MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

LINA BUBELĖ

VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS GYVENTOJŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS LYGINAMOJI ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
Doc. dr. A. Stasiukynas

VILNIUS, 2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS GYVENTOJŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS LYGINAMOJI ANALIZĖ

Studijų programa

Konsultantas

Vadovas

Doc. dr. A. Stasiukynas

Recenzentas

Atliko

L. Bubelė

VILNIUS, 2019

TURINYS

LENTELĖS **4**
PAVEIKSLAI **5**
SĄVOKŲ ŽODYNAS **7**
1. PASLAUGŲ KOKYBĖS IR KLIENTŲ APTARNAVIMO TEORINĖS PRIEIGOS **10**
1.1. Paslaugų kokybės samprata ir ją lemiantys aspektai **10**
1.2. Paslaugų kokybės valdymas **12**
1.3. Paslaugos kokybės samprata bei svarba aptarnavimo lygiui pagerinti **15**
1.5. Paslaugų kokybės matavimo modeliai **19**
2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO METODOLOGIJA **23**
2.1. Tyrimo metodologija **23**
2.2. Pasirinktų tiriamų organizacijų pristatymas **27**
3.VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ ORGANIZACIJŲ (B1, V1, S1) KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMAS **30**
3.1. B1 aptarnavimo kokybės vertinimas: darbuotojų ir klientų nuomonių palyginimas **30**
3.1.1. Apčiuopiamumo dimensijos įvertinimas 30
3.1.2. Patikimumo dimensijos įvertinimas 32
3.1.3. Reagavimo dimensijos įvertinimas 34
3.1.4. Tikrumo dimensijos įvertinimas 35
3.1.5. Empatijos dimensijos įvertinimas 37
3.2.V1 aptarnavimo kokybės vertinimas: darbuotojų ir klientų nuomonių palyginimas **.40**
3.2.1. Apčiuopiamumo dimensijos įvertinimas 40
3.2.2. Patikimumo dimensijos įvertinimas 42
3.2.3. Reagavimo dimensijos įvertinimas 44
3.2.4. Tikrumo dimensijos įvertinimas 45
3.2.5. Empatijos dimensijos įvertinimas 47
3.3. S1 aptarnavimo kokybės vertinimas: darbuotojų ir klientų nuomonių palyginimas **.49**
3.3.1. Apčiuopiamumo dimensijos įvertinimas 50
3.3.2. Patikimumo dimensijos įvertinimas 52
3.3.3. Reagavimo dimensijos įvertinimas 54
3.3.4. Tikrumo dimensijos įvertinimas 55
3.3.5. Empatijos dimensijos įvertinimas 57
3.4. B1, V1 ir S1 lyginamoji analizė remiantis SERVQUAL metodika **59**
IŠVADOS **64**
SANTRAUKA **66**
SUMMARY **67**
LITERATŪRA **68**
PRIEDAI **71**

LENTELĖS

1.1. lentelė. Paslaugų kokybės apibrėžimai.....11
1.2. lentelė. Paslaugų kokybės modeliai.....14
2.1. lentelė. B1, V1 ir S1 klientų skaičius.....25
2.2. lentelė. B1, V1 ir S1 darbuotojų skaičius.....25
2.3. lentelė. Kiekybinio tyrimo instrumentų dimensijos.....27
2.4. lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus palyginimas.....28
2.5 lentelė. B1 rodikliai.....29
2.6. lentelė. V1 rodikliai.....29
2.7. lentelė. S1 rodikliai.....30

PAVEIKSLAI

1.1 pav. Finansinių paslaugų kokybės dedamosios dalys.....14
1.2 pav. Paslaugų kokybės tipų ir aptarnavimo elementų grupės kriterijų priklausomybės ryšys.....15
3.1 pav. B1 naudojamos įrangos tinkamas veikimas ir modernumas.....31
3.2 pav. B1 darbuotojų aprangos vertinimas.....32
3.3 pav. B1 naudojamos reklamos informatyvumas, atitikimas, patrauklumas.....32
3.4 pav. Sėdimų vietų pakankamumas laukiantiems klientams.....33
3.5 pav. Teikiamos paslaugos kokybė nekinta priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja.....34
3.6 pav. B1 darbuotojų kvalifikacija.....34
3.7 pav. Darbuotojų operatyvus reagavimas į problemas.....35
3.8 pav. Greitas klientų aptarnavimas.....36
3.9 pav. Darbuotojų paslaugumas ir malonus aptarnavimas.....37
3.10 pav. Klientų poreikių supratimas.....37
3.11 pav. Aiškus ir suprantamas naudojimasis internetine bankininkyste.....38
3.12 pav. Paslaugos teikėjo prieinamumas transporto požiūriu.....39
3.13 pav. Individualus dėmesys klientui aptarnavimo metu.....39
3.14 pav. Darbo valandų patogumas.....39
3.15 pav. V1 naudojamos įrangos tinkamas veikimas ir modernumas.....41
3.16 pav. V1 darbuotojų aprangos vertinimas.....42
3.17 pav. V1 naudojamos reklamos informatyvumas, atitikimas, patrauklumas.....42
3.18 pav. Sėdimų vietų pakankamumas laukiantiems klientams.....43
3.19 pav. Teikiamos paslaugos kokybė nekinta priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja.....44
3.20 pav. V1 darbuotojų kvalifikacija.....44
3.21 pav. Darbuotojų operatyvus reagavimas į problemas.....45
3.22 pav. Greitas klientų aptarnavimas.....46
3.23 pav. Darbuotojų paslaugumas ir malonus aptarnavimas.....47
3.24 pav. Klientų poreikių supratimas.....47
3.25 pav. Aiškus ir suprantamas naudojimasis internetine svetaine.....48
3.26 pav. Paslaugos teikėjo prieinamumas transporto požiūriu.....49
3.27 pav. Individualus dėmesys klientui aptarnavimo metu.....49

3.28 pav. Darbo valandų patogumas.....50
3.29 pav. S1 naudojamos įrangos tinkamas veikimas ir modernumas.....51
3.30 pav. S1 darbuotojų aprangos vertinimas.....52
3.31 pav. S1 naudojamos reklamos informatyvumas, atitikimas, patrauklumas.....52
3.32 pav. Sėdimų vietų pakankamumas laukiantiems klientams.....53
3.33 pav. Teikiamos paslaugos kokybė nekinta priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja.....54
3.34 pav. S1 darbuotojų kvalifikacija.....54
3.35 pav. Darbuotojų operatyvus reagavimas į problemas.....55
3.36 pav. Greitas klientų aptarnavimas.....56
3.37 pav. Darbuotojų paslaugumas ir malonus aptarnavimas.....57
3.38 pav. Klientų poreikių supratimas.....57
3.39 pav. Aiškus ir suprantamas naudojimasis internetine svetaine.....58
3.40 pav. Paslaugos teikėjo prieinamumas transporto požiūriu.....59
3.41 pav. Individualus dėmesys klientui aptarnavimo metu.....59
3.42 pav. Darbo valandų patogumas.....60
3.43 pav. B1 SERVQUAL metodikos apibendrinimas.....61
3.44 pav. V1 SERVQUAL metodikos apibendrinimas.....62
3.45 pav. S1 SERVQUAL metodikos apibendrinimas.....63

SĄVOKŲ ŽODYNAS

Aptarnavimas – paslaugų paketo teikimo procesas vartotojui (Bagdonienė L, Hopenienė R.2014).

Kokybė – visuma prekių ar paslaugų savybių ir charakteristikų, kurios užtikrina galimybę patenkinti nustatytus arba numanomus poreikius (Tarptautinis standartas ISO 9000).

Paslauga - paslauga nėra daiktas, todėl prieš parduodant paslaugas sunku kontroliuoti paslaugų kokybę, nes tai grupė procesų ar veiksmų, kurie atliekami vienu metu, o tai gali būti atliekama net skirtingose vietose. (M. Urvikis, 2014)

Klientas – tam tikros įmonės gaminamų prekių ar teikiamų paslaugų vartotojas (R. Vainienė, 2005)

Pirkėjas – tai juridinis arba fizinis asmuo, siekiantis iš kito asmens ar įmonės įsigyti prekę ar paslaugą ir įsipareigojantis už ją mokėti nustatytą pinigų sumą (Kinderis R. ir kt. 2011).

Servqual – tai sukurtas modelis, vartotojų lūkesčiams ištirti ir pagrįstas penkiais pagrindiniais matmenimis identifikuojančiais spragas paslaugos teikime.

Apčiuopiamumo dimensija – fizinės paslaugos teikimo priemonės.

Patikimumo dimensija – užtikrintas ir tikslus pažadėtų paslaugų atlikimas, gebėjimas įkvėpti pasitikėjimo jausmą klientams.

Reagavimo dimensija – pasiruošimas suteikti tinkamą klientams paslaugą, kai ji jam reikalinga, neverčiant jo ilgai laukti.

Tikrumo dimensija – darbuotojų gebėjimas suprasti klientų poreikius, elgesį su jais bei informacijos suteikimas ir jos prieinamumas sudarant atitinkamą organizacijos įvaizdį.

Empatijos dimensija – darbo laiko tinkamumas klientams, paslaugos teikėjo prieinamumas transporto požiūriu bei individualus dėmesys klientui.

ĮVADAS

Kiekviena veikla privačiame sektoriuje yra daug laisvesnė nei viešajame, jos nevaržo norminių aktų rėmai ar konkretūs įstatymai, esant nenumatytoms situacijoms, privačiame sektoriuje veikla formuojama pagal aplinkybes. Veikla viešajame sektoriuje galima tik atsižvelgiant į konkrečius įstatymus ir yra varžoma konkrečių norminių aktų, o tai riboja veikimo laisvę, veiklos lankstumą, delegavimą, įgalinimą, sprendimų priėmimą ir vietinę iniciatyvą.

Viešojo sektoriaus nerezultatyvumas stabdo konkurenciją, todėl suvokiama, jog išeitis turi būti pasitelkiant privataus sektoriaus principus, kurie yra nepaprastai lankstūs. Privataus sektoriaus vadybos principai turi pakankamai vidinės potencinės energijos efektyviai ir kokybiškai reaguoti į sparčiai besikeičiančias aplinkos sąlygas. Todėl viešasis sektorius stengiasi kuo greičiau perimti vadybinio valdymo praktiką ir siekia strateginių tikslų, orientuotųsi į klientų poreikius bei nuomonę.

Vartotojų reiklumas, nuolatinė konkurencija, rinkos sąlygos sparčiai mažina skirtumus tarp viešojo ir privataus sektoriaus veikimo metodų. Visuomenės įsisąmoninimas, kad viešojo sektoriaus organizacijos išlaikomoms mokesčių mokėtojų lėšomis, ženkliai padidino joms reikalavimus.

Temos aktualumas. Didėjant įstaigų klientų lūkesčiams labai didelis dėmesys yra skiriamas viešojo sektoriaus įstaigų veiklos tobulinimui, inovacijų diegimui, visuomenės įtraukimui, efektyvumo didinimui bei jų teikiamų paslaugų kokybei, ir kt. Tai pastebima 2014-2020 metų nacionalinės pažangos programoje, kurioje vienas iš prioritetų yra „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“. Čia akcentuojamas bendrasis tikslas – siekti į šalies pažangą orientuotų ir visuomenės poreikius atitinkančių viešojo valdymo rezultatų (LR vyriausybės nutarimas..., 2012). Taip pat, LR vidaus reikalų ministro įsakymu (2016 m. balandžio 29 d.), patvirtintas Viešojo valdymo tobulinimo 2012– 2020 metų programos įgyvendinimo 2016–2018 metų veiksmų planas su numatytais uždaviniais, tikslais ir priemonėmis tikslams pasiekti (Viešojo valdymo..., 2016).

Kokybės idėjos, pradžioje įsigalėjusios privačiame sektoriuje, dabartiniu metu tapo ypač svarbios ir viešajame sektoriuje. Kokybė visose Europos šalyse laikoma prioritetu, todėl tiek viešojo sektoriaus, tiek privačių organizacijų valdymo srityje vyksta esminės modernėti verčiančios permainos, skatinančios didinti efektyvumą, siekti ateities požiūriu prasmingą rezultatų, ieškoti ir atrasti tinkamus modernius sprendimus probleminėse situacijose.

Temos naujumas. Viešojo sektoriaus paslaugų kokybės administravimo tobulinimo, modernizavimo ir standartizavimo galimybes ir esminius bruožus nagrinėjo A. Guogis ir D. Gudelis (2005), L. Žalimienė (2007), N. Černiauskienė (2011), L. Andrijauskaitė (2015), I. Adomaitytė-Subačienė (2015) bei kiti, paslaugų vadybą ir marketingą nagrinėjo E. Vitkienė (2004), B. Vengrienė (2006), E. Overbye (2006), L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), T. Christensen ir P. Lagreid (2010),

K. Schuberth (2010), paslaugų kokybę D. Serafinas (2011), Ph. Kotler ir K. L. Keller (2012), viešųjų paslaugų tyrimų kryptis analizavo M. Urvikis (2014), M. Kautto (2015). Šiuolaikinės kokybės vadybos sistemos ir koncepcijos viešajame ir privačiame sektoriuose Lietuvoje nagrinėjamos fragmentiškai ir neišsamiai. Nuolat juntama mokslinių tyrimų stoka, kur būtų plačiai ir detaliai vertinama viešajame ir privačiame sektoriuose teikiamų paslaugų kokybė.

Probleminis klausimas – kokiais ypatumais pasižymi viešojo ir privataus sektorių organizacijų gyventojų/klientų aptarnavimas?

Magistrinio darbo objektas – klientų viešojo ir privataus sektorių organizacijose aptarnavimo kokybė.

Magistrinio darbo tikslas – ištirti gyventojų aptarnavimo viešojo ir privataus sektorių organizacijose ypatumus atliekant lyginamąją analizę.

***Magistrinio darbo uždaviniai*:**

1. Išnagrinėti viešojo ir privataus sektorių veiklos ypatumus;
2. Ištirti klientų/gyventojų aptarnavimo ir paslaugų teikimo kokybės teorines prielaidas;
3. Nustatyti pasirinkto banko, valstybinės mokesčių inspekcijos ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos klientų aptarnavimo kokybės kriterijus;
4. Atlikti pasirinkto banko, VMI ir Sodros klientų aptarnavimo kokybės kiekybinį tyrimą pagrįstą SERVQUAL metodika.

Magistrinio darbo metodai – anketinė apklausa, lyginamoji analizė remiantis SERVQUAL metodika, koreliacinė analizė.

***Magistrinio darbo struktūra*.** Šį magistrinį darbą sudaro titulinis lapas, turinys, įvadas (temos aktualumas, tyrimo problema, tyrimo objektas, tyrimo tikslas, tyrimo uždaviniai, tyrimo metodai, tyrimo struktūra), mokslinės literatūros analizė, tyrimo rezultatai ir jų aptarimas, išvados ir rekomendacijos. Darbo pabaigoje pateikiamas literatūros sąrašas bei priedai.

***Magistrinio darbo studijų rezultatai*.** Šiame darbe yra demonstruojamas gebėjimas aiškiai ir nuosekliai dėstyti mintis, ne tik įsiminti informaciją, tačiau ją suvokti bei praktiškai taikyti, analizuoti, sisteminti ir vertinti tyrimo duomenis, mokėjimas taikyti žinias apie viešojo administravimo sistemos organizavimo ir veikimo principus, Europos Sąjungos direktyvas, LR norminius aktus, gebėjimas taikyti šiuolaikines ekonomikos, įgyta gebėjimų nuolat vertinti savo profesinę veiklą, žinias, patirtį, numatyti saviraiškos ir saviugdos kryptis bei ugdyti savo profesionalumą veikiant besikeičiančioje verslo aplinkoje.

1. PASLAUGŲ KOKYBĖS IR KLIENTŲ APTARNAVIMO TEORINĖS PRIEIGOS

1.1. Paslaugų kokybės samprata ir ją lemiantys aspektai

Organizacijoms, siekiančioms sukurti ilgalaikius santykius su klientais, tikslinga parengti strategiją ir numatyti priemones kaip pritraukti ir išlaikyti klientus. Tiek viešųjų, tiek privačių organizacijų paslaugų teikėjų užduotis yra teikimas tų paslaugų, kurių klientams reikia.

Socialinė kliento padėtis, psichologinis tipas, demografiniai rodikliai, sprendimų priėmimo savarankiškumo lygis, vietovė ir kiti veiksniai priimant sprendimą veikia gana diferencijuotai. Į organizaciją atvykęs klientas nori ne šiaip būti aptarnautas. Klientas siekia turėti situacijos kontrolės jausmą. Tarp klientų ir organizacijos būtinas nuolatinis ryšys, pasitikėjimas ir galimybė bendrauti, konsultuotis ir aiškintis bei gauti ir teikti informaciją.

Daugelis autorių paslaugų kokybės sampratą apibrėžia gan įvairiai. Paslaugos kokybės sampratos apibrėžties raida pateikiama 1.1 lentelėje.

1.1. lentelė. **Paslaugų kokybės apibrėžimai**

Autorius	Metai	Apibrėžimai
D. Serafinas	2011	Paslaugų kokybė – tai vartotojo reikalavimų paslaugai atitikimo lygis. Šiuo aspektu paslaugų kokybės sąvoka yra subjektyvi dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių.
Ph. Kotler ir K. L. Keller	2012	Paslaugų kokybė, yra įrankis, skirtas įvertinti vartotojų pasitenkinimą.
M. Urvikis	2014	Paslauga nėra daiktas, todėl prieš parduodant paslaugas sunku kontroliuoti paslaugų kokybę, nes tai grupė procesų ar veiksmų, kurie atliekami vienu metu, o tai gali būti atliekama net skirtingose vietose.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Langvinienė N., Vengrienė B. (2008); Žičkienė S., Daševskienė I. (2009); Serafinas D. (2011); Čereška A.; Kotler Ph.ir Keller K. L. (2012); Urvikis M.(2014)

Apibendrinant 1.1 lentelėje pateiktus apibrėžimus, galima teigti, kad kokybė – tai charakteristika kuri tam tikru laiko periodu tenkina vartotojų poreikius, kai kada pralenkia ar nepateisina jų lūkesčių dėl nepakankamo ar ne visiško jų žinojimo ir skirtingo skonio ir poreikių.

L. Johnston (1995) išskyrė tokius ***kokybę lemiančius veiksnius*** paremtus viešojo ir privataus verslo sektoriaus tyrimais: paslaugos vietos prieinamumas; vartotoją tenkinančios estetikos laipsnis

(paslaugos aplinka, darbuotojų išvaizda); paslaugumas ar dėmesingumas (kontaktinių darbuotojų aptarnavimas); prieinamumas (darbuotojų ir paslaugų prieinamumas klientui). Kontaktinių darbuotojų atveju tai nurodo tiek darbuotojo ir kliento santykį, tiek skiriamą laiką, kiekvieno darbuotojo konkrečiam klientui. Klientui rodomas atidumas, rūpestis, simpatija ir kantrybė; tvarkingumas ar švara – patraukli ir tvarkinga paslaugų materialių komponentų išvaizda, įskaitant priemones bei paslaugos aplinką, rekomenduojamas prekes ir kontaktinius darbuotojus; komfortas – fizinis priemonių ir paslaugos aplinkos komfortas; atsidavimas – lengvai pastebimas aptarnaujančio personalo atsidavimas darbui, taip pat pasitenkinimas ir pasididžiavimas, kurį jie patiria dirbdami; bendravimas – tai apima tiek rašytinės tiek žodinės informacijos, pateikiamos klientui, pilnumą, aiškumą ir tikslumą bei darbuotojų sugebėjimą suprasti ir išklausyti klientą; kompetencija – tai apima teisingą kliento instrukcijų vykdymą, reikiamų procedūrų vykdymą, kontaktinių dirbančiųjų demonstruojamas žinias apie paslaugą, teisingų ir gerų patarimų pasiūlymą ir sugebėjimą greitai ir tinkamai atlikti darbą; pagarba – tai apibrėžia dirbančiųjų sugebėjimą reikiamu metu būti nelandiems ir neįkyriems; lankstumas – paslaugų teikėjo gebėjimas ir noras pakoreguoti ar pakeisti paslaugą, siekiant patenkinti kliento poreikius; draugiškumas – paslaugų teikėjų, ypač kontaktinių dirbančiųjų, asmeninis priartėjimas prie kliento ir nuoširdumas (ne fizinis priartėjimas), taip pat gebėjimas parodyti klientui, kad jis visada laukiamas ir teigiamas požiūris; funkcionalumas – paslaugų atitikimas konkrečiam tikslui bei praktiškumas; vientisumas – teisingumas, sąžiningumas, pasitikėjimas ir nešališkumas – savybės, kuriomis paslaugą teikianti finansinių paslaugų įmonė vadovaujasi kontaktuodama su klientu; patikimumas – paslaugų ir dirbančiųjų nuoseklumas ir patikimumas. Tai apima gebėjimą laikytis susitarimų su klientu ir punktualų paslaugų suteikimą; jautrumas – tai apima efektyvias ir greitas paslaugas bei paslaugų teikėjų mokėjimą greitai sureaguoti į kliento poreikius, kuo mažiau sugaišinant juos; saugumas – tai apibrėžia konfidencialumo išsaugojimą.

Kuomet yra kalbama apie sėkmingą verslą, neatsiejamas veiksnys yra geras finansinių paslaugų klientų aptarnavimas, leidžiantis ne tik padidinti esamų klientų skaičių, bet ir sutaupyti. Iš lūpų į lūpas perduodama informacija yra galingiausia priemonė paslaugos ar kompanijos reputacijai kurti (Gates, 2008).

Viešosios politikos formavimas valdymo struktūroje daugiau siejamas su valstybės valdymo tikslų įgyvendinimu ir formavimu, kuriam būtini subalansuoti išoriniai ir vidiniai valstybės kaip politinės teritorinės organizacijos faktoriai ir sąlygos, administracinis kūrybingumas, kaip valdymo potencialo veiklos tikslingumas ir efektyvus panaudojimas (cit.pgl: Raipa 2014).

1.2. Paslaugų kokybės valdymas

Paslaugų kokybės vertinimas gali būti atliekamas skirtingai: pagal kategorijas, lygmenis, rodiklius, kriterijus, tipus ir būkles, veiksnius. Anot L. Žalimienės (2003), paslaugos kokybės vertinimas gali būti vykdomas įvairiais lygmenimis: paslaugų teikėjo lygmeniu, individo lygmeniu, valstybės ar savivaldybės lygmeniu. Baecker (Žalimienė, 2003) teigimu, paslaugų kokybės vertinimo kriterijai (jie gali kartotis) gali būti perteikti šiose lygiuose: paslaugų organizatoriai, paslaugų gavėjai ir paslaugų teikėjai.

Paslaugų kokybę galima išskirti ir į kategorijas, kurios svarbios finansines paslaugas teikiančioms įmonėms:

- kokybė pagal klientą - kai vykdomi klientų, visų kartu ir kaip individų, norai;
- profesionali kokybė - susijusi su teisingų veikimo būdų ir metodų pasirinkimu tenkinti klientų poreikius;
- vadybinė kokybė. Jos pagalba našiai ir efektyviai naudojami ištekliai tenkinant klientų poreikius (cit. pgl: Ovretveit 2004).

Anot E. Howell (2005), vertinant paslaugų kokybę galima išskirti finansinių paslaugų kokybės veiksnius pagal apsaugą ir saugumą, higieną, autentiškumą, pasiekiamumą, suprantamumą, harmoniją. Šie veiksniai leidžia teigti, kad turėtų būti bendri kokybės vertinimo matai, į kuriuos atsižvelgia finansinių paslaugų klientas. Kokybės vertinimo matai sukuria minimalų kliento apsaugos lygį, esant kuriam visuotinė kokybė arba kokybė gali būti pasiekiama. Neįvertinus nė vieno šių veiksnių, gerokai pablogėtų finansinių paslaugų kokybės būklė (cit. pagal: Bollen 2015).

Paslaugų kokybę gali būti vertinama ir tam tikrais rodikliais. Priimtiniausi šie kokybės vertinimo rodikliai:

- numatytų standartų atitikimas;
- klientų atsiliepimai ir vertinimai;
- kitų paslaugų teikėjų patirtis.

Pasak L. Hopenienės (2002), finansinių paslaugų kokybės vertinimo komplikuotumas tiek praktiniu, tiek moksliniu aspektu sąlygojamas tam tikrų aplinkybių:

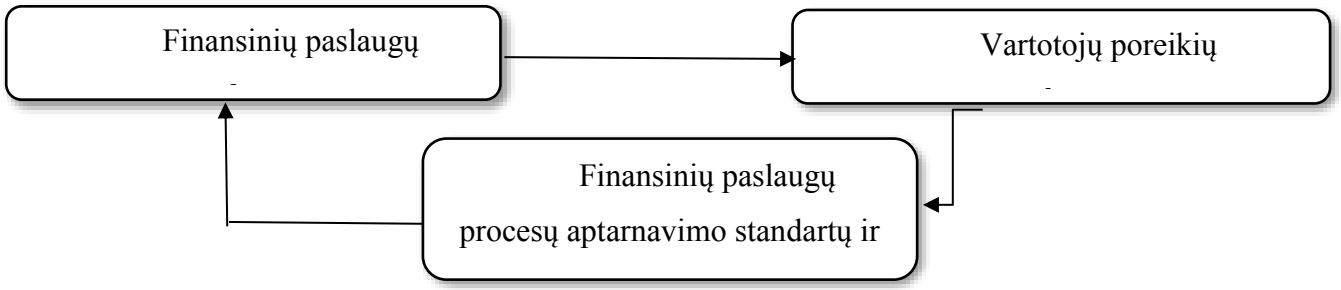
- finansinių paslaugų veiklos produktai tarpusavyje panašūs, tačiau, norint įvertinti jų kokybę, ir atliekant įvairių heterogeniškų paslaugų unifikavimą iškyla dilema, kuri su labiau homogeniškais verslais dažnai veikia kaip atskiri verslai, tokiais kaip žemdirbystė ir transportas (cit. pgl: Bull 1991; Cooper ir kt. 1993; Seaton, Benett 1996).

- finansinės paslaugos tai sudėtinga sistema, integruojanti klientus – finansinių paslaugų subjektus, mokesčių mokėtojus, draudiminius elementus – glaudžiai sąveikaujančius su įvairialype aplinka (cit. pgl: Langer 1997).
- Paslaugų kokybės vertinimo modelių vystymas ir pritaikymas vienareikšmis visų paslaugų atžvilgiu negali būti (cit. pgl: Lovelock 1996, 1995, 2002; Bittner, Zeithalm 1996). Vienos jų orientuotos į kliento materialaus daikto sukūrimą, kitos veikia vartotojo sąmonę intelektiniu požiūriu.
- Iki šiol nėra vieno konkretaus ir visiems priimtino paslaugų kokybės apibrėžimo, nes, norint sukurti paslaugų kokybę organizacijose, svarbu išspręsti kokybės sampratos poliarizaciją – skiriasi paslaugos teikėjo ir vartotojo kokybės traktavimas (cit. pgl: Robertt, Palmatier (2008), Scott (2010), Diržytė, Patapas (2013), Labanauskaitė, Šturalo (2014).

Finansinių paslaugų kokybės užtikrinimui, būtinas visų elementų sudarančių šią sistemą individualių kokybių koordinavimas ir suderinamumas. Šiuo atveju finansinė paslaugų suminė kokybė stipriai susieta su atskirų finansų paslaugų dėmenų paslaugų kokybėmis, finansinių išteklių pritaikymo.

Remdamiesi empiriniais ir teoriniais tyrimais K. Albrecht ir R. Zemke (1985), A.Parasuraman, V.A. Zeithalm ir L.L. Berry (1988), Ch. Lovelock (1995) sugrupavo kokybės vertinimo dimensijas, ir jas apjungė į penkias pagrindines grupes, kurios taikomos nusakant paslaugų kokybę klientui aktualiais aspektais: patikimumas, apčiuopiamumas, tikrumas, empatija, jautrumas.

Kokybės vadybos veikla, anot A. Kaziliūno (2007) yra kompleksinė, apimanti daugelį veiksnių valdant įstaigos veiklą, susijusią su kokybe. Kokybės vadybos pradžia yra kokybės politika ir jos įgyvendinimo planavimas. Nustatyti kokybės tikslai detalizuojami įvertinant detalius reikalavimus, veiksnius ir išteklius (žr. 1 pav.).

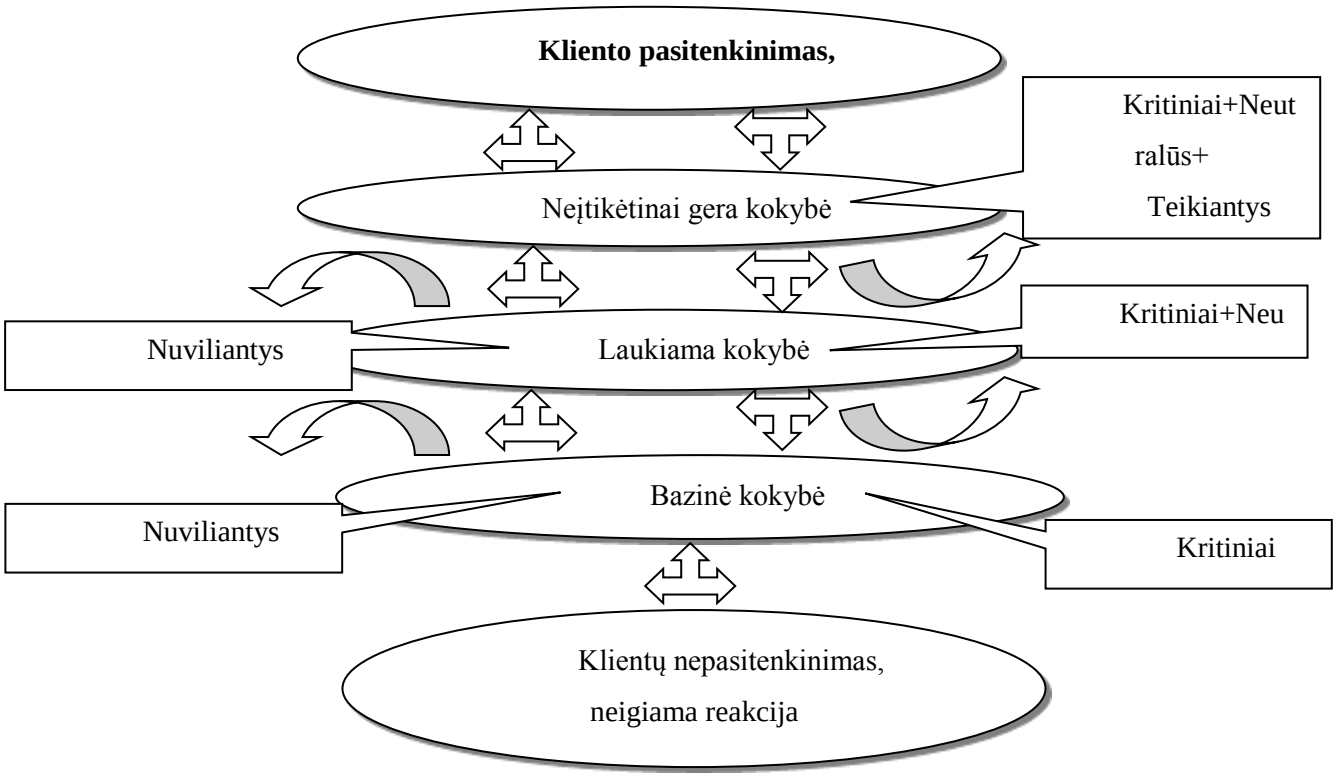


1.1 pav. **Finansinių paslaugų kokybės dedamosios dalys**

Šaltinis: cit. pagal Šaulinskas, Tilvytienė , 2013.

1 paveiksle pateiktas finansinių paslaugų pardavimo kokybės tobulinimo supaprastintas ciklas. Finansinės paslaugos suteikimas, kokybės vadybos sąlygomis, pagal tam tikrus reikalavimus yra tik priemonė tikslui pasiekti. Tuo tarpu finansinės paslaugos tikslas – klientų poreikių tenkinimas mažiausiomis

sąnaudomis. Atsižvelgus į klientų norus ir jų poreikius, tobulinamos paslaugos, klientų ar mokesčių mokėtojų aptarnavimo standartai, viešosios ar verslo įmonės procesai iki tokio lygio, kad numatomi ir esami klientų poreikiai būtų visiškai patenkinti (cit. pagal: Kaziliūnas, 2007).



1.2 pav. **Paslaugų kokybės tipų ir aptarnavimo elementų grupės kriterijų priklausomybės ryšys**

Šaltinis: cit. pagal Карнаухова, Gronroos, 1985; Cadotte, Turgeon, 1988; Краковская, 2006.

Pagrindinė kokybė **–** tai pačių svarbiausių paslaugų priimtina ir savaime suprantama, elementari kokybė, nekurianti pridėtinės vertės paslaugai, pavyzdžiui, rašymo priemonė prašymo dokumento pildymui, informacija ekrane, pagalba informacijos paieškai ir pan. Norint išsilaikyti konkurencinėje kovoje finansinės paslaugos teikėjas turi išpildyti kokybės kritinius elementus. Tai minimalūs standartų reikalavimai. Jie vadinami kritiniais, nes sukelia neigiamą arba teigiamą kliento reakciją. Be to, tik kritiniais atvejais, galimas jų nesilaikymas. Jei tampa nuviliančiais elementais jei sukelia neigiamą klientų reakciją.

Laukiama kokybė – tai techninių ir funkcinių paslaugų savybių visuma, kurios tikisi iš paslaugų teikėjo sukurto ir įvaizdžio pažadų, pavyzdžiui, savalaikiai pranešimai apie uždelstą skolą, ypatingas dėmesys klientams ir t. t. Ši kokybė apima neutralius elementus, nedarančius tiesioginės įtakos pačiai paslaugos kokybei ar paslaugų teikėjui, todėl tam skirti daug valdymo jėgų ar laiko nereikia.

Pageidaujama-netikėta kokybė priskiriama prie tokios, kuri nustebina vartotoją, suteikia papildomą vertę paslaugai, jam pačiam to specialiai nepageidaujant, pavyzdžiui, baudos anuliavimas

įsigilinus į kliento teisumą ir pan. Ši kokybė apima elementus kurie gali sukelti dėkingumo reakciją bei teikiančius pasitenkinimą, jei klientas gavo daugiau nei tikėjosi. Tai gali padėti teikėjui išsiskirti iš analogiškų organizacijų.

Ch. Gronroos (1985) išskiria keturias paslaugų kokybės būkles: priimtina, bloga, aukšta ir gera. Priimtina kokybė – kai atitinkama tikėtiną kokybę, o gera kokybė, kai šiek tiek aukščiau nei tikėtina paslaugos kokybė. Bloga kokybė – tai tokia, kai žemiau negu tikėtina. Labai gera arba aukšta kokybė stipriai pranoksta tikėtiną paslaugos kokybę. Šiuo atveju, klientai skleis teigiamą informaciją ir toliau palaikys santykius su paslaugų teikėjais. Taip organizacija pasiekia savo tikslą: pritraukiamas vartotojas, ir sukuriamas teigiamas (geras) paslaugų organizacijos įvaizdis.

Apibendrinat galima konstatuoti, kad finansinių paslaugų kokybės valdymas ir vertinimas yra kompleksiškas ir sudėtingas reiškinys sujungiantis į visumą kokybės tipus, kategorijas, lygius (lygmenis), veiksnius, kriterijus, standartus bei dimensijas.

1.3. Paslaugos kokybės samprata bei svarba aptarnavimo lygiui pagerinti

L.Bagdonienė ir R. Hopenienė (2015) teigia, kad nėra taip paprasta apibūdinti paslaugą nes ji suvokiama subjektyviai. Kokia veikla vadintina paslauga iki šiol nėra vieningo apibrėžimo. Kaip ir prekės paslaugos tapo lygiaverčiu rinkos santykių objektu. Tačiau šis objektas – visa grupė procesų ar veiksmų, o ne materialus daiktas. Klientas dažniausiai dalyvauja paslaugos teikimo procese. Tai išskirtinis veiklos procesas, kuris sukuriamas naudojantis įvairių derinių komplektu. I. Svetkienė (2002) paslaugą įvardina kaip prekę, kurios vartojimas ir gamyba vyksta tuo pačiu metu, dalyvaujant vartotojui, ir jos kokybė bei turinys priklauso nuo paslaugos vartotojo, paslaugos teikėjo, ir tuo metu vykstančių kitų aplinkybių. Pasak L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2015) paslauga – tai ekonominė veikla skirta poreikiams tenkinti. Pasiūlos paslaugų plėtrą skatina būtent paslauga. Paslaugų organizacijos stebėdamos rinką prognozuoja jos pokyčius, tobulina vartotojams siūlomas paslaugas, kuria naujas ugdo personalą arba, investuoja į kokybę, taiko lanksčias kainas, diegia patogesnes aptarnavimo formas ir pan. Paslauga – tai gana komplikuotas reiškinys, nes esminis prekės ir paslaugos skirtumas yra tas, kad tuo pačiu metu paslauga yra ir rezultatas ir veikla. Paslaugų rinka nuo materialių prekių rinkos skiriasi dėl dviejų priežasčių, tai:

- negalima įvertinti paslaugos kokybės kol ji nesuteikta, o palyginti galima tik numatomą ir gautą naudą;
- klientai atsiduria nepatogioje padėtyje, nes paslaugos neapčiuopiamos, o paslaugų teikėjams keblu jas pateikti į rinką (cit. plg: Vitkienė 2004).

Paslaugų apibrėžimų autoriai dažniausiai akcentuoja, kad paslauga – tai veikimo procesas arba veikla; paslauga – tai santykiai tarp paslaugos vartotojo arba kliento ir teikėjo, tam tikras jų tarpusavio

kontaktas; paslauga neapčiuopiama. E. Vitkienė (2008) kalbėdama apie kokybę teigia, kad tai darbuotojo gebėjimas susikurti informatyvų, platų, kūrybišką požiūrį į daugelį dalykų, nes kokybė yra grindžiama etiniu, socialiniu, istoriniu bei kultūriniu patyrimu, individualiu bei visuotinai priimtu suvokimu. E. Vitkienė (2004) apie paslaugų kokybę rašo, kad tai apibrėžti reikalavimai (nusistatyti standartai), kurių įmonė privalo griežtai laikytis siekdama atitinkamos kokybės. Tai garantija, jog paslauga yra priimtina vartoti, kokybė vartotojo akimis. Taigi, vartotojui turėtų tekti pagrindinis vaidmuo vertinant kokybę.

Pasak C.C. Barczyk (1999), vartotojo pasitenkinimo lygis išreiškia paslaugos kokybę; tikrasis kokybės matas – vartotojų poreikio patenkinimas. Ph.Kotler, G. Armstrong, J. Sannders ir kt. (2001) teigimu paslaugų kokybė turi būti apibrėžta atsižvelgiant ir į paslaugos teikimo procesą, ir pasiektu rezultatus, kurį patyrė vartotojas. Reziumuojant autorių nuomones galima teigti, jog paslaugų kokybę apibūdinti daug sudėtingiau nei prekių, dėl paslaugų nevienodumo, neatskiriamumo, neapčiuopiamumo, nekaupiamumo. Paslaugų kokybė – tai konkrečios įmonės nusistatyti standartai kliento pasitenkinimui pasiekti. Būtent klientas yra pagrindinis kokybės vertintojas ir kokybiška yra tai, ką jis priima. Paslaugos teikėjas turi siekti paslaugų atitikimo kliento lūkesčiams arba informuoti taip, kad klientas savo lūkesčius formuotų artimai gaunamoms paslaugoms. Todėl, labai svarbu dėmesingai atsižvelgti į kiekvieną klientą ir visus aspektus, kurie gali turėti neigiamos įtakos klientui. Aptarnavimo lygi būtų galima padidinti (cit. pgl: Pajuodis 2005):

- Išsiaiškinus kokio aptarnavimo lygio pageidauja pirkėjai.
- Nustačius paslaugų standartus.
- Garantavus standartus atitinkantį aptarnavimo lygį.
- Įgyvendinus komunikacines programas, informuojančias klientus apie organizacijos teikiamas paslaugas.

Ne visus su produktu ar paslauga susijusius aspektus galima valdyti ar kontroliuoti, ypač jeigu jų ypatumai skiriasi tik nežymiai. Todėl aptarnavimo kokybė bei efektyvus bendravimas su klientais ir yra svarbūs veiksniai, kurie gali susilpninti arba sustiprinti įstaigos pozicijas bei nulemti aukštesnę kainą. Pasak A.S. Beebe ir kt. yra išskiriami šie efektyvaus bendravimo principai (cit. pgl: Pruskus 2012):

- Sąmoningai suvokti save ir kitus bendraujant (suvokti savo mintis, jausmus, bendravimo stilių, save ir kitus).
- Efektyviai siųsti ir interpretuoti verbalinę žinutę (išreiškiant mintį ar idėja vartoti tikslius ir aiškius žodžius bei stengtis tiksliai interpretuoti pašnekovų žodžius).
- Efektyviai siųsti ir interpretuoti neverbalinę žinutę (išreikšti jausmus pasitelkiant neverbalinius signalus bei taip sušvelninti išsakytus žodžius).

- Dėmesingai kitų klausytis ir jiems atsakyti (būti orientuotam į kitą ir atidžiai klausytis neverbalinių ir verbalinių pašnekovo žinučių).
- Tinkamai pritaikyti siunčiamą žinią prie pašnekovo lygio (panaudoti savo įgūdžius bendravimo stiliui parinkti bei remtis etika pasirenkant, kaip tinkamai sukurti žinutę ir atsakyti į pašnekovo žinutes, kad būtų pasiekti bendravimo tikslai).

Klientai yra linkę teikiamų paslaugų kokybę vertinti pagal nustatytas procedūras bei sistemas, kuriomis vadovaujantis turi būti teikiamos paslaugos ir atsižvelgiant į elgesį, žodinius įgūdžius, savo požiūrį (cit. pgl: Martin 2009). Norint, kad klientai būtų patenkinti, reikia žinoti jų lūkesčius ir būti gerai informuotiems apie tai, ką jie mėgsta ir ko nemėgsta. Nedidelis skundų kiekis kai kuriose organizacijose neapgalvotai yra prilyginamas klientui pasitenkinimui, tačiau tai dažnai yra klaidinga, patirtis rodo, kad tik apie keturis procentus klientų skundžiasi, kiti 96 procentai, tiesiog nusprendžia pasirinkti kitą įstaigą (cit. pgl: Ajami, Gargeya, Goddard, Raab 2008, 60 p.). Todėl būtina nuolat rūpintis klientais, domėtis jų poreikiais, vykdyti apklausas siekiant išsiaiškinti klientų požiūrį paslaugų kokybę.

Harvardo verslo mokykloje yra teigiama, kad jeigu padidinsime klientų išlaikymo lygį penkiais procentais, gaunamas pelnas padidės nuo dvidešimt penkių iki devyniasdešimt penkių procentų (www.helpscout.net).

Taigi, klientų aptarnavimas ir jo kokybė yra labai svarbūs, nes finansų įmonės veikla būtent ir yra orientuota į klientus. Maloniai ir kokybiškai aptarnautas klientas norės grįžti atgal dar kartą ir taip vis daugės lojalių klientų. Todėl būtina atsižvelgti į tai kokio aptarnavimo lygio pageidauja patys klientai, nustatyti paslaugų standartus ir garantuoti aptarnavimo lygį atitinkantį šiuos standartus bei tinkamai ir efektyviai komunikuoti.

1.4. Klientų aptarnavimo standartas

Klientų aptarnavimo standartas (KAS) - standartizuotos klientų aptarnavimo taisyklės suformuluotos raštiškai, tiksliai apibrėžiančios darbuotojo elgesio su klientu darbo procedūras ir normas. Susidarius nestandartinėms situacijoms - tinkamus sprendimų variantus. Šis standartas galioja visiems dirbantiesiems ir yra taikomas kiekvienam klientui. Klientų aptarnavimo standartas padeda nukreipti darbuotojų elgesį norima linkme ir tai yra galimybė užfiksuoti, perteikti bei suformuluoti darbuotojams norimo aptarnavimo gaires (cit. pgl: Lapeškaitė 2012).

Nedidelėje organizacijoje, kai klientus aptarnauja keliolika ar keli darbuotojai, kaip įmonėje priimtina aptarnauti klientus, yra galimybė susitarti žodžiu, be to, dirbantieji natūraliai išlaiko tam tikrą aptarnavimo standartą kopijuodami ir stebėdami vienas kitą. Kuomet paslaugų vartotojus aptarnaujančių darbuotojų yra daug ir jų darbas vyksta skirtinguose padaliniuose, atsiranda poreikis vienaip ar kitaip

apibrėžti norimą klientų aptarnavimo standartą: kokia yra įmonės klientų aptarnavimo vizija ir kaip elgiamės mes jos siekdami.

KAS nauda paslaugų įmonei yra tame, kad jis padeda nukreipti dirbančiųjų elgesį norima linkme. Taip sukuriama galimybė užfiksuoti, suformuluoti ir perteikti dirbantiesiems norimo aptarnavimo gaires. Kai siekiamybė yra pakankamai aiškiai apibūdinta lengviau įvertinti ir pamatuoti aptarnavimo kokybę, galima konkrečiau įsivardinti ir tobulintinus aptarnavimo aspektus visos organizacijos ir atskirų padalinių mastu, priimti tinkamus sprendimus aptarnavimo priemonių gerinimui ir kt. Taigi tinkamai ir gerai parengtas KAS panaudojamas yra ne tik naudingas vadybos įrankis, bet ir pagalba dirbantiesiems.

KAS atsiradimas paslaugų įmonėje visada susijęs su mažesniais ar didesniais pokyčiais, todėl normalu, kad juo ne tik džiaugiamasi, bet susilaukia ir kritikos. Dažniausiai darbuotojams netinka labia tikslūs reikalavimai ir veiksmai pagal instrukcijas, nes susiduriama su situacijomis kai privalu pasielgti nestandartiškai. Šiuo atveju svarbu pastebėti, kad KAS nurodo konkrečioje paslaugų įmonėje rekomenduotino elgesio gaires, tačiau apimti visus įmanomus aptarnavimo variant nepajėgia, juolab neatmeta būtinybės darbuotojui elgtis spontaniškai siekiant geresnio aptarnavimo tam tikroje situacijoje.

Apibendrindama daugelio Lietuvos organizacijų KAS diegimo ir kūrimo projektus, galima išskirti kelis jų sėkmės faktorius:

- Dirbančiųjų dalyvavimas KAS kūrimo procese. Dirbantieji gali dalintis patirtimi interviu metu, gali būti įtraukiami į darbo grupeles ir pan. Toks dirbančiųjų įtraukimas diegimo etape leidžia sumažinti pasipriešinimą.
- KAS išleidimo formatas ir pasirinktas kalbos stilius. Nuobodžiu dokumentu sudominti darbuotojus tikrai sunku, todėl svarbu parinkti patrauklų KAS rašymo stilių, kuris skatintų veikti.
- Standarto diegimas – visuma veiksmų, kuomet visiems darbuotojams pristačius KAS jis priimamas kaip kasdienio darbo pagrindas.
- Palaikymo veiksmai apima tiek neformalius KAS palaikymo veiksmus, pavyzdžiui, vidiniai geriausių darbuotojų rinkimai, žinių viktorinos, tiek formalius paslaugų įmonės aspektus, tokius kaip vertinimo sistema (skatinimo sprendimai, grįžtamojo ryšio teikimas, reguliarus aptarnavimo kokybės vertinimas ir pan.).
- Vadovų indėlis. Atslūgus pirminiam entuziazmui (tyrimai patvirtina, kad po KAS diegimo aptarnavimo kokybė dažnai žymiai pagerėja, o vėliau vėl krinta), vadovų indėlis yra esminis. Kasdienis darbas ugdant darbuotojus, pavyzdžio savo elgesiu demonstravimas, sėkmės istorijų aptarimas kolektyve, reguliarus sudėtingų situacijų aptarimas ir pan. – padeda palaikyti norimą aptarnavimo lygį.

Apibendrinant galima teigti, kad KAS užduoda kryptį – kokia yra paslaugų įmonės vartotojų aptarnavimo vizija, numatyti jos įgyvendinimo gaires – konkretaus elgesio pavyzdžius. Vadovų ir pačių darbuotojų pastangų rezultatas parodys kaip visą tai veiks realybėje.

Kiekvienai finansinių paslaugų įmonei ar organizacijai yra sudaromas individualus klientų aptarnavimo standartas, atsižvelgiant į konkrečios finansinės įmonės ar organizacijos specifikas, veiklos pobūdį, vadovų pageidavimus, klientų poreikius ir kt.

1.5. Paslaugų kokybės matavimo modeliai

Nagrinėjant paslaugų kokybės klausimus mokslinėje literatūroje yra ypač pabrėžiama nuolatinio kokybės matavimo būtinybė. Organizacija, kuri geriau pažįsta vidinę aplinką, įgauna konkurencinį pranašumą, anot J. Mikulio (2007), o įmonės norėdamos išsilaikyti konkurencingoje šių dienų rinkoje turi nuolat analizuoti savo rezultatus bei taikyti kuo tobulesnes veiklos analizės metodikas (cit. pgl: Mackevičius 2007). Norint išmatuoti bei tobulinti paslaugų kokybę į pagalbą reikia pasitelkti mokslinėje literatūroje nagrinėjamus kokybės tyrimų modelius.

L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009) išskiria tokius paslaugų kokybės modelius, kurie yra išvardijami ir apibūdinami 1.2 lentelėje.

1.2. lentelė. **Paslaugų kokybės modeliai**

Modelis	**Apibūdinimas**
R. Normann ydingo ir pozityvaus ratų modelis	Jis atskleidžia vartotojų ir personalo pasitenkinimo sąsają: gerai motyvuotas personalas teikia kokybiškas paslaugas, ir atvirkščiai.
Ch. Grönroos paslaugų kokybės modelis	Vartotojo patirtą paslaugos kokybę suformuoja techninis ir funkcinis kokybės aspektai, koreguojami vietinio įvaizdžio, kurį klientas susidaro paslaugos teikėjo atžvilgiu bei klientų lūkesčiai.
E.Gummesson (1987) 4Q kokybės modelis	Jo esmė – vartotojo suvokiama kokybė, veikiama vartotojų lūkesčių, patirties ir paslaugų teikėjo įvaizdžio, bei pagrindiniai 4 kokybę lemiantys procesai: projektavimas, gamyba, pateikimas, ryšiai.
A.Parasuraman. V.A.Zeithaml ir L.L.Berry (1985) kokybės spragų modelis Servqual	Jis atskleidžia tai, kad kokybę formuoja tiek vartotojas, tiek paslaugų tiekėjas ir tai, kad įvairios spragos paslaugų teikimo procese gali paveikti vartotojo kokybės suvokimą**.**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Bagdonienė, Hopenienė, 2009

R. Normann ydingo ir pozityvaus ratų modelis remiamasi motyvacija organizacijoje, darbo sąlygomis bei personalo darbu. Jei šiais aspektais paslaugų įmonėje nesprendžiamos viso to giluminės priežastys ir formuoja neigiamą atmosferą, tai paslaugų įmonė patenka į ydingą ratą, kuris trukdo gaminti, organizuoti ir teikti kokybiškas paslaugas.

Paslaugų teikimo sistemoje vykstantys procesai yra tampriai susiję, todėl, ieškant ydingo rato priežasčių nustatoma ne viena o keletas problemų:

- Nekontroliuojamas augimas. Kai bandoma visoms paslaugoms pritaikyti tą pačią formulę, o ne kiekvienai paslaugai projektuojama teikimo sistema tuomet kyla sunkumų.
- Nepagrįstai sudėtinga paslaugų vadybos sistema. Sėkmingai valdyti paslaugų teikimo procesą trukdo naujų paslaugų gausa.
- Vartotojų lūkesčių ir visuminės paslaugos neatitikimas. Pasiūloje per mažai paslaugų, tenkinančių klientų antrinius poreikius.
- Netinkamas valdžios pasidalijimas. Paslaugų įmonės būstinė netinkamai teikia sprendimų priėmimo įgaliojimus padaliniams.
- Netinkama operatyvaus valdymo sistema. Darbuotojų atsakomybės ir funkcijos nusakytos nekonkrečiai, menkas domėjimasis vidaus personalo nesklandumais, nėra dirbančiųjų veiklos vertinimo sistemos.
- Netinkami darbuotojai. Menki pasiekimai ir prastas paslaugų įmonės įvaizdis neleidžia pasamdyti motyvuotų ir kompetentingų darbuotojų.
- Ekonominių pasiekimų kontrolės sistema netinkama. Riboti paslaugų įmonės ištekliai verčia taupyti. Tačiau dėl to svarbu neprarasti kompetentingų darbuotojų ir klientų.

R. Normann apibrėžto ydingo ir pozityvaus rato medelis atskleidžia personalo ir vartotojų pasitenkinimo sąsajas.

Ch. Grönroos paslaugų kokybės modelis svarbus toms paslaugų įmonėms, kurių teikiamos paslaugos neatskiriamos nuo prekių, nes klientui svarbi pasiūlos visuma, o ne konkreti prekė ar paslauga. Paslaugų kokybę Ch. Grönroos (2001) apibūdina kaip tikimosi įvykdymo ir esamo rezultato palyginimą. Bendrajai kokybei autorius priskiria dvi dimensijas: funkcinę ir techninę. Ch. Grönroos (2001) nuomone, funkcinė paslaugų kokybė įvardina teikimo procesą, tai kaip teikiama paslauga. Techninė kokybės dimensija parodo rezultatą t. y. tai, ką klientas gauna paslaugos metu, ji susijusi su materialinėmis paslaugos teikimo priemonėmis. Tuo tarpu kliento nuomonę apie kokybę formuoja teikėjo žinios apie paslaugą, elgsena ir kiti veiksniai. Klientas, vadovaudamasis atitinkamais kriterijais, vertina visą teikimo procesą, o ne tik galutinį paslaugos rezultatą.

E.Gummesson 4Q kokybės modelio esmė - kliento suvokiama kokybė, veikiama klientų patirties, lūkesčių ir paslaugų tiekėjų įvaizdžio bei pagrindiniai kokybę lemiantys procesai: projektavimas (paslauga ar produktas kuriamas taip, kad jau nuo pristatymo būtų paklausus), gamyba (įtakos turi ne tik projektavimo, marketingo ir pirkimų funkcijos bet ir gamybos procesas), pateikimas (tai pažadų pateikti klientui geros kokybės produktą ar paslaugą įvykdymas) ir ryšiai (lemia socialiniai ir profesiniai visuomenės - vartotojų ir gamintojų, tarpininkų, darbuotojų ir tiekėjų tarpusavio santykiai). Šis modelis atspindi 4 kokybės šaltinius ir yra orientuotas ir į vartotoją, ir į procesą.

A.Parasuraman. V.A.Zeithaml ir L.L.Berry kokybės spragų modelis Servqual vertinamas kaip bene tinkamiausias paslaugų kokybės matavimo modelis ir yra sėkmingai pritaikytas daugelyje JAV paslaugų kompanijų. Jis remiasi prastos kokybės priežasčių, atsirandančių dėl nevienodo kokybės suvokimo įvairiose paslaugų įmonės vadybos grandyse, išaiškinimu ir šalinimu. Jo pagrindą, sudaro penkių galimų kokybės sampratos neatitikimų nustatymas ir analizė (cit pgl: Vengrienė 2006):

- Neatitikimas tarp kliento lūkesčių ir to, kaip kokybę supranta paslaugų įmonės vadovai, kurie organizuoja veiklą. Šis kokybės sampratos atotrūkis atsiranda dėl neteisingos informacijos apie vartotojų paklausos ypatybes (rinkos tyrimų stokos).
- Neatitikimas tarp įmonėje taikomų kokybės normatyvų bei specifikacijų ir to, kaip kokybę supranta vadyba, ko vadybininkai reikalauja iš darbuotojų. Dažniausiai šio neatitikimo priežastys – pakankamai aiškių veiklos tikslų neturėjimas, blogai suplanuotos paslaugos teikimo procedūros, nepakankamas dėmesys kokybės klausimams, kai finansinių paslaugų įmonėje ji nėra pagrindinis veiklos prioritetas.
- Neatitikimas tarp nustatytų kokybės normatyvų ir realaus paslaugos teikimo proceso. Taip atsitinka dėl vadybos klaidų ir abejingo vadovų požiūrio į kokybę, dėl aplaidaus darbuotojų požiūrio arba techninių priežasčių.
- Neatitikimas tarp realiai pateikiamos kokybės ir to, ką skelbia įmonė savo komunikacinėmis priemonėmis. Šis neatitikimas atsiranda tada, kai komunikacijos priemonėmis skelbiama informacija paremta finansinių paslaugų įmonėje priimtais kokybės normatyvais, kurių paslaugos teikimo procese realiai nesilaikoma.
- Neatitikimas tarp kliento laukiamos ir patiriamos kokybės.

Modelio pagrindu mokslininkai A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry sukūrė ir kokybės matavimo instrumentarijų, mokslinėje literatūroje vadinamą „Servqual“ metodika. Patys modelio autoriai tvirtino, kad ši „metodika gali būti taikoma įvairių paslaugų kokybei matuoti, nes tik nedaugelis paslaugų sferos organizacijų pasižymi tokiomis išskirtinėmis savybėmis, kurių šios metodikos parametrai negali atspindėti“ (cit. pgl: Bagdonienė, Hopenienė, 2004).

Pirmos dalies apibendrinimas

Paslaugų kokybės sampratą daugelis autorių apibrėžia gan įvairiai. Kuomet yra kalbama apie sėkmingą verslą, neatsiejamas veiksnys yra geras finansinių paslaugų klientų aptarnavimas, leidžiantis ne tik padidinti esamų klientų skaičių, bet ir sutaupyti. Iš lūpų į lūpas perduodama informacija yra galingiausia priemonė paslaugos ar kompanijos reputacijai kurti. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad paslaugų kokybės vertinimas gali būti atliekamas skirtingai: pagal kategorijas, lygmenis, rodiklius, kriterijus, tipus ir būkles, veiksnius.

Apžvelgta literatūra leidžia teigti, jog paslaugos kokybės sampratą nėra taip paprasta apibūdinti, nes ji suvokiama subjektyviai. Kokia veikla vadintina paslauga iki šiol nėra vieningo apibrėžimo. Kaip ir prekės paslaugos tapo lygiaverčiu rinkos santykių objektu. Tačiau šis objektas – visa grupė procesų ar veiksmų, o ne materialus daiktas. Klientas dažniausiai dalyvauja paslaugos teikimo procese. Tai išskirtinis veiklos procesas, kuris sukuriamas naudojantis įvairių derinių komplektu. Paslaugų apibrėžimų autoriai dažniausiai akcentuoja, kad paslauga - tai veikimo procesas arba veikla ir tai yra santykiai tarp paslaugos vartotojo arba kliento ir teikėjo, tam tikras jų tarpusavio kontaktas. Kokybė yra grindžiama etiniu, socialiniu, istoriniu bei kultūriniu patyrimu, individualiu bei visuotinai priimtu suvokimu.

Nagrinėjant paslaugų kokybės klausimus mokslinėje literatūroje yra ypač pabrėžiama nuolatinio kokybės matavimo būtinybė. Organizacija, kuri geriau pažįsta vidinę aplinką, įgauna konkurencinį pranašumą, o įmonės norėdamos išsilaikyti konkurencingoje šių dienų rinkoje turi nuolat analizuoti savo rezultatus bei taikyti kuo tobulesnes veiklos analizės metodikas. Norint išmatuoti bei tobulinti paslaugų kokybę į pagalbą pasitelkti mokslinėje literatūroje nagrinėjami kokybės tyrimų modeliai: R. Normann ydingo ir pozityvaus ratų modelis, Ch. Grönroos paslaugų kokybės modelis, E. Gummesson 4Q kokybės modelis, A. Parasuraman. V.A. Zeithaml ir L.L. Berry kokybės spragų modelis Servqual.

Apžvelgta literatūra leidžia teigti, jog klientas yra pagrindinis kokybės vertintojas ir kokybiška yra tai, ką jis priima. Paslaugos teikėjas turi siekti paslaugų atitikimo kliento lūkesčiams arba informuoti taip, kad klientas savo lūkesčius formuotų artimai gaunamoms paslaugoms. Todėl, labai svarbu dėmesingai atsižvelgti į kiekvieną klientą ir visus aspektus, kurie gali turėti neigiamos įtakos klientui.

2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologija

David Martin et.al (2006) tyrinėjo klientų emocijų įtaką pasitenkinimui bei ateities elgsenai ir sudarė teorinį modelį tarp kintamųjų: klientų pasitenkinimas; emociškai pagrįstas pasitenkinimas; paslaugų kokybės suvokimas; elgesio kitimas ateityje. Autorius iškėlę hipotezes ir išnagrinėjo kintamųjų tarpusavio ryšius.

Skundų reikšmės svarbą klientų pasitenkinimui analizavo Concepción Varela-Neira et. al. (2010). Atliekamo tyrimo metu respondentai turėjo įvertinti teiginius nuo 1 iki 7 pagal sutikimą. Apsvarstyti teiginiai suskirstyti į kategorijas: pasitenkinimas valdant skundus, lūkesčių susigrąžinimas, patirtos teigiamos/neigiamos emocijos po skundų valdymo, suvoktas teisingumas susigrąžinant paslaugas, jaučiamas skundų valdymo įvykdymas, klaidų reikšmingumas, nepasitvirtinimas skundų valdyme.

Paurav Shukla (2010) konceptualizavo suvokiamos paslaugų kokybės, „suvokiamos aukos“, klientų pasitenkinimo ir numanomos vertės dėl klientų elgsenos kitimo paslaugas teikiančių įmonės aplinkoje. Tyrimui konstruktais buvo pasirinkta: klientų pasitenkinimas, klientų pasirinkimų kaita, „suvokiama auka“, suvokta vertė, suvokiama paslaugų kokybė, klientų lojalumas bei reikšmingumas ir ištirti ryšiai tarp išvardintų konstruktų.

Darbuotojų pasitenkinimo įtaką klientų pasitenkinimui tyrė G. Kondrotaitė, 2012; A. Patapas, 2013; G. Merkys, R. Brazienė, 2014; A. Diržytė, R. Brazienė, 2015 ir kt.).

Problemos išsiaiškinimas

Tiek bankai, tiek VMI ir Sodra norėdami sėkmingai veikti turi turėti patenkintus klientus. Klientų pasitenkinimo paslaugomis tyrimų metu vertinamas jų požiūris į teikiamas paslaugas, finansinių paslaugų veiklos trūkumus ir privalumus, atliekant tyrimus galima nustatyti priežastis, trūkumų pašalinimui bei teikiamų paslaugų kokybės pagerinimui, o pagrindinis tikslas, kaip padidinti klientų pasitenkinimą. Taigi, problema - neištirtos klientų pasitenkinimo didinimo galimybės B1, V1 ir S1.

Tyrimo tikslo ir uždavinių nusistatymas

Empirinio darbo objektas: klientų viešojo ir privataus sektorių organizacijose aptarnavimo kokybė.

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti klientų aptarnavimo viešojo ir privataus sektorių organizacijose ypatumus atliekant lyginamąją analizę.

Kad įgyvendinčiau pagrindinį tyrimo tikslą, išsikėliau uždavinius:

1. Pristatyti B1, V1 ir S1 veiklą;

2. Identifikuoti B1, V1 ir S1 apčiuopiamumo dimensijas;
3. Nustatyti B1, V1 ir S1 patikimumo dimensijas;
4. Išanalizuoti B1, V1 ir S1 reagavimo dimensijas;
5. Identifikuoti B1, V1 ir S1 tikrumo dimensijas;
6. Identifikuoti B1, V1 ir S1 empatijos dimensijos;
7. Įvertinti ir palyginti B1, V1 ir S1 aptarnavimo kokybę apklausus darbuotojus ir klientus.

Norint labiau įsigilinti į finansinių įmonių veiklos efektyvumo gerinimo veiksnius B1 atveju, buvo atliktas kiekybinis tyrimas. Šiuo tyrimu buvo siekiama išanalizuoti B1, V1 ir S1 klientų ir darbuotojų požiūrį į B1, V1 ir S1 veiklos efektyvumo gerinimo veiksnius.

Tyrimo populiacija – B1, V1 ir S1 klientai ir darbuotojai.

Tyrimo imtis - B1, V1 ir S1 klientai ir darbuotojai.

Siekiant išsiaiškinti, kiek B1, V1 ir S1 klientų reikia apklausti buvo taikoma matematinė analizė. Pagal I. Paniotto formulę apskaičiuota respondentų imtis.

Paniotto formulė: $n=1/(\Delta^2+1/N)$

n – imties dydis (reikiamas apklausti B1, V1 ir S1 klientų skaičius);

Δ - leidžiamas paklaidos dydis (esant patikimumo tikimybei 0,954, Δ=0,05);

N – tiriamos visumos dydis (B1, V1 ir S1 klientų skaičius).

2.1. lentelė. **B1, V1 ir S1 klientų skaičius**

Finansines paslaugas teikianti įstaiga	B1	V1	S1
Klientų skaičius	6 595	105 524	202 500

Reikalingas apklausti B1 klientų skaičius:

1/(0,05*0,05 + 1/6595) = 377 klientų

Reikalingas apklausti V1 klientų skaičius:

1/(0,05*0,05 + 1/105 524) = 400 klientų

Reikalingas apklausti S1 klientų skaičius:

1/(0,05*0,05 + 1/202 500) = 400 klientų

Tyrimas bus atliekamas Klaipėdos mieste.

2.2. lentelė. **B1, V1 ir S1 darbuotojų skaičius**

Finansines paslaugas teikianti įstaiga	B1	V1	S1
Darbuotojų tiesiogiai kontaktuojančių su klientais skaičius	38	53	56

Reikalingas apklausti B1 darbuotojų skaičius:

38 * 0,8 = 30 darbuotojai

Reikalingas apklausti V1 darbuotojų skaičius:

53 * 0,8 = 42 darbuotojai

Reikalingas apklausti S1 darbuotojų skaičius:

56 * 0,8 = 45 darbuotojai

Tyrimas bus atliekamas Klaipėdos mieste ir įtraukiami tik tie darbuotojai, kurie turi tiesioginį kontaktą su klientais.

Tyrimo atrankos būdas - kadangi pasirinkau duomenų rinkimo būdą – apklausos metodą, tai duomenų rinkimui naudojama anketinė apklausa.

Didžioji dauguma anketoje pateikiamų klausimų – Likerto metodu – kai respondentams suteikiama galimybė įvertinti tam tikrus teiginius, pasirinkti vieną atsakymą iš keleto. Tai leidžia nustatyti, kiek respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais reiškiniais. Tai geriausias būdas įvertinti klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, kartu nustatyti klientų aptarnavimo kokybę.

Duomenų rinkimo metodas - tyrimui atlikti buvo pasirinkta anketinė apklausa, nes ji yra plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas, pagrįsta SERVQUAL metodika. Pasitelkiant šį metodą su nedidelėmis lėšų sąnaudomis ir per trumpą laiką galima apklausti daug respondentų. Apklausos metodas lengvai formalizuojamas – tai palengvina surinktų duomenų analizę. Minėtoji apklausa leidžia gauti ir interpretuoti įvairių aspektų vertinimą, lyginant dvi tyrime dalyvavusių respondentų grupių nuomones. Pasitelkiant SERVQUAL metodiką paslaugų kokybės tyrimui, respondentai dažniausiai prašomi įvertinti ir savo lūkesčius. Atliktame tyrime buvo laikomasi idealios paslaugų kokybės siekiamybės ir lūkesčių vertinimo buvo atsisakyta. Šis modelis atspindi jo kokybės tyrimų sudėtingumą ir aptarnavimo išskirtinumą. Pagal pateiktą modelį buvo sudaryta tyrimo anketa, kurios respondentų atsakymai ir klausimynas padėjo pasiekti užsibrėžtą tikslą: išsiaiškinti B1, V1 ir S1 klientų aptarnavimo kokybę klientų bei dirbančiųjų požiūriu.

Duomenų analizės metodas - lyginamoji analizė remiantis SERVQUAL metodika, koreliacinė analizė, taikyta programa Ms Excel.

Tyrimo instrumento pristatymas - šioje lentelėje pateikiama aptarnavimo (paslaugų) kokybės vertinimo kriterijai bei autoriai, kuriais remiantis į tyrimo instrumentą buvo įtraukti tyrimo teiginiai.

2.3. lentelė. **Kiekybinio tyrimo instrumentų dimensijos**

Dimensija	Teiginiai ir jų skaičius		Autoriai
	Tyrimo instrumentas klientams	**Tyrimo instrumentas darbuotojams**	
Apčiuopiamumas	4 teiginiai, kuriais yra įvertinama fizinė aplinka	4 teiginiai, kuriais yra įvertinama fizinė aplinka	Vengrienė, B. (2006); Staes, P., Thijs, N. (2010); Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009); Shaoming, Z., Huifen, F. (2011); Rao, C. (2006); Imdadul, H. (2013).
Patikimumas	2 teiginiai, kurie yra skirti teikiamų paslaugų patikimumui įvertinti	2 teiginiai, kurie yra skirti teikiamų paslaugų patikimumui įvertinti	Vengrienė, B. (2006); Staes, P., Thijs, N. (2010); Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009); Shaoming, Z., Huifen, F. (2011); Rao, C. (2006); Imdadul, H. (2013); Özgüven, N. (2012).
Reagavimas	2 teiginiai skirti įvertinti greitą ir efektyvią pagalbą klientui	2 teiginiai skirti įvertinti greitą ir efektyvią pagalbą klientui	Vengrienė, B. (2006); Staes, P., Thijs, N. (2010); Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009); Shaoming, Z., Huifen, F. (2011); Rao, C. (2006); Imdadul, H. (2013); Özgüven, N. (2012).
Tikrumas	4 teiginiai skirti įvertinti paslaugos savybes, kurios suteikia pasitikėjimą klientams	3 teiginiai skirti įvertinti paslaugos savybes, kurios suteikia pasitikėjimą klientams	Vengrienė, B. (2006); Staes, P., Thijs, N. (2010); Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009); Shaoming, Z., Huifen, F. (2011); Rao, C. (2006); Imdadul, H. (2013); Özgüven, N. (2012).
Empatija	3 teiginiai skirti įvertinti pasirengimą ir gebėjimą suteikti kiekvienam klientui paslaugas	3 teiginiai skirti įvertinti pasirengimą ir gebėjimą suteikti kiekvienam klientui paslaugas	Vengrienė, B. (2006); Staes, P., Thijs, N. (2010); Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009); Shaoming, Z., Huifen, F. (2011); Rao, C. (2006); Imdadul, H. (2013); Özgüven, N. (2012).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Vengrienė B. (2006); Staes P., Thijs N. (2010); Bagdonienė L., Hopenienė R. (2009); Shaoming Z., Huifen F. (2011); Rao C. (2006); Imdadul H. (2013); Özgüven N. (2012).

Tyrimo laikas ir vieta – tyrimas buvo atliekamas Klaipėdos mieste nuo rugpjūčio 17 dienos iki spalio 1 dienos.

2.2. Pasirinktų tiriamų organizacijų pristatymas

1. Swedbank bankas, toliau darbe įvardinamas kaip B1, konsultuoja klientus finansų klausimais ir teikia jiems universalias finansines paslaugas. Šio banko vertybės – atsakomybė, tęstinumas, abipusė pagarba, profesionalumas. Tikslas – būti šalia savo klientų tuomet, kai jie įgyvendina savo siekius: sudaryti jiems galimybę pasinaudoti teikiamomis žiniomis, būti jų patikimu partneriu ir gerais, ir blogais laikais, kasdien suteikti gerų patarimų, o kartu – numatyti jų būsimus poreikius. Šis bankas taip pat save apibūdina, kaip banką, kuris darbuotojams kuria šiuolaikišką darbo aplinką, laikosi nuomonės, kad turi būti laiko darbui, namams, sveikatai stiprinti bei skatina tarpusavio supratimą, dėmesingumą, pagarbą vienas kitam, skatina ugdyti saugumo jausmą.

2.4. lentelė. **Viešojo ir privataus sektoriaus palyginimas**

Viešojo ir privataus sektoriaus pavadinimas	**Swedbank bankas**	**VMI**	**Sodra**
Klientų skaičius 2017 m.	4 175 710	1 800 000	2 847 904
Darbuotojų skaičius 2017 m.	2044	1356	2582

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Swedbank banko, VMI ir Sodros statistikos duomenų apžvalgą (2018).

2. Valstybinė mokesčių inspekcija prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos (VMI), toliau darbe įvardinamas kaip V1, yra atsakinga už 23 mokesčių administravimą. Pagrindiniai iš jų – gyventoją pajamų mokestis, akcizo mokestis pridėtinės vertės mokestis ir pelno mokestis. VMI sistema sudaryta iš centrinio mokesčio administratoriaus VMI ir jai pavaldžių apskričių valstybinės mokesčių inspekcijos – vietos mokesčių administratoriai esantys, kaip atskiri juridiniai asmenys, turintys savo antspaudus, sąskaitas banke ir bendrą simboliką. VMI misija – skatinti mokesčių mokėtojus mokėti mokesčius savanoriškai, padėti jiems teisingai juos apskaičiuojant bei sumokant ir užtikrinti mokesčių administravimo politikos įgyvendinimą. VMI teikia konsultacijas ir paslaugas visais mokesčių sumokėjimo, deklaravimo ir apskaičiavimo klausimais, rengia mokesčių įstatymų komentarus, registruoja mokesčių mokėtojus, padeda parengti mokesčių deklaracijas, vykdo laiku nesumokėtų mokesčių išieškojimą, atlieka mokesčių mokėtojų kontrolę grąžina pajamų mokesčio permokas, atlieka kitas įstatymų numatytas funkcijas. Ilgą laiką, valstybinė mokesčių inspekcija, dirbo kaip institucija, kurios pagrindinis tikslas – mokesčių surinkimas nesigilinant į priemones ir orientuotas tik į rezultatus.

3. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (Sodra), toliau darbe įvardinamas kaip S1, įsteigta 1990 m. ir ją sudaro: valdyba, du specializuoti padaliniai (Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrius bei Užsienio išmokų tarnyba, 10 teritorinių skyrių. Iš viso Sodros padaliniuose ir valdyboje dirba apie 3400 dirbančiųjų.

   Per metus Sodros teritoriniai skyriai aptarnauja apie 200 tūkst. klientų. Didžioji dauguma klientų kreipiasi pašalpų ir pensijų, o įmokų administravimo klausimais – rečiau. Sodros skyriai įsikūrę visuose rajonų centruose ir didžiuosiuose miestuose.

   Sodros informacijos centras telefonu kasmet aptarnauja apie 500 tūkst. gyventojų ir jame dirba 30 konsultantų.

2.4. *B1, V1 ir S1 sektoriaus analizė*

B1, V1 ir S1 paslaugų kokybės gerinimą galima vykdyti remiantis SERVQUAL metodika bei klientų aptarnavimo kokybės kriterijais.

Rinkos dydis ir struktūra

Vienas iš pagrindinių rinkos dydžio nustatymo rodiklių yra pajamos per metus. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis Klaipėdos finansinių paslaugų rinkos dydis ir augimo tempai pavaizduoti (žr. 2.4, 2.5, 2.6 lentelę):

2.5. lentelė. **B1 rodikliai**

Metai	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Klientų skaičius	6 192	6 509	6 685	6594
Augimas, mln.	108	85	101	112

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal banko ekonomikos apžvalgą (2014-2017).

2.6. lentelė. **V1 rodikliai**

Metai	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**
Klientų skaičius	6 0096	10 5524	8 0500	10 5524
VMI administruojamos pajamos iš viso, tūkst.	5 077 734	5 351 662	5 577 730	5 928 909

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal VMI adminisruojamų nacionalinio biudžeto pajamų surinkimo apžvalgą (2014-2017).

2.7. lentelė. **S1 rodikliai**

Metai	2014	2015	2016	2017
Klientų skaičius	203 664	203 520	202 887	202 500
Sodros administruojamos pajamos iš viso, tūkst.	3 059 843	3 285694	3 438 843	4 253 233

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Sodros adminisruojamų pajamų ataskaitą (2014-2017).

Konkurencinė aplinka

Pasirinktų finansines paslaugas teikiančių įstaigų subrinkoje, naudojama diferenciacijos strategija. Šioje subrinkoje klientai pastebi žymesnius paslaugos skirtumus, todėl svarbu itin atidžiai siūlyti paslaugas bei nuolat investuoti į prekės ženklo stiprinimą. Tada klientams gali suformuoti ypač palanki nuomonė apie banką ar valstybinę įstaigą ir taip pritraukti didesnius klientų srautus. Šiuo atveju fokusuotos diferenciacijos strategija naudotis nėra tikslinga, nes pasirinktų įstaigų subrinka, nėra orientuota į aukštas pajamas uždirbančius klientus t.y. specifinį segmentą. Šiuo atveju naudojamasi hibridine strategija, kai galim ženkliau investuoti į prekės ženklo reklamą ir taip artėti prie diferenciacijos strategijos, nes turi mažesnius kaštus.

Antrosios dalies apibendrinimas

Tiek viešos, tiek privačios organizacijos norėdami sėkmingai veikti turi turėti patenkintus klientus. Klientų pasitenkinimo paslaugomis tyrimų metu vertinamas jų požiūris į teikiamas paslaugas, įstaigos veiklos trūkumus ir privalumus. Atliekant tyrimus galima nustatyti priežastis, trūkumų pašalinimui bei teikiamų paslaugų kokybės pagerinimui, o pagrindinis tikslas, kaip padidinti klientų pasitenkinimą.

Pasirinkti B1, V1 ir S1 yra finansines paslaugas teikiančių įmonių subrinkoje. Finansinių paslaugų kokybės gerinimui pasirinkta SERVQUAL metodika bei klientų aptarnavimo kokybės kriterijai.

3. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ ORGANIZACIJŲ (B1, V1, S1) KLIENTŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMAS

Šioje dalyje pateikiami B1 ir V1 ir S1 darbuotojų ir klientų nuomonių apklausos rezultatai.

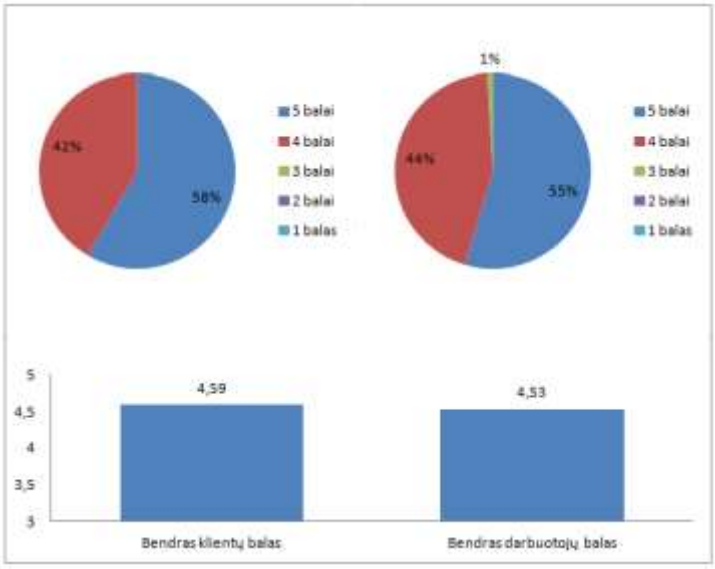
3.1. B1 aptarnavimo kokybės vertinimas: darbuotojų ir klientų nuomonių palyginimas

Išanalizavus B1 apklausos duomenis nustatyta, kad daugelis apklausoje dalyvaujančių klientų buvo moterys (77 proc.) nuo 25 iki 55 metų (63 proc.), turinčios aukštąjį neuniversitetinį (42 proc.) arba vidurinį išsilavinimą (33 proc.). Tarp B1 darbuotojų daugiausia buvo moterų (92 proc.) nuo 20 iki 40 metų (47 proc.) ir nuo 18 iki 25 metų (36 proc.) turinčios aukštąjį universitetinį išsilavinimą (67 proc.).

3.1.1. Apčiuopiamumo dimensijos įvertinimas

Šią dimensiją sudaro fizinės paslaugos teikimo priemonės (įrengimai, patalpų interjeras), personalo išvaizda, priemonės, kurios apibūdina finansines paslaugas teikiančios įstaigos veiklą (organizacijos ženklas, iškaba) bei išvaizda ir elgsena kitų klientų iš kurių galima spręsti apie paslaugų kokybę. Apčiuopiamumas yra itin svarbus, nes vartotojas negali realiai paliesti paslaugos, todėl pasitelkti fiziniai elementai sukuria įspūdį apie paslaugą. Kairėje pusėje yra matomi apčiuopiamumo dimensijos klientų įvertinimai, o dešinėje darbuotojų įvertinimai.

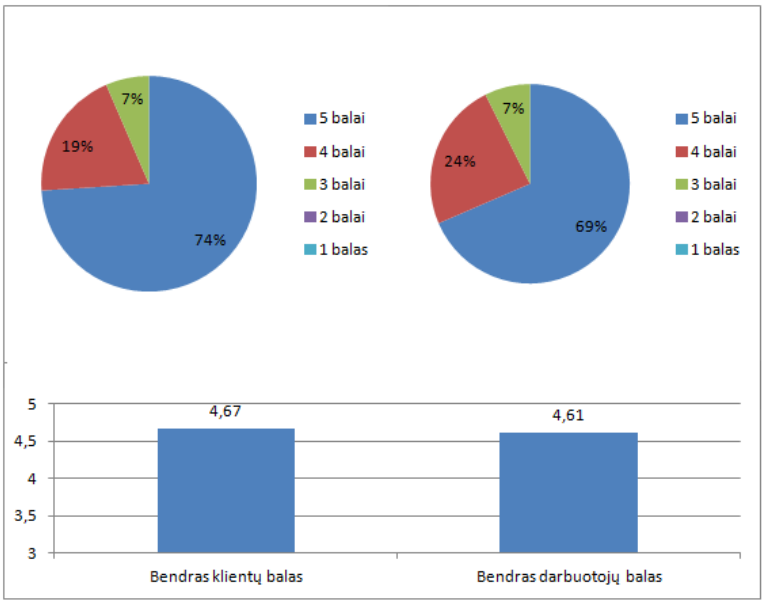
Vertinant apčiuopiamumo dimensiją buvo teiraujamasi apie B1 naudojamos įrangos tinkamą veikimą ir modernumą, B1 darbuotojų aprangą, reklamą bei sėdimų vietų pakankamumą laukiantiems klientams.



***3.1 pav.* B1 naudojamos įrangos tinkamas veikimas ir modernumas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

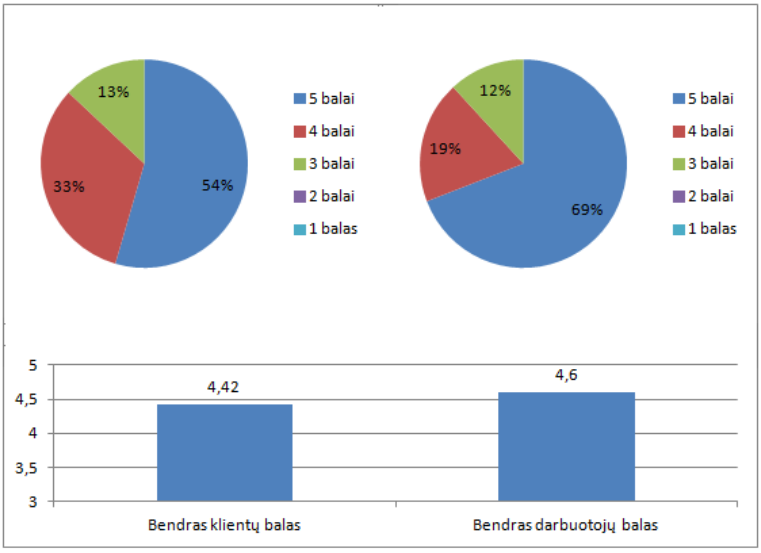
B1 darbuotojų bei klientų nuomonės vertinant banke naudojamą įrangą ir jos modernumą skyrėsi nežymiai, apskaičiavus naudojant proporciją, klientai skyrė 4,59 balo, o darbuotojai 4,53 balo.



***3.2 pav.* B1 darbuotojų aprangos vertinimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

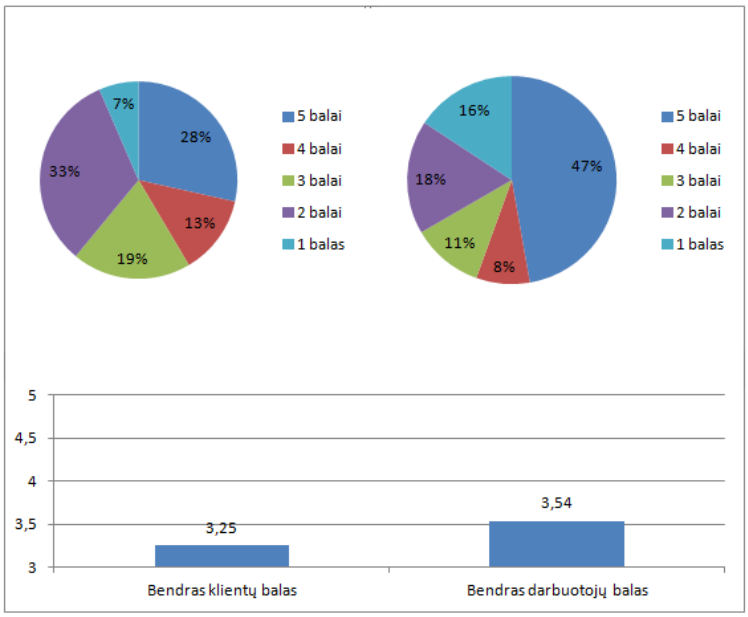
B1 darbuotojų ir klientų nuomonės vertinant pasirinkto banko darbuotojų aprangą skyrėsi nežymiai, įvertinimas yra gana aukštas. B1 darbuotojų aprangą klientai įvertino 4,67 balo, o darbuotojai 4,61 balo.



***3.3 pav.* B1 naudojamos reklamos informatyvumas, atitikimas, patrauklumas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

B1 naudojamos įrangos informatyvumą, atitikimą bei patrauklumą geriau vertina darbuotojai (4,60 balo) negu klientai (4,42 balo).



***3.4 pav.* Sėdimų vietų pakankamumas laukiantiems klientams**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

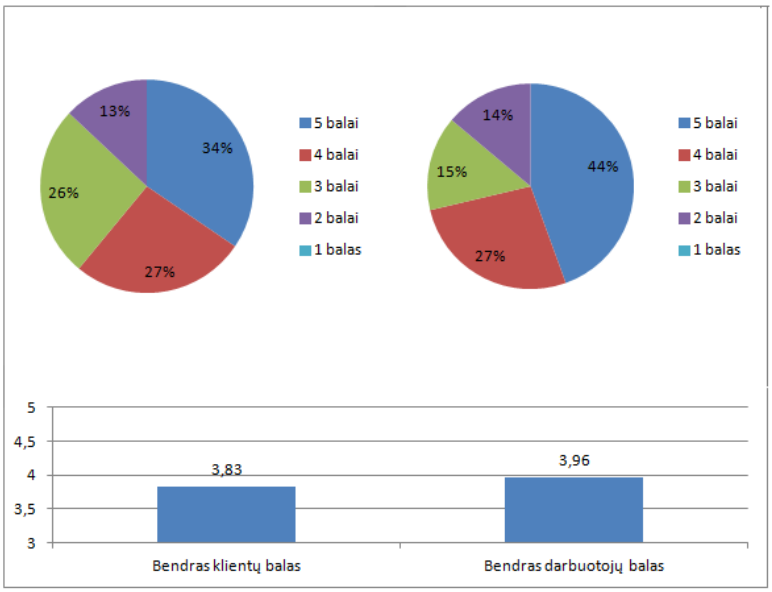
Sėdimų vietų pakankamumas laukiantiems klientams darbuotojų buvo įvertintas 3,54 balo, o klientų 3, 25 balo, o tai rodo, kad klientams trūksta sėdimų vietų, kur jie galėtų laukti savo eilės.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad prasčiausiai tiek klientų (3,25 balo), tiek darbuotojų (3,54 balo) buvo įvertinta laukiantiems klientams esančių sėdimų vietų skaičius banke. Geriausiai iš šios dimensijos teiginių buvo įvertinta darbuotojų apranga, klientai skyrė 4,67 balo, o darbuotojai 4,61 balo, tačiau negalima atmesti galimybės, kad vertinant darbuotojų aprangą, respondentai taip pat vertino ir darbuotojų išvaizdą (makiažą, kūno sudėjimą ir t.t), kuri taip pat yra svarbi, nes kai kurie klientai linkę tapatinti paslaugų kokybę su ją teikiančiais žmonėmis.

3.1.2. Patikimumo dimensijos įvertinimas

Patikimumas, tai užtikrintas ir tikslus pažadėtų paslaugų atlikimas, gebėjimas įkvėpti pasitikėjimo jausmą klientams.

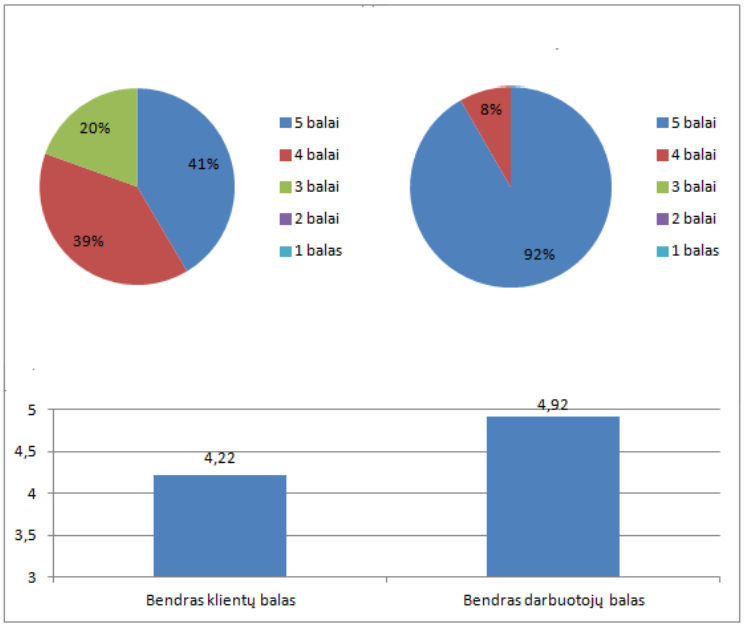
Vertinant patikimumo dimensiją buvo teiraujamasi apie teikiamos paslaugos kokybės kitimą priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja bei pasirinkto banko darbuotojų kvalifikaciją.



***3.5 pav.* Teikiamos paslaugos kokybė nekinta priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Respondentai buvo linkę nesutikti su teiginiu, kad teikiamos paslaugos kokybė nekinta, keičiantis aptarnaujantiems darbuotojams. Klientai šį teiginį įvertino 3,83 balo, o darbuotojai 3,96 balo.



***3.6 pav.* B1 darbuotojų kvalifikacija**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

B1 darbuotojai savo kvalifikaciją vertina geriau (4,92 balo) negu klientai (4,22 balo).

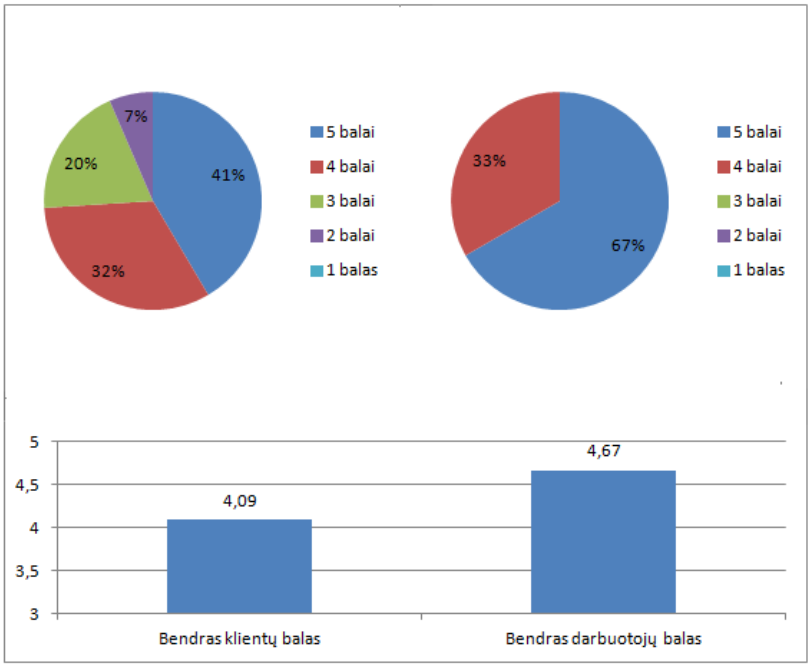
Iš patikimumo dimensijos prasčiausiai buvo įvertintas paslaugos kokybės kitimas priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja. Teikiamos paslaugos kokybė neturėtų kisti, dėl žmogaus, kuris

aptarnauja, tačiau rezultatai parodo, kad tai kartais vyksta. Geriausiai buvo įvertinta darbuotojų kvalifikacija, kuri yra ypač svarbi dirbant.

3.1.3. Reagavimo dimensijos įvertinimas

Tai pasiruošimas suteikti tinkamą klientams paslaugą, kai ji jam reikalinga, neverčiant jo ilgai laukti.

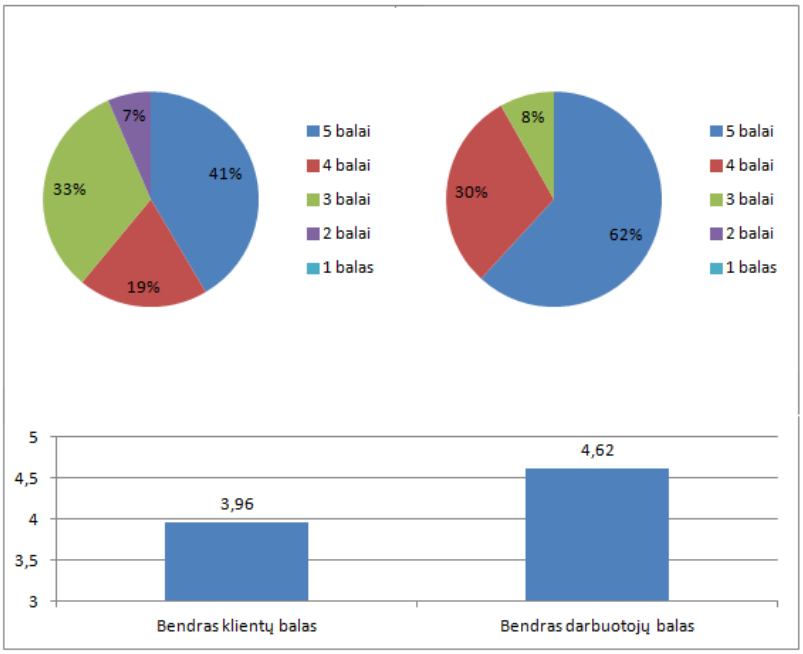
Vertinant reagavimo dimensiją buvo teiraujamasi apie darbuotojų operatyvų reagavimą į problemas bei greitą klientų aptarnavimą.



***3.7 pav.* Darbuotojų operatyvus reagavimas į problemas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbuotojai šį teiginį vertina geriau (4,67 balo), negu klientai (4,09 balo), todėl darbuotojams vertėtų kritiškiau pažvelgti į šį veiksnį.



***3.8 pav.* Greitas klientų aptarnavimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

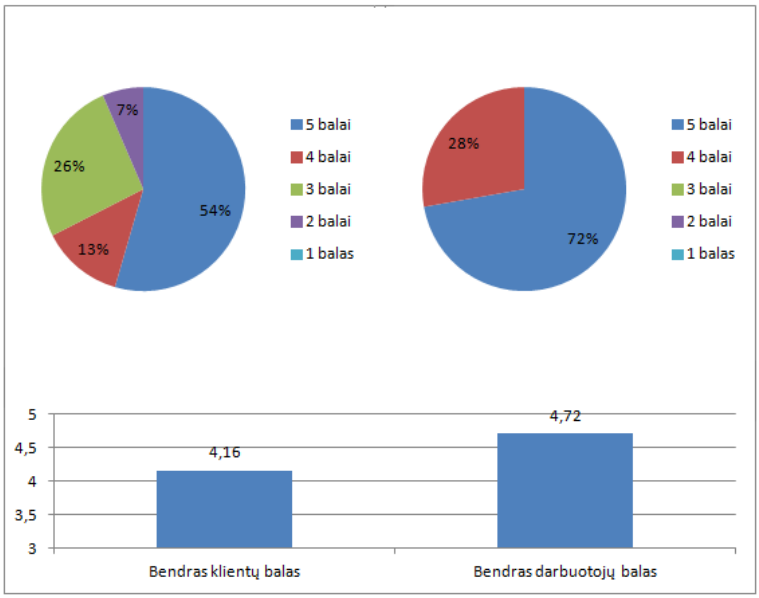
Darbuotojai greitą klientų aptarnavimą vertina geriau (4,62 balo) negu klientai (3,96 balo) ir tai yra suprantama, nes darbuotojai vertina savo pastangas ir darbą.

Blogiausiai iš šios dimensijos klientai įvertino greitą klientų aptarnavimą, kuris yra itin svarbus, nes klientai tikisi, kad norima paslauga bus jiems suteikta kuo greičiau, o laukimas sukelia nepasitenkinimo jausmą. Šiek tiek geriau klientai įvertino darbuotojų gebėjimą operatyviai reaguoti į problemas, kuris yra svarbus esant ne vienam paslaugų tiekėjui. Pasirinkto banko veikloje atsiradus nesklandumams, darbuotojai klaidų negali ištaisyti vieni, todėl pagalbos kreipiasi į kolegas, o tai užima laiko ir klientai gali susidaryti įspūdį, kad į susidariusią problemą yra reaguojama vangiai.

3.1.4. Tikrumo dimensijos įvertinimas

Tikrumas apima darbuotojų gebėjimą suprasti klientų poreikius, elgesį su jais bei informacijos suteikimas ir jos prieinamumas sudarant atitinkamą organizacijos įvaizdį.

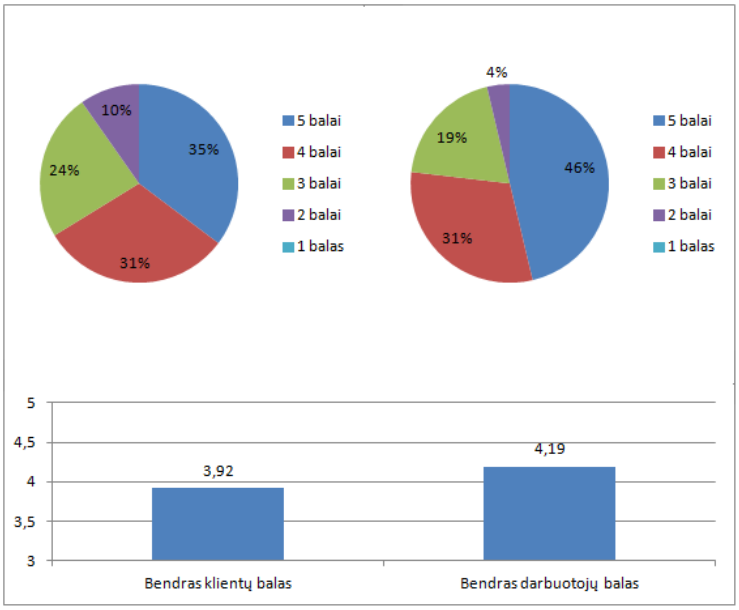
Vertinant tikrumo dimensiją buvo teiraujamasi, kaip vertinamas malonus aptarnavimas bei darbuotojų paslaugumas, klientų poreikių supratimas, internetinės bankininkystės aiškumas.



***3.9 pav.* Darbuotojų paslaugumas ir malonus aptarnavimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbuotojų paslaugumas ir malonus aptarnavimas bendraujant su klientais yra būtinas. Darbuotojai šį teiginį vertina geriau (4,72 balo) negu klientai (4,16 balo) ir tai suprantama, nes darbuotojai vertina savo pastangas, tačiau jiems vertėtų kritiškiau pažvelgti į šį veiksnį.

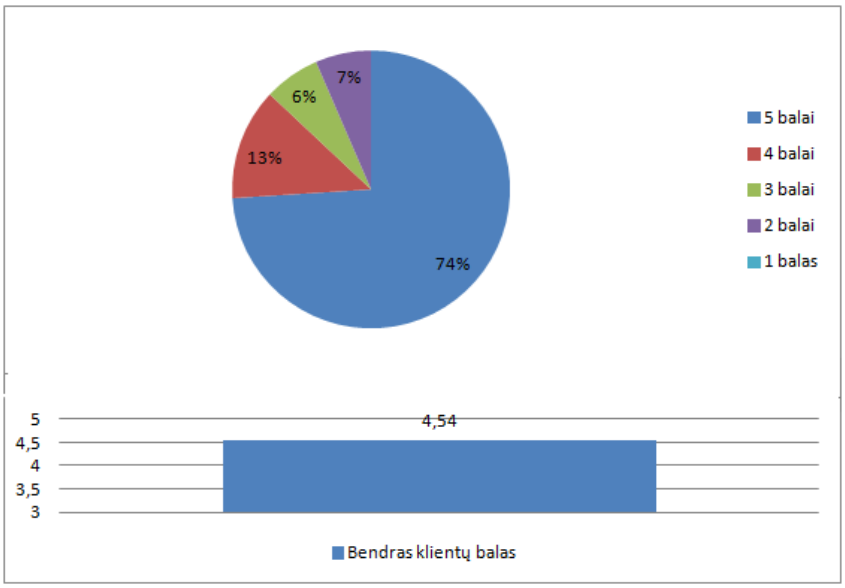


***3.10 pav.* Klientų poreikių supratimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Komunikavimas ir sugebėjimas tinkamai suprasti klientų poreikius yra itin svarbus veiksnys, kuris parodo darbuotojų kompetenciją. Darbuotojai (4,19 balo) ir klientai (3,92 balo) šį veiksnį įvertino gana

aukštu balu, tačiau tarp respondentų yra ir nesutinkančių su teiginiu, jog klientų poreikiai yra tinkamai suprantami.



***3.11 pav.* Aiškus ir suprantamas naudojimasis internetine bankininkyste**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

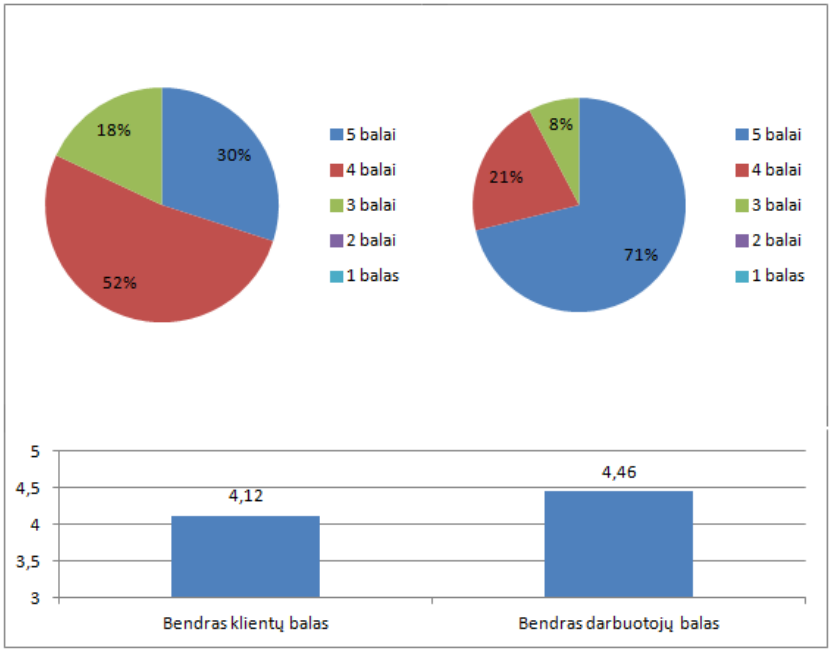
Klientai naudojimąsi internetine bankininkyste įvertino gana aukštu balu (4,54 balo), nors tarp respondentų yra nesutinkančiu su šiuo teiginiu (7 proc.). Darbuotojams šis klausimas nebuvo užduodamas, kadangi dirbant jie privalo mokėti naudotis internetine bankininkyste.

Geriausiai iš šios dimensijos teiginių klientų buvo įvertintas aiškus ir suprantamas naudojimasis internetine bankininkyste, o darbuotojų teiginys apie paslaugų ir malonų aptarnavimą. Prasčiausiai įvertintas tinkamas klientų poreikių supratimas ir šis rezultatas leidžia teigti, kad darbuotojams ir klientams kartais būna sunku tinkamai vienas kitą suprasti.

3.1.5. Empatijos dimensijos įvertinimas

Šią dimensiją sudaro darbo laiko tinkamumas klientams, paslaugos teikėjo prieinamumas transporto požiūriu bei individualus dėmesys klientui.

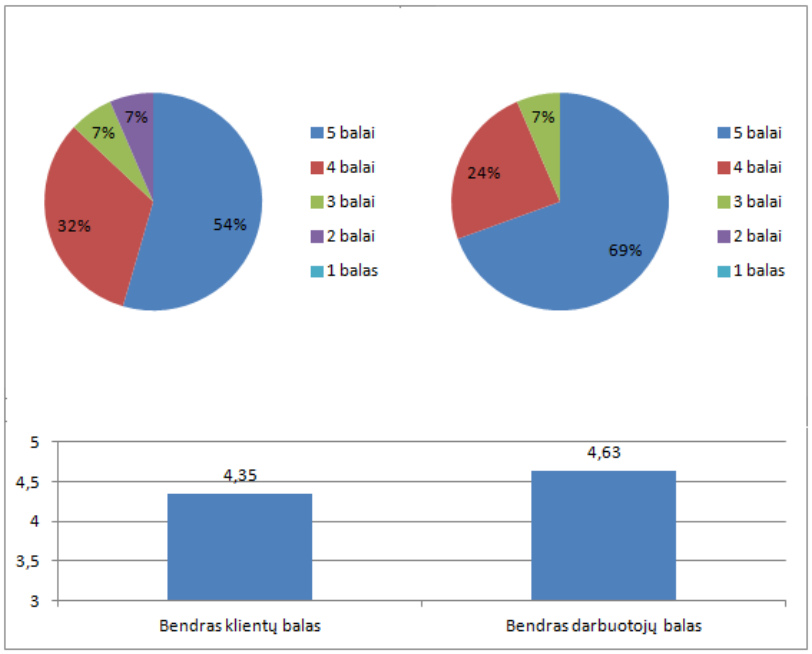
Vertinant empatijos dimensiją buvo teiraujamasi, apie paslaugos teikėjo prieinamumą transporto požiūriu, individualų dėmesį klientui bei darbo valandų patogumą.



3.12 pav. **Paslaugos teikėjo prieinamumas transporto požiūriu**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

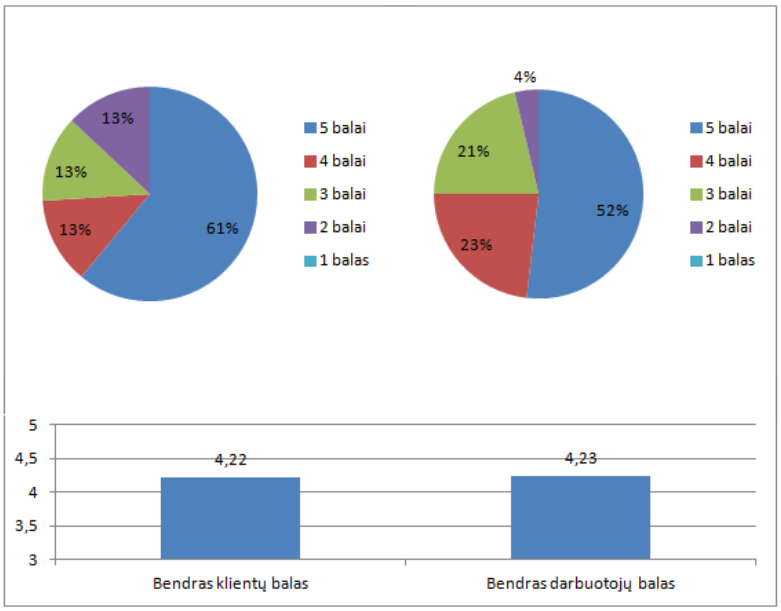
Klientai renkasi tą banką arba padalinį, kuris yra jiems patogioje dislokacijos vietoje. Pasirinkto banko padalinių vis daugėja, tačiau klientų (4,12 balo) ir darbuotojų (4,46 balo) nuomonės vertinant šį teiginį išsiskyrė.



3.13 pav. **Individualus dėmesys klientui aptarnavimo metu**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Klientai teiginį, kad aptarnavimo metu darbuotojai nebendrauja su kolegomis, jeigu tai nėra susisiję su jų problema įvertino gana žemu balu (4,35 balo), turint omenyje tai, kad pasirinkto banko paslaugų teikimas vyksta individualiai bendraujant darbuotojui ir klientui.



***3.14 pav.* Darbo valandų patogumas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbuotojų ir klientų nuomonės vertinant darbo valandų patogumą skyrėsi labai nežymiai, darbuotojai skyrė 4,23 balo, o klientai 4,22 balo. Klientams šios valandos gali būti nepatogios, nes paprastai padaliniai dirba 9 val. - 17.30 val. ir yra tik vienas padalinys, kuris dirba nuo 10val. -22val. , kuris nevisiems klientams gali būti patogioje vietoje. Darbuotojai šį teiginį gali vertinti, kaip ilgas darbo valandas.

Tyrimo rezultatai parodė, kad prasčiausiai iš empatijos dimensijos klientai vertina paslaugos teikėjo prieinamumą transporto požiūriu. Nors pasirinkto banko padalinių yra nemažai (7 padaliniai Klaipėdoje ir jos rajone), tačiau jų darbo valandos gali būti nepatogios ilgiau dirbantiems klientams ir todėl kito pasirinkto banko padalinio prieinamumas gali būti ne toks patogus. Individualus dėmesys klientų taip pat buvo įvertintas gana žemu balu (4,35 balo) turint omenyje tai, kad pasirinkto banko paslaugų teikimas vyksta individualiai bendraujant darbuotojui ir klientui. Darbuotojai prasčiausiai įvertino darbo valandų patogumą ir tai yra suprantama, nes jiems tai yra ilgos darbo valandos.

3.2. V1 aptarnavimo kokybės vertinimas: darbuotojų ir klientų nuomonių palyginimas

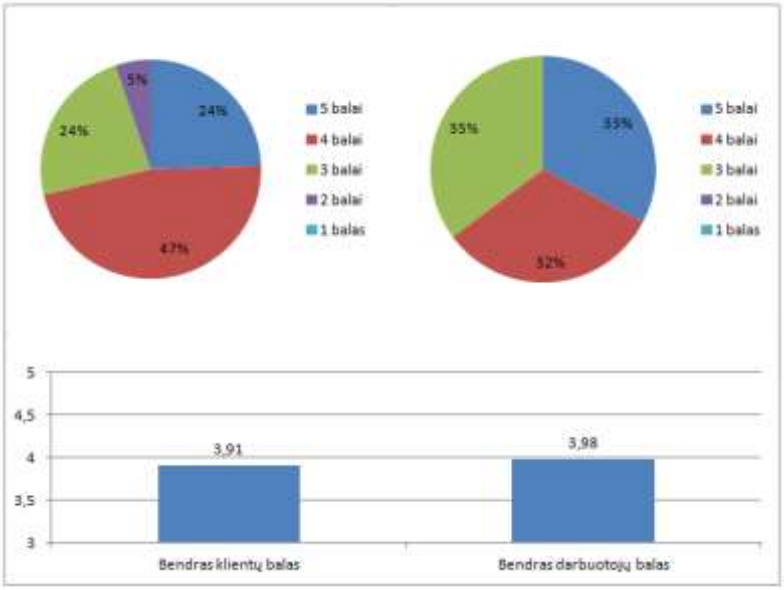
Išanalizavus V1 apklausos duomenis nustatyta, kad daugelis apklausoje dalyvaujančių klientų buvo moterys (72 proc.) nuo 25 iki 40 metų (54 proc.) ir nuo 40 iki 55 metų (22 proc.), turinčios aukštąjį universitetinį (80 proc.) arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (19 proc.).

Tarp V1 darbuotojų daugiausia buvo moterų (76 proc.) nuo 20 iki 40 metų (46 proc.) ir nuo 21 iki 25 metų (43 proc.) turinčios neuniversitetinį išsilavinimą (63 proc.). Daugelis apklaustųjų buvo klientų aptarnavimo specialistai (92 proc.) dirbantys V1 nuo 6 iki 10 metų (64 proc.).

3.2.1. Apčiuopiamumo dimensijos įvertinimas

Šią dimensiją sudaro fizinės paslaugos teikimo priemonės (įrengimai, patalpų interjeras), personalo išvaizda, priemonės, kurios apibūdina V1 veiklą (organizacijos ženklas, iškaba) bei išvaizda ir elgsena kitų klientų iš kurių galima spręsti apie paslaugų kokybę. Apčiuopiamumas yra itin svarbus, nes vartotojas negali realiai paliesti paslaugos, todėl pasitelkti fiziniai elementai sukuria įspūdį apie paslaugą. Kairėje pusėje yra matomi apčiuopiamumo dimensijos klientų įvertinimai, o dešinėje darbuotojų įvertinimai.

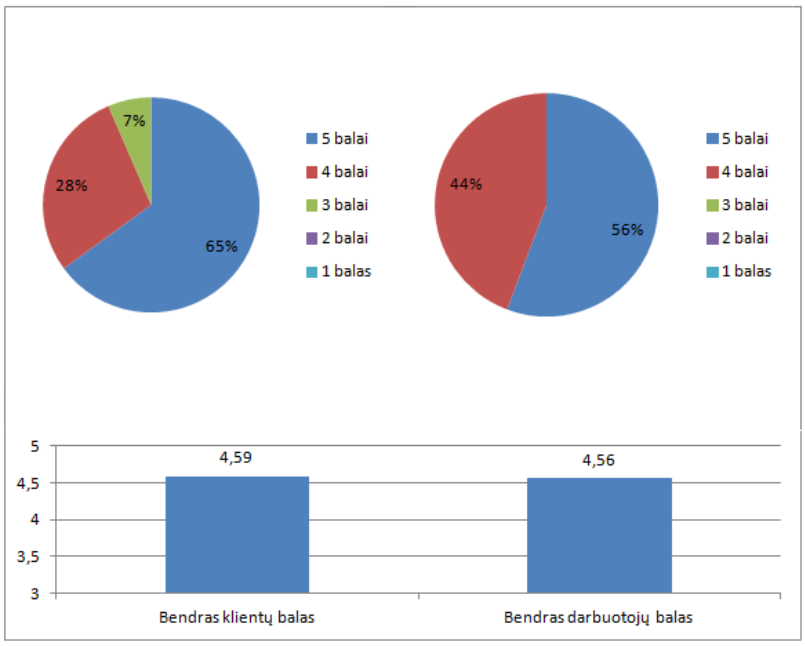
Vertinant apčiuopiamumo dimensiją buvo teiraujamasi apie V1 naudojamos įrangos tinkamą veikimą ir modernumą, darbuotojų aprangą, reklamą bei sėdimų vietų pakankumą laukiantiems klientams.



3.15 pav. **V1 naudojamos įrangos tinkamas veikimas ir modernumas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

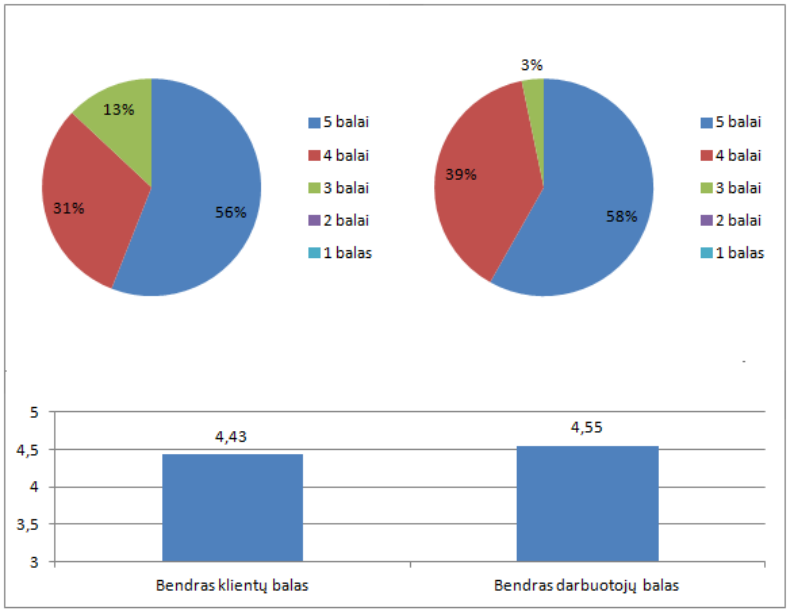
V1 darbuotojų (3,98 balo) ir klientų (3,91 balo) nuomonės vertinant V1 naudojamos įrangos tinkamą veikimą ir modernumą skyrėsi nežymiai. Rezultatai leidžia teigti, kad įrangą reikėtų tobulinti.



***3.16 pav.* V1 darbuotojų aprangos vertinimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

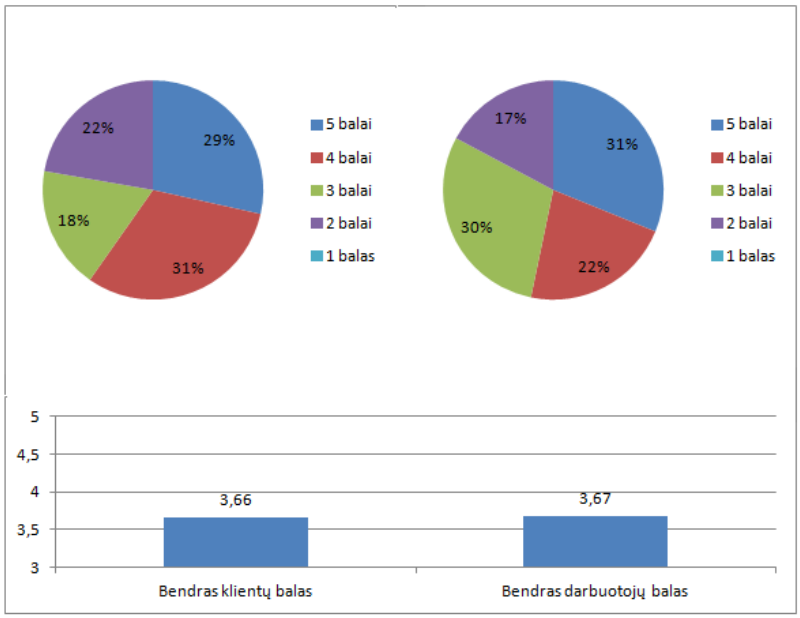
Vertinant V1 darbuotojų aprangą klientų ir darbuotojų skiriami balai skyrėsi nežymiai, tačiau tarp klientų buvo ir tokių, kuriems apranga neatrodė visiškai tinkama (7 proc.).



***3.17 pav.* V1 naudojamos reklamos informatyvumas, atitikimas, patrauklumas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vertinant banke naudojamos reklamos informatyvumą, atitikimą bei patrauklumą, klientų ir darbuotojų nuomonės skyrėsi nežymiai ir tai leidžia teigti, kad kokybė yra tinkama.



***3.18 pav.* Sėdimų vietų pakankumas laukiantiems klientams**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

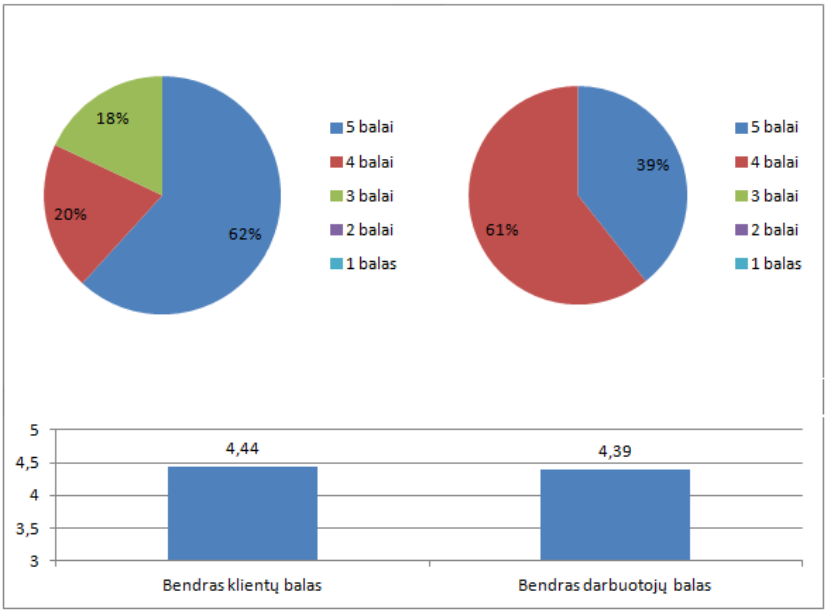
Rezultatai parodo, kad tiek klientai, tiek darbuotojai mano, jog sėdimų vietų laukiantiems klientams trūksta.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad prasčiausiai tiek klientų (3,66 balo), tiek darbuotojų (3,67 balo) buvo įvertintas teiginys apie laukiantiems klientams esančių sėdimų vietų skaičių V1, o tai rodo jų trūkumą V1. Geriausiai iš šios dimensijos teiginių buvo įvertinta darbuotojų apranga, klientai skyrė 4,59 balo, o darbuotojai 4,56 balo, tačiau negalima atmesti galimybės, kad vertinant darbuotojų aprangą, respondentai taip pat vertino ir darbuotojų išvaizdą (makiažą, kūno sudėjimą ir t.t), kuri taip pat yra svarbi, nes kai kurie klientai linkę tapatinti paslaugų kokybę su ją teikiančiais žmonėmis.

3.2.2. Patikimumo dimensijos įvertinimas

Patikimumas, tai užtikrintas ir tikslus pažadėtų paslaugų atlikimas, gebėjimas įkvėpti pasitikėjimo jausmą klientams.

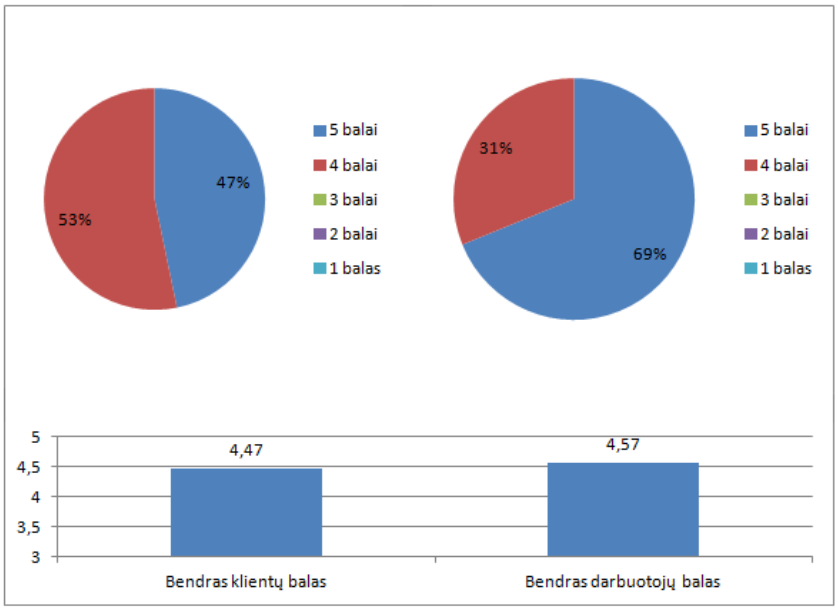
Vertinant patikimumo dimensiją buvo teiraujamasi apie teikiamos paslaugos kokybės kitimą priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja bei V1darbuotojų kvalifikaciją.



***3.19 pav.* Teikiamos paslaugos kokybė nekinta priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Klientų ir darbuotojų skiriami balai vertinant šį teiginį skyrėsi nežymiai, tačiau tarp klientų buvo ir prasčiau vertinančių šį teiginį (18 proc.).



***3.20 pav.* V1darbuotojų kvalifikacija**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

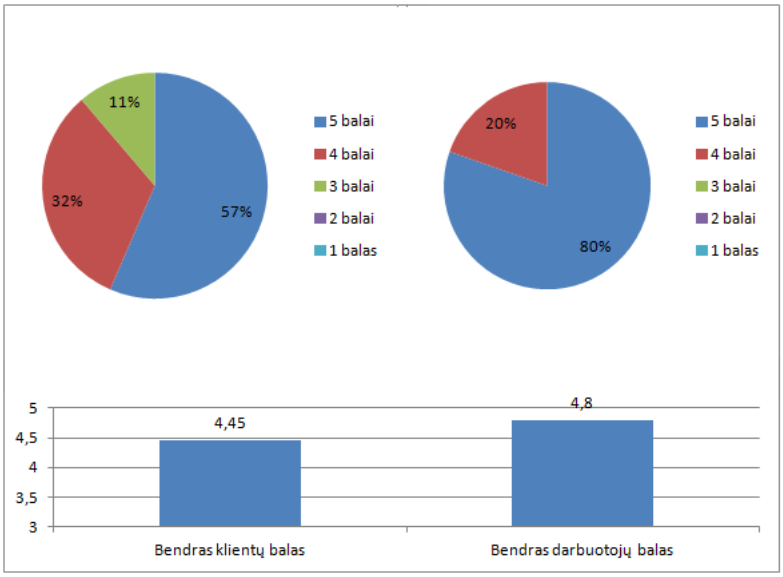
Klientų ir darbuotojų vertinimai vertinant V1 darbuotojų kvalifikaciją yra aukšti, o nuomonės skiriasi nežymiai. Rezultatai leidžia teigti, kad V1 dirba kvalifikuoti ir savo darbą puikiai išmanantys darbuotojai.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad prasčiau iš patikimumo dimensijos buvo įvertintas paslaugos kokybės kitimas priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja, tačiau abiejų veiksnių vertinimai skyrėsi nežymiai. Geriau buvo įvertinta darbuotojų kvalifikacija, kuri yra ypač svarbi dirbant.

3.2.3. Reagavimo dimensijos įvertinimas

Tai pasiruošimas suteikti tinkamą klientams paslaugą, kai ji jam reikalinga, neverčiant jo ilgai laukti.

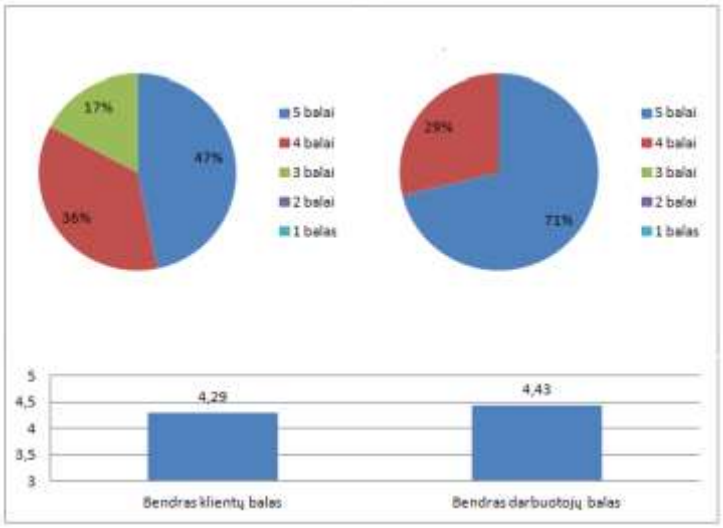
Vertinant reagavimo dimensiją buvo teiraujamasi apie darbuotojų operatyvų reagavimą į problemas bei greitą klientų aptarnavimą.



***3.21 pav.* Darbuotojų operatyvus reagavimas į problemas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbuotojai šį veiksnį vertina geriau negu klientai ir tai suprantama, nes darbuotojai vertina savo darbą.



***3.22 pav.* Greitas klientų aptarnavimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

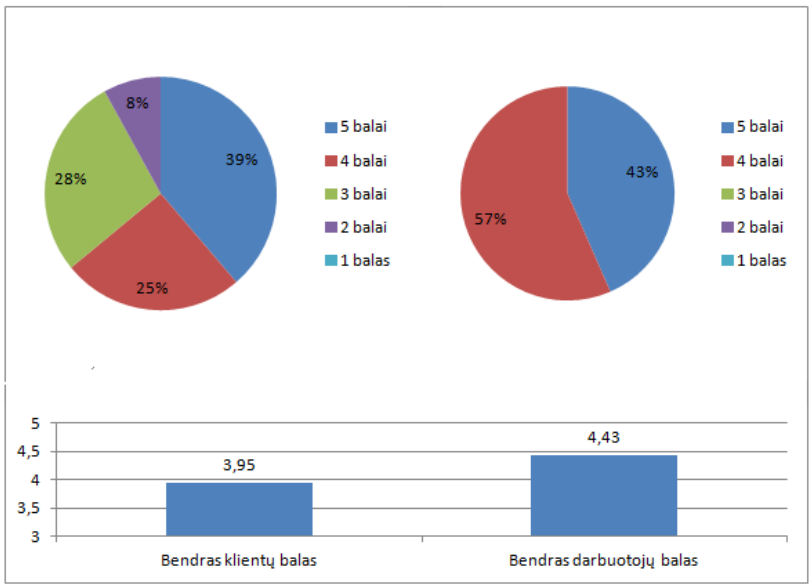
Vertinant greitą klientų aptarnavimą darbuotojų ir klientų nuomonės skyrėsi ir tai suprantama, nes darbuotojai vertina savo pastangas ir darbą.

Palankiau iš šios dimensijos klientai bei darbuotojai įvertino darbuotojų gebėjimą operatyviai reaguoti į problemas, kuris yra svarbus esant ne vienam paslaugų tiekėjui. Prasčiau iš šios dimensijos klientai bei darbuotojai įvertino greitą klientų aptarnavimą, kuris yra itin svarbus, nes klientai tikisi, kad norima paslauga bus jiems suteikta kuo greičiau, o laukimas sukelia nepasitenkinimo jausmą.

3.2.4. Tikrumo dimensijos įvertinimas

Tikrumas apima darbuotojų gebėjimą suprasti klientų poreikius, elgesį su jais bei informacijos suteikimas ir jos prieinamumas sudarant atitinkamą organizacijos įvaizdį.

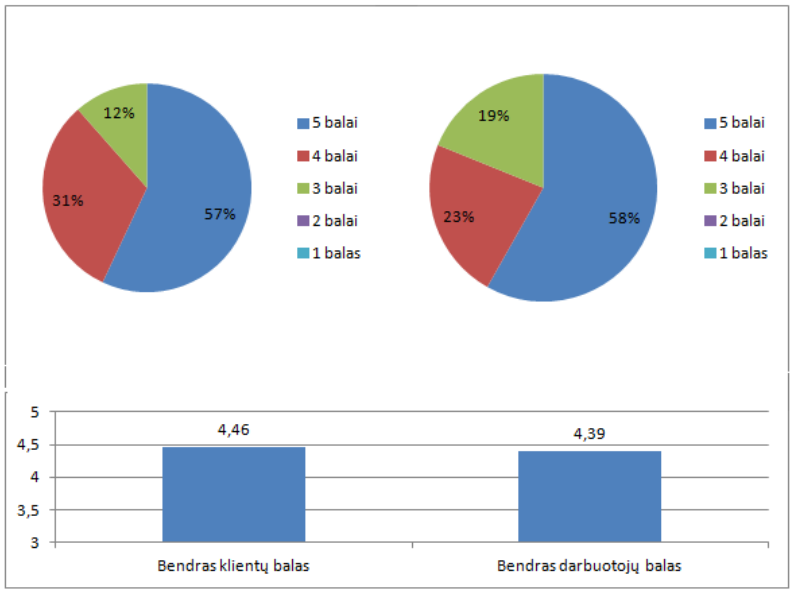
Vertinant tikrumo dimensiją buvo teiraujamasi, kaip vertinamas malonus aptarnavimas bei darbuotojų paslaugumas, klientų poreikių supratimas, internetinės svetainės aiškumas.



***3.23 pav.* Darbuotojų paslaugumas ir malonus aptarnavimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

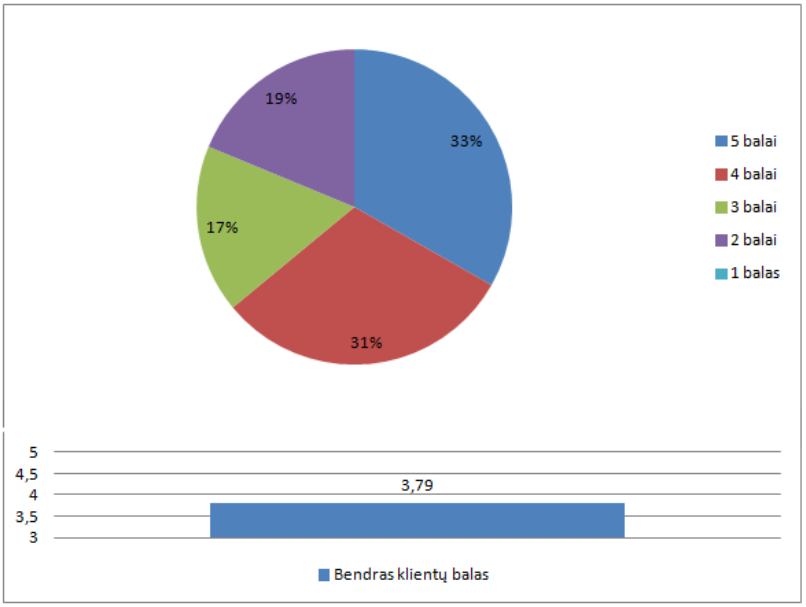
Respondentų nuomonės vertinant darbuotojų paslaugumą ir malonų aptarnavimą skyrėsi, o rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojams vertėtų kritiškiau atsižvelgti į šį veiksnį.



***3.24 pav.* Klientų poreikių supratimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Klientų poreikių supratimas yra itin svarbus veiksnys lemiantys teikiamos paslaugos kokybę, kuris tiek klientų, tiek darbuotojų yra vertinimas aukštu balu, o tai parodo, kad klientai gauna tai, ko pageidauja.



***3.25 pav.* Aiškus ir suprantamas naudojimasis internetine svetaine**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

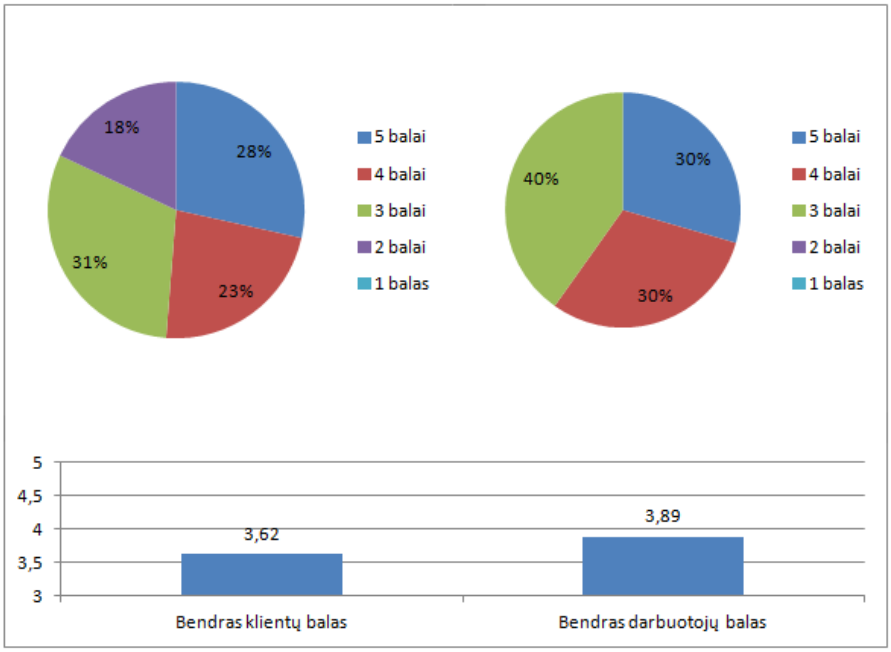
Respondentai naudojimąsi internetine svetaine įvertino gana žemu balu (3,79 balo). Toks įvertinimas gali būti susijęs ir su tuo, kad kai kurie klientai vengia naudotis internetinėmis paslaugomis. Darbuotojams šis klausimas nebuvo užduodamas, kadangi dirbant jie privalo mokėti naudotis internetine svetaine.

Geriausiai iš šios dimensijos teiginių klientų buvo įvertintas klientų poreikių supratimas, o tai rodo, kad klientai gauna tai, ko pageidauja. Prasčiausiai įvertintas aiškus ir suprantamas naudojimasis internetine svetaine. Toks įvertinimas gali būti siejamas ir su tuo, kad kai kurie klientai vengia naudotis internetinėmis paslaugomis arba neturi nuolatinės prieigos prie interneto.

3.2.5. Empatijos dimensijos įvertinimas

Šią dimensiją sudaro darbo laiko tinkamumas klientams, paslaugos teikėjo prieinamumas transporto požiūriu bei individualus dėmesys klientui.

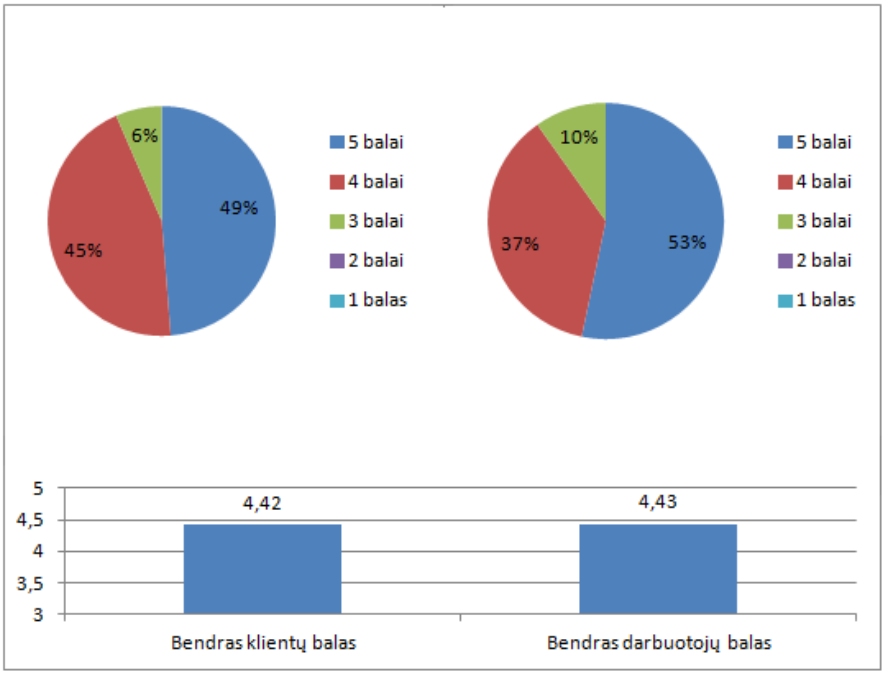
Vertinant empatijos dimensiją buvo teiraujamasi, apie paslaugos teikėjo prieinamumą transporto požiūriu, individualų dėmesį klientui bei darbo valandų patogumą.



***3.26 pav.* Paslaugos teikėjo prieinamumas transporto požiūriu**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

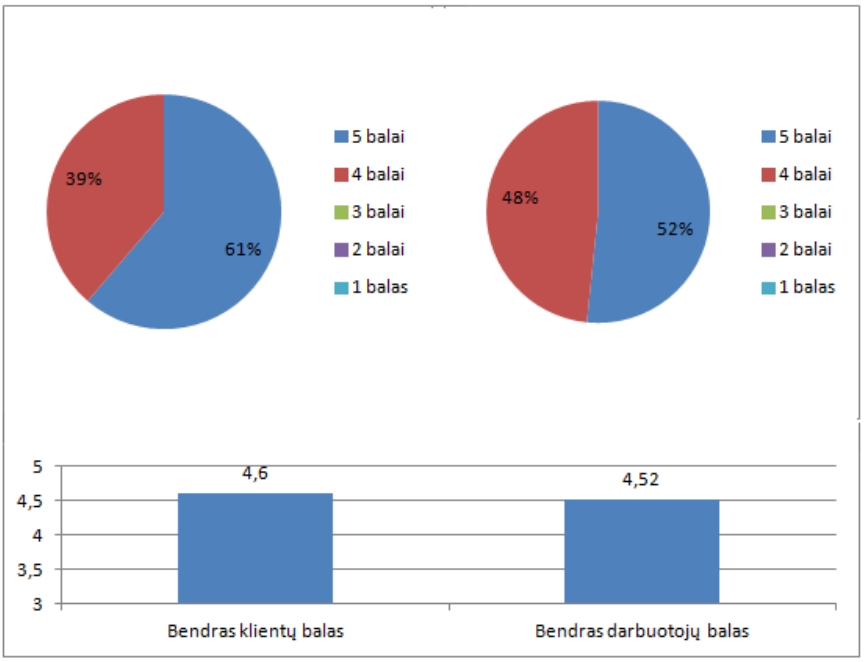
Vertinant paslaugos teikėjo prieinamumą transporto požiūriu, klientų ir darbuotojų nuomonės skyrėsi nežymiai, o balai nėra aukšti. Net 18 proc. klientai nesutiko su teiginiu, kad V1 padaliniai yra jiems patogiose dislokacijos vietose.



***3.27 pav.* Individualus dėmesys klientui aptarnavimo metu**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

V1paslaugų teikimas vyksta individualiai bendraujant darbuotojui ir klientui, tačiau darbuotojai bei klientai šį teiginį įvertino gana žemu balu. Darbuotojai skyrė – 4,43 balo, o klientai – 4,42 balo.



***3.28 pav.* Darbo valandų patogumas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbo valandų patogumą tiek klientai (4,6 balo), tiek darbuotojai (4,52 balo) vertina palankiai. Klaipėdos apskrities valstybinė mokesčių inspekcija apima 13 padalinių dirbančių darbo dienomis I – IV nuo 8 – 17 val. ir V nuo 8.00-15.45 val., pietų pertrauka 12.00 – 12.45 val.

Tyrimo rezultatai parodė, kad prasčiausiai iš empatijos dimensijos klientai vertina paslaugos teikėjo prieinamumą transporto požiūriu. Individualus dėmesys klientų taip pat buvo įvertintas gana žemu balu (4,42 balo) turint omenyje tai, kad V1 paslaugų teikimas vyksta tik individualiai bendraujant darbuotojui bei klientui. Darbuotojai bei klientai geriausiai įvertino darbo valandų patogumą.

3.3. S1 aptarnavimo kokybės vertinimas: darbuotojų ir klientų nuomonių palyginimas

Išanalizavus S1 apklausos duomenis nustatyta, kad daugelis apklausoje dalyvaujančių klientų buvo moterys (80 proc.) nuo 25 iki 40 metų (34 proc.) ir nuo 18 iki 25 metų (24 proc.), turinčios aukštąjį universitetinį (52 proc.) arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (40 proc.).

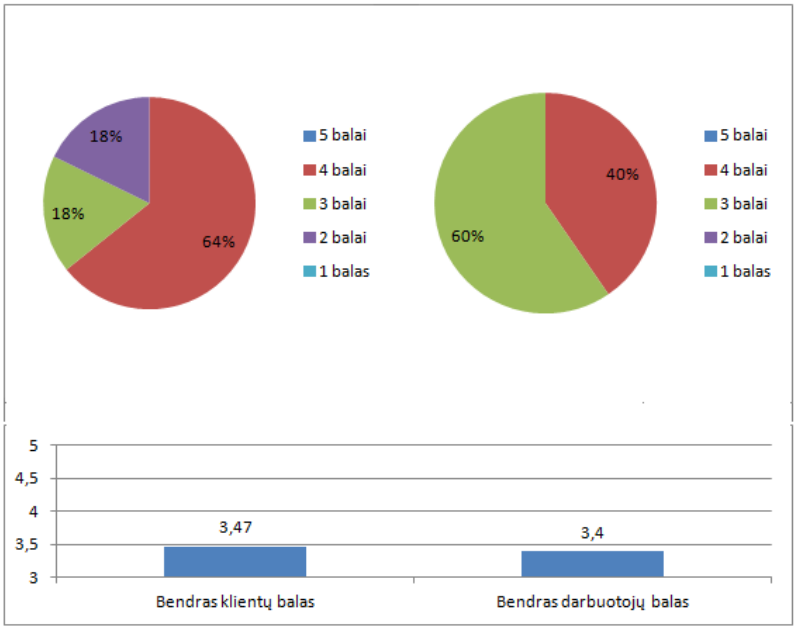
Tarp S1 darbuotojų daugiausia buvo moterų (98 proc.) nuo 25 iki 40 metų (52 proc.) ir nuo 18 iki 25 metų (38 proc.) turinčios aukštąjį universitetinį išsilavinimą (79 proc.) arba aukštąjį neuniversitetinį

(21 proc.) išsilavinimą. Daugelis apklaustųjų buvo dirbantys S1 nuo 3 iki 6 metų (79 proc.) ir nuo 6 iki 9 metų (21 proc.).

3.3.1. Apčiuopiamumo dimensijos įvertinimas

Šią dimensiją sudaro fizinės paslaugos teikimo priemonės (įrengimai, patalpų interjeras), personalo išvaizda, priemonės, kurios apibūdina S1 veiklą (organizacijos ženklas, iškaba) bei išvaizda ir elgsena kitų klientų iš kurių galima spręsti apie paslaugų kokybę. Apčiuopiamumas yra itin svarbus, nes vartotojas negali realiai paliesti paslaugos, todėl pasitelkti fiziniai elementai sukuria įspūdį apie paslaugą. Kairėje pusėje yra matomi apčiuopiamumo dimensijos klientų įvertinimai, o dešinėje darbuotojų įvertinimai.

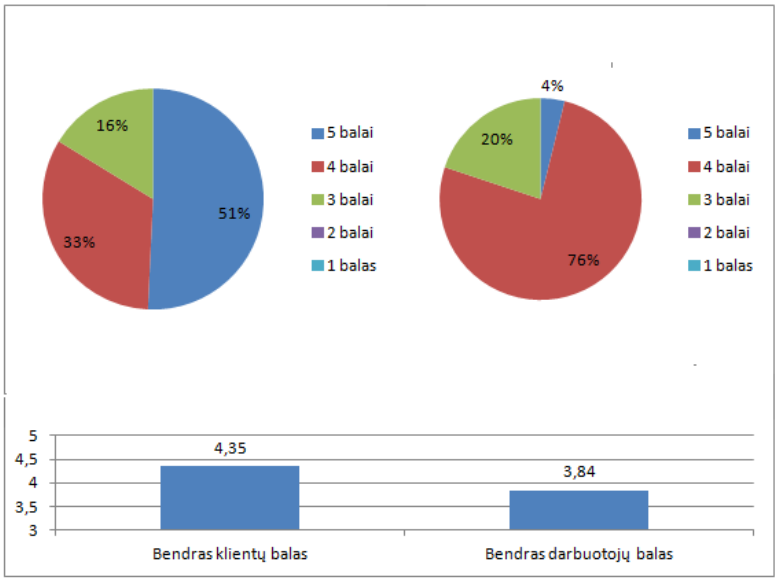
Vertinant apčiuopiamumo dimensiją buvo teiraujamasi apie S1 naudojamos įrangos tinkamą veikimą ir modernumą, darbuotojų aprangą, reklamą bei sėdimų vietų pakankamumą laukiantiems klientams.



***3.29 pav.* S1 naudojamos įrangos tinkamas veikimas ir modernumas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

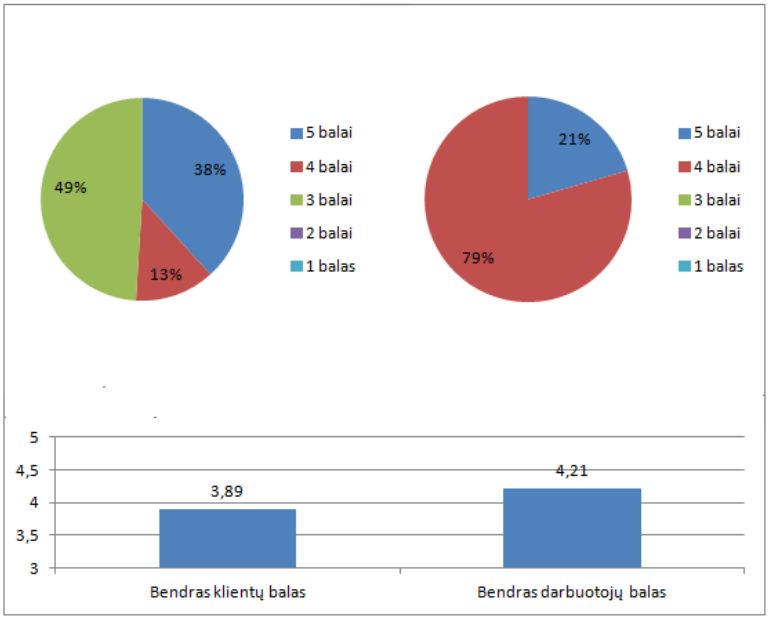
S1 darbuotojų (3,4 balo) ir klientų (3,47 balo) nuomonės vertinant S1 naudojamos įrangos tinkamą veikimą ir modernumą skyrėsi nežymiai, o rezultatai leidžia teigti, kad įrangą reikėtų tobulinti.



***3.30 pav.* S1 darbuotojų aprangos vertinimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

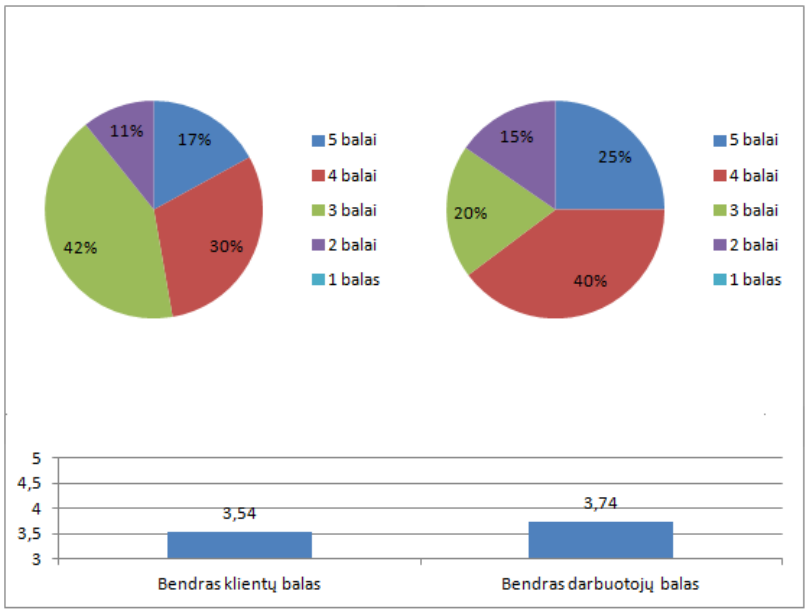
Klientai S1 darbuotojų aprangą vertina geriau negu darbuotojai, tai gali lemti ir tai, jog darbuotojams ši apranga yra pabodusi, ją sunkiau prižiūrėti.



***3.31 pav.* S1 naudojamos reklamos informatyvumas, atitikimas, patrauklumas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

S1 naudojamos reklamos informatyvumą, atitikimą bei patrauklumą palankiau vertina darbuotojai (4,21 balo) negu klientai (3,89 balo).



***3.32 pav.* Sėdimų vietų pakankamumas laukiantiems klientams**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

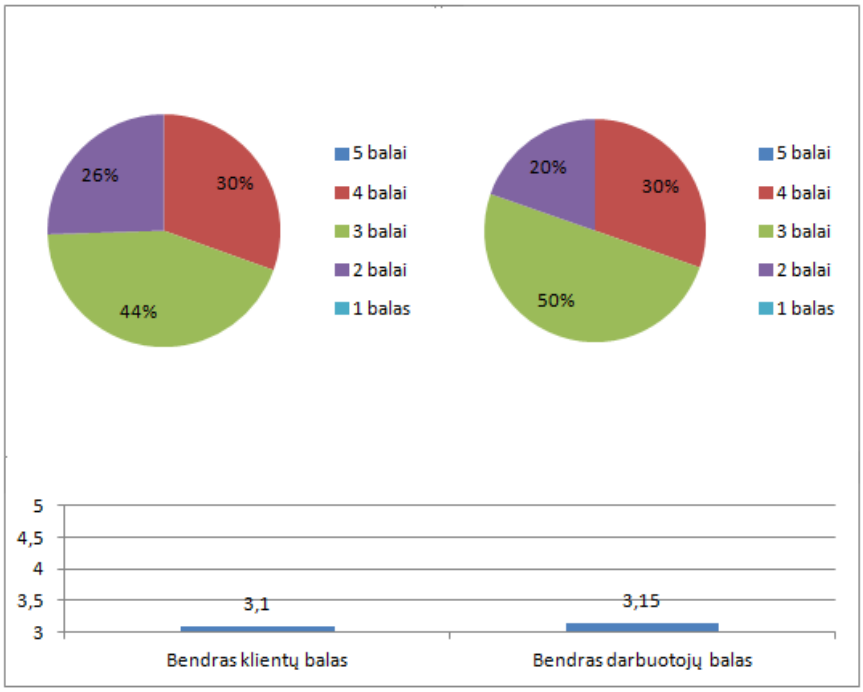
Tiek klientai (3,54 balo), tiek darbuotojai (3,74 balo) mano, jog sėdimų vietų klientams trūksta.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad prasčiausiai darbuotojai (3,4 balo) bei klientai įvertino teiginį apie S1 naudojamos įrangos modernumą ir tinkamą veikimą. Geriausiai iš šios dimensijos teiginių klientai įvertino darbuotojų aprangą, o darbuotojai S1 naudojamą reklamą. Vertinant darbuotojų aprangą, respondentai taip pat galėjo vertinti ir darbuotojų išvaizdą (makiažą, kūno sudėjimą ir t.t), kuri taip pat yra svarbi, nes kai kurie klientai linkę tapatinti paslaugų kokybę su ją teikiančiais žmonėmis.

3.3.2. Patikimumo dimensijos įvertinimas

Patikimumas, tai užtikrintas ir tikslus pažadėtų paslaugų atlikimas, gebėjimas įkvėpti pasitikėjimo jausmą klientams.

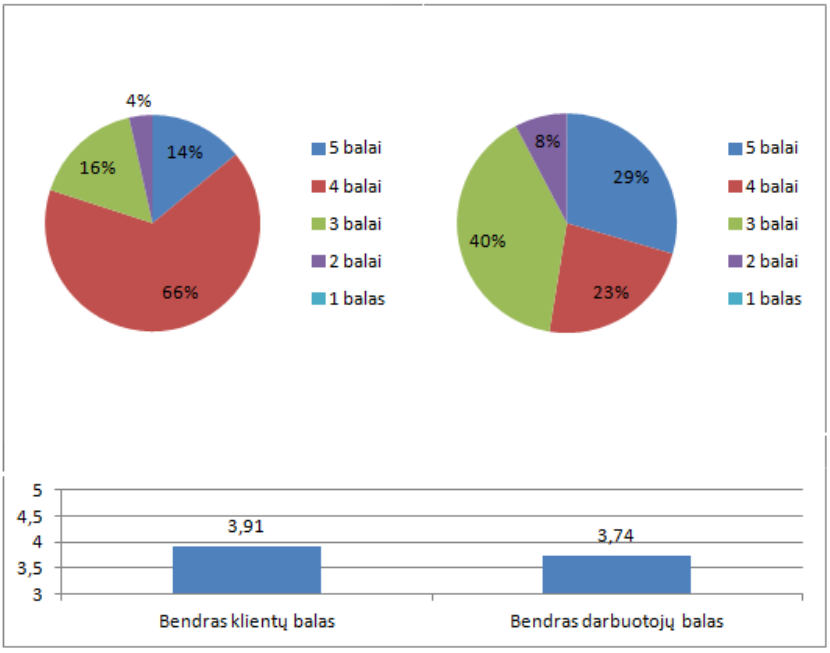
Vertinant patikimumo dimensiją buvo teiraujamasi apie teikiamos paslaugos kokybės kitimą priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja bei S1 darbuotojų kvalifikaciją.



3.33 pav. **Teikiamos paslaugos kokybė nekinta priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Teikiamos paslaugos kokybė neturėtu kisti priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja, tačiau rezultatai leidžia teigti, kad vis dėlto taip kartais vyksta.



3.34 pav. **S1 darbuotojų kvalifikacija**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

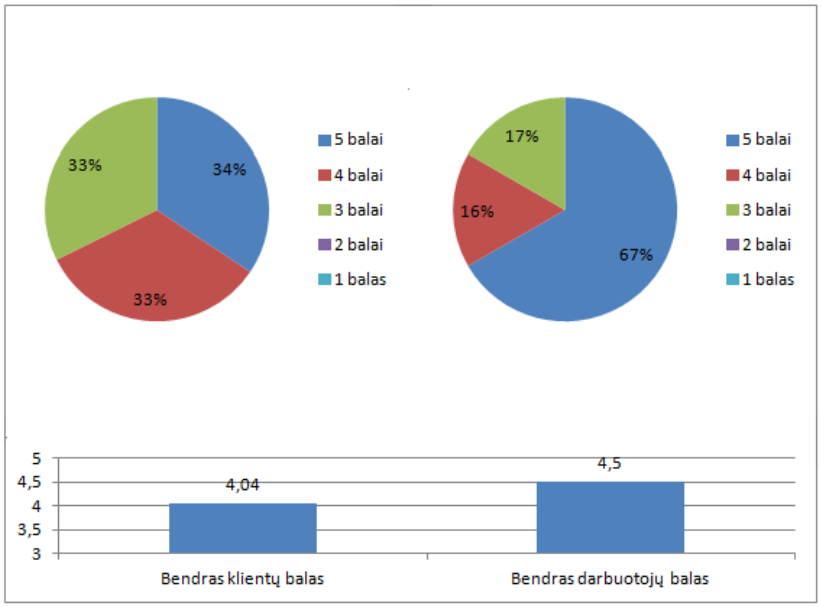
Klientai S1 darbuotojų kvalifikaciją vertina geriau negu patys darbuotojai. Negalima atmesti galimybės, kad darbuotojai susidurdami su įvairiomis klientų problemomis ir reikalingos informacijos trūkumu, kuomet reikia kreiptis į kolegas, gali teigti, kad jiems trūksta kvalifikacijos šią problemą išspręsti patiems.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad prasčiau iš patikimumo dimensijos buvo įvertintas paslaugos kokybės kitimas priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja. Teikiamos paslaugos kokybė neturėtu kisti priklausomai nuo asmens, kuris tuo metu aptarnauja, tačiau rezultatai leidžia teigti, kad vis dėlto taip kartais vyksta. Palankiau yra įvertinta darbuotojų kvalifikaciją.

3.3.3. Reagavimo dimensijos įvertinimas

Tai pasiruošimas suteikti tinkamą klientams paslaugą, kai ji jam reikalinga, neverčiant jo ilgai laukti.

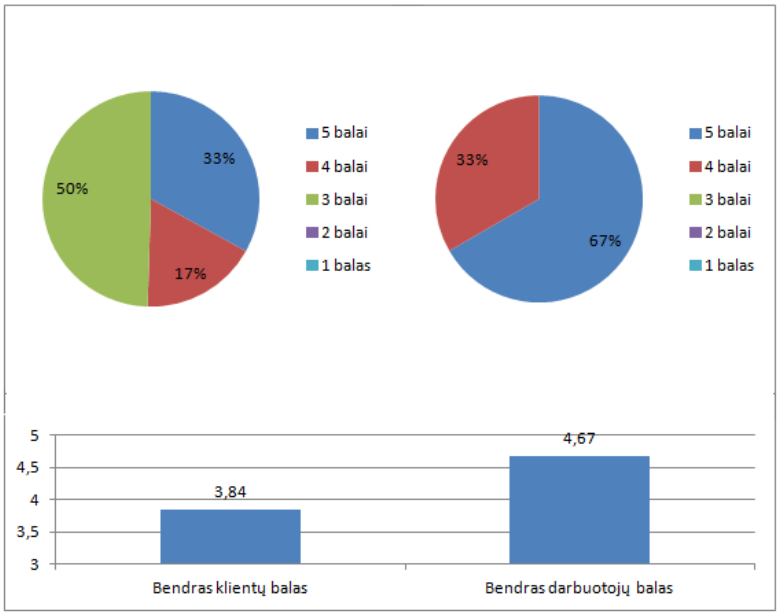
Vertinant reagavimo dimensiją buvo teiraujamasi apie darbuotojų operatyvų reagavimą į problemas bei greitą klientų aptarnavimą.



***3.35 pav.* Darbuotojų operatyvus reagavimas į problemas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbuotojai operatyvų reagavimą į problemas vertina geriau negu klientai ir tai yra suprantama, nes jie vertina savo darbą bei pastangas.



***3.36 pav.* Greitas klientų aptarnavimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

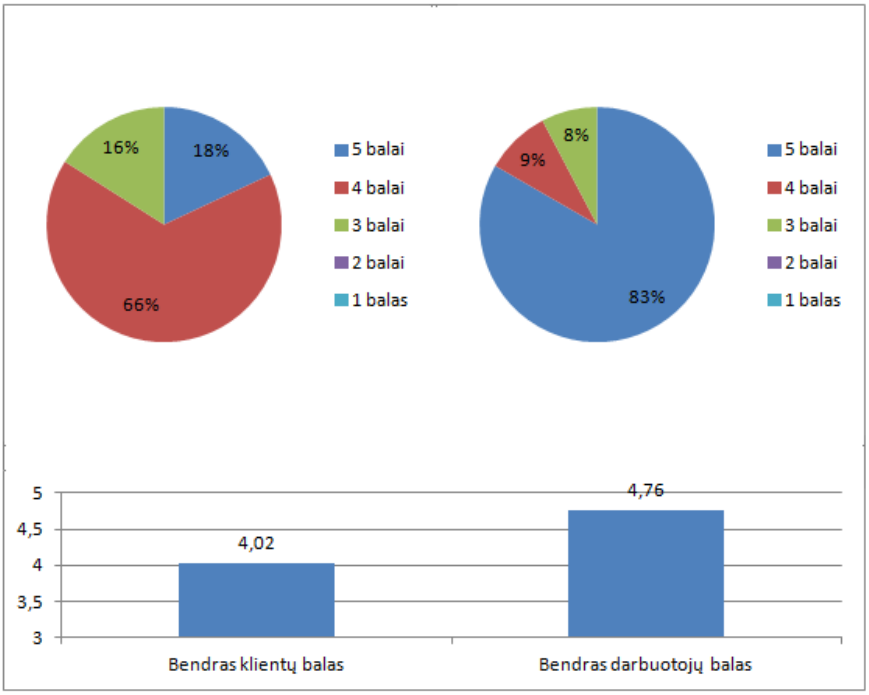
Darbuotojai šį teiginį vertina palankiau negu klientai, nes jie vertina savo pastangas ir darbą, o klientai nėra linkę laukti ir tikisi kuo greitesnio aptarnavimo, nors kartais esant dideliam klientų kiekiui greitai aptarnauti visus klientus yra sunku.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad iš reagavimo dimensijos teiginių, klientai palankiau įvertino teiginį apie operatyvų reagavimą į problemas, kuris yra svarbus esant ne vienam paslaugų tiekėjui. S1 veikloje atsiradus nesklandumams, darbuotojai klaidų negali ištaisyti vieni, todėl pagalbos kreipiasi į kolegas, o tai užima laiko ir klientai gali susidaryti įspūdį, kad į susidariusią problemą yra reaguojama vangiai. Prasčiau iš šios dimensijos teiginių klientų buvo įvertintas greitas klientų aptarnavimas, kuris sukelia klientams nepasitenkinimo jausmą.

3.3.4. Tikrumo dimensijos įvertinimas

Tikrumas apima darbuotojų gebėjimą suprasti klientų poreikius, elgesį su jais bei informacijos suteikimas ir jos prieinamumas sudarant atitinkamą organizacijos įvaizdį.

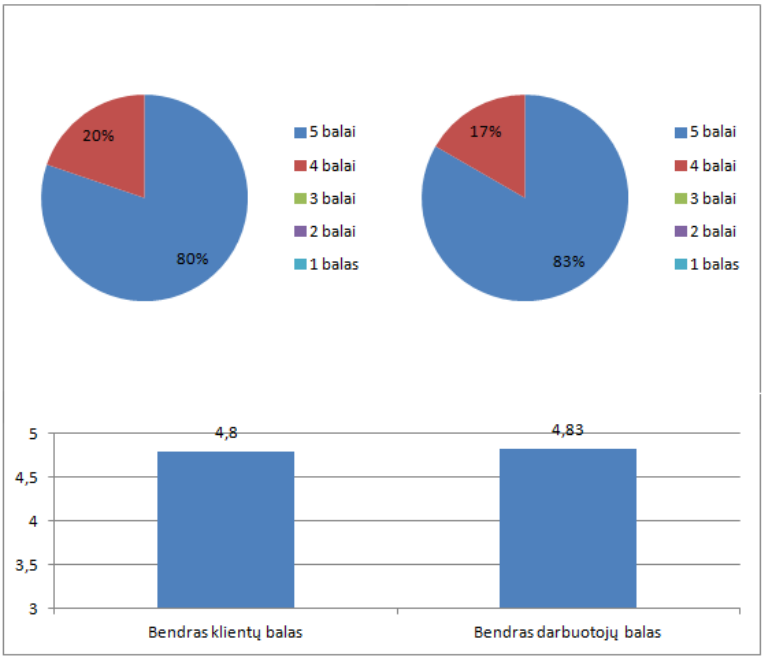
Vertinant tikrumo dimensiją buvo teiraujamasi, kaip vertinamas malonus aptarnavimas bei darbuotojų paslaugumas, klientų poreikių supratimas, internetinės svetainės aiškumas.



***3.37 pav.* Darbuotojų paslaugumas ir malonus aptarnavimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

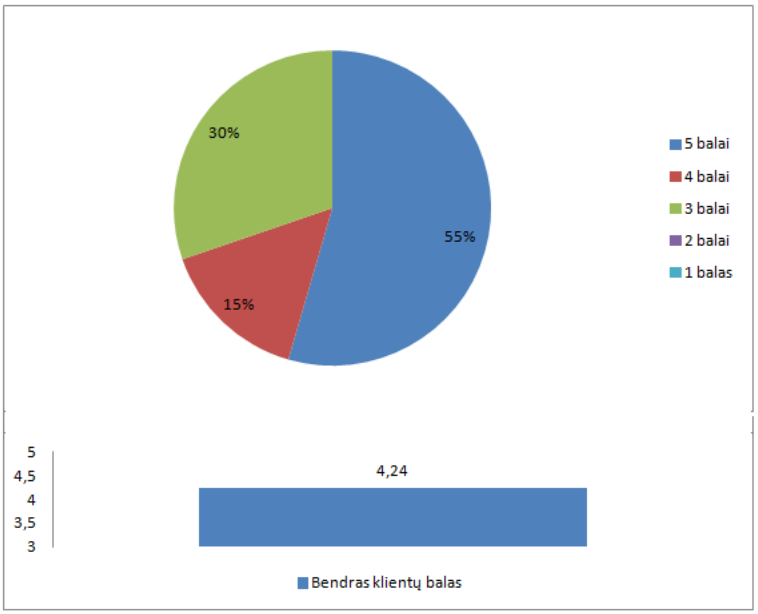
Darbuotojai vertindami šį teiginį vertina savo darbą bei pastangas, todėl jų vertinimas yra palankesnis negu klientų, tačiau jiems vertėtų kritiškiau atsižvelgti į šį veiksnį.



***3.38 pav.* Klientų poreikių supratimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Komunikavimas ir sugebėjimas tinkamai suprasti klientų poreikius yra itin svarbus veiksnys, kuris parodo darbuotojų kompetenciją. Klientų bei darbuotojų nuomonės vertinant šį teiginį sutapo ir tai parodo, kad darbuotojai bei klientai puikiai vieni kitus supranta.



***3.39 pav.* Aiškus ir suprantamas naudojimasis internetine svetaine**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

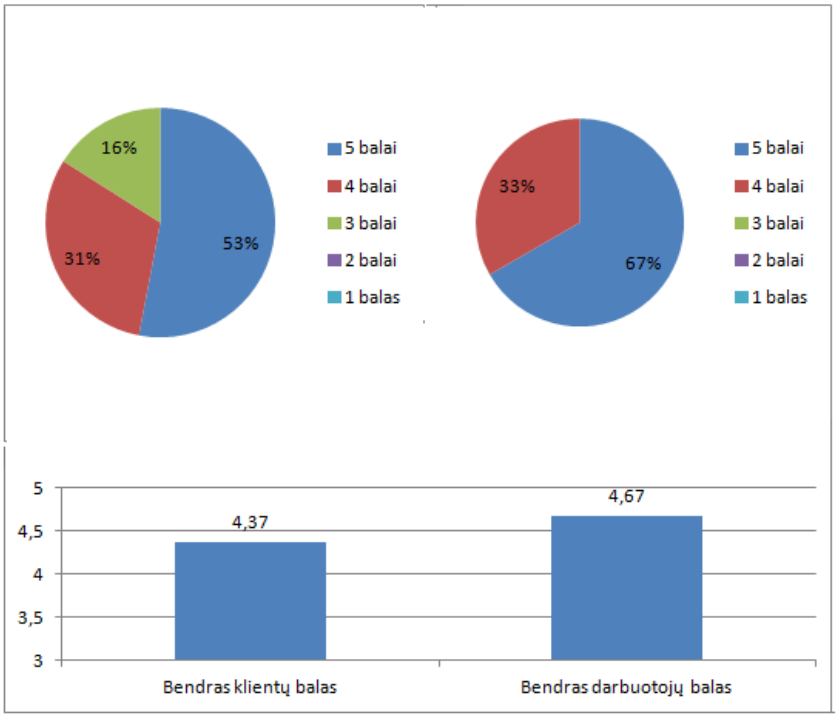
Respondentai naudojimąsi internetine svetaine įvertino gana palankiai (4,24 balo). Darbuotojams šis klausimas nebuvo užduodamas, kadangi dirbant jie privalo mokėti naudotis internetine svetaine.

Geriausiai iš šios dimensijos teiginių tiek darbuotojų, tiek klientų buvo įvertintas klientų poreikių supratimas, o tai rodo, kad klientai gauna tai, ko pageidauja. Prasčiausiai klientų įvertintas paslaugus ir malonus aptarnavimas, kuris yra būtinas siekiant kuo didesnės paslaugų kokybės.

3.3.5. Empatijos dimensijos įvertinimas

Šią dimensiją sudaro darbo laiko tinkamumas klientams, paslaugos teikėjo prieinamumas transporto požiūriu bei individualus dėmesys klientui.

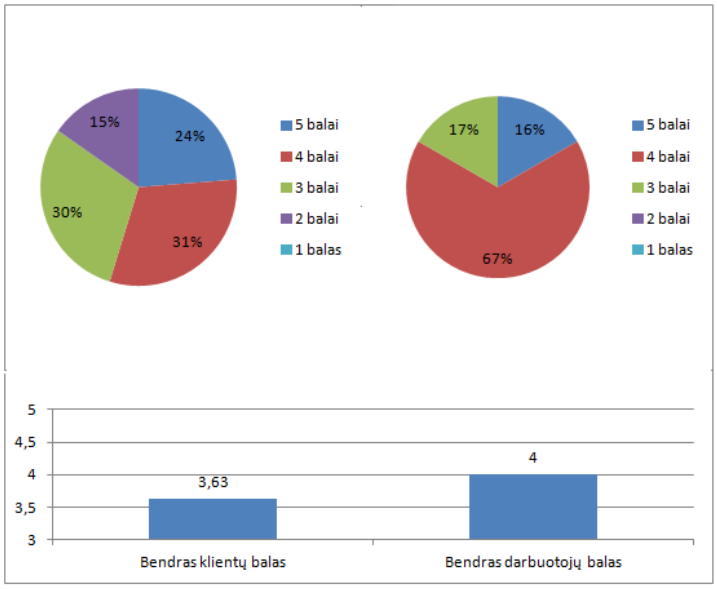
Vertinant empatijos dimensiją buvo teiraujamasi, apie paslaugos teikėjo prieinamumą transporto požiūriu, individualų dėmesį klientui bei darbo valandų patogumą.



3.40 pav. **Paslaugos teikėjo prieinamumas transporto požiūriu**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

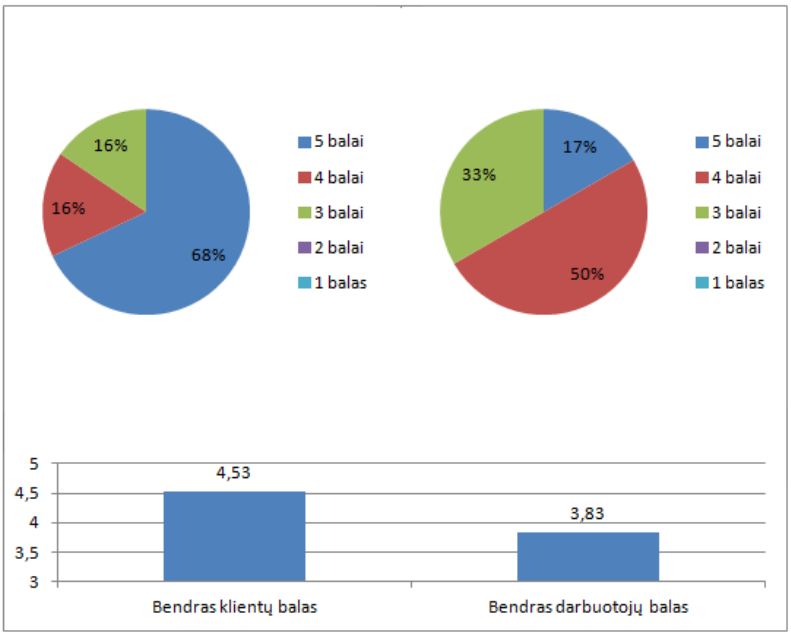
Klientai renkasi tą S1 padalinį, kuris yra jiems patogioje dislokacijos vietoje. Vertinant šį teiginį klientų ir darbuotojų nuomonės išsiskyrė, tačiau balai yra palankūs. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos Klaipėdos apskrityje yra įsteigęs penkis skyrius, kurių darbo laikas: I-IV 8.00-17.00 val., V 8.00-15.45 val.



3.41 pav. **Individualus dėmesys klientui aptarnavimo metu**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Turint omenyje, tai, kad S1 paslaugų teikimas vyksta bendraujant individualiai klientui ir darbuotojui, šio teiginio įvertinimas gana žemas. Rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojams vertėtų kritiškiau pažvelgti į šį teiginį ir aptarnavimo metu, bendrauti su kolegomis tik tuo atveju, jeigu tai yra susiję su kliento problema.



***3.42 pav.* Darbo valandų patogumas**

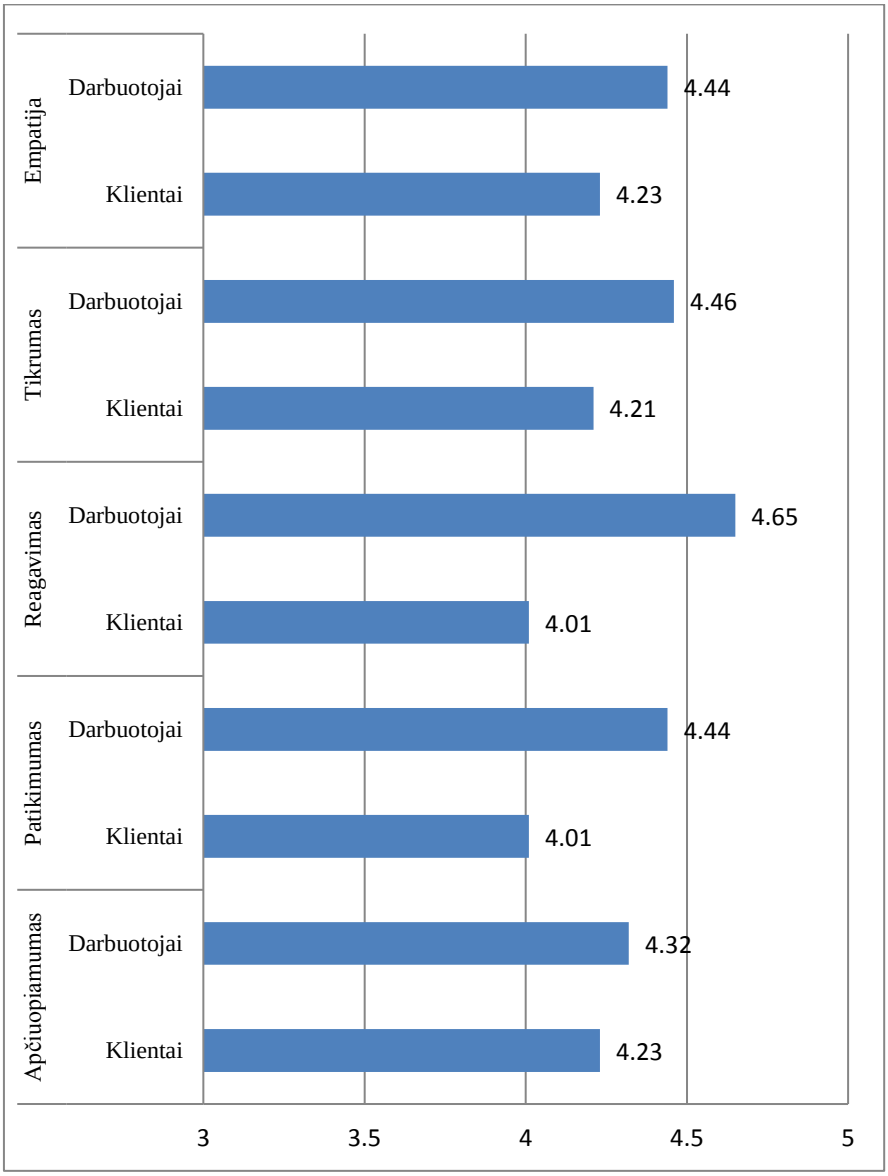
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbo valandų patogumą klientai įvertino (4,53 balo) palankiau negu darbuotojai (3,83 balo). Darbuotojai vertindami šį teiginį taip pat galėjo vertinti ir ilgas darbo valandas, kurias jie dirba.

Tyrimo rezultatai parodė, kad prasčiausiai iš empatijos dimensijos klientai įvertino jiems skiriamą individualų dėmesį. Rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojams vertėtų kritiškiau pažvelgti į šį teiginį ir aptarnavimo metu, bendrauti su kolegomis tik tuo atveju, jeigu tai yra susiję su kliento problema. Palankiausiai klientų buvo įvertintas darbo valandų patogumas.

3.4. B1, V1 ir S1 lyginamoji analizė remiantis SERVQUAL metodika

Remiantis SERVQUAL metodika bei klientų aptarnavimo kokybės kriterijais apačioje esančiose lentelėse yra pateikiami šių kriterijų klientų bei darbuotojų įvertinimai.

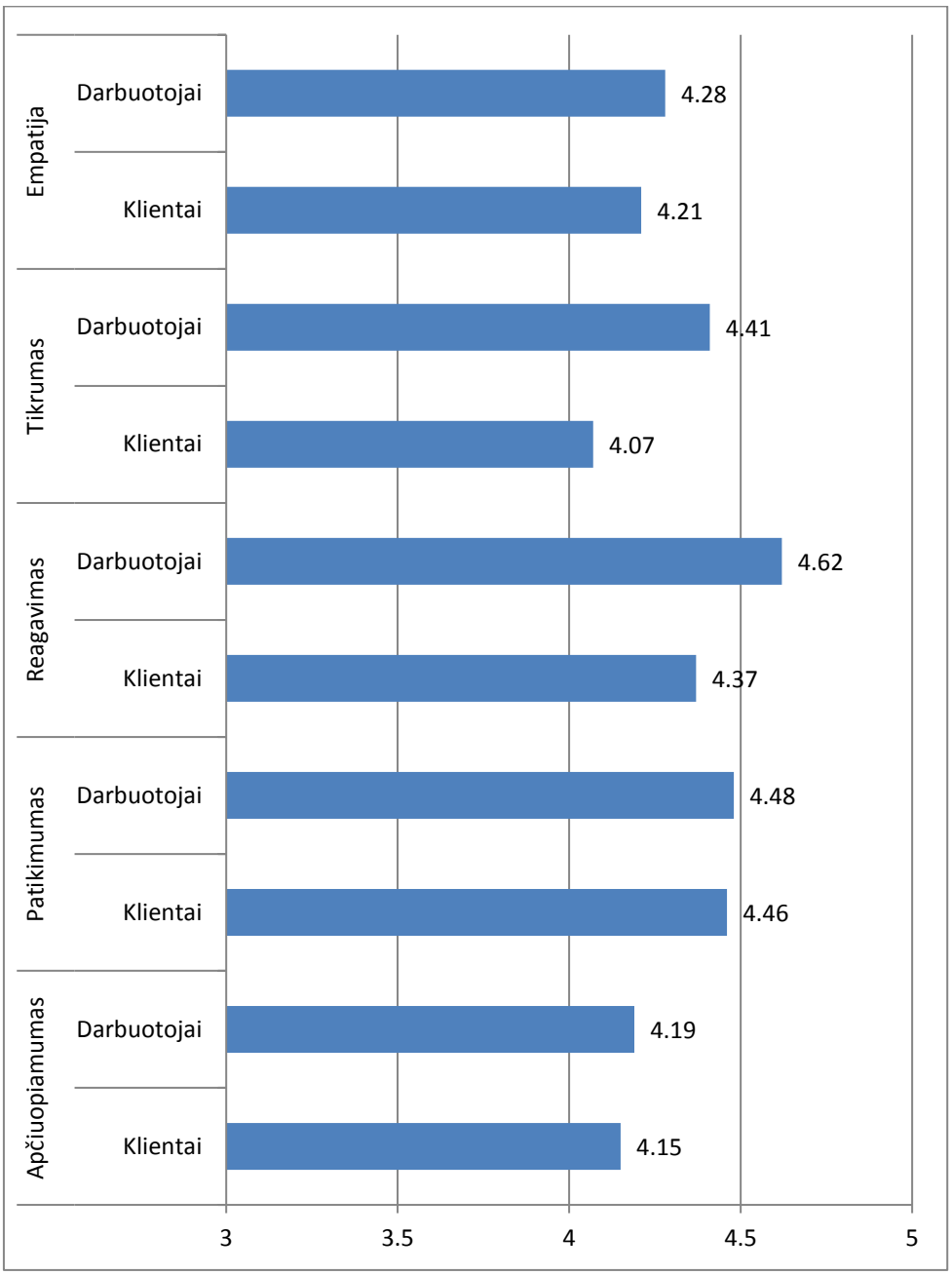


***3.43 pav.* B1 SERVQUAL metodikos apibendrinimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad pasirinkto banko klientai geriausiai vertina apčiuopiamumo (4,23 balo), empatijos (4,23 balo) ir tikrumo (4,21 balo) dimensijas, o darbuotojai palankiausiai vertina reagavimo (4,65 balo), empatijos (4,44 balo) ir patikimumo (4,44 balo) dimensijas. Toks palankus darbuotojų vertinimas galimas dėl to, kad jie šiose dimensijose būtent vertina savo darbą.

Patikimumo (4,01 balo) ir reagavimo (4,01 balo) dimensijas klientai įvertino prasčiausiai, todėl galima būtų teigti, kad darbuotojams vertėtų operatyviau reaguoti į problemas, atsižvelgti į paslaugų kokybės kitimą priklausomai nuo aptarnaujančio asmens bei į klientų aptarnavimo laiką.

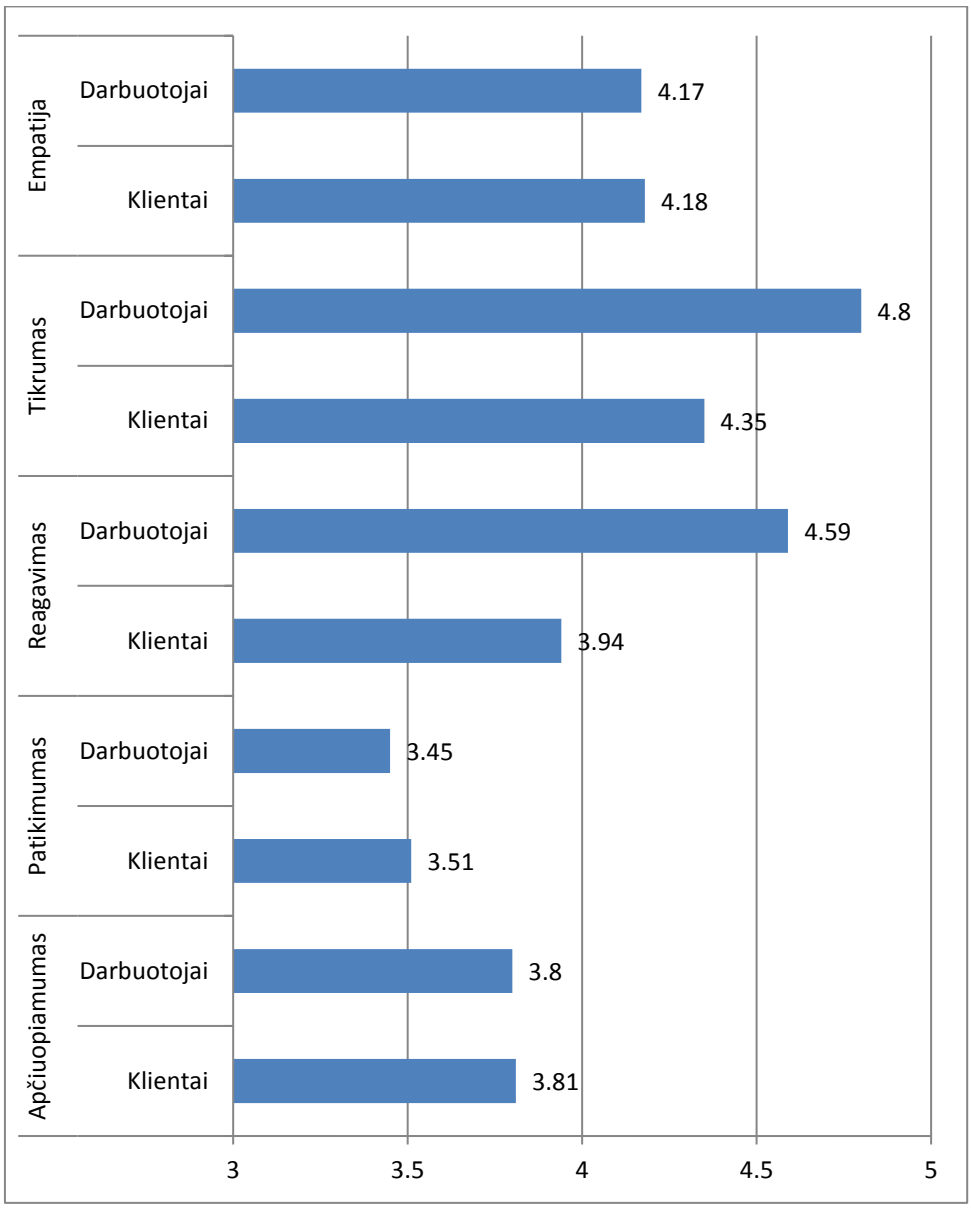


***3.44 pav.* V1 SERVQUAL metodikos apibendrinimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad V1 klientai palankiausiai vertina patikimumo (4,46 balo), reagavimo (4,37 balo) bei empatijos (4,21 balo) dimensijas. Darbuotojai palankiausiai vertina taip pat reagavimo (4,62 balo) ir patikimumo dimensijas (4,48 balo) bei dar tikrumo (4,41 balo) dimensiją.

Tikrumo (4,07 balo) ir apčiuopiamumo (4,15 balo) dimensijas klientai įvertino prasčiausiai, todėl galima būtų teigti, kad darbuotojams vertėtų atsižvelgti į savo elgesį su klientais, stengtis juos aptarnauti paslaugiau bei maloniau, skatinti juos naudotis visų V1 teikiamų paslaugų paketu bei paaiškinti, kaip tai daryti, patobulinti V1 naudojamą įrangą.



***3.45 pav.* S1 SERVQUAL metodikos apibendrinimas**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad šio S1 klientai palankiausiai vertina tikrumo (4,35 balo) ir empatijos (4,18 balo) dimensijas. Darbuotojai palankiausiai vertina taip pat tikrumo (4,8 balo), empatijos (4,17 balo) bei dar reagavimo (4,59 balo) dimensijas.

Patikimumo (3,51 balo), apčiuopiamumo (3,81 balo) bei reagavimo (3,94 balo) dimensijas klientai įvertino prasčiausiai. Rezultatai leidžia teigti, kad S1 darbuotojams reikėtų atsižvelgti į tai, kad paslaugos kokybės kinta, keičiantiems aptarnaujantiems darbuotojams, tobulinti S1 naudojamą įrangą, ieškoti būdų kaip padidinti paslaugos prieinamumą, stengtis klientams suteikti kuo greitesnį aptarnavimą.

Trečiosios dalies apibendrinimas

Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad pasirinkto banko klientai palankiausiai vertina darbuotojų aprangą bei paslaugų ir malonų aptarnavimą. Pastebėtina, kad nagrinėtų paslaugų kokybė kinta priklausomai nuo aptarnaujančio asmens bei skiriamo laiko kliento aptarnavimui.

V1 klientai palankiausiai vertina V1 darbuotojų kvalifikaciją, operatyvų reagavimą į problemas bei paslaugų kokybės nesikeitimą priklausomai nuo paros laiko, tačiau norint pagerinti paslaugų kokybę vertėtų atsižvelgti į savo elgesį su klientais, stengtis juos aptarnauti paslaugiau bei maloniau, skatinti juos naudotis V1 teikiamų paslaugų paketu bei paaiškinti, kaip tai daryti, patobulinti V1 naudojamą įrangą.

S1 klientai palankiausiai vertina tinkamą jų poreikių supratimą bei paslaugų kokybės nesikeitimą priklausomai nuo paros laiko, tačiau norint pagerinti paslaugų kokybę vertėtų atsižvelgti į tai, kad paslaugos kokybės kinta, keičiantiems aptarnaujantiems darbuotojams, tobulinti S1 naudojamą įrangą bei stengtis klientams suteikti kuo greitesnį aptarnavimą.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus viešojo ir privataus sektorių veiklos ypatumus, galima teigti, kad:
   a) viešasis sektorius pasižymi paslaugų vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių supratimu siekiant mažinti klaidas, išsiaiškinant ir išgryninant procesus bei užtikrinant teikimų paslaugų kokybę;
   b) privačiam sektoriui būdinga nuolatinė ir nenutrūkstama klientų aptarnavimo kokybės gerinimo strategija, planuojamos veiklos vizijos matymas. Tiek viešajam, tiek privačiam sektoriui svarbu pasirinkti tinkamus būdus bei įvertinimo kriterijus, kad įgyvendintas rezultatas atspindėtų tikrąją esamą būseną ir būtų objektyvus.
2. Ištyrus klientų aptarnavimo ir paslaugų teikimo kokybės teorines prielaidas, galima teigti, jog paslaugų kokybė atspindi kliento suvokimą apie konkrečios paslaugos matmenis: apčiuopiamumą, patikimumą, reagavimą, tikrumą, empatiją. Kliento pasitenkinimas yra daugiau apimantis: jį apsprendžia požiūris į paslaugų kokybę, kaina bei asmeniniai ir situaciniai veiksniai. Tiek privačioms, tiek viešoms organizacijoms kokybiškas klientų aptarnavimas yra išskirtinis bruožas bei reikšmingas privalumas.
3. Atlikus empirinį gyventojų/klientų aptarnavimo kokybės tyrimą pasirinktuose organizacijų padaliniuose (komercinio banko (B1), Valstybinės mokesčių inspekcijos (V1) ir Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (S1)) pagal SERVQUAL metodiką, galima teigti, kad palankiausiai klientai vertina apčiuopiamumo, empatijos bei tikrumo dimensijas. Tyrimo rezultatai rodo, kad visi vertinimai (nuo tikimosi ir klientams suteikiamo aptarnavimo) išliko panašios vertinimo tendencijos. Didžiausi trūkumai buvo pastebėti tokių kriterijų: patikimumo ir reagavimo dimensijas klientai įvertino prasčiausiai, todėl galima būtų teigti, kad darbuotojams vertėtų operatyviau reaguoti į problemas.

REKOMENDUOJAMA

1. B1 padalinio vadovui rekomenduotina vykdyti klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojams mokymus bei kas savaitę aptarti ir išanalizuoti situacijas dėl įvykusių nesusisipratimų su klientais.
2. V1 padalinio vadovui rekomenduotina kelti darbuotojų kvalifikaciją empatiško bendravimo srityje, o darbuotojams taikyti empatiško bendravimo principus su klientais, bendrauti atsižvelgiant į visas etikos normas bei skatinti klientus naudotis V1 teikiamų paslaugų paketu bei paaiškinti, kaip tai daryti, patobulinti V1 naudojamą įrangą. Siųsti darbuotojus į kokybės gerinimo kursus.
3. S1 padalinio vadovui rekomenduojama atsižvelgti į tai, kad paslaugos kokybės kinta, keičiantiems aptarnaujantiems darbuotojams, tobulinti S1 naudojamą įrangą bei siekti kuo greitesnio klientų aptarnavimo.
4. B1, V1, S1 klientų aptarnavimo skyriaus vadovams įvertinus darbuotojus pagal jautrumo, paslaugumo, patikimumo, bendravimo, prieinamumo, kompetentingumo ir kliento supratimo kriterijus organizuoti darbuotojų skatinimus. Tai galėtų būti materialinė motyvacija – galimybė naudotis sveikatinimo poilsiu ar procedūromis, kultūros įstaigų lankymu, neprivalomu draudimu įmonės lėšomis, galimybė naudotis telefonu, paskolomis, įvairiomis pramogų ir mokymo tikslais organizuojamomis išvykomis ir pan.

   Taip pat, rekomenduotinas ir nematerialinis skatinimas.

Bubelė L. (2019). Viešojo ir privataus sektoriaus gyventojų aptarnavimo kokybės lyginamoji analizė. (Magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

SANTRAUKA

Gyventojų aptarnavimo kokybė, kuomet teikiamos finansinės paslaugos yra labai panašios, o pati finansinė paslauga nebevaidina lemiamo vaidmens renkantis paslaugų teikėją, yra ypač svarbus, o teigiami santykiai su klientais ar mokesčių mokėtojais padeda išlikti ir augti toliau šiandienos rinkoje.

Šio tyrimo tikslas yra išanalizuoti banko, VMI ir Sodros klientų aptarnavimo kokybę, o objektas – klientų ar mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybė.

Baigiamojo darbo tyrimo uždavinys yra atlikti banko klientų, VMI ir Sodros mokesčių mokėtojų aptarnavimo kokybės kiekybinį tyrimą pagrįstą SERVQUAL metodika, kur tyrimo populiacija yra banko, VMI ir Sodros klientai ir darbuotojai. Pagal I. Paniotto formulę yra apskaičiuota respondentų imtis (400 klientų bei 135 – 156 darbuotojų).

Remiantis SERVQUAL metodika yra išskiriami tokie klientų aptarnavimo kokybės kriterijai, kaip apčiuopiamumas, patikimumas, tikrumas, reagavimas bei empatija.

Empirinio tyrimo rezultatai remiantis paslaugų kokybės vertinimo SERVQUAL metodika parodė, kad palankiausiai banko klientai vertina - darbuotojų aprangą bei paslaugų ir malonų aptarnavimą, VMI klientai - inspekcijos darbuotojų kvalifikaciją, operatyvų reagavimą į problemas bei darbo valandų patogumą, o Sodros klientai - tinkamą jų poreikių supratimą bei darbo valandų patogumą.

Raktiniai žodžiai: paslaugų kokybė, viešosios paslaugos, paslaugos.

SUMMARY

The quality of service provided by financial services is very similar and the financial service itself no longer plays a decisive role in the selection of the service provider, and positive relationships with customers or taxpayers help to maintain and grow in today's market.

The objective of the study is to analyze the bank, VMI and Sodra customer service, and the object is the evaluation of the customer service quality.

The final work of the study is to conduct a banking customer service quality in a quantitative study based on SERVQUAL methodology, where the study populations are bank customers and employees. According to I. Paniotto formula it is calculated to take the respondents (400 customers and 135 to 156 employees) for the analyses

Based on the SERVQUAL methodology distinguishes these customer service quality criteria, as tangibles, reliability, authenticity, empathy and responsiveness were taken into account.

Empirical results based on the evaluation of service quality SERVQUAL methodology has shown that the most favored bank customers evaluate - the service staff dress and nice service, VMI customers - inspection staff skills, quick response to problems and hours of comfort, and Sodra customers - their proper understanding of the needs and the convenience of working hours.

Keywords: service quality, public services, service.

LITERATŪRA

1. **15 Customer Retention Strategies that Work**. https://www.helpscout.net/blog/customer-retention-strategies-that-work/ [žiūrėta 2018 02 29]
2. **Albrecht K., Zemke R.** La dimension service. — Paris: Les Editions d'Organisation, 1987.
3. **Aleksandravičius A., Valauskienė S.** Viešųjų verslo konsultavimo paslaugų kokybės vertinimas. — Kaunas: ASU, 2014.
4. **Bagdonienė L, Hopenienė R.** Paslaugų marketingas ir vadyba. — Kaunas: KTU Technologija, 2015.
5. **Barczyk C. C.** Visuotinės kokybės vadyba: teorinis požiūris. — Vilnius: Eugrimas, 1999.
6. **Bollen R.** Quality and Safety for Financial Services and Products, 2015. Journal of banking and finance law and practice. https://ssrn.com/abstract=2623423[žiūrėta 2018 02 29].
7. **Bull A.** The Economics of Travel and Tourism. London: Pitman, 1991.
8. **Čereška A., Pauža V.** Kokybės analizė ir valdymas. — Vilnius: Technika, 2005.
9. **Dennis, Ch. Standards of customer service.** http://www.customerservicemanager.com /standards-of-customer-service.htm [žiūrėta 2018 02 29].
10. **Gates, B., Hemingway, C.** Verslas minties greičiu. — Kaunas: Technologija, 2008.
11. **Gruodis A.** Kaip tapti aukščiausio lygio pardavėju? 2015. http://www.ekt.lt/naujienos/ekt-konsultanto-pardavimo-eksperto-a-gruodzio-izvalgos-apie-taikaip-tapti-auksciausio-lygio-pardaveju-zurnalui-bzn-start/ [žiūrėta 2018 02 29].
12. **Į klientą orientuoto aptarnavimo ABC.** http://www.nlpcentras .lt/2010/10/26/i-klienta-orientuoto-aptarnavimo-abc/ [žiūrėta 2018 02 29].
13. **Kapoor R. ir kt.** Service Marketing: Concepts & Practices. — Tata McGraw: Hill Education. 2011.
14. **Kaziliūnas A.** Kokybės vadyba. — Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007.
15. **Kinderis R. ir kt.** Paslaugų kokybės vertinimas versle. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2011. 1 (21). 86 —100
16. **Klientų aptarnavimo standartas**. http://www.grandpartners.lt/lt/ paslaugos/strateginis-klientu-aptarnavimotobulinimas/klientu-aptarnavimo-standartas/ [žiūrėta 2018 02 29].
17. **Klientų aptarnavimo standartas: kas tai ir kam to reikia**. http://www.pini gukarta. lt/blog/ekonomika-ekspertai/klientu-aptarnavimo-standartas-kas-tai-ir-kam-to-reikia [žiūrėta 2018 02 29].
18. **Kotler P. ir kt.** Rinkodaros principai. — Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.

19. **Ladhari R. A review of twenty years of SERVQUAL research. Apžvalga. 2009**. http:// www.emeraldinsight.com.ezproxy.smk.lt: 2048/journals.htm?articleid=1796093 [žiūrėta 2018 02 29]
20. **Langvinienė N., Vengrienė B.** Paslaugų teorija ir praktika.— Kaunas: Technologija, 2008.
21. **Lepeškaitė I.** Klientų aptarnavimo standartas: kas tai ir kam to reikia, 2011
22. **Lovelock Ch.** Principles of service marketing and management. — Unitet States: Upper Saddle River, 2002.
23. **Mackevičius J.** Įmonių veiklos analizė. — Vilnius: TEV, 2007.
24. **Martin D. ir kt.** The role of emotion in explaining consumer satisfaction and muture behevioural intention. 2008. Jounal of Service Marketing, 22 / 3 (2008), pp. 224–236.
25. **Martin W.** Satisfy customers - it's everybody's job. — Rochester, NY: Axzo Spauda, 2009.
26. **Meilės formulė (efektyvaus klientų aptarnavimo elementai).** http://www.verslobanga.lt/ lt/leidinys.NextPage .12/3 c397b 8b4 8e 20.3 [žiūrėta 2018 02 29].
27. **Mikulis J.** Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba. — Vilnius: Ciklonas, 2007.
28. **Parasuraman A., Zeithalm V. A., Berry L. L.** SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, 1988. Journal of Retailing, 64 (1), 12-37.
29. **Pečeliūnaitė A**. Bibliotekų veiklos ir bendruomenės narių gyvenimo kokybės sąsajos: nepriklausomas Lietuvos AVB tyrimas. Kultūra ir visuomenė: socialinių tyrimų žurnalas. — Kaunas: VDU, 2017.
30. **Pruskus V.** Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba. — Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2012.
31. **Raipa A.** Iššūkiai valstybės tarnybai naujojo viešojo valdymo kontekste. Viešoji politika ir administravimas, T. 13, Nr. 4 / 2014, Vol. 13, No 4, p. 545–556 — Vilnius: MRU, 2014
32. **Rao C.** Marketing and multicultar diversity. — England : Ashgate, 2006.
33. **Rupšienė L.** Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija: metodinė knyga. — Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2007.
34. **Serafinas, D.** Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. — Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011.
35. **Shaoming Z., Huifen F.** International marketing: emerging markets.— Bingley: Emerald, 2011.
36. **Sidaraitė I.** Vartotojų pasitenkinimo slidinėjimo centrų teikiamomis paslaugomis vertinimas.— Kaunas. LSU, 2013.
37. **Staes P., Thijs N.** Europos vartotojų pasitenkinimo vadovas. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2010.

38. **Sūdžius V.** Apsisprendimo naudotis finansinėmis paslaugomis mažmeninėje rinkoje ypatumai. — Vilnius : Technika, 2007.
39. **Swedbank puslapis.** www.swedbank.lt [žiūrėta 2018 02 29].
40. **Šaulinskas L., Tilvytienė R.** Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis, 1 (29). 152–165 — Vilnius: MRU, 2013.
41. **Urvikis M**. Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. Viešoji politika ir administravimas, T. 13, Nr. 2 / 2014, Vol. 13, No 2, p. 290 –306. — Vilnius: MRU, 2014
42. **Valstybinės mokesčių inspekcijos puslapis.** www.vmi.lt [žiūrėta 2018 02 29].
43. **Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.** www.sodra.lt [žiūrėta 2018 02 29].
44. **Vengrienė B.** Paslaugų vadyba. — Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006.
45. **Vitkienė E.** Paslaugų marketingas. — Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004.
46. **Žalimienė L.** Socialinės paslaugos. Vilnius: specialiosios psichologijos laboratorija, 2003.
47. **Žičkienė S., Daševskienė I.** Kokybės vadybos sistemų diegimas: pokyčiai personalo vadyboje.— Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2009.

PRIEDAI

1 priedas. Anketa klientams

APTARNAVIMO KOKYBĖS TIRIAMOJI ANKETA KLIENTAMS

1) Jūsų lytis?

a) Moteris b) Vyras

2) Jūsų išsilavinimas?

a) Aukštasis universitetinis b) Aukštasis neuniversitetinis c) Vidurinysis

3) Jūsų amžius?

_____

(įrašykite atsakymą)

Nr.	Klausimai	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
1.	Įstaigoje naudojama įranga yra tinkamai veikianti ir moderni	1	2	3	4	5
2.	Įstaigos darbuotojų apranga yra estetiškai tvarkinga	1	2	3	4	5
3.	Įstaigoje naudojama vizualiai patraukli, paslaugos teikimą iliustruojanti ir informatyvi reklama	1	2	3	4	5
4.	Teikiamos paslaugos kokybė nekinta, keičiantis aptarnaujantiems darbuotojams	1	2	3	4	5
5.	Įstaigoje dirba kvalifikuoti darbuotojai	1	2	3	4	5
6.	Darbuotojai operatyviai reaguoja į problemas	1	2	3	4	5
7.	Darbuotojai greitai aptarnauja klientus	1	2	3	4	5
8.	Darbuotojai yra paslaugūs ir malonūs	1	2	3	4	5

9.	Aiškus ir suprantamas naudojimasis įstaigoje teikiamu paslaugų paketu	1	2	3	4	5
10.	Darbuotojai puikiai supranta klientų poreikius	1	2	3	4	5
11.	Visa Jums reikalinga informacija yra tinkamai suteikiama ir prieinama	1	2	3	4	5
12.	Įstaiga yra patogiose klientams dislokacijos vietose	1	2	3	4	5
13.	Darbuotojas, kuris Jus aptarnauja, skiria dėmesį tik Jums ir aptarnavimo metu nebendrauja su kolegomis, jeigu tai nėra susiję su Jūsų problema	1	2	3	4	5
14.	Įstaigos paslaugų kokybė nesikeičia nepriklausomai nuo paros laiko darbo valandų.	1	2	3	4	5

2 priedas. Anketa darbuotojams

APTARNAVIMO KOKYBĖS TIRIAMOJI ANKETA DARBUOTOJAMS

1) Jūsų lytis?

a) Moteris b) Vyras

2) Jūsų išsilavinimas?

a) Aukštasis universitetinis b) Aukštasis neuniversitetinis c) Vidurinysis

2) Kiek laiko dirbate įstaigoje? **Jūsų pareigos?** **Jūsų amžius?**

_____ _____ _____

(įrašykite atsakymą) (įrašykite atsakymą) (įrašykite atsakymą)

Nr.	Klausimai	Visiškai nesutinku				Visiškai sutinku
1.	Įstaigoje naudojama įranga yra tinkamai veikianti ir moderni	1	2	3	4	5
2.	Įstaigos darbuotojų apranga yra estetiškai tvarkinga	1	2	3	4	5
3.	Šioje įstaigoje naudojama vizualiai patraukli, paslaugos teikimą iliustruojanti ir informatyvi reklama	1	2	3	4	5
4.	Teikiamos paslaugos kokybė nekinta, keičiantis aptarnaujantiems darbuotojams	1	2	3	4	5
5.	Turimos kvalifikacijos pakanka aptarnauti klientams	1	2	3	4	5
6.	Operatyviai reaguojate į problemas	1	2	3	4	5
7.	Greitai aptarnaujate klientus	1	2	3	4	5
8.	Su klientais esate paslaugūs ir malonūs	1	2	3	4	5
9.	Puikiai suprantate klientų poreikius	1	2	3	4	5
10.	Visa klientams reikalinga informacija yra tinkamai suteikiama ir prieinama	1	2	3	4	5

11.	Įstaiga yra patogiose klientams dislokacijos vietose	1	2	3	4	5
12.	Aptarnavimo metu nebendraujate su kolegomis, jeigu tai nėra susiję su kliento problema	1	2	3	4	5
13.	Įstaigos paslaugų kokybė nesikeičia nepriklausomai nuo paros laiko darbo valandų.	1	2	3	4	5