MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

EKONOMIKOS INSTITUTAS

VIKTORIJA KONDRATAVIČIENĖ

AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ KELEIVIŲ VEŽIMO DIREKCIJOS VEIKLOS VERTINIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė: prof. dr. I. Mačerinskienė

VILNIUS, 2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

EKONOMIKOS INSTITUTAS

AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ KELEIVIŲ VEŽIMO DIREKCIJOS VEIKLOS VERTINIMAS

Logistikos vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N20025

Recenzentas

2017 05

Vadovė

prof. dr. Irena Mačerinskienė

2017 05

Atliko

LVvmis15-1 gr. stud.

V. Kondratavičienė

2017 05 02

VILNIUS, 2017

TURINYS

ĮVADAS 7
1 ORGANIZACIJOS VEIKLOS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI 10
1.1 Organizacijos veiklos vertinimo koncepcija 10
1.2 Vadovavimo ir valdymo kokybės įtaka įmonės veiklai 14
1.3 Organizacijos veiklos matavimo sistema 16
1.4 Valstybės valdomų įmonių veiklos vertinimo ypatumai 23
1.5 Keleivių vežimo geležinkelių transportu paslaugų ypatumai 25
2 ORGANIZACIJOS VEIKLOS VERTINIMO METODOLOGIJA 29
2.1 Duomenų surinkimo metodai 29
2.2 Organizacijos veiklos vertinimo modelis 30
2.3 Organizacijos veiklos vertinimo rodikliai 34
2.4 Geležinkelių transporto keleivių paslaugų vertinimo klausimynas 36
2.5 SSGG analizės teoriniai aspektai 39
3 AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ KELEIVIŲ VEŽIMO DIREKCIJOS VEIKLOS ANALIZĖ 41
3.1 AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos ypatumai 41
3.1.1 Geležinkelių transporto sektorius Lietuvoje 41
3.1.2 AB „Lietuvos geležinkeliai“ veikla 41
3.1.3 AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo struktūra 43
3.2 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklos analizė 45
3.2.1 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos konkurentų analizė 45
3.2.2 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos turto analizė 47
3.2.3 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklos pelningumo / nuostolingumo analizė 49
3.2.4 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos keleivių srautų analizė 53
3.2.5 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos maršrutų analizė 56
3.2.6 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos prašymų / skundų analizė 57
3.2.7 Keleivių vežimo geležinkeliais paslaugų kokybės analizė 58
3.2.8 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklos SSGG analizė 66
4 IŠVADOS IR SIŪLYMAI 71
LITERATŪRA 74
ANOTACIJA 79
SANTRAUKA 81

PRIEDAI

1 priedas. Linijinio tipo AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo struktūra.....84
2 priedas. Keleivių vežimo direkcijos vietinio susisiekimo maršrutų žemėlapis.....87
3 priedas. Anketa keleiviams.....86
4 priedas. Teikiamų paslaugų ir jų svarbos vertinimo lentelės.....88
5 priedas. Veiksnių vertinimas pagal užsiėmimo grupę.....90

LENTELĖS

1 lentelė. Veiklos vertinimo sąvokų apibrėžimai 12
2 lentelė. Įmonės veiklos vertinimo pagrindinių modelių kaita 16
3 lentelė . Lietuvos ir užsienio autorių finansinės analizės sąvokų palyginimas 19
4 lentelė. Kokybinių ir kiekybinių tyrimų palyginimas.....29
5 lentelė. Empirinio tyrimo etapai 33
6 lentelė. Organizacijos veiklos vertinimo rodiklių reikalavimai.....35
7 lentelė. Keleivių vežimo direkcijos veiklos rodikliai 35
8 lentelė. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos balanso analizė 2011-2015 m., tūkst. Eur.....48
9 lentelė. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos pelno (nuostolio) ataskaita 2011-2015 m., tūkst. Eur 52
10 lentelė. Keleivių vežimo direkcijos 2011-2015 m. keleivių srautai, tūkst. keleivių.....53
11 lentelė. Keleivių vežimo direkcijos pervežtų keleivių skaičius viename reise 2011-2015m., keleiviais.....55
12 lentelė. Vidutinis maršrutų traukinių užimtumas 2015 m., proc. 56
13 lentelė. Keleivių vežimo geležinkeliais paslaugų vertinimas pagal kokybės požymių grupes 61
14 lentelė. Keleivių vežimo geležinkeliais paslaugų vertinimas pagal kokybės požymių grupės svarbą.....62
15 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo veiksnių ir respondentų amžiaus koreliacija.....62
16 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo veiksnių ir respondentų amžiaus koreliacija.....63
17 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo veiksnių priklausomybė nuo lyties 64

PAVEIKSLAI

1 pav. Organizacijos veiklos matavimo sistemos struktūra....22
2 pav. Valstybės valdomų įmonių tikslai 24
3 pav. Transporto politikos tikslai 26
4 pav. Viešojo transporto privalumai 26
5 pav. Pagrindiniai keleivių vežimo paslaugų kokybės kriterijai....27
6 pav. Keleivių vežimo geležinkelių transportu problemos 28
7 pav. Organizacijos veiklos vertinimo modelis 31
8 pav. Organizacijos veiklos analizės procesas....32
9 pav. SSGG analizės struktūra....39
10 pav. Lietuvos geležinkelių tinklas 42
11 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo struktūra....44
12 pav. Keleivių pasiskirstymas pagal transporto rūšis Lietuvoje 2015 m., proc. 46
13 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos turto struktūra....47
14 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos turto pokytis 2011-2015 m., mln. Eur, proc. 49
15 pav. 2011-2015 m. AB „Lietuvos geležinkeliai“ pajamos, mln. Eur....51
16 pav. Bendrovės pajamų struktūra 2015 m., proc. 52
17 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos pervežtų keleivių skaičius vietiniais ir tarptautiniais maršrutais 2011-2015 m., tūkst. keleivių 54
18 pav. 2006-2015 m. keleivių srautų dinamika, tūkst. keleivių....55
19 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklai skundų skaičius 2011-2015 m., per metus, vnt. 58
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes 59
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užsiėmimą....59
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kelionių dažnumą....60
23 pav. Bendras keleivių vežimo geležinkeliais paslaugų kokybės vertinimas 65

ĮVADAS

Organizacijos pagrindiniai siekiai yra prisitaikyti, išgyventi, siekti gerų rezultatų ir daryti įtaką aplinkai, vis dėlto, šios pastangos ne visada lemia sėkmę. Norėdamos geriau suprasti, ką jos gali pakeisti, siekdamos pagerinti savo veiklos rezultatus, organizacijos atlieka veiklos vertinimus. Veiklos vertinimas tai sisteminis procesas, kurio metu gaunama ir analizuojama informacija apie organizacijos veiklos rezultatus bei jiems įtaką darančius veiksnius (Bogatova, 2016). Šiame procese organizacija tampa pirminiu ir svarbiausiu analizės objektu.

Pastaruoju metu, pasaulyje esant konkurencinės rinkos sąlygoms, veiklos vertinimas tampa svarbia ekonomine problema, kuri aktuali kiekvienai veiklą vykdančiai organizacijai. Norint užtikrinti įmonės sėkmę, žinoti, ar įmonė dirba pelningai, ar ne, neužtenka. Kokybišką veiklos matavimą lemia ne vienas, o grupė rodiklių, apimančių tokią informaciją kaip kiekvieno produkto ar vartotojo pelningumas bei atskirų padalinių veiklos efektyvumas. Veiklos efektyvumas suprantamas kaip išteklių panaudojimo naudingumo laipsnis, siekiant konkretaus užsibrėžto tikslo arba tiesiog gebėjimas teisingai veikti (Ribačonka, Kasnauskė, 2013). Veiklos vertinimas gali suteikti organizacijoms naudingos informacijos apie rezultatus, nustatyti sėkmės veiksnius, grėsmes bei padėti pasilyginti su konkurentais. Verslo vertinimo problemas nagrinėjo daugelis užsienio R. Kaplan ir D. P. Norton (1996), Chris Adams, Andy Neely (2000) ir kt., ir Lietuvos mokslininkai Z. Monkevičienė, V. Vaikšnoras (2003), A. Jurkštienė (2001) ir kt. (Christauskas, Kazlauskienė, 2009).

2011 m. Europos Komisijos Baltojoje knygoje numatyta iki 2050 m. užbaigti Europos greitųjų traukinių tinklą bei didžiąją dalį keleivių vežimo vidutiniais nuotoliais vykdyti traukiniais. Keleivių vežimas geležinkeliais yra skatintinas dėl tokių veiksnių, kaip paslaugos kokybė, ekologija ir pan., vis dėlto šiuo metu tiek Lietuvoje, tiek kitose Europos valstybėse, keleivių vežimas geležinkeliais yra nuostolingas. Kadangi nuostoliai yra dengiami iš valstybės biudžeto, galima teigti, jog tai paliečia kiekvieną valstybės gyventoją, taigi yra svarbu išnagrinėti esamą padėtį, kuri galimai prives prie tinkamų sprendimų, siekiant patiriamą nuostolį kiek galima sumažinti.

Literatūros organizacijos veiklos vertinimo tema buvo rasta nemažai. Tema išnagrinėta nuo apibrėžimų gausos iki atskirų organizacijų atvejų, tačiau taip, kaip kiekvienos organizacijos atvejis skiriasi, o pagal apibrėžimų įvairovę, tema gali būti nagrinėjama per skirtingas prizmes, platesnis temos nagrinėjimas arba konkrečių organizacijų atvejų tyrimas prisideda tiek prie pačios organizacijos valdymo, tiek prie kitų tyrėjų analizės bei gilinimosi į veiklos vertinimo sąvoką,

metodus bei kitus ypatumus. Nors vienintelio keleivių vežėjo geležinkelių transportu Lietuvoje, AB „Lietuvos geležinkeliai“ veikla yra pakankamai plačiai ištirta, atlikta nemažai analizių, tačiau, kol kas nebuvo rasta šaltinių, kuriuose būtų išnagrinėta AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veikla. Taigi, tema aktuali kitiems tyrėjams, organizacijoms, vadovams, kitoms geležinkelio (ir ne tik) transporto bendrovėms, vežančioms keleivius bei visiems, kas domisi veiklos vertinimo metodais bei geležinkelių transportu.

Tyrimo problema – kaip vertinti AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklą?

Tyrimo objektas – AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veikla.

Tyrimo tikslas: išanalizavus AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklą, atskleisti jos veiklos ypatumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę organizacijų veiklos vertinimo tema;
2. Parengti organizacijos veiklos vertinimo metodologiją;
3. Išanalizuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklą;
4. Pagal atliktą veiklos analizę pateikti rekomendacijas AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklai gerinti.

Tyrimo metodika:

- mokslinės literatūros, teisinės bazės bei statistinių duomenų analizė, siekiant sukurti teorinį pagrindą nagrinėjamai problemai ištirti. Tam buvo naudojami moksliniai pirminiai šaltiniai, susiję Europos Sąjungos, Lietuvos Respublikos ir kiti dokumentai;
- AB “Lietuvos geležinkeliai” dokumentų analizė, kuriai buvo naudojami viešai prieinami bendrovės dokumentai bei statistinė analizė;
- SSGG (SWOT) analizė, kuria remiantis buvo nustatytos Keleivių vežimo direkcijos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės. Tai padėjo identifikuoti esmines bendrovės problemas, nustatyti tikslus, suformuoti institucijos įgaliojimus, misiją, kontroliuoti galimus scenarijus.
- konkurentų, balanso, veiklos nuostolingumo, pelno (nuostolio), keleivių srautų, maršrutų, prašymų / skundų analizės, siekiant giliau išanalizuoti atskirus Keleivių vežimo direkcijos veiklos aspektus.
- Siekiant nustatyti keleivių pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis bei išanalizuoti geležinkelių transporto keleivių segmentaciją, taikyta anketinė apklausa.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, analitinė dalis ir išvados bei rekomendacijos. Įvade aptariamas temos aktualumas, ištirtumas, tyrimo

problema, objektas, tikslas, pagrindiniai uždaviniai bei naudojami metodai. Teorinėje dalyje, atliekant literatūros analizę, pateikiamos pagrindinės sąvokos nagrinėjama tema, aptarti veiklos vertinimo metodai. Metodologinėje dalyje analizuojamas veiklos vertinimo modelis bei rodikliai. Analitinėje dalyje išanalizuota AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veikla, atlikta SSGG bei kitos veiklos vertinimo analizės, geležinkelių transporto keleivių apklausos rezultatų analizė. Darbas pabaigiamas išvadomis ir siūlymais, literatūros sąrašu, anotacija ir santrauka.

1 ORGANIZACIJOS VEIKLOS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Organizacijos veiklos vertinimo koncepcija

Harrington teigė, kad, „Jei negali to išmatuoti, negali kontroliuoti. Jei negali to kontroliuoti, negali valdyti. Jei negali to valdyti, negali pagerinti“ ir verslo procese tai – nenuginčijama tiesa (Kovacs, 2017). Veiklos matavimo ir vertinimo svarba nepaliaujamai didėja. Dėl dažnai besikeičiančių pasaulinės konkurencinės sąlygų veiklos vertinimas yra aktuali ekonomine problema. Pagrindinės to priežastys yra šios (Puškorius, 2010):

• Valdymas tampa vis sudėtingesnis, reikalaujantis adekvačių veiksmų ir pagrįstų sprendimų;

• Įvairių išteklių mažėjimas;

• Poreikis didinti veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą;

• Siekiai didinti skaidrumą;

• Tikslas gerinti paslaugų ir prekių kokybę;

• Noras suvokti valstybinių institucijų veiksmų pagrįstumą ir tikslingumą;

• Korupcinių reiškinių prevencija;

• Augantys reikalavimai atsakingumui ir objektyviai atskaitomybei politikams, organizacijų vadovams, įvairaus lygmens valdymo institucijoms;

• Didėjantis poreikis visą veiklą orientuoti į rezultatus;

• Siekis mažinti valdymo išlaidas;

• Poreikis tobulinti valdymo struktūras, teisingai nustatyti ir paskirstyti funkcijas, atsakomybę ir išteklius bei spręsti kitas valdymo efektyvumo optimizavimo problemas.

Visa tai neįmanoma be atitinkamų veikos rezultatų vertinimų. Organizacijos, taikydamos įvairius vertinimo metodus bei darydamos atitinkamas išvadas veiklai gerinti, gali pasiekti užsibrėžtų tikslų. Veiklos vertinimas padeda ne tik pamatyti bendrą organizacijos vaizdą, tačiau leidžia labiau įsigilinti būtent į dominančias sritis, nesiblaškyti dėl smulkmenų, žinoti, kokius tiksliai rodiklius reikia gerinti.

Organizacijos veiklos matavimų pritaikomumas labai platus. Jie gali būti taikomi (Poister, 2003):

• Atliekant monitoringą ir rengiant ataskaitas;

• Sudarant strateginius planus;

• Valdant finansus ir biudžetą;

- Taikant programinį valdymą;
- Analizuojant programų rezultatus;
- Atliekant veiklos vadybą;
- Tobulinant kokybės ir procesų valdymą;
- Valdant sutartis;
- Atliekant išorines lyginamąsias analizes;
- Bendraujant su visuomene.

Organizacijos veiklos vertinimas nagrinėjamas ir Lietuvoje. Labiausiai jis siejamas su veiklos auditu, kadangi vertinant bet kokią veiklą neįmanoma apsieiti be atitinkamų veiklos ekonomiškumo, efektyvumo bei veiksmingumo vertinimų (Puškorius, 2010). Nepaisant to, kad dėmesys vertinimui viešojo valdymo praktikoje Lietuvoje vis didėja, mokslininkai šiam viešojo sektoriaus reiškiniui dėmesio skiria nepakankamai. Lietuvoje apie vertinimą viešajame valdyme yra rašę S. Puškorius, M. Išoraitė, V. Nakrošis, E. Gimžauskienė, D. Gudelis, R. Rupšys ir kt. (Segalovičienė, 2011).

Įvertinant veiklos vertinimo svarbą bei reikšmę ir šio darbo objektu buvo pasirinktas veiklos vertinimas.

Kaip teigia kokybės teoretikas B.P. Crosby (1990), prasta kokybė organizacijai kainuoja apie 20 proc. jos pajamų, kurių netekimo galima išvengti taikant kokybę garantuojančias veiklas. Jis įrodė, kad defektų ir klaidų vengimo kaštai visada yra mažesni už jų ieškojimo ir taisymo kaštus (Christauskas, Kazlauskienė, 2009). Taigi akivaizdu, jog veiklos vertinimas gali būti tapatinamas su veiklos gerinimu bei yra neatsiejamas nuo organizacijos sėkmės.

Organizacijos veiklos vertinimas yra labai daug apimantis terminas. Vienokioje ar kitokioje formoje veiklos vertinimas yra paplitęs daugelyje vadybos disciplinų: strateginiame valdyme, kokybės vadyboje, žmogiškųjų išteklių vadyboje. Organizacijos veiklos vertinimas vystėsi pereidamas tokias fazes kaip produktyvumo vadyba, biudžeto kontrolė, integruotas veiklos vertinimas ir vadyba (Bititsi, 2012).

Yra keletas teorijų apie tai, kaip atsirado veiklos vertinimo koncepcija. Kai kurie tyrėjai mano, kad modernus veiklos vertinimas atsirado Venecijoje XV amžiuje, kartu su dvejybine apskaitos sistema. Kiti mano, kad veiklos vertinimas atsirado dėl pramoninės revoliucijos. Bet kuriuo atveju sutinkama, kad apie 1950 metus kuomet mokslininkai ir praktikai susidomėjo tuo, kaip matuoti veiklą bei pritaikyti šią informaciją, veiklos vertinimas tapo dominuojančia šaka tyrimų srityje (Pintea, 2012).

Istoriškai, veiklos vertinimo sistemos buvo naudojamos skirtingose ekonomikos ir vadybos srityse skirtingais būdais. Veiklos vertinimas viešajame ir privačiame sektoriuje skiriasi savo susiklosčiusiomis istorinėmis tradicijomis.

Viešosios organizacijos vertinimo kaip viešojo valdymo srities pradžia yra laikomas XX a. septintasis dešimtmetis, kai Jungtinėse Amerikos Valstijose imta įgyvendinti „Didingosios visuomenės“ (angl. Great Society) viešąsias programas, o jų pažangai vertinti buvo sukurtos valdymo infrastuktūra ir viešosios veiklos vertinimo praktika. Antrąja vertinimo vystymosi faze laikomas XX a. aštuntasis dešimtmetis, kai anglosaksiškosios tradicijos ir Skandinavijos šalys pradėjo labiau koncentruotis į darbų atlikimą, planavimą, klientą ir vykdyti naujojo viešojo valdymo reformas. Trečioji fazė - XX a. devintame dešimtmetyje, esant Pasaulio banko ir Europos Sąjungos spaudimui vertinimas išplito daugelyje pasaulio šalių, taip pat ir Lietuvoje. Žvelgiant iš šiuolaikinės viešosios vadybos perspektyvos, tarp viešojo valdymo funkcijų, vertinimo veikla užima labai reikšmingą vietą (Segalovičienė, 2011).

Nors veiklos vertinimo sąvoka neretai naudojama mokslinėje literatūroje, tyrėjai pastebėjo, jog autoriai nagrinėdami šią temą, veiklos vertinimo sąvokos neapibrėžia ir laiko ją savaime suprantama, nors ir nėra prieita konsensuso, kaip ją tiksliai apibrėžti (Franco-Santos et al., 2007). Taigi, prieš pradedant labiau gilintis, būtina apibrėžti, kas yra veiklos vertinimas. Žodis *vertinimas* (angl. evaluation) yra kilęs iš prancūzų kalbos žodžio *evaluer* reiškiančio „nustatyti vertę“. Vertinimo sąvoka randama daugumoje mokslo krypčių: edukologijoje, medicinoje, politikoje, matematikoje, informatikoje, vadyboje ir administravime, finansuose ir kitose. Vertinimo apibrėžimų netrūksta ir mokslinėje literatūroje (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Veiklos vertinimo sąvokų apibrėžimai

Autorius, metai	Apibrėžimas
D. Campbell, 1966	Vertinimas yra procesas, kurio metu taikant tyrimo metodus (ypač eksperimentinius ir kvazieksperimentinius), nustatoma vykdomos viešojo valdymo veiklos vertė.
T. Cook, 1978	Vertinimas yra tyrimo metodų taikymas įvertinant tiriamąjį objektą ir jam aktualią aplinką (kontekstą) ir į vertinimo procesą įtraukiant suinteresuotąsias šalis.
R. Boruch, 1997	Vertinimo procesas - mokslinis tyrimas, apimantis griežtai atsitiktinių tyrimo metodų sisteminį pritaikymą visuomenei aktualios problemos

	masto matavimui ir socialiai orientuotų programų įgyvendinimo, santykinio efektyvumo, išlaidų veiksmingumo santykio įvertinimui.
P. Rossi, 1985	Vertinimas – tai tyrimo procedūrų sisteminis taikymas socialiai orientuotų viešųjų programų koncepcijai, įgyvendinimui ir naudingumui įvertinti.
H. T. Chen, 1983	Vertinimas – tai veiklos proceso ir (arba) rezultatų vertinimas remiantis veiklos (programos) teorija.
D. Stufflebeam, 2007	Vertinimas yra viešojo valdymo veiklos konteksto, įdėjimų, proceso ir rezultatų vertinimo ciklas sprendimų priėmimo procese.
J. Wholey, 1997	Vertinimas yra procesas, kuris skatina efektyvią viešąją vadybą, t. y. vertinimo proceso metu gauta informacija politikų ir spendimų priėmėjų naudojama veiklai tobulinti plačiąja prasme.
M. Patton, 1997	Vertinimą yra viešojo valdymo veikla, kurios tikslas – generuoti praktiniam panaudojimui skirtą informaciją apie vertinamo objekto vertę.
H. Preskill, 2001	Vertinimas – procesas, kurio metu individai, žmonių grupės ir organizacijos identifikuoja, išnagrinėja ir supranta informaciją apie jų veiklos tikslus.
K. E. Walker, K. A. Moore, 2011	Vertinimas – įrankis padedantis specialistams, akcininkams ir kitoms suinteresuotoms šalims gauti informacijos apie organizacijos veiklą bei pasižymintis aiškiais moksliniais klausimais, griežta struktūra bei duomenų analize.
D. Amaratunga, D. Bardly, 2002	Veiklos vertinimas suteikia pagrindinės informacijos apie tai, kaip organizacija eina link savo tikslų, padeda nustatyti jos stipriąsias ir silpnąsias puses ir nukreipti link veiklos gerinimo, dėl to tai ne baigtinis procesas, o įrankis padedantis pagerinti veiklos rezultatus.

Šaltinis: parengta pagal Segalovičienė (2011), Alkin (2004), Walker, Moore (2011), Amaratunga, Baldry (2002)

Nors galima pastebėti, jog dauguma autorių vertinimą įvardina kaip procesą, skirtingi autoriai akcentuoja skirtingą informaciją.

Vertinimo samprata priklauso nuo daugelių aplinkybių:

- vertinimo tikslo (naudinga informacija, atskaitomybė, veiklos tobulinimas);
- vertinamo objekto (viešoji politika, programa, organizacijos veikla);
- viešojo valdymo srities (socialinė politika, švietimas, energetika, kultūra);

- teorinio ir praktinio vertinimo perspektyvų, vertinimo tipo (ex ante, ex post, vidutinio laikotarpio, apibendrinantis, formuojantis);
- vertinimo koncepcijos ar modelio (orientuotas į tikslą vertinimas, reaguojantis vertinimas, veiklos teorija grindžiamas vertinimas);
- vertinimo plačiąja prasme konteksto (politinė, ekonominė, organizacinė ir pan. aplinkos, vertinimo kultūra).

Apibendrintai galima teigti, jog veiklos vertinimas tai sisteminis tyrinėjimo procesas, kurį vykdo individai ar žmonių grupės, siekdami identifikuoti, išnagrinėti bei suprasti vykdomos veiklos ypatybes bei tikslingai panaudoti gautą informaciją tobulinant veiklą.

1.2 Vadovavimo ir valdymo kokybės įtaka įmonės veiklai

Vadovavimas – tai žmonių veikimas ir jų veiklos nukreipimas užsibrėžtiems tikslams įgyvendinti. Kiekviena įmonė turi savo (vieną ar kelis) vadovą, kuris atsakingas už įmonės veiklą, priima sprendimus ir siekia išsikeltų tikslų. Savo priimamais sprendimais organizacijų vadovai gali keisti įmonės funkcionavimą, geriau išnaudoti turimą potencialą ir susikurti pranašumą lyginant su kitomis organizacijomis, kitais žodžiais sakant, įgauti konkurencinį pranašumą. Konkurencija veikia kaip varomoji jėga, kuri skatina pokyčius, inovacijas, verčia įmones mažinti kainas bei labiau atsižvelgti į vartotojų poreikius. Laikui bėgant, konkurencinėje kovoje laimi būtent tos įmonės, kurios prisitaiko prie šiuolaikinių naujovių reaguoja į pokyčius ir reikiama linkme pakreipia savo veiklą (Kvedaravičius, Lodienė, 2002).

Efektyvios organizacijos pagrindinis tikslas – sukurti daugiau vertės, naudojant kuo mažiau išteklių, o tai pasiekiama diegiant naujas išteklius taupančias technologijas ir taikant pažangius valdymo metodus (Burgis, Ribačonka, 2011). Kad užsibrėžti organizacijos tikslai būtų įgyvendinti, vadovai privalo analizuoti veiklą, klasifikuoti darbus bei suskirstyti darbuotojus, kurie geriausiai galėtų juos atlikti, nes būtent tuomet didėja produktyvumas. Nuolatinė užduočių, tenkančių darbuotojams analizė atskleidžia tendencijas, kuriomis remiantis galima būtų daryti esminius organizacijos pakeitimus, turinčius įtakos efektyvumui.

Anot B. Melniko ir R. Smaliukienės (2007) vadovavimo kokybė turi itin didelę įtaką organizacijos efektyvumui, todėl vadovauti reikia mokytis. Tyrimai parodė, jog vadovavimo efektyvumas labai priklauso nuo vadovo gebėjimo būti lyderiu. Jeigu vadovas geba sutelkti darbuotojus bei motyvuoti juos siekti organizacijos tikslų nenaudodamas suteiktos valdžios, jį galima vadinti lyderiu. Vadovas turi planuoti, organizuoti ir kontroliuoti tarpasmeniniu lygiu, keičiant, įkvepiant, motyvuojant ar kitaip veikiant darbuotojus.

Vadovui labai svarbu parengti tinkamą įmonės strategiją, numatant tiek potencialias galimybes veiklos vykdymui, tiek galimas rizikas. Kiekvienam vadovui būdingas individualus pažinimo stilius. Šį stilių nulemia individualios asmenybės psichologinės charakteristikos. Psichologai išskiria keturias asmenybių klasifikavimo grupes, kurių kraštiniai matmenys prieštaringi vienas kitam: ekstraversinis - intraversinis, sensorinis - intuityvus, mąstantis - emocionalus, racionalus - iracionalus. Atrinkdami po vieną tipą iš kiekvienos grupės gauname 16 ribinių kombinacijų, kurios nusako būdingą vadovui psichologinę charakteristiką, kuri nulems jo vadovavimo stilių. Kiekvienas vadovas, priklausomai nuo savo išsilavinimo, patirties, psichologinių charakteristikų, pagaliau vertybių sistemos, savaip supranta tuos pačius valdymo procesus, svarbiais laiko vienus ar kitus aspektus. Vadinasi, kiekvienas vadovas turi savo veiklos mentalinį modelį bei išorinės aplinkos priežastinę suvokimo viziją, todėl prie tų pačių išorinių sąlygų įvairių organizacijų vadovai renkasi gana skirtingas strategijas ir veiklos rezultatai būna nevienodi (Bosas, 2002).

Organizacija apibūdinama kaip dviejų ar daugiau žmonių, dirbančių operatyviai dėl bendro tikslo grupė. Mintzberg teigė, kad organizacinė struktūra yra tai, kaip žmonės yra organizuoti arba kaip jų darbas yra padalintas ir suderintas. Terminas organizacinė struktūra nurodo formalų užduočių, atsakomybių bei valdžios paskirstymą tarp individų ir grupių. Organizacinė struktūra yra būdas, kuriuo organizacijoje paskirstoma atsakomybė, valdžia bei atliekamos darbo procedūros. Ji apima pareigybes, jų tarpusavio santykius ir atskaitomybę už darbo rezultatus (Musibau et al, 2016).

Musibau ir kt. (2016) atliktas tyrimas parodė, jog veiksminga organizacinė struktūra palengvina tinkamus darbo santykius tarp įvairių padalinių organizacijoje bei pagerina įmonės darbo efektyvumą. Esant aiškiai organizacijos valdymo struktūrai, užduotys skirstomos ir atliekamos geriau ir darbuotojų produktyvumas yra aukštesnis, taigi siekiant efektyvaus darbo ir ilgalaikės organizacijos sėkmės, organizacijos turėtų stengtis sudaryti gerą struktūros mechanizmą.

Naudojamos tokios organizacijų struktūrų formos:

− linijinio tipo struktūra – viena seniausių valdymo struktūrų, kai yra vadinama komandine arba administracine ir jai yra būdingas vienvaldiškumo principas.

− funkcinė valdymo struktūra – tai personalo grupavimas į padalinius pagal užduotis, kurias jie atlieka. Pagrindinė šios struktūros idėja – maksimaliai panaudoti specializacijos privalumus ir sumažinti vadovų apkrovimą.

Dabartinėmis sudėtingo verslo valdymo ir konkurencingos rinkos sąlygomis, nuolat didėja rizika dėl nekvalifikuotų valdymo sprendimų. Apskaičiuota, kad neteisingo valdymo sprendimo

kaina kasmet padidėja apie 10 procentų, taigi, norint padidinti įmonių veiklos veiksmingumą ir pelningumą, reikia priimti ekonomiškai pagristus, optimalius sprendimus (Christauskas, Kazlauskienė, 2009). Šie sprendimai negali būti priimami intuityviai. Šiuo atveju įmonės vadovui tikslinga diegti veiklos analizės sistemas, kurios ne tik parodys esamą organizacijos padėtį, bet ir nurodys galimas tobulinimo kryptis ir padės organizacijai pasiekti norimų tikslų.

1.3 Organizacijos veiklos matavimo sistema

Įmonių veikla gali būti vertinama pagal daugybę kriterijų, ne tik pagal tokius, kaip ekonominiai rodikliai, finansiniai santykinių rodiklių skaičiavimai ir grupavimai, bet ir pagal kokybę, kainą, riziką, palyginimą su konkurentais ir kt. Tačiau šie pavieniai rodikliai įmonės veiklą įvertina nevisapusiškai. Jie pamatuoja ir parodo tam tikrą veiklos aspektą, tačiau nebūtinai atskleidžia bendrą vaizdą, dėl to su laiku jie keitėsi ir, kaip ir kiti organizacijos valdymo metodai, taip ir veiklos vertinimas laikui bėgant tobulėjo ir iš paprastesnių matavimų buvo pereita prie sudėtingesnių, daugiau apimančių bei geriau atspindinčių įmonės veiklą (žr. 2 lent.).

P. Taticchi, F. Tonelli ir L. Cagnazzo (2010) atliko tyrimą, kurio metu išanalizavo daugiau kaip 6600 mokslinių straipsnių, kuriuose buvo rašoma apie veiklos vertinimą. Dažniausiai cituojami autoriai buvo R. S. Kaplan (552 citatos), A. Charnes (271 citata), A. Neely (249 citatos), R. Banker (226 citatos). Jie visi atstovauja skirtingoms disciplinoms: apskaita (Kaplan), operacijų valdymas (Neely), apskaitos / operacijų moksliniai tyrimų ir informacinės sistemos (Banker) ir matematika / operacijų tyrimai (Charnes).

2 lentelė. Įmonės veiklos vertinimo pagrindinių modelių kaita

Publikacijos metai	Modelis
Iki 1980	Investicijų pelningumas (ROI), nuosavo kapitalo pelningumas (ROE), pastovaus kapitalo pelningumas (ROCE) ir kt.
1980	Ekonominės pridėtinės vertės metodas (EVA)
1988	Veikla grįsta išlaidų apskaita (ABC), veikla grįsta vadyba (ABM)
1988	Strateginio matavimo analizė ir ataskaitų technika (SMART)
1989	Palaikančios veiklos rodikliai (SPA)
1990	Kliento vertės analizė (CVA)
1990	Veiklos vertinimo klausimynas (PMQ)
1991	Rezultatų ir veiksnių struktūra (RDF)

1992	Subalansuota rodiklių sistema (BSC)
1994	Paslaugų-pelno grandinė (SPC)
1995	Grįžimo prie kokybės metodas (ROQ)
1996	Kembridžo veiklos vertinimo struktūra (CPMF)
1996	Nuosekli veiklos vertinimo sistema (CPMS)
1997	Integruota veiklos vertinimo sistema (IPMS)
1998	Lyginamoji verslo rodiklių sistema (CBS)
1998	Integruota veiklos vertinimo struktūra (IPMF)
1999	Verslo tobulumo modelis (BEM)
2000	Dinaminė veiklos vertinimo sistema (DPMS)
2001	Veiksmų-pelno ryšio modelis (APL)
2001	Gamybos sistemos dizaino skaidymas (MSDD)
2001	Veiklos prizmė (PP)
2004	Veiklos planavimo vertės grandinė (PPVC)
2004	Materialiojo ir nematerialiojo turto ekonom. vertės modelis (CEVITA™)
2006	Veiklos, vystymosi, augimo lyginamoji sistema (PDGBS)
2007	Nepanaudotų pajėgumų išskaidymo struktūra (UCDF)

Šaltinis: Taticchi et al., 2010

Pagrindinis veiklos vertinimo modelių ir sistemų tikslas - paremti valdymą, padedant įvertinti verslo efektyvumą, analizuoti ir tobulinti verslo veiklos efektyvumą gerinant sprendimų priėmimo procesus. Dauguma modelių (žr. 2 lent.) perėjo empirinius bandymus, kai kurie tik teorinius pokyčius.

Pradžioje įmonės, o kartu ir savininkų turto vertei nustatyti buvo naudojami tokie tradiciniai metodai kaip grynasis pelnas, investicijų pelningumas (ROI), nuosavo kapitalo pelningumas (ROE), ir pan., tačiau jie dažniausiai įvertina grąžą ir investuotą kapitalą tačiau neatsižvelgia į tai, kokios yra nuosavo kapitalo išlaidos (Mikutėnaitė ir kt., 2014).

EVA ir ABC modeliai buvo sukurti kaip tradicinių modelių trūkumų rezultatas, SMART modelis pristato svarbų pasikeitimą veiklos vertinimo literatūroje, pirmą kartą atkreipiant dėmesį į strategijos ir operacijų sąsajas bei modeliuojant organizaciją kaip integruotą sistemą. Toliau sekė SPA modelis, pristatantis dvi naujoves: subalansuotų rodiklių koncepciją bei nefinansinių rodiklių panaudojimą. 1990 m. pradžioje CVA modelis pristatė visiškai naują metodą, kuomet veiklos vertinimas buvo paremtas išimtinai komerciniu požiūriu. Tuo metu daugelis sistemų bandė pasiūlyti integruotus sprendimus (RDF, BSC, SPC, IPMS, CBS, IPMF, BEM) arba specifines

metodikas bandančias išspręsti konkrečius klausimus (PMQ, ROQ, CPMF, CPMS). Modeliai, pristatyti nuo 2000 m. demonstravo tolesnį tobulėjimą veiklos vertinimo proceso supratime. DPMS išsiskiria iš kitų sistemų, kadangi joje susilieja iki tol sukurtų modelių stiprybės, integruojant informacinių technologijų infrastruktūrą ir kiekybinį modelį (Taticchi et al., 2010).

P. Taticchi (2010) ir kt. atliktame tyrime buvo rasta, kad dažniausiai buvo cituojami R.S. Kaplan ir D.P. Norton straipsniai aprašantys BSC metodą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad apie 30-60 proc. įmonių naudoja būtent šią metodiką (Taticchi et al., 2010).

Subalansuotą rodiklių sistemą (angl. balansed business scorecard, BSC) 1992 m. sukūrė R.S. Kaplan ir D.P. Norton siekdami kuo tiksliau ir objektyviau įvertinti įmonės vidaus ir išorės aplinką, visas veiklos sritis, kad vadovai žinotų, kokias investicijas pasirinkti, kaip šioms investicijoms gauti pinigų, kaip įvertinti sukurtą vertę, kaip reguliuoti pinigų srautus, kada grąžinti skolas ir kt. Sistemos tikslas – suteikti vadovams visapusišką informaciją apie jų vykdomą veiklą, susikoncentruoti į kritines organizacijos veiklos sritis (Wongrassamee et al., 2003). Sistema padeda atsakyti į keturis klausimus (Kaplan, Norton, 2005):

- Kaip mus mato klientai?;
- Ką mes turime tobulinti?;
- Ar galime toliau tobulėti ir kurti vertę?;
- Kaip mes atrodome akcininkams?

Pagal šiuos klausimus subalansuotųjų rodiklių sistema apima keturias sritis: finansinius rodiklius, kurie įvertina veiklos rezultatus pinigais, nefinansiniais veiklos rodiklius, kurie vertina klientų pasitenkinimą, vidaus procesus bei inovacijas ir mokymąsi.

BSC tai multidimensinė sistema, skirta aprašyti, diegti ir valdyti įmonės strategiją visuose įmonės lygiuose. Naudojant sistemą parodomas bendras veiklos vertinimas ir matuojami ne tik finansiniai rezultatai, bet ir juos lemiantys nefinansiniai veiksniai (Mikutėnaitė ir kt., 2014). Jos metodologijos pagrindas yra matavimo sistema, susieta su strateginėmis įmonės kryptimis. Naudojant šią sistemą, keliami tikslai, naudojamos iniciatyvos jiems pasiekti bei matavimai, skirti rezultatams įvertinti, yra nukreipti ir suderinti su įmonės strategija.

Vis dėlto, Subalansuota rodiklių sistema pagrįsta netiesine priklausomybe ir nustatyti ryšį tarp veiksnio ir rezultato, naudojant tradicinius matematinius ir statistinius metodus yra pakankamai sudėtinga. Šis metodas nors ir plačiai naudojamas, veiklos efektyvumą įvertina netiksliai.

Anot Mikutėnaitės ir kt. (2014) bendram įmonės veiklos vertinimui tikslinga naudoti **Ekonominės pridėtinės vertės, EVA metodą** (ang. – economic value added). Jį 1980 m. sukūrė ir gilesnes teorines įžvalgas bei praktinę šio metodo taikymo įmonėje naudą pateikė B. Stewart.

Šio metodo propaguotoju galima laikyti ir J. Grant. Nemažai dėmesio įmonės vertės nustatymui ekonominės pridėtinės vertės metodu užsienio darbuose skyrė S. I. Ivanov, K. Leong ir J. K. Zaima, I. Gianpaolo, D. Laise ir G. Migliano, B. Vasile, D. S. Susu ir kt. Įmonės vertę ir jos nustatymą šiuo metodu nagrinėjo ir Lietuvos mokslininkai D. Cibulskienė ir A. Padgureckienė, G. Kancerevyčius, D. Burkšaitienė, V. Aleknevičienė, D. Burkšaitienė, A. Juozapavičienė, T. Petravičius ir kt. (Makutėnaitė ir kt., 2014).

Taikant EVA metodą, laikomasi ne buhalterinio, bet ekonominio požiūrio, todėl įvertinamos ne tik apskaitinės, bet ir numanomosios išlaidos (Christauskas, Kazlauskienė, 2009).

Vis tik EVA metodas taip pat turi tam tikrų trūkumų. Jo pritaikomumą vertės kūrimui nustatyti riboja pramonės šakos, kurioje veikia įmonė, pobūdis, infliacija, tradicinių finansinių ataskaitų koregavimo reikalingumas ir pan. (Makutėnaitė ir kt., 2014).

Nagrinėjant mokslinę literatūrą ties kiekvienu metodu buvo aprašyti ir jo apribojimai, tai parodo, kad šiuo metu dar nėra sukurta įrankio, kuris visapusiškai įvertintų organizacijos veiklą, būtų paprastai pritaikomas bei pateiktų aiškias tolesnio organizacijos vystymosi gaires. Atsižvelgiant į tai, mokslinei visuomenei tikslinga toliau tobulinti esamus arba kurti naujus modelius siekiant atsakyti į klausimą, kaip geriausiai galima būtų įvertinti organizacijos veiklą.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai nurodoma, kad finansinė atskaitomybė teikia apie 70−80 proc. informacijos apie įmonės ekonominę situaciją. Svarbu tinkamai panaudoti šią informaciją tiek dabartinei įmonės veiklai įvertinti, tiek jos ateities perspektyvoms numatyti (Janovič, 2012).

Mokslinėje literatūroje nėra vieningo finansų analizės apibrėžimo, kiekvienas autorius ją apibrėžia savaip (žr. 3 lent.). Išanalizavus apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad bendrąja prasme finansų analizė – įmonės veiklos įvertinimas remiantis įvairiais šaltiniais, atliekamas siekiant įvertinti esamą padėtį, perspektyvas ar pagerinti įmonės veiklos rezultatus.

3 lentelė . Lietuvos ir užsienio autorių finansinės analizės sąvokų palyginimas

Autorius, metai	Apibrėžimas
Šlekienė, D., Klimavičienė, I. (1999)	Finansinė analizė – tai verslo praeities, esamos situacijos ir perspektyvos įvertinimas, remiantis atskaitomybės dokumentais, specialiais tyrimais, duomenų bazėmis ir kitais informacijos šaltiniais

Bagdžiūnienė, V. (2013)	Finansų analizė – tai analizė, kurios tikslas yra įvertinti finansinės veiklos rezultatus ir įmonės būklę finansinės ataskaitos pagrindu
L. Juozaitienė, 2000	Finansinė analizė yra dalis ekonominės analizės, kuri atliekama remiantis įstatymais bei faktiniais ūkinės veiklos rodikliais ir kuri tiria ekonominius procesus įmonėje, jų tarpusavio ryšius bei veiklos rezultatus
D. Poškaitė, 1998	Finansinė analizė – vienas objektyviausių būdų tinkamai įvertinti informaciją
L. Martirosianienė, 2004	Finansinė analizė tam tikrų metodų ir būdų pagalba tiria įmonių ekonominės veiklos priežastinius ryšius, jų savitarpio priklausomybę bei veiksnius, turinčius įtakos minėtiems reiškiniams ir įmonės finansiniams rezultatams
J. Mackevičius, 1998	Objektyvus įmonės veiklos, ūkinių procesų ir rezervų tyrimas, siekiant padėti siekti vadovybės numatytų tikslų
E. Buškevičiūtė ir I. Mačerinskienė, 2004	Finansinės analizės turinys yra kompleksinis ūkio subjektų finansinės bei ūkinės veiklos ir jos rezultatų tyrimas, siekiant tobulinti tiriamojo subjekto valdymą ir didinti jo veiklos efektyvumą bei pelningumą
Gupta A., 2015	Finansinė analizė tai santykių tarp finansinių ataskaitų sudedamųjų dalių įvertinimo procesas, siekiant geriau suprasti įmonės veiklą bei poziciją.
V. Darškuvienė, 1997	Tai priemonė nustatyti įmonės pelningumą ir jos plėtros galimybes.

Šaltinis: parengta pagal Bogatova (2016), Gupta (2015), Amontaitė, Mikėnaitė (2005)

Norint pasiekti planuotų rezultatų bei užtikrinti veiklos finansinį stabilumą, svarbu atlikti išsamią įmonės finansinių rodiklių analizę. Finansinių rodiklių vertinimas – tai valdymo sistemos dalis. Jis padeda efektyviau organizuoti darbą, paskirstyti darbo išteklius, planuoti būsimas pajamas ir išlaidas ir pan. Finansiniai rodikliai naudingi ne tik pačiai įmonei, bet ir potencialiems investuotojams, nes atskleidžia kompanijos veiklos efektyvumą, galimybes toliau vystytis bei tobulėti, įvertina strategiją plečiant prekių ir paslaugų asortimentą ar konkuruojant su kitomis įmonėmis (Bogatova, 2016).

Egzistuoja didelė ekonominių rodiklių įvairovė, kurių aprašymus, apskaičiavimus bei panaudojimą analizei galime rasti ne tik užsienio, tačiau ir lietuviškoje ekonominėje literatūroje. Vis dėlto, palyginus nesenai pradėta vartoti lietuviška ekonomikos terminija dar tik kuriama, dėl to pasitaiko, kad tam pačiam rodikliui apibūdinti naudojamos skirtingos sąvokos arba tie patys rodikliai skirtingai grupuojami (Janovič, 2012).

Dažniausiai išskiriamos šios finansinių koeficientų grupės:

1. Likvidumo (mokumo) rodikliai.
2. Finansų struktūros rodikliai.
3. Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai.
4. Pelningumo rodikliai.
5. Rinkos vertės rodikliai.

Likvidumo (mokumo) rodikliai parodo įmonės sugebėjimą įvykdyti savo trumpalaikius įsipareigojimus bei įmonės pajėgumą padengti įsiskolinimus per kelerius ateinančius mėnesius.

Finansų struktūros rodikliai parodo įmonės sugebėjimą vykdyti trumpalaikius ir ilgalaikius skolinius įsipareigojimus ir matuoja įmonės naudojamo sverto dydį, nuo kurio priklauso įmonės rizika bei gaunamas pelnas.

Turto panaudojimo efektyvumo rodikliai parodo, kaip efektyviai įmonė naudoja savo turtą ir vykdo pardavimus (kiek įmonė investavo į tam tikrą turto rūšį, palyginus su jos teikiamomis pajamomis) bei kiek efektyvi yra turto struktūra ir įmonės išteklių paskirstymas.

Pelningumo rodikliai rodo, kaip efektyviai uždirbamas pelnas bei kaip gerai įmonė priima investicinius ir finansavimo sprendimus.

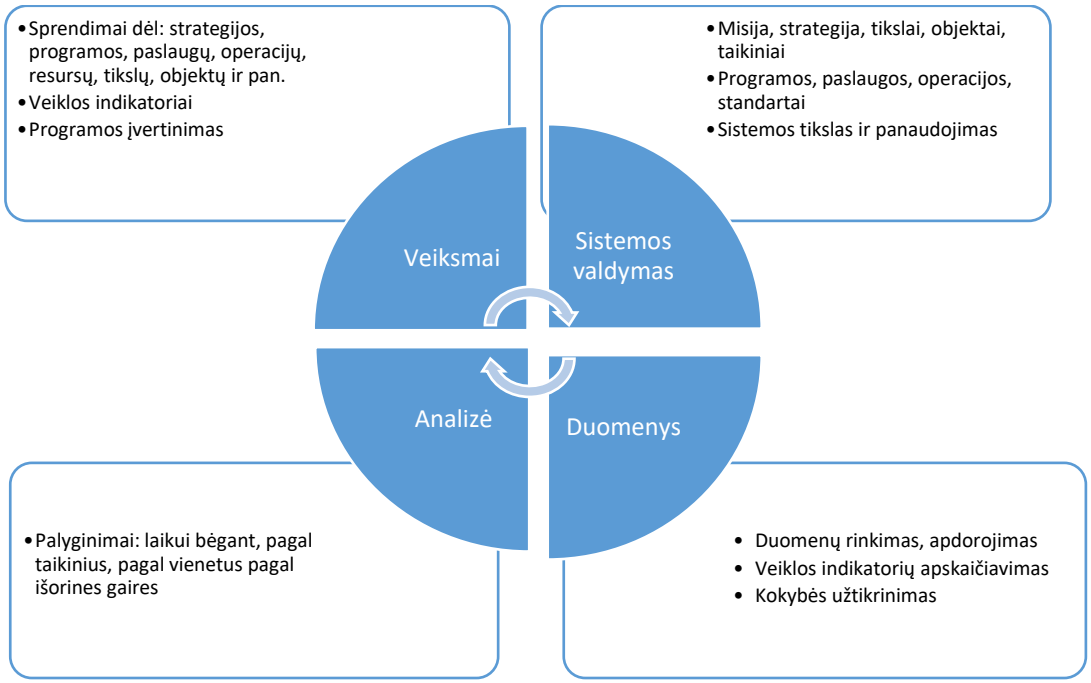
Rinkos vertės rodikliai parodo rinkos požiūrį į įmonės veiklą. Jie nėra pagrįsti apskaitos informacija (Įmonių finansinė analizė (rodiklių skaičiavimo metodika), 2001).

Finansinė analizė gali būti atliekama pasitelkus ir daugiau, ir mažiau rodiklių. Viskas priklauso nuo analizės išsamumo bei atlikimo tikslo. Skirtingi finansų analitikai naudoja savo analizių sistemas, kreipdami dėmesį į tuos rodiklius, kurie jiems atrodo svarbiausi, tačiau nepaisant didelės koeficientų įvairovės, dažniausiai visų jų ieškoma tuose pačiuose šaltiniuose – balanso ir pelno (nuostolio) ataskaitose (Janovič, 2012).

Šiuo metu dažniausiai pateikiamos ir plačiausiai naudojamos tokios finansinės ataskaitos kaip: balanso ataskaita; pelno (nuostolio) ataskaita; pelno paskirstymo ataskaita; finansinės būklės pakitimo ataskaita (pinigų srautų ataskaita); paaiškinamasis raštas.

Magistro baigiamajame darbe informacija gauta iš organizacijos balanso bei pelno (nuostolių) ataskaitos.

Organizacijos veiklos matavimo sistemos yra pagrindinis įrankis stebint, matuojant ir teikiant ataskaitas apie organizacijos veiklą. Tačiau, kad geriau suprasti, kas yra tos sistemos, reikia pažvelgti giliau, į tai, kas šias sistemas sudaro ir kaip jos veikia (žr. 1 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Poister, 2003

1 pav. Organizacijos veiklos matavimo sistemos struktūra

Kaip parodyta 1 paveiksle, veiklos matavimo sistemos susideda iš keturių komponentų, kurie siejami su valdymu, duomenų rinkimu, apdorojimu, analize ir iš to sekančių veiksmų ar sprendimų priėmimo.

Pirmajame žingsnyje, analizę atliekantis asmuo atsakingas už sistemos, kuri bus pasitelkta veiklai tirti parinkimą, dizainą, įgyvendinimą, priežiūrą bei atitikimą tikslui.

Antrasis žingsnis (žr. 1 pav.) yra duomenys. Tačiau, duomenų surinkimas, dažnai esantis nelengvas ir laiko reikalaujantis uždavinys, pats savaime nėra veiklos indikatorius. Duomenys turi būti apdorojami, rūšiuojami bei analizuojami, lyginami tarpusavyje, išreikšti procentinėmis dalimis ir pan. Tik tada juos galima panaudoti analizei.

Analizė yra trečiasis veiklos matavimo sistemos žingsnis. Informacija apie analizę nėra pati savaime informatyvi ir priklauso tik nuo konteksto, kas analizuojama. Paprastai viena iš informatyviausių analizės formų yra palyginimas. Palyginimas yra veiksmas, apimantis bent du elementus, kuriuos vertinant pagal tuos pačius kriterijus, parodomi jų panašumai ar skirtumai (Musoi Ribeiro et al., 2015). Tas pats veiklos efektyvumo palyginimas gali būti atliekamas

daugeliu skirtingų būdų ir pateikiantis skirtingą informaciją. Pavyzdžiui, vienas dažniausiai naudojamų, palyginimas bėgant laikui, parodo, kaip kito organizacijos veikla su laiku, ar atitinka keltus tikslus, vizijas ir t.t.

Paskutinis yra veiksmų komponentas. Jeigu veiklos matavimo sistema yra naudojama siekiant pagerinti organizacijos veiklą, tuomet rezultatai turi būti panaudojami sprendimų priėmimui. Galutinis matavimo sistemos rezultatas turėtų nukreipti tyrėjus reikiama linkme, parodant galimas veiklos gerinimo galimybes ir būdus (Poister, 2003).

Tyrėjai pažymi, jog organizacijos veiklos vertinimo sistemos susiduria su tokiais trūkumais (Kueng, et al., 2001, Arifeen, et al., 2014):

- Veiklos vertinimas per daug orientuotas į finansinius veiklos rodiklius;
- Verslo procesai nėra matuojami sistemingai;
- Nenaudojami veiklą ateityje prognozuojantys rodikliai;
- Duomenys apie veiklą tampa prieinami po didelio laiko tarpo;
- Veiklos matavimo sistemos procesai yra menkai apibrėžti.

Taigi, naudojantis pateikta schema (žr. 1 pav.) šiame darbe buvo sukurtas organizacijos vertinimo modelis pritaikytas pasirinktam AB „Lietuvos geležinkeliai“ padaliniui Keleivių vežimo direkcijai.

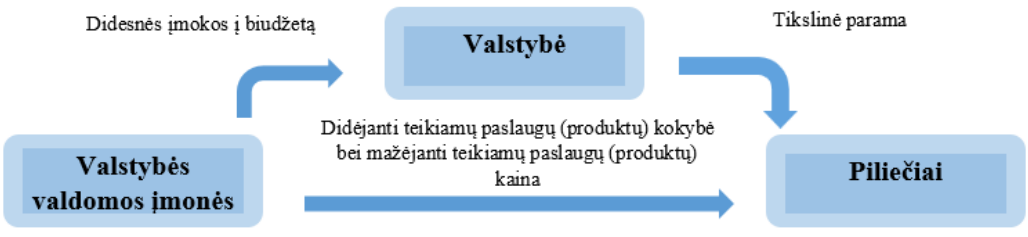
1.4 Valstybės valdomų įmonių veiklos vertinimo ypatumai

Kadangi šio darbo tyrimo objektas yra AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veikla, o AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra bendrovė, kurios 100 proc. akcijų priklauso Lietuvos valstybei, būtina panagrinėti, kokie veiklos vertinimo ypatumai būdingi valstybės valdomoms įmonėms.

Valstybės valdomos įmonės yra išskirtinė bendrovių rūšis. Kaip teigiama Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatyme „valstybės įmonė yra iš valstybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka valstybei perduota įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso valstybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise“. Valstybės įmonės steigiamos siekiant teikti paslaugas ir realizuoti svarbias valstybei funkcijas, kurias kitokių teisinių formų įmonės nenori ar negali vykdyti, o Valstybė dalyvauja įmonių valdyme, siekdama užtikrinti šaliai strategiškai svarbių prekių ir paslaugų teikimą. Valstybės valdomų įmonių veikla nukreipta tiek į piliečius, nes atlieka socialinę funkciją, tiek į valstybę, kadangi moka didesnes įmokas į valstybės biudžetą (žr. 2 pav.).

Valstybinių įmonių efektyvumas priklauso nuo įvairių veiksnių, tokių, kaip bendra ekonominė situacija, politinė aplinka, konkurencijos sąlygos, biurokratijos, korupcijos lygis įmonėse. Taip pat svarbi yra įmonės veiklos specifika, vykdomi procesai, resursai, įmonėje dirbantys specialistai, įmonės vadovų profesionalumas bei vadovų kompetencijos lygis (Bernotas, 2017).

Veiklos vertinimas yra dažnai nagrinėjama problema, ją tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje ne vieną dešimtmetį nagrinėjo tokie tyrėjai kaip Behn (2003), Carter, Day, Klein (1992), Hood (2006), Johnson, Kaplan (1987), Neely (1999), Pollitt, Bouckaert (2004), Ridgway (1956), Ridley, Simon (1938) (Micheli, Neely, 2010). Kai kurie specialistai mano, kad viešojo valdymo įmonės yra kažkuo išskirtinės, ir, kad tos pačios taisyklės, kurios taikomos privačiam sektoriui negali būti taikomos valstybės valdomoms organizacijoms arba turi būti taikomos kitaip. Žinoma, egzistuoja tam tikri skirtumai ir valdyti žmogiškuosius išteklius ar nustatyti tikslinį klientą valstybės įmonėse neretai būna sunkiau nei privačiame sektoriuje, vis dėlto, daugelio vyriausybės ir privačių organizacijų tikslai yra panašūs. Kaip pagrindinį skirtumą tarp privataus ir viešojo sektoriaus, daugelis mokslininkų įvardina pelno maksimizavimą. Kita vertus, kai kurie teigia, kad kol egzistuoja principas "vertė už pinigus" (viešasis sektorius, ilgam laikotarpiui perduodamas turtą ar funkciją privačiam tiekėjui, turi įsitikinti, kad šio perdavimo laikotarpiu bus pagerinta viešojo turto ar paslaugos kokybė, t. y. gauta papildoma vertė už sumokėtus pinigus), didelio skirtumo tarp šių dviejų sektorių nėra. Viešasis, kaip ir privatus sektorius jaučia spaudimą gerinti aptarnavimo kokybę, mažinti išlaidas, gerinti atskaitingumą, orientuotis į klientą ir reaguoti į akcininkų poreikius (Metawie, Gilman, 2005). Tiek viešojo valdymo, tiek privati organizacija sprendžia klausimą, kaip įtraukti klientus, darbuotojus ir kitas suinteresuotas šalis norint pasiekti šių grupių poreikių bei nuomonių pusiausvyrą (Zaytseva, 2001).



Šaltinis: Kairytė (2016)

2 pav. Valstybės valdomų įmonių tikslai

Valdymo koordinavimo centro oficialioje interneto svetainėje rašoma, jog Lietuvos valstybė yra svarbi akcinių bendrovių ar uždarųjų akcinių bendrovių akcininkė ir valstybės įmonių savininkė, valdanti daugiausia komercinio naudojimo turto šalyje (rinkos vertė 2016 metų pirmojo pusmečio duomenimis siekė 5,5 mlrd. eurų). Valstybės valdomos įmonės sukuria svarią ekonominę vertę ir ženkliai prisideda prie visos šalies ekonominės raidos, svarbių strateginių projektų įgyvendinimo. Šios įmonės yra valstybės, o tai reiškia, visų Lietuvos mokesčių mokėtojų, turtas. Tačiau, neskaitant kelių niuansų, pagrindiniai įmonių tikslai, ar jų akcininkai privatūs asmenys, ar valstybė, dažniausiai lieka tokie patys – įmonės veiklos išsaugojimas, plėtra, sąnaudų mažinimas, pajamų didinimas ir pan.

2016 metų birželio mėnesio duomenimis, Lietuvos valstybė buvo 123 įmonių savininkė arba didžiausia akcininkė. Pagal savo veiklos pobūdį visos valstybės valdomos įmonės yra suskirstytos į keturis sektorius: energetikos, susisiekimo, miškininkystės ir kitų veiklos pobūdžių įmonių. Didžiausia valstybės valdoma ir šiame darbe nagrinėjama įmonė, priskiriama susisiekimo sektoriui – AB „Lietuvos geležinkeliai“.

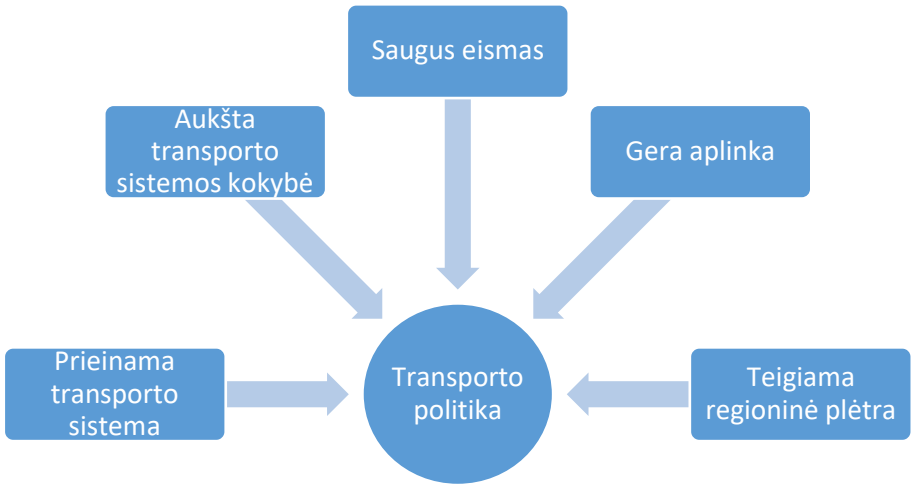
1.5 Keleivių vežimo geležinkelių transportu paslaugų ypatumai

Bendrąja prasme, transporto paslauga – tai viena iš transporto veiklos rūšių, kuri yra nukreipta į vartotojų poreikių patenkinimą. Jos veiklą užtikrina būtini technologinis, ekonominis, informacinis, teisinis bei resursų aprūpinimas. Paslauga suprantama ne tik kaip vežimo procesas, bet ir kaip bet kuri operacija, nepriskiriama pačiam vežimo procesui, bet susijusi su vežimo proceso paruošimu ir jo vykdymu (pvz. transporto priemonės paruošimas, informacijos suteikimas ir pan.) (Bernotas, 2005).

Keleivių vežimo paslauga nuo kitų skiriasi tuo, kad objektas į kurį nukreiptas paslaugos tiekimas yra pats keleivis. Keleivių vežimo paslaugų tikslas – patenkinti klientų poreikius. Pagal juos (bei technines galimybes) yra sudaromi maršrutai, tvarkaraščiai, nustatomas reisų dažnumas, teikiamos papildomos paslaugos ir pan. Klientai visuomet tikisi aukščiausio lygio paslaugų ir netoleruoja klaidų. Nepatenkinti klientai neretai išreiškia savo nepasitenkinimą kitiems ir taip formuoja neigiamą nuomonę apie įmonės teikiamas paslaugas, o tai priveda prie klientų mažėjimo (Stopka et al., 2015) Atsižvelgiant į tai, būtina analizuoti klientų pasitenkinimą ir stengtis jį pagerinti.

Spartus Europos Sąjungos šalių socialinis ir ekonominis vystymasis, technikos raida ir globalizacijos tendencijos sukelia didžiulį aukštos kokybės transporto paslaugų poreikį. Šiuo metu egzistuojanti transporto paslaugų sistema, kurios pagrindas – kelių transportas, nebegali jo

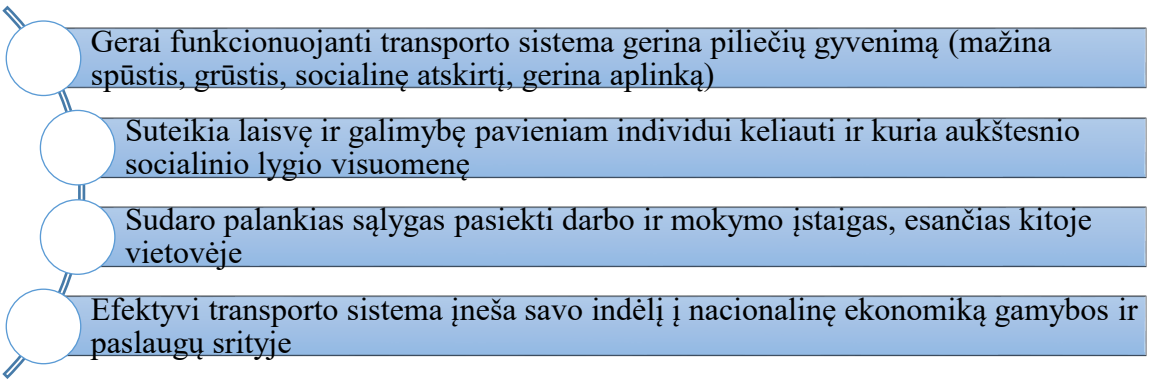
patenkinti. Vakarų Europos šalys dėl saugos, ekologijos bei energinių ir kitų išteklių taupymo siekia skatinti keleivių vežimą geležinkeliu. Jos įgyvendina kompleksines priemones, sprendžiant transporto problemas tarptautiniu mastu (Dailydka, 2011). Atsižvelgiant į Lietuvos ir kitų Europos valstybių viešojo transporto sistemas, tyrėjai formuluoja bendrą transporto politikos tikslą – užtikrinti visos šalies piliečiams ir ekonomikai efektyvų ir ilgalaikį apsirūpinimą transportu. Jis apima 5 dalinius tikslus (žr. 3 pav.)



Šaltinis: Burkauskas, Susnienė, 2006

3 pav. Transporto politikos tikslai

Gerai išplėtota transporto sistema skatina visuomenės ekonominį, socialinį, aplinkosauginį vystymąsi, didina užimtumą ir gerovę. Transporto infrastruktūros stiprinimas yra vienas didžiausių ekonomikos augimą lemiančių veiksnių. Be šių, viešasis transportas turi kitų privalumų (žr. 4 pav.) Švari ir integruota transporto sistema ypač reikalinga miestuose ir miesteliuose, norint sumažinti transporto srautus (Burkauskas, Susnienė, 2006).



Šaltinis: parengta pagal Burkauskas, Sasnauskienė, 2006

4 pav. Viešojo transporto privalumai

Geležinkelių transportas nuo kitų transporto rūšių skiriasi ne tik ekologija, bet ir saugumo lygiu, dėl to keleivių vežimas geležinkeliais yra viena iš prioritetinių keleivių transportavimo sričių. Dar 1990 m. Europos Sąjunga nusprendė suteikti geležinkeliams prioritetą, pripažindama juos patogiausia, ekonomiškiausia ir ekologiškiausia Europos transporto priemone (Butkevičius, 2006). Geležinkelių transportui šiuo metu teikiamas tiek didelis dėmesys, tiek didelės investicijos, dėl to svarbu šias paslaugas ne tik vykdyti, bet ir analizuoti.

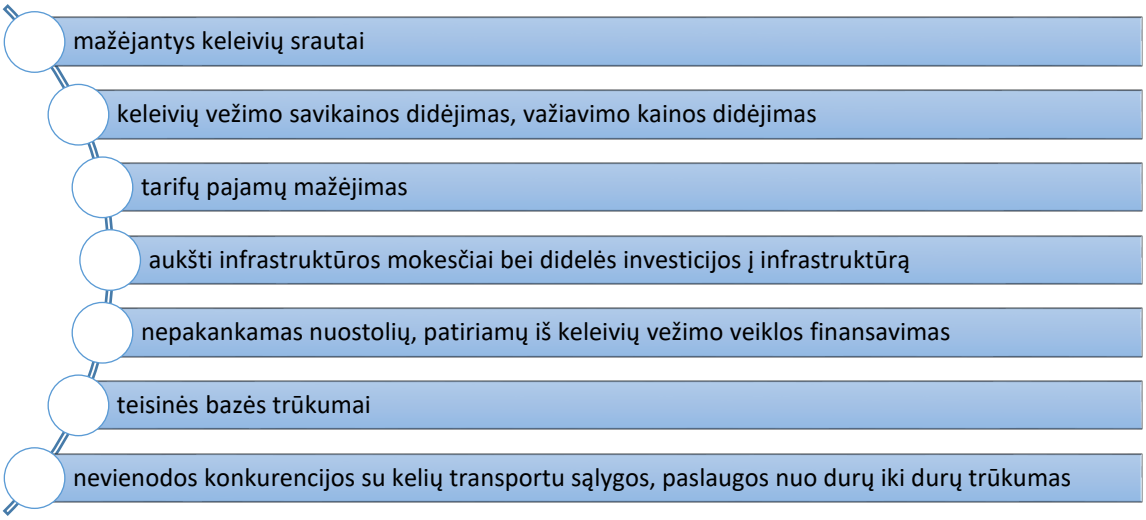
Pagrindinis viešojo geležinkelių transporto tikslas - didinti konkurencingumą, plėsti teikiamų paslaugų spektrą ir gerinti jų kokybę, prisitaikyti prie kitų transporto sistemų teikiamų paslaugų ir išlaikyti kelionės vientisumą. Pagrindiniai keleivių vežimo paslaugų kokybės kriterijai pateikiami 5 pav. (Lingaitis, Sinkevičius, 2014).



5 pav. Pagrindiniai keleivių vežimo paslaugų kokybės kriterijai

Keleivių vežimas geležinkeliais daro didelę įtaką šalies ekonomikai. Kadangi keleivių vežimas geležinkeliais yra socialinė funkcija, ši veikla dažniausiai bent iš dalies yra finansuojama valstybės, taigi šių paslaugų strateginė plėtra visuomet nukreipta į kokybiškų vežimo paslaugų užtikrinimą. Ieškoma racionaliausių būdų, kaip padidinti pajamas, sumažinti nuostolius, parengti optimalių transporto priemonių parinkimo metodiką, optimizuoti technologinius keleivių vežimo procesus (Dailydka ir kt., 2013).

Nors keleivių vežimas geležinkeliais turi nemažai privalumų, dėl sudėtingos paslaugų sistemos, teisinio reglamentavimo ribojimų ir kitų rizikos faktorių, keleivių vežimas geležinkeliais susiduria su tam tikromis problemomis (žr. 6 pav.).



Šaltinis: J. Butkevičius 2006, 2009, S. Dailydka, 2010

6 pav. Keleivių vežimo geležinkelių transportu problemos

Norint šių problemų išvengti arba jas išspręsti būtina atlikti keleivių vežimo veiklos analizę, kuri atspindėtų esamą padėtį bei padėtų nustatyti galimas veiksmų gaires.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos veiklos vertinimas yra labai daug apimantis terminas, atsiradęs XX amžiuje. Vienokioje ar kitokioje formoje jis yra paplitęs daugelyje vadybos disciplinų ir dažniausiai apibrėžiamas kaip sisteminis tyrinėjimo procesas, kuris atliekamas siekiant išnagrinėti organizacijos veiklos ypatybes ir tikslingai panaudoti gautą informaciją tobulinant veiklą. Veiklos vertinimo pritaikomumas labai platus ir gali prisidėti prie organizacijos sėkmės kūrimo daugeliu būdų, nuo ataskaitų rengimo iki planų kūrimo, dėl to ir vertinimo sistemų gausa pakankamai didelė.

Keleiviams teikiamų paslaugų kokybė yra tapatinama su įvairiomis transporto sistemos charakteristikomis, tokiomis, kaip saugumas, savalaikiškumas, efektyvumas, prieinamumas ir pan. Nors geležinkelių transporto keleiviams stengiamasi suteikti maksimaliai kokybiškas paslaugas, vis dėlto, susiduriama su problema, kad tik nedidelė dalis visų keleivių renkasi būtent geležinkelių transportą. Tai leidžia daryti prielaidas, jog galimai vežėjas savo strategijoje praleido tam tikras tobulintinas sritis arba koncentruojasi ne į keleiviams aktualius rodiklius. Siekiant tai išsiaiškinti, būtina panagrinėti keleivių vežimo geležinkeliais sektorių išsamiau bei atlikti šios organizacijos veiklos vertinimą.

2 ORGANIZACIJOS VEIKLOS VERTINIMO METODOLOGIJA

2.1 Duomenų surinkimo metodai

Bet ką, kas padeda gauti reikiamus duomenis, galima pavadinti tyrimo įrankiu. Tai gali būti klausimynai, interviu, stebėjimas ir pan.

Empiriniai tyrimai gali būti kiekybiniai ir kokybiniai (ar abiejų metodų kompleksinis).

Kokybinis tyrimas tai sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį, iš situacijų analizės kylantį paaiškinimą. Kokybinė analizė tai įsisąmoninta ypatingų metodų ir būdų paieška, socialinių reiškinių, procesų ir sistemų kokybinių bruožų charakteristika (Tidikis, 2003). Tokie tyrimai yra orientuoti į reiškinio interpretaciją, ryšių nustatymą. Gali būti naudojami stebėjimo, pokalbio, dokumentų rinkimo, analizės ir kt. metodai, o gaunami duomenys dažniausiai būna ne skaitmeniniai, o prasminiai. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo palyginamas matomas ketvirtoje lentelėje.

4 lentelė. Kokybinių ir kiekybinių tyrimų palyginimas

	Kokybiniai tyrimai	**Kiekybiniai tyrimai**
Požiūris	kokybinis	kiekybinis
Tikslas	gauti kokybinį supratimą apie esmines reiškinio priežastis	apskaičiuoti duomenis ir gautus rezultatus išplėsti visai populiacijai
Imtis	mažas nereprezentatyvių atvejų skaičius	didelis reprezentatyvių atvejų skaičius
Duomenų rinkimas	nestruktūrizuotas	struktūrizuotas
Duomenų analizė	nestatistinė interpretacija	statistinė
Rezultatai	pradinio supratimo išvystymas	rekomenduojami veiksmai
Ataskaitos	aprašomojo pobūdžio	kiekybiniais rodikliais
Informacija	turtinga	menka
Interpretacija	subjektyvi	objektyvi
Aplinka	reali, natūrali	dirbtinė
Dizainas	laisvas, nestruktūrizuotas	griežtai struktūrizuotas
Analizės forma	aiškinamoji / iliustracinė	statistinė

Šaltinis: sudaryta pagal Žukauskienė, 2008

Kiekybiniai tyrimo metodai tai procedūrų, būdų ir aprašymo metodų visuma, suteikianti galimybę gauti naujų žinių apie tyrinėjamą objektą ir išreikšti jas skaičiais (Tidikis, 2003). Kiekybinis tyrimas tai struktūrizuotas, besiremiantis iš mokslinės problemos kylančia hipoteze tyrimas, taikant matematinius analizės metodus tyrimo duomenims apdoroti bei nagrinėjamam reiškiniui aprašyti. Ieškoma išorinių požymių, kurie matuojami, skaičiuojami, siekiant vienintelio paaiškinimo, dėsnių universalumo. Tokie tyrimai yra orientuoti į objekto/reiškinio išorinių požymių, kurie gali būti išmatuoti ir išreikšti skaičiais, identifikavimą. Gaunami duomenys būna skaitmeniniai, su jais gali būti atliekamos statistinės procedūros.

Šiame darbe bus atliekami tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai tyrimai.

2.2 Organizacijos veiklos vertinimo modelis

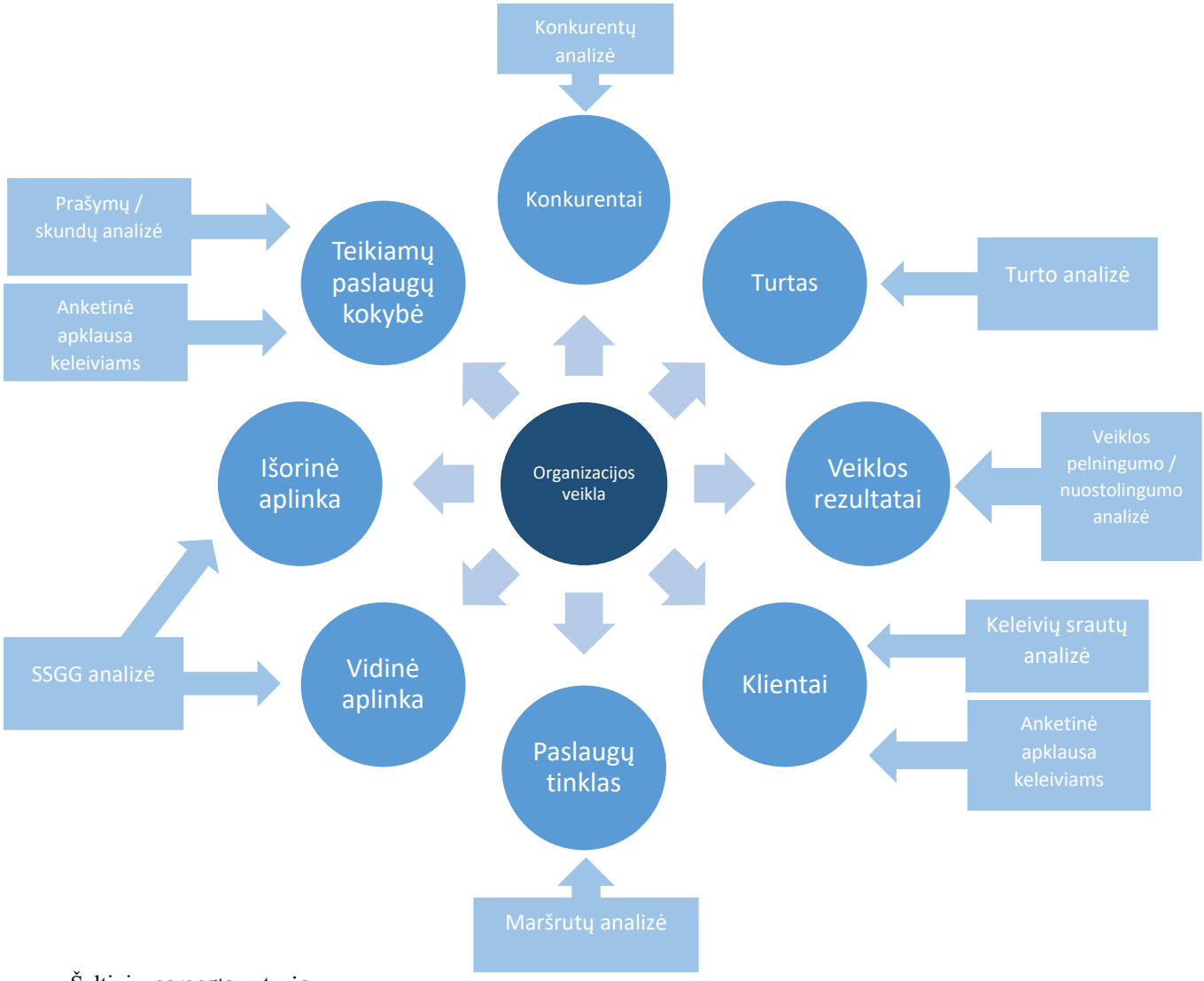
Kaip buvo minėta pirmame skyriuje, egzistuoja didelė organizacijos veiklos vertinimo sistemų įvairovė. Jos skiriasi viena nuo kitos, tačiau kartu ir apima panašius veiklos vertinimo elementus arba joms būdingi tie patys veiklos vertinimo sistemų ypatumai. Tai verčia manyti, kad šiuo metu nėra vienos geriausios organizacijos veiklos vertinimo sistemos.

Taip pat tyrėjai nepriėjo vieningos išvados, koks yra geriausias organizacijos veiklos vertinimo sistemos pasirinkimo metodas. Dažniausiai naudojami tokie metodai kaip smegenų šturmas, veiklos vertinimo sistemos kopijavimas nuo kitų organizacijų, turimų duomenų pritaikymas organizacijos veiklai vertinti, ekspertų siūlomų veiklos vertinimo sistemų pasirinkimas ir pan., vis dėlto, šie metodai nebūtinai užtikrina tinkamiausios veiklos vertinimo sistemos tiriamai organizacijai pasirinkimą. Sistemos pasirinkimas taip pat apsunkinamas dėl plataus sistemų pasirinkimo, neaiškios veiklos vertinimo naudos, vadovų sisteminio mąstymo stokos, ribotų žinių, įpročių vertinti organizacijos veiklą naudojantis finansiniais rodikliais ir kt. (Sližytė, 2009).

Atsižvelgiant į minėtas problemas, kad nėra nei vienos pripažintos geriausia organizacijos vertinimo sistemos, nei geriausio tos sistemos pasirinkimo metodo, galima daryti prielaidą, kad organizacijos veiklos vertinimo sistemos pasirinkimas turi būti suprantamas kaip individualus sistemos formavimas kiekvienai organizacijai. Be to, anot A. Sližytės (2009), veiklos vertinimo sistemos formavimas Lietuvos verslo organizacijose yra tikslingas, kadangi yra praktinis kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo poreikis. Tai priveda prie išvados, jog norint įvertinti tiriamos organizacijos veiklą, tikslinga sukurti naują, šiaip organizacijai pritaikytą veiklos vertinimo sistemą.

Išanalizavus mokslinę literatūrą bei kitų tyrėjų darbus veiklos vertinimo srityje, buvo sukurtas AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklos vertinimo modelis bei pasirinkti tam tikri tyrimo metodai, padėsiantys įgyvendinti šiame darbe iškeltą tikslą ir išnagrinėti AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklą.

Atsižvelgiant į įmonės veiklos specifiką, veiklos analizei buvo pasirinkti 8 organizacijos veiklos komponentai. Tai: konkurentai, turtas, veiklos rezultatai, klientai, paslaugų tinklas, vidinė aplinka, išorinė aplinka ir teikiamų paslaugų kokybė. Siekiant juos įvertinti buvo pasirinkti atitinkami vertinimo metodai (žr. 7 pav.):



Šaltinis: parengta autorės

7 pav. Organizacijos veiklos vertinimo modelis

Organizacijos veiklos analizės šaltiniai:

- Konkurentai analizuojami pasitelkiant teorinę analizę ir praktinę patirtį;

- Turtas vertinamas pasitelkiant turto analizę;
- Rezultatai vertinami pasitelkiant keleivių vežimo veiklos nuostolingumo teorinę analizę bei pelno (nuostolių) analizę;
- Klientai įvertinami analizuojant keleivių srautus bei atliktos anketinės apklausos rezultatus;
- Teikiamų paslaugų tinklas įvertinamas nagrinėjant pagrindinę teikiamą paslaugą – keleivių vežimą, analizuojami aptarnaujami maršrutai;
- Vidinė ir išorinė aplinkos analizuojamos SSGG analizės pagalba;
- Teikiamų paslaugų kokybė analizuojama pasitelkiant anketinę apklausą apie keleivių pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis;
- Apibendrinus visus veiklos komponentus nustatomos veiklos tobulinimo sritys.

Organizacijos veiklos analizės procesas pateiktas 8 pav.



Šaltinis: parengta autorės

8 pav. Organizacijos veiklos analizės procesas

Organizacijos veiklos analizė buvo atliekama žingsnis po žingsnio analizuojant prieš tai minėtus įmonės veiklos komponentus panaudojant jiems pasirinktus analizės metodus. Be to, analizės pradžioje buvo atskleisti visos bendrovės veiklos ypatumai.

5 lentelėje pateikti empirinio tyrimo etapai, metodai ir tyrimo tikslai.

5 lentelė. Empirinio tyrimo etapai

Etapas	Analizės pavadinimas	Uždaviniai
I	Tiriamos bendrovės veiklos ypatumų atskleidimas	Atskleisti tiriamos bendrovės veiklos ypatumus.
II	Konkurentų analizė	Išanalizuoti bendrovės padalinio keleivių vežimo konkurentus.
III	Turto analizė	Išnagrinėti bendrovės padalinio turto struktūrą. Išanalizuoti bendrovės padalinio turto pokyčius per 2011-2015 metus.
IV	Keleivių vežimo veiklos pelningumo / nuostolingumo analizė	Išanalizuoti keleivių vežimo nuostolingumo bei nuostolių kompensavimo prielaidas. Išanalizuoti visos bendrovės 2011-2015 m. gautas pajamas. Išanalizuoti bendrovės pajamų struktūrą. Išanalizuoti bendrovės padalinio pardavimo pajamų, išlaidų bei pelno (nuostolių) pokyčius 2011-2015 metų laikotarpyje.
V	Keleivių srautų analizė	Išanalizuoti pervežtų keleivių srautus vietiniais, tarptautiniais maršrutais ir bendrą pervežtų keleivių skaičių per 2011-2015 m. Išanalizuoti kurią dalį visų keleivių sudarė vietinio ir tarptautinio susisiekimo keleiviai 2011-2015 m. Išanalizuoti bendrą keleivių srautų pokytį per 2011-2015 m. Išanalizuoti kaip kito reisų skaičius bei keleivių pervežtų viename reise skaičius 2011-2015 m.
VI	Maršrutų analizė	Išanalizuoti vykdomus vietinio ir tarptautinio susisiekimo maršrutus. Išanalizuoti vietinio susisiekimo maršrutų traukinių užimtumą.

VII	Prašymų / skundų analizė	Išanalizuoti 2011-2015 m. gautų prašymų / skundų skaičių.
VIII	Anketinė apklausa	Ištirti pasitenkinimą keleiviams teikiamomis paslaugomis bei jų svarbą. Ištirti keleivių pasiskirstymą pagal amžių, lytį ir t.t.
IX	SSGG analizė	Išanalizuoti bendrovės padalinio stiprybes. Išanalizuoti bendrovės padalinio silpnybes. Išanalizuoti bendrovės padalinio galimybes. Išanalizuoti bendrovės padalinio grėsmes.

Atlikus įvairiapusišką veiklos analizę, buvo atliktas apibendrinimas bei pateikiamos išvados ir iš tyrimo išplaukiančios rekomendacijos bendrovės padalinio veiklos gerinimui.

2.3 Organizacijos veiklos vertinimo rodikliai

Įmonių veiklos efektyvumo vertinimui vienų organizacijų vadovai renkasi jau sukurtus ir moksliškai pagrįstus modelius, kiti bando sukurti savo, tačiau, kaip pažymi dauguma tyrėjų, pasirenkant efektyvumo vertinimo modelį svarbu yra tai, kad vertinimą atspindėtų ne atsitiktinai pasirinkti rodikliai. Rodiklių pasirinkimas turi būti pagrįstas, susietas su organizacijos veikla bei su aiškiais vertinimo kriterijais. Jie taip pat turi būti jautrūs valdomų charakteristikų pokyčiams. Veiklos rodikliai yra stebimi ir efektyviausiai naudojami veiklos matavimo, valdymo sistemose, kurios fiksuoja veiklos atlikimą tam tikrą laiką, siekiant įvertinti organizacinius sprendimus bei darbo atlikimą.

Rodikliai suprantami, kaip organizacijos veiklos rezultatų kokybinė ar kiekybinė išraiška.

Mokslinėje literatūroje išskiriama nemažai reikalavimų organizacijos veiklos vertinimo rodikliams (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Organizacijos veiklos vertinimo rodiklių reikalavimai

Organizacijos veiklos vertinimo rodiklių reikalavimai	Autoriai
Rodikliai turi būti pastovūs laiko atžvilgiu	A. Neely ir kt. (1995)
Rodikliai turi būti objektyvūs	S. Globerson (1985), A. Neely ir kt. (2000)
Rodikliai turi būti paprasti ir lengvai naudojami	B. Maskell (1989), A. Neely (1998 b)
Rodikliai turi būti aiškūs ir suprantami	A. Neely ir kt. (1995), S. Barr (2005)
Rodikliai turi teikti naudingą informaciją	A. Neely ir kt. (1995)
Rodikliai turi atspindėti verslo procesus	A. Neely ir kt. (1995)
Rodikliai turi būti susiję su specifiniais tikslais	A. Neely ir kt. (1995)
Rodikliai turi būti palyginami su konkurentų	S. Globerson (1985)
Rodikliai turi būti efektyvūs kaštų atžvilgiu	S. Barr (2005)
Rodikliai turi būti pagrįsti tendencijomis, o ne momentiniais matavimais	B. Maskell (1989), A. Neely ir kt. (1995), S. Barr (2005)
Rodikliai turi būti laiku gauti ir teikiantys grįžtamąjį ryšį	B. Maskell (1989), A. Neely ir kt. (1995), R. A. Martins (2000)
Rodikliai turi būti pagrįsti aiškiai apibrėžta formule ir duomenų šaltiniu	A. Neely ir kt. (1995)
Rodikliai turi būti išreikšti paprastu, pastoviu duomenų rinkimo formatu	A. Neely ir kt. (1995)
Rodikliai turi būti išreikšti santykiniais dydžiais, o ne absoliučiais skaičiais	S. Goberson (1985), A. Neely ir kt. (2000)
Rodikliai turi būti pateikiami vizualine išraiška (pvz. grafine)	A. Neely ir kt. (1995)

Šaltinis: Sližytė, 2009

Atsižvelgiant į rodikliams keliamus reikalavimus, buvo pasirinkti šiame darbe vykdytos organizacijos analizės rodikliai, darbo autorės nuomone geriausiai atspindintys tiriamos organizacijos veiklą (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Keleivių vežimo direkcijos veiklos rodikliai

Rodiklio kategorija	Rodiklio pavadinimas	Matavimo vienetai	Informacijos šaltinis
Finansiniai rodikliai	Ilgalaikis ir trumpalaikis turtas	Tūkst. Eur	Finansinės ataskaitos
	Pardavimo pajamos	Tūkst. Eur	Finansinės ataskaitos

	Pardavimo savikaina	Tūkst. Eur	Finansinės ataskaitos
	Bendrasis pelnas (nuostoliai)	Tūkst. Eur	Finansinės ataskaitos
Keleivių skaičiaus rodikliai	Keleivių srautai	Tūkst. keleivių	Vidinės ataskaitos
	Vienam reisui tenkančių keleivių skaičiaus	Vnt./reise	Vidinės ataskaitos
	Maršruto reiso užimtumas	Proc.	Vidinės ataskaitos
Keleivių pasitenkinimo paslaugomis rodikliai	Prašymų / skundų skaičius	Vnt./metus	Vidinės ataskaitos
	Keleivių pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis rodiklis	Proc. įvertinusių teigiamai	Darbo autorės atlikta anketinė apklausa

Rodikliai buvo suskirstyti į tris kategorijas: finansinius, keleivių skaičiaus bei keleivių pasitenkinimo rodiklius. Didžioji dalis rodiklių buvo gauta iš AB „Lietuvos geležinkeliai“ ir Keleivių vežimo direkcijos veiklos ataskaitų.

2.4 Geležinkelių transporto keleivių paslaugų vertinimo klausimynas

Siekiant teikti kokybiškas paslaugas svarbu yra ne tik plėtoti teikiamas paslaugas bei infrastruktūrą, tačiau ir tinkamai išnaudoti esamas galimybes. Norint sužinoti, kaip klientai vertina teikiamas paslaugas ir kas jiems yra svarbu, buvo nuspręsta pasitelkti keleivių apklausą. Anot tyrėjų, dažniausiai naudojami viešojo transporto paslaugų indikatoriai yra: patikimumas / punktualumas, greitis / kelionės laikas, komfortas, reisų dažnumas / reguliarumas, švara ir priežiūra, saugumas, kaina, kelionės aplinka, kontaktas su klientu (Pticina, 2011). Išanalizavus Lietuvos ir užsienio tyrėjų literatūrą apie keleiviams teikiamų paslaugų vertinimą buvo pasirinktas geležinkelio transporto keleivių paslaugų vertinimo klausimynas (žr. 3 priedą), apimantis visus minėtus indikatorius. Klausimynas buvo sukurtas remiantis Europos viešojo transporto tarnybos lyginamąja analize ir anksčiau panaudotas Indonezijos bei Švedijos geležinkeliams tirti (Saputra, 2010). Klausimyne naudojama Likerto vertinimo skalė.

Anketa padalinta į 3 dalis:

Pirmoje dalyje vertinamas keleivių pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis. 20 veiksnių buvo vertinami 5 balų skalėje pagal pasitenkinimą esama padėtimi nuo 1 balo – „labai blogai“ iki 5 balų – „labai gerai“.

Antroje dalyje tie patys veiksniai vertinami 5 balų skalėje atsižvelgiant į veiksnio svarbą keleiviams (1 balas – „visiškai nesvarbu“, 5 balai – „labai svarbu“).

Trečioje dalyje pateikiami demografiniai klausimai kaip lytis, amžiaus grupė, pagrindinis užsiėmimas, važiavimo traukiniu dažnumas per mėnesį.

Atliekant tyrimą buvo keltos **hipotezės**:

1. Didžiausia dalis keleivių yra pastovūs, t. y. keliaujantys kartą per savaitę arba dažniau.
2. Jaunesni keleiviai teikiamas paslaugas įvertins geriau nei vyresni.
3. Vyresni keleiviai teikiamoms paslaugoms teiks daugiau svarbos.
4. Tiek vyrų, tiek moterų teikiamų paslaugų bei svarbos įvertinimai statistiškai reikšmingai nesiskirs.
5. Didžioji dalis keleivių teikiamas paslaugas įvertino geriau nei vidutiniškai.

Tyrimo imtis nustatyta remiantis Paniotto formule:

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

kur :

n – imties dydis;

Δ – imties paklaidos dydis

N – generalinės visumos dydis.

Sociologiniuose tyrimuose 5 proc. paklaida yra laikoma standartine, su tikimybe lygia 0,954.

Išankstiniais Statistikos departamento duomenimis, šio tyrimo atlikimo metu, 2017 m. kovo mėn. Lietuvoje buvo registruoti 2 835 779 nuolatiniai gyventojai. Kadangi jie visi yra potencialūs geležinkelio transporto keleiviai, tai ir yra generalinės visumos dydis.

Taigi galutinė formulė atrodo taip:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0{,}05^2 + \frac{1}{2835779}} = 399{,}9$$

Tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliktas bendradarbiaujant su Keleivių vežimo direkcijos Rinkodaros skyriaus darbuotojais.

Apklausa buvo vykdoma š. m. kovo 23-27 d. nuo ketvirtadienio iki antradienio tam, kad būtų apklausti tiek darbo dienomis, tiek savaitgaliais keliaujantys žmonės.

Kadangi imties dydis yra 400 respondentų, įvertinus tai, kad dažniausiai dalis anketų būna neužpildomos arba užpildamos netinkamai, buvo išdalinta 600 anketų (po 200 vnt. elektrinių ir dyzelinių traukinių konduktoriams bei palydovams, kurie kelionių metu apklausė keleivius). Apklausa buvo vykdoma maršrutuose:

- Naujoji Vilnia–Vilnius–Kaunas–Naujoji Vilnia
- Naujoji Vilnia–Vilnius–Trakai–Naujoji Vilnia
- Vilnius–Šiauliai–Klaipėda–Vilnius
- Vilnius–Varėna–Marcinkonys–Vilnius
- Vilnius–Ignalina–Turmantas–Vilnius

Viso buvo surinktos 429 anketos, iš kurių 37 buvo netinkamai arba nepilnai užpildytos, dėl to buvo neanalizuojamos. Taigi, galutinį anketų skaičių sudarė 392 anketos.

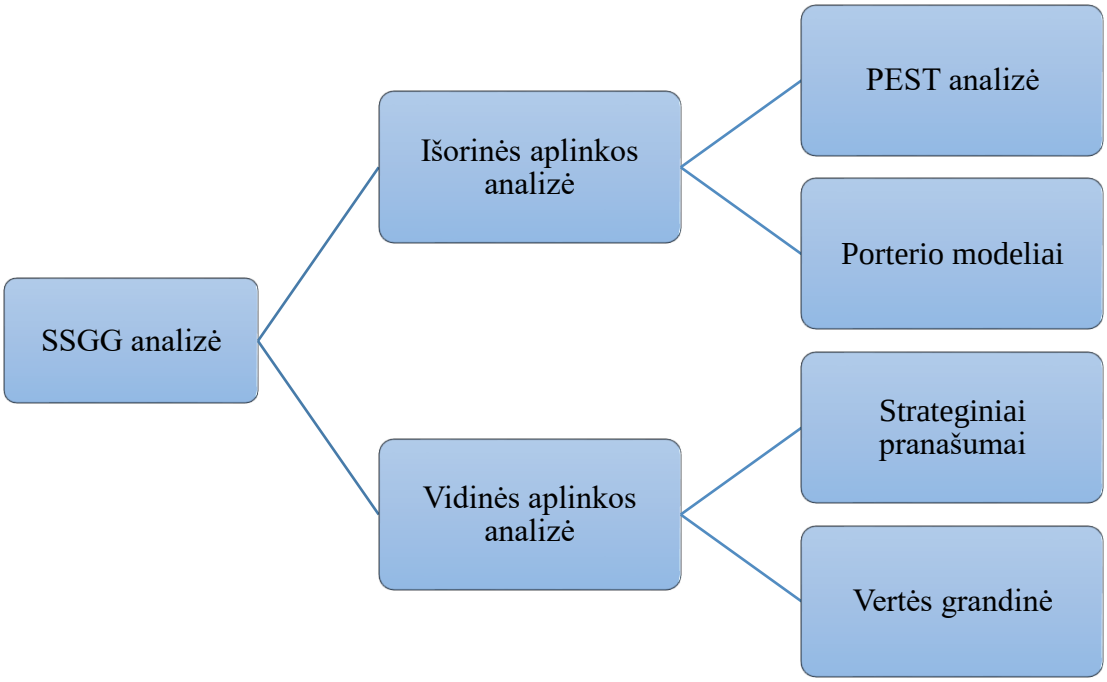
Surinkus duomenis, jie buvo suvesti ir pradėti analizuoti programa Excel bei statistinės duomenų analizės programa SPSS 22.0. SPSS sudaro integruotą kompiuterio programų seriją, padedančią vartotojui suvaldyti duomenis nuo anketinės apklausos ar kitų šaltinių iki plataus pasirinkimo statistinės analizės metodų ir ataskaitų (Scroggins, 2015). Iš pradžių buvo paskaičiuotas klausimynų patikimumas (*Cronbacho alfa*), aprašomoji statistika, nustatytas klausimynų pasiskirstymas, atliktas *Shapiro-Wilk testas*, vėliau pagal tai ieškota koreliacijų naudojant *Spearmano koreliacijos koeficientą*, duomenų palyginimas pagal lytį, naudojant *Nepriklausomų imčių T-testą* bei lyginami gauti duomenys.

2.5 SSGG analizės teoriniai aspektai

Viena iš informatyviausių ir dažniausiai atliekamų organizacijų analizių tai vidinės ir išorinės aplinkos analizė. Išorinė organizacijos aplinka tai veiksnių, esančių už jos ribų ir galinčių vienokiu ar kitokiu būdu daryti įtaką jos veiklai, siekiant savų tikslų, visuma. Tuo tarpu vidinė organizacijos aplinka tai žmonės, struktūra, technologijos, organizacijos tikslai, uždaviniai ir visa kita, kad ją išskiria iš kitų organizacijų (Pakintis, 2009).

Strateginei situacijos analizei atlikti naudojama keletas metodų. Išorinė organizacijos aplinka analizuojama taikant PEST ir Porterio modelius, o vidinė - strateginių pranašumų metodą. Visi analizės rezultatai apibendrinami SSGG metodu (žr. 9 pav.).

SSGG analizė pagrįsta stipriųjų ir silpnųjų pusių bei galimybių ir pavojų įvertinimu. Analizės pavadinimas sudarytas iš žodžių: „stiprybės“ (Strengths), „silpnybės“ (Weaknesses), „galimybės“ (Opportunities), „grėsmės“ (Threats). Šių keturių elementų kombinacija pateikia keturgubą analizę, apimančią įmonės tiek vidinę, tiek išorinę aplinkas.



9 pav. SSGG analizės struktūra

Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius organizacijos strategijos kūrimo veiksnius, kurie išryškėja kaip išteklių analizės rezultatas, galimybės ir grėsmės – pagrindinius strategijos kūrimo veiksnius, kurie atsiskleidžia kaip organizacijos išorinės aplinkos analizės rezultatas. SSGG

analizės rezultatas pateikiamas kaip veiksnių sąrašas pagal minėtas keturias dalis (Melnikas, Smaliukienė, 2007).

Metodas leidžia iš vienos pusės nustatyti įmonės stiprias ir silpnas puses, iš kitos, suderinti tai su aplinkos galimybėmis ir pavojais. Bendra SSGG analizės logika išreiškiama tokia nuoseklių veiksmų seka:

1) pagrindinių įmonės veiklos aplinkos galimybių indentifikavimas;
2) pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje indentifikavimas;
3) įmonės stipriųjų savybių, esminio konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas;
4) įmonės silpnųjų savybių indentifikavimas.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ SSGG analizė buvo aptikta ne viename šaltinyje. Rengiant AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos SSGG analizę, buvo remtasi Ilgalaike (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategija, J. Butkevičiaus Studijos „Visuomenės aptarnavimo įsipareigojimų vežti keleivius geležinkelių transportu vykdymas“ galutine ataskaita, atskirais strateginiais dokumentais bei darbo autorės stebėjimo informacija.

3 AB „LIETUVOS GELEŽINKELIAI“ KELEIVIŲ VEŽIMO DIREKCIJOS VEIKLOS ANALIZĖ

3.1 AB „Lietuvos geležinkeliai“ veiklos ypatumai

3.1.1 Geležinkelių transporto sektorius Lietuvoje

Transporto sektorius – stabili ir nuolat plėtojama ūkio šaka, pagal Statistikos departamento duomenis, 2013-2015 m. sukūrusi vidutiniškai 11 proc. BVP, nors transporto sektoriuje dirba tik apie 5 proc. visų dirbančiųjų. Tai parodo, jog logistikos ir transporto efektyvumas Lietuvoje yra labai didelis. Lietuvoje šiuo metu yra penkios transporto rūšys: kelių, jūrų, oro ir vidaus vandenų bei geležinkelių. Geležinkelių transportas atlieka perspektyvią ir konkurencingą veiklą, kuri yra reikšminga sprendžiant šalies transporto sistemos problemas, mažindamas didėjančias automobilių eismo apkrovas kelių dangos konstrukcijai bei eismo jais intensyvumą, aplinkos taršą, didindamas eismo keliais saugumą (Maskeliūnaitė, Silisevičius, 2009). Lietuvos teritoriją kerta du tarptautiniai geležinkelių transporto koridoriai, svarbūs visam Europos transporto tinklui:

- I koridorius (Helsinkis–Talinas–Ryga–Kaunas–Varšuva);
- IX koridorius: IXB (Kijevas–Minskas–Vilnius–Šiauliai–Klaipėda) su atšaka IXD (Kaišiadorys–Kaunas–Kaliningradas) (žr. 10 pav.).

Lietuvos geležinkelių tinklas susietas su keturių šalių geležinkelių tinklais: Latvijos Respublikos (LDZ), Baltarusijos Respublikos (BČ), Lenkijos Respublikos (PKP), Rusijos Federacijos Kaliningrado srities (RŽD).

Šiuo metu Lietuvoje yra vienintelė įmonė, vykdanti keleivių ir krovinių vežimą geležinkeliu, turinti monopolines teises rinkoje bei pilnai disponuojanti visu geležinkelio transportui priskiriamu turtu, riedmenimis bei infrastruktūra, tai - AB „Lietuvos geležinkeliai“.

3.1.2 AB „Lietuvos geležinkeliai“ veikla

Akcinė bendrovė „Lietuvos geležinkeliai“, (toliau – bendrovė) yra įmonė, kurios kapitalas padalytas į dalis – akcijas, įsteigta Lietuvos Respublikos įstatymuose nustatyta tvarka. Bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo. Bendrovė savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymu, kitais įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, kitais teisės aktais, bendrovės organų sprendimais ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ įstatais. Įstatuose

nurodyta, kad pagrindiniai bendrovės veiklos tikslai yra siekti pelno, racionaliai naudoti bendrovės lėšas, turtą ir kitus išteklius, užtikrinti turtinius akcininkų interesus.



Šaltinis: www.litrail.lt

10 pav. Lietuvos geležinkelių tinklas

Bendrovės ilgalaikiai tikslai:

- siekti bendrovės verslo vertės augimo, didinant geležinkelių transporto veiklos efektyvumą, geležinkelių transporto ir susijusių paslaugų patrauklumą klientams;
- užtikrinti efektyvų viešosios geležinkelių infrastruktūros valdymą, priežiūrą, atnaujinimą ir plėtrą pagal valstybės poreikius ir finansines galimybes;
- užtikrinti veiksmingą geležinkelių transporto ir susijusių viešųjų paslaugų teikimą ir šalies strateginių interesų įgyvendinimą teisės aktų ir kompetentingų valstybės institucijų nustatyta apimtimi.

Bendrovės veiklos objektas yra Lietuvos Respublikos teisės aktuose nustatytų viešosios geležinkelių infrastruktūros valdytojo funkcijų atlikimas, keleivių ir krovinių vežimas geležinkelių transportu, taip pat geležinkelio kelių ir jų įrenginių apsaugos zonų priežiūros darbų organizavimas ir kitos ūkinės-komercinės veiklos, kurių vykdymas neprieštarauja Lietuvos Respublikos teisės aktams, vykdymas, teikiamų paslaugų kokybės pagal norminius dokumentus bei jų teikimo nepertraukiamumo užtikrinimas (AB „Lietuvos geležinkeliai“ įstatai).

Bendras Lietuvos geležinkelių tinklo ilgis yra 1877,2 km, iš jų 122 km elektrifikuoti, 428,4 km – dvikeliai. Lietuvoje yra 105 geležinkelio stotys, 544 pervažos, 385 viadukai ir tiltai (2015 m. Metinė AB „Lietuvos geležinkeliai“ ataskaita).

Anot Lietuvos Respublikos susisiekimo viceministro, AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdybos pirmininko S. Girdausko, AB „Lietuvos geležinkeliai“ veikla turi didelę įtaką įgyvendinant valstybės strateginius tikslus. Bendrovei keliami valstybės uždaviniai(AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2014 m. metinė ataskaita):

− valdyti (prižiūrėti, atnaujinti) viešąją geležinkelių infrastruktūrą;

− efektyviai vykdyti krovinių vežimo geležinkeliais veiklą

– krovinių tranzitą ir vietinių ūkio subjektų aptarnavimą;

− teikti visuomenei socialiai būtinas transporto paslaugas;

− įgyvendinti strateginius geležinkelių infrastruktūros projektus;

− užtikrinti teigiamą turto ir kapitalo grąžą akcininkui (valstybei).

Atsižvelgiant į tai, jog bendrovės valdymo rezultatai turi įtakos valstybiniu lygmeniu bei į tai, jog bendrovė išlieka reikšmingiausia Lietuvos transporto įmone ir vienu didžiausių darbdavių ir investuotojų, ypatingai svarbu užtikrinti tinkamą jos valdymą bei išvengti galimų ar pašalinti esančias problemas, o šie veiksmai negalimi prieš tai neatlikus veiklos vertinimo.

3.1.3 AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo struktūra

Bendrovės organai yra šie: visuotinis akcininkų susirinkimas; valdyba; bendrovės vadovas. Linijinio tipo AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo struktūra pavaizduota 1 priede.

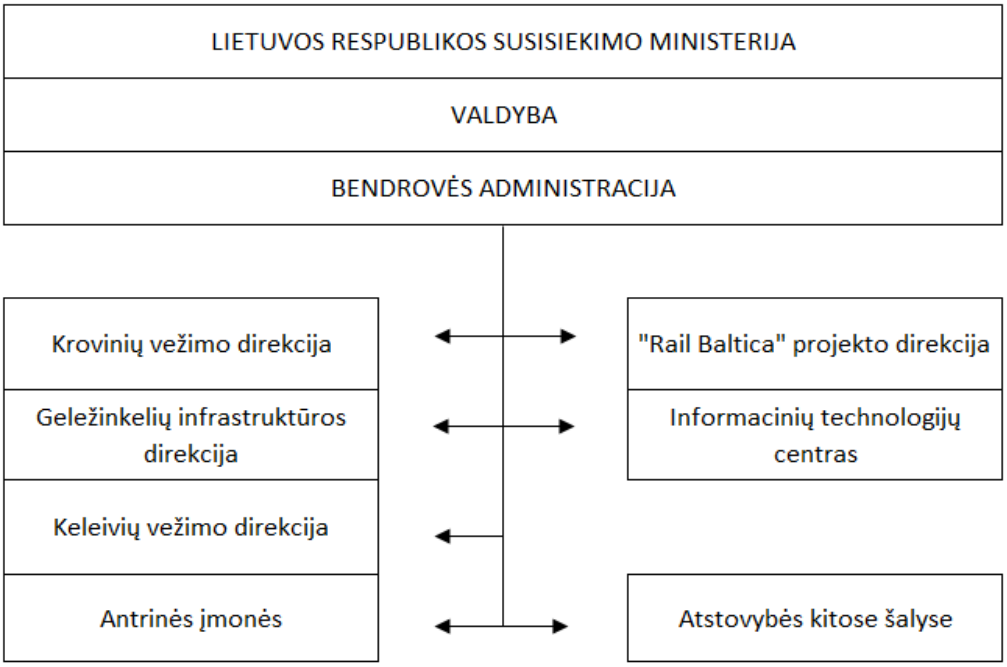
Visuotinis akcininkų susirinkimas yra aukščiausias bendrovės organas. Jame turi teisę dalyvauti ir balsuoti asmenys, visuotinio akcininkų susirinkimo apskaitos dienos pabaigoje buvę bendrovės akcininkais, asmeniškai, išskyrus įstatymų nustatytas išimtis, arba jų įgalioti asmenys, arba asmenys, su kuriais sudaryta balsavimo teisės perleidimo sutartis. Visuotiniame akcininkų susirinkime dalyvauti ir kalbėti turi teisę taip pat ir valdybos nariai, bendrovės vadovas, visuotinio akcininkų susirinkimo inspektorius, išvadą ir ataskaitą parengęs auditorius. Bendrovės visuotinis akcininkų susirinkimas šaukiamas, organizuojamas ir priimami sprendimai vadovaujantis Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių įstatymo nuostatomis.

Bendrovės valdyba yra kolegialus valdymo organas, kurį sudaro 5 nariai. Valdybos narius 4 metams renka visuotinis akcininkų susirinkimas. Valdybos nariu gali būti renkamas tik fizinis asmuo. Valdybos nario kadencijų skaičius neribojamas. Valdyba iš savo narių renka valdybos pirmininką. Valdyba, prieš priimdama kai kuriuos sprendimus, turi gauti visuotinio akcininkų susirinkimo pritarimą.

Bendrovės valdyba atlieka funkcijas, kurios Lietuvos Respublikos įmonių restruktūrizavimo įstatyme priskirtos valdymo organo kompetencijai.

Bendrovės vadovas – generalinis direktorius yra vienasmenis bendrovės valdymo organas. Generalinį direktorių renka ir atšaukia bei atleidžia iš pareigų, nustato jo atlyginimą, tvirtina pareiginius nuostatus, skatina jį ir skiria nuobaudas bendrovės valdyba. Generalinis direktorius savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos akcinių bendrovių ir kitais įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, kitais teisės aktais, šiais įstatais, bendrovės organų (visuotinio akcininkų susirinkimo, valdybos) sprendimais ir pareiginiais nuostatais. Generalinis direktorius organizuoja kasdieninę bendrovės veiklą, priima į darbą ir atleidžia darbuotojus, sudaro ir nutraukia su jais darbo sutartis, skatina juos ir skiria nuobaudas (AB „Lietuvos geležinkeliai“ įstatai).

2016 metų duomenimis, įmonėje dirba kiek mažiau kaip 10 000 darbuotojų. 100 proc. Įmonės akcijų priklauso Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijai. Pagal veiklos sritis įmonė suskirstyta į Krovinių vežimo, Keleivių vežimo bei Geležinkelių infrastruktūros direkcijas. Bendrovės administracijai priskiriamos „Rail Baltica“ projekto direkcija, Informacinių technologijų centras, taip pat antrinės įmonės: UAB „Vilniaus lokomotyvų remonto depas“, UAB „Geležinkelio tiesimo centras“, UAB „Gelsauga“, UAB „Geležinkelių projektavimas“, UAB „Geležinkelių aplinkosaugos centras“, UAB „Rail Baltica statyba“, UAB „Voestalpine VAE Legetecha“ (žr. 11 pav.).



Šaltinis: www.litrail.lt

11 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo struktūra

Kadangi įmonė yra labai didelė ir aptarnauja tiek geležinkelių infrastruktūros tinklą, tiek krovinių bei keleivių vežimą ir yra atitinkamai suskirstyta į tris atskiras direkcijas, turinčias savo vadovus, šiame darbe plačiau nagrinėti buvo pasirinkta viena iš jų – Keleivių vežimo direkcija.

3.2 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklos analizė

Keleivių vežimas yra labai svarbi kiekvienos valstybės ūkio šaka, užtikrinanti transporto paslaugas tiek gyventojams, keliaujantiems iš vieno miesto į kitą, tiek svečiams iš kitų šalių. Patogus susisiekimas turi tiesioginės įtakos žmonių gyvenimo kokybei. Žmonėms svarbu keliauti kuo greičiau, patogiau ir pigiau, dėl to kiekvienas pasirenka sau priimtiniausią keliavimo būdą, o vežėjai stengiasi užtikrinti patikimas ir kokybiškas paslaugas.

Keleivių vežimo direkcija teikia šias paslaugas:

- kelionės bilietų pardavimas kasose, traukiniuose ir internetu;
- keleivių vežimas vietiniais ir tarptautiniais maršrutais;
- keleivių aptarnavimas kelionės metu;
- informacijos teikimas;
- elektrinių, dyzelinių traukinių ir keleivinių vagonų bei lokomotyvų eksploatavimas, techninė priežiūra ir remontas;
- nešulių saugojimas;
- siuntų, gyvūnų, dviračių vežimo paslaugos.

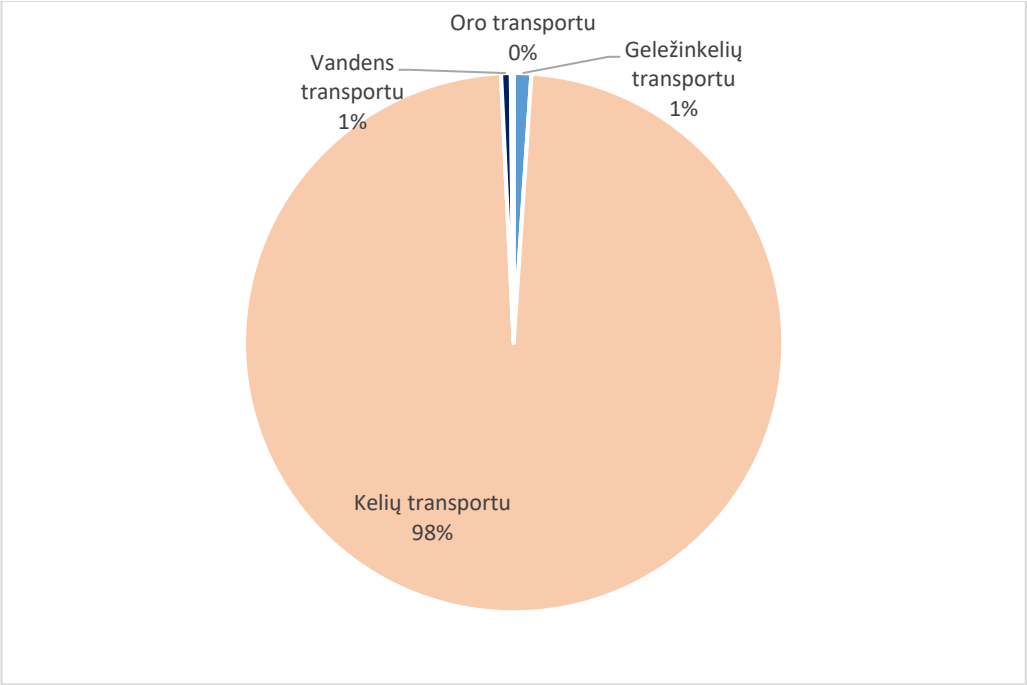
3.2.1 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos konkurentų analizė

Nors, kaip žinoma, šiuo metu AB „Lietuvos geležinkeliai“ yra monopolinė bendrovė ir tiesioginių konkurentų neturi, vis dėlto, teikiant paslaugas vyksta nuolatinė konkurencinė kova tiek dėl krovinių tiek dėl keleivių pervežimų su kitų transporto rūšių atstovais.

Vežant keleivius, pagrindiniai Bendrovės konkurentai yra:

- kelių transporto įmonės (UAB TOKS, UAB „Kautra“, UAB „Busturas“, savivaldybių samdomos autotransporto įmonės);
- oro linijų bendrovės;
- užsienio geležinkelių bendrovės, nauji geležinkelio vežėjai (perspektyvoje) (AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2015 m. metinis konsoliduotas pranešimas).

Pagal 2015 metų Susisiekimo ministerijos Transporto rinkos statistinių rodiklių apžvalgos duomenis, daugiausia – 98,2 proc. keleivių rinkosi kelių transportą (iš jų: 23,2 proc. keliavo troleibusais, 75 proc. autobusais), vidaus vandenų transportą – 0,5 proc., jūrų transportą – 0,09 proc., oro transportą – 0,16 proc. (žr. 12 pav.). Geležinkelių transportu vežta 1,05 proc. keleivių. Įvardinant skaičiais, AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2015 m. vežė 4,2 mln. keleivių. Vietiniais traukiniais vežta 3,4 mln. keleivių, tarptautiniais traukiniais vežta 0,8 mln. keleivių (AB „Lietuvos geležinkeliai“ metinė 2015 m. ataskaita). Nors pagrindinis konkurentas – kelių transportas, vežant keleivius tarptautiniais maršrutais Lietuvos geležinkeliai konkuruoja ir su oro transportu. Atsiradus pigioms avialinijoms dalis tarptautinių traukinių keleivių pasirinko lėktuvus, kurių bilieto kaina prilygsta ar net mažesnė už kelionės traukiniu kainą, o kelionės tikslas pasiekiamas daug greičiau. Norint, kad keleivių vežimas nebūtų toks nuostolingas, būtina padidinti kainas arba 100 proc. pripildyti traukinius. Taigi, tam, kad geležinkelių transportas rinkoje sėkmingai konkuruotų su kitomis transporto rūšimis, būtina gerinti vežimo proceso kokybę (Maskeliūnaitė, 2012).



Šaltinis: Statistikos departamentas

12 pav. Keleivių pasiskirstymas pagal transporto rūšis Lietuvoje 2015 m., proc.

Kasmet keleivių statistika Lietuvoje kinta. Kalbant apie kelių transportą, didžiausią įtaką daro degalų kainos, tuo tarpu geležinkelių keleivių srautai kinta atsižvelgiant į įvedamus bei uždaromus maršrutus (atitinkamai atsirandant naujiems ar padidinant reisų skaičių – keleivių padaugėja, uždarant esamus – sumažėja) bei infrastruktūros darbus, kuriems vykstant maršrutai

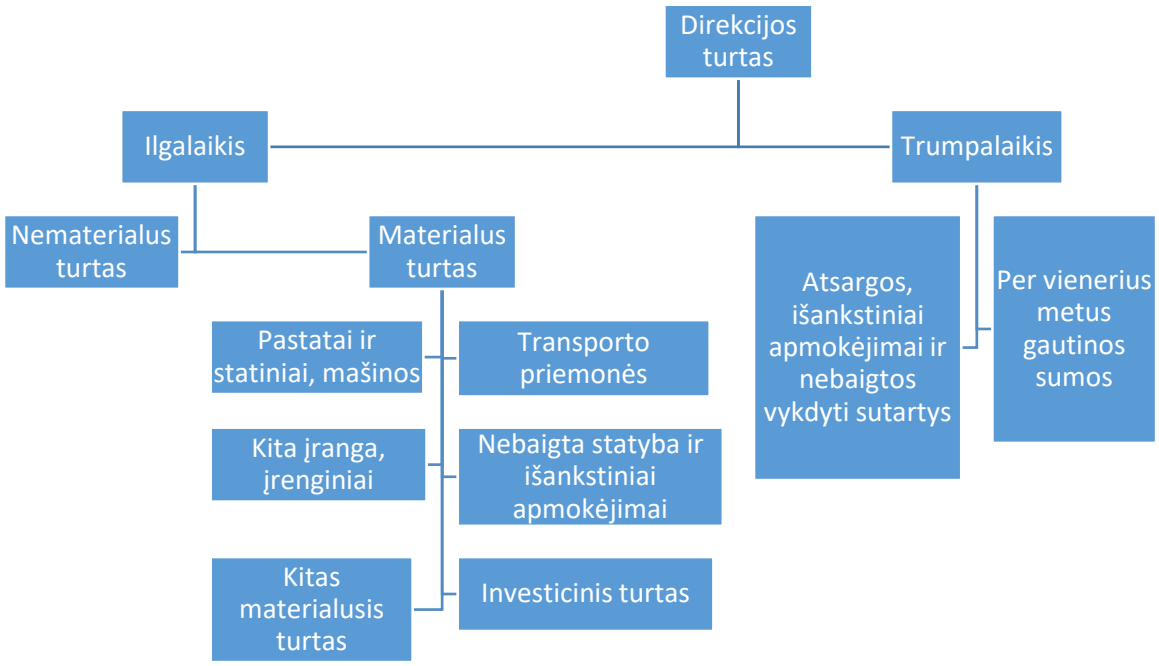
laikinai uždaromi, trumpinami arba traukiniai laikinai atšaukiami. Tarptautinio susisiekimo keleivių srauto mažėjimas susijęs su geopolitinėmis ir ekonominėmis priežastimis.

Lietuvos vežėjai, tame tarpe ir AB „Lietuvos geležinkeliai“ moka kuro akcizo mokestį, kurio didžioji dalis skiriama kelių remontui bei tiesimui, ko pasėkoje, geležinkelio vežėjas finansuoja savo tiesioginį konkurentą – kelių transportą (Butkevičius, 2009).

3.2.2 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos turto analizė

AB „Lietuvos geležinkeliai“ geležinkelių transporto veiklų ataskaitos parengtos įgyvendinant Lietuvos Respublikos geležinkelių transporto kodeksą bei Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro įsakymus. Bendrovės direkcijos / padaliniai verslo valdymo ir apskaitos prasme veikia kaip savarankiški ūkio subjektai. Kiekviena direkcija valdo ir savo balanse apskaito turtą, naudojamą jo veiklai. Išanalizavus AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2011-2015 m. geležinkelių transporto veiklų ataskaitas buvo sudaryta Keleivių vežimo direkcijos 2011-2015 m. balanso ataskaita, kur iš visų duomenų atskirti tik duomenys aktualūs Keleivių vežimo direkcijai.

Keleivių vežimo direkcijos turtas suskirstytas į ilgalaikį ir trumpalaikį, o šie į dar smulkesnius rodiklius (žr. 13 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

13 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos turto struktūra

Trumpalaikis turtas – tai turtas, kurį įmonė sunaudoja ekonominei naudai gauti per vienerius metus arba vieną įmonės veiklos ciklą, tuo tarpu, ilgalaikis materialusis turtas – tai turtas, kuris teikia įmonei ekonominę naudą ir yra naudojamas ilgiau nei vienerius metus. Jo įsigijimo (pasigaminimo) savikaina yra ne mažesnė už įmonės nusistatytą minimalią ilgalaikio materialiojo turto vertę. Šis turtas turi labai didelę reikšmę įmonės finansinei būklei ir veiklos rezultatams: jis naudojamas prekėms gaminti, paslaugoms teikti, nuomoti (Mackevičius, 2008).

8 lentelė. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos balanso analizė 2011-2015 m., tūkst. Eur

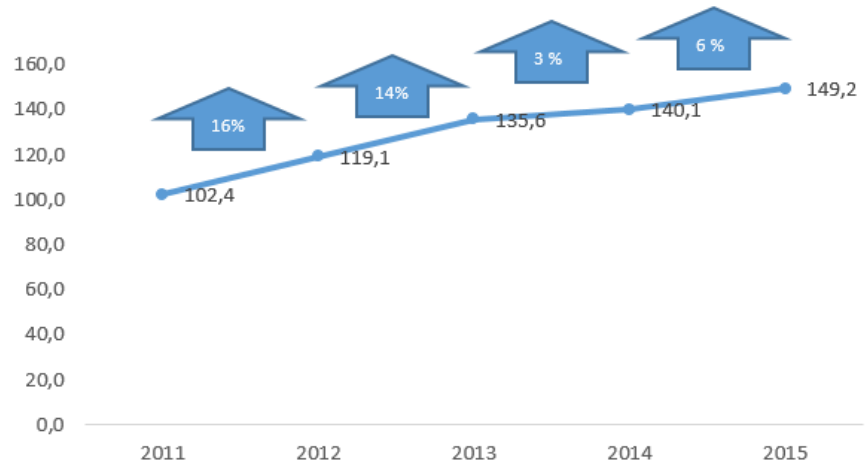
	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.
Ilgalaikis turtas	99 746,8	116 420,6	132 300,3	136 144,7	145 679,0
Nematerialus	114,4	107,3	76,8	984,6	633,9
Materialus	99 632,4	116 313,2	132 223,5	135 160,1	145 045,2
Pastatai ir statiniai, mašinos	8 070,2	9 069,5	8 757,0	7 228,2	8 654,1
Transporto priemonės	87 188,4	96 591,3	120 492,5	126 938,5	119 934,2
Kita įranga, įrenginiai	305,2	576,3	709,7	811,6	743,1
Nebaigta statyba ir išankstiniai apmokėjimai	1 378,0	287,4	120,3	136,3	2 709,0
Kitas materialusis turtas	2 685,3	9 783,7	2 139,5	41,6	13 001,1
Investicinis turtas	5,5	5,0	4,6	4,1	3,7
Trumpalaikis turtas	2 664,7	2 692,4	3 317,9	3 910,5	3 473,8
Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	2 444,6	2 513,5	2 935,6	3 576,6	3 280,1
Per vienerius metus gautinos sumos	54,5	90,5	22 948,3	214,7	112,9

Šaltinis: sudaryta autorės

8 lentelėje aiškiai matoma, kad metams bėgant direkcijos ilgalaikis turtas nuosekliai didėjo. Nuo 2011 iki 2015 m. ilgalaikis turtas padidėjo beveik perpus.

Beveik visą direkcijos turtą sudaro ilgalaikis materialus turtas, o didžiausią jo dalį – transporto priemonės. Transporto priemonės per pastaruosius 5 metus sudarė daugiau kaip 80 proc. viso direkcijos turto.

Nuo 2008 m. Keleivių vežimo direkcijoje buvo pradėtas vykdyti traukinių parko atnaujinimo projektas. Nuo to laiko įsigyta daug naujų elektrinių bei dyzelinių traukinių, kurie pakeitė senuosius techniškai ir morališkai atgyvenusius riedmenis. Tai atsispindi ir 8 lentelės transporto priemonių eilutėje, kuri rodo nuolatinį didėjimą (išskyrus 2015 m., kadangi seni riedmenys parduodami aukciono būdu). 2015 metų pabaigoje 60 proc. visų savaeigių traukinių sudarė traukiniai, pagaminti 2008 m. ir vėliau, o iki 2016 metų pabaigos bendrovę pasiekė dar 7 nauji dyzeliniai traukiniai.



14 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos turto pokytis 2011-2015 m., mln. Eur, proc.

Išanalizavus bendro (ilgalaikio ir trumpalaikio) turto pokyčius 2011-2015 m. (14 pav.), matyti augimo tendencija kiekvienais metais. Didžiausias augimas – 16 proc. tarp 2011 ir 2012 m., mažiausias – 3 proc. tarp 2013 ir 2014 m. Viso, nuo 2011 iki 2015 m. turimas direkcijos turtas išaugo net 46 proc.

3.2.3 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklos pelningumo / nuostolingumo analizė

Vietiniai keleivių vežimai geležinkeliu Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų pasaulio valstybių, yra nuostolingi (Butkevičius, 2009). Paprastai, įmonė siekianti pelno būtų suinteresuota atsisakyti

nuostolingos veiklos, tačiau, kadangi AB „Lietuvos geležinkeliai" yra valstybės kapitalo įmonė ir keleivių vežimo paslauga yra nustatyta valstybės, nuostoliai padengiami ir veikla vykdoma toliau.

Bendrovės pajamos iš keleivių vežimo veiklos nepadengia jos su šia veikla susijusių sąnaudų, kadangi tarifai už keleivių pervežimus nėra paremti visų su paslaugų teikimu susijusių pripažintų sąnaudų dydžiu. Keleivių vežimo geležinkelių transportu vietinio susisiekimo bazinius tarifus ir nuolaidų nustatymo tvarkos aprašą generalinio direktoriaus teikimu tvirtina valdyba. Didžiausi tarifai turi būti suderinti su Valstybine kainų ir energetikos kontrolės komisija.

Remiantis Transporto veiklos pagrindų įstatymu ir Geležinkelių transporto kodeksu, valstybė privalo kompensuoti įmonėms nuostolius, jeigu jos numatytas tarifas nepadengia paslaugų ar prekių savikainos. Vykdant Geležinkelių transporto kodekso nuostatas, Vyriausybės įgaliota institucija su įmone turėtų sudaryti keleivių vežimo sutartį, kurioje būtų nustatytas keleivių vežimo paslaugų sąnaudų kompensavimo dydis. Vakarų šalyse vietiniai vežimai yra finansuojami iš valstybės biudžeto, tačiau Lietuvoje šiuo metu keleivių vežimo veikla daugiausiai finansuojama iš krovinių vežimo pelno. Siekiant priartinti AB „Lietuvos geležinkelių" veiklos sąlygas prie Europos Sąjungos reikalavimų, 2000 m. bendrovė buvo pradėta reorganizuoti, o 2006 m. decentralizavus valdymą, buvo sukurtos 3 direkcijos: Krovinių vežimo direkcija, Keleivių vežimo direkcija ir Geležinkelių infrastruktūros direkcija. Rekomenduotina pereiti prie vietinių keleivių vežimų geležinkeliais finansavimo valstybiniu mastu, vykdant visuomenės aptarnavimo organizavimą.

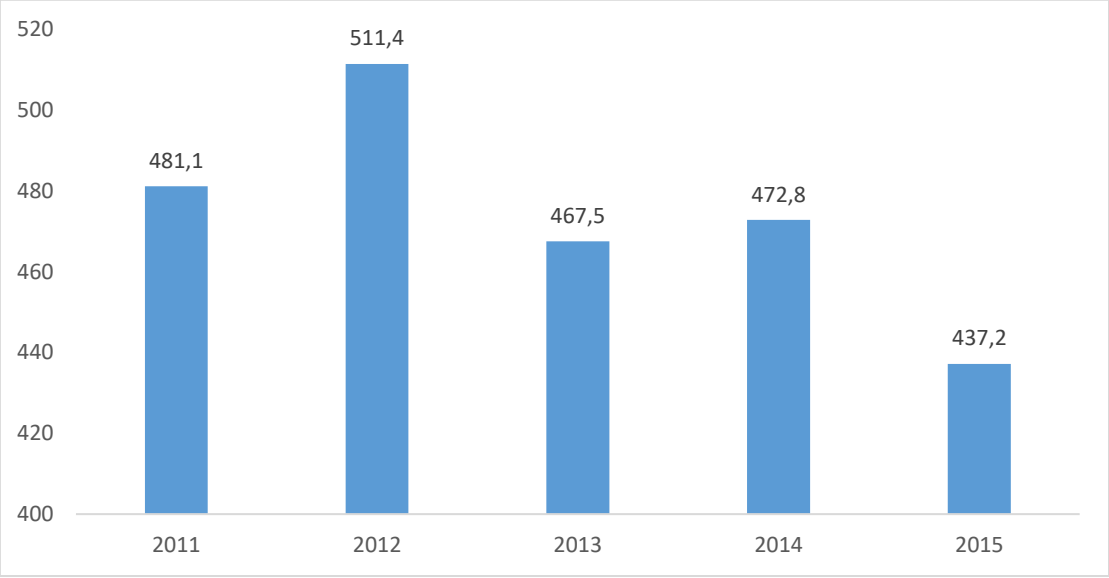
Visuomenės aptarnavimo organizavimas yra apibrėžtas Lietuvos Respublikos transporto veiklos pagrindų įstatyme, kuriame teigiama, jog „Vyriausybė ar jos įgaliota institucija ir (ar) savivaldybių institucijos užtikrina socialiai būtinų transporto paslaugų teikimą visuomenei. Patiriami dėl šių paslaugų teikimo nuostoliai vežėjams (operatoriams) yra kompensuojami Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos ir (ar) savivaldybių“.

Visuomenės aptarnavimo organizavimas taip pat yra apibrėžtas Lietuvos Respublikos kelių transporto kodekse, kuriame teigiama, kad „Vyriausybė arba jos įgaliota institucija, taip pat savivaldybių institucijos užtikrina būtinų keleivinio kelių transporto paslaugų teikimą visuomenei nors ir vežėjams komerciškai nenaudingomis sąlygomis. Dėl šių paslaugų teikimo vežėjų patiriami nuostoliai jiems yra kompensuojami Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos nustatyta tvarka. Vyriausybė arba jos įgaliota institucija, taip pat savivaldybių institucijos vežėjus visuomenės aptarnavimo įsipareigojimams vykdyti parenka konkurso tvarka ir su konkurso nugalėtojais sudaro visuomenės aptarnavimo sutartis“.

Visuomenės aptarnavimo įsipareigojimų vykdymas Lietuvos Respublikos geležinkelių transporto kodekse apibrėžiamas taip: „Jeigu geležinkelio įmonė (vežėjas) Transporto veiklos

pagrindų įstatymo nustatyta tvarka prisiima vykdyti visuomenės aptarnavimo įsipareigojimus vežti keleivius geležinkelių transportu Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatytais maršrutais bei teikti kitas paslaugas geležinkelio įmonei (vežėjui) komerciškai nenaudingomis sąlygomis, geležinkelio įmonės (vežėjo) patirtus nuostolius kompensuoja Vyriausybė ar jos įgaliota institucija“. „Su geležinkelio įmone (vežėju) Transporto veiklos pagrindų įstatymo nustatyta tvarka Vyriausybė ar jos įgaliota institucija sudaro visuomenės aptarnavimo sutartis, kuriose nurodomi galimi investicinių programų finansavimo šaltiniai“.

Vis dėlto, šiuo metu, kol nėra sudaryta keleivių vežimo sutartis, keleivių vežimo nuostoliai tebėra dengiami kryžminio finansavimo principu iš krovinių vežimo veiklos. O ar bendrovė turės pakankamai lėšų keleivių vežimo veiklos bei šios veiklos investicijų finansavimui ateityje priklausys nuo to, ar šalies ekonominė situacija leis didinti keleivių pervežimo paslaugų tarifus iki lygio, padengiančio su šia veikla susijusias bendrovės sąnaudas, arba nuo to, ar Lietuvos Respublikos Vyriausybė nuspręs kompensuoti bendrovei visus nuostolius, kuriuos ji patiria keleivių vežimo versle. (AB „Lietuvos geležinkeliai“ 2015 m. geležinkelių transporto veiklų ataskaitų įvertinimas). AB „Lietuvos geležinkeliai“ pajamos 2011-2015 m., mln. Eur pateiktos 15 pav.



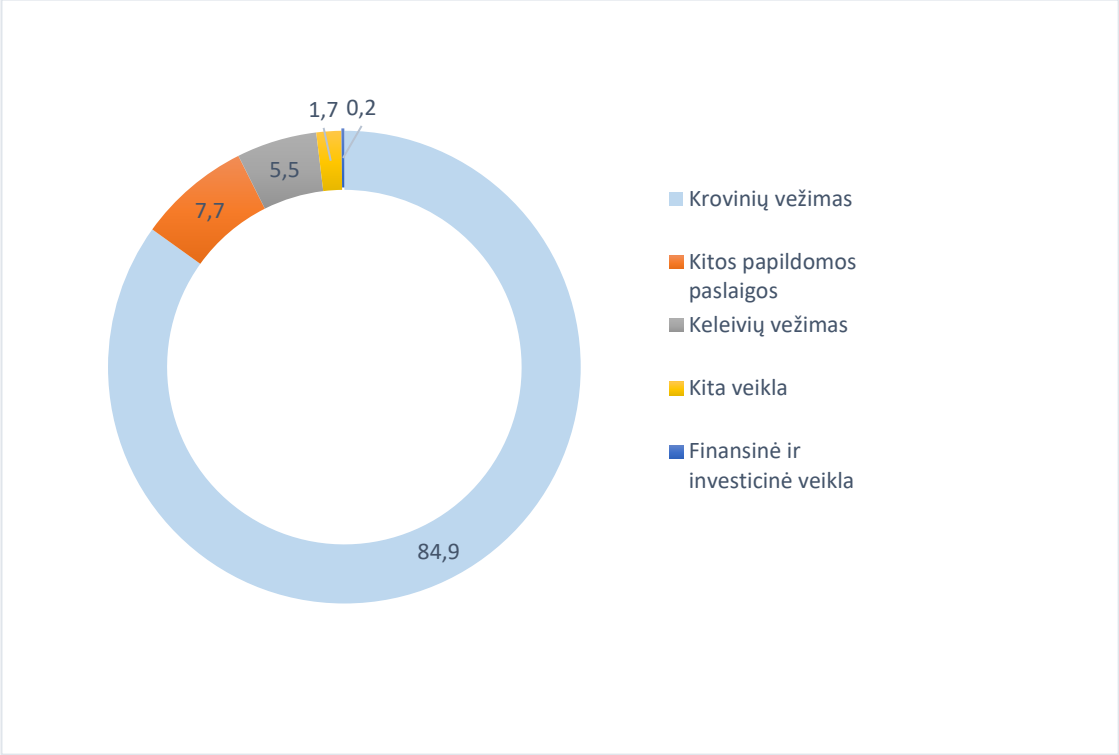
Šaltinis: sudaryta autorės

15 pav. 2011-2015 m. AB „Lietuvos geležinkeliai“ pajamos, mln. Eur

15 paveiksle pateiktos visos bendrovės gautos pajamos per 2011-2015 metus. Kaip matyti, 2015 m. pajamos buvo mažiausios per pastaruosius 5 metus. Kadangi didžioji dalis pajamų

gaunama iš krovinių vežimo veiklos, šį mažėjimą lėmė tranzitinių krovinių Kaliningrado srities kryptimi srauto mažėjimas, turintis kritinę įtaką bendrovės uždirbamų pajamų dydžiui ir veiklos rezultatams.

Kad būtų aiškiau įsivaizduoti, kurią dalį bendrovės pajamų sudaro pajamos gautos iš keleivių vežimo veiklos, 2015 m. bendrovės pajamų struktūra pateikta 11 pav. 2015 m. keleivių vežimo pajamos sudarė 5,5 proc. visų bendrovės pajamų (2011 m. – 5,1 proc., 2012 m. – 5,1 proc., 2013 m. – 5,6 proc., 2014 m. – 5,5 proc.).



Šaltinis: sudaryta autorės

16 pav. Bendrovės pajamų struktūra 2015 m., proc.

Nors bendrovės mastu Keleivių vežimo veiklos pajamos sudaro tik nedidelę dalį visų bendrovės pajamų, nereikia pamiršti, jog tai stambiausias vežėjas ir tokia maža dalis kaip 5 proc. sudaro beveik 30 mln. Eur.

9 lentelė. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos pelno (nuostolio) ataskaita 2011-2015 m., tūkst. Eur

	2011	2012	2013	2014	2015
Pardavimo pajamos	26 433,6	28 344,5	28 687,3	28 936,6	26 961,7
Pardavimo savikaina	-56 234,8	-58 380,6	-59 439,0	-58 319,2	-57 059,9

Bendrasis pelnas (nuostoliai)	-31 605,1	-30 036,1	-30 751,7	-29 382,6	-30 098,2

Šaltinis: sudaryta autorės

Išanalizavus penkerių metų Keleivių vežimo direkcijos pelno (nuostolio) ataskaitą (žr. 9 lent.), ryškesnių pokyčių penkerių metų eigoje nestebima. Tiek pardavimo pajamos, tiek pardavimo savikaina bei nuostoliai kito nežymiai. Pardavimo pajamų vidurkis per penkerius metus buvo 27,9 mln Eur, pardavimo savikainos vidurkis – 57,9 mln. Eur, nuostolio vidurkis – 30,4 mln. Eur. Visų trijų rodiklių standartinis nuokrypis – apie 1 mln. Eur. Taigi, AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcija 2011-2015 m. dirbo nuostolingai.

3.2.4 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos keleivių srautų analizė

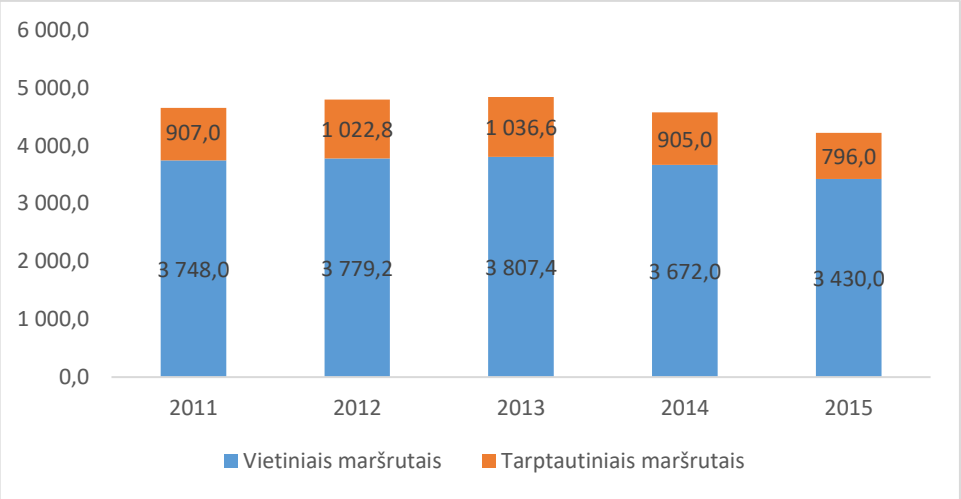
Tyrimo duomenys rodo, kad AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos keleivių vežimo srautai turi tendenciją mažėti (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Keleivių vežimo direkcijos 2011-2015 m. keleivių srautai, tūkst. keleivių

	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.
Keleivių srautai	4 655,0	4 802,0	4 844,0	4 577,0	4 226,0
Vietiniais maršrutais	3 748,0	3 779,2	3 807,4	3 672,0	3 430,0
Tarptautiniais maršrutais	907,0	1 022,8	1 036,6	905,0	796,0

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant penkerių metų keleivių srautų pokyčius (žr. 10 lent.) matyti, jog 2013 m. įmonei buvo sėkmingiausi, kuomet buvo pervežta 4,8 mln. keleivių, (atitinkamai, 3,8 mln. vietiniame ir 1,0 mln. tarptautiniame susisiekime), tuo tarpu 2015 m. buvo pervežta mažiausiai, vos 4,2 mln., t. y. apie 13 proc. mažiau keleivių (atitinkamai, 3,4 mln. vietiniame ir 0,8 mln. tarptautiniame susisiekime).



Šaltinis: sudaryta autorės

17 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos pervežtų keleivių skaičius vietiniais ir tarptautiniais maršrutais 2011-2015 m., tūkst. keleivių

17 pav. matoma, kad didžiąją dalį, vidutiniškai – 80 proc. visų pervežamų keleivių sudaro vietinio susisiekimo keleiviai. Šis procentas metų eigoje beveik nekinta, kadangi maršrutai mažai koreguojami.

2011 m.: vietinio susisiekimo keleiviai - 81 proc., tarptautinio susisiekimo keleiviai – 19 proc.;

2012 m.: vietinio susisiekimo keleiviai - 79 proc., tarptautinio susisiekimo keleiviai – 21 proc.;

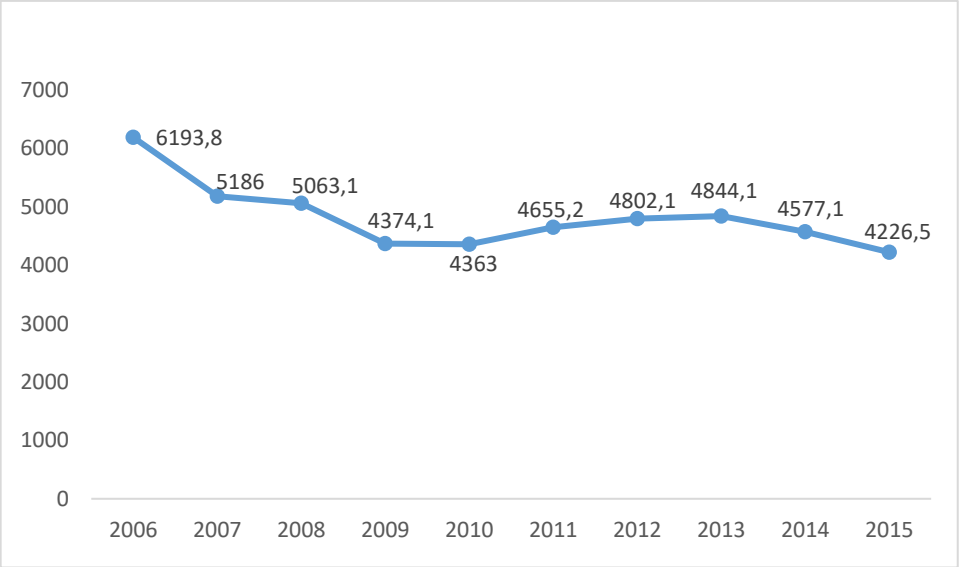
2013 m.: vietinio susisiekimo keleiviai - 79 proc., tarptautinio susisiekimo keleiviai – 21 proc.;

2014 m.: vietinio susisiekimo keleiviai - 80 proc., tarptautinio susisiekimo keleiviai – 20 proc.;

2015 m.: vietinio susisiekimo keleiviai - 81 proc., tarptautinio susisiekimo keleiviai – 19 proc.

Nuo 2013 m. matyti keleivių srautų mažėjimas galimai susijęs su tuo, jog dėl projekto “Rail Baltica” darbų laikinai buvo atšauktas maršrutas Kaunas–Šeštokai, nuo 2015 m. sausio 1 d. dėl mažų keleivių srautų buvo atšauktas maršrutas Vilnius–Valčiūnai–Jašiūnai–Stasylos, taip pat buvo vykdyti įvairūs geležinkelių infrastruktūros remonto darbai (dėl jų 2015 m. buvo atšaukta apie 6 proc. visų vietinio susisiekimo traukinių). Be to, dėl geopolitinių priežasčių nuolat buvo jaučiamas maršrutų Vilnius–Maskva–Vilnius bei Vilnius–Sankt Peterburgas–Vilnius keleivių skaičiaus mažėjimas. Minėti maršrutai buvo optimizuoti (žr. 3.2.5 skyrelį).

Kad palyginti keleivių srautų pokyčius per ilgesnį laikotarpį, buvo atrinkti dešimties metų keleivių srautai (žr. 18 pav.).



18 pav. 2006-2015 m. keleivių srautų dinamika, tūkst. keleivių

Lyginant 2011 ir 2015 m. duomenis buvo matomas 13 proc. keleivių mažėjimas, tačiau analizuojant dešimties metų duomenis, matyti, jog situacija kur kas prastesnė. Nuo 2006 iki 2015 m. keleivių srautai sumažėjo net trečdaliu. Vis dėlto, galima pastebėti, jog keleivių skaičiaus kreivė nėra tik mažėjanti ir, nors paskutiniais 2015 m. buvo pervežta mažiausiai keleivių per dešimties metų laikotarpį, 2011, 2012 ir 2013 m. buvo jaučiamas keleivių skaičiaus kilimas, kas leidžia daryti prielaidą, jog keleivių srautus galima veikti teigiama linkme ir ateityje keleivių vežimo tendencijos taip pat gali būti palankios, ypač įvertinant investicijas į keleivių vežimo veiklos gerinimą.

Taip pat verta paminėti, kad keleivių srautai ne visuomet yra rodiklis parodantis gerus darbo rezultatus, kadangi didesnis maršrutų ar reisų skaičius lemia ir pervežtų keleivių srauto augimą, tačiau galimai generuoja ir didesnį nuostolį. Dėl šios priežasties buvo apskaičiuotas vienam reisui tenkančių keleivių skaičiaus rodiklis (žr. 11 lent.).

11 lentelė. Keleivių vežimo direkcijos pervežtų keleivių skaičius viename reise 2011-2015m., keleiviais

	2011	2012	2013	2014	2015
Keleivių skaičius (mln.)	3 748 000,0	3 779 174,0	3 807 384,0	3 672 000,0	3 430 000,0
Reisų skaičius	61 181	63 560	61 988	59 975	60 069
Keleiviai viename reise	61,3	59,5	61,4	61,2	57,1

Kaip matoma pateiktoje lentelėje, daugiausia įvykdytų reisų buvo 2012 m., mažiausia – 2014 m., vidutiniškai penkerių metų laikotarpyje per metus buvo vykdoma apie 61 tūkst. reisų. o viename reise daugiausia žmonių vyko 2013 m., mažiausia – 2015 m., vidutiniškai – apie 60 keleivių (žr. 11 lent.).

3.2.5 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos maršrutų analizė

Vietinio susisiekimo maršrutai

Šiuo metu AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcija aptarnauja 15 vietinio susisiekimo maršrutų (žr. 12 lent.).

Populiariausias ir daugiausia keleivių (apie 31 proc.) per metus pervežantis maršrutas – Vilnius–Kaunas–Vilnius. Antras pagal populiarumą – Vilnius–Šiauliai–Klaipėda–Vilnius (apie 13 proc.), trečias – Vilnius–Ignalina–Turmantas–Vilnius (apie 12 proc.).

Maršrutus galima analizuoti dar vienu aspektu – reiso užimtumo (žr. 12 lent.). Vietinio susisiekimo traukinių užimtumas svyruoja nuo 10 proc. (maršrutas Vilnius–Oro uostas–Vilnius) iki 67 proc. (Vilnius–Klaipėda–Vilnius).

12 lentelė. Vidutinis maršrutų traukinių užimtumas 2015 m., proc.

Maršrutas	Užimtumas, proc.
Vilnius–Klaipėda–Vilnius	67
Vilnius–Šiauliai–Vilnius	65
Kaunas–Šiauliai–Kaunas	47
Vilnius–Varėna–Marcinkonys–Vilnius	38
Kaunas–Kybartai–Kaunas	37
Šiauliai–Radviliškis–Panevėžys–Rokiškis	35
Vilnius–Ignalina–Turmantas–Vilnius	34
Naujoji Vilnia–Vilnius–Kaunas–Naujoji Vilnia	34
Vilnius–Kena–Vilnius	33
Radviliškis–Šiauliai–Mažeikiai–Radviliškis	29
Radviliškis–Klaipėda–Radviliškis	28
Šiauliai–Radviliškis–Šiauliai	22
Kaunas–Kazlų Rūda–Marijampolė–Kaunas	19
Naujoji Vilnia–Vilnius–Trakai–Naujoji Vilnia	15
Vilnius–Oro uostas–Vilnius	10

Maršrutų žemėlapis pateiktas 2 priede.

Tarptautinio susisiekimo maršrutai

Šiuo metu Lietuva geležinkeliu sujungta su trimis valstybėmis: Rusija, Baltarusija bei Lenkija.

Dėl projekto „Rail Baltica“ darbų nutrauktas susisiekimas su Lenkija 2016 m. viduryje buvo atnaujintas. Maršrutu Kaunas–Balstogė savaitgaliais kursuoja Lenkijos geležinkelių traukiniai. Šiuo metu kelionės trukmė – 4 val. 40 min., tačiau planuojama kelionės trukmę trumpinti ir taip šį maršrutą padaryti patrauklesniu.

Anksčiau į Rusiją galima buvo nuvykti maršrutais Vilnius–Maskva ir Vilnius–Sankt Peterburgas, tačiau dėl geopolitinių ir ekonominių priežasčių nulemto drastiško keleivių skaičiaus mažėjimo, 2015 m. birželio mėn. buvo atšauktas AB „Lietuvos geležinkeliai“ formavimo traukinys Vilnius–Sankt Peterburgas–Vilnius, o nuo 2015 m. gruodžio mėn. traukinio Vilnius–Maskva–Vilnius vagonai jungiami prie tranzitinio Rusijos geležinkelių traukinio, kursuojančio maršrutu Kaliningradas–Maskva–Kaliningradas.

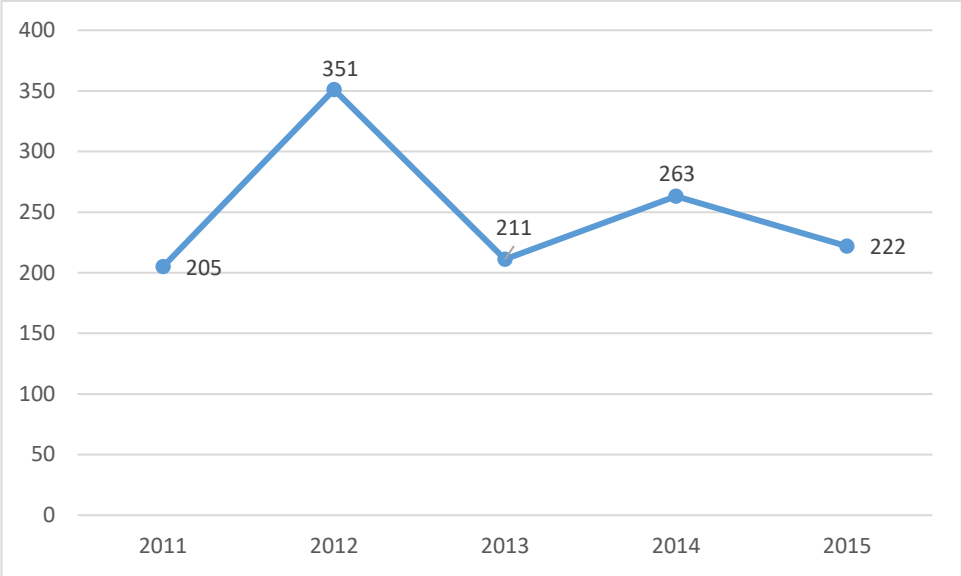
Taigi, atsižvelgiant į vietinio susisiekimo maršrutų traukinių užimtumą, galima daryti išvadą, jog keleivių vežimo potencialas nėra pakankamai išnaudojamas. Kai kurių maršrutų vidutinis užimtumas yra itin žemas, dėl to reikėtų atlikti išsamią analizę, siekiant sužinoti, ar mažą traukinių užimtumą lemia netinkamai parenkami riedmenys, keleiviams nepalankus tvarkaraštis ar kitos priežastys.

3.2.6 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos prašymų / skundų analizė

Kiekvienas nepatenkintas suteiktomis paslaugomis arba turintis prašymų / pageidavimų keleivis gali kreiptis į AB „Lietuvos geležinkeliai“, pateikdamas savo prašymą / skundą, kuris vėliau yra nagrinėjamas bendrovės darbuotojų, kurie per 30 dienų pateikia keleiviui atsakymą.

Keleivių prašymai / skundai teikiami dėl įvairių priežasčių, dažniausiai dėl tvarkaraščių ir maršrutų, informacijos ir bilietų bei keleivių aptarnavimo kokybės.

Naudojantis AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos teikiamų paslaugų kokybės ataskaitomis buvo palygintas 2011-2015 m. prašymų / skundų skaičius per metus (žr. 19 pav.)



Šaltinis: parengta autorės

19 pav. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklai skundų skaičius 2011-2015 m., per metus, vnt.

Matoma, jog daugiausia prašymų / skundų buvo gauta 2012 m., mažiausia 2011 m. Jų skaičius neturi aiškios tendencijos, kadangi penkerių metų eigoje jų ir didėjo, ir mažėjo. Nors 2012 m. padidėjimas buvo ženklus (net 71 proc.) tačiau, lyginant su pervežtų keleivių skaičiumi, gautų prašymų / skundų skaičius nėra reikšmingas.

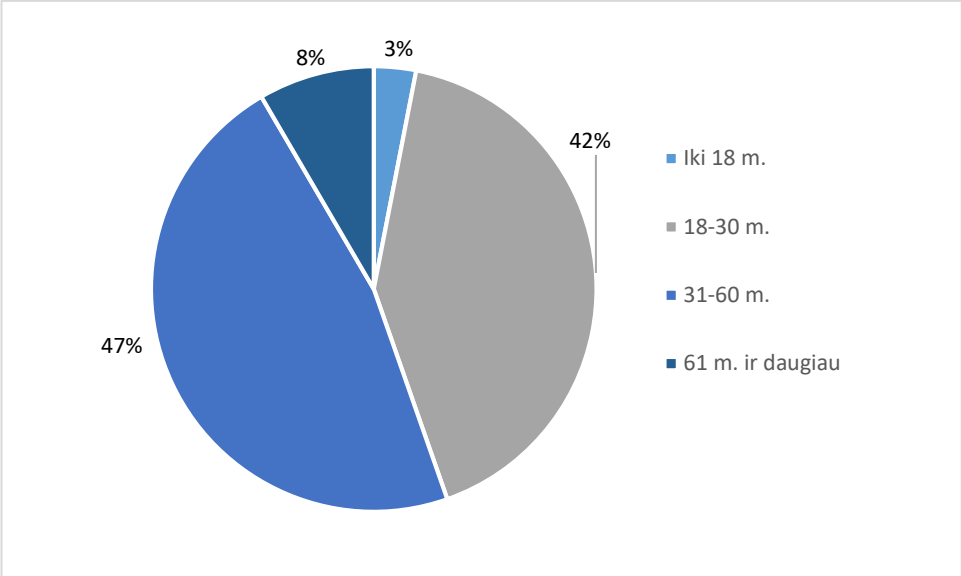
Kadangi per metus vidutiniškai pervežama apie 4,6 mln. keleivių, gautų prašymų / skundų skaičius sudaro vos dešimtūkstantąją dalį šio skaičiaus. Tai leidžia daryti išvadą, kad keleiviai yra patenkinti teikiamomis paslaugomis.

3.2.7 Keleivių vežimo geležinkeliais paslaugų kokybės analizė

Siekiant ištirti keleivių pasiskirstymą bei įvertinti AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos teikiamų paslaugų kokybę buvo apklausti 429 respondentai, iš kurių 37 anketas užpildė netinkamai, taigi galutinis respondentų skaičius buvo 392.

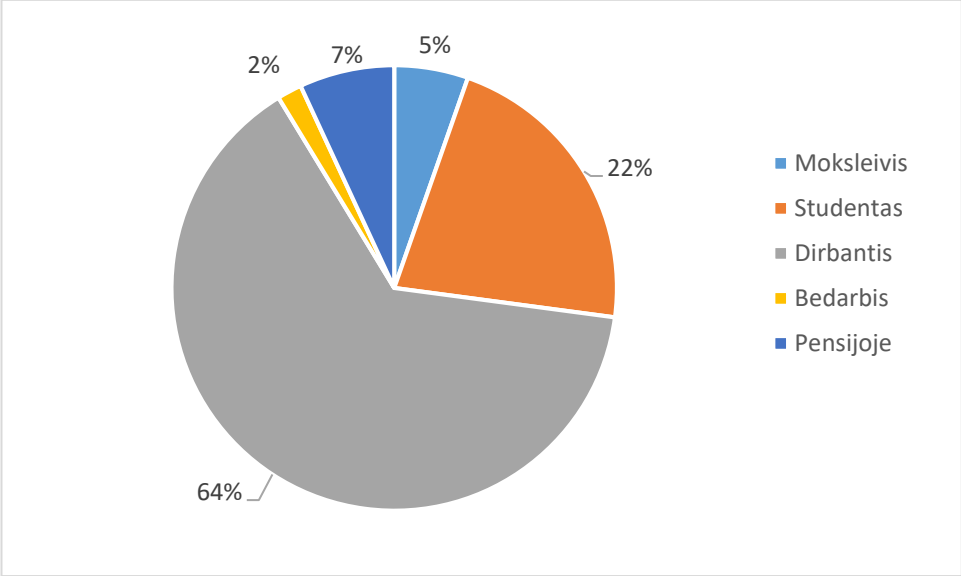
Respondentų demografinė charakteristika

Viso apklausoje dalyvavo 392 respondentai. Iš jų: 38 proc. vyrų; 62 proc. moterų. Respondentų amžius buvo suskirstytas intervalais: iki 18 m., 18-30 m., 31-60 m., 61 m. ir daugiau. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių matomas 20 pav.



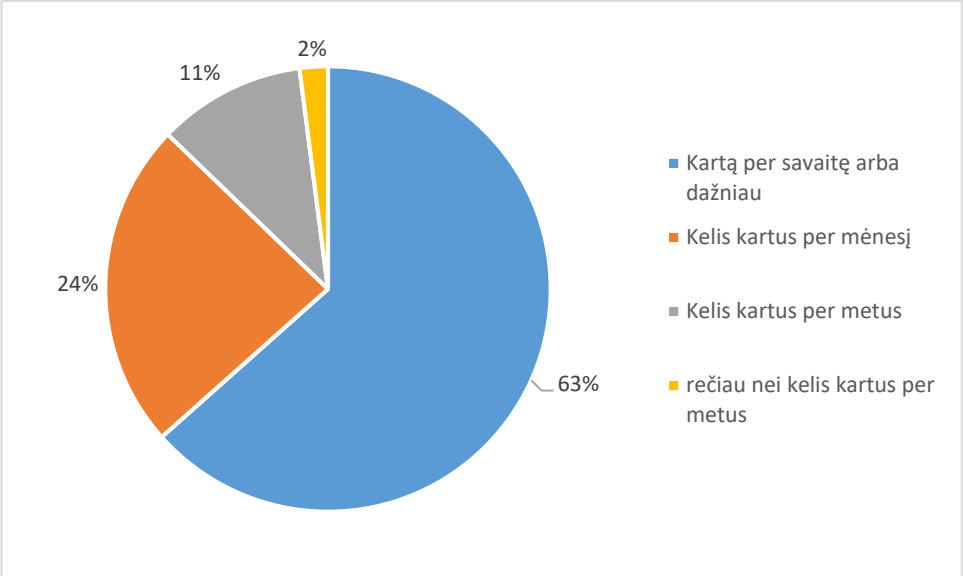
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Daugiausia respondentų buvo 31-60 bei 18-30 m. amžiaus. Daugiausia keleivių – dirbantieji (64,2 proc.). Antroji grupė pagal dydį – studentai (21,7 proc.) (žr. 21 pav.). Iš to galima daryti išvadą, jog dažniausias kelionių tikslas būna darbas arba studijos.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užsiėmimą

Išnagrinėjus keleivių pasiskirstymą pagal kelionių dažnumą, buvo nustatyta, jog apklaustieji dažniausiai keliauja kartą per savaitę arba dažniau (63,4 proc.), kai kurie jų prie galimų pasirinkimų netgi prirašė, jog keliauja kasdien (žr. 22 pav.).



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kelionių dažnumą

Tai reiškia, kad pirmoji hipotezė, teigianti, kad didžioji dalis keleivių yra pastovūs, keliaujantys bent kartą per savaitę buvo patvirtinta.

Keleivių vežimo direkcijos teikiamų paslaugų kokybės tyrimo duomenų analizė

Siekiant nustatyti klausimynų patikimumą, buvo apskaičiuota Cronbacho alfa. Laikoma, jog klausimynas patikimas, jeigu jo Cronbacho alfa didesnė už 0,7. Šiuo atveju, klausimyno, kur buvo vertinamos teikiamos paslaugos, Cronbacho alfa – 0,884, teikiamų paslaugų svarbos dalyje – 0,836, kas rodo pakankamai aukštą klausimynų patikimumą.

Ištyrus skirstinių normalumą pagal Shapiro-Wilk statistinį kriterijų, gauta, kad abiejų skalių pasiskirstymas nėra normalusis. Tai reiškia, jog tolesnei analizei turi būti naudojami neparametriniai analizės metodai.

Išanalizavus apklausos rezultatus, dvidešimties teikiamų paslaugų veiksnių bei jų svarbos vertinimas buvo surikiuotas nuo didžiausio iki mažiausio (žr. 4 priedą). Taip aiškiai matomos sritys, kuriose teikiamos paslaugos yra įvertinamos geriau, o kur blogiau.

Geriausiai buvo įvertinta aptarnaujančių darbuotojų išvaizda (uniforma ir pan.), aptarnaujančių darbuotojų elgesys bei traukinių punktualumas. Prasčiausiai - važiavimo bilietų kaina, kitų paslaugų kaina (maistas, gėrimai, siuntų gabenimas, bagažo vežimas ir pan.) bei traukinių prieinamumas (turimų traukinių kiekis, reisų dažnumas).

Daugiausia svarbos keleiviai suteikė komfortui važiuojant traukiniu (temperatūrai salone, sėdynių patogumui ir pan.), traukinių punktualumui ir kelionės trukmei. Mažiausia - galimybei

priparkuoti automobilį prie stoties, skundų pateikimui ir nagrinėjimui bei kitų paslaugų kainai (maistui, gėrimams, siuntų gabenimui, bagažo vežimui ir pan.). Pastebėta, kad pastarieji veiksniai neretai buvo praleidžiami kaip neaktualūs arba dėl to, jog neteko su tuo susidurti.

Traukinių punktualumas buvo įvertintas kaip vienas iš svarbiausių punktų bei vienas geriausiai vertinamų, vadinasi ši paslaugos ypatybė gerai atitinka keleivių lūkesčius.

Teikiamų paslaugų kokybės veiksnius galima suskirstyti į 6 požymių grupes:

- reisų vykdymas (traukinių punktualumas, kelionės trukmė, traukinių prieinamumas (turimų traukinių kiekis, reisų dažnumas));
- prieinamumas (stoties ar stotelės prieinamumas (lengvai pasiekiama, privažiuojama), galimybė priparkuoti automobilį prie stoties, pritaikymas neįgaliesiems ir ribotos judėsenos asmenims (tualetai, specialios sėdynės));
- kainodara (važiavimo bilietų kaina, kitų paslaugų kaina (maistas, gėrimai, siuntų gabenimas, bagažo vežimas ir pan.));
- aptarnavimo kokybė (eilės prie kasų, aptarnaujančių darbuotojų išvaizda (uniforma ir pan.), aptarnaujančių darbuotojų elgesys, darbuotojų pasirengimas padėti keleiviams, skundų pateikimas ir nagrinėjimas);
- saugumas (saugumas stotyse, saugos įranga stotyse ir traukiniuose (gesintuvas, pirmosios pagalbos rinkinys ir pan.), keleiviams teikiama informacija apie saugumą, saugumas traukinyje (rizika būti apvogtam ir pan.);
- komfortas (švara stotyse ir traukiniuose, komfortas važiuojant traukiniu (temperatūra salone, sėdynių patogumas ir pan.), traukinio būklė (kondicionierius, sėdynės, tualetų būklė)).

Pagal tai buvo sudėti visų veiksnių, priskiriamų atitinkamai požymių grupei vertinimai ir apskaičiuotas jų vidurkis (žr. 13 lent.).

13 lentelė. Keleivių vežimo geležinkeliais paslaugų vertinimas pagal kokybės požymių grupes

	Reisų vykdymas	Prieinamumas	Kainodara	Aptarnavimo kokybė	Saugumas	Komfortas
Balų vidurkis	4,0	3,9	3,5	4,2	4,0	3,9

Kaip matoma (žr. 13 lent.), geriausiai vertinama yra keleivių aptarnavimo kokybė - 4,2 balai, antroje vietoje reisų vykdymas bei saugumas, įvertinti 4 balais, toliau seka komfortas, prieinamumas ir prasčiausiai įvertinta buvo kainodara – 3,5.

14 lentelė. Keleivių vežimo geležinkeliais paslaugų vertinimas pagal kokybės požymių grupės svarbą

	Reisų vykdymas	Prieinamumas	Kainodara	Aptarnavimo kokybė	Saugumas	Komfortas
Balų vidurkis	4,7	4,0	4,0	4,2	4,5	4,6

Išanalizavus požymių grupių vertinimus, matoma, jog daugiausia svarbos keleiviai teikia reisų vykdymui ir komfortui (žr. 14 lent.), tačiau šios dvi kategorijos nėra vertinamos aukščiausiais balais. Ypatingai žemai buvo įvertinti traukinių prieinamumas (turimų traukinių kiekis, reisų dažnumas), traukinio būklė (kondicionierius, sėdynės, tualetų būklė) ir komfortas važiuojant traukiniu (temperatūra salone, sėdynių patogumas ir pan.). Ties pastaruoju keli keleiviai net prirašė po pastabą apie ir žiemą, ir vasarą per žemą temperatūrą salone.

Taip pat naudojantis Spearmano koreliacijos koeficientu, buvo ieškota koreliacijų tarp amžiaus ir veiksnių paslaugų vertinimo skalėje (žr. 15 lent.). Buvo rasta, kad egzistuoja statistiškai reikšminga teigiama koreliacija tarp keleivių amžiaus ir švaros (reikšmingumo *Sig*. (Significance) lygmuo yra mažesnis už 0,01) bei informacijos apie saugumą vertinimo (*Sig*. 0,05). Taip pat buvo rasta, kad egzistuoja statistiškai reikšminga neigiama koreliacija tarp keleivių amžiaus ir personalo išvaizdos (*Sig*. 0,05). Vadinasi, kuo keleiviai vyresni, tuo geriau jie vertina švarą traukiniuose bei stotyse ir informaciją apie saugumą, tačiau prasčiau vertina personalo išvaizdą. Antroji hipotezė nebuvo patvirtinta.

15 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo veiksnių ir respondentų amžiaus koreliacija

		Amžius	
		Koreliacijos koeficientas	Reikšmingumo lygmuo *Sig.*
Paslaugų vertinimas	Švara stotyse ir traukiniuose	0.131	0.01
	Keleiviams teikiama informacija apie saugumą	0,128	0,012

	Aptarnaujančių darbuotojų išvaizda	-0,106	0,037

Išanalizavus sąveiką tarp amžiaus ir paslaugų svarbos, buvo rasta, kad kuo vyresni keleiviai, tuo jie nurodė, kad jiems yra svarbesnis parkavimasis prie stoties, kitų paslaugų kaina, informacija apie saugumą, personalo elgesys, personalo išvaizda bei skundų pateikimas ir nagrinėjimas (*Sig*. 0,01), tačiau mažiau svarbi bilietų kaina (žr. 16 lent.). Taigi trečioji hipotezė buvo iš dalies patvirtinta, kadangi kiti veiksniai statistiškai reikšmingų skirtumų neparodė.

16 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo veiksnių ir respondentų amžiaus koreliacija

		Amžius	
		Koreliacijos koeficientas	Reikšmingumo lygmuo *Sig.*
Svarbos vertinimas	Galimybė priparkuoti automobilį prie stoties	0,137	0,007
	Kitų paslaugų kaina (maistas, gėrimai, siuntos ir pan.)	0,132	0,12
	Keleiviams teikiama informacija apie saugumą	0,131	0,01
	Aptarnaujančių darbuotojų išvaizda	0,285	0,00
	Aptarnaujančių darbuotojų elgesys	0,103	0,043
	Skundų pateikimas ir nagrinėjimas	0,179	0,001
	Važiavimo bilietų kaina	-0,126	0,014

Pasitelkus SPSS programos *Mann-Whitney U testą*, buvo palyginti vyrų ir moterų veiksnių vertinimo vidurkiai.

Išanalizavus teikiamų paslaugų vertinimą, statistiškai reikšmingas skirtumas vyrų ir moterų imtyje buvo tik vertinant kelionės trukmę. Tai reiškia, kad ir vyrai, ir moterys teikiamas paslaugas vertina panašiai. Tuo tarpu veiksnių svarbos vertinime buvo rasta daugiau statistiškai reikšmingų

skirtumų. Stoties prieinamumui, eilėms prie kasų, saugumui stotyse ir traukiniuose, švarai, komfortui, personalo elgesiui bei pasirengimui padėti, traukinių punktualumui ir kelionės trukmei moterys teikė didesnę svarbą negu vyrai (žr. 17 lent.). Ketvirtoji hipotezė nepasitvirtino.

17 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo veiksnių priklausomybė nuo lyties

	Lytis	Vidurkis	Reikšmingumo lygmuo *Sig.*
Stoties ar stotelės prieinamumas	Vyrai	175,70	0,003
	Moterys	204,69	
Eilės prie kasų	Vyrai	165,55	0,000
	Moterys	208,29	
Saugumas stotyse	Vyrai	174,52	0,002
	Moterys	203,65	
Saugumas traukiniuose	Vyrai	173,00	0,001
	Moterys	203,70	
Švara stotyse ir traukiniuose	Vyrai	171,79	0,000
	Moterys	206,39	
Komfortas važiuojant traukiniu	Vyrai	178,71	0,008
	Moterys	202,02	
Aptarnaujančių darbuotojų elgesys	Vyrai	173,17	0,001
	Moterys	204,76	
Darbuotojų pasirengimas padėti keleiviams	Vyrai	173,53	0,002
	Moterys	202,61	
Traukinių punktualumas	Vyrai	178,19	0,002
	Moterys	203,71	
Kelionės trukmė	Vyrai	173,69	0,002
	Moterys	201,34	

Bendras keleivių vežimo geležinkeliais paslaugų savybių vertinimas vyrų tarpe vidutiniškai – 4,04, moterų – 4,14 balo. Skirtumas statistiškai nereikšmingas.

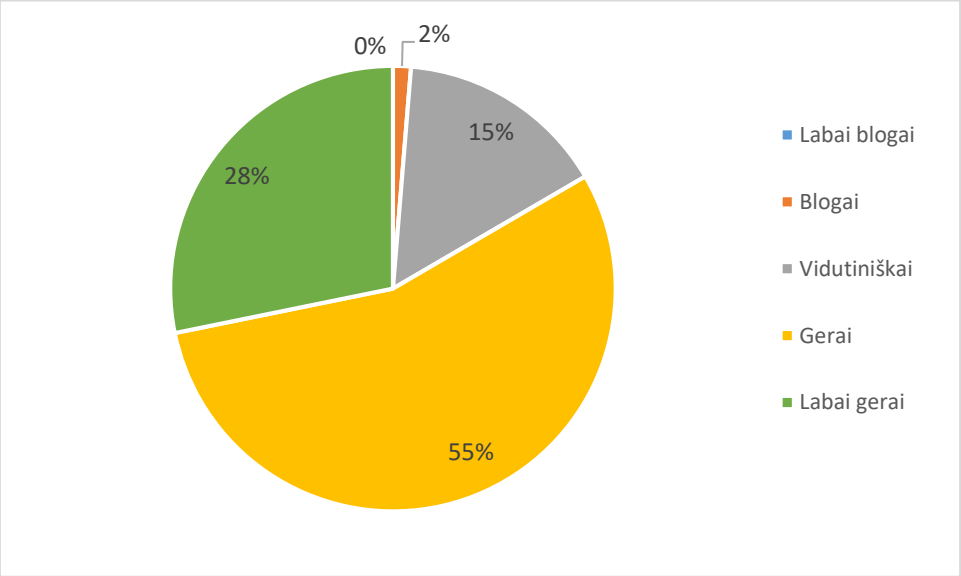
Taip pat buvo palyginti skirtingų grupių įverčiai, duomenis išskaidžius pagal respondentų užsiėmimą (žr. 5 priedą).

Moksleiviai geriausiai įvertino aptarnaujančių darbuotojų išvaizdą (4,71 balo), prasčiausiai – bilietų kainą (3,4 balo). Svarbiausias jiems buvo komfortas (4,7 balo), mažiausiai svarbi kitų paslaugų kaina (3,1 balo).

Studentai geriausiai įvertino taip pat aptarnaujančių darbuotojų išvaizdą (4,68 balo), prasčiausiai – galimybę priparkuoti automobilį prie stočių (3,42 balo). Svarbiausia jiems buvo kelionės trukmė (4,77 balo), mažiausiai svarbu – kitų paslaugų kaina (2,89 balo).

Dirbantieji geriausiai įvertino aptarnaujančių darbuotojų išvaizdą (4,56 balo), prasčiausiai – traukinių prieinamumą (3,32 balo). Svarbiausia jiems buvo punktualumas (4,76 balo), mažiausiai svarbu – kitų paslaugų kaina (3,44 balo).

Pabaigoje buvo išanalizuotas bendras keleivių vežimo geležinkeliais paslaugų vertinimas. Įvertinimo *labai blogai* nepasirinko nei vienas keleivis, *labai gerai* paslaugas įvertino kiek mažiau nei trečdalis keleivių (žr. 23 pav.).



23 pav. Bendras keleivių vežimo geležinkeliais paslaugų kokybės vertinimas

Net 83 proc. keleivių paslaugas įvertino geriau nei vidutiniškai, o bendras visų įvertinimų vidurkis buvo 4,1 balo, kas reiškia, jog penktoji hipotezė buvo patvirtinta.

3.2.8 AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklos SSGG analizė

Naudojantis SSGG analizės metodu buvo išskirtos ir nagrinėjamos įmonės AB „Lietuvos geležinkeliai“ padalinio Keleivių vežimo direkcijos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklos stiprybės:

1. Palanki tranzitui rytų-vakarų kryptimi geografinė šalies padėtis (šalies teritoriją kerta vienas iš penkių transeuropinio tinklo transporto koridorių);
2. Palanki tranzitui šiaurės pietų kryptimi geografinė šalies padėtis (tarp prioritetinių transeuropinio tinklo plėtotės projektų įtrauktas Europinės vėžės geležinkelio tiesimo per Lenkiją, Lietuvą, Latviją ir Estiją projektas „Rail Baltica“);
3. Didelis vežamasis pajėgumas – vienu metu galima vežti daug keleivių;
4. Efektyvi geležinkelio transporto specialistų rengimo sistema apimanti tiek aukštąsias universitetines, tiek ir neuniversitetines mokyklas;
5. Ilgalaikė AB „Lietuvos geležinkeliai“ vežimo geležinkeliais ir su tuo susijusių paslaugų teikimo patirtis, sukurtas turtas;
6. Išplėtotos paslaugos (apimančios ne tik keleivių bet ir bagažo bei gyvūnų vežimą, paslaugos pritaikytos neįgaliesiems, I klasės vietos traukiniuose);
7. Visą Lietuvos geležinkelių tinklą apimanti geležinkelių infrastruktūra;
8. Kvalifikuotas personalas (nuolat vykdomi darbuotojų mokymai bei žinių patikrinimai);
9. Įdiegtos informacinės sistemos (nauja bilietų rezervavimo ir pardavimo programa, lojalumo programa, e. bilietas);
10. Didesnis patogumas bei komfortas nei kitose transporto rūšyse (kelionės metu keleiviai turi galimybę daugiau judėti, taip pat galima teikti daugiau paslaugų, tokių, kaip maistas, ekranai, internetas);
11. Pigesnės kelionės nei autobusu ar lengvuoju automobiliu;
12. Aukštas saugumo, reguliarumo ir patikimumo lygis;
13. Atlieka socialinio transporto funkcijas (keleiviams taikomos lengvatos);
14. Susiformavę pastovūs keleivių srautai (važiuojantys į darbą ir į studijas keleiviai);
15. Atnaujinta didžioji dalis riedmenų parko;
16. Energetiniu požiūriu pranašesnis už kelių transportą (norint pervežti tą patį keleivių skaičių geležinkeliais, sunaudojama apie 7 kartus mažiau degalų, negu pervežant autobusais ir net apie 12 kartų mažiau, negu pervežant lengvaisiais automobiliais);
17. Lyginant su kelių transportu, geležinkelių transportas yra žymiai ekologiškesnis.

AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklos silpnybės:

1. Nepalanki geopolitinė padėtis.
2. Didelė įmonės veiklos rezultatų priklausomybė nuo trečiųjų šalių (ypač Rusijos) vykdomos politikos vežimo klausimais, dėl to nelanksti tarptautinių bilietų kainodara;
3. Lietuva geografiškai per maža ir nepalanki šalis geležinkelių vidaus vežimui (ypač keleivių vežimui);
4. Esama Lietuvos geležinkelių infrastruktūra netenkina keleivių vežimo paslaugų teikimo poreikių (per maži greičiai, nėra patogaus privažiavimo, maksimalus leidžiamas greitis šiuo metu – 120 km/val.);
5. Nepakankamai išplėstas elektrifikuotų geležinkelio linijų tinklas;
6. Didelės eksploatacinės ir infrastruktūros tobulinimo išlaidos;
7. Nepakankamas valstybės finansavimas, skiriamas keleivių vežimui (veiklos nuostoliui dengti). Kadangi AB „Lietuvos geležinkeliai“ iš krovinių vežimo veiklos finansuoja keleivių vežimą ir negauna pakankamos kompensacijos iš valstybės, įmonė krovinių vežimo rinkoje veikia prastesnėmis sąlygomis už esamus konkurentus (tiek autotransportą, tiek užsienio šalių geležinkelių vežėjus) ir potencialius konkurentus (naujus geležinkelių vežėjus);
8. Kryžminis keleivių vežimų finansavimas neatitinka ES reikalavimų;
9. Lietuvos geležinkelių vežėjai netiesiogiai finansuoja konkurentą – autotransportą. Geležinkelių vežėjai, pirkdami dyzelinį kurą, apmoka akcizą, kurio didžioji dalis tenka Kelių priežiūros ir plėtros programai, skirtai autokelių priežiūrai ir plėtrai finansuoti. Geležinkelių sektoriui šios lėšos neskiriamos. Tai mažina Lietuvos geležinkelių konkurencingumą autotransporto atžvilgiu;
10. Nėra vežimo nuo durų iki durų;
11. Per silpna atskirų keleivinio transporto rūšių tarpusavio sąveika (keleivių vežimai geležinkeliu nepakankamai suderinti su priemiestiniais keleivių vežimais autobusais);
12. Ilga kelionės geležinkeliu trukmė, ypač lyginant su individualiais automobiliais;
13. Daugelyje stotelių mažas keleivių srautas;
14. Dalis riedmenų ir stočių nepritaikyti neįgalių ir ribotos judėsenos keleivių aptarnavimui;
15. Regioniniuose maršrutuose nėra nemokamo bevielio interneto;
16. Dėl geležinkelių infrastruktūros nuolatinių remontų dažnai keičiami keleivinių traukinių tvarkaraščiai, reisai trumpinami ir atšaukiami;

17. Geležinkelių tinklas neapima visos šalies teritorijos;

18. Nuostolingas keleivių vežimas geležinkeliais (Keleivinio geležinkelio transporto nepopuliarumą lemia tinklas, nepritaikytas naujoms įsikūrusioms gyvenvietėms, priemiesčiams; traukos objektai išplėtoti patrauklia kelių transporto infrastruktūra).

AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklos galimybės:

1. Augant Lietuvos ir kaimyninių šalių ūkiui, atitinkamai didėja krovinių ir keleivių vežimo Lietuvos geležinkeliais poreikis;

2. Plėtojant tarptautinių multimodalinių vežimų tinklą, dalį autotransportu keliaujančių keleivių gali perimti geležinkeliai;

3. Lietuvos valstybei didinant nuostolingos keleivių vežimo veiklos finansavimą, bendrovės finansinė našta sumažėtų ir atsirastų galimybė skirti daugiau lėšų turto atnaujinimui bei plėtojimui, didinant geležinkelių sektoriaus veiklos efektyvumą;

4. Išsprendus problemą dėl geležinkelių vežėjų apmokamo akcizo už kurą (priėmus sprendimą atleisti nuo akcizo geležinkelių riedmenims naudojamą kurą arba grąžinti šį akcizą geležinkelių sektoriui), būtų pagerinta Lietuvos geležinkelių finansinė būklė, kartu padidintas konkurencingumas autotransporto bei kitų šalių geležinkelių atžvilgiu;

5. Intensyviai modernizuojamas keleivinių riedmenų parkas leidžia didinti keleivių vežimo veiklos efektyvumą (mažinamos kuro sąnaudos, riedmenys patogesni, patrauklesni keleiviams);

6. Atnaujinus geležinkelių infrastruktūrą bei padidinus keleivinių traukinių greitį, galima būtų pritraukti papildomus keleivių srautus;

7. Traukinių eismo grafiko optimizavimas, bilietų sistemos patobulinimas, traukinių kursavimo dažnumo padidinimas pritrauktų naujų keleivių;

8. „Vieno bilieto“ sistemos sukūrimas (kai su vienu bilietu galima pagal poreikius naudotis įvairių rūšių transporto paslaugomis);

9. Tobulinti keleivius aptarnaujančio personalo įgūdžius ir įdiegti naujausias tendencijas atitinkantį keleivių aptarnavimo standartą;

10. Gerinti informacinių technologijų pritaikymą keleiviams (bevielis internetas stotyse ir traukiniuose, mobilioji programėlė bilietų įsigijimui ir pan.);

11. Keleivių vežimų geležinkeliais derinimas su priemiestinių autobusų eismu ir vieningos vežimo grandinės keleiviui „važiavimas ir persėdimas“ sudarymas;

12. Įvertinant Lietuvos, kaip tranzitinės valstybės geografinius privalumus, užtikrinti tranzito paslaugų patrauklumą ir plėtotę;

AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklos grėsmės:

1. Nepakankamas konkurencingumas ir patrauklumas vežant keleivius, palyginti su kitais transporto būdais (lengvaisiais automobiliais, autobusais) Lietuvoje ir kituose pagrindiniuose geležinkelių maršrutuose Baltijos šalyse. Kitos transporto rūšys plėtoja savo paslaugas greičiau nei Lietuvos geležinkelių sektorius;
2. Sparčiai augantis individualių automobilių skaičius ir toliau sudarys didelę konkurenciją geležinkeliams;
3. Nedarant atitinkamų investicijų į infrastruktūrą nedidės susisiekimo greitis, negerės vežimų kokybė, dėl to geležinkeliai nesugebės konkuruoti su kitomis transporto rūšimis;
4. Atliekant infrastruktūros remonto darbus atšaukiama didelė dalis traukinių ilgesniam laikui galimai atbaidys keleivius, kurie pereis prie kelionių kitomis transporto priemonėmis;
5. Tarptautinių vežimų rinkoje dar didės „pigių skrydžių“ aviakompanijų konkurencija.

Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Keleivių vežimo direkcija yra valstybinės įmonės AB „Lietuvos geležinkeliai“ padalinys. Ji teikia šias paslaugas: kelionės bilietų pardavimas kasose, traukiniuose ir internetu, keleivių vežimas vietiniais ir tarptautiniais maršrutais, keleivių aptarnavimas kelionės metu, informacijos teikimas, elektrinių, dyzelinių traukinių ir keleivinių vagonų bei lokomotyvų eksploatavimas, techninė priežiūra ir remontas, nešulių saugojimas, siuntų, gyvūnų, dviračių vežimo paslaugos.

Beveik visą direkcijos turtą sudaro ilgalaikis materialus turtas, kuris per 2011-2015 metus nuosekliai didėjo, o didžiausią jo dalį sudarė – transporto priemonės, kurios per 5 metus sudarė daugiau kaip 80 proc. viso direkcijos turto. Šiuo metu Keleivių vežimo direkcija aptarnauja 15 vietinio ir 3 tarptautinio susisiekimo maršrutus. Tačiau būtina svarstyti esamų maršrutų reikalingumą, peržiūrint keleivių srautus kiekvienu maršrutu, kiekvienoje stotelėje ir esant būtinybei (mažiems keleivių srautams), imtis atitinkamų priemonių. Taip pat būtina nuolat tirti rinką ir esant poreikiui bei keleivių potencialui svarstyti naujus tiek vietinio susisiekimo tiek tarptautinius maršrutus.

Šiuo metu pagrindiniai konkurentai vežant keleivius yra kelių transporto įmonės, oro linijų bendrovės ir užsienio geležinkelių bendrovės. Kadangi geležinkelių transportą renkasi tik apie 1 proc. keleivių, būtina naudoti rinkodaros priemones pritraukti potencialiems klientams bei siekiant išlaikyti konkurenciją – nuolatos sekti kitų teikiamas paslaugas, akcijas ir atitinkamai reaguoti.

Keleivių vežimo direkcijos pardavimo pajamų vidurkis per penkerius metus buvo 27,9 mln. Eur, pardavimo savikainos vidurkis – 57,9 mln. Eur, nuostolio vidurkis – 30,4 mln. Eur. Tai, kad

šie rodikliai kito nežymiai, rodo veiklos stabilumą, tačiau, nors, kasmet direkcijos strateginis planas būna nors iš dalies sumažinti nuostolius, penkerių metų pelno (nuostolio) ataskaita nuostolio mažėjimo neparodė. Taigi, galima daryti prielaidą, jog direkcijos taikomi metodai nuostolių mažinimui nėra veiksmingi. Šioje vietoje vėl galimai susiduriama su problema, jog tai valstybės valdoma įmonė, teikianti socialinę funkciją, dėl to atsisakyti nuostolingiausių ir mažiausius keleivių srautus turinčių maršrutų ir tokiu būdu sumažinti nuostolių nėra galimybės. Dėl to galima daryti prielaidą, jog šioje situacijoje padėtų stipresnės rinkodaros priemonės, daugiau reklamos ar bendradarbiavimo su įvairiomis įstaigomis (pvz. universitetais).

2011-2015 m. vidutiniškai per metus buvo vežta apie 4,6 mln. keleivių, kurių apie 80 proc. sudarė vietinio susisiekimo keleiviai. Vidutiniškai penkerių metų laikotarpyje per metus vietiniame susisiekime buvo vykdoma apie 61 tūkst. reisų. o viename reise vidutiniškai vyko apie 60 keleivių. Atlikto tyrimo duomenimis, 62 proc. keleivių sudaro moterys, 38 proc. – vyrai. Daugiausia - 31-60 bei 18-30 m. amžiaus. Net. 64 proc. keleivių sudaro dirbantieji ir net 63 proc. keleivių vyksta kartą per savaitę arba dažniau. Atliktas tyrimas parodė, jog net 83 proc. keleivių paslaugas įvertino geriau nei vidutiniškai, bendras visų įvertinimų vidurkis buvo 4,1 balo, o gaunamų prašymų / skundų skaičius sudaro vos dešimtūkstantąją dalį keleivių skaičiaus. Tai reiškia, jog keleiviai, kurie pasirenka geležinkelių transportą, teikiamas paslaugas vertina gerai.

Vis dėlto, vieni paslaugų aspektai buvo įvertinti geriau už kitus. Prasčiausiai keleiviai vertino veiksnius, susijusius su teikiamų paslaugų kainodara. Lyginant su kelių transportu, beveik visuomet geležinkelių transporto paslaugos kainuoja pigiau, vis dėlto, įvertinant dabartinę sunkią ekonominę situaciją, nenuostabu, jog keleiviai nėra patenkinti esamomis kainomis. Siekiant išsiaiškinti, ar tikslinga ir jei taip, kiek būtų tikslinga mažinti kainas, reikalinga atlikti išsamią kainų analizė. Aukštas keleivių aptarnavimo kokybės vertinimas rodo, jog keleiviai yra patenkinti personalo darbu ir šioje srityje galima tęsti darbus ta pačia kryptimi., t. y. ir toliau nuosekliai gerinti keleivių aptarnavimo kokybę vykdant personalo žinių patikrinimus, mokymus ir pan. Atsižvelgiant į aukštą keleivių svarbos vertinimą bei palyginus neaukštą esamų paslaugų vertinimą reisų vykdymo ir komforto kategorijose, būtų tikslinga svarstyti šių sričių tobulinimą.

Tyrimas taip pat parodė, jog skirtingoms grupėms (tiek vyrams ir moterims, tiek skirtingoms grupėms pagal užsiėmimą) svarbūs skirtingi paslaugų aspektai. Žinant, kas įvairioms keleivių grupėms svarbiausia, siūlomas akcijas ar reklamas (pavyzdžiui, Tarptautinės studentų dienos proga – ypatingos nuolaidos studentams ir pan.) galima pritaikyti būtent jiems. Taip pat žinojimas, kurią dalį visų keleivių sudaro, pavyzdžiui, moksleiviai, leidžia spręsti apie rinkodaros priemonių būtent šiai grupei taikymo reikalingumą. Vykdant tolesnes analizes, padėtų keleivių segmentavimas, leidžiantis tobulinti teikiamas paslaugas atsižvelgiant į atskirų grupių poreikius.

4 IŠVADOS IR SIŪLYMAI

1. Išnagrinėjus organizacijos veikos vertinimo mokslinę literatūrą, vertinimas buvo apibrėžtas kaip sisteminis tyrinėjimo procesas, kurį vykdo individai ar žmonių grupės, siekdami identifikuoti, išnagrinėti bei suprasti vykdomos veiklos ypatybes bei tikslingai panaudoti gautą informaciją tobulinant veiklą. Organizacijos veiklos vertinimas yra paplitęs daugelyje vadybos disciplinų: strateginiame valdyme, kokybės vadyboje, žmogiškųjų išteklių vadyboje. Moksliniuose šaltiniuose galima rasti didelę organizacijos vertinimo modelių ir sistemų įvairovę. Pagrindinis jų tikslas - paremti valdymą, padedant įvertinti verslo efektyvumą, analizuoti ir tobulinti verslo veiklos efektyvumą gerinant sprendimų priėmimo procesus. Tačiau didelė sistemų ar jų pasirinkimo įvairovė parodo, jog šiuo metu nėra vienos geriausios organizacijos veiklos vertinimo sistemos ar jos pasirinkimo metodo. Kai kurie tyrėjai teigia, kad organizacijos veiklos vertinimo sistemos pasirinkimas turi būti suprantamas kaip individualus sistemos formavimas kiekvienai organizacijai, be to, tokios sistemos formavimas Lietuvos verslo organizacijose yra tikslingas, kadangi jaučiamas praktinis kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo poreikis.

2. Mokslinės literatūros analizė paskatino parengti organizacijos veiklos vertinimo modelį, kuris susideda iš 8 organizacijos veiklos komponentų: konkurentų, turto, veiklos rezultatų, klientų, paslaugų tinklo, vidinės aplinkos, išorinės aplinkos ir teikiamų paslaugų kokybės. Siekiant įvertinti atskirus veiklos komponentus buvo pasirinkti tokie vertinimo metodai: konkurentų, turto, keleivių vežimo veiklos pelningumo / nuostolingumo, keleivių srautų, maršrutų, prašymų / skundų, keleivių apklausos duomenų analizės bei SSGG analizė.

3. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcija teikia paslaugas nuo riedmenų paruošimo, informacijos teikimo ir bilietų pardavimo įvairiais kanalais iki keleivių aptarnavimo kelionės metu. Šiuo metu Keleivių vežimo direkcija aptarnauja 15 vietinio ir 3 tarptautinio susisiekimo maršrutus. Pagrindiniai konkurentai vežant keleivius yra kelių transporto įmonės, oro linijų bendrovės, užsienio geležinkelių bendrovės.

4. Beveik visą Keleivių vežimo direkcijos turtą sudaro ilgalaikis materialus turtas, kurio daugiau kaip 80 proc. sudaro transporto priemonės. Nuo 2011 iki 2015 m. ilgalaikis turtas padidėjo beveik perpus. 2015 m. visas direkcijos turtas siekė 149,2 mln. Eur.

5. 2011-2015 m. Keleivių vežimo direkcija dirbo nuostolingai, per metus patirdama apie 30,4 mln. Eur nuostolį. Nors nuostolis penkerių metų laikotarpyje kito nežymiai, pervežamų keleivių skaičius nuo 2011 iki 2015 m. sumažėjo 9 proc. Apie 80 proc. pervežamų keleivių 2011-2015 m. sudarė vietinio susisiekimo keleiviai.

6. Geriausiai keleiviai vertina keleivių aptarnavimo kokybę, prasčiausiai – kainodarą.

7. Didžioji dalis geležinkelių transporto keleivių teikiamas paslaugas vertina teigiamai, tačiau šie keleiviai sudaro vos 1 proc. visų keleivių. Tai rodo, jog nepaisant kokybiškai teikiamų paslaugų bei gero vertinimo, keleivių potencialas nėra išnaudojamas.

Siūlymai AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklai gerinti

1. Sukurti bendrą su kitomis transporto rūšimis (autotransporto bei oro transporto) integruotą ir efektyvią susiekimo sistemą. Sukurti palankią, patogią, finansiškai patrauklesnę bilietų įsigijimo sistemą (autobuso-traukinio; traukinio-lėktuvo bilietą). Diegti bendrą internetinę prieigą apie maršrutus, jų sąveiką tarp įvairių transporto rūšių). Vykdyti įvairias akcijas bei projektus, užtikrinančius patrauklų kainos, trukmės, patogumo santykį.

2. Sukurti norminiais teisės aktais paremtą konkurencingą keleivių vežimo mechanizmą. Reikalinga aiški, norminiais teisės aktais paremta keleivių vežimo veiklos, subsidijavimo, nuostolių apskaičiavimo politika. Siekdama padidinti keleivių vežimo konkurencingumą kitų transporto rūšių atžvilgiu, AB „Lietuvos geležinkeliai” skiria nemenkas investicijas keleivinių riedmenų parko modernizavimui, informacinių technologijų plėtrai ir pan. Bet, kad vyktų operatyvesnis, inovatyvesnis keleivių vežimas reikalingas valstybės, savivaldybių bendradarbiavimas, investicijų programų finansavimo šaltinių skyrimas, subsidijavimo tvarkos nustatymas, rinkodaros politikos įgyvendinimas.

3. Mažų keleivių srautų maršrutų / stotelių optimizavimas. Vienos socialinės grupės (atokiose vietose gyvenantys keleiviai) interesai neturėtų būti laikomi svarbesniais nei kitų jautrių socialinių grupių interesai (pvz. žmonės, kuriems reikalingas sudėtingas ir brangus gydymas ir pan.). Dėl to tikslinga būtų peržiūrėti mažą keleivių srautą turinčius maršrutus ir stoteles bei esant galimybei jų atsisakyti, ar maršrutus trumpinti, o socialinės funkcijos vykdymą perduoti vietos savivaldybėms. Taip sutrumpėtų kelionės laikas, paslauga taptų patrauklesne didesnei daliai keleivių. Taip pat tokiu būdu būtų taupomos lėšos, kurias galima būtų panaudoti tikslingiau.

4. Reisų vykdymo ir komforto traukiniuose tobulinimas. Išanalizavus anketinės apklausos rezultatus, gauta, jog daugiausia svarbos keleiviai teikia reisų vykdymui ir komfortui, tačiau šios dvi kategorijos nėra vertinamos aukščiausiais balais. Dėl to, šių sričių tobulinimas galėtų būti svarstytinas. Kalbant apie komfortą, reikėtų daugiau dėmesio skirti traukinių ir stočių švarai, temperatūrai salone, papildomoms paslaugoms (bevielis internetas). Kalbant apie reisų vykdymą, peržiūrėti reisų skaičių bei esant galimybei trumpinti kelionės laiką.

5. *Rinkodaros priemonių stiprinimas.* Tai, jog keleivių skaičius viename reise per penkerius metus nepadidėjo ar kasmet patiriami nuostoliai nemažėjo, rodo jog būtų tikslinga persvarstyti tiek vykdomą rinkodaros programą tiek aptarnaujamus maršrutus. Analizuojant veiklos rezultatus buvo prieita išvadų, jog tiek konkurencingumui didinti, tiek keleivių poreikių, potencialo analizavimui ar naujų keleivių pritraukimui būtina imtis efektyvių rinkodaros priemonių, kurios galimai padėtų pritraukti daugiau keleivių ir sumažinti patiriamus nuostolius.

LITERATŪRA

1. 2015 metų Susisiekimo ministerijos Transporto rinkos statistinių rodiklių apžvalga. Prieiga per internetą: http://sumin.lrv.lt/uploads/sumin/documents/files/2015%20m_%20Transporto%20rinkos%20ap%C5%BEvalga%20SM%20svetainei(3).pdf, [žiūrėta 2017-01-06]
2. AB „Lietuvos geležinkeliai“ įstatai, 2016. Prieiga per internetą: http://www.litrail.lt/documents/10279/117491/Istatai.pdf/15601365-74b9-45d9-bad8-45063c186509, [žiūrėta 2017-01-07]
3. Alkin M. C. Evaluation Roots – Tracing Theorists' Views and Influences. – London, Sage Publications, 2004
4. Amaratunga D., Baldry, D. Moving from performance measurement to performance management // Facilities. – Salford, 2002, Vol. 20, No. 5/6, p. 217-223
5. Amontaitė A., Mikėnaitė I. Analysis and prognostication of financial index (reference by JSC „Dangoraižis“ standarts) / Master’s Work in Economics. Supervisor assoc. Prof. Habil. Dr. J. Mackevičius . – Šiauliai, Šiaulių universitetas, 2005
6. Arifeen N., et al. Meaurring Business Performance: Comparison of Financial, Non Financial and Qualitative indicators // European Journal of Business and Management. – Karachi, 2014, Vol. 6, No. 4., p. 38-45
7. Barr S. You didn't use brainstorming to select your measures, did you? How to give performance measure design the 'oomf' it needs to produce the best measures, 2005. – Prieiga per internetą: https://staceybarr.com/wp-content/uploads/BrainstormingMeasures.pdf, [žiūrėta: 2017-04-10]
8. Bernotas A. The prospects of development and improvement of Logistic Services in Lithuania / Master’s work in Administration. Supervisor assoc. prof. dr. A. Garalis. – Šiauliai, Šiaulių universitetas, 2005
9. Bernotas R. The Assumptions of Efficiency Assessment of State Owned Enterprises / Master’s work in Management and Administration. Supervisor assoc. dr. V. Venckuvienė. – Kaunas: Faculty of Business and Economics, Kaunas University of Technology, 2017
10. Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., Nudurupati, S. Performance measurement: challenges for tomorrow // International Journal of Management Reviews. – Oxford, 2012, Vol. 14(3), p. 305-327
11. Bogatova J., Baltijos šalių jūros uostų veiklos ekonominis vertinimo modelis // Regional formation and development studies. – Klaipėda, 2016, No. 1 (18), p. 7-22

12. Bosas A. Šiuolaikinės strateginio valdymo problemos: socialinių ekonominių bei technologinių pokyčių įvertinimas // Tiltai, Transformacijos Rytų ir centrinėje Europoje – Klaipėda, 2002, p. 12-24
13. Butkevičius J. Keleivių vežimo keliu ir geležinkelių transportu tyrimai // Konferencija Transporto problemos Lietuvoje. – Vilnius, 2006, p. 52-59
14. Butkevičius J., Studijos „Visuomenės aptarnavimo įsipareigojimų vežti keleivius geležinkelių transportu vykdymas“ Galutinė ataskaita, Vilnius, 2008. Prieiga per internetą: https://sumin.lrv.lt/uploads/sumin/documents/files/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/visuomenes_aptarnavimas_ataskaita_galutine.pdf, [žiūrėta 2017-02-15]
15. Butkevičius J., The strategy of passenger transportation by national railway transport: the implementation of public service obligations // Transport. – Vilnius, 2009, Vol. 24 (2), p. 180-186
16. Christauskas Č., Kazlauskienė V., Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui grobalizacijos laikotarpiu // Ekonomika ir vadyba. – Kaunas, 2009, Nr. 14, p. 715-722
17. Dailydka S. Choosing railway vehicles for carrying passengers // Transport. – Vilnius, 2010, Vol. 25 (1), p. 11-16
18. Dailydka S. A study on the options of means for Railway Passenger Transportation = Keleivių vežimo geležinkeliu priemonių parinkimo tyrimas: summary of doctoral dissertation: technological sciences, transport engineering. – Vilnius, 2011
19. Dailydka S. ir kt. Keleivių vežimo geležinkeliais tobulinimas: ekonominiai aspektai // Public administration. – Vilnius, 2013, Vol. 4 (40), p. 72-81
20. Franco – Santos M., et al. Towards a definition of a business performance measurement system // International journal of operations and production management. – Cranfield, 2007, Vol. 27, No. 8, p. 784-801
21. Ilgalaikė (iki 2025 metų) Lietuvos transporto sistemos plėtros strategija. Prieiga per internetą: https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.258496, [žiūrėta 2017-02-15]
22. Janovič, V., Įmonių perspektyvinė finansinė analizė esant neapibrėžtumui // Business systems and economics. – Vilnius, 2012, No. 2 (1), p. 102-115
23. Kairytė L., The case of state-owned enterprise action improvement: AB „Lietuvos geležinkeliai“ / Master‘s work in Management program. Supervisor assoc. Prof. Dr. T. Tamošiūnas. – Šiauliai, Department of Public Administration, Šiauliai University, 2016
24. Kaplan R. S., Norton D. P. The balanced scorecard: Measures that drive performance // Harward Business review. – Boston, 2005, Vol. 7, p. 1-11

25. Kovacs G. Transportation metrics for evaluation transport activity // International journal of engineering. – Miskolc, 2017, Vol. 15 (1), p. 157-162
26. Kueng, P., et al. Performance measurement systems must be engineered // Communications of the association for information systems. – Fribourg, 2001, Vol. 7, p. 1-27
27. Kvedaravičius J., Lodienė D. Pokyčiai ir organizacijų sėkmė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas, 2002, p. 113-124
28. Lietuvos Respublikos Geležinkelių transporto kodeksas. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.6EA8AC8A483B, [žiūrėta 2017-01-07]
29. Lietuvos Respublikos Kelių transporto kodeksas. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.65AD818F5F9C, [žiūrėta 2017-01-07]
30. Lietuvos Respublikos Transporto veiklos pagrindų įstatymas. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.FBE404535C5B, [žiūrėta 2017-01-07]
31. Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.29FB2C8807FE [žiūrėta 2017-02-10]
32. Lingaitis V., Sinkevičius G. Passenger transport by railway: evaluation of economic and social phenomenon // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – Vilnius, 2014, Vol. 110, p. 549-559
33. Mackevičius J., Ilgalaikio materialiojo turto kompleksinės analizės metodika // Verslas: teorija ir praktika. – Vilnius, 2008, Nr. 9(4), p. 46-56
34. Makutėnaitė J., Gliaubicas D., Makutėnienė D. Ekonominės pridėtinės vertės metodo tinkamumas įmonės vertei nustatyti // Science and Studies of Accounting and Finance: Problems and Perspectives. – Kaunas, 2014, No. 1 (9), p. 137-145
35. Maskeliūnaitė L., Silisevičius H. Traukinius aptarnaujančio personalo nuomonės apie keleivių vežimo kokybės kriterijų svarbą nustatymas AHP metodu // Mokslas – Lietuvos ateitis – Vilnius, 2009, 1 tomas, Nr. 6, p. 57-62
36. Maskeliūnaitė L. The model for Multicriteria Evaluation of the Quality of Passenger Transportation by International Trains = Tarptautinio keleivių vežimo geležinkeliais proceso kokybės tyrimo daugiatikslis modelis: summary of doctoral dissertation: technological sciences, transport engineering. – Vilnius, 2012
37. Melnikas B., Smaliukienė R. Strateginis valdymas. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio karo akademija, 2007
38. Metawie, M., Gilman, M. Problems with the implementation of performance measurement systems in the public sector where performance is linked to pay // 3rd Conference on Performance Measurements and Management Control. – Nice, 2005

39. Micheli P., Neely A., Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread // Public Administration Review. – Cranfield, 2010, Vol. 70, p. 591-600
40. Musibau A. A., Cho N. M., Ekanem E. U., Ojochide F. P. How organizational structure aids business performance? // CLEAR International Journal of Research in Commerce and Management. – Ikot Ekpene, 2016, Vol. 7, No. 8, p. 64-69
41. Mussoi Ribeiro A., et al. Manager‘s discretionary power and comparability reports: an analysis of the Regulatory Transition Process in Brazilian accounting // Revista Contabilidade & Finanças. – Sao Paulo, 2016, Vol. 27 (70), p. 12-28
42. Pakintis E. The management development according to the standard of Lithuanian Railway system / Master‘s work in social studies. Supervisor assoc. Dr. V. Dubinas. – Šiauliai, Šiaulių universitetas, 2009
43. Pintea M. O., Performance evaluation: literature review and time evolution // Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. – Oradea, 2012, No. 21 (1), p. 753-758
44. Poister, T. H. Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations. – SanFrancisko: Jossey-Bass, 2003
45. Pticina I. The methodology of data collection about public transport service quality // The 11th International Conference „Reliability and Statistics in Transportation and Communication“. – Riga, 2011, p. 155-164
46. Ribačonka E., Kasnauskė J. Veiksniai, įgalinantys veiksmingai veikti organizacijų tinklą // Regional formation and developmental studies. – Klaipėda, 2013, Vol. 10, No. 2, p. 189-200
47. Ribačonka, E., Burgis, D. Koordinavimo sistemos sąsajos su darniu vystymusi tinklinėje organizacijoje / Management theory and studies for rural business and infrastructure development. – Klaipėda, 2011, Nr. 1 (25), p. 70–76
48. Saputra A., D. Analysis of train passenger responses on provided service Case study: PT. Kereta Api Indonesia and Statens Järnvägar (SJ) AB / Master‘s Work in Service Science Program. Supervisor assoc. Lars Haglund. – Karlstad, Karlstad University, 2010
49. Scroggins R. Motivation and IT Project Success // Global Journal of Computer Science and Technology: Information & Technology. – Minneapolis, 2015, Vol. 15 (1), p. 1-6
50. Segalovičienė I. Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai // Viešoji politika ir administravimas. – Kaunas, 2011, Vol. 10, No. 3, p. 437-450
51. Sližytė A. Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas // Vadybos mokslas ir studijos: kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. – Kaunas, 2009, Nr. 18 (3), p. 74-81

52. Stopka O., et al. The quality of service in the Public Transport and Shipping industry // Nase More. – Dubrovnik, 2015, Vol. 62, p. 126-130
53. Taticchi P., et al. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda // Measuring business excellence. – Perugia, Genoa, 2010, Vol. 14, No. 1, p. 4-18
54. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003
55. Valdymo koordinavimo centro oficiali svetainė. Prieiga per internetą: http://vkc.turtas.lt/valdymo-ir-skaidrumo-politika/apie-vkc, [žiūrėta 2017-03-15]
56. Verboncu I., Condurache A. Diagnostics vs. SWOT analysis // Review of international comparative management. – Bucharest, 2016, Vol. 17 (2), p. 114-122
57. Walker K. E., Moore K. A. Performance management and evaluation: what‘s the difference // Brief research-to-results. – Washington, 2011, p. 1-8. Prieiga per internetą: https://www.childtrends.org/wp-content/uploads/2013/06/2011-02PerformMgmt.pdf, [žiūrėta 2017-02-20]
58. Wongrassamee S., et al. Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model // Measuring Business Excellence. – Edinburgh, 2003, Vol. 7, No. 1, p. 14-29
59. Zaytseva T. Performance management system of Public and Private sector organizations in Russia: comparative research // The 9th NISPAcee Annual Conference: Government, Market and the Civil Sector: The search for a productive partnership. – Riga, 2001
60. Žostautienė D., Daraškevičiūtė B. Peculiarities of Competitive Advantage Development of Panevezys City Companies through the Elements of Marketing Culture // Engineering Economics. – Panevėžys, 2009, No. 5, p. 102-112

Kondratavičienė V. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklos vertinimas / Logistikos vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. I. Mačerinskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2017

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veikla pagal darbo autorės sukurtą modelį. Pirmame skyriuje nagrinėjama veiklos vertinimo teorija, remiantis įvairių autorių požiūriu, pateikta veiklos vertinimo koncepcija, organizacijos veiklos vertinimo modelių raida bei struktūra. Antrame darbo skyriuje yra aptariamos veiklos vertinimo modelio sukūrimo prielaidos bei pateikiamas AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijai pritaikytas veiklos vertinimo modelis, aptariami jame naudoti veiklos vertinimo rodikliai ir metodai. Trečiame skyriuje pritaikius sukurtą veiklos vertinimo modelį įvairiais aspektais analizuojama AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veikla bei pateikiamos rekomendacijos padalinio veiklai gerinti. Ketvirtame skyriuje yra pateikiamos išvados.

Pagrindiniai žodžiai: veiklos vertinimas, keleivių vežimas, geležinkeliai.

Kondratavičienė V. Performance evaluation of JSC “Lithuanian railways” Passenger Transportation Directorate / Logistic management master thesis. Supervisor prof. dr. I. Mačerinskienė.– Vilnius: University of Mykolas Romeris, Department of Economics and Finance Management, 2017

ANNOTATION

In the master thesis performance of JSC “Lithuanian Railways” Passenger Transportation Directorate is analysed and assessed using model developed by the author. In the first part of the thesis the performance evaluation theory, the concept of performance evaluation, the evolution and structure of performance measurement models are analysed according to various authors point of view. In the second part the assumptions for creation of performance evaluation model are analysed, the model of JSC “Lithuanian Railways” Passenger Transportation Directorate performance evaluation is presented and performance measures and methods are discussed. In the third part model of performance evaluation is applied to JSC “Lithuanian Railways” Passenger Transportation Directorate and suggestions on how to improve Directorate‘s performance are proposed. In the fourth part conclusions are proposed.

Key words: performance evaluation, passenger transportation, railway.

Kondratavičienė V. AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklos vertinimas / Logistikos vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. I. Mačerinskienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2017

SANTRAUKA

Pasaulyje esant konkurencinės rinkos sąlygoms, veiklos vertinimas tampa svarbia ekonomine problema. Magistro baigiamojo darbo tema aktuali ir tyrėjams, vadovams, kitoms transporto bendrovėms, vežančioms keleivius bei visiems, kas domisi veiklos vertinimo metodais bei geležinkelių transportu. Anot tyrėjų, mokslinei visuomenei tikslinga toliau tobulinti esamus arba kurti naujus organizacijų veiklos vertinimo modelius siekiant atsakyti į klausimą, kaip geriausiai galima būtų įvertinti organizacijos veiklą. Atsižvelgiant į tai buvo iškelta problema: kaip vertinti AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklą? Tyrimo objektas – AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veikla. Tikslas – išanalizavus AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklą, atskleisti jos veiklos ypatumus. Taip pat buvo iškelti tyrimo uždaviniai: atlikti mokslinės literatūros analizę organizacijų veiklos vertinimo tema, parengti organizacijos veiklos vertinimo metodologiją, išanalizuoti AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklą, pagal atliktą veiklos analizę pateikti rekomendacijas AB „Lietuvos geležinkeliai“ Keleivių vežimo direkcijos veiklai gerinti. Tyrimo metodika: mokslinės literatūros, teisinės bazės bei statistinių duomenų analizė, AB “Lietuvos geležinkeliai” dokumentų analizė, SSGG (SWOT) analizė, konkurentų, balanso, veiklos nuostolingumo, pelno (nuostolio), keleivių srautų, maršrutų, prašymų / skundų analizės, anketinė apklausa.

Atliktas tyrimas parodė, kad didžiąją dalį direkcijos turto sudaro turimi riedmenys, kasmet Direkcija patiria apie 30 mln. Eur nuostolių. Apie 80 proc. pervežamų keleivių 2011-2015 m. sudarė vietinio susisiekimo keleiviai. 83 proc. keleivių teikiamas paslaugas vertina geriau nei vidutiniškai. Geriausiai vertinama sritis – keleivių aptarnavimas, prasčiausiai – kainodara. Vis dėlto, keleivių potencialas nėra išnaudojamas, nes geležinkelių transportą pasirenka vos 1 proc. keleivių. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, buvo pateiktos rekomendacijos veiklai gerinti.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro turinys, priedų, lentelių ir paveikslų sąrašai, įvadas, trys skyriai, išvados, literatūros šaltinių sąrašas, anotacija lietuvių ir anglų kalbomis, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis ir priedai.

Kondratavičienė V. Performance evaluation of JSC “Lithuanian railways” Passenger Transportation Directorate / Logistic management master thesis. Supervisor prof. dr. I. Mačerinskienė. – Vilnius: University of Mykolas Romeris, Department of Economics and Finance Management, 2017

SUMMARY

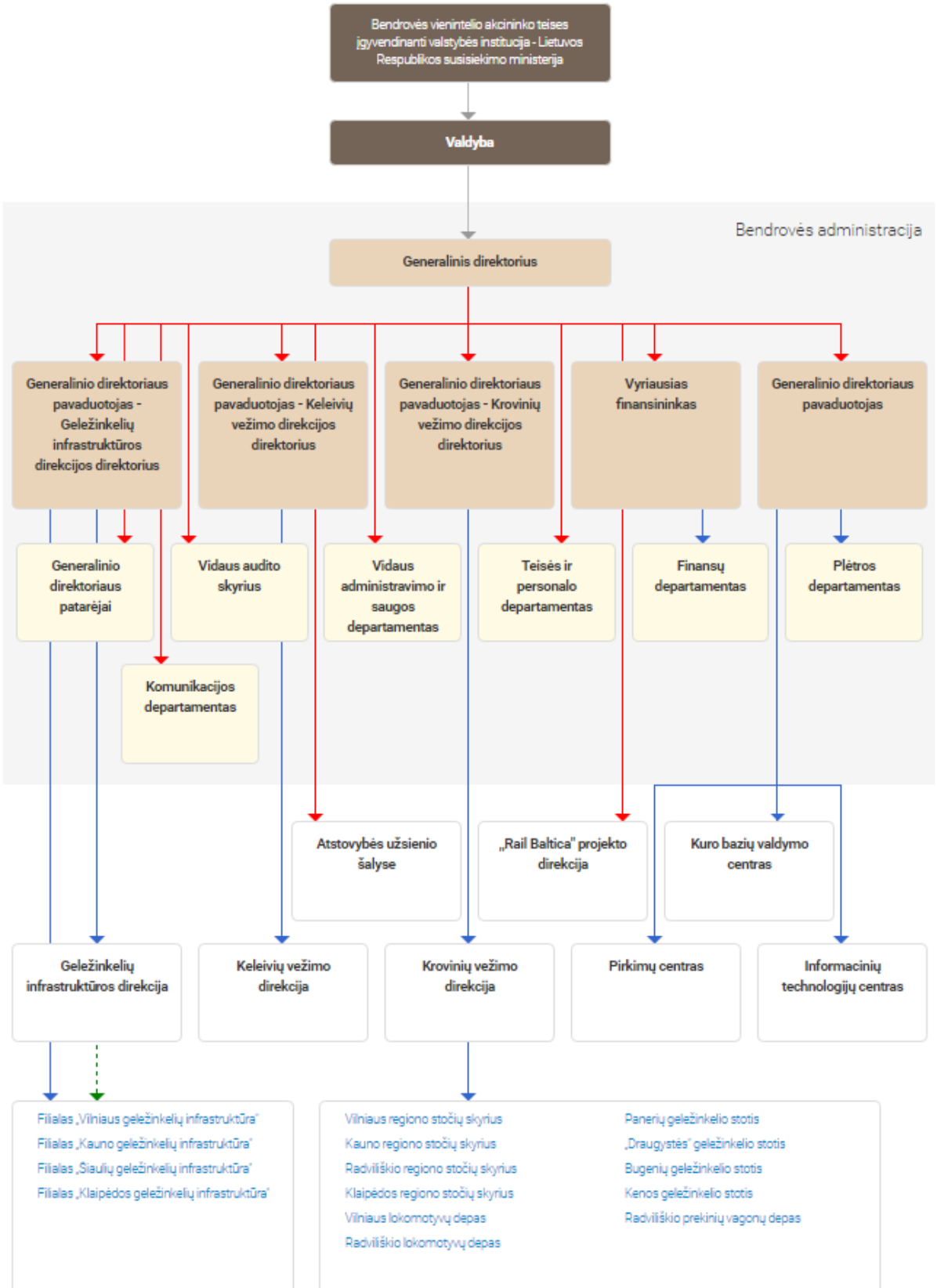
When the world is at competitive market conditions, the performance evaluation is a major economic problem. The master thesis is important for researchers, managers, transport companies carrying passengers and all those who are interested in performance evaluation methods and rail transport. According to the researchers, in order to answer the question of what is the best way to evaluate performance in organization, it is expedient to continue to improve existing or create new organizations evaluation models. According to this, the basic research problem was raised – how to evaluate performance of JSC “Lithuanian railways” Passenger Transportation Directorate? The object is the performance of JSC “Lithuanian railways” Passenger Transportation Directorate. The main aim of this study is to evaluate JSC “Lithuanian railways” Passenger Transportation Directorate performance and to reveal its peculiarities. The main tasks of the study are: to perform scientific literature analysis on organizations performance evaluation, to prepare performance evaluation methodology of JSC “Lithuanian railways” Passenger Transportation Directorate, to analyse its performance and make suggestions on how to improve it. The methodology of master thesis: analysis of scientific literature, legal document and statistical analysis, JSC “Lithuanian railways” document analysis, SWOT analysis, analysis of competitors, balance, operating loss, profit (loss), passenger flows, routes, requests / complaints and a questionnaire survey.

The research showed that most of the Directorate property consists of rolling stock. Every year Directorate experience about 30 million Euro loss. About 80 percent of passengers carried in 2011-2015 are local connections passengers. 83 percent of passengers evaluated services as better than average. Most appreciated areas - passenger service, the least - pricing. However, passenger potential is not exploited, because rail transport is chosen by only 1 percent of all passengers. Depending on the results, recommendations were made to improve the performance of Passenger Transportation Directorate.

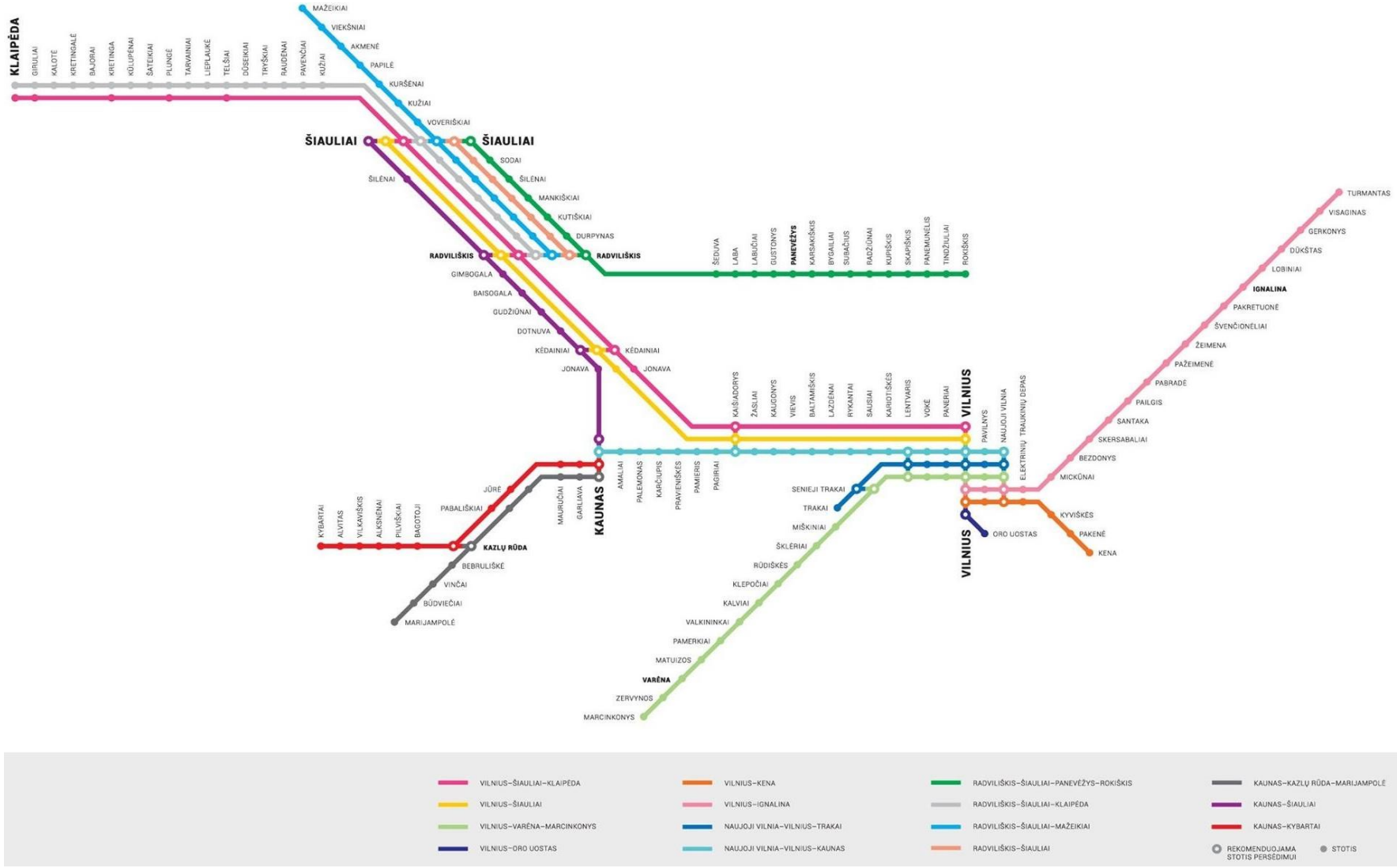
Master's thesis consists of content, the list of tables and charts, introduction, three chapters, the findings, list of literature sources, abstract in English and Lithuanian languages, summary in English and Lithuanian languages and appendices.

PRIEDAI

1 priedas. Linijinio tipo AB „Lietuvos geležinkeliai“ valdymo struktūra



2 priedas. Keleivių vežimo direkcijos vietinio susisiekimo maršrutų žemėlapis



3 priedas. Anketa keleiviams

Laba diena, siekdami pagerinti keleiviams teikiamų paslaugų kokybė, šiuo metu atliekame apklausą apie pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis bei jų svarbą keleiviams. Būtume labai dėkingi, jeigu atsakytumėte į pateiktus klausimus ir prisidėtumėte prie paslaugų gerinimo.

Prašome apibraukti skaičių, geriausiai atitinkantį Jūsų nuomonę. III stulpelyje įvertinkite teikiamas paslaugas (1 – labai blogai, 2 – blogai, 3 – vidutiniškai, 4 – gerai, 5 – labai gerai), o IV įvertinkite, kiek Jums tai svarbu (1 – visai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – nei svarbu, nei nesvarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu).

I	II	III	IV
Nr.	Klausimas	Paslaugų vertinimas	Svarbos vertinimas
1.	Stoties ar stotelės prieinamumas (lengvai pasiekiama, privažiuojama)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.	Galimybė priparkuoti automobilį prie stoties	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.	Važiavimo bilietų kaina	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.	Kitų paslaugų kaina (maistas, gėrimai, siuntų gabenimas, bagažo vežimas ir pan.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.	Eilės prie kasų	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.	Saugumas stotyse	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.	Švara stotyse ir traukiniuose	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.	Saugos įranga stotyse ir traukiniuose (gesintuvas, pirmosios pagalbos rinkinys ir pan.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.	Keleiviams teikiama informacija apie saugumą	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.	Pritaikymas neįgaliesiems ir ribotos judėsenos asmenims (tualetai, specialios sėdynės)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11.	Komfortas važiuojant traukiniu (temperatūra salone, sėdynių patogumas ir pan.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12.	Saugumas traukinyje (rizika būti apvogtam ir pan.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13.	Traukinio būklė (kondicionierius, sėdynės, tualetų būklė)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14.	Aptarnaujančių darbuotojų išvaizda (uniforma ir pan.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15.	Aptarnaujančių darbuojų elgesys	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16.	Darbuotojų pasirengimas padėti keleiviams	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17.	Traukinių prieinamumas (turimų traukinių kiekis, reisų dažnumas)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18.	Traukinių punktualumas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19.	Kelionės trukmė	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20.	Skundų pateikimas ir nagrinėjimas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21.	Bendras keleivių vežimo geležinkeliais paslaugų vertinimas	1 2 3 4 5	

Jūsų lytis: ☐ Vyr. ☐ Mot.

Amžius:
- ☐ Iki 18 m.
- ☐ 18-30 m.
- ☐ 31-60 m.
- ☐ 61 m. ir daugiau

Kaip dažnai keliaujate traukiniu?

- ☐ Kartą per savaitę arba dažniau
- ☐ Kelis kartus per mėnesį
- ☐ Kelis kartus per metus
- ☐ Rečiau nei kelis kartus per metus

Pagrindinis užsiėmimas:
- ☐ Moksleivis
- ☐ Studentas
- ☐ Dirbantis
- ☐ Bedarbis
- ☐ Pensijoje

Nuoširdžiai dėkojame už Jūsų atsakymus!

4 priedas. Teikiamų paslaugų ir jų svarbos vertinimo lentelės

Teikiamų paslaugų vertinimas

Paslauga	Vertinimas
Aptarnaujančių darbuotojų išvaizda (uniforma ir pan.)	4,6
Aptarnaujančių darbuojų elgesys	4,5
Traukinių punktualumas	4,4
Stoties ar stotelės prieinamumas (lengvai pasiekiama, privažiuojama)	4,3
Darbuotojų pasirengimas padėti keleiviams	4,3
Švara stotyse ir traukiniuose	4,2
Saugos įranga stotyse ir traukiniuose (gesintuvas, pirmosios pagalbos rinkinys ir pan.)	4,2
Eilės prie kasų	4,1
Kelionės trukmė	4,1
Saugumas stotyse	4
Keleiviams teikiama informacija apie saugumą	3,9
Saugumas traukinyje (rizika būti apvogtam ir pan.)	3,9
Komfortas važiuojant traukiniu (temperatūra salone, sėdynių patogumas ir pan.)	3,8
Traukinio būklė (kondicionierius, sėdynės, tualetų būklė)	3,8
Pritaikymas neįgaliesiems ir ribotos judėsenos asmenims (tualetai, specialios sėdynės)	3,7
Skundų pateikimas ir nagrinėjimas	3,7
Galimybė priparkuoti automobilį prie stoties	3,6
Važiavimo bilietų kaina	3,5
Kitų paslaugų kaina (maistas, gėrimai, siuntų gabenimas, bagažo vežimas ir pan.)	3,5
Traukinių prieinamumas (turimų traukinių kiekis, reisų dažnumas)	3,4

Teikiamų paslaugų svarbos vertinimas

Paslauga	Svarba
Komfortas važiuojant traukiniu (temperatūra salone, sėdynių patogumas ir pan.)	4,7
Traukinių punktualumas	4,7
Kelionės trukmė	4,7
Važiavimo bilietų kaina	4,6
Saugumas stotyse	4,6
Švara stotyse ir traukiniuose	4,6

Saugumas traukinyje (rizika būti apvogtam ir pan.)	4,6
Traukinio būklė (kondicionierius, sėdynės, tualetų būklė)	4,6
Darbuotojų pasirengimas padėti keleiviams	4,6
Traukinių prieinamumas (turimų traukinių kiekis, reisų dažnumas)	4,6
Stoties ar stotelės prieinamumas (lengvai pasiekiama, privažiuojama)	4,5
Aptarnaujančių darbuojų elgesys	4,5
Saugos įranga stotyse ir traukiniuose (gesintuvas, pirmosios pagalbos rinkinys ir pan.)	4,4
Keleiviams teikiama informacija apie saugumą	4,3
Eilės prie kasų	4,2
Aptarnaujančių darbuotojų išvaizda (uniforma ir pan.)	4
Pritaikymas neįgaliesiems ir ribotos judėsenos asmenims (tualetai, specialios sėdynės)	3,8
Galimybė priparkuoti automobilį prie stoties	3,7
Skundų pateikimas ir nagrinėjimas	3,6
Kitų paslaugų kaina (maistas, gėrimai, siuntų gabenimas, bagažo vežimas ir pan.)	3,3

5 priedas. Veiksnių vertinimas pagal užsiėmimo grupę

Paslaugų savybių vertinimas pagal užsiėmimą

	Moksleiviai		Studentai		Dirbantieji		Bedarbiai		Pensijoje	
	Vidurkis	Stand. nuokryp.	Vidurkis	Stand. nuokryp.	Vidurkis	Stand. nuokryp.	Vidurkis	Stand. nuokryp.	Vidurkis	Stand. nuokryp.
Stoties prieinamumas	4,19	0,68	4,45	0,84	4,31	0,86	4,43	0,53	4,22	1,25
Parkavimasis	3,53	1,12	3,42	1,23	3,68	1,17	4,17	1,17	3,82	1,50
Bil. kaina	3,40	1,10	3,67	1,07	3,34	1,11	3,57	0,98	4,00	0,83
Kt. pasl. kaina	3,81	0,66	3,43	0,88	3,42	1,05	3,86	0,90	4,10	0,79
Eilės kasose	3,81	1,21	4,21	0,94	4,07	0,94	4,50	0,84	4,44	0,70
Saugumas stotyse	4,05	0,92	3,94	0,97	3,89	0,99	4,14	0,69	4,46	0,76
Švara	4,05	0,92	4,24	0,80	4,21	0,86	4,50	0,84	4,58	0,76
Saugos įranga	4,30	0,92	4,13	0,88	4,04	0,97	4,33	1,03	4,25	0,85
Inform. apie saugumą	3,62	1,20	3,74	0,90	3,89	0,93	4,29	0,95	4,46	0,65
Pritaikyas neįgaliesiems	3,76	1,34	3,69	1,10	3,61	1,20	3,86	1,21	3,74	1,21
Komfortas	4,00	0,95	3,71	1,13	3,79	1,13	4,29	1,50	4,26	0,86
Saugumas traukiniuose	3,90	0,94	3,80	0,99	3,89	0,94	3,71	1,38	3,96	0,72
Traukinio būklė	4,24	1,00	3,71	1,10	3,82	1,06	3,33	1,37	4,11	0,93
Personalo išvaizda	4,71	0,56	4,68	0,58	4,56	0,69	4,86	0,38	4,67	0,48
Personalo elgesys	3,90	1,09	4,51	0,87	4,49	0,72	4,57	0,79	4,73	0,53
Darbuotojų pasiruošimas	3,95	0,91	4,31	0,90	4,35	0,78	4,71	0,49	4,37	0,74
Traukinių prieinamumas	3,85	0,81	3,44	1,10	3,32	1,15	4,29	0,76	4,00	0,82
Punktualumas	4,48	0,75	4,26	1,08	4,38	0,84	4,57	0,53	4,74	0,53
Kelionės trukmė	3,81	1,03	3,90	1,09	3,96	1,01	4,57	0,53	4,52	0,58
Skundai	3,86	1,10	3,57	1,05	3,68	1,08	4,20	0,84	3,85	1,14

Paslaugų savybių svarbos vertinimas pagal užsiėmimą

	Moksleiviai		Studentai		Dirbantieji		Bedarbiai		Pensijoje	
	Vidurkis	Stand. nuokryp.	Vidurkis	Stand. nuokryp.	Vidurkis	Stand. nuokryp.	Vidurkis	Stand. nuokryp.	Vidurkis	Stand. nuokryp.
Stoties prieinamumas	4,30	0,73	4,51	0,91	4,47	0,81	4,14	1,46	4,85	0,37
Parkavimasis	3,24	1,55	3,27	1,54	3,76	1,36	3,67	1,75	4,35	1,27
Bil. kaina	4,68	0,48	4,68	0,73	4,49	0,90	4,29	1,50	4,72	0,46
Kt. pasl. kaina	3,10	1,62	2,89	1,39	3,44	1,32	3,00	1,41	3,90	1,25
Eilės kasose	4,15	1,27	4,05	1,20	4,24	1,06	4,00	1,55	4,59	0,89
Saugumas stotyse	4,45	1,05	4,65	0,68	4,60	0,72	4,29	0,76	4,77	0,51
Švara	4,60	0,60	4,49	0,75	4,61	0,61	4,50	0,84	4,85	0,46
Saugos įranga	4,52	0,81	4,32	1,03	4,40	0,95	3,83	1,60	4,56	0,77
Inform. apie saugumą	4,30	1,03	4,00	1,07	4,38	0,88	3,83	1,60	4,65	0,56
Pritaikyas neįgaliesiems	3,85	1,50	3,65	1,44	3,85	1,34	4,33	0,82	4,27	1,12
Komfortas	4,70	0,57	4,66	0,63	4,66	0,70	4,33	1,63	4,64	0,70
Saugumas traukiniuose	4,38	0,92	4,69	0,56	4,59	0,74	4,17	0,98	4,60	0,65
Traukinio būklė	4,55	0,60	4,68	0,58	4,63	0,61	4,00	1,73	4,58	0,70
Personalo išvaizda	3,38	1,56	3,71	1,19	4,24	0,92	4,00	1,67	4,65	0,49
Personalo elgesys	4,60	0,82	4,46	0,87	4,60	0,64	3,83	1,60	4,88	0,33
Darbuotojų pasiruošimas	4,63	0,60	4,64	0,61	4,57	0,71	4,00	1,55	4,73	0,53
Traukinių prieinamumas	4,52	0,98	4,67	0,66	4,61	0,78	3,83	1,47	4,71	0,46
Punktualumas	4,62	0,74	4,75	0,60	4,76	0,56	4,00	1,55	4,85	0,37
Kelionės trukmė	4,65	0,93	4,77	0,47	4,63	0,69	4,17	1,60	4,88	0,33
Skundai	3,33	1,71	3,12	1,42	3,74	1,31	3,50	1,52	4,22	1,06