli, V., Bots, Y. (2019), produktyvumo pokyčių sprendimas ir santykinių produktyvumo skirtumų supratimas yra labai svarbus darbas, leidžiantis suprasti, kaip bėgant laikui kinta ekonomika ir kur slypi jos augimo šaltinis. Kalbant paprastai, produktyvumas atspindi santykį tarp produkcijos ir suvartotų išteklių kiekio ir jis didėja, kai gaminamos produkcijos kiekis auga sparčiau nei suvartojamų išteklių kiekis (Baliukonis, T., Čiarnienė, R., 2014).

Atliktų tyrimų duomenimis, labiau išsivysčiusiose šalyse produktyvumas auga daug sparčiau nei mažiau išsivysčiusiose šalyse. Tai gali lemti daug veiksnių, tokių kaip technologinė pažanga, didesnė gamybos apimtis, pridėtinės vertės augimas ir kt. Nepaisant to, ir senosios Europos sąjungos šalies gali lenkti naująsias Europos sąjungos šalis produktyvumo didėjimu. Wyszkowska-Kuna, J. (2019) atliktas tyrimas parodė, kad senųjų Europos sąjungos šalių produktyvumo augimą labiausiai lėmė informacijos ir ryšių paslaugų augimas, būtent šioje paslaugų srityje produktyvumo augimo tempai pastaruosius metus buvo labiausiai jaučiami seniausiose Europos sąjungos šalyse. Nepaisant to, vartotojus dominančias paslaugas dažniausiai sudaro tradicinės paslaugos, su ribotomis produktyvumo didinimo galimybėmis, todėl visada išlieka grėsmė produktyvumo augimui (Wyszkowska-Kuna, J., 2019). Kalbėdami apie produktyvumą makro lygmeniu, autoriai produktyvumą sieja su šalies darbo našumo vertinimu, įmonių lygmeniu produktyvumas yra kaip rodiklis atspindintis įmonės veiklos rezultatus.

Produktyvumas taip pat siejamas ir su nematerialiuoju turtu. Pasak Dužinskas, R., Jurgelevičius, A. (2014), padidėjęs produktyvumas buvo siejamas su kokybiškesniais ištekliais ir technologine pažanga, o vėliau ir su nematerialiaisiais ištekliais, kai nematerialūs produktyvumą lemiantys veiksniai buvo žinios bei žmogiškasis kapitalas. Ne materialumas apima produkcijos neapčiuopiamumą, taip pat kaip paslaugų įvairiapusiškumą.

Pasak Johnston, R., Jones P. (2004), produktyvumas yra santykis tarp to, kas pagaminama proceso metu ir tai, ko reikia jam pagaminti arba paprasčiau tariant, tai faktinės produkcijos ir sąnaudų santykis per tam tikrą laikotarpį. Visa tai rodo, kad siekiant įvertinti paslaugų produktyvumo lygį įmonėje, galima lyginti atskirtų įmonės filialų ar netgi konkurentų veiklą toje pačioje paslaugų teikimo sferoje ir palyginus gautus rezultatus nustatyti produktyvumo lygį. Diskutuotina ar vertinant paslaugų produktyvumą galima remtis tik kiekybiniais įmonės veiklos rezultatais, kadangi jie neparodo ir kitos paslaugų vertinimo pusės.

Visa tai paskatino atlikti tyrimus, kuriuose paslaugų produktyvumas apibrėžiamas kaip produkcijos ir sąnaudų santykis, daugiausia dėmesio skiriant sąnaudų mažinimui kaip priemonei produktyvumui didinti. Išvesties ir įvesties dedamosios rodo įgimtą kompromisą tarp produktyvumo, viena vertus, ir paslaugų kokybės bei klientų pasitenkinimo, iš kitos pusės, nes daroma numanoma prielaida, kad veiklos efektyvumo gerinimas mažinant sąnaudas kenkia paslaugų kokybei ir klientų pasitenkinimui (Rew, D., Siguaw, JA ir Sheng, X., 2020).

Kaip teigia Davulis, G. (2009), svarbiausios materialinės gamybos charakteristikos – technologija, t. y. būdas, kuriuo turimi ištekliai perdirbami į vartojimui tinkamus produktus, ir aišku jos produktyvumas, kuris yra pagamintos produkcijos apimtis, tenkanti išteklių vienetui per tam tikrą laiko vienetą. Šiandieninėje ekonomikoje laikoma, kad aukštą paslaugų produktyvumą galima pasiekti, kai įmonės veikla ir skiriami ištekliai paslaugos teikimo procese sukuria vertę.

Visa tai rodo, kad vienu atveju produktyvumas siejamas su naudojimu, efektyvumu, kokybe ir kitais veiklos aspektais, o kitu atveju produktyvumo rodikliai atspindi tik gamybos efektyvumą. Paslaugų produktyvumą galima sieti su vertės kūrimu klientui, tiekėjams, įmonėms bei visam paslaugų sektoriui. Šiuolaikiniuose paslaugų teorijos kūrėjų darbuose paslaugos produktas apibudinamas materialiųjų produkto savybių ir vartojo suvokiamo naudingumo visuma ir būtent toks požiūris lemia efektyvesnių paslaugų rinkodaros strategijų kūrimą (Žemgulienė J., & Zaleskytė J., 2002). Produktyvumas apima ir tai, kokius išteklius įdeda įmonė į paslaugų teikimo procesą tam, kad jis taptų kuo efektyvesnis bei tai, kokį indėlį į paslaugų teikimo procesą įdeda klientas.

Apibendrinant paslaugų produktyvumą, galima išskirti naujausius paslaugų produktyvumo apibrėžimus, kurie atskleidžia su kuo reikėtų sieti produktyvumą paslaugų sektoriuje (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Naujausi paslaugų produktyvumo apibrėžimai

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Miraldo, Monken, S. F., Motta, L. ir Ribeiro, A. F.	2019	Paslaugų produktyvumas siejamas su strategija didinti klientų skaičių bei paslaugų kokybės stebėjimu.

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Rew, D., Siguaw, JA ir Sheng, X.	2020	Paslaugų produktyvumas gali būti vertinamas kaip strateginio sprendimo kintamasis, kurį įmonės gali panaudoti valdydamos ir nustatydamos optimalų produktyvumo lygį, kad padidintų pelną.
Rew, D., Jung, J. ir Lovett, S.	2021	Paslaugų kokybė ir paslaugų produktyvumas yra vienas kitą papildantys santykiai, lemiantys klientų pasitenkinimą naujovėmis.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal pateiktus šaltinius ir autorius

Atsižvelgiant į autorių nurodytus apibrėžimus, galima teigti, kad paslaugų produktyvumas siejamas su klientais, bendru jų skaičiumi įmonėje bei nuolatiniu paslaugų kokybės stebėjimu. Tai rodo, kad paslaugų produktyvumas neatsiejamas nuo paslaugų kokybės ir klientų pasitenkinimo, o nuolatinis paslaugų produktyvumo vertinimas gali padėti padidinti pelną ir pasiekti sėkmingų veiklos rezultatų.

1.2. Produktyvumo vaidmuo paslaugų sektoriuje

Paslaugų sektoriui labai svarbu technologinė pažanga, darbo našumas ir produktyvumas. Paslaugų sektoriaus rodiklių gerėjimas yra labai svarbus ekonominėje aplinkoje, nes technologinė pažanga ir dėl to didėjantis produktyvumas paslaugų sektoriuje kai kuriais atvejais gali būti žemas, o tai riboja paslaugų produktyvumo augimo galimybes (Wyszkowska-Kuna, J., 2019). Paslaugų sektoriaus plėtra yra skatinama daugelio veiksnių, iš kurių kaip reikšmingiausią galima išskirti tobulėjančias technologijas, nes jos vis pažangesnės ir išmanesnės transformuoja visą paslaugų sektorių (Skačkauskienė, I., & Vestertė, J., 2018).

Apskritai paslaugų sektoriaus augimo tempai labai skiriasi, nes užimtumas visuose regionuose yra skirtingų pramonės struktūrų, pastebėtų pačiuose regionuose, rezultatas, kas rodo, jog regiono pramonės struktūra turi didelę įtaką užimtumo pokyčiams paslaugų sektoriuje (Johnston, A. ir Huggins, R., 2018). Per praėjusį dešimtmetį, paslaugų sektorius buvo greičiausiai auganti dalis ir atstovauja pagrindinei ir didėjančiai daliai pasaulinėje ekonomikoje. Paslaugų reikšmė pasaulio ekonomikos klestėjimui buvo plačiai pripažinta.

Mokslininkų atlikti skirtingų sektorių tyrimai gali parodyti, koks gali būti santykinis kiekvienos šakos indėlis į paslaugų sektoriaus bendrą produktyvumą. Įvairūs ekonominiai veiksniai gali sumažinti

paklausą paslaugos ir ekonomikos augimui. Paslaugų sektoriaus apyvarta, pelnas ir eksportas auga, tačiau tik dėl žemos pridėtinės vertės paslaugų.

Paslaugų sektoriaus augimą skatina didėjantys naujų technologijų poreikiai, informacinių technologijų ir ryšių pažanga bei besikeičianti socialinė demografija (Emrouznejad, A., Cabanda, E., 2014). Remiantis paskelbtais Lietuvos užimtumo tarnybos duomenimis (2021), 2020 metus lyginant su 2019 metais paslaugų sektorius sumažėjo – 14,2 proc. Tačiau nepaisant to, paslaugų sektorius išliko didžiausiu darbdaviu – paslaugų įmonių darbo pasiūlymai sudarė daugiau nei pusę (60,5 proc.) visų per metus registruotų darbo vietų. Kadangi paslaugos sudaro dominuojančią ekonominės veiklos dalį, norint pasiekti aukštą ekonomikos produktyvumo lygį reikia ir didelio paslaugų produktyvumo. Broadberry, S. (2006) teigia, kad lyginamosios paslaugų produktyvumo tendencijos, skirtingai nei gamybos srityje, atspindi lyginamąsias produktyvumo tendencijas visoje ekonomikoje. Autorius straipsnyje, remdamasis skirtingais ekonominiais rodikliais, siekia įrodyti, kad pirmavimas paslaugų teikimo srityje atspindi pokyčius pagrindiniuose rinkos sektoriuose ir nurodo, kad darbo jėgos produktyvumo mažėjimas paslaugų srityje yra pagrindinis veiksnys, lemiantis produktyvumo lyderystės praradimą.

Anot Rew. D., ir kt.. (2020), paslaugų produktyvumo koncepcija paslaugų sektoriuje yra orientuota į darbo našumą gamybos procese, apibrėžtą ir matuojamą kaip produkcijos ir sąnaudų santykį, o tai reiškia, kad santykis, artimas vienetui, rodo produktyvų ar efektyvų procesą. Kitaip sakant, būtina įvertinti, kaip padidinti produkcijos lygį, sumažinant įvesties kiekį. Šiandieninėje ekonomikoje laikoma, kad aukštas produktyvumas pasiekiamas, kai organizacijos veikla ir ištekliai produkto gavimo procese sukuria vertę galutiniam rezultatui. Jis taip pat gali būti siejamas su tam tikrais nuostoliais, kurie pašalinami ir taip didėja produktyvumas. Paslaugos gali būti suprantamos kaip vertės padidinimas prisidedantis apčiuopiamoms prekėms. Paslauga apima bent jau dvi dedamąsias: paslaugų teikėjas, taikantis kompetenciją ir klientą, kuris jungia taikomąsias kompetencijas su kitais ištekliais, todėl vertė yra visada kuriama.

Išaugusi paslaugų sektoriaus svarba ir susirūpinimas dėl produktyvumo augimo, skatina susidomėjimą paslaugų produktyvumo didinimo priemonėmis. Produktyvumo priemonės sieja realią produkciją su realiomis sąnaudomis ir jos svyruoja nuo vieno veiksnio priemonių, pvz. darbo sąnaudų vieneto arba kapitalo sąnaudų vieneto produkcijos, iki kelių veiksnių sąnaudų vieneto produkcijos (Mark, J. A., 1982). Paslaugų sektoriaus paklausos dydį gali lemti įvairūs faktoriai, tarp kurių ir kiti ekonomikos sektoriai. Šalutinis poveikis, atsirandantis dėl kitų sektorių plėtros gali turėti įtakos vietiniam paslaugų sektoriui (Kazekami, S., 2017). Norint išsiaiškinti, kurie iš sektorių labiausiai siejasi su paslaugų produktyvumu, reikia atsižvelgti ne tik į pramonės struktūrą, bet ir į paslaugų sektoriaus produktyvumą. Paslaugų sektorių paklausą lemia vietos ekonomikos dydis, kurį lemia pagrindiniai sektoriai. Pagrindiniai sektoriai apskritai yra prekybos sektoriai, o jų paklausą lemia ne vietos rinkos dydis, nes jų prekės ar paslaugos parduodamos ne tik vietos vietovėse. Todėl, pasak Kazekami, S.

(2017), pagrindinių vietos ekonomikos sektorių apimtis didina vietos paslaugų sektorių paklausą ir taip pat gali padidinti esamų vietos paslaugų sektorių įmonių konkurenciją ir produktyvumą. Vietos paslaugų sektoriaus padidėjimas taip pat gali padidinti užimtumą paslaugų sektoriuose, kas siejasi ir su paslaugų produktyvumo didėjimu.

1.3. Paslaugų produktyvumo ir įmonės konkurencingumo ryšys

Atsižvelgiant į paslaugų sektoriaus svarbą, trūksta išaiškinimų apie paslaugų produktyvumą, kuris leistų įvertinti, kurie ištekliai daro paslaugų teikimo įmones labiau konkurencingas ir kaip įvertinti tų išteklių produktyvumą bei atskleisti ryšį tarp paslaugų produktyvumo ir įmonės konkurencingumo. Pasak Wacker, ir kt. (2014), produktyvumas yra konceptualiai ir empiriškai svarbus paslaugų organizacijos konkurencingumui ir veiklos rezultatams. Konkurencingumas pirmiausia siejamas su žmogaus ketinimais įgyvendinti savo lūkesčius, taip pat ir su darbuotojo sėkmingu darbu kolektyve (Gražulis, V., 2014). Harjit Sekhon ir kt. (2016) atlikę tyrimą parodė, kad paslaugų produktyvumą lemia tai, kiek įmonės yra pasirengusios skirti išteklių savo veiklai ir tai, kokiu mastu darbuotojai ir klientai yra pasirengę bendrai teikti paslaugas. Pasak autorių, paslaugų produktyvumo didėjimas turi apimti visus suinteresuotus subjektus, įskaitant darbuotojus, visuomenę ir vyriausybę (Harjit Sekhon ir kt., 2016). Anot Holjevac, IA (2010),produktyvumas ir produktų bei paslaugų kokybė yra suvokiami kaip įmonės konkurencingumo, veiksmingumo ir efektyvumo pagrindas. Įmonės, teikiančios paslaugas ar gaminančios produktus, yra suinteresuotos įtikti vartotojui ir teikti jam paslaugą ar produktą išskirtinės kokybės bei kainos. Taigi siekiant atskleisti ryšį tarp paslaugų produktyvumo ir įmonės konkurencingumo, galima apibrėžti pastarojo sąvoką (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Konkurencingumo sąvokos apibrėžimai

Autoriai/šaltiniai	Metai	Sąvoka
Žitkus, L. ir Mickevičienė, M.	2013	Įmonės konkurencingumas yra suvokiamas kaip jos gebėjimas didinti užimamos rinkos dalį, parduodant atitinkamos kokybės produktus ar paslaugas, atitinkančius rinkos poreikius (Žitkus, L. ir Mickevičienė, M., 2013).
Sauka, A.	2014	Konkurencingos įmonės turėtų būti novatoriškos, orientuotos į paslaugų ir produktų, turinčių didelę pridėtinę vertę ir galinčius eksportuoti, teikimą (Sauka, A., 2014).

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

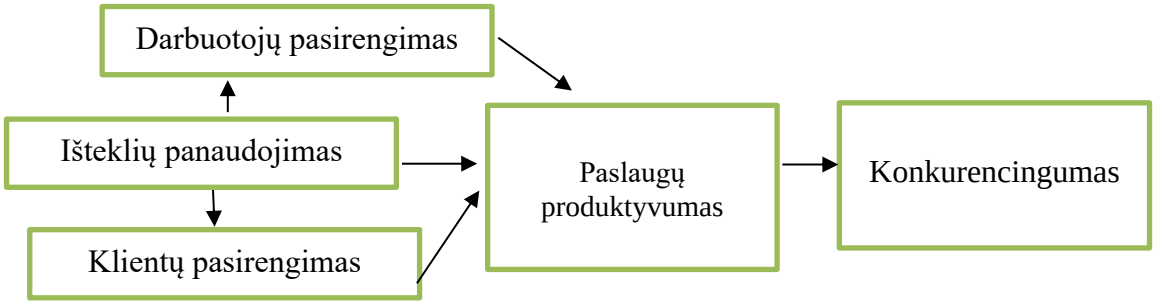
2 lentelės tęsinys

Marčinskas, A. ir Diskienė, D.	2001	Įmonės konkurencingumas gali būti įgytas dėl skirtingų veiksnių įtakos ir įprastai jie skirstomi į dvi stambias grupes: išorės (makroaplinkos ir jos dalies -konkurencinės aplinkos veiksniai) ir vidaus (įmonės vidaus aplinkos veiksniai, kurie yra daugiau ar mažiau jos pačios kontroliuojami), (Sauka, A., 2001).
Dinc, Ö. G. ir Kilicaslan, Y.	2021	Konkurencingumas paslaugų sektoriuje yra svarbus veiksnys siekiant didelio paslaugų produktyvumo augimo tikslo (Dinc, Ö. G. ir Kilicaslan, Y., 2021).
Rosu, E. ir Dona, I.	2016	Mikroekonominiu lygmeniu konkurencingumas reiškia produktyvumą ir efektyvumą, kuriais sąnaudos paverčiamos prekėmis ir paslaugomis (Rosu, E. ir Dona, I., 2016).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal pateiktus šaltinius ir autorius

Autorių apibrėžtos sąvokos rodo, kad įmonių konkurencingumas gali būti įgytas remiantis išoriniais veiksniais, kurie siejasi su makroaplinka ir su vidiniais veiksniais, kurie yra daugiau ar mažiau kontroliuojami pačios įmonės. Remiantis minėtų mokslinių straipsnių įžvalgomis, galima teigti, kad mokslininkai pritaria, jog paslaugų produktyvumas turi įtaką konkurencingumui, kadangi ir paslaugų produktyvumo didėjimas siejamas su skirtingų veiksnių įtaka, su paslaugų kokybe.

Harjit Sekhon ir kt., (2016) siūlo mokslinių tyrimų modelį, kuris parodo, kokį indėlį visuomenei turi paslaugų produktyvumo didėjimas bei kokius kriterijais verta remtis, vertinant paslaugų produktyvumo ir konkurencingumo rezultatus verslo lygmeniu (žr. 1 pav.).



Šaltinis: Harjit Sekhon ir kt., 2016

1 pav. Konkurencingumo ir paslaugų produktyvumo ryšys

Visa tai rodo, jog konkurencingumas siejamas su tokiais aspektais, kurių teigiami rezultatai ir tinkamas panaudojimas skatina paslaugų produktyvumą, o jų visuma sudaro paslaugų produktyvumo pagrindą. Kaip vieną iš konkurencingumo pasekmių autoriai išskiria paslaugų produktyvumą, kuris savo ruožtu turi įtakos visiems suinteresuotiesiems. Duomenys rodo, kad paslaugų produktyvumą lemia tai, kiek pastangų ir išteklių verslo įmonės yra pasirengusios savo veiklai bei tai, kokiu mastu patys darbuotojai ir klientai yra pasirengę teikti paslaugas arba jomis naudotis. Autorių pasiūlytas požiūris, kad paslaugų produktyvumas susijęs su darbuotojų ir klientų pasirengimu, išteklių panaudojimu, yra įdomus, tačiau diskutuotina, ar tokių duomenų užtenka tam, kad įvertinti, kokią įtaką paslaugų produktyvumo augimas turi bendrai įmonės konkurencingumui ir paslaugų teikimo procesui. Nepaisant daugybės metodų ir programų, skirtų produktyvumui gerinti, dauguma jų yra skirti pramoninei gamybai

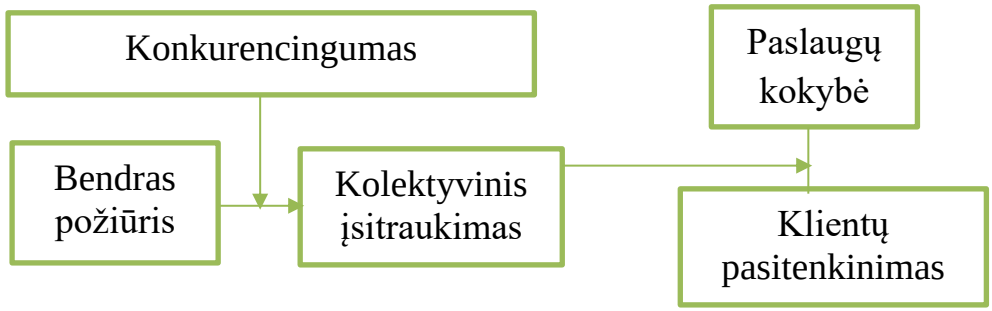
ir vidinei įmonės sudedamajai daliai, neatsižvelgiant į aplinkos veiksnius, užtikrinančius konkurencingumą (Кучина, Е. В., & Коркина, Т. А., 2019).

Produktyvumas padeda suprasti, kada įmonė dirba neveiksmingai tam, kad būtų galima iš anksto identifikuoti problemas ar galimas grėsmes bei imtis priemonių toms problemos kontroliuoti taip gerinant įmonės konkurencingumą. Paslaugų produktyvumo analizė leidžia įmonėms, palyginti savo ir kitų įmonių veiklos rezultatus tam, kad būtų priimami sprendimai, leidžiantys sukurti vertę klientui ar vartotojui. Norint įvertinti ryšį tarp paslaugų produktyvumo ir įmonės konkurencingumo, dar galima atlikti konkurencingumo analizę, kurioje pasirenkamos dvi ar daugiau paslaugos ar įmonės, užsiimančios paslaugomis, ir jos lyginamos tarpusavyje. Lyginimo kriterijumi galima pasirinkti, pavyzdžiui: ekonominius, socialinius bei finansinius įmonių rodiklius. Visi šie rodikliai parodo paslaugų pasirinkimą ir įmonės reikšmingumą. Išorinių bei vidinių veiksnių analizė gali padėti įvertinti toje pačioje rinkoje veikiančių įmonių konkurencingumą ir jį susieti su paslaugų produktyvumu.

Įmonių konkurencingumui turi įtakos ir tai, kokie vidiniai procesai yra įdiegti įmonės veikloje, kokias naujas priemonės, paslaugų teikimo gerinimui, įmonė diegia ar atnaujina. Taip pat labai svarbios ir žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės. Pasak Uwizeyemungu, S., Raymond, L., Poba-Nzaou, P. ir St-Pierre, J. (2018), pagrindinis įmonės konkurencingumo šaltinis yra darbuotojų žinios, o įmonės informacinių technologijų plėtra ir efektyvus panaudojimas iš esmės priklauso nuo jos žmogiškųjų išteklių galimybių. Kiti autoriai mano, kad svarbi ne tik įmonės darbuotojų kompetencija, tačiau ir jų pasitenkinimas.

Kaip teigia Morkel, A., Nienaberis, H., Mcneill, R. (2021), siekiant suprasti strategijos įgyvendinimo nesėkmes versle, būtina ištirti suvokto vadovavimo stiliaus įtaką įmonės darbuotojų pasitenkinimui, nes jis turi įtakos strategijos įgyvendinimui bei verslo veiklos rezultatams.

Eldor., L. (2020), pritaria, kad komandinis įsitraukimas į įmonės veiklą, skatinamas bendros organizacijos vizijos, pagerina paslaugų produktyvumą ir jeigu bendras komandinis įsitraukimas turi poveikį paslaugų kokybei ir klientų pasitenkinimui, tai gerina įmonės konkurencingumą (žr. 2 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Eldor, L., 2020

2 pav. Su konkurencingumu siejami žmogiškieji ištekliai

Nors autoriai žmogiškuosius išteklius vertina skirtingai galima teigti, kad įmonės personalas vienas iš pagrindinių veiksnių, didinant įmonės konkurencingumą. Svarbi yra žmogiškųjų išteklių atranka, jų gebėjimų stiprinimas ir klientų pasitenkinimas. Lygiai taip pat vaidmenį atlieka ir bendras požiūris, nuo kurio priklauso kolektyvinis įsitraukimas. Kai šie etapai veikia sklandžiai, gali būti pasiekiamas klientų pasitenkinimas, o tuo pačiu ir geresnė paslaugų kokybė. Visa tai rodo, jog žmogiškieji ištekliai gali būti siejami ir su konkurencingumu, nes kartu jie yra vienas nuo kito priklausomi elementai.

1.4. Paslaugų produktyvumo didinimo kryptys mokslininkų požiūriu

Paslaugų produktyvumo didinimas iš esmės yra susijęs su organizaciniais pokyčiais, inovacijų strategija ir įmonės veiklos procesais. Įmonės paslaugų produktyvumas gali būti siejamas su pagrindiniais įmonės veiklos vertinimo rodikliais, tokiais kaip darbuotojų skaičiumi, pajamomis, sąnaudomis, parduodamų paslaugų apimtimi. Paslaugų produktyvumo didinimas yra gana sudėtingas procesas, kadangi paslaugas teikiančioms įmonėms uždaviniai kyla dėl nematerialaus turto sąnaudų ir išdirbių pobūdžio, o šiuos komponentus yra gana sunku išmatuoti bei rasti tinkamas paslaugų produktyvumo didinimo priemones. Bene plačiausiai minimas produktyvumas ten, kur siekiama išryškinti, kuo produktyvumas skiriasi nuo efektyvumo ar įmonės veiklos pelningumo. O paslaugų produktyvumui didinti naudojami metodai dažniausiai apsiriboja pagrindinių veiklos rodiklių matavimu ir rodiklių apskaičiavimu, pagrįstu sąnaudų produkcijos santykiu (Klingner, S., Pravemann, S. and Becker, M., 2015).

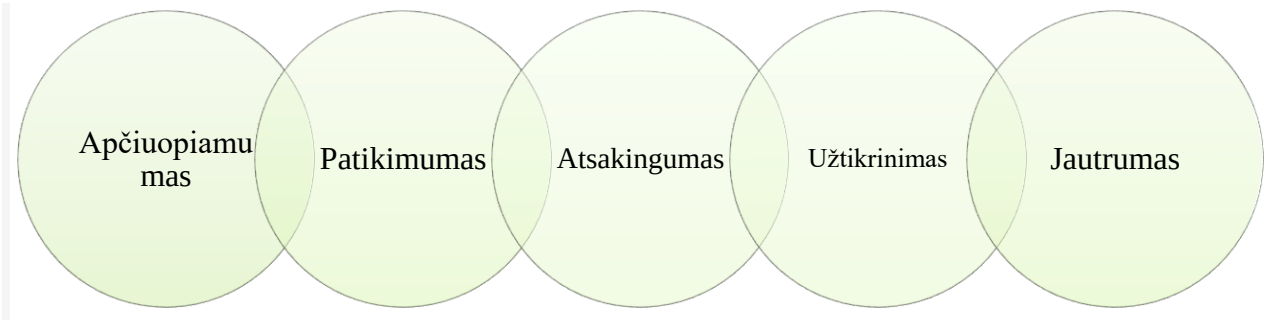
Vertinant paslaugų produktyvumo didinimo kryptis mokslininkų požiūriu, galima išskirti penkias dedamąsias, kurios siejasi su paslaugų produktyvumo didėjimu įmonėje, t. y.:

- Paslaugų kokybė;
- Klientų požiūris ir pasitenkinimas;
- Vertės kūrimas;
- Darbuotojų darbo našumas;
- Inovacijos.

Galima vertinti taip, kad paslaugų produktyvumas turi penkias kryptis, susijusias su jo didinimu:

- Indėlis sumažėja, o rezultatai sparčiai padidėja;
- Indėlis visiškai lieka nepakitęs, o rezultatai pagerėja;
- Indėlis palaipsniui sumažinamas, o rezultatai vis tiek išlieka patys;
- Indėlis vienodai padidėja, o rezultatai sparčiai gerėja;
- Indėlis sparčiai mažėja, o rezultatai blogėja lėtai.

Produktyvumas didėja tuomet, kai investuojama bei naudojama tiek pat arba mažiau išteklių, o sukuriama didesnės pridėtinės vertės paslaugos arba daugiau įvairių paslaugų, pvz. padidėja produkcijos kiekis, pagerėja **paslaugų kokybė** ir patiriama mažiau sąnaudų. Visiems tikslams pasiekti gali būti naudojami įvairūs paslaugų produktyvumo didinimo būdai, tokie kaip darbo procesų keitimas, darbuotojų kaita, pažangių technologijų diegimas ir įmonės valdymo metodų keitimas. Tačiau vienas svarbiausių klausimų paslaugų vertinimo kontekste yra, kaip paslaugų produktyvumas gali būti išmatuojamas ir įvertinamas. Matavimas ir produktyvumo gerinimas yra paprasčiau nustatomas gamybiniame sektoriuje, kur produktyvumas yra apibrėžtas kaip santykis produkcijos gamybos vieneto į jo įvestis. Priešingai, paslaugos produktyvumo matavimas, nėra dar išvystytas ar paprastai nustatomas. Gana sunku yra nuspręsti, kokios įmonės paslaugos turėtų vadintis kokybiškomis, nes pati kokybės sąvoka yra daugiaprasmė. Remiantis Zeithaml, VA, Berry, LL ir Parasuraman, A. (1996) paslaugų kokybė gali būti skiriama į tam tikrus rodiklius, pagal kuriuos vertinamas klientų požiūris į paslaugų kokybę (žr. 3 pav.):



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Zeithaml, VA, Berry, LL ir Parasuraman, A., 1996

3 pav. Paslaugų kokybės vertinimo rodikliai

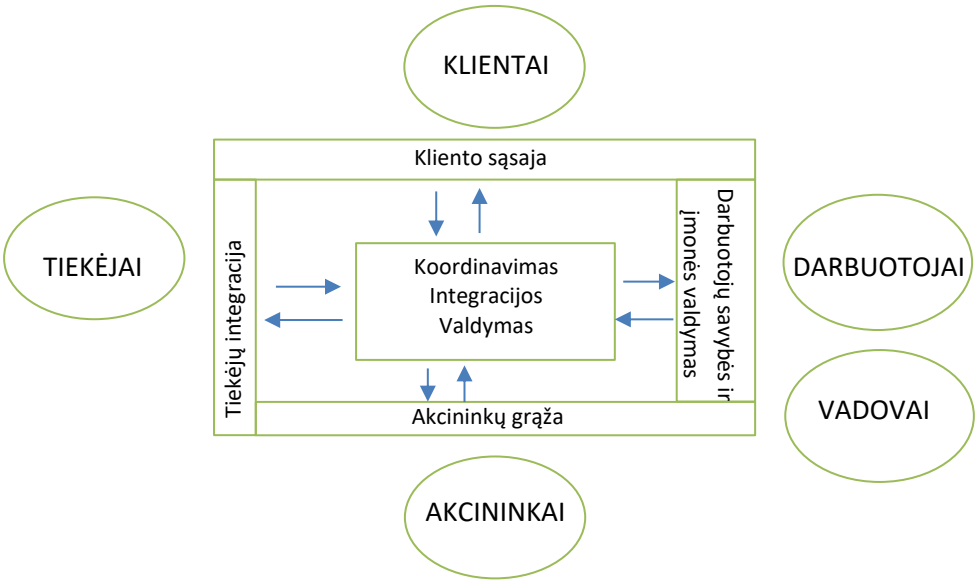
X paveiksle pavaizduoti vertinimo kriterijai atspindi vartotojų požiūrį bei jų vertinimą. Organizacijų vadovai turi nuspręsti, kur sutelkti savo pastangas ir mąstydami apie kokybę žvelgti ne tik į dokumentų laikymosi ir procesų klausimus (McEwen, J., Bigby C., Douglas, J., 2021). Paslaugų teikėjų ir vartotojų bendradarbiavimas užtikrina didesnį paslaugų prieinamumą, kokybę, patogumą, paslaugos išbaigtumą, o tai turi įtakos nuolatiniam paslaugos gerinimo procesui ir funkcionuoja kaip vieninga sistema (Trakšelys, K., & Martišauskienė, D., 2016). Paslaugų kokybę lemia naudingumas vartotojui ir komercinė paslaugų teikėjo sėkmė, o nekokybiškos paslaugos – tai ne tik moralinė žala (nepatenkinti klientai ir personalas), bet ir žala turtui, todėl galima teigti, kad įmonė siekianti įsitvirtinti rinkoje, turi teikti kokybiškas paslaugas (Šimkus, A., Mikalauskas, R., Alekrinskis, A., Bulotienė, D., 2015). Paslaugų kokybė daro didelę įtaką įmonės įvaizdžiui, suvokiamai vertei ir klientų pasitenkinimui ir be to, suvokiama vertė ir kokybiškos paslaugos yra pagrindiniai klientų pasitenkinimo veiksniai, siejami su paslaugų kokybės gerėjimu.

Klientų pasitenkinimas, įmonės įvaizdis daro didelę įtaką elgesio ketinimams pirkti ar įsigyti paslaugas. Galima teigti, kad aukštesnės kokybės paslaugų teikimas bet kuriai organizacijai padidins klientų pasitenkinimą, o paslaugų kokybės gerinimas padidins pajamas dėl pasiekto klientų lojalumo. Reikalavimai, keliami paslaugų kokybei, nuosekliai didėja, kintant gyvenimo kokybei. Klientai nori, kad paslauga, už kurią jie moka ar yra pasirengę mokėti, atitiktų keliamus reikalavimus bei lūkesčius, kad paslaugos būtų suteiktos tokios, kokios buvo numatytos. Kaip teigia Bhattacharya, A., Morgan, NA ir Rego, L. (2021), klientų pasitenkinimas yra pagrindinis verslo rodiklis, kurį reikia sekti, ir vertingas nematerialusis turtas, į kurį jie turėtų investuoti, kad padidintų pelną, o be to, akcininkai turėtų džiaugtis investicijomis į paslaugų teikimo procesą, siekiant pagerinti klientų pasitenkinimą**.** Tai rodo, kad paslaugų produktyvumą galima vertinti ir siejant jį su kitais faktoriais. Paslaugų teikimo procese kliento požiūris gali būti vertinamas, kaip pagrindinis svertas, siekiant padidinti savo įmonės ir teikiamų paslaugų produktyvumą, tuo pačiu didinant klientų pasitenkinimą, nes klientai gali būti pasirengę skirti daugiau laiko ir pastangų, kad pasiektų geresnį aptarnavimą, o tai savo ruožtu pagerina paslaugų produktyvumą (Johnston, R., Jones P., 2004). Siekdamos klientų pasitenkinimo, paslaugų teikimo įmonės investuoja didelius išteklius, kad įdiegtų ryšių su klientais valdymo sistemas, skirtas palaikyti vidinius klientų aptarnavimo darbuotojus, teikiančius paslaugas išoriniams klientams tiek tiesioginiais, tiek virtualiais kanalais (Liwei Chen, Hsieh, JJP-A., Rai, A. ir Sean Xin Xu., 2021). Klientų pasitenkinimas sukuria efektyvumą didinančią naudą paslaugų įmonėms, nes sumažina tiesiogines ir darbuotojų įsitraukimo sąnaudas dirbant su nepatenkintais klientais ir skatina didesnį klientų pasitikėjimą ir bendradarbiavimą (Bhattacharya, A. ir kt., 2021). Anot Wei Chen, Xuan Zheng, Haijun Zhou, & Zhe Li., (2021), pavargę paslaugų teikėjai vis labiau nepajėgia pateisinti aukštų vartotojų lūkesčių, todėl įvairias paslaugas klientai vertina itin griežtai. Taigi, viena iš paslaugų produktyvumo didinimo krypčių, mokslininkų požiūriu, gali būti siejama su kliento pasitenkinimo didinimu, kadangi tai lemia ir paslaugos produktyvumo didėjimą, o klientas yra neatsiejama paslaugų teikimo proceso dalis. Todėl būtina vertinti klientų požiūrį į teikiamų paslaugų kokybę. Paslaugų kokybė yra daugelio suinteresuotųjų šalių indėlis, profesionalus požiūris į klientų lūkesčius ir daugybė tyrimų parodė teigiamą ryšį tarp paslaugų kokybės ir klientų pasitenkinimo (Kachwala, T., & Pai, P., 2022). Apibendrinant galima teigti, kad vienas svarbiausių paslaugų produktyvumo aspektų yra paslaugų kokybė, kai pagrindinis dėmesys skiriamas vartotojui ir jo lūkesčiams. Dėl to svarbiausias vaidmuo tenka ir darbuotojams, kurie bet kokiais atvejais turi išpildyti kliento lūkesčius.

Labai svarbu ir tai, kokį įtaką produktyvumo didinimas turi visam paslaugų teikimo procesui bei koks yra **paslaugų vertės kūrimo procesas**. Bendros vertės kūrimas apibrėžiamas taip, kad daugiau vertės sukuriama , kai įmonė ir jos klientas dirba kartu, nei tada, kai įmonė gamina ir teikia paslaugas vienašališkai savo klientui, o bandant vykdyti vertės kūrimo veiklą realiose verslo

situacijose, įmonėms labai svarbu teikti pirmenybę tikslinėms paslaugoms tarp visų paslaugų pasiūlymų (Watanabe, Y., 2020).

Mokslinių straipsnio autoriai produktyvumą ir jo didinimo priemones nustato bendrame paslaugų teikimo procese, kai įtraukus kelis suinteresuotus subjektus, paslaugų produktyvumas tampa visų suinteresuotųjų šalių priimtų sprendimų visumos rezultatas ir poveikis (Scerri, M. and Agarwal, R., 2018). Bendras vertės kūrimas reiškia interaktyvų vertės formavimo procesą, kai paslaugų sistemos (pvz., paslaugų teikėjai ir klientai) bendradarbiauja kurdami vertę, o esant tokiai prielaidai, klientai laikomi iniciatyviais paslaugų vertės bendrais kūrėjais ir paslaugų teikėjai prisiima vertės kūrimo pagalbininkų vaidmenį (Wang, X., Yuen, K. F., Teo, C.-C., & Wong, Y. D., 2021). Autorių pasiūlytas paslaugų teikimo procesas apima klientus, darbuotojus, vadovus, tiekėjus ir akcininkus, t. y. visus suinteresuotus subjektus (žr. 4 pav.).

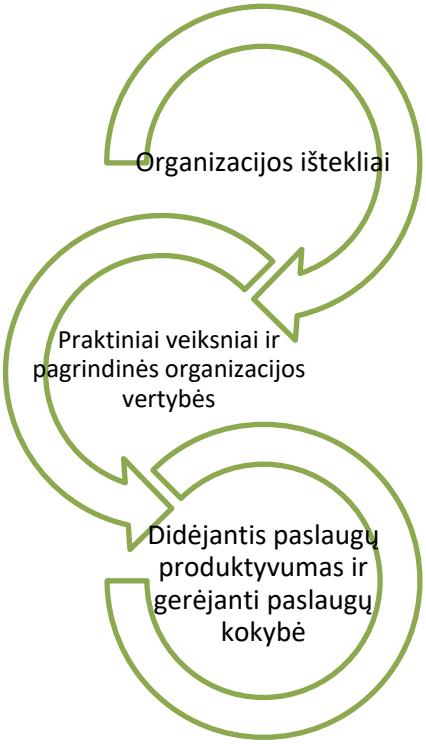


Šaltinis: Scerri, M. and Agarwal, R., 2018

4 pav. Paslaugų teikimo proceso suinteresuotosios šalys

Šis modelis apibrėžia tai, kad klientas ir su juo susiję kintamieji turi poveikį paslaugų produktyvumui. Klientai, darbuotojai ir tiekėjai yra pripažįstami kaip bendri vertės kūrėjai, todėl jų visų indėlis gerinant paslaugų produktyvumą yra labai svarbus. Šis pasiūlytas paslaugų teikimo procesas išplečia esamus ir kitų autorių minimus paslaugų produktyvumo modelius, kadangi jis pripažįsta klientus, kaip bendrovės vertės gamintojus ir kūrėjus. Pasiūlytas paslaugų teikimo procesas rodo, kaip klientai dalyvauja paslaugų teikimo procese ir kaip klientų kintamumas veikia paslaugas teikiančių įmonių vadovų priimtus sprendimus (Scerri, M. and Agarwal, R., 2018). Visa tai rodo, kad autoriai, kaip paslaugų didinimo priemonę, siūlo vieną iš suinteresuotųjų šalių, t. y. klientą. Dėl santykio tarp paslaugos produktyvumo ir paslaugos kokybės, produktyvumas ir kokybė yra neatskiriami, o

produktyvumas yra nepriklausomas nuo kokybės ir gali būti panaudotas kaip kokybinė išraiška, kuri yra atskirta nuo kiekybinio rezultato. Nuolatinis iššūkis įvairių paslaugų teikimo įmonių prekių ženklams yra rasti būdus, kaip padidinti savo pasiūlos vertę, kompensuoti didelę taikomą kainą, kai didesnė pridėtinė vertė sukuriama, kai klientai ir prekės ženklai bendradarbiauja kartu kurdami ir siūlydami unikalią patirtį (Chapman, A., & Dilmperi, A., 2022). Apibendrinus galima teigti, kad klientas ir nustato paslaugos kokybę. Pavyzdžio rodymas darbuotojams ir klientams yra unikalus vertės kūrimo veiksnys, didinantis įsitraukimą, produktyvumą ir paslaugų kokybę verslo lygmeniu (žr. 5 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Eldoras, L., 2021

5 pav. Vertės kūrimo modelis

Organizacijos ištekliai gali prisidėti prie bendros vertės kūrimo įmonėje, lygiai taip pat organizacijos praktiniai veiksniai ir vertybės yra su vertės kūrimu susiję aspektai. Kai dvi pirmosios šalys dirba sklandžiai galima tikėtis didėjančio paslaugų produktyvumu ir gerėjančios paslaugų kokybės. Pasak Gegužytė, G., & Bagdonienė, L. (2021), labai svarbu atskleisti ir kokius išteklius bei galimybes naudoja paslaugų teikėjas bendram vertės kūrimui visame paslaugų teikimo procese.

Produktyvumo didinimas paslaugų sektoriuje siejasi su **darbuotojų darbo našumu.** Labai svarbus yra teigiamas požiūris ir vadovybės įsitraukimas, skatinant darbuotojus. Darbo aplinkos veiksniai, t. y. darbo poreikiai ir darbo ištekliai, prisideda prie darbuotojų produktyvumo, sveikatos ir su darbu susijusios gerovės įvairiose užimtumo srityse ir nors šie darbo poreikiai ir ištekliai buvo suvokiami kaip darbo vietos veiksniai, jie daugiausia buvo tiriami individualiu lygmeniu (Roczniewska, M., Smoktunowicz, E., Calcagni, C. C., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., & Richter, A., 2021). Aukščiausios grandies vadovų įsitraukimas teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu Vadovybė

gali rengti reguliarius tikslinės grupės susitikimus su įvairių darbo padalinių darbuotojais ir vadovais, kad aptartų strateginio planavimo klausimus, susijusius su operacinės sistemos pokyčiais, darbo vienetų santykiais ir organizacijos efektyvumu. Kalbant apie paslaugų produktyvumo įtaką, būtina atsižvelgti ir kokiems rinkos pokyčiams jis turi didžiausią įtaką. Pasak Broadberry, S. (2006), paslaugų produktyvumo vertinimas atliko lemiamą vaidmenį vertinant lyginamojo darbo našumo pokyčius. Darbo našumo tyrimas parodė, kad paslaugų sektoriaus įmonės yra vidutiniškai mažiau produktyvios lyginant su gamybos įmonėmis (Eminli, V., Bots, Y., 2019). Tai gali lemti žmogiškieji ištekliai ir jų stoka, kadangi gamyboje didelę darbo dalį gali atlikti technologiniai įrankiai, kitaip nei paslaugų teikimo įmonėse. Vyresnieji įmonės vadovai turi gauti atitinkamus mokymus ir paramą, kad pateiktų veiksmingą organizacijos strategijos viziją ir kryptį, o tam labai svarbi palanki įmonės kultūra, pajėgi ir ryžtinga žmogiškųjų išteklių vadovybė bei palaikantys aukščiausios grandies vadovai (Chidozie Chukwuemeka Nwobi-Okoye, Stanley Okiy, Tao Peng, 2016).

Organizacijos išteklių derinimas, praktiniai veiksniai ir organizacijos vertybės optimizuoja darbuotojų įsitraukimą, o tai savo ruožtu didina produktyvumą ir paslaugų aptarnavimo kokybę. Remiantis Eldoras, L. (2021), pavyzdžio rodymas darbuotojams gerina produktyvumą ir paslaugų kokybę, o netiesioginis pavyzdžio rodymo poveikis produktyvumui ir paslaugų kokybei yra dar stipresnis, kai organizacijos vertybių pasireiškimas yra aukštas. Visa tai rodo, kad sukurtas vertės kūrimo modelis iš tikrųjų sukuria vertę, atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių įsitraukimo lygį, produktyvumą ir paslaugų kokybę. Paslaugų produktyvumo kaip produkcijos ir sąnaudų santykio matavimo būdas neatsižvelgia į paslaugų neapčiuopiamumą, nevienalytiškumą ir tuo pačiu metu vartojimo bei gamybos ypatybes (Rew. D., ir kt.., 2020). Todėl labai svarbu sutelkti dėmesį į bendrą vertės kūrimą.

Autorių pasiūlytos paslaugų produktyvumo didinimo kryptys išplečia tradicinę produktyvumo koncepciją. Akivaizdu, kad įmonės teikiamos paslaugos gali būti laikomos produktyviomis tik tada, kai visos jos suinteresuotosios šalys yra patenkintos organizacijos veiklos rezultatais ir elgesiu.

Dar viena ne mažiau svarbi paslaugų produktyvumo didinimo kryptis yra **inovacijos.** Technologinė pažanga sudaro sąlygas didesniam paslaugų prieinamumui, kas didina konkurenciją ir skatina paslaugų produktyvumo augimą. Inovacijų augimas ir bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis gali būti naudingas, o ypač išteklius nukreipiant į inovacijas, susijusias su rinkodara paslaugų teikimo įmonėse, lemia produktyvumo augimą (Peters, B., Riley R., Siedschlag, I., Vahter, P., McQuinn, J., 2018). Paslaugų produktyvumui didinti pasitelkiamos technologijos gali būti naudingos ir didžiąją dalį paslaugų teikimo proceso perkeliant į elektroninę erdvę. Lengviau prieinamų paslaugų diegimu siekiama kokybės, pagerinti ir pagreitintų paslaugų teikimo procesą, sumažinti administracines išlaidas bei padidinti paslaugų produktyvumą (Butkevičienė, E., Rutkauskienė, D., 2014). Informacinės technologijos ypač svarbios valdžios institucijoms, nes teikia naujų galimybių gerinti darbo kokybę ir paslaugų produktyvumą, didinti įmonės valdymo veiksmingumą, o galimi pokyčiai tokie dideli, kad

galima kalbėti apie iš esmės naują valdžios įgyvendinimo būdą (Dzemydienė, D., Naujikienė, R., Dzindzalieta, R., 2016). Patobulintos paslaugų teikimo proceso sistemos aptarnauja klientus geriau ir kuria daugiau galimybių abiejų pusių naudingumui ar naudos naudai, sąveikos, kurios yra vertės sukūrimo priežastys paslaugų teikėjams ir klientams.

Taip pat svarbu įvertinti strateginės praktikos poveikį verslo rezultatams, tam, kad produktyvumo didinimo kryptys būtų teisingos ir verslo įmonėms atneštų realius rezultatus. Technologiškai pažengusios paslaugų įmonės pasiekia aukštesnio produktyvumo lygio, vadovaudamosi valdymo praktika, kuria siekiama pagerinti santykius su klientais. Tą pasiekti galima pritaikius finansinės apkrovos mažinimo metodus, diegiant inovatyvias priemones. Naujovių diegimas padeda suprasti paslaugų inovacijas lemiančius veiksnius, kas leidžia įvertinti ir diegiamų inovacijų poveikį įmonės veiklai. O naujovių skatinimas yra produktyvumo didėjimo pagrindas. Pasak De Fuentes, C., Dutrénit, G., Gras, N. ir Santiago, F. (2020), būtina skatinti tiek įmonių skaičių, kurios diegia inovacijas, tiek ir inovacinės veiklos intensyvumą, o pagrindiniai veiksniai, lemiantys inovacijų diegimą daugelyje sektorių, yra susiję su eksporto patirtimi ir viešojo finansavimo naudojimu. Kalbant apie inovacijų intensyvumo poveikį paslaugų produktyvumui, būtina atskirti skirtingus sektorius, nes kiekvienas iš jų skirtingai diegia naujoves, o taip pat rodo skirtingus mokymosi būdus. Apskritai inovacijų intensyvumas turi teigiamą poveikį inovacijų produkcijai ir produktyvumui.

Bet kurios verslo organizacijos vienas iš tikslų yra gauti kuo didesnes pajamas mažiausiomis sąnaudomis, o tai leidžia pasiekti produktyvumo didinimas, tačiau paslaugose produktyvumo samprata prasiplečia, netinka gamyboje naudoti produktyvumo matavimo ir valdymo metodai, todėl, nors padidėjęs paslaugų produktyvumas leidžia sumažinti sąnaudas, neretai tai gali lemti prastesnę paslaugų kokybę ir su tuo susijusias papildomas išlaidas (Stepanenkaitė, R., Žemgulienė J., 2010).

Apibendrinus galima teigti, kad mokslinių straipsnių autoriai, paslaugų produktyvumą didinti siūlo atsižvelgiant ir į kokybines, ir į kiekybines dedamąsias, investuojant į naujas technologijas, kreipiant dėmesį į klientų patirtį bei priimant tam tikrus sprendimus, kurie didintų paslaugų produktyvumą. Paslaugų produktyvumas siejasi su verslo vidinių procesų tobulinimu bei su klientų pasitenkinimu, o pagrindinės paslaugų didinimo kryptys, susiję su inovacijų ir naujų technologijų diegimu, kurios padeda teikti kokybiškesnes ir greitesnes paslaugas įmonės klientams, dėl ko klientai yra patenkinti bei pakartotinai naudojasi paslaugomis.

2 . PASLAUGŲ PRODUKTYVUMO VERTINIMO METODOLOGIJA

2.1. Paslaugų produktyvumo vertinimas moksliniuose straipsniuose

Tam, kad įmonės veikla būtų sėkminga, kartu atsiranda ir paslaugų produktyvumo valdymas, kuris nagrinėja paslaugų teikimo problemas, iššūkius bei operacijas. Vienas iš paslaugų produktyvumo vertinimo metodų gali būti lyginamosios analizės metodas. Lyginamosios analizės metodai, tokie kaip duomenų plėtros analizė, modernus produktyvumo matavimo metodas ir kiti kelių kriterijų sprendimų priėmimo įrankiai, leidžia organizacijoms nustatyti ir taikyti geriausią praktiką, siekiant produktyvumo augimo savo įmonėje (Emrouznejad, A., Cabanda, E., 2014). Anot Klingner, S. ir kt. (2015), didžioji dauguma įmonių savo teikiamų paslaugų produktyvumo didinimą nustato kaip svarbų faktą siekiant sėkmės rinkos aplinkoje, kuriai būdinga didėjanti verslo konkurencija. Vienas svarbiausias klausimų paslaugų teikimo kontekste yra, kaip paslaugų produktyvumas gali būti išmatuotas ir įvertintas. Matavimas ir produktyvumo gerinimas šiuo metu yra geriau nustatomas gamybiniame sektoriuje, kur produktyvumas yra apibrėžtas kaip santykis produkcijos gamybos vieneto į jo įvestis.

Pasak, Becker, J. ir kt. (2014), paslaugų produktyvumas ir paslaugų kokybė yra neatsiejami elementai ir jų negalima nagrinėti atskirai, o paslaugų produktyvumo rezultatus siūloma vertinti naudojantis tam tikra formule:

$$\text{Paslaugų produktyvumas} = \frac{\text{Išeinančių paslaugų kiekis ir kokybė}}{\text{Sąnaudų kiekis ir kokybė}}$$

Remiantis autorių pateikta formule galima teigti, kad paslaugų produktyvumą autoriai siūlo nagrinėti, vertinant kokybines ir kiekybines dedamąsias. Pasiūlyti kiekybiniai vertinimo kriterijai, tokie kaip suteiktų paslaugų kiekis, apimtis ir sąnaudų kiekis apima tradicinius produktyvumo vertinimo rodiklius, tokius kaip sandorių skaičius ar aptarnavimo valandų kiekis, o kokybė gali būti siejama su klientų pasitenkinimu, atliekant klientų apklausą, pakartotinai atliktais užsakymais, rekomendacijomis. Anot Mackevičius, J., Daujotaitė, D. (2011), produktyvumas gali būti išmatuojamas naudojant sąlyginius vienetus, tačiau kalbant apie produktyvumą paslaugų sektoriuje, produktyvumas gali būti matuojamas, vertinant sukurtų ir suteiktų klientui paslaugų kokybę ir kiekybę.

Paprastai kiekviena skirtingų paslaugų teikimo įmonių teikiamų paslaugų tipai yra unikalūs ir reikalaujantys skirtingų paslaugų produktyvumo vertinimo metodų pritaikymo. Profesionalių paslaugų produktyvumo vertinimas turi apimti visus iššūkius, susijusius žinių bazėmis, klientų ir tiekėjų sąveikos problemomis ir aptarnavimu. Wacker, J. ir kt. (2014), paslaugų produktyvumui vertinti naudojo statistinį metodą, kuriame paslaugų produktyvumo matavimo analizė atliekama konceptualiu požiūriu, o rezultatai padeda geriau suprasti, kaip sukurti paslaugų produktyvumo išdirbių ir sąnaudų pakaitalus. Tyrimo dalyviai išdėstė atsiliepimus, pastabas, produktyvumo vertinimo problemas ir sudarė matematinį

modelį. Autoriai siūlo produktyvumo vertinimo metodiką, kai verslo atstovai ir mokslininkai sąveikauja tarpusavyje, dalinasi žiniomis ir priima bendrą paslaugų produktyvumo vertinimo modelį.

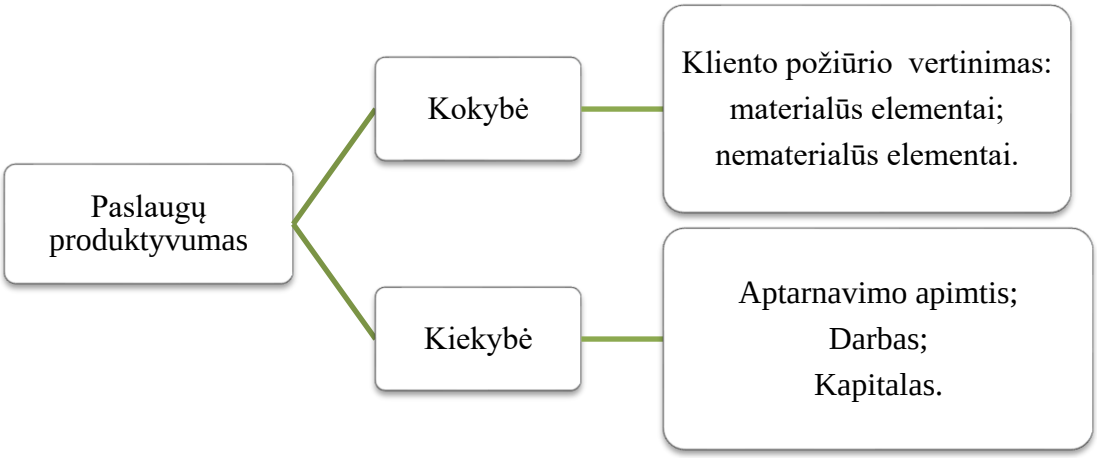
Daugiausiai dėmesio tyrimuose skiriama tirti gamybos produktyvumui, o paslaugų sektoriaus produktyvumo didinimo temai skirtų tyrimų yra itin mažai. Paslaugų produktyvumas taip pat reikalauja šiek tiek kitokio požiūrio nei į gamybą dėl nevienalyčių verslo ypatybių ir vartotojų paslaugų kokybės, ar kitaip sakant, pasitenkinimo, matavimo (Tiwasing, P., Kim, YR ir Akinremi, T., 2020).

Daugelis įmonių, siekdamos padidinti paslaugų produktyvumą plačiai naudoja tam tiktų procesų palengvinimą tam, kad sumažintų darbo jėgos naudojimą. Tačiau ne visada platesni automatizuotų procesų naudojimas lemia aukštesnę paslaugų kokybę. Paslaugų teikimo automatizavimo efektyvumas priklauso nuo to, kiek pažangus yra įmonėje naudojamų technologijų lygis. Anot Rust, RT ir Huang, M.-H. (2012), paslaugų produktyvumas turėtų būti mažesnis, kai tokios dedamosios, kaip didesnė pelno marža ar paslaugų kaina, skatina teikti geresnės kokybės paslaugas ir atvirkščiai paslaugų produktyvumas didėja, kai veiksniai tokie, kaip didesnė rinkos koncentracija ar didesnis darbo užmokestis, trukdo teikti geresnę paslaugų kokybę. Įmonės turėtų daugiau skirti dėmesio ne tik paslaugų proceso automatizavimui, tačiau ir gerinti paslaugų kokybę, dėl ko pagerėtų ir paslaugų produktyvumas.

2.2. Ryšys tarp paslaugų produktyvumo, paslaugų kokybės ir klientų pasitenkinimo

Produktyvumas gali būti siejamas su paslaugų produktyvumu, paslaugų kokybe ir klientų pasitenkinimu. Skirtingos įmonės, klientų poreikiai, paklausos pokyčiai lemia ryšį tarp paslaugų produktyvumo ir paslaugų kokybės. Tam, kad įmonė dirbtų sklandžiai visi jos vidiniai procesai turi veikti sklandžiai. Verslo įmonė privalo teikti kokybiškas paslaugas, o jų teikimui svarbu, kad žmogiškieji ištekliai dirbtų tinkamai, taip pasiekiant ir klientų pasitenkinimą. Galima teigti, kad įmonės veiklą pelningumo ir pajamų augimo požiūriu lemia klientų pasitenkinimas ir lojalumas. Teigiamas klientų požiūris bei pasitenkinimas, turi teigiamą įtaką ir bendram paslaugų produktyvumui, todėl galima teigti, kad klientų pasitenkinimas yra visiškas tarpininkas tarp paslaugų produktyvumo ir įmonės veiklos rezultatų.

Remiantis Becker, J. Beverungen, D., Knackstedt, R., Rauer, H., Sigge, D. (2014), paslaugų produktyvumas gali būti siejamas ir su kiekybe, ir su kokybe, vertinant išeinančius ir įeinančius elementus. Tai rodo, kad paslaugų produktyvumas siejasi su tuo, kokį indėlį į paslaugas įdeda tiekėjas ir kokį indėlį įdeda klientas, kadangi jie tarpusavy sąveikauja visame paslaugų teikimo procese (žr. 6 pav.).



Šaltinis: Becker, J. ir kt., 2014

6 pav. Paslaugų produktyvumo koncepcija

Paslaugų vertinimo koncepcija apima dvi dedamąsias, t. y. paslaugų kokybę, kuri gali būti matuojama, vertinant klientų požiūrį į materialius bei nematerialius įmonės elementus. Kita dedamoji yra paslaugų kiekybė, kai matuojama aptarnavimo apimtis, darbas bei kapitalas. Abiejų dedamųjų sulyginimas gali padėti įvertinti paslaugų produktyvumą įmonėje, o įvertinus parinkti atitinkamas paslaugų produktyvumo didinimo priemones.

Paslaugų teikimo procesas kelia nemenkų iššūkių, todėl jo vertinimui reikalingas platesnis požiūris. Pasak Johnston, R., Jones, P. (2004), visų pirma paslaugų teikimo operacijos gali būti nepakankamai išnaudojamos ne tik dėl planuojamų nuostolių, bet ir dėl nepakankamos paklausos, visų antra, klientas asmeniškai dalyvauja paslaugų procese, todėl produktyvumas kyla ne tik iš paslaugų teikėjo veiksmų. Taip pat galima paminėti, kad paslaugų kokybė bei savybė turi svarbią įtaką įmonės veiklos rezultatams, todėl visi šie rodikliai, t. y. paslaugų teikimo procesas, paslaugų kokybė bei klientų pasitenkinimas, yra tiesiogiai susiję su įmonės paslaugų produktyvumu.

2.2.1. Paslaugų produktyvumas ir paslaugų kiekybė

Daugumoje sričių nustatinėjant produktyvumą kokybė nėra svarbi, tačiau paslaugų srityje tai yra vienas iš svarbiausių aspektų. Kiekybinių aspektu išvestis yra nedidelė, todėl yra atsižvelgiama į kuo aukštesnę kokybę, patenkinant vartotojų norus ir lūkesčius, suteikiant jiems aukščiausios kokybės paslaugą. Atskirų paslaugų kiekybės rodiklių vertinimas, leidžia išanalizuoti tam tikrus paslaugų kiekybės pokyčius per atitinkamą laikotarpį, paslaugų kiekybės trūkumus vertinant kaip nepageidaujamą rezultatą. Palyginę paslaugų kiekybės dedamąsias ir paslaugų produktyvumo rodiklius atitinkamu laikotarpiu, gauti rezultatai gali parodyti, kad įprasti produktyvumo rezultatai, ignoruojantys paslaugų kokybės kintamuosius, rodo jo mažėjimo tendenciją, o paslaugų kokybės nepaisymas atliekant

produktyvumo lyginamąją analizę gali lemti abejotinus individualius veiklos rezultatus (Ananda, J., Pawsey, N., 2019). Vadinasi, paslaugų kiekybė yra neatsiejama bendro produktyvumo dalis, todėl verslas privalo investuoti ir į personalo mokymus, ir į paslaugų kokybės gerinimą bei diegti darbą palengvinančius procesus, priemones bei apibrėžti kiekybės dedamosios vertinimą (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Paslaugų kiekybės vertinimo aprašymas

Kiekybės dedamosios	Vertinimo rodiklių charakteristika
Aptarnavimo apimtis	Vertinamas darbuotojų skiriamas darbo laikas bei gaunamų užsakymų dėl paslaugų skaičius
Darbas	Vertinamas darbuotojų kiekis bei skiriamos išlaidos darbuotojų mokymams
Kapitalas	Vertinami bendri įmonės duomenys bei paslaugų apimčių kitimo tempai per atitinkamą laikotarpį

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagrindinės kiekybės dedamosios dalys yra aptarnavimo apimtis ir darbas bei kapitalas. Aptarnavimo apimtis apima darbuotojų laiko sąnaudas, skiriamas tam tikrų užduočių atlikimui. Viena iš pagrindinių vertinimo sričių gali būti atsakingo darbuotojo skiriamas laikas paslaugų pasiūlymų teikimui. Vertinant gautų užklausų iš klientų kiekį, darbuotojo skiriamą laiką pasiūlymų ruošimui bei gautą rezultatą, galima spręsti ar darbuotojo skirtas laikas buvo naudingas ir ar atsipirko. Su darbu susijusi dedamoji atspindi tai, koks yra darbuotojų skaičius per atitinkamą laikotarpį bei kiek darbdavys skiria lėšų per mėnesį darbuotojų mokymams. Kapitalas yra materialūs dalykai, kurie yra skiriami darbo funkcijoms vykdyti, tai gali būti ir įmonės finansiniai duomenys, atspindintys, kokios yra įmonės veiklos pajamos, sąnaudos ir pelnas per atitinkamą laikotarpį. Tai padės įvertini bendrą paslaugų teikimo įmonės produktyvumą, kaip jis kito, kokie yra vidutiniai kitimo tempai. Vidutinis didėjimo tempas atspindi bendrą kitimo kryptingumą ir pokyčio intensyvumą.

2.2.2. Paslaugų produktyvumas ir paslaugų kokybė

Paslaugų kokybė ir paslaugų produktyvumas yra vienas nuo kito neatsiejami aspektai. Paslaugų produktyvumas bei kokybė yra labai svarbūs faktoriai, norint sėkmingai įgyvendinti užsibrėžtus įmonės veiklos rezultatus. Tačiau būtina išskirti tam tikrus kriterijus, kuriais gali būti vertinama paslaugos kokybė bei Vienas iš metodų vertinti paslaugų produktyvumą yra siejant jį su paslaugų kokybe (žr. 4 lentelę) ir analizuojant jau minėtus paslaugų kokybės kriterijus.

4 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijų aprašymas

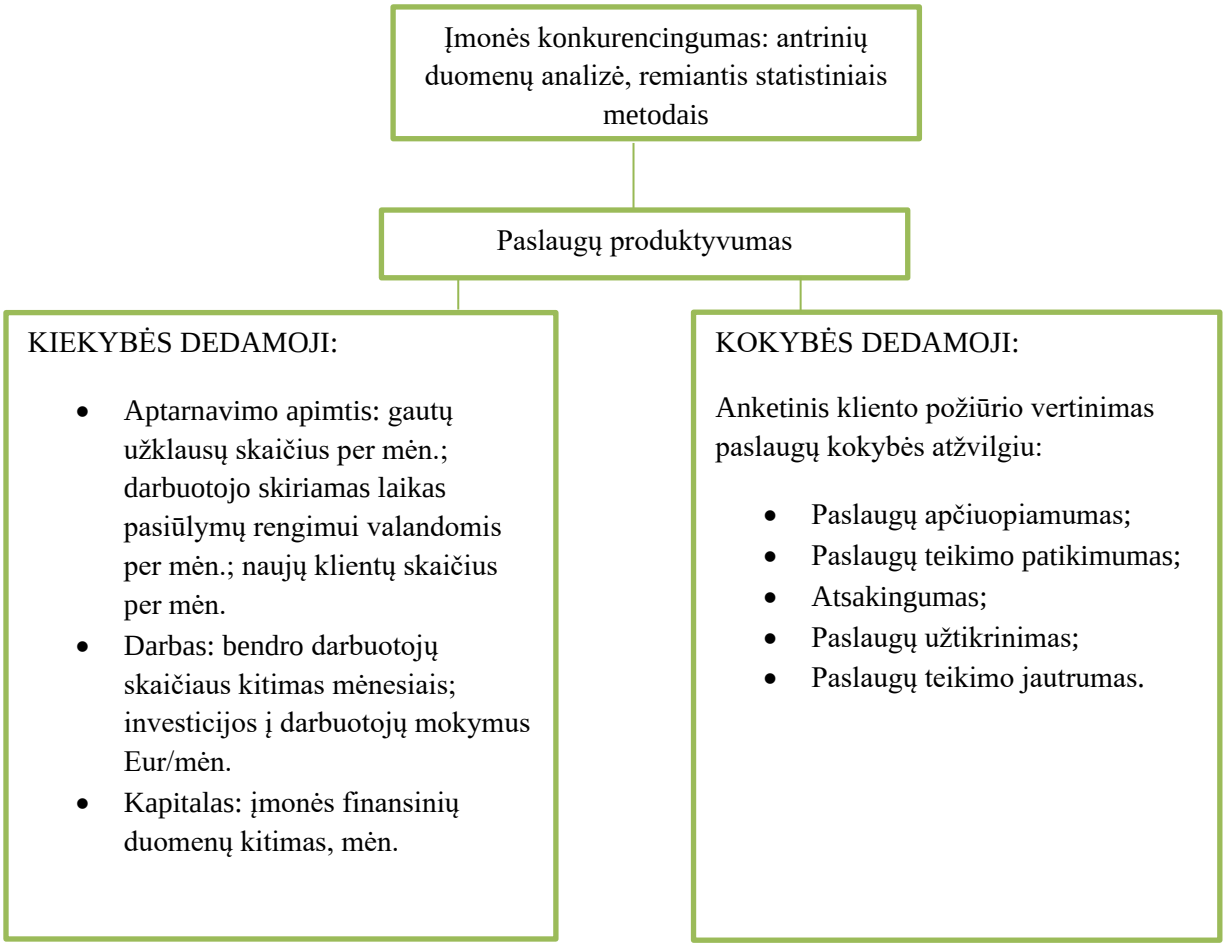
Kriterijus	Kriterijaus savybė
Apčiuopiamumas	Vertinamas įrangos, patalpų, dokumentų, materialinių vertybių ir kitų išteklių panaudojimo ir išvaizda paslaugų teikimo procese.
Patikimumas	Vertinami gebėjimai kokybiškai teikti paslaugas, net esant tam tikriems trukdžiams bei gebėjimas suteikti paslaugą tokią, kokia buvo žadėta.
Atsakingumas	Vertinamas tikslingas ir pagarbus kliento aptarnavimas.
Užtikrinimas	Vertinama įmonės reputacija, sugebėjimas suteikti pasitikėjimą.
Jautrumas	Vertinamas individualus dėmesys klientui, bendradarbiavimas bei požiūris į klientą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Zeithaml, VA, Berry, LL ir Parasuraman, A. (1996)

Kokybiškų paslaugų teikimą rinkai, paslaugų produktyvumo didėjimą gali lemti aukštos kvalifikacijos specialistų pritraukimas. Investicijos į žmogiškąjį kapitalą, personalo mokymo ir tobulinimo formos yra būtinos siekiant užtikrinti įmonės strateginių tikslų įgyvendinimą (Gulpenko, K., Filyasova, Y., 2018). Žinoma, konkrečių personalo mokymo metodų pasirinkimą gali lemti įvairūs veiksniai, tokie kaip įmonės tikslai ir individualūs mokymo tikslai, įmonės dydis, turimi ištekliai, taip pat ir įmonės geografinė padėtis. Tačiau tokie mokymai gali turėti teigiamos reikšmės bendram verslo paslaugų produktyvumui, nes darbuotojai, turėdami pakankamai gerą kompetenciją, galės teikti kokybiškas paslaugas įmonės klientams ir taip bus pasiekiamas klientų pasitenkinimas. Pasak Gulpenko, K., Filyasova, Y. (2018), norint darbuotojus išmokyti atlikti paprastas užduotis, pakanka mokymo darbo vietoje, tačiau jeigu jiems reikia naujų idėjų, koncepcijų, priemonių ir metodų poveikio, siūloma įtraukti mokymus ne darbo vietoje. Visa tai rodo, kad bet kokio dydžio įmonei žmogiškasis kapitalas ir jo pasirengimas paslaugų teikimui yra labai svarbus sklandžiai įmonės veiklai užtikrinti.

Vertinant paslaugų produktyvumą turi būti skiriamas dėmesys ne tik visumai, o ir pavieniams elementams bei veiksniams, iš kurių susideda paslaugų produktyvumas. Visus juos apjungus galima išskirti kryptis, kurios siejasi su paslaugų produktyvumo didėjimu. Kaip teigia daugelis mokslinių straipsnių autorių, atskirai vertinamos tam tikros įmonės veiklos proceso dalys paslaugų sektoriuje, atspindi tikras paslaugų produktyvumo didinimo galimybes. Todėl siūloma vertinti atskirus elementus

bei atlikti bendrą paslaugų produktyvumo empirinį tyrimą, pagal pateiktą modelį ir skirtingus jo vertinimo etapus (žr. 7 pav.):



Šaltinis: sudaryta autorės

7 pav. Paslaugų produktyvumo dedamosios

Konkurencingumo vertinimo rezultatai gali padėti ištirti veiksnius, kurie skatina įmonės konkurencingumą bei pateikti išvadas ir siūlymus konkurencingumo didėjimui, kuris neabejotinai siejasi ir su paslaugų produktyvumu. Šiam tyrimui atlikti gali būti naudojami kiekybiniai daugiakriterinio vertinimo metodai. Teikiamų paslaugų kokybė ir klientų pasitenkinimo rodikliai yra vieni iš svarbiausių veiksnių, vertinant įmonės paslaugų produktyvumą. Anketinė apklausa yra vienas efektyviausių būdų, siekiant įvertinti teikiamų paslaugų kokybę ir atsižvelgti, į tai kaip pagrindiniai įmonės klientai vertina suteiktų paslaugų kokybę. Trečiuoju etapu vertinamas suteiktų paslaugų kiekybės ir susijusių elementų kitimas per atitinkamą laikotarpį.

2.3. Daugiakriterinio vertinimo metodai, apklausa ir antrinių duomenų analizė

Kalbant apie įmonių padėties rinkoje vertinimą, būtina paminėti, kad įmonė savo pasirinktoje rinkoje labai retai būna vienintelė. Verslo įmonių steigimui tiesioginę įtaką turi įvairūs veiksniai, tokie

kaip ekonominiai, socialiniai, technologiniai, psichologiniai ir kt. Atliekant įmonių rinkos analizę, būtina susisieti visus veiksnius, tam, kad išsiaiškinti ne tik kokie yra vartotojai ir koks jų požiūris, tačiau taip pat labai svarbu, kokį vaidmenį rinkoje užima įmonės konkurentai. Remiantis Kozubíková L., Dvorský J., Ključnikov A. (2020) atlikto tyrimo išvadomis, statistiškai reikšmingi įmonių skirtumai daugiausia matomi vertinant socialinius veiksnius, kurie susideda iš verslininkų emocinio požiūrio, vertinimo, kitų įmonių atžvilgiu. Nepaisant to, mokslinėje literatūroje gausu skirtingų įžvalgų, kuriomis autoriai siekia įvardinti, kokiais kriterijais reiktų vertinti skirtingų sektorių įmonių konkurencingumą. Tai rodo, kad ši tema iš ties aktuali. Rinkos ekonomikos sąlygomis nuolatinis įmonės bendros veiklos analizavimas tampa būtinybe, o įmonės plėtra bei tam tikrų konkurencingumo rodiklių identifikavimas, gali padėti įmonei iškilti tarp konkurentų ir pagerinti veiklos rezultatus.

Daugiakriterinio vertinimo metodai

Konkurencingumo veiksnių įtaką galima nustatyti kiekybine išraiška, naudojant daugiakriterinio vertinimo metodiką. Tai leistų skirtingus rodiklius apibendrinti, pasinaudojant rodiklių normalizavimu. Praktikoje uždaviniai dažnai būna daugiakriteriniai ir dažniausiai sutinkami ten, kur reikia pasirinkti kompromisą tarp dviejų ar daugiau kriterijų (Filatovas, E., 2012). Grubiam maksimizuojančių kriterijų reikšmių atvaizdavimui, galima naudoti paprasčiausią MCDA metodą, t. y. rangų suma. Taikant rangų sumos metodą, kiekvienam kriterijui nustatoma reikšmė ir priskiriamas rangas kiekvienai alternatyvai, vertinant taip, kad didžiausia kriterijaus reikšmė gautų 1 balą balų skalėje. Atsižvelgiant į tai, jeigu yra maksimizuojantys, duomenyse naudojamas vertikalus matricos su duomenimis nuskaitymas ir kriterijų sumavimas, naudojant rangų sumos metodą, kiekvienai alternatyvai suteikiant rangą, žr. (1) formulę:

$$\boldsymbol{R} = \left\| r_{ij} \right\|, \quad V_j = \sum_{i=1}^{m} m_{ij} \tag{1}$$

Čia: R – duomenų matrica ;
r – i-ojo rodiklio reikšmė j-ajam objektui ;
V – rodiklių vietų suma;
m – i-ojo rodiklio vieta j-ajam objektui.

Tam, kad suprasti ekspertų nuomonių suderinamumo koncepciją, visų pirma, reikia patikrinti, ar ekspertų nuomonės yra suderintos, naudojant formules, žr. (2) formules:

$$S = \sum_{i=1}^{m} (e_i - \bar{e})^2; \quad Wr(m-1) = \frac{12S}{rm(m+1)} \tag{2}$$

Čia: r – ekspertų skaičius;
m – kriterijų skaičius ;
S – normalizuotų rodiklių suma;
e – rangų suma.

Ekspertų nuomonių suderinamumui vertinti naudojama Kendallo konkordacijos teorija, kuri leidžia naudoti gautus kelių ekspertų svorius moksliniuose tyrimuose. Tam, kad apskaičiuoti svorius,

naudojant rangavimo metodą, duomenis būtina transformuoti, naudojant transformavimo formulę, žr. (3) formulę.

$$\hat{c}_{ik} = m + 1 - c_{ik} \tag{3}$$

Čia: c – rodiklių skaičius;
m – kriterijaus reikšmė.

Suskaičiavus visų ekspertų rangų sumą, jau galima apskaičiuoti svorius, žr. (4) formulę:

$$\omega_i = \frac{S_i}{\sum_{i=1}^{m} S_i} \tag{4}$$

Čia: w – pirmojo rodiklio svoris;
S – normalizuotų reikšmių suma kiekvienam rodikliui;
i – kriterijai;
m – rodiklių skaičius.

Tam kad būtų teisingai įvertinti kriterijai ir padarytos išvados, atitinkančios realybę, duomenis būtina normalizuoti, arba kitaip sakant transformuoti ir turimi saugos tarnybų duomenys būtų paversti bedimenciais. Normalizacija taip pat reikalinga kriterijų suvienodinimui, kad būtų galima apjungti reikšmes į vieną kriterijų, žr. (5) formulę.

$$\tilde{r}_{ij} = \begin{cases} \dfrac{r_{ij} - \min\limits_j r_{ij}}{\max\limits_j r_{ij} - \min\limits_j r_{ij}}, & \text{if } i \text{ is a maximising criterion} \\ \dfrac{\max\limits_j r_{ij} - r_{ij}}{\max\limits_j r_{ij} - \min\limits_j r_{ij}}, & \text{if } i \text{ is a minimising criterion} \end{cases} \tag{5}$$

Čia: r – rodiklio reikšmė.

Atsižvelgiant į tai, jeigu visi duomenys yra maksimizuojantys, duomenų normalizavimui naudojama antroji maksimizuojančių kriterijų formulė. Turint atskirų kriterijų svorius ir normalizuotus duomenis, galima pritaikyti paprastą adityvų MCDA metodą SAW, kai normalizuotos kriterijų reikšmės sudauginamos su kriterijų reikšmingumo svoriais ir duomenys sumuojami kaupiamuoju metodo kriterijumi, žr. (6) formulę.

$$S_j = \sum_{i=1}^{m} \omega_i \tilde{r}_{ij} \tag{6}$$

Čia: S – saw metodas;
w – svoriai;
r – ekspertų skaičius.

Gauti rezultatai parodys, kad didesnis SAW metodo rezultatas, atspindi geresnį alternatyvos rangą. Tam kad būtų galima pradėti taikyti minėtus statistinius metodus, būtina išskirti rodiklius, kurie padėti įvertinti įmonės konkurencingumą tarp kitų įmonių. Tam kad atskleisti darbo problemą, būtina pasirinkti kriterijus tyrimo objektų vertinimui. Pasak Podvezko, V. (2008), kiekvienas socialinis ar ekonominis reiškinys pagal savo savybes priklauso sudėtingų kompleksinių reiškinių kategorijai ir nė vieno iš jų neįmanoma išreikšti vienu dydžiu ar rodikliu. Verslo įmonių konkurencingumui, pasirinkti tam tikri kriterijai, atspindintys įmonių rinkos dalies rodiklius, produktyvumo rodiklius, finansinius bei marketingo rodiklius, pagal duomenų prieinamumą vertinant 2020 – 2022 metus (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Konkurencingumo vertinimo rodikliai

Rodikliai	**Rodiklių aprašymas**
Rinkos dalies rodikliai	Laimėtų viešųjų pirkimų skaičius, vnt. Įmonės padalinių skaičius Lietuvoje, vnt. Automobilių parkas, transporto priemonės
Produktyvumo rodikliai	Dirbančiųjų darbuotojų skaičius Vidutinis darbo užmokestis, Eur neto
Finansiniai rodikliai	Pardavimo pajamos, Eur
Marketingo rodikliai	Sertifikatų/kokybės standartų skaičius, vnt. Įmonės profilio FB socialiniame tinkle sekėjų skaičius, sk. Įmonės amžius, m.

Šaltinis: parengta autorės

Praktikoje uždaviniai dažnai būna daugiakriteriniai ir dažniausiai sutinkami ten, kur reikia pasirinkti kompromisą tarp dviejų ar daugiau kriterijų (Filatovas, E., 2012). Pasirinkti kriterijai konkurencingumo vertinimui yra kiekybiniai, tačiau tuo pačiu jie yra ir prieštaringi. Skirtingi rodikliai atspindi skirtingą įmonių vertinimą. Statistinių metodų taikymas gali padėti suvienodinti kriterijus bei atlikti vertinimą, kuris parodys, kurie iš rodiklių geriausiai atspindi įmonių konkurencingumą, o kurie iš kriterijų yra mažiausiai reikšmingi. Taip pat metodų taikymas padės identifikuoti, kuri iš verslo įmonių, teikiančių tokias pačias paslaugas, yra labiausiai konkurencinga. Rinkos dalies rodikliai, tokie kaip laimėtų viešųjų pirkimų skaičius, įmonės padalinių skaičius ir automobilių parkas nurodo užimamą įmonės dalį rinkoje, kas siejasi ir su didesniu konkurencingumu, nes įmonė, turinti didesnį padalinių skaičių bei nuosavą kapitalą, gali suteikti lankstesnes ir kokybiškesnes paslaugas klientams. Pasirinkti finansiniai rodikliai, tokie kaip įmonės pajamos, gali padėti įvertinti įmonės finansinę padėtį bei jos stabilumą. Marketingo rodikliai parodo į ką papildomai investuoja įmonė. Jei įmonė investuoja į socialinius tinklus tai parodys socialinių tinklų sekėjų skaičius. Investicijas į kokybės standartų įsigijimą bei jų taikymą praktikoje, gali parodyti kokybės standartų skaičius. Ne mažiau svarbus įmonės konkurencingumui produktyvumo rodikliai, kurie parodo, kokį kiekį darbuotojų turi kiekviena įmonė,

tai atspindi ir paslaugų teikimo apimtis, taip pat galima vertinti jiems mokamą vidutinį atlyginimą. Taip pat svarbus nematerialus rodiklis įmonės amžius, kuris atspindi įmonės patirtį bei gali būti siejamas su tuo, kad įmonė turi pakankamai arba nepakankamai patirties, lyginant ją su kitomis įmonėmis, sklandžiai paslaugų teikimo procesui užtikrinti. Įmonės konkurencingumo tyrimui naudojami statistiniai metodai, kurie gali padėti įvertinti, kuri iš saugos tarnybų yra labiausiai konkurencinga bei kurie iš kriterijų gali padėti geriausiai įvertinti įmonės konkurencingumą, o kurie iš kriterijų yra mažiausiai reikšmingi. Šios analizės metu:

1. Išskiriami konkurencingumo vertinimo rodikliai, sudaroma rodiklių ir alternatyvų aibė bei pritaikomas rangų sumos metodas;
2. Atlikus ekspertinę apklausą, apklausiami penki ekspertai, kurie yra įmonės administracijos darbuotojai, turintys ilgiausią patirtį, dirbant šioje įmonėje;
3. Pritaikomas SAW metodas, įmonių konkurencingumo vertinimui.

Tam, kad įvertinti saugos tarnybų konkurencingumą Lietuvos rinkoje, o taip pat nustatyti, kuris iš įmonės vertinimo rodiklių gali būti esminis, naudojantis turimais duomenimis sudaroma kriterijų ir alternatyvų aibė. Atsižvelgiant į tai, kad Lietuvoje saugos tarnybų rinka yra gana pati, alternatyvų pasirinkimą lėmė geografinės zonos ir užimamo rinkos dydžio kriterijai. Tai reiškia, kad pasirinktos vertinti tik tos saugos tarnybos, kurios nevykdo veiklos užsienyje bei neeksportuoja paslaugų ir tos, kurių užimama rinkos dalis, vertinant pagal veiklos pajamas, yra panaši.

Apklausa

Apklausa yra vienas iš duomenų rinkimo metodų, plačiai taikomas tiek moksliniuose, tiek taikomuosiuose tyrimuose. Interneto pritaikymo apklausoms plėtra pasidėjo 20 amžiaus dešimtojo dešimtmečio viduryje. Metodas, kai apklausiama tyrimų grupė, gali padėti gauti reikiamą informaciją. Tokia apklausos forma pasižymi mažesnėmis finansų bei laiko sąnaudomis ir yra labai paplitusi socialiniuose moksluose. Jei tyrimui aktuali populiacija nėra didelė, galima apklausti visus jos narius, realiai atrankos nedarant, kitaip tariant taikyti visuminę atranką ir į imtį įtraukti visus jos narius (Gaižauskaitė I., Mikėnė S., 2014). Atsižvelgiant į tai, kad apklausiami yra įmonės klientai ir jų populiacija yra žinoma bei nedidelė, šiame darbe taikoma visuminė atranka. Apklausiant įmonės klientus, siekiama išsiaiškinti paslaugų kokybės aspektus, įmonės klientų požiūrį bei pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Pagrindiniai kriterijai, kuriais vertinama paslaugų kokybė yra paslaugų apčiuopiamumas, paslaugų teikimo patikimumas, atsakingumas, paslaugų užtikrinimas bei paslaugų teikimo jautrumas. Anketinę apklausą sudaro uždari klausimai, kurie užduodami paslaugų teikimo įmonės klientams (žr. 1 priedą). Klausimai yra susiskirstyti į tris pagrindines dalis. Pirmoji klausimų dalis yra skirta identifikuoti kriterijus apie paslaugų užsakymą, trukmę, kuri nurodo, kiek laiko klientas naudojasi paslaugomis bei verslo klientų įmonės duomenis. Kita dalis susijusi su klientų požiūriu, kuris išreiškiamas visiškai sutinkant, sutinkant, nei sutinkant nei nesutinkant, nesutinkant arba visiškai

nesutinkant su anketoje nurodytais teiginiais. Trečia anketinės apklausos dalis atskleidžia įmonės verslo klientų pasitenkinimą, kai jie turi įvertinti ar įmonės teikiamos paslaugos yra kokybiškos, ar jie patenkinti teikiamų paslaugų aptarnavimu bei įvertinti ar paslaugas teikia aukštos kvalifikacijos specialistai. Anketinės apklausos rezultatai padės įvertinti įmonės teikiamų paslaugų kokybę verslo klientams bei padaryti išvadas, į ką labiau reikia atkreipti dėmesį, kuri iš paslaugų teikimo dalies yra vertinama neigiamai bei tam skirti daugiau dėmesio ir išteklių.

Antrinių duomenų analizė

Įvertinus paslaugų kokybę, galima pereiti prie kito etapo, kuriame vertinama teikiamų paslaugų apimtis, kitaip sakant, kiekybės dedamoji. Paslaugų kiekybę sudaro trys pagrindinės dedamosios, tai yra aptarnavimo apimtis, darbas ir kapitalas. Vertinant aptarnavimo apimtis, tuo pačiu gali būti įvertinamas ir darbuotojų darbo našumas. Šiuo atveju analizuojami trys pagrindiniai duomenys, kurie padeda įvertinti, ar darbuotojo skiriamas laikas turi teigiamus rezultatus. Aptarnavimo apimtis, gautų naujų užklausų skaičius, darbuotojo skiriamas laikas pasiūlymų rengimui valandomis bei naujų klientų skaičius vertinami per atitinkamą laikotarpį. Turimi duomenys padės įvertinti, kiek darbuotojas skiria laiko pasiūlymų rengimui pagal gautas naujas užklausas dėl paslaugų bei padės įvertinti, kiek naujų klientų gauna įmonė per atitinkamą laikotarpį. Gauti rezultatai parodys, ar darbuotojo skiriamas laikas atsiperka ir padidina įmonės klientų ratą. Kita paslaugų kiekybės dedamoji yra bendro darbuotojų skaičiaus kitimas mėnesiais bei investicijos į darbuotojų mokymus. Mokymai apima investicijas ir resursus, kurias darbdavys skiria darbuotojų kvalifikacijos įgijimui per atitinkamą laikotarpį. Gauti rezultatai parodys ar skiriama pakankamai resursų, lyginant su darbuotojų skaičiumi. Ir paskutinė dedamoji, kuri padės įvertinti paslaugų kiekybę yra įmonės finansinių duomenų vidutiniai kitimo tempai bei dinaminiai pokyčiai. Šie duomenys gali padėti įvertinti, ar įmonė turi pakankamai nuosavo kapitalo sklandžiam teikiamų paslaugų procesui užtikrinti. Apibendrinus galima teigti, kad paslaugų kiekybės dedamosios labiausiai padeda įvertinti darbuotojų darbo našumą, įmonės investicijas į mokymus bei turimą nuosavą kapitalą bei resursus, kurių reikia tinkamam paslaugų teikimo procesui.

3. PASLAUGŲ PRODUKTYVUMO EMPIRINIAI TYRIMAI „N“ ĮMONĖS PASLAUGŲ ATŽVILGIU

3.1. Bendroji informacija apie „N“ įmonę bei jos paslaugas

„N” įmonė – tai saugos tarnyba UAB „Baltijos saugos grupė“, kuri specializuojasi teikdama apaugos paslaugas visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje. Teisinis statusas yra uždaroji akcinė bendrovė. Remiantis rekvizitai.lt duomenimis, veikiančių registruotų saugos tarnybų Lietuvoje yra 316. Tai rodo, jog saugos tarnybų rinka Lietuvoje labai plati. Būtina paminėti, kad nors kiekviena įmonė turi licenciją vykdyti ginkluotą asmens ir turto saugą bei veiklos sritis priskiriama prie saugos tarnybų veiklos, kiekvienos įmonės teikiamos paslaugos gali ženkliai skirtis. Pagrindinės saugos tarnybų veiklos sritys:

- Fizinės apsaugos paslaugos;
- Elektroninės apsaugos paslaugos;
- Apsaugos ir gaisro sistemų įrengimas.

UAB „Baltijos saugos grupė“ teikia pagrindines paslaugas, kurias gali teikti Lietuvoje veikianti saugos tarnyba (žr. 6 lent.). Nepaisant to, kad teikiamos tik pagrindinės saugos tarnybų teikiamos paslaugos galima teigti, kad šį įmonė gali konkuruoti su kitomis saugos tarnybomis pagal savo veiklos pobūdį. Pažymėtina ir tai, kad paslaugos teikiamos visoje Lietuvoje, todėl įmonė gali konkuruoti įvairiose vietovėse.

6 lentelė. UAB „Baltijos saugos grupė“ teikiamos paslaugos

UAB „Baltijos saugos grupė“ teikiamos paslaugos	
Paslaugos privatiems	Paslaugos verslui
Elektroninė apsauga Apsaugos, gaisro, vaizdo stebėjimo sistemų montavimas Apsaugos sistemų techninis aptarnavimas	Fizinė sauga Elektroninė sauga Apsaugos, gaisro, vaizdo stebėjimo sistemų montavimas Apsaugos sistemų techninis aptarnavimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis UAB „Baltijos saugos grupė“ duomenimis

UAB „Baltijos saugos grupė“ teikiamos paslaugos skirstomos į paslaugas verslui bei privatiems asmenims. Bendras privačių asmenų klientų skaičius yra 6, o verslo įmonių klientų skaičius yra 74. Atsižvelgiant į tai, šiame darbe bus vertinamos tik tos paslaugos, kurios yra teikiamos verslo klientams, kadangi jų skaičius yra žymiai didesnis. Daugiausiai klientų įmonė turi Vilniuje bei kituose

didžiuosiuose Lietuvos miestuose, todėl įmonė turi tris pagrindinius padalinius Lietuvoje, t. y. Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje. Atkreiptinas dėmesys, kad nors įmonės teikiamų paslaugų spektras yra gana siauras, UAB „Baltijos saugos grupė“ bendradarbiauja su kitomis saugos tarnybomis, taip pasiūlydama kompleksinius apsaugos sprendimus verslui bei privatiems asmenims.

Didžioji dalis įmonės darbuotojų, nevykdančių fizinės apsaugos funkcijų, dirba įmonėje 3 metus ir ilgiau, kas leidžia manyti, jog įmonėje už paslaugų teikimo procesą atsakingi asmenys turi ilgametę patirtį bei gali užtikrinti kokybišką paslaugų teikimo procesą. Pagrindiniai įmonės administracijos darbuotojai yra direktorius, direktoriaus pavaduotojas, vyr. finansininkė, projektų vystymo vadovė, elektroninės saugos padalinio vadovas bei fizinės saugos padalinio projektų vadovai, kurie tiesiogiai atsakingi už fizinės saugos paslaugų teikimą. Likę darbuotojai yra inžinieriai-technikai bei fizinę apsaugą teikiantys apsaugos darbuotojai.

Nors įmonė teikia tokias pačias paslaugas kaip ir jos konkurentai, tendencijos rodo, kad apsaugos paslaugų paklausa yra didėjanti, nes naujų klientų ratas auga. Tai įrodo auganti NT paslaugų rinka, naujų namų statybos bei kiti objektai, kuriems ir reikalingos apsaugos paslaugos. UAB „Baltijos saugos grupė“ finansinė padėtis yra gana stabili, kadangi pajamos yra nuolat augančios, o tai tik patvirtina, kad apsaugos paslaugos yra paklausios. Nepaisant to, įmonė veikia labai plačioje konkurencinėje aplinkoje, kas rodo, jog yra didelė konkurencija, todėl jai būtina siekti išsiskirti iš konkurentų, diegiant naujas paslaugas, plečiant nuolatinių klientų skaičių bei didinant savo prekės žinomumą. Tai sunku kartais pasiekti dėl tam tikrų veiksnių. Vienas iš jų yra didelė apsaugos darbuotojų, teikiančių fizinės saugos paslaugas, kaita. Tai rodo, kad įmonė privalo ieškoti galimybių ir būdų kaip išlaikyti ilgamečius darbuotojus bei investuoti į jų mokymus, kad užtikrintų, kuo sklandesnį paslaugų teikimo procesą. Pažymėtina ir tai, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ turi labai mažą kiekį greitojo reagavimo ekipažų skaičių, todėl nuolat bendradarbiauja su kitomis saugos tarnybomis bei perka jų išorines paslaugas. Įmonės klientų valdymas yra apibrėžtas tam tikros taisyklėmis, kuriomis vadovaujasi įmonės administracijos darbuotojai bendraudami su naujais potencialiais klientais.

Užklausų valdymui UAB „Baltijos saugos grupė“ naudojama CRM platforma, kurioje sukeliama visi su potencialiu klientu susiję duomenys, tokie kaip užklausos gavimo laikas, užklausos turinys, potencialaus kliento kontaktai ir kita svarbi informacija. Gavus užklausą, sukuriama užduotis atsakingam asmeniui, kuris yra atsakingas už visą bendravimą su potencialiu klientu, užklausos apdorojimą bei kontrolinį skambutį.

Pagrindinės UAB „Baltijos saugos grupė“ stiprybės yra ilgametė administracijos darbuotojų patirtis, auganti teikiamų paslaugų paklausa, kas rodo, jog yra galimybė pritraukti naujus klientus bei stabili įmonės finansinė padėtis, kas irgi leistų investuoti į naujas technologijas bei įmonės stiprybes paversti galimybėmis. Pagrindinės įmonės silpnybės, kurias išskyriau yra didelė darbuotojų kaita bei išorinių paslaugų pirkimas, kas padidina įmonės išlaidas persamdant kitas saugos tarnybas arba

investuojant į naujų darbuotojų paiešką bei jų apmokymą. Kaip galimybės paversti silpnybes stiprybėmis gali būti gebėjimas skverbtis į naujas rinkas ir tuo pačiu aptarnauti naujus klientus bei didinti prekės ženklo žinomumą, kas padėtų lengviau pasiekti potencialius klientus. Ir, žinoma, įmonė susiduria su tam tikromis grėsmėmis, pagrindinės iš jų būtų stambūs konkurentai, kurie turintys didesnį nuosavą kapitalą gali pasiūlyti paslaugas patrauklesnėmis kainomis klientams bei tam tikri politiniai sprendimai, kurie gali įtakoti apsaugos paslaugas teikiančių įmonių veiklą.

3.2. „N“ įmonės paslaugų produktyvumo analizė

Norint įvertinti UAB „Baltijos saugos grupė” teikiamų paslaugų produktyvumą ir išskirti jo didinimo galimybes, naudojamas siūlomas paslaugų produktyvumo vertinimo modelis (žr. 7 pav.). Paslaugų produktyvumo tyrimas susideda iš trijų etapų. Pirmame etape vertinamas įmonės konkurencingumas bei kriterijai, kurie padeda įmonei išskirti iš kitų saugos tarnybų. Antruoju etapu vertinama paslaugų kokybės dedamoji bei tiriamas klientų požiūris, pasitenkinimas paslaugomis, taikant anketinės apklausos rezultatus. Trečiuoju etapu analizuojama kiekybės dedamoji, kai yra surenkami antriniai duomenys bei lyginamas jų kitimas per atitinkamą laikotarpį. Visų šių etapų rezultatai padės parengti siūlymus, kurie susiję su UAB „Baltijos saugos grupė“ paslaugų produktyvumo didinimu, kadangi leis identifikuoti įmonės konkurencingumo rodiklius, paslaugų kokybės lygį bei kiekybinių rodiklių kitimą per atitinkamą laikotarpį.

3.2.1. Įmonės konkurencingumo vertinimas

Rinkos dalies rodikliai parodo įmonės užimamą dalį vietinėje rinkoje, kadangi laimėtų viešųjų pirkimų skaičius siejasi su augančia įmonės apyvarta, įmonės padalinių skaičius rodo įmonės universalumą bei gebėjimą prisitaikyti prie augančių rinkos pokyčių, kas didina klientų ratą. Automobilių parkas bei transporto priemonės taip pat rodo, kokią poziciją įmonė užima vietinėje rinkoje, kadangi tai siejasi su įmonės materialiuoju turtu. Saugos tarnybų produktyvumą atspindintys rodikliai, tokie kaip dirbančiųjų darbuotojų skaičius bei vidutinis darbo užmokestis, rodo per tam tikrus metus arba per tam tikrą laikotarpį sukurtą pridėtinę vertę, vertinant iš darbuotojų pozicijos.

Ne ką mažiau svarbu įmonės konkurencingumo vertinimui yra ir finansiniai rodikliai. Tačiau žinoma tai, kad būtent tokių duomenų prieinamumas yra labai ribotas, kas neleidžia tiksliai įvertinti skirtingų saugos tarnybų likvidumo, finansinės rizikos rodiklių ir pan. Naudojantis viešai prieinamais duomenimis, galima įvertinti, kokios yra įmonių pardavimo pajamos bei kiti rodikliai (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Rodiklių ir alternatyvų aibė

	2020 m. – 2022 m. duomenys				
RODIKLIAI	UAB Baltijos saugos grupė	UAB Dorsimus	UAB Fosus	UAB ES security	UAB Budrus sakalas
Laimėtų viešųjų pirkimų skaičius, vnt. 2021 metais	27	30	20	5	2
Įmonės padalinių skaičius Lietuvoje, vnt. 2022 metais	3	4	1	3	5
Automobilių parkas, transporto priemonių sk. 2022 metais	10	18	20	5	16
Sertifikatų skaičius, vnt. 2022 metais	218	334	135	184	203
Įmonės profilio soc. tinkle FB sekėjų skaičius, vnt. 2022 metais	927,16	727,91	841,69	893,97	1221,78
Vidutinis darbuotojų skaičius, vnt. 2022 metais	2385628,00	2934417,00	2013549,00	1947995,00	3355733,00
Vidutinis darbo užmokestis, Eur neto 2022 metais	4	7	3	3	1
Pardavimo pajamos, Eur, 2020 metais	1311	0	25	826	1
Įmonės amžius, m., 2022 metais	20	19	16	11	20

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis viešai prieinamais duomenimis

Iš pateiktų rezultatų matyti, kad vertinimui pasirinkti tik tie rodikliai, kurių nebūtina įvertinti ilguoju laikotarpiu bei tie, kurių vertinimui geriausia naudoti naujausius duomenis. Visas pasirinktų vertinimo rodiklių reikšmes galima vertinti kaip kiekybes reikšmes. Duomenys rodo, kad vertinimo rodikliai yra prieštaringi ir nei vienas iš jų atskirai negali atspindėti, kurios iš pateiktų saugos tarnybų alternatyvų konkurencinė pozicija rinkoje yra geriausia. Taip pat galima matyti, kad pasirinkti duomenys yra maksimizuojantys, kadangi didžiausia nurodyta rodiklio reikšmė rodo, kad jos alternatyvos reikšmė yra geriausia. Maksimizuojančių rodiklių reikšmių atvaizdavimui, galima naudoti paprasčiausią MCDA metodą, t. y. rangų suma. Taikant rangų sumos metodą, kiekvienam rodikliui nustatoma reikšmė ir priskiriamas rangas kiekvienai alternatyvai, vertinant taip, kad didžiausia rodiklio reikšmė gautų 1 balą balų skalėje (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Konkurencingumo vertinimo rodiklių rangų sumos metodas

	2020 - 2022 m.				
RODIKLIAI	UAB Baltijos saugos grupė	UAB Dorsimus	UAB Fosus	UAB ES security	UAB Budrus sakalas
Laimėtų viešųjų pirkimų skaičius, vnt. 2021 metais	2	1	3	4	5
Įmonės padalinių skaičius Lietuvoje, vnt. 2022 metais	3,5	2	4	3,5	1

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

8 lentelės tęsinys

Automobilių parkas, transporto priemonių sk. 2022 metais	**4**	**2**	**1**	**5**	**3**
Sertifikatų skaičius, vnt. 2022 metais	2	1	5	4	3
Įmonės profilio soc. tinkle FB sekėjų skaičius, vnt. 2022 metais	2	5	4	3	1
Vidutinis darbuotojų skaičius, vnt. 2022 metais	3	2	4	5	1
Vidutinis darbo užmokestis, Eur neto 2022 metais	2	1	3,5	3,5	4
Pardavimo pajamos, Eur. 2020 metais	1	5	3	2	4
Įmonės amžius, m., 2022 metais	1,5	2	3	4	1,5
Bendra suma	**21**	**21**	**30,5**	**34**	**23,5**
Rangas	**1,5**	**1,5**	**4**	**5**	**3**

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis rangų sumos metodu

Gauti duomenys rodo, kad reikšmingiausią konkurencinę poziciją, vertinant pasirinktus rodiklius, balų skalėje užima saugos tarnyba UAB „Baltijos saugos grupė“ ir UAB „Dorsimus“, žemiausią konkurencingumą turi saugos tarnyba UAB „ES security“. Tačiau svarbu tai, kad tam tikros saugos tarnybų kriterijų reikšmės gautos vienodos. Tai leidžia daryti išvadą, kad MCDA rangų sumos metodas nėra tikslus ir juo naudojantis negalima tiksliai įvertinti, kuri įmonės konkurencinė pozicija yra reikšmingiausia rinkoje, kadangi naudojami duomenys yra pakankamai skirtingi, o vietomis net vienodi ir nenaudojant svorių, metodo rezultatų vertinimas tapo netikslus.

Tam, kad pateikti saugos tarnybų konkurencingumo vertinimo duomenys atspindėtų atskirų kriterijų svarbą, būtina gauti svorius, kurie bus naudojami taikant kitą MCDA metodą bei gauti rezultatai padės nustatyti, kuris iš turimų konkurencingumo vertinimo rodiklių yra reikšmingiausias, vertinant saugos tarnybų konkurencinę poziciją rinkoje. Svorių nustatymui naudojamas rangų reikšmingumo metodas, apklausiant 5 ekspertus, kurie kiekvienam saugos tarnybų vertinimo rodikliui suteikia rangą pagal reikšmingumo lygį (žr. x lent.). Ekspertų vertinimui turėtų būti parenkami tie asmenys, kurie yra kompetentingi, turi nemažą patirtį tiriamoje paslaugų rinkoje. Atsižvelgiant į tai, buvo nuspręsta parinkti ekspertus, kurie yra UAB „Baltijos saugos grupė“ administracijos darbuotojai, turintys išsilavinimą bei didelę patirtį, dirbant apsaugos paslaugų teikimo sferoje (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Ekspertų atrankos kriterijų charakteristika

Ekspertas	Užimamos pareigos UAB „Baltijos saugos grupė“	Įgytas išsilavinimas	Patirtis dirbant apsaugos paslaugų sektoriuje
E1	Direktorius	Aukštasis universitetinis (magistras)	12 m.

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

9 lentelės tęsinys

E2	Direktoriaus pavaduotojas	Aukštasis koleginis (bakalauras)	11 m.
E3	Vyr. finansininkė	Aukštasis universitetinis (bakalauras)	9 m.
E4	Elektroninės saugos padalinio vadovas	Aukštasis koleginis (bakalauras)	10 m.
E5	Fizinės saugos padalinio projektų vadovas	Aukštasis universitetinis (bakalauras)	7 m.

Šaltinis: sudaryta autorės

Ekspertinė apklausa atlikta 2022 metų kovo 24-25 dienomis. Ekspertai turėjo sugrupuoti pagal svarbą konkurencingumo vertinimo kriterijus. Kai vienam reikšmingiausiam konkurencingumo vertinimo kriterijau suteikiamas 1 balas, mažiau reikšmingam suteikiami 2 balai ir taip vertinama iki 5 balų (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Ekspertų vertinimas

2020 - 2022 m.					
RODIKLIAI	E1	E2	E3	E4	E5
Laimėtų viešųjų pirkimų skaičius, vnt. 2021 metais	1	1	2	3	2
Įmonės padalinių skaičius Lietuvoje, vnt. 2022 metais	2	2	1	2	1
Automobilių parkas, transporto priemonių sk. 2022 metais	3	2	1	3	2
Sertifikatų skaičius, vnt. 2022 metais	4	5	2	3	2
Įmonės profilio soc. tinkle FB sekėjų skaičius, vnt. 2022 metais	3	4	4	5	2
Vidutinis darbuotojų skaičius, vnt. 2022 metais	2	2	3	2	4
Vidutinis darbo užmokestis, Eur neto 2022 metais	1	2	2	2	3
Pardavimo pajamos, Eur. 2020 metais	1	1	1	2	1
Įmonės amžius, m., 2022 metais	3	5	2	2	3

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis ekspertų nuomone

Remiantis aukščiau pateiktais duomenimis galima teigti, kad visi apklausoje dalyvavę ekspertai turi pakankamą išsilavinimą bei patirtį, kad racionaliai galėtų sugrupuoti konkurencingumo vertinimo rodiklius pagal reikšmingumą. Tam, kad apskaičiuoti kiekvieno saugos tarnybų konkurencingumo vertinimo rodiklio svorį, naudojant rangavimo metodą, x lentelėje pateiktus duomenis būtina transformuoti, naudojant transformavimo formulę (žr. (3) formulę). Suskaičiavus visų ekspertų rangų sumą, jau galima apskaičiuoti svorius (žr. (4) formulę). Atlikus reikšmių transformavimą, pritaikius minėtas formules buvo apskaičiuoti svoriai, kurių bendra suma lygi 1 (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Rodikliams tenkantys svoriai

Rodikliai	Svoriai
Laimėtų viešųjų pirkimų skaičius, vnt. 2021 metais	0,119
Įmonės padalinių skaičius Lietuvoje, vnt. 2022 metais	0,122
Automobilių parkas, transporto priemonių sk. 2022 metais	0,113
Sertifikatų skaičius, vnt. 2022 metais	0,099
Įmonės profilio soc. tinkle FB sekėjų skaičius, vnt. 2022 metais	0,093
Vidutinis darbuotojų skaičius, vnt. 2022 metais	0,108
Vidutinis darbo užmokestis, Eur neto 2022 metais	0,116
Pardavimo pajamos, Eur. 2020 metais	0,128
Įmonės amžius, m., 2022 metais	0,102

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis svorių apskaičiavimo formule

11 lentelėje pateikti duomenys rodo apskaičiuotų rodiklių svorių pasiskirstymą pagal reikšmingumą. Atsižvelgiant į tai, kad kuo didesnė gauta svorio reikšmė, tuo svarbesnis svoris, galima vertinti, kad ekspertų įvertintas reikšmingiausias kriterijus, vertinant saugos tarnybų konkurencingumą Lietuvos rinkoje yra pardavimo pajamos bei turimų įmonės padalinių skaičius. Mažiausią reikšmę saugos tarnybų konkurencingumo vertinimui turi net keli kriterijai, kurių svoris gavosi labai panašus, t. y. vidutinis darbuotojų skaičius, sertifikatų skaičius bei įmonės profilio soc. tinkle FB sekėjų skaičius. Galima teigti, kad geriausiai vertinti įmonių konkurencinę poziciją rinkoje tarp kitų saugos tarnybų, remiantis užimamos rinkos dalies rodikliais, tokiais kaip įmonės pardavimo pajamos ir įmonės padalinių skaičius. Šie rodikliai atspindi, kad saugos tarnybos, turinčios didesnę paslaugų apyvartą bei daugiau padalinių Lietuvoje, yra konkurencingesnės. Būtent dėl to šių įmonių paslaugas galima vertinti kaip lankstesnes bei labiau prieinamas vartotojams, kas didina jų konkurencinį pranašumą, vertinant su kitomis saugos tarnybomis. Tuo pačiu šie du pagrindiniai rodikliai leidžia įvertinti saugos tarnybos užimamą rinkos dalį. Kaip mažiausiai reikšmingi kriterijai saugos tarnybų konkurencingumo vertinimui yra marketingo rodiklius atspindintys duomenys. Galima daryti išvadas, kad saugos tarnybos, norėdamos išsiskirti iš kitų konkurentų, turi investuoti į naujas technologijas bei mokymus, tam, kad įgytų daugiau sertifikatų bei galėtų savo klientams pasiūlyti pažangias paslaugas. Lygiai taip pat verta atkreipti dėmesį į įmonės žinomumo didinimą, naudojantis socialiniais tinklais. Gauti svoriai visiškai atitinka ekspertų rangų sumos rezultatus, o tai rodo, kad aukščiausias ekspertų vertinimo rangas, turi didžiausią svorį.

Turint atskirų kriterijų svorius ir normalizuotus duomenis, galima pritaikyti paprastą adityvų MCDA metodą SAW, kai normalizuotos kriterijų reikšmės sudauginamos su kriterijų reikšmingumo svoriais ir duomenys sumuojami kaupiamuoju metodo kriterijumi, žr. (6) formulę. Gauti rezultatai parodo, kad didesnis SAW metodo rezultatas, atspindi geresnį alternatyvos rangą (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Saugos tarnybų konkurencingumo vertinimas, naudojant SAW metodą

SAW	2020 - 2022 m.				
Saugos tarnyba	UAB Baltijos saugos grupė	UAB Dorsimus	UAB Fosus	UAB ES security	UAB Budrus sakalas
	60,523	68,993	31,415	24,878	54,143
	2	**1**	**4**	**5**	**3**

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SAW metodo formulėmis

Pritaikyto SAW metodo rezultatai rodo, kad aukščiausią konkurencinę poziciją rinkoje turi ta saugos tarnyba, kurios ekspertų įvertinta pagal reikšmingumą kriterijaus reikšmė yra didžiausia. Kaip labiausiai konkurencingos gali būti vertinamos saugos tarnyba UAB „Dorsimus“ ir UAB „Baltijos saugos grupė“. Kadangi svoriai parodė, kad reikšmingiausias rodiklis, vertinant saugos tarnybų konkurencingumą Lietuvos rinkoje yra užimamos rinkos dalies rodiklis ir finansinis rodiklis, t. y. pardavimo pajamos ir įmonės padalinių skaičius Lietuvoje, labiausiai konkurencingos yra tos saugos tarnybos, kurių padalinių ir teikiamų paslaugų skaičius yra didžiausias. O atitinkamai žemiausią poziciją rinkoje užima saugos tarnyba UAB „Es security“, kadangi šios įmonės užimamos rinkos dalies ir finansinių rodiklių duomenys buvo vienoje iš žemiausių pozicijų, lyginant su kitomis saugos tarnybomis. Apibendrinant abiejų pritaikytų statistinių metodų duomenys, gautas vienas apibendrintas kriterijus, kurio rezultatai leidžia spręsti, kuri iš saugos tarnybų yra labiausiai konkurencinga (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Skirtingų kiekybinių metodų rezultatai

2020 - 2022 m.					
Pritaikytas metodas	**UAB Baltijos saugos grupė**	**UAB Dorsimus**	**UAB Fosus**	**UAB ES security**	**UAB Budrus sakalas**
Rangų suma	1,5	1,5	3	4	2
SAW	2	1	4	5	3
Apibendrintas kriterijus	**2**	**1**	**4**	**5**	**3**

Šaltinis: sudaryta autorės

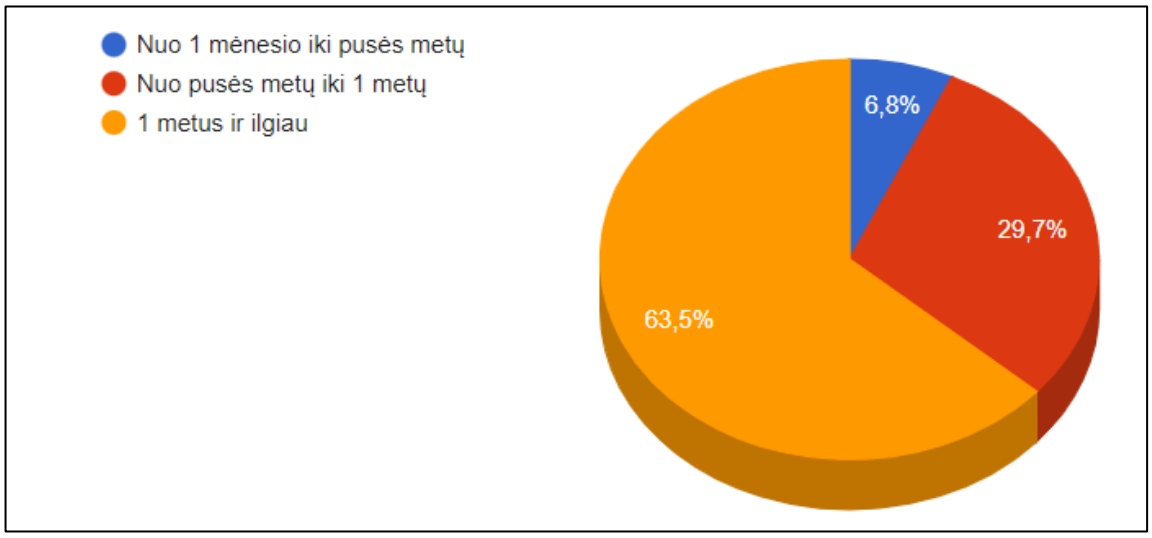
Apibendrinto kriterijaus rezultatai rodo, kad aukščiausią konkurencinę poziciją užima dvi saugos tarnybos, kurių užimamos rinkos dalies rodiklių duomenys buvo aukščiausi. Tačiau matyti, jog gauti rezultatai, taikant skirtingus kiekybinius metodus, yra minimaliai skirtingi. Tai rodo, kad visgi negalima įmonės konkurencingumo vertinti pagal vieną kriterijų. Tačiau akivaizdu, kad saugos tarnybų konkurencingumą Lietuvos rinkoje, labiausiai galima įvertinti remiantis įmonių užimama rinkos dalimi bei finansiniais rodikliais, vertinant turimų padalinių skaičių ir pardavimo pajamas. Taip pat didelę reikšmę vertinimui turi socialinis faktorius, kitaip sakant įmonės klientų nuomonė, vertinant

patikimumą, žinomumą bei domėjimąsi technologijomis, kvalifikacijos kėlimą. Gautas apibendrinto kriterijaus rezultatas rodo, kad konkurencingiausios rinkoje, lyginant su kitomis saugos tarnybomis, yra UAB „Baltijos saugos grupė“ ir UAB „Dorsimus“. Mažiausiai konkurencinga įmonė, vertinant pasirinktais kriterijais, yra UAB „Es security“.

3.2.2. Paslaugų kokybės tyrimo rezultatų analizė

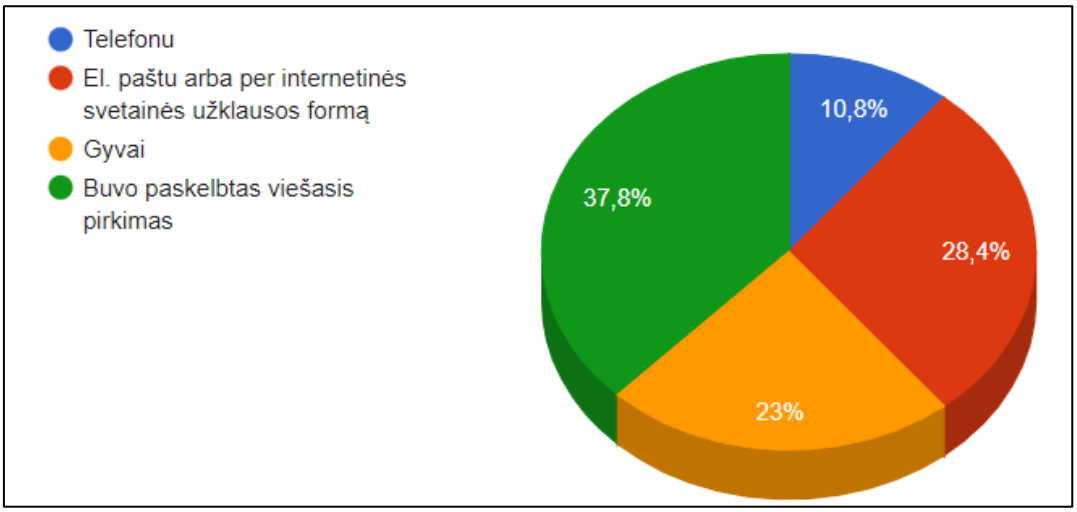
Siekiant įvertini klientų požiūrį bei išsiaiškinti teikiamų paslaugų kokybės įvertinimą, buvo atlikta anketinė apklausa. Kaip jau minėta anksčiau UAB „Baltijos saugos grupė“ turi 74 verslo klientus, todėl buvo pasirinktas visuminės apklausos metodas bei apklausti visi UAB „Baltijos saugos grupė“ verslo klientai. Apklausa buvo atlikta nuo 2022 m. kovo 14 d. iki 2022 m. kovo 25 dienos, pateikiant anketinius klausimus klientams elektroniniu paštu. Visi gauti duomenys apdoroti „Microsoft Excel“ programa.

Bendroji tiriamųjų charakteristika



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal naudojimosi paslaugomis trukmę, %

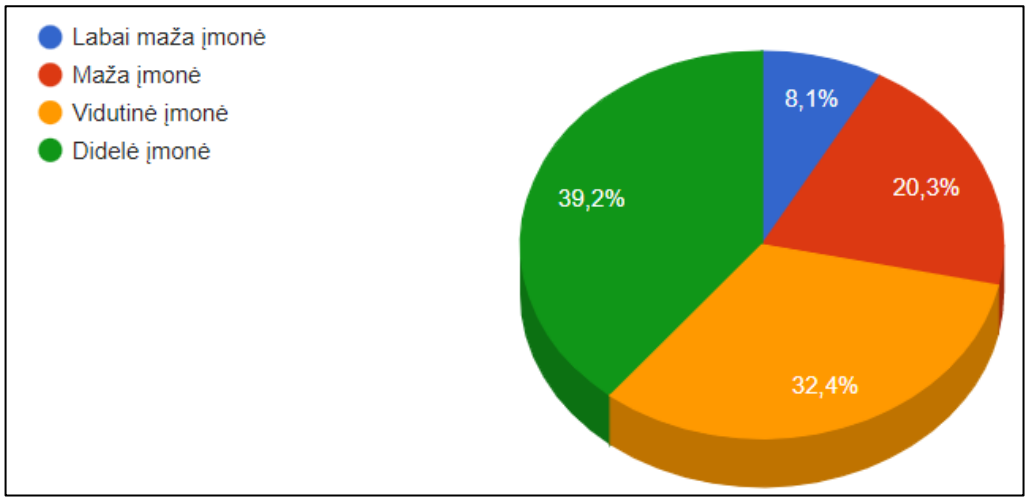
8 paveikslėlyje pateikti duomenys rodo, kad didžioji dalis UAB „Baltijos saugos grupė“ klientų yra ilgamečiai įmonės klientai, kadangi naudojasi paslaugomis 1 metus ir ilgiau. Respondentų atlikta apklausa rodo, kad 6,8 proc. iš jų naudojasi paslaugomis pakankamai trumpai, t. y. nuo 1 mėnesio iki pusės metų. Nuo pusės metų iki vienerių metų paslaugomis naudojasi 29,7 proc. visų respondentų ir net 63,5 procentai visų respondentų, paslaugomis naudojasi vienerius metus ir ilgiau. Kas rodo, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ klientų ratą sudaro ilgalaikiai verslo partneriai.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal paslaugų užsakymo formą, %

Toliau esantys duomenys leidžia įvertini, kaip UAB „Baltijos saugos grupė“ užsakė gaunamas apsaugos paslaugas. Anketoje buvo pateikti keturi galimi pasirinkimai, kadangi potencialūs klientai gali užsakyti paslaugas skambindami bendruoju įmonės trumpuoju numeriu, taip pat pateikiant užsakymo ar užklausos formą elektroniniu paštu arba naudojantis internetine įmonės svetaine. Taip pat galimas paslaugų užsakymas, kai jos užsakomos gyvai, susitinkant su atsakingu projektų vadovu bei skelbiant viešąjį pirkimo skelbiamos arba neskelbiamos apklausos būdu, kurio laimėtojas buvo UAB „Baltijos saugos grupė“. Pateikti duomenys rodo, kad mažiausiai verslų klientų paslaugas užsisakė telefonu, t. y. 10,8 procentų visų respondentų. Kita dalis, 23,0 procentai respondentų, paslaugas užsakė gyvai susitikdami su atsakingu UAB „Baltijos saugos grupė“ darbuotoju. Šiek tiek didesnė dalis, tai yra 28,4 procentai, paslaugas užsakė elektroniniu paštu arba per internetinės svetainės užklausos formą. Ir didžioji dalis įmonės verslo klientų paslaugas užsakė skelbdami viešąjį pirkimą. Taip atsakė didžioji dalis visų respondentų, t. y. 37,8 procentų. Galima daryti prielaidą, kad didžioji įmonės klientų dalis yra valstybinės institucijos arba didelės verslo organizacijos, kurios, remiantis vidiniais įmonių nuostatais, privalo paslaugų pirkimo procese skelbti viešojo pirkimo konkursą.

Sekantis kriterijus, padedantis įvertinti bendrąją tiriamųjų charakteristiką, yra įmonės dydis. Respondentams buvo užduotas klausimas, kuriuo siekiama įvertini, koks yra UAB „Baltijos saugos grupė“ verslo klientų įmonių dydis, ar tai labai maža įmonė, maža įmonė, vidutinė įmonė ar didelė įmonė. Gauti rezultatai pavaizduoti 10 pav.



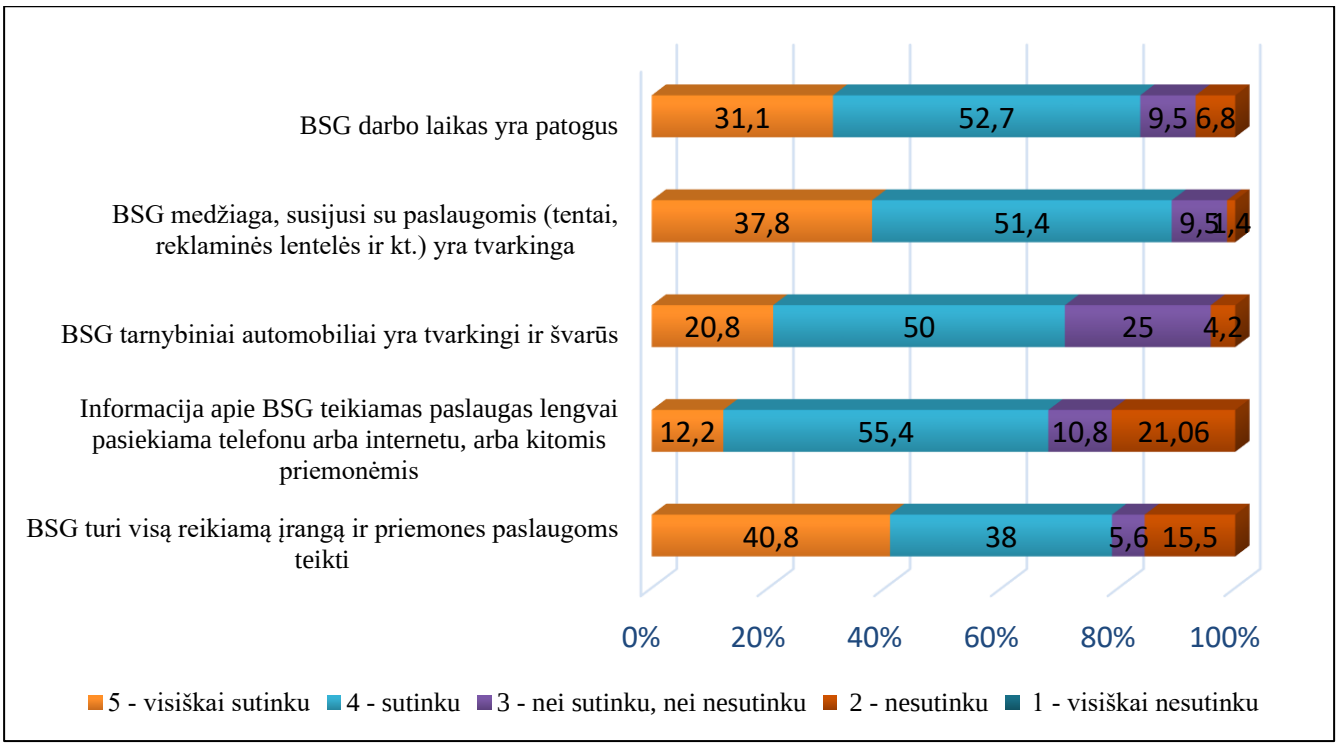
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonių dydį, %

Kaip rodo pateikti duomenys mažiausią visų klientų dalį sudaro labai mažos įmonės, jos sudaro 8,1 procentą. Mažos įmonės sudaro 20,3 procentus visų verslo klientų. Šiek tiek didesnę visų UAB „Baltijos saugos grupė“ verslo klientų sudaro vidutinio dydžio įmonės, tai yra 32,4 procentus. Ir didžiausią visų klientų dalį sudaro didelės įmonės. Jos sudaro 39,2 procentus visų verslo klientų.

Visi pateikti duomenys leidžia įvertinti bendrą UAB „Baltijos saugos grupė“ klientų charakteristiką, kuri nurodo, kiek įmonės naudojasi paslaugomis, kaip paslaugos dažniausiu atveju buvo užsakytos bei kokio dydžio įmonės dominuoja tarp UAB „Baltijos saugos grupė“ verslo klientų. Galima daryti išvadas, kad didžioji dalis klientų yra stambios ar kitaip sakant didelės įmonės, kurios dažniausiai skelbia viešojo pirkimo konkursą ir taip užsisako UAB „Baltijos saugos grupė“ paslaugas bei naudojasi įmonės paslaugomis jau vienerius metus ir ilgiau. Mažiausią klientų rato dalį sudaro mažos įmonės bei tos įmonės, kurios naudojasi paslaugomis nuo 1 mėnesio iki pusės metų ir paslaugas užsakė naudojantis telefonu.

Paslaugų kokybės apčiuopiamumas

Įvertinus respondentų charakteristiką galima vertinti sekantį kriterijų, kuris atspindi paslaugų kokybę, t. y. paslaugų kokybės apčiuopiamumas. Respondentai turėjo įvertini, ar sutinka su pateiktais teiginiais, kurie padeda įvertinti paslaugų apčiuopiamumą, ar kitaip sakant, vertinamas įrangos, patalpų, dokumentų, materialinių vertybių ar kitų išteklių panaudojimas ir išvaizda paslaugų teikimo procese. Respondentai turėjo įvertini tam tikrus veiksnius, susijusius paslaugų teikimu bei pasirinkti ar visiškai sutinka, ar sutinka, ar nei sutinka nei nesutinka, ar nesutinka, ar visiškai nesutinka su pateiktais teiginiais. Šiuo atveju įmonės verslo klientai turėjo įvertinti ar UAB „Baltijos saugos grupė“ turi visą reikiamą įrangą ir priemones, skirtas kokybiškų paslaugų teikimui. Taip pat buvo vertinama tarnybinių automobilių išvaizda ir pasirengimas apsaugos paslaugų teikimo procese bei vertinamas bendras įmonės darbo laiko patogumas. Visus šiuos kriterijus sieja tai, kad jie yra apčiuopiami ir gali būti koreguojami, esant klientų nepasitenkinimui. Šio kriterijaus vertinimo rezultatai yra pateikti 11 pav.



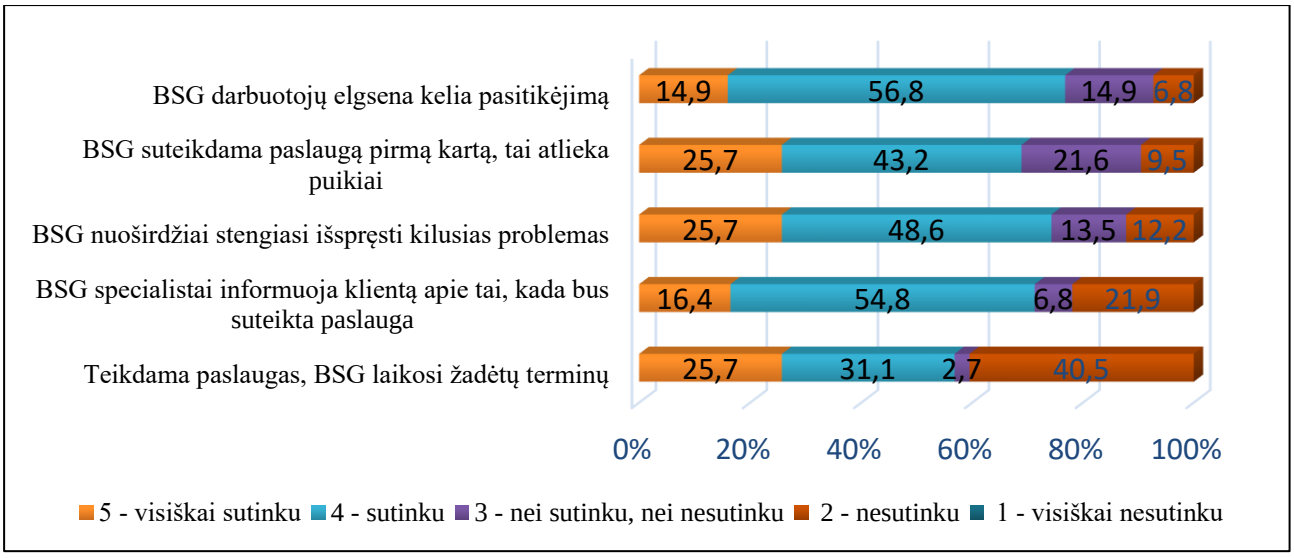
11 pav. Paslaugų kokybės apčiuopiamumo vertinimas, %

Vertinant faktorių, susijusį su UAB „Baltijos saugos grupė“ turima įranga paslaugoms teikti, galima teigti, kad didžioji dalis klientų sutinka, jog ši įmonė turi visą reikiamą įrangą ir priemones paslaugoms teikti. Su šiuo teiginiu visiškai sutinka 40,8 procentai visų klientų, 38 procentai sutinka, o 5,6 procentai nei sutinka nei nesutinka. Nepaisant to, yra klientų, kurie nesutinka su šiuo teiginiu, taip mano net 15,5 procentų visų klientų, kas rodo, jog ne visi mano, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ turi visas priemones tinkamam paslaugų teikimui. Galima manyti, kad klientai taip sprendžia dėl to, kad pati UAB „Baltijos saugos grupė“ turi labai nedidelį kiekį greitojo reagavimo ekipažų, todėl šias paslaugas samdo iš kitų saugos tarnybų. Ne ką mažiau svarbus informacijos apie paslaugas prieinamumas. Didžioji dalis klientų, t. y. 55,4 procentai, mano, kad informacija apie įmonės paslaugas yra lengvai pasiekiama telefonu arba internetu, arba kitomis priemonėmis. 12,2 procentų klientų visiškai sutinka su šiuo faktu. Tačiau dalis klientų visgi vertina tai, kad negali pasiekti visos informacijos laisvai, todėl 21,06 procentai klientų nesutinka, kad informacija lengvai pasiekiama, o likę 10,8 procentų nei sutinka, nei nesutinka. Galima teigti, kad itin nemažai klientų pasigenda informacijos apie įmonės teikiamas paslaugas, tai rodo, kad įmonė turėtų daugiau investuoti į informacijos sklaidą, diegiant naujas technologijas ir intensyviau apie jas komunikuojant. Labai svarbu, kaip įmonė save reprezentuoja, todėl klientai turėjo įvertinti, ar UAB „Baltijos saugos grupė“ tarnybiniai automobiliai yra švarūs ir tvarkingi. Didžioji dalis klientų, 50 procentų, sutinka, kad jie yra tvarkingi, 20,8 visiškai sutinka su tuo. Kadangi net 25 procentai klientų nei sutinka, nei nesutinka su tuo, galima manyti, kad jiems neteko matyti tarnybinių automobilių. Ir tik maža dalis 4,2 procentai klientų nesutinka, kad automobiliai yra švarūs ir tvarkingi. Reklaminė atributika irgi labai svarbi paslaugų teikimo procese, nes tai irgi parodo, kaip įmonė save reprezentuoja. Net 37,8

procentai klientų visiškai sutinka su šiuo teiginiu bei 51,4 procentas klientų mano, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ medžiaga, susijusi su paslaugomis yra tvarkinga. Kas rodo, kad įmone investuoja į reklamines lenteles bei kitas priemones, taip sudarydama įspūdį ir klientams. Tik maža dalis, t. y. 9,5 procentų klientų nei sutinka nei nesutinka su šiuo teiginiu, o vos 1,4 procentų klientų nesutinka. Vertinant UAB „Baltijos saugos grupė“ darbo laiko patogumą, galima teigti, kad jis yra visiems klientams yra daugiau mažiau patogus. Didžioji dalis klientų, t. y. 52,7 procentai klientų, sutinka, kad darbo laikas yra patogus. 31,1 procentai klientų visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Likusi dalis, t. y. 9,5 procentų klientų nei sutinka, nei nesutinka su šiuo faktu, o 6,8 procentai klientų visgi mano, kad įmonės darbo laikas yra nepatogus.

Paslaugų teikimo patikimumas

Paslaugų teikimo patikimumas gali būti vertinantis, remiantis keliais kriterijais. Iš esmės vertinami gebėjimai kokybiškai teikti paslaugas, net esant tam tikriems trukdžiams bei gebėjimas suteikti paslaugą tokią, kokia buvo žadėta. Gauti rezultatai pavaizduoti 12 pav.



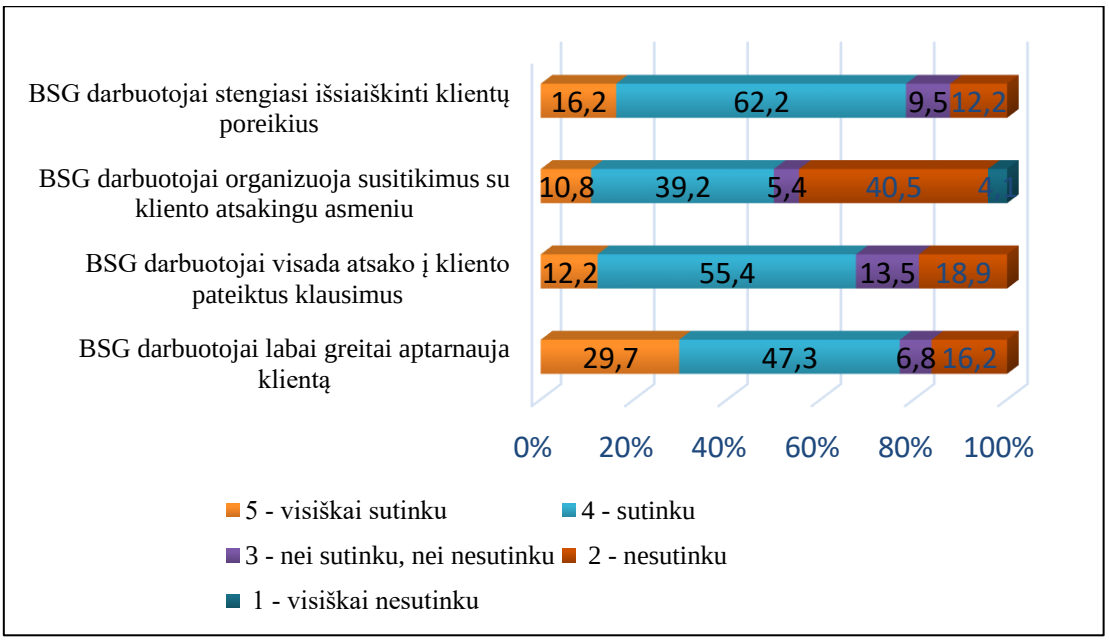
12 pav. Paslaugų teikimo patikimumo vertinimas, %

Ne retai viena iš pagrindinių paslaugų sutarties sąlygų gali būti paslaugų suteikimo terminas. Kalbant apie įsipareigojimų vykdymą, šis faktas itin svarbus. UAB „Baltijos saugos grupė“ klientai turėjo įvertinti, ar teikdama paslaugas įmonė laikosi žadėtų terminų. Kaip rodo pateikti duomenys, 31,1 procentas klientų sutinka su šiuo faktu, o 25,7 procentai visiškai sutinka, kad įmonė laikosi sutartų terminų. Nepaisant to, didžioji dalis klientų, bet 40,5 procentų, nesutinka, kad įmonė laikosi žadėtų terminų ir vertina, kad nesilaiko savo įsipareigojimų. Likusi dalis, t. y. vos 2,7 procentų klientų, neturi nuomonės šiuo klausimu. Tai rodo, kad išryškėja viena iš svarbiausių paslaugų teikimo problemų, kadangi išreiškiamas klientų nepasitenkinimas dėl žadėtų terminų nesilaikymo, teikiant paslaugas. Kitas labai svarbus dalykas yra komunikacija su klientu. Net jei ne visada pavyksta laikytis žadėtų terminų, labai svarbu, kad klientas būtų apie tai informuotas. Duomenys rodo, kad didžioji dalis klientų, t. y. 54,8

procentai, sutinka, jog UAB „Baltijos saugos grupė“ specialistai informuoja klientą apie tai, kada bus suteikta paslauga, o 16,4 procentai visiškai sutinka su šiuo faktu. Nepaisant to, atsiranda dalis klientų, kurie nebūna informuojami apie paslaugų teikimo terminą, nes 21,9 procento atsakė, jog nesutinka, kad jie yra informuojami. Mažoji likusi dalis klientų, 6,8 procentai, nei sutinka, nei nesutinka su šiuo faktu. Kadangi identifikavome jau dvi problemas, susijusias su paslaugų teikimo patikimumu, įdomus faktas tas, ar klientai tiki, jog UAB „Baltijos saugos grupė“ stengiasi išspręsti kilusias problemas. Duomenys rodo, kad 25,7 procentai klientų visiškai sutinka, kad įmonė stengiasi išspręsti kilusias problemas, o 48,6 procentai klientų sutinka su šiuo teiginiu. Tačiau atsiranda dalis klientų, t. y. 13,5 procento, kurie nei sutinka, nei nesutinka, kad stengiamasi išspręsti problemas ir dalis klientų, t. y. 12,2 procentų nesutinka su tuo. Tai rodo, kad visgi ne visada klientai yra patenkinti tuo, kaip sprendžiamos su paslaugų teikimu susiję problemos. Ne ką mažiau ir tai, kokį pirmą įspūdį, teikiant paslaugas, sudaro UAB „Baltijos saugos grupė“ darbuotojai. Todėl klientai turėjo įvertinti, ar teikdama paslaugas pirmą kartą, įmonė tai atlieka puikiai. Maža dalis klientų, t. y. 9,5 procentai su tuo nesutinka, o 21,6 procentai nei sutinka, nei nesutinka. Nepaisant to, galima daryti prielaidą, kad didžiajai daliai klientų pirmą kartą suteikta paslauga buvo atliekama puikiai, kadangi net 43,2 procentų visų klientų sutinka su šiuo faktu, o 25,7 procentai visiškai su tuo sutinka. Tai rodo, kad pirminis paslaugų teikimo procesas yra pasisekęs ir didžioji dalis klientų jį vertina teigiamai, o tai turėtų suteikti pasitikimą teikiamomis paslaugomis. Paslaugų teikimo patikimumo vertinimą apibendrinti padeda paskutinis teiginys, kuris siejasi su tuo, ar UAB „Baltijos saugos grupė“ darbuotojų elgsena kelia pasitikėjimą. Pateikti duomenys rodo, kad 14,9 procentų visų klientų visiškai sutinka su šiuo faktu, o didžioji dalis klientų sutinka, kad darbuotojų elgsena kelia pasitikėjimą. Likusi dalis, t. y. 14,9 procentai klientų nei sutinka, nei nesutinka su šiuo faktu ir tik 6,8 procentai klientų nesutinka, kad įmonės darbuotojų elgsena yra kelianti pasitikėjimą. Apibendrinus galima teigti, kad paslaugų teikimo procese atsiranda tokios problemos, kurios kyla dėl sutartų terminų nesilaikymo ir komunikacijos stokos, kai klientai nėra informuojami apie tai, kada bus suteikta paslauga. Nepaisant to, klientų atsakymai rodo, kad jie pasitiki darbuotojais. Todėl šiame etape labai svarbus darbuotojų komunikavimas bei noras padėti išspręsti kilusias problemas.

Paslaugų teikimo atsakingumas

Atsakingumas paslaugų teikimo procese gali būti siejamas su darbuotojų noru išsiaiškinti kliento poreikius, susitikimų organizavimu su klientais, taip pat ir atgaline komunikaciją su klientais bei kliento aptarnavimo greičiu. Aptarnavimo procese labai svarbus darbuotojo indėlis į paslaugų teikimo procesą bei atsakingas požiūris. Kitaip sakant, vertinamas tikslingas ir pagarbus kliento aptarnavimas. Šio kriterijaus vertinimo rezultatai pavaizduoti 13 pav.



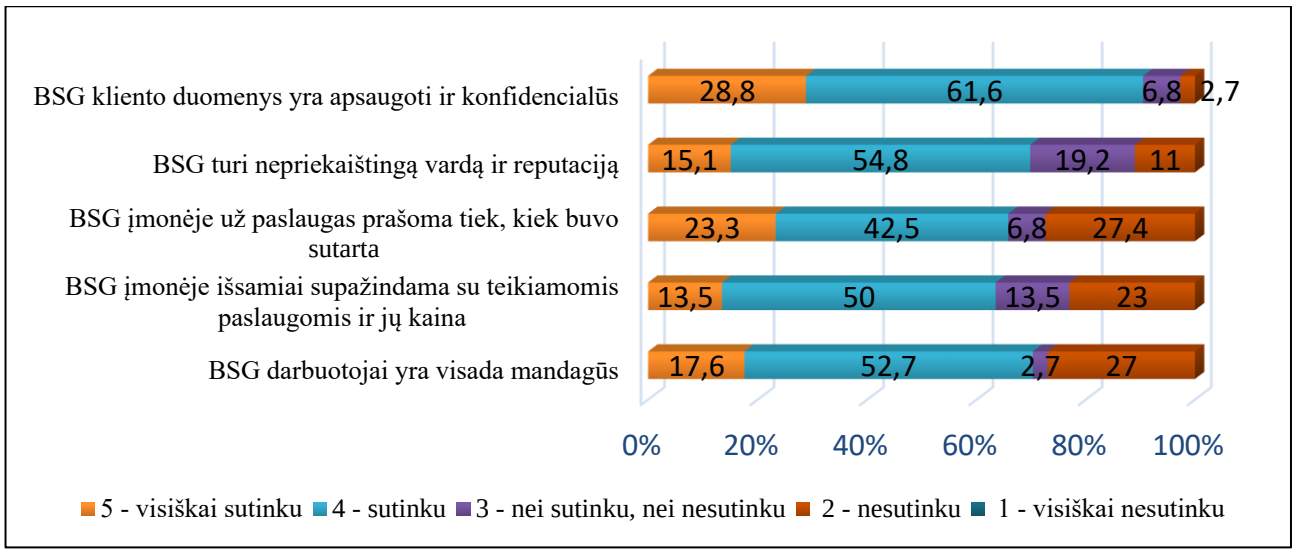
13 pav. Paslaugų teikimo atsakingumo vertinimas, %

Siekiant įvertinti paslaugų teikimo atsakingumą, visų pirma, klientai vertino faktą, ar UAB „Baltijos saugos grupė“ darbuotojai labai greitai aptarnauja klientą. Pateikti duomenys rodo, kad darbuotojai tikrai stengiasi pagreitinti paslaugos suteikimo procesą, kadangi didžioji dalis klientų, 47,3 procentai sutinka su šiuo faktu, o 29,7 procentai klientų visiškai su tuo sutinka. Nepaisant to, 6,8 procentai klientų nei sutinka, nei nesutinka su pateiktu teiginiu, o likusi dalis 16,2 procentai klientų nesutinka, kad įmonės darbuotojai stengiasi labai greitai aptarnauti klientą. Tai rodo, kad didžiosios dalies klientų patirtis yra gera šiuo klausimu, tačiau mažai daliai klientų teko susidurti, kad jie nebuvo labai greitai aptarnauti. Kaip ir buvo minėta anksčiau, paslaugų teikimo procese labai svarbus darbuotojo indėlis, todėl klientai vertino, ar UAB „Baltijos saugos grupė“ visada atsako į kliento pateiktus klausimus. Kaip rodo duomenys, 12,2 procentai klientų visiškai su tuo sutinka, o 55,4 procentai sutinka, kad į jų klausimus buvo atsakyta. Atsiranda klientų, kurie nebuvo patenkinti komunikacija ir jų klausimus nebuvo atsakyta, nes 18,9 procentų nesutinka su šiuo teiginiu, o 13,5 procentai nei sutinka, nei nesutinka. Galima manyti, kad klientai bendravo su skirtingais įmonės darbuotojais, iš kurių vieni kompetentingai atsako į kliento klausimus, o kiti galimai juos ignoruoja. Komunikacijos procese labai svarbus ir gyvas bendravimas bei susitikimai su klientu. Todėl klientai turėjo įvertinti, ar įmonės darbuotojai organizuoja susitikimus su kliento atsakingu asmeniu. Rezultatai rodo, kad iškyla dar viena problema paslaugų teikimo procese, kadangi didžioji dalis klientų, t. y. 40,5 procentai nesutinka, kad su jais yra organizuojami susitikimai, o 4,1 procentai visiškai su tuo nesutinka. 5,4 procentai klientų neturi nuomonės šiuo klausimu, kadangi nei sutinka, nei nesutinka su šiuo faktu. Tik mažesnė klientų dalis, t. y. 39,2 procentai sutinka, kad su jais yra organizuojami susitikimai ir 10,8 procentų visiškai su tuo sutinka. Tai rodo, kad dažnu atveju UAB „Baltijos saugos grupė“ darbuotojai neorganizuoja susitikimų

su klientų atsakingu asmeniu ir galimai klientai tai vertina neigiamai. Kadangi bendravimas bei susitikimai su kliento atsakingu asmeniu didina pasitikėjimą, gali padėti susitikus identifikuoti atsiradusias problemas bei aptarti kitus klausimus, susijusius su paslaugų teikimo procesu. Duomenys rodo, kad su didžiąja dalimi klientų susitikimai nėra organizuojami, o tai rodo darbuotojų neatsakingumą bei spragas paslaugų teikimo procese ir bendravime su klientais. Kliento poreikių išsiaiškinimas taip pat rodo tai, kad darbuotojai yra atsakingi ir stengiasi išsiaiškinti individualius kliento poreikius. Duomenys rodo, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ noriai bando išsiaiškinti kliento poreikius, kadangi didžioji dalis visų klientų, t. y. 62,2 procentai sutinka su šiuo faktu, o 16,2 procentai visiškai su tuo sutinka. 9,5 procentai klientų nei sutinka, nei nesutinka, kad stengiamasi išsiaiškinti jų poreikius ir mažoji dalis klientų, t. y. 12,2 procentų nesutinka, kad įmonės darbuotojai stengiasi išsiaiškinti kliento poreikius. Galima daryti prielaidą, kad vėlgi klientai bendrauja su skirtingais įmonės atsakingais darbuotojais ir mažesnė jų dalis nėra atsakingi ir nesistengia išsiaiškinti visų kliento poreikių, o didžioji dalis visgi jaučia atsakomybę ir stengiasi juos išsiaiškinti.

Paslaugų užtikrinimas

Paslaugų kokybės užtikrinimas yra kitas svarbus kriterijus, vertinant paslaugų kokybę. Šio kriterijaus vertinimas yra gana platus, kadangi jis apima ir darbuotojus, ir pačios įmonės politiką. Vertinama tai, ar darbuotojai bendraudami su klientais yra mandagūs, taip pat, ar įmonėje išsamiai supažindinama su teikiamomis paslaugomis ir kainomis, o taip pat ar kaina paslaugų teikimo procese nekinta įmonės iniciatyva ir prašoma už paslaugas tiek, kiek buvo sutarta. Čia atsiranda ir įmonės vardo bei reputacijos vertinimas ir kliento duomenų konfidencialumo vertinimas. Visi šie aspektai siejasi su tuo, kad vertinama įmonės reputacija, sugebėjimas suteikti pasitikėjimą. X pav. pavaizduoti duomenys leidžia įvertinti, ar visada UAB „Baltijos saugos grupė“ darbuotojai yra mandagūs. Duomenys rodo, kad didžioji dalis klientų su tuo sutinka, taip mano 52,7 procentai visų klientų, o 17,6 procentai visiškai su tuo sutinka. Nepaisant to, atsiranda klientų, kurių patirtis ne visada buvo maloni, nes 27 procentai klientų nesutinka, kad įmonės darbuotojai visada yra mandagūs. Likę 2,7 procentai klientų nei nesutinka, nei sutinka su šia nuomone. Galima daryti prielaidą, kad įmonės paslaugas teikia nemaža dalis darbuotojų, todėl ne su visais kliento patirtis buvo maloni ir jiems teko susidurti, kad įmonės darbuotojai yra nemandagūs. Įmonės reputacijai labai svarbu ir tai, kaip ji save reprezentuoja bei pristato savo teikiamas paslaugas bei aiškią kainodarą. 50 procentų klientų sutinka, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ įmonėje išsamiai supažindama su teikiamomis paslaugomis ir jų kaina, o 13,5 procentų visų klientų visiškai su tuo sutinka. Iškyla problema, kad tik daliai klientų yra išsamiai pristatomos įmonės teikiamos paslaugos bei kainos, nes net 23 procentai visų klientų nesutinka su tuo. 13,5 procento klientų nei sutinka, nei nesutinka. Visa tai rodo, kad nemaža dalis klientų nėra patenkinti tuo, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ išsamiai pristato savo teikiamas paslaugas bei kainas.

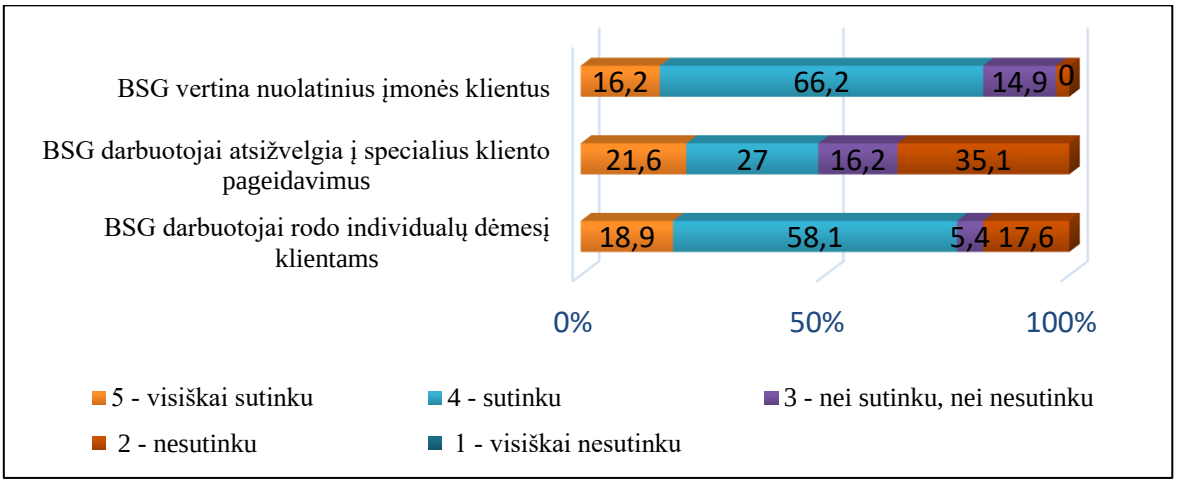


14 pav. Paslaugų kokybės užtikrinimo vertinimas, %

Kalbant apie paslaugų teikimo kainą, galima teigti, kad tai dar viena iš pagrindinių paslaugų teikimo sutarties sąlygų. Todėl labai svarbu, ar UAB „Baltijos saugos grupė“ už paslaugas prašo tiek, kiek buvo sutarta. Duomenys rodo, kad nemaža dalis klientų vertina, jog ne visada šis faktas yra teisingas, nes 27,4 procentai klientų nesutinka, kad įmonėje už paslaugas prašoma tiek, kiek buvo sutarta. Tai gali lemti tai, kad paslaugų teikimo procesas yra sudėtingas procesas, kuriame bet kuriuo momentu gali atsirasti papildomų išlaidų ir kaštų, todėl, kaip rodo duomenys, ne mažai daliai klientų teko su tuo susidurti ir kaina galutiniam rezultate būna pasikeitusi. 42,5 procentai klientų visgi sutinka, kad už paslaugas prašoma tiek, kiek buvo sutarta, o 23,3 procentai visiškai su tuo sutinka. Visgi galima vertinti, jog nemaža dalis įmonės klientų jautė nepasitenkinimą, nes už paslaugas buvo prašoma ne tiek, kiek buvo sutarta. Tai dar viena paslaugų teikimo proceso problema, kurios ne visada galima kontroliuoti. Siekiant įvertinti, kaip klientai bendrai vertina organizaciją, respondentai atsakė, ar UAB „Baltijos saugos grupė“ turi nepriekaištingą vardą ir reputaciją. Kaip rodo duomenys, didžioji dalis klientų, t. y. 54,8 procentai visgi sutinka su šiuo teiginiu, o 15,1 procentų visiškai sutinka, kad įmonės reputacija yra nepriekaištinga. Atsiranda ir tokių klientų, kurie nemano, jog įmonės reputacija yra nepriekaištinga, nes 11 procentų klientų su tuo nesutinka. Galima daryti prielaidą, jog tai klientai turėję nemalonios patirties paslaugų teikimo procese. Nemaža dalis neturi nuomonės šiuo klausimu, nes 19,2 procentai nei sutinka, nei nesutinka su šiuo faktu. Bendradarbiavime su klientais labai svarbus požiūris, ar klientai mano, jog jų duomenys yra apsaugoti ir konfidencialūs. Žinoma, labai svarbu, kad taip būtų iš tikrųjų. Duomenys rodo, kad didžioji dalis UAB „Baltijos saugos grupė“ klientų sutinka, kad jų duomenys yra konfidencialūs ir apsaugoti, taip mano net 61,6 procentai visų klientų, o 28,8 procentai visiškai su tuo sutinka. Tik maža dalis visų klientų, t. y. 2,7 procentai nesutinka su šiuo faktu ir 6,8 procentai nei sutinka, nei nesutinka.

Paslaugų teikimo jautrumas

Nuoširdus bendravimas su klientais bei nuolatinių klientų vertinimas yra labai svarbus aspektas paslaugų teikimo procese. Paslaugų teikimo jautrumas gali būti vertinamas, kaip individualus dėmesys klientui, bendradarbiavimas bei požiūris į klientą. Paslaugų teikimo jautrumo vertinimo rezultatai pavaizduoti 15 pav.

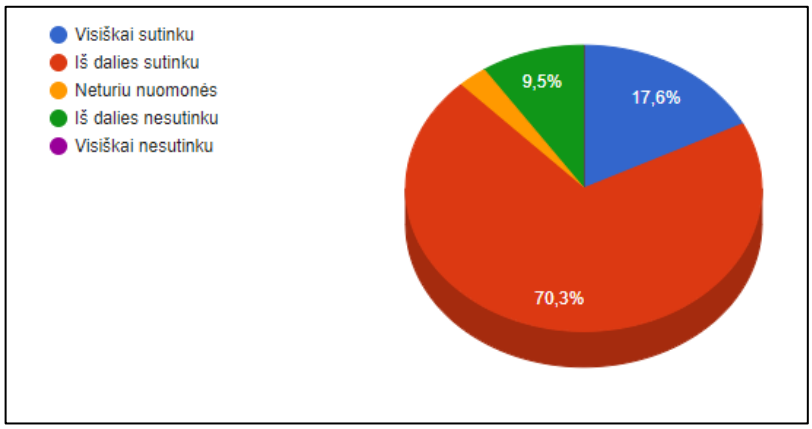


15 pav. Paslaugų teikimo jautrumo vertinimas, %

Visų pirma, svarbu įvertinti, ar UAB „Baltijos saugos grupė“ darbuotojai rodo individualų dėmesį klientams. Duomenys rodo, kad didžioji dalis klientų sutinka su šiuo teiginiu ir mano, kad jiems užtenka individualaus dėmesio, taip mano 58,1 procentai visų klientų. O 18,9 procentai visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Tai rodo, kad įmonės klientams individualaus dėmesio netrūksta. Tik likę 17,6 procentų klientų vertina, kad nesutinka, jog jiems rodomas individualus dėmesys ir 5,4 procentai nei sutinka, nei nesutinka su šiuo faktu. Tai rodo, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ darbuotojai visgi linkę rodyti individualų dėmesį bei kreipti dėmesį tik į atitinkamo kliento problemas. Tačiau nepaisant to, ne visi klientai linkę taip manyti, todėl labai svarbu atkreipti į tai dėmesį. Kitas svarbus aspektas, vertinant paslaugų teikimo jautrumą, yra tai, ar UAB „Baltijos saugos grupė“ darbuotojai atsižvelgia į specifinius kliento pageidavimus. Galima teigti, kad apsaugos paslaugų teikimo procese dažnu atveju atsiranda nespecifinių situacijų, kai reikia greitai reaguoti į pasikeitusius kliento poreikius, todėl svarbu, kad įmonės darbuotojai būtų lankstūs šiuo klausimu. Didžioji dalis klientų atsako, kad nesutinka, jog įmonės darbuotojai atsižvelgia į specialius klientų pageidavimus, taip mano net 35,1 procentai visų klientų, kas rodo, jog darbuotojai nėra lankstūs ir tai yra dar viena paslaugų teikimo kokybės problema. 16,2 procentų klientų nei sutinka, nei nesutinka su šiuo faktu. Ir likusi dalis, t. y. 27 procentai sutinka, kad įmonė atsižvelgia į specialius kliento pageidavimus, o 21,6 procentai visiškai su tuo sutinka. Čia atsiranda kitas svarbus dalykas, nuolatinių klientų vertinimas. Net 66,2 procentai visų įmonės klientų sutinka, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ vertina nuolatinius įmonės klientus, 16,2 procentai visiškai su tuo sutinka. 14,9 procentai klientų nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu ir tik maža dalis nesutinka. Tai rodo, kad įmonė vertina nuolatinius klientus ir pagal vertinimo rezultatus matomas jų pasitikėjimas.

Apibendrintas paslaugų kokybės vertinimas

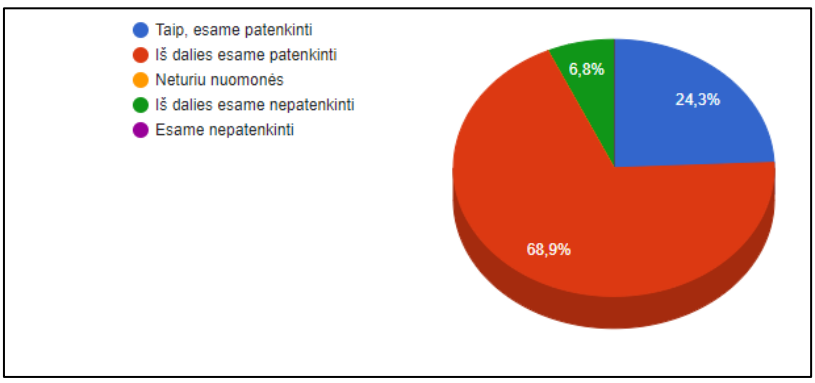
Apibendrinant paslaugų kokybės vertinimą, būtina išskirti tris pagrindinius aspektus, kurie ir lemia teigiamai vertinamą paslaugų kokybę. Tai būtų bendravimas su aukštos kvalifikacijos specialistais, klientų pasitenkinimas aptarnavimo kokybe bei bendras paslaugų kokybės vertinimas. Atsižvelgiant į tai klientai turėjo įvertinti kiekvieną aspektą atskirai, kas leistų apibendrinti paslaugų teikimo proceso rezultatus. 16 pav. pavaizduota klientų nuomonė, kaip jie vertina, ar UAB „Baltijos saugos grupė“ paslaugas teikia aukštos kvalifikacijos specialistai.



16 pav. UAB „Baltijos saugos grupė'' paslaugas teikia aukštos kvalifikacijos specialistai, %

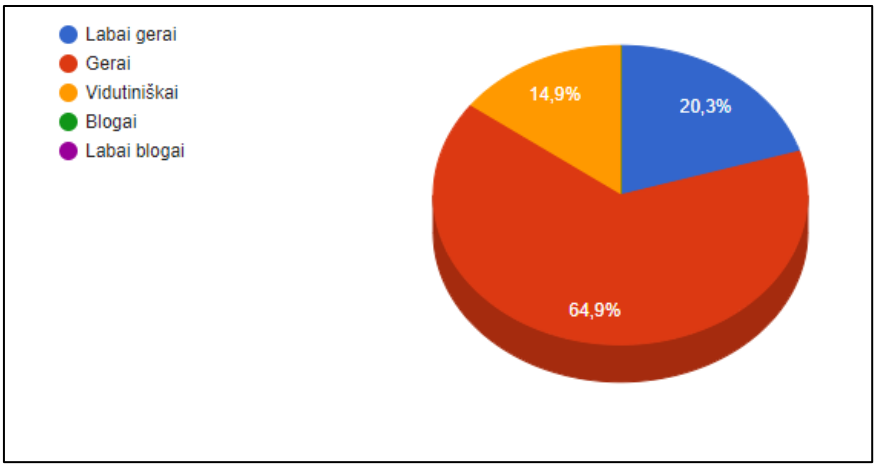
Kaip rodo duomenys, didžioji dalis visų klientų sutinka su teiginiu, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ paslaugas teikia aukštos kvalifikacijos specialistai.70,3 procentai visų klientų iš dalies su tuo sutinka, o 17,6 procentai visiškai su tuo sutinka. Nepaisant to, atsiranda dalis klientų, kurie turėjo nemalonią patirtį ir iš dalies nesutinka, kad įmonės darbuotojai yra kompetentingi, taip mano 9,5 procentai visų klientų ir iš dalies sutinka su pateiktu teiginiu. Apibendrinant galima teigti, kad visgi didžioji dalis įmonės verslo klientų teigiamai vertina darbuotojų kompetenciją bei mano, kad paslaugas teikia aukštos kvalifikacijos specialistai.

Kitas svarbus momentas yra aptarnavimo kokybės vertinimas. Kaip rodo pateikti duomenys (žr. 17 pav.), didžioji dalis visų klientų yra iš dalies patenkinti UAB „Baltijos saugos grupė“ aptarnavimo kokybe ir 24,3 procentai yra visiškai ja patenkinti.



17 pav. UAB „Baltijos saugos grupė'' klientų pasitenkinimas, vertinant aptarnavimo kokybę, %

Klientų pasitenkinimui labai svarbi komunikacija ir bendras aptarnavimo procesas, kuris apima aptarnavimo greitį, suteiktos informacijos išsamumą bei kitus aspektus, kurie užtikrina klientų pasitenkinimą aptarnavimo kokybe. Rezultatai rodo, kad ne visais atvejais klientai yra pasitenkinę, nes 6,8 procentai visų klientų visgi mano, kad iš dalies yra nepatenkinti aptarnavimo kokybe. Tai gali sietis ir su kitais paslaugų kokybės vertinimo kriterijais, kuriuos apžvelgėme anksčiau, t. y. išryškėjo tokios problemos, kaip žadėtų terminų nesilaikymas, informacijos bei komunikacijos stoka. Visa tai gali lemti, kad didžioji dalis klientų yra tik iš dalies patenkinti, o dalis iš dalies nepatenkinti, vertinant aptarnavimo kokybę. Bendras paslaugų kokybės įvertinimas matomas 18 pav.



18 pav. UAB „Baltijos saugos grupė'' teikiamų paslaugų kokybės įvertinimas, %

Duomenys rodo, kad didžioji dalis klientų paslaugų kokybę vertina gerai, taip mano net 64,9 procentai visų klientų. Kita dalis, t. y. 20,3 procentai vertina, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ paslaugų kokybė yra labai gera. Visa tai rodo, kad visiškai teigiamos nuomonės, vertinant paslaugų kokybę, nėra. Klientai ne visada yra patenkinti teikiamų paslaugų kokybe, todėl didžioji jų dalis vertina gerai. Atsiranda ir tokių klientų, kurie teikiamų paslaugų kokybę vertina tik vidutiniškai, taip mano 14,9 procentai klientų, kas rodo, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ tikrai dar yra kur tobulėti.

Apibendrinant paslaugų kokybės tyrimo rezultatus, galima daryti išvadas, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ nėra iki galo patenkinti teikiamų paslaugų kokybe, todėl sudaroma faktų bei siūlymų lentelė, kuri gali padėti neigiamus dalykus paversti teigiamais ir kuri apibendrina visą paslaugų kokybės rezultatų tyrimą (žr. 14 lent.).

14 lentelė. Paslaugų kokybės tyrimo rezultatų apibendrinimas

Vertinimo kriterijus	***Faktai***	***Siūlymai***
Paslaugų kokybės apčiuopiamumas	• Įmonė ne visada turi reikiamą įrangą ir priemones paslaugoms teikti; • Informacija apie paslaugas ne lengvai pasiekiama.	• Papildomų ekipažų įsigijimas; • Investicijos į materialųjį turtą. • Atlikti komunikacijos auditą.

14 lentelės tęsinys kitame puslapyje

14 lentelės tęsinys

Paslaugų teikimo patikimumas	• *Teikdama paslaugas, įmonė nesilaiko žadėtų terminų;* • *Neinformuoja kliento, kada bus suteikta paslauga.*	• *Pasitvirtinti vidines tvarkas, kurių privalo laikytis kiekvienas darbuotojas: komunikacijos su klientu ir paslaugų teikimo terminai.*
Paslaugų teikimo atsakingumas	• Darbuotojai neorganizuoja susitikimų su kliento atsakingu asmeniu; • Darbuotojai ne visada atsako į kliento pateiktus klausimus.	• Organizuoti gyvus ar nuotolinius susitikimas su klientais ir komunikuoti su jais nuolatos.
Paslaugų užtikrinimas	• Įmonė ne visada už paslaugas prašo tiek, kiek buvo sutarta; • Darbuotojai ne visada yra mandagūs.	• Atnaujinti arba patvirtinti aiškius pareiginius nuostatus ir pasirašytinai supažindinti darbuotojus; • Komunikuoti su klientu dėl aiškių kainodaros taisyklių.
Paslaugų teikimo jautrumas	• Darbuotojai ne visada atsižvelgia į specifinius kliento pageidavimus.	• Diegti naujas technologijas ir paslaugas, kad būtų galima pasiūlyti klientams, kuo platesnį paslaugų spektrą ir taip išpildyti jo lūkesčius.

Šaltinis: sudaryta autorės

3.2.3. Paslaugų kiekybės analizė

Dar viena kryptis, vertinant paslaugų produktyvumą, yra paslaugų kiekybė. Kiekybę galima įvardinti taip, kad tai yra ką įdeda paslaugų teikėjas bei kokius rezultatus iš to gauna. Kitaip sakant, tai santykis tarp išeinančių ir įeinančių į paslaugų teikimo procesą, elementų. Verslo aplinkoje pranašumą įgyja ta įmonė, kuri sugeba su mažiausiomis sąnaudomis pasiekti kuo geresnį rezultatą. Šiame procese dalyvauja ir darbuotojai, ir pati įmonė kaip darbdavys ir kiti subjektai tiesiogiai susiję su įmonės paslaugų teikimo procesu. Vertinant paslaugų kiekybę paliečiamos trys pagrindinės sritys, kurios tiesiogiai siejasi su pačia įmone, tai aptarnavimo apimtis, darbas ir kapitalas. Aptarnavimo apimtis apima UAB „Baltijos saugos grupė“ gautų naujų užklausų skaičių per mėnesį, tuo pačiu ir darbuotojo skiriamą laiką pasiūlymų rengimui, kuris vertinamas valandomis per mėnesį bei apibendrintas rezultatas, t. y. naujų klientų skaičius per mėnesį, kuris parodo, ar darbuotojo skiriamas laikas atsiperka. Kita sritis yra darbas, kuriuo siekiama įvertinti darbuotojų skaičiaus kitimą mėnesiais bei darbdavio investicijas į darbuotojų mokymus eurais. Tai leistų įvertinti, ar šie du faktoriai yra tarpusavy susiję ir ar tai, jog darbdavys mažiau investuoja į darbuotojo mokymus, lemia didesnę darbuotojų kaitą. Bei paskutinė sritis yra kapitalas. Tai yra tai, ką įmonė turi nuosavo, todėl vertinamas įmonės automobilių skaičiaus kitimas mėnesiais bei greitojo reagavimo ekipažų iškvietimų skaičius per mėnesį. Šis rodiklis padės įvertinti, ar įmonės nuosavas kapitalas yra pakankamas sklandžiam apsaugos paslaugų teikimo procesui užtikrinti. Visų rodiklių vertinimui naudojama santykinių rodiklių analizė ir apskaičiuojami vidutiniai kitimo

tempai per atitinkamą laikotarpį. Naudojami duomenys yra naujausi ir vertinamas 2021 metų gruodžio mėnuo kartu su 2022 metų sausio, vasario, kovo mėnesiais.

Aptarnavimo apimtis

Aptarnavimo apimties rodikliai padės įvertinti, kiek darbuotojas skiria laiko pasiūlymų rengimui pagal gautas naujas užklausas dėl paslaugų bei padės įvertinti, kiek naujų klientų gauna įmonė per atitinkamą laikotarpį. Gauti rezultatai parodys, ar darbuotojo skiriamas laikas atsiperka ir padidina įmonės klientų ratą. Bendriniai įmonės aptarnavimo apimčių duomenys pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. UAB „Baltijos saugos grupė“ aptarnavimo apimčių duomenys

Aptarnavimo apimtis, 2021-2022 m.	**gruod-21**	**saus-22**	**vas-22**	**kov-22**
Gautų užklausų skaičius, vnt.	17	13	58	36
Darbuotojo skiriamas laikas pasiūlymų rengimui, vidutiniškai val.	8,5	6,5	29	18
Naujų klientų skaičius, vnt.	3	1	2	4

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis UAB „Baltijos saugos grupė“ duomenimis

Pateikti duomenys rodo, kad vidutiniškai vienos užklausos apdorojimui darbuotojas skiria 0,30 val. savo darbo laiko. Duomenys rodo, kad paskutiniais mėnesiais gaunamų užklausų skaičius kito įvairiai ir jų skaičius nebuvo stabilus. Lygiai tokiais pačiais tempais kito ir darbuotojo skiriamas vidutinis laikas tų gautų užklausų apdorojimui. Klientų skaičius kito nežymiai. Tam, kad apibendrinti pateikti duomenis galima apskaičiuoti vidutinius duomenų kitimo tempus bei dinaminius pokyčius per atitinkamą laikotarpį (žr. 16 lent.).

16 lentelė. Aptarnavimo apimčių vidutiniai kitimo tempai ir dinamika

Aptarnavimo apimtis, 2022 mėn.	gruod-21	saus-22	vas-22	kov-22	**Vidutiniai kitimo tempai**
Gautų užklausų skaičius, vnt.	17	13	58	36	**1,28416**
Darbuotojo skiriamas laikas pasiūlymų rengimui, vidutiniškai val.	8,5	6,5	29	18	**1,28416**
Naujų klientų skaičius, vnt.	3	1	2	4	**1,10064**
Dinaminiai pokyčiai, %					
Gautų užklausų skaičius, vnt.	17	13	58	36	
		-23,53	**346,15**	**-37,93**	
Darbuotojo skiriamas laikas pasiūlymų rengimui, vidutiniškai val.	8,5	6,5	29	18	
		-23,53	**346,15**	**-37,93**	
Naujų klientų skaičius, vnt.	3	1	2	4	
		-66,67	**100,00**	**100,00**	

Šaltinis: sudaryta autorės

Aptarnavimo apimčių vidutiniai kitimo tempai apskaičiuoti vertinant paskutinio mėnesio, t. y. 2022 metų kovo mėnesio bei 2021 metų gruodžio mėnesio duomenis. Iš pateiktų duomenų galima

spręsti, kurio iš aptarnavimo apimčių rodiklių kitimas buvo intensyviausias per atitinkamą laikotarpį, o kurio lėčiausias. Gauti duomenys rodo, kad gautų užklausų skaičius bei darbuotojo skiriamas laikas tų gautų užklausų pasiūlymų rengimui kito vienodai ir vidutinis kitimo tempas siekė 1,24. Įdomu tai, kad naujų klientų skaičius kito lėčiau ir sudarė tik 1,10. Tai rodo, kad darbuotojo skiriamas laikas nėra visiškai produktyvus, kadangi naujų klientų ratas nepadidėjo žymiai, o darbuotojas skyrė pakankamai daug savo laiko pasiūlymų rengimui. Galima daryti prielaidą, kad atsakingas darbuotojas per daug laiko skiria pasiūlymų rengimui ir gaunamos užklausos neturi teigiamo rezultato, nes potencialūs klientai netampa realiais įmonės klientais. Taip pat galima vertinti ir tų ačiū aptarnavimo apimčių rodiklių dinaminius pokyčius vertinant tą patį laikotarpį. Dinaminiai pokyčiai apskaičiuoti lyginant einamąjį mėnesį su prieš tai buvusio mėnesio duomenimis bei apskaičiuojant procentinę išraišką. Gauti duomenys rodo, kad lyginant 2021 m. gruodžio mėnesį su 2022 metų sausio mėn., gautų užklausų kiekis sumažėjo 23 procentais, lyginant 2022 m. sausio ir vasario mėn., užklausų kiekis padidėjo 346 procentais, o vertinant 2022 m. vasario ir kovo mėn., gaunamų užklausų kiekis sumažėjo 37 procentais. Vertinant darbuotojo skiriamą laiką pasiūlymų rengimui valandomis, jis keitėsi lygiai taip pat kaip ir gaunamų užklausų skaičius per atitinkamą laikotarpį, kadangi, remiantis UAB „Baltijos saugos grupė“ duomenimis, darbuotojas vidutiniškai vienos užklausos apdorojimui ir pasiūlymo paskaičiavimui skiria 30 minučių. Lyginant klientų skaičiaus dinaminius pokyčius, galima teigti, kad lyginant 2021 m. gruodžio ir 2022 m. sausio mėn. jų skaičius sumažėjo 66 procentais, o vertinant sekančius du mėnesius, naujų klientų skaičius auga stabiliai po 100 procentų ir paskutinį mėnesį sudarė 4 vienetus. Apibendrinant galima teigti, kad naujų klientų skaičius augimas yra stabilus, tačiau jis yra per mažas, tam, kad būtų galima teigti, jog atsakingas darbuotojas produktyviai išnaudoja laiką, ruošdamas pasiūlymus pagal gaunamas naujas užklausas. Galima daryti išvadą, kad darbuotojo skiriamas laikas pasiūlymų rengimui mažina paslaugų produktyvumą, kadangi skiriama per daug laiko jų rengimui, o naujų klientų kiekis auga pakankamai lėtai.

Darbo rodikliai

Su darbu susijusi dedamoji atspindi tai, koks yra darbuotojų skaičius per atitinkamą laikotarpį bei kiek darbdavys skiria lėšų per mėnesį darbuotojų mokymams. Pateikti duomenys parodys, ar darbdavio skiriamos lėšos atitinka dirbančiųjų skaičių bei padės įvertinti ar pakankamai investicijų skiriama darbuotojų mokymams. Tai labai svarbu norit įvertinti, kokia yra darbuotojų kaita ir galimai susieti ar ji yra susijusi su tuo, kad įmonė per mažai investuoja į darbuotojų mokymus, kas ilgainiui gali padidinti ir klientų nepasitenkinimą paslaugomis (žr. 17 lent.).

17 lentelė. UAB „Baltijos saugos grupė“ darbo rodiklių duomenys

Darbo rodikliai, 2021-2022 m.	gruod-21	saus-22	vas-22	kov-22
Bendras darbuotojų skaičius, vnt.	252	229	214	220
Investicijos į darbuotojų mokymus, Eur	369,00	210,00	70,00	280,00

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis UAB „Baltijos saugos grupė“ duomenimis

Darbo rodiklių duomenys rodo, kad atitinkamai mažėjant bendram darbuotojų skaičiui įmonėje, mažėja ir investicijos į darbuotojų mokymus. Mokymai apima civilinės saugos ir sveikatos trumpalaikius mokslus ar programas, taip pat apsaugos darbuotojo kvalifikacijos kėlimo mokymus. Tam, kad įvertinti darbo rodiklių pokytį, taip pat galima apskaičiuoti vidutinius kitimo tempus bei dinaminius pokyčius per atitinkamą laikotarpį (žr. 18 lent.).

18 lentelė. Darbo rodiklių vidiniai kitimo tempai ir dinamika

Darbo rodikliai, 2022 mėn.	gruod-21	saus-22	vas-22	kov-22	**Vidutiniai kitimo tempai**
Bendras darbuotojų skaičius, vnt.	252	229	214	220	**0,95574**
Investicijos į darbuotojų mokymus, Eur	369,00	210,00	70,00	280,00	**0,91210**
Dinaminiai pokyčiai, %					
Bendras darbuotojų skaičius, vnt.	252	229	214	220	
		-9,13	**-6,55**	**2,80**	
Investicijos į darbuotojų mokymus, Eur	369,00	210,00	70,00	280,00	
		-43,09	**-66,67**	**300,00**	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis UAB „Baltijos saugos grupė“ duomenimis

Darbo rodiklių, tokių kaip bendras darbuotojų skaičius ir investicijos į darbuotojų mokymus, vidutinis kitimo tempas buvo panašus, vertinant laikotarpį nuo 2021 m. gruodžio mėn. iki 2022 m. kovo mėn. Vidutiniai kitimo tempai nesiekė vieneto. Duomenys rodo, kad labiau keitėsi, t. y. augo darbuotojų skaičius, o investicijos į darbuotojų mokymus dažniau mažėjo. Vidutinis kitimo tempas atspindi bendrą kitimo kryptingumą ir pokyčio intensyvumą. Kadangi nustatyta, kad vidutinio kitimo tempo rodiklių reikšmės gavosi iki vieneto, pastebimas rodiklio mažėjimas. Vertinant dinaminius tų pačių rodiklių pokyčius, galima teigti, kad lyginant 2021 m. gruodžio mėn. ir 2022 m. sausio mėn. bendras darbuotojų skaičius sumažėjo 9 procentais. 2022 m. vasario mėn. darbuotojų skaičius sumažėjo 6 procentais, o kovo mėnesį jis išaugo 2 procentais. Atitinkamai kito ir investicijos į darbuotojų mokymus. Lyginant 2022 m. sausio ir 2021 m. gruodžio mėn. rodiklio reikšmė sumažėjo 43 procentais, sekantį mėnesį išaugo iki 66 procentų, o jau 2022 m. kovo mėn. išaugo 300 procentų. Duomenys rodo, kad mažėjant investicijoms į darbuotojų mokymus, mažėja ir bendras darbuotojų skaičius, kas leidžia daryti prielaidą, kad tai vienas su kitu susieję kriterijai. Akivaizdu, kad kai darbdavys stengiasi investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, tai gali būti, kaip rodiklis siekiant pritraukti naujus darbuotojus arba išlaikyti jau esamus darbuotojus. Ir galima daryti išvadas, kad investicijų į darbuotojų mokymus mažėjimas mažina paslaugų produktyvumą. Todėl kaip dar vieną paslaugų produktyvumo didinimo galimybę galima vertinti augančias investicijas į darbuotojų mokymus, kas padėtų sumažinti darbuotojų kaitą.

Kapitalo rodikliai

Kapitalas yra materialūs arba finansiniai dalykai, kurie gali būti skiriami darbo funkcijoms vykdyti. Tokie duomenys vertinami per atitinkamą laikotarpį gali padėti įvertinti, ar įmonė turi

pakankamai pajėgumų darbo funkcijoms vykdyti ir ar ne per daug investuoja į išorinių paslaugų pirkimą, kadangi naudojasi kitų saugos tarnybų ekipažų paslaugomis. Įmonės kapitalas gali būti ir finansinis turtas. Todėl šiame etape galima palyginti įmonės veiklos sąnaudas, gaunamas pardavimo pajamas, subrangai skiriamas lėšas bei grynąjį įmonės pelną per atitinkamą laikotarpį (žr. 19 lent.).

19 lentelė. UAB „Baltijos saugos grupė“ kapitalo rodiklių duomenys

Kapitalo rodikliai 2022 mėn.	gruod-21	saus-22	vas-22	kov-22	**Vidutiniai kitimo tempai**
Pardavimo pajamos, Eur	250067,00	214874,00	175129,00	209635,00	**0,94291**
Savikaina, Eur	215803,00	202449,00	171752,00	198523,00	**0,97256**
Subrangovams mokamos išlaidos, Eur	13039,00	4224,00	7720,00	6550,00	**0,79494**
Grynasis pelnas, Eur	9448,00	-11521,00	-17943,00	5347,00	**0,82716**
Dinaminiai pokyčiai, %					
Pardavimo pajamos, Eur	250067,00	214874,00	175129,00	209635,00	
		-14,07	**-18,50**	**19,70**	
Savikaina, Eur	215803,00	202449,00	171752,00	198523,00	
		-6,19	**-15,16**	**15,59**	
Subrangovams mokamos išlaidos, Eur	13039,00	4224,00	7720,00	6550,00	
		-67,60	**82,77**	**-15,16**	
Grynasis pelnas, Eur	9448,00	-11521,00	-17943,00	5347,00	
		-221,94	**55,74**	**-129,80**	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis UAB „Baltijos saugos grupė“ duomenimis

Lentelėje pateikti duomenys rodo UAB „Baltijos saugos grupė“ finansinių duomenų pokyčius per atitinkamą laikotarpį. Labiausiai laikotarpiu nuo 2021 m. gruodžio mėn. iki 2022 m. kovo mėn. kito įmonės pardavimo pajamos bei savikaina, mažiausiai kito subrangovams mokamos išlaidos bei grynasis įmonės pelnas. Dinaminių pokyčių skaičiavimai rodo, kad lyginant einamuosius metus su praėjusiais metais, keitėsi visi rodikliai. Pardavimo pajamos, lyginant 2022 m. sausio ir 2021 m. vasario mėn. sumažėjo 14 procentų, sekantį mėnesį sumažėjo dar 18 procentų, o vertinant 2022 m. kovo mėn. ir 2022 m. vasario mėn. pardavimo pajamos išaugo 19 procentų. Labai panašiai kito ir pardavimo savikaina. Vertinant 2022 m. sausio mėn. ir 2021 m. gruodžio mėn., savikaina sumažėjo 67 procentais, sekantį mėnesį sumažėjo 15 procentų, o 2022 m. kovo mėnesį lyginant su praėjusiu mėnesiu, ji išaugo 15 procentų. Subrangovams mokamos išlaidos rodo, kad dalį paslaugų teikimo, įmonė perka iš išorinių paslaugų teikėjų. Tai didina paslaugų produktyvumą, kadangi leidžia įmonei aptarnauti daugiau klientų bei pasinaudoti kitų įmonių, t. y. subrangovų pajėgumais bei padidinti paslaugų teikimo apimtis. Subrangovam mokamos išlaidos labiausiai sumažėjo 2022 m. sausio mėn., t. y. 67 procentais, o labiausiai kito 2022 m. vasario mėn., nes padidėjo 82 procentais, lyginant su paėjusiu mėnesiu. Vienas pagrindinių įmonės veiklos rodiklių yra grynasis pelnas, kuris parodo, koks yra įmonės veiklos efektyvumas. Galima teigti, kad 2022 m. sausio ir vasario mėn. UAB „Baltijos saugos grupė“ paslaugų produktyvumas buvo mažėjantis, kadangi grynasis įmonės pelnas buvo neigiamas. Tačiau vertinant paskutinį laikotarpį, t. y. 2022 m. kovo mėnesį, grynasis pelnas išaugo ir sudarė teigiamą rezultatą. Bendrai vertinant naujausius įmonės duomenis ir finansinius rodiklius, galima teigti, kad UAB „Baltijos saugos grupė“ paslaugų produktyvumas yra augantis.

IŠVADOS

1. Paslaugų produktyvumas sieja visas suinteresuotas šalis, t. y. klientus, tiekėjus, partnerius bei darbuotojus. Visos suinteresuotos šalys gali prisidėti prie paslaugų produktyvumo didinimo paslaugų teikimo įmonėje. Paslaugų sektoriuje produktyvumas parodo, kiek tiekėjas yra pasirengęs investuoti resursų į paslaugų teikimo procesą bei kokį indėlį suteikia klientas. Tiekėjas siekia, kad pasiektų kuo geresnius veiklos rezultatus, su mažiausiomis sąnaudomis, o klientas tikisi gauti kokybiškas paslaugas.
2. Išskiriamos penkios pagrindinės paslaugų produktyvumo didinimo kryptys, t. y. paslaugų kokybės gerinimas, klientų požiūris bei pasitenkinimas, bendros vertės kūrimas, darbuotojų darbo našumo didėjimas bei inovacijų atsiradimas.
3. Paslaugų produktyvumas gali būti vertinamas kokybine bei kiekybine dedamosiomis. Kokybės dedamoji dažniausiu atveju išreiškiama klientų pasitenkinimu bei požiūriu į teikiamų paslaugų kokybę, o kiekybinės dedamoji leidžia įvertinti tam tikrus įmonės veiklos rodiklius bei jų kitimą per atitinkamą laikotarpį.
4. Paslaugų kokybę lemia tai, kokį indėlį į paslaugų teikimo procesą įdeda tiekėjas. Jei paslaugų kokybė gera, gali būti pasiekiamas kliento pasitenkinimas, kuris vertinamas kaip tarpininkas tarp paslaugų produktyvumo ir įmonės veiklos rezultatų.
5. Atlikus UAB „Baltijos saugos grupė“ konkurencingumo analizę buvo nustatyta, kad konkurencingumą geriausiai vertinti remiantis įmonės finansiniais duomenimis bei rinkos dalies rodikliais, tokiais kaip pardavimo pajamos ir įmonės padalinių skaičius. Mažiausiai reikšmingas kriterijus, atspindintis marketingo rodiklius, yra sekėjų skaičius socialiniuose tinkluose.
6. Atlikus UAB „Baltijos saugos grupė“ teikiamų paslaugų kokybės analizę, buvo nustatyta, kad įmonės paslaugų kokybė klientų yra vertinama gerai, nes daugiau nei pusė respondentų bendrą UAB „Baltijos saugos grupė“ paslaugų kokybę įvertino kaip gerą, kas rodo, jog paslaugų produktyvumas nėra žemas.
7. Darbuotojo skiriamas laikas pasiūlymų rengimui mažina paslaugų produktyvumą, kadangi skiriama per daug laiko jų rengimui, o naujų klientų kiekis auga pakankamai lėtai.
8. Bendras UAB „Baltijos saugos grupė“ produktyvumas yra teigiamas, kadangi vertinant naujausius duomenis, įmonės pardavimo pajamos ir grynasis pelnas užaugo.

SIŪLYMAI

1. Atlikus paslaugų kokybės tyrimą išryškėjo tam tikrų sričių, kuriose įmonė turėtų įdėti daugiau įdirbio ir taip pasiekti geresnės paslaugų kokybės ir didesnio paslaugų produktyvumo: investicijos į įrangą, skirtą paslaugoms teikti; atlikti komunikacijos auditą; gerinti santykius su klientais, organizuojant gyvus susitikimus bei informuojant klientą apie visą paslaugų teikimo procesą; sumažinti paslaugų teikimo vėlavimą; atsižvelgti į specifinius kliento pageidavimus.
2. Teikiamų paslaugų kokybė, kuri yra siejama su paslaugų produktyvumo didinimu, turėtų būti nuolat tikrinama ir vertinama, atsižvelgiant į klientų pateikiamus pasiūlymus ir skundus.
3. Paslaugų produktyvumui didinti, UAB „Baltijos saugos grupė“ turėtų siekti klientų pasitenkinimo, diegiant naujas technologijas, plečiant teikiamų paslaugų spektrą bei gerinant aptarnavimo kokybę.
4. Siekiant racionaliai išnaudoti darbuotojų darbo produktyvumą, siūloma iš anksto pasiruošti šabloninius komercinius pasiūlymus bei juos pateikti užklausas pateikusiems potencialiems klientams ir taip sumažinti darbuotojo skiriamą laiką užklausų apdorojimui.
5. Investicijos į darbuotojų mokymus taip pat yra viena iš paslaugų produktyvumo didinimo galimybių, kadangi gali sumažinti darbuotojų kaitą, pagerinti darbuotojų lojalumą bei padidinti paslaugų produktyvumą.

LITERATŪRA

1. Ananda, J. ir Pawsey, N. (2019). Miesto vandens pramonės paslaugų kokybės lyginamoji analizė. Produktyvumo analizės žurnalas , 51 (1), 55–72. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1007/s11123-019-00545-w
2. Ali Emrouznejad, Emilyn Cabanda (2014). Managing Service Productivity. Using Frontier Efficiency Methodologies and Multicriteria Decision Making for Improving Service Performance, p. 1-17. 2014, Volume 215. ISBN : 978-3-662-43436-9. *https://doi- org.skaitykla.mruni.eu/10.1007/978-3-662-43437-6*
3. Arnis Sauka (2014) Measuring the competitiveness of Latvian companies, Baltic Journal of Economics, 14:1-2, 140-158, DOI: 10.1080/1406099X.2014.995421
4. Becker, J., Beverungen, D., Knackstedt, R., Rauer, H., & Sigge, D. (2014). On the ontological expressiveness of conceptual modeling grammars for service productivity management. Information Systems & E-Business Management, 12(3), 337–365. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1007/s10257-013-0219-y
5. Bhattacharya, A., Morgan, NA ir Rego, LL (2021). Klientų pasitenkinimas ir įmonės pelnas monopolijose: komunalinių paslaugų tyrimas. Marketingo tyrimų žurnalas (JMR) , 58 (1), 202–222. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/0022243720962405
6. Broadberry, S. N. (2006). Market Services and the Productivity Race, 1850–2000 : British Performance in International Perspective. Cambridge University Press.
7. Butkevičienė, Eglė, Rutkauskienė, Danguolė (2014). Valdžios, verslo ir piliečių elektroninės sąveikos plėtra Lietuvoje: viešųjų elektroninių paslaugų poreikis kaimiškuosiuose regionuose. P. 69. https://www3.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2013/1823
8. Chapman, A., & Dilmperi, A. (2022). Luxury brand value co-creation with online brand communities in the service encounter. Journal of Business Research, 144, 902–921. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1016/j.jbusres.2022.01.068
9. Chidozie Chukwuemeka Nwobi-Okoye, Stanley Okiy, Tao Peng. (2016) Performance assessment of multi-input-single-output (MISO) production process using transfer function and fuzzy logic: A case study of soap production. Cogent Engineering 3:1. https://www-tandfonline-com.skaitykla.mruni.eu/doi/citedby/10.1080/23311916.2016.1145043?scroll=top&needAccess=true https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/23311916.2016.1145043
10. Davulis, Gediminas Da 471 Ekonomikos teorija: vadovėlis aukðtøjø mokyklø studentams: antroji papildyta ir pataisyta laida. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2009, p. 15. https://repository.mruni.eu/handle/007/16755
11. De Fuentes, C., Dutrénit, G., Gras, N. ir Santiago, F. (2020). Gamybos ir paslaugų sektorių inovacijas ir produktyvumą lemiantys veiksniai: mikro įrodymai iš Meksikos. Innovation & Development , 10 (3), 323–345. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/2157930X.2019.1622248
12. Dužinskas, Raimundas, Jurgelevičius, Artūras (2014). Nematerialaus turto samprata : ištakos, apibrėžimai, savybės ir elementai. Business Systems & Economics p. 204-216. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13028/2316-8421-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y
13. Eminli, V., & Bots, Y. (2019). Productivity in Service, Manufacturing, and Hybrid Industries: An Empirical Study. International Journal of Business & Economics Perspectives, 14(1), 49–59.
14. Eldoras, L. (2020). Kaip kolektyvinis įsipareigojimas sukuria konkurencinį pranašumą organizacijoms: verslo lygio bendros vizijos, konkurencinio intensyvumo ir paslaugų našumo modelis. Journal of Management Studies (John Wiley & Sons, Inc.) , 57 (2), 177–209. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1111/joms.12438

15. Eldor, L. (2021). Leading by Doing: Does Leading by Example Impact Productivity and Service Quality? Academy of Management Journal, 64(2), 458–481. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.5465/amj.2018.0706
16. Elektroninių paslaugų įgyvendinimo sprendimai : monografija / Dalė Dzemydienė, Ramutė Naujikienė, Ramūnas Dzindzalieta ; Mykolo Romerio universitetas. – Vilnius : Registrų centras, 2016 m., p. 14. https://repository.mruni.eu/handle/007/16716
17. Filatovas, E. (2012). Daugiakriterinių optimizavimo uždavinių sprendimas interaktyviuoju būdu: daktaro disertacija. Vilniaus universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka. Prieiga per internetą: https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2087149/datastreams/MAIN/content
18. Gaižauskaitė I., Mikėnė S. Ga-183 SOCIALINIŲ TYRIMŲ METODAI: APKLAUSA. Vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014. p. 31. https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1
19. Gegužytė, G., & Bagdonienė, L. (2021). Value Co-Creation in Engineering Service Innovation: Resources and Capabilities Perspectives. Central European Management Journal, 29(4), 91–123. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.7206/cemj.2658-0845.61
20. Gražulis, Vladimiras (2014). Komandinis darbas organizacijose., p. 5. https://repository.mruni.eu/handle/007/16907
21. GULPENKO, K.; FILYASOVA, Y. Personalo mokymas: įvairūs metodai, kaip išlaikyti organizacijos konkurencinį pranašumą. Tarptautinė daugiadisciplininė socialinių mokslų ir menų mokslinė konferencija SGEM , [sl] , v. 5, p. 779–786, 2018. DOI 10.5593/sgemsocial2018/1.5. Siųskite adresu: https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=134142235&site=ehost-live
22. Harjit Sekhon, Andrews Agya Yalley, Sanjit Kumar Roy & Gurvinder Singh Shergill (2016) A cross-country study of service productivity, The Service Industries Journal, 36:5-6, 223-238. https://www-tandfonline-com.skaitykla.mruni.eu/doi/pdf/10.1080/02642069.2016.1165671?needAccess=true
23. Holjevac, IA (2010). Darbo našumas Kroatijos viešbučių pramonėje – augimo ir konkurencingumo pagrindai ir koncepcijos. South East European Journal of Economics & Business (1840118X) , 5 (1), 85–90. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.2478/v10033-010-0008-1
24. Jade McEwen, Christine Bigby ir Jacinta Douglas (2021 m.) Kaip kasdieninių paslaugų organizacijų lyderiai supranta paslaugų kokybę, Intelektinės ir vystymosi negalios tyrimai ir praktika, 8:2, 126-134, DOI: 10.1080/23297018.2021.955.
25. Johnston, A. ir Huggins, R. (2018). Regioninio augimo dinamika paslaugų sektoriuje: užimtumo kaitos veiksniai JK regionuose, 1971–2005 m. Augimas ir pokyčiai , 49 (1), 71–96. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1111/grow.12221
26. Kachwala, T., & Pai, P. (2022). Critical Factors of Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Tourism Industry. Journal of Hospitality Application & Research, 17(1), 51–68.
27. Kazekami, S. (2017). Do service sectors need core sectors to improve their productivity? Eurasian Economic Review, 7(3), 389–410. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1007/s40822-017-0073-1
28. Кучина, Е. В., & Коркина, Т. А. (2019). Управление Производительностью Труда Как Инструмент Обеспечения Конкурентоспособности Предприятий Вредприятий В. Vestnik Chelyabinskogo Gosudarstvennogo Universiteta , 431 (9), 166–174. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.24411/1994-2796-2019-10918
29. Klingner, S., Pravemann, S. and Becker, M. (2015), "Service productivity in different industries – an empirical investigation", Benchmarking: An International Journal, Vol. 22 No. 2, pp. 238-253. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/BIJ-04-2013-0047
30. Kozubíková, L., Dvorský, J., & Ključnikov, A. (2020). Social Factors' Impact on the Quality of Business Environment in the Sme Segment. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration, 28(1), 91–102. Prieiga per

internetą:http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=143373833&site=ehost-live

31. Liwei Chen, Hsieh, JJP-A., Rai, A. ir Sean Xin Xu. (2021). Kaip darbuotojų infuzijos CRM sistemų naudojimas skatina klientų pasitenkinimą? Mechanizmo skirtumai tarp tiesioginių ir virtualių kanalų. *MIS Quarterly* , *45* (2), 719–754. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.25300/MISQ/2021/13265
32. Marčinskas, & Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. Ekonomika - Vilniaus Universitetas, 55-56. https://doi.org/10.15388/Ekon.2001.16959
33. Morkel, A., Nienaber, H. ir McNeill, R. (2021). Laikas pokyčiams: įrankiai, didinantys konkurencinį pranašumą vyno versle. Journal of Global Business & Technology , 17 (2), 20–40. https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=154525830&site=ehost-live.
34. Peters, B., Riley, R., Siedschlag, I., Vahter, P., & McQuinn, J. (2018). Internationalisation, Innovation and Productivity in Services: Evidence from Germany, Ireland and the United Kingdom. Working Papers -- Business Administration, 108, 3–31. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=127838621&site=ehost-live
35. Podvezko, V. (2008). Sudėtingų dydžių kompleksinis vertinimas. Verslas: teorija ir praktika, 9(3), 160–168.
36. Rew, D., Jung, J., & Lovett, S. (2021). Examining the relationships between innovation, quality, productivity, and customer satisfaction in pure service companies. TQM Journal, 33(1), 57–70. Rew, D., Siguaw, J. A., & Sheng, X. (2020). Service Productivity, Satisfaction, and the Impact on Service Firm Performance. Services Marketing Quarterly, 41(4), 344–357. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/15332969.2020.1830640 https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/TQM-10-2019-0235 00
37. Roczniewska, M., Smoktunowicz, E., Calcagni, C. C., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., & Richter, A. (2021). Beyond the individual: A systematic review of the effects of unit-level demands and resources on employee productivity, health, and well-being. Journal of Occupational Health Psychology. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1037/ocp0000311.supp (Supplemental)
38. ROŞU, E. ir DONA, I. (2016). Regioninio ir vietos konkurencingumo matavimas. Atvejo analizė: Pietryčių regionas ir Brailos apskritis. Moksliniai straipsniai: vadyba, ūkio inžinerija žemės ūkyje ir kaimo plėtra , 16 (1), 445–450. https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=116393715&site=ehost-live
39. Rust, RT ir Huang, M.-H. (2012). Paslaugų produktyvumo optimizavimas. Marketingo žurnalas , 76 (2), 47–66. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1509/jm.10.0441
40. Scerri, M. and Agarwal, R. (2018), "Service enterprise productivity in action: measuring service productivity", Journal of Service Theory and Practice, Vol. 28 No. 4, pp. 524-551. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/JSTP-06-2017-0104
41. Skačkauskienė, I., & Vestertė, J. (2018). Redefining service notion in contemporary management. Mokslas – Lietuvos Ateitis / Science – Future of Lithuania, 10. https://doi.org/10.3846/mla.2018.364
42. Sodra atviri įmonių duomenys. Prieiga per internetą: https://atvira.sodra.lt/imones/paieska/index.html
43. Stepanenkaitė, Žemgulienė, Žemgulienė Jolanta, & Vilniaus universitetas Ekonomikos fakultetas. (2010). Darbuotojų produktyvumas finansinių paslaugų įmonėje : magistro tezės / Rita Stepanenkaitė ; Vilniaus universitetas. Ekonomikos fakultetas. Vilniaus universitetas. P. 2. https://www.lvb.lt/permalink/f/1470m9t/VUB05000447358
44. ŠIMKUS, A., MIKALAUSKAS, R., ALEKRINSKIS, A., & BULOTIENĖ, D. (2015). „Rekreacinių paslaugų Kokybės Vertinimas“: „Regioninio parko atvejis“. Regiono formavimo ir plėtros studijos , 16 , 89–103. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.15181/rfds.v15i2.1088

45. Tiwasing, P., Kim, YR ir Akinremi, T. (2020). Erdviniai MVĮ produktyvumo skirtumai: Anglijos paslaugų sektoriaus įrodymai. Kraštotyros Kraštotyra , 7 (1), 589–602. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/21681376.2020.1854111
46. Trakšelys, K., & Martišauskienė, D. (2016). ŠVIETIMO PASLAUGŲ KOKYBĖ: EFEKTYVUMAS, REZULTATYVUMAS, PRIEINAMUMAS. (Lithuanian). Bridges / Tiltai, 73(1), 191–206. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.15181/tbb.v73i1.1273
47. UAB „Dorsimus“ duomenys. Prieiga per internetą: https://rekvizitai.vz.lt/imone/dorsimus/
48. UAB „ES Security“ duomenys. Prieiga per internetą: https://rekvizitai.vz.lt/imone/es_security/
49. UAB „Budrus sakalas“ duomenys. Prieiga per internetą: https://rekvizitai.vz.lt/imone/budrus_sakalas/
50. UAB „Fosus“ duomenys. Prieiga per internetą: https://rekvizitai.vz.lt/imone/fosus/
51. UAB „Baltijos saugos grupė“ duomenys. Prieiga per internetą: https://rekvizitai.vz.lt/imone/baltijos_saugos_grupe/
52. Uwizeyemungu, S., Raymond, L., Poba-Nzaou, P. ir St-Pierre, J. (2018). IT ir žmogiškųjų išteklių valdymo galimybių papildomumas siekiant konkurencingumo: gamybos ir pramonės paslaugų MVĮ konfigūracinė analizė. Įmonių informacinės sistemos , 12 (10), 1336–1358. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/17517575.2018.1448118
53. Wacker, J., Hershauer, J., Walsh, K. D., & Sheu, C. (2014). Estimating professional service productivity: theoretical model, empirical estimates and external validity. International Journal of Production Research, 52(2), 482–495. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/00207543.2013.836611
54. Wang, X., Yuen, K. F., Teo, C.-C., & Wong, Y. D. (2021). Online Consumers' Satisfaction in Self-Collection: Value Co-Creation from the Service Fairness Perspective. International Journal of Electronic Commerce, 25(2), 230–260. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/10864415.2021.1887699
55. Watanabe, Y. (2020). Value Co-Creation in Business-to-Business and Business-to-Consumer Service Relationships. Journal of Relationship Marketing, 19(3), 203–228. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/15332667.2019.1688597
56. Wei Chen, Xuan Zheng, Haijun Zhou, & Zhe Li. (2021). Evaluation of Logistics Service Quality: Sentiment Analysis of Comment Text Based on Multi-Level Graph Neural Network. Traitement Du Signal, 38(6), 1853–1860. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.18280/ts.380630
57. Wyszkowska-Kuna, J. (2019). Productivity Performance of the Service Sectors in European Union Countries. Comparative Economic Research, 22(4), 7–22. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.2478/cer-2019-0029
58. Zeithaml, VA, Berry, LL ir Parasuraman, A. (1996). Paslaugų kokybės elgesio pasekmės. Marketingo žurnalas , 60 (2), 31–46. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1177/002224299606000203
59. Žemgulienė J., & Zaleskytė J. (2002). Adoption of the N. Kano Model of Consumer Needs to the Service Market Segmentation and Product Differentiation. Ekonomika, 57, 146–156. https://doi.org/10.15388/Ekon.2002.16981
60. Žitkus, Leonas, & Mickevičienė, Monika. (2013). Konkurencingumas kaip regiono plėtros siekinys. Viešoji politika ir administravimas, 12(3), 430–441. https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.12.3.4008

Lakavičienė, E. (2022). *Paslaugų produktyvumo didinimas „N“ įmonėje* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas produktyvumas paslaugų teikimo įmonės kontekste. Darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių. Pirmoje dalyje siekiama apibudinti paslaugų produktyvumo sampratą bei identifikuoti pagrindinius paslaugų produktyvumo didinimo aspektus teoriniu požiūriu. Antrojoje magistro darbo dalyje siekiama identifikuoti paslaugų produktyvumo vertinimo metodus, lyginant skirtingų mokslinių straipsnių autorių nuomones bei suformuoti paslaugų teikimo įmonės „Baltijos saugos grupė“ paslaugų produktyvumo vertinimo modelį. Trečiojoje magistro darbo dalyje suformuotas paslaugų produktyvumo vertinimo modelis patikrinamas konkrečios įmonės atveju, tiriant jos konkurencingumą, paslaugų kokybę bei kiekybę.

Raktiniai žodžiai – paslaugos, paslaugų produktyvumas, paslaugų kokybė, klientų pasitenkinimas, darbuotojų našumas.

Lakavičienė, E. (2022). *Improving service productivity in „N“ company* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

ANNOTATION

The master's thesis analyzes productivity in the context of the service delivery company. The work consists of three main parts. The first part aims to describe the concept of service productivity and to identify the main aspects of increasing service productivity from a theoretical point of view. The second part of the master's thesis aims to identify the methods of assessing the productivity of services by comparing the opinions of the authors of different scientific articles and to form a model for assessing the productivity of services of the service delivery company "Baltic Safety Group". The model of assessment of service productivity formed in the third part of the master's thesis is checked in the case of a particular company by examining its competitiveness, quality and quantity of services.

Key words - services, productivity of services, quality of service, customer satisfaction, employee productivity.

Lakavičienė, E. (2022). *Paslaugų produktyvumo didinimas „N“ įmonėje* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

SANTRAUKA

Išaugusi paslaugų sektoriaus svarba ir susirūpinimas dėl produktyvumo augimo, skatina susidomėjimą paslaugų produktyvumo didinimo priemonėmis. Kadangi paslaugų produktyvumą sunku išmatuoti, būtina išskirti kriterijus, kurie susiję su paslaugų produktyvumo didinimo galimybėmis. Tyrimo siekiamas tikslas – suformuoti paslaugų produktyvumo vertinimo modelį ir jį empiriškai patikrinti „N“ įmonės atveju. „N“ įmonė – tai saugos tarnyba UAB „Baltijos saugos grupė“, teikianti apsaugos paslaugas visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje. Tyrimo uždaviniai – apibrėžti paslaugų produktyvumo sampratą, identifikuoti paslaugų produktyvumo didinimo kryptis teoriniu požiūriu, atskleisti paslaugų produktyvumo vertinimo metodus, išnagrinėti ryšį tarp paslaugų produktyvumo, paslaugų kokybės ir klientų pasitenkinimo, parengti paslaugų produktyvumo vertinimo metodiką, suformuojant tyrimo modelį ir jį patikrinti UAB „Baltijos saugos grupė“ atveju. Tiriamasis objektas ir yra paslaugų produktyvumas. Tyrimui atlikti buvo naudojama mokslinės literatūros lyginamoji analizė, statistiniai metodai, apklausa bei antrinių duomenų analizė. Empirinė darbo dalis atskleidė įmonės konkurencingumo rodiklių reikšmingumą. Atliktas tyrimas parodė, kad labiausiai įmonės konkurencingumą galima vertinti remiantis finansiniais bei užimamos rinkos dalies kriterijais. UAB „Baltijos saugos grupė“ paslaugų kokybės tyrimu nustatyta, kad įmonės paslaugų kokybė vertinama gerai, tačiau yra tam tikrų spragų, kurias būtina tai taisyti tam, kad pasiekti didesnio paslaugų produktyvumo. Vertinant kiekybės dedamąją atsiskleidė tai, kad ne visada darbuotojų darbas yra produktyvus, o turimas kapitalas pakankamas, tačiau vertinant naujausius įmonės finansinius duomenis, jie rodo, kad įmonė dirba produktyviai. Darbo struktūrą sudaro trys dalys. Teorinėje dalyje yra nagrinėjama paslaugų produktyvumo samprata bei paslaugų produktyvumo didinimas mokslininkų požiūriu. Antrojoje dalyje suformuojamas paslaugų produktyvumo vertinimo metodas ir identifikuojami rodikliai paslaugų produktyvumo vertinimui. Trečioje dalyje atliekami empiriniai tyrimai, kuriais siekiama ištirti UAB „Baltijos saugos grupė“ konkurencingumą, paslaugų kokybę bei kiekybės duomenis tam, kad įvertinti įmonės paslaugų produktyvumo lygį bei pateikti siūlymus jo gerinimui.

Lakavičienė, E. (2022). *Improving service productivity in „N“ company* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

SUMMARY

The increased importance of the services sector and concerns about productivity growth are fuelling interest in measures to increase service productivity. Since the productivity of services is difficult to measure, it is necessary to distinguish the criteria that relate to the possibilities of increasing the productivity of services. The aim of the study is to form a model for assessing the productivity of services and to empirically verify it in the case of the N company. "N" company is a security service UAB "Baltijos saugos grupe", which provides security services throughout the territory of the Republic of Lithuania. The tasks of the research are to define the concept of service productivity, to identify the directions of increasing service productivity from a theoretical point of view, to reveal the methods of evaluation of service productivity, to examine the relationship between service productivity, service quality and customer satisfaction, to develop a methodology for assessing service productivity by forming a research model and verifying it in the case of UAB "Baltijos saugos grupe". The object of study is the productivity of services. Comparative analysis of scientific literature, statistical methods, survey and analysis of secondary data were used to carry out the research. The empirical part of the work revealed the significance of the company's competitiveness indicators. The investigation carried out showed that the company's competitiveness can be assessed mainly on the basis of financial and market share criteria. The quality of services of UAB "Baltijos saugos grupe" has established that the quality of the company's services is evaluated well, but there are certain gaps that need to be corrected in order to achieve greater service productivity. When assessing the quantitative component, it was revealed that the work of employees is not always productive and the available capital is sufficient, but when assessing the latest financial data of the company, they show that the company is working productively. The structure of the work consists of three parts. The theoretical part deals with the concept of service productivity and increasing the productivity of services from the point of view of scientists. In the second part, a method of assessing the productivity of services is formed and indicators for assessing the productivity of services are identified. In the third part, empirical research is carried out aimed at researching the competitiveness, quality of services and quantity data of UAB "Baltijos saugos grupe" in order to assess the level of productivity of the company's services and to submit proposals for its improvement.

PRIEDAI

1 PIEDAS. ANKETINĖ APKLAUSA

Esu Mykolo Romerio universiteto verslo sistemų ekonomikos magistrantūros studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti UAB ,,Baltijos saugos grupė“ paslaugų produktyvumo vertinimo kriterijus bei didinimo galimybes. UAB ,,Baltijos saugos grupė“ nori tobulėti ir siekia, kad įmonės teikiamos paslaugos būtų kokybiškos, todėl mums labai svarbi Jūsų nuomonė. Maloniai prašome atsakyti į anketoje užduotus klausimus.
Ačiū Jums.

1. Kiek laiko naudojatės UAB ,,Baltijos saugos grupė“ paslaugomis?
- Nuo 1 mėnesio iki pusės metų
- Nuo pusės metų iki 1 metų
- 1 metus ir ilgiau

2. Kaip kreipėtės į UAB ,,Baltijos saugos grupė“ dėl paslaugų užsakymo?
- Telefonu
- El. paštu arba per internetinės svetainės užklausos formą
- Gyvai
- Buvo paskelbtas viešasis pirkimas

3. Koks yra Jūsų įmonės dydis?
- Labai maža įmonė
- Maža įmonė
- Vidutinė įmonė
- Didelė įmonė

4. Šalia kiekvieno teiginio pasirinkite vieną skaičių, rodantį, kokiu mastu, Jūsų nuomone, UAB Baltijos saugos grupė (toliau - BSG) atitinka pateiktą teiginį: jei visiškai sutinkate, pasirinkite - 5, jei sutinkate - 4, jei nei sutinkate, nei nesutinkate - 3, jei nesutinkate - 2, jei visiškai nesutinkate - 1.

	5 - visiškai sutinku	4 - sutinku	3 - nei sutinku, nei nesutinku	2 - nesutinku	1 - visiškai nesutinku
BSG turi visą reikiamą įrangą ir priemones paslaugoms teikti					
Informacija apie BSG teikiamas paslaugas lengvai pasiekiama telefonu arba internetu, arba kitomis priemonėmis					
BSG tarnybiniai automobiliai yra tvarkingi ir švarūs					
BSG medžiaga, susijusi su paslaugomis (tentai, reklaminės lentelės ir kt.) yra tvarkinga					
BSG darbo laikas yra patogus					

	5 - visiškai sutinku	4 - sutinku	3 - nei sutinku, nei nesutinku	2 - nesutinku	1 - visiškai nesutinku
Teikdama paslaugas, BSG laikosi žadėtų terminų					
BSG specialistai informuoja klientą apie tai, kada bus suteikta paslauga					
BSG nuoširdžiai stengiasi išspręsti kilusias problemas					
BSG suteikdama paslaugą pirmą kartą, tai atlieka puikiai					
BSG darbuotojų elgsena kelia pasitikėjimą					

	5 - visiškai sutinku	4 - sutinku	3 - nei sutinku, nei nesutinku	2 - nesutinku	1 - visiškai nesutinku
BSG darbuotojai labai greitai aptarnauja klientą					
BSG darbuotojai visada atsako į kliento pateiktus klausimus					
BSG darbuotojai organizuoja susitikimus su kliento atsakingu asmeniu					
BSG darbuotojai stengiasi išsiaiškinti klientų poreikius					

	5 - visiškai sutinku	4 - sutinku	3 - nei sutinku, nei nesutinku	2 - nesutinku	1 - visiškai nesutinku
BSG darbuotojai yra visada mandagūs					
BSG įmonėje išsamiai supažindama su teikiamomis paslaugomis ir jų kaina					
BSG įmonėje už paslaugas prašoma tiek, kiek buvo sutarta					
BSG turi nepriekaištingą vardą ir reputaciją					
BSG kliento duomenys yra apsaugoti ir konfidencialūs					

	5 - visiškai sutinku	4 - sutinku	3 - nei sutinku, nei nesutinku	2 - nesutinku	1 - visiškai nesutinku

BSG darbuotojai rodo individualų dėmesį klientams					
BSG darbuotojai atsižvelgia į specialius kliento pageidavimus					
BSG vertina nuolatinius įmonės klientus					

5. Ar sutinkate, kad UAB Baltijos saugos grupė paslaugas teikia aukštos kvalifikacijos specialistai?

- Visiškai sutinku
- Iš dalies sutinku
- Neturiu nuomonės
- Iš dalies nesutinku
- Visiškai nesutinku

6. Ar esate patenkinti UAB Baltijos saugos grupė aptarnavimo kokybe?

- Taip, esame patenkinti
- Iš dalies esame patenkinti
- Neturiu nuomonės
- Iš dalies esame nepatenkinti
- Esame nepatenkinti

7. Kaip bendrai vertinate UAB Baltijos saugos grupė teikiamų paslaugų kokybę?

- Labai gerai
- Gerai
- Vidutiniškai
- Blogai
- Labai blogai

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2022 m. gegužės mėn. 2 d.

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), viešojo valdymo ir verslo fakulteto studentė Eglė Lakavičienė patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Paslaugų produktyvumo didinimas „N“ įmonėje“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už šiurkštų akademinės etikos pažeidimą.

Eglė Lakavičienė

_____ _____

(parašas) (vardas, pavardė)