



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Simona Piekutė

**UAB „MICRO MATIC SSC“ VIDINIŲ FINANSINIŲ IR  
APSKAITOS PASLAUGŲ TEIKIMO IR KOKYBĖS TOBULINIMAS**  
**MAGISTRO DARBAS**

Darbo vadovė **prof. dr. Liudmila Bagdonienė**

**KAUNAS, 2016**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**UAB MICRO MATIC SSC VIDINIŲ FINANSINIŲ IR APSKAITOS  
PASLAUGŲ TEIKIMO IR KOKYBĖS TOBULINIMAS**

Tarptautinis verslas (621N12004)

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

**VMTV – 4 Simona Piekutė**

2016 m. gegužės 11 d.

**Vadovas**

**Prof. dr. Liudmila Bagdonienė**

2016 m. gegužės 11 d.

**Recenzentas**

**Doc. Lina Užienė**

2016 m. gegužės ..... d.

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Simona Piekutė

(Studento vardas, pavardė)

Tarptautinis verslas 621N12004

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „UAB Micro Matic SSC vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo ir kokybės tobulinimas“

**AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA**

20 16 m. gegužės 11 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Simonos Piekutės** baigiamasis magistro darbas tema „UAB Micro Matic SSC vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo ir kokybės tobulinimas“ 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)

Piekutė, Simona. The Improvement of Delivery and Quality of Internal Financial and Accounting Services at UAB Micro Matic SSC. Master's Final Thesis in International Business / supervisor Prof. dr. Liudmila Bagdonienė. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.  
Social Sciences: 03S Management and Administration

Key words: internal services, financial and accounting services, services quality, service quality improvement.  
Kaunas, 2016. 80 p.

## SUMMARY

**Relevance of the topic** – Shared services center (SSC) every year becomes more and more important for big companies. Developing SSC reduces operating and administrative expenses, improving and implementing business processes, reduces records of errors, more efficiently use of material and human resources. SSC focuses on internal customer maintenance, internal services to improve the quality, performance harmonize application processes, thus improving the efficiency of the company's image and generates the value of services. SSC is necessary to improve the process of internal services, as strong competition in business requires optimization activities and SSC is one of the ways to do this. In order to satisfied consumer organizations must be able to create a good and strong service culture, timely and quality service. In order to satisfy internal users not enough to know the law, accounting policies have such personal characteristics as accuracy, timeliness, the desire to excel, but also to communicate professionally, quickly and accurately provide the service. The provision of financial and accounting services to its internal customer's problems arise due to miscommunication or lack of communication.

**Problem** - how to improve internal service delivery and the quality of the internal customers' needs to the maximum satisfaction?

**Research object** – The improvement of delivery and quality of internal financial and accounting services at Micro Matic SSC, UAB

**Research objective/purpose** – reveal UAB Micro Matic SSC internal financial and accounting services and quality improving directions.

### **Tasks:**

1. Examine the internal service centers characteristics of services provided.
2. Examine UAB Micro Matic SSC provided internal financial and accounting services of enterprises and consumers view.
3. Present UAB Micro Matic SSC internal financial and accounting services to improve the perspective.

**The methods used in the research** – scientific literature and scientific articles analysis, questionnaire, interview.

**The main results of the research and their application areas.** UAB Micro Matic SSC internal customer's questionnaire and examination of financial and accounting services assessment, it can be said that internal users are satisfied with the quality of services and their delivery. Most internal users appreciated the fact that timely and quick service is provided, quickly responding to inquiries, reports and other documents are in order, the visual aesthetic appearance. Internal users view the employees are professional and excellent knowledge of the specifics of the work, but the knowledge must always be up to date. The weakest organizations place are too low attention to the individual and specific needs of the user. The most important features, which should have an accountant according internal customers are: the accuracy, company's accounts should be managed in compliance with all laws and accounting standards, professionalism, ability answer to all customer issues and questions, organization representation in government institutions.

**Work size** - 78 pages, master work the author created the 16 tables, 12 pictures and 2 annex.

# TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>9</b>
<b>1. VIDINIŲ PASLAUGŲ IR JŲ TEIKIMO TYRIMŲ PROBLEMATIKA</b> .....	<b>11</b>
<b>2. VIDINIŲ PASLAUGŲ TOBULINIMO TEORINĖ ANALIZĖ</b> .....	<b>20</b>
2.1. Vidinių paslaugų samprata .....	20
2.2. Vidinių paslaugų teikimo procesas .....	22
2.3. Vidinių paslaugų kokybė.....	26
2.3.1. Kokybės samprata, jos aiškinimas ir požiūrių įvairovė.....	26
2.3.2. Paslaugų kokybės kriterijai ir jų pritaikomumas vidinėms paslaugoms.....	28
2.3.3. Vidinių paslaugų kokybės tobulinimas.....	33
<b>3. MICRO Matic SSC TYRIMO METODIKA</b> .....	<b>44</b>
3.1. Organizacijos UAB „Micro Matic SSC“ pristatymas .....	44
3.2. Tyrimo metodika .....	47
<b>4. MICRO Matic SSC TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ</b> .....	<b>52</b>
4.1. Tyrimo rezultatų analizė.....	52
4.1.1. Anketos duomenų analizė.....	52
4.1.2. Interviu duomenų analizė .....	63
4.2. Vidinių paslaugų teikimo ir kokybės tobulinimo kryptys.....	65
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>67</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	<b>69</b>
<b>PRIEDAI</b> .....	<b>75</b>

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. VPC veiklos apibrėžimai .....	14
2 lentelė. VPC tyrimų suvestinė .....	18
3 lentelė. Pagrindinės paslaugų savybės .....	21
4 lentelė. Kokybės apibrėžimai.....	27
5 lentelė. Paslaugų kokybės vidiniai ir vartotojo vertinimo kriterijai.....	31
6 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai.....	32
7 lentelė. Darbuotojų kompetencijos .....	40
8 lentelė. Organizacijos kultūros plėtros įtaka paslaugų kokybei ir darbuotojų veiklos rezultatams	41
9 lentelė. Kontaktinių apskaitos darbuotojų įgūdžiai.....	42
10 lentelė. „UAB Micro Matic SSC“ aptarnaujamų divizionų struktūra .....	44
11 lentelė. Interviu klausimyno pagrindimas.....	48
12 lentelė. Anketos klausimyno pagrindimas .....	50
13 lentelė. Verslo partnerių charakteristikos .....	52
14 lentelė. Svarbiausi finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo proceso kriterijai.....	61
15 lentelė. Vidinių paslaugų teikimo ir kokybės vertinimas pagal verslo vienetų lokaciją.....	62
16 lentelė. Struktūrizuoto interviu turinio analizė .....	64

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. VPC naudingumas.....	15
2 pav. Principinė organizacijų, įkuriančių vidinius paslaugų centrus, schema.....	17
3 pav. Paslaugų kokybės modelis .....	24
4 pav. VPC teikiamos paslaugos.....	45
5 pav. Darbo loginė schema.....	47
6 pav. Micro Matic SSC teikiamų paslaugų kokybės vertinimas pagal <i>Servqual</i> metodiką .....	53
7 pav. Micro Matic SSC paslaugų kokybės apčiuopiamumo dimensijos komponentų vertinimas ...	54
8 pav. UAB Micro Matic SSC paslaugų kokybės patikimumo dimensijos vertinimas .....	55
9 pav. UAB Micro Matic SSC paslaugų kokybės reagavimo dimensijos vertinimas .....	56
10 pav. UAB Micro Matic SSC paslaugų kokybės užtikrinimo dimensijos vertinimas.....	57
11 pav. UAB Micro Matic SSC darbuotojų dėmesio ir empatijos dimensijos vertinimas .....	58
12 pav. Apskaitos ir finansų paslaugą teikiančio darbuotojo būtinos savybės .....	60



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Vidinių paslaugų centrų (angl. *Shared services center*) (VPC) kūrimas kasmet tampa vis aktualesnis didelėms organizacijoms. Kuriant VPC sumažinamos veiklos ir administracinės sąnaudos, gerinami ir sparčiau atliekami veiklos procesai, sumažinama klaidų tikimybė, efektyviau panaudojami materialieji ir žmogiškieji ištekliai (Bangemannas, 2005; Ramphalas, 2013; Bondaroukas, 2014). VPC dėmesys skiriamas vidiniam klientų aptarnavimui, vidinių paslaugų kokybei kelti, veiklos procesam harmonizuoti taip gerinant darbų efektyvumą, įmonės įvaizdį ir sukuriamų paslaugų vertę. VPC būtina gerinti vidinių paslaugų suteikimo procesą, nes stipri konkurencija versle reikalauja optimizuoti veiklą, o vidinių paslaugų teikimo organizavimas - vienas iš būdų. Norėdamos patenkinti vartotoją organizacijos turi gebėti sukurti gerą ir tvirtą aptarnavimo kultūrą, laiku suteikti kokybišką paslaugą. Organizacija, teikianti kokybiškas paslaugas, įgyja tiek vidinių, tiek išorinių vartotojų palankumą ir ištikimybę, padidina rinkos dalį, pritraukia investuotojus, suformuoja ir išlaiko profesionalius darbuotojus, yra mažiau pažeidžiama dėl kainų konkurencijos. Norint teikti geros kokybės paslaugas, būtina žinoti, ko nori vartotojai, kokie jų poreikiai, kas jiems svarbiausia ir kaip jie suvokia gaunamos paslaugos kokybę.

Kiekvieno paslaugų vartotojo – individo arba organizacijos - poreikiai yra individualūs, tačiau finansinių ir apskaitos paslaugų kokybė yra griežtai nustatyta įstatymų ir turi aiškią struktūrą. Kadangi finansinių ir apskaitos paslaugų teikimas yra standartizuotas, įmonės susiduria su problema, ką daryti, kad vartotojas būtų patenkintas paslaugomis. Tai aktualu ir vidinių paslaugų centre UAB „Micro Matic SSC“. Norint patenkinti vidinius vartotojus būtina ne tik žinoti įstatymus, apskaitos politiką, turėti tokių asmeninių savybių kaip kruopštumas, savalaikiškumas, noras tobulėti, bet ir profesionaliai bendrauti, greitai ir tiksliai suteikti paslaugą. Teikiant finansines ir apskaitos paslaugas savo vidiniams vartotojams problemos iškyla dėl nesusikalbėjimo ar komunikacijos stokos. Neteisingas informacijos pateikimas vienai ar kitai pusei sukelia problemų, todėl mažėja vartotojų pasitenkinimas. Vienas iš pagrindinių kriterijų norint, kad organizacija būtų sėkminga – VPC darbuotojų ir jų teikiamų paslaugų vartotojų požiūris vienas į kitą kaip į partnerius, siekiančių bendro tikslo. Daugiau laiko skiriama procesams ir funkcinei kompetencijai palyginti ir harmonizuoti pačiame vidinių paslaugų padalinyje. Vidaus paslaugų teikėjai palyginti mažai praleidžia laiko, siekdami gerinti paslaugos kokybę vartotojams. Taigi darbe sprendžiama **problema** gali būti įvardyta taip: kaip tobulinti vidinių paslaugų teikimą ir kokybę, kad vidinių vartotojų poreikiai būtų maksimaliai patenkinti.

**Tyrimo objektas** – UAB „Micro Matic SSC“ vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo ir kokybės tobulinimas.

**Tyrimo tikslas** - išryškinti UAB „Micro Matic SSC“ vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo ir kokybės tobulinimo kryptis.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti vidinių paslaugų teikimo ir kokybės teorinę analizę.
2. Ištirti UAB „Micro Matic SSC“ teikiamų vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų vertinimus įmonės ir vartotojų požiūriu.
3. Atskleisti UAB „Micro Matic SSC“ vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų tobulinimo kryptis, veiklas ir priemones.

**Tyrimo strategija:** atvejo tyrimas, taikant anketinės apklausos ir interviu analizės, lyginimo metodus.

**Tyrimo metodai.**

1. Mokslinės literatūros analizė, sisteminimas ir lyginimas.
2. Anketinė apklausa.
3. Interviu.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje „Vidinių paslaugų ir jų teikimo tyrimų problematika“ pateikiama nagrinėtos mokslinės literatūros apžvalga. Pristatomas vidinių paslaugų centro modelis, jų charakteristikos, privalumai ir trūkumai, vidiniuose paslaugų centruose atliktų tyrimų rezultatai.

Antrojoje dalyje „Vidinių paslaugų tobulinimo teorinė analizė“ analizuojama mokslinėje literatūroje pateikiama vidinių paslaugų samprata, jos savybės. Pateikiami paslaugų kokybės kriterijai, jų pritaikomumas vidinėms paslaugoms bei tobulinimo metodai.

Trečiojoje dalyje „Micro Matic SSC tyrimo metodika“ pristatoma organizacija UAB „Micro Matic SSC“, bei pateikiama sudaryta objekto tyrimo metodika.

Ketvirtojoje dalyje „Micro Matic SSC tyrimo rezultatų analizė“ pateikiami atlikto tyrimo, pritaikius sudarytą tyrimo metodiką rezultatai.

Darbas baigiamas apibendrinančiomis išvadomis.

Darbo apimtis – 80 puslapių, magistro darbe pateikiamos 16 autorės sudarytos lentelės, 12 paveikslų ir 2 priedai.

## 1. VIDINIŲ PASLAUGŲ IR JŲ TEIKIMO TYRIMŲ PROBLEMATIKA

*Šiame skyriuje aptariamas vidinių paslaugų centro modelis, jų charakteristikos, naudingumas bei dažniausiai iškylančios problemos. Susisteminti keletos užsienio autorių atliktų tyrimų vidiniuose paslaugų centruose rezultatai.*

Per pastaruosius du dešimtmečius, pasikeitus organizacijos struktūroms bei vis daugiau kuriant įmonių, kurios aptarnauja vidinius vartotojus, pradėta plačiau analizuoti ir šią temą. Vidinis vartotojas ir vidinių paslaugų teikėjas yra atskiri padaliniai ar verslo vienetai, kurie priklauso vienai organizacijai. Vidinis vartotojas gali būti partneris, kitas skyrius ar padalinys, kuriam suteikiamos numatytos paslaugas, kurios savo ruožtu taip pat gali būti teikiamos ir išoriniams vartotojams. Vidiniai vartotojai neturi pasirinkimo, kas jiems teiktų paslaugas. Pavyzdžiui, jei pardavimų departamentui nepriimtina apskaitos kredito politika, jie negali atleisti to skyriaus ar panaikinti ir susirasti kitus darbuotojus. Kodėl kyla problema stengtis pagerinti vidinių paslaugų kokybę bei jų teikimą, jei vidinis vartotojas vis tiek neturi kitų galimybių pasirinkti kas teiks paslaugas? Nepateisinti vidinių vartotojų lūkesčiai ir blogas paslaugos suteikimas bei aptarnavimas yra tiesiog geras verslas kitoms organizacijoms, kurios yra pasiruošusios patenkinti naują klientą. Vidinių paslaugų teikimas gali būti efektyvus tik gerai išsivysčiusioje ekonominėje aplinkoje. Organizacija, norėdama efektyvinti vidinių vartotojų aptarnavimą, turi dirbti kartu su kitais departamentais, bendradarbiauti, susitarti dėl procesų ir procedūrų ir kalbėti dėl savo tolimesnių ateities lūkesčių.

Užsienio literatūroje dėmesys paslaugų kokybei ir kaip ją supranta vartotojas išsamiau pradėtas tyrinėti XX a. 8-ajame dešimtmetyje. Paslaugos kokybę plačiau aptaria Kotleris, Armstrongas, Saundersas ir etc. (2003), kurie pabrėžia paslaugos teikimo proceso ir pasiekto rezultato svarbą, Feigenbaumas (1983), Demingas (1986), Ghobadianas (1993) akcentuoja vartotojo požiūrį ir jo pasitenkinimą teikiama paslauga. Pirsigas (1974), Broh'as (1982), Leifleris, (1982), Berry (1983) ir Juranas (1999), aprašo paslaugos kokybę abstrakčiai. Lehtinenas (1982), Grönroos'as (1990), Gummesson'as (1991), Crosby (1998), Gilmore (2003) paslaugos kokybę vertina kaip momentinę būseną.

Dikavičius ir Stoškus (2003), Vengrienė (2006), Mikulis (2007) pateikia konkretizuotus paslaugos kokybės apibrėžimus, kurie buvo koncentruoti į išorinių vartotojų suvokiamos kokybės matavimus, vertinimus bei tobulinimo sprendimus. Tačiau paslaugos savo bendrine esme yra panašios ar jos skiriamos išoriniams ar vidiniams vartotojams, todėl galima teigti, kad atliktas teorinis išorinių vartotojų suvokimas apie paslaugų kokybę gali būti taikomas ir vidiniams paslaugų vartotojams. Norint geriau suprasti vartotojo poreikius ir juos maksimaliai patenkinti, atsirado poreikis išmatuoti vidinių paslaugų kokybę tam, kad būtų galima žinoti kaip ją tobulinti. Atsiranda būtinybė nusistatyti

vidinius kriterijus, t.y. kokią paslaugą teikia įmonė ir kuo ji yra ypatinga, ir vartotojų kriterijus, ko jie laukia ir tikisi iš paslaugos, kad jų poreikiai būtų patenkinti kuo tiksliau (Palaima, 2005). Čia įtakos turi žmogiškieji ištekliai – darbuotojai, kurie suteikia paslaugą, t.y. darbuotojų kompetencijos, profesionalumas ir įgūdžiai, mokėjimas bendrauti, lankstumas, požiūris į vartotoją ir jų elgsena, patikimumas. Organizacijos norėdamos sumažinti veiklos kaštus ir efektyviau teikti besidubliuojančias paslaugas skirtinguose verslo vienetuose perkelia į vieną padalinį. Taip kuriami vidinių paslaugų centrai, teikiantys specifines paslaugas savo vidiniams vartotojams.

Paslaugas ir jų kokybės gerinimą tyrinėja užsienio autoriai Hill'as (1997), Oliveris, (1977), Groonroosas (1982, 1990), Parasuramanas ir kt. (1985, 1992), Gummessonas (1991), Armstrongas (2003), Kotleris (2007), Keller (2007). Lietuvių mokslinėje literatūroje paslaugas, jų kokybę ir matavimo bei vertinimo modelius plačiai diskutuoja Pranulis (2008), Martinkus ir Žilinskas (2001), Bagdonienė (2009), Hopenienė (2004), Langvinienė (2005), Vengrienė (2005), Pajuodis (2008), Vitkienė (2008).

Paslaugų kokybė yra grindžiama daugybe aspektų (Groonroosas, 1982, 1990; Parasuramanas ir kt., 1985). Literatūros apžvalga apie paslaugų kokybę parodo, kad Europos mokslininkai nemažai prisidėjo plėtodami paslaugų kokybės suvokimą ir dimensijas. Lehtinen (1982) apibrėžia paslaugų kokybę kaip sąsają su fizine kokybe, interaktyvia kokybe ir įmonės įvaizdžiu. Paslaugos kokybė, kurią galima paliesti ar kitaip apčiuopiamai įvertinti pagrįsta materialiosiomis paslaugomis, o interaktyvi kokybė reiškia bendravimą, kuris atsiranda tarp kliento ir paslaugų tiekėjo ar jo atstovo. Įmonės įvaizdis yra formuojamas susikurta esamų ir potencialių vartotojų nuomone ir požiūriu apie organizaciją, kuri turi tendenciją išlikti stabilioje laiko perspektyvoje. Paslaugų kokybė analizuojama atsižvelgiant į paslaugų prigimtį, klientų lūkesčius ir jų suvokimą. Seth'as ir Deshmukh'as (2005) išanalizavo devyniolika modelių skirtų matuoti paslaugų kokybei ir išryškino jų privalumus ir trūkumus. Atlikus gilesnę analizę padaryta išvada, kad pagerinta paslaugų kokybė veda prie didesnio vartotojų pasitenkinimo ir lojalumo. Atskirų modelių, kurie nagrinėja būtent vidinių paslaugų kokybę nepavyko rasti, tačiau vidinių paslaugų kokybei gerinti galima pritaikyti jau esamus paslaugų kokybės modelius, nes tiek paslauga išorės vartotojams, tiek vidiniams vartotojams turi tas pačias dvi dimensijas: vartotoją ir paslaugų teikėją.

Mokslinėje literatūroje (Dikavičius, Stoškus, 2003; Vanagas, 2004; Pociūtė, 2002; Dale, Kaziliūnas, 2007) galima rasti bendrojo pobūdžio rekomendacijų, kaip įmonė galėtų pagerinti aptarnavimo ir paslaugų kokybę. Vadovaujantis ISO standartais (ISO 9004, 1997), paslaugų kokybė turėtų būti gerinama periodiškai peržiūrint ir gerinant procesus, įtraukiant į šią veiklą suinteresuotąsias šalis. Pagrindinės paslaugų procesų grupės dažniausia būna šios: rinkodara, pačios paslaugos, paslaugos teikimo ir paslaugos kokybės valdymo projektavimai (Serafinas, 2011). Siekiant užtikrinti grįžtamąjį ryšį, reikia:

- pačiam paslaugos teikėjui įvertinti teikiamas paslaugas;
- organizuoti vartotojų įvertinimų gavimą;
- atlikti visos kokybės vadybos sistemos auditą.

*Apibendrinant galima teigti, kad paslauga ir jos kokybės gerinimas mokslinėje literatūroje yra gan plačiai ir išsamiai analizuota tema, tačiau apie vidines paslaugas, jų teikimą ir kokybės gerinimą vidiniams vartotojams literatūros randama gan mažai. Dėl paslaugos funkcionalumo ir neapibrėžtumo sunku įvertinti teikiamų paslaugų kokybę, nes tai iš esmės priklauso nuo vartotojo požiūrio ir lūkesčių. Paslaugų kokybės vertinimas ir matavimas gali būti pritaikomas ir vidinių paslaugų kokybei nustatyti pasitelkiant vidinių paslaugų teikėją ir vidinį vartotoją. Didžiausią įtaką vidinių paslaugų kokybei turi personalas, kuris ir suteikia paslaugą bei darbuotojų turimos kompetencijos lygis.*

### **Vidinių paslaugų centro modelis**

Apie vidinių paslaugų centrus pradėta kalbėti dar 9-ajame dešimtmetyje (Davis, 2005), tačiau atidžiau imta tyrinėti šią temą tik po dešimties metų. VPC veikla yra paremta logika, kai resursai ar paslaugos yra suteikiamos be pagalbos iš išorės, t.y. įmonės viduje (angl. *in-house*) (Janssenas, Joha, 2008). Šiuo metu paslaugų perkėlimas į vieną padalinį, taip sumažinant veiklos kaštus ir suteikiant geresnės kokybės paslaugas vidiniams vartotojams, tampa vis aktualesnė tema. Didžiosios organizacijos, norėdamos išlikti konkurencingoje rinkoje, stengiasi vis labiau koncentruotis į pačius svarbiausius verslo procesus, išskeldamos antrinius procesus už verslo ribų. Dažniausiai į VPC iškeliamos šios verslo funkcijos, kurios reorganizuojamos į vidines paslaugas:

- finansų ir apskaitos paslaugos; jos apima mokėtinas sąskaitas, gautinas sumas, didžiąją knygą, kelionių ir kitų sąnaudų apskaitą, pirkimo dokumentus, pinigų srautų sudarymo ir t.t.,
- žmogiškųjų išteklių valdymas; dažniausiai tai yra darbo užmokesčio, kompensacijos ir papildomos lengvatos, bendras žmogiškųjų išteklių administravimas,
- informacinių technologijų paslaugos; jos paprastai įgauna „*Help-desk*“ funkcijos, santykių su pardavėjais, tiekėjais valdymas ir bendras IT administravimas.

Be minėtų specializuotų vidinių paslaugų centrų galimas hibridinis vidinių paslaugų centras. Jame sujungtos finansų, žmogiškųjų išteklių ir IT paslaugos, taip pat kitų įmonių rėmimo veikla, pavyzdžiui, nekilnojamojo turto objekto valdymo ir teisinės paslaugos (Whiteheadas, 2000).

VPC apibrėžimų įvairovė yra dėl verslų, kuriems yra teikiamos paslaugos, modelių skirtumų. Braunas ir Winter'as (2005) akcentuoja standartizuotas ir pritaikytas paslaugas pagal individualius kliento poreikius. Jei paslaugos yra pritaikytos atitikti specifinius kliento reikalavimus, tai teikiamos individualizuotos paslaugos. Jei paslaugos yra siūlomos daugybei vartotojų be prisitaikymo ar yra riboto pritaikymo, tai yra standartizuotos paslaugos. VPC gali teikti tiek individualiai pritaikytas

paslaugas, tiek ir standartizuotas (Janssenas and Joha, 2014; Bondaroukas, 2014). Bondaroukas (2014), Maatmanas ir kt., (2010) ir Meijerink'as ir Bondaroukas (2013) mano, kad nesvarbu, kokios paskirties yra VPC ar labiau transakcijų, ar transformacinio pobūdžio centras, jis turi sugebėti maksimizuoti teikiamas standartizuotas ir pritaikytas paslaugas pagal verslo funkcijas. Struktūrinis vienetas, teikiantis vidines paslaugas vienam vartotojui, nėra VPC, nes nevyksta žinių, paslaugų dalinimasis tarp vartotojų.

1 lentelėje pateikiami įvairių mokslininkų apibrėžimai apie VPC.

**1 lentelė. VPC veiklos apibrėžimai (sudaryta darbo autorės)**

<b>Autorius (-iai)</b>	<b>Apibrėžimas</b>
Lucenko (1998)	„Paskirstant standartizuotas ir konsoliduotas verslo funkcijas arba procesus paslaugų tinkamumo užtikrinimui, veiksmingos operacijos... sukurtos patenkinti vidinių ir išorinių klientų poreikius“.
Quinn, Cooke, & Kris (2000)	Visos finansinės ir apskaitos paslaugos yra atliekamos vienoje vietoje, taip išvengiant paslaugų dubliavimo ir sutaupomi resursai.
Reilly, Williams, (2003); Zeynep'as, Masini, (2008)	VPC sukūrimas padeda įmonėms sumažinti sąnaudas, per trumpesnę laiką sukurti daugiau pridėtinės vertės vidiniams vartotojams, pagreitinti veiklos procesus ir pasiekti geresnės paslaugų kokybės, dėl labiau sutelkto dėmesio į verslo vieneto valdymą.
Bangemannas (2005)	Pagrindinė VPC idėja yra nukopijuoti visus procesus ir funkcijas, kas buvo atliekama skirtinguose padaliniuose ir perkelti juos į vieną vietą. Taip bus susikoncentruojama į pagrindinį verslą, o iškeltos paslaugos į VPC bus teikiamos keliems vartotojams (vidiniams vartotojams, partneriams, verslui).
Grantas ir etc. (2007); Mercer'as (2008)	VPC traktuojamas, kaip atskaitingas pusiau autonominis vienetas tarp organizaciniame padalinyje, naudojamas daugybėje veiklų ir suteikiantis konkrečią iš anksto apibrėžtą paslaugą.
Ramphalalas (2013)	VPC yra iš esmės įmonės išteklių ir procesų optimizavimas į naują organizacinį padalinį. Šios koncepcijos patrauklumas slypi tame, kad yra mažinamos veiklos ir administravimo išlaidos, pagerinama vidinių paslaugų kokybė, procesai yra supaprastinami ir standartizuojami, dalinamasi tarpusavyje gerąja patirtimi, žiniomis ir paslaugos labiau atitinka verslo reikalavimus.

Išskiriamos septynios pagrindinės **VPC charakteristikos** (Ulrichas, 2006):

1. VPC veikia kaip savarankiškas vienetas ir daugeliu atvejų yra nepriklausomas subjektas. VPC laikomas vidaus užsakomuoju partneriu, kuris suteikia paslaugas, taip pat padeda sukurti horizontalią organizacinę struktūrą, kas yra žingsnis link globalizacijos ir užsakomųjų paslaugų.

2. VPC gali būti geografiškai atskirtas nuo pagrindinės būstinės, tačiau būtina apsirūpinti komunikacijos technologijomis, kad gautų teisingą informaciją iš kitų verslo vienetų.

3. VPC vyksta procesas, orientuotas į konkrečią veiklą, kuri yra ne strateginio pobūdžio, tačiau būtina remti verslui.

4. VPC skatina rinkos konkurencingumą. VPC teikiamos paslaugos turėtų būti palyginus nebrangios, atsižvelgiant į paslaugų sudėtingumą ir masto ekonomiją. Santykinai mažesnės paslaugų sąnaudos ir aukštesnis kokybės lygis turėtų būti toks, kad VPC veikla taptų patrauklesnė nei išorės paslaugų teikėjų.

5. VPC technologinės investicijos ir žmogiškųjų išteklių koncentracija suteikia pranašumą kainos ir nuolaidos atžvilgiu, palyginti su išoriniais paslaugų teikėjais. Be to, paprasti išorės verslo vienetai negalės sau leisti įsigyti pažangiausių technologijų dėl vieno naujo kliento. Tačiau sutelkiant visas grupės verslo vienetus padalinius naujų technologijų, programinės įrangos įsigijimas gali būti pateisinamas atsižvelgiant į išlaidas ir gaunamą naudą.

6. VPC orientuoti į paslaugas ir paramą verslo vienetams, kuri peržengia tradicinės paslaugos klientui sampratą ir jų aptarnavimo lygį. VPC pagrindas yra vidaus teikėjo - kliento partnerystė suteikiant vidines paslaugas.

7. VPC sutelkia dėmesį į nuolatinį veiklos tobulinimą.

1 paveiksle pateikiami VPC įsteigimo privalumai.

Ekonominis	Strateginis	Kokybė	Greitaveika
			
Aukštesnis produktyvumas ir mažesnės išlaidos personalui	Sukuriamas didesnis strateginis lankstumas	Fokusavimasis į klientų poreikius, geresnis klientų aptarnavimas,	Lengvesnis procesų standartizavimas ir greitesnė adaptacija
Mažesnės išlaidos decentralizacijos ir administravimo	Peržiūrima ar efektyviai panaudojamos lėšos įmonės veikloje ir kur būtų galima jas sumažinti	Pagerinama informacija sprendimų priėmimui	Sumažinimas laikas atlikimo tam tikrų procesų: mėnesio uždarymų, pirkimų, mokėjimų, sąskaitų išrašymo, apsirūpinimo, įgaliojimų suteikimo
Mažesnės sistemos infrastruktūros išlaidos	Susikoncentravimas į verslo procesus ir jų gerinimas	Pagerėja kokybė ir profesionalumas palaikant verslo procesus ir jų standartizavimą	Funkcijų pasidalinimas ir dėmesio sufokusavimas veiklai
Sumažinamos išlaidos susijusios su įmonės išteklių planavimu, sistemų ir technologijų diegimu	Įgalinti veikti naujus padalinius ar juos reorganizuoti	Dirba daug profesionalų, todėl sumažinama klaidų tikimybė, dalijamasi žiniomis	Didesnis produktyvumas
Padidėja ekonominis paslaugų lankstumas		Plėtojami centrai su patirtimi ir inovacijomis,	

**1 pav. VPC naudingumas (sudaryta autorės)**

Kaip matome iš 1 paveikslo, organizacijoms naudinga steigti vidinių paslaugų centrus, nes taip sumažinami veiklos kaštai, padidėja ekonominis lankstumas, įmonės lėšos paskirstomos efektyviau, taip paslaugų kokybė yra kur kas geresnė, procesai tampa standartizuoti, todėl sumažinama klaidų tikimybė, paslaugos suteikiamos greičiau (Bangemannas, 2005).

Tačiau be minėtų privalumų VPC veikloje išskyla ir **problemų**.

1. *Aukščiausios vadybos grandies dėmesio trūkumas.* Nepaisant VPC svarbos, jie sulaukia daug mažiau direktorių ir vadybininkų dėmesio lyginant su verslo vienetais. Kadangi šie generuoja pelną, vadovybė sutelkia savo laiką ir dėmesį į juos (Mergy ir Records'as, 2001). Tai reiškia, kad problemos ir skundai dėl kokybės, išlaidų ir veiklos kaštų, pereina VPC vadovams ir jie patys formuluoja savo tikslus ir priemones jiems pasiekti, kurios ne visada sutampa su verslo vienetų tikslais.

2. *Nepakankamas veiklos gerinimui skiriamas dėmesys.* Vidaus paslaugų teikėjai palyginus mažai praleidžia laiko, siekdami gerinti paslaugos kokybę vartotojams. Daugiau laiko skiriama procesų ir funkcinės kompetencijos palyginimui ir harmonizavimui savo pačiame jungtinių paslaugų padalinyje (Acumen Alliance, 2001).

3. *Technologijos.* Technologijų diegimas yra ne tik brangus ir reikalaujantis kapitalo ir investicijų procesas, bet ir gali sukelti nepakankamo paslaugos individualizavimo vidaus vartotojams problemų. Pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių padalinyje gali būti atsisakoma žmogaus sąveikos su žmogumi (angl. *Human touch*), loginio mąstymo ar peržiūrėjimo tam tikrų procesų atliekant funkcijas vien dėl to, kad per daug pasitikima technologijomis (Reilly, 2000).

4. *Neteisingas paslaugos kainos apskaičiavimas verslo vienetais.* Kiekvienas verslo vienetas yra skirtingas ir turi savo ypatybių, todėl būtina į tai atsižvelgti ir sukurti apskaitos sistemą, kuri padėtų proporcingai apskaičiuoti tenkančias kiekvienam verslo vienetai sąnaudas už suteiktas paslaugas (Davidas, 2005).

5. *Verslo santykiai ir vieta.* Kaip teigia Ulrichas (2006), tai vis dar viena iš pagrindinių problemų. Kalbant apie verslo santykius, darbuotojai, kurie yra įpratę dirbti verslo vienetais, bet yra perkelti į VPC, sunkiai prisitaiko prie vidinės paslaugas teikiančių centrų kultūros. Pats VPC turi nuspręsti, kas yra gerai verslo vienetais ir tuo pačiu metu įgyvendinti savo išsiskirtus tikslus. Vieta yra problema, būdinga tarptautinėms korporacijoms, kai šios turi daug alternatyvų, kur kurti VPC – vietiniu, regioniniu ar pasauliniu mastu.

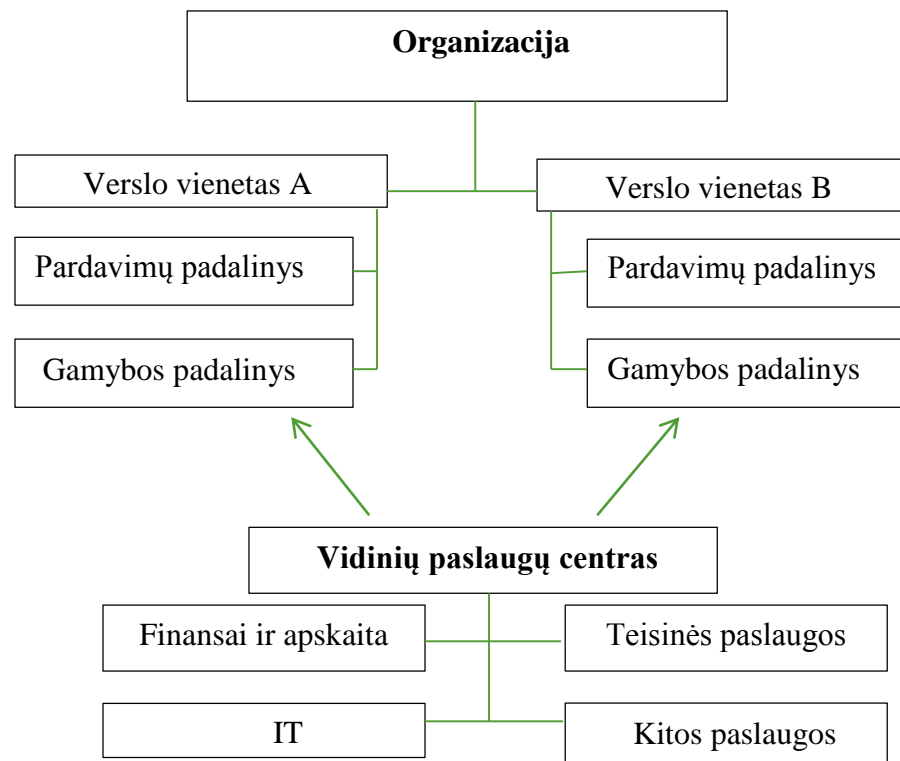
6. *Veiklos sėkmės išmatavimas.* VPC yra labai sunku išmatuoti savo veiklos sėkmę ir paslaugų vertę, dėl šių priežasčių:

- VPC yra neatskiriamas nuo visos organizacijos, bet ne visada laikomas strategiškai svarbiu vienetu,
- VPC ir verslo vienetai turi palaikyti partnerių statusą (einantys viena linkme), o ne kliento - teikėjo santykius,
- nuolatinis tobulinamasis yra ne visada suprantamas kaip natūralus integruotas procesas,
- neefektyvus vadovavimas, išpūstos vizijos, kitų verslo vienetų neįvertinimas, neefektyvi komunikacija ir mokymosi trūkumas yra dažna problema VPC (Kearney, 2005).

VPC išsiskiria iš kitų organizacijų trimis pagrindiniais aspektais: žemesniais kaštais, laiko taupymu ir patikima paslaugų kokybe. VPC atsižvelgia į vietinės rinkos poreikius, tačiau sprendimų



priėmimo teisė ir kontrolė paliekama verslo vienetams. 2 paveiksle pateikiama principinė organizacijų, įkuriančių vidinių paslaugų centrus, schema.



**2 pav. Principinė organizacijų, įkuriančių vidinius paslaugų centrus, schema**  
(Bangemannas, 2005)

Iš 2 paveikslo matome, kad VPC yra išskirti už organizacijos ribų ir yra atskiras nepriklausomas subjektas, kuris gali teikti atitinkamai finansų ir apskaitos, teisinės, IT ar kitas paslaugas kitiems vidiniams verslo vienetams.

Įvairiausi pasaulio autoriai nagrinėjo vidinius paslaugų centrus, kaip jie padeda organizacijai teikti kokybiškesnes paslaugas, tobulinami veiklos paslaugų procesai. Atlikus tyrimus bandyta išsiaiškinti ar vidiniai paslaugų centrai veikia efektyviai, padeda sumažinti veiklos išlaidas, ar vidinių vartotojų poreikiai geriau patenkinami, ar paslauga teikiama greičiau, efektyviau ir be klaidų. Vidinių paslaugų, jų tobulinimo perspektyvų, keletas vidinių paslaugų centrų veiklos ypatumų tyrimų apibendrinti 2 lentelėje.

**2 lentelė. VPC tyrimų suvestinė (sudaryta autorės)**

Autorius (-iai)	Tyrimo esmė ir trumpas rezultatų pristatymas
Hallowellas R., Schlesingeris L.A., & Zornitsky J. (2002) Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management.	Tiriama, kas sąlygoja vidinių vartotojų pasitenkinimą paslaugomis, taip pat kokią tam įtaką turi paslaugas teikiančių darbuotojų pasitenkinimas darbu. Patvirtina hipotezė, kad pasitenkinimas darbu yra labiau susijęs su teikiamų vidinių paslaugų kokybe nei didesne alga ir priedais. Vidinių vartotojų pasitenkinimas paslaugų kokybe taip pat priklauso ir nuo IT įrankių, vidinės politikos ir procedūrų, darbuotojų grupinio darbo, vadovybės palaikymo, tikslų suderinimo, komunikacijos, įvertinimo ir apdovanojimo.
Ezzamelas, E., Morris, J., & Smithas, J. A. (2005). Accounting for new organisational forms: The case of subcontracting and outsourcing.	Įrodyta, kad kuo daugiau naudojama VPC veikla, tuo labiau tikėtinas pozityvus ryšys, kad organizacija sugebės pagerinti pagrindinius parametrus, darančius įtaką valdymo apskaitai.
Bangemannas, T. O. (2005). Shared services in financing and accounting.	Nagrinėta, koks VPC geografinis pasiskirstymas – ar įkuriama namų šalyje, ar perkeliama į kitus regionus; kokie kaštai sutaupomi įkūrus VPC ir koks kaštų kitimas laikui bėgant; kaip kito organizacijos darbuotojų produktyvumas.
Farndales, E., Paauwe, J., & Hoeksemas, C. (2009). In-sourcing HR: shared services centres in the Netherlands.	Ištyrus Nyderlandų viešajame sektoriuje įkurtų VPC, paaiškėjo, kad šis veiklos modelis nepadėjo sumažinti sąnaudų, išvengti paslaugų teikimo sudėtingumo, pagerinti darbuotojų įgūdžius. Tačiau buvo pagerinta žinių dalinimosi praktika ir užtikrintas didesnis atliekamų paslaugų saugumo lygis.
Ian'as P. C. Herbertas A., Will'as B. Seal'as (2012) Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting.	VPC sutelkti žmogiškieji ištekliai gali sumažinti veiklos sąnaudas ir pagerinti paslaugų kokybę. Be to, buvo tiriama pagrindiniai veiklos rodikliai, jų kitimas, paslaugų procesų standartizavimas. Pastebėta, kad visiems šiems procesams įtaką daro vidinis įmonės išteklių planavimas ir technologinės sistemos, kurios pagreitina paslaugų suteikimą. Tirta koks svarbus vadovybės indėlis ir vykstančių procesų stebėjimas bei valdymas norint sėkmingos veiklos. Nustatyta, kad investicijos, kuriant VPC ir jų gaunama grąža atsiperka per 3-4 metus.
Herbert'as I., Seal'as W. (2012). Shared Services as a new organisational form: some implications for management accounting.	Nors gan sunku išmatuoti VPC finansinius privalumus, tačiau atlikus gilesnę analizę pastebėta, kad sąnaudų mažinimas pasiektas tuose padaliniuose, kuriuose apdorojami nemaži duomenų kiekiai. Pastebėta, kad norint sumažinti sąnaudas vis dėl to reikia optimizuoti darbuotojų ir vadovų skaičių, bei pasitelkti IT technologijas. VPC nepavyksta sumažinti sąnaudų pirmaisiais veiklos metais.
Brianas L., Boerdau, Keel'as A. L. (2013). New thoughts on internal service quality: does the chief purchasing officer's commitment to front-line employee's satisfaction affect the quality perceptions of consumer.	Šiuo tyrimu siekta ištirti, kaip asmuo/asmenys, atsakingi už vidinių paslaugų teikimą, daro įtaką vartotojų suvokimui apie vidaus paslaugų kokybę. Pagrindinių (angl. <i>Front-line</i> ) darbuotojų suvokimas apie vidaus paslaugų kokybę yra susijęs su tuo, kaip jie suvokia gaunamos informacijos teisingumą iš verslo partnerių.

Išanalizavus skirtingų autorių atliktus tyrimus VPC galima daryti išvadą, kad įkurti VPC yra finansiškai naudingi organizacijoms, taip pat teikiamos paslaugos yra profesionalesnės, daroma mažiau klaidų. Tačiau investicijos į VPC pradeda atsiperkti tik po 3-4 metų, taip pat įtakos turi racionalus žmogiškųjų išteklių paskirstymas ir teisingas technologinių sistemų panaudojimas. Nuo vadovybės veiksmų priklauso, kaip bus išspręstos iškylančios problemos VPC ar bent jau minimaliai sumažintos.

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų kokybės gerinimas mokslinėje literatūroje yra plačiai išnagrinėtas, tačiau apie vidinių paslaugų kokybę informacijos mažai. Tam įtakos turi palyginti neseniai atsiradusi tokia paslauga ir vidinių paslaugų centrai, kuriuose yra teikiamos vidinės paslaugos. Iš esmės vidinių paslaugų kokybei nustatyti, bei gerinti tinka ir įprastoms paslaugoms tinkantys metodai, modeliai, nes pati paslauga yra ta pati, tik jos vartotojas yra ne išorinis, o vidinis. Kaip ir įprastų paslaugų taip ir vidinių paslaugų kokybės vertintojas yra vartotojas ir svarbiausias yra jo suvokimas apie gaunamos paslaugos kokybę. Vidinių paslaugų centrų kūrimas padeda centralizuoti darbuotojus pagal funkcijas. Vienos srities darbuotojai sutelkti gali efektyviau atlikti darbus, mažinami organizacijos vidiniai kaštai, pati paslauga gali būti labiau susisteminta, įdiegiant kontrolės sistemas mažinamas klaidų skaičius, paslaugos suteikiamos kokybiškiau.

## 2. VIDINIŲ PASLAUGŲ TOBULINIMO TEORINĖ ANALIZĖ

### 2.1. Vidinių paslaugų samprata

*Šiame skyriuje remiantis bendruoju požiūriu į tai, kas yra paslauga, atskleidžiama vidinių paslaugų specifika.*

#### ***Paslaugų samprata***

Paslaugų kaip ekonominės veiklos supratimas susijęs su paslaugų plėtra. Vienuose iš pirmųjų paslaugas analizuojančiuose moksliniuose darbuose (Albrechtas ir Zenke, 1987) paslaugos esmė atskleidžiama ir jos samprata pateikiama nagrinėjant paslaugos paskirtį pateikiant konkrečius pavyzdžius, tačiau Bagdonienės ir Hopenienės nuomone (2009), visgi to nepakanka, kadangi egzistuoja didelė paslaugų įvairovė.

Paslauga apskritai reiškia veiksmą, kuriame dalyvauja teikėjas ir gavėjas. Tai yra nemateriali gėrybė, veikla, prisidedanti prie žmogaus poreikių tenkinimo, turinti paklausą ir pasiūlą (Vitkienė, 2008). Gardrey (2000) mano, kad paslauga yra proceso ir rezultato sintezė - apčiuopiamos veiklos ir prekės derinys. Įvairūs autoriai bandydami suformuluoti paslaugos apibrėžimą parodė, kad tai nėra taip paprasta. Paslaugą apibrėžti trukdo ne tik paslaugų įvairovė, bet ir daugelis jos reikšmių, apimančių veiklą nuo asmeninės paslaugos iki paslaugos kaip produkto sudedamosios dalies (Vengrienė, 2006). Paslauga – veikla, pasireiškianti per paslaugos teikėjo, ir vartotojo santykius, todėl paslauga negali egzistuoti be vartotojo ir paslaugos teikėjo.

Nepaisant daugialypės paslaugų sferos įvairovės ir jos ypatumų, paslaugoms būdingos ir kai kurios bendros savybės, išreiškiančios paslaugų veiklos savitumą (Langvinienė, Vengrienė, 2005). Paslaugas tyrinėjantys autoriai pateikia skirtingą paslaugos savybių skaičių, pačias savybes taip pat interpretuoja nevienodai, vis dėlto savo esmė požiūriai yra gana artimi, ypač dėl pagrindinių sisteminių savybių (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Pagrindinės paslaugų savybės (sudaryta remiantis Bagdonienė ir Hoponienė, 2009)**

Pagrindinės paslaugų savybės	Aprašymas
Neapčiuopiamumas	Paslaugos negalima viešai pademonstruoti, eksponuoti, pamatyti, paragauti, paliesti, išgirsti, užuosti, išbandyti, transportuoti, saugoti, supakuoti, ar ištirti kokybę iki jos įsigijimo. Tai kelia sunkumų paslaugos teikėjui ir paslaugos vartotojui: teikėjui sunku iš anksto parodyti, kokią paslaugą gaus klientas, tuo tarpu klientas patiria riziką nežinodamas už ką tiksliai moka pinigus.
Neatskiriamumas	Paslaugos neatskiriamumą galima suvokti trejopai: paslauga teikiama ir vartojama tuo pat metu, todėl paslauga negali būti pagaminta iš anksto, o parduodama vėliau; sunku atskirti paslaugą nuo jos teikėjo, jis tampa paslaugos dalimi; Paslaugos vartotojas dalyvauja paslaugos gamybos procese (t.y. paslauga negali būti suteikta nedalyvaujant klientui).
Heterogeniškumas	Vienam klientui suteikta paslauga nebus visiškai identiška kaip ir kitam klientui suteikta paslauga, net jei tą paslaugą teikia ir tas pats teikėjas. Tam įtakos turi tai, kad paslaugą kuria ne tik paslaugos teikėjai, bet ir patys vartotojai, kurie gali skirtingai suvokti ir vertinti suteiktos paslaugos rezultata. Tam įtakos turi: paslaugos suteikimo laikas, emociniai veiksniai, organizaciniai pokyčiai ir struktūra įmonėje ir t.t.
Nekaupiamumas	Paslaugos negali būti sandėliuojamos, saugomos ateities pardavimui ar naudojimui. Kitaip tariant paslaugos yra trumpo galiojimo laiko, „greitai gendančios“. Jei paslaugų paklausa yra nuolat pastovi, ši paslaugos savybė nekelia jokių sunkumų, tačiau paslaugų įmonėms, kurioms būdingas dažnas paklausos svyravimas, kyta problemų siekiant efektyviai panaudoti gamybinius pajėgumus.

### *Vidinių paslaugų samprata*

Vidinių paslaugų teikimas yra suprantamas kaip bendradarbiavimo strategija, kurioje dalis esančių verslo funkcijų yra koncentruotos į naują, pusiau autonominį verslo vienetą, kuris turi valdymo struktūrą, skirtą skatinti pasiekti didesnę efektyvumo lygį, didesnės vertės generavimą, sumažinti sąnaudas ir pagerinti paslaugas vidiniams grupės įmonių vartotojams (Bergeron, 2003). Išorinis paslaugų teikėjas gali pasiūlyti greitesnį ir pigesnį aptarnavimą, tačiau tik trumpalaikėje perspektyvoje, todėl organizacijos norėdamos sutaupyti kaštų ilgalaikėje perspektyvoje turėtų centralizuoti funkcijas ir paslaugas ir jas perkelti į vidinius paslaugų centrus. Pagrindinis organizacijos tikslas teikiant vidines paslaugas yra sumažinti ne savo sąnaudas, bet žvelgti iš visos organizacijos perspektyvų (Ulbrich, 2006).

Vidinėms paslaugoms yra būdingos tos pačios savybės (žr. 3 lentelę) kaip ir išoriniams vartotojams teikiamoms paslaugoms, nes jo savo prigimtimi taip pat yra neapčiuopiamos, neatskiriamos, heterogeniškos ir nekaupiamos. Esminis skirtumas kam yra teikiamos paslaugos: išorės ar vidiniams vartotojams. Jei išorės vartotojams - tai vadinama tiesiog paslaugos teikimu, jei vidiniams vartotojams - tai vadinama vidine paslauga.

Vidinių paslaugų centruose teikiamos vidinės paslaugos ir jų procesai yra atidžiai peržiūrimi, pasitelkiant IT galima maksimaliai optimizuoti procesus ir sumažinti rankinį darbą, taip išvengiant

klaidų tikimybės. Todėl teikiamos vidinės paslaugos yra kokybiškesnės, vidiniai vartotojai yra labiau patenkinti.

*Apibendrinant galima daryti išvadą, kad nėra bendro požiūrio į paslaugos prigimtį ir apibrėžimą, nes surasti universalų paslaugos apibrėžimą yra sudėtinga dėl pačių paslaugų įvairovės. Paslauga - tai sunkiai apčiuopiamas veiksmas ar nuosekli jų visuma, tarp vartotojų ir paslaugų teikėjų. Svarbiausias paslaugos bruožas tas, kad ją galima pirkti, nors ji ir yra neapčiuopiama. Paslaugos negali paliesti, išmatuoti, kaupati ar kitaip fiziškai įvertinti. Ji apibūdinama kaip veikla, procesas, nauda, ekonominė gėrybė arba veiksmų ir procesų seka. Vartotojas paslaugą vertina remdamasis savo patyrimu ir lūkesčiais, todėl kiekvienas vartotojas tą pačią paslaugą ir jos kokybę suvokia savaip. Visi šie elementai yra būdingi ir vidinėms paslaugoms.*

## **2.2. Vidinių paslaugų teikimo procesas**

*Pati paslauga yra traktuojama kaip veiksmų visumos procesas, todėl aktualu yra nagrinėti procesus. Šiame poskyryje apžvelgta kokie yra procesai organizuojami ir kaip jie vykdomi pagerinti organizacijos rezultatus ir paslaugas vidiniams vartotojams.*

*Procesas – tai paslaugų teikimo visuma, kuri atliekama medžiagas, finansus ir informaciją transformuojant į paslaugas ir rezultatus vartotojui. Visus vykstančius procesus galima skirstyti į pagrindinius, pagalbinius ir vadybinius procesus. Procesus, sukuriančius produkto ar paslaugos pridėtinę vertę vartotojams, priimta vadinti *pagrindiniais procesais*. Šių procesų pagrindinė paskirtis yra tenkinti vartotojų (verslo vienetų ir verslo partnerių) poreikius ir lūkesčius. Procesus, kurie paremia pagrindinius procesus ir pirmiausia yra nukreipti vidaus darbuotojų poreikių tenkinimui, priimta vadinti *pagalbiniais procesais*. *Vadybinių procesų* paskirtis yra nustatyti organizacijos tikslus ir strategijas ir efektyviai valdyti kitus organizacijos procesus.*

Reikalingas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas. Tai bazinis tarptautinis kokybės vadybos sistemų standartų principas. Šis principas aiškiai parodo, kad po kiekvieno proceso pasiekiamas rezultatas, o už kiekvieno rezultato slypi procesas. Procesas sujungia veiklas, materialinius, finansinius ir žmogiškuosius išteklius, reikalingus pasiekti rezultata (Šilys, 2012). Gilus visos veiklos supratimas, kuris būtinas rezultatams pasiekti ir realizuoti, reikalingas visiems proceso dalyviams – buhalteriams, aptarnaujančiam personalui, vadovams, verslo partneriams, aukščiausiems valdymo organams. Šiam darbui organizuoti ir sutelkti visas pastangas, tinkamai motyvuoti darbuotojus siekti aukštesnės vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų kokybės, ypatingas vaidmuo tenka organizacijos vadovybei.

Kaip teigia Kaziliūnas (2007), paslaugos teikimo savybes galima valdyti valdant paslaugos teikimo procesą ir įvertinant sąveiką su klientu, todėl proceso veiklos matavimas ir valdymas yra esminiai dalykai, kad būtų išlaikoma paslaugų kokybė. Labai svarbu procesus valdyti ir juos tobulinti. Proceso valdymas apima planavimą ir organizacijos veiklos tobulinimą, kuri yra būtina norint pasiekti aukštus proceso rezultatus ir numatyti galimybes gerinti tos veiklos kokybę, o kartu ir vartotojų pasitenkinimą. Procesų tobulinimo pagrindinis tikslas – pašalinti defektus, klaidas, įvairius nuostolius, susijusius su vertės nekuriančiais proceso žingsniais, įvairiais laukimais, prastovomis, darbuotojų pertekliumi. Todėl tinkamai panaudoti prevenciniai veiksmai gerina kokybę, procesų produktyvumą ir visos organizacijos efektyvumo lygį, trumpina paslaugos suteikimo ciklą ir užtikrina greitesnę paslaugų suteikimą vidiniams vartotojams (Demingas, 1986; Juran'as, 1999). Proceso vertinimo indikatoriai gali būti vidinių ir išorinių vartotojų poreikių patenkinimas, atlikimo laikas, klaidų nebuvimas, vartotojų poreikių nustatymo tikslumas, procese numatytų rodiklių vykdymo tikslumas, laiku įvykdytų užduočių procentas.

Paslaugų teikimas vidiniams vartotojams – tai susijusių procesų visuma. Vartotojais gali būti organizacijos padalinys, gaunantis galutinį ar tarpinį proceso rezultatą. Proceso rezultatų vartotojas gali būti išorinis (verslo partneriai, verslo vienetai, valstybinės įstaigos) arba vidinis (darbuotojai, pagalbini personalas, padalinio vadovai). Įvairiuose proceso etapuose (ar skirtinguose procesuose) tas pats vartotojas gali būti ir vidinis, ir išorinis. Įvertinti psichologinius vartotojo motyvus ir nuolat tobulinti vidinių ir išorinių vartotojų tarpusavio santykius ir santykius su paslaugų teikėjais svarbios finansinių ir apskaitos paslaugų kokybės gerinimo prielaidos. Kai paslaugų teikėjas nuolat stengiasi suprasti vartotojų poreikius ir lūkesčius bei juos patenkinti, paslaugos teikiamos su minimaliais nuokrypiais, efektyviai ir saugiai (Ruževičius, 2007).

Paslaugos procesas yra tam tikras veikimo būdas, sudarytas iš nustatyta tvarka atliekamų veiksmų. Tai neatsikiriama paslaugos teikimo sistemos dalis ir viena svarbiausių jos charakteristikų. Paslaugos teikimo proceso projektavimas vyksta dviem etapais (Bagdonienė ir Hopenienė, 2009). Pirmiausia įvertinama koks bus kontaktas su vartotoju ir kokią paslaugą – standartizuotą ar individualizuotą – siekiama teikti. Tada galima konkretizuoti šias proceso charakteristikas:

- organizacinės. Numatoma paslaugų operacijų atlikimo vieta (pagrindinė būstinė ar atskiras padalinys), atskiriamos kontaktinio ir paramos personalo operacijos.
- paslaugų teikimo operacijų sekos. Detalizuojama kiekviena paslaugų operacija, numatomos vartotojų funkcijos šiose operacijose, apskaičiuojami reikiami pajėgumai.
- personalo. Numatomas kiekvienos operacijos darbuotojų skaičius ir sudėtis, aprašoma būtina darbuotojo kompetencija.
- patalpų išplanavimas ir įrengimų, mechanizmų išdėstymo.

- kontrolės. Jos mechanizmas turi padėti palyginti pasiekimus su nustatytais standartais ir atskleisti geresnio pajėgumų panaudojimo galimybes.

Paslaugos projektavimo procesas apima paslaugos koncepcijos transformaciją į paslaugos teikimo ir valdymo specifikacijas, kuriose atsispindėtų organizacijos tikslai, politika ir sąnaudos. Projektuojant paslaugų teikimą, procesas išskaidomas į atskirus etapus, jiems parengiami procedūrų aprašai, nurodantys, kurie veiksmai kiekviename etape bus atliekami.

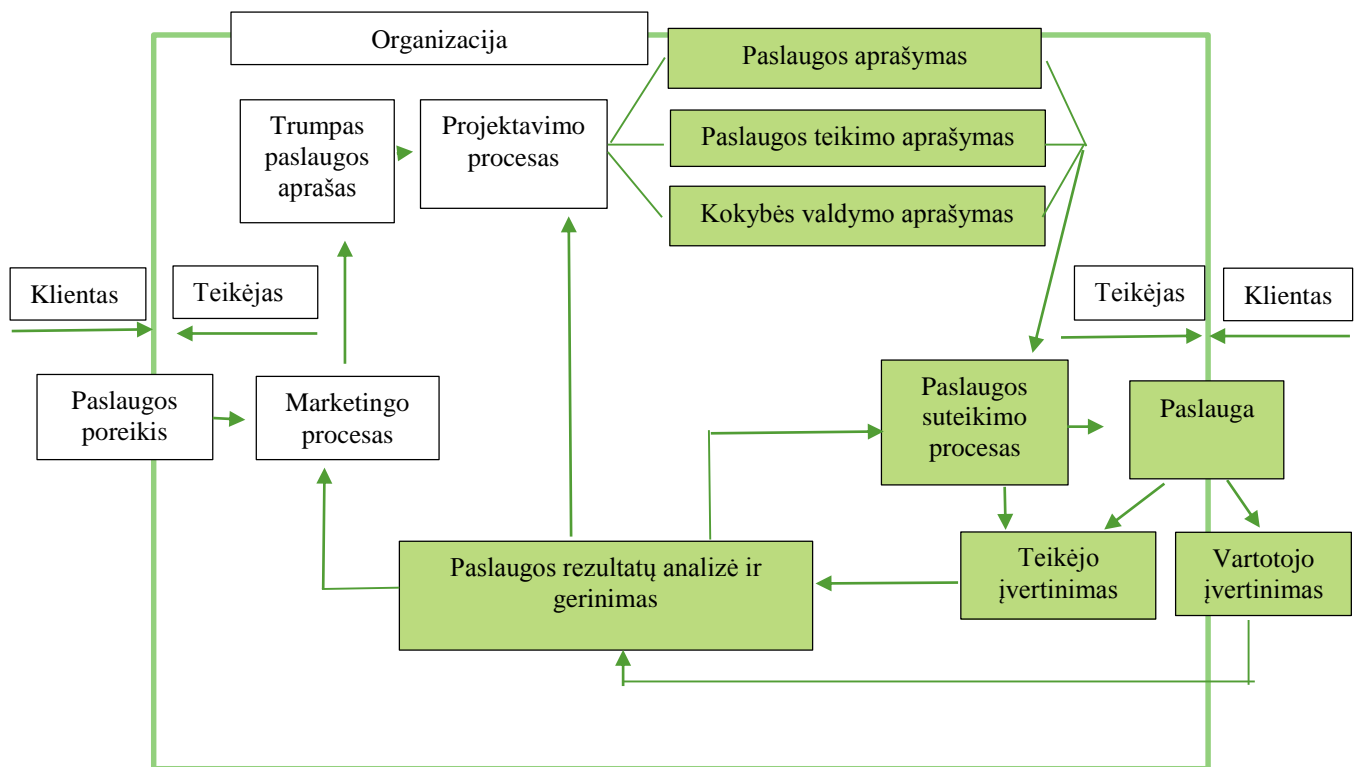
Pagrindinės paslaugų verslo procesų grupės dažniausiai būna šios (Serafinas, 2011):

- rinkodara,
- projektavimas,
  - pačios paslaugos;
  - paslaugos teikimo;
  - paslaugos kokybės valdymo;
- paslaugos teikimas

Grįžtamajam ryšiui užtikrinti, reikia:

- pačiam teikėjui atlikti paslaugos vertinimą;
- organizuoti kliento įvertinimų gavimą;
- atlikti visos kokybės vadybos sistemos auditą.

3 paveiksle pateikiamas paslaugų kokybės valdymo modelis.



3 pav. Paslaugų kokybės modelis (Serafinas, 2011)



Šis paslaugų kokybės modelis yra taikomas naujų paslaugų įdiegimui ir jų kokybės lygiui nustatyti, tačiau kai kurie etapai (paryškinta žalia spalva) gali būti pritaikomi ir jau esamoms paslaugoms tobulinti.

Siekiant patenkinti vartotoją, turi būti užtikrinamas tam tikram vartotojui priimtinas produkto ar paslaugos kokybės lygis. Kokybės vadyba ir procesų tobulinimas padeda organizacijai siekti savo tikslų, optimizuoja organizacijos veiklą ir leidžia susitelkti į kliento poreikių tenkinimą, tai smarkiai prisideda prie organizacijos sėkmės.

Donabedianas (1980) pasiūlė *kokybės sistemos modelį*, pagrįstą organizacine struktūra, procesais ir veiklos rezultatais, kurios susideda iš tokių komponentų:

- žmogiškųjų išteklių (personalo mokymo ir jų įgūdžių);
- materialinių išteklių (įrangos išteklių pakankamumo);
- fizinės ir organizacinės aplinkos, kuri veiksmingai turi sutelkti šiuos išteklius, kad būtų pasiektas optimalus vartotojų pasitenkinimas paslaugų teikimu.

Norint pagerinti paslaugų procesų valdymą ir kokybę būtina atsižvelgti į šiuos pagrindinius etapus (Elzinga, 1995):

1. Pasiruošimas. Verslo sėkmės pagrindinių veiksnių ir organizacijos pagrindinių strateginių tikslų nustatymas, organizacijos struktūros kūrimas procesų vadybai.
2. Procesų parinkimas. Nustatomi procesai, kurie bus analizuojami ir gerinami.
3. Apibūdinimas. Aprašant darbo eigas, apsisistojama ties paprastu proceso apibrėžimu.
4. Kiekybinis įvertinimas. Proceso apibūdinimas kaštų, kokybės ir laiko įgyvendinimo terminais.
5. Tobulinimo galimybių parinkimas. Remiantis proceso metu įgyjamomis žiniomis ir informacija apie lemiamus veiksnius verslo sėkmei ir organizacijos tikslams.
6. Tobulinimo priemonių įgyvendinimas (angl. *Implementing improvements*). Ciklas gali būti kartojamas eigoje pagerinus procesą, siekiant tiek išrinkti naujus procesus, tiek toliau ieškoti gerinimo galimybių pirmame procese.

Lietuvoje IT programų diegimas valdyje platesnius mastus įgavo nuo 2000 metų. Didelį poveikį padarė ES programų subsidijos ir dalinai finansuojami projektai. Pradžia buvo apskaitos kompiuterizavimas, sandėlio likučių valdymas ir plėtėsi iki santykių su klientais valdymo bei operacijų valdymo. IT panaudojimas procesų valdyje – praktiškai neišsenkantis organizacijos efektyvumo didinimo šaltinis. Svarbu sukurti ir palaikyti tinkamą organizacijos darbuotojų požiūrį šiuo klausimu. Technologinių įrengimų gamintojai nuolat tobulina savo teikiamus produktus bei paslaugas, atsižvelgdami ne tik į savo, bet ir į visos „tiekimo grandinės“ efektyvumo didinimą (Serafinas, 2011).

*Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų teikimo procese galima išskirti pagrindinius, pagalbinius ir vadybinius procesus. Kiekviename procese svarbų vaidmenį atlieka vartotojas, paisoma*

*jo nuomonės, jis gali prisidėti tobulinant paslaugų teikimo procesą. Paslaugų teikimo procesas yra sudėtingas ir priklauso nuo daugybės veiksnių: fizinės darbo aplinkos, aptarnaujančio personalo ir pačios teikiamos paslaugos savybių ir kt.*

## **2.3. Vidinių paslaugų kokybė**

*Šiame poskyryje apžvelgiami mokslinėje literatūroje esantys požiūriai į kokybę, kokybės ypatumus ir jos matavimo būdus bei vidinių paslaugų kokybės tobulinimui įtaką darantys aspektai.*

### **2.3.1. Kokybės samprata, jos aiškinimas ir požiūrių įvairovė**

*Šiame poskyryje analizuojami mokslinėje literatūroje pateikiami kokybės apibrėžimai, įvairių autorių požiūriai į paslaugų kokybę.*

Kokybės sąvoka yra tyrinėjama jau nuo seniai įvairių mokslininkų ir organizacijų, tačiau kol kas dar nėra priimtas universalus kokybės apibrėžimas. Tam įtakos turi kokybės sąvokos sudėtingumas ir platumas, kuriuos lemia didelė kokybės objektų įvairovė ir kokybės veiksnių bei jos sukeliamų problemų gausa. 4 lentelėje pateikiama keletas kokybės apibrėžimų.

Paslaugų kokybė yra integruota koncepcija, jungianti paslaugos teikimo ir paslaugos koncepcijas bei funkcinės proceso kokybės ir vartotojo pasitenkinimo koncepcijas (Jurkauskas, 2001). Paslaugos kokybės valdymo procesas - dinamiškas reiškinys, nes reikia įvertinti, kad nauda, kurios ieško vartotojas, per laiką keičiasi, todėl keičiasi ir vartotojo paslaugos kokybės suvokimas. Kokybė prasideda nuo vartotojo ir juo baigiasi, teigia Vanagas (2004). Tai reiškia, kad vartotojas tas asmuo, kuris geriausiai gali įvertinti ar paslauga yra kokybiška ir atitinka jo lūkesčius.

Bahnanas, Colemanas ir Kelkaras (2007) pabrėžia, kad kokybė tapo strateginiu komponentu organizaciniame valdyme. Kiti du svarbūs veiksniai – kaina ir produktyvumas. Kokybė yra vienas iš būdų pagerinti organizacijos efektyvumą, veiksmingumą, patenkinti klientų poreikius ir konkurencingumą rinkoje.

**4 lentelė. Kokybės apibrėžimai (sudaryta darbo autorės)**

Autoriai	Kokybės sampratos
Demingas E. W. (1982)	Su kokybe susiję veiksmai turi būti nukreipti į vartotoją, dabartinius ir ateities lūkesčius.
Amerikos kokybės kontrolės asociacija (ASQC), 1983	Tai subjektyvi sąvoka, nes kiekvienas individas turi savo kokybės apibrėžimą. Techniniu požiūriu kokybė gali turėti reikšmes: produkto ar paslaugos charakteristikos, kurios atspindi jų sugebėjimą patenkinti vartotojų išreikštus ar numatomus poreikius arba kokybiškus produktus/paslaugas, neturinčių defektų.
Žalimienė L. (2003)	Kokybė – paslaugos savybių visuma, leidžianti tenkinti išreikštus ar numatomus klientų norus.
Feigenbaumas A. (2003)	Kokybę nusako vartotojai. Apibrėžimo pagrindas yra vartotojo dabartinis patyrimas apie produktą lyginant su vartotojo reikalavimais jam - išreikštas ar ne, sąmoningais ar juntamais, techniškai išreiškiamais ar subjektyviais ir nuolat atstovaujantiems pastoviai kintančius tikslus konkurencinėje rinkoje.
Vitkienė E. (2008)	Kokybė - tai garantija, jog prekė ar paslauga yra tinkama vartoti. Tai pirkėjo ar vartotojo subjektyviai suvokta kokybė, t.y. kokybė vartotojo akimis. Kokybė formuoja įmonės įvaizdį, daro tiesioginę įtaką veikus produktyvumui, pelno augimui, vartotojo pasitenkinimui

Mokslininkai kokybę apibrėžia skirtingai. Remiantis Bahnanu ir kt. (2007), galima išskirti, kad Gilmore ir Levitt'o (2007) kokybę apibrėžia, kaip „atitikimą specifikacijoms“ (angl. *Conformance to specifications*). Kokybės guru Crosby teigia, kad kokybė – tai atitikimas reikalavimams“ (angl. *Conformance to requirements*) arba kokybiškas produktas yra tas, kuris neturi ydų (angl. *Zero defects*) (Beckfordas, 2002).

Kokybė skatina įmones bei organizacijas konkuruoti, taip pat padeda išsilaikyti arba plėsti ir užkariauti naujas rinkas. Kokybės, kaip galutinio tikslo, supratimas yra labai svarbus, tačiau konkrečiai apibrėžti kokybę nėra lengva. Kokybė daugumai reiškia tobulumą, ji taip pat grindžiama vartotojo patyrimu, t.y. reikia ne tik pagaminti kokybišką produktą, jis turi būti pateikiamas laiku, vietoje ir už atitinkamą kainą. Produkto kokybė suprantama ir kaip jo savybių visuma, atitinkanti vartotojų reikalavimus, kurie nustatyti standartuose (Žičkienė, 2009).

Garvinas (1988) pateikia pagrindinius požiūrius į kokybės apibrėžimą:

- Įgimtas tobulumas;
- produktas ar paslauga;
- vartotojas;
- procesas;
- vertė.

Paslaugų organizacijose apibrėžiant kokybę turėtų būti atsižvelgiama į visus požiūrius, tačiau Berry (1995) nuomone, pagrindinis vaidmuo vertinant paslaugų kokybę turėtų tekti vartotojui (Bagdonienė ir Hopenienė, 2009). Paslaugų kokybę išreiškia paslaugos vartotojo poreikių pasitenkinimo lygis. Vartotojai tikisi aukšto ir kvalifikuoto paslaugų kokybės lygio, todėl paslaugų teikėjas prisiima didesnę atsakomybę – kartu su didesne rizika – patenkinti kliento lūkesčius

(Engebretsonas, 2010). Geriausi produktai ne tie, kurie atitinka reikalavimus ir tenkina vartotojų poreikius, bet tie, kurie pateisina vartotojų lūkesčius (Žičkienė, 2009).

Kaziliūno (2007) nuomone, vartotojas yra asmuo, susidūręs su produktu arba procesu. Vartotojai būna išoriniai ir vidiniai. Išoriniai vartotojai – tai ne tik galutiniai naudotojai, bet ir tarpinių grandžių atstovai – pardavėjai arba kiti vartotojai, ne pirkėjai, bet susiję su produktu, pavyzdžiui oficialūs reguliuojantys asmenys. Vidiniai vartotojai – tai organizacijos padaliniai ir asmenys, dalyvaujantys produkto gamybos arba paslaugos teikimo procese. Vartotojo patenkinimo lygis priklauso nuo paslaugos savybių ir trūkumų nebuvimo.

Gronroos'as (1984) išskyrė du paslaugų kokybės aspektus – techninę kokybę (tai, ką vartotojas gauna paslaugos vartojimo metu) ir funkcinę kokybę (tai, kaip teikiama paslauga). Parasuramanas ir kt. (1992) išplėtojo prieš tai minėto autoriaus požiūrį į paslaugų kokybę ir teigė, kad norint pilnai suprasti paslaugos kokybę, būtina išskirti pagrindines paslaugų savybes, skiriančias jas nuo materialiosios prekės: neapčiuopiamumas – problemų ir vartotojams, ir paslaugų teikėjams. Dėl didelio neapčiuopiamumo vartotojams sunku įvertinti paslaugą kokiais nors objektyviais parametrais. Dėl to, kaip teigia Bagdonienė ir Hopenienė (2009), paslaugos neapčiuopiamumas, ypač naudojantis pirmą kartą, žmogui sukelia nemažą baimę, įtampą ir riziką. Priklausomai nuo paslaugos technologinio proceso ypatumų ar vartotojo pageidavimų, jis gali dalyvauti visame paslaugos teikimo procese, ar tik kai kuriose jo operacijose. Tiek vartotojo ir paslaugos teikėjo ryšiai, tiek ir vartotojo dalyvavimas veikia ir paslaugos rezultata, ir paslaugos kokybę.

*Paslaugų populiarumo augimas ekonomikoje didina ir konkurenciją tarp paslaugų įmonių. Šiandien aukšta klientų aptarnavimo kokybė tampa vienu iš efektyviausių konkurencijos įrankiu, todėl paslaugų įmonės, siekdamos kuo geriau patenkinti klientų poreikius, privalo valdyti kokybę. Tik valdant kokybę galima pasiekti aukštą teikiamų paslaugų lygį, o puikus klientų aptarnavimas yra gerų santykių su vartotojais ir jų lojalumo pagrindas. Tačiau dėl savo savitumo, išskirtinumo ir sudėtingumo paslaugų kokybės valdymas yra komplikotas.*

### **2.3.2. Paslaugų kokybės kriterijai ir jų pritaikomumas vidinėms paslaugoms**

*Šiame poskyryje apžvelgiami paslaugų kokybę lemiantys kriterijai, kokią įtaką turi darbuotojai bei vartotojų poreikiai. Kokie yra vidiniai ir vartotojų kriterijai bei pagrindinės paslaugų savybės, pagal kurias vartotojas gali įvertinti teikiamų paslaugų kokybę.*

Paslaugos naudingumo grandinė yra tiesiogiai susijusi su organizacijos vidinių paslaugų kokybe, darbuotojų pasitenkinimu ir klientų pasitenkinimu ir lojalumu, kaip ir su organizacijos augimu ir didėjančiu pelnu (Heskett'as ir kt. 1994). Vidinių paslaugų kokybė remiasi darbuotojų suvokimu apie

paslaugų kokybę, kurią jie gauna arba perima iš savo kolegų. Barnes ir Morris (2000) teigia, kad, sutelkiant dėmesį į išorės rinkas ir klientus organizacijoms reikia sutelkti dėmesį į save, kaip į vidaus rinką ir savo darbuotojus, kaip vidinius klientus. Atsižvelgiant į tai, organizacijos vidinių paslaugų kokybė gali sudaryti tiek vidaus, tiek išorės klientų pasitenkinimas, kuris gali garantuoti organizacijos sėkmę. Vidinė paslauga yra svarbiausias veiksnys, kuris padeda pasiekti aukštos kokybės išorės paslaugas rinkoje.

Garvinas (1988) išnagrinėjo paslaugų kokybę skirtingomis perspektyvomis. Jie abu teigia, kad organizacijos bandydamos pagerinti paslaugų kokybę savo išorės vartotojams turi daryti tai pirmiausia pradėdamos nuo savo vidinių vartotojų poreikių. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos viduje vykstančius procesus ir jų nuomonės bei pasiūlymų išklausymas padeda labiau nei piniginė skatinimo sistema, norint turėti patenkintą darbuotoją. Knowles ir Stewart'as (2000), Zhu ir Dowlingas (2002) teigė, kad organizacijoje yra sutelkti darbuotojų "kietieji" (angl. *Hard*) praktiniai įgūdžiai, taip pat jų „minkštieji“ (angl. *Soft*) elgsenos įgūdžiai. Dažniausiai organizacijų darbuotojai procesus pabrėžia potencialius darbuotojų analitinius įgūdžius ir skiria labai mažai dėmesio jų socialiniams įgūdžiams. Paprastai „kietųjų“ įgūdžių darbuotojai ugdomi specialiais metodais ir geba įsisavinti žinias per trumpesnę laiką, tačiau „minkštųjų“ įgūdžių plėtrai reikalingas santykinai ilgesnis laikotarpis. Faktai rodo, kad efektyvus komunikavimas, lyderystė, motyvacija, analitiniai įgūdžiai ir organizaciniai gebėjimai buvo tarp svarbiausių savybių, atsirenkant kvalifikuotus darbuotojus (Khanas, 2011).

Vidinių paslaugų kokybė yra glaudžiai susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu, kas daro įtaką darbuotojų išlaikymui ir darbuotojų produktyvumui ir veda į paslaugų vertės didėjimą organizacijose. Vartotojas ir darbuotojas yra du kritiniai paslaugų naudingumo grandinės dalyviai (Reichheldas 2000). Organizacijos, kurių darbuotojai yra patenkinti darbu, o vartotojai lojalūs, dirba pelningiau. Šis darbuotojų veiklos ir žinių tobulinamas produktyvumas, suteikia geriausią ir kokybišką klientų aptarnavimo sistemą, kas galiausiai suteikia dar didesnę pelną ir klientų lojalumą. Organizacija turi išsiaiškinti ir nustatyti, kokie veiksniai turi įtakos klientų lojalumui, susidaryti aiškią struktūrą kaip bus toliau skatinamas ir palaikomas lojalumo lygis, kad patenkintų klientų poreikius. Mohanty (2009) teigia, kad išlaikyti geriausius darbuotojus organizacijoje padeda atviras bendravimas, darbuotojų atlyginimų programos, karjeros plėtros galimybės, premijos už gerus rezultatus, poilsis ir dovanos tam tikromis progomis. Jis taip pat pridūrė, kad atviras bendravimas ir naujausių žinių ir įvykių, vykstančių organizacijoje, dalijimasis svarbiausiais klausimais, taip pat žinojimas, kad darbuotojų nuomonė yra svarbi valdymo organams, padeda darbuotojams išvengti streso (Khanas, 2011).

Saxby (2004) atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad vidines finansines paslaugas teikiančios įmonės turėtų sutelkti savo pastangas į patikimumo ir užtikrinimo aspektus paslaugų kokybei gerinti ir išlaikyti. Pasak Parasuramano ir kt. (1992), patikimumas yra svarbiausias kriterijus vertinant paslaugų kokybę ir yra reikšmingai susijęs su kliento pasitenkinimu. Patikimumas įtraukia ir tikslumo

komponentus. Pasak Waldmanno ir Ratnatunga (2003), svarbiausia paslaugų kokybės dimensija yra komunikacija, kartu su patikimumu ir kompetencija. Komunikacijos aiškinama tuo, kad yra tikėtina, jog bus reikšmingas žinių atotrūkis tarp kliento ir profesionalaus paslaugų teikėjo. Vartotojai remiasi paslaugų teikėjo patarimais ir tikisi gauti teisingą ir aktualią informaciją ir rekomendacijas kaip elgtis. Specifinės bendravimo problemos išskylančios teikiant finansines ir apskaitos paslaugas:

- profesionalus darbuotojas turėtų kalbėti klientui suprantama ir aiškia kalba;
- vartotojas turi jaustis patogiai užduodant klausimus apie jam nesuprantamą dalyką;
- bendravimas raštu ir ataskaitos turėtų būti aiškios ir lengvai suprantamos.
- profesionalas darbuotojas turėtų užtikrinti, kad vartotojas suprastų visų apskaitos dokumentų ir ataskaitų reikšmę ir aktualumą.

Išmatuoti paslaugų kokybę yra svarbu finansų ir apskaitos įmonėms, nes aukštesnio lygio vidinių paslaugų kokybė yra susijusi su didesniu vartotojų pasitenkinimu. Finansines ir apskaitos paslaugas teikiančios įmonės turėtų būti tos įmonės – lyderės, norinčios maksimaliai pagerinti paslaugų kokybę. Zohrabi ir kt. (2013) teigia, kad tarp organizacinio mokymosi ir vidinių paslaugų kokybės yra teigiamas ryšys. Be to, rezultatai parodė, kad yra teigiamas ryšys tarp organizacinio mokymosi ir organizacinės veiklos bei vidinių paslaugų kokybės ir organizacinės veiklos. Todėl rekomenduojama, kad vadovai ir žmogiškųjų išteklių departamento atstovai kurtų mokymosi kultūrą ir tai remtų organizacijos veikloje. Vidinių paslaugų kokybė yra vienas iš svarbiausių aspektų, norint sumažinti išlaidas ir padidinti pelną ilgalaikėje organizacijos perspektyvoje. Vidinių paslaugų vartotojai sudaro visumą, kuri gali daryti įtaką išorės klientų pasitenkinimui ir prisidėti prie organizacijos sėkmės. Vidinių paslaugų kokybė, kuri turi įtakos išorės vartotojams teikiamų paslaugų kokybei, priklauso nuo skatinimo mokytis ir tobulėti, tai turėtų organizuoti įmonės vadovas ir žmogiškųjų išteklių personalas. Įmonėms rekomenduojama gerinti vidaus paslaugų kokybę, plėtojant strateginius planus suderinus su savo organizacine veikla.

Paslaugų kokybę vertina ne tik vartotojas, bet ir jų teikėjas (Mikalauskiene ir kt., 2001). Pastarasis vertindamas paslaugų kokybę naudoja dvi kriterijų grupes – vidinius kriterijus ir vartotojo kriterijus. Vidiniai paslaugų kokybės vertinimo kriterijai nustatomi įmonės viduje, o vartotojo – įvertinus jo požiūri bei nuomonę apie organizaciją ir jos teikiamas paslaugas. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai bei jų naudojimo privalumai ir trūkumai pateikiami 5 lentelėje.

**5 lentelė. Paslaugų kokybės vidiniai ir vartotojo vertinimo kriterijai  
(Mikalauskiene ir kt., 2001)**

<b>Kriterijai</b>	<b>Pavyzdžiai</b>	<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
Vidiniai kriterijai	Paslaugų įmonės punctualumas; Paslaugos suteikimo laikas; Vartotojų skundai;	Nustatomos silpnosios bei stipriosios ypatybės; Nustatomos sritys, kurias privalu tirti;	Trūksta vartotojo nuomonės; Vartotojai gali būti nesvarbūs;
Vartotojo kriterijai	Vartotojo nuomonė;	Surenkama informacija apie vartotojų nusiteikimą; Gaunama informacija apie vartotojų poreikius, nuostatas, vertybes;	Neatspindi nuomonės individų, kurie nėra įmonės vartotojai; Neteikia palyginamosios informacijos; Sudėtinga gauti neiškreiptą informaciją;

Remiantis pateiktais paslaugų kokybės vertinimo kriterijais, galima teigti, kad vidiniai kriterijai organizacijai svarbūs dėl keleto priežasčių – ji gali palyginti savo rezultatus su analogiškais paslaugomis rinkoje ir nustatyti savo silpnąsias bei stipriasias puses, taip pat nustatyti sritis, reikalaujančias tyrimo (Kurtz'as, Kennethas, Clow'as, 1998). Be aptartų privalumų, vidiniai kriterijai turi tokius trūkumus: vidinius kriterijus nustato pati paslaugų organizacija dažniausiai nesiremama vartotojų nuomone, todėl organizacija gali nustatyti kriterijus, visiškai nesvarbius vartotojams; vidiniai kriterijai neįvertina paslaugų teikėjo ir vartotojo kontakto kokybės, kadangi nustatomi remiantis tik vienos šalies nuomone. Vartotojo kriterijai suteikia svarbią informaciją organizacijai – atspindi jų požiūrį į teikiamą paslaugą, taip galima nustatyti organizacijos stiprybes ir silpnybes, tada galima geriau patenkinti vartotojų poreikius. Pagrindinis vartotojų kriterijų trūkumas, kad negaunama informacija iš individų, nesančių paslaugų organizacijos vartotojais. Todėl organizacija vertindama savo paslaugų kokybę gali būti neobjektyvi, kadangi negali atlikti palyginamosios analizės (Carmanas 1990; Croninas, Tayloras 1992; Kurtz'as, Kennethas, Clow'as, 1998).

Dauguma organizacijų, vertindami savo veiklos kokybę, pasirenka mažiau kriterijų rezultatams įvertinti, taip norėdamos palengvinti procesą. Dažnai nukrypstama nuo veiklos turinio matavimo ir vertinami tik rezultatai. Ovretveitas (1992) kokybės vertinimui siūlo atkreipti dėmesį į penkias dalis:

- 1) ką vertinti (įėjimai/procesai; išėjimai/rezultatai),
- 2) kur vertinti (organizacijos kultūriniai pokyčiai, standartų apibrėžimas ir jų interpretacija darbe, standartų siekimas, funkcijų tobulinimas, sistemos tobulinimas),
- 3) kas turėtų vertinti (vartotojai – aukščiausi vartotojai, personalas – viduriniai vartotojai, vadovai – žemiausi vartotojai),
- 4) kas turėtų būti įvertintas,
- 5) kada vertinti.

Paskutiniai du tikslai yra priklausomi nuo pirmųjų trijų analizės.

Bagdonienė ir Hopenienė (2009) pateikia 10 kriterijų, pagal kuriuos vartotojai dažniausiai vertina paslaugas (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai (Bagdonienė, Hopenienė, 2009)**

<b>Paslaugos savybės</b>	<b>Kriterijaus esmė</b>	<b>Pavyzdžiai</b>
Patikimumas	Paslaugų pateikimas be jokių atsisakymų, suderėtu laiku; pažadų ištesėjimas	Teisingas sąskaitų pateikimas, išrašymas tikslūs įrašai duomenų bazėse, pateikiami teisingai ir laiku duomenys valstybės institucijoms.
Reagavimas	Personalo norai ir pasirengimas aptarnauti vartotoją; paslaugos suteikimas laiku	Greitas ir teisingas dokumentų sudarymas, išsiuntimas; skubus atsiliepiamas telefonu, greitas reagavimas į kliento poreikius.
Kompetentingumas	Personalo žinios ir įgūdžiai	Kontaktinio personalo mokymas; personalo žinios ir įgūdžiai.
Prieinamumas	Kontaktų užmezgimą trukdančių kliūčių nebuvimas	Paslaugų teikėjui lengva prisiskambinti, atsiliepęs asmuo neprašo palaukti; malonus ir profesionalus bendravimas, greitas reagavimas į iškilusias problemas.
Paslaugumas	Mandagus ir pagarbus kontaktinio personalo elgesys	Pagarba vartotojo asmeniniams daiktams; tvarkinga ir švari personalo apranga.
Komunikabilumas	Gebėjimas bendrauti su vartotoju ta kalba, kurią jis moka, išklausymas, vartotojo norų supratimas	Paslaugos esmės išaiškinimas, supažindinimas su paslaugos kainomis; vartotojo įtikinimas, kad organizacija gali išspręsti jo problemas.
Pasitikėjimas	Organizacijos atvirumas ir garbingumas, pasirengimas tenkinti vartotojo poreikius	Organizacijos vardas ir reputacija; kontaktinio personalo asmeninės savybės.
Saugumas	Grėsmės vartotojui nebuvimas, rizikos ir abejonių sumažinimas	Asmeninis, finansinis saugumas; informacijos konfidencialumas.
Vartotojo pažinimas (supratimas)	Pastangos suvokti vartotojo poreikius	Konkrečių vartotojo reikalavimų žinojimas; individualus požiūris į kiekvieną vartotoją; nuolatinių vartotojų pažinimas.
Apčiuopiamumas	Visi elementai, patvirtinantys paslaugos realumą	Materialinės galimybės; kontaktinio personalo apranga; instrumentai, įrengimai ir įranga, būtina paslaugai suteikti; vartotojų buvimas

Nustatydamos klientų lūkesčius ir kokybiškai (laiku, kruopščiai, paslaugiai, profesionaliai) juos patenkindamos paslaugų įmonės stiprins savo reputaciją ir tai savo ruožtu padės padidinti pajamas. Klaidų minimizavimas sumažina išlaidas, kurias sudaro dokumentacijos neatitikimas, klientų skundų tenkinimas bei kitos dėl trūkumų kylančios problemos. Gerinant atlikimo kokybę mažėja išlaidos, t.y. be klaidų suteiktos paslaugos sumažina skundų kiekį ir didina vartotojų pasitenkinimo lygį. Norint pasiekti, kad vartotojai būtų patenkinti ir jiems suteikta paslauga būtų kokybiška, visas paslaugų savybes būtina valdyti. Daugeliu atvejų paslaugas ir paslaugos teikimo savybes galima valdyti tik valdant paslaugos teikimo procesą per sąveiką su klientu, todėl proceso eigos matavimas ir valdymas yra esminiai dalykai, kad būtų pasiekta ir išlaikoma reikiama paslaugų kokybė (Kaziliūnas, 2007). Finansinių paslaugų teikėjų profesionalumas ir nepriekaištingas atlikimas yra svarbu ne tik vartotojui,



bet ir valstybinėms institucijoms, kurios nuolat tikrina ar apskaitos paslaugos teikiamos pagal numatytus įstatymus ir potvarkius, taip pat svarbu audito įstaigoms, kurios atlieka kontrolę.

*Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų savybes analogiškai galima pritaikyti ir vidinėms paslaugoms, nes jos turi tuos pačius komponentus. Norint pagerinti paslaugų kokybę, būtina iširti esamų paslaugų kokybę, tai padeda padaryti: vidiniai ir vartotojų kriterijai. Tik išsiaiškinus, kur yra organizacijos silpnosios vietos, galima kryptingai siekti paslaugų kokybės gerinimo.*

### **2.3.3. Vidinių paslaugų kokybės tobulinimas**

*Šiame skyrelyje apžvelgiami visuotinės kokybės vadybos kaip paslaugų kokybės tobulinimą pagrindžiančios teorijos pagrindiniai akcentai ir praktiškai taikomi metodai, aptariama, kaip jie gali būti pritaikomi vidinių paslaugų kokybės tobulinimui bei nagrinėjama darbuotojų kompetencija, kuri yra vienas iš svarbiausių profesionalių paslaugų (joms priskirtinos ir šiame darbe nagrinėjamos apskaitos ir finansų paslaugos) kokybės veiksniai.*

#### ***Visuotinė kokybės vadybos (VKV) esminiai aspektai***

Viena iš vidinių paslaugų kokybės gerinimo prielaidų yra organizacijoje įdiegta visuotinė kokybės vadybos sistema. Visuotinė kokybės vadyba aiškinama taip: visuotinė – apima visus darbo aspektus, kokybė – orientuota į vartotojo reikmes ir lūkesčius, vadyba – veikla, kokybės tikslams siekti. Svarbiausi visuotinės kokybės vadybos bruožai:

- ✓ orientacija į vartotojo poreikius ir lūkesčius;
- ✓ nuolatinis veiklos gerinimas;
- ✓ visuotinis darbuotojo dalyvavimas gerinant veiklą, siekiant kokybės tikslo. Organizacijos santykiai su vartotojais ir partneriais grindžiami glaudžiais ryšiais ir tarpusavio pasitikėjimu, nes organizacija siekia žinoti ir tenkinti jo lūkesčius (Pociūtė, 2002).

Pagrindiniai VKV įgyvendinimo etapai organizacijoje yra šie:

- 1) vartotojų poreikių analizė. Tam gali būti naudojamos analizės, tikslinės grupės, apklausos, interviu ar kiti metodai, kurie padėtų įtraukti vartotoją ir sužinoti jo nuomonę apie šį procesą;
- 2) reikiamų paslaugų rinka. Pasiūlyti tokią vidinę paslaugą, kuri atitiktų (ar viršytų) vartotojo norus ir poreikius. Tai turi būti lengvai suprojektuojama ir įgyvendinama;
- 3) tinkamas paslaugos paruošimas ir suteikimas. Suprojektuoti paslaugos, teikimo procesą, kurio dėka viskas būtų atliekama laiku;

4) rezultatų analizė ir veiklos tobulinimas. Stebėti rezultatus ir juos naudoti organizacijos veiklos tobulinimui.

*Pagrindiniai VKV etapai sutelkia dėmesį į vartotoją ir jo poreikius.* Toks susitelkimas ties vartotojais įgalina organizacijas siekti aukščiausios kokybės savo veikloje. Orientacija į klientą, turima galvoje, jog kokybė prasideda ir baigiasi klientu, todėl siekiant pelno, įmonei svarbiausia identifikuoti ir tenkinti kliento reikalavimus. VKV įvedama ir vidinio vartotojo sąvoka – vartotojas yra ne tik tas, kuris moka pinigus arba yra galutinis produkto ar paslaugos vartotojas. Kiekvienas darbuotojas, kuris tęsia kito pradėtą darbą, yra to darbo rezultato vartotojas, todėl santykiai su vidaus vartotojais traktuotini analogiškai kaip ir su išorės.

Įmonei norint pasiekti geresnių rezultatų būtinas nuolatinis veiklos gerinimas, procesų tobulinimas. Paslaugų kokybės tobulinimas susideda iš:

- veiklos proceso stebėjimo,
- analizavimo,
- trūkumų bei problemų šalinimo (Juran, 1995).

Įmonės ir jos darbuotojų kaip profesionalų augimas prasideda nuo kvalifikacijos kėlimo, naujų žinių siekimo, ugdymosi, darbo įgūdžių tobulinimo. Paslaugų kokybės tobulinimas yra tikslingas, kai nuolatinis darbas ir procesų tobulinimas yra derinamas su darbuotojų skatinimo bei mokymo programomis. Kontrolė iš dalies yra perleidžiama į darbuotojų rankas, tačiau organizacijos vadovybė lieka atsakinga už sprendimų priėmimą ir veiklos kokybės aprūpinimą.

VKV šalininkai sutinka, kad naudinga darbuotojams suteikti daugiau įgaliojimų ir įtraukti į sprendimų priėmimą. Dalyvavimas valdymo procese didina produktyvumą, efektyvumą, kokybę, teikia pasitenkinimą darbu, skatina komandinį darbą. Vadovas norėdamas sėkmingesnio ir efektyvesnio komandinio darbo turėtų juos skatinti ir drąsinti, nes komandos narių bendradarbiavimas yra dar viena galimybė mokytis ir tobulėti. Jei organizacija lanksti, laiku reaguoja į vartotojų poreikių pokyčius, taip pat greitai, profesionaliai, kolektyvinėmis pastangomis pertvarko valdymo, tiekimo ir kitus procesus organizacija įgauna pranašumą teikti naujos kokybės produktus ir paslaugas. Pagrindinis VKV sėkmės veiksnys yra sėkmingo vadovavimo derinimas su darbuotojų teisių įgaliojimų, organizacijos procesų tobulinimu, valdymo sistemos elementais.

### ***Kokybės funkcijos išskleidimo (QFD) metodas***

Vienas iš populiariausių ir plačiausiai paplitusių kokybės vadybos metodų yra kokybės funkcijos išskleidimo metodas (QFD). Metodas gali būti *naudojamas tyrimo, paslaugos ar produkto vystymo, projektavimo, paslaugos teikimo, rinkodaros ir paskirstymo srityse.* Metodas padeda paversti vartotojų poreikius ir lūkesčius į organizacijos tikslus. Identifikuoti ir įvykdyti vartotojų norus bei lūkesčius

tampa svarbiausiu organizacijos tikslu, nes tai apsprendžia vartotojo pasitenkinimo lygį. Vartotojo pasitenkinimo lygis priklauso nuo dviejų komponentų:

- paslaugos savybių;
- defektų nebuvimo.

To pasiekti ir padeda kokybės funkcijos išskleidimo metodas. QFD – tai penkių pakopų procesas, kuris apima projektavimą nuo vartotojų poreikių iki galutinio produkto:

- pirma pakopa identifikuoja vartotojo poreikius ir norus. Šios savybės dažniausiai charakterizuoja produktą ar paslaugą, kurių savybių vartotojai norėtų. Šioje pakopoje reikalavimai dažniausiai nėra pamatuojami;

- antroje pakopoje šie reikalavimai vėliau yra paverčiami į technines specifikacijas ar reglamentus panaudojant atitinkamus specialistus. Reikalavimai tampa išmatuojamais;

- trečioje pakopoje techninės specifikacijos paverčiamos galutinio produkto specifikacijomis. Jos vadinamos „kritinės dalies charakteristikomis“. Jos yra būtinos ir jų pakanka, kad būtų galima pagaminti vartotojo poreikius atitinkantį produktą ar pateikti paslaugą;

- ketvirtoje stadijoje yra suprojektuojamas produkto gamybos ar paslaugos teikimo procesas;
- galutinė stadija yra suplanuoti veiksmus, būtinus atlikti, norint pateikti reikiamą kiekį produkcijos ar paslaugų.

### ***Paslaugų kokybės valdymo programa***

Paslaugų kokybės valdymo principai ir kokybės funkcijos išskleidimo metodas yra universalūs, t.y. juos gali taikyti ir gamybos, ir paslaugų organizacijos.

Specifiškai į paslaugų kokybės tobulinimą sufokusuotą programą pasiūlė Groonroos (2002). Kadangi kokybės tobulinimas turi būti sisteminis, mokslininko pasiūlyta programa sudaryta iš šešių paprogramių:

- paslaugų koncepcijos tobulinimas. *Į vartotoją orientuotos koncepcijos*, kurioje numatoma kaip bus valdomi išteklių ir *veiklos paslaugos* teikimo procese;

- vartotojų lūkesčių paprogramė. Rinkodaros ir pardavimų veiklos negalėtų būti planuojamos nepriklausomai viena nuo kitos. Jos turi būti bendrinamos su paslaugų teikėjo patirtimi, įgyta rengiantis ir vykdant šias veiklas vartotojams. Kitaip visuomet kils kokybės problemų, nežiūrint kitų kokybės tobulinimo paprogramių;

- paslaugos rezultatų paprogramė. Paslaugos teikimo rezultatas, t. y. ką vartotojas gauna (techninė kokybė), yra dalis vartotojo patirties. Paslaugos rezultatas turi būti kuriamas ir valdomas vadovaujantis paslaugos koncepcija ir joje atsispindinčiais tikslinių vartotojų poreikiais;

- rinkodaros paprogramė. Funkcinė paslaugos kokybė daugeliu atveju yra puikią kokybę ir konkurencinį pranašumą lemiantis veiksnys. Dažnai šią kokybės dimensiją lemia kontaktinio personalo mandagumas, lankstumas ir jų pasirengimas veikti orientuojantis į vartotoją. Dėl to kontaktinis personalas ir kitos personalo kategorijos turi būti laikomos paslaugos teikėjo vidine rinka. Nuolatinė ir strategiškai pagrįsta vidinė rinkodara yra gyvybiškai svarbi kokybės gerinimo programos dalis;

- fizinės aplinkos ir fizinių išteklių paprogramė. Paslaugų teikėjų fiziniai ištekliai, technologija ir informacinės sistemos dažnai vystomos laikantis vidinio efektyvumo standartų. Ištekliai, kurie sudaro paslaugos teikimo technologinį pagrindą, kaip ir fizinė aplinka, gali turėti neigiamą poveikį vartotojų suvokimui. Tai įpareigoja fizinės aplinkos ir išteklių valdymo paprogramę laikyti sudėtine paslaugų kokybės tobulinimo programos dalimi;

- informacinių technologijų paprogramė. Vartotojai vis daugiau naudojami technologija grįstomis sistemomis. Paslaugos teikėjas privalo investuoti į tinkamas informacines technologijas ir atnaujinti programinę bei techninę įrangą;

- vartotojų dalyvavimo paprogramė. Vartotojai gali daryti reikšmingą poveikį paslaugos teikimo procesui, todėl būtina su jais konsultuotis. Paslaugos kokybė gali būti neigiamai paveikta, jei vartotojas nežino, ką ir kaip daryti arba nenori veikti taip, kaip to reikalauja teikėjas. Sudėtinė vartotojų dalyvavimo paprogramės dalis yra nepageidaujamo individualių vartotojų elgsenos efekto paslaugos teikimo procese eliminavimas.

*Išanalizavus Groonroos'o (2002) paslaugų kokybės valdymo programą, galima daryti prielaidą, kad ši programa galėtų būti taikoma ir valdant vidinių paslaugų kokybę.*

### ***Servqual metodas***

Servqual metodikos esmė ta, kad suvokiama paslaugos kokybė nustatoma kaip balų, kuriais įvertinama laukiama ir patirta kokybė, skirtumas. Mokslininkai Parasuraman, Zeithaml ir Berry nustatė, kad nepriklausomai nuo paslaugos, vartotojas daugeliu atveju vertina tas pačias savybes. Šis modelis atsirado susisteminus Parasuraman kokybės spragų modelį ir pridėjus penkias kokybės vertinimo dimensijas (Šimkus, Pilelienė, 2010):

- Materialūs dalykai – materialinės bazės, įrengimų ir įrenginių, personalo ir komunikacijos priemonių išvaizda ir švara;

- Patikimumas – sugebėjimas tiksliai atlikti pažadėtą paslaugą;

- Reagavimas – noras padėti klientams ir noras tiksliai atlikti paslaugą;

- Garantijos:

- ✓ Kompetencija – reikiamų įgūdžių ir žinių turėjimas paslaugai atlikti;

- ✓ Pagarbumas – mandagumas, dėmesys ir draugiškumas bendraujant su personalu;
  - ✓ Pasitikėjimas – personalo patikimumas, įtikinamumas ir sąžiningumas;
  - ✓ Saugumas – pavojaus, rizikos ir abejingumo nebuvimas.
- Įsijautimas:
    - ✓ Priėjimas – prieinamumas ir lengvas bendravimas;
    - ✓ Ryšio palaikymas – informacijos suteikimas vartotojui aiškia kalba ir vartotojų išklausymas;

Servqual modelio pagalba galima identifikuoti vartotojų vertinamos kokybės aspektus. Todėl įmonės vadovams ir specialistams patartina atsižvelgti į du esminius kriterijus:

1) kokybiniu pagrindu – žinios (kas sudaro kokybę) ir pasiūlymas (kaip kokybę galėtų būti pagerinta);

2) kokybės matavimas gali aprūpinti kiekybės pagrindą specifiniais duomenimis ir visa tai gali būti panaudota kokybiškoje vadyboje.

Servqual paslaugų kokybės modelis leidžia nustatyti neatitikimus tarp suvoktos paslaugų kokybės ir vartotojų lūkesčių, pagal kiekvieną kokybės dimensijos teiginį ir įvertinti organizacijos teigiamų paslaugų kokybę, bet ir pateikia pasiūlymus, kaip kokybę galėtų būti pagerinta, t.y. identifikuoja kliūtis, trukdančias vartotojams suteikti pageidaujamos kokybės paslaugą. Servqual modelis vienas išsamiausių ir nuodugniausių rezultatų duodantis modelis taikomas paslaugų kokybės vertinimui.

### ***Darbuotojų kompetencija kaip profesionalių paslaugų kokybės tobulinimo veiksnys***

XXI a. yra vadinamas sparčiai besikeičiančiu pasauliu. Tam turi įtakos globalizacijos poveikis, technologiniai pokyčiai, šiuolaikinio mokslo vaidmuo žmogaus gyvenime ir demografinės charakteristikos, skirtumai tarp tautų. Esant tokioms aplinkybėms, organizacijos kovoja dėl išlikimo rinkoje. Žinios, gebėjimai ir nauji įgūdžiai yra būtini siekiant užtikrinti organizacijos sėkmę ateityje. Kai organizacijos sutelkia dėmesį į efektyvesnę vidinių paslaugų teikimą ir jų kokybę, įgyja konkurencinį pranašumą. Šiandien paslaugų kokybė yra laikoma bendra koncepcija verslo literatūroje ir vaidina svarbų vaidmenį vartotojų pasitenkinimui, lojalumui, taip pat organizacijos pajamoms. Be to, yra ryšys tarp šių veiksnių ir įmonės pajamų grandinės (Lin'as, Cho, 2005).

Paslaugas teikiančios įmonės klientų pasitenkinimą gali padidinti, išsiskiriant iš kitų įmonių profesionalumu, pagarba ir patikimumu (Saxby ir kt., 2004). Teikti tikslius atsakymus yra svarbesnis veiksnys klientų pasitenkinimui, nei laiku suteikta paslauga. Apskaitos ir finansines paslaugas teikiančios įmonės taip pat turėtų imtis priemonių užtikrinti, kad jų darbuotojai būtų malonūs ir komunikabilūs. Vartotojas turėtų būti supažindintas su veiklos ir įstatymų pasikeitimais, naujovėmis,

suprastų jų svarbą. Taip gerinamas ne tik įmonės įvaizdis, bet ir susidaryta nuomonė apie esamus kompetentingus darbuotojus ir jų žinių lygį.

Teigiamą įtaką vidinių paslaugų kokybei daro organizacijoje įdiegta mokymosi kultūra, nes kokybišką paslaugą geba suteikti tik kompetentingi darbuotojai, kurie nori tobulėti ir mokytis. Mokymasis yra procesas, kuris prasideda nuo darbuotojų, plečiasi tarp darbo grupių ir galiausiai apima visą organizaciją. Tai ypač aktualu organizacijoms, teikiančioms finansines ir apskaitos paslaugas, kur kasmet įvedami nauji reikalavimai, keičiasi teisinė aplinka ir kuriami nauji įstatymai apskaitos ir mokesčių srityje. Gera mokymosi aplinka gali skatinti darbuotojus mokytis ir likti ilgą laiką organizacijoje (Amirtash'as, 2012). Taigi, mokymosi kultūra, deranti su organizacijos ypatumais, ne tik padeda darbuotojams įgyti aukšto lygio kvalifikaciją, bet ir saugo juos kaip gerus darbuotojus organizacijoje. Efektyvi mokymosi programa turėtų būti pajėgi patenkinti darbuotojų poreikius tinkamai. Organizacija norinti suteikti kokybišką paslaugą turi turėti kompetentingus ir profesionalius darbuotojus, taip pat nuolat kelti jų kompetenciją, žinias, todėl toliau aptarsiu darbuotojų kompetencijas ir jų svarbą organizacijai.

*Kompetencija* apibūdinamas žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečioms aplinkybėms. Kompetencija neįgyjama kaip tradicinė kvalifikacija, gavus diplomą, ji turi būti pastoviai ugdoma. Dėl to organizacijos, siekdamos atitikti nuolat kintančius reikalavimus, turi kurti mokymo sistemas, kuriose būtų nuosekliai orientuotos į darbuotojų kompetencijų ugdymą (Adamonienė, Ruibytė, 2010). Konkuravimas paslaugomis ir kainomis kuria tik trumpalaikį efektą. Perpratusios konkurencinio pranašumo prigimtį, organizacijos atsigrėžė į savo vertingiausią turtą – žmogiškuosius išteklius, dedančius pagrindą bendrųjų ir strateginių kompetencijų kūrimui. Organizacijos konkurencinis pranašumas pirmiausia kyla ne iš jos kuriamų paslaugų, bet iš gebėjimo technologinius ir gamybinius įgūdžius paversti kompetencijomis, remiančiomis organizacijos strategiją, leidžiančioms prisitaikyti prie nepastovių aplinkos sąlygų ir atrasti naujų verslo galimybių (Atkočiūnienė, Juškaitė 2012). Thompsonas ir Richardsonas (1996) konstatuoja, kad jei organizacijos išlikimas ir sėkmė kyla iš dviejų iš esmės svarbių rezultatų – vartotojams patrauklių paslaugų bei efektyvių organizacinių procesų, tai šie apčiuopiami galutiniai rezultatai yra akivaizdžiai priklausomi nuo tam tikrų bendrų organizacijos kompetencijų buvimo ir išdėstymo. Kad ir koks būtų organizacijos veiklos profilis ir unikalios jos charakteristikos, konkurencinis pranašumas slypi jos pačios viduje išteklių ir gebėjimų pavidalu, todėl organizacija turėtų strategiškai veikti atsižvelgdama į savo unikalius, vertingus ir neturinčius pakaitalų išteklius ir gebėjimus, o ne į iš tų gebėjimų kylančias paslaugas, nes būtent šie ištekliai yra šių dienų ekonomikos variklis.

Reikalavimai darbuotojų kompetencijai nuolat didėja ir sparčiai kinta. Šiuolaikinėmis sparčių dinamiškų pokyčių sąlygomis organizacijoms, siekiančioms išlaikyti konkurencingumą, vis dažniau išskyla žmogiškųjų išteklių lankstumo poreikis, t.y. gebėjimas pasinaudoti ne tik vidiniais, bet ir

išoriniais kompetencijos šaltiniais. Dažniausiai organizacijos tikisi užtikrinti galimybę veiksmingai ir greitai reaguoti į rinkos pokyčius. Tai savo ruožtu kelia specifinius reikalavimus ir vadovų kompetencijai bei nuolatiniam jos ugdymui. Kompetencijos valdymas ir vystymas susijęs su:

- darbo vietų vertinimu
- darbuotojų samda ir atranka
- darbuotojų vidiniu ir išoriniu mobilumu
- karjeros valdymu
- kvalifikacijos kėlimu ir mokymu
- darbuotojų veiklos vertinimu
- atlyginimo už darbą organizavimu ir t.t.

Tai lemia ir du esminius kompetencijos aktualumo aspektus. Pirmasis susijęs su kiekvieno darbuotojo pozicija – kompetencija yra svarbus veiksnys individui įgyvendinant sėkmingą karjerą. Iš kitos pusės, tai svarbu ir organizacijai – darbuotojų kompetencija ir jos ugdymas leidžia organizacijai įgyvendinti savo tikslus ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Todėl ir vadovo kompetencija yra daugialypė, tai ne tik profesinė, metodinė, bet ir socialinė kompetencija. Ji turi apimti daugybę teorinių ir praktinių žinių, įgūdžių turėjimą, sprendžiant susidariusias problemas, sugebėjimą dalintis patirtimi, bendradarbiaujant, ieškant informacijos, analizuojant ir sisteminant, strategiškai mąstant (Adamonienė, Šilingienė 2007). Organizacijų praktinėje veikloje dažnai pasitaikanti problema yra ta, kad vadovai retai kada geba išskirti savo organizacijos esminius potencialus – žmogiškuosius išteklius, darančius didžiausią įtaką veiklos efektyvumui ir bando aprėpti visas sritis, nepakankamai analizuojama, kokios jų kompetencijos duoda didžiausią naudą tobulinant paslaugas, procesus, kokių kompetencijų stokojama kuriant organizacijos konkurencinį pranašumą (Atkočiūnienė, Juškaitė 2012).

*Išskiriami tam tikri kompetencijos elementai, kurie yra neatskiriami nuo individo asmenybės:*

- žinios: žinių rinkinį sudaro teorinės žinios (būtinoms tam tikriems fenomenams, objektams, situacijoms, organizacijoms ir procesams suprasti), aplinkos žinios (susijusios su kontekstu, apimančios žinias apie sistemas, procesus, medžiagas ir produktus, strategijas, organizacinę struktūrą bei kultūrą ir t.t.) ir procedūrinės žinios (apibūdina, kaip veiksmas turi būti atliktas; apima procedūras, metodus, adekvačius veiklos metodus, arba kitaip – veiksmų rinkinį, atliktą nustatyta tvarka).

- patyrimas (angl. *Know-how*): patyrimą apima formalizuotas žinojimas (kaip naudoti procesines žinias), empirinis žinojimas (apima mokymąsi iš praktinių patirčių, įskaitant jutimus, požiūrius, įžvalgas, refleksus, intuiciją, jautrumą ir kt.) ir kognityvinis žinojimas (intelektinės operacijos, būtinoms formuluojant, analizuojant ir sprendžiant problemas ar koncepcijas ir tvirtinant projektus, priimant sprendimus, kuriant, išrandant, apibendrinant, ieškant analogiškų argumentų ir t.t.).

- gabumai bei emociniai ir fiziologiniai ištekliai: gabumai tradiciškai yra vadinami elgsenos kompetencijomis (pvz., santykių gebėjimas, lankstumas, iniciatyvumas ir pan.), kurių vis labiau yra

reikalaujama ir organizaciniame kontekste. Su gabumais susiję emociniai ir fiziologiniai ištekliai yra veikiami žinojimo, kaip kontroliuoti emocines reakcijas, kurios gali veikti kartu ir kaip rizikos faktorius, ir kaip parama sprendžiant problemas.

Vidinių paslaugų kokybei didelę įtaką daro organizacijoje dirbantys darbuotojai ir jų turima kompetencija. Jucevičius ir Ilonienė (2009) išskiria 7 esmines kompetencijas, išsišakojančias į gebėjimus, supratimą bei žinojimą.

**7 lentelė. Darbuotojų kompetencijos (Jucevičius, Ilonienė (2009))**

<b>Darbuotojų kompetencijos</b>	<b>Aprašymas</b>
Tobulėjimo ir tobulinimo kompetencija	Gali būti dviejų lygmenų: individo lygmens ir organizacijos lygmens. Organizacijos lygmuo turi pasižymėti: mentoriais, mokymosi konsultanto gebėjimais; motyvacija ir gebėjimu skatinti organizaciją tapti besimokančia; gebėjimu formuoti ir vystyti besimokančią organizaciją; gebėjimu kurti, vystyti ir palaikyti mokymosi partnerystėje tinklus, panaudojant šiuolaikines technologijas; organizacijos vystymo gebėjimais.
Lyderystės kompetencija	Reikalauja sekančių gebėjimų: gebėjimas motyvuoti ir “uždegti” žmones; komandinio darbo gebėjimai; gebėjimas kurti ir vystyti komandas.
Multikultūriškumo ir multinacionalumo kompetencija	Ją sudaro: tarptautinės veiklos patirtis; globalinis mąstymas; kultūrinės įvairovės tolerancija; nuostata geografiniam mobilumui; gebėjimas pasiekti kultūrinę sinergiją; mokėjimas veikti multikultūrinėse ir multinacionalinėse komandose; gebėjimas valdyti įvairovę; gebėjimas vystyti multikultūrinę ir multinacionalinę organizaciją; gebėjimas keistis kultūros prasme ir keisti organizacijos kultūrą; multinacionalinės organizacijos įvaizdžio kūrimo nacionalinėje terpėje gebėjimai.
Inteligentiškumo kompetencija	Ją sudaro: nuostata naujai informacijai; gebėjimas informacijoje pamatyti kontekstą; gebėjimas atsirinkti esminę informaciją ir ją panaudoti sprendimų priėmimui; gebėjimas integruoti įvairių sričių/ šaltinių informaciją ir žinias; gebėjimas pamatyti įvairias alternatyvas; išorinių ir vidinių informacijos šaltinių valdymo gebėjimas; gebėjimas integruoti naują informaciją su jau turimomis žiniomis pasiekiant naują žinojimo kokybę; veiklos vizijos platumas ir ribų suvokimas.
Veiklos efektyvumo kompetencija	Turi dvi esmines dedamąsias kompetencijas, eilę gebėjimų bei žinojimų: problemų sprendimo kompetencija (gebėjimas analizuoti, prioretizuoti; gebėjimas konceptualizuoti; gebėjimas taikyti efektyvius sprendimo metodus) ir valdymo organizavimo kompetencija (vadybos funkcijų ir proceso žinojimas; gebėjimas valdyti projektus; gebėjimas valdyti virtualias ir judrias sistemas; veiklos monitoringo gebėjimai; veiklos standartų nustatymo gebėjimai; organizacijos projektavimo gebėjimai).
Komunikacinė kompetencija	Sudaro: nuostata būti patikimu partneriu; nuostata kooperacijai ir įsipareigojimui; tinklinės komunikacijos gebėjimai.

Sprendžiant teikiamų paslaugų kokybės gerinimą ypač daug dėmesio reikia skirti organizacinės kultūros plėtrai. Organizacija, turinti susiformavusias tradicijas ir pažiūras į klientą, vertybių skalę ir elgesio normas yra teikiamų paslaugų kokybės garantas. Bandyta nustatyti darbuotojų mokymo ir motyvavimo įtaką organizacinės kultūros formavimuisi, teikiamų paslaugų kokybei ir kitiems darbuotojų veiklos rezultatams. Ankstyvieji mokslininkų darbai apie organizacijų veiklą, valdymo ypatumus nagrinėti šiomis pagrindinėmis kryptimis žiūrėti 8 lentelę.



**8 lentelė. Organizacijos kultūros plėtros įtaka paslaugų kokybei ir darbuotojų veiklos rezultatams (sudaryta remiantis Bowen'as, Schneideris, 1988; Juranas, Gryna, 1993)**

<b>Kryptys</b>	<b>Aprašymas</b>
Vadovo valdymo būdas ir elgsena	Tai apima pagrindines vadovo veikos funkcijas: visų rūšių planavimą, darbuotojų motyvavimą, organizacijos vieningumo palaikymą bei paslaugų kokybės užtikrinimą;
Organizacijos stiprinimo metodai	Tai buvo išskirta kaip viena iš organizacijos valdymo funkcijų, kai vadovas turi organizuoti tinkamas personalo sudarymo, mokymo bei motyvavimo sistemas, organizuoti rinkodarą, finansavimą ir kitas organizacijos veiklai palaikyti reikalingas veiklas;
Organizacinės kultūros kūrimas ir dėmesys klientui	Šis veiksnys yra susijęs su vidine organizacijos aplinka ir darbuotojais, tačiau vartotojas yra pagrindinis išorinės aplinkos subjektas, į kurį turi orientotis bet kurios kategorijos organizacija. Vartotojas vertina ne tik įsigytą paslaugą, jos kokybę, tačiau jam svarbus ir pats įsigijimo procesas - kaip ta paslauga pateikiama: aptarnavimo kultūra ir kvalifikuotumas, darbuotojų suinteresuotumas bendradarbiauti ir pan. Norint palaikyti organizacijos efektyvumą, sėkmę bei konkurencingumą svarbu numatyti, kaip galima pritraukti ir išlaikyti vartotoją, o tai galima padaryti tik vadovaujantis tinkamomis kultūros vertybėmis;
Technologijų svarba	Organizacijos vadovai turi nuspręsti, kokias priemones, įrankius bei įrangą naudoti, kad būtų įmanoma suteikti kuo geresnės kokybės paslaugas ir visiškai patenkinti vartotojo poreikius. Kaziliūnas (2004) itin pabrėžia kultūrinės aplinkos veiksnį. Jų manymu, darbuotojų veiklos kokybei įtaką daro tinkama psichologinė aplinka darbo vietoje. Tik tada, kai darbuotojai gerai įsisąmonina organizacijos kultūrą, supranta veiklos pobūdį bei tikslus, pajunta gerą vidinį organizacijos klimatą, jie išvengia neigiamos emocinės įtampos. Be to, taip garantuojami geresni veikos rezultatai, darbuotojai patiria pasitenkinimą atliekamu darbu, kas užtikrina ir aukštesnio lygio paslaugas.

Žinių valdymas siejamas su technologijų naudojimu, kad informacija būtų tinkama ir prieinama, kad ir kur ji būtų. Žinios reikalauja mainų, o informacinės technologijos (IT) tik padeda tuos mainus įgyvendinti. Todėl IT reikia tinkamai pritaikyti prie konkrečių aplinkybių. Pažymėtina, kad veiksmai su informacija (procesai) turi būti kreipiami taip, kad skatintų darbuotojus geriau suprasti veiklos procesus, efektyviau naudoti laiką ir kitus išteklius, įvertinti rizikos veiksnius, operatyviau identifikuoti priežastis ir tiksliau parinkti priemones iškilusioms problemoms spręsti. Dėl šių priežasčių, pasak Gudo ir Brundzaitės (2005), reikia sukurti organizacinį kontekstą, kuriame būtų kuriamos, saugomos, skleidžiamos ir naudojamos organizacijos žinios, užtikrinančios organizacijos adaptavimąsi prie besikeičiančios aplinkos bei aplinkos keitimą norima linkme. Organizaciniu lygmeniu, atsižvelgiant į nuolat besikeičiančią išorinę aplinką, įvertinant įmonės kultūrą, turėtų būti modeliuojama veikla, per kurią skirtingų žmonių sukauptos ir suvienytos žinios bei gebėjimai transformuojasi į konkurencingus produktus ir paslaugas (Atkočiūnienė 2012).

9 lentelėje pateikiami kontaktinių apskaitos darbuotojų įgūdžiai.

9 lentelė. Kontaktinių apskaitos darbuotojų įgūdžiai (Varca, 2004)

Gebėjimai	Sudėtis	Aprašymas
<b>Kognityviniai</b>	Aritmetiniai	mokėjimas sudėti, atimti, padauginti ir padalinti mintinai arba su kalkuliatoriumi, o taip pat mokėjimas paskaičiuoti procentus;
	Grupavimo	mokėjimas pamatyti, kaip tie patys dalykai vyksta skirtingose kategorijose ir gebėjimai atpažinti taisykles bei panaudoti informaciją;
	Dedukciniai	mokėjimai bendras taisykles pritaikyti specifinėms problemoms (faktų ir įvykių loginė analizė siekiant rasti optimalų problemos sprendimą);
	Indukciniai	tai gebėjimai suderinti atskirą informaciją arba specifinius atsakymus į problemą, sukurti bendras taisykles arba apibendrinimus; tai apima ir gebėjimus parengti korektiškas išvadas iš ribotos informacijos arba duomenų;
	Informacijos tvarkymas, sisteminimas	tai gebėjimas sutvarkyti informaciją arba duomenis (skaičius, žodžius, procedūras, matematinės arba logines operacijas) taip, kad kiti ją suprastų ir galėtų naudotis;
	Novatoriškumas	tai gebėjimas pasiūlyti neįprastas ir gudrias idėjas nagrinėjamai situacijai; sukurti dar nenaudotas procedūras;
	Atmintis	tai gebėjimas prisiminti informaciją (žodžius, skaičius, paveikslus ir procedūras);
<b>Savitvados (angl. Self-mastery) įgūdžiai</b>	Dėmesys detalėms	gebėjimas susikoncentruoti ties užduotimi ir nepamesti potencialiai nuobodžių užduoties elementų
	Tolerancija frustracijai	tai gebėjimas valdyti susierzinimą nepaisant nuovargio, blaškomo dėmesio, nuobodulio ar pasipriešinimo; tai gebėjimas dirbti siekiant sunkiai įgyvendinamo tikslo;
	Proto blaivumas	gebėjimas pripažinti, kad reikalai klostosi į blogąją pusę; gebėjimas atpažinti pirmuosius įspėjimo ženklus, rodančius, kad situacija darosi problematika arba nevaldoma;
	Nuoseklumas	gebėjimas gerai įsisavinti, kas turi būti daroma, gebėjimai teisingai nustatyti prioritetus ir atlikti tai, kas privaloma be kitų žmonių pagalbos;
	Išvermingumas	tai gebėjimas greitai atsigauti nemaloniuose situacijose;
	Pasipriešinimas išankstiniam požiūriui	gebėjimas susilaikyti nuo galutinių sprendimų iki svarbių faktų surinkimo ir įvertinimo.
	Streso tolerancija	tai gebėjimas išlaikyti didžiulį spaudimą darbe ir jo spartą; gebėjimas palaikyti aukštą darbingumą visos darbo dienos bėgyje nepaisant skubių ir krizinių situacijų.
<b>Asmeninių santykių palaikymo įgūdžiai</b>	Elgsenos lankstumas	tai gebėjimas greitai pakeisti elgesį, įpročius, stilių, kai to reikalauja darbo aplinka;
	Empatija	tai gebėjimas persikūnyti į kito žmogaus situaciją ir suprasti, kaip tas žmogus jaučiasi;
	Klausymasis	tai mokėjimas išklaudyti ir suprasti kito žmogaus kalbą;
	Faktų identifikavimas	tai gebėjimas apčiuopti svarbią informaciją apie problemą palaikant pokalbį ir klausinėjant;
	Minčių dėstymas	tai gebėjimas komunikuoti žodžiu kitam suprantamu būdu;
	Įtaigos	tai gebėjimas daryti įtaką kitų žmonių nuomonei ir sprendimams; gebėjimas palenkti į savo pusę;
	Prezentacijos	tai gebėjimas pasisakyti grupėje ir efektyviai atsakyti į klausimus;
	Paslaugų pardavimas	tai gebėjimas daryti įtaką žmonėms, išsiūlant pasinaudoti paslauga pirmą kartą arba toliau ja naudotis;

Kompetencijų sąrašė pažymimos žinios apie veiklą, orientacija į vartotojus, komandinis darbas bei kitos kompetencijų sritys. Manoma, kad šių kompetencijų reikia kiekvienam darbuotojui. Tačiau, be šių pagrindinių kompetencijų, sudaromas sąrašas kompetencijų, reikalingų tam tikrai pareigybei.

Kiekvieno padalinio ar srities vadovų darbo grupė analizuoja tos srities pareigybių darbą ir išskiria pagrindinius veiksnius, užtikrinančius aukštą darbo atlikimo kokybę. Kiekvienai pareigybei sudaromi kompetencijos (žinių, gebėjimų, įgūdžių) reikalavimai pagal penkių lygių skalę nuo trūkstamos iki ekspertinio lygio kompetencijos (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

*Apibendrinant galima teigti, kad norint tobulinti paslaugų kokybę mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai metodų. Šiame darbe aptarti tik keletas iš jų: visuotinės kokybės vadybos koncepcija, paslaugų kokybės valdymo programa, kokybės funkcijos išskleidimo metodas. Šie metodai remiasi vartotojų požiūriu į paslaugą analizavimu ir jo lūkesčių patenkinimu, taip pat į paslaugų kokybės tobulinimą būtina įtraukti darbuotojus, suteikti jiems daugiau įgaliojimų, išklausti jų pasiūlymų. Personalo kompetencijos kėlimas yra vienas iš svarbiausių būdų kaip gerinti teikiamų finansinių ir apskaitos paslaugų kokybės lygį. Paslaugų kokybę priklauso nuo paslaugas teikiančios organizacijos tikslų ir vertybių, požiūrio į klientą, taip pat nuo aptarnaujančio personalo žinių ir kompetencijų. Taip pat labai svarbus vartotojo dalyvavimas paslaugos teikimo procese. Vartotojas paslaugą vertina remdamasis savo patyrimu ir lūkesčiais, todėl kiekvienas vartotojas tą pačią paslaugą ir jos kokybę suvokia savaip. Visos paslaugų savybės yra būdingos ir vidinėms paslaugoms, nes jos turi tas pačias sudedamąsias dalis kaip ir paslaugos: vartotoją ir paslaugų teikėją.*

### 3. MICRO MATIC SSC TYRIMO METODIKA

Šiame skyriuje pristatoma organizacija UAB „Micro Matic SSC“ ir jos veiklos specifika ir pateikiama tyrimo metodika.

#### 3.1. Organizacijos UAB „Micro Matic SSC“ pristatymas

„Micro Matic SSC, UAB“ danų bendrovė, aptarnauja grupės įmones Danijoje, Švedijoje, Vokietijoje, Austrijoje, Didžiojoje Britanijoje, Prancūzijoje, Ispanijoje, Olandijoje, Belgijoje ir Liuksemburge. Užsienio įmonių grupė „Micro Matic A/S“, kuriai priklauso tiek gamybos, tiek prekybos įmonės, Lietuvoje įsteigė nuosavą VPC. Bendrovė Kaune įkūrė VPC, kuriame teikiamos finansinės paslaugos grupės įmonėms kitose šalyse. 4 lentelėje pateikiami VPC aptarnaujami divizionai, jų verslo specifika.

10 lentelė. „UAB Micro Matic SSC“ aptarnaujamų divizionų struktūra (sudaryta autorės)

Divizionas	Verslo specifika	Verslo vienetų skaičius	Verslo vienetų partnerių skaičius
<b>Micro Matic Holding</b>	Holdinginė įmonė, kuri valdo visus kitus divizionus	1	2
Micro Matic	Alaus pilstymo įrangos gamyba	10	1
Nassau Door	Pramoninių vartų gamyba	6	4
Micro Matic Systems	Holdinginė įmonė, kuri valdo Triax systems, Elogic ir Senmatic grupės įmones	1	1
Triax systems	Skydinių ir kabelių gamyba	1	1
Senmatic	Sensorių gamyba	2	2
Elogic	Elektros skydinių gamyba	2	1

„Micro Matic A/S“ patronuojanti kompanija 2013 metais minėjo savo veiklos šešiasdešimtmetį. Tuo tarpu „Micro Matic SSC, UAB“ paslaugų centras Lietuvoje veikia nuo 2012 metų. Sparčiai besikeičiančioje verslo aplinkoje svarbu, kad organizacija dirbtų nuolat tobulindama savo strategiją. Kompanijos pagrindinis finansų departamentas perkeltas į Lietuvą įkurtą VPC, todėl verslo partneriai (verslo vienetų finansų departamento vadovai) savo veiklą koncentruoja padalinio strateginei veiklai gerinti, t.y. nebevadovauja finansų departamentui, dėl ko įsteigtas VPC su kai kurių paslaugų operacijų iškelimo galimybe dėl mokestinės bazės skirtumų. Verslo partnerių darbo specifika susidaro iš valdymo ataskaitų priežiūros, finansinių planų, biudžetų, prognozių kūrimo, kaupinių sudarymo priežiūros. Be to, jie privalo užtikrinti ryšį tarp komercinių tikslų ir finansinių pasekmių, kainodaros,

ryšių. Verslo partneriai atlieka investicijų, rizikos valdymo funkcijas bei apyvartinio kapitalo optimizavimo priežiūrą.

Pagrindinio finansų departamento darbuotojai atlieka verslo vienetų ataskaitų vizavimą, VPC priežiūrą. Departamento funkcija yra išlaikyti ir tobulinti veiksmingą kontrolės sistemą, organizacijos politikos bei procedūrų priežiūrą, išdo bei rizikos valdymą, mokesčių bei audito kuravimą.

4 paveiksle pateikiamos VPC teikiamos paslaugos.

Mokėtinos sumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sąskaitų ir mokėjimų apdorojimas</li> <li>• Mokėjimų vykdymas ir kontrolė</li> <li>• Kelionių išlaidų apskaita</li> <li>• Tiekėjo kortelės valdymas</li> <li>• Sąskaitų mėnesinis uždarymas ir sutikrinimas</li> </ul>
Gautinos sumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klientų atsiskaitymo ir užsakymų valdymas</li> <li>• Grynujų pinigų apskaita</li> <li>• Tarpusavio skolų suderinimas</li> <li>• Kredito valdymas</li> <li>• Klientų kortelės valdymas</li> <li>• Sąskaitų mėnesinis uždarymas ir sutikrinimas</li> </ul>
Ilgalaikio turto apskaita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilgalaikio turto apskaita ir įvedimas</li> <li>• Nusidėvėjimo skaičiavimas</li> <li>• Sąskaitų mėnesinis uždarymas ir sutikrinimas</li> </ul>
Didžiosios knygos apskaita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žurnalų paruošimas ir įvedimas į programą</li> <li>• Banko ir didžiosios knygos sąskaitų sutikrinimas</li> <li>• Mokesčių paskaičiavimas</li> </ul>
Finansų analizė ir planavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biudžetų sudarymas ir prognozė</li> <li>• Finansinių ataskaitų analizė</li> <li>• Kaštų ir produktų kainos analizė</li> </ul>
Ataskaitų teikimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansinių ataskaitų paruošimas</li> <li>• Statistinių ataskaitų paruošimas</li> <li>• Deklaracijos ir kitos ataskaitos Valstybinėms institucijoms</li> </ul>

#### 4 pav. VPC teikiamos paslaugos (sudaryta autorės)

VPC darbo specifika susidaro iš mokėtinų ir gautinų sumų apskaitos, pinigų srautų valdymo bei bankų ir kelionių išlaidų apskaitos, kreditinių kortelių administravimo, tarpusavio suderinimų aktų, didžiosios knygos apskaitos, kaupimo bei nurašymų administravimo, ilgalaikio turto apskaitos, biudžeto duomenų sudarymo, pinigų srautų prognozavimo tarp padalinių, mėnesinių uždarymų, besikartojančių, standartizuotų vidaus finansų valdymo ataskaitų administravimo, paruošimo bei peržiūros, bandomojo balanso bei išorinės atskaitomybės sudarymo ir nuolatinio darbo instrukcijų atnaujinimo susijusio su kiekviena skirtinga operacija. Taip pat vidinių paslaugų centro darbo specifika sudaro einamų procesų tobulinimas bei optimizavimas, dalyvavimas įvairiuose projektuose

susijusiuose su finansais, tam tikrų operacijų valdymas (darbo užmokesčio apskaičiavimas ir deklaravimas, PVM, kiti mokesčiai, privalomų ataskaitų teikimas ir t.t.).

VPC diegia pažangias darbo ir veiklos organizavimo formas. Organizacijoje siekiama procesų optimizavimo, ugdomi personalo gebėjimai identifikuoti problemą ir ją spręsti. Pagrindiniai procesai yra aprašomi instrukcijose, taip užtikrinama, kad naujas darbuotojas paskaitęs instrukciją sugebėtų teisingai atlikti procesą ir suteikti paslaugą. Nuolatinė procesų analizė padeda išsiaiškinti priežastis ir priimti teisingus sprendimus. Procesų peržiūra padeda išsiaiškinti, kurie veiksmai proceso eigoje yra nereikalinga, taip pat kuriuos veiksmus būtų galima automatizuoti, taip sutaupant laiko ir žmogiškųjų išteklių. Tai efektyvina darbą, didėja darbuotojų suinteresuotumas dirbti efektyviai.

Micro Matic SSC, UAB siekia kuo kokybiškiau aptarnauti savo klientus. VPC strategija – sukurti vertę komercinio verslo pusei, taip pat sutaupyti išlaidas bei gerinti kontrolę, tęstinumą ir vidinių paslaugų kokybę.

Kaip matome VPC veikla yra glaudžiai susijusi ir priklauso nuo verslo partnerių ir finansų departamento vadovų priimamų sprendimų. Pagrindinės iškylančios problemos organizacijoje:

- tarpusavio nesusikalbėjimas;
- komunikacijos stoka;
- aptarnaujančių technologinių sistemų trikdžiai;
- veiklos procesų harmonizavimas;
- profesionalių darbuotojų atranka;
- verslo vienetų ir VPC darbuotojų funkcijų nepasidalinimas;
- skirtingi strateginiai tikslai, nuo visos organizacijos tikslų;
- paslaugos verslo vienetams yra standartizuotos;
- kultūriniai skirtumai.

Dėl šių priežasčių gaunama informacija gali būti netiksli, nepilna, kas suteikiant finansines paslaugas yra kritiškai svarbu. Dažnai verslo partnerių ir VPC darbuotojų ryšys grįstas teikėjo - vartotojo principu, kas iš esmės yra blogai, nes abu vienetai priklauso tai pačiai organizacijai ir turi siekti bendros gerovės šiai įmonei.

*Apibendrinant galima teigti, kad norint suteikti kokybišką paslaugą, būtina tarpusavio komunikacija su kitais verslo vienetais ir jų darbuotojais. Perdavus grupės verslo vienetų finansus ir apskaitą tvarkyti VPC sumažinamos administracinės išlaidos bei perkeliama atsakomybė, gaunama profesionali priežiūra bei konsultacijos norint išvengti neteisingo apskaitos įstatymų interpretavimo ir taikymo. Kompanijai nereikia gaišti laiko bei eikvoti pinigų ieškant profesionalių buhalterių, o vartotojai taip pat yra labiau patenkinti gaunant visapusišką aptarnavimą. Tačiau norint, kad vidinės paslaugos būtų suteiktos nepriekaištingai būtina atsižvelgti į bendroje praktikoje iškylančias problemas VPC ir jas logiškai spręsti taip pat įtraukiant ir verslo vienetus.*

### 3.2. Tyrimo metodika

Šiame poskyryje apžvelgsiu mokslinio tyrimo eigą, tikslus uždavinius, metodiką. Pateikiama tyrimo strategija ir eiga taip pat pagrindžiami anketos ir interviu klausimai.

**Tyrimo tikslas** - įvertinti UAB „Micro Matic SSC“ vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo ir kokybės aspektus.

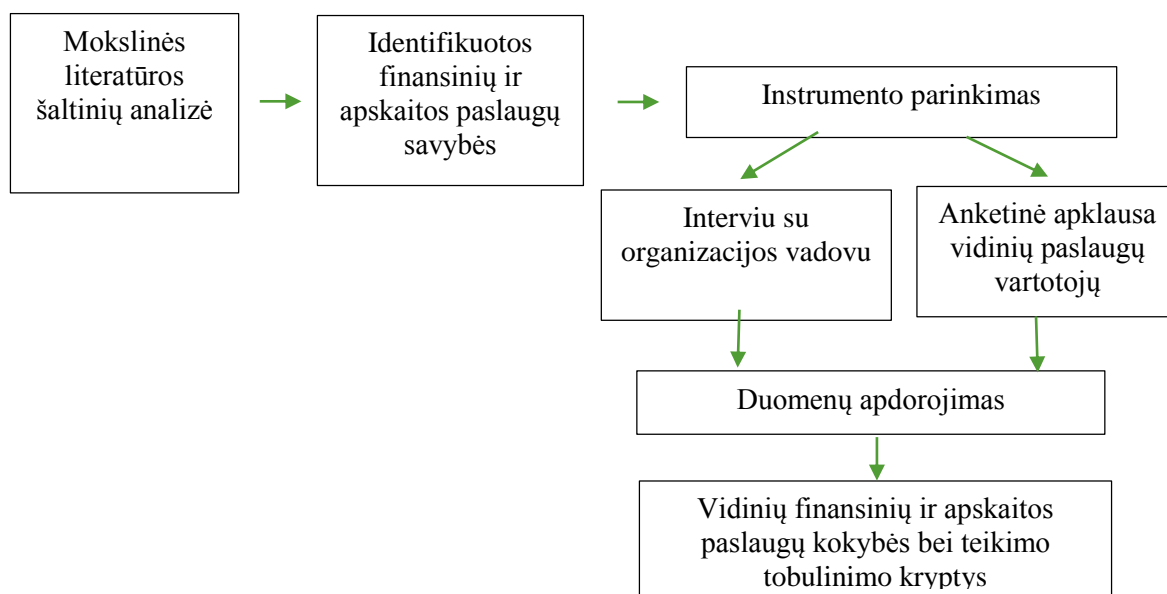
#### Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti UAB „Micro Matic SSC“ teikiamų vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų vertinimus įmonės vadovės ir vartotojų požiūriu;
2. Atskleisti UAB „Micro Matic SSC“ vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų tobulinimo kryptis ir priemones.

#### Tyrimo seka:

- interviu;
- vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų vartotojų apklausa.

5 pav. pateikiamas grafinis vaizdas kaip buvo atliekamas tyrimas.



5 pav. Darbo loginė schema (sudaryta autorės)

Pirmiausia šiame magistriniame baigiamajame darbe ištiriama ir sisteminama skirtingų autorių mokslinė literatūra apie paslaugų kokybę ir jų teikimo procesus. Identifikuojamos pagrindinės finansinių apskaitos paslaugų savybės pagal kurias įvertinama paslaugų kokybė. Parenkamas instrumentas atlikti tyrimui. Šiame darbe pasirinkta mišraus tyrimo strategija t.y atliktas interviu su organizacijos vadovu ir vidinių vartotojų anketinė apklausa. Atlikus interviu ir apklausą apdorojami

gaunami duomenys. Pagal duomenų rezultatus galima sukurti organizacijos UAB „Micro Matic SSC“ vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo ir kokybės tobulinimo kryptis, perspektyvas.

### **Tyrimo metodų pagrįstumas ir tyrimo eiga.**

Interviu atliktas su UAB „Micro Matic SSC“ direktore. Interviu informantu pasirinkta organizacijos direktorė todėl, kad ji organizacijoje dirba nuo pat pradžių, matė visus organizacijos procesus, pasikeitimus, augimą, taip pat nuolat bendrauja su verslo partneriais ir žino jų lūkesčius teikiamų paslaugų atžvilgiu. Interviu padėtų identifikuoti pasiūlymus, kaip būtų galima patobulinti UAB „Micro Matic SSC“ teikiamų finansinių ir apskaitos paslaugų kokybę. Trūkumų ir nekokybiškų paslaugų pašalinimas, organizacijai padidintų efektyvumą, skatintų kokybės gerinimą per nepertraukiamą veiklos procesų tobulinimą, optimizuojant organizacijoje vykstančius procesus.

*Interviu* metodu siekiama suvokti informantės patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu. Interviu tipas – *struktūrizuotas*, t.y. iš anksto sudaromi klausimai. Interviu metu išsiaiškinamos finansinių ir apskaitos paslaugų kokybės vertinimo kriterijai. Toliau 13 lentelėje pateikiami interviu klausimyno pagrindimas.

**11 lentelė. Interviu klausimyno pagrindimas (sudaryta autorės)**

<b>Klausimai</b>	<b>Klausimų paskirtis</b>
1-3	Nustatyti kaip Micro Matic SSC UAB vadovas vertina savo darbuotojų kompetencijas, kokios kompetencijos yra būtinos buhalterui ir kaip organizacija skatina darbuotojus kelti savo kompetenciją.
4-5	Nustatyti kokios finansinių ir apskaitos paslaugų savybės yra svarbiausios, kokie yra vidinių vartotojų reikalavimai apskaitos tvarkymui.
6-7	Nustatyti kokios pagrindinės komunikacijos, nesuskalbėjimo ir prieštaravimų problemos kyla organizacijoje ir kaip organizacijos vadovybė jas sprendžia.
8-11	Nustatyti teikiamų finansinių ir apskaitos paslaugų kokybę bei jų teikimą. Kaip būtų galima pagerinti vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų kokybę bei jų teikimą.

Atsižvelgiant į tiriamojo darbo tikslą ir objektą, nutarta tyrime taip pat taikyti kiekybinio tyrimo metodą. Vidinių vartotojų, gaunančių finansines ir apskaitos paslaugas, nuomonei įvertinti pasirinkta anoniminė anketa. Anketinės apklausos metodas pasirinktas todėl, kad:

- palyginti per nedidelį laiko tarpą galima apklausti visus verslo partnerius;
- duomenų apdorojimui panaudoti informacines sistemas;
- tyrėjas, gavęs apibendrintus apklausos rezultatus, galės taikyti vienokias ar kitokias tobulinimo galimybes siekiant kokybiškų paslaugų;

Luobikienės (2006) teigimu, apklausa yra labiausiai paplitęs metodas rinkti duomenis. Naudojant apklausą galima nustatyti bei įvertinti tiriamojo objekto charakteristikas ir suformuoti apibendrinančias išvadas. Guščinskienė (2008) apklausą apibrėžia kaip rinkimą susistemintos informacijos iš respondentų, naudojant anketos klausimynus, kuriuose tam tikra tvarka išdėstyti suformuluoti klausimai, skirti respondentams. Pasak Bitino (2006), apklausas galima skirstyti į anonimines ir įvardytas. Atliekant finansinių ir apskaitos vidinių paslaugų kokybės tyrimą buvo pasirinktas tyrimas



pasitelkiant anonimines anketas, nes šio tipo anketos padidina informacijos objektyvumą ir teisingumą. Anketinės apklausos turi šiuos privalumus: greitai, lengvai ir nebrangiai galima surinkti daug statistinių duomenų, kuriuos lengvai ir efektyviai galima apdoroti Microsoft Excel bei kitomis kompiuterinėmis programomis.

Anketinė apklausos klausimai skiriami į tris blokus. Pirmieji 21 klausimai parengti pasitelkiant Servqual metodą, kurių tikslas padėti įvertinti kaip vidiniai vartotojai suvokia UAB „Micro Matic SSC“ teikiamų paslaugų kokybę. Antrasis klausimų blokas skirtas įvertinti kaip vidiniai vartotojai vertina vidinių paslaugų teikimą, procesus, komunikaciją su paslaugas teikiančiais darbuotojais. Trečiasis blokas klausimų yra demografiniai klausimai, kurie padeda išsiaiškinti kokio dydžio padalinius valdo verslo partneriai, kokia jų lokacija ir kokia veikla užsiima padaliniai.

Anketoje adaptavus Servqual metodą finansinių ir apskaitos paslaugų kokybei ištirti palikti klausimai, kurie įvertina kaip vartotojas suvokia kokybę. Modelyje dažniausia naudojamos penkios dimensijos, kurias sudaro 22 indikatoriai (Nyeckas, Morales, 2002; Sureshchandar, ir kt. 2002):

1. Apčiuopiamumas (angl. *Tangibles*) fiziniai objektai (personalas, įranga, kitos bendravimo metu naudojamos priemonės), išmatuojami organoleptiškai (įmonių jutikliais).

2. Patikimumas (angl. *Reliability*) – organizacijos veiklos ir patikimumo pastovumas, gebėjimas įvykdyti pažadus.

3. Reagavimas (angl. *Responsiveness*) – noras padėti klientui, paslaugą suteikti kokybiškai ir greitai.

4. Užtikrinimas (angl. *Assurance*) – darbuotojų žinios ir paslaugumas, gebėjimas vartotojui sukelti pasitikėjimą

5. Individualus dėmesys, įsijautimas (angl. *Empathy*) – individualus dėmesys vartotojui, rūpinimasis juo, specialių poreikių tenkinimas.

Antrojo bloko klausimai atspindi VPC iškylančias problemas:

- tarpusavio nesusikalbėjimas;
- komunikacijos stoka;
- aptarnaujančių technologinių sistemų trikdžiai;
- veiklos procesų harmonizavimas;
- verslo vienetų ir VPC darbuotojų funkcijų nepasidalinimas;
- paslaugos verslo vienetams yra standartizuotos;
- kultūriniai skirtumai.

Verslo partnerių apklausa siekta atskleisti organizacijos vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo tobulinimo ir vidinių paslaugų kokybės gerinimo galimybes. Taip pat vartotojų nuomonė ir pasiūlymai, tai paslėptos verslo tobulinimo galimybės, todėl juos reikia tinkamai vertinti. Sistemiškai renkant informaciją, ją registruojant ir analizuojant, duomenis būtų galima naudoti kaip informaciją,

skirtą paslaugoms, procesams tobulinti ar klaidoms taisyti. Toliau 12 lentelėje pateikiamas anketos klausimyno pagrindimas.

**12 lentelė. Anketos klausimyno pagrindimas (sudaryta autorės)**

Klausimyno dalis	Klausimai	Klausimų paskirtis
I	1-4	Nustatyti kaip verslo partneriai vertina UAB Micro Matic SSC turimus materialius išteklius (įranga baldai), teikiamų dokumentų tvarkingumą, bei darbuotojų aprangą.
	5-9	Nustatyti kaip verslo partneriai vertina UAB Micro Matic SSC darbuotojus, ar jie laiku atlieka darbus, ar duomenys yra teisingai pateikti iš pirmo karto, ar nuoširdžiai nori išspręsti iškilusias problemas ir padėti verslo partneriams.
	10-13	Nustatyti kaip verslo partneriai vertina UAB Micro Matic SSC darbuotojų atsakomybės lygį.
	14-17	Nustatyti kaip verslo partneriai vertina UAB Micro Matic SSC darbuotojų konfidencialumą, bendravimą ir žinių lygį.
	18-21	Nustatyti kaip verslo partneriai vertina UAB Micro Matic SSC darbuotojų empatiją ir pasirusimą padėti vartotojui.
II	22-25	Nustatyti kaip verslo partneriai vertina UAB Micro Matic SSC paslaugų teikimą. Ar greitai yra atsakoma į laiškus, ar kyla komunikacijos, nesusikalbėjimo ir kultūrinių skirtumų problemų.
	26-28	Nustatyti ar dažnai kyla problemų su finansinių ir apskaitos paslaugų teikimu, nepasidalinimu atsakomybių rengiant ataskaitas
	29-30	Nustatyti kokias charakteristikas turi turėti buhalteris ir kurios iš jų yra svarbiausios verslo partneriams.
III	31-33	Nustatyti kokius padalinius valdo verslo partneriai, kokie padalinių dydžiai.

**Tyrimo imtis.** Atliekant UAB „Micro Matic SSC“ teikiamų apskaitos ir finansinių paslaugų teikimo ir kokybės tyrimą anketos išsiųstos visiems verslo partneriams. Jų UAB „Micro Matic SSC“ turi 12. Anketą užpildė visi verslo partneriai. Anketa buvo pildoma 2016 m. balandžio mėnesį.

Buhalterinė apskaita – tai ūkinių operacijų ir ūkinių įvykių, išreikštų pinigais, registravimo, grupavimo ir apibendrinimo sistema, skirta gauti informaciją ekonominiams sprendimams priimti ir finansinei atskaitomybei sudaryti (Kalčinskas, 2003). Pagrindinė problema – vidinių vartotojų reikalavimai gali prieštarauti įstatymams reglamentuojantiems finansines ir apskaitos paslaugas. Taigi atlikus anketinę apklausą, svarbu nustatyti kaip atsižvelgus į teisinį reglamentavimą ir kiekvieno vidinio vartotojo įmonės specifikaciją būtų galima patobulinti finansinių ir apskaitos paslaugų kokybę bei teikimą.

Finansinės ir apskaitos paslaugos yra labai svarbi verslo dalis organizacijoje daro įtaką įmonės rezultatams, todėl svarbu užtikrinti, kad vidinės paslaugos būtų kokybiškos ir profesionalios. Profesionalumą užtikrinti padeda tinkamai pasirinktas darbuotojas, kuris yra išsilavinęs, protingas ir turintis patirties. Kokybę teikiamų paslaugų užtikrinti yra kiek sunkiau. Tam reikia laiko, dėmesio pastangų. Finansinės ir apskaitos paslaugos yra griežtai reglamentuojamos įstatymų ir teisinių reikalavimų. Tačiau norint patenkinti vidinių vartotojų poreikius, reikia atsižvelgti ne tik į įstatymus,

apskaitos standartus ir reikalavimus, bet ir į veiklos pobūdį, išskirtinai kiekvienam vidiniam vartotojui pritaikyti finansinių ir apskaitos paslaugų teikimą taip, kad kiekvieno vartotojo lūkesčiai būtų patenkinti. Taigi, reikia nustatyti kokie yra vidinių vartotojų reikalavimai finansinėms ir apskaitos paslaugoms. Pirmiausia reikia išsiaiškinti kas būdinga finansinėms ir apskaitos paslaugoms, o po to nustatyti jų svarbumą apklausus organizacijos vadovą ir vidinius vartotojus. *Finansinių ir apskaitos paslaugų kokybės vertinimo kriterijai:*

- pateikiama apskaitos informacija turi būti tiksli – ***tikslumas***;
- Buhalterinė apskaita turi būti tvarkoma profesionaliai – ***profesionalumas***;
- Visi darbai susiję su apskaita turi būti atlikti laiku – ***savalaikiškumas***;
- Buhalteris turi būti komunikabilus – ***komunikabilumas***;
- Buhalteris turi nuolat mokytis, tobulėti, sekti visą naujausią informaciją ir informuoti vartotoją apie visus pasikeitimus – ***novatoriškumas***;
- Įmonės apskaita turi būti tvarkoma laikantis visų įstatymų ir apskaitos standartų reikalavimų – ***atitiktis teisinei bazei***;
- Įmonės apskaita turi būti tvarkoma kruopščiai – ***kruopštumas***;
- Buhalteris turi atstovauti vartotojui visose valstybinėse institucijose (teikti deklaracijas, atsakyti į iškilusius klausimus ir t.t.) – ***pareigingumas***;
- Buhalterinė apskaita turi būti visiškai integruota ir pritaikyta verslui – ***integruotumas***;
- Įmonei paskirtas buhalteris turi sugebėti atsakyti į visus vartotojui iškylančius klausimus – ***kompetentingumas***;
- Vartotojui svarbu yra teisingas tarpinių ir metinių finansinių ataskaitų paruošimas – ***specifiškumas***.

*Apibendrinant galima teigti, kad pasirinkus atlikti anketinę apklausą su organizacijos vidiniais vartotojais ir interviu su organizacijos direktore, išsiaiškinta abiejų suinteresuotų pusių nuomonė apie paslaugų teikimą ir jų kokybę.*

## 4. MICRO MATIC SSC TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje apžvelgsiu atlikto mišraus tyrimo (anketinės apklausos ir interviu) duomenis. Anketinės apklausos pagalba buvo išsiaiškinta kaip vidiniai finansinių ir apskaitos paslaugų vartotojai (verslo partneriai) vertina UAB Micro Matic SSC paslaugų teikimą ir kokybę. Interviu atliktas su organizacijos UAB Micro Matic direktore. Šis interviu padėjo išskirti svarbiausias darbuotojų kompetencijas, reikalingas suteikti profesionalias paslaugas, taip pat kaip organizacijos vadovybė vertina savo teikiamų paslaugų kokybę.

### 4.1. Tyrimo rezultatų analizė

#### 4.1.1. Anketos duomenų analizė

#### *Apklausoje dalyvavusių verslo vienetų (partnerių) charakteristikos*

Anketinės apklausos duomenų analizė pradedama nuo tyrimo dalyvavusių verslo partnerių charakteristikų apžvalgos (13 lentelė).

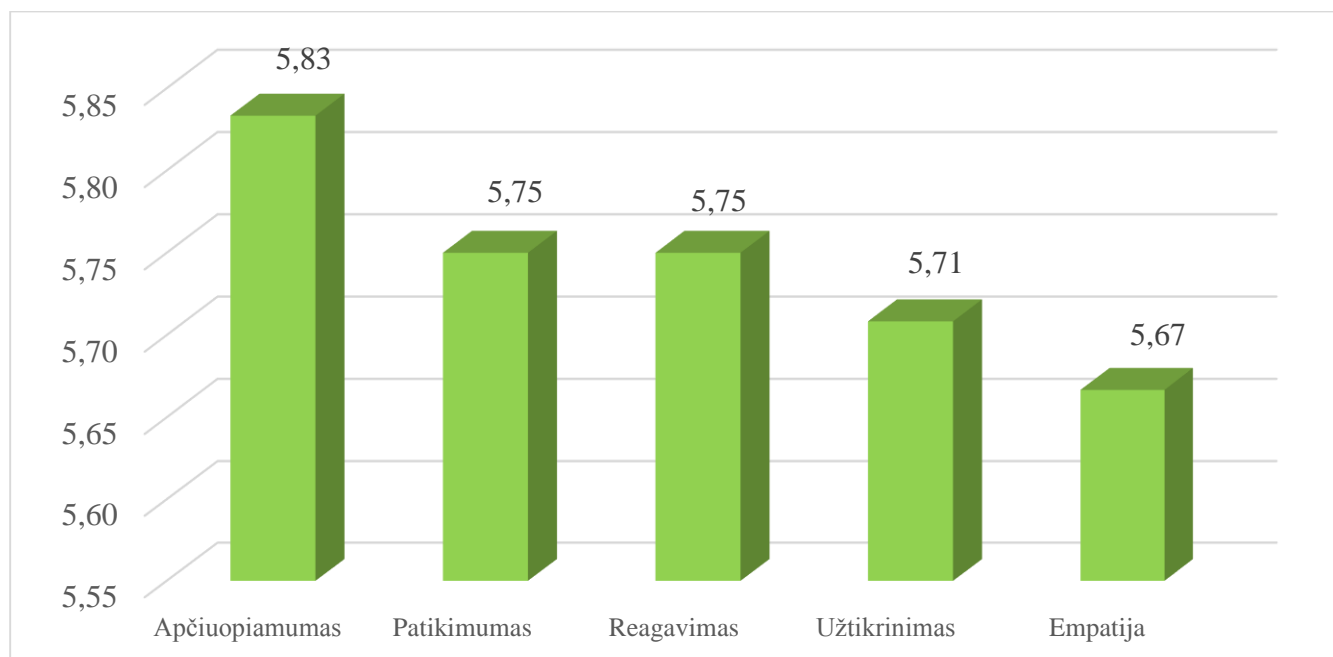
13 lentelė. Verslo partnerių charakteristikos

Požymis	Grupės	Įmonių skaičius
Įmonės dydis pagal darbuotojų skaičių	11-30	3
	31-100	4
	101-250	1
	251-500	2
	daugiau nei 500	2
Veiklos rūšis	Gamyba alaus išpilstymo įrangos	2
	Pardavimas alaus išpilstymo įrangos	1
	Gamyba ir pardavimas ilgalaikių sprendimų dėl tinklo įrangos	2
	Durų gamyba ir pardavimas	4
	Gamyba ir pardavimas drėgmės, temperatūros ir dujų matavimo jutiklių	3
	Projektavimas, dokumentavimas ir gamyba elektros skydinių	1
Lokacija	Rytų Europa	0
	Baltijos šalys	1
	Skandinavijos šalys	5
	Vakarų Europa	4
	Vidurio Europa	1
	Pietų Europa	1

Iš 13 lentelėje pateiktų duomenų matome, kad 8 verslo partneriai atstovauja smulkias arba vidutines įmones, o 4 – dideles įmones. Pagal veiklos rūšis daugiausia partnerių atstovavo durų gamybos ir pardavimo (4 respondentai) ir drėgmės, temperatūros ir dujų matavimo gamybos bei pardavimo (3 respondentai) verslus. Didžioji dalis (penki iš dvylikos) apklausoje dalyvavusių atstovavo verslui, kuris vykdomas Skandinavijos šalyse (Danijoje, Norvegijoje, Švedijoje, Suomijoje).

Keturi verslo partneriai buvo iš Vakarų Europos šalyse (Vokietijoje, Liuksemburge, Didžiojoje Britanijoje, Prancūzijoje) vykdomų verslų.

Pirmoje anketos dalyje remiantis *Servqual* metodika taikant septynių balų skalę (1 balas – visiškai nesutinku, 7 balai – visiškai sutinku), siekta išsiaiškinti, kaip vidiniai finansinių ir apskaitos paslaugų vartotojai vertina UAB Micro Matic SSC teikiamas paslaugas (6 pav.).



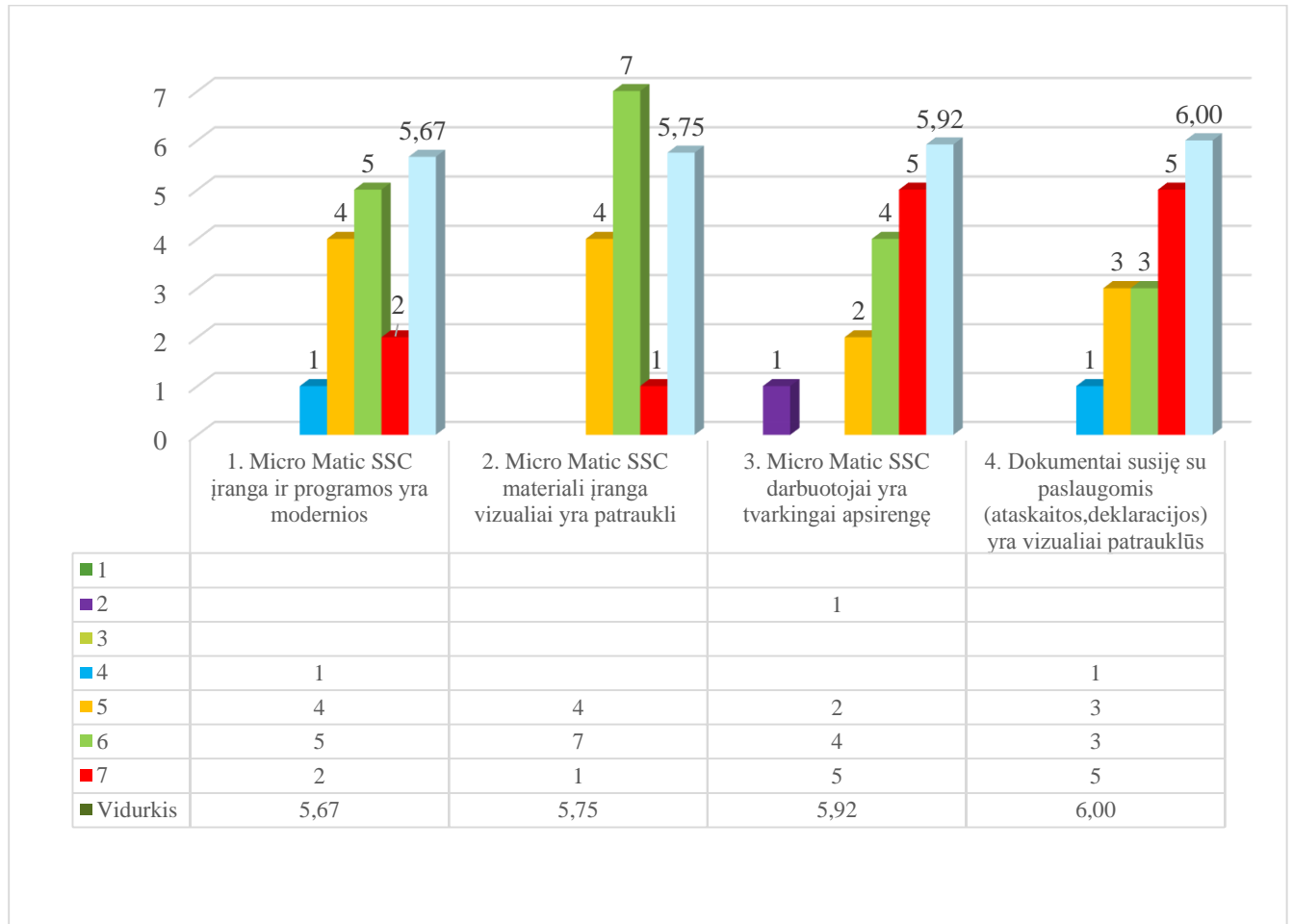
**6 pav. Micro Matic SSC teikiamų paslaugų kokybės vertinimas pagal *Servqual* metodiką**

Iš 6 paveiksle pateiktų duomenų, matome, kad *Servqual* metodika padeda išsiaiškinti teikiamų vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų kokybę, apimančią materialinius ir fizinius objektus, darbuotojų patikimumą, reagavimą, saugumą ir empatijos dimensijas. Daugiausia balų skirta buvo apčiuopiamumo dimensijai 5,84, t.y. fiziniams ir materialiams organizacijos ištekliams, darbuotojų aprangai, paruoštų ataskaitų tvarkingumui. Reagavimo ir patikimumo dimensijos, t.y. UAB Micro Matic SSC darbuotojų sugebėjimas darbus atlikti laiku, teisingai, pasiryžimas padėti ir išspręsti iškilusias problemas vidinių vartotojų buvo įvertintas 5,75 balo. Mažiausiai (5,67) balų vidiniai vartotojai skyrė empatijos dimensijai. Taigi tobulinant UAB Micro Matic SSC teikiamų finansinių ir apskaitos paslaugų kokybę organizacijai reikėtų orientuotis būtent į šią dimensiją ir skirti daugiau dėmesio vidinių vartotojų specifiniams poreikiams tenkinti. Apibendrinant visų penkių dimensijų vertinimus galima daryti išvadą, kad UAB Micro Matic SSC **vidiniai vartotojai teigiamai vertina teikiamų paslaugų kokybę**, nes jų skirti balai yra aukštesni nei vidutiniški. Nepaisant to, yra tobulintinų Micro Matic SSC teikiamų vidinių paslaugų kokybės aspektų.

Toliau išsamiai aptarsime kiekvienos dimensijos turinio vertinimus.

### Apčiuopiamumo dimensija

7 pav. pateikiamas UAB Micro Matic SSC turimų materialinių išteklių (įranga, baldai), teikiamų ataskaitų tvarkingumo bei darbuotojų aprangos vertinimas. Fizinės aplinkos ir kitas apčiuopiamas detales verslo partneriai gali įvertinti, kai atvyksta į UAB Micro Matic SSC ofisą.

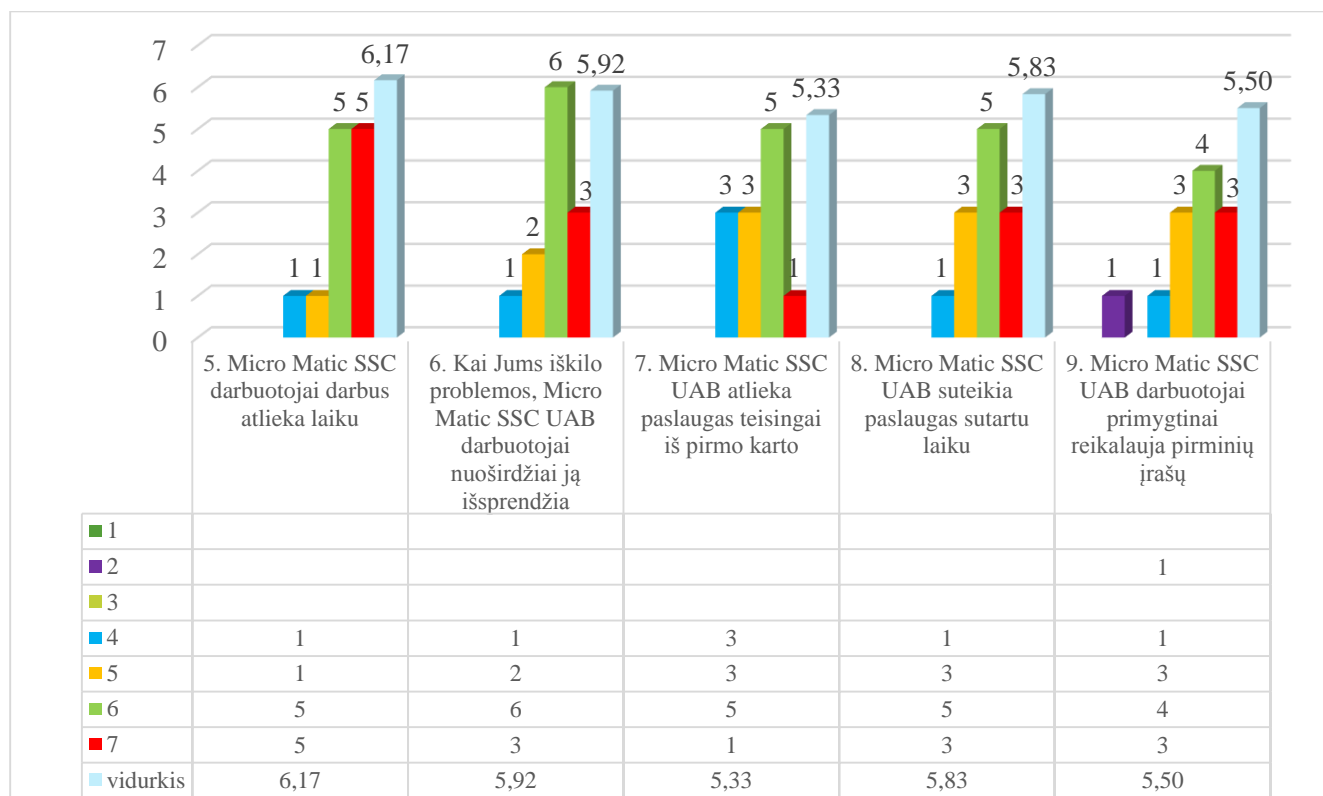


**7 pav. Micro Matic SSC paslaugų kokybės apčiuopiamumo dimensijų komponentų vertinimas**

Iš 7 paveiksle pateiktų duomenų, matome, kad verslo partneriai UAB Micro Matic SSC apčiuopiamumo dimensiją vertina geriau, nei vidutiniškai. Organizacijos įranga ir programos pagal svertinį vidurkį įvertinta 5,67 balo, įrangos vizualinį pateikimą 5,75 balo, organizacijos darbuotojų tvarkingumas ir apranga 5,92 balo. Su tvarkingai atrodančiu specialistu yra maloniau dirbti, pašmonė netiesiogiai siunčia signalus, kad jis yra patikimas. Dokumentų ir ataskaitų apiforminimas, jų šablonus verslo partneriai vertina - 6 balais.

### ***Patikimumo dimensija***

Verslo partneriai vertino UAB Micro Matic SSC darbuotojus, ar jie laiku atlieka darbus, ar duomenys yra teisingai pateikti iš pirmo karto, ar nuoširdžiai norima išspręsti iškilusias problemas ir padėti verslo partneriams (žr. 8 pav.).

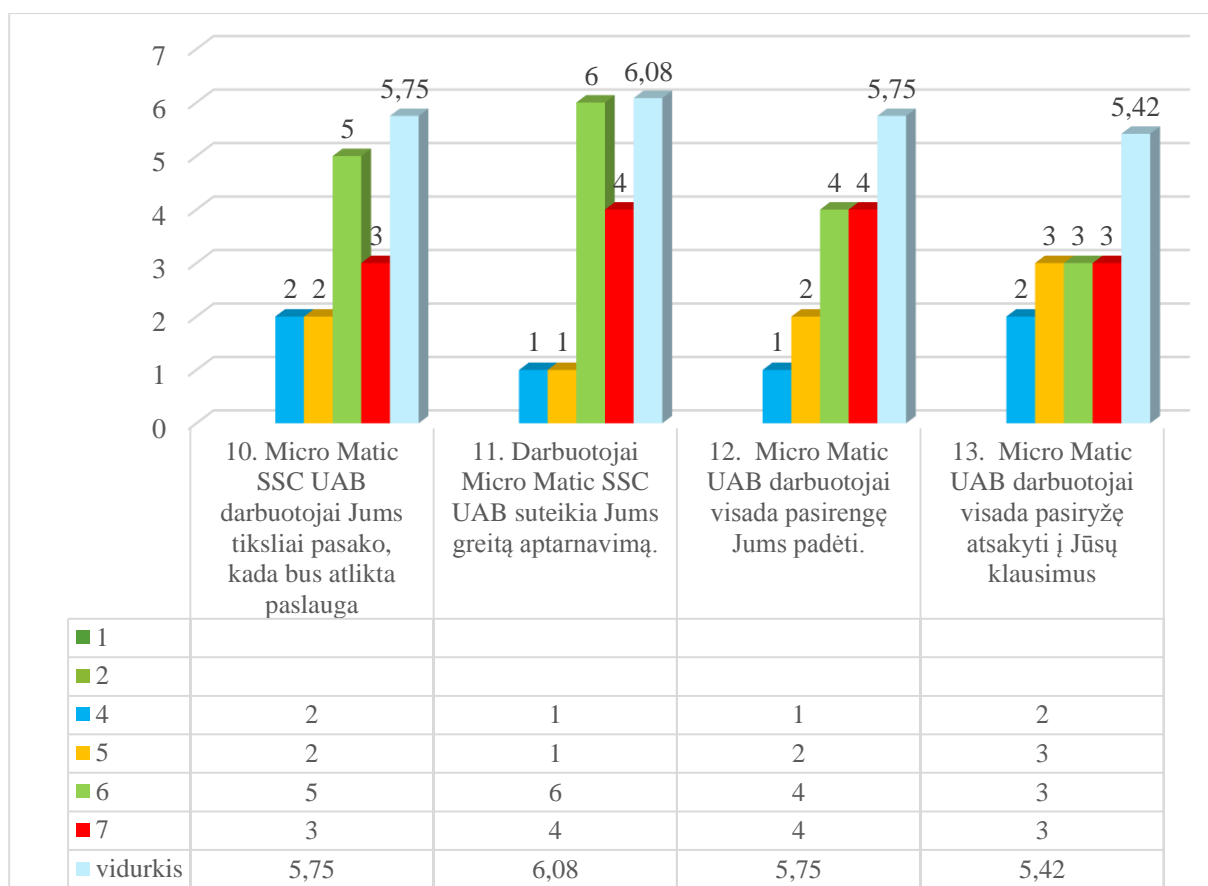


### **8 pav. UAB Micro Matic SSC paslaugų kokybės patikimumo dimensijos vertinimas**

Norint būti gerai vertinamai klientų, organizacijai labai svarbu susikurti patikimo paslaugos teikėjo įvaizdį. Tam įtakos turi finansinių ir apskaitos paslaugų teikimas laiku, duomenų teisingumas ir darbuotojų suinteresuotumas padėti vartotojui. Patikimumo organizacijos UAB Micro Matic SSC paslaugoms suteikia tai, kad darbai yra visada atliekami laiku. 5 iš 12 verslo partnerių tai vertina aukščiausiu balu – 6,17. UAB Micro Matic SSC darbuotojų rodomas suinteresuotumas išspręsti iškilusias problemas vertinamas 5,92 balo. Kiek mažiau balų buvo skirta UAB Micro Matic SSC darbuotojų teikiamų paslaugų teisingumui iš pirmo karto – 5,33 ir organizacijos darbuotojų reikalavimui pirminių apskaitos įrašų – 5,50 balo.

### ***Reagavimo dimensija***

Kaip verslo partneriai vertina UAB Micro Matic SSC darbuotojų atsakomybės lygį, ar organizacija suinteresuota padėti klientui, suteikti paslaugą kokybiškai ir greitai apibendrinta 9 pav.



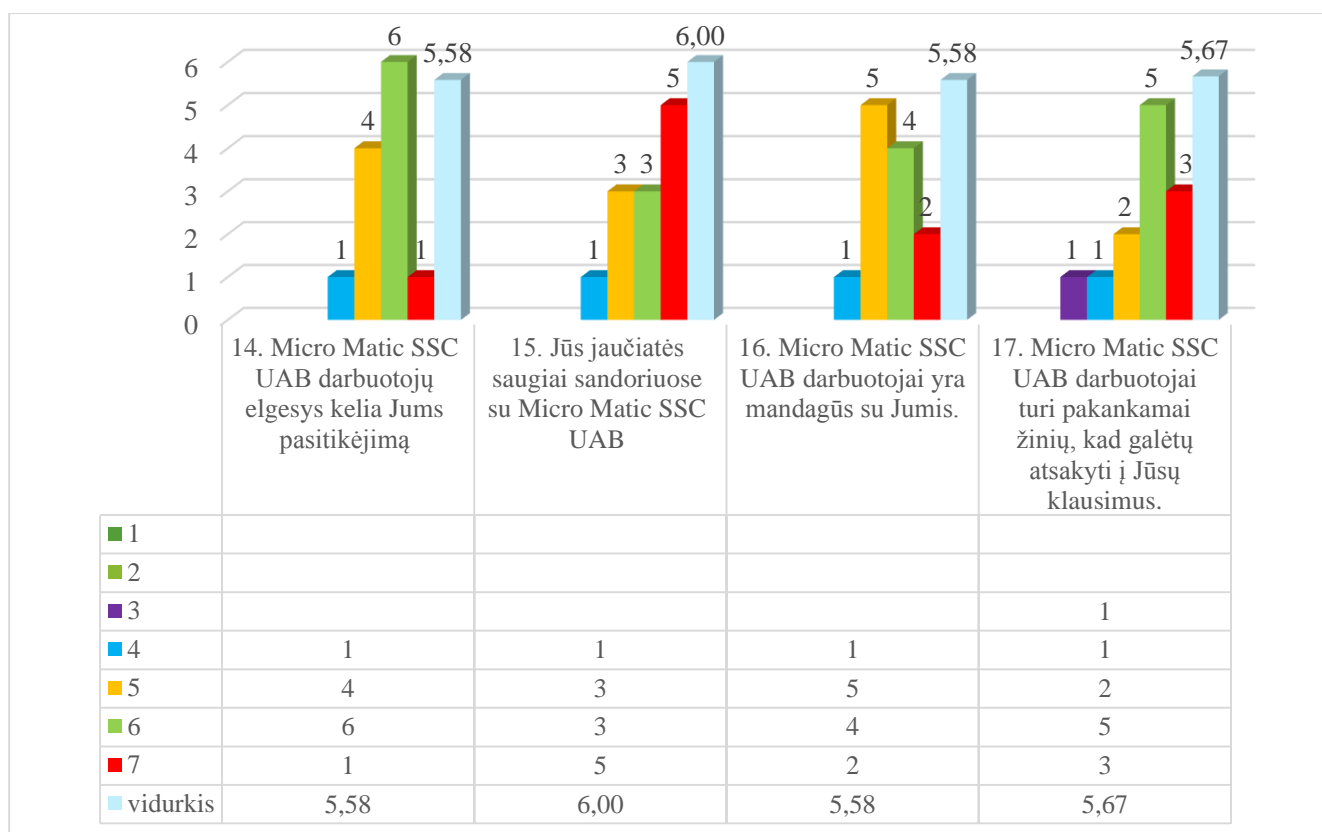
### 9 pav. UAB Micro Matic SSC paslaugų kokybės reagavimo dimensijos vertinimas

Iš 9 paveiksle pateiktų duomenų matome, kad verslo partneriai gan aukštais balais vertina UAB Micro Matic SSC darbuotojų suinteresuotumą padėti klientui, paslaugas suteikti kokybiškai ir greitai. Finansų ir apskaitos srityje tikslumas yra labai svarbu, todėl aiškiai nurodžius terminus ir kitas sąlygas bei jų laikantis suteikiant paslaugas vartotojai bus labiau patenkinti. UAB Micro Matic SSC darbuotojų paslaugumą ir pasiryžimo padėti svertinis vidurkis yra 5,75 balo. Pasiryžimo atsakyti į verslo partnerių klausimus svertinis vidurkis yra 5,42 balo. Vadinasi, būtų tikslinga skatinti UAB Micro Matic SSC darbuotojus daugiau domėtis vartotojų interesais, palaikyti su jais ryšį, ir padėti išspręsti iškilusių klausimus. Tada vartotojai bus labiau patenkinti organizacijos teikiamomis paslaugomis, atitinkamai padidės pasitikėjimo lygis. Aukščiausias svertinis vidurkis skirtas greitam aptarnavimui – 6,08 balo.

#### *Užtikrinimo dimensija*

Verslo partneriai vertino UAB Micro Matic SSC darbuotojų konfidencialumą, bendravimą ir žinių lygį. Darbuotojų žinios ir paslaugumas vartotojui kelia pasitikėjimą organizacija ir jos teikiamomis paslaugomis (žr. 10 pav.).



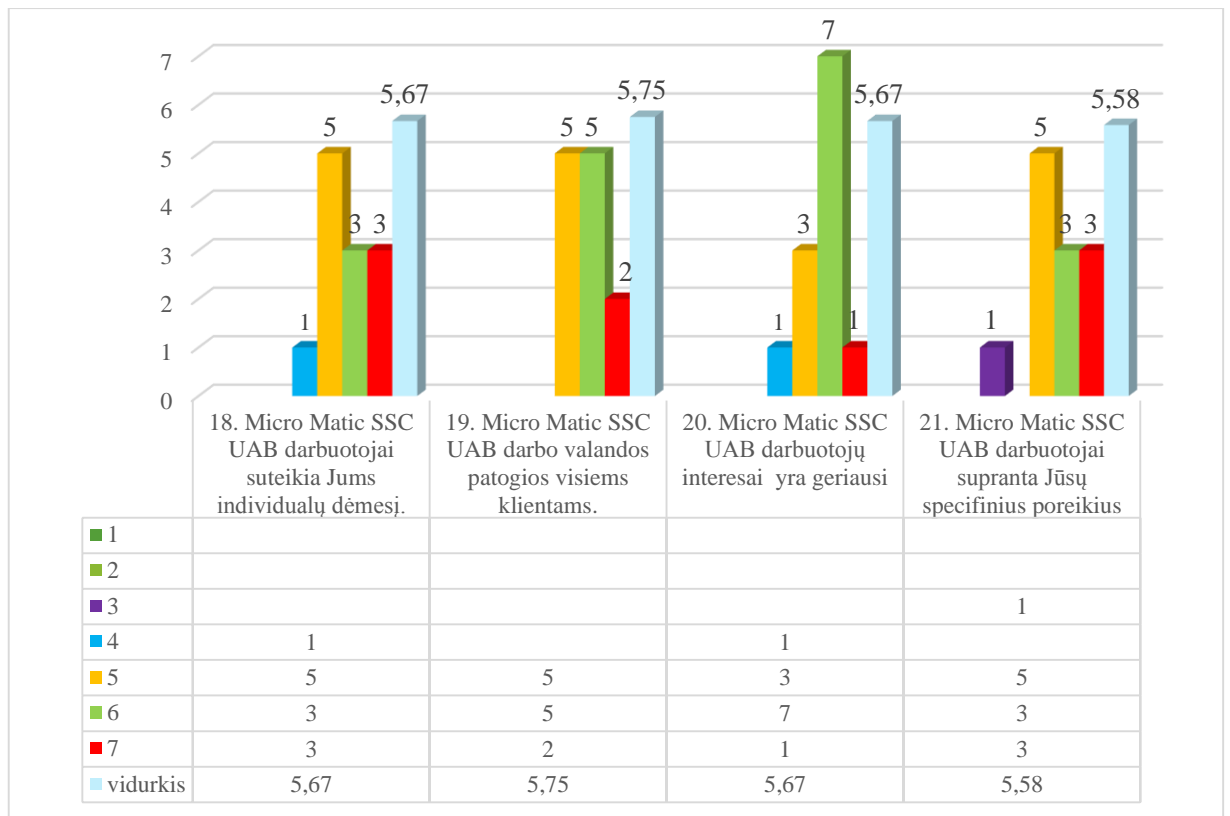


### 10 pav. UAB Micro Matic SSC paslaugų kokybės užtikrinimo dimensijos vertinimas

Iš 10 paveiksle pateiktų duomenų matome, kad verslo partneriai prasčiau vertina UAB Micro Matic SSC darbuotojų žinių pakankamumą atsakyti į visus iškylančius klausimus – 5,67 balo. 5,58 balo įvertinta UAB Micro Matic SSC darbuotojų elgesys ir mandagumas bendraujant su verslo partneriais. Geriausiai – 6 balais – įvertintas pasitikėjimas sandoriuose su UAB Micro Matic SSC. Vertinant kaip saugiai jaučiasi vidiniai vartotojai sandoriuose su UAB Micro Matic SSC galima teigti, kad didžioji dauguma vartotojų vertina pakankamai gerai UAB Micro Matic teikiamas paslaugas ir jaučiasi saugiai.

#### *Empatijos dimensija*

Verslo partnerių vertinimai, pateikti dėl UAB Micro Matic SSC darbuotojų empatijos ir pasiruošimo padėti vartotojui, apibendrinti 11 pav.



### 11 pav. UAB Micro Matic SSC darbuotojų dėmesio ir empatijos dimensijos vertinimas

Iš 11 paveiksle pateiktų duomenų matome, kad UAB Micro Matic SSC darbuotojų suteikiamas individualus dėmesys ir jų interesai verslo partnerių atžvilgiu, vertinami 5,67 balo. Teikiant finansines ir apskaitos paslaugas kitiems verslo vienetams labai svarbus veiksnys yra kiek paslaugos teikėjas skiria individualaus dėmesio. Visi verslo vienetai turi savo specifikas, veikia skirtingose šalyse, kuriose skiriasi įstatymai, todėl būtina atsižvelgti į šiuos veiksnius, norint maksimaliai sumažinti galimų klaidų tikimybę ir suteikti kokybišką paslaugą. UAB Micro Matic SSC darbo diena ir laikas yra vertinamas 5,75 balo. Šiems atsakymams įtakos turi tai, kad verslo vienetai yra įsikūrę skirtingose Europos valstybėse ir skirtingose laiko zonose, tačiau darbo valandų prasilenkimai nėra dideli, kaip būtų, jei įmonės būtų įkurtos kituose žemynuose. Žemesnius balus verslo partneriai skyrė įvertinant UAB Micro Matic SSC darbuotojų supratimą apie vartotojų specifinius poreikius – 5,58 balo.

### *UAB Micro Matic SSC paslaugų teikimo vertinimas*

Paslaugų teikimo vertinimas apima vidinių paslaugų teikimo proceso dimensijas, komunikaciją su paslaugas teikiančiais darbuotojais.

#### *Komunikacijos vertinimai*

Atsakydami į klausimą apie atsakymų į užklausimus greitumą, verslo partneriai teigia, kad Micro Matic SSC darbuotojai atsako į užduodamus klausimus iš karto (3 atsakymai) arba tą pačią dieną (12 atsakymų). Tai labai aukštas tiriamos įmonės darbuotojų reagavimo į užklausas vertinimas.

Verslas kasdien susiduria su vienokiais ar kitokiais sunkumais, taip pat ir komunikacijos, todėl verslo partnerių prašyta nurodyti, ar jie susiduria su komunikacijos problemomis. Pusė apklaustųjų, anot jų atsakymų, nepatiria jokių komunikacijos su tiriamos įmonės darbuotojais problemų, kita dalis (5 verslo partneriai) teigia, kad komunikacijos problemų iškyla 1-3 kartus per mėnesį. Nors tik vienas apklausos dalyvis (kuris yra iš Danijos, valdo įmonę, kurioje dirba daugiau nei 500 žmonių, kurios verslo specifika yra gamyba alaus išpilstymo įrangos) tvirtina, kad su komunikacijos problemomis susiduria kasdien, vis dėlto reikėtų į tai atkreipti dėmesį dirbant su šiuo verslo vienetu.

Kaip jau minėta, UAB Micro Matic SSC teikia paslaugas savo grupės įmonėms, kurios veikia skirtingose valstybėse. Dėl skirtingų geografinių zonų, įpročių, papročių ir kultūrinių skirtumų, kyla visose organizacijose problemų. Manytume, kad ne išimtis ir UAB Micro Matic SSC. Tačiau didžioji dalis (7 iš 12) apklaustųjų teigia, kad jie nejaučia kultūrinių skirtumų, kiti apklaustieji tvirtina, kad kultūriniai skirtumai turi minimalų poveikį.

Beveik pusė (5 iš 12) verslo partnerių UAB Micro Matic SSC darbuotojus vertina kaip labai profesionalius. Vis dėlto 7 iš 12 verslo partnerių laikosi nuomonės, kad Micro Matic SSC darbuotojai turėtų nuolat tobulinti savo žinias. Kiekvienoje srityje vyksta pasikeitimai, išleidžiami nauji įstatymai, potvarkiai, ne išimtis ir finansų bei apskaitos sritis, kuri ypač pasižymi įstatymų pasikeitimais. Dėl to norint būti savo srities specialistu būtina nuolat tobulinti ir atnaujinti savo žinias.

#### *Aptarnavimo technologijų funkcionalumo vertinimas*

Vidiniai vartotojai vertino, ar tinkamai veikia UAB Micro Matic SSC aptarnaujančios sistemos, t.y. ar iškyla paslaugos teikimo trikdžių dėl elektroninio pašto, apskaitos programų, serverio, telefoninio ryšio. Visi apklausoje dalyvavusieji teigė, kad rečiau (8 iš 12) ar dažniau (1 iš 12) susiduria su tokio pobūdžio problemomis. Ketvirtadalis (3 iš 12) apklaustųjų tokių problemų nepatiria. Su aptarnaujančių technologijų trikdžiais, manau, susiduria ne viena organizacija. Svarbiausia turėti pakankamai gerus informacinių technologijų specialistus, kurie sugebėtų sumažinti išskylančius trikdžius ir juos greitai sutvarkyti.

#### *Apskaitos procesų harmonizavimas*

Visos grupės įmonių vadovybei labai svarbu, kad ataskaitose būtų parodoma tiksli ir vienoda informacija, palyginti su kitais grupės verslo vienetais. Be to, tai palengvina ir darbą tų žmonių, kurie daro konsoliduotas ataskaitas. Dėl to nustatomos taisyklės, kaip turi būti registruojama vienokia ar kitokia ūkinė operacija, kaip ji turi atsispindėti ataskaitose ir kt. Taigi verslo partnerių prašyta įvertinti apskaitos procesų harmonizavimą. 2 iš 12 verslo partneriams tai nepriimtina, nes jų verslo vienetai užsiima specifine veikla ar yra išskirtiniai. 9 verslo partneriai sutinka, kad apskaitos procesų

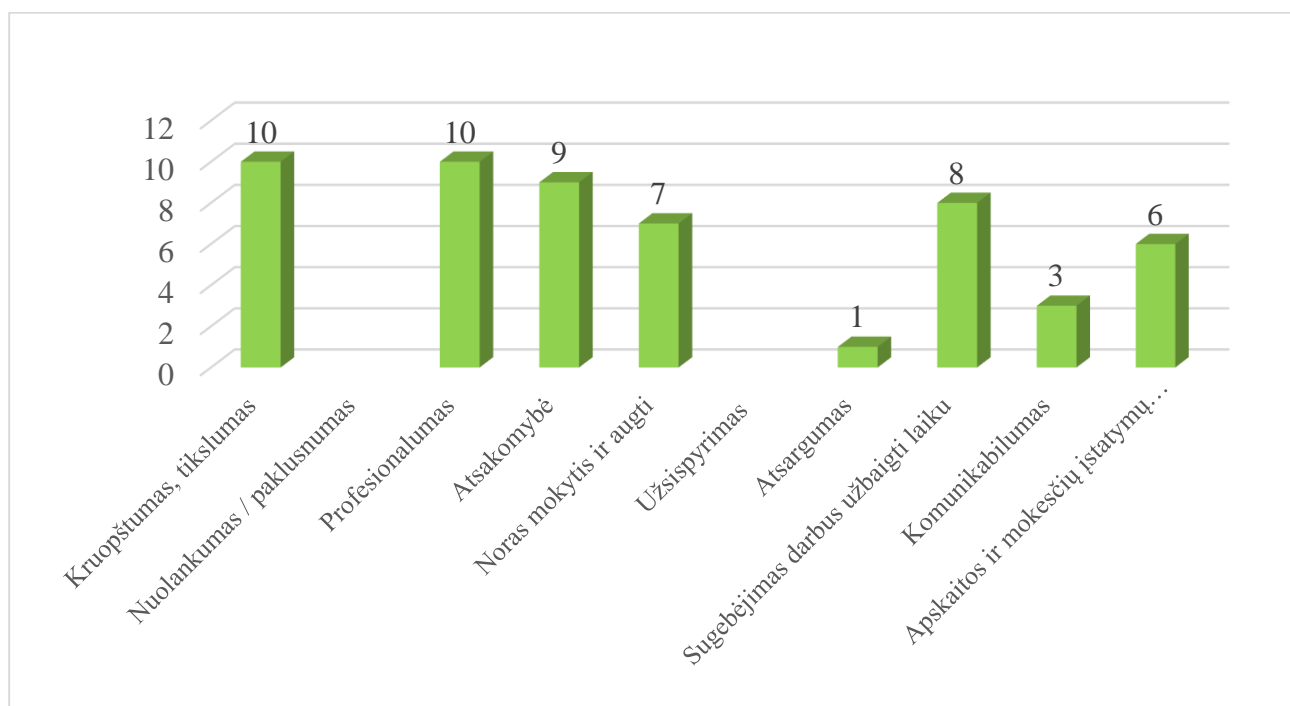
harmonizavimas yra gera mintis ir yra naudingas organizacijai. Vienam vartotojui nesvarbu, ar apskaitos procesai yra harmonizuoti.

#### *Darbu, užduočių ir atsakomybės pasidalijimo vertinimas*

Dauguma (7 iš 12) vidinių paslaugų vartotojų nesusidūrė su šiomis problemomis. Mažesnė dalis (4 iš 12) susiduria retkarčiais. Buhalterio atsakomybės yra gan griežtai nustatytos įstatymų, todėl UAB Micro Matic SSC stengiasi jų laikytis. Tačiau kai kurie verslo partneriai nenori perduoti savo darbų į vidinių paslaugų centrą, kiti, atvirkščiai, nori perduoti buhalteriu ir tą atsakomybę, kuri yra privaloma verslo partneriui, todėl tarp Micro Matic SSC darbuotojų ir verslo partnerių kyla ginčų.

#### *Apskaitos darbuotojo būtinų savybių vertinimas*

12 paveiksle apibendrinti verslo partnerių atsakymai į klausimą, kokios savybės turėtų būti būdingos profesionaliam buhalteriu.



**12 pav. Apskaitos ir finansų paslaugą teikiančio darbuotojo būtinos savybės**

Svarbiausias savybės, kurias turi turėti buhalteris, apklaustųjų nuomone, yra kruopštumas, tikslumas ir profesionalumas (10 atsakymų), atsakomybės jausmas (9 atsakymai) ir gebėjimas darbus užbaigti laiku (8 atsakymai). Kiek mažiau svarbus verslo partnerių nuomone yra noras mokytis ir augti bei apskaitos ir mokesčių įstatymų išmanymas. Tačiau visos išvardintos savybės yra tarpusavyje glaudžiai susijusios, nes darbuotojas, neišmanydamas apskaitos standartų ir mokesčių įstatymų, nesugebės būti profesionalus darbuotojas. Mažiausiai atsakymų sulaukė atsargumas ir komunikabilumas. Vidiniai UAB Micro Matic SSC paslaugų vartotojai mano, kad nuolankumas, paklusnumas ir užsispyrimas nėra būtinos savybės apskaitą tvarkančiam darbuotojui.

14 lentelėje pateikti vidinių apskaitos ir finansinių paslaugų teikimo proceso kriterijai rezultato ir eigos požiūriu.

**14 lentelė. Svarbiausi finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo proceso kriterijai**

	Balai					vidurkis
	1	2	3	4	5	
Pateikiama apskaitos informacija turi būti tiksli					12	<b>5,00</b>
Įmonės apskaita turi būti tvakoma laikantis visų įstatymų ir apskaitos standartų reikalavimų				3	9	<b>4,75</b>
Vartotojui svarbu yra teisingas tarpinių ir metinių finansinių ataskaitų paruošimas			1	4	7	<b>4,50</b>
Įmonės apskaita turi būti tvarkoma kruopščiai			1	4	7	<b>4,50</b>
Visi darbai susiję su apskaita turi būti atlikti laiku				7	5	<b>4,42</b>
Buhalterinė apskaita turi būti tvarkoma profesionaliai			1	7	4	<b>4,25</b>
Buhalteris turi nuolat mokytis, tobulėti, sekti visą naujausią informaciją ir informuoti vartotoją apie visus pasikeitimus			1	7	4	<b>4,25</b>
Buhalterinė apskaita turi būti visiškai integruota ir pritaikyta verslui	1		2	4	5	<b>4,00</b>
Įmonei paskirtas buhalteris turi sugebėti atsakyti į visus vartotojui išskylančius klausimus		1	2	6	3	<b>3,92</b>
Buhalteris turi atstovauti vartotojui visose valstybinėse institucijose ( teikti deklaracijas, atsakyti į iškilusius klausimus ir t.t.)	1		2	6	3	<b>3,83</b>
Buhalteris turi būti komunikabilus	1	1	3	5	2	<b>3,50</b>

Iš 14 lentelės duomenų matome, kad svarbiausias kriterijus UAB Micro Matic SSC vidinių paslaugų vartotojams yra tikslumas – visi vartotojai šį kriterijų įvertino aukščiausiu balu. Jei pateikiama apskaitos informacija yra netiksli, visos ataskaitos ir darbas netenka prasmės, be to, įmonei gresia mokesstinės baudos ir sankcijos už neteisingų apskaitos duomenų pateikimą. Tai pateisina, kodėl antras pagal populiarumą vartotojų atsakymas buvo *įmonės apskaita turi būti tvarkoma laikantis visų įstatymų ir apskaitos standartų reikalavimų* (4,75 balo). Finansinių ir apskaitos paslaugų kokybė priklauso nuo to, ar kruopščiai yra tvarkomi įmonės duomenys, ar teisingai paruošiamos finansinės ataskaitos bei apskaitos sistemų integravimas verslui šie kriterijai buvo įvertinti 4,50 balo. Mažiausias svertinis vidurkis buvo skirtas komunikabilumui – 3,50 balo ir atstovavimui valstybinėse institucijose 3,83 balo.

***UAB Micro Matic SSC teikiamų paslaugų vertinimas, priklausomai nuo verslo partnerių lokacijos***

Kaip verslo partneriai iš skirtingų geografinių zonų vertina UAB Micro Matic SSC teikiamas paslaugas apibendrinta 15 lentelėje.

**15 lentelė. Vidinių paslaugų teikimo ir kokybės vertinimas pagal verslo vienetų lokaciją**

<b>Teiginiai</b>	<b>Skandinavijos šalys</b>	<b>Vakarų Europos šalys</b>	<b>Lietuva, Lenkija</b>
1. Micro Matic SSC įranga ir programos yra modernios	5,20	5,50	6,20
2. Micro Matic SSC materialiai įranga vizualiai yra patraukli	5,80	5,50	5,80
3. Micro Matic SSC darbuotojai yra tvarkingai apsirengę	5,60	6,00	6,20
4. Dokumentai susiję su paslaugomis (ataskaitos, deklaracijos) yra vizualiai patrauklūs	5,80	5,50	6,40
5. Micro Matic SSC darbuotojai darbus atlieka laiku	6,60	5,00	6,20
6. Kai Jums iškilo problemos, Micro Matic SSC UAB darbuotojai nuoširdžiai ją išsprendžia	6,00	5,50	6,00
7. Micro Matic SSC atlieka paslaugas teisingai iš pirmo karto	5,40	5,00	5,40
8. Micro Matic SSC suteikia paslaugas sutartu laiku	6,20	5,50	5,60
9. Micro Matic SSC darbuotojai primygtinai reikalauja pirminių apskaitos įrašų	5,60	4,00	6,00
10. Micro Matic SSC darbuotojai Jums tiksliai pasako, kada bus atlikta paslauga	5,60	5,50	6,00
11. Darbuotojai Micro Matic SSC suteikia Jums greitą aptarnavimą.	6,00	5,50	6,40
12. Micro Matic SSC darbuotojai visada pasirengę Jums padėti.	6,40	4,50	5,60
13. Micro Matic SSC darbuotojai visada pasiryžę atsakyti į Jūsų klausimus	5,40	5,00	5,60
14. Micro Matic SSC darbuotojų elgesys kelia Jums pasitikėjimą	5,80	5,00	5,60
15. Jūs jaučiatės saugiai sandoriuose su Micro Matic SSC	5,80	5,50	6,40
16. Micro Matic SSC darbuotojai yra mandagūs su Jumis.	5,60	5,00	5,80
17. Micro Matic SSC darbuotojai turi pakankamai žinių, kad galėtų atsakyti į Jūsų klausimus.	5,40	5,00	6,20
18. Micro Matic SSC darbuotojai suteikia Jums individualų dėmesį.	5,80	6,00	5,40
19. Micro Matic SSC darbo valandos patogios visiems klientams.	5,60	5,50	6,00
20. Micro Matic SSC darbuotojų interesai yra geriausi	5,60	5,00	6,00
21. Micro Matic SSC darbuotojai supranta Jūsų specifinius poreikius	5,60	4,50	6,00

Pagal 16 lentelėje pateiktus duomenis matome, kad verslo partnerių atsakymai yra sugrupuoti į tris grupes, pagal tai kokioje šalyje yra vykdoma veikla. Geriausiai Micro Matic SSC paslaugas vertina Lietuvos ir Lenkijos verslo partneriai, kiek prasčiau – Skandinavijos šalyse (Danijoje, Norvegijoje, Švedijoje, Suomijoje) esantys verslo partneriai. Prasčiausiai vertino Vakarų Europos šalyse Vokietijoje, Liuksemburge, Didžiojoje Britanijoje ir Prancūzijoje įsikūrę verslo partneriai. Skandinavijos šalių partneriai geriausiai vertina *laiku suteikiamą paslaugą, darbuotojų norą padėti sprendžiant iškilusius klausimus*, prasčiausiai – *Micro Matic SSC įrangą ir programas, iš pirmo karto teisingai suteiktas paslaugas bei darbuotojų žinių lygį*. Vakarų Europos šalių partneriai geriausiai

vertina darbuotojų tvarkingą aprangą ir suteikiamą individualų dėmesį, prasčiausiai – tai, kad darbuotojai primygtinai reikalauja pirminių apskaitos įrašų, kai partneriai, neva, randa klaidų ataskaitose ir tai, kad nėra visada pasirengę jiems padėti. Lietuvos ir Lenkijos šalių partneriai geriausiai vertina saugumo jausmą sandoriuose su Micro Matic SSC, darbuotojų žinių lygį bei greitą aptarnavimą, prasčiausiai – iš pirmo karto teisingai suteiktas paslaugas, individualų dėmesį verslo partnerių poreikiams.

*Apibendrinant galima teigti, kad apklausus UAB Micro Matic SSC visus vidinių paslaugų vartotojus, dauguma jų yra patenkinti teikiamomis finansinėmis ir apskaitos paslaugomis. Geriausiai įvertinta tiksli ir laiku paruošta informacija, ataskaitų apiforminimas, fizinė darbo aplinka, darbuotojų apranga, etiškas elgesys ir bendravimas. Teigiamai vertinamas ir darbuotojų reagavimas į gaunamus laiškus, vartotojų nuomone darbuotojai yra profesionalai ir puikiai išmano darbo specifiką. Silpniausia organizacijos vieta yra dėmesio nesutelkimas į individualius ir specifinius vartotojo poreikius. Svarbiausios savybės, kurias turi turėti apskaitą tvarkantis darbuotojas, vidinių paslaugų vartotojų nuomone yra tikslumas, įmonės apskaita turi būti tvarkoma laikantis visų įstatymų ir apskaitos standartų reikalavimų, kruopštumas, sugebėjimą atsakyti į visus vartotojui iškylančius klausimus, organizacijos atstovavimas valstybinėse institucijose. Skirtingiems įvairių šalių vidinių vartotojų vertinimams apie UAB Micro Matic teikiamas paslaugas ir jų kokybę įtakos turi kultūriniai skirtumai tarp Skandinavijos, Vakarų ir Vidurio Europos šalių.*

#### **4.1.2. Interviu duomenų analizė**

*Šiame skyrelyje pateiksiu atlikto struktūrizuoto interviu su UAB Micro Matic SSC direktore, turinio analizę.*

Pirmiausia turinio analizė prasideda nuo kategorijų išgryninimo: darbuotojų kompetencijos, komunikacija su vidiniais paslaugų vartotojais, vidinių paslaugų kokybė, vidinių paslaugų teikimo procesas. Šios kategorijos padeda struktūrizuoti organizacijos vadovės požiūrį ir savo darbuotojų vertinimą, būtinų kompetencijų buhalteriams, kaip yra skatinimas darbuotojų augimas įmonėje. Taip pat patvirtinančiais teiginiais pagrindžiama vadovės nuomonė apie iškylančias komunikacijos ir prieštaravimų problemas tarp organizacijos darbuotojų ir vidinių paslaugų vartotojų. Organizacijos vadovė įvertina teikiamų paslaugų kokybę teikimo procesą bei pateikia pasiūlymus, kaip mano, kad galėtų pagerinti vidinių paslaugų kokybę ir pačius procesus susijusius su vidinių paslaugų teikimu.

16 lentelė. Struktūrizuoto interviu turinio analizė

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Darbuotojų kompetencijos	Esamų darbuotojų kompetencijų vertinimas	„...aukštos kvalifikacijos, turi geras technines žinias ir atsakingą požiūrį į darbą“
	Kompetencijos būtinos buhalteriams	„...turėtų ne tik darbo patirties, būtų komunikabilūs, lankstūs, greit perprastų verslo specifiką, norėtų mokytis ir tobulėti, bet ir turėtų teisingą vertybių supratimą.“ „pagrindinės apskaitos žinios, pats pradžiamokslis bei ERP sistemos išmanymas“ „labai svarbūs „softs skilsai“: analitiniai sugebėjimai, darbas komandoje, laiko planavimo ir problemų sprendimo įgūdžiai, elgesys stresinėse situacijose“ „bendravimo įgūdžiai“ „svarbu suprasti kaip procesai susiję tarpusavyje“ „buhalteris turi būti lankstus, orientuotis versle, inovatyvus, laiku pabaigiantis darbus“
	Kompetencijų kėlimas	„būtina ugdyti darbuotojų kompetenciją bei gilinti žinias“ „skatiname kelti savo kompetenciją įgyjant tarptautines kvalifikacijas (ACCA egzaminai), organizuojame vidinius bei išorinius mokymus“
Komunikacija su vidiniais paslaugų vartotojais	Vidinių vartotojų reikalavimai	„paslaugos būtų suteikiamos kokybiškai, patiriant minimalius kaštus, taip pat svarbu lankstumas, procesų ir verslo poreikių supratimas“
	Komunikacijos problemų aktualumas	„Darbe pasitaiko visko. Dažniausiai problemų kyla dėl pakankamai siauro „mąstymo““
	Iškilusių prieštaravimų sprendimas	„sprendžia komunikuojant ir aiškinantis poreikių priežastis, kuriant politikas, taisykles, kompleksinės informacijos perdavimo šablonus“ „sprendžiame komunikuojant ir aiškinantis vartotojų poreikius“ „kreipiamės į išorinius konsultantus“ „padeda išspręsti informacinių technologijų konsultantai“ „padeda iškilus įvairiems sistemos trikdžiams, ar kitiems nesklandumams“
Vidinių paslaugų kokybė	Paslaugų vertinimas	„Į vidinius klientus žiūrime taip lyg jie būtų išoriniai, stengiamės, kad jie gautų geriausios kokybės ir mažiausios kainos paslaugas“ „atsižvelgti į visų klientų nuomonę ir poreikius“
	Paslaugų kokybės gerinimas	„efektyvinti paslaugos paruošimo greitį, sumažinti ar išvis atsisakyti tarpinių nereikalingų veiksmų“ „paslaugos atliekamos greičiau“ „Mūsų darbuotojai atlieka daug visokių patikrinimų, kad įsitikintų, jog visi duomenys yra teisingi ir korektiški“ „Sieksime ir toliau atrasti būdų kaip pagerinti paslaugų kokybę ir kuo labiau sumažinti žmogiškojo faktoriaus klaidų skaičių“
Vidinių paslaugų teikimo procesas	Vidinių paslaugų teikimo proceso vertinimas	„bendravime naudojame IT technologijų: internetas, „business skype“, „lync meetigai“, paštas, telefonas“ „toks paslaugų teikimas ir bendravimas yra patogiausias ir pigiausias būdas mūsų organizacijai“ „tam tikrose šalyse asmeninis kontaktas ir susitikimai yra labiau vertinami“
	Vidinių paslaugų teikimo proceso gerinimas	„Mūsų tikslas yra mažinti kelionių sąnaudas ir būti socialiai atsakinga organizacija“ „skatinamas bendravimas IT technologijų pagalba“ „stengiamės visus dokumentus saugoti pdf, excel, word ar kitais formatais. Specialiame diske saugojami dokumentai yra prieinami bet kada ne tik mūsų vidinių paslaugų centro darbuotojams, bet ir verslo partneriams“



Iš interviu atsakymų matome, kad UAB Micro Matic SSC organizacijos vadovė teikiamas vidines finansines ir apskaitos paslaugas vertina gerai, taip pat yra patenkinta savo darbuotojų turimomis kompetencijomis. Puikiai supranta, kad norint turėti profesionalius darbuotojus, reikia juos ugdyti, skatinti tobulėti ir gilinti žinias. Visos grupės pagrindinis tikslas yra kaštų minimizavimas, todėl ir buvo įsteigtas vidines finansines ir apskaitos paslaugas teikiantis centras. Šio centro pagrindinis tikslas teikti profesionalias paslaugas už atitinkamą kainą, todėl UAB Micro Matic SSC peržiūri visus atliekamus procesus, ieško galimybių kaip juos optimizuoti, taip sumažinant darbų apimtį, greičiau suteikiant paslaugas ir išvengti žmonių klaidų. Kadangi visi verslo vienetai priklauso tai pačiai įmonių grupei, kurią aptarnauja UAB Micro Matic SSC, norima, kad visi verslo vienetai savo duomenis atvaizduotų finansinėse ataskaitose vienodai. Taip pat būtų atsižvelgta į visus specifinius verslo vienetų poreikius, bet nenutolstant nuo grupės verslo politikos. Su verslo partneriais bendraujama interneto technologijų pagalba, tai abiem pusėms yra patogiu, greita ir palyginti pigu. Tačiau kaip ir mini UAB Micro Matic SSC direktorė, dėl palyginti mažo bendravimo „akis į akį“ iškyla komunikacijos problemų, sunkiau bendrauti, kai nepažįsti žmogaus, nematai jo emocijų ir reakcijų.

*Apibendrinant galima teigti, kad UAB Micro Matic SSC direktorė teigiamai vertina darbuotojų kvalifikaciją bei teikiamų paslaugų kokybę. Vidinių paslaugų centras įkurtas tik 2012 m., todėl šio pirmojo paslaugų teikimo ir kokybės tyrimo rezultatai padės atskleisti kryptis, kuriomis būtina tobulėti, ieškoti naujų būdų kaip efektyviau atlikti užduotis, sutvarkyti ir efektyvinti procesus, kad visos suinteresuotos pusės būtų patenkintos. Pagrindinis organizacijos prioritetas teikti profesionalias finansų ir apskaitos paslaugas už prieinamą kainą, todėl ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų kompetencijai ir jų profesiniam augimui, kad būtų užtikrintas vidinių vartotojų lūkesčių ir poreikių patenkinimas.*

#### **4.2. Vidinių paslaugų teikimo ir kokybės tobulinimo kryptys**

*Šiame poskyryje nubrėžiamos UAB Micro Matic SSC pasiūlymai vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo ir kokybės gerinimo, atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, kryptys.*

4.1. poskyryje buvo atlikta UAB Micro Matic SSC teikiamų finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo ir kokybės įvertinimo analizė. Teikiamas vidines paslaugas vertino visi dvylika verslo partnerių, kuriuos centras aptarnauja. Empirinio tyrimo duomenų analizė leidžia daryti prielaidas, kur būtų tikslinga gerinti teikiamų vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo procesus ir kokybę.

Pirma, būtina geriau pažinti aptarnaujamus vartotojus ir jų verslo specifiką, kuri turi įtakos vidinių paslaugų teikimui ir kokybei. Tuo tikslu reikėtų parengti metodiką ir, ja remiantis, reguliariai, pavyzdžiui, 1 kartą per metus, vykdyti vidinių vartotojų tyrimus. Gautų rezultatų lyginamoji analizė

parodytų tiriamos įmonės pasiekimus tobulinant vidinių apskaitos ir finansinių paslaugų teikimą ir kokybę.

Antra, reikėtų *daugiau dėmesio skirti darbuotojų kompetencijos ugdymui*. Apskaitos ir finansų įstatymai nuolat kinta, todėl profesionalus apskaitos ir finansų specialistas turi skirti laiko susipažinti su pakeitimais, apžvelgti mokesčių naujienas ir kt. aktualijas. Kiekvienas darbuotojas turėtų išsikelti metinius tikslus, o vadovas – išklausti jų nuomonę, pageidavimus ir skatinti tobulėti bei toliau kelti kvalifikaciją. Įmonė turi skatinti darbuotojus mokytis, lankyti seminarus, mokesčių renginius, laikyti tarptautinius egzaminus (ACCA) ir t. t. Būtina pažymėti, kad kompetencijos kėlimas neturėtų būti prilyginamas tik apskaitos ir finansų žinių gilinimui. Teikiant tiek išorines, tiek vidines paslaugas būtina tobulinti komunikacinius, empatijos ir kitus gebėjimus. Kompetencijos kėlimas glaudžiai susijęs su finansavimu, todėl aukštesni reikalavimai darbuotojams turėtų būti *padengiami* ir didesniu finansavimu.

Trečia, *tobulinti darbo organizavimą*. Norint efektyviau dirbti bei pasiekti geresnius rezultatus, būtina peržiūrėti kiekvienos pareigybės atliekamus darbus. Šalinant nereikalingus procesus, bus greičiau suteikta paslauga, sumažinama klaidų tikimybė. Pavyzdžiui, norint greičiau apdoroti didelės apimties failus, derėtų apmokyti darbuotojus kasdienėje veikloje pradėti naudoti įvairias MS Excel funkcijas, sukurti įvairių failų šablonus, kurie padėtų sutikrinti ar visos apskaitos operacijos užregistruotos į teisingas sąskaitas ir su teisingomis sumomis. Efektyviau būtų, jei darbai būtų išskirstyti, pavyzdžiui, vienas žmogus tik registruoja sąskaitas, o kitas darbuotojas jas koduoja (nurodo į kokią sąnaudų sąskaitą turi būti užregistruota). Darbuotojų laiko registravimas ir stebėjimas, atliekant vieną ar kitą užduotį, padėtų greičiau pastebėti neefektyvius procesus, kuriuos reikia tobulinti, įdiegti naujas taisykles ar pasitelkiant IT būtų galima atlikti greičiau.

Tyrimo rezultatai rodo, kad verslo partneriai pasigenda individualaus dėmesio, t.y. verslo vienetų veiklos specifikos išmanymo, lankstumo ir prisitaikymo prie vartotojų poreikių. Verslo vienetai veikia skirtingose šalyse, kuriose mokesčių ir teisinė bazė skiriasi. Norint suteikti apskaitos ir finansines paslaugas kokybiškai, tikslinga susisteminti informaciją, susijusią su mokesčiais ir apskaitos tvarkymu (galima būtų paruošti instrukcijas pagal kiekvienos šalies mokestinę bazę). Teigiamų rezultatų duotų ir tikslus darbų ir atsakomybių pasidalijimas tarp UAB Micro Matic SSC darbuotojų ir verslo partnerių. Neretai verslo partneriai užduoda papildomų darbų, kurie nėra įtraukti į UAB Micro Matic SSC darbuotojų atsakomybių sąrašą. Buhalterio atsakomybės yra griežtai apibrėžtos įstatymų, taip pat grupės politikoje nustatytos atsakomybės skirtingų funkcijų darbuotojams. Paruoštos instrukcijos ir pastabos būtų naudingos naujiems darbuotojams perimant darbus ir susipažįstant su įmonės veikla. Svarbu, kad visi procesai ir susijusi informacija su apskaita bei jos procesais būtų dokumentuota ir išsaugota, kad visiems UAB Micro Matic SSC darbuotojams ji būtų prieinama.

## IŠVADOS

1. Paslaugų perkėlimas į vieną padalinį, taip sumažinant veiklos kaštus ir suteikiant geresnės kokybės paslaugas vidiniams vartotojams, tampa vis dažnesnis. Organizacijos vis labiau koncentruojasi į pačius svarbiausius verslo procesus, išskeldamos antrinius procesus už verslo ribų. Taip sumažinami veiklos kaštai, padidėja ekonominis lankstumas, įmonės lėšos paskirstomos efektyviau, paslaugų kokybė yra kur kas geresnė, procesai tampa standartizuoti, todėl sumažinama klaidų tikimybė, paslaugos suteikiamos greičiau. Tačiau pastebima, kad įkurtuose vidinių paslaugų centruose dažnai iškyla įvairios problemos, pavyzdžiui, aukščiausios vadybos grandies dėmesio trūkumas, nepakankamas veiklos gerinimui skiriamas dėmesys, prarandamas tiesioginis kontaktas su vartotojais, neteisingas paslaugos kainos apskaičiavimas verslo vienetams, išskylantys kultūriniai skirtumai ir komunikacijos problemos, atskirų verslo vienetų koncentravimasis tik į savo veiklos interesus, o ne bendras organizacijos perspektyvas. Išanalizavus skirtingų autorių atliktus tyrimus apie vidinių paslaugų centrų veiklą ir efektyvumą, pastebima, kad įkurti centrai pradeda atsipirkti tik po 3-4 metų, taip pat kuriant paslaugų centrus neefektyvu perkelti tik vienos funkcijos, pvz., apskaitos tvarkymo. Geriausi rezultatai pasiekiami, kai kartu perkeliama ir visa finansinė veikla, konsultavimas, IT specialistai ar žmogiškųjų išteklių valdymas.

2. Atlikus anketinę vidinių vartotojų apklausą ir interviu su UAB Micro Matic SSC direktore, galima teigti, kad esminių vidinių paslaugų teikimo ir kokybės vertinimų skirtumų nėra. Vidiniai vartotojai teigiamai vertina greitą paslaugų suteikimą, greitą atsaką į paklausimus, darbuotojų mandagų elgesį. Jie puikiai įvertino pateiktųjų dokumentų, ataskaitų apiforminimą ir tvarkingumą. Įmonės vadovė ir apklausoje dalyvavę vidiniai vartotojai yra labai panašios nuomonės apie UAB Micro Matic SSC darbuotojus. Abi šalys aukštai vertina jų atliekamą darbą ir laiko juos profesionalais. Suprantama, tyrime dalyvavusieji mano, kad būtina nuolat atnaujinti žinias ir kelti kvalifikaciją, ypač įgyti tarptautinę kvalifikaciją. Prasčiau apklaustieji vertina dėmesio stoką individualiems ir specifiniams jų poreikiams. Ši problema dažnai iškyla vidiniuose paslaugų centruose, nes paslaugas bandant standartizuoti siekiant efektyvumo, nukenčia verslo vienetai. Įmonės direktorė mano, kad apskaitą tvarkančiam darbuotojui būtinos savybės yra lankstumas, greitas orientavimasis ir mokymasis, taip pat išmanymas ERP ir apskaitos žinių, noras mokytis ir tobulėti. Vidinių vartotojų nuomone, apskaitą tvarkantis darbuotojas turi būti kruopštus, atsakingas, profesionaliai dirbti, sugebėti darbus pabaigti laiku ir teisingai.

3. UAB Micro Matic SSC vidinių paslaugų teikimo ir kokybės tobulinimas galėtų būti vykdomas šiomis kryptimis:

a) išsiaiškinti tikslius vidinių vartotojų poreikius bei susisteminti informaciją, susijusią su mokesčių ir apskaitos tvarkymu. Tik išsiaiškinus, ko reikia vartotojams ir kaip jie įsivaizduoja

profesionaliai suteiktą paslaugą, galima imtis veiksmų, kaip tai pasiekti. Efektyviausias būdas surinkti duomenis apie vidinių vartotojų poreikius apklausos ar anketos pagalba užduodant specifinius klausimus apie teikiamas paslaugas bei atskirus jų procesus. Tai būtų naudinga atlikti nors vieną kartą per metus. Susisteminius visų vartotojų atsakymus, galima surengti susitikimą, kuriame dalyvautų ne tik verslo partneriai ir vidinių paslaugų centro atstovai, bet taip pat aukščiausia visos grupės organizacijos grandis. Tada būtų lengviau nuspręsti, kaip patenkinti ne tik verslo partnerių poreikius, kad pakeitimai būtų naudingi ir visai įmonių grupei;

b) kelti darbuotojų kompetenciją. Kiekvienas darbuotojas turėtų išsikelti metinius tikslus, susijusius su kvalifikacijos kėlimu. Darbuotojai turėtų tobulinti ne tik techninę kompetenciją, susijusią su apskaitos ir finansų žiniomis ir gebėjimų vystymu, bet ir komunikacinę bei tarpkultūrinę kompetencijas. Tam reikia numatyti organizacijos biudžete lėšas, skirtas darbuotojų mokymams, tarptautiniams egzaminams (ACCA).

c) pertvarkyti darbo procesus. UAB Micro Matic SSC pagerintų vidinių paslaugų teikimą ir kokybę peržiūrėjusi darbuotojų krūvius, perskirstant darbus tarp pareigybių. Įveiklinant IT technologijas, galima būtų iki minimumo sumažinti rankinį darbą. Dėl to sumažėtų ir klaidų tikimybė bei sparčiau būtų teikiamos paslaugos. Darbo instrukcijų sudarymas, apskaitos informacijos, būdingos kiekvienam verslo vienetui, susistemimas būtų naudingas ne tik esamiems, bet ir naujai priimtiems į UAB Micro Matic SSC darbuotojams – jie greičiau adaptuotųsi ir perprastų veiklos specifiką.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė, R., & Ruibytė, L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 5 (24).
2. Adamonienė, R., & Šilingienė, V. (2007). Consultant teaching oriented towards the competence training // Lithuania: conference papers. Kaunas University of Technology. Panevėžys Institute. –Kaunas: Technologija.
3. Albrecht, K., & Zenke, R. (1987). *Service America!* Homewood, IEE Dow Jones Irwin, IL.
4. Amirtash, A., Mozaffari, S., & Bai, N. (2012). *European Journal of Experimental Biology*, 2(4), 1220.
5. Atkočiūnienė, Z.O. & Juškaitė J. (2012). Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas. *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*. Vilniaus Universitetas. p. 58-85.
6. Bagdonienė, L., & Hopenienė, R. (2009). *Paslaugų Marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
7. Bahnan, N., Coleman, L.J., & Kelkar, M. (2007). The quality of service // *Total Quality Management*. Vol. 14, No. 1.
8. Bangemann, T. O. (2005). Shared services in financing and accounting. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=idXmqjBCEE0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=shared+services+quality&ots=UUngQWUSvt&sig=BVq0M-JvueTzKSbUMzQTrsG7\\_Qc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=shared%20services%20quality&f=false](https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=idXmqjBCEE0C&oi=fnd&pg=PR9&dq=shared+services+quality&ots=UUngQWUSvt&sig=BVq0M-JvueTzKSbUMzQTrsG7_Qc&redir_esc=y#v=onepage&q=shared%20services%20quality&f=false)
9. Bangemann, T. O. (2005). *Shared services in financing and accounting*.
10. Bargerion, B. (2003). *Essential of Shared services*. New Jersey: John Wiley&Sons.
11. Beckford, J. (2002). *The quality gurus: Joseph M. Juran. Quality*. London: By Routledge (second edition).
12. Berry, L. (1983). *Relationship Marketing: Emerging Perspectives on Services Marketing*. – Chicago: American Marketing Association.
13. Bitinas, B. (2006). *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Kronta.
14. Boeurdeau, B. L. & Keel, A. L. (2013). New thoughts on internal service quality: does the chief purchasing officer's commitment to front-line employee's satisfaction affect the quality perceptions of consumer.
15. Bondarouk, T. (2014). Shared services as a new organizational form. Prieiga per internetą [https://books.google.lt/books?id=a\\_1IBAAAQBAJ&pg=PR10&dq=shared++services&hl=lt&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=shared%20%20services&f=false](https://books.google.lt/books?id=a_1IBAAAQBAJ&pg=PR10&dq=shared++services&hl=lt&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=shared%20%20services&f=false)

16. Bowen, D.E. & Schneider, B. (1998). Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior. *Research in Organizational Behavior*. 1988. No.10. P. 43–52.
17. Broh, R. A. (1982). Managing Quality for Higher Profits. [Žiūrėta 2016 01 10]. Prieiga per internetą <http://www.kfmaas.de/qualidef.html>
18. Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, Vol. 66 No. 1, pp. 33-55
19. Cronin, J.J. JR., & Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 3, pp. 55-68.
20. Crosby, P. B. (1998). *Quality Without Tears*. – New York: McGraw-Hill.
21. David, I.T. (2005). Financial management shared services: a guide for federal users. *J. Gov. Finc. Manage* 54 (4):55-59.
22. Davis, T. R. V.(2005). Integrating shared services with the strategy and operations of MNE's. *Journal of General Management*, 31(2), 1-17.
23. Deming, W., Edwards (1986). *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA 02139, USA.
24. Dikavičius, V., & Stoškus, S. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: technologija.
25. Donabedian, A. (1980). Explorations in Quality Assessment and Monitoring: The Definition of Quality and Approaches to its assessment. 260: 1743–8. 12.
26. Elzinga, D. J., Horak, T., Lee, C. Y. & Bruner, C. (1995). Business process management: survey and methodology // *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 42 No.2, p. 119–27.
27. Engebretson, J. (2010). Making quality king: assuring service quality for today's network. *Connected planet*. Prism business media.
28. Ezzamel, E., Morris, J., & Smith, J. A. (2005). Accounting for new organisational forms: The case of subcontracting and outsourcing. Research report. London: CIMA.
29. Farndale, E., Paauwe, J., & Hoeksema, C. (2009). In-sourcing HR: shared services centres in the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 544–561.
30. Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control*, 3rd edition. – New York: McGraw-Hill.
31. Feigenbaum, A.V., & Donald, S. (2003). *The power of management capital : utilizing the new drivers of innovation, profitability, and growth in a demanding global economy*, McGraw-Hill.
32. Gardrey, J. (2000). The characterization of goods and services: An alternative approach. *Review of income and wealth*. Series 46, No. 3.
33. Ghobadian, A. (1993). Change for the public sector. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 3 Iss: 5, pp.29 – 32.
34. Gilmore, A. (2003). *Services, marketing and management*. London.

35. Grant, G., Mcknight, S., Uruthirapathy, A., & Brown, A., (2007). Designing governance for shared services organizations in the public service. *Gov. Info. Quart.* pp.522-539.
36. Gronroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in Service Sector*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
37. Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*, Vol. 18 No. 4.
38. Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington Books, Lexington, MA.
39. Gronroos, C. (2002). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Harlow, England: John Wiley&Sons.
40. Gudas, S. and Brundzaitė, R. (2006). Knowledge-based enterprise modelling framework // *Lecture Notes in Computer Science: Advances in Information Systems*. Berlin: Springer. ISSN 0302-9743. Vol.4243, p. 334-343
41. Gummesson, E. (1991). *Qualitative Research in Management. Qualitative Methods in Management Research*. London: Sage Publications.
42. Guščinskienė, J. (2008). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
43. Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, vol. 13,no. 2, p. 135.
44. Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (2002). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19, 20-31.
45. Herbert, I., & Seal W. B., (2012). Shared Services as a new organisational form: some implications for management accounting. *The British accounting review* 44. 83-97.
46. Hill, T. P. (1977). *On goods and services*. University of East Anglia. England. [2016 01 19]. Prieiga per internetą <http://www.roiw.org/1977/315.pdf>.
47. Ian, P. C., Herbert, A., & Seal, W. B. (2012) Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review* 44 (2012) 83–97.
48. Joha, A., & Janssen, M. (2014). Factors influencing the shaping of shared services business models. *Strategic outsourcing: An International Journal*, Vol. 7 Iss 1 pp. 47-65.
49. Jucevičius, R., & Ilonienė, J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba* Nr.14.
50. Juran, J. M. (1999). *Quality Control Handbook*. [2016-01-10]. Prieiga per internetą <http://www.kfmaas.de/qualidef.html>
51. Juran, J. M., & Gryna, F. M., (1993). *Quality planning and analysis*. Third Edition. New York: McGraw–Hill, Inc. P. 158–178.

52. Jurkauskas, A. (2001). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: technologija.
53. Kalčinskas G. Buhalterinės apskaitos pagrindai. Vilnius, 2003
54. Kaziliūnas A. (2007). Kokybės vadyba. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
55. Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamu paslaugu kokybės ir organizacinės kultūros saveika // Viešoji politika ir administravimas. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, Nr.9, 73-80 p.
56. Kearney, A. T. (2005). Shared services in government. [2016-01-19] Prieiga per internetą: <http://www.akearney.com>.
57. Khan, M. A., Rehman, K.U., Rehman, I. U., Safwan, N., & Ahmad, A. (2011). Modeling link between internal service quality in human resources management and employees retention: A case of Pakistani privatized and public sector banks. African Journal of Business Management Vol.5 (3), pp. 949-959, 4.
58. Kotler, P., & Keller K.L. (2007). Marketingo valdymo pagrindai. Klaipėda.
59. Kotler, PH., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
60. Langlois, M., Tocquer, G. (1992). Marketing des services, le défi relationnel. Gaëtan Morin Ed., Boucherville. – Quebec.
61. Langvinienė, N., & Vengrienė, B. (2005) Paslaugų teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
62. Lehtinen, J.R. and Lehtinen, U. (1982). Service quality: a study of quality dimensions. Unpublished Working Paper, Service Management Institute, Helsinki.
63. Leifler, K. B. (1982). Ambiguous Changes in Product Quality. [2016 01 10]. Prieiga per internetą: <http://www.kfmaas.de/qualidef.html>.
64. Lucenko, K. (1998). Shared Services: Achieving Higher Levels of Performance. The Conference Board Report No. R-1210-98-CH.
65. Maatman, M., Bondarouk, T., & Loois, J.C. (2010). Conceptualizing the capabilities and value creation of HRM shared service models. Human Resource Management Review, 20(4), 327-339.
66. Martinkus B., & Žilinskas, V. (2001). Ekonomikos pagrindai. - Kaunas: Technologija 155-160 p.
67. Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2013). Exploring the central characteristics of HR shared services: Evidence from a critical case study in the Netherlands. The International Journal of HRM, 24(3), 487-513.
68. Mikalauskienė, A., Tijūnaitienė, R., & Vekterytė, M. (2001) .Paslaugų kokybės valdymo ypatumai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto didžiojo universiteto leidykla.
69. Mikulis, J. (2007). Pažangūs vadybos principai. Verslas ir ekonomika. – Ciklonas.



70. Nyeck, S., Morales, M., Ladhari, R., & Pons, F. (2002). 10 years of service quality measurement: reviewing the use of the SERVQUAL instrument. *Cuadernos de Diffusion*, 7(13), 101-107.
71. Oliver, R. (1997). *Satisfaction as Behavioral Perspective on the customer*, NY, McGraw-Hill.
72. Ovretveit, J. (1992). *Health Service Quality. An introduction to quality methods for health services*. Oxford. Blackwell Scientific.
73. Palaima, T. (2005). Paslaugų kokybės tyrimo programa: kiekybinių tyrimų galimybės. *Marketingas*. Nr. 7 – 8 .
74. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and it implications for future research // *Journal of Marketing*. Vol. 49, 41-50 p.
75. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L. L. (1992). Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model // *Human Resource Management*. Vol. 30, 335-364 p.
76. Pirsig, R. M. (1974). *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. [2016 01 09]. Prieiga per internetą: - <http://www.kfmaas.de/qualidef.html>
77. Pociūtė, D. (2002). *Quality Management*. Vilnius: Technika.
78. Pranulis, V. Pajuodis A., Virvilaitė R., & Urbonavičius S. (2008). *Marketingas*. Vilnius, Garnelis.
79. Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shared services: mining for corporate gold*. London: Prentice Hall.
80. Ramphal, R. (2013). A literature review on shared services. *African Journal of Business Management* Vol. 7(1), pp. 1-7, 7.
81. Rathmel, J. M. (1974). *Marketing in the service sector*. Cambridge: Winthrop Publishers.
82. Reichheld, F.F. and Schefter, P., (2000). E-Loyalty. *Harvard Business Review*, Vol.78, No. 4, pp. 105-113
83. Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
84. Saxby, C. L., Craig, R., Timothy, E., & Koski, R. (2004). Service Quality In Accounting Firms: The Relationship Of Service Quality To Client Satisfaction And Firm/Client Conflict. *Journal of Business & Economics Research* – November, Volume 2, No. 11.
85. Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Mokomoji knyga*. VU Ekonomikos Fakultetas, Vilnius.
86. Seth, N., & Deshmukh, S. G. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 22 No. 9.

87. Stankevičienė, A., & Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
88. Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. & Anantharaman, R.N. (2002), The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor approach. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, nr. 4, pp. 363-379.
89. Šaulinskas, L., & Tilvytienės R. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*.1 (29). 152–165.
90. Šilys, A. (2012). *Asmens sveikatos priežiūros įstaigų veiklos kokybės valdymas*. Vilnius: Nacionalinis medicinos mokymų centras.
91. Šimkus, A., Pilelienė, L. (2010). *Paslaugų kokybės vertinimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*
92. Thompson, J., & Richardson, B. (1996). Strategic and competitive success: Towards a model of the comprehensively competent organization. *Management Decision*, 34/2,5–19.
93. Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, Vol. 12 Iss: 2, pp.191 – 205.
94. Ulrich, B. (2006). *The Cosmopolitan Vision*, trans. by Ciaran Cronin, Cambridge: Polity Press.
95. Vanagas, P. (2004) *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
96. Vitkienė, E. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
97. Waldmann, E., & Ratnatunga, J. (2003). A Marketing Approach To Service Quality In Accounting: A Case Study. *International Business & Economics Research Journal* Volume 2, Number 5.
98. Whitehead, W. T. (2000). *Shared Services: A business strategy for increasing shareholder value*. From site Selection magazine.
99. Zeynep, A. O., & Masini, A. (2008). Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*. 26, 239–256
100. Zohrabi, M., Mahdavi, R., & Mahdavi, S. A. (2013). The relationship among organizational learning, internal service quality and performance in Iran's selective sport federations. *European Journal of Experimental Biology*, 3(6):61-65.
101. Žalimienė, L. (2003). *Socialinės paslaugos*. Vilnius: Specialiosios psichologijos laboratorija. P. 15, 24 - 41, 65 – 88.

## **PRIEDAI**

## 1 priedas. Anketa UAB Micro Matic SSC vidiniams paslaugų vartotojams

Dear respondents,

My name is Simona Piekutė. I am master student of School of Economics and Business at Kaunas Technology. I conduct an investigation which aim is to find out an opinion of customers who are linked to internal financial and accounting services provided by Micro Matic SSC UAB. The results obtained will be used for preparing the master's thesis. The questionnaire is anonymous. Thank you in advance for your time and sincere answers.

### PERCEPTIONS

The following statements relate to your feelings about the particular company Micro Matic SSC. Please evaluate Micro Matic SSC UAB has the feature described in the statement. Here, we are interested in a number that shows your perceptions about Micro Matic SSC UAB Company.

Strongly Disagree						Strongly Agree
1	2	3	4	5	6	7

PERCEPTIONS	Score (P)
<b>Tangibles</b>	
1. Micro Matic SSC UAB has modern looking equipment.	
2. Micro Matic SSC UAB physical facilities are visually appealing.	
3. Micro Matic SSC UAB employees are neat appearing.	
4. Materials associated with the services (statements, reports, documents) are visually appealing at Micro Matic UAB.	
<b>Reliability</b>	
5. When Micro Matic SSC UAB promises to do something by a certain time, it does so.	
6. When you have a problem, Micro Matic SSC UAB shows a sincere interest in solving it.	
7. Micro Matic SSC UAB performs the services right at the first time.	
8. Micro Matic SSC UAB provides its services at the time it promises to do so.	
9. Micro Matic SSC UAB insists on error free records.	
<b>Responsiveness</b>	
10. Employees of Micro Matic SSC UAB tell you exactly when services will be performed.	
11. Employees of Micro Matic SSC UAB give you prompt service.	
12. Employees of Micro Matic UAB are always willing to help you.	
13. Employees of Micro Matic SSC UAB are never too busy to respond to your request.	
<b>Assurance</b>	
14. The behavior of employees in Micro Matic SSC UAB instills confidence in you.	
15. You feel safe in your transactions with Micro Matic SSC UAB.	
16. Employees of Micro Matic SSC UAB consistently courteous with you.	
17. Employees of Micro Matic SSC UAB have the knowledge to answer your questions.	
<b>Empathy</b>	
18. Micro Matic SSC UAB gives you individual attention.	
19. Micro Matic SSC UAB has operating hours convenient to all its customers.	
20. Micro Matic SSC UAB has your best interest at heart.	
21. The employees of Micro Matic SSC UAB understand your specific needs.	

In second part of questions please evaluate SSC employees and service they provide. What kind of experience you have with SSC employees in these parts: communication, cultural differences, quality of work, etc.

### 22. How fast do SSC employees answer to your questions?

- Immediately

- The same day
- After 1-2 days
- Longer than 2 days
- Longer than one week

**23. How often do you have communication problems with SSC employees?**

- Every day
- 1-3 times in week
- 1-3 times in month
- We don't have any communication problems

**24. Have you ever felt any cultural differences between you and people who work in SSC?**

- Yes, every day I feel cultural differences between me and people who work in SSC
- Yes, it happens usually
- It happens only few times
- No

**25. What your opinion about employees who work in SSC?**

- They are really professional and good employees
- They are good, but they should improve them knowledge and competence.
- I have no opinion on this issue
- I think they are not professional

**26. Do you have experience with serving technology systems troubles (problems with email, programs, server and phone)?**

- Yes, it happens quite often
- Yes, it happens rarely
- No, everything works perfect

**27. How do you evaluate all accounting process harmonization according to group policy?**

- I don't like it, because my entity are exceptional compared with another group's entity
- I think its good idea. All group companies reports should have the same logic
- I don't care about this topic.

**28. Do you have any bad experience when you and SSC employee don't agree who have the main responsibility by doing the work and certain tasks?**

- Yes, it happens quite often
- Yes, it happens rarely
- Sometimes, but then a company heads make decision
- No

**29. What characteristics must an accountant have? (You can choose few answers)**

- Thoroughness, accuracy
- Humility / obedience
- Professionalism
- Responsibility
- The desire to learn and grow
- Stubbornness
- Carelessness
- The ability to complete the work in time
- Communicability
- Compliance with laws and regulations knowledge of accounting

**30. Please evaluate the statements by relevance: 1 it does not matter, 2 irrelevant, 3 neither important nor unimportant, 4 important, 5 very important.**

The given accounting information must be accurate					
Accounting must be handled professionally					
All work related to accounting must be carried out in time					
Accountant should be sociable					
Accountant must constantly learn, improve, follow all the latest information and inform the consumer of any change					
Company records must be managed in accordance with all laws and accounting standards					
Company records must be managed carefully					
Accountant represent consumers in all public institutions (to provide returns, answer questions, etc.)					
Accounting must be fully integrated and adapt for business					
The company designated accountant should be able to answer all of the questions facing the client					
User is important to correct the interim and annual financial statements preparation					

**Demographic characteristics:**

**31. How big is the entity which you represent?**

- From 1 to 10 people
- From 11 to 30 people
- From 31 to 100 people
- From 101 to 250 people
- From 251 to 500 people
- More than 500 people

**32. What kind is your business activity?**

- Producing dispense and packaging equipment for beverages.
- Selling dispense and packaging equipment for beverages.
- Develop, manufacture and market long lasting solutions for the protection of network equipment and flexible delivery of high quality cabinets.
- Producing and selling industrial sectional doors and domestic garage doors.
- Producing and selling sensors for measuring of humidity, temperature and gases as well as solutions for climate control in nursery gardens
- Designing, documenting, produce, test, install and service electrical panels used in buildings, on building sites.

**33. Your entity location are:**

- East Europe
- Baltic countries
- Scandinavian countries
- West Europe
- Middle Europe
- South Europe

## **2 priedas. Struktūrizuoto interviu su UAB Micro Matic SSC direktore transkripcija.**

### **1. Kaip vertinate savo darbuotojų kompetenciją?**

Darbuotojai dirbantys vidinių paslaugų centre yra aukštos kvalifikacijos, turi geras technines žinias ir atsakingą požiūrį į darbą. Priimdama naujus darbuotojus atidžiai renkuosi kandidatus į darbo vietą. Noriu, kad mūsų organizacijos darbuotojai turėtų ne tik darbo patirties, būtų komunikabilūs, lankstūs, greit perprastų verslo specifiką, norėtų mokytis ir tobulėti, bet ir turėtų teisingą vertybių supratimą.

### **2. Kaip manote kokie svarbiausi bruožai, kriterijai, kompetencijos yra būtinos buhalteriiui?**

Techninės žinios yra svarbios ir reikalingos. Tai yra pagrindinės apskaitos žinios, pats pradžiamokslis bei ERP sistemos išmanymas. Tačiau norint būti geru specialistu, taip pat yra labai svarbūs „softs skilsai“: analitiniai sugebėjimai, darbas komandoje, laiko planavimo ir problemų sprendimo įgūdžiai, elgesys stresinėse situacijose. Taip pat nemažą reikšmę vaidina ir bendravimo įgūdžiai. Dažnai finansai įmonėse yra jungiamoji grandis tarp įvairių departamentų (gamyba, pirkimai, pardavimai, marketingas), todėl labai svarbu suprasti kaip procesai susiję tarpusavyje.

### **3. Kaip organizacija prisideda ir skatina ugdyti darbuotojų kompetenciją?**

Šiuo atžvilgiu organizacijos požiūris yra labai svarbus, mes suprantame, kad norint turėti kvalifikuotus darbuotojus būtina ugdyti darbuotojų kompetenciją bei gilinti žinias. Todėl skatiname kelti savo kompetenciją įgyjant tarptautines kvalifikacijas (ACCA egzaminai), organizuojame vidinius bei išorinius mokymus. Taip pat darbuotojų skatinimas mokytis ir tobulėti yra kaip priedas darbuotojui, nes tada jis jaučiasi pilnaverčiu, kyla pasitenkinimas darbu.

### **4. Kokios buhalterio savybės, charakteristikos Jūsų nuomone, yra pačios svarbiausios ir reikšmingiausios?**

Mano nuomone, buhalteris turi būti lankstus, orientuotis versle, inovatyvus, laiku pabaigiantis darbus.

### **5. Kokie yra pagrindiniai vidinių vartotojų reikalavimai apskaitos tvarkymui?**

Mūsų paslaugų vartotojai - verslo partneriai labiausiai nori, kad paslaugos būtų suteikiamos kokybiškai, patiriant minimalius kaštus, taip pat svarbu lankstumas, procesų ir verslo poreikių supratimas.

### **6. Ar dažnai kyla komunikacijos ir nesusikalbėjimo problemų tarp Jūsų darbuotojų ir verslo partnerių? Kaip organizacija sprendžia šias problemas?**

Darbe pasitaiko visko. Dažniausiai problemų kyla dėl pakankamai siauro „mąstymo“, tik dėl savo problemos, negalvojant kaip, tai veikia visą organizaciją ir kitus departamentus – verslo vienetus. Organizacija šias problemas sprendžia komunikuojant ir aiškinantis poreikių priežastis, kuriant politikas, taisykles, kompleksinės informacijos perdavimo šablonus.

### **7. Kaip sprendžiate iškilusius prieštaravimus tarp verslo partnerių norų, įstatymų bei grupės politikos?**

Kaip ir prieš tai klausime minėjau, prieštaravimus sprendžiame komunikuojant ir aiškinantis vartotojų poreikius. Dėl apskaitos paslaugų ir įstatymų ar prieštaravimų kreipiamės į išorinius konsultantus. Nesutarimus kylančius dėl ataskaitų ar duomenų eksportavimo, sisteminimo, ar papildomos informacijos teikimo padeda išspręsti informacinių technologijų konsultantai. Mūsų organizacija turi atskirą IT padalinį, kuris padeda iškilus įvairiems sistemos trukdžiams, ar kitiems nesklandumams.

#### **8. Kaip vertinate teikiamų finansinių ir apskaitos paslaugų kokybę?**

Į vidinius klientus žiūrime, taip lyg jie būtų išoriniai, stengiamės, kad jie gautų geriausios kokybės ir mažiausios kainos paslaugas.

#### **9. Kaip manote kaip organizacija galėtų pagerinti vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų kokybę? Ar atsižvelgiama į vidinių vartotojų poreikius bei išsakytą nuomonę?**

Stengiamės atsižvelgti į visų klientų nuomonę ir poreikius, bet svarbiausias kriterijus yra, kad rezultatas kurtų vertę visai grupei, o ne tik atskiram departamentui ar verslo vienetui (ypatingai kai tai darome kito verslo vieneto sąskaita, pvz. vieno departamento efektyvumas padidėja, perkeliant visą našta kitam departamentui). Paslaugų kokybę mes bandome gerinti visada, efektyvinti paslaugos paruošimo greitį, sumažinti ar išvis atsisakyti tarpinių nereikalingų veiksmų. Taip sutaupoma laiko ir išteklių mūsų vidiniame paslaugų centre, o paslaugos atliekamos greičiau. Mūsų darbuotojai atlieka daug visokių patikrinimų, kad įsitikintų jog visi duomenys yra teisingi ir korektiški. Sieksime ir toliau atrasti būdų kaip pagerinti paslaugų kokybę ir kuo labiau sumažinti žmogiškojo faktoriaus klaidų skaičių.

#### **10. Kaip vertinate finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo procesą?**

Šiai dienai, mes labai daug bendravime naudojame IT technologijų: internetas, „business skype“, „lync meetigai“, paštas, telefonas. Visos mūsų aptarnaujamos įmonės yra skirtingose šalyse, todėl manome, kad toks paslaugų teikimas ir bendravimas yra patogiausias ir pigiausias būdas mūsų organizacijai.

#### **11. Kaip manote kaip organizacija galėtų pagerinti vidinių finansinių ir apskaitos paslaugų teikimo procesą?**

Mūsų tikslas yra mažinti kelionių sąnaudas ir būti socialiai atsakinga organizacija. Mažinant keliones lėktuvais ir automobiliais, prisidedama prie aplinkos išsaugojimo ir sutaupoma kelionių išlaidų. Todėl yra skatinamas bedravimas IT technologijų pagalba. Nors dėl skirtingos kultūrinės aplinkos tam tikrose šalyse asmeninis kontaktas ir susitikimai yra labiau vertinami. Taip pat organizacija tausoja gamtą mažindama popieriaus sunaudojimą, stengiamės visus dokumentus saugoti pdf, Excel, Word ar kitais formatais, specialiame diske saugojami dokumentai yra prieinami bet kada ne tik mūsų vidinių paslaugų centro darbuotojams, bet ir verslo partneriams.