

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Asta Paškevičienė

**GYVYBĖS DRAUDIMO PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMAS TOBULINANT
DARBO ORGANIZAVIMĄ**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Ramunė Čiarnienė

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**GYVYBĖS DRAUDIMO PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMAS
TOBULINANT DARBO ORGANIZAVIMĄ**

Įmonių valdymas

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Asta Paškevičienė, VMGMVL-4
grupė

2015 m. gruodžio 14 d.

Vadovė

Prof. dr. Ramunė Čiarnienė

2015 m.

Recenzentas

Doc. dr. Mantas Vilkas

2015 m.

KAUNAS, 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Asta Paškevičienė

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Gyvybės draudimo paslaugų kokybės gerinimas tobulinant darbo organizavimą“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. gruodžio 14 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Astos Paškevičienės**, baigiamasis magistro darbas tema „Gyvybės draudimo paslaugų kokybės gerinimas tobulinant darbo organizavimą“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Paškevičienė, A. (2015). The improvement of the Quality of Life Insurance Services Developing Work Organization. Master's Final Thesis in enterprises controlling Study Programme 621N22001. Supervisor prof. dr. R. Čiarnienė. Kaunas: Kaunas University of Technology.

SUMMARY

Topicality of the topic. The life insurance services for people still there are not very significant in Lithuania that's why the organizations that provide insurance services are compelled to look more closely to their activity and to provide the services only qualitatively. To improve the quality of life insurance service can help appropriate work organizing of the enterprise. When every employee knows his functions very clearly, has a high quality and improves it constantly, also when the employees are interested in innovations in his/her sphere and their implementation into the work process, when the right work methods are applied that help perform its functions correctly, when the employees cooperate while solving the problems that occur. Properly organized work let the employees to work commonly and usefully i.e. to provide qualitative services.

Object of the research – Work organizing and the quality of life insurance services in the organization that provides the service of life insurance.

Aim of the research – to analyse the possibilities of perfection of life services quality while edifying work organizing.

Tasks of the research: To analyse the actuality of the quality for services of life insurance. To present the conception expression and evaluation of services quality. To detect the influence of work organizing for services quality. To present theoretical model of insurance services quality perfection while edifying work organizing. With the help of empirical research to test the model of insurance services quality perfection while improving work organizing.

The main results: The most favourably the clients of life insurance and employees evaluated organizing the work places, conditions of work and dimensions of palpability and the security of life insurance services. The most unfavourably – technologies (providing information by e-mail or SMS into client's mobile phone). Adversely clients evaluated division of labour and cooperation and the employees – work earning that depends on the quantity of provided services and the mode of work and rest. While improving the quality of life insurance services the organization should to perfect all the parts of work organizing. It is recommended for the organization to explain to their employees clearer and in more understandable way their functions while providing service, to adjust work methods, work and rest mode, to raise up the qualification of the employees, to perfect the cooperation of employees and clients by IT, to evaluate the price match of life insurance services, clearer and in more understandable way to present the information about services in leaflets and in other visuals and in the

conversation with the client., to solve the administrative questions more effectively. The research showed that it is advisable to organize every day work of the organization that provides life insurance services, activity of personnel in order to ensure fluent work processes, to make analysis of service procedure and to correct it; to organize seminars ,practical activities about working in a team, communication with a client, qualitative providing of service; to dispute their functions with the employees ,career plans, time and duration of holidays; the rules of inner work; to create a survey on the internet (for clients) after solving the problem, view to find out the effectiveness and time of problems and complaints solving; to present the memorial list about the important information that should be presented for the clients by e-mail or SMS.

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. GYVYBĖS DRAUDIMO PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMO AKTUALUMAS.....	10
1.1. Gyvybės draudimo paslauga	10
1.2. Gyvybės draudimo paslaugų kokybės iširtumas	13
2. PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMO TOBULINANT DARBO ORGANIZAVIMĄ TEORINIAI ASPEKTAI.....	17
2.1. Paslaugų kokybės samprata.....	17
2.2. Paslaugų kokybės vertinimas	20
2.3. Darbo organizavimo įtaka paslaugų kokybei	28
2.4. Darbo organizavimo tobulinimas gerinant paslaugų kokybę.....	34
2.5. Gyvybės draudimo paslaugų kokybės gerinimo, atsižvelgiant į darbo organizavimą, modelis .	39
3. TYRIMO METODOLOGIJA	43
4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA	47
4.1. UAB „SEB gyvybės draudimas“ veiklos pristatymas.....	47
4.2. Respondentų sociodemografinės charakteristikos	48
4.3. Gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės darbo organizavimo vertinimas.....	50
4.4. Gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės paslaugų kokybės vertinimas	59
4.5. Pasiūlymai darbo organizavimo tobulinimui gerinant gyvybės draudimo paslaugų kokybę.....	65
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	68
LITERATŪRA.....	70
PRIEDAI.....	74

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pasirašytų gyvybės draudimo įmokų kaita (Lietuvos draudimo rinkos apžvalga. 2015 m. I pusmetis)	12
2 pav. SERVQUAL modelis	24
3 pav. Bendrai suvoktas paslaugų kokybės modelis	26
4 pav. E.Gummesson 4Q išplėstinis modelis	26
5 pav. Įvertinimo modelis.....	27
6 pav. Gyvybės draudimo paslaugos kokybės, atsižvelgiant į darbo organizavimą, gerinimo modelis .	41
7 pav. Tyrimo organizavimo schema	43
8 pav. Klientų amžius.....	48
9 pav. Klientų mėnesio pajamos	49
10 pav. Darbuotojų užimamos pareigos	49
11 pav. Gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės darbo organizavimo vertinimas	50
12 pav. Darbo pasidalijimo ir kooperavimo vertinimo skirtumai	53
13 pav. Darbo metodų vertinimo skirtumai	54
14 pav. Darbo vietų organizavimo vertinimo skirtumas	55
15 pav. Kvalifikacijos įgijimo, kėlimo, profesinio orientavimo vertinimo skirtumas	56
16 pav. Darbo sąlygų vertinimo skirtumas.....	57
17 pav. Darbuotojų darbo ir poilsio režimo vertinimo skirtumas	58
18 pav. Darbo normavimo vertinimo skirtumas.....	58
19 pav. Gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės paslaugų kokybės vertinimas.....	60
20 pav. Apčiuopiamumo dimensijos vertinimo skirtumas.....	61
21 pav. Įmonės įvaizdžio dimensijos vertinimo skirtumas	62
22 pav. Technologijų dimensijos vertinimo skirtumas	63
23 pav. Užtikrinimo dimensijos vertinimo skirtumas	64

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Paslaugos kokybės sąvokos interpretacijos	18
2 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimas.....	20
3 lentelė. Paslaugos kokybės dimensijos pagal taikymo sritis	23
4 lentelė. Kiekybinio tyrimo instrumentų dimensijos ir jų pagrindimas.....	44
5 lentelė. Darbo organizavimo priemonės, gerinančios gyvybės draudimo paslaugų kokybę	65

ĮVADAS

Temos aktualumas. Gyvybės draudimo paslauga pasižymi įspūdinga istorija – ji siekia netgi senovės Romos laikus. Ši paslauga yra labai populiari pasaulyje, tačiau Lietuvoje susiformavo ne taip ir seniai. Lietuvos draudimo rinkoje vis dar vyrauja ne gyvybės draudimas (Lietuvos banko duomenimis 2015 m. I pusmetį draudimo paslaugas Lietuvoje teikė 24 draudimai, 9 iš jų vykdė gyvybės draudimo, 15 – ne gyvybės draudimo veiklą). Taip pat pastebėtina, jog Lietuvoje gyvybės draudimo paslaugos daugumai gyventojų dar nėra labai reikšmingos. Tai verčia draudimo paslaugas teikiančias įmones atidžiau žvelgti į savo veiklą, kokybiškai teikti paslaugas, ieškoti būdų gerinti, tobulinti savo veiklą, paslaugų teikimą, suteikti klientams kuo daugiau informacijos. Gyvybės draudimo paslauga, kaip ir bet kuri kita paslauga, bus teikiama kokybiškai, kai klientas bus ja patenkintas, kai visas paslaugos teikimas vyks greitai, tiksliai, bus savalaikiai reaguojama į iškilusias problemas, sprendžiami iškilę klausimai. Gerinti gyvybės draudimo paslaugos kokybę gali padėti tinkamas įmonės darbo organizavimas, t. y. kai kiekvienas dirbantysis aiškiai žino savo funkcijas, turi aukštą kvalifikaciją, ją nuolat tobulina, domisi savo srities naujovėmis, jų įdiegimu į darbo procesą, taikomi tinkami darbo metodai, padedantys tiksliai atlikti savo funkcijas, kooperuojamasi sprendžiant iškilusias problemas. Tinkamai organizuotas darbas leidžia darbuotojams bendrai ir rezultatyviai dirbti, t. y. teikti kokybiškas paslaugas.

Todėl šiame darbe keliami **problema:** kokiomis priemonėmis ir būdais tobulinant darbo organizavimą galima gerinti gyvybės draudimo paslaugų kokybę?

Tyrimo objektas – gyvybės draudimo paslaugą teikiančios įmonės darbo organizavimas ir gyvybės draudimo paslaugų kokybė.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti gyvybės paslaugų kokybės gerinimo galimybes, tobulinant darbo organizavimą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kokybės aktualumą gyvybės draudimo paslaugoms.
2. Pateikti paslaugų kokybės sampratą, raišką ir vertinimą.
3. Atskleisti darbo organizavimo įtaką paslaugų kokybei.
4. Pateikti teorinį draudimo paslaugų kokybės gerinimo, tobulinant darbo organizavimą, modelį.
5. Empirinio tyrimo pagalba patikrinti draudimo paslaugų kokybės gerinimo, tobulinant darbo organizavimą, modelį.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, anketinė apklausa, duomenų analizė, apdorojimas programoje Microsoft Excel.

1. GYVYBĖS DRAUDIMO PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMO AKTUALUMAS

Gyvybės draudimo paslauga Lietuvoje yra pakankamai jauna – pirmoji gyvybės draudimo kompanija atsirado tik 1995 metais, kai tuo tarpu kitose Europos valstybėse gyvybės draudimo rinka buvo jau išsivysčiusi. Todėl Lietuvos gyvybės draudimo rinkoje vyksta pakankamai didelė konkurencija tarp gyvybės draudimo paslaugą teikiančių įmonių, pastebimas smarkus suaktyvėjimas. Norėdama užimti didesnę gyvybės draudimo rinkos dalį, įmonė turi teikti kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas.

1.1. Gyvybės draudimo paslauga

Šiandieninėje visuomenėje žmogaus gyvenimas sunkiai įsivaizduojamas be vienos ar kitos draudimo formos. Iš esmės draudimas yra skirtas išvengti finansinių nuostolių rizikos. Draudimo samprata mokslinėje literatūroje apibrėžiama kaip ekonominė, finansinė, teisinė kategorija (instrumentas), kaip procesas, veikla, priemonė. Lezgovko ir kt. (2014) pateikia aiškų ir suprantamą apibrėžimą: „**Draudimas** – tai tokia ekonominių, finansinių ir socialinių santykių visuma, kurią sudaro ypatinga šalies teisinė bazė, su kurios pagalba iš namų ūkio, gamybinio, kreditinio, valstybinio sektorių ir kitų organizacijų piniginių įnašų (draudimo įmokų) formuojamas specialus tikslingas fondas, kurį vėliau draudikas, naudodamasis specialiosiomis draudimo technikos priemonėmis, perskirsto ir panaudoja to fondo dalyvių patirtiems nuostoliams dėl nepalankių, bet draudimo sutartyje aptartų, sąlygų atlyginti“ (Lezgovko ir kt., 2014:18).

Lietuvos Respublikos draudimo įstatyme (2012) nurodomos dvi draudimo šakos: gyvybės ir ne gyvybės draudimas. Gyvybės draudimas šiame įstatyme apibrėžiamas taip: „**Gyvybės draudimas** – turtinių interesų, susijusių su fizinio asmens gyvybe ir (ar) kapitalo kaupimu, draudimas, kai dėl apdraustojo mirties, kitokio draudžiamąjo įvykio arba draudimo sutartyje nustatyto termino pasibaigimo mokamos vienkartinės arba periodinės draudimo išmokos“. Čia gyvybės draudimas suvokiamas ne tik kaip pinigine išmoka, bet ir kaip lėšų kaupimas.

Gyvybės draudimo šakai priskiriamos šios draudimo grupės (LR draudimo įstatymas, 2012):

- 1) gyvybės draudimas, kiek nenumatyta 2–5 punktuose;
- 2) sutuoktivių ir gimimų draudimas;
- 3) gyvybės draudimas, susijęs su investiciniais fondais;
- 4) tontinos;
- 5) pensijų kaupimo veikla.

Gyvybės draudimas yra priemonė, užtikrinanti asmeniui ir jo šeimai finansinę paramą nelaimės atveju, padedanti sutaupyti norimą sumą vaikų studijoms bei aprūpintai senatvei, jis suteikia finansinio saugumo jausmą. Gyvybės draudimo paslaugų vartotojai yra ne tik fiziniai (privatūs asmenys, šeimos, namų ūkiai), bet ir juridiniai asmenys (organizacijos). Gyvybės draudimo tikslas – poreikio, iškilusio klientui (draudėjui) dėl draudžiamąjo įvykio, tenkinimas ir patirtų nuostolių kompensavimas.

Gyvybės draudimas yra paslauga. Tai, remdamasis įvairiais moksliniais šaltiniais, pateikia V.Kindurys savo monografijoje „Gyvybės draudimo paslaugų verslas ir jo raidos Lietuvoje apraiškos ir tendencijos. Teoriniai ir praktiniai aspektai“ (2011). Jis teigia, jog gyvybės draudimo verslas yra paslaugų verslo sudedamasis elementas, finansinių paslaugų atmaina, o gyvybės draudimas yra paslauga, užtikrinant rizikos, su kuria susiduria žmogus (asmuo), perkėlimą. Autorius, išanalizavęs įvairių šalių mokslininkų nuomonės gyvybės draudimo esmės sampratos klausimu pateikia tokį gyvybės draudimo paslaugos apibrėžimą:

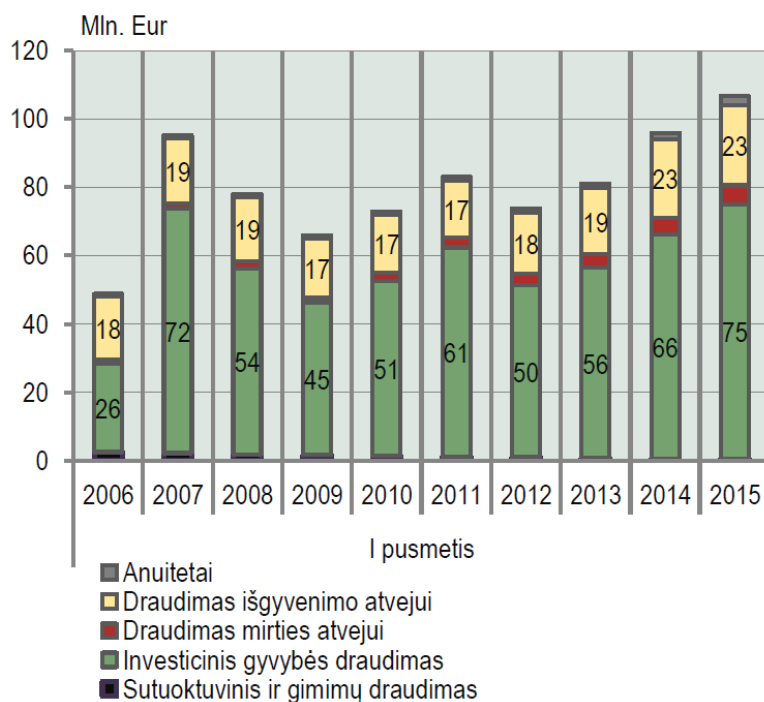
„**Gyvybės draudimo paslauga** – tai specifinė draudimo veikla, įprasminanti draudiko ir perdraudiko, prireikus ir tarpininko, bei draudėjo ir apdraustojo tarpusavio socialinius ir ekonominius bet teisinius santykius, susiklosčiusius vykdant sudarytą pasirinktos gyvybės draudimo grupės (rūšies) ilgalaikę sutartį, kai draudėjas moka nustatyto dydžio draudimo įmoką numatytais laiko intervalais, o draudikas garantuoja draudėjo arba apdraustojo ar jo šeimos narių apsaugą įvykus sutartyje numatytam draudžiamajam įvykiui, išmokėdamas jiems kaupiamąjo arba investicinio gyvybės draudimo sutarties galiojimo metu sukauptas lėšas draudimo išmokų pavidalu“ (Kindurys, 2011:66). Šiame apibrėžime autorius plačiau nei LR draudimo įstatyme (2012) apibūdina pačią gyvybės draudimo veiklą, išmokų formą, ryšius tarp gyvybės draudimo paslaugos dalyvių, čia galima pastebėti, jog gyvybės draudimo paslauga – specifinis paslaugų verslas, kadangi draudžiama rizika, o ne draudžiamasis įvykis.

Lietuvoje gyvybės draudimo paslaugą Lietuvos banko duomenimis teikia 9 bendrovės:

- UAGDPB „Aviva Lietuva“.
- Gyvybės draudimo UAB „Bonum Publicum“.
- ERGO Life Insurance SE.
- UAB „PZU Lietuva gyvybės draudimas“.
- UAB „SEB gyvybės draudimas“.
- „Amplico Life Pierwsze Amerykansko-Polskie Towarzystwo Ubezpieczen Na Zycie i Reasekuracji“ Spolka Akcyjna filialas.
- Compensa Life Vienna Insurance Group SE Lietuvos filialas.
- Mandatum Life Insurance Baltic SE Lietuvos filialas.
- Swedbank Life Insurance SE Lietuvos filialas.

Lietuvos banko duomenimis 2015 m. pirmąjį pusmetį, palyginti su 2014 m. pirmuoju pusmečiu, gyvybės draudimo rinkoje pasirašytos įmokos padidėjo 11,2 proc. – iki 106,6 mln. Eur, o gyvybės

draudimo rinkai augant sparčiau nei ne gyvybės, jos dalis taip pat didėjo – ataskaitiniu laikotarpiu gyvybės draudimo dalis sudarė 34,1 proc. bendro draudimo rinkos portfelio (prieš metus – 32,6 proc.). Gyvybės draudimo apimties augimo tempas 2015 m. pirmąjį pusmetį sulėtėjo iki 11,2 proc., o prieš metus augo rekordiniu 18,3 proc. tempu. Nuosaikesnis apimčių augimas paaiškinamas dėl rekordiškai didelės 2014 m. atitinkamo laikotarpio palyginamosios duomenų bazės. Tradiciškai didžiausią (70 proc.) gyvybės draudimo portfelio pagal pasirašytas įmokas dalį sudarančio investicinio gyvybės draudimo apimtis augo lėtesniu tempu (13,5 proc.) nei 2014 m. atitinkamu laikotarpiu (17,7 proc.), tačiau pasirašytų įmokų suma padidėjo iki rekordinio dydžio 74,6 mln. Eur (žr. 1 pav.). Tai rodo gyventojų didesnę investavimo rizikos toleravimą renkantis ne pačius konservatyviausius finansinius produktus, siūlančius itin mažas palūkanas. Antra pagal gyvybės draudimo pasirašytų įmokų portfelio dydį draudimo išgyvenimo atvejui draudimo grupė augo nedaug (2,7 proc.) – iki 23,5 mln. Eur. Draudimo mirties atvejui ir anuitetų apimtis augo sparčiau nei visos gyvybės draudimo rinkos – atitinkamai 14 proc. (iki 5,6 mln. Eur) ir 34,3 proc. (iki 2,6 mln. Eur).



1 pav. Pasirašytų gyvybės draudimo įmokų kaita (Lietuvos draudimo rinkos apžvalga. 2015 m. I pusmetis)

Kaip pateikiama Lietuvos draudimo rinkos 2015 m. I pusmečio apžvalgoje, pelnu iš draudimo veiklos gali džiaugtis nebe visos gyvybės draudimo įmonės: nors bendras gyvybės draudimo įmonių pelnas iš pagrindinės veiklos sudarė 1,9 mln. Eur, pelningai dirbo tik dvi gyvybės draudimo įmonės.

Apibendrinant galima teigti, jog gyvybės draudimas yra rizikų valdymo metodas, draudimo išmokos, socialinė, ekonominė, investavimo funkcija: „Gyvybės draudimo bendrovės atlieka vis svarbesnę tampančią investavimo funkciją ir nacionalinėje ekonomikoje, ir tarptautiniu mastu. Gyvybės draudimo bendrovės ir privatūs pensijų fondai garantuoja tam tikro lygio socialinę gyventojų apsaugą“ (Kučinskienė, 2011:388), jos siūlo įvairias gyvybės, sveikatos draudimo paslaugas bei sudaro puikias galimybes pritaikyti jas kiekvieno gyventojų poreikiams. Gyvybės draudimo paslaugų verslas atlieka šias išskirtinai svarbias funkcijas: socialinio saugumo ir socialinių garantijų suteikimo, taip pat finansinių išteklių akumuliacijos, t. y. jų kaupimo ir investavimo.

1.2. Gyvybės draudimo paslaugų kokybės iširtumas

Sėkmingą gyvybės draudimo įmonių veiklą lemia gebėjimas tenkinti draudėjų lūkesčius bei poreikius gerinant teikiamų paslaugų kokybę. Tačiau „Draudimo paslaugos – tai vienos sudėtingiausių paslaugų tiek bendrai visų paslaugų, tiek ir joms artimų finansinių paslaugų amplitudėje. Šių paslaugų vartotojai patiria bene didžiausią savotišką netikrumą dėl paslaugų, už kurias moka“ (Kiyak, Pranckevičiūtė, 2014:48). Todėl draudimo įmonės turi įdėti nemažai pastangų gerindamos paslaugų kokybę, kad ji būtų tokia, kokios tikisi draudėjas ir kad ją gavęs klientas jaustųsi ramus ir saugus, o pačios įmonės įgytų konkurencinių pranašumų.

Kokybė yra subjektyvi sąvoka ir jos supratimas gyvybės draudimo paslaugos teikime gali būti dvejopa: kaip ją supranta draudėjas ir kaip ją supranta įmonė, teikianti gyvybės draudimo paslaugą. Todėl šiuo atveju paslaugos kokybė gali būti kaip tam tikri reikalavimai, kurių turi laikytis įmonė, siekdama paslaugos kokybės, ir kokybė, kaip ją supranta draudėjas – patikima, tinkama, garantuota paslauga. Paslaugos kokybė jungia ir techninę, technologinę bei funkcinę proceso kokybę bei draudėjo pasitenkinimą teikiama paslauga. Kokybė yra svarbi ir aktuali įmonei siekiant konkurencinio pranašumo ir lyderio pozicijos rinkoje, lemia komercinę sėkmę, paslaugos naudingumą klientui. Gerėjant kokybei įmonė patiria ne tik moralinį pasitenkinimą (patenkinti klientai ir darbuotojai), bet ir pelną. Kaip viena iš paslaugos kokybės gerinimo priemonių galėtų būti darbo organizavimo tobulinimas įmonėje. Tinkamas ir geras darbo organizavimas padeda tikslingai naudoti darbo jėgą, darbo laiką ir sudaryti tinkamas darbo sąlygas, siekti darbo našumo ir aukštų rezultatų – tuo pačiu ir paslaugų kokybės. Todėl naudinga analizuoti kokybės aktualumą gyvybės draudimo paslaugoms ir jos gerinimą tobulinant darbo organizavimą.

Apžvelgus įvairius mokslinius straipsnius ir knygas, pastebėta, kad yra labai mažai mokslinių straipsnių, kuriuose Lietuvos mokslininkai analizuoja kokybės aktualumą gyvybės draudimo paslaugoms arba paslaugų kokybės gerinimą gyvybės draudime. Tam tikrus gyvybės draudimo paslaugos kokybės gerinimo aspektus nagrinėjo V. Kindurys (2011) monografijoje „Gyvybės draudimo

paslaugų verslas ir jo raidos Lietuvoje apraiškos ir tendencijos. Teoriniai ir praktiniai aspektai“. Autorius pagrindžia išvadą, kad pirmaujančių draudimo bendrovių teikiamų paslaugų apimtys ir jų kokybės kitimas veikia kitų bendrovių kiekybinius ir kokybinius veiklos rodiklius. V.Kindurys taip pat nurodė, jog aštrėjanti konkurencija Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje skatina draudimo įmones veikti efektyviai, verčia kurti ir teikti kokybiškus draudimo paslaugų produktus, aktyviai juos parduoti, samdyti kvalifikuotus darbuotojus, rūpintis jų tobulinimu ir motyvacija, kautis dėl kiekvieno kliento, bei rūpintis klientų poreikių ir lūkesčių tenkinimu. Jis pataria naudoti gyvybės draudimo paslaugų kokybei gerinti tokias priemones: darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą, jų darbo metodų modernizavimą, reikalingų techninių priemonių (kompiuterių, programinės įrangos, kompiuterių tinklų ir kt.) diegimą, atitinkamų vadybos priemonių, skatinančių darbuotojų motyvaciją, verčiančių juos galvoti apie paslaugos pardavimą remiantis klientų patirtimi, informuotumu apie draudimo įmonę ir jos teikiamas paslaugas, diegimą. Kai kurios iš šių priemonių yra darbo organizavimo tobulinimas, todėl darbo organizavimo tobulinimas galėtų gerinti gyvybės paslaugos kokybę.

V.Kindurys (2008) taip pat analizavo teorinius draudėjų elgsenos tyrimo aspektus ir jos apraiškas Lietuvos gyvybės draudimo paslaugų rinkoje ir nurodė, jog tokie tyrimai bendrovėms suteikia vertingos informacijos, kurią jos panaudoja skatindamos klientus draustis, kurdamos naujus draudimo paslaugų produktus, formuodamos arba gerindamos savo įvaizdį bei teikiamų paslaugų kokybę.

I.Račinskaja ir J.Raudeliūnienė (2014) analizavo elektroninio gyvybės draudimo verslo plėtrą skatinančius veiksnius integracijos kontekste. Autorės rekomenduoja siekiant gyvybės draudimo paslaugos kokybės šią paslaugą teikiančiai įmonei parengti atitinkamą e.verslo plėtros modelį ir jį pritaikyti savo veikloje, tenkinant klientų poreikius ir gerinant teikiamos paslaugos kokybę.

Užsienio šalių moksliniuose straipsniuose rasta tyrimų, kuriuose analizuota gyvybės draudimo paslaugos kokybė. S.Durvasula ir kt. (2004), pasirinkę gyvybės draudimą teikiančias įmones tyrė ryšį tarp paslaugos kokybės, pasitenkinimo, suvokiamos paslaugos vertės ir kliento noro paslaugą rekomenduoti kitiems. Rezultatai rodo, jog paslaugos kokybė turi netiesioginį ryšį su kliento elgesiu dėl pasitenkinimo paslauga ir jos vertės suvokimu, tačiau klientų noras rekomenduoti paslaugą kitiems buvo gana silpnas. Ši išvada, kaip teigia autoriai, turi svarbių pasekmių rinkodarai, kadangi jau seniai įrodyta, kad rekomendacijos „iš lūpas į lūpas“ turi didelę įtaką klientų paslaugų pirkimo sprendimams. Gyvybės draudimo paslaugos rekomendavimo kitiems dėl pasitenkinimo paslaugos kokybe aspektus tyrė R.Gera (2011), tačiau jis analizavo agento savybes. Autorius nustatė, jog paslaugos kokybės suvokimui įtaką daro gyvybės draudimo agentas. Tokie paslaugos kokybės atributai kaip žinios apie produktą, empatija, patikimumas ir pasitikėjimas yra svarbūs lemiant klientų elgesį. Agento paslaugos kokybės, pasitenkinimo ir vertės suvokimas turi reikšmingos įtakos kliento paslaugos rekomendavimo ketinimams.

M.H.Siddiqui ir T.G.Sharma (2010) atliko tyrimą, siekdami sukurti patikimą instrumentą matuoti klientų suvokiamą paslaugų kokybę gyvybės draudimo sektoriuje. Gautas instrumentas susideda iš 6 dimensijų: užtikrinamumo (patikimumo), asmeninių finansų planavimo, kompetencijos, įmonės įvaizdžio, apčiuopiamumo ir technologijų. Kaip prioritetinę sritį autoriai išskiria užtikrinamumą (patikimumą), nors nurodo, jog keliant paslaugos kokybę reikėtų gerinti visus aspektus. Dalis iš autorių išskirtų dimensijų priklauso darbo organizavimui (kompetencija ir technologijos). Todėl, remiantis šių autorių atliktu tyrimu, galima būtų teigti, jog tobulinant darbo organizavimą gerės ir paslaugos kokybė.

Tam tikri teoriniai arba praktiniai aspektai nagrinėti apskritai gyvybės draudimo problemoms skirtuose moksliniuose straipsniuose. A.Lezgovko, D.Jablonskienė (2012) aptarė Lietuvos gyvybės draudimo sektoriaus plėtros perspektyvas. Autorės pastebėjo, jog „Esant didžiulei konkurencijai gyvybės draudimo rinkoje, įmonėms naudinga būtų išsiskirti kitokiu, originaliu produktu“ (p. 451). Konkurencijos temą iš dalies toliau analizavo A.Ulbinaitė ir K.Šiaulytė. Jos atliko „Gyvybės draudimo rinkos koncentracijos lygio ir konkurencingumo sąryšio poveikis rinkos dalyviams: Lietuvos atvejo tyrimą“ (2014). Autorės pastebėjo, jog Lietuvos gyvybės draudimo rinkoje yra nesveika konkurencija, kai įmonės siekia parduoti siūlomą paslaugą, net jei ji neatitinka vartotojų poreikių, t. y. – įmonės konkuruoja ne gerindamos paslaugų kokybę, o greitu klientų pritraukimo būdu siekdamas tik parduoti paslaugą. Tuo tarpu gyvybės draudimo įmonės-lyderės praranda suinteresuotumą ir siekį gerinti paslaugų kokybę.

Paminėtina, jog J.Čepinskis ir K.Gancevskaitė (2008) taip pat analizavo Lietuvos gyvybės draudimo rinkos koncentracijos laipsnį, kurio įtaka gali būti pakankamai reikšminga konkurenciniams procesams. A.Lezgovko ir P.Lastauskas (2008) nagrinėjo draudimo verslo plėtros teorinius aspektus ir rinkos plėtros prielaidas. Išvadose jie nurodė, jog draudimas – labai dinamiška sritis, kurią projektuoti yra sudėtinga užduotis, vis dėlto Lietuvos draudimo rinka turi didelių plėtros galimybių, o gyvybės draudimas plėsis daugiau negu ne gyvybės draudimas.

2013 m. Lietuvos bankas atliko tyrimą, kurio tikslas – įvertinti, ar gyvybės draudimo įmonės, prieš sudarydamos gyvybės draudimo sutartį, laikosi teisės aktų reikalavimų surinkti būtiną informaciją apie klientą, nustatyti jo poreikius ir atskleisti klientui esminę informaciją apie draudimo sutarties sąlygas. Tyrimo rezultatai parodė, jog draudimo įmonių konsultantai ne visais atvejais gilinosi į kliento sukauptą patirtį ar jo specifinius poreikius, suteikė pilną ir būtiną informaciją. Todėl darytina išvada, kad ne visada gyvybės draudimo paslauga buvo suteikta kokybiškai.

2014 m. Lietuvos bankas atliko tyrimą „Kliento rizikos tolerancijos lygio ir sutarties sudarymo tikslų nustatymas investiciniame gyvybės draudime“. Tyrimo metu įvertintos investicinio gyvybės draudimo paslaugas teikiančių įmonių vidaus tvarka ir procedūros, kuriomis vadovaujantis parenkamas klientui tinkamas investicinio gyvybės draudimo sutarties variantas, nustatyti galimi teisės aktų ar

vidaus tvarkos nesilaikymo atvejai bei pateiktos draudimo įmonėms rekomendacijos, kaip tobulinti vidaus procedūras, padedančias tinkamai įvertinti kliento sutarties sudarymo tikslus.

Negausu mokslinių straipsnių apie darbo organizavimo tobulinimą ne gamybinėse įmonėse ir jo įtaką paslaugų kokybei. A.Kaziliūnas (2004) analizavo sąsajas tarp visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacijos kultūros. Savo išvadose jis pateikė, jog šie du veiksniai yra susiję ir organizacija, turinti susiformavusias tradicijas ir pažiūras į klientą, vertybių skalę ir elgesio normas yra ir neabejotinas teikiamų paslaugų kokybės garantas. S.Mikėnė (2007) tyrinėjo darbo organizavimo modelio pokyčių tendencijas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje. Autorė nurodė, jog Lietuvoje darbo modelį sudaro tradicinio ir lanksčiojo darbo organizavimo formų elementai. Lietuvos darbo organizavimo modelyje taip pat pastebimi lėti, bet pozityvūs pokyčiai – be tradicinių, laipsniškai atsiranda lanksčiosios užimtumo formos: laikinas darbas ir darbas pagal terminuotas darbo sutartis, darbas namuose. Straipsnyje minima, kad požiūris į darbo procesą jau keičiasi ir tikėtina, kad laipsniškai įsivyras lanksčios darbo organizavimo formos. D.Šorytė ir B.Pajarskienė (2014) analizavo darbuotojų gerovę ir nurodė, jog mokymusi pagrįsta organizacijų kultūra, aiškus darbo vaidmens suvokimas skatina darbuotojus labiau įsitraukti į savo darbą, jį atlikti geriau.

Apibendrinant galima teigti, jog paslaugos kokybė yra svarbi ir aktuali įmonei siekiant konkurencinio pranašumo ir lyderio pozicijos rinkoje, lemia komercinę sėkmę, paslaugos naudingumą klientui, todėl ją reikia tirti bei analizuoti. Gerėjant kokybei įmonė patiria ne tik moralinį pasitenkinimą (patenkinti klientai ir darbuotojai), bet ir pelną. Vienas iš būdų gerinti paslaugos kokybę yra darbo organizavimo tobulinimas, tačiau apžvelgus mokslinę literatūrą darbo organizavimo klausimais, galima pastebėti, jog dažniausiai darbo organizavimas nagrinėjamas gamybinių įmonių pavyzdžiu. Tuo tarpu darbo organizavimo ypatumai ir tobulinimas tokiose įmonėse kaip gyvybės draudimo paslaugų teikėjai dar reikalauja gilesnių studijų.

2. PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMO TOBULINANT DARBO ORGANIZAVIMĄ TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Paslaugų kokybės samprata

Pradedant analizuoti paslaugų kokybę, būtina apibūdinti kokybės ir paslaugos sąvokas. Iš tiesų yra daug kokybės apibrėžimų, bet „ nėra universalus apibrėžimo“ (Kara ir kt., 2005:5). Kiekvienas kokybės ekspertas kokybę apibrėžia skirtingai. Kokybės apibrėžimas gali skirtis tarp akademikų ir praktikų, tarp gamybos ir paslaugos kokybės suvokimo. Standarte ISO 9000:2000 kokybė apibrėžiama taip: „Funkcijų ir produkto arba paslaugos charakteristikų visuma, gebanti patenkinti nustatytus arba numanomus poreikius“ (2004). Panašų apibrėžimą pateikia A.Čereška ir V.Pauža (2005:12): „**Kokybė** – visuma objekto savybių, kurios turi atitikti nustatytus ir numanomus poreikius“. A.Juodaitytė (2004:12) nurodo, jog „**Kokybė** – tai vartotojų poreikius tenkinantis rezultatas, atitinkantis tam tikrų paslaugų modelį“. Autorė, remdamasi kitų mokslininkų nuomone (Craft, 1992; Vroeijenstijn, 1995; Kells, 1992; Barnett, 1992) teigia, jog sąvoka „kokybė“ atspindi pasikeitusį požiūrį į kontrolę perkeliant akcentus nuo išorinės kontrolės į vidinę. Šiuo atveju kokybės kriterijais tampa ir gauto rezultato atitikimas vartotojo poreikiams. S.Žičkienė ir I.Dasevskienė (2009:143) kokybę apibrėžia, atsižvelgdamos į vartotojų poreikius, tačiau kokybė, jų nuomone, turi tenkinti tam tikrus standartus: „**Kokybė** – savybių visuma, atitinkanti vartotojų reikalavimus, kurie nustatyti standartuose.“ Atsižvelgiant į pateiktus kokybės apibrėžimus galima pastebėti, kad kokybė apibrėžiama kaip standartų atitikimas (santykinis ydų nebuvimas) ir vartotojo poreikių (reikalavimų) tenkinimas.

Universalų paslaugos apibrėžimą surasti taip pat sunku. Taip yra dėl to, kad egzistuoja paslaugų įvairovė ir joms prilygstančios skirtingos veiklos rūšys, kurios irgi yra pripažįstamos kaip paslaugos. L.Žalimienė (2003:23) pateikia tokį paslaugos apibrėžimą: „**Paslauga** – nematerialinė gėrybė arba nematerialinė veikla, kuri prisideda prie žmonių poreikių tenkinimo. <...> Paslaugą galima įvertinti kaip funkciją ir veiklą, kuri turi paklausa ar poreikį“. R.Čiarnienė ir kt. (2009:33) teigia, jog „Paslauga – tai darbo proceso rezultatas, neturintis materializuotos išraiškos; tai veikla, kuri gali suteikti naudą, malonumą ir kt. poreikių patenkinimą“.

Kaip nurodo A.Patapas ir V.Vilutytė-Žilienė (2013), paslauga įvairių mokslininkų apibrėžiama kaip veiksmas, veikla, procesas, prekė, santykiai ir vertybė. Jie teigia, jog „paslauga pasireiškia savitai bendradarbiaujant paslaugos tiekėjui ir vartotojui. Taigi be vartotojo ir teikėjo paslauga negali egzistuoti“ (Patapas, Vilutytė-Žilienė, 2013:315). Paslauga pasižymi tam tikromis charakteristikomis: neapčiuopiamumu, nekaupiamumu, heterogeniškumu, neatskiriamumu, įvairiarūšiškumu, nuosavybės nebuvimu.

Paanalizavus paslaugos ir kokybės apibrėžimus tampa aišku, jog sunku apibrėžti ir paslaugos kokybės sąvoką. Taip pat sudėtinga suprasti paslaugos kokybę dėl jos dinamiškos prigimties. Pirmą –

virtotojo greita reakcija į paslaugos kokybę (lyginant su reakcija į pagamintą prekę). Antra – virtotojo poreikiai ir lūkesčiai gali nuolat keistis. Taip yra todėl, kad atitinkamos paslaugos charakteristikos yra skirtingai svarbios atskiram virtotojui. To apibendrinimą pateikė P.Anjor ir kt. (cit. Peters, 1985): „Virtotojai suvokia paslaugą savo unikalium, išskirtiniu, emociu, neracionaliu ir visiškai žmogiškuoju požiūriu“ (Anjor ir kt., 2014, p. 35). Iš tiesų paslaugos kokybę galima vertinti tiek objektyviai (laikas, sąnaudos ir kt.), tiek subjektyviai (virtotojo lūkesčiai, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, požiūris ir kt.).

Įvairių mokslininkų pateikiami paslaugos kokybės apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Paslaugos kokybės sąvokos interpretacijos

Autorius(-iai)	Apibrėžimas
A.Parasuraman ir kt. (1985) R.Pukelytė (2010)	Skirtumas tarp kliento lauktos ir patirtos kokybės.
V.A.Zeithaml ir kt. (1993)	Tai, kaip virtotojai įvertina bendras kompetencijas arba paslaugos pranašumas.
J.Bloemer ir kt. (1999) A.Kara ir kt. (2005)	Skirtumas tarp suvokiamos paslaugos laukiamų rezultatų ir suvokiamos paslaugos faktinės veiklos.
E.Vitkienė (2004)	Integruojanti koncepcija, kuri apima paslaugos teikimo ir rinkodaros koncepcijas, taip pat techninę, technologinę, funkcinę proceso kokybės ir virtotojo pasitenkinimo koncepcijas.
J.Ramanauskienė, A.Gargasas (2007)	Paslaugos virtotojo suvokiamas naudingumas, kuris sukuriamas paslaugos teikėjo pastangomis naudojant įvairias komunikacijos ir rėmimo priemones.
L.Bagdonienė, R.Hopenienė (2009)	Reikalavimų (plačiąja prasme) atitiktis, kadangi atskiriems paslaugos teikimo proceso etapams visgi galima nustatyti tam tikrus reikalavimus bei siekti jų įgyvendinimo.

Paslaugos kokybė, kaip matyti iš 1 lentelėje pateiktų apibrėžimų, gali būti apibrėžiama trejopai:

- virtotojo kokybė;
- standarto kokybė;
- integruojanti koncepcija.

Virtotojo kokybė – subjektyvus paslaugos kokybės aiškinimas – virtotojas sprendžia, ar paslauga kokybiška, ar ne. Šiuo atveju paslaugos teikėjui gali būti sunku sužinoti, kokios gi privalo būti teikiamos paslaugos savybės, kad tenkintų kuo daugiau virtotojų ir kaip atskirti virtotojo pasitenkinimą nuo kokybės.

Standarto kokybė – paslauga atitinka tam tikrus reikalavimus (kriterijus). Šiuo atveju tie reikalavimai (standartai) neįvertina virtotojo poreikių ir lūkesčių.

Ko gero išsamiausias paslaugos kokybės apibrėžimas būtų integruotos koncepcijos apibrėžimas, apjungiantis ir virtotojo vertinimą, ir standartus, ir kitas koncepcijas.

Visiškai kitaip paslaugos kokybę apibūdina T.Woodall (2001):

- Visa verslo / ne pelno siekiančių organizacijų struktūra paslaugų sektoriuje (pavyzdžiui, restoranas, draudimo įmonė) – paslauga, kaip organizacija;
- Pagrindiniai paslaugos organizacijos produktai (pavyzdžiui, banko sąskaita, draudimo polisas, atostogos) – paslauga, kaip pagrindinis produktas;
- Bet kuri periferinė veikla turi palengvinti prekės pateikimą arba padidinti jos pridėtinę vertę (pavyzdžiui, automobilio suteikimas, siūloma kava) – paslauga, kaip produkto apimties padidinimas;
- Bet koks į prekę ar vartotoją orientuotas veiksmas, kuris atliekamas po prekės pardavimo (stebėjimas, taisymas, atnaujinimas) – paslauga, kaip prekės papildymas;
- Paslauga, kaip elgsenos būdas (pagalba, patarimas) – paslauga, kaip veiksmas.

Tokie paslaugos kokybės kriterijai rodo, kad gerinant paslaugos kokybę svarbu atsižvelgti ir į pačią organizaciją, ir į kitus produktus bei paslaugas.

B.Vengrienė (2006), remdamasi amerikiečių ekonomistu D.A.Garvin į paslaugų kokybės sampratą pasiūlė pažvelgti remiantis penkiais aspektais:

- Transcendentiniu požiūriu (akcentuojama, jog žmonės, pakartotinai vartodami tam tikrą paslaugą, įgyja patirties ir tokiu būdu tarsi išmoksta pažinti kokybę. Deja, vadovautis šiuo požiūriu yra pakankamai sudėtinga).
- Produkto kokybė (kokybė gali būti apibūdinama tiksliai nusakomais ir išmatuojamais kintamaisiais. Tai objektyvus kokybės suvokimas, susijęs su išoriniais apčiuopiamais dalykais. Tačiau pagrindinė problema yra ta, jog lieka neįvertinti individualaus vartotojo poreikiai bei lūkesčiai).
- Kokybė vartotojui (akcentuojamas vartotojas kaip pagrindinis kokybės arbitras. Šiuo atveju kokybė yra suvokiama subjektyviai).
- Kokybė paslaugos teikimo procese (paslaugų kokybę nusako nustatytų paslaugų teikimo standartų atitikimas. Paslauga čia tapatinama su technologiniu procesu, kurio efektyvi kontrolė garantuoja reikiamą kokybę).
- Vertės požiūriu (kokybės samprata apima vertę ir kainą. Paslauga laikoma kokybiška tik tuomet, kai paslaugos suteikimo procese gautas rezultatas ir vartotoją tenkinanti kaina dera tarpusavyje).

Apibendrinant galima teigti, jog paslaugos kokybė yra abstrakti sąvoka, kurią sunku apibrėžti ir išmatuoti. Paslaugos kokybė priklauso nuo organizacijos gebėjimo suprasti vartotojų poreikius, norus ir lūkesčius bei paslaugos pateikimo viršijant šiuos lūkesčius. Atsakomybė už paslaugos kokybę turi būti ne tik gamybai, bet ir finansams, rinkodarai, darbo organizavimui – iš tiesų visiems organizacijos darbuotojams.

2.2. Paslaugų kokybės vertinimas

Vertinimas turi didžiulę reikšmę paslaugų kokybei. Paslaugų kokybę vertinti daug sudėtingiau dėl paslaugos prigimties, t. y. dėl paslaugos neapčiuopiamumo, įvairiarūšiškumo. Pasak L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2009), paslaugų kokybei yra būdingos tokios savybės:

- gera kokybė yra nepastebima, o bloga nelieka nepastebėta;
- kokybė yra atitikimo laipsnis tarp laukiamo ir gaunamo;
- kokybė nėra amžina – ji keičiasi kintant aplinkai, socialinėms ekonominėms sąlygoms, žmonių poreikiams;
- kokybės esmė – pastoviai teikti klientams, partneriams, kolegoms paslaugas, tiesiogiai atitinkančias jų poreikius ir lūkesčius, palankiausia kaina ir terminais.

Nepaisant problematiško paslaugos kokybės apibrėžimo ją galima įvertinti ir siekti gerinimo. Mokslinėje literatūroje vertinant paslaugų kokybę siūloma išskirti dvi dimensijas – techninę ir funkcinę. Techninė kokybė atspindi tai, kas yra teikiama vartotojui ir ką jis gauna. Funkcinė kokybė yra darbuotojų požiūris, kompetencija, elgesys, išvaizda bei vyraujanti atmosfera. Šios dvi dimensijos atspindi rezultato ir proceso kokybę.

R. Kinderis ir kt. (2011) išanalizavę įvairių mokslininkų pateiktis, nurodo, jog paslaugų kokybės vertinimas gali būti atliekamas įvairiai: pagal lygmenis, kategorijas, kriterijus, veiksnius, rodiklius, tipus ir būkles (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimas (sudaryta pagal Kinderis ir kt., 2011, p. 88-90)

Vertinimo tipas	Paiškinimas
Pagal lygmenis	<ul style="list-style-type: none"> • Individo (vartotojo) lygmuo. • Paslaugų teikėjo lygmuo. • Savivaldybės lygmuo. • Valstybės lygmuo.
Pagal kategorijas	<ul style="list-style-type: none"> • Kokybė pagal klientą, kai vykdomi vartotojų kaip individų ir visų kartu paėmus norai. • Profesionali kokybė, kuri susijusi su teisingų metodų ir veikimo būdų išskleidimu tenkinti vartotojų poreikius. • Vadybinė kokybė, kurios pagalba efektyviai ir našiai naudojami ištekliai tenkinant vartotojų poreikius.
Pagal kriterijus	<ul style="list-style-type: none"> • Rezultatai. • Procesai. • Pasitenkinimas. • Teisiniai elementai. • Poreikiai. • Produkto reikalavimai. • Paslaugų reikalavimai. • Lūkesčiai.

Vertinimo tipas	Paiškinimas
	<ul style="list-style-type: none"> • Vartotojai. • Priimtina kaina.
Pagal veiksnus	<ul style="list-style-type: none"> • Saugumas ir apsauga. • Higiena. • Pasiekiamumas. • Autentiškumas. • Harmonija. • Suprantamumas.
Pagal rodiklius	<ul style="list-style-type: none"> • Atitikimas numatytiems standartams. • Klientų vertinimas ir atsiliepimai. • Kitų paslaugų teikėjų patirtis.
Pagal tipus	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinė kokybė. • Laukiama kokybė. • Pageidaujama – netikėta kokybė.
Pagal būklę	<ul style="list-style-type: none"> • Bloga. • Priimtina. • Gera. • Aukšta.

2 lentelėje pateikiami duomenys rodo, jog paslaugų kokybės vertinimas yra sudėtingas ir kompleksiškas reiškinys, į visumą jungiantis kokybės lygmenis, kategorijas, kriterijus, veiksnus, rodiklius, tipus ir būklę. Ir visa tai atliekama siekiant tobulinti, gerinti teikėjo paslaugų kokybę.

A.Šimkus ir L.Pilelienė (2010), remdamiesi tradicine kokybės samprata, akcentuoja tris pagrindinius dalykus:

- paslaugos teikimo rodiklių nustatymas ar matavimas;
- nustatymas, ar paslaugos teikimas atitinka standartus;
- paslaugos teikimo patobulinimas, kai jis neatitinka standartų.

Autoriai teigia, jog „Pagrindinis kokybės vertinimo tikslas – nustatyti, ar vykdoma veikla faktiškai atitinka laukiamą idealią įsivaizduojamą veiklą“ (Šimkus, Pilelienė, 2010:104).

Mokslinėje literatūroje pateikiami tokie gerai vertinamos paslaugos kokybės kriterijai (pagal N.Langviniene, B.Vengriene (2005), E.Vitkiene (2004), A.Mikalauskiene, R.Tijūnaitiene, M.Vekteryte (2001), A.Jurkauską (2006)):

- Profesionalumas ir įgūdžiai (paslaugos vartotojai vertina paslaugos teikėjo įgūdžius, kvalifikaciją, organizacines sistemas, fizinius išteklius. Jie turi būti pakankami vartotojo problemai išspręsti).
- Požiūris ir elgsena (susiję su teikiamos paslaugos funkcinio proceso kokybe, t. y. kaip darbuotojai yra pasirengę spręsti paslaugos vartotojo problemas. Paslaugų vartotojai atsižvelgia į kontaktuojančio asmens suinteresuotumą, dėmesį, mandagumą ir pagarbą. Ypač svarbi kontaktuojančio asmens išvaizda, kalba. Vartotojas atsižvelgia ir į tai, kaip

išaiškinama pati paslauga, jos kaina, paslaugos ir kainos ryšys. Vertinamas individualus dėmesys, nuolatinių klientų pažinimas).

- Patogumas ir lankstumas (siekis prisitaikyti prie vartotojo norų ir pageidavimų. Svarbu, kaip paslauga pasiekama. Vartotojas vertina darbo laiko patogumą, trumpą laukimo laiką ir patogią paslaugos suteikimo vietą).
- Patikimumas ir pasitikėjimas (tai yra tikėtinos ir patirtos paslaugos kokybės atitikimas, vartotojų lūkesčių pateisinimas. Vartotojui svarbus pasitikėjimas paslaugos teikėju. Jis laukia, kad įmonė jį aptarnaus dėmesingai. Vertinamas paslaugos atlikimas laiku, pažadų tesėjimas. Čia įeina kompanijų reputacija, fizinio saugumo, finansinio saugumo, konfidencialumo užtikrinimas).
- Kompensavimas (vertindamas kokybę, paslaugos vartotojas atkreipia dėmesį į tai, ar paslaugos teikėjas sugeba šalinti nesklaidumus, ar imasi operatyvių veiksmų, siekdamas ištaisyti klaidas, jei paslaugos teikimo metu atsitiko kas nors nenumatyta).
- Kreditabilumas (paslaugų įmonės pasirengimas pateikti vertę, adekvačią sumokėtiems pinigams. Esant nenumatytai situacijai, įmonė turi būti pasirengusi padengti nuostolius vartotojui).
- Reputacija (paslaugos įvaizdžio formavimas. Atlieka išankstinių garantijų vaidmenį, kas turi įtakos geram paslaugų įmonės vardui).
- Akivaizdumas (stilius, spalva, jausmas, kaina ir kt., kuriuos vartotojas įvertina prieš įsigydamas paslaugą).
- Patirtis (vartotojas vadovaujasi patirtimi su konkurencinėmis paslaugomis, analogiškoms toje pačioje organizacijoje, bei patirtimi naudojant paslaugą).
- Materialumas (nurodo organizacijos prietaisų bei įrangos išorę ir švarą).
- Įsijautimas (kiekis vartotojų, patyrusių individualų dėmesį).
- Užtikrinimas (darbuotojų išmaningumas ir paslaugumas padaryti žadėtą paslaugą).
- Atsakas (vartotojų poreikių tenkinimo greitis).

Visi šie kriterijai gali būti naudojami vertinti paslaugos kokybę vartotojo požiūriu ir, kaip pateikia N.Langvinienė ir B.Vengrienė (2005), nuo to, kaip vartotojai įvertina šiuos kriterijus, priklausys, kaip jie suvokia paslaugos teikimo proceso kokybę ir pačios paslaugos rezultatą. Tačiau paslaugos kokybę vertina ne tik vartotojas, bet ir paslaugų teikėjas. Teikėjas, vertindamas paslaugų kokybę, vadovaujasi dviem kriterijų grupėmis: vidiniais ir vartotojo. Vidiniai kriterijai nustatomi įmonėje, o vartotojo – įvertinus jo pažiūras bei nuomonę apie įmonę ir jos teikiamas paslaugas.

Mokslininkai vertino paslaugų kokybę iš skirtingų perspektyvų skirtingų paslaugų teikėjams. Remiantis jų konceptualių ir empirinių tyrimų rezultatais, gautas ir siūlomas skirtingas paslaugos

kokybės dimensijas įvairiems paslaugų teikėjams apibendrina R.K.Sharma ir M.R.Bansal (žr. 3 lentelę).

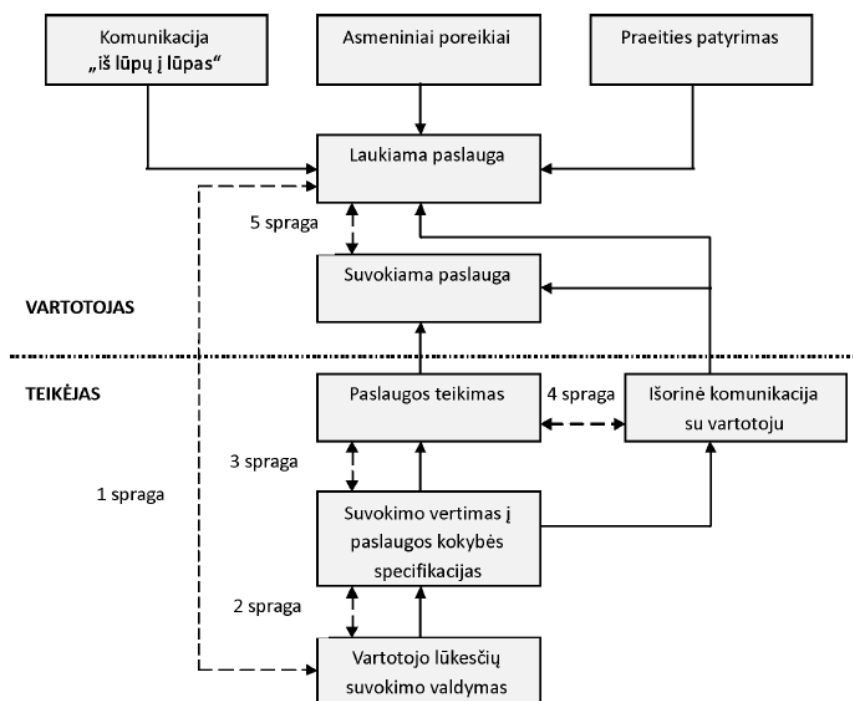
3 lentelė. Paslaugos kokybės dimensijos pagal taikymo sritis (Sharma, Bansal, 2011, p. 9)

Autoriai	Taikymo sritys	Paslaugos kokybės dimensijos
Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985)	Telekomunikacijos, pardavimai, bankininkystė, remontas ir priežiūra	Patikimumas
		Atsakomybė
		Užtikrinimas
		Empatija
		Apčiuopiamumas
Lehtinen (1991)	Restoranai, viešbučiai, barai, maisto tiekėjai	Firmos kokybė
		Fizinė kokybė
		Interaktyvumas
		Procesas
		Produkcija
Rosen, Karwan (1994)	Sveikatos apsauga, mokymas	Patikimumas
		Atsakomybė
		Užtikrinimas
		Klientų pažinimas
		Apčiuopiamumas
		Prieiga
Siu, Cheung (2001)	Mažmeninė prekyba, skyrių prekyba	Asmeninė sąveika
		Strategija
		Problemų sprendimas
		Fizinė išvaizda
		Pažadai
		Patogumas
Mehta, Lobo (2002)	Gyvybės draudimas	Apčiuopiamumas
		Kompetencija
		Firmos įvaizdis
		Technologijos
		Asmeninis finansų planavimas
		Užtikrinimas

Remiantis šiomis dimensijomis gali būti sudaromi įvairūs paslaugos kokybės vertinimo modeliai. Kaip nurodo L.Bagdonienė ir R.Hopenienė (2009), paslaugų kokybės vertinimo modeliai gali būti skirstomi į tris grupes:

1. Vartotojo kokybės suvokimo (kreipiamas dėmesys į tai, kaip paslaugą vertina ir kokius reikalavimus kelia vartotojas, todėl tikslinga sudaryti paslaugų kokybės vertinimo modelį vartotojų požiūriu).
2. Paslaugų teikimo proceso (kokybė suvokiama paslaugos teikimo momentu; ją įtakoja organizacijos kultūra: personalo išvaizda, elgesys ir pan.).
3. Paslaugų teikimo sistemos (apima visą paslaugos sistemą: personalą, nusistovėjusią organizacijos kultūrą, fizinę aplinką, lankstumą, prieinamumą ir pan.).

Dažniausiai paslaugos kokybei vertinti naudojami **SERVQUAL** ir **SERVPERF** modeliai. SERVQUAL modelį (žr. 2 pav.) sukūrė anglų mokslininkai P.Parasuraman, V. Zeithaml ir L. Berry 1988 m., prie „Paslaugų kokybės spragų modelio“ (1985) pridėję penkias kokybės vertinimo dimensijas.



2 pav. SERVQUAL modelis (Šimkus, Pilelienė, 2010, p. 105)

Tiriant šiuo metodu paslaugos kokybę įvertinama pagal penkias dimensijas:

- Apčiuopiamumas – paslaugų realumą patvirtinantys fiziniai elementai.
- Patikimumas – duotų pažadų tesėjimas, tinkamas paslaugos suteikimas iš pirmo karto, teisingos sąskaitos, tikslūs jų įrašai.
- Kompetencija – personalo žinios, įgūdžiai ir organizacijos galimybės.
- Jautrumas – personalo noras ir pasirengimas aptarnauti vartotoją, aptarnavimo operatyvumas.
- Empatija – kontaktinio personalo gebėjimas suprasti vartotojo poreikius.

Modelyje pažymėtos 5 spragos:

- 1 spraga – parodo, jog įmonės vadovai klaidingai suvokia klientų lūkesčius. Pagrindinės to priežastys – netiksli rinkos tyrimų bei paklausos analizės informacija, nepakankama įmonės vadovų ir jos klientų sąveika ir kt.
- 2 spraga – įmonėje taikomų paslaugos kokybės normatyvų bei įmonės vadovų suvokiamos kokybės neatitikimas. Dažniausiai šios spragos atsiradimą lemia planavimo klaidos, netinkamai valdomas kokybės planavimo procesas, neaiškiai suformuluoti

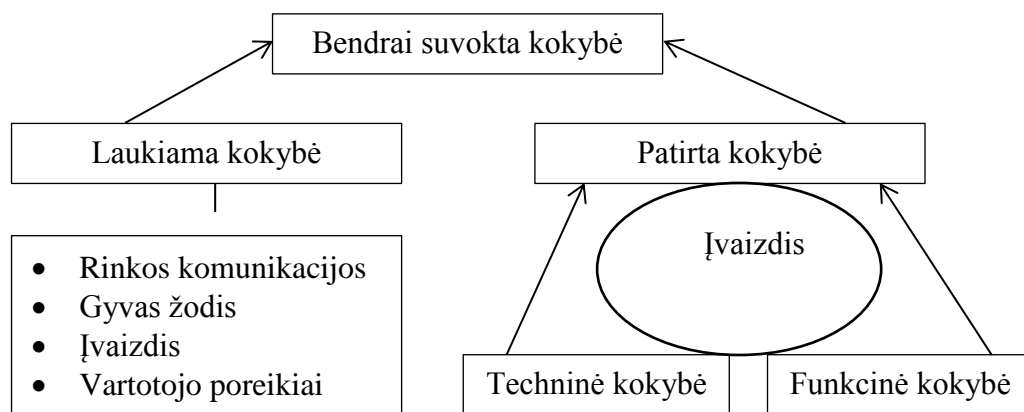
organizacijos tikslai bei nepakankamas aukščiausių vadovų dėmesys paslaugų kokybės klausimams.

- 3 spraga – atsiranda tuomet, kai paslaugos teikimo proceso metu nesilaikoma kokybės normatyvų. Pagrindinė šios spragos atsiradimo priežastis – darbuotojų nesitikimas su nustatytais kokybės reikalavimais bei jų nepaisymas. Tokią darbuotojų poziciją gali sąlygoti nepakankama profesinė kompetencija, paslaugos kokybės normatyvų nebuvimas ir pan.
- 4 spraga – neatitikimas tarp įmonės teikiamos paslaugos ir to, kas skelbiama vartotojams jos komunikacijos priemonėmis. Marketingo komunikacija daro įtaką klientų lūkesčių formavimuisi, o šie veikia kokybės suvokimą, įmonės pažadai turi atitikti tikrovę. Spraga atsiranda dėl to, jog įmonės dažnai žada per daug.
- 5 spraga – pagrindinė paslaugų kokybės spraga, reiškianti neatitikimą tarp kliento laukiamos ir patirtos kokybės. Ji daro didžiausią poveikį paslaugų kokybės vertinimui. Ši spraga apibrėžiama kaip visų anksčiau minėtų spragų funkcija, todėl, norint ją panaikinti, būtina ištaisyti klaidas, sąlygojančias anksčiau minėtų spragų atsiradimą.

Standartiniame SERVQUAL klausimyne pateikiami du, vienas kitą atitinkantys 22 teiginių rinkiniai, kuriuose išdėstyti kokybės požymius apibūdinantys klausimai. Vienas teiginių rinkinys (22 klausimai) apibrėžia vartotojų lūkesčius tam tikrai paslaugos savybei (t. y. bandoma išsiaiškinti, kokių paslaugos savybių tikisi klientas ir kaip jis vertina šių savybių svarbą). Kitas teiginių rinkinys (taip pat 22 klausimai) nusako konkrečios įmonės paslaugos savybės suvokimą (t. y. klientas vertina jau realiai patirtos paslaugos analogiškas kokybės savybes). Patirtą ir laukiamą kokybę galima išreikšti kiekybiniais parametrais ir palyginti šiuos įvertinimus: iš vartotojo kokybės suvokimo įvertinimo atėmus lūkesčių įvertinimą, gaunamas balas, kuris rodo, ar suvokiama kokybė yra aukštesnė nei laukiama kokybė. Taigi šio proceso eigoje išryškėja bendrosios kliento suvoktos kokybės vaizdas bei jos gerinimo kryptys.

SERVQUAL metodas pripažintas tinkama paslaugų kokybės vertinimo priemone, kadangi skirtumo tarp vartotojų lūkesčių ir suvoktos kokybės nustatymas sudaro prielaidas gerinti paslaugų kokybę įvairiose paslaugų srityse. Taip pat neretai taikoma supaprastinta SERVQUAL modifikacija – SERVPERF modelis, įvertinantis tik patirtą paslaugos kokybę. SERVQUAL ar SERVPERF metodas gali būti plačiai naudojamas kaip „pagrindinis šablonas“, kuris adaptuotinas konkrečios įmonės tyrimo poreikiams. Praktikoje, remiantis teoriniu kokybės vertinimo SERVQUAL ar SERVPERF modeliu, atrenkami pagrindiniai kokybę atspindintys veiksniai (anketinės apklausos teiginiai).

Vienas paprasčiausių paslaugų kokybės modelių – **Grönroos ir Gummesson integruotos kokybės modelis**. Jį sudaro dvi sudedamosios dalys: laukiama kokybė ir patirta kokybė (Bagdonienė, Hopenienė, 2004; Vengrienė, 2006) (žr. 3 pav.).

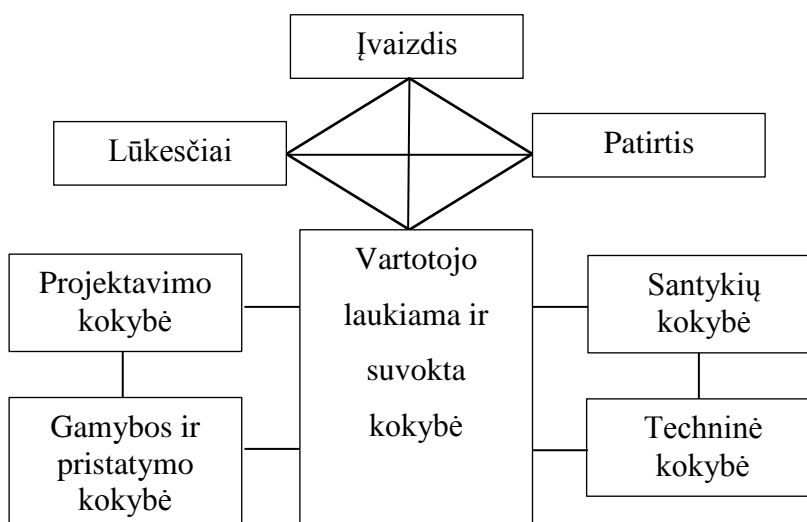


3 pav. Bendrai suvoktas paslaugų kokybės modelis (Bagdonienė, Hopenienė, 2009, p. 104)

Paslaugų kokybė čia yra išskiriama į du pagrindinius kokybės modelius: techninę ir funkcinę kokybę. Techninė ir funkcinė kokybės, kurias suvokia vartotojas, taip pat susidarytas įvaizdis apie paslaugą suformuoja vartotojo bendrą patirtą kokybę.

Modelis nėra sudėtingas, nesunkiai pritaikomas, nėra panaudojimo apribojimų. Modelio trūkumas – nėra aiškių gairių, nuorodų, kokiais būdais remiantis vertinti laukiamą ar patirtą kokybę.

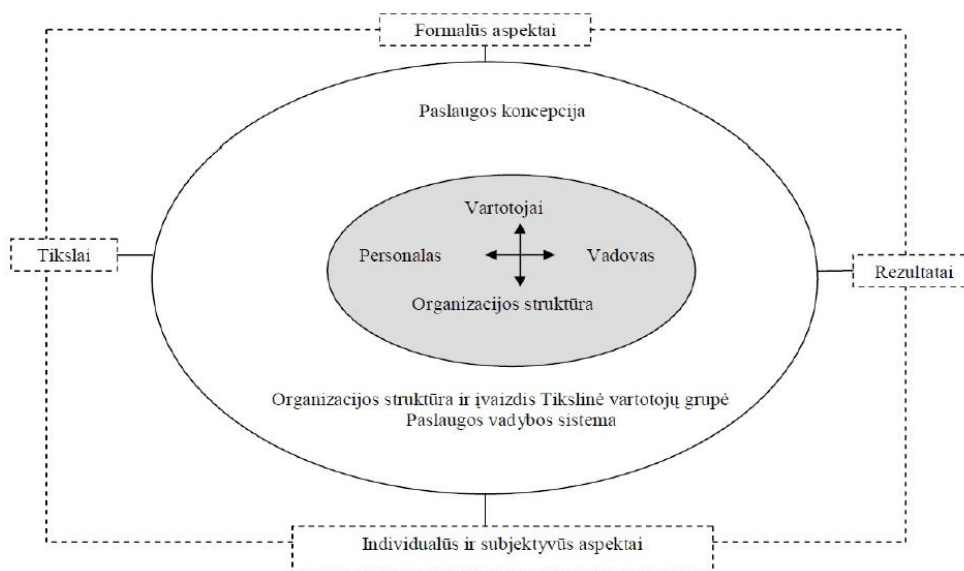
E.Gummesson 4 kokybių (4Q) išplėstinis modelis.



4 pav. E.Gummesson 4Q išplėstinis modelis (Palaima, Banytė, 2006, p. 86)

Šio modelio esmė yra ta, kad paslaugos kokybė yra veikiamą vartotojo lūkesčių, patirties ir paslaugą teikiančiojo įvaizdžio. Tačiau šis modelis gali būti taikomas tik toms paslaugoms, kurios turi materialųjį rezultatą, pavyzdžiui spaudos paslaugoms. Šis modelis daugiau apima paslaugos kokybę jos kūrimo momentu, efektyviai gali būti naudojamas naujoms paslaugoms pristatyti, tačiau esamos paslaugos vertinimui neskiria dėmesio klientų atgaliniam ryšiui gauti.

Edvardsson ir Gustavsson įvertinimo modelis, kuris detaliai nagrinėja kokybės klaidas ir problemas (žr. 5 pav.). Kokybės specialistai bei paslaugų vadybininkai naudodami šį modelį gali puikiai atskleisti procesus, struktūras, veiksnius bei sritis, kurias reikėtų modifikuoti bei dar giliau išnagrinėti. Tokiu būdu lengviau valdyti paslaugų teikimo procesų operacijas bei nesusidurti su prasta išorine ar vidine kokybe.



5 pav. Įvertinimo modelis (Bagdonienė, Hopenienė, 2009, p. 131)

Paslaugos kokybės vertinimo modelių yra ir daugiau, jie gali skirtis pagal paskirtį. Tai nustatė R.Kinderis, L.Žalys ir I.Žalienė (2011), išanalizavę paslaugų kokybės modelių ypatumus. Jie teigia, jog „Paslaugų kokybė siejama su vartotojų pasitenkinimu (Fornell, 1992; Grönroos, 1984, 1985, 2000), vartotojų lojalumu (Parasuraman, Zeithaml ir Berry, 1988), verte ar rezultatais (Laroche, Ueltschy, Shuzo, Cleveland, 2004) bei pakartotinu paslaugos įsigijimu (Fornell, 1992). Išskirtos tokios paslaugų kokybės dimensijos aptartuose modeliuose: gali būti orientuotos į fizinę aplinką, žmogiškųjų išteklių veiklą ir produkto pagrindą“ (Kinderis, Žalys, Žalienė, 2011:88). Autoriai išsako mintį, jog tiriant paslaugų kokybę tikslingiausia būtų taikyti kelis modelius – toks tyrimas leistų išsamiau nustatyti, ar paslaugos kokybė pripažįstama vartotojų.

Apibendrinant galima teigti, jog paslaugų kokybės vertinimas gali būti atliekamas įvairiai: pagal lygmenis, kategorijas, kriterijus, veiksnius, rodiklius, tipus ir būkles; vartotojo ir įmonės. Paslaugų kokybei vertinti sudaromi modeliai. Dažniausiai paslaugos kokybei vertinti naudojami SERVQUAL ir SERVPERF modeliai. Mokslinėje literatūroje pateikiamų vertinimo modelių gausa atskleidžia paslaugų kokybės vertinimo sudėtingumą ir atspindi vieno visuotinai taikytino kokybės vertinimo modelio paieškas.

2.3. Darbo organizavimo įtaka paslaugų kokybei

Darbas yra ekonominis pagrindas: „Darbas yra pirmutinis žmogaus veikimas, kuriuo yra padedamas materialinis pagrindas žmogiškajai visuomenei“ (Maceina, 1992:137) ir kaip teigia I.Simanavičiūtė ir V.Šilingienė (2004), „Žmogaus darbas – tai vienas iš pagrindinių gamybos veiksmų, nuo kurių priklauso visų įmonių, firmų ir organizacijų veiklos rodikliai“.

Darbo organizavimo sąvoka siejama su amerikiečių mokslininko F.Teiloro vardu. R.Čiarnienė ir kt. (2009) pateikia pagrindinę F.Teiloro darbo mokslinio darbo organizavimo teorijos tezę: „Darbas tik tuomet gali būti našus, kai jis organizuotas pagal taisykles, principus, standartus, parengtas, panaudojant naujausius mokslo pasiekimus ir ilgametę praktikos patirtį (1911 m.)“ (Čiarnienė ir kt., 2009:42). Galima būtų šią tezę interpretuoti paslaugas teikiančiai įmonei, kad įvykdžius šias sąlygas paslauga bus suteikta kokybiškai.

Amerikiečių ekonomistas H.Emersonas suformulavo 12 našumo principų, kurie, kaip nurodo J.Vveinhardt, žymiai kompleksiščiau ir sistematiškiau išdėstė pagrindines mokslinio organizavimo teorijos principus. Šie principai aktualūs ir šiandien, nes jie kelia uždavinį racionaliai organizuoti kiekvieną tikslingą žmogaus veiklą. 12 našumo principų yra tokie:

1. Racionaliai organizuoti veiklą galima teisingai pasirinkus idealus ir preciziškai suformulavus tikslus.
2. Reikia drąsiai diegti naujoves, atsisakyti įsisenėjusių stereotipų.
3. Darbo drausmė – sudėtinė, organiška bet kokios veiklos dalis.
4. Kiekvienas darbuotojas turi tiksliai žinoti savo pareigas, jų atlikimo būdus.
5. Darbą būtina normuoti. Normos turi būti racionalios: nei didelės, nei mažos.
6. Racionalus intensyvumas – efektyvumo pagrindas.
7. Teisingas parinkimas žmonių į tam tikras pareigas.
8. Darbas turi būti saugus.
9. Atlyginimas už darbą privalo atitikti jo sudėtingumą ir bendrą apmokėjimo lygį.
10. Veiklos rezultatai turi būti pastoviai, tiksliai, pilnai ir patikimai apskaitomi ir įvertinami.
11. Darbą reikia dispečerizuoti (kontroliuoti ir koordinuoti).
12. Darbo sąlygas būtina sudaryti tokias, kad darbas būtų ne tik našus, bet ir malonus.

Darbo organizavimas reiškia:

- tinkamai paskirstyti darbuotojus skyriuose, padaliniuose, cechuose, suskirstyti darbuotojus pamainomis, nustatyti, kas ir kada turi dirbti;
- aprūpinti darbo vietą reikiamomis žaliavomis, įrankiais, priemonėmis, suderinti ir sureguliuoti įrengimus, laiku atlikti jų remontą, pašalinti atliekas;
- užtikrinti optimalias darbo sąlygas, leidžiančias dirbančiam žmogui tobulėti.

Kaip teigia S.Stoškus ir D.Beržinskienė (2005:120), „**Organizavimas** bendraja prasme yra ko nors surengimas, sutvarkymas į vieną visumą ar griežtą sistemą, kieno nors sandaros ar struktūros projektavimas ir sudarymas“. Organizavimas, kaip valdymo funkcija, formuoja darbinę struktūrą, kurios pagrindinis komponentas yra žmogus. Organizavimo koncepcija – visų organizacijos darbuotojų suvienijimas bendriems tikslams pasiekti. Todėl svarbu numatyti uždavinius, funkcijas, atsakomybę ir kiekvieno jų pavaldumą. Autoriai taip pat nurodo, jog organizavimo procesas struktūruoja darbą ir formuoja padalinius, atsižvelgdama į įmonės dydį, tikslus, technologijas bei personalą. Šiek tiek kitaip organizavimą apibrėžia R.Čiarnienė ir kt. (2009:16): „Organizavimas – tai nustatytiems tikslams pasiekti reikalingos sistemos sukūrimas, įrankis, priemonė įmonės tikslui pasiekti“. Autoriai pabrėžia, jog svarbus organizavimo uždavinys nustatyti diferencijavimo (visi pagrindiniai uždaviniai skaidomi į dalinius ir kiekvieno vykdymui numatomi reikalingi vykdytojai ir ištekliai) ir koordinavimo (atskirų uždavinių vykdymas jungiamas į sistemą) pusiausvyrą.

P.S.Adler (1997) nurodo, jog darbo organizavimas – kokias užduotis kas atlieka – tai pamatas, ant kurio formalių struktūrų yra pastatyti darbiniai santykiai. Darbo organizavimą galima apibrėžti ir taip: „**Darbo organizavimas** yra darbo procesų struktūros, gamybos procese žmonių tarpusavio sąveikos ir žmonių sąveikos su įrengimais ir darbo objektais tvarkymas“ (Misevičius, 2001:116). Autorius nurodo, jog darbo organizavimas apima:

- darbo pasidalijimą (funkcinis darbo pasidalijimas suskirsto darbus pagal atliekamų gamybinių funkcijų pobūdį. Technologinis darbo pasidalijimas – darbų išskyrimas priklausomai nuo jų atlikimo technologijos);
- darbo kooperavimą (darbuotojų jungimas į brigadas ir kitus vienetus);
- darbo metodus (veikimo būdas, t. y. darbo judesių visuma ir jų nuoseklumas);
- darbo vietų organizavimą (darbo vieta yra vieno arba kelių darbininkų darbinės veiklos zona, aprūpinta būtinomis priemonėmis užduočiai. Darbo vietų organizavimu sprendžiami jų įrengimo ir išplanavimo uždaviniai);
- profesinį orientavimą;
- kvalifikacijos įgijimą, jos kėlimą;
- darbo ir poilsio režimą;
- darbo sąlygas.

Kaip galima pastebėti iš V.Misevičiaus pateikiamo apibrėžimo, darbo organizavimo sąvoką jis sieja su gamybos procesu ir gamybinėmis įmonėmis. Vis dėlto iš esmės šis apibrėžimas tinka ir paslaugas teikiančiai įmonei. Visi autoriaus išvardinti darbo organizavimo elementai yra svarbūs ir reikalingi.

R.Čiarnienė ir kt. (2009) šiek tiek praplečia V.Misevičiaus darbo organizavimo apibrėžimą, nurodydami, jog tai yra „darbo proceso sistemos sudarymas arba jos keitimas“ (Čiarnienė ir kt.,

2009:340). Čia svarbus žodis „keitimas“, kadangi šiais sparčių technologijų vystymosi, žinių visuomenės laikais įmonėms aktualu laiku reaguoti į naujų, pažangių technologijų, darbo metodų atsiradimą ir jų pritaikymą organizuojant darbą. Autoriai įveda sąvoką „optimalus darbo organizavimas“, nurodydami, jog tai yra darbo organizavimo „sudarymas ar keitimas, kuris skatina darbinį aktyvumą ir užtikrina socialiniu bei ekonominiu požiūriu optimalius gamybos procesus“ (Čiarnienė ir kt., 2009: 341). Optimaliu darbo organizavimu siekiama išspręsti tokius pagrindinius uždavinius:

- sudaryti įmonėje optimalią darbo procesų struktūrą;
- organizuoti optimalią darbuotojų sąveiką;
- organizuoti optimalią žmonių sąveiką su darbo priemonėmis ir objektais.

I.Simanavičiūtė ir V.Šilingienė (2004) nurodo, jog „Darbo organizavimas apibūdinamas kaip priemonių sistema, pagal kurią galima racionaliai panaudoti darbuotojus valdymo procese, taikant racionalų darbo pasidalijimą ir kooperavimą, darbo metodus, darbo vietų organizavimą ir aptarnavimą, darbo sąlygas, darbo normavimą ir materialinį skatinimą“. Autorės papildė V.Misevičiaus pateiktas darbo organizavimo turinio sudedamąsias dalis darbo normavimu ir darbo užmokesčiu bei materialiniu skatinimu. Jos teigia, kad darbo organizavimas negali egzistuoti be tam tikrų principų. Darbo organizavimo principai autorių nuomone yra šie:

- Kompleksiškumo principas (darbo organizavimo tobulinimo uždaviniai turi būti sprendžiami visapusiškai, t. y. įvertinant organizacinius techninius, ekonominius, socialinius, psichologinius, fiziologinius ir teisinius aspektus).
- Sisteminis principas (parodo visų darbo organizavimo krypčių ir aspektų visapusišką suderinimą, susijusį su gamybos ir valdymo organizavimo tobulinimu, tai pat su darbo ir darbo procesų mechanizavimu ir automatizavimu).
- Reglamentacijos principas (atitinkamų normatyvinių aktų laikymasis).
- Specializacijos principas (nustatytos darbų apimties ir pobūdžio priskyrimas kiekvienam struktūriniam padalinii. Specializacija yra būtina pažangių darbo metodų ir priemonių, darbo našumo, atliekamų darbų kokybės prielaida).
- Stabilumo principas (parodo kolektyvo darbo stabilumą. Kolektyvo darbas nebus efektyvus, dažnai keičiant darbuotojus ir darbų pobūdį. Tačiau stabilumo principas negali prieštarauti dinamiškumui, sugebėjimui greitai pakeisti esamą darbo organizavimą, jeigu tai yra objektyviai būtina).
- Kūrybiškumo principas (įgalina pasiekti du susijusius tikslus: projektuoti bei diegti mokliškai pagrįstas darbo organizavimo tobulinimo priemones ir maksimaliai naudoti darbuotojų kūrybinį potencialą kasdieniniame darbe).

Darbo organizavimas įtakoja paslaugos kokybę. Šio teiginio įrodymui paanalizuokime darbo organizavimo turinio sudedamąsias dalis.

Darbo pasidalijimas.

Paslaugas teikiančioje įmonėje tikslingai pasidalijus darbą, bus greičiau įgaunami įgūdžiai, atsiras darbo ritmas, darbo procese bus naudojamos pastovios darbo priemonės. Todėl darbuotojas greičiau įgus jomis naudotis, greičiau ir kokybiškiau atliks savo darbą (suteiks paslaugą).

Darbo kooperavimas.

Vyksta tarp atskirų darbo vietų ir atskirų skyrių. Jungiant darbuotojus į komandas siekiant išspręsti iškilusias problemas, pritraukti naujų vartotojų, ieškant naujų darbo metodų – bet kokiu atveju tai kels paslaugos kokybę.

Darbo metodai.

Paslaugų teikimo įmonėje darbo metodai gali būti dviejų rūšių:

- pagal panaudojimo mastą (individualūs darbo metodai (laiškai, veiklos planai, vizitai pas klientus), grupiniai darbo metodai (seminarai, grupinės diskusijos), masiniai darbo metodai (knygos, straipsniai, skrajutės));
- pagal pateikimo formą (rašytiniai darbo metodai (duomenų bazės, straipsniai, knygos), žodiniai darbo metodai (pasakojimas, paaiškinimas), vaizdiniai darbo metodai (praktinių pavyzdžių demonstravimas, parodomieji bandymai)).

Darbo metodai paslaugas teikiančioje įmonėje turi būti taikomi atsižvelgiant į klientus, jų poreikius, įmonės turimus finansinius ir žmogiškuosius resursus, specialistų kompetencijas ir pan. Nauji, inovatyvūs darbo metodai užtikrina paslaugos kokybę.

Darbo vietų organizavimas.

Darbo vieta – darbų veiklos zona, aprūpinta būtinomis priemonėmis, reikalingomis atlikti darbą. Darbo vietoje vyksta darbo procesas, todėl jeigu darbo vieta bus tinkamai aprūpinta, darbo priemonės parinktos ir išdėstytos taip, kad procesas vyktų kuo efektyviau, suteikiama paslauga bus kokybiška.

Paslaugas teikiančioje įmonėje darbo vietą reikia tinkamai įrengti (atsižvelgiant į ergonominius, ekonominius ir psichologinius veiksnius), aprūpinti organizacine technika. Darbo vieta turi būti patogi dirbti, aptarnauti, taupyti dirbančiojo judesius, patalpos plotą, joje turi būti prisilaikoma darbo saugos ir sveikatos taisyklių. Jei darbuotojas bendrauja su klientais, jo darbo vietą tikslingiau įrengti arčiau pagrindinio įėjimo, ji turėtų būti patraukli ir jauki vartotojui.

Darbo vietos organizavimui priklauso ir jos aptarnavimas. Darbo vieta turėtų būti savalaikiai aprūpinama organizacine technika, kanceliariinėmis priemonėmis, rūpinamasi remontu, aprūpinimu vandeniu, elektros tiekimu, švaros palaikymu. Taigi tinkamas darbo vietų organizavimas yra itin svarbus veiksnys, nuo kurio priklauso paslaugos kokybė.

Darbo normavimas.

Darbas matuojamas laiko ir energijos sąnaudomis jam atlikti, o „Darbo norma – tai nustatytos darbo laiko sąnaudos atskirai operacijai atlikti, gaminio daliai arba visam gaminiui pagaminti, esant tam tikrai technikai, technologijai ir organizacijai“ (Misevičius, 2001:118). Kaip nurodo R.Čiarnienė ir kt. (2009), darbo normos klasifikuojamos į dvi grupes:

- Darbo sąnaudų normas (fizinės ir nervų energijos normos, laiko sąnaudų normos).
- Darbo rezultatų normas (išreiškiamos išdirbio normomis ir normuotomis užduotimis).

Darbo normavimas dažniau naudojamas gamybinėse įmonėse, tačiau darbo sąnaudų normos gali būti ir paslaugas teikiančioje įmonėje.

Darbo užmokestis ir materialinis skatinimas.

Darbo užmokestį sudaro pastovioji dalis, kurios dydį lemia darbo vietoje atliekamo darbo turinys, ir kintamoji dalis, kurios dydį lemia darbuotojo savybės ir jo elgsena darbe. Darbuotojai gali būti skatinami materialiai, t. y. jiems gali būti išmokamos premijos – vienkartiniai atlyginimai už „unikalius veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną arba pagerinusius veiklos kokybę, kuri teigiamai veikia ilgalaikį pelną“ (Misevičius, 2001:125). Premija gali būti individuali ir kolektyvinė, ji gali būti teikiama už darbuotojo arba viso kolektyvo kokybiškai atliktą darbą (suteiktą paslaugą). Kaip materialųjį skatinimą įmonės gali naudoti dalyvavimą pelnuose (premijos išmokamos iš pelno, skatinimu dividendais) ir papildomą darbo apmokėjimą (kasmetinių atostogų apmokėjimas, papildomi atostoginiai atlyginimai, kalėdiniai apdovanojimai, priemokos už viršvalandžius, dalies išlaidų maistui padengimas, pašalpos mirties atveju, priemokos už išstarnautus metus).

Darbuotojai gali būti skatinami ir taip vadinamu moraliniu atlyginimu – vadovų moralinio poveikio priemonėmis (pagyrimais, padėkos raštais, paskatinimais, komandiruotėmis, vertingomis dovanomis ir pan.), kuriomis darbuotojams sudaromas psichologinis komfortas ir pasitenkinimas savo darbu.

Tinkamai naudojami darbo užmokestis ir materialinis skatinimas gali padėti gerinti teikiamos paslaugos kokybę, nes darbuotojas žinos, jog jo gerai atliktas darbas bus įvertintas.

Profesinis orientavimas.

Profesinis orientavimas Lietuvoje, kaip ir kitose šalyse, pripažįstamas kaip svarbiausias mokymosi visą gyvenimą strategijos elementas. Darbovietėje į profesinį orientavimą žiūrima kaip į aktyvumą kuriant savo profesinę karjerą. Profesinė karjera – ne vien darbuotojo siekimas eiti vadovaujančias pareigas, kartais jis tiesiog siekia toje srityje geresnių rezultatų, kokybiškesnio darbo ir tobulėjimo. Karjera kartais – tiesiog darbo suradimas, kurį malonu dirbti. Todėl įmonės, siekdamos kokybiškos paslaugos, turėtų atsižvelgti į darbuotojų profesinę karjerą ir sudaryti tokias darbo sąlygas, kad darbuotojai būtų patenkinti dirbdami tą darbą.

Mokslinėje literatūroje profesinė karjera kartais net apibūdinama kaip kokybės vystymosi procesas, todėl jis įtakos ir teikiamos paslaugos kokybę. Įmonės turi būti suinteresuotos savo

darbuotojų profesiniu tobulėjimu, rūpintis jų karjera ir siūlyti įvairias jos planavimo programas. Kaip nurodo R.Čiarnienė (2007), karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojo asmeninius lūkesčius su įmonės uždaviniais, o tai suteiks naudą tiek įmonei, tiek darbuotojui. Kai darbuotojų karjera yra tiesiogiai susijusi su įmone, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos įmonės sėkme (pvz.: paslaugos kokybė gerinimu).

Kvalifikacijos įgijimas, jos kėlimas.

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas – svarbi darbo organizavimo kryptis. Įmonei darbuotojus gali paruošti atitinkamos mokymo įstaigos arba sau darbuotojus ji gali pasiruošti pati. Jeigu įmonė darbuotojus pasiruošia pati, tai gali atlikti tokiomis formomis:

- individualiu mokymu (naujai atėjęs darbuotojas priskiriamas prie kito aukštos kvalifikacijos darbuotojo ir yra apmokomas dirbant);
- kolektyviniu mokymu (naujai atėjęs darbuotojas įjungiamas į kolektyvą ir, dirbdamas kartu su visais, jis visko išmoksta);
- kursiniu mokymu (kvalifikacija keliama siunčiant arba organizuojant kursus, mokymus, seminarus, paskaitas įmonės viduje).

Įmonė, norėdama gerinti paslaugų kokybę, turi rūpintis savo darbuotojų kvalifikacija, jos kėlimu, kadangi tik profesionalūs savo srities specialistai galės suteikti vartotojui kokybiškas paslaugas. Todėl įmonė turėtų mokyti savo darbuotojus būti inovatyviais ir versliais, sukurti savo personalo ugdymo sistemą, kadangi „Nuo jo lygio priklauso ir darbuotojų kvalifikacija, ir jų profesinė bei bendra kultūra“ (Čiarnienė, 2007:55).

Darbo ir poilsio režimas.

Norint dirbti taip, kad paslauga būtų suteikiama kokybiškai, reikia daryti pertraukėles, nes darbuotojas pavargsta ir fiziškai, ir emociškai (bendravimas su klientu nėra lengvas ir paprastas dalykas).

Darbo sąlygos.

Nemažą įtaką paslaugos suteikimui turi bendros darbo sąlygos: triukšmas, vibracija, ventiliacija, apšvietimas, temperatūra. Geras darbo organizavimas reikalauja, kad triukšmas būtų mažinamas, šalinamos triukšmo priežastys. Patalpos, kuriose suteikiama paslauga, turėtų būti vėdinamos, jos neturi būti nei per karštos, nei per šaltos (t. y. temperatūra turi būti optimali). Apšvietimas turi būti pakankamai geras, tinkantis atlikti paslaugą, tiek šviesos šaltiniai, tiek darbo paviršiai neturi duoti atspindžio.

Labai svarbi darbui ir paslaugos kokybei yra pati aplinka. Patalpos turi būti įrengtos estetiškai (gražus interjeras, dizainas ir pan.), neerzinti savo spalvomis, būti švarios ir tvarkingos.

Apibendrinant galima teigti, jog suteikiamos paslaugos kokybę įtakoja darbo organizavimas. „Aiškūs darbo vaidmens suvokimas (kartu su vadovo palaikymu ir autonomija darbe) didina vidinę

darbuotojų motyvaciją. Tai skatina teigiamas dirbančių asmenų emocijas, jie jaučiasi labiau įsipareigoję savo organizacijai, kuriama teigiamas požiūris į darbą“ (Šorytė, Pajarskienė, 2014:14). Tokiu atveju darbuotojai bus motyvuoti kokybiškai teikti paslaugas, siekti šios paslaugos kokybės gerinimo.

2.4. Darbo organizavimo tobulinimas gerinant paslaugų kokybę

Įmonėse neišvengiami darbo organizavimo pokyčiai – tai skatina darbuotojus bei įmones prisitaikyti prie naujai susiklosčiusių, besikeičiančių darbo sąlygų, kvalifikacinių reikalavimų, mokymo poreikių, daugėjančio savarankiško darbo, grindžiamo iniciatyvumu.

Paslaugos kokybės gerinimas susijęs su daugeliu aspektų ir prieš tai buvusiam skyrelyje jau parodyta, jog darbo organizavimas įtakoja paslaugos kokybę. Todėl tobulinant darbo organizavimą bus gerinama paslaugos kokybė. Savo ruožtu visi darbo organizavimo elementai yra susiję vienas su kitu, todėl patobulinus kurį nors darbo organizavimo elementą, prireikia atitinkamai keisti ir kitus jo elementus bei jų sąveiką.

Paanalizuosime, kaip patartina tobulinti darbo organizavimą, norint gerinti paslaugos kokybę.

Darbo organizavime svarbus darbo pasidalijimas, kurį rodo įstaigos struktūra. Tobulinant įstaigos struktūrą turėtų būti laikomasi šių svarbių nuostatų:

- įstaigos struktūra turi atitikti įstaigos paskirtį ir veiklos tikslus;
- įstaigos struktūra turėtų būti tobulinama, koreguojama remiantis atlikta įmonės veiklos analize;
- įstaigos struktūra turi aiškiai atspindėti darbo pasidalijimą;
- turi būti išvengta funkcijų dubliavimo įstaigos viduje;
- turi būti nustatyti aiškūs valdymo (pavaldumo, koordinavimo) ryšiai;
- turi būti optimaliai paskirstytos įstaigos vadovybei tenkančios koordinavimo veiklos ir kontrolės funkcijų apimtys;

Taip pat tobulinant darbo pasidalijimą reikia atsižvelgti į darbo pasidalijimo ribų laikymąsi. P.Vanagas (2009) jas nurodo tris: fiziologinė, sociologinė ir ekonominė. Autorius pabrėžia, jog jeigu bus netinkamai sumažinta fiziologinė darbo pasidalijimo riba, darbas pasidarys labai monotoniškas ir žmogui kenksmingas fiziologiniu požiūriu – jis greitai pavargs, mažės darbo našumas. Jeigu bus netinkamai sumažinta sociologinė darbo pasidalijimo riba, darbas praras kūrybos elementus, pasidarys neįdomus ir nepatrauklus. Ir jeigu bus netinkamai sumažinta ekonominė darbo pasidalijimo riba, darbo pasidalijimas taps ekonomiškai netikslingas. Todėl reikia, kad darbuotojas matytų nors iš dalies baigto savo darbo rezultatus, galėtų įvertinti jo kokybę.

Darbo pasidalijimas padeda labiau įsigilinti į atliekamo darbo esmę, teoriją, įgyti daugiau patirties ir tapti tam tikros srities specialistu – ekspertu. Įmonei, siekiant gerinti paslaugos kokybę, patartina peržiūrėti įstaigos struktūrą, ją įvertinti, išanalizuoti pasiskirstymą pareigomis bei atliekamas funkcijas ir, jeigu reikia, koreguoti esamą struktūrą, ją keičiant optimalesne ir efektyvesne. Paskirstant darbuotojus svarbu taip sukonkretinti kiekvieno darbuotojo funkcijas, kad kiekvienas iš jų aiškiai žinotų savo pareigas, ką jam privalu daryti ir kaip, kad nebūtų atliekama nereikalingų ar besidubliuojančių veiksmų, kad kiekvienas atliktų darbą, atitinkantį jo žinių ir praktinių įgūdžių lygį, kad darbų sudėtingumas neviršytų darbuotojo kvalifikacijos, nes gali pablogėti paslaugos kokybė. Darbo pasidalijimas turėtų būti toks, „<...> kai specialistams pavedamas siaurai specializuotų darbų kompleksas, kuriam atlikti reikia plačių kūrybinių mokslinių apibendrinimų, skatinančių kelti kvalifikaciją“ (Vanagas, 2009:183). Darbo pasidalijimas sąlygoja protinio darbo darbuotojų darbinę sąveiką, t. y. darbo kooperaciją, todėl reikia atkreipti dėmesį į tai, jog „Keičiantis darbo pasidalijimui, keičiasi ir darbo kooperavimas – įvairių profesijų ir specialybių darbuotojų sąveika, siekiant kokybiškai ir laiku atlikti <...> užduotis“ (Vanagas, 2009:75).

Darbo kooperavimas – visų (arba dalies) įmonės darbuotojų susivienijimas tikslui pasiekti, įmonės darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas, o bendradarbiavimas yra įmonės veiklos pagrindas. Darbo kooperavimas labai vertingas todėl, kad nuolat didėjančiuose informacijos srautuose neįmanoma vienam asmeniui aprėpti visos informacijos. Todėl komandoje sprendžiant iškilusią problemą visada gaunamas geresnis sprendimas, negu jį gautų pavieniai asmenys. Taip pat, kaip nurodo E.Appelbaum (2013), darbuotojas, norėdamas išspręsti problemą, turi turėti galimybę kreiptis pagalbos ar patarimo į ekspertą (specialistą), kitus darbuotojus ar vadovus.

P.Vanagas (2009) pabrėžia, jog tikslinga sudaryti komandas kokybės gerinimo uždaviniams spręsti. Jie turėtų pateikti siūlymus kaip šalinti blogos kokybės priežastis. Tokią komandą galėtų sudaryti nuo 4 iki 15 narių. Ši komanda renkasi projektą, kuriam renka informaciją, analizuoja problemas ir ieško sprendimo variantų.

Kuo detalesnis darbo pasidalijimas, tuo sudėtingesnė kooperacija. Jeigu darbo pasidalijimas ir kooperacija yra geri, darbuotojai nedubliuos vienas kito darbo, visiems bus aišku, kas turi atlikti tam tikrus darbus (paslaugas). Taigi įmonė, siekdama gerinti paslaugų kokybę tobulindama darbo organizavimą, turėtų išsiaiškinti, ar ir kaip vyksta darbo kooperavimas įmonėje teikiant paslaugas, kaip tai įteisinta įmonės nuostatuose ir pareiginėse instrukcijose.

Siekiant gerinti suteikiamų paslaugų kokybę tobulinant darbo organizavimą, reikėtų išsiaiškinti, kokius darbo metodus naudoja darbuotojai. Patyrusių darbuotojų veiksmai dažniausiai būna tikslingi, jie nedaro nereikalingų veiksmų, dirba kokybiškai. Todėl svarbu, jog šie darbuotojai savo patirtimi (darbo metodais) pasidalintų su kolegomis. Darbo metodai turėtų būti naudojami tokie, kad darbuotojų ir klientų (vartotojų) bendravimas vyktų tikslingai, lengvai suprantama kalba, t. y. turi būti kuriamos

visų komunikavimo formų (spausdinta medžiaga, el. paštas, tinklalapis, pokalbiai) gairės ir darbuotojai mokomi bendrauti.

Įmonė turėtų būti suinteresuota savo darbuotojams organizuoti darbo vietas ir sudaryti tokias darbo sąlygas, kad jiems būtų patogu atlikti savo darbą, jie jaustųsi jaukiai. Tam reikėtų surinkti informaciją apie darbuotojų pasitenkinimą jų darbo vieta, galimybėmis greitai ir be trukdžių atlikti darbą (suteikti paslaugą). Bet kokiu atveju įmonė, siekdama paslaugų kokybės gerinimo turėtų rengti naujų technologijų naudojimo pagal organizacijos strateginius tikslus gaires ir principus. Įmonei patartina nuolat stebėti savo organizacijos technologijų pažangą ir investuoti į supaprastinančias procedūras ar didinančias jų kokybę bei saugumą technologijas. Reikėtų naudoti technologijas, kurios padeda pasiekti uždavinius, dalytis žinioms, mokytis ir tobulėti, skatina sąveiką su suinteresuotomis šalimis ir partneriais, kuria ir palaiko vidinius ir išorinius IT tinklus (naudoja intranetą, internetą, pašto ir el. pašto sistemas, elektroninį bylų tvarkymą, e.mokymąsi, nuotolinį mokymąsi ir kt.).

Darbo vieta – darbuotojo(-ų) veiklos zona, aprūpinta priemonėmis, įrenginiais, būtinais užduočiai atlikti, technologine ir organizacine įranga. Visos priemonės, darbo objektai turėtų būti išdėstyti taip, kad darbo procesas vyktų efektyviausiai. Darbo vietos įranga turėtų atitikti darbo specifiką ir žmogaus antropometrines, anatomines ir psichofiziologines savybes. Kaip nurodo P.Vanagas (2009), „Planuojant darbo vietas, reikia atsižvelgti į darbo metodų racionalizavimo principus, t. y. į tai, kad simetriškai darbo judesiai yra mažiausiai varginantys ir našiausi“ (Vanagas, 2009:119). Taip pat svarbu užtikrinti patogią darbinę kūno padėtį bei atsižvelgti į šiuos reikalavimus: patogią liemens, galvos, rankų ir kojų padėtį, manipuliacijos laisvę, tiesią laikyseną, sėdimos ir stovimos padėčių pakeitimą, optimalų darbo zonos matomumą. Darbo vietos turi būti išdėstomos taip, kad dokumentų judėjimo kelias iš vienos vietos į kitą būtų trumpiausias, kad žmogus nebūtų atsisukęs į langą ir nesusidarytų šešėlis, mažinantis natūralų darbo vietos apšvietimą. Kiekvienam darbuotojui turi būti patogu prieiti prie savo darbo vietos ir prie bet kokio organizacinės įrangos elemento. Taip pat, nors ir bus labai gera darbo vietų organizacija, bet bloga priežiūra, paslauga nebus suteikiama kokybiškai. Darbo vietų priežiūra susijusi ir su tikslinga žmogaus veikla (instruktažai, darbo saugos priemonės, dokumentų ir kitos informacijos pristatymas į darbo vietą), ir su darbo priemonėmis (įrengimų priežiūra, aprūpinimas įrankiais ir kitomis paslaugai atlikti reikalingomis priemonėmis, visų rūšių energija). Taigi, siekiant kokybiškos paslaugos suteikimo būtina ne tik suplanuoti ir įrengti darbo vietą, bet ir laiku atlikti jos priežiūrą, remontą.

Darbo sąlygos taip pat turi įtakos paslaugos suteikimo kokybei, nes darbo sąlygos yra aplinka, kurioje vyksta darbas. Kaip nurodo P.Vanagas (2009), yra trys darbo sąlygų veiksmų grupės: psichofiziologiniai veiksniai (fizinė apkrova, nervinė-psichinė įtampa, darbo monotoniškumas, darbo ir poilsio režimas), sanitariniai-higieniniai veiksniai (mikroklimatas, oro švarumas, triukšmas,

apšviestumas), estetiniai ir socialiniai-psichologiniai veiksniai (darbo vietos, interjero, eksterjero estetika, darbo apranga, psichologinis klimatas).

Patalpos įmonėje turėtų būti įrengtos atsižvelgiant į organizacijos vykdomas užduotis ir darbuotojų bei klientų poreikius (atitinkamai darbo vietų apstatymas ir instaliacija (holai, projektų kambariai, darbuotojų kambariai, mažesni biurai); saugi prieiga prie aptarnavimo patalpų (kopijavimo patalpos, poilsio kambariai, virtuvės); vartotojų patalpų apstatymas ir instaliacija (holai, laukimo vietos, susirinkimų ir pokalbių kambariai ir kt.)). Darbo sąlygų gerinimas yra svarbus paslaugos kokybės didinimo veiksnys, nes pagerinus darbo sąlygas didėja jo patrauklumas, darbuotojų darbingumas, pasitenkinimas darbu.

Neužtenka, kad įmonės darbuotojai būtų tik kvalifikuoti darbuotojai, nes paslaugos kokybė priklauso nuo darbo – tikslingos žmogaus veiklos – kokybės. Įmonė, siekdama tobulinti darbo organizavimą, turėtų suteikti galimybę darbuotojams mokytis visą gyvenimą, skatinti asmeninį tobulėjimą. Todėl įmonei, įvertinus darbuotojų kvalifikacijos lygį, patartina rengti ir įgyvendinti darbuotojų mokymo planus, kai (jeigu) to reikia paslaugų kokybei gerinti. Galima naudoti darbuotojų kompetencijų patvirtinimo ar nustatymo sistemas, leidžiančias tikrinti, ar jų turimos kompetencijos atitinka įmonės reikalavimus, siekiamus tikslus. Taip pat patartina rengti kiekvienam darbuotojui individualius mokymo, tobulėjimo (karjeros) planus. Darbuotojų kompetencijos gali būti tobulinamos darbo vietoje (pvz.: naujos pareigos, darbas projekte, mokymasis darbo vietoje, elektroninis mokymasis, mokymasis iš kolegos, ugdantysis vadovavimas, grįžtamasis ryšys, grupės diskusijos, kuravimas), o taip pat ir išorėje, naudojant įvairius metodus (pvz.: kvalifikacijos tobulinimo kursai, seminarai, pasikeitimas pareigomis, laikinas darbo vietos pakeitimas, dalyvavimas projektuose, stažuotės). Tuo pačiu turėtų būti kuriamos geros mokymosi aplinkos sąlygos darbo vietoje. Darbuotojai turėtų būti skatinami įgyti aukštojo mokslo diplomus, siunčiami į vadovavimo kursus, jiems turėtų būti suteikiama galimybė tobulintis darbo vietoje dalyvaujant projektuose ar dirbant sprendimų teisę turinčiose komandose, jiems deleguojama atsakomybė. Taip pat, kaip pabrėžia P.S.Adler (1997), darbuotojai ir patys turi kelti savo kvalifikaciją, domėdamiesi naujais išradimais, technologijomis, leidžiančiomis teikti kokybiškas paslaugas.

Įmonės vadovybė turėtų apsispręsti, kokį veiklos skatinimo būdą reikia taikyti organizacijoje dirbantiems žmonėms, kad jie jaustų pasitenkinimą darbu. Galima naudoti ne vieną, o kelis skatinimo būdus, juos jungti. Pirmiausiai reikėtų iširti darbuotojų poreikius, lūkesčius bei viltis ir jų tenkinimo galimybes įmonėje, darbuotojų produktyvumą ir rezultatus. Darbo užmokestis ir skatinimas turi būti toks, kad motyvuotų darbuotojus siekti įmonės keliamų tikslų ir tuo pačiu patenkintų darbuotojų lūkesčius: „Įmonės darbuotojus atlyginimu už darbą būtina skatinti, nuolat tobulinti darbą, siekti idealios darbo kokybės“ (Vanagas, 2009: 363). P.Vanagas (2009) pataria atlyginimui už darbą organizuoti ir darbams vertinti sudaryti specialistų (nešališkų ekspertų) grupę, rengiančią atlyginimo

už darbą nuostatų projektą, kurio sudedamoji dalis yra darbų vertinimo metodika. Atlyginimas už darbą turi būti toks, kad ji sietųsi su tam tikru darbuotojų elgsenos ugdymu, kad ji būtų motyvacijos veiksnys. Įmonėse patartina naudoti ir moralinį atlyginimą, kuriuo siekiama „<...> sudaryti darbuotojams psichologinį komfortą, įgalinantį didinti darbo produktyvumą ir siekti idealios kokybės“ (Vanagas, 2009:381). Moralinis atlyginimas gali būti perkėlimas į aukštesnes pareigas, komandiruotės, specialūs posėdžiai, vertingos dovanos, aptarimas metiniuose susirinkimuose, straipsniai laikraščiuose, garbės lentos, naujų darbuotojų pagerbimo lentos, vieši pagyrimai padaliniuose, organizacijos vadovo padėkos laiškas į namus, tiesioginių viršininkų padėkos laišakai į namus, nuolatiniai pavaldinių darbo vertinimai, įmonės geriausių specialistų konkursai.

Kiekvieno darbuotojo darbo ir poilsio laiko paskirstymas per parą, savaitę ar kitą laikotarpį, taip pat kasdieninio darbo pradžia ir pabaiga nustatoma pagal įmonės darbo tvarkos taisykles. Darbo ir poilsio režimai organizuojami remiantis darbingumo dinamika. Pagrindinis darbo ir poilsio režimų organizavimo uždavinys – išlyginti darbingumo kreivę, t. y. sumažinti įsitraukimo į darbą ir darbingumo mažėjimo laiką, padidinti pastovaus didelio darbingumo laiką. Jeigu įmonėje yra tinkamai ir racionaliai, atsižvelgiant į siekiamus tikslus, sudaromas darbo ir poilsio režimas, darbas (paslauga) bus atliekamas kokybiškai. Darbdaviai, atsižvelgdami į tobulėjančias, modernėjančias technologijas, turi galimybę keisti darbuotojų darbo laiką, jį tobulinti – žmonės gali daugiau dirbti namuose (tai leidžia informacinės komunikacinės technologijos ir naujos darbo organizavimo formos). P. Vanagas (2009), kaip didžiausią reikšmę metų darbo ir poilsio režimams sudaryti nurodo atostogų grafikus. Jis pabrėžia, kad sudarant atostogų grafiką reikia įmonės poreikius derinti su darbuotojų poreikiais – sudaryti sąlygas visaverčiam jų poilsui.

Tobulinant darbo organizavimą įmonei reikėtų peržvelgti ir darbo normas bei darbo normavimo metodus. Tinkamai sudarytos darbo normos ir pritaikyti darbo normavimo metodai padeda spręsti tokius uždavinius kaip darbo užduočių paskirstymas, darbų apimčių nustatymas, reikiamos darbuotojų kvalifikacinės sudėties nustatymas, darbo instrukcijų rengimas, darbo metodų parinkimas, netinkamų darbo metodų nustatymas, darbų aprašymų parengimas, darbo elementų trukmių apskaičiavimas. „Darbo normos dydžiui turi įtakos kiekviena sudedamoji darbo organizavimo dalis. Įgyvendinus kurias nors darbo organizavimo priemones, reikia koreguoti ir darbo normas. Tai yra vienas iš esminių darbo organizavimo reikalavimų. Tik tada galima teigti, kad normos yra pagrįstos“ (Vanagas, 2009:199).

Visos aptartos darbo organizavimo sudedamosios dalys turėtų būti optimalios. Jeigu pastebima, kad viena iš dalių veikia neefektyviai, tą dalį patartina tobulinti, nes visas darbo organizavimas taip pat taps mažiau efektyvus, o tuo pačiu mažės ir suteikiamos paslaugos kokybė. Todėl įmonė, siekdama tobulinti darbo organizavimą gerinant paslaugų kokybę, turėtų:

- Įvertinti įmonės organizacinę struktūrą, išsiaiškinant pasiskirstymą pareigomis ir atliekamas funkcijas;

- Išsiaiškinti, ar ir kaip vyksta darbo kooperavimas įmonėje teikiant paslaugas;
- Išsiaiškinti, kokie darbo metodai naudojami teikiant paslaugas;
- Iširti darbuotojų poreikius, lūkesčius dėl darbo užmokesčio ir skatinimo, jų tenkinimo galimybes, darbuotojų produktyvumą ir rezultatus;
- Išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbo vietų organizavimu ir darbo sąlygų sukūrimu;
- Įvertinti darbuotojų kvalifikacijos lygį, numatyti būdus ir priemones darbuotojų kompetencijų tobulinimui, kvalifikacijos kėlimui;
- Atsižvelgiant į siekiamus įmonės tikslus, modernias technologijas ir informacines komunikacines technologijas, įvertinti darbo ir poilsio laiką.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonė, siekdama gerinti paslaugų kokybę tobulinant darbo organizavimą, pirmiausiai turėtų atlikti darbo organizavimo sudedamųjų dalių analizę, nustatyti teigiamas ir neigiamas bei tobulintinas sritis. Tuomet reikėtų numatyti būdus, priemones, finansus, atsakingus asmenis ir pan. darbo organizavimo tobulinimui.

2.5. Gyvybės draudimo paslaugų kokybės gerinimo, atsižvelgiant į darbo organizavimą, modelis

Apžvelgus mokslinę literatūrą apie darbo organizavimą ir paslaugos kokybę bei jos gerinimą, galima pastebėti, kad darbo organizavimas turi įtakos paslaugos kokybei. Todėl šiame darbe bus siekiama sukurti ir pateikti teorinį gyvybės draudimo paslaugos kokybės gerinimo, tobulinant darbo organizavimą, modelį.

S.Khurana (2013), analizavusi gyvybės draudimo paslaugos kokybę Indijoje, nurodė, jog Westbrook ir Peterson (1998) teigia, jog SERVQUAL modelio kokybės dimensijos gali būti naudojamos vertinant draudimo paslaugų kokybę. Taip pat ji nurodo, kad Mehta ir kt. 2002 m. ištyrė, jog 6 dimensijos (apčiuopiamumas, kompetencija, firmos įvaizdis, technologijos, asmeninis finansų planavimas ir užtikrinimas; žr. 3 lentelę) turėtų būti tiriamos, vertinant gyvybės draudimo paslaugos kokybę. Šios dimensijos apima daug pirminių SERVQUAL modelio elementų. Tuo pačiu dalis šių dimensijų yra kaip sudėtinės darbo organizavimo dalys, todėl tikslinga kuriant modelį, kuriuo norima įvertinti draudimo paslaugos kokybę atsižvelgiant į darbo organizavimą, naudoti SERVQUAL modelį, jį adaptuojant siekiamam tikslui įgyvendinti.

SERVQUAL metodikos pasirinkimą lėmė jos pripažinimas ir naudojimas vertinant gyvybės paslaugų kokybę. Šioje metodikoje pasirinktos Mehto ir kt. (2002) jau išbandytos dimensijos, vertinant būtent gyvybės draudimo paslaugos kokybę. SERVQUAL metodika bus naudojama ir vertinant darbo

organizavimą. Pagal šią metodiką, norint išsiaiškinti teikiamų gyvybės paslaugų kokybę, anketinės apklausos būdu bus apklausiami gyvybės draudimo paslaugos vartotojai.

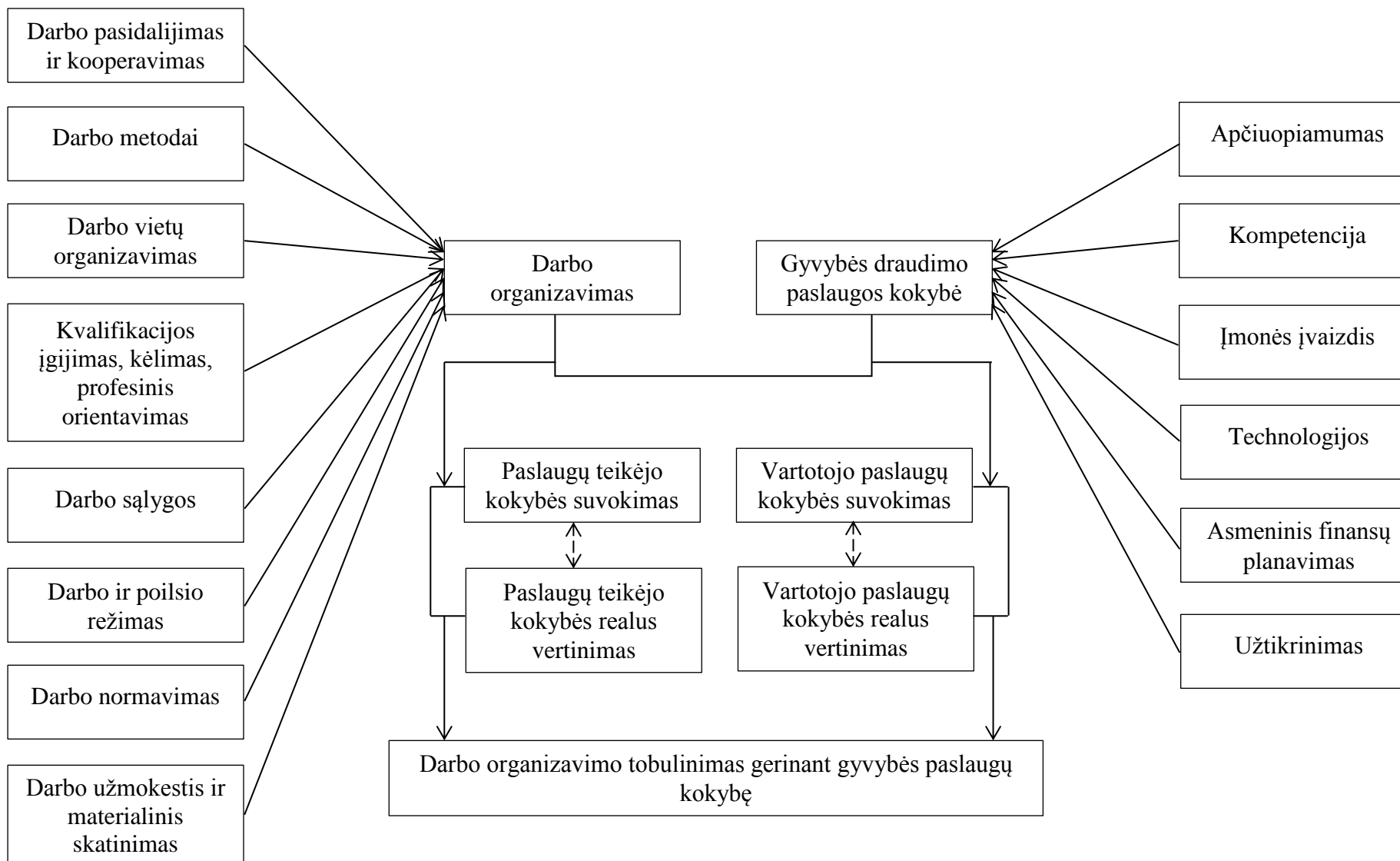
Išanalizavus teorinę medžiagą apie gyvybės draudimo paslaugos kokybę ir jos dimensijas siūloma išskirti šias aktualiausias dimensijas:

- apčiuopiamumas;
- kompetencija;
- įmonės įvaizdis;
- technologijos;
- asmeninis finansų planavimas;
- užtikrinimas.

Taip pat galima išskirti šias pagrindines darbo organizavimo sudedamąsias dalis:

- darbo pasidalijimas ir kooperavimas;
- darbo metodai;
- darbo vietų organizavimas;
- kvalifikacijos įgijimas, kėlimas, profesinis orientavimas;
- darbo sąlygos;
- darbo ir poilsio režimas;
- darbo normavimas;
- darbo užmokestis ir materialinis skatinimas.

Konstruojamas teorinis modelis, rodantis, kurių darbo organizavimo sudedamųjų dalių tobulinimas padėtų gerinti gyvybės draudimo paslaugos kokybę (žr. 6 pav.).



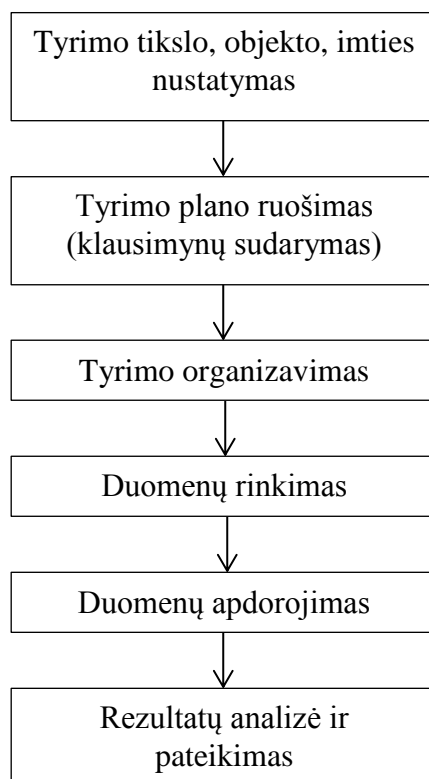
6 pav. Gyvybės draudimo paslaugos kokybės, atsižvelgiant į darbo organizavimą, gerinimo modelis

Sudarytas modelis orientuotas į rezultatus, dėmesį vartotojams, darbuotojams ir jų poreikius. Apklausa gyvybės draudimo įmonė įtrauktų vartotojus ir savo darbuotojus į paslaugos kokybės ir darbo organizavimo tobulinimo procesą.

Šiuo modeliu įvertinus gyvybės draudimo paslaugas atsižvelgiant į darbo organizavimą, bus išsiaiškintas paslaugos gavėjų požiūris į paslaugų kokybę, jų vertinimai, pageidavimai, nustatyta, kokias darbo organizavimo sritis (sudedamąsias dalis) patartina tobulinti gerinant gyvybės draudimo paslaugos kokybę.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimas organizuotas pagal žemiau pateikiamą schemą:



7 pav. Tyrimo organizavimo schema

Tyrimo tikslas – išanalizuoti gyvybės paslaugų kokybės gerinimo galimybes tobulinant darbo organizavimą. Šiam tikslui atskleisti buvo pasirinkta kiekybinio tyrimo metodologija. Kiekybinis tyrimas pasirinktas todėl, kad šis tyrimo metodas nagrinėja priežastinius ryšius, siekia objektyvaus, bešališko požiūrio į tyrimo dalyvius ir jų aplinką.

Tyrimo objektas – UAB „SEB gyvybės draudimas“ Marijampolės skyriaus darbo organizavimas.

Tyrimo imtis – patogioji. Patogiąją imtį sudarė tiriamieji, kuriuos nesunku rasti, atsižvelgiant į tyrimo tikslą. Patogiosios imties atrankos kriterijus – gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės klientai ir darbuotojai. Todėl tiriamųjų imties tipas – netikimybinis, tikslinis.

Norint sužinoti reikalingą apklausti respondentų skaičių, naudojama K.Kardelio (2005) knygoje „Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai“ pateikiama imties tūrio apskaičiavimo formulė:

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

n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

Δ – leistinas netikslumas, t. y. skirtumas tarp atrankinės grupės ir generalinės visumos vidurkio, laisvai pasirenkamas, atsižvelgiant į ankstesnių tyrimų duomenis bei duomenų tikslumui keliamus reikalavimus;

N – generalinė aibė.

Tiriamoje gyvybės draudimo paslaugas teikiančioje įmonėje (UAB „SEB gyvybės draudimas“) šias paslaugas teikia 110 darbuotojų, todėl anketos bus dalinamos bent 86 darbuotojams:

$$n = \frac{1}{(0,05)^2 + \frac{1}{110}} \approx 86.$$

Taip pat šioje įmonėje (Marijampolės skyriuje) gyvybės draudimo paslaugų sutartis yra sudarę 400 klientų.

$$n = \frac{1}{(0,05)^2 + \frac{1}{400}} = 200.$$

Taigi, apklausti reikės bent 200 gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės klientų.

Tyrimo etikos problemos: Respondentai turėjo teisę atsisakyti dalyvauti apklausoje, todėl išlaikytas laisvanoriškumo principas. Anketa buvo anonimiška, respondentams nereikėjo nurodyti vardo ir pavardės. Respondentams garantuojamas privatumas, nes paliekama teisė neatsakyti į pateiktą klausimą. Taip pat garantuojamas respondentų konfidencialumas, kadangi empiriniai duomenys viešinami tik apibendrinti ir nesudaro galimybių identifikuoti tiriamąjį.

Pagal pasirinktą teorinį modelį (žr. 6 pav.) pateikiamas empirinio tyrimo 2 instrumentų (klientams ir darbuotojams) pagrindimas, atskleidžiantis gyvybės draudimo paslaugų kokybės gerinimo vertinimui pasirinktas darbo organizavimo sudedamąsias dalis.

4 lentelė. Kiekybinio tyrimo instrumentų dimensijos ir jų pagrindimas

Darbo organizavimo sudedamosios dalys	Teiginių skaičius		Mokslininkai
	Tyrimo instrumentas klientams	Tyrimo instrumentas darbuotojams	
Darbo pasidalijimas ir kooperavimas	3 teiginiai, kurie skirti išsiaiškinti, ar/kaip darbo pasidalijimas ir kooperavimas užtikrina klientams paslaugas	4 teiginiai, kurie skirti išsiaiškinti, ar įmonėje yra tinkamas darbo pasidalijimas ir kooperavimas bei kaip tai	M.N.Z.Qureshi ir J.A.Bhat (2015), P.Vanagas (2009)

Darbo organizavimo sudedamosios dalys	Teiginių skaičius		Mokslininkai
	Tyrimo instrumentas klientams	Tyrimo instrumentas darbuotojams	
	teikimą.	užtikrina klientams paslaugos teikimą	
Darbo metodai	3 teiginiai, skirti išsiaiškinti, ar taikomi darbo metodai užtikrina tinkamą paslaugos teikimą, ar tai turi įtakos įmonės įvaizdžiui	3 teiginiai, skirti išsiaiškinti, ar taikomi darbo metodai leidžia tinkamai teikti paslaugą klientams	S.Khurana (2013), P.Vanagas (2009)
Darbo vietų organizavimas	3 teiginiai, skirti išsiaiškinti klientų nuomonę apie įmonės naudojamas šiuolaikines priemones ir technologijas	6 teiginiai skirti išsiaiškinti, ar teikiant paslaugas naudojamos šiuolaikinės priemonės ir technologijos, ar taip užtikrinama paslaugos kokybė	S.Khurana (2013), M.N.Z.Qureshi ir J.A.Bhat (2015), R.K.Sharma ir M.R.Bansal (2011), P.Vanagas (2009)
Kvalifikacijos įgijimas, kėlimas, profesinis orientavimas / Kompetencija	7 teiginiai, skirti išsiaiškinti, ar gyvybės draudimo paslaugas teikiantys darbuotojai turi tinkamą kvalifikaciją, yra kompetentingi	8 teiginiai, skirti išsiaiškinti, ar darbuotojams pakanka esamos kvalifikacijos, ar sudaromos sąlygos ją kelti, daryti karjerą	S.Khurana (2013), R.K.Sharma ir M.R.Bansal (2011), P.Vanagas (2009)
Darbo sąlygos	3 teiginiai, skirti įvertinti vizualinį įmonės patrauklumą	7 teiginiai, skirti išsiaiškinti, ar darbuotojams suteikiamos tinkamos darbo sąlygos teikiant paslaugas	N.Bala ir kt. (2011), M.N.Z.Qureshi ir J.A.Bhat (2015), P.Vanagas (2009)
Darbo ir poilsio režimai	2 teiginiai, skirti išsiaiškinti, ar įmonėje esantis darbo ir poilsio režimas užtikrina paslaugos teikimą	3 teiginiai, skirti išsiaiškinti, kaip sudaromos sąlygos darbuotojams teikti paslaugas	P.Vanagas (2009)
Darbo normavimas	2 teiginiai, skirti išsiaiškinti, kaip vykdomi laiko atžvilgiu susitarimai, terminai	4 teiginiai, skirti išsiaiškinti, ar įmonėje yra nustatyta darbų apimtis, pobūdis, kiti normatyvai dėl paslaugos teikimo	S.Khurana (2013), M.N.Z.Qureshi ir J.A.Bhat (2015), P.Vanagas (2009)
Darbo užmokestis ir materialinis skatinimas	–	5 teiginiai, skirti išsiaiškinti, ar darbo užmokestis ir materialinis skatinimas motyvuoja darbuotojus teikti paslaugą	P.Vanagas (2009)
Apčiuopiamumas	5 teiginiai, skirti fizinei aplinkai įvertinti	4 teiginiai, skirti fizinei aplinkai įvertinti	M.N.Z.Qureshi ir J.A.Bhat (2015), R.K.Sharma ir M.R.Bansal (2011), N.Bala ir kt. (2011), S.Khurana (2013)

Darbo organizavimo sudedamosios dalys	Teiginių skaičius		Mokslininkai
	Tyrimo instrumentas klientams	Tyrimo instrumentas darbuotojams	
Įmonės įvaizdis	4 teiginiai, skirti įvertinti gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės įvaizdį	3 teiginiai skirti įvertinti gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės įvaizdį	R.K.Sharma ir M.R.Bansal (2011)
Technologijos	2 teiginiai, skirti įvertinti technologijas, naudojamas teikiant gyvybės draudimo paslaugas	2 teiginiai, skirti įvertinti technologijas, naudojamas teikiant gyvybės draudimo paslaugas	R.K.Sharma ir M.R.Bansal (2011)
Asmeninis finansų planavimas	2 teiginiai, skirti įvertinti įmonės rūpinimąsi klientais	2 teiginiai, skirti įvertinti įmonės rūpinimąsi klientais	M.N.Z.Qureshi ir J.A.Bhat (2015), R.K.Sharma ir M.R.Bansal (2011)
Užtikrinimas	4 teiginiai, skirti išsiaiškinti paslaugą teikiančių darbuotojų išmaningumą ir paslaugumą padaryti žadėtą paslaugą	2 teiginiai, skirti išsiaiškinti darbuotojų išmaningumą ir paslaugumą padaryti žadėtą paslaugą	R.K.Sharma ir M.R.Bansal (2011), M.N.Z.Qureshi ir J.A.Bhat (2015), N.Bala ir kt. (2011), S.Khurana (2013)

Tyrimo taikytas apklausos raštu metodas. Buvo sudaryti du klausimynai (žr. 1 ir 2 priedus), skirti gyvybės draudimo paslaugų klientams ir gyvybės draudimo paslaugą teikiančios įmonės darbuotojams. Klausimynuose prašyta respondentų pagalvoti apie įmonę, teikiančią kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas ir nurodyti, kaip tokia įmonė galėtų atitikti kiekvieną klausimyne nurodytą apibūdinimą. Taip pat prašyta klientų prisiminti paskutinį savo apsilankymą gyvybės draudimo paslaugas teikiančioje įmonėje ir įvertinti realią situaciją toje įmonėje, o darbuotojų – įvertinti realią situaciją toje įmonėje, kurioje jie dirba. Respondentų atsakymai vertinami skalėje nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku).

Klausimynai patalpinti į internetinę svetainę (<http://www.apklausa.lt>). Apklausų adresai buvo išplatinti pasinaudojant įvairiais būdais: žodiniu būdu ir elektroniniu paštu.

Tyrimo laikas: 2015 m. lapkričio mėn.

Tyrimo vieta. Tyrimui atlikti pasirinkta UAB „SEB gyvybės draudimas“. Darbuotojai buvo apklausiami iš visos įmonės, o klientai – iš UAB „SEB gyvybės draudimo“ Marijampolės skyriaus.

Apklauso duomenys konvertuoti į skaičiuoklę Microsoft Excel, kurioje skaičiuoti vidurkiai, braižytos diagramos.

4. TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. UAB „SEB gyvybės draudimas“ veiklos pristatymas

1999 m. bendrovė pradėjo savo veiklą kaip AB Vilniaus banko įmonė UAB „VB gyvybės draudimas“. 2000 m. UAB „VB gyvybės draudimas“ įsigijo UAB „Hermis asmens draudimas“. 2005 m. bendrovė pakeitė pavadinimą į UAB „SEB VB gyvybės draudimas“. 2008 m. bendrovė pakeitė pavadinimą į UAB „SEB gyvybės draudimas“. 2010 m. siekiant optimizuoti tarptautinės finansų grupės SEB veiklą, AB SEB bankas perleido UAB „SEB gyvybės draudimas“ akcijas tarptautinės SEB grupės gyvybės draudimo bendrovei „SEB Trygg Liv Holding AB“, kuri dabar valdo 100 proc. UAB „SEB gyvybės draudimas“ akcijų. Bendrovės valdymo organai – visuotinis akcininkų susirinkimas, taryba, valdyba ir administracija.

Bendrovė fiziniams asmenims ir įmonėms teikia visas pagrindines gyvybės draudimo paslaugas ir sveikatos, kelionių, nelaimingų atsitikimų bei kritinių ligų draudimo paslaugas, turi teisę užsiimti tarpininkavimu sudarant draudimo bei pensijų kaupimo sutartis, konsultavimu draudimo klausimais. Paslaugas privatiems ir verslo klientams teikia pensijų ir draudimo vadybininkai, pagal tarpininkavimo sutartis SEB banko filialų darbuotojai ir brokeriai. UAB „SEB gyvybės draudimas“ yra investicinio gyvybės draudimo pradininkė Lietuvoje ir viena iš pirmaujančių šios paslaugos teikėjų rinkoje (27,4 proc. rinkos dalies pagal pasirašytas įmokas). Bendrovė, sudarydama draudimo sutartis, prisiima draudimo (mirtingumo, sutarčių nutraukimo) ir finansinę (palūkanų normos, kredito, valiutos) riziką.

UAB „SEB gyvybės draudimas“ vykdo šių rūšių draudimo veiklą: mišriojo gyvybės draudimo, paskolų gavėjų gyvybės draudimo, investicinio gyvybės draudimo ir kritinių ligų draudimo, gyvybės ir kritinių ligų rizikos draudimo, grupinio gyvybės draudimo, studijų draudimo, pensijų draudimo, grupinio investicinio gyvybės draudimo, investicinio gyvybės draudimo, VIP investicinio gyvybės draudimo, „SEB pensija plus“, „Investicija solidiems“, „Saugus kreditas“, sveikatos draudimo, draudimo nuo nelaimingų atsitikimų, kelionės užsienyje draudimo.

Kaip ilgalaikę taupymo, investavimo ir finansinio saugumo priemonę daugelis klientų yra pasirinkę investicinio gyvybės draudimo paslaugą. 2014 m. investicinio gyvybės draudimo įmokos pagal sudarytas sutartis sudarė 99 proc. visų bendrovės gyvybės draudimo įmokų. Per metus sudarytos 7244 investicinio gyvybės draudimo sutartys.

Pagal kaupiamąsias sutartis bendrovės klientai 2014 m. pabaigoje buvo sukaukę 661 mln. litų, o bendra visų klientų draudimo apsaugos vertė siekė 6,7 mlrd. litų. Šiais metais Lietuvoje juridiniai asmenys sudarė 1210 investicinio gyvybės draudimo sutarčių, iš jų 798 – būtent su bendrove „SEB gyvybės draudimas“ (t. y. 66 proc. rinkos). Bendrovė užima 9,4 proc. sveikatos draudimo rinkos pagal 2014 m. sumokėtą įmoką (surinkta 4,6 mln. litų). Šių metų pabaigoje sveikatos draudimu buvo

apdrausti 3876 asmenys (t. y. 12 proc. rinkos). Susidomėjimą parodė ne tik didelės Vakarų šalių kapitalo, bet ir vidutinės bei mažos savo personalu besirūpinančios lietuviškos įmonės.

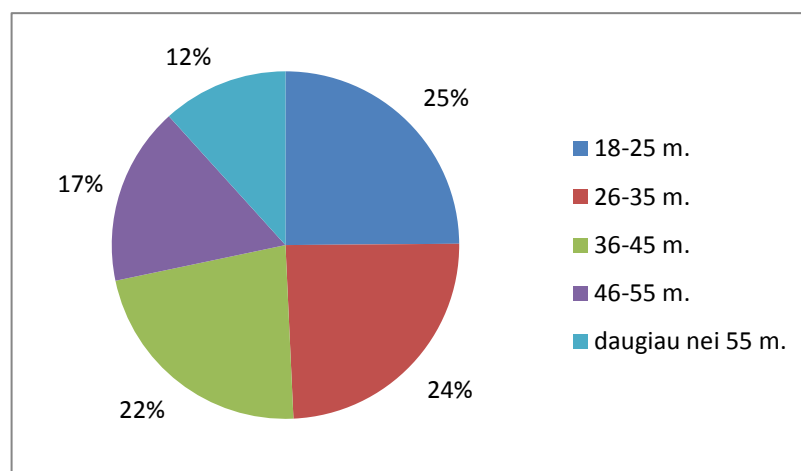
Bendrovė 2014 m. dirbo pelningai, jos pelnas – 14,1 mln. litų.

Bendrovė siekia aktyviai prisidėti skatinant tvarią veiklą ir taip kurti pridėtinę vertę klientams, darbuotojams, visai visuomenei ir aplinkai. Stengiamasi, kad tai taptų neatsiejama verslo dalimi, vadovaujamesi tvirtais etikos ir efektyvaus valdymo principais, vertinami ilgalaikiai ryšiai.

2015 m. bendrovė siekė didinti visų klientų segmentų lojalumą ir pasitenkinimą teikiant profesionalius finansinius sprendimus, kelti darbuotojų kompetenciją, meistriškumą, skatinti įsipareigojimą, tobulinti klientų poreikius atitinkančias finansines paslaugas, ieškoti naujų sprendimų verslo ir privatiems klientams.

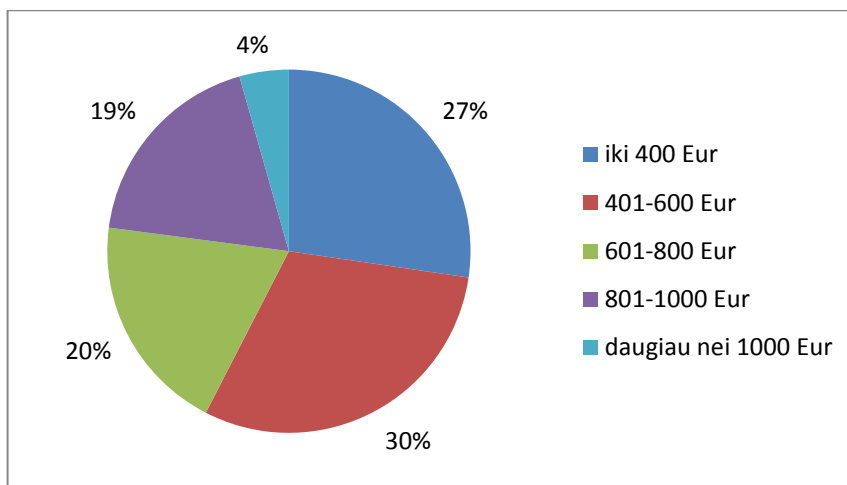
4.2. Respondentų sociodemografinės charakteristikos

Apklausoje dalyvavo 205 gyvybės draudimo paslaugas gaunantys klientai, iš kurių buvo 54,6 proc. moterų ir 45,4 proc. vyrų. Daugiausiai dalyvavo 18–25 metų amžiaus (24,9 proc.) ir 26–35 metų amžiaus (24,4 proc.) respondentų (žr. 8 pav.).



8 pav. Klientų amžius

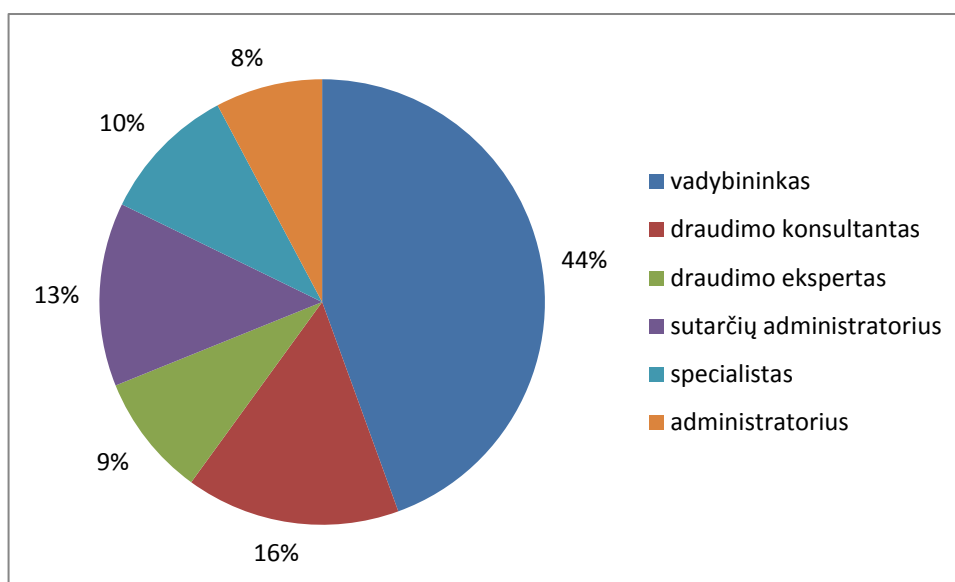
Išanalizavus apklausos duomenis nustatyta, jog apklausoje daugiausiai dalyvavo gyvybės draudimo paslaugų klientai su aukštuoju universitetiniu išsilavinimu (43,9 proc.), aukštesniuoju išsilavinimu (26,3 proc.) ir aukštuoju neuniversitetiniu išsilavinimu (16,6 proc.). Mažiausiai apklausoje dalyvavo klientų su nebaigtu viduriniu išsilavinimu (2 proc.) bei viduriniu išsilavinimu (11,2 proc.). Respondentų mėnesinės pajamos dažniausiai siekia 401–600 Eur (žr. 9 pav.).



9 pav. Klientų mėnesio pajamos

Apklausoje taip pat dalyvavo 90 gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės (UAB „SEB gyvybės draudimas“) darbuotojų: 68,9 proc. moterų ir 31,3 proc. vyrų. Daugiausiai – 36–45 metų amžiaus darbuotojų (42,2 proc.), o mažiausiai – 18–25 metų ir 46–55 metų amžiaus darbuotojų (po 11,1 proc.). Taip pat daugiausiai apklausoje dalyvavo darbuotojai, turintys 21–30 metų darbo stažą (30 proc.), o mažiausiai – iki 5 metų darbo stažą turintys darbuotojai (16,7 proc.).

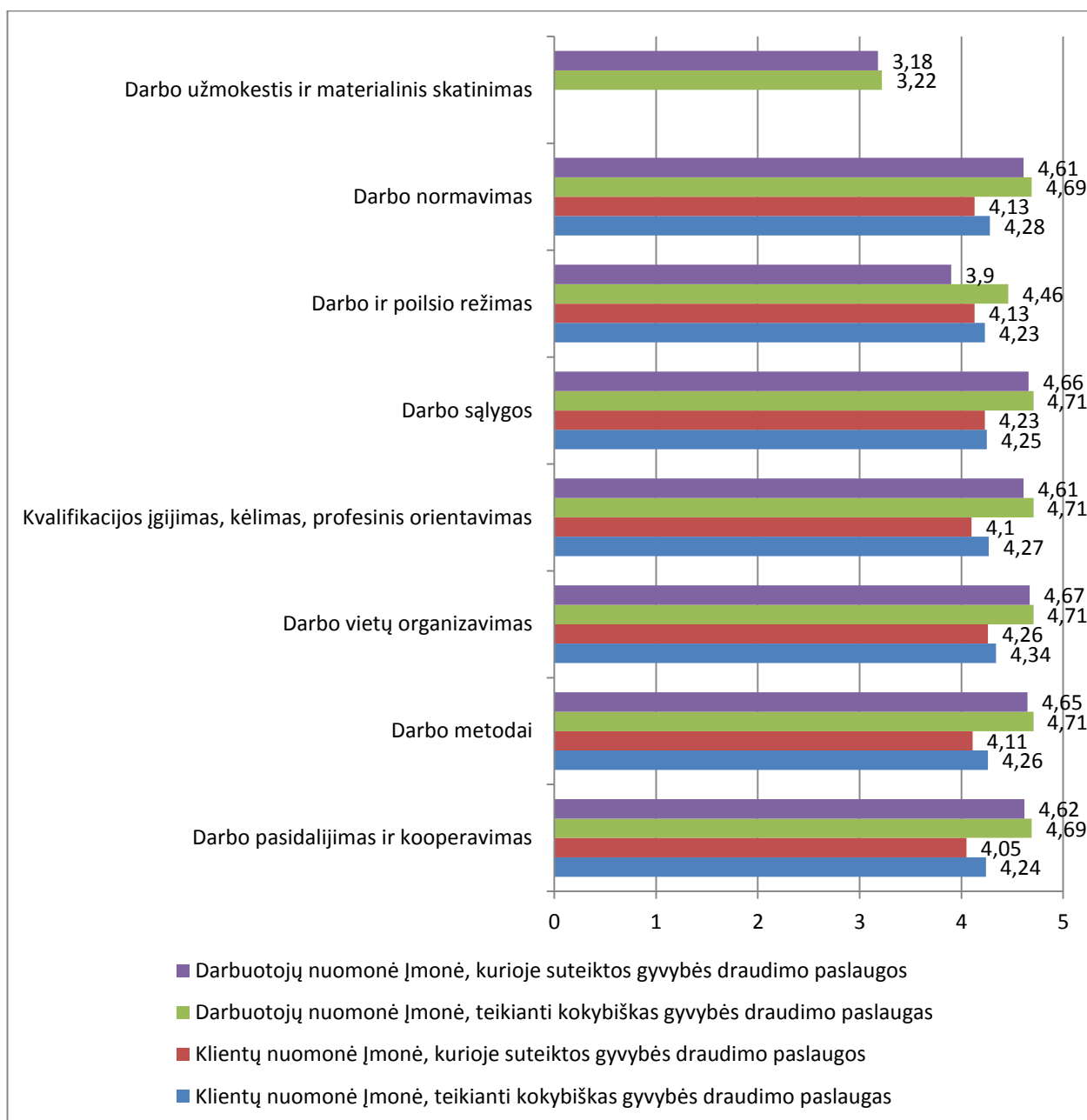
Tarp darbuotojų daugiausiai buvo vadybininkų (44,4 proc.), o mažiausiai – administratorių (7,8 proc.) (žr. 10 pav.).



10 pav. Darbuotojų užimamos pareigos

4.3. Gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės darbo organizavimo vertinimas

Klausimyno pagalba respondentai galėjo įvertinti kaip suvokia gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės darbo organizavimą. Įmonės, teikiančios kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas ir įmonės, kurioje buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos, darbo organizavimo sudedamųjų dalių vertinimo vidurkiai respondentų nuomone pateikiami 11 paveiksle.



11 pav. Gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės darbo organizavimo vertinimas, vidurkiai

Lyginant klientų gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės darbo organizavimo vertinimą pagal jo sudedamąsias dalis pastebima, jog visų sudedamųjų dalių įmonės, teikiančios kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas, darbo organizavimas vertinamas aukščiau nei įmonės, kurioje buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos (UAB „SEB gyvybės draudimas“). Didžiausias skirtumas tarp respondentų įsivaizduojamos kokybiškas paslaugas teikiančios įmonės ir realios įmonės gautas vertinant darbo pasidalijimą ir kooperavimą (0,19 balo) bei kvalifikacijos įgijimą, kėlimą, profesinį orientavimą (0,17 balo), o mažiausias – darbo sąlygas (0,02 balo).

Darbuotojai taip pat aukščiau vertino darbo organizavimą įmonės, teikiančios kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas. Didžiausias skirtumas tarp darbuotojų įsivaizduojamos kokybiškas paslaugas teikiančios įmonės ir įmonės, kurioje jie dirba, gautas vertinant darbo ir poilsio režimą (0,56 balo). Tai labai didelis skirtumas, kai tuo tarpu visų kitų darbo organizavimo dalių skirtumai yra daug mažesni. Mažiausias darbuotojų vertinimo skirtumas gautas vertinant darbo vietų organizavimą ir darbo užmokestį bei materialinį skatinimą (po 0,04 balo).

Lyginant klientų ir darbuotojų vertinimus (realios įmonės) pastebėta, jog darbuotojų visų darbo organizavimo dalių vertinimas yra aukštesnis nei klientų. Galbūt taip yra todėl, kad darbuotojai turėjo vertinti ir save bei įmonę, kurioje jie dirba. Darbuotojai ir klientai aukščiausiai vertina darbo vietų organizavimą (atitinkamai 4,67 ir 4,26 balo) ir darbo sąlygas (atitinkamai 4,66 ir 4,23 balo). Darbuotojai dar aukštai vertina ir darbo metodus (4,65). Tai, kad ir darbuotojai, ir klientai dvi darbo organizavimo sudedamąsias dalis įvertino aukščiausiai, rodo, jog darbo vietų organizavimas ir darbo sąlygos gyvybės draudimo paslaugas teikiančioje įmonėje (UAB „SEB gyvybės draudimas“) yra labai geros.

Žemiausiai darbuotojai įvertino darbo užmokestį ir materialinį skatinimą (3,18 balo) – ši sudedamoji dalis bus paanalizuota nuodugniau, siekiant išsiaiškinti, kuo darbuotojai nėra visiškai patenkinti – darbo užmokesčiu ar materialiniu skatinimu. Taip pat žemai darbuotojai įvertino darbo poilsio režimą (3,9 balo), vadinasi jis nevisiškai patenkina darbuotojų lūkesčius.

Klientai žemiausiai įvertino darbo pasidalijimą ir kooperavimą (4,05 balo), t. y. jie nėra visiškai patenkinti gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės personalo darbo tikslingumu, vadyba ir valdymu. Klientų darbo organizavimo įvertinimai pagal kiekvieną darbo organizavimo sudedamąją dalį pateikti 3 priede, o darbuotojų – 4 priede.

Pagal klientų vertinimus, beveik visos gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės darbo organizavimo sudedamąsias dalis apibūdinančios savybės klientų įvertintos kaip silpnybės. Didžiausi neatitikimai pastebėti tarp to, ar paslaugą suteikiantis darbuotojas suprantamai išaiškina visas sąvokas, sąlygas ir terminus (0,24 balo skirtumas), ar efektyviai sprendžiami administravimo klausimai (0,22 balo skirtumas). Taigi, galima daryti išvadą, kad nors ir reikia tobulinti visas darbo organizavimo sudedamąsias dalis gerinant paslaugos kokybę, didžiausią dėmesį reikėtų skirti darbuotojų

kvalifikacijos kėlimui bei darbo pasidalijimui ir kooperavimui. Taip pat atkreiptinas dėmesys turėtų būti ir į darbo normavimą, nes klientai tikisi, kad kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas teikiančioje įmonėje paslaugos teikimo procedūra būtų paprastesnė ir užimanti mažiau laiko nei yra dabar.

Įmonės atmosferą klientai įvertino geriausiai – tai galima įvertinti kaip stiprybę ir teigti, jog gyvybės draudimo paslaugas teikiančioje įmonėje atmosfera yra tikrai maloni ir jauki.

Pagal darbuotojų vertinimus, dauguma gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės darbo organizavimo sudedamąsias dalis apibūdinančios savybės klientų įvertintos kaip silpnybės. Didžiausi neatitikimai pastebėti tarp to, kad darbuotojams įmonėje suteikiamos atostogos jų pageidaujama laiku (0,76 balo skirtumas), nustatytos pertraukos darbo metu (0,65 balo skirtumas), darbuotojams sudaromi karjeros planai (0,37 balo skirtumas) ir įmonėje patogus darbo laikas (0,28 balo skirtumas).

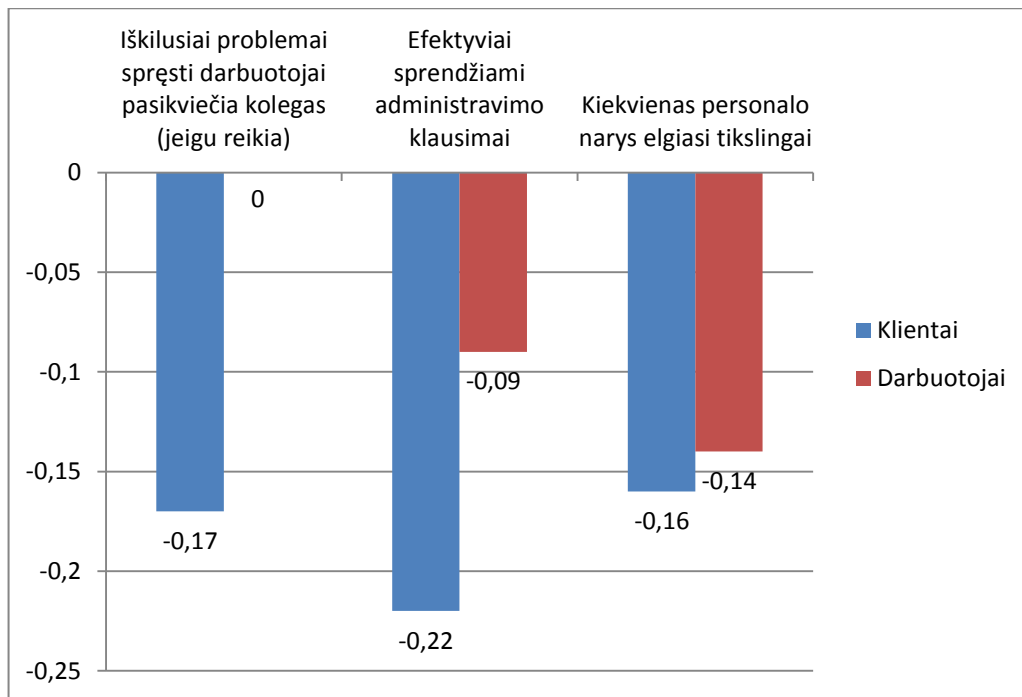
Darbuotojų išvaizdą ir priedų gavimą, jei darbuotojai suteikia daugiau gyvybės draudimo paslaugų, nei numatyta, respondentai įvertino geriausiai – tai galima įvardinti kaip stiprybę.

Įmonėje, kurioje dirba respondentai (UAB „SEB gyvybės draudimas“), darbo vieta laiku aprūpinama viskuo, kas būtina paslaugos suteikimui be sutrikimų, įmonė yra patogi susisiekimo atžvilgiu, yra stovėjimo aikštelė, įmonėje yra gera socialinė-psichologinė aplinka, aptarnavimas malonus ir greitas, iškilusiai problemai spręsti darbuotojai pasikviečia kolegas (jeigu reikia) – šias savybes darbuotojai įvertino taip pat, kaip jie ir norėtų matyti kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas teikiančioje įmonėje.

Toliau bus paanalizuotos darbo organizavimo sudedamosios dalys klientų ir darbuotojų vertinimais pagal realią gyvybės draudimo paslaugą teikiančią įmonę (UAB „SEB gyvybės draudimas“).

Darbo pasidalijimo ir kooperavimo vertinimas. Racionalus darbo pasidalijimas ir kooperavimas kelia paslaugos teikimo kokybę, todėl suteikta paslauga klientai būna patenkinti. Aukščiausiai ir klientai, ir darbuotojai vertino tai, kad iškilusiai problemai spręsti darbuotojai pasikviečia kolegas (atitinkamai 4,10 ir 4,68 balo). Žemiausiai klientai vertino administravimo klausimų sprendimą (3,97 balo), o darbuotojai – kad įmonėje sudaromos komandos gyvybės draudimo paslaugos kokybės gerinimo uždaviniams spręsti (4,56 balo).

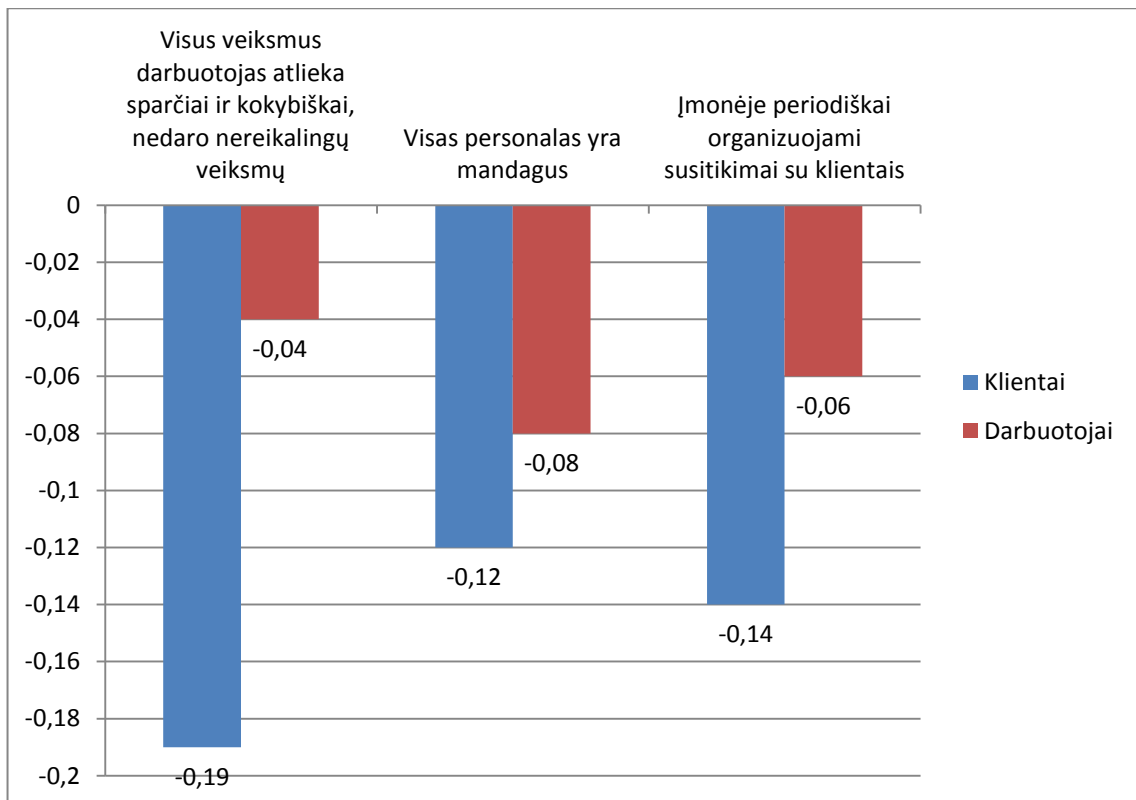
Vis dėlto apklausoje dalyvavę gyvybės draudimo paslaugos klientai ir darbuotojai šios darbo organizavimo dalies savybes vertino kaip silpnības, išskyrus darbuotojų nuomonę apie problemai spręsti pasikviečiamus kolegas. Teiginio apie efektyviai sprendžiamus administravimo klausimus vertinimas rodo, kad gyvybės draudimo paslaugos vadyba, valdymas, tvarkymas yra ne toks, kokio tikisi respondentai (žr. 12 pav.).



12 pav. Darbo pasidalijimo ir kooperavimo vertinimo skirtumai

Įmonei, siekiant gerinti gyvybės draudimo paslaugos kokybę, patartina aiškiau ir suprantamiau savo darbuotojams paaiškinti jų funkcijas teikiant paslaugą, nes to tikisi įmonės klientai, o darbuotojai šią savybę nurodė kaip silpnybę.

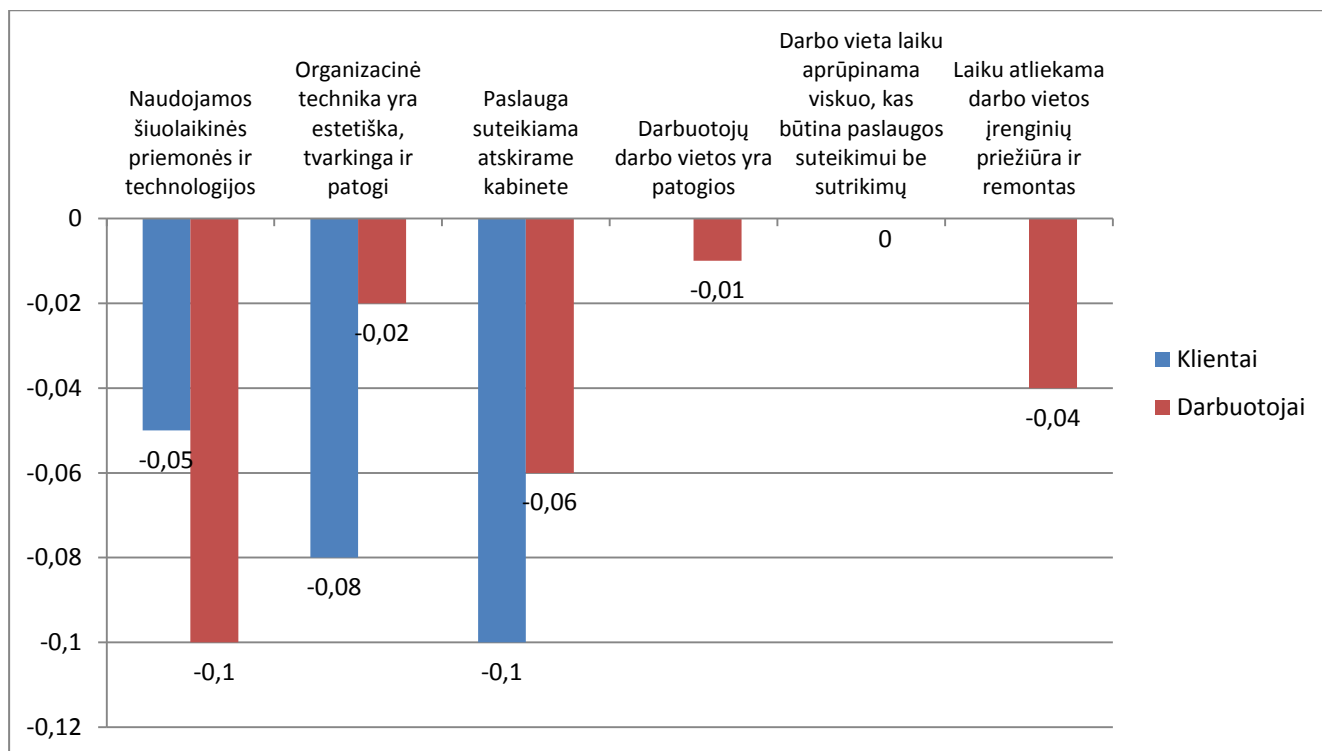
Darbo metodų vertinimas. Įmonėje naudojant tinkamus darbo metodus paslauga suteikiama sparčiai ir kokybiškai, optimizuojamas paslaugos suteikimo laikas. Klientai tikisi, kad suteikiant paslaugą įmonės darbuotojai bus mandagūs, tačiau apklausos duomenys rodo, jog respondentai kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas teikiančioje įmonėje personalą mato mandagesnį, nei toje įmonėje, kurioje jiems buvo suteikta paslauga ir tai įvardijama kaip silpnybė (žr. 13 pav.).



13 pav. Darbo metodų vertinimo skirtumai

Taip pat klientai tikisi, kad visus veiksmus darbuotojas, suteikiantis paslaugą, atliks sparčiau ir kokybiškiau, nedarys nereikalingų veiksmų, įmonė periodiškai organizuos susitikimus su klientais. Todėl gyvybės draudimo paslaugas teikianti įmonė galėtų rasti patyrusį specialistą, kuris pamokytų darbuotojus racionalių darbo metodų, padedančių kokybiškai teikti gyvybės draudimo paslaugas.

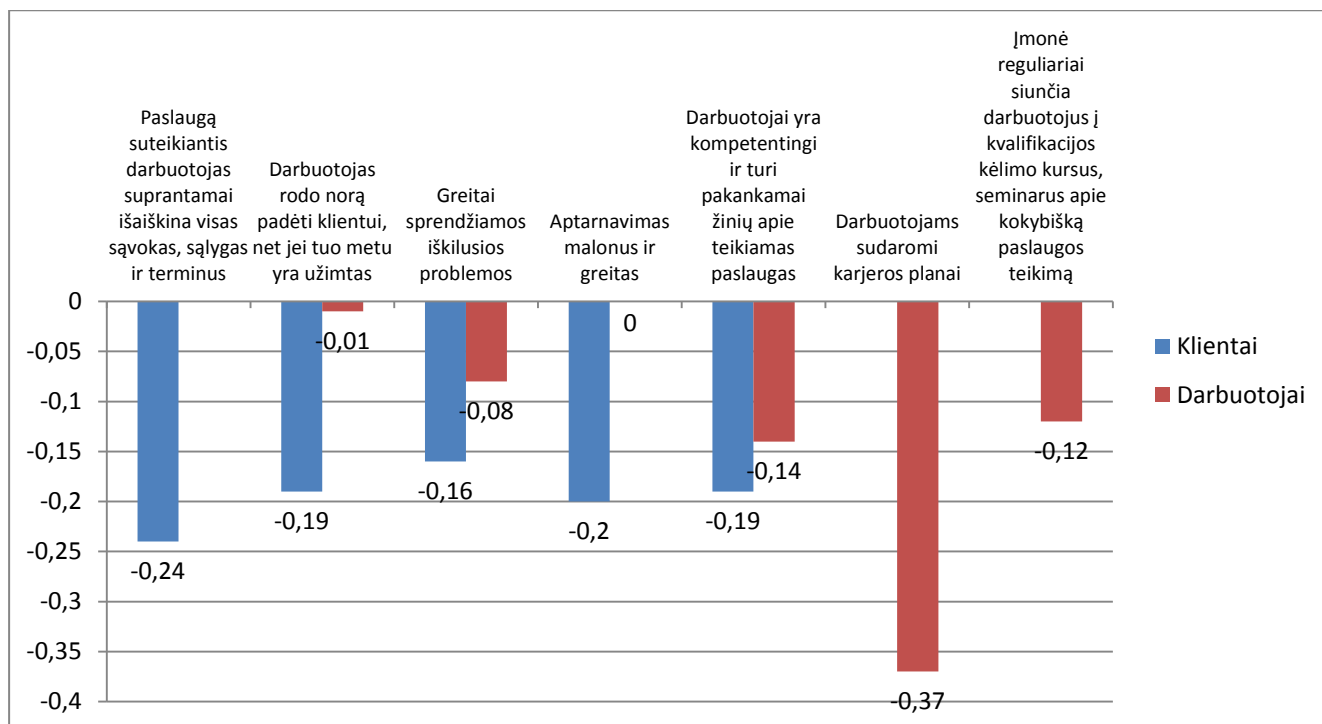
Darbo vietų organizavimo vertinimas. Darbo vietų organizavimas ir priežiūra yra viena iš svarbiausių darbo organizavimo sudėtinių dalių, nes tai nulemia darbo produktyvumą, kuris savo ruožtu turi įtakos ir darbo kokybei. Darbuotojai ir klientai aukščiausiai vertina šią darbo organizavimo sudėtinę dalį, t. y. jų nuomone gyvybės draudimo paslaugas teikiančioje įmonėje (UAB „SEB gyvybės draudimas“) naudojamos šiuolaikinės priemonės ir technologijos (atitinkamai 4,67 ir 4,33 balo), organizacinė technika yra estetiška, tvarkinga ir patogi (atitinkamai 4,69 ir 4,27 balo), darbo vietos yra patogios (4,73 balo), paslauga suteikiama atskirame kabinete (atitinkamai 4,67 ir 4,19 balo), darbo vietos aprūpinamos viskuo, kas būtina paslaugos suteikimui be sutrikimų (4,63 balo), laiku atliekama įrenginių priežiūra ir remontas (4,63 balo) (žr. 14 pav.).



14 pav. Darbo vietų organizavimo vertinimo skirtumas

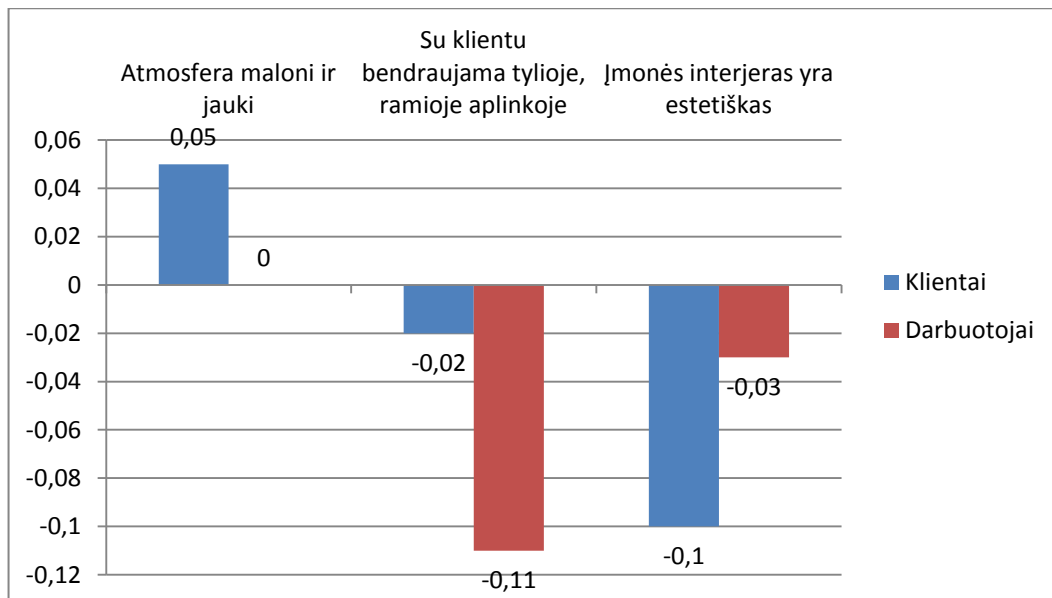
Kvalifikacijos įgijimo, kėlimo, profesinio orientavimo vertinimas. Paslaugos kokybė priklauso nuo darbuotojų turimos kvalifikacijos – žinių ir praktinių įgūdžių lygio. Aukščiausiai klientai įvertino darbuotojų patikimumą sprendžiant klientų problemas (4,17 balo), o žemiausiai – darbuotojų norą padėti klientui, net jei jis tuo metu yra užimtas (4,00 balo). Darbuotojai aukščiausiai įvertino savo kvalifikaciją (4,69 balo), o žemiausiai – tai, jog darbuotojams sudaromi karjeros planai (4,27 balo).

Pagal klientų pateiktus vertinimus galima teigti, jog gyvybės draudimo paslaugą teikiančios įmonės (UAB „SEB gyvybės draudimas“) darbuotojams reikėtų pasimokyti suprantamiau išaiškinti visas sąvokas, sąlygas ir terminus klientams, nes klientai tai nurodė kaip silpnybę (žr. 15 pav.). Taip pat kaip silpnybę ir klientai, ir darbuotojai nurodė darbuotojų kompetenciją ir pakankamą žinių kiekį apie teikiamas paslaugas. Todėl patartina įmonei siūsti savo darbuotojus į kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus apie kokybišką paslaugos teikimą, kadangi šį aspektą kaip silpnybę nurodė ir įmonės darbuotojai. Kaip silpnybę darbuotojai nurodė ir darbuotojams sudaromus karjeros planus. Nors jie ir sudaromi, taip pat sudaromos darbuotojams galimybės daryti karjerą įmoneje, įmonei reikėtų paanalizuoti karjeros planų kokybę ir tikslingumą. Jie galėtų būti orientuoti į darbuotojų kompetencijų kėlimą, naujų žinių ir įgūdžių įgijimą.



15 pav. Kvalifikacijos įgijimo, kėlimo, profesinio orientavimo vertinimo skirtumas

Darbo sąlygų vertinimas. Darbo sąlygos yra svarbus veiksnys teikiant kokybiškas paslaugas. Nuo jų priklauso darbingumas, darbuotojų pasitenkinimas darbu. Darbo sąlygas apklausoje dalyvavę respondentai (ir darbuotojai, ir klientai) įvertino aukščiausiai, t. y. jie nurodė, jog įmonės interjeras yra estetiškas (atitinkamai 4,70 ir 4,20 balo), atmosfera maloni ir jauki (4,26 balo), su darbuotoju bendraujama tylioje, ramioje aplinkoje (atitinkamai 4,66 ir 4,22 balo). Darbuotojai sutinka, kad įmonė yra patogi susisiekti atžvilgiu, yra stovėjimo aikštelė (4,68 balo), įmonėje yra geros sanitarinės-higieninės sąlygos (4,66 balo), gera socialinė-psichologinė aplinka (4,67 balo), optimalios darbo sąlygos (4,53 balo). Klientai kaip stiprybę nurodė tai, kad gyvybės draudimo paslaugas teikiančioje įmonėje atmosfera yra maloni ir jauki, o darbuotojai nurodė, jog įmonėje yra gera socialinė-psichologinė aplinka (žr. 16 pav.). Šie veiksniai leidžia darbuotojams dirbti (teikti paslaugas) kokybiškai.

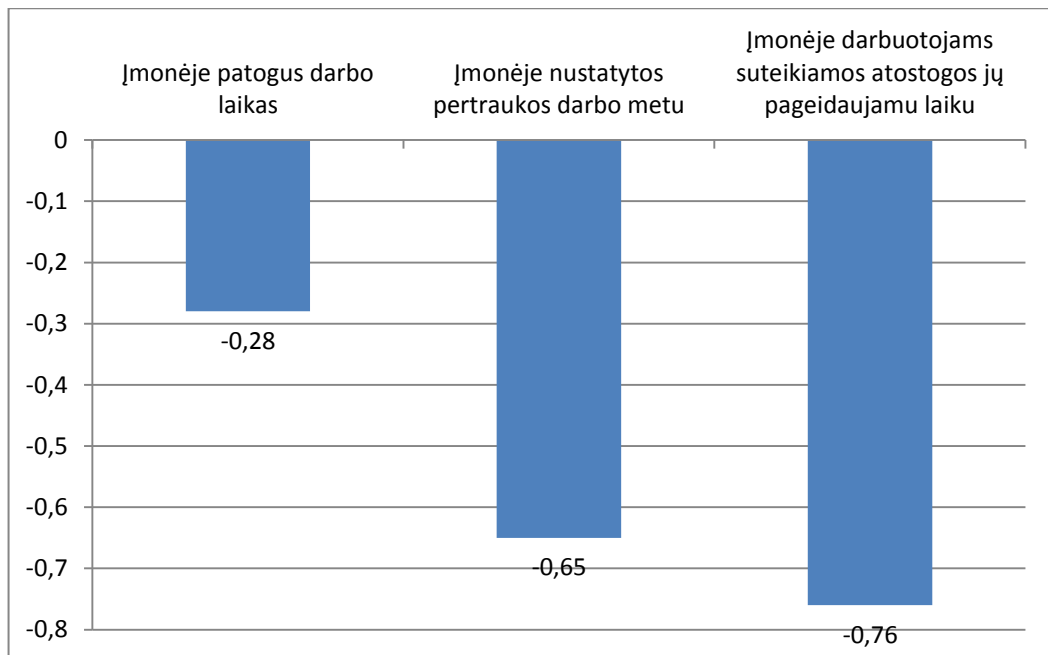


16 pav. Darbo sąlygų vertinimo skirtumas

Darbo ir poilsio režimo vertinimas. Darbo ir poilsio režimas yra labai svarbus darbinio gyvenimo kokybės veiksnys. Pailsėjęs ir nepervargęs darbuotojas suteiks kokybiškesnę paslaugą nei suirzęs ir pavargęs darbuotojas. Racionalus darbo ir poilsio režimas – svarbus kokybiškos paslaugos gerinimo veiksnys. Nors ir darbuotojai, ir klientai aukštai vertina įmonės darbo laiko patogumą, tačiau darbuotojai tai išskiria kaip pakankamai didelį skirtumą tarp įsivaizduojamos kokybiškas paslaugas teikiančios įmonės ir įmonės, kurioje jie dirba (skirtumas 0,28 balo).

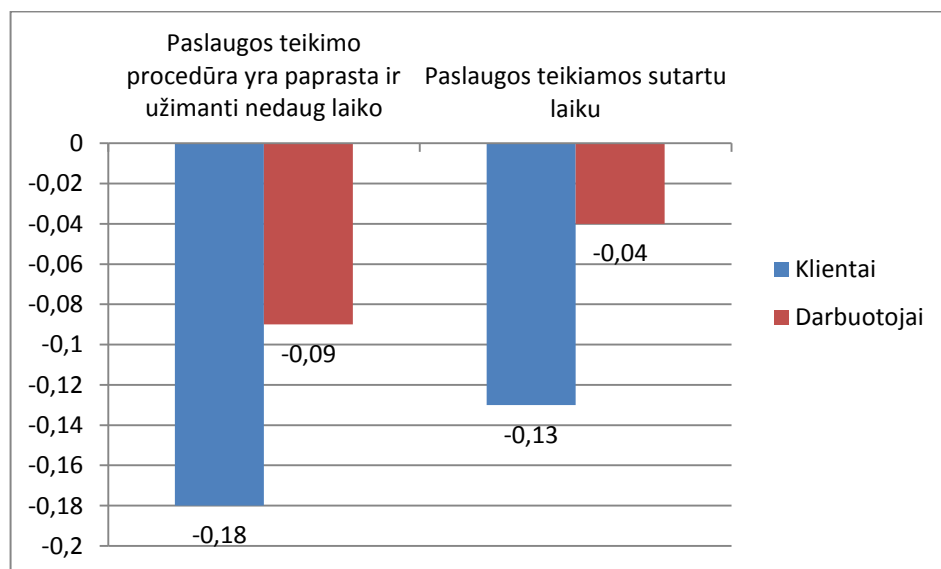
Darbuotojai darbo ir poilsio režimą iš visų darbo organizavimo sudedamųjų dalių vertina žemiausiai (žr. 17 pav.). Žemiausiai jie vertina atostogų suteikimą darbuotojams patogiu laiku (3,56 balo). Todėl įmonei patartina kartu su darbuotojų atstovais apsvarstyti atostogų suteikimo planą, atsižvelgti į darbuotojų pasiūlymus bei pageidavimus. Patartina darbuotojui dirbus metus laiko, atostogas suteikti ne mažiau kaip 2–3 savaites, kad darbuotojai tinkamai pailsėtų, atostogų grafikus sudaryti taip, kad būtų patenkinti darbuotojų lūkesčiai.

Žemai apklausoje dalyvavę darbuotojai vertina ir įmonėje nustatytas pertraukas darbo metu (3,76 balo). Poilsio laikas – galimybė užkirsti kelią nuovargiui. Todėl darbuotojai turi ilsėtis ir turėti numatytas pertraukas darbo metu. Gyvybės draudimo paslaugas teikiančiai įmonei (UAB „SEB gyvybės draudimas“) patartina darbo ir poilsio režimus organizuoti atsižvelgiant į darbuotojų darbo pobūdį ir darbingumo dinamiką, numatyti pertraukas darbo metu (kiek kartų per darbo dieną, kokios trukmės ir kt.).



17 pav. Darbuotojų darbo ir poilsio režimo vertinimo skirtumas

Darbo normavimo vertinimas. Darbą nusako fizinės ir nervų energijos ir laiko jam atlikti sąnaudos. Racionaliai nustatytos darbo normos padės kokybiškai teikti paslaugą. Klientai apklausoje vertindami paslaugos teikimo procedūros paprastumą ir laiko sąnaudas nurodė tai kaip silpnybę (žr. 18 pav.).



18 pav. Darbo normavimo vertinimo skirtumas

Taigi įmonė turėtų iš naujo įvertinti gyvybės draudimo paslaugos procedūrą, jos trukmę. Tuo labiau, kad darbuotojai žemiausiai darbo normavimo srityje įvertino įmonėje nustatytą laiką, per kurį

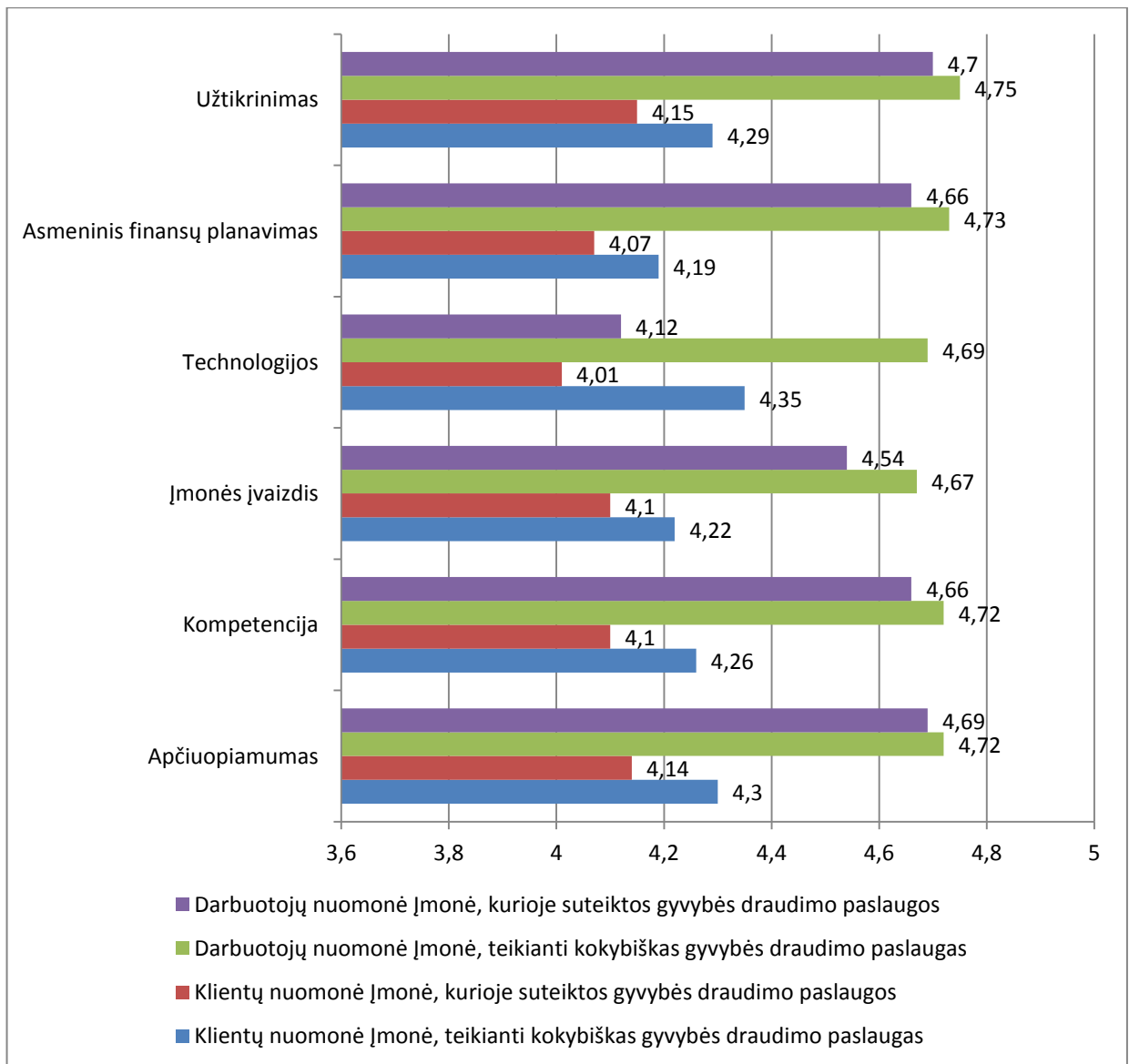
darbuotojas privalo paruošti gyvybės draudimo paslaugas teikimo dokumentus (4,52 balo). Reikėtų iš naujo įvertinti ir laiką, reikalingą atlikti šiai procedūrai.

Darbo užmokesčio ir materialinio skatinimo vertinimas. Šią darbo organizavimo sudedamąją dalį vertino tik gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės darbuotojai. Bendrai ši dalis darbuotojų įvertinta žemiausiai. Apklausoje dauguma respondentų nurodė nesutinkantys, kad įmonėje atlyginimas priklauso nuo suteiktų gyvybės draudimo paslaugų kiekio (1,26 balo). Vadinas įmonėje yra fiksuotas atlyginimas. Taip pat dauguma darbuotojų nurodė nesutinkantys, jog įmonėje darbuotojai gauna priedus, jei suteikia daugiau gyvybės draudimo paslaugų, nei numatyta. Šie du veiksniai ir turėjo įtakos tokiam žemam darbo užmokesčio ir materialinio skatinimo įvertinimui. Tačiau dauguma darbuotojų sutinka, kad materialinis skatinimas motyvuoja teikti kokybiškas paslaugas (4,53 balo), įmonėje darbuotojai skatinami padėkos raštais, pagyrimais ir kt. nematerialiais būdais (4,31 balo) bei nematerialūs darbuotojų skatinimo būdai motyvuoja teikti kokybiškas paslaugas (4,43 balo). Taigi, įmonė, motyvuodama darbuotojus teikti kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas, turėtų ir toliau naudoti materialinį ir nematerialinį skatinimą.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojai ir klientai aukščiausiai vertina darbo vietų organizavimą ir darbo sąlygas. Žemiausiai klientai vertina darbo pasidalijimą ir kooperavimą, o darbuotojai – darbo užmokestį, priklausantį nuo suteiktų paslaugų kiekio, bei darbo ir poilsio režimą. Pagal respondentų vertinimus, beveik visos gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės darbo organizavimo sudedamąsias dalis apibūdinančios savybės įvertintos kaip silpnybės, todėl gerinant gyvybės draudimo paslaugų kokybę patartina tobulinti darbo organizavimą. Įmonei patartina aiškiau ir suprantamiau savo darbuotojams paaiškinti jų funkcijas teikiant paslaugą, koreguoti darbo metodus, darbo ir poilsio režimą, kelti savo darbuotojų kvalifikaciją.

4.4. Gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės paslaugų kokybės vertinimas

Klausimyno pagalba respondentai (klientai ir darbuotojai) galėjo įvertinti kaip suvokia gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės (UAB „SEB gyvybės draudimas“) paslaugų kokybę. Įmonės, teikiančios kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas ir įmonės, kurioje buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos, gyvybės draudimo paslaugų kokybės dimensijų vertinimo vidurkiai respondentų nuomone pateikiami 19 paveiksle.



19 pav. Gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės paslaugų kokybės vertinimas, vidurkiai

Vertinant gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės paslaugų kokybę išskirtina tai, kad darbuotojai geriausiai vertina užtikrinimo (4,7 balo) ir apčiuopiamumo (4,69 balo) dimensijas. Taip atsitiko galbūt todėl, kad šiose dimensijose darbuotojai turėjo įvertinti patys save ir savo pastangas. Tačiau pastebėtina, kad ir klientai šias dimensijas įvertino aukščiausiai (atitinkamai 4,15 ir 4,14 balo). Žemiausiai ir darbuotojai, ir klientai įvertino technologijas (atitinkamai 4,12 ir 4,01 balo).

Klientų gyvybės draudimo paslaugų kokybės įvertinimai pagal dimensijas pateikti 5 priede, o darbuotojų – 6 priede.

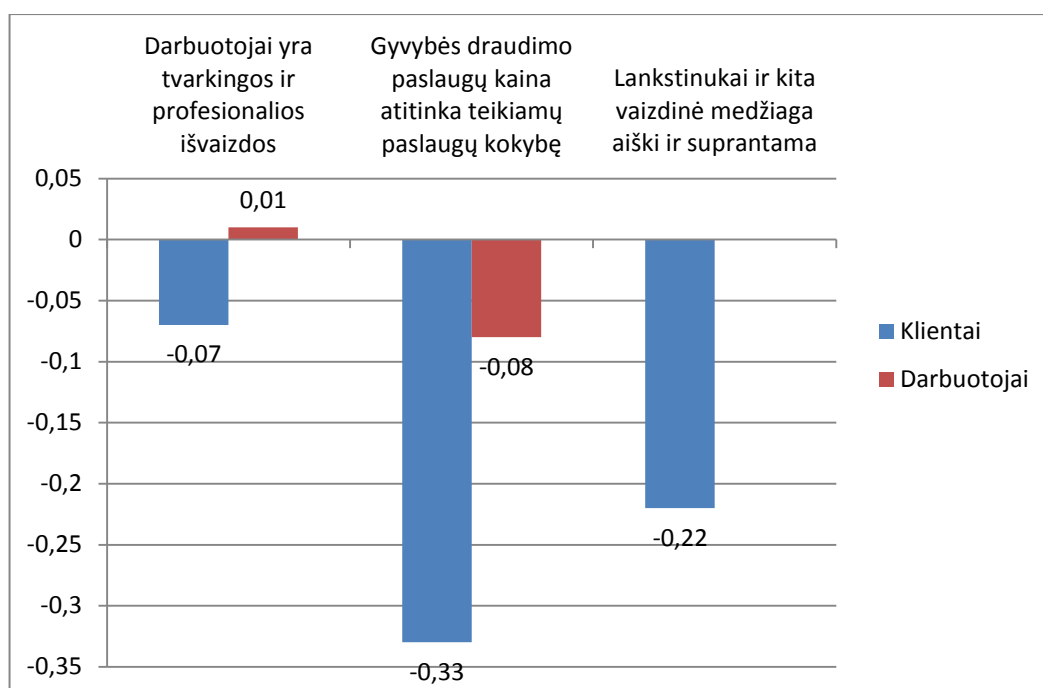
Toliau bus paanalizuotos gyvybės draudimo paslaugų kokybės dimensijos klientų ir darbuotojų vertinimais pagal realią gyvybės draudimo paslaugą teikiančią įmonę (UAB „SEB gyvybės draudimas“).

Apčiuopiamumo dimensijos vertinimas. Apčiuopiamumas – tai elementai, patvirtinantys paslaugos realumą (interjero dizainas, personalo apranga, įranga, įrengimai ir kt.). Ši dimensija labai

svarbi teikiant paslaugas, nes realiai klientas negali paliesti paslaugos, tačiau pasitelkti realūs objektai (interjeras, organizacinė technika, personalo išvaizda) sukuria įspūdį apie paslaugą, jos teikimą.

Klientai ir darbuotojai sutinka, kad įmonės, teikiančios gyvybės draudimo paslaugas, (UAB „SEB gyvybės draudimas“) organizacinė technika yra estetiška, tvarkinga ir patogi, interjeras taip pat estetiškas, darbuotojai yra tvarkingos ir profesionalios išvaizdos. Tačiau klientai visus apčiuopiamumo dimensijos teiginius įvertino kaip silpnyles, todėl ši sritis dar yra tobulintina. Didžiausi skirtumai gauti iš teiginių, kad gyvybės draudimo paslaugų kaina atitinka teikiamų paslaugų kokybę (0,33 balo skirtumas) ir kad lankstinukai bei kita vaizdinė medžiaga aiški ir suprantama (0,22 balo skirtumas). Taigi klientai pageidautų geresnio santykio tarp gyvybės draudimo paslaugų kainos ir teikiamų paslaugų kokybės.

Apklausoje dalyvavę darbuotojai kaip stiprybę nurodė darbuotojų išvaizdą, tačiau klientų nuomone ji dar turėtų būti tobulinama (žr. 20 pav.).



20 pav. Apčiuopiamumo dimensijos vertinimo skirtumas

Gyvybės draudimo paslaugų kokybės apčiuopiamumo dimensija susijusi su darbo organizavimo sudėtinėmis dalimis: darbo vietų organizavimu ir darbo sąlygomis, todėl šias dalis tobulinant gerės ir paslaugų kokybė.

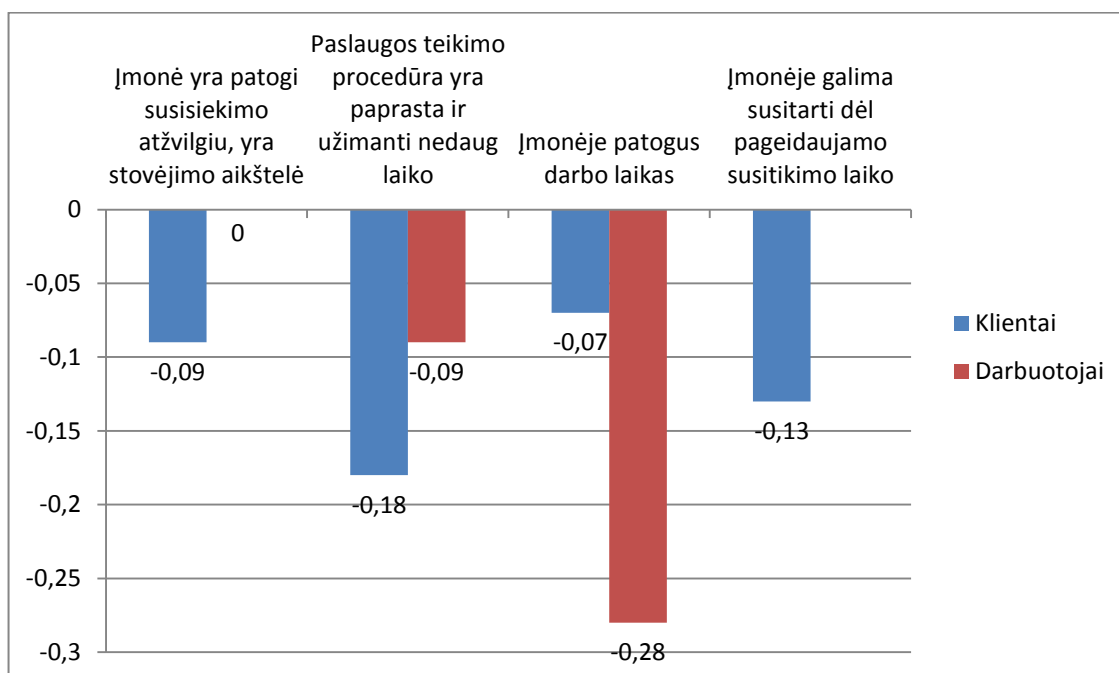
Kompetencijos dimensijos vertinimas. Kompetencija – tai personalo žinios, gebėjimai ir įgūdžiai. Kompetencija ypač svarbi teikiant paslaugą, nes šiuolaikiniame, sparčiai besivystančių technologijų, amžiuje pagrindiniai įmonės plėtros išteklių yra būtent kompetencija. Darbuotojai,

keldami savo kvalifikaciją, kompetencijas bei nuolatos besimokydami gali padėti įmonei prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos ir išlikti konkurencingai.

Vertindami gyvybės draudimo paslaugų įmonės darbuotojų kompetenciją klientai aukščiausiai įvertino paslaugų teikimą sutartu laiku (4,21 balo) ir darbuotojų patikimumą sprendžiant klientų problemas (4,17 balo). Darbuotojai aukščiausiai įvertino aptarnavimą (4,71 balo) ir gyvybės draudimo paslaugų teikimą sutartu laiku (4,70 balo). Žemiausiai klientai įvertino administravimo klausimų sprendimą (3,97 balo), o darbuotojai – teiginį, kad įmonė reguliariai siunčia darbuotojus į kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus apie kokybišką paslaugos teikimą (4,56 balo).

Klientų visi kompetencijos dimensijos teiginiai įvertinti kaip silpnybės – taigi, įmonei patartina tobulinti aptarnavimą, darbuotojų kvalifikaciją ir kompetencijas.

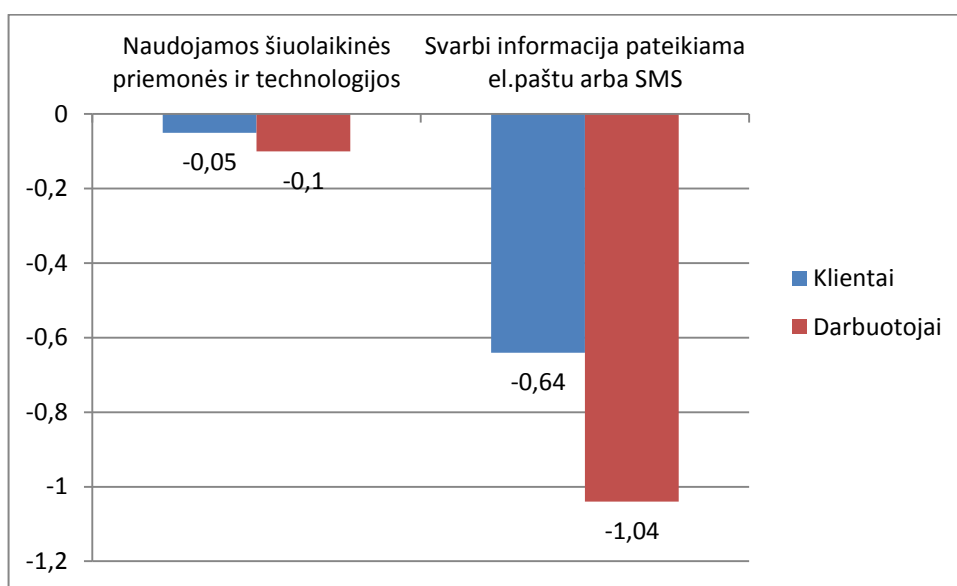
Įmonės įvaizdžio dimensijos vertinimas. Įmonės įvaizdis – tai kliento mintys, jausmai, įsitikinimai, nuomonės ir vizijos apie įmonę, gaminius, paslaugas. Klientas įvaizdį apie įmonę gali susidaryti dar prieš prašydamas paslaugos, tačiau įvaizdį sudaro ir tokie dalykai, kaip patogumas patekti į pastatą, paslaugos teikimo procedūra, patogus darbo laikas ir pan. Klientai, vertindami šios dimensijos teiginius, aukščiausiai įvertino teiginį, jog įmonėje galima susitarti dėl pageidaujamo susitikimo laiko (4,19 balo) ir tai, kad įmonė yra patogi susisiekimui atžvilgiu, yra stovėjimo aikštelė (4,11 balo). Darbuotojai taip pat aukščiausiai įvertino tai, kad įmonė yra patogi susisiekimui atžvilgiu, yra stovėjimo aikštelė (4,68 balo). Vis dėlto klientai įmonės įvaizdį įsivaizduoja geresnį nei yra dabar, t. y. visi teiginiai gauti kaip silpnybės (žr. 21 pav.).



21 pav. Įmonės įvaizdžio dimensijos vertinimo skirtumas

Apklausoje rezultatai rodo, jog klientai pageidautų, jog paslaugos teikimo procedūra būtų dar paprastesnė ir užimanti mažiau laiko, nei yra dabar. Taip pat, nors jie aukščiausiai įvertino galimybę susitarti dėl patogaus susitikimui laiko, pageidautų, jog būtų dar lanksčiau žiūrima į susitikimų derinimo galimybę.

Technologijų dimensijos vertinimas. Gyvybės draudimo paslaugų teikime svarbu technologijos, nes jų pagalba pildomi dokumentai, sužinoma reikalinga informacija apie klientą – tai greitina paslaugos suteikimą. Aukščiausiai ir klientai, ir darbuotojai įvertino teiginį, jog įmonėje naudojamos šiuolaikinės priemonės ir technologijos (atitinkamai 4,33 ir 4,67 balo). Tačiau pakankamai žemai respondentai įvertino teiginį, jog svarbi informacija pateikiama elektroniniu paštu arba SMS žinute į klientų mobiliuosius telefonus (klientai – 3,68 balo, darbuotojai – 3,56 balo) (žr. 22 pav.).



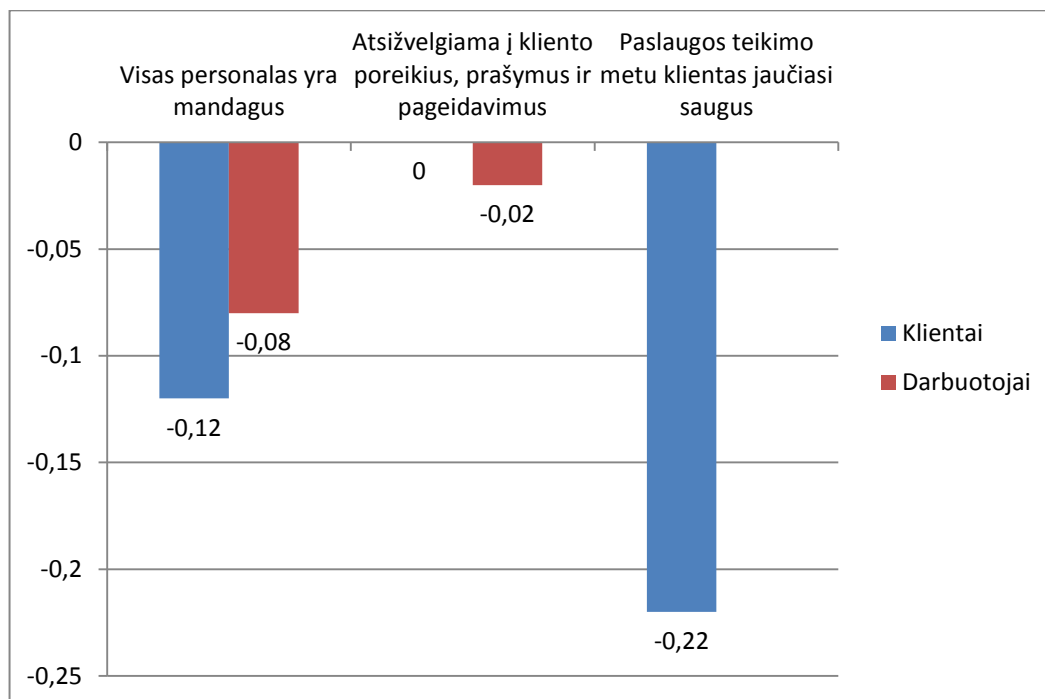
22 pav. Technologijų dimensijos vertinimo skirtumas

Įmonei gerinant gyvybės draudimo paslaugų kokybę, patartina tobulinti bendravimą su klientais naudojant informacines komunikacines technologijas, nes apklausoje rezultatai rodo, jog ši sritis ir klientų, ir darbuotojų įvardinta kaip silpnybė.

Asmeninio finansų planavimo dimensijos vertinimas. Asmeninis finansų planavimas svarbus kiekvienam žmogui, tačiau ne visi asmenys geba tai atlikti, todėl gyvybės draudimo paslaugas teikiantys darbuotojai gali patarti, padėti klientams, siūlydami jiems lanksčius sprendimus, organizuodami susitikimus. Klientai nurodė sutinkantys, jog gyvybės draudimo paslaugas teikianti įmonė siūlo jiems lanksčius sprendimus (4,12 balo), periodiškai organizuoja susitikimus (4,02 balo), tačiau pageidautų šių sričių tobulinimo.

Užtikrinimo dimensijos vertinimas. Paslaugos užtikrinimas – paslaugą teikiančio personalo paslaugumas, mandagumas, atsižvelgimas į kliento poreikius, pagarba klientui. Vertindami šios

dimensijos teiginius klientai aukščiausiai įvertino personalo mandagumą (4,21 balo), o darbuotojai – teiginį, kad atsižvelgiama į kliento poreikius, prašymus ir pageidavimus (4,71 balo). Ši teiginį klientai ir įsivaizduojamoje kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas teikiančioje, ir įmonėje, kurioje buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos, įvertino vienodai (žr. 23 pav.).



23 pav. Užtikrinimo dimensijos vertinimo skirtumas

Apklausoje rezultatai rodo, jog didžiausias skirtumas klientams vertinant užtikrinimo dimensiją gautas vertinant teiginį, jog paslaugos teikimo metu klientas jaučiasi saugus (0,22 balo skirtumas). Todėl įmonė, gerindama gyvybės draudimo paslaugų kokybės teikimą, turėtų kelti savo darbuotojų kvalifikaciją šioje srityje (mokyti bendravimo su klientais suteikiant jiems saugumo jausmą; išsamiai paaiškinti visas su gyvybės draudimo paslauga susijusias sąvokas, sąlygas ir terminus, nes galbūt klientas jaučiasi nesaugiai dėl nežinojimo).

Apibendrinant galima teigti, jog vertinant gyvybės draudimo paslaugos kokybę ir klientai, ir darbuotojai aukščiausiai įvertino užtikrinimo (atitinkamai 4,15 ir 4,70 balo) ir apčiuopiamumo (atitinkamai 4,14 ir 4,69 balo) dimensijas, o žemiausiai – technologijas (informacijos pateikimą elektroniniu paštu arba SMS žinute į kliento mobilųjį telefoną).

Gyvybės draudimo paslaugas teikiančiai įmonei (UAB „SEB gyvybės draudimas“) gerinant paslaugų kokybę, patartina tobulinti darbuotojų ir klientų bendravimą informacinėmis komunikacinėmis technologijomis, suteikiant tiesioginio bendravimo metu saugumo jausmą, įvertinti gyvybės draudimo paslaugų kainos atitikimą teikiamų paslaugų kokybei, aiškiau ir suprantamiau

pateikti svarbią informaciją apie paslaugą lankstinukuose ir kitoje vaizdinėje medžiagoje bei pokalbyje su klientu, efektyviau spręsti administravimo klausimus.

4.5. Pasiūlymai darbo organizavimo tobulinimui gerinant gyvybės draudimo paslaugų kokybę

Atlikus respondentų apklausą apie gyvybės draudimo paslaugų kokybės gerinimą tobulinant darbo organizavimą, identifikuotos problemos, todėl šiame skyrelyje pateikiami pasiūlymai joms spręsti, t. y. kaip ir kokios darbo organizavimo priemonės leistų pagerinti gyvybės draudimo paslaugų kokybę (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Darbo organizavimo priemonės, gerinančios gyvybės draudimo paslaugų kokybę

Problema	Priemonė	Atsakingi asmenys	Dalyviai (seminarų, kursų)	Reikalingos lėšos
<i>Darbo pasidalijimas ir kooperavimas</i>				
Trūksta efektyvumo sprendžiant administravimo klausimus	Organizuoti kasdienį įmonės darbą, personalo veiklą, kad būtų užtikrinti sklandūs darbo procesai	Grupių vadovai		
Ne visada iškilusiai problemai spręsti (jeigu reikia) pasikviečiami kolegos	Organizuoti praktinį seminarą „Komandinis darbas: bendravimas ir bendradarbiavimas“ (8 akad. val.) apie komandinį darbą, jo naudą	Personalo vadovas	Gyvybės draudimo paslaugą teikiantys darbuotojai (40 asmenų)	2000 Eur
Personalo elgesio tikslingumo stoka	Priminti personalo nariams jų funkcijas ir jas aptarti, susitariant kokių priemonių konkrečiu atveju kiekvienas personalo narys turėtų imtis	Personalo vadovas		
<i>Kvalifikacijos įgijimas, kėlimas, profesinis orientavimas</i>				
Trūksta visų sąvokų, sąlygų ir terminų suprantamo išaiškinimo iš paslaugą suteikiančio darbuotojo	Organizuoti praktinį užsiėmimą, kurio metu būtų pasidalijama patirtimi, kaip klientams suprantamai ir aiškiai pateikti, paaiškinti visas sąvokas, sąlygas ir terminus. Peržiūrėti ir koreguoti informaciją, pateikiamą lankstinukuose ir kitoje vaizdinėje medžiagoje	Personalo vadovas, grupių vadovai	Gyvybės draudimo paslaugą teikiantys darbuotojai (3 užsiėmimai po 30 asmenų)	
Nepakanka dėmesio klientui	Organizuoti praktinį seminarą „Efektyvus bendravimas su klientu“ apie	Personalo vadovas	Gyvybės draudimo paslaugą	3000 Eur

Problema	Priemonė	Atsakingi asmenys	Dalyviai (seminarų, kursų)	Reikalingos lėšos
	komunikavimą su klientu, verbalinius ir neverbalinius būdus kaip užmegzti kontaktą su klientu, kaip elgtis, kad paslaugos teikimo metu klientas jaustųsi saugiai		teikiantys darbuotojai (40 asmenų)	
Darbuotojams dar trūksta kompetencijos ir žinių apie teikiamas paslaugas, kokybišką paslaugos teikimą	Organizuoti arba siūsti darbuotojus į kvalifikacijos kėlimo kursus „Klientų aptarnavimas“ apie kokybišką paslaugos teikimą, skatinti darbuotojus domėtis naujovėmis	Personalo vadovas	Gyvybės draudimo paslaugą teikiantys darbuotojai (40 asmenų)	3000 Eur
Nepakankamai greitai sprendžiamos iškilusios problemos	Sukurti internetinę apklausą po problemos sprendimo (skirtą klientams), siekiant išsiaiškinti skundų / problemų sprendimo efektyvumą, laiką ir kt. (jeigu klientas neturi galimybių atsakyti el. būdu, galima apklausti telefonu)	Grupių vadovai, IT specialistai		
Darbuotojams sudaromi karjeros planai nepakankamai aptariami kartu su darbuotojais	Bent 2 kartus per metus kartu su darbuotoju peržiūrėti karjeros planus, juos koreguoti numatant kvalifikacijos kėlimo ir kompetencijų tobulinimo prioritetus	Grupių vadovai		
Ne visada svarbi informacija klientams pateikiama el.paštu arba SMS	Pateikti informaciją (atmintinę), kokią svarbią informaciją darbuotojai turėtų pateikti klientams elektroniniu paštu arba SMS žinute į telefoną	Grupių vadovai		
<i>Darbo metodai</i>				
Visus veiksmus darbuotojai atlieka dar nepakankamai sparčiai ir kokybiškai, ne visada nedaro nereikalingų veiksmų	Organizuoti patyrusio specialisto dalijimąsi patirtimi su kitais darbuotojais (galima surengti parodomąjį paslaugos teikimo scenarijų)	Personalo vadovas	Gyvybės draudimo paslaugą teikiantys darbuotojai (3 užsiėmimai po 15 asmenų)	
Įmonėje ne visai periodiškai organizuojami susitikimai su klientais	Sudaryti periodinių susitikimų su klientais planus, pateikti juos darbuotojams, numatyti	Grupių vadovai		

Problema	Priemonė	Atsakingi asmenys	Dalyviai (seminarų, kursų)	Reikalingos lėšos
	darbuotojų atsiskaitymo formas po susitikimų su klientais			
<i>Darbo normavimas</i>				
Paslaugos teikimo procedūra užima daugiau laiko, nei tikisi klientai	Atlikti procedūros analizę, teikti pasiūlymus koregavimui	Grupių vadovai, IT specialistai		
<i>Darbo ir poilsio režimas</i>				
Ne visada darbuotojams suteikiamos atostogos jų pageidaujama laiku	Atostogas derinti bendru darbuotojų susitarimu (galima skaidyti atostogas dalimis, kad bent viena dalis būtų darbuotojo pageidaujama laiku)	Grupių vadovai, skyrių / filialų vadovai		
Ne visi darbuotojai žino apie nustatytas pertraukas darbo metu; ne visi yra patenkinti nustatytais darbo pertraukomis	Peržiūrėti vidaus darbo tvarkos taisykles (sudaryti komandą šiam tikslui), jei reikia, koreguoti pertraukų laiką; su nustatytais pertraukomis darbo metu supažindinti darbuotojus	Skyrių / filialų vadovai		

Apibendrinant galima teigti, jog atliktas gyvybės draudimo paslaugą gaunančių klientų ir šią paslaugą teikiančių darbuotojų tyrimas parodė, jog patartina organizuoti kasdienį gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės darbą, personalo veiklą, kad būtų užtikrinti sklandūs darbo procesai, atlikti paslaugos procedūros analizę, ją koreguoti. Taip pat reikėtų organizuoti seminarus, praktinius užsiėmimus apie komandinį darbą, bendravimą su klientais, kokybišką paslaugos teikimą. Vadovaujantiems personalui patartina aptarti su savo darbuotojais jų funkcijas, karjeros planus, atostogų laiką ir trukmę, vidaus darbo taisykles. Gyvybės draudimo paslaugas teikiančiai įmonei patartina sukurti internetinę apklausą (skirtą klientams) po problemos sprendimo, siekiant išsiaiškinti skundų / problemų sprendimo efektyvumą, laiką ir kt. Taip pat reikėtų pateikti darbuotojams atmintinę, kokia svarbi informacija turėtų būti pateikiama klientams elektroniniu paštu arba SMS žinute į mobilųjį telefoną.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Gyvybės draudimo paslaugos kokybė yra svarbi ir aktuali įmonei siekiant konkurencinio pranašumo ir lyderio pozicijos rinkoje, lemia komercinę sėkmę, paslaugos naudingumą klientui. Gerėjant paslaugos kokybei įmonė patiria ne tik moralinį pasitenkinimą (patenkinti klientai ir darbuotojai), bet ir pelną.
2. Paslaugos kokybė yra abstrakti sąvoka, priklausanti nuo organizacijos gebėjimo suprasti vartotojų poreikius, norus ir lūkesčius bei paslaugos pateikimo viršijant šiuos lūkesčius. Paslaugų kokybės vertinimas gali būti atliekamas įvairiai: pagal lygmenis, kategorijas, kriterijus, veiksnius, rodiklius, tipus ir būkles; vartotojo ir įmonės. Paslaugų kokybei vertinti sudaromi modeliai. Dažniausiai paslaugos kokybei vertinti naudojami SERVQUAL ir SERVPERF modeliai.
3. Paslaugos kokybė priklauso nuo darbo kokybės, todėl tobulinant darbo organizavimą gerės paslaugų kokybė. Įmonė, siekdama gerinti paslaugų kokybę tobulinant darbo organizavimą, turėtų atlikti darbo organizavimo sudedamųjų dalių analizę, nustatyti teigiamas ir neigiamas bei tobulintinas sritis, būdus ir priemones darbo organizavimo tobulinimui.
4. Sudarytas teorinis draudimo paslaugų kokybės gerinimo, tobulinant darbo organizavimą, modelis, remiantis SERVQUAL metodika ir įtraukiantis gyvybės draudimo paslaugos kokybės apčiuopiamumo, kompetencijos, įmonės įvaizdžio, technologijų, asmeninio finansų planavimo, užtikrinimo dimensijas bei darbo organizavimo sudedamąsias dalis. Modelis orientuotas į rezultatus, dėmesį vartotojams, darbuotojams ir jų poreikius.
5. Palankiausiai gyvybės draudimo paslaugų klientai ir darbuotojai įvertino darbo vietų organizavimą, darbo sąlygas ir gyvybės draudimo paslaugų užtikrinimo ir apčiuopiamumo dimensijas, o nepalankiausiai – technologijas (informacijos pateikimą elektroniniu paštu arba SMS žinute į kliento mobilųjį telefoną). Taip pat nepalankiausiai klientai įvertino darbo pasidalijimą ir kooperavimą, o darbuotojai – darbo užmokestį, priklausantį nuo suteiktų paslaugų kiekio bei darbo ir poilsio režimą.
6. Tyrimas parodė, jog patartina organizuoti kasdienį gyvybės draudimo paslaugas teikiančios įmonės darbą, personalo veiklą, kad būtų užtikrinti sklandūs darbo procesai, atlikti paslaugos procedūros analizę, ją koreguoti. Taip pat reikėtų organizuoti seminarus, praktinius užsiėmimus apie komandinį darbą, bendravimą su klientais, kokybišką paslaugos teikimą. Vadovaujančiam personalui patartina aptarti su savo darbuotojais jų funkcijas, karjeros planus, atostogų laiką ir trukmę, vidaus darbo taisykles. Gyvybės draudimo paslaugas teikiančiai įmonei patartina sukurti internetinę apklausą (skirtą klientams) po problemos sprendimo, siekiant išsiaiškinti skundų / problemų sprendimo efektyvumą, laiką ir kt. Taip pat reikėtų pateikti darbuotojams

atmintinę, kokia svarbi informacija turėtų būti pateikiama klientams elektroniniu paštu arba SMS žinute į mobilųjį telefoną.

7. Gerinant gyvybės draudimo paslaugų kokybę įmonei reikėtų tobulinti visas darbo organizavimo sudedamąsias dalis. Įmonei patartina aiškiau ir suprantamiau savo darbuotojams paaiškinti jų funkcijas teikiant paslaugą, koreguoti darbo metodus, darbo ir poilsio režimą, kelti savo darbuotojų kvalifikaciją, tobulinti darbuotojų ir klientų bendravimą informacinėmis komunikacinėmis technologijomis, įvertinti gyvybės draudimo paslaugų kainos atitikimą teikiamų paslaugų kokybei, aiškiau ir suprantamiau pateikti svarbią informaciją apie paslaugą lankstinukuose ir kitoje vaizdinėje medžiagoje bei pokalbyje su klientu, efektyviau spręsti administravimo klausimus.

LITERATŪRA

1. Adler, P.S. (1997). Work Organization: From Taylorism to Teamwork. *USC Marshall School of Business. Perspectives on Work*. 1997, June, p. 61-65.
2. Anjor, P. ir kt. (2014). Service Quality Assessment: A Study of Consumer Satisfaction in Indian Insurance Sector. *IOSR Journal of Business and Management*. 2014, Vol. 16, 3, p. 34-41.
3. Appelbaum, E. (2013). The Impact of New Form of Work Organization on Workers. In Murray, G., Bélanger, J., Giles, A. and Lapointe, P.A. (Ed.). *Work and Employment Relation in the High Performance Workplace* (p. 120-149). London, New York: Routledge.
4. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
5. Bloemer, J. ir kt. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multidimensional perspective. *European Journal of Marketing*. 1999, 33(11/12), p. 1082-1106.
6. Čepinskis, J., Gancevskaitė, K. (2008). Lietuvos gyvybės draudimo rinkos koncentracijos ir konkurencijos kiekybinis įvertinimas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*. 2008, 2/1, p. 99-112.
7. Čereška, A., Pauža, V. (2005). *Kokybės analizė ir valdymas*. Vilnius: Technika.
8. Čiarnienė, R. (2007). *Personalo organizavimas*. Kaunas: Vilniaus kooperacijos kolegija. Kauno skyrius.
9. Čiarnienė, R. ir kt. (2009). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
10. Dursala, S. ir kt. (2004). Forging relationships with services: The antecedents that have an impact on behavioural outcomes in the life insurance industry. *Journal of Financial Services Marketing* (2004) 8, p. 314–326.
11. Gera, R. (2011). Modelling the service antecedents of favourable and unfavourable behaviour intentions in life insurance services in India: An SEM study. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2011, Vol. 3 Iss: 2, p. 225-242.
12. Gyvybės draudimo įmonių elgsenos, teikiant klientams gyvybės draudimo paslaugas, vertinimo pasitelkus trečiąsias šalis ataskaita (2013). *Lietuvos bankas*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<https://www.lb.lt/gyvybes-draudimo-imoniu-elgsenos-teikiant-klientams-gyvybes-draudimo-paslaugas-vertinimo-pasitelkus-treciasias-salis-ataskaita>>.
13. Juodaitytė, A. (2004). Studijų kokybė aukštojoje mokykloje: valdymo filosofija ir prakseologija. *Aukštojo mokslo kokybė*, 2004/1, p. 12-25.
14. Jurkauskas, A. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
15. Kara, A. ir kt. (2005). A paradox of service quality in turkey the seemingly contradictory relative importance of tangible and intangible determinants of service quality. *European Business Review*, 2005, Vol. 17, p. 5-20.

16. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucilijus.
17. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*. 2004, Nr. 9, p. 73-80.
18. Khurana, S. (2013). Analysis of Service Quality Gap in Indian Life Insurance Industry. *European Journal of Commerce and Management Research*. 2013, Vol 2, Issue 3, p. 41-48.
19. Kiyak, D., Pranckevičiūtė, L. (2014). Draudimo produktų kainų lyginamoji analizė Lietuvoje. *Regional Formation and Development Studies*. 2014, No 2(13), p. 47-61.
20. Kinderis, R. ir kt. (2011). Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2011, 1(21), p. 86-100.
21. Kindurys, V. (2008). Teoriniai draudėjų elgsenos, tyrimo aspektai ir jos apraiškos Lietuvos draudimo paslaugų rinkoje. *Ekonomika*. 2008, 81, p. 52-73.
22. Kindurys, V. (2011). *Gyvybės draudimo paslaugų verslas ir jo raidos Lietuvoje apraiškos ir tendencijos. Teoriniai ir praktiniai aspektai*. Vilnius: VU.
23. Kliento rizikos tolerancijos lygio ir sutarties sudarymo tikslų nustatymas investiciniame gyvybės draudime (2014). *Lietuvos bankas*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/tyrimo_ataskaita_kliento_rizikos_tolerancijos_lygio_ir_sutarties_sudarymo_tikslu_nustatymas_investiciniame_gyvybes_draudime>.
24. Kučinskienė, M. (2011). Konceptualus ir sisteminis požiūris į gyvybės draudimo paslaugų verslą. *Verslo ir teisės aktualijos*. 2011, 6(2), p. 388-395.
25. Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
26. Lezgovko, A., Lastauskas, P. (2008). Draudimo verslo plėtra: teoriniai aspektai ir rinkos plėtros prielaidos. *Verslas: teorija ir praktika*. 2008, 9(2), p. 125-136.
27. Lezgovko, A., Jablonskienė, A. (2012). Lietuvos gyvybės draudimo sektoriaus plėtros perspektyvos. *International Scientific Conference „Practice and Research in Private and PublicSector – 2012“*. Vilnius: MRU.
28. Lezgovko, A. ir kt. (2014). *Draudimo paslaugų pardavimo proceso valdymas*. Vilnius: MRU.
29. Lietuvos draudimo rinkos apžvalga. 2015 m. I pusmetis. *Lietuvos bankas*. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <https://www.lb.lt/lietuvos_draudimo_rinkos_2015_m_ii_ketv_apzvalga>.
30. Lietuvos Respublikos draudimo įstatymas (2012). *Valstybės žinios*, 2012, Nr. 127-6385.
31. Maceina, A. (1992). *Raštai*. T. 2. Vilnius: Mintis.
32. Mikalauskienė, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M. (2001). Paslaugų kokybės valdymo ypatumai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2001, Nr. 20, p.169-178.
33. Misevičius, V. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
34. Palaima, T., Banytė, J. (2006). Marketing Service Relationships: the Relative Role of Service Quality. *Engineering Economics*. 2006, No 1(46), p. 83-94.

35. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985, 49(4), p.41-50.
36. Patapas, A., Vilutytė-Žilienė, V. Anykščių komunalinio ūkio teikiamų paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*. 2013, T. 12, Nr. 2, p. 312-325.
37. Pukelytė, R. (2010). Universitetinių studijų kaip paslaugos kokybės vertinimas: dimensijos ir kriterijai. *Aukštojo mokslo kokybė*. 2010/7, p. 155-175.
38. Račinskaja, I., Raudeliūnienė, J. (2014). Elektroninio gyvybės draudimo verslo plėtrą skatinantys veiksniai integracijos kontekste. *Mokslas – Lietuvos ateitis*. 2014, 6(1), p. 111-119.
39. Ramanauskienė, J., Gargasas, A. (2007). Kokybės aktualumas kaimo turizmo verslo vadyboje. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. 2007, 10 (3), p. 93-100.
40. Sharma, R.K., Bansal M.R. (2011). Service Quality Assessment in Insurance Sector: A Comparative Study between Indian and Chinese Customers. *Research Journal of Finance and Accounting*. 2011, Vol 2, No 5, p. 1-18.
41. Siddiqui, M.H., Sharma, T.G. (2010). Measuring the Customer Perceived Service Quality for Life Insurance Services: An Empirical Investigation. *International Business Research*. 2010, Vol. 3, No. 3, p. 171-186.
42. Simanavičiūtė, I., Šilingienė, V. (2004). Darbo organizavimo esmė ir turinys. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2004/Pletra/Simanaviciute_Ingrida.htm>.
43. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
44. Šimkus, A., Pilelienė, L. (2010). Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2010, 53, p. 99-110.
45. Šorytė, D., Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*. 2014/2(65), p. 9-19.
46. UAB „SEB gyvybės draudimas“. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<https://www.seb.lt/apie-seb-banka/apie-seb/seb-lietuvoje/seb-imones/seb-gyvybes-draudimas>>.
47. Ulbinaitė, A., Šiaulytė, K. Gyvybės draudimo rinkos koncentracijos lygio ir konkurencingumo sąryšio poveikis rinkos dalyviams: Lietuvos atvejo tyrimas. *International Scientific Conference „Practice and Research in Private and Public Sector – 2014“*. Vilnius: MRU.
48. Vanagas, P. (2009). *Darbo organizavimas, normavimas ir atlyginimas už darbą*. Kaunas: Technologija.
49. Vveinhardt, J. Vadyba. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://fcim.vdu.lt/~vveinhardt/fov1-0008c56a/vadyba_vveinhardt_vdu.pdf>.
50. Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: VU leidykla.
51. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

52. Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parsuraman, A. (1993). The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1993, 21(1), p. 1-12.
53. Žalimienė, L. (2003). *Socialinės paslaugos: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universitetas, Specialiosios psichologijos laboratorija.
54. Žičkienė, S., Dasevskienė, I. (2009). Implementation of quality management systems: changes in personnel management. *Social Research*. 2009, 3 (17), p. 143-152.
55. Quality – ISO. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=5150>>.
56. Woodall, T. (2001). Six Sigma and Service Quality: Christian Grönroos Revisited. *Journal of Marketing Management*. 2001, 17/5/6, p. 595–607.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Anketa klientams

Esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Asta Paškevičienė. Atlieku tyrimą, norėdama išanalizuoti gyvybės paslaugų kokybės gerinimo galimybes, tobulinant darbo organizavimą. Apklausa yra **anoniminė**: nei vardo, nei pavardės žymėti nereikia. Esu labai dėkinga, kad sutikote dalyvauti apklausoje.

Remdamiesi savo, kaip gyvybės draudimo paslaugų vartotojo patirtimi, pagalvokite apie įmonę, teikiančią kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas. Nurodykite, kaip, Jūsų manymu, tokia įmonė galėtų atitikti kiekvieną klausimyne nurodytą apibūdinimą.

Prisiminkite paskutinį savo apsilankymą gyvybės draudimo paslaugas teikiančioje įmonėje ir įvertinkite realią situaciją toje įmonėje.

Skalėje nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku) įvertinkite pateiktų teiginių svarbą gyvybės draudimo paslaugų kokybei.

Nr.		Įmonė, teikianti <u>kokybiškas</u> gyvybės draudimo paslaugas	Įmonė, kurioje Jums buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos
1.	Naudojamos šiuolaikinės priemonės ir technologijos		
2.	Organizacinė technika yra estetiška, tvarkinga ir patogi		
3.	Paslauga suteikiama atskirame kabinete		
4.	Įmonės interjeras yra estetiškas		
5.	Įmonė yra patogi susisiekti atžvilgiu, yra stovėjimo aikštelė		
6.	Atmosfera maloni ir jauki		
7.	Su darbuotoju bendrauju tylioje, ramioje aplinkoje		
8.	Darbuotojai yra tvarkingos ir profesionalios išvaizdos		
9.	Paslaugą suteikiantis darbuotojas suprantamai išaiškina visas sąvokas, sąlygas ir terminus		
10.	Darbuotojai yra patikimi sprendžiant klientų problemas		
11.	Darbuotojas rodo norą padėti klientui, net jei tuo metu yra užimtas		
12.	Siūlomi lankstūs sprendimai		
13.	Greitai sprendžiamos iškilusios problemos		
14.	Aptarnavimas malonus ir greitas		
15.	Darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie teikiamas paslaugas		
16.	Iškilusiai problemai spręsti darbuotojai pasikviečia kolegas (jeigu reikia)		
17.	Efektyviai sprendžiami administravimo klausimai		
18.	Kiekvienas personalo narys elgiasi tikslingai		
19.	Visus veiksmus darbuotojas atlieka sparčiai ir kokybiškai, nedaro nereikalingų veiksmų		
20.	Visas personalas yra mandagus		
21.	Įmonėje periodiškai organizuojami susitikimai su klientais		
22.	Atsižvelgiama į kliento poreikius, prašymus ir pageidavimus		
23.	Gyvybės draudimo paslaugų kaina atitinka teikiamų		

Nr.		Įmonė, teikianti <u>kokybiškas</u> gyvybės draudimo paslaugas	Įmonė, kurioje Jums buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugas
	paslaugų kokybę		
24.	Paslaugos teikimo metu klientas jaučiasi saugus		
25.	Lankstinukai ir kita vaizdinė medžiaga aiški ir suprantama		
26.	Paslaugos teikimo procedūra yra paprasta ir užimanti nedaug laiko		
27.	Paslaugos teikiamos sutartu laiku		
28.	Įmonėje patogus darbo laikas		
29.	Įmonėje galima susitarti dėl pageidaujamo susitikimo laiko		
30.	Svarbi informacija pateikiama el.paštu arba SMS		

1. Jūs esate:

- a. moteris;
- b. vyras.

2. Jūsų amžius:

- a. 18–25 m.;
- b. 26–35 m.;
- c. 36–45 m.;
- d. 46–55 m.;
- e. daugiau nei 55 m.

3. Jūsų išsilavinimas:

- a. nebaigtas vidurinis;
- b. vidurinis;
- c. aukštesnysis;
- d. aukštasis neuniversitetinis;
- e. aukštasis universitetinis.

4. Jūsų mėnesinės pajamos:

- a. iki 400 Eur;
- b. 401–600 Eur;
- c. 601–800 Eur;
- d. 801–1000 Eur;
- e. daugiau nei 1000 Eur.

2 PRIEDAS. Anketa darbuotojams

Esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantė Asta Paškevičienė. Atlieku tyrimą, norėdama išanalizuoti gyvybės paslaugų kokybės gerinimo galimybes, tobulinant darbo organizavimą. Apklausa yra **anoniminė**: nei vardo, nei pavardės žymėti nereikia. Esu labai dėkinga, kad sutikote dalyvauti apklausoje.

Remdamiesi savo, kaip gyvybės draudimo paslaugų teikėjo patirtimi, pagalvokite apie įmonę, teikiančią kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas. Nurodykite, kaip, Jūsų manymu, tokia įmonė galėtų atitikti kiekvieną klausimyne nurodytą apibūdinimą.

Taip pat įvertinkite realią situaciją įmonėje, teikiančioje gyvybės draudimo paslaugas, kurioje Jūs dirbate.

Skalėje nuo 1 iki 5 (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – iš dalies sutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku) įvertinkite pateiktų teiginių svarbą gyvybės draudimo paslaugų kokybei.

Nr.	Teiginiai	Įmonė, teikianti <u>kokybiškas</u> gyvybės draudimo paslaugas	Įmonė, kurioje Jūs dirbate ir kurioje teikiamos gyvybės draudimo paslaugos
1.	Naudojamos šiuolaikinės priemonės ir technologijos		
2.	Organizacinė technika yra estetiška, tvarkinga ir patogi		
3.	Gyvybės draudimo paslauga suteikiama atskirame kabinete		
4.	Darbuotojų darbo vietos yra patogios		
5.	Darbo vieta laiku aprūpinama viskuo, kas būtina paslaugos suteikimui be sutrikimų		
6.	Laiku atliekama darbo vietos įrenginių priežiūra ir remontas		
7.	Interjeras yra estetiškas		
8.	Įmonė yra patogi susisiekimo atžvilgiu, yra stovėjimo aikštelė		
9.	Su klientu bendraujama tylioje, ramioje aplinkoje		
10.	Darbuotojai yra tvarkingos ir profesionalios išvaizdos		
11.	Įmonėje yra geros sanitarinės-higieninės sąlygos		
12.	Įmonėje yra gera socialinė-psichologinė aplinka		
13.	Įmonėje yra optimalios darbo sąlygos (temperatūra, apšvietimas, drėgmė, triukšmas ir kt.)		
14.	Darbuotojai yra tinkamos kvalifikacijos		
15.	Įmonė reguliariai siunčia darbuotojus į kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus apie kokybišką paslaugos teikimą		
16.	Darbuotojams sudaromi karjeros planai		
17.	Darbuotojas rodo norą padėti klientui, net jei tuo metu yra užimtas		
18.	Klientams siūlomi lankstūs sprendimai		
19.	Greitai sprendžiamos iškilusios problemos		
20.	Aptarnavimas malonus ir greitas		
21.	Darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie teikiamas paslaugas		

Nr.	Teiginiai	Įmonė, teikianti <u>kokybiškas</u> gyvybės draudimo paslaugas	Įmonė, kurioje Jūs dirbate ir kurioje teikiamos gyvybės draudimo paslaugos
22.	Iškilusiai problemai spręsti darbuotojai pasikviečia kolegas (jeigu reikia)		
23.	Efektyviai sprendžiami administravimo klausimai		
24.	Kiekvienam darbuotojui yra aiškios ir suprantamos funkcijos teikiant paslaugą		
25.	Įmonėje sudaromos komandos gyvybės draudimo paslaugos kokybės gerinimo uždaviniams spręsti		
26.	Visus veiksmus darbuotojas atlieka sparčiai ir kokybiškai, nedaro nereikalingų veiksmų		
27.	Visas personalas yra mandagus		
28.	Įmonėje periodiškai organizuojami susitikimai su klientais		
29.	Atsižvelgiama į kliento poreikius, prašymus ir pageidavimus		
30.	Gyvybės draudimo paslaugų kaina atitinka teikiamų paslaugų kokybę		
31.	Gyvybės draudimo paslaugos teikimo procedūra yra paprasta ir užimanti nedaug laiko		
32.	Įmonėje nustatyta darbų apimtis (pvz., kiek suteikti gyvybės draudimo paslaugų per mėn.)		
33.	Įmonėje nustatytas laikas, per kurį darbuotojas privalo paruošti gyvybės draudimo paslaugos teikimo dokumentus		
34.	Gyvybės draudimo paslaugos teikiamos sutartu laiku		
35.	Įmonėje patogus darbo laikas		
36.	Įmonėje nustatytos pertraukos darbo metu		
37.	Įmonėje darbuotojams suteikiamos atostogos jų pageidaujama laiku		
38.	Įmonėje atlyginimas priklauso nuo suteiktų gyvybės draudimo paslaugų kiekio		
39.	Įmonėje darbuotojai gauna priedus, jei suteikia daugiau gyvybės draudimo paslaugų, nei numatyta		
40.	Materialinis skatinimas motyvuoja teikti kokybiškas paslaugas		
41.	Įmonėje darbuotojai skatinami padėkos raštais, pagyrimais ir kt. nematerialiais būdais		
42.	Nematerialūs darbuotojų skatinimo būdai motyvuoja teikti kokybiškas paslaugas		
43.	Svarbi informacija pateikiama el.paštu arba SMS		

1. Jūs esate:
 - a. moteris;
 - b. vyras.

2. Jūsų amžius:
 - a. 18–25 m.;
 - b. 26–35 m.;
 - c. 36–45 m.;
 - d. 46–55 m.;
 - e. daugiau nei 55 m.

3. Jūsų darbo stažas:
 - a. iki 5 m.;
 - b. 6–10 m.;
 - c. 11–20 m.;
 - d. 21–30 m.;
 - e. daugiau nei 30 m.

4. Jūsų užimamos pareigos:

3 PRIEDAS. Įmonės, teikiančios kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas, ir įmonės, kurioje klientams buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos, darbo organizavimo vertinimas pagal sudedamąsias dalis

		Įmonė, teikianti kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas	Įmonė, kurioje buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos	Vertinimo skirtumas	Savybė
Darbo pasidalijimas ir kooperavimas	Iškilusiai problemai spręsti darbuotojai pasikviečia kolegas (jeigu reikia)	4,27	4,10	-0,17	silpnybė
	Efektyviai sprendžiami administravimo klausimai	4,19	3,97	-0,22	silpnybė
	Kiekvienas personalo narys elgiasi tikslingai	4,25	4,09	-0,16	silpnybė
Darbo metodai	Visus veiksmus darbuotojas atlieka sparčiai ir kokybiškai, nedaro nereikalingų veiksmų	4,29	4,10	-0,19	silpnybė
	Visas personalas yra mandagus	4,33	4,21	-0,12	silpnybė
	Įmonėje periodiškai organizuojami susitikimai su klientais	4,16	4,02	-0,14	silpnybė
Darbo vietų organizavimas	Naudojamos šiuolaikinės priemonės ir technologijos	4,38	4,33	-0,05	silpnybė
	Organizacinė technika yra estetiška, tvarkinga ir patogi	4,35	4,27	-0,08	silpnybė
	Paslauga suteikiama atskirame kabinete	4,29	4,19	-0,1	silpnybė
Kvalifikacijos įgijimas, kėlimas, profesinis orientavimas	Paslaugą suteikiantis darbuotojas suprantamai išaiškina visas sąvokas, sąlygas ir terminus	4,34	4,10	-0,24	silpnybė
	Darbuotojai yra patikimi sprendžiant klientų problemas	4,23	4,17	-0,06	silpnybė
	Darbuotojas rodo norą padėti klientui, net jei tuo metu yra užimtas	4,19	4,00	-0,19	silpnybė
	Siūlomi lankstūs sprendimai	4,22	4,12	-0,1	silpnybė
	Greitai sprendžiamos iškilusios problemos	4,25	4,09	-0,16	silpnybė
	Aptarnavimas malonus ir greitas	4,32	4,12	-0,2	silpnybė
	Darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie teikiamas paslaugas	4,32	4,13	-0,19	silpnybė
Darbo sąlygos	Įmonės interjeras yra estetiškas	4,30	4,20	-0,1	silpnybė
	Atmosfera maloni ir jauki	4,21	4,26	0,05	stiprybė
	Su darbuotoju bendrauju tylioje, ramioje aplinkoje	4,24	4,22	-0,02	silpnybė

		Įmonė, teikianti kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas	Įmonė, kurioje buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos	Vertinimo skirtumas	Savybė
Darbo ir poilsio režimas	Įmonėje patogus darbo laikas	4,13	4,06	-0,07	silpnybė
	Įmonėje galima susitarti dėl pageidaujamo susitikimo laiko	4,32	4,19	-0,13	silpnybė
Darbo normavimas	Paslaugos teikimo procedūra yra paprasta ir užimanti nedaug laiko	4,22	4,04	-0,18	silpnybė
	Paslaugos teikiamos sutartu laiku	4,34	4,21	-0,13	silpnybė

4 PRIEDAS. Įmonės, teikiančios kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas, ir įmonės, kurioje dirba respondentai, darbo organizavimo vertinimas pagal sudedamąsias dalis

		Įmonė, teikianti kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas	Įmonė, kurioje buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos	Vertinimo skirtumas	Savybė
Darbo pasidalijimas ir kooperavimas	Iškilusiai problemai spręsti darbuotojai pasikviečia kolegas (jeigu reikia)	4,68	4,68	0	nei silpnybė, nei stiprybė
	Efektyviai sprendžiami administravimo klausimai	4,71	4,62	-0,09	silpnybė
	Kiekvienam darbuotojui yra aiškios ir suprantamos funkcijos teikiant paslaugą	4,74	4,60	-0,14	silpnybė
	Įmonėje sudaromos komandos gyvybės draudimo paslaugos kokybės gerinimo uždaviniams spręsti	4,62	4,56	-0,06	silpnybė
Darbo metodai	Visus veiksmus darbuotojas atlieka sparčiai ir kokybiškai, nedaro nereikalingų veiksmų	4,67	4,63	-0,04	silpnybė
	Visas personalas yra mandagus	4,76	4,68	-0,08	silpnybė
	Įmonėje periodiškai organizuojami susitikimai su klientais	4,70	4,64	-0,06	silpnybė
Darbo vietų organizavimas	Naudojamos šiuolaikinės priemonės ir technologijos	4,77	4,67	-0,1	silpnybė
	Organizacinė technika yra estetiška, tvarkinga ir patogi	4,71	4,69	-0,02	silpnybė
	Gyvybės draudimo paslauga suteikiama atskirame kabinete	4,73	4,67	-0,06	silpnybė
	Darbuotojų darbo vietos yra patogios	4,74	4,73	-0,01	silpnybė
	Darbo vieta laiku aprūpinama viskuo, kas būtina paslaugos suteikimui be sutrikimų	4,63	4,63	0	nei silpnybė, nei stiprybė
	Laiku atliekama darbo vietos įrenginių priežiūra ir remontas	4,67	4,63	-0,04	silpnybė
Kvalifikacijos įgijimas, kelimas, profesinis orientavimas	Darbuotojai yra tinkamos kvalifikacijos	4,71	4,69	-0,02	silpnybė
	Įmonė reguliariai siunčia darbuotojus į kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus apie kokybišką paslaugos teikimą	4,68	4,56	-0,12	silpnybė
	Darbuotojams sudaromi karjeros planai	4,64	4,27	-0,37	silpnybė
	Darbuotojas rodo norą padėti klientui, net jei tuo metu yra užimtas	4,68	4,67	-0,01	silpnybė
	Klientams siūlomi lankstūs sprendimai	4,76	4,68	-0,08	silpnybė
	Greitai sprendžiamos iškilusios problemos	4,76	4,68	-0,08	silpnybė

		Įmonė, teikianti kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas	Įmonė, kurioje buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugas	Vertinimo skirtumas	Savybė
	Aptarnavimas malonus ir greitas	4,71	4,71	0	nei silpnybė, nei stiprybė
	Darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie teikiamas paslaugas	4,77	4,63	-0,14	silpnybė
Darbo sąlygos	Interjeras yra estetiškas	4,73	4,70	-0,03	silpnybė
	Įmonė yra patogiai susisiekimo atžvilgiu, yra stovėjimo aikštelė	4,68	4,68	0	nei silpnybė, nei stiprybė
	Su klientu bendraujama tylioje, ramioje aplinkoje	4,77	4,66	-0,11	silpnybė
	Darbuotojai yra tvarkingos ir profesionalios išvaizdos	4,72	4,73	0,01	stiprybė
	Įmonėje yra geros sanitarinės-higieninės sąlygos	4,71	4,66	-0,05	silpnybė
	Įmonėje yra gera socialinė-psichologinė aplinka	4,67	4,67	0	nei silpnybė, nei stiprybė
	Įmonėje yra optimalios darbo sąlygos (temperatūra, apšvietimas, drėgmė, triukšmas ir kt.)	4,67	4,53	-0,14	silpnybė
Darbo ir poilsio režimas	Įmonėje patogus darbo laikas	4,66	4,38	-0,28	silpnybė
	Įmonėje nustatytos pertraukos darbo metu	4,41	3,76	-0,65	silpnybė
	Įmonėje darbuotojams suteikiamos atostogos jų pageidaujama laiku	4,32	3,56	-0,76	silpnybė
Darbo normavimas	Gyvybės draudimo paslaugos teikimo procedūra yra paprasta ir užimanti nedaug laiko	4,66	4,57	-0,09	silpnybė
	Įmonėje nustatyta darbų apimtis (pvz., kiek suteikti gyvybės draudimo paslaugų per mėn.)	4,68	4,63	-0,05	silpnybė
	Įmonėje nustatytas laikas, per kurį darbuotojas privalo paruošti gyvybės draudimo paslaugos teikimo dokumentus	4,66	4,52	-0,14	silpnybė
	Gyvybės draudimo paslaugos teikiamos sutartu laiku	4,74	4,70	-0,04	silpnybė

		Įmonė, teikianti kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas	Įmonė, kurioje buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos	Vertinimo skirtumas	Savybė
Darbo užmokestis ir materialinis skatinimas	Įmonėje atlyginimas priklauso nuo suteiktų gyvybės draudimo paslaugų kiekio	1,27	1,26	-0,01	silpnybė
	Įmonėje darbuotojai gauna priedus, jei suteikia daugiau gyvybės draudimo paslaugų, nei numatyta	1,30	1,36	0,06	stiprybė
	Materialinis skatinimas motyvuoja teikti kokybiškas paslaugas	4,67	4,53	-0,14	silpnybė
	Įmonėje darbuotojai skatinami padėkos raštais, pagyrimais ir kt. nematerialiais būdais	4,36	4,31	-0,05	silpnybė
	Nematerialūs darbuotojų skatinimo būdai motyvuoja teikti kokybiškas paslaugas	4,52	4,43	-0,09	silpnybė

5 PRIEDAS. Įmonės, teikiančios kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas, ir įmonės, kurioje klientams buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos, paslaugų kokybės vertinimas pagal dimensijas

		Įmonė, teikianti kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas	Įmonė, kurioje buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos	Vertinimo skirtumas	Savybė
Apčiuopiamumas	Organizacinė technika yra estetiška, tvarkinga ir patogi	4,35	4,27	-0,08	silpnybė
	Įmonės interjeras yra estetiškas	4,30	4,20	-0,1	silpnybė
	Darbuotojai yra tvarkingos ir profesionalios išvaizdos	4,32	4,25	-0,07	silpnybė
	Gyvybės draudimo paslaugų kaina atitinka teikiamų paslaugų kokybę	4,23	3,90	-0,33	silpnybė
	Lankstinukai ir kita vaizdinė medžiaga aiški ir suprantama	4,30	4,08	-0,22	silpnybė
Kompetencija	Darbuotojai yra patikimi sprendžiant klientų problemas	4,23	4,17	-0,06	silpnybė
	Darbuotojas rodo norą padėti klientui, net jei tuo metu yra užimtas	4,19	4,00	-0,19	silpnybė
	Greitai sprendžiamos iškilusios problemos	4,25	4,09	-0,16	silpnybė
	Aptarnavimas malonus ir greitas	4,32	4,12	-0,2	silpnybė
	Darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie teikiamas paslaugas	4,32	4,13	-0,19	silpnybė
	Efektyviai sprendžiami administravimo klausimai	4,19	3,97	-0,22	silpnybė
	Paslaugos teikiamos sutartu laiku	4,34	4,21	-0,13	silpnybė
Įmonės įvaizdis	Įmonė yra patogi susisiekti atžvilgiu, yra stovėjimo aikštelė	4,20	4,11	-0,09	silpnybė
	Paslaugos teikimo procedūra yra paprasta ir užimanti nedaug laiko	4,22	4,04	-0,18	silpnybė
	Įmonėje patogus darbo laikas	4,13	4,06	-0,07	silpnybė
	Įmonėje galima susitarti dėl pageidaujamo susitikimo laiko	4,32	4,19	-0,13	silpnybė
Technologijos	Naudojamos šiuolaikinės priemonės ir technologijos	4,38	4,33	-0,05	silpnybė
	Svarbi informacija pateikiama el.paštu arba SMS	4,32	3,68	-0,64	silpnybė
Asmeninis finansų planavimas	Siūlomi lankstūs sprendimai	4,22	4,12	-0,1	silpnybė
	Įmonėje periodiškai organizuojami susitikimai su klientais	4,16	4,02	-0,14	stiprybė

		Įmonė, teikianti kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas	Įmonė, kurioje buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos	Vertinimo skirtumas	Savybė
Užtikrinimas	Paslaugą suteikiantis darbuotojas suprantamai išaiškina visas sąvokas, sąlygas ir terminus	4,34	4,10	-0,24	silpnybė
	Visas personalas yra mandagus	4,33	4,21	-0,12	silpnybė
	Atsižvelgiama į kliento poreikius, prašymus ir pageidavimus	4,15	4,15	0	nei silpnybė, nei stiprybė
	Paslaugos teikimo metu klientas jaučiasi saugus	4,35	4,13	-0,22	silpnybė

6 PRIEDAS. Įmonės, teikiančios kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas, ir įmonės, kurioje dirba respondentai, paslaugų kokybės vertinimas pagal dimensijas

		Įmonė, teikianti kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas	Įmonė, kurioje buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos	Vertinimo skirtumas	Savybė
Apčiuopiamumas	Organizacinė technika yra estetiška, tvarkinga ir patogi	4,71	4,69	-0,02	silpnybė
	Įmonės interjeras yra estetiškas	4,73	4,70	-0,03	silpnybė
	Darbuotojai yra tvarkingos ir profesionalios išvaizdos	4,72	4,73	0,01	stiprybė
	Gyvybės draudimo paslaugų kaina atitinka teikiamų paslaugų kokybę	4,72	4,64	-0,08	silpnybė
Kompetencija	Darbuotojai yra tinkamos kvalifikacijos	4,71	4,69	-0,02	silpnybė
	Įmonė reguliariai siunčia darbuotojus į kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus apie kokybišką paslaugos teikimą	4,68	4,56	-0,12	silpnybė
	Darbuotojas rodo norą padėti klientui, net jei tuo metu yra užimtas	4,68	4,67	-0,01	silpnybė
	Greitai sprendžiamos iškilusios problemos	4,76	4,68	-0,08	silpnybė
	Aptarnavimas malonus ir greitas	4,71	4,71	0	nei silpnybė, nei stiprybė
	Darbuotojai yra kompetentingi ir turi pakankamai žinių apie teikiamas paslaugas	4,77	4,63	-0,14	silpnybė
	Efektyviai sprendžiami administravimo klausimai	4,71	4,62	-0,09	silpnybė
	Gyvybės draudimo paslaugos teikiamos sutartu laiku	4,74	4,70	-0,04	silpnybė
Įmonės įvaizdis	Įmonė yra patogi susisiekti atžvilgiu, yra stovėjimo aikštelė	4,68	4,68	0	nei silpnybė, nei stiprybė
	Paslaugos teikimo procedūra yra paprasta ir užimanti nedaug laiko	4,66	4,57	-0,09	silpnybė
	Įmonėje patogus darbo laikas	4,66	4,38	-0,28	silpnybė
Technologijos	Naudojamos šiuolaikinės priemonės ir technologijos	4,77	4,67	-0,1	silpnybė
	Svarbi informacija pateikiama el.paštu arba SMS	4,60	3,56	-1,04	silpnybė

		Įmonė, teikianti kokybiškas gyvybės draudimo paslaugas	Įmonė, kurioje buvo suteiktos gyvybės draudimo paslaugos	Vertinimo skirtumas	Savybė
Asmeninis finansų planavimas	Klientams siūlomi lankstūs sprendimai	4,76	4,68	-0,08	silpnybė
	Įmonėje periodiškai organizuojami susitikimai su klientais	4,70	4,64	-0,06	silpnybė
Užtikrinimas	Visas personalas yra mandagus	4,76	4,68	-0,08	silpnybė
	Atsižvelgiama į kliento poreikius, prašymus ir pageidavimus	4,73	4,71	-0,02	silpnybė