



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Juris Kalvaitis

**„SMARAGDINĖ VAISTINĖ“ TINKLO PASLAUGŲ KOKYBĖS
VERTINIMAS**

MAGISTRO DARBAS

Vadovas Doc.dr. P. Oržekauskas

KAUNAS, 2016

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**„SMARAGDINĖ VAISTINĖ“ TINKLO PASLAUGŲ KOKYBĖS
VERTINIMAS**

Tarptautinis verslas (kodas 621N12004)

MAGISTRO DARBAS

**Darbą atliko
VMTVN-2A gr. stud.
Juris Kalvaitis**

**Vadovas
doc. dr. Petras Oržekauskas**

**Recenzentas
Doc.dr. Rita Jucevičienė**

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Juris Kalvaitis

(Studento vardas, pavardė)

Tarptautinis verslas, 621N12004

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Smaragdinė vaistinė“ tinklo paslaugų kokybės vertinimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 _____ m. _____ d.

_____ Kaunas

Patvirtinu, kad mano Jurio Kalvaičio baigiamasis magistro darbas tema „Smaragdinė vaistinė“ tinklo paslaugų kokybės vertinimas“ 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)

Kalvaitis, Juris. Assessment of the Service Quality at the Pharmacy Network Smaragdinė Vaistinė. Master's Final Thesis in International business / Supervisor assoc. prof. dr. Petras Oržekauskas. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration

Key words: service quality, quality assessment, service quality development, secret shopper.

Kaunas, 2016. 77 p.

SUMMARY

Service sector is an important component of the economy. The success of service organizations deeply rely on the quality of services provided. In order to guarantee a company's effectiveness and efficiency, as well as benefits for consumers, it is necessary to assess and continuously monitor the quality of the services provided.

The techniques and methods applied in researching quality of the services play a crucial role in seeking valid results. Both theoretical and practical data suggest that there is a great number of models, instruments and methods used for service quality assessment. The most popular ones are the *Grönroos* model for service quality and service-quality framework *SERVQUAL*. While auditing service quality of an organization, the method *secret shopper* might be applied for gathering data. Application of ISO standard also plays an important role in the development of service.

The challenge of service quality management is extremely important in the *sector of pharmaceutical services* due to two components: a) specific consumer needs and behavior based on health-related issues; b) peculiarities of the service process when highly qualified professionals have to run the selling process (where in most of the trade areas selling process is carried out by lower-skilled workers).

The **object of the study** is quality assessment of pharmaceutical services.

The **study aims** at developing a model for the assessing of quality of pharmaceutical services.

The following **objectives** have been set:

1. to analyse and reveal the concept of quality of service;
2. to analyse theoretical approaches, methods and techniques for the service quality improvement;
3. on the base of the results of the empirical study, to reveal perspectives and opportunities for the improvement of service quality in the pharmacy Smaragdinė online.
4. to propose a model for assessing and developing quality of the pharmaceutical services.

The methods of the study. The following research methods have been applied: analysis of scientific literature and information sources online, collection and analysis of statistical data, survey of pharmaceutical executives.

The results of the study. The importance and challenges in service quality assessment are revealed. The methods and techniques for assessing service quality are presented. Secret shopper as a method for gathering field data is discussed as a part of the process in assessing service quality of a company. Peculiarities and challenges in auditing service quality are analyzed.

The empirical findings of the service quality assessment at the Pharmacy Network Smaragdinè Vaistinè are presented and discussed. On the base of empirical findings and insights, the model for improving service quality at the Pharmacy Network Smaragdinè Vaistinè is presented.

The work is structured as follows: introduction, three chapters, conclusions and references. The work includes 13 tables, 18 pictures, 61 sources of literature and other sources of information.

TURINYS

TURINYS.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
ĮVADAS.....	10
1. PASLAUGŲ KOKYBĖS REIŠMĖ IR VAIDMUO ĮMONIŲ VEIKLOJE.....	11
1.1. Paslaugų kokybės samprata ir pasireiškimas	11
1.2. Paslaugų kokybės valdymo modeliai	16
2. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO IR TOBULINIMO GALIMYBIŲ TEORINĖ ANALIZĖ.....	20
2.1. Paslaugų kokybės tobulinimas	20
2.2. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai.....	21
2.3. ISO standartų vaidmuo paslaugų kokybei.....	25
2.4. Auditas ir jo vaidmuo paslaugų kokybės vertinime	28
2.4.1. Audito samprata ir jo vykdymo etapai	28
2.4.2. Vidaus ir išorės audito taikymas paslaugų kokybės vertinime bei tobulinime.....	34
2.5. „Slapto pirkėjo (kliento)“ tyrimas.....	37
2.6. Paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo teorinės gairės	44
3. FARMACINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO TYRIMAS.....	47
3.1. Paslaugų kokybės vertinimo tyrimo metodika.....	47
3.2. „Smaragdinė vaistinė“ tinklo veiklos charakteristika.....	49
3.3. Paslaugų kokybės tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	51
4. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO IR TOBULINIMO MODELIS.....	62
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	651
LITERATŪRA.....	67
PRIEDAI.....	72

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Paslaugų klasifikavimas pagal funkcinę paskirtį.....14 psl.
2 lentelė. Pagrindinės respondentų demografinės charakteristikos.....53 psl.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Paslaugų paketo modelis.....	11
2 pav. Paslaugos teikimo proceso elementai.....	12
3 pav. Ch. Grönroos paslaugų kokybės modelis	18
4 pav. Paslaugos kokybę įtakojantys faktoriai orientuoti į techninę kokybę.....	23
5 pav. Paslaugos kokybę įtakojantys faktoriai orientuoti į funkcinę kokybę.....	24
6 pav. Paslaugos kokybę įtakojantys faktoriai orientuoti į funkcinę ir techninę kokybę.....	24
7 pav. ISO sertifikato gavimo procesas.....	27
8 pav. Audito rūšių klasifikacija.....	29
9 pav. Audito etapai	32
10 pav. Slapto kliento galimos išraiškos.....	39
11 pav. M. Michelson slapto kliento tyrimai ir šešių P modelis.....	41
12 pav. „Slapto pirkėjo“ tyrimo eiga.....	44
13 pav. Paslaugų kokybės vertinimo modelio formavimo gairės.....	45
14 pav. „Smaragdinė vaistinė“ tinklo padidintos pasiūlos modelis.....	51
15 pav. Kompetencijos įtakojančios farmacinės paslaugos veiklą.....	53
16 pav. Darbuotojų nuomonė apie jų indėlį teikiant farmacinę paslaugą.....	54
17 pav. Organizacijos veiksmai darbuotojo vertinime.....	55
18 pav. Darbuotojų nuomonė apie jų lojalumą įmonei svarba.....	56
19 pav. Darbuotojų nuomonė apie organizacijos lūkesčius vertinant farmacinės paslaugos svarbą.....	56
20 pav. Darbuotojų nuomonė apie dalyvavimą organizacinėje veikloje.....	57
21 pav. Darbuotojų nuomonė apie priemones skatinančias darbuotojų saviugdą.....	58
22 pav. Darbuotojų nuomonė apie organizacijai svarbius faktorius.....	59
23 pav. Darbuotojų nuomonė apie svarbiausius paslaugos kokybės kriterijus.....	60
24 pav. Paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo modelis.....	64

ĮVADAS

Globalizacijos bei konkurencijos pasireiškimo stiprėjimas reikalauja nuolatinės įmonių kontrolės bei teikiamų paslaugų kokybiškumo. Konkurencija bei vartotojai paslaugų įmones verčia tobulinti teikiamų paslaugų kokybę bei ją valdyti. Siekiant efektyviai valdyti ir tobulinti paslaugų kokybę, visų pirma reikia gebėti objektyviai ir kvalifikuotai ją įvertinti. Dauguma organizacijų daugiau dėmesio skiria finansinei naudai, tačiau neįsigilina į vis mažėjančio pelno priežastis, kurios gali būti veiklos ar teikiamų paslaugų kokybės spragos. Tam reikalinga tiksli, gerai organizuota ir efektyvi sistema, padedanti nustatyti silpnąsias paslaugų įmonės veiklas. Todėl labai aktualu išanalizuoti paslaugų kokybės valdymo galimybes ir suformuoti efektyvią paslaugų kokybės vertinimo sistemą.

Pirmaujančių šalių pavyzdžiai rodo, kad kokybės problemų sprendimas turi tapti nacionaliniu prioritetu, įtraukiant visus visuomenės sluoksnius nuo eilinio vartotojo iki bet kurio lygio vadovo. Šiose šalyse paslaugų kokybei valdyti yra naudojami įvairūs modeliai, kurie padeda efektyviau pasiekti gerų rezultatų teikiant paslaugas. Organizacijos ir kompanijos stengiasi vis veiksmingiau valdyti savo paslaugų ir veiklos kokybę, aktyviai naudodamos tokias paslaugų kokybės valdymo priemones kaip „slapto pirkėjo“ tyrimą, veikos ir valdymo audito pravedimą, ISO standartų diegimą. Šios šalys valdydamos teikiamų paslaugų kokybę labai daug dėmesio skiria vartotojų teisėms. Lietuvoje, šiuo metu skiriamas pakankamas dėmesys paslaugų teikimo tobulinimui, tačiau valdymo modeliai praktikoje taikomi retai. Lietuvos teisinė bazė, ginanti vartotoją yra gana silpna, todėl klientai dažnai nežino savo teisių, nesusiformavęs sąmojingumas reikalaujant teikiamos paslaugos kokybės. Lietuvoje nėra daug veikiančių paslaugas teikiančių įmonių, kurios savo paslaugų kokybę suvoktų per du jos vertinimo aspektus – techninį ir funkcinį. Nesėkmės, siekiant nepriekaištingos paslaugų kokybės gali neigiamai paveikti vartotojų bei konkurentų požiūrį į įmonę, todėl teigiama, kad vadovybės pareiga – laiduoti, kad būtų užkirstas kelias tokiam reiškiniui. Kokybės siekimas ir užtikrinimas organizacijoje priklauso nuo sisteminio požiūrio į kokybės valdymą ir jos vertinimą. Paslaugų kokybės problemos yra labai aktualios farmacinių paslaugų teikimo srityje. Tai sąlygoja dvi dedamosios: specifiniai vartotojų poreikiai, susiję su žmogaus sveikata ir paslaugos teikimo specifika, susijusi su tuo, kad aukštos kvalifikacijos ir išsilavinimo specialistams tenka vykdyti ir prekių pardavimo procesą, kurį kitose prekybos srityse paprastai atlieka žemesnės kvalifikacijos ir išsilavinimo darbuotojai.

Darbo objektas – farmacinių paslaugų kokybės vertinimas.

Darbo tikslas – parengti farmacinių paslaugų kokybės vertinimo modelį.

Darbo uždaviniai:

- Išanalizuoti ir atskleisti paslaugų kokybės sampratą.
- Išanalizuoti paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo galimybes, numatant šio proceso teorines galimybes.
- Atlikti paslaugų kokybės vertinimo galimybių tyrimą „Smaragdinė vaistinė“ tinkle.

- Pagristi ir pristatyti farmacinių paslaugų kokybės vertinimo modelio taikymą.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros apžvalga ir analizė, periodinių leidinių analizė, internetinės informacijos šaltinių rinkimas ir analizė, statistinių duomenų rinkimas, paskaitų medžiaga, sociologinis tyrimas – atlikta farmacijos vadovų - vaistininkų apklausa pagal specialiai sudarytą anketą.

Darbo rezultatai: Atlikus įvairių šalių autorių pateikiamų paslaugų kokybės bei jos vertinimo galimybių analizę, išskiriama paslaugų kokybės ir jos vertinimo problematika, pateiktos paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo galimybės, analizuotos ir siūlomas įvairių autorių, dirbančių paslaugų vertinimo ir tobulinimo srityse. Išanalizuoti paslaugų kokybės vertinimo modeliai, „slapto pirkėjo“ tyrimo taikymo bei vidaus ir išorės audito taikymo galimybės, kurių pagalba galima vertinti, valdyti ir tobulinti paslaugų kokybę. Išskirta audito samprata, klasifikacija bei pravedimo procesas bei galimybės šį vertinimo metodą taikyti paslaugų vertinimo srityje. Atliktos teorinės analizės ir pravesto tyrimo rezultatų pagrindu parengtas detalus paslaugų vertinimo ir tobulinimo modelis, turintis realų pritaikymą.

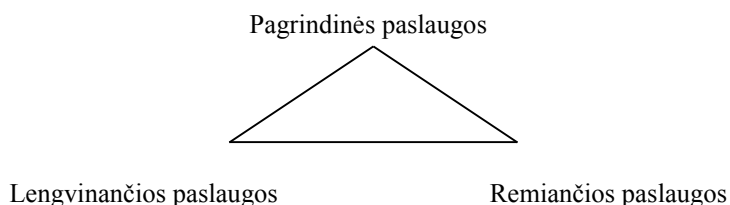
1. PASLAUGŲ KOKYBĖS REIKŠMĖ IR VAIDMUO ĮMONIŲ VEIKLOJE

Šiuolaikinėje ekonomikoje paslaugos bei jų kokybė tapusios viena iš labiausiai dominuojančių veiklos rūšių tiek kiekybine, tiek ir kokybine išraiška, todėl šiuo metu tai yra aktuali tema ir diskutuotina (34, psl. 7, 19, psl. 3). Kokybės svarbą ir būtinumą sąlygoja vis stiprėjanti konkurencija paslaugų rinkoje, paslaugų įmonės kovoja dėl pripažinimo bei rinkos dalies. Įmonės pripažįsta, kad viena veiksmingiausių priemonių – garantuoti geresnę paslaugos kokybiškumą, nei konkurentai (66, psl. 54-55).

Daugelis paslaugų įmonių nemažą savo lėšų dalį skiria nekokybiškų paslaugų taisymui, todėl gera paslaugos kokybė bei efektyvus jos valdymas taupo įmonių lėšas bei padeda jas produktyviai paskirstyti. Tačiau norint paslaugų kokybę valdyti reikia suformuoti paslaugų kokybės valdymo modelį, kuris padėtų paslaugų įmonei pasiekti užsibrėžtų tikslų. Daugelis autorių (Donabedian (1980), Lentinen – Lentinen (1982), Gummesson – Grönroos (1987), Edvardsson – Gustavsson (1991)) pristatė paslaugų kokybės modelius bei svarbą. Tačiau šių modelių esmė - kad sukuriamos sistemos, tik su tais elementais, kurie yra reikšmingi ir darantys didžiausią poveikį paslaugos kokybei.

1.1. Paslaugų kokybės samprata ir pasireiškimas

Paslaugos terminas vartojamas ekonominės veiklos šakai apibūdinti, veiklos rezultatui nusakyti ir apibrėžti procesui, kaip teikiant paslaugą vyksta asmenų sąveika ir vartotojas įgauna laikiną patyrimą (N. Johns 1999). Paslaugos esmę atskleidžia ir jos samprata, kuri pateikiama nagrinėjant paslaugos paskirtį bei išryškinant prekės ir paslaugos skirtumus, kuomet yra akcentuojama, jog paslauga yra vyksmas, o prekė – daiktas. Ch. Grönroos teigimu, paslauga yra vyksmas ar serija veiksmų, kurie, būdami neapčiuopiamos prigimties, pasireiškia sąveika tarp vartotojo ir paslaugų vartotojo, pastarajam pasiūlius fizinių išteklių, prekių ar sistemų vartotojo problemom spręsti. Paslaugų paketo modelis pateiktas 1 paveiksle įrodo, kad paslauga susideda ne tik iš pagrindinės, bet ir lengvinančių bei remiančių paslaugų (34, psl. 22).



1 pav. Paslaugų paketo modelis (sudaryta Langvinienės N.)

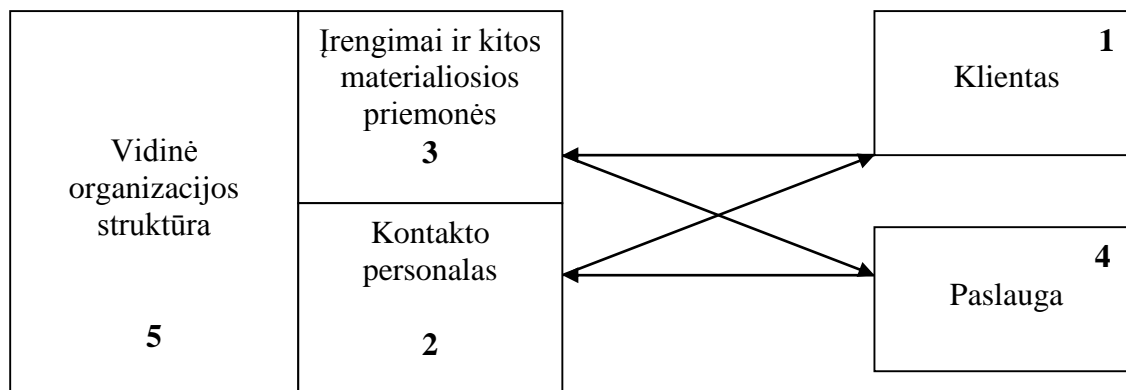
Paslaugos pasižymi gana specifinėmis savybėmis, pirma tuo, kad neturi materialaus apčiuopiamumo, nes parduodama tiesiogiai pati veikla, tačiau ši paslaugos savybė traktuojama ir kaip atvirkštinė, neapčiuopiama, kai parduodamas darbo rezultatas. Antra, kintanti teikimo metu. Tai

ypatinga ūkinės veiklos rūšis, kuri skatina peržiūrėti klasikinius gamybos ir marketingo principus, išryškina visai kitus verslo sėkmės komponentus. [66, psl. 10] Ch. Grönroos paslaugų savybes interpretuoja taip:

- neapčiuopiama;
- heterogeniška;
- gamyba, pardavimas ir vartojimas – vienalaikis procesas;
- klientas dalyvauja kuriant paslaugą;
- negali būti sandėliuojama ir paslaugos perduodamos nuosavybės nėra (66, psl. 14)

P. Eiglier ir E. Langgeard nuomone, teikiant paslaugas neišvengiamas teikėjo ir vartotojo kontaktas. Šis ryšys yra reikalingas, kad būtų suprastas paslaugos būtinumas. Paslaugos teikimo (gaminimo) sistemą sudaro personalas, įrengimai ir įranga bei vartotojai. Jų sąveikos rezultatas ir yra paslauga (8, psl. 239–240).

Paslaugos teikimas numato kliento (1) dalyvavimą vienokia ar kitokia forma. Kliento dalyvavimas pasireiškia: jo sąveika su kontaktiniu personalu (KP) (2) ir sąveika su įrengimais (3). Šios sąveikos padarinys – sukurta paslauga (4). Sąveika ir jos elementai yra valdomi ir palaikomi vidinių organizacinių struktūrų (5) (66, psl. 118-119). Procesas – tai paslaugos teikimo procedūrų ir operacijų, atliekamų tam tikra seka, visuma (8, psl. 42). Šis paslaugų teikimo procesas bei jo elementai pateikti 2 paveiksle.



2 pav. Paslaugos teikimo proceso elementai (sudaryta Vengrinienės B.)

Įrengimai – tai visos materialiosios priemonės paslaugai teikti. Kontaktinis personalas – tai darbuotojai, kontaktuojantys su klientais. Jie savo veikloje dažniausiai derina technines funkcijas t.y. operacijas susijusias su paslauga bei kliento aptarnavimu, kuriam ji teikiama. Vidinė organizacijos struktūra apima visus padalinius, kurie atlieka klientui nematomą veiklą. Tai veiksmai atliekami paslaugos teikimo procese. Šią struktūrą sudaro darbuotojai nuo buhalterės iki sargo, kurie užtikrina sklandžią kontakto eigą teikiant paslaugą. Paslauga – tai paslaugų teikimo sistemos tikslas ir rezultatas. (66, psl. 119; 6, psl. 30-32). Nors paslaugų teikimo procesas yra bendrinis, tačiau jos yra klasifikuojamos pagal specifinius bruožus.

Paslaugos klasifikavimas – tai objektų visumos skaidymas į grupes pagal vieną ar kelis požymius. Kai kurias specifines paslaugų klasifikavimo sistemas galima išskirti pagal požymius: paslaugos teikėjas, paslaugos vartotojas, paslaugos teikimo vieta, paslaugos apčiuopiamumo laipsnis, vartotojo dalyvavimas, paslaugos vartojimo motyvai – individualūs, kolektyviniai ar visuomeniniai, teikėjo motyvai, pasiūlos pobūdis, vartotojo ir teikėjo santykių pobūdis, funkcinė paslaugų patirtis.

P. Veys nuomone, pagal funkcinės paslaugų patirties požymį galimos keturios pagrindinės paslaugų klasės (1 lentelėje), kurios dar skirstomos į poklasisius. (8, psl. 57 – 58).

1 lentelė. Paslaugų klasifikavimas pagal funkcinę paskirtį

Paslaugų		Teikėjų pavyzdžiai
klasė	poklasis	
Pramogų (pranc. ludiques)	Poilsio (pranc. récréatifs)	Kinas, teatras
	Kultūros (pranc. culturels)	Muziejai, meno galerijos
	Sporto (pranc. sportifs)	Baseinai, stadionai, čiuožyklos, hipodromai
Substitutinės (pranc. de substitution)	Tarpininkavimo (pranc. intermédiaires)	Mažmeninės prekybos įmonės
	Palengvinančios (pranc. de facilité)	Nuomos įmonės, kredito įstaigos, bankai
	Pakeičiančios (pranc. remplacement)	Viešbučiai, restoranai, kavinės
Pagalbos (pranc. assistance)	Apsaugos (pranc. protection)	Policija, kariuomenė, gaisrinė
	Kompensuojančios (pranc. compensation)	Socialinės apsaugos tarnyba, draudimo kompanijos
	Palaikančios (pranc. soutien)	Notarų biurai, advokatų kontoros, juridinės konsultacijos

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Paslaugų		Teikėjų pavyzdžiai
klasė	poklasis	
Mainų (pranc. d'échange)	Komunikacinės	Telekomunikacijų bendrovės
	Informacinės	Radijas, televizija
	Mokymo	Mokyklos, universitetai

Tačiau tai nereiškia, kad šio autoriaus pateikta klasifikacija yra neiginčijama. Pavyzdžiui, radijo ir televizijos paslaugos gali būti priskirtos ir prie kultūros paslaugų, o muziejai prie informacinių. Nėra blogos ar geros klasifikacijos, yra tik naudinga ar nenaudinga. (8, psl. 65).

Kokybės sąvoka paslaugų įmonėse tampa vis aktualesnė ir reikšmingesnė konkurencingumo prasme. Ji sąlygoja ne tik paslaugos svarbą ir naudingumą vartotojui, bet ir komercinę sėkmę teikėjui. Dėl paslaugų kokybės nepaisymo prarandamas ne tik įmonės reputacija, bet ir jaučiami finansiniai nuostoliai. Didžioji paslaugų įmonių lėšų dalis, beveik trečdalis skiriama klaidų taisymui, todėl gera paslaugų kokybė įtakoja ne tik paslaugų įmonės konkurencinį pranašumą, bet ir paslaugų teikimo efektyvumą (14, psl. 99-100)

Visuotinės kokybės vadybos paslaugų srityje mokslininkas Edvardsson kokybę apibrėžė kaip priemonę, padedančią suprasti vartotojo reikalavimus, poreikius bei esamą situaciją, siekiant juos įgyvendinti (22, psl. 68). Tarptautiniame standarte ISO 9000 kokybė formuluojama kaip visuma paslaugų savybių, kurios užtikrina galimybę patenkinti nustatytus arba numanomus poreikius (14, psl. 12).

Kokybė gali būti suvokiama ir vertinama tiek objektyviai tiek ir subjektyviai. Kokybės funkcija – tai išsamus veiklos ciklas, kuriuo pasiekiamas paslaugos tinkamumas naudoti, kur veikla atliekama (31, psl. 15). A.C.Rosander teigimu, kokybė yra objektyvi, tačiau kai susijusi su išoriniais apčiuopiamais dalykais, kuriuos galima išmatuoti faktais. Teigiama, kad kokybė yra subjektyvi tada, kai pasitelkiama vartotojo vaizduotė, asmeninė patirtis, nuomonė, emocijos, požiūris, norai. Svarbus paslaugų kokybės aspektas – paslaugą įvertinti tik vartojimo metu, nes, pasak A. Majkgard, paslaugos, skirtingai nei prekės, yra patirties produktas t.y. jas vertinti galima tik vartojant (8, psl 100). Kas nustato objektyvius paslaugos kokybės parametrus? Tai gali padaryti patyrę vartotojai ar ekspertai, tačiau tai kelia abejonių, manoma, kad neatsižvelgiama į konkretaus vartotojo pageidavimus ir norus. Tokiu būdu paslaugų įmonėse skatinamas didelis dėmesys vykdyti nustatytus standartus, atlikti nelankstų klientų aptarnavimą ar kokybės sampratą su paslaugos teikėjo suvokiama kokybe sutapatinti. (66, psl. 133; 5, psl. 75).

Harvardo universiteto profesorius D. A. Gardin pateikia keletą kokybės matavimo pagrindų:

- kokybę apibūdina tiksliai nusakomi ir išmatuojami kintamieji, tačiau šis objektyvus kokybės apibrėžimas, neįvertina individualaus vartotojo poreikių, prioritetų, skonio;
- vartotojas gali spręsti apie paslaugos kokybiškumą, tačiau tai subjektyvus kokybės aiškinimas, kuris paslaugos teikėjui sukelia dvi problemas:
 1. Kaip sužinoti, kokios privalo būti paslaugos savybės, kad tenkintų kuo daugiau vartotojų;
 2. Kaip atskirti pasitenkinimą sąlygojančius požymius nuo kokybės atributų:
 - kokybiška paslauga yra ta, kuri atitinka nustatytus paslaugos teikimo standartus, tačiau jie neįvertina vartotojų poreikių ir prioritetų.
 - kokybiška paslauga yra ta, kuriai būdinga rezultato arba atlikimo ir vartotoją tenkinančios kainos pusiausvyra (34, psl. 73).

Priimant ir apibrėžiant objektyvų vidinį kokybės vertinimą požiūris orientuotas į produktą ir procesą t.y. apčiuopiamus aspektus, o vartotojo bei vertės orientuoti požiūriai atspindi subjektyvų kokybės vertinimą. Svarbiausią ir svariausią nuomonę kokybės matavimo požiūriu turi vartotojas, esantis organizacijos išorėje. *Vartotojas – pagrindinis paslaugų kokybės vertintojas*. Įmonė taip pat negali vadovautis vien tik savo kokybės apibrėžimais, t.y. kaip jie suvokia kliento norą, kokybė negali būti atskiriama nuo vartotojo suvokimo. Būtent vartotojas ir yra pagrindinis kokybės arbitras. Svarbus faktas yra tas, paslaugų kokybės supratimas priklauso nuo tiekėjo suvokiamos kokybės ir vartotojo kokybės sąveikos (34, psl. 74).

Susidomėjimas paslaugų kokybe ir jos įvertinimu bei identifikavimu tapo vienu iš paslaugų organizacijų strateginių tikslų, siekiant konkurencinio pranašumo ir lyderio pozicijos rinkoje (Lockwood ir kitų 1996; Frochot, Hughes, 2000). Šių autorių atlikti tyrimai atskleidžia paslaugų kokybės būtinybę, užsitikrinant vartotojų lojalumą, potencialų vartotojų pritraukimo, darbuotojų pasitenkinimo, produktyvumo ir teigiamo įvaizdžio formavimo rinkoje galimybes, siekiant konkurencinio pranašumo (22, psl. 68).

Taigi labai svarbu, kaip paslaugos kokybė ir atitikimo kokybė suvokiama vartotojo ir teikėjo, kadangi ir paslaugos teikimo, ir įsigijimo proceso metu sunku įžvelgti patikimumą ir nuoseklumą kokybės atžvilgiu. Nagrinėjant paslaugų kokybę, pabrėžiama patikimumo koncepcija suvokiama kaip gebėjimas pateikti paslaugas patenkinančias vartotojų poreikius ne tik konkrečiu momentu, bet ir užtikrinant pastovų paslaugos kokybės lygį (Witt, Mountinho 1995) (22, psl. 69). Šis lygis turi būti prižiūrimas ir gerinamas pačių teikėjų.

Nors kokybės supratimas ir gali kisti priklausomai nuo kiekvieno individo suvokimo bei kiekvienos situacijos, vis dėlto vartotojai paslaugų kokybę apibūdina, naudodamiesi tam tikromis kokybės dimensijomis (Brown, 1991). Remdamiesi teoriniais ir empiriniais tyrimais, Albrecht ir Zemke (1985), Lovelock (1996), Berry, Zeithalm ir Parasuraman (1988), Linqvist (1998) išskyrė penkias pagrindines vertinimo dimensijas, taikomas nusakant paslaugų kokybę vartotojui aktualiais aspektais (22, psl. 70). Šios dimensijos: apčiuopiamumas; patikimumas; jautrumas; tikrumas, kompetencija; empatija. Pateikiami šių išskirtų dimensijų apibūdinimai bei klausimai, kurie gali kilti vartotojams. [žr. 1 priedą]

Paslaugų kokybės dimensijų prioritetiškumo kaita vartotojo atžvilgiu neleidžia tiksliai parengti paslaugų kokybės matavimo ir įvertinimo metodikos. Kyla daugybė klausimų paslaugų teikėjams, apie rinką, jos poreikius, paslaugos teikimo proceso spragas ir pan. Hopenienės bei Ligeikienės straipsnyje teigiama, kad paslaugų kokybės vertinimas neįmanomas, nes dėl neapčiuopiamumo sunku įvertinti atmosferą, paslaugumą ir klientų nepasitenkinimo priežastis. (22, psl. 70). Vienareikšmiškai teigiant, kad jos išmatuoti negalima nėra teisingas teiginys. Pavyzdžiui, pabandykime aptarti restorano paslaugas. Klientas vertina restorano patiekalus bei aptarnavimą ir jei šios abi kokybės, tiek techninė - patiekalas, tiek funkcinė – aptarnavimas, puikūs bei nepriekaištingi, tai paslaugos kokybę vertinama gerai.

Paslaugų kokybė ir vartotojų pasitenkinimas yra bet kurios paslaugų organizacijos gyvybingumo šaltinis (9). Tai įpareigoja paslaugų organizacijos vadovybę imtis efektyvių veiksmų, norint suprasti paslaugų kokybės vis didėjantį poreikį bei ryškėjantį vaidmenį įmonės veikloje. Jiems gali padėti sukurti paslaugų kokybės modeliai, kuriuos įmonės pritaiko savo vykdomiems procesams. Paslaugų įmonės siekia, kad kokybės apibrėžtis padės jiems suvienodinti bei nukreipti darbuotojus ir padalinius kokybės misijai įgyvendinti – patenkinti vartotojų ir kitų suinteresuotųjų poreikius (8, psl. 104).

1.2. Paslaugų kokybės valdymo modeliai

Norint iširti paslaugų kokybę plačiai taikomi įvairūs tyrimai, jungiantys teoriją bei praktiką, kitaip dar vadinami modeliais. Modelis – tai atvaizdas, tapatus pasirinkto originalo struktūrai arba funkcijoms (8, psl. 104) Paslaugų kokybės modelio esmė – sukuriama sistema, tik su tais elementais, kurie yra reikšmingi ir darantys didžiausią poveikį paslaugos kokybei.

Mokslinėje literatūroje pateikiama keletas paslaugų kokybės valdymo modelių. Kiekviena paslaugas teikianti įmonė yra individuali, todėl kas tinka vienai, netinka kitai. Nors vadovai linkę sugretinti savo organizaciją su ją panašiomis, stiprėjant konkurencijai atsiranda būtinybė lygiuotis į stipriausius savo konkurentus. (8, psl. 141) Siekiant sukurti priimtina paslaugų kokybės valdymo modelį,

buvo tobulinami jau sukurti Donabedian (1980), Lentinen – Lentinen (1982), Gummesson – Grönroos (1987), Edvardsson – Gustavsson (1991) ir kiti modeliai (Langer, 1997).

Kokybės valdymo modeliuose turėtų būti įvertinamas paslaugos procesas organizacijos viduje, nes vidaus paslaugų kokybės lygis yra vienas pirminių veiksnių, sąlygojančių išorinę paslaugų kokybę (žr. 2 priedą). R. Hopenienė, R.A. Ligeikienė pateikė šešių paslaugų kokybės modelių ypatumus bei šių modelių esmę (22, psl. 71).

Gummesson 4Q (1984) modelio esmė – vartotojo suvokiama kokybė, veikiama vartotojų lūkesčių, patirties ir paslaugų teikėjo įvaizdžio, ir pagrindiniai kokybę lemiantys procesai: projektavimas, gamyba, pateikimas ir ryšiai. Pagrindinis trūkumas tas, kad jis gali būti taikomas tik toms paslaugoms, kurios turi materialų baigtinį rezultatą (autoserviso, siuvelykos paslaugos). Neįtraukiamas vartotojas į šį paslaugos teikimo procesą.

Integruotame Grönroos – Gummesson (1987) kokybės modelyje prie 4Q modelio yra priimamos jau ir paslaugos kokybės dimensijos. Meyer – Mattmuller (1987) modelyje vartotojas pabrėžiamas kaip svarbus išorinis veiksnys, tačiau pagrindinis šio modelio trūkumas – sudėtingas praktinis pritaikymas tiriant paslaugų kokybę (Langer, 1997). Šiuo modeliu siekiama parodyti, kad paslaugos kokybės užtikrinimas yra sudėtingas visą paslaugos teikimą apimantis procesas.

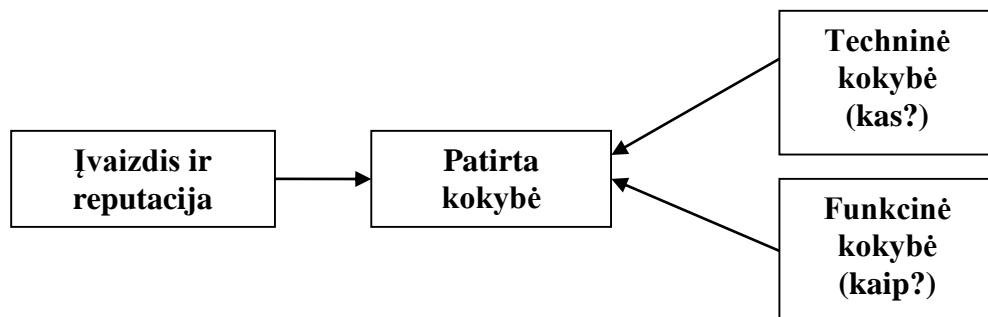
Müller modelyje išryškėja vartotojo elgsenos charakteristikos paslaugos teikimo metu. Šis modelis atskleidžia kokybės vertinimo ir vartotojo elgsenos sąryšį. L. L. Berry, V. A. Zeithaml, A. Parasuraman spragų modelis atskleidžia, kad kokybę formuoja du subjektai – vartotojas ir paslaugų teikėjas – ir kaip įvairios spragos paslaugų teikimo procese gali paveikti vartotojo kokybės suvokimą. [8, psl. 120]

SERVQUAL modelis leidžia įvertinti klientų lūkesčius apie tam tikros paslaugos teikimą bei paslaugos kokybę po jos suteikimo. SERVQUAL kokybės valdymo sistema orientuota į prastos kokybės giluminių priežasčių šalinimą. Jos pagrindą sudaro penkių galimų kokybės sampratos neatitikimų nustatymas ir analizė. Jiems vertinti yra naudojama – anketinė apklausa į kurią įtraukiami atitinkamos zonos darbuotojai, kontakto personalas, padalinių vadovai ir svarbiausia, - klientai. Naudojant šią kokybės sistemą skirtingais metodais galima sukaupti duomenis, juos analizuoti ir lyginti ne tik konstatuojant pagrindinių paslaugos kokybės sampratos neatitikimų laipsnį, bet ir kokybės gerinimo priemones (66, psl. 146-147).

Tyrinėdamas paslaugų kokybę D. A. Gardin teigė, kad vadybininkas turėtų kokybę padalinti į dvi dalis. Ch. Grönroos tyrinėdamas šį principą išskiria du paslaugų kokybės aspektus:

- techninė (išorinė) kokybė. Tai ką vartotojas gauna paslaugos vartojimo metu. Pavyzdžiui restorano lankytojui – maistas, bankas suteikia kreditą ir pan. Šie dalykai – tai išorinės kokybės išraiška.
- funkcinė (procesų) kokybė. Tai suteikimo techninės kokybės būdas (34, psl. 75)

Techninė ir funkcinė kokybė atlikusi savo misiją padeda suformuoti patirtą kokybę, kuri įtakoja įvaizdį bei reputaciją. Ch. Grönroos vadovaudamasis technine, funkicine kokybe, įvaizdžiu bei patirta kokybe sudarė paslaugų kokybės modelį (3 pav.).



3 pav. Ch. Grönroos paslaugų kokybės modelis

Techninė kokybė negarantuoja klientui, jog gauta paslauga bus geros kokybės. Tiek techninė, tiek funkcinė kokybė gauta ir suvokta vartotojo, remiantis jo suformuotu įvaizdžiu apie paslaugą, suformuoja vartotojo patirtą kokybę (34, psl. 77).

Analizuojant Ch. Grönroos pateiktą paslaugų kokybės modelį pastebimas vartotojo, kaip pagrindinio paslaugos kokybės vertintojo, vaidmuo. Jam yra svarbiausia patirta kokybė. Vartotojas vertindamas paslaugos kokybę remiasi pasitikėjimo, akivaizdumo ir patirties kriterijais, kurie apima paslaugų kokybę remiasi pasitikėjimo, akivaizdumo ir patirties kriterijais, kurie apima paslaugos pateikimo patrauklumą, bei vartotojo patirtį naudojant pasirinktą paslaugą.

Kaip jau minėjome paslaugų kokybės modelių esmė – tai sistema elementų, kurie yra reikšmingi ir darantys didžiausią poveikį paslaugų kokybei. Kiekviena paslaugų įmonė, besirūpindama paslaugų kokybe turėtų sukurti sistemą, kuri padėtų išspręsti jų problemas. Tačiau suformavus paslaugų kokybės modelį reikėtų nepamiršti, kad tuo problemos nesibaigia. Reikia taip pat išmokti ir valdyti jį, todėl sekančiame skyriuje pateiksime keletą galimybių kaip valdyti paslaugos kokybę.

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų kokybė sunkiai suvokiamas bei sudėtingas veiksnys, todėl norint jį identifikuoti, reikia šias sąvokas apibrėžti atskirai. Paslaugos esmę atskleidžia jos samprata, kuri pateikiama nagrinėjant paslaugos paskirtį bei išryškinant prekės ir paslaugos skirtumus, kuomet yra akcentuojama, jog paslauga yra vyksmas, o prekė – daiktas. Paslauga yra serija veiksmų, susidedančių iš pagrindinės bei papildomų paslaugų. Kokybė sąlygoja ne tik paslaugos svarbą ir naudingumą vartotojui, bet ir komercinę sėkmę įmonei, ji taip pat formuluojama kaip visuma paslaugų savybių, kurios užtikrina galimybę patenkinti nustatytus arba numanomus poreikius. Paslaugų įmonės siekia, kad kokybės apibrėžtis padės jiems suvienodinti bei nukreipti darbuotojus ir padalinius kokybės misijai įgyvendinti – patenkinti vartotojų ir kitų suinteresuotųjų poreikius. Paslaugų kokybė ir vartotojų pasitenkinimas yra bet kurios paslaugų organizacijos gyvybingumo šaltinis. Tai įpareigoja paslaugų teikimo organizacijos vadovybę imtis efektyvių veiksmų, norint suprasti paslaugų kokybės vis didėjančią poreikį bei ryškėjantį vaidmenį įmonės veikloje.

Jiems gali padėti sukurti paslaugų kokybės modeliai, kuriuos įmonės pritaiko savo vykdomiems procesams. Ch. Grönroos paslaugų kokybės modelis, padeda suskirstyti paslaugų kokybę į dvi dimensijas: funkcinę bei techninę kokybę. Šių dimensijų identifikavimas padeda atskleisti paslaugų kokybės svarbą bei reikšmę teikiamoms paslaugoms. Šio paslaugų kokybės modelio esmė - sukuriama sistema, tik su tais elementais, kurie yra reikšmingi ir darantys didžiausią poveikį paslaugos kokybei.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuo metu siūloma yra pakankamai daug įvairių paslaugų išraiškos ir jų kokybės vertinimo bei tobulinimo modelių ir galimybių. Analizė rodo, kad universalių modelių nėra. Atskiri modeliai yra pritaikyti konkrečiai paslaugų sričiai. Vertinant įvairių specialistų nuomonę, matosi, kad norint sėkmingai vertinti ir pastoviai tobulinti teikiamų paslaugų kokybę, tikslinga tai daryti sisteminiu požiūriu, atsižvelgiant ir vertinant paslaugų sritį bei jų teikimo vidinę ir išorinę aplinką, kuri įtakoja į paslaugų kokybę.

2. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO IR TOBULINIMO GALIMYBIŲ TEORINĖ ANALIZĖ

Paslaugų kokybės tobulinimas yra neatsiejamas nuo jos vertinimo proceso, kurio galimybes įtakoja daugelis veiksnių: paslaugų teikimo ir jų kokybės vertinimo bei tobulinimo modeliai, naudojamos audito procedūros, Valstybės kontrolės sistema, standartai (6, psl. 15). Paslaugų kokybės valdymo, vertinimo ir tobulinimo modelių pagalba įmonė gali apibrėžti ir reikiamai identifikuoti kokybę bei pastoviai ją tobulinti. Auditas įmonės teikiamų paslaugų kokybę padeda nustatyti veikdamas tiek iš išorės, tiek ir įmonės viduje. Valstybės kontrolės sistema padeda kontroliuoti viešųjų paslaugų sektoriaus kokybę (sveikatos apsaugos, farmacijos, Vyriausybės ir savivaldos veiklos srityse).

Paslaugų kokybė vienas iš įmonės pagrindinių privalumų ir net būtina sąlyga, tiekiant savo paslaugas į ES ar kitas Vakarų šalis, todėl norint įrodyti tarptautiniu lygiu, kad Lietuvos paslaugos yra kokybiškos, yra tikslingas ir kokybės vadybos sistemų sertifikavimas ISO standartų pagrindu.

2.1. Paslaugų kokybės tobulinimas

Daugeliui atvejų paslaugas ir jų teikimo kokybę galima valdyti tik objektyviai vertinant paslaugos teikimo procesą. Todėl proceso eigoje vertinimas yra esminis dalykas, kad būtų pasiekta ir išlaikoma reikiama paslaugų kokybė. Paslaugų kokybės valdymas – tai paslaugų kokybės reikalavimų įvykdymas, kartu siekiant jos pastovaus tobulinimo. Paslaugų kokybės valdymą ir vertinimą galima apibūdinti kaip procesus, įdiegtus ar sukurtus tam, kad būtų laikomasi numatytų kokybės reikalavimų. Kokybės valdymą ir vertinimą sudaro nuolatinis įvairių operacijų atlikimo stebėjimas, palyginimas su numatytais reikalavimais ir tam tikrų priemonių taikymas, jei šis atlikimas per daug skiriasi nuo numatytų reikalavimų (31, psl. 76).

Kiti autoriai teigia, kad paslaugų kokybės valdymo ir vertinimo procesą sudaro jo ciklo fazės: planavimas, organizavimas, aktyvinimas, rezultatai ir kontrolė. Planavimo etape numatomi tikslai, apibrėžiamos priemonės ir būdai jiems pasiekti. Organizavimo metu yra suderinami darbo, valdžios ir išteklių paskirstymas tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, padedantis organizacijai pasiekti jos tikslų. Aktyvinimo metu siekiama visų išsikeltų tikslų įgyvendinimo. Rezultatai apibendrina pasiektus tikslus, o kontrolė yra baigiamoji valdymo ciklo fazė ir gali padėti įvertinti esamą padėti arba ją pataisyti (7, psl. 30-49).

Vadovaujantis bendromis paslaugų kokybės valdymo ir vertinimo nuostatomis galima teigti, kad už paslaugų kokybę atsakinga organizacijos aukščiausia vadovybė, o ne darbuotojai. Tačiau tai nereiškia, kad darbuotojai turi būti tik pasyvūs statistai paslaugų teikimo procese. Vadovai privalo būti lyderiai, aiškiai suprantantys organizacijoje vykstančius procesus, sugebantys numatyti tinkamą

kokybės strategiją. Taip pat aukščiausia vadovybė atsakinga už tinkamos organizacinės struktūros ir aplinkos, skatinančios darbuotojų dalyvavimą gerinant kokybę organizacijoje kūrimą, kokybės kultūros, keičiančios darbuotojų požiūrį į supratimą apie kokybę, plėtrą. Žmonių mokymas ir lavinimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, keičiančių žmonių pažiūras ir nuostatas bei sudarančių jiems galimybes sėkmingai atlikti pareigas. Taip pat labai svarbu kontroliuoti procesus, ne vien galutinį rezultatą. Turi būti rūpinamasi prevencija (veikla planuojant ir kuriant kokybės sistemas, kad būtų išvengta blogos kokybės paslaugų), o ne padarytų klaidų taisymu ir taip mažinamos kokybės išlaidos bei didinamas konkurencingumas. Paskutinioji bendra paslaugos kokybės vertinimo, valdymo ir vertinimo nuostata teigia, kad kokybė turi būti gerinama sutelktomis visų organizacijos padalinių pastangomis (31, psl. 22).

2.2. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai

Norint produktyviai pritaikyti paslaugų kokybės vertinimo modelius verslo įmonės veikloje, juos būtina valdyti. Tam, kad būtų pasiektas efektyvus valdymas, vadovas turi suvokti paslaugos kokybės priklausomybę tiek nuo funkcinio, tiek ir nuo techninio jos išreiškimo. Paslaugos pateikimui didžiausią įtaką daro – įmonės žmogiškieji resursai, t.y. funkcinė kokybė.

Daugelio autorių paslaugų kokybės modeliai kuriami vadovaujantis Ch. Grönroos modeliu. Šis autorius išskyrė bendrąją kokybę, kuri sudaryta iš dviejų dimensijų: techninės ir funkcinės. Todėl norint valdyti paslaugų kokybės modelį, reikėtų išanalizuoti šių dviejų dimensijų pasireiškimą.

Techninė kokybė – tai ką vartotojas gauna paslaugos metu. Pavyzdžiui, restorane ar kavinėje klientas gauna maistą, oro linijų klientas nuskraidinamas į kitą miestą. Visi šie dalykai – kokybės išorinė išraiška. Ji paprastai susijusi su materialinėmis paslaugos teikimo priemonėmis ir technologijomis, atitinkančiomis nustatytus standartus. Restorano įranga, viešbučio kategorija ir žvaigždučių skaičius, personalo, teikiančio paslaugą, kvalifikacijos lygis (gauti diplomai, suteiktos kategorijos, licenzijos, moksliniai laipsniai) yra pagrindas techninei kokybei vertinti. Tačiau techninės kokybės parametrai savaime neduoda pakankamos garantijos, kad konkreti klientui suteikta paslauga bus geros kokybės. Todėl kitas kokybės aspektas yra funkcinė kokybė (66, psl. 136; 8, psl. 104-105).

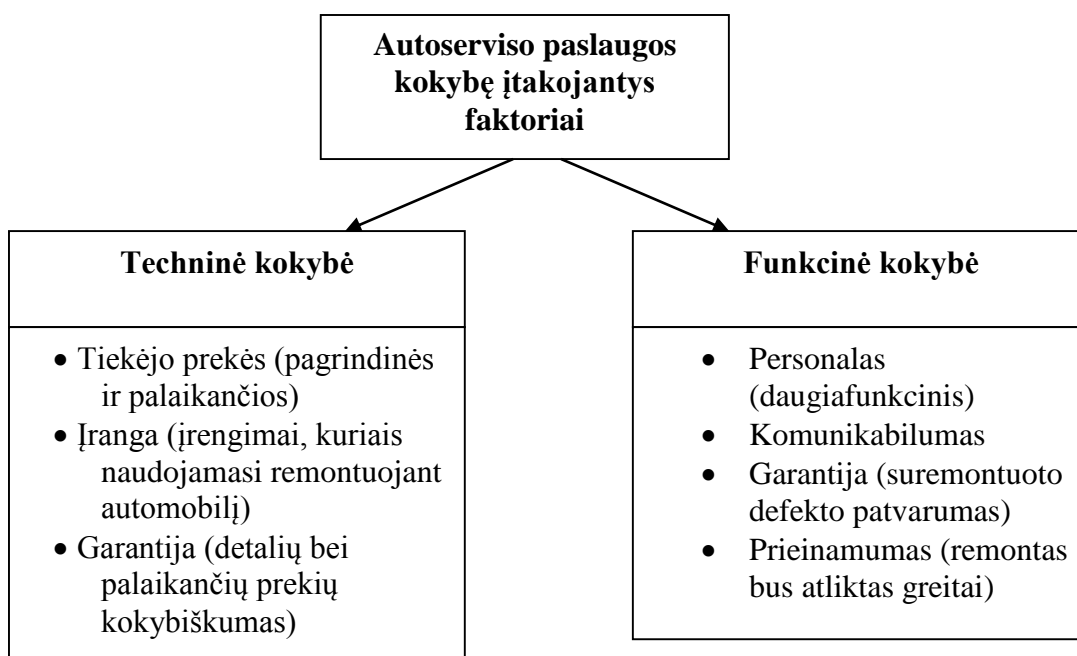
Vartotojui labai svarbu, kaip paslauga teikiama. *Tai funkcinė paslaugos kokybė*. Ją formuoja paslaugos teikėjo elgsena, kitų vartotojų teigiamas ar neigiamas poveikis, žinios apie paslaugą, paslaugos įmonės personalas bei jų kompetencija. Net geriausiame viešbutyje klientas gali neigiamai įvertinti kokybę, jei personalas pasirodys arogantiškas, nemandagus ar nepaslaugus. Tokiu atveju net kokybiška techninė kokybė nublanksta ir lieka neįvertinta. Todėl mūsų nuomone funkcinė kokybė tampa svarbesnė vertinant bendrąją paslaugos kokybę. Ne tik techninis pasirengimas, bet ir sugebėjimas kontroliuoti sąveiką ir jos metu atlikti funkcijas tampa esminiu reikalavimu, todėl paslaugų įmonės vadovas turėtų daugiau dėmesio skirti šiai kokybei, nes jos blogo valdymo pasekmės jaučiamos visoje bendrojoje paslaugos kokybėje. Daugelio sėkmingai dirbančių organizacijų vadovai tvirtina, kad

personalas yra pats svarbiausias ir didžiausias įmonės turtas. Tačiau dabartinė Lietuvos situacija rodo, kad vyrauja daugelis organizacijų, kurių vadovai, nėra susidūrę su žmogiškuoju kapitalu ir jo svarba veiklos organizacijoms. Norint paslaugų kokybę vertinti reikia susipažinti su kriterijais. Kiekviena paslaugų organizacija ne vienodą dėmesį teikia vienam ar kitam paslaugų kokybės kriterijui. Paslaugų kokybės kriterijai, pagal SERVQUAL metodiką:

- **Patikimumas** apima paslaugos pateikimą be jokių atsisakymų, suderėtu laiku, pažadų ištesėjimą. Į patikimumą įeina tikslūs įrašai, teisingas sąskaitų pateikimas.
- **Reagavimas** – personalo norai ir pasirengimas aptarnauti vartotoją bei paslaugos suteikimas laiku. Tai greitas atsakas į vartotojo norus, greitas aptarnavimas, skubus atsipiepinimas telefonu.
- **Kompetentingumas** nusako kontaktų užmezgimą trukdančių kliūčių nebuvimą. Paslaugų teikėjui turi būti lengva prisiskambinti, atsiliepus asmuo neprašo palaukti. Aptarnaujamas klientas neturi ilgai laukti, kol bus suteikta paslauga. Taip pat prieinamumui įtakos turi patogios paslaugos teikimo erdvė.
- **Paslaugumas** ypač nulemia teikiamos paslaugos kokybę. Mandagus ir pagarbus kontaktinio personalo elgesys, pagalba vartotojo asmeniniams daiktams, tvarkinga ir švari personalo apranga paliks teigiamą įspūdį lankytojams.
- **Komunikabilumas** – tai gebėjimas bendrauti su vartotoju ta kalba, kurią jis moka, išklausymas, vartotojo norų supratimas. Aptarnaujančiam personalui svarbu išaiškinti klientui paslaugos esmę, supažindinti su paslaugos kainomis, įtikinti vartotoją, kad organizacija gali išspręsti jo problemas.
- **Pasitikėjimas** – organizacijos atvirumas ir garbingumas, pasirengimas tenkinti vartotojo poreikius. Organizacijai svarbu išlaikyti gerą vardą ir reputaciją, kontaktinio personalo asmenines savybes, kurios priimtinos vartotojams.
- **Saugumas** – grėsmės vartotojui nebuvimas, rizikos ir abejonių sumažinimas. Klientui svarbu, jog bus užtikrintas jo asmeninis, finansinis saugumas, informacijos konfidencialumas.
- **Vartotojo pažinimas (supratimas)** – tai yra pastangos suvokti vartotojo poreikius. Svarbu išsiaiškinti, sužinoti konkrečių vartotojų reikalavimus, pažinti nuolatinius klientus, turėti individualų požiūrį į kiekvieną vartotoją.
- **Apčiuopiamumas** – tai visi elementai, patvirtinantys paslaugos realumą. Į apčiuopiamumą įeina materialinės galimybės, kontaktinio personalo apranga, instrumentai, įrengimai ir įranga, būtina paslaugai suteikti, materialus paslaugos simbolis (pavyzdžiui, plastikinė kortelė, čekis), kitų vartotojų buvimas (8, psl. 139-140).

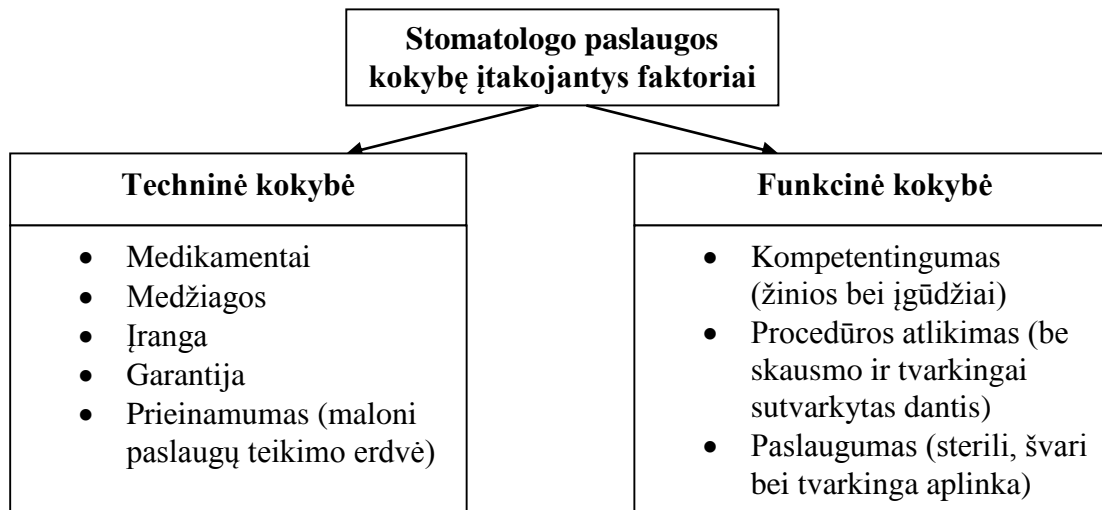
Vadovaujantis šiais paslaugų kokybės kriterijais galime pateikti keletą pavyzdžių, kurie atitiktų paslaugos rūšies specifiškumą, nes paslaugų spektras yra platus, todėl teigti, kad visos paslaugas įtakoja tik funkcinė kokybė būtų didelė klaida. Vienos paslaugų įmonės yra labiau orientuotos į techninę kitos į funkcinę, o kitos į abi kokybes, taipogi ir kriterijai ne visi tinka.

Techninė kokybė įmonėje yra daugiau įtakojama išorės veiksnių, tačiau funkcinė kokybė taip pat neatsiejama nuo viso paslaugos pateikimo proceso. Pavyzdžiui, autoserviso vadovas negali tiesiogiai įtakoti jam pristatytos tam tikros detalės kokybės, nors darbams atlikti jis bus nusamdęs ar išugdęs kompetentingą personalą. Vartotojui labai svarbu, kad jam suteikta paslauga būtų garantuota ir kokybiška, kad gedimas neatsinaujins, kad detalės bus patikimų gamintojų su garantijomis. Taip pat svarbu, kad paslauga būtų suteikta laiku, kad vartotojui netektų laukti. Taigi, paslaugos kokybės efektyvumą šiuo atveju nulems ne funkcinė, bet techninė kokybė, kuri ir atspindi materialų galutinį rezultatą. (žr. 4 pav.)



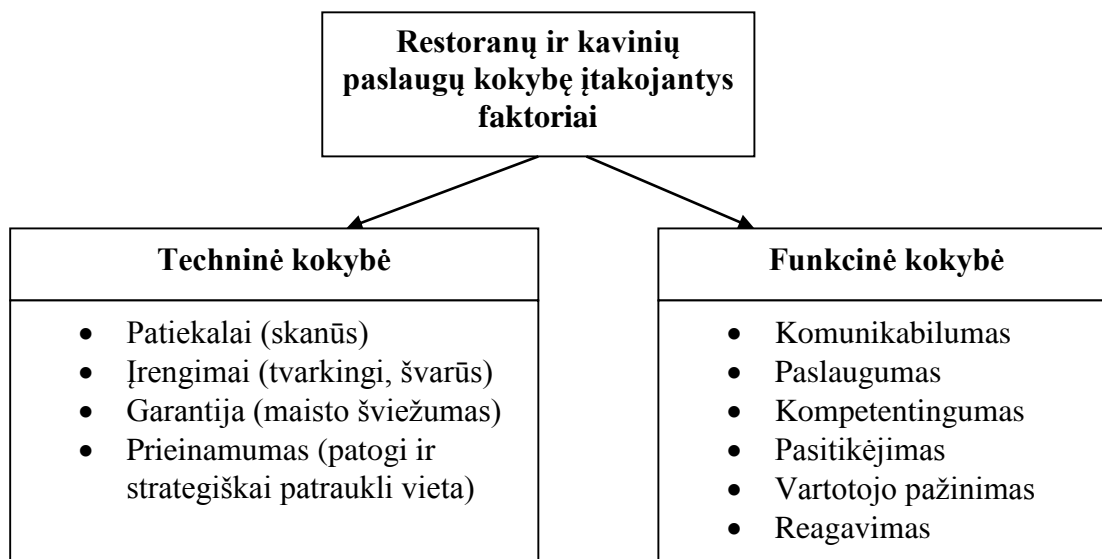
4 pav. Paslaugos kokybę įtakojantys faktoriai orientuoti į techninę kokybę (sudaryta autoriaus)

Funkcinę kokybę įmonėje atspindi pats paslaugos procesas, kontroliuojamas žmogiškųjų išteklių. Kaip pavyzdį galima pateikti stomatologo teikiamas paslaugas (žr. 5 pav.). Čia svarbiausia yra jo atliekamo darbo kokybė, nes nuo jos priklausys visas proceso rezultatas. Net ir geriausias rekomendacijas ir aukštą kvalifikaciją turintis specialistas bus neįvertintas ir jo paslauga nebus kokybiška, jei aplinka nebus sterili ir švari, jei atliks procedūrą skausmingai, dantis nebus dezinfekuotas, šių trūkumų net ir geriausi medikamentai bei priemonės nepaslėps. Vartotojas tokiu atveju mieliau rinksis kitą specialistą.



5 pav. Paslaugos kokybę įtakojantys faktoriai orientuoti į funkcinę kokybę (sudaryta autoriaus)

Tačiau ne visoms verslo paslaugų įmonėms formuojant paslaugų kokybės modelį išeina atskirti techninę ir funkcinę kokybes, bei orientotis į vieną iš jų. Vykdamas kai kurias paslaugų verslo rūšis būtina atsižvelgti į abu šiuos faktorius, kurie toje situacijoje yra lygiaverčiai. Pavyzdžiui, kavinių ir restoranų teikiamos paslaugos labai glaudžiai susijusios tiek su funkicine, tiek ir su technine kokybe (žr. 6 pav.). Gaminamo patiekalo kokybei įtakos turi jo ingredientai, o jo pateikimui – funkcinė. Vertinant šią paslaugą galutinis rezultatas priklauso nuo šių kokybių sąveikos.



6 pav. Paslaugos kokybę įtakojantys faktoriai orientuoti į funkcinę ir techninę kokybę (sudaryta autoriaus)

Šių pateiktų paslaugų kokybės modelių efektyvumas priklauso nuo sugebėjimo juos valdyti. Šią funkciją turi atlikti ne kas kitas kaip įmonės vadovas. Kadangi techninė kokybė yra priklausoma daugiau nuo išorės veiksnių, vadovas turėtų orientotis į funkcinės kokybės valdymą. Vadovas norėdamas teisingai valdyti funkcinę kokybę, privalo atsižvelgti į tokius veiksnius:

- personalo formavimą;
- kvalifikacijos kėlimą;

- paslaugos apibrėžtumo detalizavimą;
- personalo pareigų apibrėžimą;
- teigiamą darbo aplinkos sukūrimą.

Nuo pat įmonės įsikūrimo jos vadovas turėtų suprojektuoti paslaugos kokybės modelį, kuriuo bus vadovaujama tolimesnėje veikloje. Labai svarbu išskirti ir perteikti personalui nepriekaištingam paslaugos atlikimui reikalingus įgūdžius, kurie vėliau taptų personalo įpročiais. Tačiau, kad ir kaip efektingai vadovas sugebėtų pateikti tokią paslaugos kokybės valdymo sistemą, ją išlaikyti įmonėje netobulinant neįmanoma, dėl nuolatinės personalo kaitos. Kad ir kaip nepriekaištingai būtų suformuluota ši valdymo sistema, ją sustiprinti bei palaikyti reikia pasitelkti kitas valdymo galimybes. Vienas iš būdų valdyti paslaugos kokybę yra pasitelkiant specializuotą paslaugų auditą.

2.3. ISO standartų vaidmuo paslaugų kokybei

Diegdama tarptautinės standartų organizacijos ISO (angl. International Organization for Standardization) standartus, įmonė sukuria ir įdiegia vadybos sistemą kokybiškoms paslaugoms projektuoti, gaminti, pateikti ir palaikyti. Ar sistema atitinka ISO standartą, turi patvirtinti nepriklausomos agentūros išduotas sertifikatas apie įmonės akreditaciją. Akreditacijos siekianti įmonė įrodinėja, kad kiekvienas žingsnis yra dokumentaliai patvirtintas, taip pat ji turi įrodyti, kad sistema sudaro prielaidas nuolat kontroliuoti, kaip laikomasi dokumentuose nustatytų normatyvų ir procedūrų. Tai nėra idealios sistemos prielaidos, tačiau leidžia jai atsirasti (66, psl. 151).

Tarptautinės standartų organizacija ISO, kuri įkurta 1947 metais, sukurtų standartų serija pirmiausia buvo skirta suvienodinti gamybos bei paslaugų reikalavimus įvairiose šalyse ir panaikinti tarptautinės prekybos netarifinius barjerus. Šiuose standartuose išdėstyti kokybės vadybos sistemoms keliami reikalavimai, veiklos gerinimo bei kitos kokybės vadybos rekomendacijos. Pirmoji šios serijos redakcija išleista 1987 m., o 2000 m. gruodžio mėnesį įsigaliojo trečioji redakcija, pakeitusi antrąją, 1994 m. redakciją (67; 24).

Vienas iš svarbiausių veiksnių, padedančių didinti paslaugų konkurencingumą, yra kokybė, jos stabilumas. Verslo klientus domina kiekvienos įmonės sugebėjimas tvarkytis ir organizuoti savo veiklą, siekiant rinkai pasiūlyti keliamus reikalavimus atitinkančią teikiamą paslaugą. Todėl, renkantis tiekėją ar verslo partnerį, vertinama ne tik tiekiamą paslaugą, bet ir tiekėjo patikimumas kokybės srityje, kuris labai priklauso nuo taikomų kokybės vadybos sistemų ISO 9000 (24). Norint užtikrinti tinkamą paslaugų kokybę, įmonėse diegiami standartai, reglamentuojantys visuotinės kokybės vadybą ir kokybės užtikrinimą (10, psl. 20; 14, psl. 3).

Šiuolaikinis ISO 9000:2000, pakeitęs ISO 9000:1994 standartą, susideda iš trijų standartų:

- ISO 9000:2000 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai, terminai ir apibrėžimai.

- ISO 9001:2000 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai. Šio standarto pagrindu sertifikuojamos kokybės vadybos sistemos.
- ISO 9004:2000 Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos. Šis standartas aprašo įmonės veiklos gerinimo metodus (71).

Anot D. Pociūtės ir V. Janušauskienės standarto ISO 9001:2000 esmė – procesinio požiūrio taikymas visiems organizacijos atliekamiems darbams. Organizacija, remdamasi ISO standartais, gali nustatyti paslaugos teikimo procesus. Taip pat garantuojama, jog klientas bus visada patenkintas. Ir galiausiai paslaugos kokybės valdymas nuo proceso rezultatų valdymo pereis prie paties proceso valdymo (47, psl. 55).

Standarte daug dėmesio skiriama nuolatiniam gerinimui ir kliento poreikių patenkinimui. Jis taikomas organizacijos procesams, kurie įtakoja kokybę.

Pagrindiniai standarto straipsniai:

- Kokybės vadybos sistema;
- Vadovybės atsakomybė;
- Išteklių vadyba;
- Produkto realizavimas;
- Matavimas, vertinamoji analizė ir gerinimas.

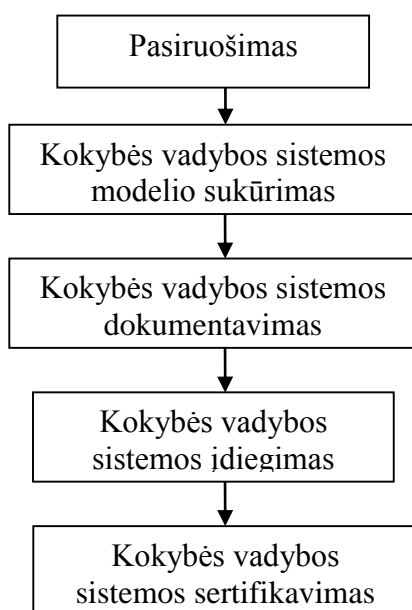
Šie standarto straipsniai apima visą paslaugų įmonės veiklą, nuo išteklių paskirstymo iki paslaugos pateikimo vartotojams. Įmonės, kurios įsidiegusios ISO 9001, šių standartų naudą pajus visos organizacijos veikla suinteresuotos šalys:

- **Vartotojai** – gerokai sumažėjęs klaidų skaičius ir efektyviai veikianti ryšio su vartotojais sistema leis organizacijai nuolat kelti vartotojų pasitenkinimo lygį ir skatins juos naudotis įmonės teikiamomis paslaugomis;
- **Darbuotojai** – aiški organizacijos valdymo struktūra, reikalavimai, darbo metodai ir tikslai darbuotojų motyvacija ir skatina gerinti kokybę;
- **Vadovai** – kokybės vadybos sistema, apimanti įmonės struktūrą, tikslus, procedūras, įgyvendinanti kokybės vadybos principus tampa efektyviu valdymo įrankiu;
- **Savininkai (akcininkai)** – padidėjęs įmonės veiklos efektyvumas, didesnis klientų skaičius, geresni verslo rezultatai ir pelnas (15;16).

Labai dažnai kokybės sertifikatas tampa vienu iš pagrindinių privalumų ar net būtina sąlyga, tiekiant produktus į ES ar kitas Vakarų šalis, todėl norint įrodyti tarptautiniu lygiu, kad Lietuvos paslaugos yra kokybiškos vadybos sistemų sertifikavimas ir ISO 9000 yra būtinas. Lietuvos standartizacijos departamentas kaupia informaciją apie tas įmones, kurios turi sertifikuotas kokybės sistemas, atitinkančias ISO 9000 serijos standartų reikalavimus (37; 39; 40).

Norint sutvarkyti įmonės kokybės vadybos sistemą pagal ISO 9000 standarto reikalavimus, reikės skirti laiko, pastangų ir turėti pasiryžimo (23). Sistemos įdiegimas gali trukti nuo 0,5 iki 1,5 - 2 metų, priklausomai nuo įmonės dydžio, esamos vadybos sistemos būklės, projekto diegimo spartos ir kitų veiksnių (7 pav.). Paslaugos turinčios savo specifines savybes verčia teikėjus domėtis ISO standartų diegimu. Taip pat skatinanti aplinkybė domėtis buvo vartotojų požiūris ir konkurentų spaudimas, kitaip tariant, marketingo tikslai, nes įmonė, dirbanti pagal ISO standartus, vartotojų akyse įgyja kokybiškai dirbančio teikėjo įvaizdį (66, psl. 152).

Visos šios kokybės valdymo sistemos yra pasirenkamos pagal įmonės tipą. Kiekviena sistema turi savų pliusų ir minusų, tačiau siekiant užsibrėžto tikslo ir nuolat stebint savo įmonės veiklą šios sistemos palengvina organizacijos kokybės standartizavimą.



7 pav. ISO sertifikato gavimo procesas (68)

Pasak Abromavičiaus Š. bei Vanago P. norint įgyvendinti ISO standartus organizacijoje reikia keisti organizacijos kultūrą. Organizacinė kultūra yra visuotinės kokybės vadybos ir ISO 9000 serijos standartų santykio problemos sprendimas (1).

Šiuolaikinėje tarptautinėje praktikoje šie standartai naudojami organizacijų kokybės vadybos sistemoms tobulinti, organizacijų sutartims sudaryti ir tiekėjo kokybės vadybos sistemoms įvertinti. Tai, kad tiekėjas yra įdiegęs kokybės vadybos sistemą, atitinkančią ISO standartus, prekybos partneriai vertina kaip garantiją, kad jis nuolatos ties geros kokybės produkciją. Tačiau, kad ir kokia ši sistema būtų populiari pasaulyje, Lietuvoje diegiant ją smulkiose ir vidutinėse įmonėse, susiduriama su begale problemų.

2.4. Auditas ir jo vaidmuo paslaugų kokybės vertinime

Nuo pat atsiradimo pradžios audito pagrindinis tikslas buvo informuoti apie patikrintų duomenų ir atskaitų teisingumą (33). Todėl galima teigti, kad auditas susideda iš kontrolės, priežiūros bei prevencijos veiksnių.

Norint išsiaiškinti audito teikiamą naudą reikia įsigilinti į jo sandarą. Auditą, kaip ir daugelį kitų veiklų, galima klasifikuoti pagal įvairius požymius. Ši veikla dažniausiai klasifikuojama pagal veiklos sritis, atlikimo laiką, apimtį ir atlikėjus, privalomumą bei atlikimo dažnumą (43, psl. 41). Kiekvienas iš paminėtų požymių turi atskiras savo rūšis. Kadangi šiuo metu rinkoje vis populiarėja įmonės įvairių veiklų auditas, didesnę reikšmę įgauna tokios audito rūšys kaip veiklos ar valdymo auditai. Kaip atskira audito rūšis šiandiena jau išskiriama ir paslaugų auditas, kuris gali būti vykdomas audito struktūros pagrindu naudojant įvairius paslaugų vertinimo modelius, vertinimo metodus, pvz. „Slapto kliento“, ISO standarto pagrindu arba pačios įmonės sukurto paslaugų kontrolės standarto ar „Gerosios aptarnavimo praktikos“ pagrindu (www.organizacijuvertinimas.lt)

Analizuojant literatūroje pateiktus audito aprašymus jaučiamas didesnis dėmesys ne einamo proceso vertinimo sistemai, bet jau atliktos procedūros įvertinimui. Toks požiūris vyrauja nes, dauguma autorių audito sąvoka sieja su finansinės ir buhalterinės veiklos vertinimu.

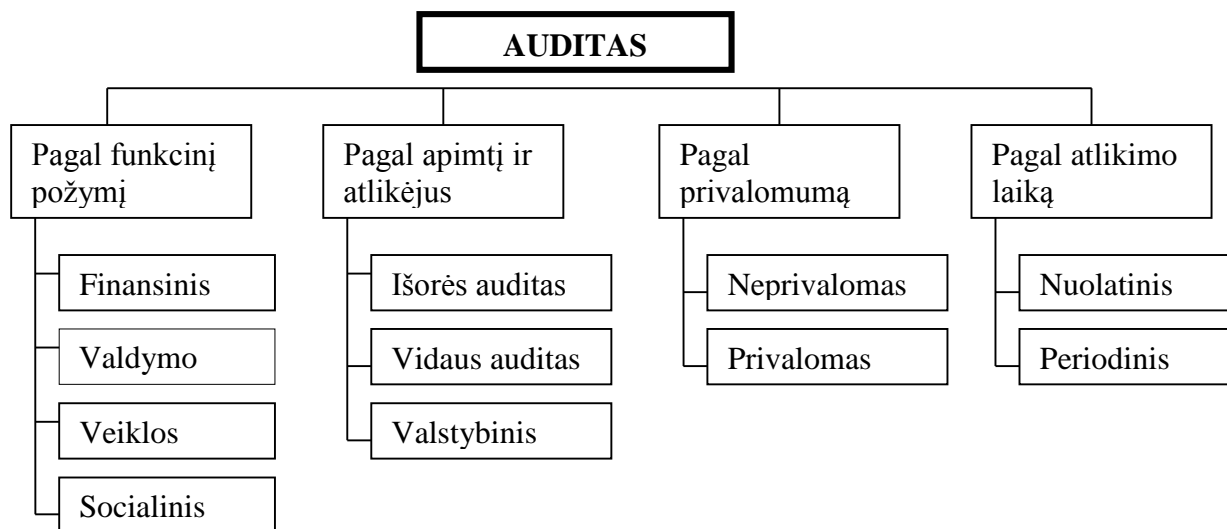
2.4.1. Audito samprata ir jo vykdymo etapai

Auditas yra sudėtingas, visą apimantis, jį įtakoja daugelis veiksnių, todėl bendro vienareikšmio apibrėžimo nėra. Daugelis autorių (Davidson S. Stickney C. Weil R., French D., Kiger J., Loeb S.) nurodo, kad auditas yra tikrinimas, kuris apibūdinamas skirtingai, todėl, kad skiriasi tikrinimo objektas: ar tikrinama visa įmonės veikla, ar apskaitos sistema, ar tik finansinė atskaitomybė. Taip pat tikrinimui suteikiami ir skirtingi aspektai: vieni autoriai apibrėžia, kad turi būti tikrinama, remiantis patikimumu ir teisingumu, kiti – kad tikrinimas turi būti sisteminis, kuris turi apimti tikrinamų objektų analizę ir testavimą. Pasak D. Robertsono, auditas yra procesas, sumažinantis informacinę vartotojų riziką (43, psl. 13). D. Teiloras ir G. Glezenas nurodo, kad auditas – sisteminis procesas, objektyviai įvertinantis ekonominius įvykius. Minėtieji autoriai, nagrinėdami auditą, vadovavosi Amerikos apskaitos asociacijos 1973m. pateiktu audito apibrėžimu: „auditas – tai sisteminis įrodymų, patvirtinančių ekonominius įvykius ir veiksmus, objektyvaus gavimo ir įvertinimo procesas, siekiant nustatyti patvirtinimų ir nustatytų kriterijų atitikimo laipsnį, bei gautų rezultatų pateikimą suinteresuotiems vartotojams.“ (committee on basic auditing concepts. A. Statement of basic auditing concepts. – sarasota: American Accounting Association. 1973. p.2).

Lietuvoje auditas institucija veikia jau beveik 20 metų. 1953 metais buvo įsteigta Tarptautinė aukščiausiųjų audito institucijų organizacija (International Organization of Supreme Audit Institutions

– INTOSAI), kurios pagrindinis tikslas yra plėtoti tarptautinį bendradarbiavimą audito srityje. Nuo 1992 metų šioje organizacijoje Lietuvai atstovauja Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės institucija. Lietuva taip pat priklauso ir Vidaus auditorių asociacijai (The Institute of Internal Auditors) kuri buvo įsteigta 1997 metais. Pats Vidaus auditorių institutas buvo įkurtas 1941 metais Niujorke (63). Ši institucija yra nustačiusi tam tikrus audito standartus, kurie galioja visose šalyse narėse. Paskutinis šių standartų patikslinimas buvo įvykdytas 2006 metais Niujorke (59). Tarptautiniai audito standartai nenurodo, kokiose įmonėse svarbiausia atlikti auditą. Kiekviena šalis pateikia savo nacionalinius reikalavimus dėl audito. Europos bendrijos direktyvose pažymėta, kad auditą reikėtų atlikti didelėse ir vidutinėse kompanijose. Auditas ypač aktualus pereinamuoju laikotarpiu į rinkos ekonomiką (42, psl. 30-31).

Atrasti vieningą nuomonę apibrėžiant auditą yra sunku todėl, kad jis turi gana daug rūšių (8 pav.).



8 pav. Audito rūšių klasifikacija

Taigi, pagal tai, kas atlieka šį auditą jį galima paskirstyti į išorės, vidaus ir valstybinį. Išorės ir vidaus auditas geriausiai padeda išsiaiškinti įmonės teikiamų paslaugų kokybės valdymo galimybes verslo srityje. Tačiau norint geriau susipažinti su visų autorių plačiai aptariamais audito aspektais pateiksime ir plačiau aprašytus finansinį bei veiklos auditą.

Valdymo audito sudedamųjų dalių išskirstymą galima atlikti remiantis tuo, kad įmonės vadovybė yra atsakinga už sistemų sukūrimą, kurios garantuotų veiklos atlikimą nustatytoms kryptims, planams, procedūroms, įstatymams, norminiams aktams ir sutarčių sąlygoms (11, psl. 416). Atsižvelgiant į šią teoriją, prie valdymo audito buvo priskirta strategijos, planavimo, kompanijos politikos ir programos auditai. Taip pat kiekviena kompanija turi tinkamai organizuoti savo personalo darbą, užtikrinti darbuotojų profesinį tinkamumą jų užimamoms pareigoms, garantuoti saugias darbo sąlygas bei sukurti efektyvią komunikavimo sistemą. Įmonės vadovai turi rūpintis įmonės įvaizdžio kūrimu, intelektualios nuosavybės naudojimu ir saugojimu. Kaip tik todėl yra logiška valdymo struktūros ir jos lygio,

personalo, komunikacijos, įvaizdžio ir intelektualios nuosavybės auditus įvardinti kaip sudedamąsias valdymo audito dalis. Visos jos gali būti valdomos atsižvelgiant į tai, kas atlieka auditą.

Paslaugų teikiamo įmonėse personalo valdymas yra labai svarbus veiksnys, lydintis įmonę į paslaugų kokybę. Jis užtikrina gebėjimą laiku prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, leidžia įmonei palaikyti konkurencinį pranašumą greitai kintančioje rinkoje (65, psl. 112).

Aptariant vidaus auditą galima teigti, kad pagrindinis jo tikslas yra patikrinti įmonės valdymo sistemą, personalo veiksmus, atskirų padalinių veiklą. Atliekant vidaus auditą yra remiamasi ir tam tikrais teisės aktais, reglamentuojančiais įmonių valdymą, apskaitos tvarkymą ir kitas veiklos sritis. Auditoriai tikrina ir įmonės padalinių darbo efektyvumą, ar jų veikla atitinka įmonės politiką. Vidaus audito pagalba siekiama apsaugoti įmonės turtą ne tik nuo neracionalaus naudojimo, bet ir nuo sukčiavimų ir vagysčių. Atlikus tokį auditą yra surašoma ataskaita apie įmonės valdymo ir veiklos politiką bei pateikiamos rekomendacijos veiklai tobulinti ir finansinei būklei gerinti (43; psl. 46; 28; psl. 38).

Svarbiausia išorinio audito savybė yra jo nepriklausomybė, kurią apibrėžia sutartis tarp kliento ir auditoriaus, veiklos pobūdis, kurį ši audito rūšis nagrinėja. Darbas organizuojamas remiantis visuotinai priimtomis audito normomis ir taisyklėmis. Šiam auditui poveikį daro daugelis veiksnių, kuriuos galima suskirstyti į tris pagrindines grupes. Tai vidiniai, išoriniai bei biurokratiniai veiksniai. Vidiniai veiksniai dažniausiai yra asmeninio pobūdžio. Išoriniams veiksniams priskiriama visuomenės nuomonė, valstybės ekonominė politika, profesinės apskaitininkų organizacijos. Biurokratiniai veiksniai yra tie, kurie turi įtakos audito atlikimo technologijai ir aplinkai (43; psl. 46; 28; psl. 38)

Išorės auditas yra atliekamas pasitelkiant nepriklausomus auditorius pagal sutartį, o vidaus auditą atlieką įmonės vidaus audito tarnybos darbuotojai. Šios dvi audito rūšys yra gana panašios, nors jų veiklos sritys, darbų apimtys ir atlikimo metodai yra gana skirtingi (43; psl. 45).

J. Mackevičiaus teigimu, remiantis Didžiosios Britanijos audito standartuose pateiktu apibrėžimu, teigia, kad auditas tai įmonės finansinių ataskaitų nepriklausomas patikrinimas ir nuomonės apie jas suformulavimas. Atsižvelgiant į tokį suformuluotą apibrėžimą, galime teigti, kad daugelyje knygų yra nagrinėjamas būtent finansinis auditas. Netgi Lietuvos Respublikos audito įstatyme (1999m.) pateikiamas toks apibrėžimas: „Auditas – nepriklausomas įmonės, įstaigos ar organizacijos finansinės atskaitomybės patikrinimas ir išvados pateikimas, kai nurodoma, ar finansinė atskaitomybė visais reikšmingais atžvilgiais teisingai atspindi įmonės finansinę būklę, veiklos rezultatus ir pinigų srautus, ar finansinė atskaitomybė atitinka Lietuvos Respublikos teisės aktus, reglamentuojančius finansinę apskaitą ir finansinės atskaitomybės sudarymą, taip pat Lietuvos Respublikoje taikomus bendruosius apskaitos principus“ (36).

Tarptautiniame audito standarte „Finansinių ataskaitų audito tikslai ir bendrieji principai“ pateikiamas šis finansinio audito apibrėžimas: „Auditas yra ekonominio vieneto nepriklausomai nuo jo

dydžio ir teisinės formos, nesvarbu, pelno siekiančio ar nesiekiančio, finansinių ataskaitų ar susietos finansinės informacijos nepriklausomas patikrinimas, kai toks patikrinimas atliekamas siekiant pareikšti nuomonę apie tas finansines ataskaitas“. Dažniausiai šio tipo auditas apibrėžiamas kaip, įmonės finansinės atskaitomybės patikrinimas ir nuomonės apie ją pareiškimas. Jame akcentuojami šie dalykai:

- Tikrinimas;
- Nepriklausomas tikrinimas;
- Finansinių ataskaitų tikrinimas;
- Nuomonės apie finansines ataskaitas reiškimas;

Tikrinimas – tai tam tikra kontrolės forma, kurios metu tikrinami pasirinkti objektai. Nepriklausomas tikrinimas – kai tikrinama visiškai nepriklausomai nuo kieno nors valios ar įtakos ir tai atlieka auditoriai. Finansinių ataskaitų metu tikrinamos įmonės tam tikro laikotarpio finansinės ataskaitos – balansas, pelno ir nuostolio, pinigų srautų ir kitos ataskaitos, nustatoma, ar jos teisingai sudaryto, ar parodo tikrąją įmonės finansinę būklę (43, psl. 11). Nuomonę, apie finansines ataskaitas auditorius gali pareikšti, tik atlikęs auditą. Ji suformuluojama kaip auditoriaus išvada nurodant, ar finansinės ataskaitos parodo tikrą ir teisingą įmonės finansinę būklę ir ar jos sudarytos remiantis bendraisiais apskaitos principais.

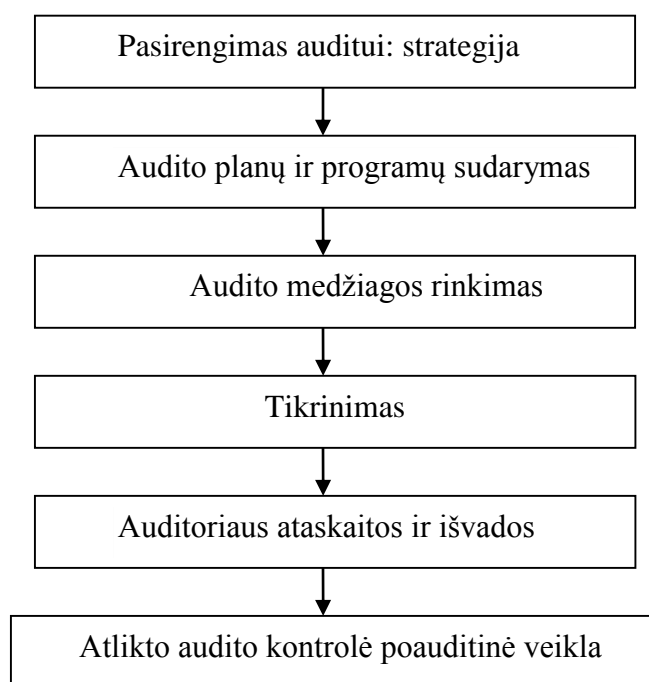
Veiklos audito forma literatūroje apibūdinama kaip nauja kontrolės forma, daugiau dėmesio skirianti veiklos ekonomiškumui, efektyvumui ir rezultatyvumui. Šis auditas faktiškai pradėtas taikyti aštuntame XX a. dešimtmetyje (50, psl. 6).

Siekiant realizuoti veiklos audito tikslus, daugelyje šalių yra sukurtos specialios kontrolės institucijos, o įvairiose departamentuose, organizacijose ir įstaigose yra įsteigti struktūriniai padaliniai, kurie atlieka vidaus audito funkcijas. Šios audito rūšies uždaviniai yra kur kas įvairesni nei finansinio audito, taip pat juos yra sunkiau apibrėžti, nes šis auditas apima aibę funkcijų, kurios skiriasi savo turiniu, kompleksiskumu, sudėtingumu ir panašiai. Visa tai reikalauja sukurti specialius veiklos audito metodus, kuriuose būtų plačiai taikoma sisteminė analizė, specifinė metodologija, būtų remiamasi kokybiniais ir kiekybiniais duomenimis (50, psl. 6-7). Visi valdymo audito ypatumai išskiria šią audito rūšį kaip specifinę, naują ir todėl reikalaujančią itin kruopščios analizės.

Audito procedūros yra atliekamos specialistų – auditorių. Dažniausiai jų specializacija lemia kokią audito rūšį jie gali atlikti. Auditoriai tikrina įmonės tiek finansinę būklę, informacines sistemas, marketingo veiklą. Auditoriai taip pat patikrina įmonės veiklos ataskaitas, įvertina pajamas ir išlaidas, įvairias operacijas bei jų efektyvumą (12). Auditorius patikrinęs audito ataskaitas, turi pasakyti galutinę nuomonę apie jas. Kadangi auditorius savo išvadas privalo suformuluoti raštu, tai šis raštiškas pareiškimas kartais vadinamas auditoriaus nuomone. Pažymėtina, kad auditorius neprivalo duoti absoliučios garantijos dėl finansinės ataskaitos tikslumo, tačiau jis suformuluoja savo nuomonę, kitaip

tariant, atsako į klausimą, ar finansinės ir kitos ataskaitos tiksliai apibūdina kompanijos būklę, veiklos rezultatus ir atitinkamų rodiklių pasikeitimus per atitinkamą laikotarpį (13).

Norint tikslingai įmonėje atlikti auditą reikalingas kruopštus planas, kuris padės auditoriams susigaudyti esamoje situacijoje ir jau prieš pradėdant vykdyti savo veiklą turėti tam tikrą nuomonę apie įmonę ir jos padėtį. Toks planas yra rengiamas atsižvelgiant į auditui reikalingos informacijos paskirtį (32, psl. 10). Taigi, kokie etapai sudaro audito pasirengimui ir vykdymui reikalingus darbus. Pasirengimas vidaus ir išorės auditui bei jo vykdymo etapų metu yra tikrinami dokumentai, renkama informacija apie tam tikrą ūkinę operaciją, įvykį ar faktą, organizuojamos kai kurių darbuotojų apklausos ir stebėjimai ir panašiai. Labai svarbu, kad šie darbai būtų atliekami nuosekliai, t. y. etapais. Audito poreikis kyla įmonės vadovybei norint daugiau sužinoti ir įsigilinti į jų veiklos efektyvumą. Šiuo atveju svarbiausias klausymas yra teikiamos paslaugos kokybė ir galimybės ją valdyti. Pasirengimas tiek išorės, tiek ir vidaus auditui yra apibūdinamas kaip audito etapas - tai tam tikras tarpsnis, kurio metu atliekami audito darbai. Nuosekliai, tam tikrais etapais atliekami darbai garantuoja daug didesnę audito efektyvumą: dirbama greičiau, padaroma mažiau klaidų, išvengiama konfliktų su klientu (43, psl. 166) Audito etapai turi tiek praktinių, tiek ir teorinių proceso problemų (9 pav.). Literatūroje dažnai aprašomi sustambinti audito etapai (9 pav.), o ne smulkios stadijos. Tikslingiausia būtų išskirti savarankiškus audito etapus, kai galima aiškiai apibrėžti jų reikšmę ir nustatyti ribas.



9 pav. Audito etapai (sudaryta autoriaus)

Apibūdinant šiuos etapus reikėtų paminėti, kad audito strategijos apima verslo suvokimą ir jo įtaką auditui ir tuo pačiu jį sukuria; audito planavimo metu nustatomi audituojamos įmonės poreikiai, pasirenkamos audito procedūros ir paskirstoma atsakomybė už atskirų užduočių įvykdymą; planuojant

audito patikrą būtina įsitikinti informacijos teisingumu; renkant ir tikrinant medžiagą yra atskleidžiama faktų interpretacija ir jos išvadų formulavimas; reziumė yra apžvelgianti ataskaitinių metų atlikto audito patyrimą ir įvertinanti jo įtaką kitų metų auditui. (43, psl. 166-167, 42, psl. 89-91) Kiekvienu šio audito etapu atliekami tam tikri darbai, keliami tikslai ir uždaviniai, daromi sprendimai.

Pasirengimas auditui: strategija. Šiuo etapu nustatomi pagrindiniai audito tikslai, apimtis ir ypatybės. Jo metu nėra smulkiai planuojami ar nagrinėjami konkretūs audito klausimai, pagrindinis dėmesys skiriamas audito strategijai formuoti (43, psl. 91; 42, psl. 168; 77, psl. 115)

Audito plano ir programų sudarymas. Auditorius, siekdamas teisingai ir objektyviai atlikti auditą, privalo sudaryti audito planą. Šis planas labai svarbus audito sistemos elementas, veikiantis audito kokybę. Auditorius beveik niekada nedirba vienas, todėl planas irgi padeda paskirstyti užduotis personalui (43, psl. 91; 42, psl. 171).

Be strateginių ir einamųjų planų yra sudaromos ir audito programos. Audito programa — labai smulkus darbų, kuriuos reikia atlikti audito metu, aprašymas. Šis dokumentas dažniausiai skiriamas auditoriaus padėjėjams, kurie atlieka pagrindinį audito informacijos rinkimo ir apdorojimo darbą. Šioje programoje smulkiai aprašoma kiekvieno komponento audito testai ir procedūros, darbų eiliškumas, tikrinamų operacijų apimtis, tikrinimo metodikos, darbo rezultatų įforminimo būdai ir pan. Čia taip pat turi atsispindėti kiekvieno auditoriaus duomenys (74, psl. 155). Kadangi darbo programa sudaroma nedidelę darbo patirtį turintiems auditoriams, tai stengiamasi, kad ji būtų aiški, smulki, lengvai suprantama (42, psl. 177).

Medžiagos rinkimas. Audito metu renkama informacija įvairiais būdais, naudojant įvairius testus. Šie duomenys gali būti skirstomi į rašytinius, žodinius ir kompiuterizuotus. (43, psl. 92; 42, psl. 179). Rinkdamas informaciją auditorius siekia suprasti audituojamos įmonės veiklą. (42, psl. 180).

Tikrinimas. Tikrinimas audito metu turi labai didelę reikšmę. Dažnai jis sutapatinamas su revizija, kontrole ir pačiu auditu. Audito teorija tikrinimą traktuoja kaip savarankišką audito etapą ir kaip procedūrą. Tikrinimas kaip audito etapas reiškia, kas yra tikrinama, o kaip audito procedūra – kaip ir kokia tvarka yra tikrinama. Šiame etape sugaištama daugiausia laiko, be to, jis yra sudėtingiausias (43, psl. 92).

Auditoriaus išvados ir ataskaitos parengimas. Auditoriaus išvados ir ataskaitos parengimas – vienas atsakingiausių auditoriaus darbų. Auditoriaus išvada ir ataskaita – tai dokumentai, turintys svarbią įrodomąją reikšmę. Jų turinys priklauso nuo dviejų veiksnių:

1. Įmonės ūkinės finansinės veiklos rezultatų apskaitos ir vidaus kontrolės sistemos būklės;
2. Auditoriaus veiksmų ir atliktų darbų ankstesniuose audito etapuose. (42, psl. 182).

Rengiant auditoriaus ataskaitą nurodoma, kokios veiklos sritys buvo patikrintos ir kokie nustatyti tos veiklos rezultatai. Rasti trūkumai turi būti ne tik pažymėti auditoriaus ataskaitoje, bet ir pateikti pasiūlymai jiems likviduoti. Auditorius turi gerai išstudijuoti auditoriaus išvadų rūšis, žinoti,

kokiais atvejais surašyti teigiamą, sąlyginę ar neigiamą išvadą, kada apskritai atsisakyti pareikšti savo nuomonę 943, psl.; 55 ; 42, psl. 182-1830

Atlikto audito kontrolė – poauditinė veikla – paskutinysis ir gana svarbus audito etapas. Jis turi ne tik teorinę, bet ir praktinę reikšmę. Auditoriui turėtų rūpėti, kaip jo atliktą auditą įvertins įmonės vadovybė ir darbuotojai, kiti nepriklausomi auditoriai ir ekspertai. Todėl auditorius pats turėtų domėtis savo atliktu auditu, palaikyti ryšius su vadovais. Auditas laikomas baigtu kuomet auditorius surašo išvadą ir ataskaitą (43, psl. 94; 42, psl. 183).

Auditoriai privalo visuomet sekti įmonės veiklą ir ją stebėti, taip užkertant kelią įvairiausiai rizikai veiklos vykdymo metu. Kaip jau minėjome, auditas gali būti vykdomas pasitelkiant įmonės vidaus darbuotojus ir išorinius nepriklausomus tikrintojus.

2.4.2. Vidaus ir išorės audito taikymas paslaugų kokybės vertinime bei tobulinime

Paslaugų auditas yra apibūdinamas kaip efektyvus paslaugų kokybės vertinimo, kontrolės ir tobulinimo mechanizmas. Ši audito rūšis turėtų būti taikoma visoms veikloms operacijoms, kurios yra susijusios kokybės vertinimu ir jos tobulinimu (66, psl. 231). Šio audito metu tikrinama ir kitos organizacijos dalys - įmonės vidaus kontrolės sistema, ar įmonės organizacinė struktūra yra optimali, ar padalinių ir darbuotojų funkcijos paskirstytos racionaliai (20). Kadangi ši audito rūšis daugiau dėmesio skiria įmonės darbuotojams, jo pagalba yra gana paprasta - išsiaiškinti teikiamų paslaugų kokybę, nes kaip tik darbuotojai dažniausiai ir bendrauja su įmonės klientais ir jie daugeliu atveju lemia paslaugų kokybę. Šio audito rūšis yra labai naudinga įmonės vadovui, nes pasitelkus jo pagalba yra lengviau įvertinti tiek funkcinę, tiek techninę paslaugų kokybę.

Šios paskirties auditas gali būti vykdomas išorė ir vidaus audito pagrindu. S. Puškorius savo monografijoje „Veiklos auditas“ teigia, kad vidaus audito problemos suformulavimas yra kur kas paprastesnis, nei išorės audito. Teigiama, kad atliekant vidaus auditą jau yra apytiksliai apibrėžtas objektas, aiškios sąsajos tarp įvairių sistemos dalių, vadovai dažnai žino organizacijos trūkumus, supranta sistemos viziją, misiją, strateginio plano svarbą (50, psl. 82- 83)

Kiti šaltiniai teigia, kad vidaus auditas yra skiriamas tik pagal du paplitusius kriterijus: veiklos sferos arba funkcinę bei apimties ir atlikėjų. Reikėtų paminėti, kad be šių požymių yra išskiriami dar ir tokie kaip socialinis bei aplinkos (29; psl. 36).

Vidinės kontrolės audito sistemoje kontrolę galima apibrėžti kaip aptiktų nukrypimų nuo normos plano fiksavimas ir kelio tiems nukrypimams atsirasti ateityje užkirtimas. Kontrolė vykdo tokias funkcijas kaip analizė, profilaktika bei prevencija. Nagrinėjant vidaus audito kontrolės sistemą, būtina įvertinti objekto specifiką ir jam keliamus reikalavimus (44, psl. 19). Rinkos ekonomikos sąlygomis pagrindinė kontrolės funkcija yra garantuoti tam tikrų įmonės tikslų pasiekimą (43; psl. 10) (38;30).

Kiekvienoje įmonėje audito kontrolės ciklas yra taikomas priklausomai nuo jos veiklos specifikos. Tačiau yra bendri visoms veiklos rūšims tinkantys audito kontrolės ciklo elementai. Norint audito kontrolės ciklą įvykdyti sėkmingai, reikia užtikrinti, kad šis procesas bus atliktas laiku ir efektyviai (42, psl.11). Pasak M. Guptor, pagrindinis veiklos audito tikslas yra padidinti bendrą įmonės veiklos, t.t. ir teikiamų paslaugų efektyvumą.

P. Oržekauskas (58) siūlo išskirti tokias keturias audito, turinčio įtakos į paslaugų kokybę, pavedimo galimybes:

1. Vidaus audito pagrindu;
2. Išorės audito pagrindu, jį vykdant specializuotos audito įmonės specialistams;
3. Apjungiant vidaus ir išorės audito galimybes;
4. Valstybinio audito ir kontrolės pagrindu.

Nors vidaus audito tarnyba yra apibrėžiama kaip „viešojo juridinio asmens departamentas, skyrius arba kitas savarankiškas padalinys, įsteigtas atlikti vidaus auditą“ (42; psl. 151-152), ji pastaruoju metu dažnai steigama ir privačiose įmonėse.

Valstybiniu lygiu audito kontrolę gali vykdyti valstybės kokybės kontrolės organai ir kiti auditą koordinuojantys, reglamentuojantys bei teisiniai organai. (43; psl. 136-137).

Vidaus audito tarnyba numato ir įvertina įmonės veiklos riziką, silpnąsias veiklos vietas ir pateikia rekomendacijas, kaip patobulinti įmonės veiklos planavimo, organizavimo ir kontrolės procesus (4). Vidaus auditas plačiąja prasme apima visas priemones, susijusias su įmonės veikla ir jos gerinimu (29; psl. 38-39). Labai svarbi dedamoji, susijusi su audito auditorių kvalifikacija.

Pasak I. Kamarauskienės šiuo metu nėra daug kompetentingų specialistų, kurie galėtų dirbti vidaus auditoriais. (30). R. Rupšio teigimu, vidaus auditorių teikiamų paslaugų kokybę kartais gali būti gana sunku įvertinti, ypač įmonės vadovybei, kuri savo vidaus auditorių paslaugų neturi su kuo palyginti (27). Tačiau vidaus auditas yra reikalingas įmonėms vadovams kaip svarbi veikos kontrolės priemonė (20).

Išorinį auditą įmonėje atlieka audito įstaigos ir laisvai samdomi auditoriai. Dažniausiai jų sprendžiamas pagrindinis uždavinys - tai atskaitomybės patikrinimas, apskaitos analizė (74) Pastaruoju metu yra plėtojama ir paslaugų vertinimo auditas, kurį teikia konsultacinės Lietuvos ir užsienio kapitalo įmonės. Viešų finansinės srities auditorių svarbiausia pareiga – testuoti finansinių ataskaitų teisingumą. Tuo tarpu veiklos, t.t. ir paslaugų vertinimo srities auditorių paskirtis yra įvertinti teikiamų paslaugų lygį, nustatant jį lemiančius veiksnius ir faktorius, kartu pateikti reikiamas rekomendacijas kaip gerinti ir tobulinti paslaugų kokybę. Išorinio (viešo) auditoriaus veiklai daro įtaką daugybė veiksnių, kuriuos galima sugrupuoti į 3 svarbiausias grupes: veiksniai, kurie turi įtakos įmonių viduje; veiksniai, kurie turi įtakos už įmonės ribų; biurokratiniai veiksniai. Pirmos grupės veiksniai yra labiau asmeninio pobūdžio,

pvz., tarpusavio ryšiai su kitais auditoriais ir įmonių nariais (vadovybe, bendradarbiais ir pan.). Prie veiksnių, kurie turi įtakos už įmonės ribų, priskiriami tokie: visuomenės nuomonė, kitų auditorių laimėjimai, audito apskaitos literatūra, konferencijos, valstybės ekonominė politika, profesinės apskaitos organizacijos ir kt. Biurokratiniai veiksniai – tai tokie veiksniai, kurie vienokiu ar kitokiu būdu reguliuoja visą darbo technologiją ir aplinką. Dažniausiai tai vadinama biurokratišku popierizmu, be kurio neapsieinama ir išsivysčiusiose pasaulio šalyse (26). Nepriklausomos auditorių išvados apie įmones taip pat reikalingos ir valstybei, kad galėtų priimti sprendimus ekonomikos ir mokesčių srityse. Ši audito rūšis yra nukreipta prieš sukčiavimą organizacijoje, jis suteikia garantą finansų ir kitoms institucijoms, kad įmonės ataskaitos parengtos sąžiningai ir atitinka reikalavimus (5, psl. 230).

Organizacijai, norinčiai įvertinti savo paslaugų kokybę, o taip pat ir ją valdyti, galbūt ir nėra labai tikslinga rinktis patį plačiausią išorinį auditą, kuris tikrina tiek ribotą finansinių ataskaitų ir sutarčių kieki, tiek ir paslaugų sferą. Jeigu atliekant auditą bus atsižvelgiama tiktai į finansus ir atskaitas, jo rezultatai nepadės einamosios veiklos sklandumo užtikrinimui, o tai yra labai svarbu paslaugų sferoje. Tam, kad sukontroliuoti teikiamų paslaugų kokybę reikia stebėti pačios paslaugos atlikimo veiksmą.

Finansinio audito įmonės Lietuvoje yra įteisintos įstatymiškai. Tiek mūsų šalyje, tiek ir svetur yra labai mažai įmonių, užsiimančių vien tik teikiamomis audito paslaugomis. Taip dažniausiai atsitinka todėl, kad tokios įmonės teikia dar ir kitokias paslaugas (25). Lietuvos Respublikos audito įstatyme yra numatyta, kad audito įmonė gali atlikti ne tik finansinį bei apskaitos auditą, bet ir kitokių įmonių veiklos tikrinimą bei jų analizę (43, psl. 343). Todėl galime teigti, kad įmonėms apsimoka atlikti ne tik išsamų finansinį auditą, bet ir išanalizuoti įmonėje teikiamos paslaugos kokybę. Daugelis Lietuvoje veikiančių audito įmonių neturi didesnės patirties šioje sferoje. Nefinansinės veiklos vertinimą, pvz., paslaugų kokybės vertinimą, audito pagrindu LR gali teikti bet kuri paslaugų įmonė, turinti tokios veiklos patirtį ir reikiamus specialistus.

Audito įmonės, vykdydamos savo pareigas turi vadovautis nepriklausomybės koncepcija. Kiekviena audito įmonė privalo suburti tokią auditorių komandą, kuri dirbtų efektyviai, darniai ir naudingai. Tokią komandą dažniausiai sudaro auditoriai, turintys reikiamos darbo patirties. Išorinio audito komandai kaip ir vidaus auditoriams, darbe reikalingas nuoseklumas. Atlikdami savo užduotis jie turi neužmiršti bendrųjų audito tikslų. Reikalinga taip pat įsigilinti į įmonės veiklos pobūdį, vadovybės verslo supratimą. Taigi atsižvelgiant tokį išorinio audito darbą galima teigti, kad norint įvertinti įmonės teikiamų paslaugų kokybę, pasitelkus šį auditą būtų įmanoma užduotis (43, psl. 344 – 348).

2.5. „Slapto pirkėjo (kliento)“ tyrimas

Naudojant „slapto pirkėjo (kliento)“ paslaugą įmonė gali gauti visą būtina informaciją ir rekomendacijas, kaip elgtis toliau, kokias pastabas pateikti personalui, kokius apmokymus suteikti siekiant suteikti aukštos kokybės aptarnavimą. Pasak J. Adomaitytės, (26) aptarnavimo kokybės subjektyvūs ir objektyvūs tyrimai daro vieną stambiausių ir didžiausių įtakų tiesioginiam klientų aptarnavimo kokybės įvertinimui. Kaip tik dėl to patys auditoriai gali sunkiai atlikti tokius tyrimus, nes jiems reikalingi specialiai tam apmokyti žmonės. Objektyvus aptarnavimo matavimas turi didžiausią poveikį vadovų kasdieniniams sprendimams, tačiau šiais metodais Lietuvoje dar tik pradeda domėtis. Pagrindinė šio matavimo priemonė yra „slapto pirkėjo“ tyrimas (ang. *mystery shopping*).

„Slaptas pirkėjas (klientas)“ – Lietuvoje jau išpopuliarėjusi paslauga, kurios dėka daugelis įmonių sugebėjo pasiekti ženklių rezultatų klientų aptarnavimo srityje. „Slaptas pirkėjas“ yra simuliacinis tyrimas, kuriuo siekiama įvertinti kompanijos darbo kokybę, analizuojant klientų aptarnavimo kokybę, jų nepasitenkinimo priežastis, surandant stipriąsias komandos darbo puses. Tai pagalba kiekvienai savo įvaizdžiu ir paslaugų kokybe besirūpinančiai įmonei, siekiančiai išlaikyti turimus klientus ir pritraukti naujų. Slaptas pirkimas („slapto pirkėjo“ tyrimas dar vadinamas ir taip) dažniausia taikomas klientų aptarnavimo, paslaugų teikimo tyrimuose. Vis mažėjant produktų unikalumui ir visų rūšių paslaugoms, aptarnavimui tampant vis reikšmingesniam, tokie tyrimai tampa vis svarbesni (480

„Slapto pirkėjo“ tyrimai prasidėjo JAV, kai bankų ir mažmeninės prekybos savininkai pastebėjo, jog jų darbuotojai vagia įmonės turtą. Bandydami apsisaugoti, jie pradėjo naudotis samdytų pirkėjų paslaugomis. 1940-taisiais prekybininkas vardu Willmark'as (JAV), užsibrėžęs įvertinti ir pagerinti savo klientų aptarnavimo kokybę, pirmą kartą panaudojo terminą slapto pirkėjo tyrimai. 1970 – 1980 metais kompanija Shop'n Check (JAV) ėmė reklamuoti „slapto pirkėjo“ tyrimą kaip itin veiksmingą veiklos rezultatų tyrimo metodą(48). Devintajame dešimtmetyje sparčiai „slapto pirkėjo“ tyrimų paslaugos plėtrą įtakojo Interneto atsiradimas. (2) Šis augimas paskatino Michael Michelson ir Michael Bare (JAV) 1997-taisiais įsteigti „slapto pirkėjo“ tyrimų paslaugų teikėjų asociaciją (Mystery Shopping Providers Association – MSPA), kurios tikslas – gerinti klientų aptarnavimo kokybę ir skatinti tobulumo siekimą „slapto pirkėjo“ tyrimų versle. Pagrindinis asociacijos siekis yra užtikrinti tarptautinių standartų laikymąsi, didinti „slapto pirkėjo“ tyrimų paslaugų vertę, gerą vardą ir skatinti naudojimąsi šiomis paslaugomis. XXI amžiuje „slapto pirkėjo“ tyrimų verslą iš esmės pakeitė informacinių sistemų atsiradimas (SASSIE, ATHENA). Ši naujovė suteikė milžinišką vertę „slapto pirkėjo“ tyrimams (53).

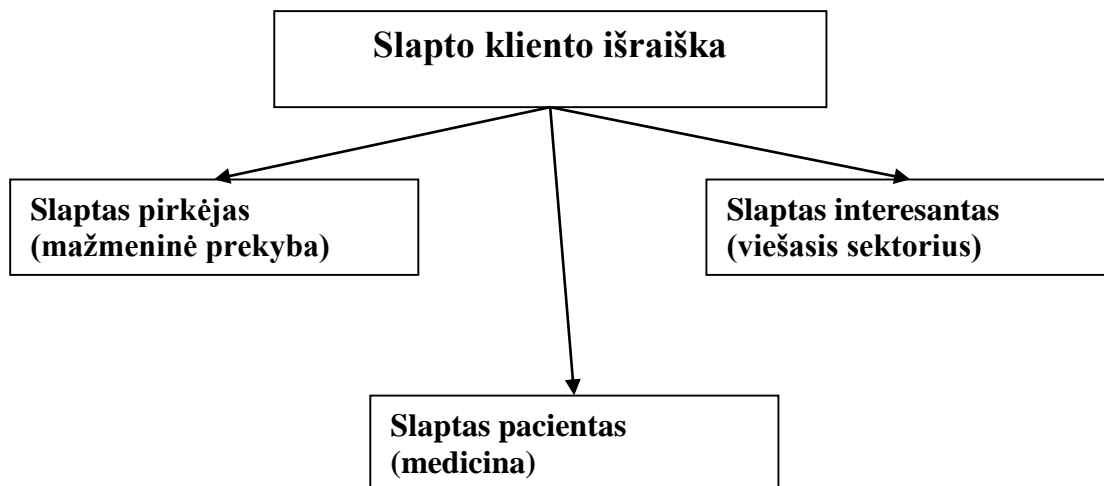
Vėliau slapti pirkimai labiausiai išplito 1980-1990 metais, atsiradus internetui. Šiandien slapti pirkimai atliekami beveik visur: restoranuose/baruose, mažmeninės prekybos įmonėse, greito maisto restoranuose, bankuose, sporto klubuose, kino teatruose, valstybinėse įmonėse ir t.t. Slapto pirkėjo paslaugomis naudojasi net bažnyčios ar ligoninės.

Per tiek metų pasikeitė ir slaptų pirkimų paskirtis. Seniau tai buvo skirta atpažinti netinkamus darbuotojus. Dabar šių pirkimų paskirtis atskleisti silpnąsias ir stipriąsias klientų aptarnavimo puses organizacijoje ir tobulinti aptarnavimo kokybę. Taip pat pasikeitė ir slaptų pirkimų atlikimo technika. Dabar į pagalbą pasitelkiamos šiuolaikinės technologijos, slapti pirkimai“ filmuojami, įrašomi pokalbiai, slapti pirkėjai turi pildyti specialias ataskaitas.

„ELM projektas“ nepriklausoma konsultavimo bendrovė **teigia, kad slapto kliento** paslauga, skirtingai nuo **slapto pirkėjo**, yra orientuota ištirti **ne tik** mažmeninės prekybos aptarnavimo kokybę. Slapto kliento tyrimas apima platesnį tyrimų sritį nei slapto pirkėjo ir tiria visus komunikacijos su klientu kanalus, pvz. (www.organizacijuvertinimas.lt):

- Informacijos ir jos pateikimo kokybę užsakovo įmonės interneto svetainėje;
- Kliento, intereso aptarnavimo kokybę elektroninių komunikacijos priemonių pagalba (elektroninio pašto, klausimų - atsakymų forumų ir t.t.);
- Klientų, interesantų aptarnavimą telefonu (su pokalbių įrašymo galimybe);
- Realus bendravimo su klientu užsakovo įmonėje biure kokybę (su pokalbių filmavimo galimybe);
- Realus bendravimo su klientu kitose paslaugų teikimo vietose kokybę, pvz. Slapto Kliento biure (su pokalbių filmavimo galimybe).

Lietuvoje nėra pripažinto vienareikšmiško termino šiems tyrimams apibrėžti. Artimiausias vertimas angliškam visame pasaulyje vartojamam terminui *Mystery Shopping* yra slaptas pirkimas, tačiau metodinėje marketingo literatūroje dažniausiai jis minimas, kaip *slaptas pirkėjas ar slapto pirkėjo tyrimas* (J. Adomaitytės, 2006). Lietuvoje kiekviena organizacija teikianti slapto kliento paslaugas skirtingai įvardina šį procesą. Naudojamos slapto pirkėjo, paslaptingo užsakymo pirkėjo, simuliacinio pirkimo, slapto pirkėjo/ kliento sąvokas, slapto pirkimo tyrimas, imitacinis pirkimas ir pan. Tačiau visų šių sąvokų esmė yra ta pati – *aptarnavimo kokybės tyrimas*, tik skiriasi naudojami tyrimo metodika, principai.



10 pav. Slapto kliento galimos išraiškos

Užsienio šalyse Slaptas pirkėjas (klientas) yra senas ir įprastas reiškinys, tačiau Lietuvoje ši paslauga pradėjo reikštis apie 2000 metus, tačiau šis klientų aptarnavimo tyrimo metodas tampa vis populiariesnis paslaugų kokybės vertinimo srityje (10 pav.).

Anglijoje slapto pirkėjo tyrimas gali pasigirti ilga istorija. Pirmasis savo darbą atliko daugiau nei prieš 60 metų. Jo užduotis buvo patikrinti finansų patarėjų sąžiningumą. Einant metams, slapto kliento paslaugos pradėtos naudoti vis daugiau sričių: mažmeninės prekybos organizacijose, komunalinių paslaugų įmonėse, viešajame sektoriuje it t.t. (news.bbc.co.uk).

Organizacija siunčia slaptus klientus, kurie vaidina pirkėjus ir kuria tam tikras situacijas, kurių metu įvertinama aptarnavimo kokybė. Slaptas klientas įmonės vadovų siunčiamas tyrinėti savo, konkurento įmonę, ar įmonę, kurios paslaugomis naudojamas, ar tik planuojama naudotis.

Slapto kliento metodas naudojamas norint iširti kaip atliekami pardavimai ar suteikiamos paslaugos, įvertinti organizacijos tvarką, tam tikros lankomos vietos švarą, laukimo laiką, įrangos, kuria naudoja organizacija būklę, taip pat ar organizacija vykdo akcijas kurios yra reklamuojamos, ar akcijos yra iškart pristatomos klientams ir tinkamai išaiškinamos, ir svarbiausia ar klientų aptarnavimas atitinka įmonės vadovų keliamus standartus.

Didžiosios Britanijos mažmeninės prekybos konsorciumo atstovas spaudai Dailas Atkinsonas (Dale Atkinso, 2007) teigia, kad slapto kliento tyrimas turėtų būti nuolatos naudojamas visuose organizacijose norint užtikrinti tinkamą klientų aptarnavimo kokybę, tikrinant aptarnaujančio personalo profesinias žinias, prekių ir reklaminių medžiagų išdėstymą pardavimo vietoje ir t.t. (news.bbc.co.uk).

Slaptas klientas taip pat privalo laikytis tarptautinių standartų: ICC/ESOMAR asociacijos, slapto pirkėjo tyrimų teikėjų asociacijos – MSPA ar IMSA - Tarptautinės imitacinio pirkimo sąjungos, - kuriuose reglamentuojama etikos principai, techniniai principai, nurodomi privalomi slapto pirkėjo

tyrimų aspektai, kuriais turi vadovautis tyrimus atliekančios organizacijos darbuotojai. Taip pat šalies, kurioje yra vykdomi slapti pirkimai įstatymų.

Sudėtingos ekonominės sąlygos skatina organizacijas imtis papildomų veiksmų norint užtikrinti, kad jų klientai būtų patenkinti, todėl vis daugiau organizacijų visame pasaulyje pradeda naudotis slaptu kliento tyrimu. Slapto kliento tyrimų poreikis per pastaruosius kelis metus išaugo 40 proc. (www.bbc.co.uk).

Slapto kliento tyrimo metodas - tai aptarnavimo kokybės tyrimas. Slaptas klientas gali būti taikomas organizacijose, kurioms svarbu turėti gerą aptarnavimą, motyvuoti savo darbuotojus dirbti puikiai ir be klaidų. Šiuo metu rinkoje daug panašių kompanijų ir pagrindinis pranašumas - puikus aptarnavimas. Puikų aptarnavimą galima garantuoti tik nuolat jį tikrinant ir tobulinant.

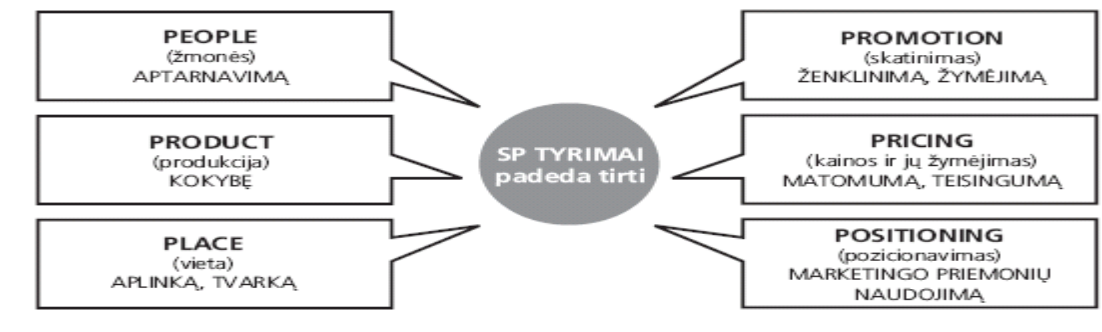
Vienas iš pagrindinių slapto kliento tyrimo privalumų yra tai, kad organizacijos darbuotojai niekada nežino, kada juos aplankys slaptas klientas, todėl jam/jai/jiems apsilankius, jie elgiasi kaip visada. Tuo labiau, kad profesionalus slaptas klientas visiškai neišsiskiria iš kitų klientų, taip nesukeldamas jokių įtarimų. Tokiu būdu, organizacijos vadovas, nors ir tiesiogiai nedalyvaudamas, gauna išsamią ir realią informaciją. Gauti rezultatai parodo tikrąją aptarnavimo kokybę, aptarnavimo privalumus ir trūkumus. Svarbiausia suprasti, kad slapto kliento metodas taikomas ne surasti blogus darbuotojus ir juos nubausti, o priešingai – surasti gerus darbuotojus ir juos dar labiau motyvuoti.

Dėl netinkamo aptarnavimo ne visada kaltas aptarnaujantys darbuotojai. Slapto kliento dėka išsiaiškinami ir personalo valdymo ar informacijos sklaidos trūkumai. Taip pat šio tyrimo dėka vadovai sužino kokius mokymus dar reikia atlikti, kad klientų aptarnavimas taptų dar profesionalesnis. Atliekant slapto kliento tyrimo metodą atsiranda galimybė palyginti, kaip aptarnavimas pasikeitė per tam tikrą laiką. Nuolatiniai pakartotiniai tyrimai (jie atliekami ne dažniau kaip kas savaitę ir ne rečiau kaip kas pusmetį) sudaro galimybę sužinoti, kaip ir kiek keičiasi reikalai ilgalaikėje perspektyvoje.

Pats faktas, kad organizacijoje yra atliekamas slaptas pirkėjo tyrimas padeda gerinti klientų aptarnavimą. Tai lemia - sentinelio efektas. (*Sentinelio efektas – reiškiny, kai kokybė yra teigiamai veikiama žinojimo, kad rezultatai bus tikrinami. Šis efektas didina žmonių supratimą ir sąmoningumą bei priverčia prieš imantis neteisėtų veiksmų pagalvoti du kartus.*). Aptarnaujantis personalas niekada nežino kuris iš apsilankiusių gali būti „tas“ todėl visada labiau stengiasi, taip patenkindami daugiau klientų poreikių. O kaip jau minėjau anksčiau – patenkintas klientas, daugiau pajamų organizacijai (J.Adomaitytė, 2006).

Pasitelkiant slapto kliento tyrimus, įmonės aptarnavimo kokybę galima išreikšti kiekybiškai. Taigi naudojantis slapto kliento tyrimo metodu ir išmatavus klientų aptarnavimo kokybę, daug lengviau valdyti aptarnavimo procesą ir siekti aukščiausių rezultatų.

M. Michelson slapto kliento tyrimą sieja su „šešių P“ modeliu. (11 pav.),



11 pav. M. Michelson slapto kliento tyrimai ir šešių P modelis. (J. Adomaitytė, 2006)

Remiantis J. Adomaityte, slapto kliento tyrimo nauda yra trejopa:

Palengvina paslaugų valdymą:

- klientų aptarnavimas tampa vertinimo parametrais išmatuojamas, palyginamas ir valdomas procesas;
- atskleidžia skirtumus tarp išsikeltų tikslų ir realybės;
- parodo aptarnavimo kokybės kryptį ir pokytį, t. y. nuoseklumo užtikrinimą arba neužtikrinimą;
- parodo, ar "veikia" standartai (ar juos reikia keisti, tobulinti);
- iškelia mažas problemas, kol jos dar netapo didelėmis problemomis.

Padedą gerinti klientų aptarnavimo kokybę:

- leidžia pasitelkti (sustiprinti) motyvacinės programos;
- padeda nustatyti mokymų poreikį;
- padeda tiksliai parinkti reikiamus mokymus;
- padeda nustatyti mokymų ar kitų tobulinimo priemonių veiksmingumą;
- išmatuoja pritaikytų pokyčių priemonių veiksmingumą;
- suteikia informacijos nuolatiniams personalo susirinkimams.

Padedą uždirbti daugiau:

- nepalieka visos atsakomybės už organizacijos rezultatus tik *front line* personalui;
- padeda sustiprinti marketingo priemones;
- sustiprinus ryšius su klientais, padeda užtikrinti trumpalaikes ir ilgalaikes pajamas.

Slapto kliento tyrimas padeda nustatyti, kaip veikia klientų aptarnavimo sistema ir ką bei kaip reikia pakeisti norint, kad ji veiktų geriau. Nors informacijos apie klientų aptarnavimo kokybę galima gauti ir atlikus klientų apklausą, tačiau gauti rezultatai dažniausiai nebūna tokie tikslūs. Klientai dažnai

vadovaujasi emocijomis, juos taip pat veikia patinka/nepatinka faktorius. Klientai dažnai nežino organizacijos keliamų tinkamo klientų aptarnavimo reikalavimų, todėl negali įvertinti ar aptarnavimas buvo tikrai geras ir profesionalus, ir būtent toks kokio nori organizacijos vadovai.

Naudojant slapto kliento metodą ir jį vis pakartotinai atliekant gaunami rezultatai, kaip klientų aptarnavimas kito per tam tikrą laiko tarpą, ar personalas įsisavino mokymus, ar atkreipė dėmesį į ankstesnių slaptų klientų ataskaitų rezultatus.

Slapto kliento tyrimas yra taikomas ir norint pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą: skatinant darbuotojų gerą pasirodymą, kuriant teigiamą ir motyvuojančią aplinką organizacijoje, stiprinant komandinį darbą, nustatant mokymų poreikį, skatinant grįžtamąjį ryšį tarp aptarnaujančio personalo (*front line*) ir organizacijos vadovų.

Tačiau taikant slapto kliento metodą būtina įvertinti ir „baimės faktorių“, kuris atsiranda taikant šį metodą. Nei vienam nepatinka būti stebimam, todėl prieš pradedant slaptą kliento tyrimą būtina informuoti personalą ir išaiškinti, kaip veikia šis tyrimas ir koku tikslu jis yra atliekamas. Kaip jau minėjau anksčiau, slapto kliento tyrimas yra skirtas ne netinkamų darbuotojų atpažinimui ir nuobaudų taikymui, bet priešingai – profesionalių darbuotojų motyvavimui. Nei vienas darbuotojas negali būti baudžiamas remiantis slapto kliento tyrimo rezultatais, jei personalo pasirodymas buvo netinkamas, jiems turi būti skirti mokymai, bet ne nuobaudos.

Siūloma slapto kliento tyrimą su tuo pačiu darbuotoju atlikti bent keturis kartus per metus, taip palyginant kaip pasikeitė jo darbas remiantis visais tinkamo aptarnavimo kriterijais. Aptarnaujantis personalas turi būti supažindinti su rezultatais po kiekvieno slapto kliento apsilankymo, taip leidžiant žinoti, kur darbuotojai pasirodė nepriekaištingai, o kur ir kokias klaidas padarė, kad kitą kartą galėtų pasitaisyti. Aptarnaujančio personalo pasirodymas negali būti vertinamas pagal vieną slapto kliento apsilankymą.

Puikiai pasirodžiusius darbuotojus organizacijos vadovams siūloma pagirti viešai ir motyvuoti smulkiais apdovanojimais (saldainių dėžutėmis, dovanų čekiais ir pan.). Toks pavyzdys skatina ir kitus darbuotojus pasitempti aptarnaujant klientus. Patenkinti darbuotojai – laimingi klientai.

Slapto kliento tyrimai taip pat gali būti atliekami ir konkurentų įmonėse. Šis tyrimas atliekamas konkurentų įmonėje leidžia organizacijos vadovams sužinoti koku principu dirba konkurentai, kokia jų kainodaros sistema, taip pat gauti informacijos apie akcijas ir nuolaidas, kurias vykdo konkurentai, tačiau viešai jų neskelbia. Galima sužinoti ir kaip konkurentai reaguoja į neįprastus klientų reikalavimus. Gautą informaciją vadovai gali palyginti su savo organizacijos rezultatais, tokiu būdu sprendami kur dar galėtų tobulėti, o kur jau lenkia konkurentus. Kad ir kur būtų atliekami slapto kliento tyrimai, yra labai svarbu laikytis etikos normų. Tai ypatingai pabrėžiama slaptiems klientams lankantis konkurentų įmonėse. Kitos organizacijos siūsti slapti klientai neturėtų trikdyti tiriamos konkurentų įmonės veiklos (per ilgai užsibūti įmonėje, taip trukdant dirbti su realiais klientais, reikalauti neįmanomų dalykų ar pan.),

tuo pačiu slaptas klientas turėtų atlikti realų prekių ar paslaugų pirkimą, kad konkuruojančios įmonės aptarnaujančio personalo laikas nebūtų sugaištas veltui.

Organizacijai svarbiausia suprasti kokią įtaką verslui turi klientų aptarnavimas. Organizacija, kuri rūpinasi tinkamu klientų aptarnavimu užsitikrina lojalius klientus ir pastovų pelno augimą (<http://www.customerperspectives.com/>). Slapto kliento tyrimo dėka galima gauti daug naudingos informacijos, kurios nepavyktų gauti jokiais kitais tyrimais.

Tyrimo metu imituojamas tikras prekės ar paslaugos pirkėjo elgesys. Įmonės darbuotojai apie tyrimą nėra informuojami, jie yra stebimi jų darbo vietose. Pirkimus vykdo ir darbuotojų elgesį vertina konsultantų grupė. Pirkimai atliekami su užsakovu iš anksto suderinus pirkimų scenarijus ir stebimo darbuotojų elgesio vertinimo kriterijus (48;49).

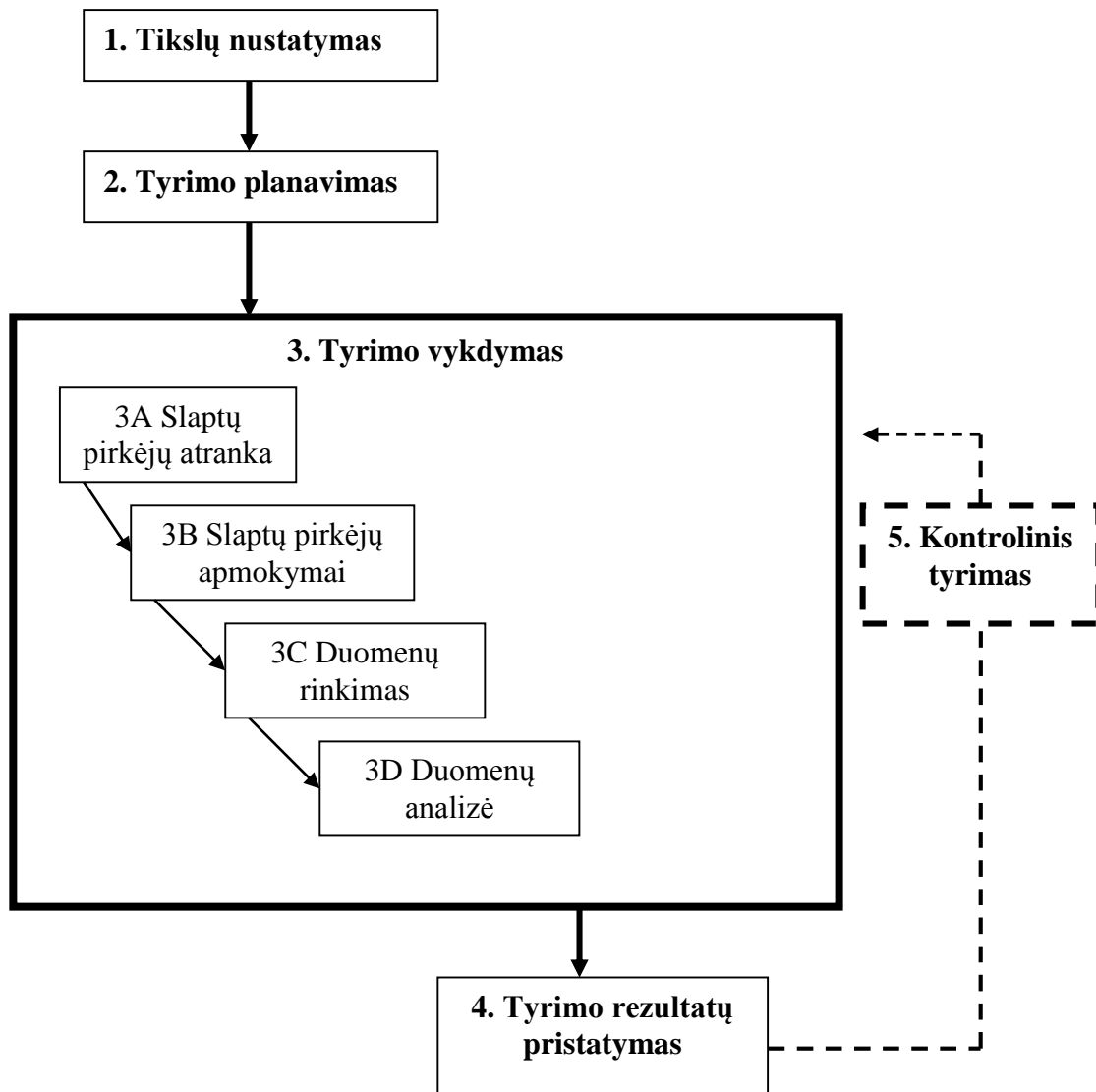
„Slapto pirkėjo“ tyrimą rekomenduojama vykdyti 5 žingsnių pagrindu (12 pav.). Pirmasis tyrimo žingsnis kartu su klientu apibrėžia tyrimo tikslus, antrasis atsižvelgdamas į tyrimo tikslus formuoja tyrimo programą, trečiu žingsniu yra vykdomas „slapto pirkėjo“ tyrimas, ketvirtame žingsnyje yra pateikiama ataskaita klientui ir penktame žingsnyje po kurio laiko, klientui pageidaujant, siekiama įvertinti pokyčius įmonėje kartojant tyrimą. Atliekant mažos apimties tyrimą procesas trunka mažiausiai 3 savaites. Platesnės apimties tyrimų minimali trukmė yra 1 mėnuo ir daugiau.

Klientų aptarnavimas po šio tyrimo įmonės vadovui tampa matoma verslo grandimi, o klientų patyrimas – apčiuopiamas. „slapto pirkėjo“ tyrimas literatūroje įvardijamas kaip fotografija vadovui (80), atspindinti realią klientus aptarnaujančio personalo darbo kokybę. Tiriamo aptarnavimo tikroviškumą užtikrina du dalykai. Pirmia, klientus aptarnaujantis personalas nežino, kuriuo metu bus stebimas. Antra, šis tyrimo metodas efektyvus ir dėl to, kad slaptas pirkėjas mato tikrąjį, o ne įsitempusio personalo darbą.

Daugumas įmonių teikiančių „slapto pirkėjo“ tyrimą, siūlo jį naudoti darbuotojų motyvacijai kelti ir probleminėms sritims išsiaiškinti, todėl primygtinai rekomenduoja pranešti darbuotojams apie „patikrą“ (18). Populiari ir nauja „slaptųjų pirkėjų“ darbo kryptis: konkurencijos skatinami farmacijos ar buitinės technikos pardavėjai yra įvedę įvairias motyvavimo sistemas pardavėjams, siekdami, kad galutiniam klientui būtų pirmiausia siūloma būtent jų prekė.

„Slapto kliento“ tyrimai dažnai naudojami ir planuojant bei vykdamas įmonės marketingo strategiją. Šis tyrimas padeda sustiprinti skatinimo priemonių naudojimą. Taip pat jis gali būti naudojamas ir rinkos kainų tyrimui. Apibendrinant galima pasakyti, kad šio tyrimo nauda yra trejopa: palengvina valdymą, padeda gerinti klientų aptarnavimo kokybę, padeda daugiau uždirbti (51).

Įmonė, besirinkdama kokį išorinį patikrinimą atlikti, norint sužinoti teikiamų paslaugų kokybę ir užtikrinti tolimesnę jų priežiūrą, turėtų akivaizdžiai pirmenybę suteikti slapto pirkėjo tyrimams.

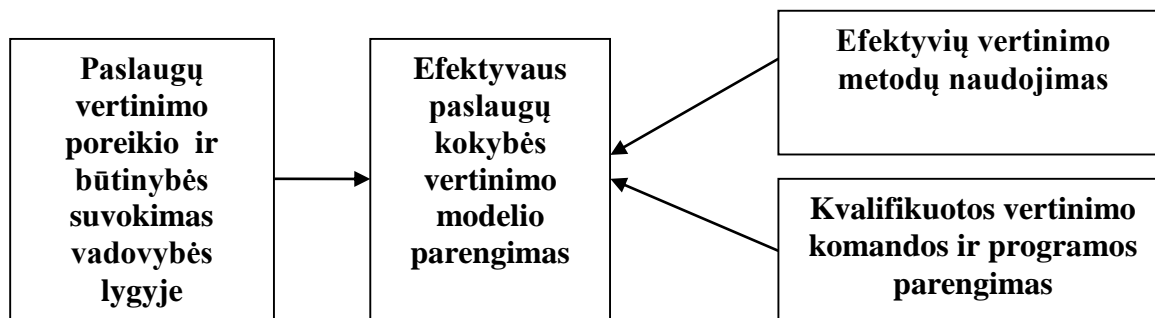


12 pav. „Slapto pirkėjo“ tyrimo eiga (49)

2.6. Paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo teorinės gairės

Paslaugų kokybė ir vartotojų pasitenkinimas yra bet kurios paslaugų organizacijos gyvybingumo šaltinis. Tai įpareigoja paslaugų organizacijas tirti ir kontroliuoti paslaugų teikimo nuoseklumą ir procesą. Įmonių vadovai turi suprasti ar jiems užtenka įmonės vidinės kontrolės, kurios našta dažniausiai atitenka pačiai vadovybei, ar norėdami geriau išsiaiškinti ir sukontroliuoti teikiamas paslaugas jie turi sutelkti dėmesį į pagalbines priemones (3, psl. 22). Bendrosiose kokybės nuostatose teigiama, kad už kokybę atsakinga organizacijos aukščiausia vadovybė, kuri turi pateikti darbuotojams nurodymus, kaip reikia teikti paslaugas, kaip turėtų vykti jų teikimo procesas, kad paslaugos būtų kokybiškos(81).

Visos paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo galimybės yra geros, tačiau norint tiksliai įvertinti jų efektyvumą, reikia išanalizuoti jų teikiamus privalumus bei teikiamą naudą sprendžiant problemas susijusias su paslaugų kokybės valdymu konkrečioje paslaugų srityje. Tai turi suprasti aukščiausioji vadovybė, kurdama savo organizacijai paslaugų kokybės vertinimo sistemą. Tačiau, norint sukurti efektyvią paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo sistemą, reikia apimti tiek vidinę tiek ir išorinę paslaugų kokybei įtakojančią aplinką. Paslaugų kokybės vertinimo modelio formavimo gairės pateikiamos 13 pav.



13 pav. Paslaugų kokybės vertinimo modelio formavimo gairės

Taigi, įmonei nustačius paslaugų kokybės vertinimo poreikį, būtina apsispręsti, kas vykdys vertinimą ir kokius naudos vertinimo metodus. Todėl tolimesnis žingsnis yra sukurti paslaugų kokybės vertinimo, gerinimo ir tobulinimo galimybių užduotis. Norint gerai įvertinti ir valdyti įmonės teikiamų paslaugų procesą, vadovams reikėtų pasirinkti tinkamą paslaugų vertinimo sistemą, ją išreiškiant per konkretų paslaugų vertinimo modelį, savyje apjungiantį pasirengimą vertinimui, vertinimo programos parengimą, numatant vertinimo metodus, vertinimo proceso atlikimo komandą ir organizavimą, ataskaitos parengimą bei gautų vertinimo rezultatų panaudojimą, gerinant paslaugų kokybę.

Sudarius tyrimo programą reikia patvirtinti tikslų jos vykdymo planą, kuriame yra numatomas darbų įvykdymo eiliškumas, konkretūs atlikimo terminai. Svarbu yra teisingai pasirinkti/suformuoti vertinimo komandą. Visos šios procedūros gali būti koreguojamos bei tikslinamos atsižvelgiant į vertinimo programą bei tikslus.

Analizė rodo, kad paslaugų vertinimo sistema turi savyje jungti efektyvius vertinimo metodus, kurie sudarytų sąlygas ir reikiamas galimybes gauti kvalifikuotą, išsamią ir objektyvią informaciją, sudarančią galimybes priimti racionalius ir naudingus sprendimus, gerinant paslaugų kokybę. Paslaugų vertinimo ir jų tobulinimo specialistų nuomone, norint garantuoti paslaugų vertinimo efektyvumą, būtina naudoti „Slapto pirkėjo“ ir paslaugų audito metodus. Šių metodų taikymas sudaro galimybes gauti reikiamą informaciją apie paslaugų kokybę iš vidaus (įmonės) ir išorės (klientų) pozicijų, kas leidžia gauti patikimus vertinimo duomenis.

Analizė rodo, kad paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo gairės turi būti tikslinamos ir konkretizuojamos, vertinant paslaugų sritį bei paslaugų įmonės technines – organizacines galimybes,

darbuotojų gebėjimus ir kvalifikaciją. Tuo tikslu tikslinant ir detalizuojant rengiamą paslaugų vertinimo modelį, būtina atlikti tyrimus, siekiant įvertinti ir tiesiogiai su paslaugų valdymu bei teikimu susijusių darbuotojų nuomonę ir sampratą dėl paslaugų kokybės tobulinimo būtinybės, o taip pat dėl specialaus kompleksinio vertinimo modelio taikymo. Farmacinių paslaugų srityje, paslaugų kokybės vertinimo modelis turi būti rengiamas reikiamai atsižvelgiant į farmacijos vadovų – vaistininkų nuomone.

Apibendrinant galima teigti, kad norint gerai suprasti ir išanalizuoti paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo galimybes, visų pirma reikia reikiamai suprasti paslaugų kokybės vertinimo būtinybę ir parinkti efektyvius vertinimo metodus ir būdus. Teikiamos paslaugos kokybės vertinimo ir tobulinimo reikšmę turėtų suprasti aukščiausi įmonių vadovai. Tačiau vadovybė turi suprasti, kad norint gerai vertinti ir tobulinti teikiamas paslaugas, visų pirma yra būtina sugebėti pasirinkti patį efektyviausią paslaugų vertinimo būdą. Vadovybė taip pat privalo suvokti ir paslaugos kokybės priklausomybę tiek nuo funkcinės, tiek ir nuo techninės jos išraiškos. Paslaugų kokybės gerinimui ir tobulinimui išskirtinis vaidmuo tenka tiesioginiams vadovams, tikslingai atsakingiems už paslaugų teikimą ir jų kokybiškumą. Farmacinių paslaugų teikimo srityje svarbiausias vaidmuo efektyviai valdant ir tobulinant paslaugų teikimo kokybę, tenka vaistinių vedėjams, kaip padalinių vadovams, kuriems yra suteikti reikiami įgaliojimai ir teisės, kurių pagrindu jie privalo bei gali kvalifikuotai valdyti, vertinti ir kartu tobulinti teikiamų paslaugų kokybę. Analizė rodo, kad norint sukurti efektyvią paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo sistemą, reikia gebėti kvalifikuotai įvertinti tiek vidinę, tiek išorinę paslaugų kokybę įtakojančią aplinką.

3. FARMACINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO TYRIMAS

Teoriniu pagrindu atlikta paslaugų vertinimo, jų kokybės valdymo ir tobulinimo analizė rodo, kad siekiant parengti kokybišką farmacinių paslaugų vertinimo ir jų kokybės tobulinimo modelį, būtina atlikti konkretų tyrimą, siekiant gauti tikslią informaciją apie farmacinių paslaugų kokybę tiesiogiai iš tų specialistų ir darbuotojų, kurie yra tiesiogiai atsakingi už šių paslaugų teikimą ir jų kokybę.

3.1. Paslaugų kokybės vertinimo tyrimo metodika

Remiantis atlikta paslaugų vertinimo ir jos tobulinimo galimybių analize, tyrimui buvo parengta tyrimo metodika bei apibrėžti tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai.

Tyrimo objektas: „Smaragdinės vaistinės“ tinklo farmacinės paslaugos.

Tyrimo tikslas: atlikti farmacinių paslaugų kokybės vertinimą ir nustatyti jos tobulinimo galimybes įtakojančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

- Parengti tyrimo metodiką;
- Atlikti farmacijos vadovų - vaistininkų apklausą;
- Gautus tyrimo rezultatus panaudoti rengiant farmacijos paslaugų vertinimo ir tobulinimo modelį.

Tyrimo metodų pasirinkimas ir pagrindimas. Pasirinktas tyrimo metodas turi didelę reikšmę visai jo eigai. Gerai parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą. Teigiama, kad nuo metodo priklauso viso tyrimo sėkmė, o remdamasis tinkamai parengtais tyrimo metodais net ir ne labai gabus žmogus gali daug padaryti, kai tuo tarpu netinkamai parengti tyrimo metodai nepadės ir genialiam mokslininkui. Patys tyrimo metodai, kaip ir apskritai tyrimai, gali būti įvairiai klasifikuojami, grupuojami (41, psl. 75-108).

1. Stebėjimas - pirminės sociologinės informacijos rinkimo tiesiogiai stebint ir fiksuojant įvykius bei aplinkybes, kuriomis jie vyksta, metodas. Plačiąja prasme bet kuris mokslinis stebėjimas prasideda nuo stebėjimo - tiesioginio jutiminio tikrovės suvokimo. Galima išskirti šiuos požiūrius į stebėjimą: struktūrizuotą (kiekybinį) ir nestruktūrizuotą (kokybinį). Esant natūralistiniam stebėjimui, kitaip nei kitai duomenų rinkimo technikoje, stebėtojas nemanipuliuoja ir nestimuliuoja elgesio tų, kuriuos stebi. Stebima situacija dėl tyrimo nėra pertvarkoma ar kitaip reguliuojama. Struktūrizuotas (kiekybinis) požiūris į stebėjimą reikalauja iš anksto parengtų detalių stebėjimo planų (schemų). Šiuo atveju tyrėjas naudojami esamomis stebėjimo programomis arba pats tokią programą turi parengti.

Nestruktūrizuotas (kokybinis) požiūris į stebėjimą nereikalauja iš anksto numatytų schemų, bet atlieka tyrimus atviresniu, natūralesniu būdu.

2. *Eksperimentas*. Pagrindinė eksperimento idėja yra dviejų tipų palyginimo grupių parinkimas. Tyrėjai vienokiu ar kitokiu būdu turi paveikti vieną iš grupių, kitaip vadinama eksperimentine arba poveikio grupe. Kitai - kontrolinei - grupei daromas kitoks poveikis arba jai išvis nedaroma jokia papildoma įtaka. Po to šios grupės palyginamos pagal tam tikrą pasekmės arba priklausomą kintamąjį. Tyrėjo tikslas yra nustatyti, kad bet kokie pokyčiai tarp grupių, kurie aptinkami priklausomame kintamajame, yra sukelti (sąlygoti) poveikio arba nepriklausomo kintamojo. Techniniais (instrumentiniais) terminais tyrėjas turi aiškinti priklausomo arba pasekmės kintamojo skirtumus tarp grupių, kaip nepriklausomo arba poveikio (priežasties) kintamojo tarp grupių sukeltus pokyčius. Šis aiškinimas yra grindžiamas prielaida, kad grupės visais kitais aspektais yra vienodos. [62 psl. 104]

3. *Apklausa*. Paprastai išskiriamos trys apklausos metodo rūšys: sociologinis interviu, testas ir anketinė apklausa (62, psl. 78).

Sociologinis interviu metodas numato sociologinių duomenų rinkimą tiesiogiai bendraujant (kalbantis) tyrinėtojiui (interviuotojui) ir respondentui (21, psl. 94).

Testas (šis žodis kilo iš anglų kalbos *test* - bandymas) - skirtas išmatuoti skirtumus tarp atskirų individų, jų reakciją, nesutapimus vertinant įvairius grupinius reiškinius. Testą paprastai sudaro standartizuoti klausimai arba iš anksto paruoštos užduotys. Testuojant įvairių skalių pagalba galima diferencijuoti respondentus (pagal tiriamas savybes), remiantis socialiniais psichologiniais požymiais. Svarbiausia testo savybė - jo valdumas.

Anketinė apklausa gali būti atliekama keliais būdais: respondentų apklausa tiesiogiai bendraujant su jais; respondentų apklausa naudojantis pašto paslaugomis, respondentų apklausa naudojantis laikraščio, žurnalo ir kito leidinio paslauga (62, psl. 80). Taikant anketavimą kaip informacijos rinkimo būdą, respondentai patys (raštu) atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Anketa - klausimų, kuriuos sujungia tyrėjo siekimas ištirti kokį socialinį reiškinį ar procesą, visuma. Ši apklausos lapą apklausiamasis užpildo savarankiškai nurodytas taisykles. Anketinė apklausa gali būti grupinė ir individuali. Grupinę apklausą gali vykdyti respondentų darbo, mokymosi, laisvalaikio leidimo ir kitose vietose (41, psl. 83). Anketinė apklausa gali būti vykdoma ir tikslinių ekspertų pagrindu, išlaikant sąlygas, kad jie atitinka eksperto statusą suteikiančius kriterijus.

4. *Dokumentų analizė* - toks pirminės informacijos rinkimo būdas, kai pagrindinis informacijos šaltinis yra įvairūs dokumentai. Dokumentai gali būti klasifikuojami įvairiai. *Pirminiai* - parašyti įvairių liudininkų. *Antriniai* - parašyti žmonių, kurie nebuvo tiesioginiai liudininkai, bet gavo reikalingą informaciją iš liudininkų ar pirminių dokumentų. (41, psl. 89-90).

Pasirinktos metodikos pagrindimas. Apžvelgus visus keturis tyrimo metodus, nuspręsta naudoti anketinę apklausą, *apklausiant vaistinių farmacijos vadovus - vaistininkus, kaip tiesiogiai*

atsakingus už paslaugų kokybę ir galinčius labiausiai įtakoti į jos tobulinimą. Vertinant pasirinktų respondentų išsilavinimą, darbo stažą ir darbinę patirtį, juos reikia priimti kaip savo srities ekspertus. Tuo pačiu galima teigti, kad tokio lygio ir pareigų statuso respondentų pateikiama informacija turėtų būti labai vertinga ir naudinga. Anketos metodas pasirinktas, nes jis leidžia surinkti gana daug reikiamos informacijos, rezultatus lengva susisteminti bei apdoroti statistiškai. Taip pat šis metodas leidžia užtikrinti respondentų anonimiškumą (41, psl. 37).

Anketos charakteristika. Anketa buvo parengta atsižvelgiant į surinktą ir analizuotą teorinę medžiagą, atsižvelgiant į siūlomą paslaugų kokybės valdymo modelį. Tyrime realizuota anketa sudaro 40 klausimų. (žr. 3 priedą). Klausimai parengti siekiant gauti kuo išsamesnę ir visus farmacinių paslaugų teikimo niuansus ir ypatumus (privalumų ir trūkumų kontekste) apimančią informaciją, kuri reikalinga formuojant farmacinių paslaugų vertinimo ir tobulinimo modelį. Respondentams sudarytos 5 atsakymų pasirinkimo variantų galimybės (pagrindiniams klausimams apie 80 proc.): visiškai sutinku; sutinku; nesu tikras(-a); visiškai nesutinku; nežinau..

Tyrimo eiga. Tyrimo metu buvo parengta ir išplatinta 45 anketos. Užpildytų gauta 43 anketos.

Tyrimo duomenų apdorojimo metodo parinkimas. Anketinės apklausos duomenų apdorojimui buvo naudota Microsoft Office Excel programa.

3.2. „Smaragdinė vaistinė“ tinklo veiklos charakteristika

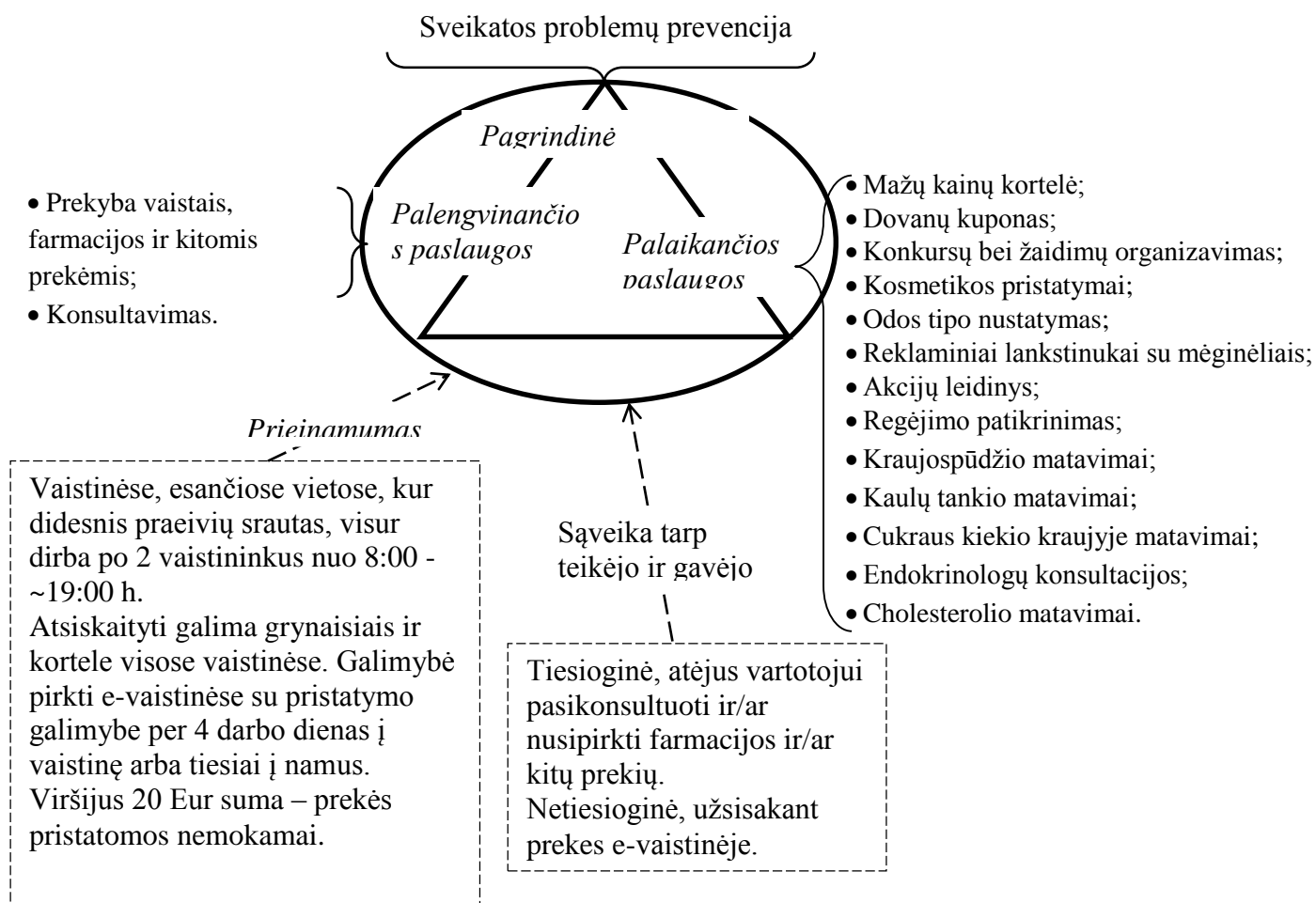
„Smaragdinė vaistinė“ tinklas, kaip sudėtinė UAB „Nemuno vaistinė“ tinklo dalis pradėta formuoti 2012 metais ir turi 45 vaistines pietrytinėje Lietuvoje, kurios dirba nuo 8:00 iki ~19:00 h (yra ir ilgiau dirbančių). „Smaragdinė vaistinė“ tinklas UAB „Nemuno vaistinė“ tinkle turi savo išskirtinumą, kuris pasireškia tuo, kad jame skiriamas padidintas dėmesys pagrindinių paslaugų aptarnavimo kokybei ir kultūrai, išskiriant prioritetini pagrindinį tikslą - propaguoti ir vykdyti gyventojų sveikatos problemų prevencija, kas galėtų būti pavyzdžiu kitoms UAB „Nemuno vaistinė“ tinklo vaistinėms. Sveikatos problemų prevencija, kaip pagrindinė tinklo paslauga, išreiškiama palengvinančių ir palaikančių paslaugų pagrindu, kurios yra išreiškiamos konkrečių fizinių šių paslaugų gavimu. (žr. 14 pav.) Sveikatos poreikių patenkinimui parduodant vaistinius preparatus būtina teikti reikiamą konsultaciją dėl jų vartojimo, kas didina klientų lojalumą.

Šio vaistinių tinklo klientams, be vaistinių, kosmetinių ir kitų prekių pardavimo, yra teikiamos palaikančios paslaugos, kurių asortimentas itin didelis. Šioms paslaugoms priskiriamos: mažų kainų kortelė, kurią pateikus skiriama atskirais periodais gali būti suteikiama net iki 40 % nuolaida visoms prekėms; galimybė nupirkti dovanų kuponą; konkursų bei žaidimų organizavimas įvairiausiems prizams laimėti; kosmetikos pristatymas; nemokamas odos tipo nustatymas; reklaminių lankstinukų su mėginėliais ir akcijų leidinių dalinimas; regėjimo patikrinimas; galimybė pasimatuoti kraujospūdį, kaulų

tankį, cukraus bei cholesterolio kiekį kraujyje, endokrinologų konsultacijos. Svarbu pažymėti, kad kai kurių palaikančiųjų paslaugų paskirtis ir vertė vartotojo atžvilgiu gali keistis. Tarkim, kosmetikos pristatymai ar konkursai bei žaidimai, skelbiami internete, gali būti itin populiarūs tarp naujų ir vidutinio amžiaus vartotojų, tačiau šiomis paslaugomis turbūt niekada nesinaudos vyresnio (pensinio) amžiaus vartotojai. Tačiau vyresnio amžiaus farmacinių paslaugų vartotojai yra labai suinteresuoti kompensuojamų vaistų nuolaidoms, kurių taikymas „Smaragdinės vaistinės“ tinkle yra labai skatinamas ir propaguojamas.

„Smaragdinė vaistinė“ tinklo vaistinės savo paslaugų pasiūlą didina ir gerinant jų prieinamumą. Taip pat vartotojai gali atsiskaityti jiems patogiu būdu: grynaisiais arba banko kortele. Sąveika tarp teikėjo ir vartotojo dažniausiai yra tiesioginė, vartotojui apsilankius vaistinėje pasikonsultuoti ir/ar nusipirkti farmacijos ir/ar kitų prekių. Tai sudaro galimybes vartotojui lengvai įvertinti paslaugos kokybę. Internetinėje erdvėje sąveika yra netiesioginė, todėl paslaugos kokybę vartotojas gali įvertinti tik užsisakydamas ir atsiimdamas prekę. Kadangi tiesioginės sąveikos metu kontaktas tarp paslaugos teikėjo ir vartotojo yra stiprus, vartotojas gali lengvai nustatyti teikiamų paslaugų kokybę.

Nors tinklas ir turi vidinę „Gero aptarnavimo“ sistemą, tačiau vykdoma teikiamų paslaugų analizė, rodo, kad jas reikia ir galima tobulinti. Viena iš silpniausių šios sistemos dalių – tai objektyvios, patikimos ir išsamios informacijos gavimas iš tinklo vartotojų, kas pažymi, kad tinklas turi tobulinti teikiamų paslaugų vertinimą.



14 pav. „Smaragdinė vaistinė“ tinklo padidintos pasiūlos modelis

3.3. Paslaugų kokybės tyrimo rezultatai ir jų analizė

Analizuojant apklausos duomenis pagal anketoje pateiktus demografinius klausimus, skirtus nustatyti respondentų lytį (35 klausimas), amžių (36 klausimas), išsilavinimą (37 klausimas), pareigas (38 klausimas) bei darbo stažą vaisinių veikloje (39 klausimas) buvo sudaryta bendra lentelė nusakanti respondentų demografinę charakteristiką (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Pagrindinės respondentų demografinės charakteristikos

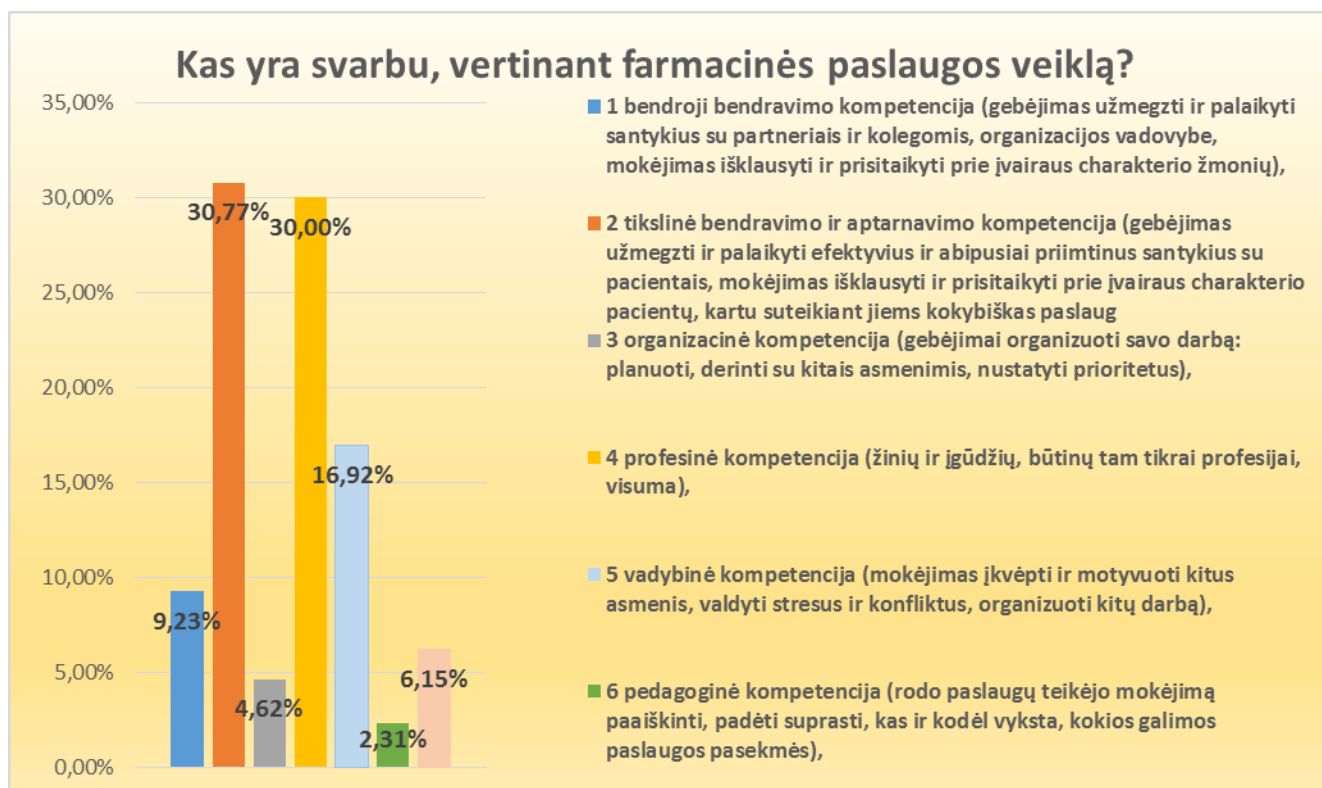
Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Darbo stažas	Pareigos
Moteris 41 (95,35 %)	25 – 30 m. 7 (16,28 %)	Aukštasis universitetinis 43 (100,00 %)	3 – 5 metai 22 (51,16 %)	Farmacinės veiklos vadovas – vaistininkas 43 (100,00 %)
Vyras 2 (4,65 %)	31 – 40 m. 19 (44,19 %)		6 – 10 metų 12 (27,91 %)	
	41 – 50 m. 13 (30,23 %)		11 – 15 metų 4 (9,30 %)	
	51 – 60 m. 3 (6,98 %)		16 ir daugiau metų 5 (11,63 %)	
	60 ir daugiau 1 (2,33 %)			

Analizuojant lentelėje pateiktus duomenis pastebima, jog daugiausia respondentų buvo moterys (95,35 %). Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių rodo, jog išskiriamos dvi amžiaus grupės – 31 – 40 metų (44,19 %) ir 41 – 50 metų (30,23 %). Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą rodo, jog didžioji apklaustųjų dalis įstaigoje dirba 3-5 metus (51,16 %). Visi apklausti respondentai yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir užima farmacinės veiklos vadovo – vaistininko pareigas.

Pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti nuomonę, kas yra svarbu, vertinant farmacinės paslaugos veiklą, vaistinės paslaugų teikimo kontekste ir kas įtakoja farmacinės paslaugos kokybę (žr. 15 pav.).

Kaip matyti pateiktame paveiksle pagrindinės kompetencijos, įtakančios farmacinės paslaugos vertę yra tokios: tikslinė bendravimo ir aptarnavimo kompetencija (gebėjimas užmegzti ir palaikyti efektyvius ir abipusiai priimtinius santykius su pacientais, mokėjimas išklausyti ir prisitaikyti prie įvairaus charakterio pacientų, kartu suteikiant jiems kokybiškas paslaugas) (30,77 %), profesinė

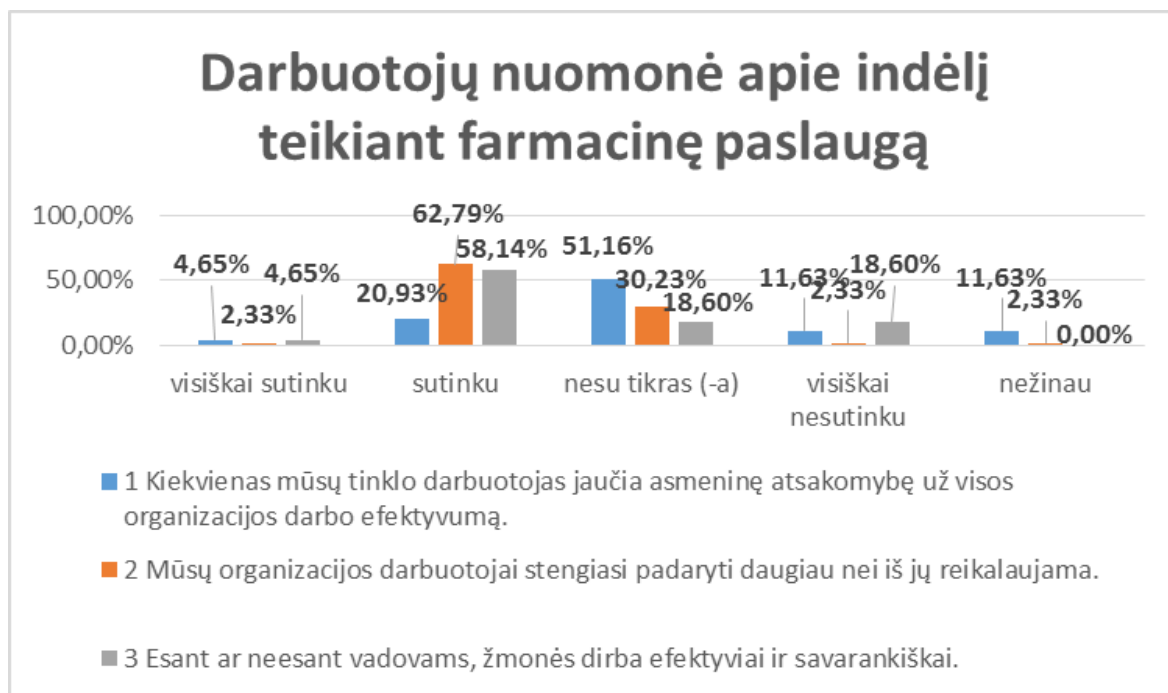
kompetencija (žinių ir įgūdžių, būtinų tam tikrai profesijai, visuma) (30,00 %). Kaip visiškai neįtakojanti kompetenciją įvardijama - pedagoginė kompetencija (rodo paslaugų teikėjo mokėjimą paaiškinti, padėti suprasti, kas ir kodėl vyksta, kokios galimos paslaugos pasekmės), (2,31 %).



15 pav. Kompetencijos įtakojančios farmacinės paslaugos veiklą

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia darbuotojų nuomonė apie jų indėlį teikiant farmacinę paslaugą. (2-4 klausimas).

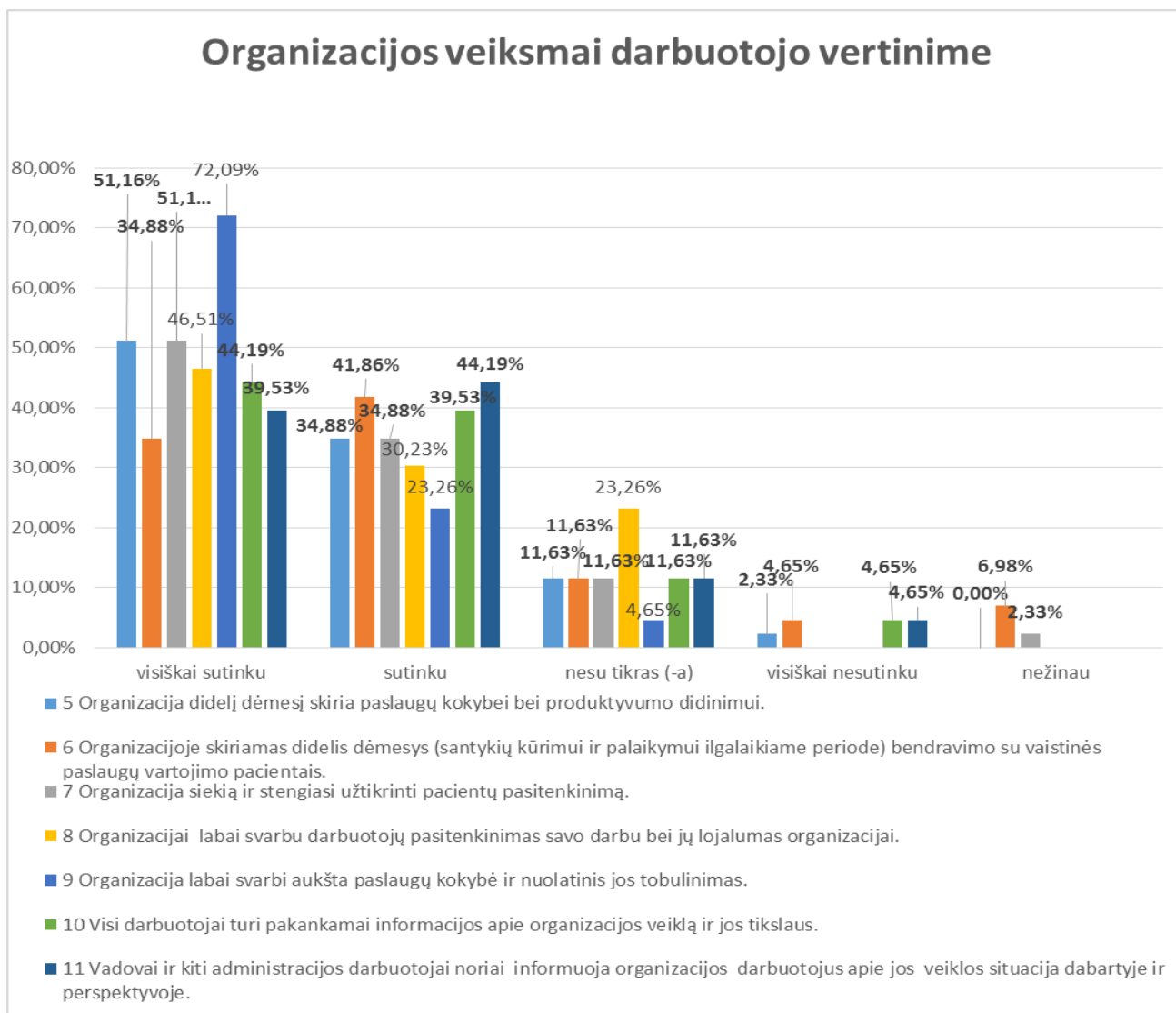
Kaip matyti 16 paveiksle labiausiai darbuotojai sutinka su teiginiu, kad organizacijos darbuotojai stengiasi padaryti daugiau nei iš jų reikalaujama (62,79%), neženkliai atsilieka nuomonė, kad esant ar nesant vadovams, žmonės dirba efektyviai ir savarankiškai (58,14%). Tačiau daugiau nei pusė apklaustųjų (51,16%) nėra tikri, kad kiekvienas mūsų tinklo darbuotojas jaučia asmeninę atsakomybę už visos organizacijos darbo efektyvumą.



16 pav. Darbuotojų nuomonė apie jų indėlį teikiant farmacinę paslaugą

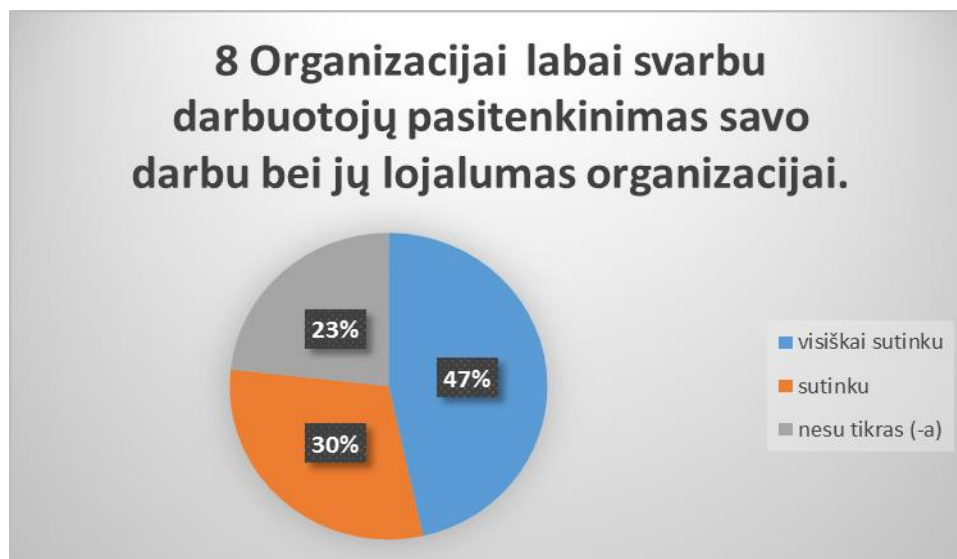
Tyrimo metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti organizacijos veiksmų darbuotojo vertinime (5-11 klausimai).

Kaip matyti 17 paveiksle labiausiai darbuotojai pilnai sutinka su teiginiu, kad organizacijai labai svarbi aukšta paslaugų kokybė ir nuolatinis jos tobulinimas. (72,09%), tačiau net 4,65% visiškai nesutinka kad visi darbuotojai turi pakankamai informacijos apie organizacijos veiklą ir jos tikslus, bei kad vadovai ir kiti administracijos darbuotojai noriai informuoja organizacijos darbuotojus apie jos veiklos situaciją dabartyje ir perspektyvoje, o tai galimai rodo netinkamą komunikaciją tarp darbuotojų ir administracijos.



17 pav. Organizacijos veiksmai darbuotojo vertinime

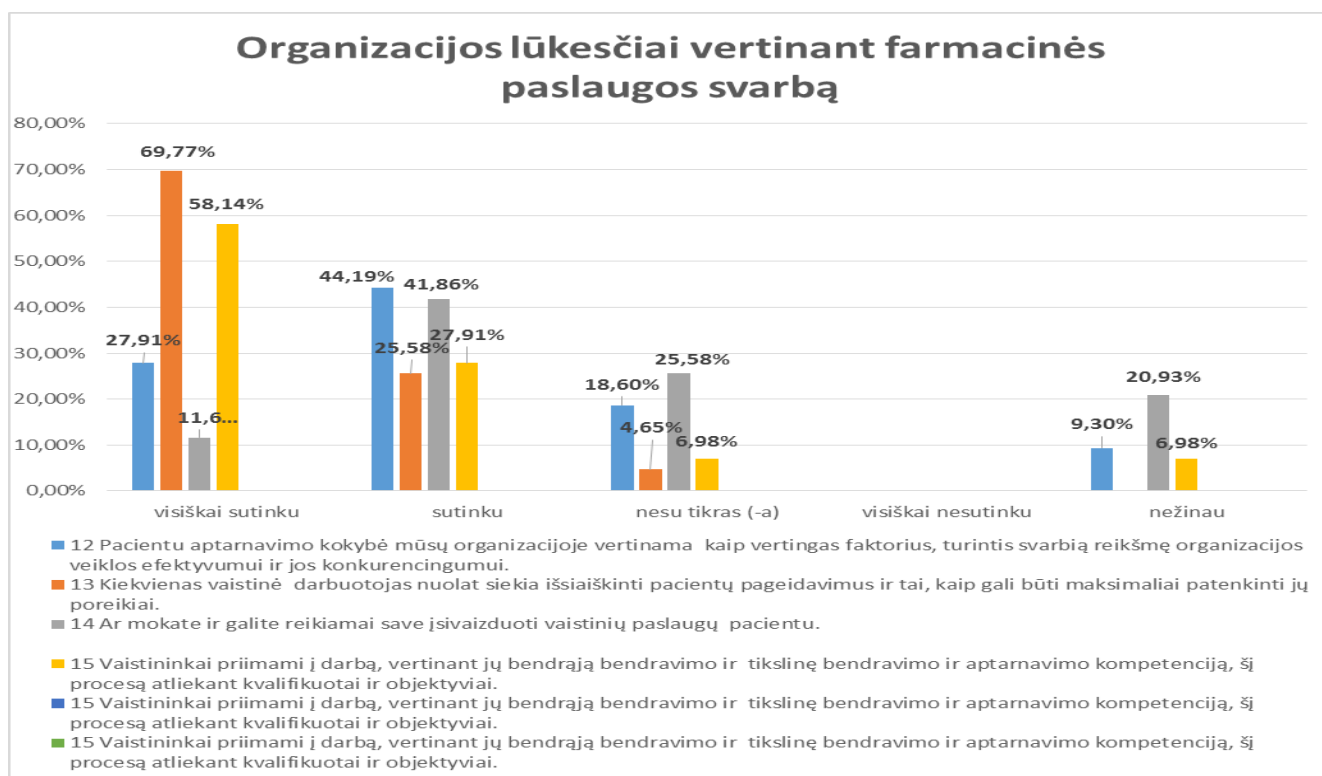
Šioje klausimų grupėje norėtusi išskirti 8 klausimą, apie darbuotojų pasitenkinimą savo darbu bei jų lojalumas organizacijai. Kaip matyti 18 paveiksle, visiškai su teiginiu, kad organizacijai labai svarbu darbuotojų pasitenkinimas savo darbu bei jų lojalumas organizacijai sutinka mažiau nei puse respondentų (46,51%), o visiškai nesutinka net 23,26%.



18 pav. Darbuotojų nuomonė apie jų lojalumą įmonei svarba

Tyrimo metu taip pat buvo svarbi darbuotojų nuomonė, kokie yra organizacijos lūkesčiai vertinant farmacinės paslaugos svarbą (12-15 klausimas).

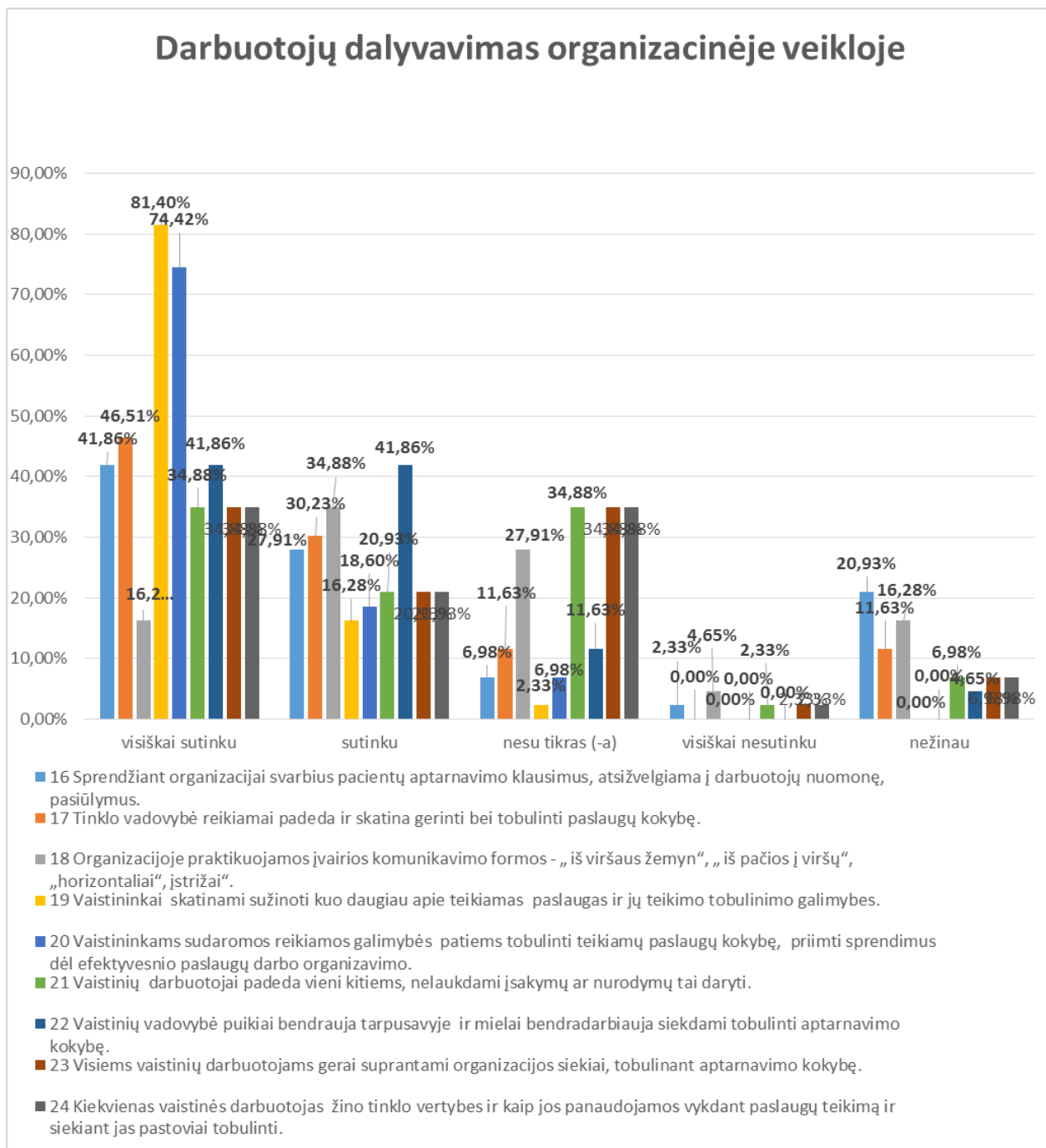
Kaip matyti žemiau pateiktame paveiksle (žr. 19 pav.) net 67,77% respondentų mano, jog kiekvienas vaistinė darbuotojas nuolat siekia išsiaiškinti pacientų pageidavimus ir tai, kaip gali būti maksimaliai patenkinti jų poreikiai. Galima stebėti kad į visus šios grupės klausimus pas respondentus yra mažiausiai prieštaravimų, nes kriterijaus „visiškai nesutinku“ nepasirinko nei vienas respondentas, tačiau kaip ir kituose klausimuose išliko teiginys nežinau (nuo 6,98 iki 20,93%), tai gali patvirtinti teiginį, kad komunikacija tarp administracijos ir darbuotojų yra nepakankama.



19 pav. Darbuotojų nuomonė apie organizacijos lūkesčius vertinant farmacinės paslaugos svarbą

Tyrimo pagalba taip pat buvo siekiama sužinoti apie darbuotojų dalyvavimą organizacinėje veikloje (16-25 klausimai).

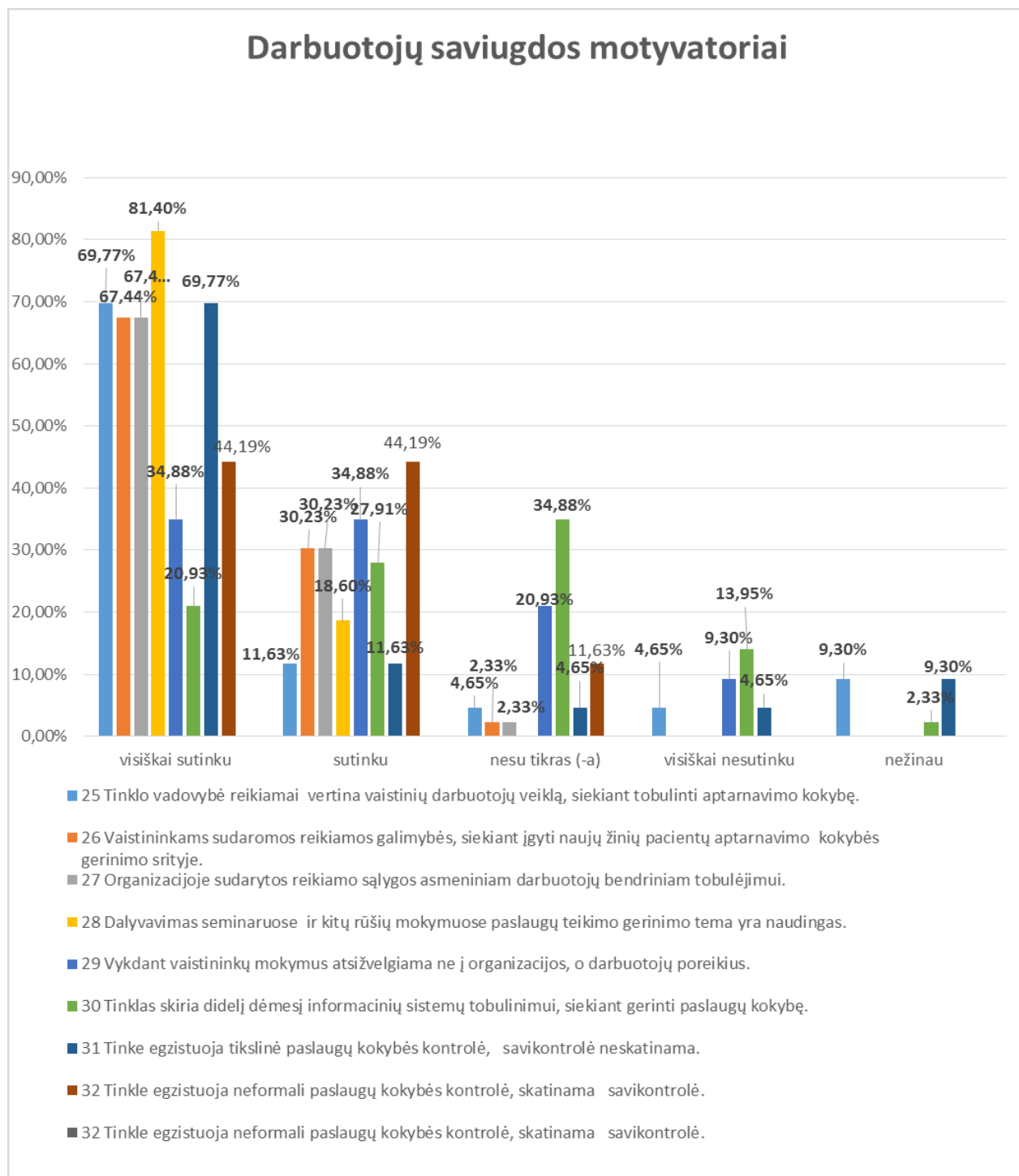
Kaip matyti žemiau pateiktame paveiksle (žr. 20 pav.) net 81,40% respondentų visiškai sutinka su teiginiu, kad vaistinininkai skatinami sužinoti kuo daugiau apie teikiamas paslaugas ir jų teikimo tobulinimo galimybes. Iš 20 paveikslo galima stebėti, jau ne kartą, pasikartojančią problemą dėl vidinės komunikacijos, tik 16,28% respondentų visiškai sutinka, o net 4,65% visiškai nepitaria kad organizacijoje praktikuojamos įvairios komunikavimo formos - „iš viršaus žemyn“, „iš pačios į viršų“, „horizontaliai“, „įstrižai“.



20 pav. Darbuotojų nuomonė apie dalyvavimą organizacinėje veikloje

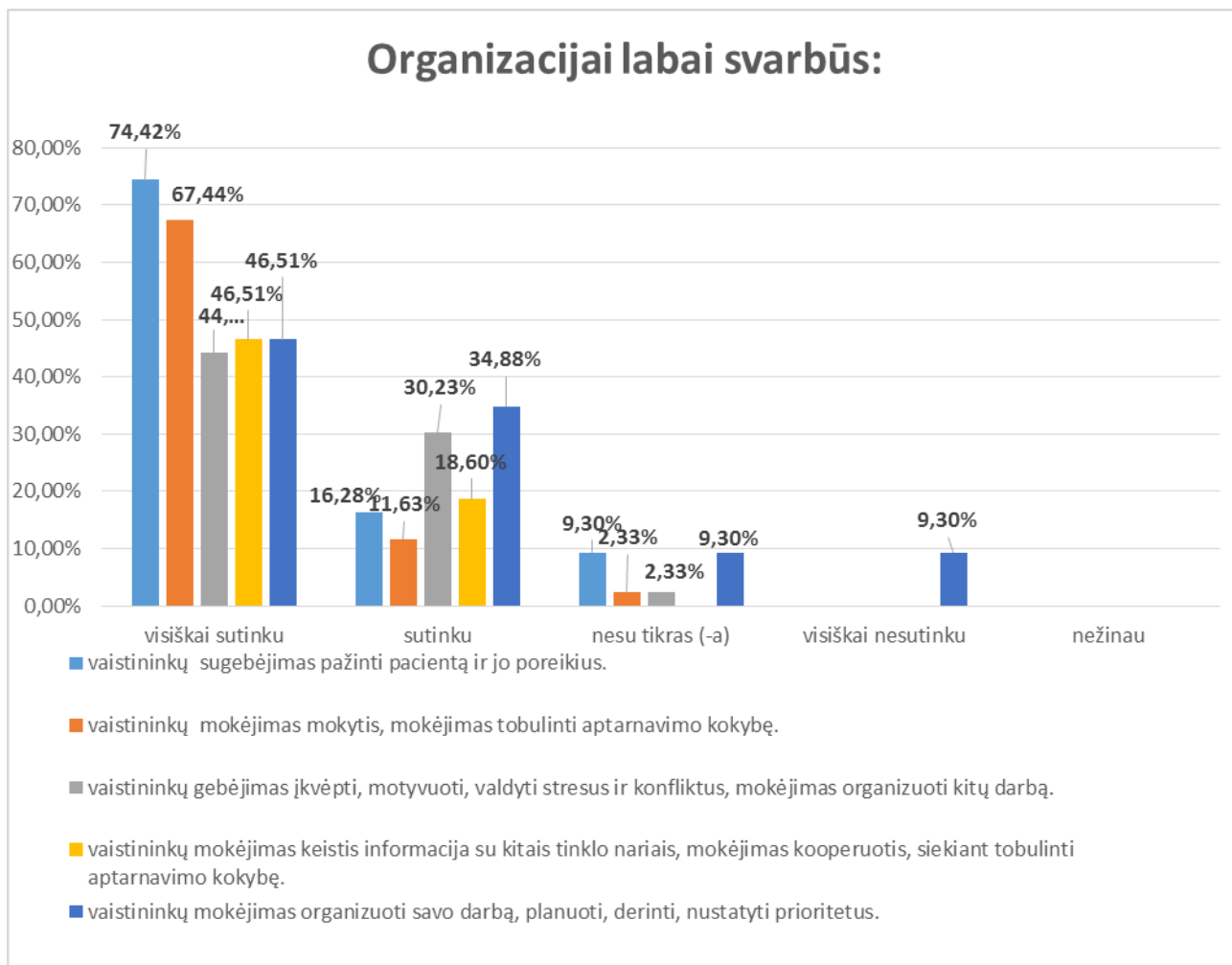
Išsiaiškinus darbuotojų dalyvavimo (nedalyvavimo) priežastys organizacinėje veikloje, taip pat buvo siekiama sužinoti darbuotojų nuomonę apie jų saviugdą (25-32 klausimai).

Kaip pastebimas žemiau pateiktame paveiksle (žr. 21 pav.) 81,40% respondentų mano kad labiausiai saviugdai įtakoja dalyvavimas seminaruose ir kitų rūšių mokymuose paslaugų teikimo gerinimo tema yra naudingas (81,40%), tačiau nepakankamai atnaujintos IT sistemos kliudo, arba mažiausiai įtakoja (respondentai visiškai nesutinka) su taiginių, kad tinklas skiria didelį dėmesį informacinių sistemų tobulinimui, siekiant gerinti paslaugų kokybę (13,95%).



21 pav. Darbuotojų nuomonė apie priemones skatinančias darbuotojų saviugdą

Tyrimo pagalba taip pat buvo siekiama išanalizuoti kas organizacijai labai svarbu (33 klausimas).



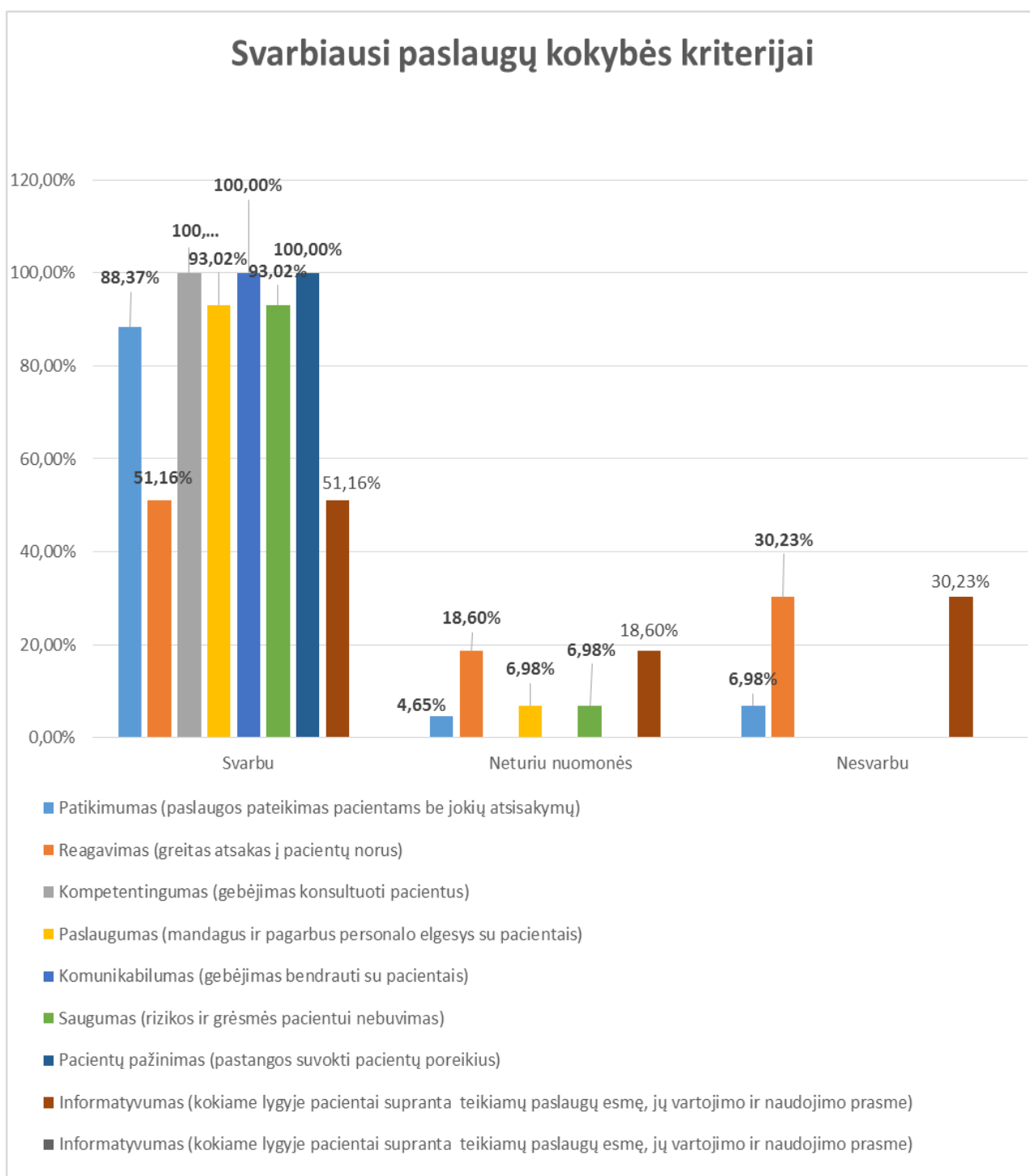
22 pav. Darbuotojų nuomonė apie organizacijai svarbius faktorius

Kaip matoma aukščiau pateiktame paveiksle (žr. 22 pav.) 74,42% respondentų mano, jog organizacijai labai svarbu vaistininkų sugebėjimas pažinti pacientą ir jo poreikius, mažiau nei puse 44,19% mano, jog vaistininkų gebėjimas įkvėpti, motyvuoti, valdyti stresus ir konfliktus, mokėjimas organizuoti kitų darbą yra svarbus veiksnys paslaugų teikime

Tyrimo pagalba buvo siekiama suprasti, kokie yra svarbiausi paslaugos kokybės kriterijai (34 klausimas).

Kaip matyti žemiau pateiktame paveiksle (žr. 23 pav.) visi 43 respondentai teigia, kad svarbiausi paslaugų kriterijai yra: kompetentingumas (gebėjimas konsultuoti pacientus), komunikabilumas (gebėjimas bendrauti su pacientais), pacientų pažinimas (pastangos suvokti pacientų poreikius).

(pastangos suvokti pacientų poreikius).



23 pav. Darbuotojų nuomonė apie svarbiausius paslaugos kokybės kriterijus

Apibendrinant galima teigti, jog atliktas tyrimas parodė nemažą vidutinio amžiaus darbuotojų skaičių. Tokia tendencija gali turėti kelias pasekmes, vidutinio amžiaus vaistinių darbuotojai turi daugiau praktinės patirties, jų darbo kokybė yra geresnė, jie lengviau sprendžia problemines situacijas, tačiau sunkiau priima naujausias informacines technologijas, bei yra labiau konservatyvūs nei inovatyvūs. Tyrimo analizės metu patvirtinta, jog visi respondentai įgiję aukštąjį išsilavinimą, kuris suteikia teisę ne tik atlikti vaistininko ar farmakotekniko pareigas, bet ir vykdyti farmacinės veiklos vadovo pareigas.

Atlikus respondentų apklausą, galima stebėti, kad dauguma darbuotojų supranta kokie yra svarbiausi paslaugų kokybės kriterijai, kas yra svarbu vertinant farmacinės paslaugos veiklą. Tačiau dėl netobulos komunikacijos organizacijoje tarp administracijos ir darbuotojų, pastarieji ne visada tinkamai susidėlioja prioritetus, netinkamai organizuoja darbūs strateginių tikslų siekimui. Dėl tos pačios priežasties, darbuotojų ir organizacijos supratimas apie kokybišką farmacinę paslaugą skiriasi.

Atlikus apklausą ir apibendrinus duomenys, galima daryti išvadas, kad darbuotojams trūksta žinių ir jie ne visada teisingai gali įvertinti (atskirti) paslaugą kuri buvo suteikta pacientui – tai farmacinės rūpybos konsultacija ar eilinis kliento aptarnavimas. Kartu tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma apklaustųjų farmacijos vadovų – vaistininkų pritaria, kad norint garantuoti teikiamų farmacinių paslaugų kokybę bei pastoviai ją tobulinti, būtina vykdyti pastovią jų priežiūrą ir vertinimą, kas sudaro galimybes reikiamai konkuruotis su kitais farmacinių paslaugų teikėjais.

4.PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO IR TOBULINIMO MODELIS

Atlikta analizė ir pravesto tyrimo rezultatai rodo, kad „Smaragdinė vaistinė“ tinklo paslaugos yra pakankamai aukšto lygio, tačiau jų gerinimui visgi nėra skiriamas reikiamas dėmesys. Tam yra ir objektyvių ir subjektyvių priežasčių. Pasigendama kompleksinio sisteminio požiūrio į paslaugų kokybės gerinimą. Tam tikrą neigiamą įtaką paslaugų kokybei bei jos tobulinimui farmacijos paslaugų srityje daro ir tai, kad farmacijos paslaugų teikimas vykdomas aukštąjį universitetinį farmacijos srities išsilavinimą turinčių asmenų, kuriems tenka vykdyti ir standartinius prekių pardavimo procesus, kurie yra labiau būdingi bendrajai prekybai, kurios atlikimui nėra būtinas aukštasis išsilavinimas. Atskirais atvejais tai sudaro ir tam tikrus psichologinius barjerus, neigiamai įtakojančius į bendravimo tarp vaistininko ir kliento procesus, kuriuos dažnai skatina ir klientų neteisingas požiūris į farmacijos specialistą, visų pirma į jį žiūrint kaip į eilinį pardavimo srities atstovą, nesusimąstant apie tai, kad už prekystalio stovi aukštos kvalifikacijos farmacijos specialistas, kurio veikla nėra tik bendrinis farmacinių prekių pardavimas, kaip plataus vartojimo prekių pardavimo atveju. Analizė rodo, kad net pasitaiko atveju, kai atskiri gyventojai į vaistininkus kreipiasi, jį įvardindami pardavėju.

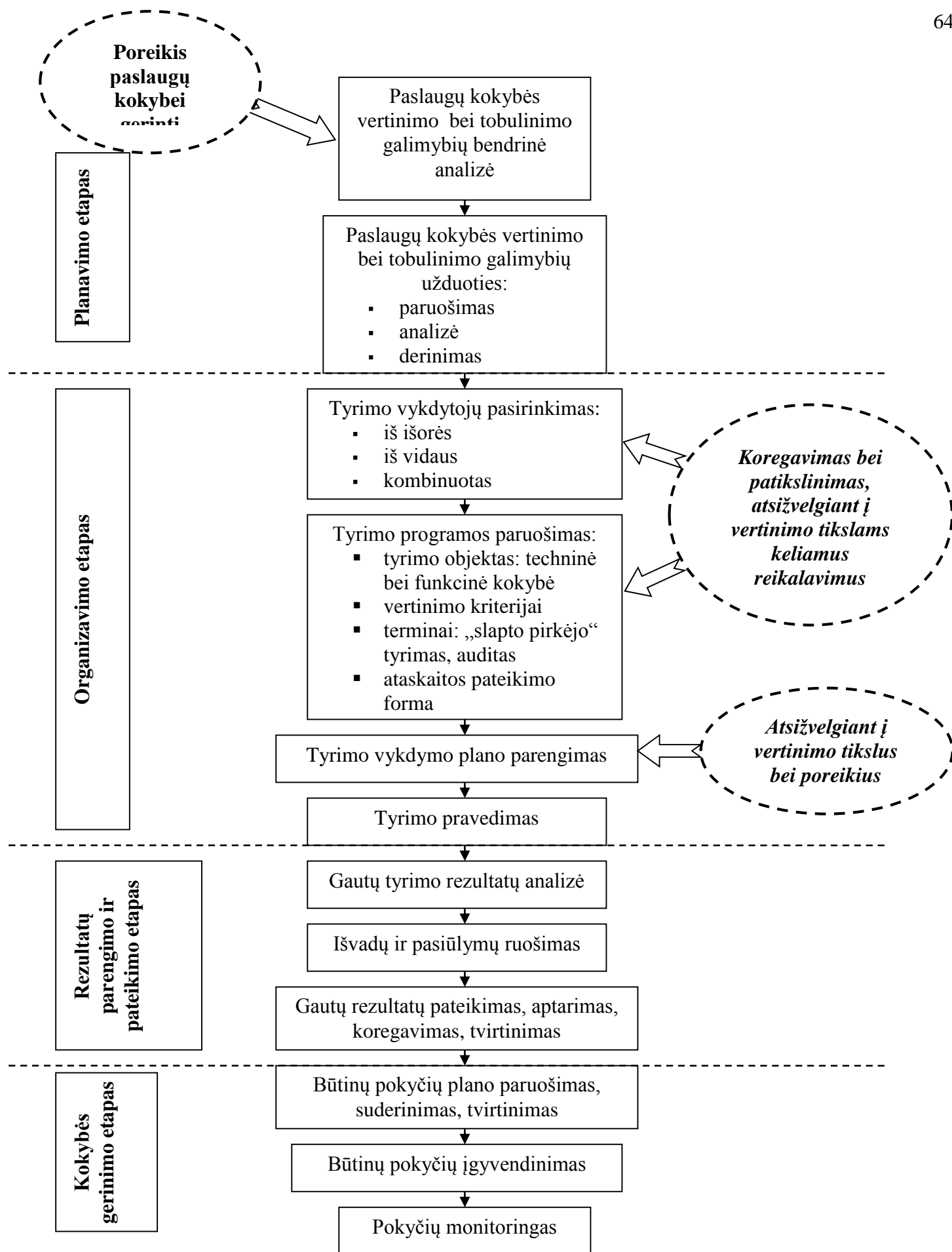
Remiantis atlikta teorine analize ir gautais tyrimo rezultatais, galime teigti, kad norint garantuoti „Smaragdinė vaistinė“ tinklo paslaugų kokybę, tai daryti būtina sisteminiu pagrindu, remiantis 24 pav. pateiktu paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo modeliu. Parengtas modelis pagrįstas keturiais etapais, kurie atitinkamai yra išreiškiami ir detalizuojami keliais žingsniais. Modelyje numatyti sekantys keturi etapai:

- 1) Planavimo etapas;
- 2) Organizavimo etapas;
- 3) Rezultatų parengimo ir pateikimo etapas;
- 4) Kokybės paslaugų etapas.

Šio modelio veikimo pagrindas – tai paslaugų kokybės gerinimo poreikio atsiradimas, kuris, kaip rodo analizė, visų pirma turi būti inicijuojamas įmonės vadovybės. Tačiau, kaip rodo paslaugų kokybės gerinimo patirties analizė, šiam procesui reikšmingą įtaką daro ir darbuotojų, tiesiogiai susijusių su paslaugų teikimu, nuostatos ir požiūris į paslaugų kokybės tobulinimą bei šio proceso būtinumą.

Būtina pažymėti, kad yra labai svarbūs ir tam tikra prasme išskirtiniai pirmieji du etapai: planavimo etapas ir organizavimo etapas. Jų svarbumas pasireiškia tuo, kad pirmasis yra tolimesniu etapu vykdymo kokybės garantas, o antrame etape, kaip rodo patirtis, galimi įvairūs patikslinimai, papildymai ir koregavimai, kam turi būti nusiteikę bei pasiruošę visi šio modelio procesuose veikiantys asmenys. Ne mažesnę svarbą ir reikšmę turi ir kiti etapai. Rezultatų parengimo ir pateikimo etape, būtina parengti objektyvią ir išsamią bei kvalifikuotai ją pristatyti. Siekiant didesnio rezultatų sklaidos, tuo pačiu ir reikiamos reakcijos į juos, rezultatų pristatymas turi būti atliekamas ne tik įmonės vadovybei, bet ir

tiesiogiai už paslaugų kokybę ir jų priežiūrą atsakingiems darbuotojams, o taip pat ir tiesiogiai paslaugas teikiantiems darbuotojams. Pageidautina, kad rezultatų pristatymą atliktų tiesiogiai tie asmenys, kurie atliko vertinimą ir parengė ataskaitą. Ketvirtajam etapui taip pat būtina skirti reikiamą dėmesį, nes jo pagrindu yra ne tik vykdomi paslaugų tobulinimo pokyčiai, bet ir kontroliuojamas jų įgyvendinimas. Parengtas modelis yra universalus ir gali būti taikomas kitose paslaugų teikimo srityse, jį pagal poreikį ir būtinybę tikslinant bei koreguojant, atsižvelgiant į paslaugos rūšį ir jų teikimo sąlygas.



24 pav. Paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo modelis (sudarytas autoriaus)

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Teorinė analizė rodo, kad šiuolaikinė paslaugų teikimo organizacija, norėdama išlikti konkurencinga paslaugų rinkoje, privalo suprasti, kad paslaugų kokybė savaime nesusiformuoja, ją reikia valdyti. Paslaugų kokybės valdymo ir pastovų jų tobulinimo poreikį turi suprasti visi organizacijos darbuotojai – pradedant aukščiausio lygio vadovybe ir baigiant tiesiogiai paslaugas teikiančiais darbuotojais. Kartu būtina įsisąmoninti, kad tai galima padaryti tik atliekant objektyvų ir kvalifikuotą teikiamų paslaugų kokybės vertinimą.

Atlikta įvairių specialistų nuomonės ir patirties analizė rodo, kad įvairiose šalyse paslaugų kokybė vertinama ir tobulinama įvairiausiais būdais, taikant įvairius modelius. Organizacijos paslaugų kokybės vertinimą, valdymą ir tobulinimą pasirenka, norėdamos pasiekti tam tikrų rezultatų - vienos siekia tobulinti jau sukurtą paslaugos kokybę, kitos siekia įvertinti paslaugų teikimo kokybiškumą, o kitos tiesiog siekia sukurti paslaugų kokybės vertinimo, valdymo ir pastovaus jų tobulinimo kompleksinę sistemą, reikiamą dėmesį skiriant funkicinei ir techninei paslaugų kokybei.

Analizė rodo, kad paslaugų vertinimas, valdymas ir tobulinimas yra daugialypis procesas, turintis daug dedamųjų veiksnių ir faktorių, lemiančių bei įtakančių į paslaugų kokybę. Siekiant efektyvinti šį procesą, kaip rodo atlikta šio darbo pagrindu analizė, paslaugų kokybės vertinimas, valdymas ir jų tobulinimas, turi būti vykdomas sisteminiu požiūriu, kompleksiskai naudojant įvairius metodus ir būdus, tokius kaip vidaus ir išorės paslaugų audita, „Slapto pirkėjo“ ir kitus metodus, kurie leidžia ne tik objektyviai įvertinti teikiamų paslaugų kokybės lygį, bet ir sudaro reikiamas sąlygas bei prielaidas jas pastoviai tobulinti. Ypatingai tai aktualu tų paslaugų srityje, kurios susijusios su žmogaus sveikata, kas ryškiai yra pasireiškia farmacijos paslaugų atveju.

Atliktas tyrimas parodė, kad „Smaragdinė vaistinė“ tinklo paslaugos yra teikiamos siekiant maksimaliai patenkinti farmacinių paslaugų vartotojus, kartu pastoviai analizuojant ir vertinant naujas galimybes kaip patobulinti šių paslaugų kokybę. Respondentai savo atsakymuose išskyrė visa eilę svarbių veiksnių ir faktorių, kurie yra svarbūs ir kurių pasireiškimą ir įtaką į bendrą teikiamų paslaugų kokybę teikia pastoviai vertinti.

Kartu apklausos rezultatai parodė ir eilę problemų, kurios neigiamai veikia į paslaugų kokybę: ne visi darbuotojai turi reikiamą supratimą ir nuostatas apie tai kas ir kokie faktoriai yra svarbūs vaistinių paslaugų teikimo kokybei, ne visi jaučia reikiamą atsakomybę už savo veiklą (tai patvirtino net 51,16% apklaustųjų). Problemų yra su ir vidine komunikacija paslaugų teikimo sistemoje, yra trūkumų IT taikymo sistemoje, kas trukdo operatyviam informacinio ryšio palaikymui, sprendžiant vartotojų užklausų problemas. Tik mažiau kaip pusė apklaustųjų (44,19%) gebėjimą įkvėpti, motyvuoti, valdyti stresus ir konfliktus, mokėjimas organizuoti kitų darbą yra svarbus veiksnys paslaugų teikime. Nėra reikiamo supratimo ir apie tai, kokią įtaką vaistininukų mokėjimas keistis informacija su kitais tinklo

nariais, mokėjimas kooperuotis daro siekiant tobulinti aptarnavimo kokybę. Tik 46,51% vaistininkų mokėjimą organizuoti savo darbą, planuoti, derinti, nustatyti prioritetus tiesiogiai surišo su įtaka į paslaugų kokybę.

Atlikta teorinė analizė ir praveistas tyrimas parodė, kad norint sėkmingai vertinti, valdyti bei pastoviai tobulinti „Smaragdinės vaistinės„ tinklo paslaugas, būtina taikyti šio darbo pagrindu parengtą Paslaugų kokybės valdymo ir tobulinimo modelį, kuris detalai yra pristatytas ir išanalizuotas 4 šio darbo skyriuje. Šis modelis gali būti taikomas ir kitose paslaugų teikimo įmonėse, jį reikiamai ir tikslingai adaptuojant, atsižvelgiant į įmonės teikiamų paslaugų sritį, darbuotojų pasirengimą, turimą vertinimo sistemą ir kitus niuansus.

LITERATŪRA

1. Abramavičius Š., Vanagas P. (2000). ISO 9000 serijos standartų ir visuotinės kokybės vadybos santykio problemos sprendimo paieška. *Socialiniai mokslai*, Nr. 3(24),
2. AD Gloriam. Peržiūrėta 2016 m. kovo 24, adresu:
http://209.85.135.104/search?q=cache:ogWTabuKJxsJ:www.adgloriam.lt/lt/main/services/staff/research/slaptas_pirkejas+slaptas+pirkejas&hl=lt&ct=clnk&cd=10&gl=lt
3. AD Gloriam. Peržiūrėta 2016 m. kovo 25, adresu:
http://209.85.135.104/search?q=cache:ogWTabuKJxsJ:www.adgloriam.lt/lt/main/services/staff/research/slaptas_pirkejas+slaptas+pirkejas&hl=lt&ct=clnk&cd=10&gl=lt
4. Adomaitytė J. (2006). Efektyvus klientų aptarnavimo kokybės valdymas padeda daugiau parduoti. *Vadovo pasaulis*, Nr. 12
5. Appleby R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius. Spindulys
6. Bagdonas E. Bagdonienė L. (2000) Administravimo principai. Kaunas. Technologija
7. Bagdonas E. Kazlauskienė E. (2002) Verslo pradmenys. Kaunas. Technologija
8. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2004) *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas. Technologija
9. Bagdonienė L., Zemblytė J. (2005). Paslaugų tyrimai: kiekybinės ir kokybinės prieigos privalumai bei ribotumai. *Socialiniai mokslai*, Nr. 4(50),
10. Barczyk C.C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius
11. Brink V. Z. (1982) Modern international auditing. Kanada. V. Z. Brink, H. Witt
12. Bureau of Labor Statistics. Peržiūrėta 2016 m. balandžio 24, adresu:
<http://209.85.135.104/search?q=cache:XDC5Kt4QotAJ:www.bls.gov/oco/ocos001.htm+auditors&hl=lt&ct=clnk&cd=2&gl=lt>
13. Dičpetris L. (2005). Įmonių vidaus kontrolės sistema. *Vadovo pasaulis*, Nr. 1
14. Dikavičius V., Pauža V. (2005) „Kokybės analizė ir valdymas“. Vilnius. Technika
15. DNV – The district of North Vancouver. Peržiūrėta balandžio 24, adresu:
www.dnvcert.com
16. DNV Rizikos valdymo paslaugos. Peržiūrėta balandžio 15, adresu:
http://www.dnv.lt/certification/vadybos_sistemas/kokybes_vadyba/ISO9001.asp
17. ELM projektai. Peržiūrėta 2016m. balandžio 21, adresu:
http://209.85.135.104/search?q=cache:69X4zkKZO2cJ:www.elm.lt/lt/globos_valdymas/paslaptingas_pirkejas.php+slaptas+pirkejas&hl=lt&ct=clnk&cd=6&gl=lt
18. Entering Lithuanian Market. Peržiūrėta 2016 m. balandžio 14, adresu:
http://209.85.135.104/search?q=cache:69X4zkKZO2cJ:www.elm.lt/lt/globos_valdymas/paslaptingas_pirkejas.php+slaptas+pirkejas&hl=lt&ct=clnk&cd=6&gl=lt

19. Gilmore A. (2002). *Servines marketing and management*. USA. JRVIN
20. Guptor M. (2006). Vidaus audito vaidmuo šiuolaikinėje įmonėje. *Vadovo pasaulis*, Nr. 2
21. Guščinskienė J. (2004) „Taikomoji sociologija“. Kaunas. Technologija
22. Hopenienė R., Ligeikienė R. A. (2002). Turizmo paslaugų kokybės vertinimo metodologiniai ir praktiniai aspektai. *Socialiniai mokslai*, Nr. 2(34),
23. Informacija žinių ekonomikai. Peržiūrėta balandžio 14, adresu:
<http://www.ebiz.lt/article.php3/23/2341/4>
24. ISO – international organization for standartization Peržiūrėta 2016 m. balandžio 15, adresu:
www.iso.org/iso/en/iso9000_14000
25. Ivanova G. (2005). Auditas – užsakoma paslauga ir auditorių profesinė veikla, *Verslo labirintas*
26. J. Adomaitytė (2007). Slapto pirkėjo tyrimas – efektyvi klientų aptarnavimo kokybės valdymo ir gerinimo priemonė. *Vadovo pasaulis*, Nr. 1 psl. 46
27. Jagminas V. (2006). Nepamiršk kontroliuoti. *Vadovo pasaulis*, Nr. 9
28. Juozaitienė L., Staponkienė J. (2003). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla
29. Kabašinskas J., Toliatienė I. (1997). *Auditas*. Vilnius. Amžius
30. Kamarauskienė I., Vidaus audito problemos ir sprendimai. *Apskaitos, audito ir mokesčių aktualijos*, Nr. 7, p. 10
31. Kaziliūnas A. (2006) *Kokybės analizė, planavimas ir auditas* Vilnius, Mykolo Romerio universitetas
32. Kustienė A., Lakis V. (2002). Vidaus audito planavimas, *Tiltai* Nr. 4(21)
33. Lakis V. (2005). Audito misija ir dabarties iššūkiai. *Tiltai* Nr. 4(33)
34. Langvinienė N.(2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas. Technologija
35. Lietuvos Respublikos Atitikties Įvertinimo Įstatymas (2003). Vilnius: LRS leidykla
36. Lietuvos Respublikos Audito įstatymas (1999). Vilnius: LRS leidykla
37. Lietuvos Respublikos Standartizacijos Įstatymas (2003). Vilnius: LRS leidykla
38. Lietuvos Respublikos Vidaus kontrolės ir Vidaus audito įstatymas (2002). Vilnius: LRS leidykla
39. Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra. Peržiūrėta 2016 m. kovo 14, adresu:
[<http://www.svv.lt/index.php/lt/29839/>]
40. Lietuvos standartizacijos departamentas. Peržiūrėta 2016 m. kovo 16, adresu:
<http://www.lsd.lt/>
41. Luobikienė I. (2006) *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas. Technologija
42. Mackevičius J. (1994). *Audito pradžios*. Vilnius. Mintis

43. Mackevičius J. (2001). *Auditas*. Vilnius. Lietuvos mokslas
44. Matickienė I. (1997). *Audito planavimas ir organizavimas*. Kaunas. Technologija
45. Matulionis A. V. (2003) *Sociologija*. Vilnius – Homo Liber
46. Neverauskas B., Stankevičius V. (2001). Projektų valdymo metodų taikymas diegiant ISO 9000 kokybės vadybos standartus smulkiose ir vidutinėse organizacijose. *Socialiniai mokslai*, Nr. 5(31),
47. Pociūtė D., Janušauskienė V., Vitkauskas R. (2005). *Kokybės vadyba*. Vilnius. Technika
48. Profesionalus slaptas pirkėjas. Peržiūrėta 2016 m. kovo 24, adresu:
<http://www.spect.lt/lt/assp/istorija/>
49. Profesionalus slaptas pirkėjas. Peržiūrėta 2016 m. kovo 24, adresu:
<http://www.spect.lt/lt/assp/procesas/>
50. Puškorius R. (2004). *Veiklos auditas*. Vilnius. Lietuvos Teisės universitetas
51. R. Sadunišvilis (2005). Slaptas pirkimas – paslaugos kokybės vertinimo galimybės. *Vadovo pasaulis* Nr. 6 psl. 14]
52. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda. Klaipėdos Universitetas
53. Slaptas pirkėjas. Peržiūrėta 2016 m. kovo 15, adresu:
<http://slaptaspirkejas.info/kaipvyksta.htm>
54. Slaptas pirkėjas. Peržiūrėta 2016 m. kovo 15, adresu:
<http://slaptaspirkejas.info/kaipvykdoma.htm>
55. Slatkevičienė G., Vanagas P. (2000). Veiklos kokybės, pasiekimų ir tobulinimų matavimo sistemos pagrindimas. *Socialiniai mokslai*, Nr. 1(22),
56. Socialinė ekonominė agentūra (Vadybos ir investicijų konsultacijos). Peržiūrėta 2016 m. kovo 24, adresu: www.sea.lt
57. Stoner J. A. F., Freeman E. R., Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas. Poligrafija ir informatika
58. Oržekauskas, P. (2012). Valdymo ir veiklos audito pagrindai. Leidykla „Technologija“. ISBN 978-609-02-0560-0.
59. Tarptautinių buhalterių ir auditorių organizacija. Peržiūrėta 2016 m. balandžio 22, adresu:
http://www.lar.lt/Tarptautiniai_Audito_Standartai_slaptazodis.htm
60. Titarenko V. (2005). Smulkus ir vidutinis verslas – ekonomikos variklis. SVV finansavimo galimybės. *Verslo labirintas*
61. Vaitkienė R., Sližienė G. (2002). Marketingas – aktyvusis kokybės siekimo būdas organizacijoje. *Socialiniai mokslai*, Nr. 2(34),
62. Valackienė A. (2002) „Sociologinis tyrimas“. Kaunas. Technologija
63. Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba. Peržiūrėta 2016 m. kovo 14, adresu:
<http://www.vartotojoteises.lt/index.php?-2137323266>

64. Vartotojų teisių gynimo įstatymo pakeitimo įstatymas. Peržiūrėta 2016 m. balandžio 28, adresu:
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=291519&p_query=&p_tr2
65. Vasiliauskas A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Vilnius. VDU
66. Vengrienė B. (2006) *Paslaugų vadyba*. Vilnius. Vilniaus universiteto leidykla
67. Verslo banga. Peržiūrėta 2016 m. balandžio 2, adresu:
<http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.full/3c10bc1abab4c>
68. Verslo valdymo konsultacijos. Peržiūrėta 2016 m. balandžio 2, adresu:
www.dekona.lt
69. Vidaus auditorių asociacija. Peržiūrėta 2016 m. balandžio 2, adresu:
<http://www2.omnitel.net/vaa/apta.htm>
70. Vikipedija laisvoji enciklopedija. Peržiūrėta 2016 m. balandžio 2, adresu:
<http://lt.wikipedia.org/wiki/Kontrol%C4%97>
71. Vikipedija laisvoji enciklopedija. Peržiūrėta 2016 m. balandžio 15, adresu:
http://lt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000
72. Vikipedija laisvoji enciklopedija. Peržiūrėta 2016 m. balandžio 14, adresu:
<http://209.85.135.104/search?q=cache:SLPr67aVmmAJ:lt.wikipedia.org/wiki/Auditas+i%C5%A1lorinis+auditas&hl=lt&ct=clnk&cd=2&gl=lt>
73. Vitkienė E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda. KU
74. W. B Meigs, O.R Whittington, K.J Pany, R.F. Meigs (1988). *Principles of Auditing*. USA. JRWIN
75. Willingham J.J, Carmichael D.R. (1979). *Auditing concepts and methods*. USA. Mc Grow – Hill Bock company
76. Bakanauskas, A., Šontaitė, M. (2007). Veiksnių, įtakančių vartotojų išlaikymą, tyrimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 37, 127-129.
77. Bliujūtė, G., Korsakienė, R. (2014). Santykių su klientais valdymo ypatumai: Lietuvos įmonių atvejis. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 6(1), 9-16.
78. Grublienė, V., Ambraziūnaitė, E., Venckevičė, L. (2014). Paslaugų kokybės sąsajos su AB Lietuvos draudimas konkurencingumu. Prieiga per internetą:
<http://193.219.76.12/index.php/RFDS/article/view/689/pdf>
79. Hurn, B. J. (2012). Management of Change in a Multinational Company. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 41-46.
80. Indoor Training & Consulting Baltic (2015). Slapto pirkėjo tyrimas. Prieiga per internetą:
<http://doortraining.lt/indoor/slapto-pirkejo-tyrimas/>
81. Klimas, D., Ruževičius, J. (2009). Procesinio valdymo ir pokyčių diegimo organizacijoje metodologiniai aspektai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 4, 72-87.

82. Kšivickienė, D. (2012). Slaptas pirkėjas – kas jis? *Vadovas*, 10, 22-25.
83. Kvietkauskaitė, L. (2006). Efektyvus klientų valdymas: iš ko galime rinktis. *Marketingas*, 6, 14-17.
84. Liesionis, V., Dilienė, D. (2012). Organizacinės kultūros vystymas aptarnavimo sferos įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63, 69-82.
85. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra (2015). Raktinio informacinių technologijų taikymo ir elektroninio verslo sprendimų įmonėse metodinis vadovas: Santykių su klientais ir tiekėjais valdymas. Prieiga per internetą: http://www.softconsulting.lt/straipsniai/santykiu_su_klientais_ir_tiekejais_valdymas_5/
86. Softera Baltic (2015). CRM: rinkodaros automatizavimas. Prieiga per internetą: <http://www.softera.lt/lt/dynamics-crm/CRM-rinkodaros-automatizavimas/>
87. Sutkus, V., Pocienė, J., Gaudiešienė, R., Šiautkuliene, M. ir kt. (2015). Kliento anatomija 2015. Konferencija. Vilnius. 2015 m. rugsėjo 10 d., VŠĮ Socialinių mokslų kolegija. <http://www.lvk.lt/lt/renginiai/seminarai/kliento-anatomija-2015>

PRIEDAI

1 Priedas

Vartotojų naudojamos dimensijos, vertinant paslaugos kokybę

Kokybės dimensijos	Apibūdinimas	Klausimų, kurie gali kilti vartotojams, pavyzdžiai
Apčiuopiamumas (angl. <i>tangibles</i>)	Fiziniai elementai, įranga, komunikacinės priemonės, personalo apranga	<ul style="list-style-type: none"> - Ar lengvai suprantama banko ataskaita? - Ar patrauklus viešbučio interjeras?
Patikimumas (angl. <i>reliability</i>)	Sugebėjimas atlikti pažadėtą paslaugą patikimai ir tiksliai	<ul style="list-style-type: none"> - Ar gera draudimo agentūros reputacija? - Ar sutartyje nurodytos sąlygos atitiks realybę?
Jautrumas (angl. <i>responsiveness</i>)	Noras padėti vartotojui ir suteikti paslaugą punktualiai ir greitai	<ul style="list-style-type: none"> - Ar viešbučio administratorius nori išklaudyti, susidarius nemaloniai situacijai? - Ar įmonėje greitai sprendžiamos iškilusios problemos, nusiskundimai?
Tikrumas, kompetencija (angl. <i>assurance, competence</i>)	Personalo žinios ir sugebėjimai, reikalingi teikiant paslaugą	<ul style="list-style-type: none"> - Ar kelionių agentas gali suteikti reikiamą informaciją apie kelionę? - Ar turto vertintojas išmano šios įmonės turto vertės apskaičiavimo metodiką?
Empatija (angl. <i>empathy</i>)	Gera komunikacija, sugebėjimas įsijausti į kliento padėtį ir žiūrėti į jo rūpesčius kaip į savus	<ul style="list-style-type: none"> - Ar sugebės įmonė atlikti specifines paslaugas? - Ar maloniai, rūpestingai elgiasi lėktuvo palydovė kelionės metu, susiklėsčius nemaloniai situacijai?

2 Priedas

Paslaugų kokybės modelių ypatumai

Paslaugų kokybės modeliai	Ypatumai
Ch. Grönroos (1984)	Pats paprasčiausias paslaugų kokybės modelis, integruojantis paslaugų įmonės įvaizdį kaip svarbų kokybės veiksnį. Bendra vartotojo suvokiama kokybė yra išskaidyta į laukiamą ir patirtą kokybę. Patirta kokybė vertinama dviem būdais, kaip techninė ir funkcinė.
E. Gummesson 4 Q (1987)	Neišskiria paslaugų kokybės definicijos ir kokybę traktuoja kaip prekės, kuri suvokiama kartu su paslaugomis, kokybę. Vartotojo suvokiamai paslaugos kokybei daro įtaką dvi veiksmų grupės: <ol style="list-style-type: none"> 1. modeliavimo, gamybos, pristatymo ir santykių kokybės (4Q); 2. įvaizdis, lūkesčiai ir patirtis.
Integruotas CH. Grönroos ir E Gummesson (1987)	Šis modelis jungia du skirtingus požiūrius į tai, kaip kuria kokybę. Akcentuojamas ne tik vartotojo, bet ir kiekvieno įmonės skyriaus ar netgi darbuotojo indėlis į kuriamą kokybę. Kaip pagrindinis veiksnys, lemiantis paslaugos kokybę, įvardinamas vartotojo suvokimas. Vartotojo suvokiamą kokybę veikia 4Q ir funkcinė bei techninė kokybė, kurios gali viena kitą veikti.
A. Meyer – Mattmüller (1987)	Išskiriamos keturios subkokybės, kurios svarbios tiek paslaugos teikėjui, tiek vartotojui: potenciali paslaugos teikėjų kokybė, proceso kokybė, potenciali klientų kokybė ir rezultato kokybė. Kiekviena subkokybė susijusi su dviem pagrindiniais paslaugos proceso komponentais: „kas“ ir „kaip“.

W. Müller (1993)	Atspindi vartotojo psichologinį kokybės įvertinimo kelią ir nurodo tarpasmeninių ir vidinių asmeninių veiksnių įtaką keturioms kokybės vertinimo etapams: kokybės lūkesčiai, suvokta kokybė, pažintinis palyginimo procesas ir reakcinis elgesys (popirkiminis).
L. L. Berry, V. A. Zeithaml, A. Parasuraman Spragų modelis (1985);	Nurodomi galimi trūkumai ir klaidos tam tikruose paslaugos teikimo etapuose bei būdai tiems trūkumams pašalinti. Taip pat atskleidžiama, kurie pagrindiniai veiksniai, susiję su paslaugos kokybe, priklauso teikėjui, o kurie – vartotojui. Skirtas įvertinti suvoktai gautos paslaugos kokybei, nepaisant bendro jų suformavusio proceso.
SERVQUAL (2015)	Akcentuojamos penkios dimensijos, turinčios įtakos kliento paslaugos kokybės suvokimui.

3 Priedas

TYRIMO ANKETA

Gerbiamieji,

Šios anketos pagrindu vykdomas tyrimas, siekiant išanalizuoti vaistinių paslaugų kokybės vertinimo ir tobulinimo galimybes.

Dėmesio! Anketoje nėra teisingų ar klaidingų atsakymų. Atsakymuose reikia išsirinkti ir pažymėti vieną atsakymą, labiausiai atspindinti Jūsų nuomonę.

Jums priimtinausią atsakymą pažymėkite kryžiu (arba apibraukite), o informacija paskutiniuosiuose klausimuose įrašykite.

1. Kas Jūsų nuomone yra svarbu, vertinant farmacinės paslaugos veiklą, vaistinės paslaugų teikimo kontekste (galimi keli variantai jūsų nuomonę geriausiai atspindinčių atsakymų):

- bendroji bendravimo kompetencija (gebėjimas užmegzti ir palaikyti santykius partneriais ir kolegomis, organizacijos vadovybe, mokėjimas išklausti ir prisitaikyti prie įvairaus charakterio žmonių),
- tikslinė bendravimo ir aptarnavimo kompetencija (gebėjimas užmegzti ir palaikyti efektyvius ir abipusiai priimtinus santykius su pacientais, mokėjimas išklausti ir prisitaikyti prie įvairaus charakterio pacientų, kartu suteikiant jiems kokybiškas paslaugas),
- organizacinė kompetencija (gebėjimai organizuoti savo darbą: planuoti, derinti su kitais asmenimis, nustatyti prioritetus),
- profesinė kompetencija (žinių ir įgūdžių, būtinų tam tikrai profesijai, visuma),
- vadybinė kompetencija (mokėjimas įkvėpti ir motyvuoti kitus asmenis, valdyti stresus ir konfliktus, organizuoti kitų darbą),
- pedagoginė kompetencija (rodo paslaugų teikėjo mokėjimą paaiškinti, padėti suprasti, kas ir kodėl vyksta, kokios galimos paslaugos pasekmės),
- kognityvinė kompetencija (mokėjimas mokyti ir pastovias siekti tobulėjimo visose srityse, susijusiose su savo profesija ir vykdoma veikla),

2. Kiekvienas mūsų tinklo darbuotojas jaučia asmeninę atsakomybę už visos organizacijos darbo efektyvumą.

- Visiškai sutinku sutinku nesu tikras(-a) visiškai nesutinku nežinau

3. Mūsų organizacijos darbuotojai stengiasi padaryti daugiau nei iš jų reikalaujama.

- Visiškai sutinku sutinku nesu tikras(-a) visiškai nesutinku nežinau

4. Esant ar neesant vadovams, žmonės dirba efektyviai ir savarankiškai.

- Visiškai sutinku sutinku nesu tikras(-a) visiškai nesutinku nežinau

5. Organizacija didelį dėmesį skiria paslaugų kokybei bei produktyvumo didinimui.

- Visiškai sutinku sutinku nesu tikras(-a) visiškai nesutinku nežinau

6. Organizacijoje skiriamas didelis dėmesys (santykių kūrimui ir palaikymui ilgalaikiame periode) bendravimo su vaistinės paslaugų vartojimo pacientais.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
7. Organizacija siekia ir stengiasi užtikrinti pacientų pasitenkinimą.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
8. Organizacijai labai svarbu darbuotojų pasitenkinimas savo darbu bei jų lojalumas organizacijai.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
9. Organizacija labai svarbi aukšta paslaugų kokybė ir nuolatinis jos tobulinimas.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
10. Visi darbuotojai turi pakankamai informacijos apie organizacijos veiklą ir jos tikslus.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
11. Vadovai ir kiti administracijos darbuotojai noriai informuoja organizacijos darbuotojus apie jos veiklos situacija dabartyje ir perspektyvoje.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
12. Pacientu aptarnavimo kokybė mūsų organizacijoje vertinama kaip vertingas faktorius, turintis svarbią reikšmę organizacijos veiklos efektyvumui ir jos konkurencingumui.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
13. Kiekvienas vaistinė darbuotojas nuolat siekia išsiaiškinti pacientų pageidavimus ir tai, kaip gali būti maksimaliai patenkinti jų poreikiai.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
14. Ar mokate ir galite reikiamai save įsivaizduoti vaistinių paslaugų pacientu.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
15. Vaistininkai priimami į darbą, vertinant jų bendrąją bendravimo ir tikslingą bendravimo ir aptarnavimo kompetenciją, šį procesą atliekant kvalifikuotai ir objektyviai.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
16. Sprendžiant organizacijai svarbius pacientų aptarnavimo klausimus, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
17. Tinklo vadovybė reikiamai padeda ir skatina gerinti bei tobulinti paslaugų kokybę.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
18. Organizacijoje praktikuojamos įvairios komunikavimo formos - „iš viršaus žemyn“, „iš pačios į viršų“, „horizontaliai“, įstrižai“.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
19. Vaistininkai skatinami sužinoti kuo daugiau apie teikiamas paslaugas ir jų teikimo tobulinimo galimybes.
 Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*
20. Vaistininkams sudaromos reikiamos galimybės patiems tobulinti teikiamų paslaugų kokybę, priimti sprendimus dėl efektyvesnio paslaugų darbo organizavimo.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

21. Vaistinių darbuotojai padeda vieni kitiems, nelaukdami įsakymų ar nurodymų tai daryti.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

22. Vaistinių vadovybė puikiai bendrauja tarpusavyje ir mielai bendradarbiauja siekdami tobulinti aptarnavimo kokybę..

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

23. Visiems vaistinių darbuotojams gerai suprantami organizacijos siekiai, tobulinant aptarnavimo kokybę.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

24. Kiekvienas vaistinės darbuotojas žino tinklo vertybes ir kaip jos panaudojamos vykdant paslaugų teikimą ir siekiant jas pastoviai tobulinti.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

25. Tinklo vadovybė reikiamai vertina vaistinių darbuotojų veiklą, siekiant tobulinti aptarnavimo kokybę.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

26. Vaistininkams sudaromos reikiamos galimybės, siekiant įgyti naujų žinių pacientų aptarnavimo kokybės gerinimo srityje.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

27. Organizacijoje sudarytos reikiamos sąlygos asmeniniam darbuotojų bendriniam tobulėjimui.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

28. Dalyvavimas seminaruose ir kitų rūšių mokymuose paslaugų teikimo gerinimo tema yra naudingas.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

29. Vykdant vaistininkų mokymus atsižvelgiama ne į organizacijos, o darbuotojų poreikius.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

30. Tinklas skiria didelį dėmesį informacinių sistemų tobulinimui, siekiant gerinti paslaugų kokybę.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

31. Tinke egzistuoja tikslinė paslaugų kokybės kontrolė, savikontrolė neskatinama.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

32. Tinkle egzistuoja neformali paslaugų kokybės kontrolė, skatinama savikontrolė.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

33. Organizacijai labai svarbūs:

- vaistininkų sugebėjimas pažinti pacientą ir jo poreikius.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

-vaistininkų mokėjimas mokytis, mokėjimas tobulinti aptarnavimo kokybę.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

-vaistininų gebėjimas įkvėpti, motyvuoti, valdyti stresus ir konfliktus, mokėjimas organizuoti kitų darbą.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

-vaistininų mokėjimas keistis informacija su kitais tinklo nariais, mokėjimas kooperuotis, siekiant tobulinti aptarnavimo kokybę.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

-vaistininų mokėjimas organizuoti savo darbą, planuoti, derinti, nustatyti prioritetus.

Visiškai sutinku *sutinku* *nesu tikras(-a)* *visiškai nesutinku* *nežinau*

34. Pasirinkite Jūsų nuomone svarbiausius paslaugos kokybės kriterijus :

Paslaugų kokybės kriterijai	Svarbu	Neturiu nuomonės	Nesvarbu
Patikimumas (paslaugos pateikimas pacientams be jokių atsisakymų)			
Reagavimas (greitas atsakas į pacientų norus)			
Kompetentingumas (gebėjimas konsultuoti pacientus)			
Paslaugumas (mandagus ir pagarbus personalo elgesys su pacientais)			
Komunikabilumas (gebėjimas bendrauti su pacientais)			
Saugumas (rizikos ir grėsmės pacientui nebuvimas)			
Pacientų pažinimas (pastangos suvokti pacientų poreikius)			
Informatyvumas (kokiame lygyje pacientai supranta teikiamų paslaugų esmę, jų vartojimo ir naudojimo prasme)			

35. Jūsų lytis: moteris vyras

36. Jūsų amžius _____

37. Jūsų išsilavinimas _____

38. Jūsų užimamos pareigos _____

39. Jūsų bendras stažas vaistinių veikloje _____

40. Jūsų stažas šioje organizacijoje _____

Dėkoju už atsakymus.