



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Vida Norvaišienė

**LIETUVOS TECHNINĖS APŽIŪROS SISTEMOS TEIKIAMŲ
PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė dr. Živilė Stankevičiūtė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**LIETUVOS TECHNINĖS APŽIŪROS SISTEMOS TEIKIAMŲ
PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS**

Įmonių valdymas 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Vadovė
dr. Živilė Stankevičiūtė
2016 12 17

Darbą atliko
V MGAVL-5 gr. Vida Norvaišienė
2016 12 17

Recenzentas
prof. Liudmila Bagdonienė
2016 12 17

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vida Norvaišienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Lietuvos techninės apžiūros sistemos teikiamų paslaugų kokybės įvertinimas“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

2016 m. gruodžio d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Vidos Norvaišienės** baigiamasis magistro darbas tema „Lietuvos techninės apžiūros sistemos teikiamų 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)

Norvaišienė, Vida. Lithuanian Technical Inspection System Evaluation of Services Quality. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor dr. Živilė Stankevičiūtė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: services, quality, quality policy, technical inspection.

Kaunas, 2017. 77 p.

SUMMARY

The relevance of the subject. The success of every company depends on the quality of services provided, and the pursuit of the quality of services is assured through different quality management tools such as systems, models and methods. Thus, the assessment of the quality of services has proved to be one of the most important enterprise management research objects in theory and practice. This has led to the choice of the subject as the quality of services provided by the technical inspection system is an important process on which the implementation of society's expectations and satisfaction of citizens' needs depends.

The object of research – the quality of services provided by UAB Telšių TAC.

The aim – to assess the quality of services provided by the technical inspection system on both theoretical and practical levels taking UAB Telšių TAC as an example, and to provide recommendations for the improvement of the quality of services.

Tasks: 1) to find out the importance to improve the service quality policy and the problems of assessment; 2) to analyze theoretical and practical aspects of the assessment of the quality of services; 3) to evaluate the customers' opinion about the quality of services provided by UAB Telšių TAC; 4) to evaluate the opinion given by managers of UAB Telšių TAC about the service quality management.

The main results of the research. Knowledge of the service quality policy and satisfaction of customers' expectations are very important because the need for high-quality services is constantly growing. The history of the Lithuanian service quality policy is short but many things have been done by implementing the quality management concepts and adapting the experience of other countries. The process is going on in Lithuanian vehicle technical inspection centres by developing and implementing quality management systems and constantly improving their effectiveness.

The quantitative research reflects the daily routine not only of UAB Telšių TAC, but also of other technical inspection centres. After the assessment of customers' opinion, it has been found

that tangibility, responsiveness, assurance, reliability and empathy of services provided were evaluated positively. However, the accessibility to technical inspection was given the lowest possible score and professional skills of the staff (inspectors) were evaluated with five points.

The assessment of opinions given by experts who work at UAB Telšių TAC about the service quality management has showed that the services provided are of high quality and are constantly being improved. However, the fields to be improved are also observed, including reduction of environmental pollution, proper implementation of employees' ideas and suggestions and communication with clients. The quality management system being introduced is believed to provide obvious internal benefits, and internal audits have obtained a positive assessment. The main corruption prevention examples include video cameras, pins with words "SAY NO TO BRIBERY", locking of vehicles and customer flow analysis. However, the qualitative research has showed that salary increase, which is one of employees' motivation means, is not applied by UAB Telšių TAC.

The Master's Final Thesis consists of 77 pages including four main sections, introduction, conclusions and recommendations, 29 pictures and 13 tables.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas	7
ĮVADAS	8
1. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO PROBLEMATIKA	11
2. PASLAUGŲ TEIKIMO KOKYBĖS TEORINIAI ASPEKTAI	16
2.1. Paslaugos kokybės sampratos analizė	16
2.2. Paslaugos kokybės vertinimo kriterijai	21
2.3. Paslaugos kokybės vertinimo modeliai	24
2.4. Paslaugų kokybės užtikrinimo iniciatyvos viešajame ir privačiame sektoriuje	28
2.5. Techninės apžiūros centrų valdymo ypatumai	31
2.5.1. Lietuvos transporto priemonių techninės apžiūros sistemos istorija	31
2.5.2. Techninės apžiūros centruose teikiamų paslaugų kokybės politika	33
2.6. UAB „Telšių TAC“ paslaugų kokybės vertinimo modelis	35
3. UAB „TELŠIŲ TAC“ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TYRIMO METODOLOGIJA	39
3.1. Tyrimo tikslas, metodai ir imtis	38
3.2. Tyrimo etikos principai	39
3.3. Tyrimo instrumentarijus	39
3.4. Tyrimo eiga	42
4. UAB „TELŠIŲ TAC“ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA	43
4.1. UAB „Telšių TAC“ veikla ir teikiamos paslaugos	43
4.2. Kiekybinio tyrimo analizė	44
4.3. Kokybinio tyrimo (ekspertų interviu) analizė	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	68
LITERATŪRA	70
PRIEDAI	77

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Demingo ciklas	13
2 pav. Dvi paslaugų kokybės dimensijos	20
3 pav. Lietuvos techninės apžiūros įmonių asociacijos „Transeksa“ nariai	32
4 pav. Lietuvos techninės apžiūros centruose teikiamos paslaugos	33
5 pav. UAB „Telšių TAC“ paslaugų teikimo kokybės modelis	36
6 pav. Tyrimo etapai	42
7 pav. Kiekybiniame tyrime dalyvavusių respondentų išsilavinimas	45
8 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ patalpų tvarką ir švarą	45
9 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ patalpų pritaikymą darbui	46
10 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ kontrolierių tvarkingumą	46
11 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ įsikūrimo vietą	47
12 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ darbo laiką	47
13 pav. Klientų nuomonė apie priminimą dėl techninės apžiūros galiojimo laiko	48
14 pav. Klientų nuomonė apie priėmimą tiksliai nurodytu laiku užsiregistravus internetu	48
15 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ darbuotojų mandagumą	49
16 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ darbuotojų kompetenciją	49
17 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ darbuotojų atsakymus į jų paklausimus	50
18 pav. Klientų nuomonė apie teikiamų paslaugų trukmės priimtinumą	50
19 pav. Klientų atsiliepimai apie UAB „Telšių TAC“	51
20 pav. Klientų nuomonė apie reikalingos informacijos gavimą telefonu	51
21 pav. Klientų nuomonė apie informacijos gavimą el. būdu	52
22 pav. Klientų nuomonė apie reikalingos informacijos gavimą stenduose.....	52
23 pav. Klientų nuomonė apie komandinį darbą	53
24 pav. Klientų nuomonė apie jų poreikų atitikimą UAB „Telšių TAC“	53
25 pav. Klientų nuomonė apie rūpestingų ir individualių paslaugų suteikimą UAB „Telšių TAC“	54
26 pav. Klientų nuomonė apie rūpestingų ir individualių paslaugų suteikimą UAB „Telšių TAC“	54
27 pav. Klientų nuomonė apie konfliktines situacijas UAB „Telšių TAC“	55
28 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų pagerinimą	55
29 pav. Techninės apžiūros atlikimo kokybės įvertinimas	56

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Prekių ir paslaugų savybių palyginimas	17
2 lentelė. Įvairių kokybės apibrėžimų klasifikacijų palyginimas	18
3 lentelė. Paslaugų kokybės sampratų įvairovė	19
4 lentelė. Vidiniai ir vartotojo kriterijai	21
5 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai	22
6 lentelė. R. Jonston kokybę lemiančių veiksnių sąrašas	23
7 lentelė. Pagrindiniai paslaugų kokybę įtakojantys veiksniai	24
8 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai	24
9 lentelė. Kokybės spragų šalinimo priemonės	27
10 lentelė. Kokybės vadybos taikymo viešajame sektoriuje pradžia ES šalyse	29
11 lentelė. Likerto skalė vartotojų pasitenkinimui matuoti	40
12 lentelė. Paslaugų kokybės dimensijos	41
13 lentelė. Socialiniai – demografiniai tiriamųjų duomenys.....	44

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienos įmonės sėkmė yra teikiamų paslaugų kokybė, o paslaugų kokybės siekimas – neturintis ribų nuolatinis tobulėjimo procesas, kuris užtikrinamas taikant įvairias kokybės vadybos priemones – sistemas, modelius ir metodus. Tačiau „šiuolaikinei visuomenei transformuojantis į moksliają visuomenę ir pereinant į žinių ekonomiką, atsiranda visiškai nauji globalūs visuomenės ir ekonomikos kontekstai, reikalaujantys kitokių nei anksčiau vadybos principų, įgūdžių, gebėjimų bei kompetencijų“ (Ruževičius, 2005, p. 50). Taip išryškėja teikiamų paslaugų kokybės vertinimas kaip vienas svarbiausių įmonių valdymo teorijos ir praktikos tyrimo objektų. Tai ir lėmė temos pasirinkimą, nes bet kurios įmonės teikiamų paslaugų kokybė ir jos valdymas, ypač techninės apžiūros sistemos teikiamų paslaugų kokybė, yra svarbus procesas, nuo kurio priklauso visuomenės lūkesčių įgyvendinimas ir piliečių poreikių tenkinimas.

Problema. Nors kuriamos ir plačiai diegiamos šiuolaikinės paslaugų kokybės valdymo ir užtikrinimo sistemos, kurios yra gana universalios bei tinka beveik visoms žmonių veiklos sritims, tačiau kiekviena teikiamų paslaugų sritis pasižymi savais ypatumais. Iš čia ir kyla mokslinė bei praktinė problema, nes Lietuvos techninės apžiūros centruose teikiamų paslaugų kokybė ne tik turi tam tikrų specifinių bruožų, bet ir stokoja gilesnės analizės, išskyrus 2006 m. „Transparency International“ atliktą tyrimą dėl korupcijos apraiškų (Automobilių techninės apžiūros sektoriaus skaidrumo tyrimas, 2006). Taip pat 2015 m. „buvo patikrintos 5 įmonės, atliekančios (...) privalomąją techninę apžiūrą“ ir „52 techninės apžiūros kontrolieriams surašyti administracinio teisės pažeidimo protokolai ir paskirta 2,6 tūkst. Eur baudų“, todėl darytina prielaida, kad siekiama neteisėtos finansinės ar kitos naudos sau (VKTI, 2016, p. 23). Todėl būtina plačiau nagrinėti šias paslaugas ir bandyti atskleisti naujus ir svarbius jų aspektus.

Tyrimo objektas – UAB „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų kokybė.

Įvertinus tyrimo aktualumą ir problematiką, šio **tyrimo tikslas** – teoriniu ir praktiniu lygmeniu įvertinti techninės apžiūros sistemos teikiamų paslaugų kokybę UAB „Telšių TAC“ pavyzdžiu.

Siekiant nurodyto tikslo, iškeliami šie **uždaviniai**:

- 1) apibrėžti paslaugų kokybę, aptarti paslaugų kokybės vertinimo kriterijus ir modelius;
- 2) išanalizuoti paslaugų kokybės užtikrinimo iniciatyvas, akcentuojant privataus ir viešojo sektoriaus atvejus;
- 3) sudaryti paslaugų kokybės vertinimo modelį, pagrindžiant vertinimo dimensijas;
- 4) ištirti UAB „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų kokybę per vartotojų ir vadovų prizmes.

Tyrimo metodai. Magistro baigiamajame darbe taikyti teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai – sisteminė analizė, teisinių dokumentų analizė ir lyginimo metodas. Nagrinėjant techninės apžiūros sistemos teikiamų paslaugų kokybę atliktas kiekybinis tyrimas apklausiant klientus (vartotojus) apie teikiamų paslaugų kokybę, o gauta informacija susisteminta, apibendrinta ir įvertinta. Taip pat atliktas ir kokybinis tyrimas (ekspertų interviu), kuris pasirinktas todėl, kad yra lankstesnis, nestruktūrizuotas, o atliekant tyrimą nesikišama į vykstančius įvykius, nes tiriami tokie įvykiai, kokie jie yra (Kardelis, 2002, p. 272). Be to, kokybinio tyrimo privalumai (gilumas ir atvirumas) leidžia pažinti reiškinius, kurie iki tol buvo mažai tyrinėti, ir padeda pamatyti padėtį tokią, kokią ją mato tiriamieji, o ne tyrėjai (Glaser & Straus, 2012). Todėl šiuo kokybiniu tyrimu nesiekta išmatuoti priežastingumo ryšių, bet siekiama suprasti reiškinius, t.y. iširti ekspertų nuomonę apie techninės apžiūros centruose vykdomą paslaugų kokybės politiką.

Darbo struktūros pagrindimas. Siekiant teoriniu ir praktiniu lygmeniu atskleisti techninės apžiūros sistemos teikiamų paslaugų kokybę yra nagrinėjama paslaugų teikimo kokybės politika ir vertinimo problematika bei analizuojami paslaugų teikimo kokybės teoriniai aspektai, o taip pat ir atliktas kiekybinis – kokybinis tyrimai. Todėl baigiamąjį magistro darbą sudaro trys pagrindiniai skyriai, įvadas, išvados ir rekomendacijos.

Pirmame skyriuje „*Paslaugų kokybės vertinimo problematika*“ yra nagrinėjama paslaugų kokybės vertinimo problematika. Antrajame skyriuje „*Paslaugų teikimo kokybės teoriniai aspektai*“ aptariami paslaugų kokybės vertinimo kriterijai ir modeliai bei paslaugų kokybės užtikrinimo iniciatyvos viešajame ir privačiame sektoriuje. Trečiajame skyriuje „*UAB „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų kokybės tyrimo metodologija*“ yra apibrėžiamas tyrimo tikslas, metodai ir imtis, pristatomi tyrimo etikos principai ir instrumentarijus bei nurodoma tyrimo eiga (etapai). Ketvirtajame skyriuje „*UAB „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų kokybės tyrimo rezultatai*“ yra įvertinama klientų/vartotojų nuomonė apie teikiamas paslaugas ir pateikiama ekspertų nuomonė apie teikiamų paslaugų kokybės valdymą.

1. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO PROBLEMATIKA

Kaip teigia E. Vitkienė, „kokybė – tai žmogaus gebėjimas susikurti platų, informatyvų, visapusišką, kūrybišką požiūrį į daugelį dalykų, nes kokybė yra grindžiama socialiniu, etniniu, kultūriniu, istoriniu patyrimu, visuotinai priimtu bei individualiu suvokimu“ (2004, p. 34). Paslaugų kokybė yra itin svarbus konkurencingumo veiksnys, lemiantis viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šalies ekonominį stabilumą bei visuomenės narių gyvenimo kokybę. Šia tema nuolat diskutuoja užsienio mokslininkai pabrėždami, kad paslaugų kokybės raida vystėsi atsižvelgiant į kintantį kokybės supratimą (Zairi, 2002).

Paslaugos kokybę išreiškia paslaugos vartotojo pasitenkinimo lygis, o tikrasis kokybės matas yra vartotojo poreikių patenkinimas (Barczyk, 1999). Kokybės vadyba prasideda nuo kokybės vadybos politikos ir jos įgyvendinimo planavimo, o vėliau nustatomi kokybės vadybos tikslai, ištekliai ir veiksmai, kurie detalizuojami. Šiuos ir kt. klausimus tyręs A. Jurkauskas pažymi, kad gera paslaugų kokybė reiškia dvejopą efektą, nes tikimasi, kad pagerės vidinė atmosfera, o padidėjęs klientų pasitenkinimas pasižymi ir išoriniu poveikiu, nes taip pritraukiami nauji klientai, kurių teigiami atsiliepimai gerina bendrą ir vietinį paslaugų įmonės įvaizdį (Jurkauskas, 2003).

Pasak P. Kotlerio at al. (2003), „gebėjimas patenkinti klientus priklauso nuo tiesiogiai su jais kontaktuojančių darbuotojų“ (Kotler at al., 2003, p. 554). Su šiuo teiginiu sutinka B. Vengrienė (2006) pažymėdama, kad kontaktuojantys darbuotojais, dirbantys kontakto zonoje su klientais vaidina ypač reikšmingą vaidmenį. Manoma, kad personalo vaidmuo yra dvejopas – operatyvinis (vykdomasis) ir bendravimo. Operatyvinis (vykdomasis) – tai „visuma veiksmų ir uždavinių, kuriuos turi atlikti kontakto personalas“, kurie gali būti išvardinti darbuotojams pateiktose instrukcijose. Bendravimo vaidmuo – „darbuotojas gerai atlieka savo darbą tik tada, kai savo vykdomąsias funkcijas atlieka klientui priimtina forma. Bendravimą apibūdinantys elementai yra: išvaizda, gestai, kalbėsena“ (Vengrienė, 2006, p. 91). Taigi įspūdį pirmiausiai lemia vaizdas, o gestai reiškia, kad personalas turi būti prieinamas atvykstančiam klientui. Kalbėsena apima turinį ir formą, o turinys rodo geranoriškumą ir mandagumą bei forma išreiškiama pagarbumu.

Šiuolaikinis viešasis sektorius ir privatus verslas yra grindžiamas partnerių patikimumu, o viena iš pagrindinių priemonių patikimumui užtikrinti yra efektyviai funkcionuojančios kokybės vadybos sistemos (toliau – KVS). Be to, skelbiamuose konkursuose nurodoma, kad reikia turėti sertifikuotas KVS, todėl vertinant paslaugų kokybės užtikrinimo iniciatyvas viešajame ir privačiame sektoriuje tikslinga diegti KVS. Tai padeda užtikrinti ne tik veiklos procesų stabilumą, produkto ar paslaugos

kūrimo nuoseklumą ir tęstinumą, bet ir šalinti trūkumus (Markevičiūtė, 2007). Taip pat manoma, kad „įstaigoms, neturinčioms kokybės vadybos taikymo patirties, bet kokia pasirinkta iniciatyva pirmaisiais jos taikymo metais sudaro prielaidas geriau save pažinti“, o „įsivertinus įstaigos vadovai gali nustatyti jos pranašumus ir trūkumus ir numatyti priemones, reikalingas įstaigai tobulinti (Nakrošis ir Černiūtė, 2010, p. 71). Todėl siekiant išlaikyti esamus vartotojus ir užtikrinti jų lojalumą bei užtikrinti kokybiškas paslaugas, įmonėse diegiami standartai, sudarantys tvirtą paslaugų kokybės vertinimo pagrindą. Populiariausi yra ISO 9000 šeimos standartai, o siekiant patekti į tarptautinę rinką, būtina gauti ISO sertifikatą. Renkantis standartus, būtina atsižvelgti į teikiamų paslaugų specifiką ir kokių rezultatų bus siekiama diegiant standartus (Ruževičius, 2008). „ISO standartų diegimas keičia klientų, partnerių ir pačių darbuotojų požiūrį į savo organizaciją. ISO sertifikatas yra tam tikras organizacijos veiklos brandos matas, parodantis, kad įmonė dalyvauja aukštų standartų verslo praktikoje“ (Ruževičius, 2007, p. 147).

Pažymėtina, kad įmonėje KVS, atitinkanti ISO 9000 šeimos standartų reikalavimus, yra pamatas visuotinės kokybės vadybai (toliau – VKV) įgyvendinti, tačiau diegiant ją reikės laiko, kol KVS kultūra paplis po visą įmonę ir pakeis jau nusistovėjusią kultūrą. Siūloma vadovavimo principus numatyti strateginio planavimo būdu aukščiausių vadovų lygmeniu, o diegiant KVS ypač svarbios yra organizacinės struktūros bei kokybės kultūros kūrimo ir keitimo darbai, sudarantys apie pusę sistemos kūrimo darbų apimties ir laiduojantys iki 70 proc. inovacinės veiklos veiksmingumo (Ruževičius, 2008).

VKV yra nuolatinis kokybės gerinimas (Barczyk, 1999), todėl išskiriamos tokios sudedamosios VKV dalys kaip vartotojų esamų ir numatomų poreikių patenkinimas mažiausiais kaštais, nuolatinis tobulinimas, visuotinis dalyvavimas tobulinimo procese ir infrastruktūra. (Shiba, Graham & Walden, 1993). VKV įgyvendinimo principai remiasi tokiomis idėjomis: svarbiausias paslaugų ar produktų vartotojas yra klientas; kokybė – politinių lozungų priemonė; viešasis sektorius yra įvairiausių organizacinių permainų žemėlapis; VKV rezultatyvumas priklauso nuo visų organizacijos individų individualių ir grupinių pastangų; VKV reikalauja permanentiškai gerinti kokybės valdymo procesus; judėjimas kokybės link reikalauja totalinių organizacijos išipareigojimų (Raipa ir Urbanavičius, 2001). Kiti mokslininkai taip pat išskiria orientaciją į vartotoją, nuolatinį veiklos tobulinimą, visuotinį dalyvavimą (Stancikas ir Bagdonienė, 2004), o A. Kaziliūno manymu, kokybės vadybos metodai, modeliai ir priemonės yra pagrįsti esminiais principais, užtikrinančiais kokybės vadybos supratimą ir jos naudojimą gerinant organizacijos veiklą, todėl išskiriami šie principai: orientacija į klientą, lyderystė, darbuotojų įtraukimas, procesinis požiūris, sisteminis

požiūris į vadybą (Kaziliūnas, 2006). Be to, būtina paminėti, kad vienas iš svarbiausių VKV principų yra kokybės standartų kūrimas ir nuolatinis jų tobulinimas. Standartizacijos tikslai yra „apsaugoti žmonių ir gyvūnų sveikatą, gyvybę, aplinką, vartotojų interesus ir užtikrinti jų saugą; sudaryti laisvo prekių ir paslaugų judėjimo sąlygas; gerinti paslaugų ir produktų kokybę, siekiant jų konkurencingumo vidaus ir tarptautinėje rinkoje; sudaryti efektyvaus išteklių naudojimo ir taupymo sąlygas; atstovauti nacionalinės ekonomikos interesams tarptautinėje ir Europos standartizacijoje; sudaryti sąlygas efektyviam valstybės išteklių naudojimui ir taupymui“ (Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymas, 2000). Kita vertus, kasdien yra keliami vis didesni reikalavimai kokybei, todėl ir ieškoma būdų ne tik ją užtikrinti, bet ir viršyti šiuos reikalavimus. Nors organizacijos yra nevaržomos kaip joms siekti kokybės – diegti ISO 9000 standartus ar taikyti VKV nuostatas, tačiau ISO 9000 standartai dažnai yra ir kritikuojami, nes manoma, kad jie lemia biurokratijos apraiškas (Markevičiūtė, 2007).

Pripažįstama, kad vartotojų pasitenkinimas yra pagrindinis gamybos ir paslaugų teikimo matas, o jo taikymas viešajame ir privačiame sektoriuje padeda suprasti paslaugų vartotojus bei kitas suinteresuotas šalis mažinti klaidas, išsiaiškinti ir išgryninti procesus, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, motyvuoti darbuotojus, kurti teigiamą institucijos įvaizdį, taupyti lėšas ir pasiekti kitų naudingų rezultatų. Tačiau vartotojų reikalavimai vis labiau auga, konkurencija intensyvėja ir taip iškyla vienas iš pagrindinių paslaugų kokybės klausimų – *kaip išmatuoti teikiamų paslaugų kokybę?* KVS pradininkas W. E. Demingas sukūrė universalų kokybės tobulinimo modelį „planuok – daryk – tikrink – veik“ (žr. 1 pav.).



1 pav. Demingo ciklas (sudaryta pagal Demingą, 2016)

Demingo modelio ciklas prasideda nuo planavimo, o toliau įgyvendinamos planuotos priemonės, tikrinama koks gautas rezultatas, patobulinus procesą. Pagal šį kokybės tobulinimo modelį, jei rezultatas patenkinamas, galima dirbti toliau patobulinus modelį. Tačiau gavus nepatenkinamą rezultatą, atliekamas koregavimas, vėl planuojamos priemonės tikslui įgyvendinti ir vyksta darbas patobulintu metodu, o po to tikrinama. Ir taip dirbama tol, kol pasiekiamas patenkinamas rezultatas (Deming, 2016).

Įgyvendinant W. E. Demingo idėjas buvo tobulinama kokybės vadyba, todėl pasirinkimas yra labai platus, nes naudojama daugiau kaip 100 kokybės vadybos metodų, modelių ir priemonių (Ruzevičius, 2010). Tokia siūlomų paslaugų kokybės matavimo modelių įvairovė iššaukė ginčus, nes neapsisprendžiama kuris iš jų yra geriausias (Argento & Peda, 2015). Vis dėlto galima išskirti tokius plačiai naudojamus kokybės vertinimo ir valdymo modelius kaip ISO kokybės standartai, subalansuotų rodiklių sistema, o organizacijoms, siekiančioms išskirti teikiamų paslaugų kokybę, svarbu atkreipti dėmesį į SERVQUAL kokybės matavimo modelį (Vaughan & Woodruffe-Barton, 2011).

Jau minėta, kad vienas iš svarbiausių VKV principų yra kokybės standartų kūrimas bei nuolatinis jų tobulinimas, o standartizacijos tikslas – įvesti optimalią tvarką tam tikroje srityje. Tarptautiniame lygmenyje standartizavimą vykdo keturios tarptautinės standartizacijos organizacijos – Tarptautinės elektrotechnikos komisijos (IEC), Tarptautinės telekomunikacijų sąjungos (ITU), Maisto kodekso komisijos, Tarptautinės standartizacijos organizacijos (ISO). Bene labiausiai Europos valstybių viešuosiuose sektoriuose paplitę yra ISO 9000 serijos standartai, Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) tobulumo modelis ir jo pagrindu sukurtas bendrasis vertinimo modelis, vieno langelio principas (Černiauskiene, 2011). Kiti kokybės vadybos modeliai, tokie kaip Piliečių chartijos, Viešųjų paslaugų tobulumo modelis, Šešių sigma metodas ir kt. yra mažiau populiarūs (Ruzevičius, 2007).

Taigi ISO 9000 serijos standartai yra VKV įgyvendinimo sudedamoji dalis, pagal kuriuos dauguma organizacijų, įdiegusių KVS, siekia įgyvendinti VKV (Abramavičius, 2001). Didžiausia atsakomybė priskiriama tam tikros organizacijos vadovybei, kuri pagal standartų reikalavimus privalo įrodyti savo išsipareigojimų vykdymą informuodama organizacijos narius apie vartotojų bei teisės aktų svarbą, nustatydamą kokybės politiką ir atlikdama vertinamąją analizę bei užtikrindama apsirūpinimą ištekliais.

Apie ISO 9000 serijos standartuose pateiktus reikalavimus įmonės įvairiems ištekliams: darbuotojų kompetencijai, jų mokymui, organizacijos infrastruktūrai, apsirūpinimui ištekliais kalba

A. Ruževičius ir P. Vanagas pažymėdami, kad privaloma valdyti darbo aplinką, t. y. identifikuoti darbuotojų kompetenciją, rengti mokymus, įvertinti atliekamų veiksmų rezultatyvumą, didinti darbuotojų supratingumą dėl jų darbo poveikio organizacijos tikslų siekimui (Ruževičius, 2007; Vanagas, 2006).

Lietuvos teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos metodų diegimo, todėl viešajam ir privačiam sektoriui suteikta pasirinkimo laisvė (Civinskas ir Kaselis, 2008). Mūsų šalyje populiariausi kokybės vadybos metodai – vieno langelio principas ir ISO 9000 serijos standartai (Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėseną, 2013). Tačiau, kaip teisingai pastebi J. Ruževičius, „nepakankamas dėmesys skiriamas kokybės vadybos priemonėms, užtikrinančioms atsakingą požiūrį į aplinkosaugą (ISO 14001, EMAS) ir socialinę atsakomybę (ISO 26000, ILO–OSH, OHSAS 18000, SA 8000, Pasaulinis susitarimas“ (Ruževičius, 2014, p. 93).

Taigi vartotojų pasitenkinimo matavimai kol kas nėra plačiai naudojami (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010), nors vis dažniau kalbama apie vieno langelio principo įgyvendinimą ar kokybės vadybos taikymą viešajame ir privačiame sektoriuje. Viena vertus, „didžioji dalis paslaugų kokybės modelių skirti didinti paslaugų vartojimą ir (arba) skatinti vartotojų lojalumą“ (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010, p. 8), o kita vertus – institucijos, įstaigos ir organizacijos turi keistis siekdamos teikti geresnes, greitesnes paslaugas vartotojams. Taip pat vartotojams svarbi ir aptarnavimo kultūra, paslaugos teikimo aplinka, darbuotojų profesionalumas ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybės vadybos taikymas ne tik padeda suprasti paslaugų vartotojus bei kitas suinteresuotas šalis, bet ir mažina klaidas, išaiškina ir išgrynina procesus, užtikrina teikiamų paslaugų kokybę, motyvuoja darbuotojus kurti teigiamą institucijos įvaizdį, taupo lėšas ir padeda pasiekti kitų naudingų rezultatų.

Tačiau kiekviena paslaugų sritis turi tam tikrų specifinių bruožų, kuriuos tikslinga plačiau nagrinėti ir bandyti atskleisti, o tyrėjai skirtingai vertina bei supranta paslaugas. Iš čia ir kyla mokslinė bei praktinė problema, nes skirtingų veiklų specifika lemia tam tikrų paslaugų savybes bei naudą, kurią gauna ir vartotojas, ir paslaugos teikėjas.

2. PASLAUGŲ TEIKIMO KOKYBĖS TEORINIAI ASPEKTAI

Besikeičianti aplinka, informacinių technologijų plėtra ir kitos veiklos įvairovė skatina vartojimo pokyčius, naujų produktų bei paslaugų atsiradimą. Todėl tiksliai apibrėžti paslaugas ir jų kokybę bei pateikti vertinimo kriterijus nėra lengvas uždavinys, nes „visuomet atsiras reiškiniai, kurie visuotinai pripažįstami paslaugomis, tačiau netelpa į tą apibrėžimą“ (Langvinienė ir Vengrienė, 2005, p. 20).

Nors pastaruoju metu paslaugų kokybė sulaukė daugelio tyrinėjų dėmesio, tačiau viešasis ir privatus paslaugų sektorius nuolat kinta ir jautriai reaguoja į įvairias permainas. Be to, „privačiame sektoriuje vartotojo pobūdžio ir reikšmės aiškint nereikia“, o „viešojo sektoriaus organizacijų santykis su visuomene gali būti sudėtingesnis“, tačiau dažnai skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus paslaugų gali būti ir pervertinami (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010, p. 15). Taip kyla poreikis iš naujo permąstyti paslaugų teikimo kokybės teorinius aspektus, todėl antrajame šio darbo skyriuje analizuojama paslaugos kokybės samprata ir vertinimo kriterijai bei modeliai. Taip pat aptariamos paslaugų kokybės užtikrinimo iniciatyvos viešajame bei privačiame sektoriuje ir pateikiami paslaugų kokybės ypatumai Lietuvos techninės apžiūros centruose.

2.1. Paslaugos kokybės sampratos analizė

Pradedant analizuoti paslaugos kokybės sampratą, pirmiausia būtina išsiaiškinti paslaugos ir kokybės sąvokas ir apibrėžti požymius, kurie išskiria šias sąvokas kitų su jomis susijusių reiškinų bei sąvokų sistemoje.

Dabartinės lietuvių kalbos žodyne *paslauga* yra suprantama kaip patarnavimas ar pagalba (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000), o nagrinėjant užsienio ir mūsų šalies mokslininkų atliktus tyrimus nustatyta, kad paslaugos samprata yra nevienareikšmė, suvokiama kaip nemateriali arba ekonominė veikla, kaip santykiai tarp asmenų ar kaip teikėjo ir vartotojo sąveika arba kaip procesas/veiksmas (Grönross, 2007; Vengrienė, 2006; Pukelytė, 2010; Kotler & Keller, 2012). Taip pat manoma, kad paslauga gali būti „bet kokia nemateriali veikla, kurią viena šalis (paslaugų teikėjas) gali suteikti kitai (vartotojui)“ bei pripažįstamos tokios universalios paslaugų savybės kaip neapčiuopiamumas, neatskiriamumas, heterogeniškumas, trumpalaikiškumas (Kotler & Keller, 2012, p. 378).

Mūsų šalies mokslininkai taip pat mano, kad paslaugos yra neapčiuopiamos, nekaupiamos, heterogeniškos, neatskiriamos ir įvairiarūšiškos (Vengrienė, 2006; Bagdonienė, 2005). Kita vertus, nors paslaugos nėra apčiuopiamos ir netampa pirkėjo nuosavybe bei yra negražintinos, tačiau tam tikrų paslaugų vartotojai dalyvauja jų kūrimo ir teikimo procese (Navickienė ir Danilevičienė, 2011, p. 103; žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Prekių ir paslaugų savybių palyginimas (sudaryta pagal Vitkienę, 2004, p. 34)

Fizinės prekės	Paslaugos
1. Apčiuopiamos.	1. Neapčiuopiamos.
2. Homogeninės (vienalytės).	2. Heterogeninės (daugialypės).
3. Gamyba ir pasiskirstymas atskirtas nuo vartojimo.	3. Gamyba ir pasiskirstymas vyksta kartu.
4. Vartotojas paprastai nedalyvauja gamybos procese.	4. Vartotojas paprastai dalyvauja gamybos procese.
5. Daiktai.	5. Veiklos ir procesai.
6. Pagrindinė vertė sukuriama gamybos proceso metu.	6. Pagrindinė vertė sukuriama pirkėjo ir pardavėjo sąveikos metu.
7. Gali būti sandėliuojamos.	7. Negali būti sandėliuojamos.
8. Nuosavybė perduodama pirkimo ir pardavimo proceso metu.	8. Nuosavybė neperduodama.

Taip išryškėja, kad paslauga – „santykiai tarp asmenų, kai vienas asmuo (teikėjas) siekia patenkinti kito asmens (vartotojo) poreikius“. Ji yra nemateriali, nėra saugoma ir turi būti suvartojama vietoje (Pukelytė, 2010, p. 155), o pirmosios paslaugų teikimo taisyklės, kuriose reguliuojami santykiai tarp paslaugų gavėjų ir paslaugų teikėjų buvo patvirtintos 1995 m. (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 1995).

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų apibrėžimų yra daug ir juose dažniausiai akcentuojama, kad tai yra veikimo procesas, kurio metu atsiranda santykiai tarp teikėjo ir paslaugos gavėjo ir yra tenkinami paslaugos gavėjo poreikiai.

Paslaugų kokybės suvokimo pagrindas yra kokybės terminas, todėl toliau apibrėžiama kokybės sąvoka. Bendrąja prasme *kokybė* yra daikto ypatybė, savybė, tinkamumo laipsnis (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, 2000). Tai iš lotynų kalbos kildinamas žodis *qualis*, kurio reikšmė yra *koks* arba *iš ko padarytas* (Serafinas, 2011), o terminas kokybė gali būti vartojamas su tokiais būdvardžiais kaip *bloga*, *gera*, *puiki* ir reiškia kažko ypač pastovią charakteristiką (Ruževičius, 2007).

Kokybės sąvokos apibrėžimų daug ir „dauguma šių apibrėžimų būtų galima sutraukti į du sakinius: specifikacijų atitikimas, kai kokybė apibrėžiama kaip santykinis ydų nebuvimas; vartotojo

reikalavimų tenkinimas, kai kokybės lygis yra vartotojo pasitenkinimo gaminio parametrais ir ypatybėmis lygis“ (Barczyk, 1999, p. 19). Tai į laiko rėmus netelpanti koncepcija, kurios žmogiškasis suvokimas slypi tolimoje praityje (Ruževičius, 2005). D. A. Garvinas ir kt. užsienio autoriai kokybės sąvokas grupavo remdamiesi savo pačių sudarytais kriterijais ir, kaip pažymi J. Ruževičius (2005), galima pastebėti tam tikrų panašumų (žr. 2 lentelę):

2 lentelė. Įvairių kokybės apibrėžimų klasifikacijų palyginimas (sudaryta pagal Ruževičių 2005, p. 49)

Garvin, 1984	Dahlgaard, et al., 1998	Rieves et al, 1994
Viršijanti kokybė (Transcendent quality) (absoliuti ir visuotinai pripažįstama per patirtį)	Išskirtinė kokybė (Exceptional quality) (tradicinių ar aukščiausių reikalavimų patenkinimas ar sutikimas su standartais)	Kokybė yra tobulas veikimas (Quality is Excellence) (aukščiausių standartų siekimas)
Kokybė pagal produktą (Product-based quality) (dėmesys tam tikrų produkto ingredientų kiekiui ar jo savybėms)	Kokybė yra tobulumas ir pastovumas (Quality is perfection or consistency) (tikslus reikalavimų vykdymas, o ne aukštų standartų siekimas)	Kokybė yra vertė (Quality is value) (tam tikrų vartotojų reikalavimų vykdymas paisant tam tikrų kokybės ribų)
Kokybė pagal vartotoją (User – based quality) (subjektyvi, kylanti iš individualių vartotojo polinkių ir poreikių)	Kokybė kaip tinkamumas naudoti (Quality is fitness for purpose) (ryšis tarp produkto kokybės ir jo paskirties)	Kokybė yra reikalavimų atitikimas (Quality is conformance to specifications) (kiekybinių reikalavimų vykdymas)
Kokybė pagal gamtos procesą (Manufacturing – based quality) (reikalavimų ir techninių sąlygų vykdymas)	Kokybė yra vertė už pinigus (Quality is value for money) (reikalavimų įvykdymas priimtinomis sąnaudomis)	Kokybė yra vartotojų reikalavimų pasiekimas ir/ar viršijimas (Quality is meeting and/or exceeding customers expectations) (dėmesys vidinių ir išorinių klientų poreikiams)
Kokybė pagal vertę (Value – based quality) (kokybė už tinkamą kainą)	Transformacinė kokybė (Transformative quality) (nuolatinė plėtra ir kokybės keitimas)	

Kaip matyti, D. A. Garvinas išskiria penkis pagrindinius požiūrius: transcendentinis požiūris, produkto kokybė, kokybė vartotojui, kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose, vertės požiūris (Garvin, 1988). Transcendentiniu požiūriu kokybė nėra nei mintis, nei materija, bet trečia objektyvi realybė, ir net jei ji negali būti apibrėžta, žinoma, kas tai yra, o produkto kokybė – tai objektyviai išmatuojamas dydis (savybės, požymių kiekis). Kokybė vartotojui – tai vartotojo

reikalavimų produktui atitikimo lygis, o kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose – atitikimas iš anksto numatytų parametrų, kurie išreiškiami standartais, techninėmis sąlygomis, receptais ir kt. dokumentais. Vertės požiūriu kokybė apibrėžiama kaštų ir kainos sąvokomis, o kokybiškas produktas – tai turintis geras charakteristikas arba efektyviai eksploatuojamas priimtinais kaštais ar kaina (Serafinas, 2011; Garvin, 1988). Taigi kokybės sąvoka nėra vienareikšmė, ji suvokiama įvairiais aspektais, todėl galima teigti, kad „kokybė – tai visuma produkto savybių, lemiančių jo tinkamumą tenkinti išreikštus ir numanomus vartotojo poreikius nustatytomis produkto vartojimo (eksploatavimo) sąlygomis pagal to produkto paskirtį“ (Ruževičius, 2005).

Apibendrinant galima teigti, kad kokybė – įvairiapusė sąvoka, apimanti visas veiklos sritis nuo gimusios idėjos iki produkto realizavimo, tačiau dėl universalios kokybės apibrėžimo mokslo ir verslo pasauliui iki šiol susitarti nepavyko. Taip yra dėl to, kad kokybės sąvoka – ne tik sudėtinga, bet ir plati, pasižyminti didele objektų įvairove ir kokybės veiksnių bei sukeliama problemų gausa.

Glaustai apibrėžus paslaugos ir kokybės sąvokas, toliau tikslinga pateikti paslaugų kokybės sampratą, kuri irgi yra nevienareikšmė. Platesnė šios sampratos interpretacija pateikiama 3 lentelėje (žr. 3 lentelę).

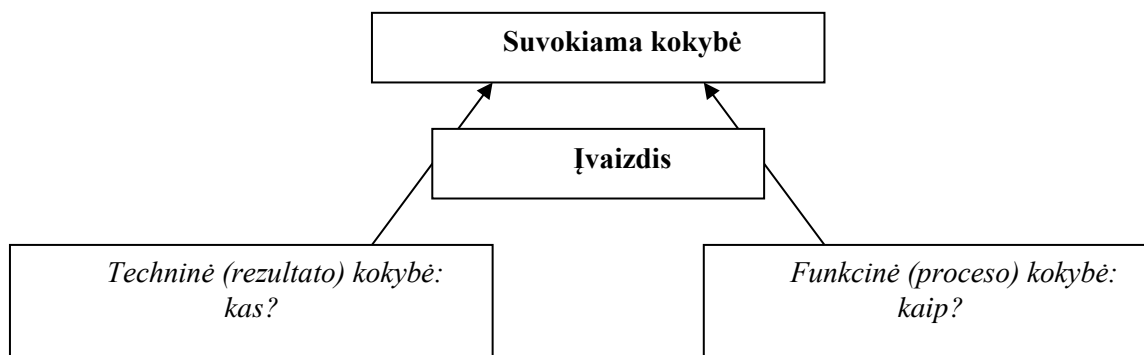
3 lentelė. Paslaugų kokybės sampratų įvairovė (sudaryta pagal užsienio ir Lietuvos mokslininkų atliktus tyrimus)

Autoriai	Paslaugos kokybės sąvoka
Barczyk (1999, p. 19)	Paslaugų kokybę išreiškia paslaugos vartotojo pasitenkinimo lygis; tikrasis kokybės matas – vartotojo poreikių patenkinimas.
Grönross (2000, p. 54)	Tai klientų pasitenkinimo lygio matas. Egzistuoja du paslaugų veiklos efektyvumo lygmenys: <i>bendrasis</i> (kompleksinis), išreiškiamas rodikliais, atspindinčiais aptarnaujamos sistemos (asmenų, teorijos, materialinių gėrybių ir pan.) funkcionavimo pokyčius; <i>tiesioginis</i> (vidinis), matuojamas įprastais gamybos metodais (kaštais ir rezultatais atskirose paslaugų teikimo grandyse).
Bučiūnienė ir Piligrimienė (2002, p. 72, cit. pagal Asher (1996))	Paslaugos kokybė yra laipsnis, kai vartotojo patirta paslaugos kokybė sutampa ar viršija jo lūkesčius, tačiau toks sprendimas apie paslaugos kokybę pasižymi subjektyvumu.
Gilmore (2003)	Paslaugų kokybė yra organizacijos galimybė patenkinti ar netgi viršyti vartotojo lūkesčius.
Pociūtė ir kt. (2005, p. 6)	Kokybė – tai tam tikras tobulumo laipsnis. Gali būti apibūdinama „bloga“, „gera“, „puiki“ ir pan.
Kaziliūnas (2006, p. 18)	Kokybė – tai vartotojo pasitenkinimo lygis.
Vijeikis (2007)	Kokybė – tai prekės ar paslaugos savybių visuma, leidžianti tenkinti išreikštus ar numatytus vartotojų poreikius.

Autoriai	Paslaugos kokybės sąvoka
Kotler & Keller (2007)	Tai paslaugų požymių ir savybių visuma, kuri geba atitikti esamas ar numanomas vartotojų naudas.
Bagdonienė (2008)	Kokybiška paslauga vartotojas laiko tokią paslaugą, kurios savybės patenkina akivaizdžius poreikius ir lūkesčius.
Žičkienė ir Daševskienė (2009, p. 151)	Kokybė yra charakteristika, kuri duotu laiko periodu santykinai tenkina vartotojo poreikius, galbūt ir pralenkia kai kuriuos jų lūkesčius dėl jų ne visiško žinojimo. Kokybės apibrėžimas yra labiau filosofinis, nes kokybė yra susieta su žmogaus noru pasiekti tobulumo viršūnę.

Kaip matyti, paslaugų kokybės samprata yra jos vadybos pamatas, tyrinėta daugybės akademinų ir verslo sluoksnių atstovų, o „didžiausią įtaką daugumai paslaugų daro bendrasis arba tiesioginis įvaizdis. Jei paslaugos teikėjui vartotojas jaučia simpatiją, tai nedidelės klaidos bus užmirštos. Ir priešingai, jei įvaizdis yra blogas, net mažiausia klaidelė atrodys didesnė, nei yra iš tikrųjų“ (Prišmantienė ir Šalkauskienė, 2010).

Pasak Ch. Grönrosso (2000), paslaugos kokybė yra tikėtino įvykdymo ir esamo palyginimo rezultatas, o bendrajai kokybei galima priskirti dvi dimensijas – techninę ir funkcinę (žr. 2 pav.).



2 pav. Dvi paslaugų kokybės dimensijos (sudaryta pagal Bagdonienę ir Hopenienę, 2009, p. 35)

Techninė kokybė yra susijusi su paslaugos teikimo fizinėmis priemonėmis ir technologijomis, o funkcinė paslaugų kokybė perteikia paslaugos teikimo procesą. Techninės kokybės metu suvokiama, kad buvo gauta tai, dėl ko kreiptasi į įmonę, siekiant patenkinti tam tikrą poreikį, o funkcinė kokybė parodo, kaip ir kokiais būdais teikiama tam tikra paslauga. Be to, funkcinė kokybė yra susijusi su *tiesos momentu* – „kliento ir firmos išteklių (personalo ir fizinių išteklių) sąveika paslaugos teikimo metu“ (Bagdonienė ir Hopenienė, 2009, p. 119). Tiesos momento koncepcija

reiškia, kad tai yra laikas ir vieta, kada ir kur paslaugos teikėjas turi galimybę pateikti savo paslaugų kokybę.

Apibendrinant teigtina, kad paslaugų kokybė nėra lengvai apibūdinama, nes tai sąlygoja plati paslaugų prigimtis, teikėjo ir vartotojo sąveika, gamybos ir vartojimo vienovė. Tai yra kompleksinis procesas, apimantis visus vadybos elementus ir skirtas vartotojo poreikiams patenkinti bei įmonės įvaizdžiui kurti.

Siekiant, kad paslaugų kokybė atitiktų visuomenės lūkesčius ir tenkintų piliečių poreikius, reikia žinoti kokiais vertinimo kriterijais vadovaujasi daugelis vartotojų, susidarydami nuomonę apie gaunamos paslaugos kokybę, todėl toliau nagrinėjami paslaugos kokybės vertinimo kriterijai.

2.2. Paslaugos kokybės vertinimo kriterijai

Tam tikros paslaugos kokybės vertinimas ir matavimas yra sudėtingas procesas, nes kokybiškos paslaugos atlikimo kriterijai yra susiję su pasiekimais, procesu ir įvaizdžiu (Williams & Buswell, 2003). Vis dėlto „paslaugos teikimo savybes galima valdyti valdant teikimo procesą ir įvertinant sąveiką su klientu. Todėl proceso veiklos matavimas ir valdymas yra esminiai dalykai, kad būtų išlaikoma paslaugų kokybė“ (Kaziliūnas, 2006, p. 14). Mūsų šalies mokslininkai išskiria tokius paslaugų kokybės kriterijus: kokybė pagal klientą, kai vykdomi vartotojų kaip individų ir visų kartu paėmus norai; profesionali kokybė, kuri susijusi su teisingu metodų ir veiksmų būdų išskleidimu tenkinti vartotojų poreikius; vadybinė kokybė, kurios pagalba efektyviai ir našiai naudojami ištekliai tenkinant vartotojų poreikius (Kinderis, Žalys ir Žalienė, 2011). Taigi dažniausiai remiamasi dviem kriterijais: vidiniais ir vartotojo (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Vidiniai ir vartotojo kriterijai (sudaryta pagal Kurtz & Clow, 1998, p. 107)

Kriterijai	Pavyzdžiai	Privalumai	Trūkumai
Vidiniai kriterijai	Paslaugų įmonės punktualumas; paslaugos suteikimo laikas; vartotojų skundai.	Paslaugų įmonės punktualumas; paslaugos suteikimo laikas; vartotojų skundai.	Trūksta vartotojo nuomonės; vartotojai gali būti nesvarbūs.
Vartotojo kriterijai	Vartotojo nuomonė.	Surenkama informacija apie vartotojų nusiteikimą; gaunama informacija apie vartotojų poreikius, nuostatas, vertybes.	Neatspindi nuomonės individų, kurie nėra įmonės vartotojai; nereikia palyginamosios informacijos; sudėtinga gauti neiškreiptą informaciją.

Kaip matyti, vidiniai kriterijai nustatomi įmonėje, o vartotojo – įvertinus jo nuomonę apie tam tikros įmonės teikiamas paslaugas. Manoma, kad vidiniai kriterijai yra svarbūs įmonei, nes galima palyginti savo rezultatus su panašiomis paslaugomis rinkoje bei nustatyti savo privalumus ir trūkumus. Tuo tarpu vartotojo kriterijai atspindi vartotojo požiūrį į teikiamas paslaugas bei leidžia įmonei geriau patenkinti jų poreikius (Kurtz & Clow, 1998, p. 107).

Kaip jau buvo minėta, paslaugos kokybė yra klientų pasitenkinimo lygio matas, tačiau vartotojai skirtingai suvokia ir vertina paslaugas bei jų kokybę (Grönross, 2000, p. 54). Vis dėlto galima išskirti tokius kriterijus kaip profesionalumas ir įgūdžiai, patikimumas ir pasitikėjimas, kompensavimas ir kreditabilumas, reputacija ir kt. (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai (sudaryta pagal Grönross, 2000; Langviniene ir Vengriene, 2005; Vitkienę, 2004)

Vertinimo kriterijai	Apibūdinimas
Profesionalumas ir įgūdžiai	Paslaugos vartotojas vertina paslaugos teikėjo profesionalumą ir įgūdžius bei turimus išteklius ir organizacines sistemas, kurie turi būti pakankami vartotojo problemoms išspręsti
Požiūris ir elgsena	Šis kriterijus susijęs su paslaugo teikėjų nuostatomis, ar yra pasirengta spręsti paslaugos vartotojo problemas. Atsižvelgiama į paslaugos teikėjo elgesį (dėmesį, mandagumą, pagarbą). Taip pat labai svarbi paslaugos teikėjo išvaizda ir kalba. Be to, vartotojas atsižvelgia ir į tai, kaip apibūdinama paslauga ir jos kaina. Ypač vertinamas individualus dėmesys ir nuolatinį vartotojų pažinimas.
Patogumas ir lankstumas	Siekama prisitaikyti prie vartotojo pageidavimų. Svarbus ir paslaugos pasiekiamumas, nes vartotojas vertina darbo laiko patogumą, trumpą laukimo laiką ir patogią paslaugos suteikimo vietą.
Patikimumas ir pasitikėjimas	Vartotojas vertina paslaugos patikimumą ir jam svarbus pasitikėjimas paslaugos teikėju. Taip pat svarbus dėmesys, paslaugos atlikimas laiku, pažadų tęsėjimas.
Kompensavimas	Kai paslaugų vartotojas vertina gautos paslaugos kokybę, svarbu, ar paslaugos teikėjas sugeba imtis veiksmų pašalinti nesklaidumus ir ištaisyti klaidas.
Kreditabilumas	Tai yra suteikiamos paslaugos vertė, o įvykus nenumatytoms situacijoms paslaugos teikėjas privalo būti pasirengęs padengti paslaugos vartotojo nuostolius. Paslaugos gavėjas tam teikia ypač didelę reikšmę, nes privaloma pateikti vertę, kuri adekvati sumokėtai už paslaugą sumai.
Reputacija	Reputacija yra glaudžiai susijusi su paslaugos įvaizdžio formavimu, o įmonei tai garantuoja gerą vardą.

Nagrinęjant viešųjų ir privačių paslaugų kokybės aspektus, beveik visuose mokslininkų tyrimuose yra pateikiamos tam tikros pataisos bei papildymai., kad tiriamos konkrečios paslaugos, o jų įvairovė yra didžiulė. Pažymima, kad „bandymas pateikti vieningą apibendrintą metodiką nebus labai naudingas“, todėl išskiriamas 18 kokybę lemiančių veiksnių sąrašas, sudarytas R. Johnston (1995) (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010, p. 28–29; žr. 6 lentelę).

6 lentelė. R. Johnston kokybę lemiančių veiksnių sąrašas (sudaryta pagal Johnston, 1995 ir Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovą, 2010, p. 28–29)

Kokybę lemiantys veiksniai	Apibūdinimas
Prieigos	Fizinis paslaugos vietos prieinamumas, įskaitant paprastą ir lengvą orientavimąsi paslaugos teikimo vietoje ir maršruto aiškumą.
Estetika	Laipsnis, iki kurio paslaugos tinkamos ar tenkinančios vartotoją, įskaitant tiek paslaugos aplinkos išvaizdą, tiek paslaugos priemonių, prekių ir darbuotojų išvaizdą ir pateikimą.
Dėmesingumas ir paslaugumas	Kiek aptarnavimas, ypač kontaktinių darbuotojų, padeda vartotojui arba sudaro susidomėjimo vartotoju įspūdį ir norą jam padėti.
Prieinamumas	Paslaugų priemonių, darbuotojų ir prekių prieinamumas vartotojui. Kontaktinių darbuotojų atveju tai reiškia tiek darbuotojo ir kliento santykį, tiek laiką, kurį kiekvienas darbuotojas gali skirti kiekvienam klientui. Prekių atveju prieinamumą sudaro klientui prieinamų produktų kiekis ir asortimentas.
Rūpestingumas	Klientui rodomas rūpestis, atidumas, simpatija ir kantrybė. Ar vartotojas, kuriam suteikiama paslauga, jaučiasi nevaržomai ir emociškai (ne fiziškai) gerai.
Švara ar tvarkingumas	Švara bei tvarkinga ir patraukli paslaugų materialinių komponentų išvaizda, įskaitant paslaugos aplinką, priemones, prekes ir kontaktinius darbuotojus.
Komfortas	Fizinis paslaugos aplinkos ir priemonių komfortas.
Atsidavimas	Akivaizdus darbuotojų atsidavimas darbui, taip pat pasididžiavimas ir pasitenkinimas, kurį jie akivaizdžiai patiria dirbdami. Darbuotojų darbštumas ir kruopštumas.
Bendravimas	Paslaugų teikėjų mokėjimas bendrauti su klientu jam suprantamu būdu. Tai apima tiek žodinės, tiek rašytinės informacijos, pateikiamos klientui, aiškumą, pilnumą ir tikslumą bei darbuotojų sugebėjimą išklausti ir suprasti klientą.
Kompetencija	Paslaugos teikimui reikalingi įgūdžiai, patirtis ir profesionalumas. Tai apima reikiamų procedūrų vykdymą, teisingą kliento instrukcijų vykdymą, kontaktinių darbuotojų demonstruojamas žinias apie produktą ar paslaugą, gerų, teisingų patarimų siūlymą ir gebėjimą gerai atlikti darbą.
Pagarba	Mandagumas, pagarba ir tinkamas elgesys, demonstruojamas aptarnaujančių, dažniausiai kontaktinių darbuotojų, bendraujant su klientu ir dirbant su kliento nuosavybe. Tai apima darbuotojų gebėjimą reikiamu momentu nebūti įkyriems ir landiems.
Lankstumas	Paslaugų teikėjo noras ir gebėjimas pakeisti ar pakoreguoti paslaugą ar produktą, siekiant patenkinti kliento poreikius.
Draugiškumas	Paslaugų teikėjų, ypač kontaktinių darbuotojų, nuoširdumas ir asmeninis priartėjimas prie kliento (ne fizinis priartėjimas), taip pat teigiamas požiūris ir gebėjimas parodyti klientui, kad jis yra laukiamas.
Funkcionalumas	Paslaugų ir prekių praktiškumas bei atitikimas konkrečiam tikslui.
Vientisumas	Sąžiningumas, teisingumas, nešališkumas ir pasitikėjimas – savybės, kuriomis paslaugą teikianti organizacija vadovaujasi bendraudama su klientu.
Patikimumas	Paslaugų, prekių ir darbuotojų patikimumas ir nuoseklumas. Tai apima punktualų paslaugų suteikimą ir gebėjimą laikytis susitarimų su klientu.
Jautrumas	Paslaugos suteikimo greitis ir savalaikiškumas. Tai apima greitą ir efektyvų paslaugas bei paslaugų teikėjų gebėjimą sureaguoti į klientų poreikius, kuo mažiau sugaišinant klientus.
Saugumas	Asmeninis kliento ir jo turto saugumas, klientui naudojantis paslauga. Tai apima konfidencialumo išsaugojimą.

Vėlesni tyrimai atskleidė kai kurių kriterijų glaudų ryšį, todėl jų skaičius sumažėjo iki penkių, kai komunikabilumą, kompetenciją, paslaugumą, patikimumą, saugumą pakeitė tikrumas, o prieinamumą ir vartotojo supratimą – empatija (Palaima, 2005; žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Pagrindiniai paslaugų kokybę įtakojantys veiksniai (sudaryta pagal Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovą, 2010, p. 28)

Aspektai	Aprašas
Apčiuopiamumas	Turimos fizinės priemonės ir įranga, darbuotojų išvaizda, kaip aiškiai suprantama informacinė medžiaga.
Patikimumas	Užtikrintas ir tikslus pažadėtų paslaugų atlikimas.
Jautrumas	Pagarba klientams ir greitas paslaugos atlikimas.
Tikrumas	Pasitikėjimo įkvėpimas.
Empatija	Rūpestingų ir individualių paslaugų suteikimas klientams.

Apibendrinant galima teigti, kad vertindami techninės paslaugos kokybę, vartotojai remiasi tokiais vertinimo kriterijais, kaip profesionalumas ir įgūdžiai, kompensavimas ir kreditabilumas. Vertindami funkcinę paslaugos kokybę, jie atsižvelgia į paslaugos teikėjo požiūrį ir elgseną, patogumą ir lankstumą, patikimumą ir pasitikėjimą bei reputaciją

Siekiant suvokti, kaip vieni ar kiti veiksniai įtakoja paslaugų kokybę, reikia remtis paslaugų teikimo vertinimo modeliais, todėl toliau pateikiama jų analizė.

2.3. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai

Paslaugų kokybės vertinimo modelius, priklausomai nuo jų pobūdžio, galima skirstyti į tris grupes: modelius, kuriuose akcentuojamas vartotojo kokybės suvokimas; modelius, atskleidžiančius paslaugos teikimo procesą; modelius, kuriuose paslaugų teikimas traktuojamas kaip sistema (Bagdonienė ir Hopenienė, 2005; žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai (sudaryta pagal Poškutę ir Bivainienę, 2011, p. 57)

Modelis	Apibūdinimas
Grönross bendrai suvoktos kokybės modelis	Šiame modelyje išskiriama bendroji kokybė, turinti dvi dimensijas – techninę ir funkcinę. Techninė kokybė atspindi tai, ką vartotojas gauna paslaugos metu. Funkcinė kokybė atspindi tai, kaip teikiama paslauga. Vartotojo nuomonę apie kokybę formuoja teikėjo elgsena, kitų vartotojų teigiamas ar neigiamas poveikis, žinios apie paslaugą ir kiti veiksniai.

Modelis	Apibūdinimas
Gummesson 4Q kokybės modelis	Šiame modelyje pagrindinis akcentas – vartotojo suvokiama kokybė, veikiama vartotojo lūkesčių, patirties ir paslaugų teikėjo įvaizdžio, ir pagrindiniai kokybę lemiantys procesai, tokie, kaip projektavimas, gamyba, pateikimas ir ryšiai. Modelis orientuotas į vartotoją ir procesą. Tai reiškia, kad būtina garantuoti gerą paslaugos kokybę nuo pat sumanymo momento iki galutinio vartotojo įvertinimo.
Gummesson & Grönross integruotos kokybės modelis	Integruotame kokybės modelyje sujungiami du požiūriai į kokybės prigimtį: iš Grönross modelio įtraukiamos paslaugos kokybės dimensijos, o Gummesson 4Q modelio – kokybės šaltiniai.
Gummesson išplėstinis 4Q modelis	Naujojo modelio pradinis taškas tas, kad paslaugos ir prekės – tai lygiavertės bendrosios pasiūlos dalys. Naujajame modelyje yra keturios kokybės (4Q), kurios padeda valdyti vartotojo suvokiamą kokybę ir pasitenkinimą. Tai projektavimo kokybė, gamybos ir pateikimo kokybė, santykių (ryšių) kokybė ir pasiūlymo pasekmių kokybė.
Išplėstinės kokybės funkcijos modelis	Modelis sudaro prielaidas išvengti per didelių laiko ir finansinių sąnaudų, kuriant naujas ir gerinant esamas paslaugas. Išplėstinės kokybės funkcijos paskirtis – padėti paslaugų organizacijai nustatyti vartotojo pageidaujamas paslaugos savybes (bruožus) ir laiduoti, kad rinkai bus pasiūlyta būtent tokia apslauga.
Normann ydingo ir pozityvaus ratų modelis	Ydingo ir pozityvaus rato modelio esmė – vartotojų ir personalo pasitenkinimo sąsajos. Tik geras darbo sąlygas turintys ir motyvuoti darbuotojai gali teikti kokybiškas paslaugas vartotojams.
Parasuraman, Zeithami & Berry kokybės spragų modelis	Modelis atskleidžia, kad kokybę formuoja du subjektai – vartotojas ir paslaugos teikėjas. Šiame modelyje atspindima, kaip įvairios spragos paslaugų teikimo procese gali paveikti vartotojo kokybės suvokimą.
Meyer & Mattmuller kokybės modelis	Modelis sudarytas remiantis dviem dalinėmis kokybės komponentėmis (<i>ką</i> turinio komponentė, kuri nusako, ką paslaugos vartotojas gauna arba įneša į procesą, ir <i>kaip</i> – būdo komponentė, kuri parodo, kokiais būdais tas gavimas ar indėlis vyksta). Modelio autoriai aiškina, kad galutinis kokybės suvokimas – tai įvairių veiksmų funkcija. Modelyje parodomi ir nagrinėjami pasekmių kokybės šaltiniai.
Muller kokybės modelis	Šis modelis atspindi kokybės vertinimą iki paslaugos vartojimo, ją vartojant ir po vartojimo. Taip atskleidžiamas kokybės vertinimo ir vartotojo elgsenos sąsajos.
Edvardsson & Gustavsson įvertinimo modelis	Šis modelis padeda analizuoti kokybės problemas ir klaidas. Modelio esmė: nors paslaugų kokybės nesklaidumai organizacijose skiriasi, pateikti kokybės determinantai gali padėti juos išaiškinti ir nagrinėti bet kurioje paslaugų organizacijoje. Modelio centre yra Edvardsson & Gustavsson modifikuota Normann paslaugų vadybos sistema, kurią sudaro keturi determinantai: tikslinė vartotojų grupė, paslaugos koncepcija, paslaugos teikimo posistemis, organizacijos kultūra ir įvaizdis.
Brogowicz, Delene & Lyntz apibendrintas paslaugų modelis	Modelio centre – techninės ir funkcinės kokybės koncepcija, įtraukiant kokybės spragas, dimensijas ir veiksmus, lemiančius kokybės suvokimą. Šis modelis skiriasi nuo kitų, nes yra sukurtas dedukciniu būdu iš esamų modelių.

Kaip matyti, Ch. Grönrooso bendrai suvoktos kokybės modelis yra vienas iš paprasčiausių, o jame išskirta bendroji kokybė turi dvi dimensijas – techninę ir funkcinę (Grönross, 2000). E. Gummesson ir Ch. Grönrooso integruotos kokybės modelis irgi yra sudarytas iš dviejų sudedamųjų dalių – laukiamos kokybės ir patirtos kokybės, o remiantis Ch. Grönrooso modeliu, E.

Gummessonas pateikia 4Q išplėstinį kokybės modelį, sudarytą iš keturių dalių – dizaino kokybės (modeliavimo), produkcijos/paslaugos (gamybos) kokybės, pristatymo (pateikimo) kokybės ir racionalumo (santykių) kokybės (Williams & Buswell, 2003; žr. 8 lent.).

Kitas – W. Mullero kokybės modelis atspindi kokybės vertinimą iki paslaugos vartojimo, ją vartojant ir po vartojimo. Šiame modelyje individualų kokybės vertinimą sąlygoja suvoktos kokybės vertinimas, kognityvinis palyginimas (lūkesčiai ir įgyta patirtis), reagavimas po psichologinio įvertinimo, o paslaugos kokybės įvertinimas prasideda siūlymo fazėje (Ramanauskienė, Gargasas ir Rimkienė, 2011).

A. Meyer & R. Mattmullero kokybės modelyje išskiriami keturi kokybės kriterijai: potenciali paslaugos teikėjų kokybė, proceso kokybė ir potenciali klientų kokybė bei rezultato kokybė, tačiau pagrindinis šio modelio trūkumas – sudėtingas taikymas praktikoje (Ramanauskienė, Gargasas ir Rimkienė, 2011).

Išskirtinas ir A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L. L. Berry (1985) kokybės spragų modelis, atskleidžiantis kokybę formuojančius du subjektus: vartotoją ir paslaugos teikėją (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; žr. priedą Nr. 1). Taip pat mokslininkai pateikė kokybės matavimo instrumentarijų, kuris vadinamas SERVQUAL metodika, kurios esmė – suvokiama paslaugos kokybė nustatoma, kaip balų, kuriais įvertinama laukiama ir patirta kokybė, skirtumas. Lūkesčiai sietini ne su konkrečiu, o su idealiu paslaugos teikėju. Todėl pasirinkus šią metodiką, galima išmatuoti lūkesčių ir patirtos kokybės bendrąjį nuokrypį; atskiro parametro, pvz., prieinamumo, saugumo, lūkesčių ir patirtos kokybės, nuokrypį; paslaugos kokybės indeksą SQI, t. y. lūkesčių balų ir patirtos kokybės balų sumų santykį.

Taigi A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L.L. Berry (1985) kokybės spragų modelis atspindi pagrindinius veiksnius, užtikrinančius paslaugų kokybę, remiantis vartotojų (klientų) ir paslaugos teikėjo (įmonės) požiūriu. Stebimos penkios paslaugų kokybės suvokimo spragos. *Pirmoji spraga* – kliento lūkesčiai (valdymo suvokimas), kai įmonių vadovai klaidingai suvokia klientų lūkesčius ir išryškėja rinkodaros tyrimų, komunikacijos bei valdymo trūkumai. *Antroji spraga* – valdymo suvokimas (paslaugų kokybės specifikacijos): taikomų paslaugų kokybės normatyvų ir įmonės vadovų suvokiamos kokybės neatitikimas, nes neaiškiai suformuluoti organizacijos tikslai ir nepakankamas vadovų dėmesys paslaugų kokybės klausimams. *Trečioji spraga* – paslaugų specifikacijos (paslaugų teikimas), o šios spragos atsiradimą įtakojo prastas paslaugų procesų operacijų valdymas, netinkama jų priežiūra, įmonės naudojamos specifikacijos neatitinka numatytų technologijai kokybės reikalavimų. *Ketvirtoji spraga* – paslaugų teikimas (išorinė komunikacija),

kai įmonės teikiamos paslaugos neatitinka to, kas skelbiama vartotojams jos išorinės komunikacijos priemonėmis. *Penktoji spraga* – neatitikimas tarp klientų lūkesčių ir patirtos kokybės. Tai daro didžiausią poveikį paslaugų kokybės vertinimui ir nulemia galutinį paslaugos kokybės įvertinimą (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

V. Zeithaml & M. J. Bitner (2003) siūlo tokias kokybės spragų šalinimo priemones (žr. 9 lentelę):

9 lentelė. Kokybės spragų šalinimo priemonės (sudaryta pagal Zeithaml & Bitner, 2003)

Kokybės spraga	Šalinimo priemonės
1 spraga – vartotojo lūkesčių ir teikėjo gebėjimų juos suvokti neatitikimas	Vadovo ir kontaktinio personalo komunikacijos gerinimas; tiesioginis vadovų bendravimas su vartotojais; vartotojų išklausa ir išsiaiškinimas, ko jie tikisi iš paslaugos ir kokie jų tikslai bei poreikiai.
2 spraga – paslaugos teikėjo suvokiamų vartotojų lūkesčių ir kokybės standartų neatitikimas	Vadovų ir darbuotojų kompetencijos ugdymas; veiklos standartų, atspindinčių vartotojų lūkesčius, nustatymas; pozityvaus požiūrio į vartotoją ugdymas; pažadų laikymasis; darbuotojų papildomas skatinimas siekti kokybės.
3 spraga – paslaugos teikimo nukrypimas nuo nustatytų standartų	Nustatytų standartų laikymasis; tinkamų techninių sąlygų sudarymas; kompetingų darbuotojų samdymas; darbuotojų mokymas; komandinio darbo skatinimas; darbuotojų konkurencijos netoleravimas.
4 spraga – paslaugos teikimo ir marketingo komunikacijų neatitikimas.	Vidinės ir išorinės komunikacijos gerinimas; informavimo šaltinių įvairinimas; vartotojų mokymas ir švietimas; saikingi pažadai ir jų laikymasis.
5 spraga – vartotojų lūkesčių ir realiai gautos paslaugos neatitikimas	Paslauga turi atitikti vartotojo lūkesčius, todėl tinkamos naudoti visos aukščiau išvardintos priemonės.

Tačiau SERVQUAL metodika, kai suvokiama paslaugos kokybė yra nustatoma kaip balų, kuriais įvertinama patirta kokybė, skirtumas (Hartikainen, Salonen & Turunen, 2005), turi ir tam tikrų trūkumų, o daugiausiai kritikos skirta jos patikimumui ir apibendrinimui (Ruiq & Andrian, 2009). Pvz., apčiuopiamumas ir reagavimas (operatyvumas, lankstumas) yra visiškai skirtingos prigimtys. Mokslininkai neneigia, kad apčiuopiami elementai veikia kokybės suvokimą ir vertinimą, tačiau jie nėra kokybės išraiška (Zeithaml & Berry, 2003).

Apibendrinant paslaugų vertinimo modelius galima teigti, kad tyrimams yra plačiai taikomi įvairūs modeliai, apjungiantys teoriją ir praktiką. Išnagrinėti paslaugų kokybės vertinimo modeliai atskleidžia paslaugų kokybės vertinimo sudėtingumą, todėl kokybės modelio pasirinkimą lemia tam tikros paslaugos prigimtis ir tyrimo tikslai. Kita vertus, vartotojas paslaugų kokybę, vertina kitaip, nei paslaugų teikėjas, nes vartotojui svarbiausia: paslaugos patikimumas, prieinamumas,

pasirengimas padėti, personalo kompetentingumas. Rečiau minimi tokie kokybės kriterijai, kaip apčiuopiamumas, asmeniniai kontaktai, estetiški aspektai, švara ir tvarkingumas, komfortas.

Taigi tam tikros paslaugos kokybės vertinimas ir matavimas yra sudėtingas procesas, tačiau siekiant išlaikyti teikiamų paslaugų kokybę, šį procesą galima valdyti. Todėl toliau apžvelgiamos paslaugų kokybės užtikrinimo iniciatyvos Lietuvos viešajame ir privačiame sektoriuje.

2.4. Paslaugų kokybės užtikrinimo iniciatyvos viešajame ir privačiame sektoriuje

Vartotojų poreikių ir lūkesčių žinojimas bei jų tenkinimas sudaro galimybę teikti kokybiškesnes paslaugas, todėl Lietuvos mokslininkai A. Raipa ir D. Urbanavičius (2001) nurodo, kad viešajam sektoriui pritaikyti VKV principai remiasi tokiomis idėjomis kaip „svarbiausias paslaugų ar produktų vartotojas yra klientas; kokybė yra politinių lozungų priemonė; viešasis sektorius yra įvairiausių organizacinių permainų žemėlapis; VKV rezultatyvumas priklauso nuo visų organizacijos individų individualių ir grupinių pastangų; VKV reikalauja permanentiškai gerinti kokybės valdymo procesus; judėjimas kokybės link reikalauja totalinių organizacijos įsipareigojimų“ (Raipa ir Urbanavičius, 2004).

Kita vertus, užsienio mokslininkai – D. Osborne & T. Gaebler (1992), A. Massey (1993), Ch. Hood (1991) ir kt. pažymi, kad valstybės institucijos privalo siekti plačiau taikyti privataus sektoriaus metodus ir akcentuojamas nuolatinis darbuotojų mokymas, atvira aplinka mokymo metodams bei piliečių asmeninių teisių nuo valstybės tarnautojų ir politikų savivalės apsauga. Todėl norint plėtoti VKV žinias, būtina bendradarbiauti su kokybės metodų vystymą ir praktinį jų pritaikymą tiriančiais mokslininkais, remti įvairius kokybės mokslinių tyrimų ir VKV įgyvendinimo projektus (Vanagas, 2006).

Lietuvoje kokybės vadybos modeliai, lyginant su Europos Sąjungos (toliau – ES) šalimis, pradėti taikyti neseniai, tačiau poreikis diegti kokybės iniciatyvas, remiantis VKV metodais, nuolat didėja (Nakrošis, Černiūtė, 2010. Kaip pažymi R. Civinskas ir M. Kaselis (2008), „iki maždaug 2004 m. vyravo sektorinis požiūris į kokybės vadybos taikymo skatinimą“ ir „tai gali būti vienas iš veiksnių, paaiškinančių, kodėl Lietuvoje tiek nedaug viešojo administravimo įstaigų yra įsidiegusios kokybės vadybos modelius arba jau baigia įdiegti“ (Civinskas ir Kaselis, 2008, p. 73; žr. 10 lentelę).

10 lentelė. Kokybės vadybos taikymo viešajame sektoriuje pradžia ES šalyse (sudaryta pagal Nakrošį ir Černiūtę, 2010, p. 64)

Kokybės vadybos taikymo pradžia	ES šalys narės
XX a. 8-asis dešimtmetis	Danija, Prancūzija, Ispanija, Jungtinė Karalystė
XX a. 9-ojo dešimtmečio pirmoji pusė	Belgija, Kipras, Italija, Nyderlandai, Lenkija, Portugalija, Švedija
XX a. 9-ojo dešimtmečio antroji pusė	Austrija, Čekijos Respublika, Suomija, Vokietija, Graikija, Vengrija, Airija, Latvija, Malta, Slovėnija
Nuo 2000 m. ir vėliau	Bulgarija, Estija, Lietuva, Liuksemburgas, Slovakija, Rumunija

Nors „kokybės vadybos taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje istorija dar trumpa“ (Nakrošis ir Černiūtė, 2010, p. 64), diegiant kokybės vadybos koncepcijas ir adaptuojant kitų šalių patirtį yra nemažai padaryta, todėl būtina įvertinti, kokios paslaugų kokybės užtikrinimo iniciatyvos ir metodai šiuo metu diegiami viešajame ir privačiame sektoriuje.

1994 m. Lietuvoje buvo priimta koncepcija „Lietuvos kokybės sistema: standartizacija, metrologija ir kokybė“, kurioje numatoma kurti nacionalinę kokybės sistemą, suderintą su ES sistema bei tais pačiais metais parengta ir priimta Sveikatos priežiūros užtikrinimo programa, o 1999 m. – Nacionalinės kokybės programa, kurios finansavimas buvo susijęs su ISO 9000 standartų skatinimu (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 1999).

2002 m. patvirtinta Sveikatos priežiūros užtikrinimo koncepcija, kurioje nurodoma, kad kokybės vadybą reikėtų plėtoti vadovaujantis Europos kokybės politika, tačiau „nei šalies, nei atskirų sektorių lygmeniu nebuvo taikoma sisteminių kokybės vadybos skatinimo priemonių“ (Nakrošis, Černiūtė, 2010, p. 65). Vėliau buvo parengtos tokios kokybės užtikrinimo strategijos, kaip Sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo 2005–2010 m. programa ir Viešojo administravimo plėtros iki 2010-ųjų m. strategija (Lietuvos Respublikos sveikatos ministerija, 2004; Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2004).

Pažymėtina, kad 2004–2009 m. Lietuvos viešajame sektoriuje pradėta taikyti daugiau sisteminių kokybės vadybos taikymo skatinimo priemonių. Be to, yra taikomos ir tokios viešojo administravimo veiklos gerinimo iniciatyvos, kaip strateginis planavimas, veiklos vertinimas ir vartotojų pasitenkinimo apklausa, tačiau „neišnaudojamos galimybės jas derinti su kokybės vadybos iniciatyvomis“ (Nakrošis ir Černiūtė, 2010).

Siekdama paskatinti viešojo administravimo ir kitas institucijas bei įstaigas savo veikloje taikyti kokybės vadybos priemones ir taip gerinti piliečių aptarnavimą ir paslaugų kokybę, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (toliau – VRM) nuo 2007 m. vykdo kokybės vadybos

metodų taikymo stebėsenos tyrimus. Šiais tyrimais vertinama kokybės vadybos priemonių taikymo esama situacija, nustatomas kokybės vadybos metodų diegimo intensyvumas ir identifikuojamos problemos bei kliūtys.

Nagrinėjant UAB „Socialinės informacijos centro“ parengtą 2013 m. ataskaitą apie kokybės vadybos metodų diegimą viešojo administravimo institucijose ir kt. institucijose bei įstaigose nustatyta, kad „bent vieną kokybės vadybos modelį taiko (yra įsidiegę arba šiuo metu diegia) 44 proc. apklaustųjų organizacijų (neskaičiuojant „Vieno langelio“ principo ir vartotojų pasitenkinimo tyrimų)“ (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose ir kitose institucijose / įstaigose stebėseną, 2013, p. 59).

Ataskaitoje nurodoma, kad vieno langelio principą taiko daugiau kaip du trečdaliai apklaustųjų organizacijų (68 proc.), o populiariausiu kokybės vadybos modeliu (neskaičiuojant „Vieno langelio“ principo) išlieka ISO 9000 serijos standartai. Šiuos standartus taiko 31 proc. apklaustųjų organizacijų ir dar 20 proc. ketina diegti iki 2020 m. Bendrąjį vertinimo modelį taiko 11 proc. apklaustųjų, o kitus metodus taiko ir ketina diegti mažiau nei 10 proc. apklaustųjų organizacijų (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose ir kitose institucijose/įstaigose stebėseną, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad mūsų šalies viešajame ir privačiame sektoriuje kokybės vadyba pradėta diegti neseniai. Kokybės vadybos priemonių taikymo esama situacija rodo, kad diegiant kokybės vadybos koncepcijas yra nemažai padaryta, o KVS renkasi tos institucijos, įstaigos ir organizacijos, kurios jau senai veikia ir turi veiklos valdymo priemonių patirties. Kita vertus, reikia atsižvelgti ir į tai, kad kokybės vadybos diegimas ir sertifikavimas reikalauja nemažų resursų ir kaštų, tačiau kokybės vadybos koncepcijų diegimas auga.

Taigi bet kurios įmonės teikiamų paslaugų kokybė ir jos valdymas yra svarbus procesas, o KVS linkusios taikyti brandesnės įstaigos, nes „trūkstant kokybės vadybos patirties pasirinktas kokybės vadybos modelis gali būti įdiegtas formaliai ir gali daugėti administracinio krūvio“ (Nakrošis ir Černiūtė, 2010, p. 74). Kaip šis procesas vyksta Lietuvos transporto priemonių techninės apžiūros centruose, kokie yra techninės apžiūros centrų paslaugų kokybės valdymo ypatumai, – šie ir kiti svarbūs klausimai analizuojami kituose šio darbo skyriuose.

2.5. Techninės apžiūros centrų valdymo ypatumai

2.5.1. Lietuvos transporto priemonių techninės apžiūros sistemos istorija

Europoje periodinė techninė apžiūra buvo pradėta įgyvendinti 1997 m., kai ES transporto priemonėms buvo taikomos transporto priemonių taisyklės, kuriomis nustatyti minimalūs transporto priemonių tikrinimo standartai, parengti dar 1977 m. Nuo to laiko minėtos Taisyklės keitėsi nežymiai (Europos Komisijos 2012 m. liepos 13 d. pranešimas spaudai).

Taigi pagrindiniai šios srities teisės aktai yra trys: pirmoji – direktyva 2009/40EB, kuria nustatomi minimalūs motorinių transporto priemonių periodinės apžiūros – įprastinio, įstatymais reikalaujamo transporto priemonių patikrinimo standartai, o antroji – direktyva 2000/30EB, papildanti direktyvą 2009/40EB, nes joje nustatomas reikalavimas tarp periodinių patikrinimų vykdyti komercinių transporto priemonių kontrolę keliuose. Direktyva 1999/37/EB dėl transporto priemonių registracijos dokumentų nustatomi registracijos liudijimų išdavimo reikalavimai, jų abipusis pripažinimas ir minimalaus turinio suvienodinimas (Europos Komisijos 2012 m. liepos 13 d. pranešimas spaudai). 2014 m. buvo priimta direktyva 2014/45/ES, kuria panaikinta 2009/40EB direktyva, o naujoje direktyvoje nurodyta, kad „valstybėms narėms turėtų būti leidžiama nustatyti griežtesnius apžiūros standartus negu reikalaujama“ (Europos Parlamento ir Tarybos 2014 m. balandžio 3 d. direktyva 2014/45/ES, 2014).

Lietuvos transporto priemonių techninės apžiūros sistema pradėjo formuotis 1993 m. (iki tol automobilių techninę apžiūrą (toliau – TA) vykdė VRM (Kelių policija). 1993 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – LRV) nutarimu techninių apžiūrų organizavimas ir priežiūra buvo perduotas Susisiekimo ministerijai (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 1993). Vykdydama šį nutarimą, Susisiekimo ministerija parengė techninės apžiūros centrų (toliau – TAC) steigimo ir darbo organizavimo tvarką bei kitus norminius-techninius dokumentus, reikalingus šiai funkcijai vykdyti, bei nustatė pagrindinę jų veiklą – automobilių techninį įvertinimą (Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija, 1993).

Siekiant sklandžiai perimti TA vykdymą iš VRM, nutarta šalies teritoriją suskaidyti į 10 zonų, kurios tuo metu beveik atitiko įsteigtų apskričių ribas. Zonose buvo skelbiami konkursai apžiūrų vykdytojams atrinkti, juose dalyvavo apie 40 pretendentų (Lietuvos techninės apžiūros sistemos raida, 2016). Taigi kiekvienoje zonoje buvo įsteigti TAC, kurie su Susisiekimo ministerija sudarė sutartis, o vienas iš svarbiausių įsipareigojimų – „sudaryti tinkamas transporto priemonių techninių

apžiūrų sąlygas, nuolat tirti apžiūrų paklausą ir, jei reikia, suderinus su Susisiekimo ministerija, plėsti techninių apžiūrų stočių tinklą“ (Lietuvos techninės apžiūros sistemos raida, 2016).

1994 m. vasario mėn. darbą pradėjo „Vilniaus TAC“ bei Lietuvos ir Vokietijos bendrovė „Tuvlita“, kuri iš pradžių vykdė techninę apžiūrą Vilniuje, o nuo 1995 m. – visoje Lietuvoje. 1994–1995 m. Lietuvoje buvo įkurti šie TAC: „Kauno TAC“, Panevėžio „TAC“, „Skirlita“, Šiaulių TAC“, „Tauragės TAC“, „Techalga“, „Telšių TAC“, „Transkona“, „Tuvlita“, „Utenos TAC“ (Lietuvos techninės apžiūros sistemos raida, 2016). Kartu su UAB „Transporto studijos“ 1995 m. buvo įsteigta Lietuvos techninės apžiūros įmonių asociacija „Transekssta“, apjungianti 10 TAC, o pastarieji yra įsteigę 80 techninės apžiūros stočių (toliau – TAS). UAB „Transporto studijos“ yra konsultacinė įmonė, kuri rūpinasi TA kontrolierių ir kt. pareigūnų mokymu bei nuolatiniu jų kvalifikacijos kėlimu (pl. žr. 3 pav.)

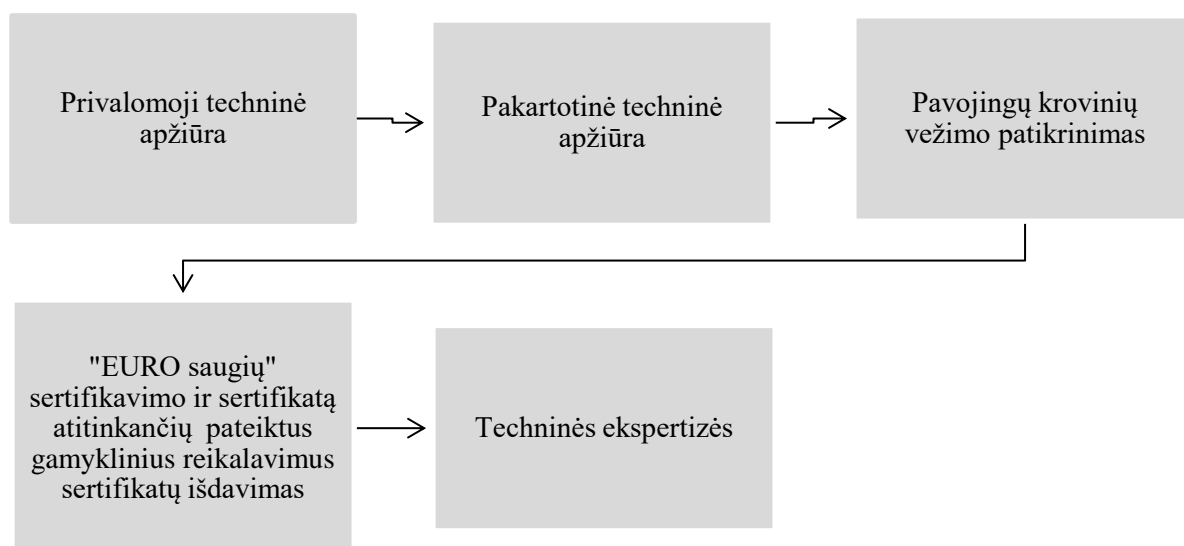


3 pav. Lietuvos techninės apžiūros įmonių asociacijos „Transekssta“ nariai (sudaryta autorės)

Taigi pastaruoju metu „Transeksa“ nariai yra 10 TAC ir UAB „Transporto studijos“. Glaustai pateikus Lietuvos transporto priemonių techninės apžiūros sistemos istoriją, toliau apžvelgiama TAC teikiamų paslaugų kokybės politika.

2.5.2. Techninės apžiūros centruose teikiamų paslaugų kokybės politika

Lietuvos TAC teikiamos tokios paslaugos, kaip privalomoji TA, pakartotinė TA, pavojingų krovinių vežimo patikrinimas, „EURO saugių“, atitinkančių transporto priemonių pagal pateiktus gamyklinius reikalavimus, sertifikatų išdavimas ir techninės ekspertizės (žr. 4 pav.).



4 pav. Lietuvos techninės apžiūros centruose teikiamos paslaugos (sudaryta autorės)

Privalomoji TA – „Lietuvos Respublikoje įregistruotų transporto priemonių ir priekabų privalomas techninės būklės tikrinimas, apimantis transporto priemonės ir priekabos tapatumo nustatymą ir jų techninės būklės atitikties teisės aktų reikalavimams įvertinimą“ (Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija, 2014). *Pakartotinė TA* yra kontrolinis tikrinimas, kurio metu tikrinama, ar pašalinti ankstesnės patikros metu nustatyti trūkumai ir ar neatsirado naujų. *Pavojingų krovinių vežimo patikrinimo* metu nustatoma, ar kelių transporto priemonės tinkamos vežti pavojingus krovinius, t. y. tikrinama, ar transporto priemonės atitinka gamyklinius reikalavimus (Valstybinė kelių ir transporto inspekcija prie Susisiekimo ministerijos, 2004).

Kita paslauga – „*EURO saugių*“ sertifikatu, atitinkančių pateiktus gamyklinius reikalavimus, išdavimas (saugi transporto priemonė – N2, N3, O3, O4 klasių transporto priemonės, kaip jas apibrėžia Įstatymas) (Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija, 2006). Ši paslauga atliekama išduodant sertifikatus, kurie gali būti pratęsimi bei tikrinama jų atitiktis nustatytiems eismo saugumo reikalavimams kartą per metus privalomosios TA metu. *Techninės ekspertizės* yra „gaminamos ar perdirbtos transporto priemonės techninės dokumentacijos bei pagamintos ar perdirbtos transporto priemonės atitikties nustatytiems reikalavimams įvertinimas“ (Valstybinė kelių transporto inspekcija, 2016).

Lietuvos techninės apžiūros sistemą kontroliuoja Valstybinė kelių transporto inspekcija prie Susisiekimo ministerijos (toliau – VKTI), kurios priežiūra lemia „svarbiausius techninės apžiūros principus: nešališkumą, patikros kokybę, operatyvumą, minimalius įkainius“ (Lietuvos techninės apžiūros sistemos raida, 2016).

Nuo 2008 m. gruodžio mėn. TAC pradėjo eksploatuoti naują TA informacinę sistemą (toliau – TAIS). Tai yra bazinis įrankis, skirtas kokybiškam funkcijų vykdymui, suteikiantis galimybę teikti / gauti informaciją, susijusią su tikrinamomis transporto priemonėmis VKTI, Kelių transporto priemonių registru, draudimo įmonėms, policijai ir kt. Taip pat modernizuojama patikros įranga ir diegiamos TA technologinių linijų proceso valdymo programos su automatiniu matavimo ir apžiūros duomenų padavimu į TAIS. Šių programų įdiegimas leidžia modernizuoti TA procesą patikros linijose, mažina žmogiškojo faktoriaus dalį, klaidų atsiradimo galimybes, piktnaudžiavimo atvejus (Lietuvos techninės apžiūros sistemos raida, 2016). Be to, transporto valdytojų patogumui plečiamos ir diegiamos elektroninės paslaugos, organizuojama galimybė iš anksto užsiregistruoti TA (E-paslaugų aprašymas, 2016), modernizuojamos klientų laukimo aikštelės, diegiant eilių valdymo sistemas su švieslentėmis.

Verta paminėti, kad pastaruosiu metu Lietuvos TA sistemoje dirba daugiau kaip 400 aukštos kvalifikacijos specialistų (Lietuvos techninės apžiūros sistemos raida, 2016), o TAC įdiegtos kokybės sistemos, užtikrinančios LST EN ISO/IEC 17020:2012 standarto reikalavimų vykdymą. Tikimasi, kad tai leis užtikrinti ne tik TA atlikimo nešališkumą, bet ir nepriklausomumą, sąžiningumą ir kokybę.

Kalbant apie TAC teikiamų paslaugų kokybę reikia pažymėti, kad kokybės politika yra „oficialus rašytinis organizacijos aukščiausios vadovybės įsipareigojimas kokybės siekimo ir užtikrinimo srityje“, numatantis tam tikro laikotarpio veiklos tobulinimo siekius, kryptis ir priemones bei tam reikalingus intelektualinius, materialinius ir finansinius išteklius (Ruževičius, 2007,

p. 89). Projektuojant KVS reikia atlikti vadybos sistemos diagnostiką, apibrėžti kuriamos sistemos tikslus, identifikuoti klientus ir jų poreikius, nustatyti organizacijos veiklos stipriąsias ir silpnąsias bei tobulintinas sritis, atitikti tarptautiniams paslaugų standartams bei atlikti kt. darbus (Ruževičius, 2007). Po to pradedamas rengti *kokybės vadovas* arba *kokybės knyga*, pvz., UAB „Telšių TAC“ yra sukūręs *vadybos sistemos žinyną*, kuriame aprašomas KVS veikimas ir parengta kokybės politikos užtikrinimo dokumentacija (UAB „Telšių TAC“ vadybos sistemos žinynas, 2015). Taip buvo sukurta, įforminta dokumentais ir įgyvendinama KVS. TAC vadybos sistemos žinynai yra skirti verslo partneriams ir darbuotojams, nes juose nustatomi reikalavimai TA kontrolieriams, tiesiogiai priimančioms sprendimus ir atsakingiems už savo veiklos nešališkumą. Taip pat TA kontrolierių nepriklausomumą ir nešališkumą nustato Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro įsakymai ir TAC vadovų įsakymai (Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija, 1993, 1996).

Kasdieninis gyvenimas sunkiai įsivaizduojamas be transporto priemonių, kurios daro įtaką ir įmonių veiklai, nes tik transporto aptarnavimo dėka jos gali laiku atsigabenti reikalingų žaliavų ar pateikti prekių vartotojams. Todėl transporto priemonių techninė būklė privalo būti tinkama, o vienas iš veiksmingiausių tai užtikrinti yra jos kontrolė, kuri privalo būti nešališka. Tačiau „Lietuvoje su galiojančia techninės apžiūros rezultatų kortele važinėja 1, 37 mln. automobilių“, o „apie 150 tūkstančių transporto priemonių eksploatuojama pažeidžiant TA reikalavimus“, todėl „maždaug 3 proc. transporto priemonių uždraudžiama eksploatuoti“ (Valionis, 2013). Taigi toliau pateikiamas UAB „Telšių TAC“ paslaugų kokybės vertinimo modelis, o ketvirtajame skyriuje – įmonės teikiamų paslaugų kokybės tyrimai.

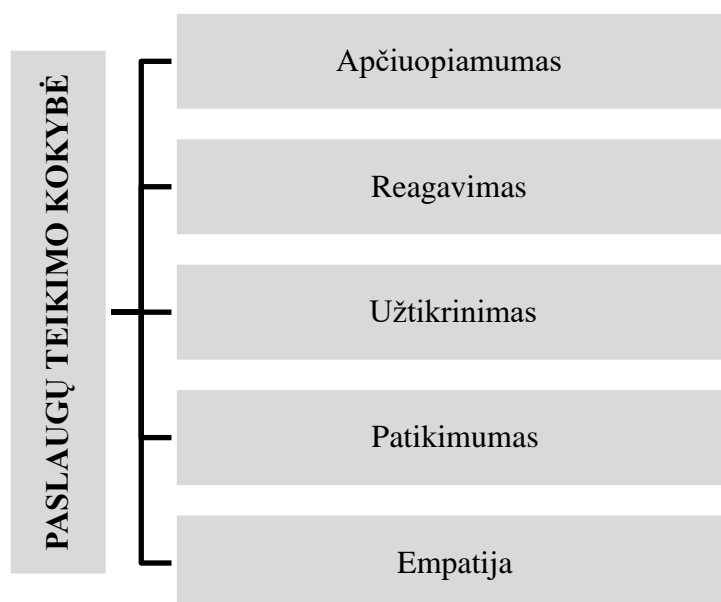
2.6. UAB „Telšių TAC“ paslaugų kokybės vertinimo modelis

Pasak A. Jurkausko (2003), gera paslaugų kokybė reiškia didesnę vartotojų pasitenkinimą, kuris turi dvejetainį efektą, t.y. tikimasi, kad pagerės įmonės vidinė atmosfera, o klientų padidėjęs pasitenkinimas turi ir išorinį poveikį, kai pritraukiami nauji klientai, nes teigiami klientų atsiliepimai gerina bendrą ir vietinį paslaugų įmonės įvaizdį (Jurkauskas, 2003).

Svarbiausia nuolat garantuoti, kad klientai gautų aukštos kokybės paslaugas, nes kokybė yra tai, kas padeda suprasti vartotojų norus ir daryti viską, kad jie būtų įgyvendinti (Edvardsson, 1998). Todėl labai svarbu suprasti vartotojus ir esamą situaciją bei teisingai apibrėžti jų poreikius ir lūkesčius. Vartotojų lūkesčių tenkinimas yra galutinė organizacijos užduotis, tačiau reikia pažymėti,

kad įmonės sėkmė priklauso ne tik nuo vartotojų poreikių patenkinimo, bet ir sugebėjimo palaikyti ilgalaikius santykius.

B. Edvardsson (1998) teigia, kad, „paslaugos kokybės modeliuose turi būti vertinamas paslaugos procesas organizacijos viduje, nes vidaus paslaugų kokybės lygis yra vienas pirminių veiksnių, sąlygojančių išorinę paslaugų kokybę“ (Edvardsson, 1998, p. 8). Todėl siekiant įvertinti UAB „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų kokybę, pasirinktas šio darbo 2.3 poskyryje (paslaugų kokybės vertinimo modeliai) minimas SERVQUAL kokybės matavimo modelis. Šis modelis apibūdina svarbiausias paslaugų kokybės dimensijas ir leidžia įvertinti funkcinę paslaugų kokybę bei atskleidžia vartotojo nuomonę apie šią kokybę (žr. 5 pav.).



5 pav. UAB „Telšių TAC“ paslaugų teikimo kokybės modelis (sudaryta autorės)

Šiame modelyje paslaugų *apčiuopiamumas* yra įvardijamas kaip materialus pagrindas, t.y. įranga, personalo ir kitų bendravimo metu naudojamų priemonių išvaizda. Apčiuopiamumo dimensija apima paslaugos akivaizdumo apraiškas, kurias sudaro fizinės paslaugos teikimo priemonės (patalpos, įrengimai ir jų išdėstymas) ir personalas (svarbi jo išvaizda) (Vengrienė, 2006). Teikiant paslaugas, ši dimensija yra svarbi, nes realiai vartotojas negali paliesti paslaugos, tačiau pasitelkiant fizinius elementus sudaromas įspūdis apie paslaugas ir jų teikimą (Poškutė ir Bivainienė, 2011). *Reagavimas* – tai tiesioginis bendravimas su klientais, ryšio palaikymas. Ši dimensija apima pasiruošimą tuoj pat padėti klientui ir suteikti paslaugą, neverčiant jo laukti. Taip

pat reagavimas siejamas su nedelsiamu dokumentų (sąskaitų ir atsiskaitymo) įforminimu ir greitu kliento informavimu apie atliktą paslaugą arba jos eigą (Vengrienė, 2006).

Paslaugų užtikrinimo dimensija irgi yra labai svarbi, apimanti darbuotojų žinias ir paslaugumą, kuriuos ypač vertina klientai, nes jie sukelia paslaugų vartotojų pasitikėjimą. Tikrumas apima ir darbuotojų elgesį su klientais, pagarbą jiems, mokėjimą komunikuoti ir suprasti klientų poreikius, išlaikyti duomenų konfidencialumą ir atitinkamą organizacijos įvaizdį (Poškutė ir Bivainienė, 2011). *Patikimumo* dimensija – tai tam tikros įmonės veiklos ir patikimumo pastovumas (užtikrintas ir tikslus pažadėtų paslaugų gavimas ir atlikimas) (Ruiq & Andrian, 2009). Be to, patikimumas – tai „paslaugos reputacija platesniame visuomenės rate ir darbuotojų gebėjimas įkvėpti pasitikėjimo jausmą klientams“ (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010, p. 27). *Empatija* yra pagalbos būdas, kai nekritikuojant įeinama į kliento asmeninį pasaulį ir bandoma suprasti, kokius jausmus jis išgyvena ir kokias nuomones turi suformavęs (Huggard, 2003). Pasak B. Vengrienės (2006), empatija yra „plati sąvoka (...), o į ją „įeina gebėjimas suprasti klientų pageidavimų esmę, skirti individualų dėmesį, atpažinti nuolatinius klientus“ (Vengrienė, 2006, p. 134).

Taigi per pastaruosius dvidešimt metų SERVQUAL metodika labai paplito, tapo beveik standartiniu modeliu paslaugų kokybės matavimui (Poškutė ir Bivainienė, 2011), o toks kokybės matavimo būdas yra ganėtinai paprastas, bet efektyvus, kad atskleistų stipriąsias ir silpnąsias teikiamų paslaugų kokybės savybes (Bagdonienė ir Hopenienė, 2009).

Apibendrinant antrąjį darbo skyrių teigtina, kad paslaugos, kaip socialinis ir kultūrinis fenomenas, savo raidą pradėjo dar senovėje, o pastaruoju metu jos apima dešimtis įvairios veiklos tipų. Paslaugų kokybės samprata yra nevienareikšmė, todėl tiksliai ją įvardyti gana sudėtinga, nes kokybė gali būti suvokta ir įvertinta tiek objektyviai, tiek subjektyviai. Pagrindinis kokybės vertintojas yra vartotojas ir kuo geresnė teikiamų paslaugų kokybė, tuo didesnis pasitenkinimas.

Nors paslaugos kokybė yra klientų pasitenkinimo lygio matas, tačiau vartotojai skirtingai suvokia bei vertina paslaugų kokybę. Vis dėlto išskirtini tokie vertinimo kriterijai, kaip profesionalumas ir įgūdžiai, patikimumas ir pasitikėjimas, kompensavimas ir kreditabilumas, reputacija ir kt. Išnagrinėti paslaugų kokybės vertinimo modeliai atskleidžia paslaugų kokybės vertinimo sudėtingumą, todėl kokybės modelio pasirinkimą lemia tam tikros paslaugos prigimtis ir tyrimo tikslai. Išanalizavus paslaugų kokybės užtikrinimo iniciatyvas nustatyta, kad paslaugų kokybės politikos istorija dar trumpa, tačiau diegiant kokybės vadybos koncepcijas ir adaptuojant kitų šalių patirtį yra nemažai padaryta. Šis procesas Lietuvos transporto priemonių TAC vyksta kuriant ir įgyvendinant KVS ir nuolat gerinant jos rezultatyvumą.

3. UAB „TELŠIŲ TAC“ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TYRIMO METODOLOGIJA

Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad 2008–2010 m. buvo pateikti tyrimai, kuriuose nagrinėtos ir vertintos Lietuvos žmonių patirtys TAC bei privalomos TA sistema Danijoje, Lietuvoje, Vokietijoje ir Švedijoje (Vaišvila, 2008; Šlepetytė, 2010). Tačiau pastaruoju metu panašių tyrimų neatlikta, todėl tikslinga analizuoti ir vertinti TAC teikiamų paslaugų kokybę apklausiant paslaugų vartotojus/klientus. Ne mažiau svarbus ir TAC bei techninio aptarnavimo stočių (toliau – TAS) vadovų požiūris į teikiamų paslaugų kokybės valdymą, nes pastarieji ne tik turi gilių teorinių žinių, bet ir sugeba jas kompetetingai taikyti, puikiai išmano savo darbo sritį ir gali pateikti atitinkamų išvadų.

3.1. Tyrimo tikslas, metodai ir imtis

Iškeltos problemos sprendimui nuspręsta atlikti kiekybinį – kokybinį tyrimą, kurio tikslas – iširti ir įvertinti vartotojų/klientų bei ekspertų nuomonę (požiūrį) apie UAB „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų kokybę ir jos valdymą. Toks dviejų tyrimo metodų – kiekybinio ir kokybinio – derinimas yra apibūdinamas kaip trianguliacija (skirtingų kokybinių ir kiekybinių strategijų derinimas).

Respondentų skaičius yra vienas iš veiksnių, lemiančių gautos informacijos tikslumą ir patikimumą. Imtis yra tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai bei teikti reikalingą informaciją. Skaičiuojant respondentų imtį, tyrimui naudota Paniotto formulė, kuri taikoma tiek mažų, tiek didelių visumų atžvilgiu, kai $n = 1 / (\Delta^2 + 1/N)$: n – imties dydis (respondentų skaičius, kuriuos būtina apklausti); Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis (šiuo atveju 5 proc.); N – generalinė visuma (tiriamoji visuma).

Taikant šią formulę su 95proc. tikimybe ir leidžiama paklaida 5proc. bei imant kaip visumą visas per 2015 m. techninę patikrą atlikusias 50708 motorines transporto priemones (UAB „Telšių TAC“, 2016), gauname respondentų skaičių 397. Imant visumą galima skaičiuoti 141 352 Telšių apskrities gyventojus (Lietuvos statistikos departamento duomenys, 2016) ir tada gauname 399 respondentų skaičių ($n = 1 / (0,05^2 + 1/50708) = 397$; arba $n = 1 / (0,05^2 + 1/141352) = 399$). Kaip matyti, gautas imties dydis skiriasi tik dviem respondentais.

Kiekybinis tyrimas atliktas 2016 m. spalio–lapkričio mėn. UAB „Telšių TAC“ aplinkoje (Plungės TAS, Mažeikių TAS, Akmenės TAS, Skuodo TAS ir Rietavo TAS), o jo metu išplatinta

450 anketų. Suskaičiavus užpildytas anketas nustatyta, kad tyrime dalyvavo 400 respondentų, 15 anketų sugadinta, o į kitas – neatsakyta.

Kokybinis tyrimas atliktas 2016 m. lapkričio mėn., jo dalyvių imtis – 6 ekspertai, kurių platesnė charakteristika pateikiama 2 priede (žr. priedą Nr. 2). Tai kompetetingi UAB „Telšių TAC“ vadovai, kurie kviešti atsakyti į klausimus, reikalaujančius specialių žinių, bei prašyta apibūdinti ir įvertinti UAB „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų kokybės valdymo ypatumus. Interviu metu pateikti atsakymai įrašyti į diktofoną (vėliau perrašyti kaip tekstas), interviu trukmė – 40–60 min.

3.2. Tyrimo etikos principai

Vykdamas kiekybinį – kokybinį tyrimą laikytasi pagrindinių etikos principų: savanoriškumo, geranoriškumo, privatumo ir pagarbos, teisingumo ir sąžiningumo (tyrimuose pateikiami tik tokie duomenys, kokie gauti iš tikrųjų) (Kardelis, 2007; Žydžiūnaitė, 2007). Kokybinis tyrimas atliekamas gavus tiriamųjų (ekspertų) sutikimus jame dalyvauti ir aptarus laiką. Ekspertams garantuotas anonimiškumas ir konfidencialumas.

Gerbiant respondentų privatumą ir anonimiškumą, ekspertams suteikti numeriai (E1, E2, E3 ir t. t.). Be to, tiriamieji informuoti apie tyrimo tikslą ir jiems suteikta laisvė pasitraukti iš jo.

3.3. Tyrimo instrumentarijus

Pasak K. Kardelio (2002), plačiausiai paplitę ir vartojami paslaugų kokybės tyrimo metodai yra vartotojų apklausa, laisvos formos ar su iš anksto paruoštais klausimais interviu, anketinė apklausa paštu, telefoninė apklausa, apklausa per masines informacijos priemones ir ekspertų apklausa. Labiausiai paplitęs informacijos rinkimo metodas yra anketinė apklausa (skatinančių veiksmų seka, naudojama atsakymams iš tiriamųjų gauti ir tirti). Dažniausiai tyrimuose apklausa atliekama interviu (pokalbio) arba anketinės apklausos būdu.

Kadangi anketinės apklausos metu gautus duomenis reikia sugrupuoti, būtina naudoti skales. Kaip nurodo K. Kardelis (2002), skalės yra nominalinės, intervalinės ir ranginės. Nominalinė skalė – objektyvių duomenų apie respondentus nustatymas (pvz., amžius, lytis, šeimyninė padėtis, išsilavinimas, darbinė veikla ir kt. rodikliai) yra naudojama demografinėje anketos dalyje. Intervalinė skalė padeda išmatuoti ir palyginti požymius, turinčius skaitmeninę išraišką (pvz., amžių, išsilavinimą ir kt.).

Dažniausiai naudojamas duomenų grupavimo būdas yra ranginė skalė, kai visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Tokia skalė vadinama Likerto skale (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Likerto skalė vartotojų pasitenkinimui matuoti (sudaryta pagal Vanagą, 2008)

Vartotojų pasitenkinimo vertinimo skalė				
1	2	3	4	5
Labai blogas 1	Blogas 2	Nei blogas, nei geras 3	Geras 4	Labai geras 5
Visiškai nesutinku 1	Nesutinku 2	Nei sutinku, nei nesutinku 3	Sutinku 4	Visiškai sutinku 5
Labai nepatenkintas 1	Nepatenkintas 2	Nei patenkintas, nei nepatenkintas 3	Patenkintas 4	Labai patenkintas 5

Taigi respondentai gali pasirinkti jų nuomonę atspindintį atsakymą, o tyrėjas – nustatyti vartotojų pasitenkinimo lygių skirtumus.

Atliekant kiekybinį tyrimą, pasirinkta SERVQUAL metodika, kuri leidžia nustatyti skirtumą tarp vartotojo patirtos kokybės ir įvertinti tam tikros įmonės teikiamų paslaugų kokybę pagal kiekvieną kriterijų. Šis kokybės matavimo būdas yra efektyvus, atskleidžiantis stipriąsias ir silpnąsias teikiamų paslaugų kokybės savybes (Palaima, 2005). Gauti duomenys apdoroti Microsoft Excel programa.

Kiekybiniam tyrimui parengta anketa (žr. priedą Nr. 4), sudaryta remiantis šio darbo teorine dalimi, kurioje analizuota paslaugos kokybės samprata, vertinimo kriterijai ir paslaugų kokybės vertinimo modeliai. Anketos įžangoje paaiškinami tyrimo tikslai, anketos pildymo technika ir nurodoma, kad anketa yra anoniminė, o tyrimo rezultatai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrintai.

Demografinėje anketos dalyje respondentų prašoma pateikti informaciją apie save, t. y. nurodyti lytį, amžių ir išsilavinimą. Taigi anketos struktūra remiasi penkiomis SERVQUAL kokybės modelio dimensijomis (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Paslaugų kokybės dimensijos (sudaryta autorės)

Paslaugų kokybės dimensija	Apibūdinimas	Anketos teiginiai
Apčiuopiamumas	Materialus pagrindas: įranga, personalo ir kitų bendravimo metu naudojamų priemonių išvaizda.	<ul style="list-style-type: none"> • patalpos yra švarios ir tvarkingos • patalpos yra pritaikytos darbui su klientais • kontrolieriai atrodo tvarkingai • centras yra įsikūręs lengvai pasiekiamoje vietoje • darbo laikas yra patogus
Regavimas	Bendravimas su klientais	<ul style="list-style-type: none"> • apie besibaigiančią techninę apžiūrą gaunu SMS žinutę arba el. laišką priminimą • užsiregistravus internetu priimama tiksliai nurodytu laiku • darbuotojai yra mandagūs
Užtikrinimas	Darbuotojų žinios ir paslaugumas, sukeltantys vartotojui pasitikėjimą	<ul style="list-style-type: none"> • centre dirba kompetentingi ir savo darbą išmanantys darbuotojai • darbuotojai į mano klausimus atsako išsamiai • teikiamų paslaugų trukmė yra man priimtina
Patikimumas	Įmonės veiklos ir patikimumo pastovumas	<ul style="list-style-type: none"> • girdėjau tik teigiamus atsiliepimus apie teikiamas paslaugas • visą reikalingą informaciją apie paslaugas galima gauti telefonu • visą reikalingą informaciją apie paslaugas galima gauti el. būdu (internetu, elektroniniais laiškais) • išsami informacija apie teikiamas paslaugas pateikiama informaciniuose stenduose • darbuotojai dirba kaip komanda • teikiamos paslaugos atitinka mano poreikius
Empatija	Rūpestingų ir individualių paslaugų suteikimas klientams	<ul style="list-style-type: none"> • nebijau klausti darbuotojo, jeigu ko nors nesuprantu apie transporto priemonės būklę (stovį) • darbuotojai kantriai aiškina apie transporto priemonės būklę tol, kol suprantu, ką privalau padaryti

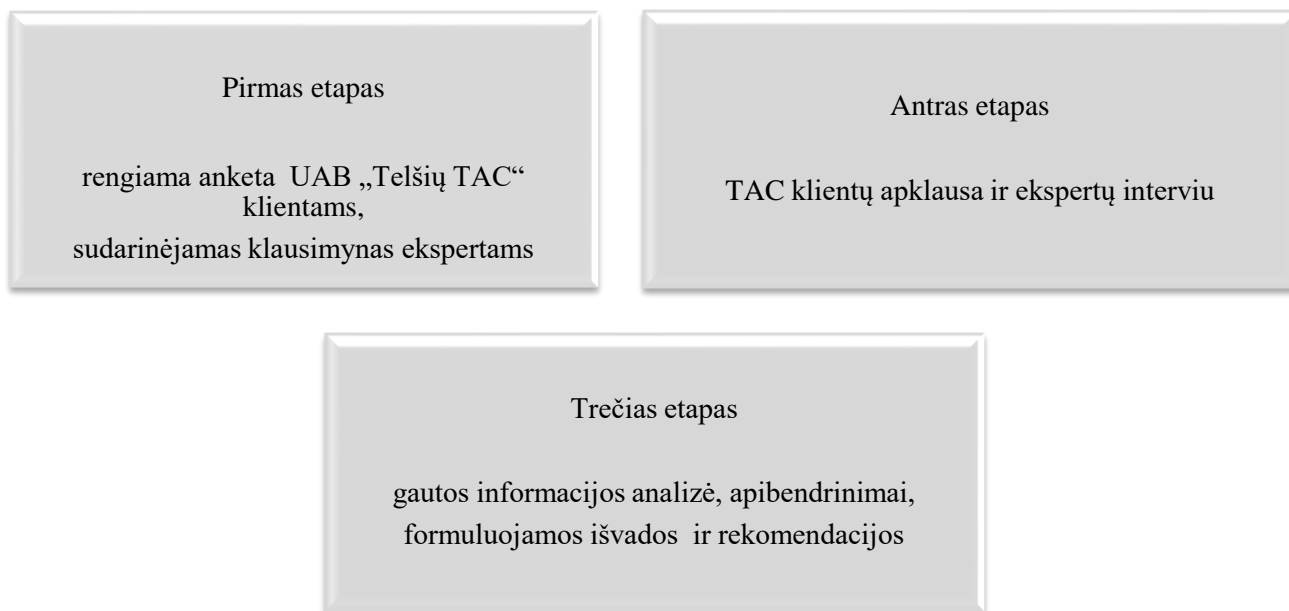
Anketos pabaigoje pateikiami baigiamieji klausimai, kuriuose prašoma nurodyti, ar yra pasitaikę konfliktinių situacijų, bei kviečiama išsakyti savo nuomonę, ką vertėtų pakeisti, kad teikiamų paslaugų kokybė būtų geresnė. Taip pat prašoma įvertinti balais TA atlikimo kokybę: profesionalumą, aptarnavimo kultūrą, darbuotojų elgesį, veiksmų ir sprendimų aiškumą, aptarnavimo prieinamumą (5 – labai gerai; 4 – gerai; 3 – nei gerai, nei blogai; 2 – blogai; 1 – labai blogai). Taigi kiekybinis tyrimas skirtas rinkti ir analizuoti informaciją apie paslaugų vartotojų poreikius bei įvertinti jų pasitenkinimą, nustatyti tobulintinas veiklos sritis, siekiant kokybiškesnių paslaugų teikimo.

Atliekant kokybinį tyrimą, pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu – individualus pokalbis su ekspertais pagal iš anksto paruoštus klausimus. Pusiau struktūrizuotas interviu patogus dėl to, kad pašnekesys griežtai neformalizuojamas, tarp tyrėjo ir respondento vyrauja laisva atmosfera, o pokalbio metu galima išplėtoti temas ir gauti didelį kiekį duomenų. Ekspertams pateikti aštuoni klausimai, orientuoti į teikiamų paslaugų kokybės valdymo vertinimą (žr. priedą Nr. 3). Ekspertai (informantai): UAB „Telšių TAC“ ir Plungės TAS, Mažeikių TAS, Akmenės TAS, Skuodo TAS bei Rietavo TAS vadovai.

Pažymėtina, kad vartotojų pasitenkinimui matuoti taikomi tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai tyrimai, o kokybiniai tyrimai naudojami, siekiant tam tikros organizacijos paslaugų gerinimo. Šiuo atveju kiekybinio tyrimo rezultatai skatina atlikti gilesnį kokybinį tyrimą, kuriuo siekiama atskleisti problemos esmę. Tačiau surinkta informacija atspindi tik tyrimo metu pateiktą klientų (vartotojų) ir UAB „Telšių TAC“ ekspertų nuomonę. Keičiantis demografinėi ir ekonominei situacijai, veikiant tam tikriems išorės veiksniams, respondentų (klientų) ir ekspertų vertinimai gali kisti.

3.4. Tyrimo eiga

Tyrimo eiga suskirstyta į tris etapus (žr. 5 pav.).



6 pav. Tyrimo etapai (sudaryta autorės)

4. UAB „TELŠIŲ TAC“ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TYRIMO REZULTATAI

Didėjant transporto priemonių skaičiui, Lietuvos techninės priežiūros įmonės patikrina beveik visas kelių transporto priemones (VKTI 2015 metų veiklos ataskaita, 2016). Transporto priemonių TA atlikimo tvarką ir periodiškumą nustato Kelių transporto priemonių valstybinės privalomosios TA atlikimo tvarkos aprašas (Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija, 2014).

Taigi kasmet Lietuvoje atliekama apie 840 tūkst. pirminių ir 420 tūkst. pakartotinių transporto priemonių TA, kurių tikslas – identifikuoti transporto priemones ir įvertinti jų techninę būklę (Lietuvos techninės apžiūros sistemos raida, 2016). Už transporto priemonių techninės būklės eksploatavimą yra atsakingi TAC, o šalyje suformuotas TAC ir TAS tinklas sudaro galimybę transporto priemonių savininkams atlikti privalomąją, pakartotinę TA ir kt. paslaugas, vykstant ne toliau nei 30 km.

Šiame skyriuje yra pristatoma UAB „Telšių TAC“ veikla ir teikiamos paslaugos bei pateikiami atlikto kiekybinio – kokybinio tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas.

4.1. UAB „Telšių TAC“ veikla ir teikiamos paslaugos

UAB „Telšių TAC“ – įstatymų nustatyta tvarka įregistruota 1994 m. kaip valstybinė įmonė, atitinkanti teisės aktų nustatytus reikalavimus ir turinti VKTI išduotą leidimą, suteikiantį teisę atlikti TA. UAB „Telšių TAC“ teikia tokias paslaugas, kaip privalomąją TA, pakartotinę TA, pavojingų krovinių vežimo patikrinimą, „EURO saugių“ atitinkančių transporto priemonių pagal pateiktus gamyklinius reikalavimus sertifikatų išdavimą ir technines ekspertizes (UAB „Telšių TAC“, 2016).

UAB „Telšių TAC“ pagal ISO 9000 serijos standartų reikalavimus įdiegta KVS, o bendrovė akredituota pagal LST EN ISO/IEC 17020:2012 standarto reikalavimus, kaip A tipo kontrolės įstaiga, ir jai išduotas Lietuvos Nacionalinio akreditacijos biuro akreditavimo pažymėjimas. Įmonė apjungia penkis TAS: Plungės TAS, Mažeikių TAS, Akmenės TAS, Skuodo TAS ir Rietavo TAS. UAB „Telšių TAC“ vykdomas tiesioginis valdymas, kai kiekvienas kontrolierius-ekspertas atsiskaito tiesiogiai direktoriui, o vadybininkės – finansininkei (pl. žr. Nr. 5).

UAB „Telšių TAC“ dirba 30 kontrolierių-ekspertų, kurie yra įgiję inžinieriaus-mechaniko išsilavinimą ir valstybės nustatyta tvarka – kontrolieriaus/eksperto kvalifikaciją. Be bazinio

aukštesniojo arba aukštojo transporto arba mechanikos inžinerijos išsilavinimo, TA kontrolieriai privalo turėti praktinio darbo patirties automobilių gamybos arba techninės eksploatacijos srityje bei baigti specialius kvalifikacinius kursus, kuriuos pagal patvirtintą programą organizuoja UAB „Transporto studijos“. Kursų baigimo liudijimo pagrindu VKTI išduoda pažymėjimus, suteikiančius teisę vykdyti transporto priemonių TA ir technines ekspertizes.

4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

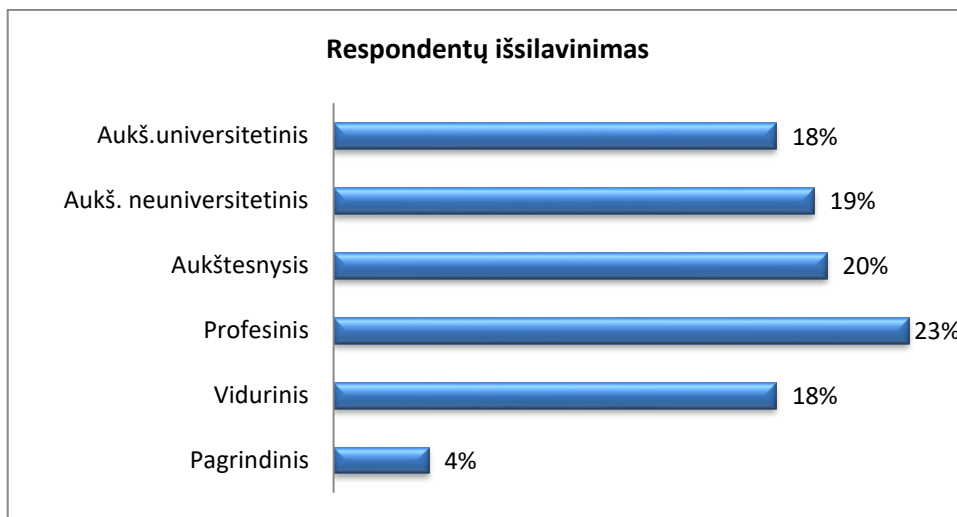
Iškeltos problemos sprendimui nuspręsta atlikti kiekybinį tyrimą, kurio metu respondentams buvo pateikta anketa apie UAB „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų kokybę (žr. priedą Nr. 4) ir paprašyta jas įvertinti.

Tyrimo dalyvavo 400 respondentų, o jų sociodemografiniai duomenys nurodyti 13 lentelėje (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Socialiniai-demografiniai tiriamųjų duomenys (sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (N, %))

Respondentai	Respondentų kategorijos	N	%
Lytis	Vyras	262	56,5
	Moteris	138	34,5
Amžius	Iki 30 m.	74	18,5
	30–39 m.	90	22,5
	40–49 m.	128	32,0
	50–59 m.	90	22,5
	Daugiau kaip 60 m.	18	4,5

Tyrimo dalyvavusių respondentų išsilavinimas nurodomas 6 pav. ir kaip matyti, didžiausia respondentų dalis – 23 proc. turi profesinį išsilavinimą, 20 proc. – aukštesnįjį, 18 proc. – aukštąjį universitetinį išsilavinimą (žr. 7 pav.).



7 pav. Kiekybiniame tyrime dalyvavusių respondentų išsilavinimas

Remiantis SERVQUAL metodika, suvokiama paslaugos kokybė nustatoma per penkių skirtingų matmenų paslaugos kokybės dimensijas: apčiuopiamumą, reagavimą, užtikrinimą, patikimumą ir empatiją (žr. 12 lentelę), toliau pateikiami kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys, kurie apdoroti Microsoft Excel programa, išanalizuoti ir įvertinti.

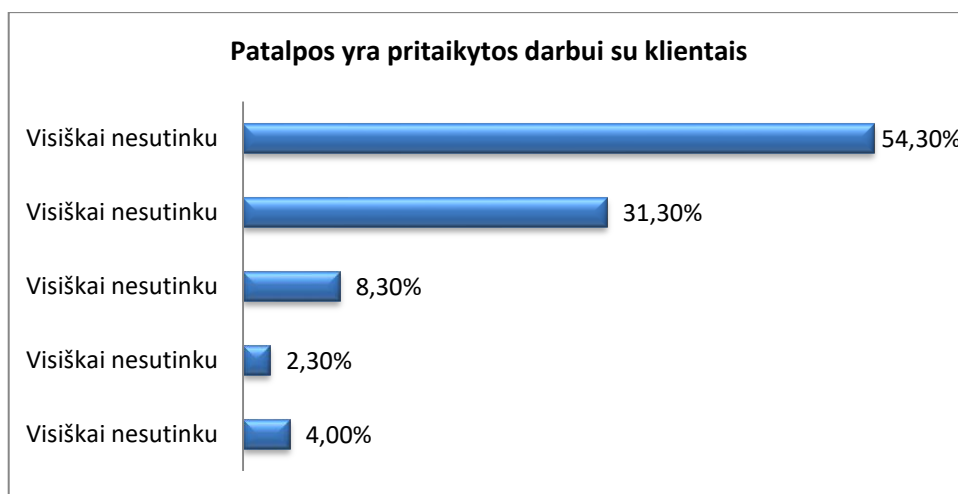
Vertinant teikiamų paslaugų apčiuopiamumą nustatyta, kad su teiginiu „patalpos yra švarios ir tvarkingos“ visiškai sutinka 57 proc. ir sutinka 33 proc. respondentų. „Nei sutinku nei nesutinku“ – 6 proc., „nesutinku“ – 1 proc. ir „visiškai nesutinku“ – 4 proc. respondentų (žr. 8 pav.).



8 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ patalpų tvarką ir švarą

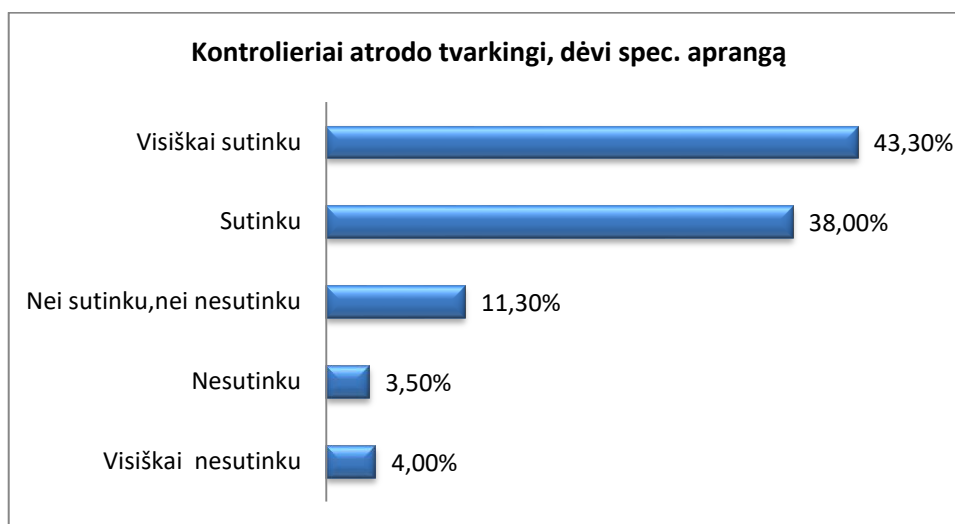
Įvertinus patalpų pritaikomumą darbui su klientais nustatyta, kad su pateiktu teiginiu „patalpos yra pritaikytos darbui su klientais“ visiškai sutinka 54 proc. respondentų. Taip pat su šiuo teiginiu

sutinka 31 proc., „nei sutinku nei nesutinku“ – 8 proc., „nesutinku“ – 3 proc. ir „visiškai nesutinku“ – 4 proc. respondentų (žr. 9 pav.).



9 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ patalpų pritaikymą darbui

Vertinant UAB „Telšių TAC“ kontrolierių išvaizdą – tvarkingumą (spec. rūbų dėvėjimą) – nustatyta, kad 38 proc. klientų su pateiktu teiginiu visiškai sutinka, 43 proc. respondentų – „sutinku“, 38 proc. – „nei sutinku nei nesutinku“, 11 proc. – „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“ – 4 proc. respondentų (žr. 10 pav.).



10 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ kontrolierių tvarkingumą

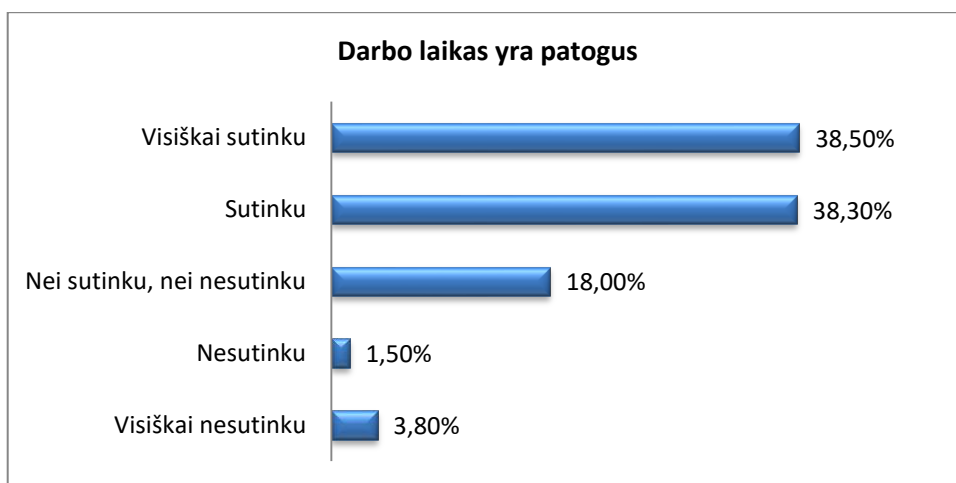
UAB „Telšių TAC“ apjungia penkis TAS: Plungės TAS, Mažeikių TAS, Akmenės TAS, Skuodo TAS ir Rietavo TAS. Šios stotys įsikūrusios miestų pakraščiuose, pramoniniuose rajonuose.

Klientai buvo paprašyti įvertinti susisiekimo patogumą (žr. 11 pav.). Nustatyta, kad su teiginiu „įmonė įsikūrusi lengvai pasiekiamoje vietoje“ visiškai sutinka 43 proc., sutinka 37 proc. respondentų. Su pateiktu teiginiu nei sutinka, nei nesutinka – 13 proc. respondentų, „nesutinku“ atsakė 3 proc. ir „visiškai nesutinku“ – 4 proc. respondentų (pastariesiems atrodo, kad 30 km. yra tolimas kelias).



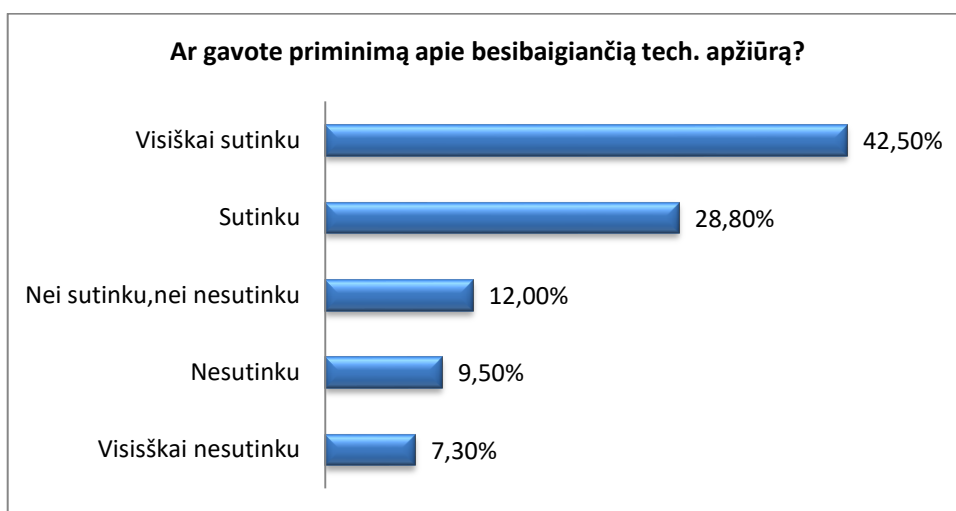
11 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ įsikūrimo vietą

Įvertinus klientų nuomonę apie UAB „Telšių TAC“ darbo laiko patogumą nustatyta, kad su teiginiu, jog darbo laikas yra patogus, visiškai sutinka 39 proc. respondentų, sutinka 38 proc. apklaustųjų. „Nei sutinku nei nesutinku“ atsakė 18 proc. respondentų, „nesutinku“ – 2 proc. ir „visiškai nesutinku“ – 4 proc., kas sudaro 24 proc. apklaustųjų (žr. 12 pav.).



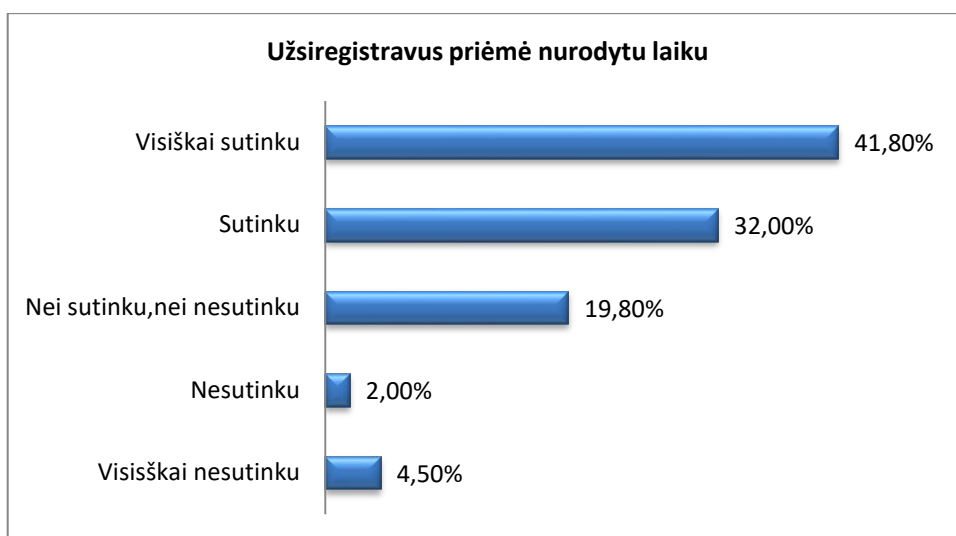
12 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ darbo laiką

Vertinant bendravimą su klientais (reagavimą) akivaizdu, kad UAB „Telšių TAC“ klientams apie transporto priemonių TA galiojimo laiką primena SMS žinute ar el. laišku. Su teiginiu, kad gavo priminimą, visiškai sutinka 42 proc. klientų, 29 proc. sutinka, kad gavo priminimą, o 12 proc. atsakė „nei sutinku, nei nesutinku“. Nesutinka su teiginiu 10 proc. respondentų, „visiškai nesutinku“ – 7 proc. (žr. 13 pav.).



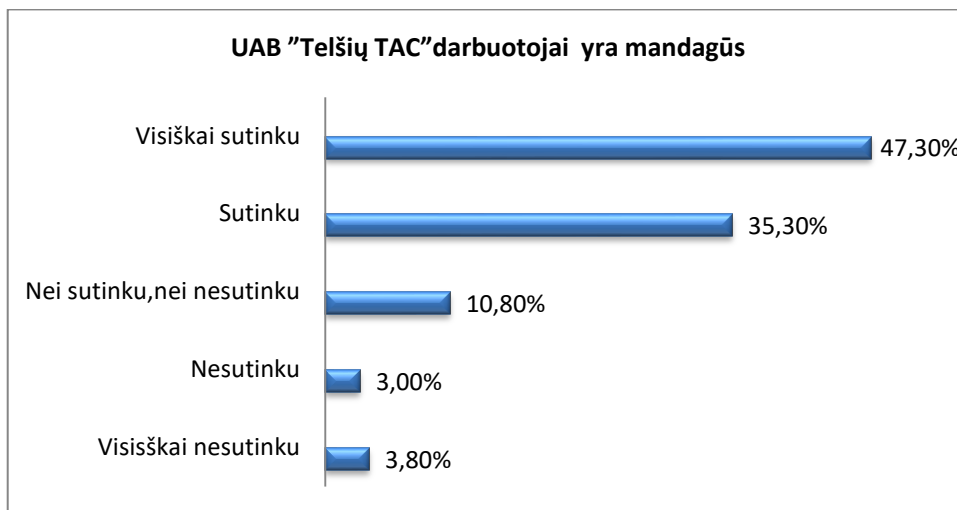
13 pav. Klientų nuomonė apie priminimą dėl techninės apžiūros galiojimo laiko

Su teiginiu „užsiregistravus priimama tiksliai nustatytu laiku“ visiškai sutinka 42 proc. apklaustųjų, sutinka – 32 proc. Su pateiktu teiginiu nesutinka 2 proc. ir visiškai nesutinka 4 proc. respondentų (žr. 14 pav.).



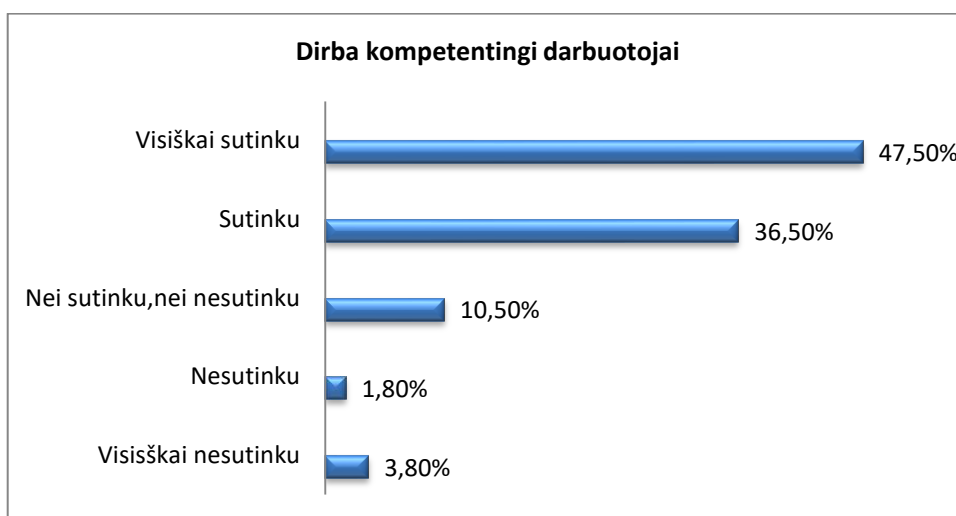
14 pav. Klientų nuomonė apie priėmimą UAB „Telšių TAC“ tiksliai nurodytu laiku

Vertinant tiesioginį bendravimą su klientais siekta sužinoti, ar UAB „Telšių TAC“ darbuotojai yra mandagūs (žr. 15 pav.). Klientų nuomonė pasiskirstė taip: 47 proc. respondentų visiškai sutinka ir 35 proc. sutinka su teiginiu, kad darbuotojai yra mandagūs. „Nei sutinku nei nesutinku“ atsakė 11 proc., „nesutinku“ – 3 proc. ir „visiškai nesutinku“ – 4 proc. respondentų.



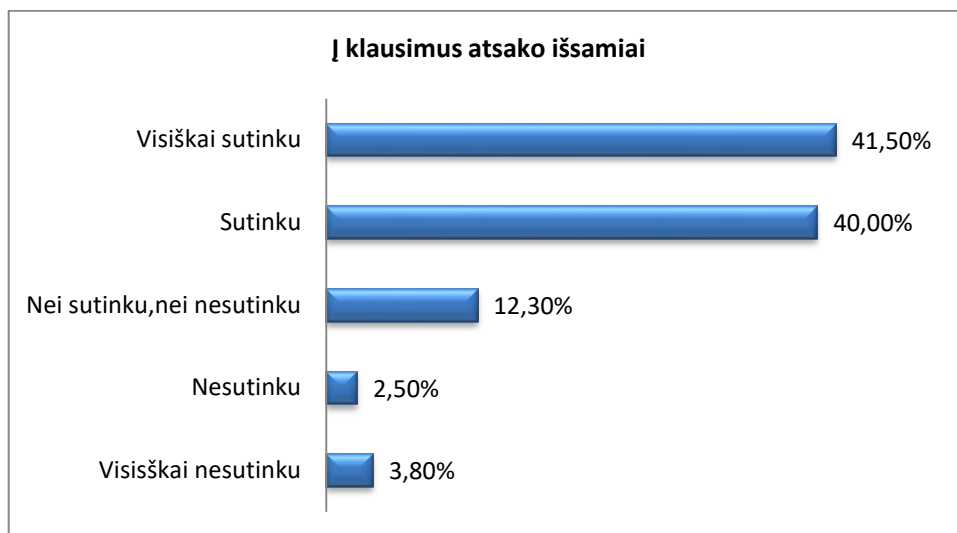
15 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ darbuotojų mandagumą

Vertinant trečiąją dimensiją (paslaugų užtikrinimą) nustatyta, kad 47 proc. respondentų visiškai sutinka ir 36 proc. sutinka, kad UAB „Telšių TAC“ darbuotojai yra kompetetingi. „Nei sutinku, nei nesutinku“ atsakė 11 proc. respondentų, „nesutinku“ – 2 proc. ir „visiškai nesutinku“ – 4 proc. (žr. pav.16).



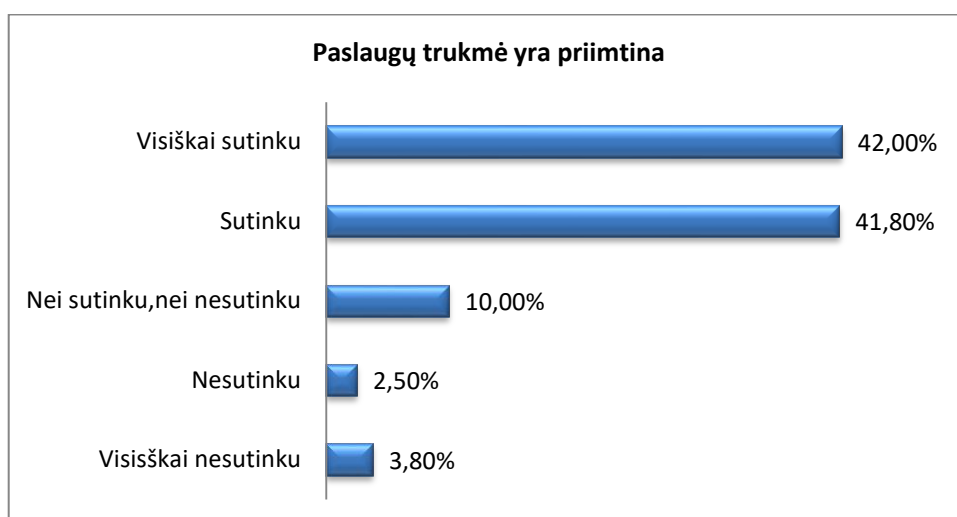
16 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ darbuotojų kompetenciją

Toliau vertinant klientų nuomonę nustatyta, kad su teiginiu „darbuotojai į mano klausimus atsako išsamiai“ visiškai sutinka 41 proc. ir „sutinku“ – 40 proc. respondentų. „Nei sutinku, nei nesutinku“ atsakė 12 proc., o nesutinka 3 proc. ir visiškai nesutinka 4 proc. klientų (žr. 17 pav.).



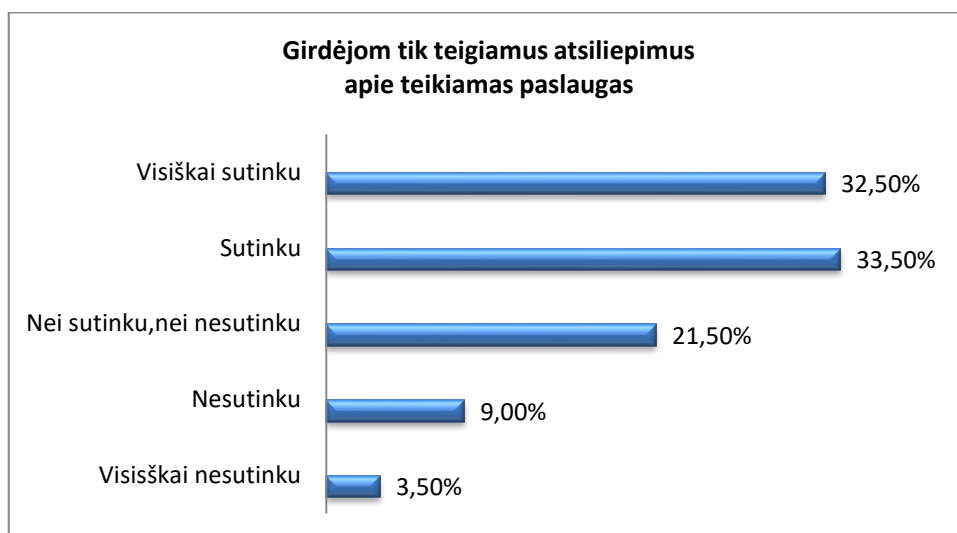
16 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ darbuotojų atsakymus į jų paklausimus

Vertinant klientų nuomonę apie teikiamų paslaugų trukmę – laiką suteikiant paslaugas nustatyta, kad 84 proc. klientų visiškai sutinka ir sutinka su nurodytu teiginiu. „Nei sutinku, nei nesutinku“ atsakė 10 proc. respondentų, „nesutinku“ – 2 proc. ir „visiškai nesutinku“ – 4 proc. (žr. 18 pav.).



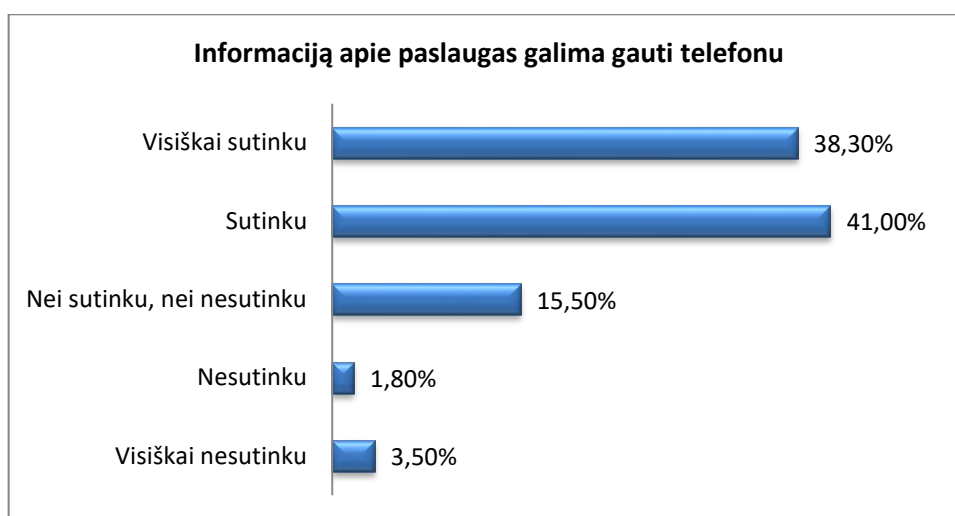
18 pav. Klientų nuomonė apie teikiamų paslaugų trukmės priimtimumą

Įvertinus klientų nuomonę apie įmonės veiklos ir patikimumo pastovumą nustatyta, kad 33 proc. apklaustųjų visiškai sutinka su teiginiu „girdėjau tik teigiamus atsiliepimus apie teikiamas paslaugas“, 34 proc. su teiginiu sutinka, „nei sutinku, nei nesutinku“ atsakė 21 proc. respondentų, nesutiko ir visiškai nesutiko 12 proc. (žr. 19 pav.).



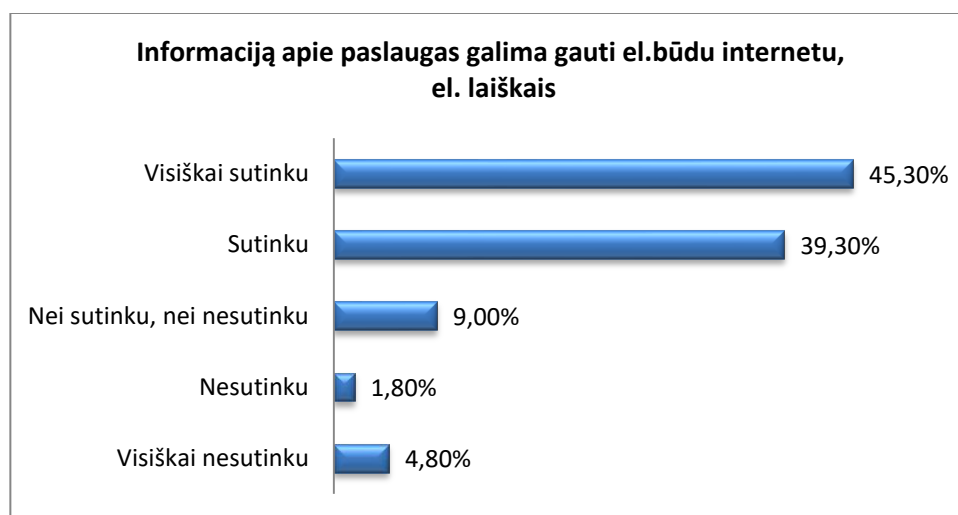
18 pav. Klientų atsiliepimai apie UAB „Telšių TAC“

Įvertinus klientų nuomonę apie reikalingos informacijos gavimą telefonu nustatyta, kad su teiginiu „visą reikalingą informaciją apie paslaugas galima gauti telefonu“ visiškai sutinka 38 proc. apklaustųjų, sutinka 41 proc. „Nei sutinku, nei nesutinku“ atsakė 15 proc. respondentų, „nesutinku“ – 2 proc. ir „visiškai nesutinku“ – 4 proc. (žr. 20 pav.).



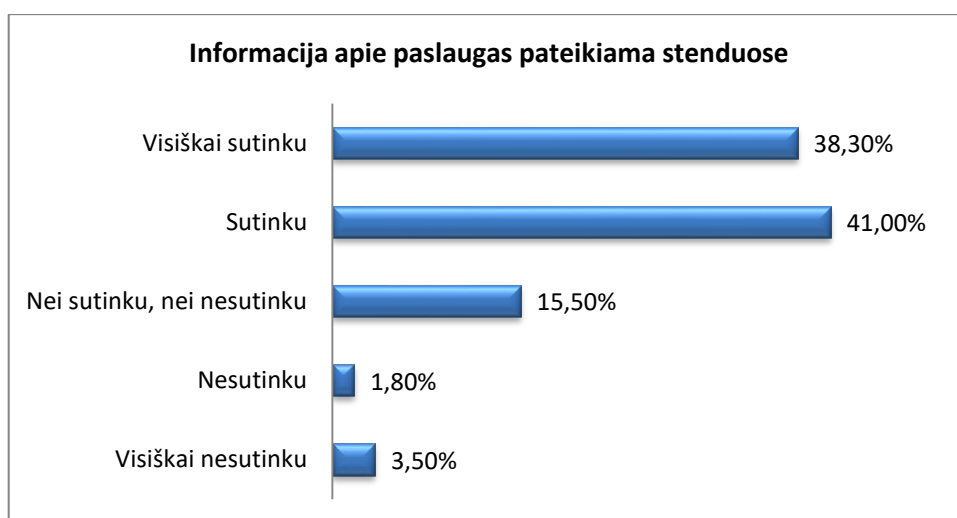
20 pav. Klientų nuomonė apie reikalingos informacijos gavimą telefonu

Respondentams buvo pateiktas klausimas, ar informaciją apie teikiamas paslaugas galima gauti ne tik telefonu, bet ir elektroniniu būdu. Nustatyta, kad su teiginiu „visą reikalingą informaciją apie paslaugas galima gauti el. būdu (internetu, elektroniniais laiškais)“ visiškai sutinka 45 proc. apklaustųjų, sutinka 39 proc. Atsakymų variantus „nei sutinku, nei nesutinku“, „nesutinku“ ir „visiškai nesutinku“ pasirinko 16 proc. klientų (žr. 21 pav.).



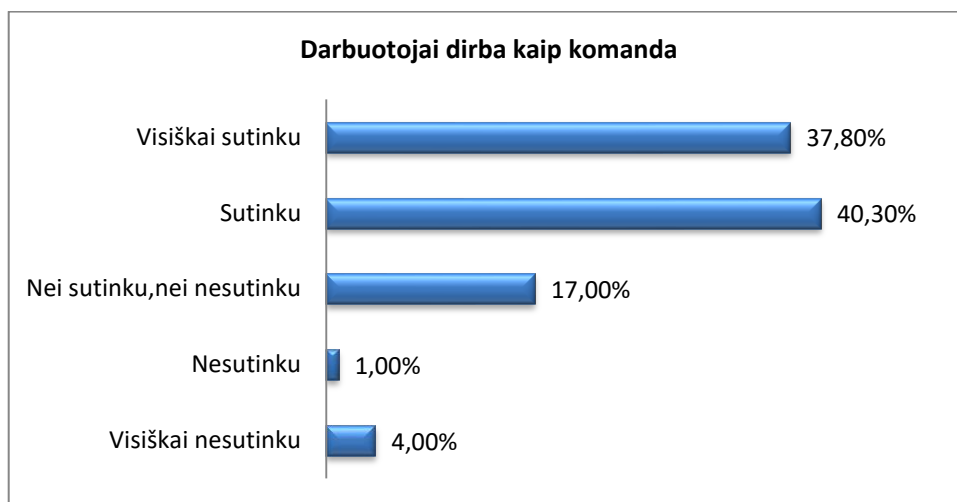
21 pav. Klientų nuomonė apie informacijos gavimą el. būdu

Įvertinus klientams pateikto teiginio „informacija apie paslaugas pateikiama stenduose“ rezultatus, nustatyta, kad su pateiktu teiginiu visiškai sutinka 38 proc. respondentų, sutinka 41 proc. Dėl šio teiginio abejoja (nei sutinku, nei nesutinku) 16 proc., jį neigia (nesutinku; visiškai nesutinku) 5 proc. apklaustųjų (žr. 22 pav.).



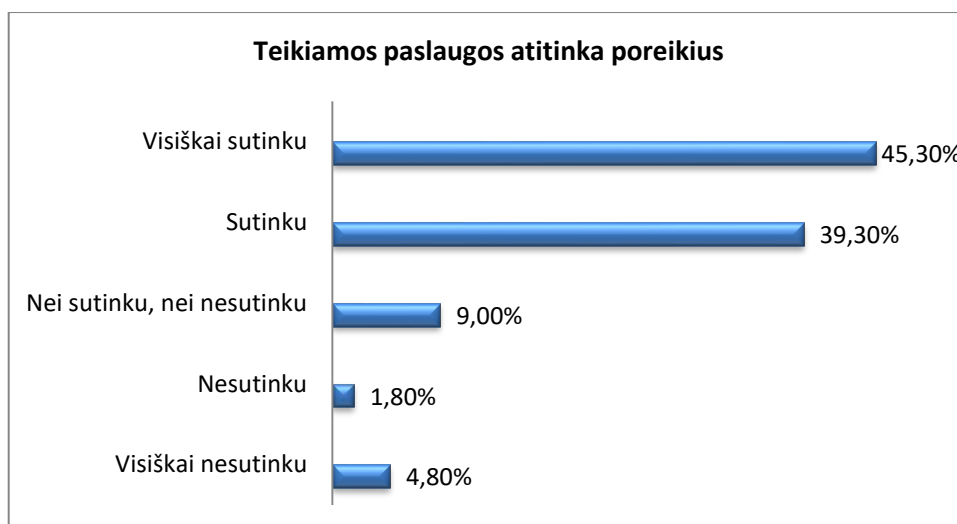
22 pav. Klientų nuomonė apie reikalingos informacijos gavimą stenduose

Vertinant teikiamų paslaugų patikimumą, siekta nustatyti, ar darbuotojai dirba kaip komanda, tad klientams pateiktas teiginys „darbuotojai dirba kaip komanda“. Apklauskos rezultatai rodo, kad su šiuo teiginiu visiškai sutinka 38 proc. apklaustųjų, sutinka 40 proc. „Nei sutinku, nei nesutinku“ atsakė 17 proc., „nesutinku“ – 1 proc. ir „visiškai nesutinku“ – 4 proc. respondentų (žr. 23 pav.).



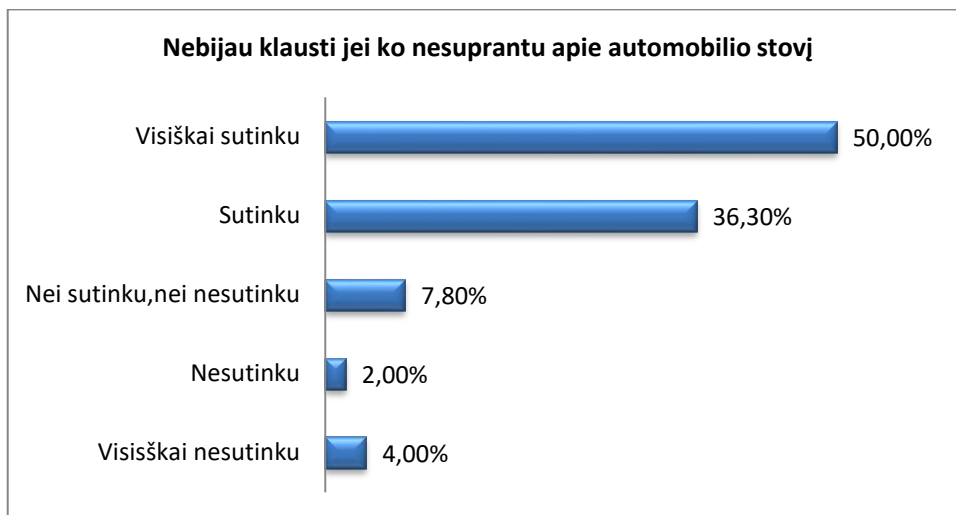
23 pav. Klientų nuomonė apie komandinį darbą

Siekiant sužinoti, ar teikiamos paslaugos atitinka klientų lūkesčius, pateiktas teiginys „teikiamos paslaugos atitinka mano poreikius“ (žr. 24 pav.). Kaip matyti, su pateiktu teiginiu visiškai sutinka 45 proc. ir sutinka 39 proc. respondentų, abejoja arba nesutinka 16 proc. apklaustųjų.



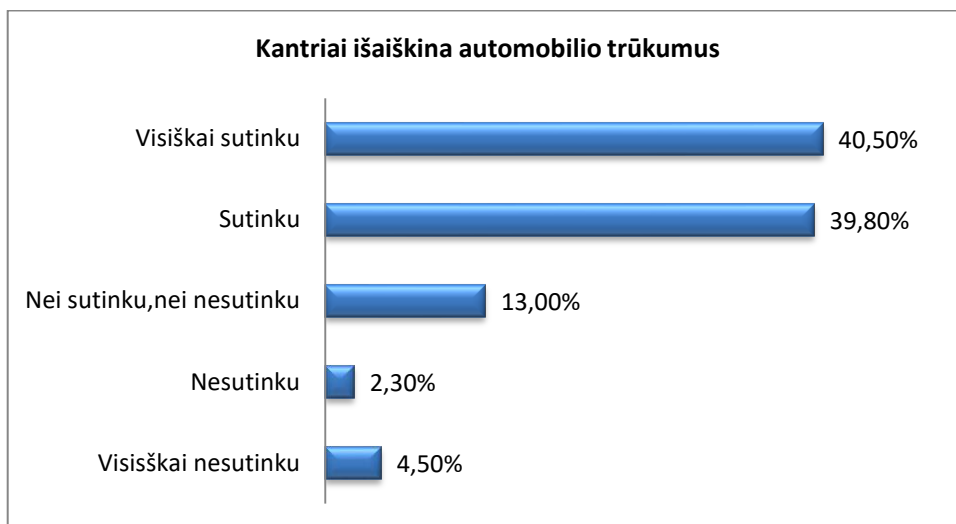
24 pav. Klientų nuomonė apie jų poreikių atitikimą UAB „Telšių TAC“

Anketoje pateiktas teiginys „nebijau klausti darbuotojo, jeigu ko nors nesuprantu apie transporto priemonės būklę (stovį)“, buvo įvertintas taip: „visiškai sutinku“ atsakė 50proc. apklaustųjų, „sutinku“ – 36 proc., dėl pateikto teiginio abejojo 8 proc., nesutiko ar visiškai nesutiko 6 proc. (žr. 25 pav.).



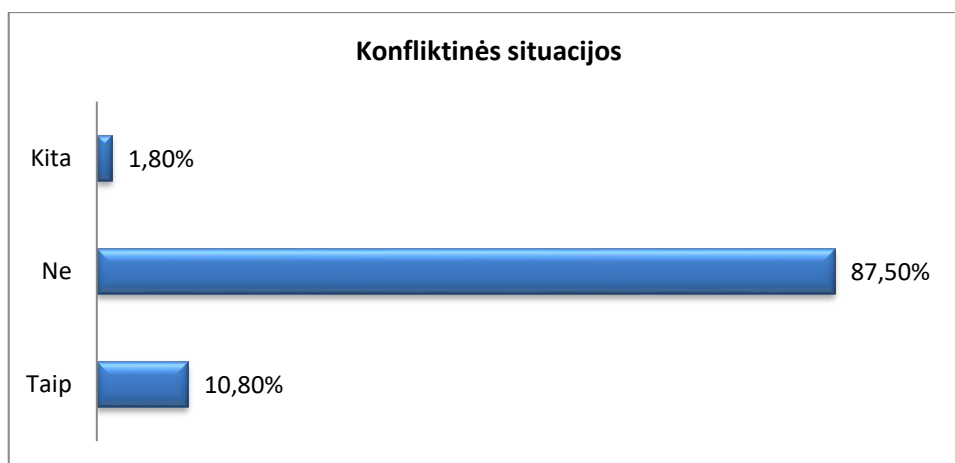
25 pav. Klientų nuomonė apie rūpestingų ir individualių paslaugų suteikimą (1)

Su anketoje pateiktu teiginiu „darbuotojai kantriai aiškina apie transporto priemonės būklę tol, kol suprantu, ką privalau padaryti“, visiškai sutiko ir sutiko po 40 proc. Respondentų. Nei sutiko, nei nesutiko 13proc., nesutiko 2 proc. ir visiškai nesutiko 5 proc. apklaustųjų (žr. 26 pav.).



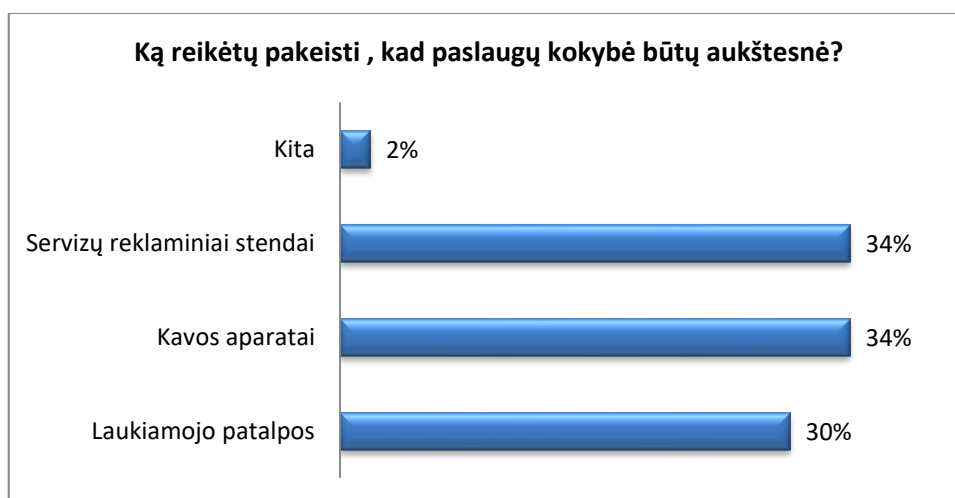
26 pav. Klientų nuomonė apie rūpestingų ir individualių paslaugų suteikimą (2)

Į anketos klausimą, kuriame prašoma nurodyti, ar yra pasitaikę konfliktinių situacijų, 88 proc. respondentų atsakė neigiamai, 11 proc. teigė, kad jų būta (žr. 27 pav.).



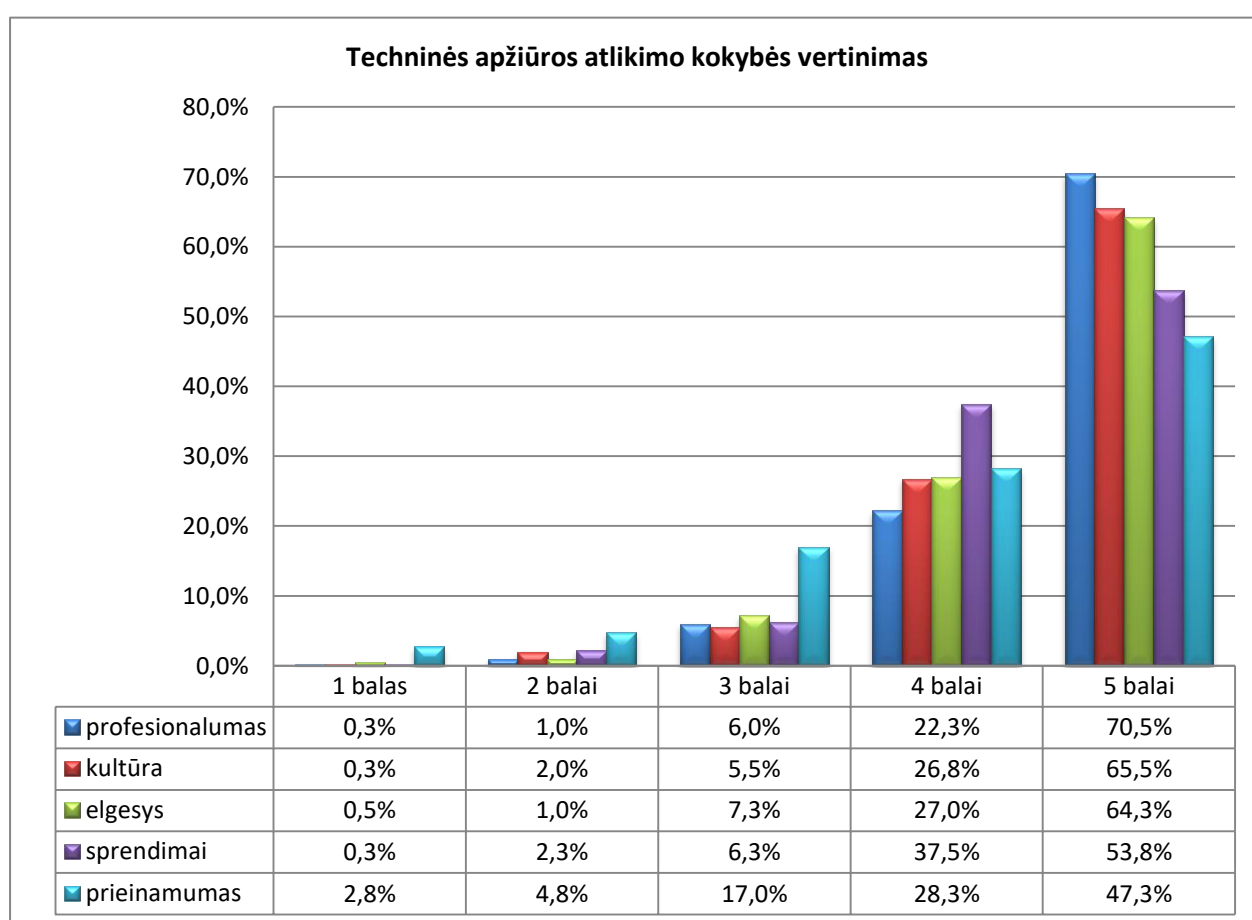
27 pav. Klientų nuomonė apie konfliktines situacijas UAB „Telšių TAC“

Kitu anketos klausimu klientų prašyta išsakyti savo nuomonę apie paslaugų kokybės gerinimą. Respondentai galėjo pasirinkti variantus: įrengti laukiamojo patalpas; pastatyti kavos ir užkandžių pardavimo automatus; parengti reklaminius standus su nurodytais automobilių servisų adresais ir jų specializacija (žr. 28 pav.). Kaip matyti, 30 proc. respondentų pritarė laukiamojo patalpų įrengimui, po 34 proc. apklaustųjų pasisakė už kavos ir užkandžių pardavimo automatų įrengimą bei reklaminius standus. Atsakymą „kita“ pasirinkę klientai siūlė: Mažeikių mieste įrengti automobilių servisų reklaminių standų su jų adresais, specializacija; prašė sudaryti galimybę išankstinei registracijai krovininiams automobiliams; siūlė padidinti automobilių stovėjimo aikštes prie kai kurių TAS.



28 pav. Klientų nuomonė apie UAB „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų pagerinimą

Tyrimo pabaigoje klientų paprašyta balais įvertinti transporto piemonių TA atlikimo kokybę: profesionalumą, aptarnavimo kultūrą, darbuotojų elgesį, veiksmų ir sprendimų aiškumą bei aptarnavimo prieinamumą. Respondentams pasiūlyta vertinimo skalė: 5 – labai gerai; 4 – gerai; 3 – nei gerai, nei blogai; 2 – blogai; 1 – labai blogai (žr. 29 pav.). Kaip matyti, 71 proc. respondentų labai gerai įvertino darbuotojų profesionalumą (įgūdžius, patirtį, profesines žinias), 66 proc. aukščiausiu balu vertino aptarnavimo kultūrą, 64 proc. – darbuotojų elgesį, 54 proc. maksimalų vertinimą skyrė specialistų sprendimų aiškumui. Tarp visų TA kokybės aspektų mažiausio įvertinimo susilaukė aptarnavimo prieinamumas (laukimo eilėje laikas).



28 pav. Techninės apžiūros atlikimo kokybės įvertinimas

Apibendrinti šį tyrimą galima teigti, kad klientai geriausiai įvertino paslaugų apčiuopiamumą (švarią, tvarkingą ir patrauklią paslaugų materialinių komponentų išvaizdą, įskaitant paslaugos aplinką, priemones ir kontaktinius darbuotojus). Antroji paslaugų dimensija – reagavimas

(bendravimas su klientais) vertinama gerai, nes nustatytas pastovus ryšys su klientais, kai apie TA primenama SMS žinute, el. paštu, o užsiregistravus internetu, priimama tiksliai nustatytu laiku.

Trečioji paslaugų dimensija – užtikrinimas (darbuotojų žinios ir paslaugumas, kuriuos ypač vertina klientai, nes jie sukelia paslaugų vartotojų pasitikėjimą) irgi vertinama gerai. Išskiriama darbuotojų (kontrolierių) kompetencija ir nustatyta, kad teikiamų paslaugų trukmė (laikas) klientams yra priimtina.

Ketvirtoji paslaugų dimensija – patikimumas (įmonės veiklos ir patikimumo pastovumas) taip pat vertinama gerai, nes nustatyta, kad gerų atsiliepimų apie įmonę klientai yra girdėję daugiau nei neigiamų. Visa jiems reikalinga informacija yra teikiama internetu, el. būdu bei skelbiama informaciniuose stenduose. Klientai mano, kad UAB „Telšių TAC“ darbuotojai dirba kaip komanda, todėl teikiamos paslaugos atitinka klientų poreikius.

Penktoji paslaugų dimensija – empatija (rūpestingų ir individualių paslaugų suteikimas klientams) vertinamas palankiai, nes klientams paslaugos teikiamos rūpestingai, t.y. klientai nebijo klausti, jeigu TA metu ko nesupranta, o UAB „Telšių TAC“ darbuotojai stengiasi kantriai išaiškinti jų transporto priemonių trūkumus.

4.3. Kokybinio tyrimo (ekspertų interviu) analizė

Kiekvienos įmonės „kokybės politika turėtų būti peržiūrima“, nes vadovybė turi užtikrinti, kad „kokybės politika atitinka organizacijos ketinimus; (...) joje numatytas įsipareigojimas atitikti reikalavimus ir nuolat gerinti kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą; (...) kokybės politikoje pateikiamos kokybės tikslų nustatymo ir peržiūrėjimo gairės; (...) kokybės politika yra žinoma ir suprantama organizacijoje; (...) kokybės politika yra peržiūrima ir vertinama, kad nuolat išliktų tinkama užtikrinti veiklos tobulinimą“ (Ruževičius, 2007, p. 143).

Todėl kokybinio tyrimo pradžioje UAB „Telšių TAC“ ekspertams buvo pateiktas pirmas klausimas: ***kaip vertinate teikiamų paslaugų kokybę ir ir kokias tobulintinas veiklos sritis išvelgiate?***

Vertindami teikiamų paslaugų kokybę ekspertai pažymėjo, kad jų įmonės teikiamos paslaugos yra kokybiškos ir pastoviai tobulinamos, į jas nuolat investuojama – diegiamos pažangios techninės apžiūros technologijos ir tobulinamas techninės apžiūros atlikimas“ (E1, E2). Ekspertas E4 įmonės teikiamas paslaugas įvardijo, kaip aukštos kokybės, kadangi diegiamos naujos technologijos, pvz., išankstinė registracija internetu, leidžia klientams tiksliai planuoti vizitus į įmonę ir taupyti savo

laiką. Keturi ekspertai (E1, E3, E5, E6) atsakė, kad UAB „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų kokybė yra gera.

Teigiamai įvertinę paslaugų kokybę ekspertai pažymėjo, jog bendrovėje yra ir tobulintinų dalykų. Pasak jų, būtina mažinti aplinkos taršą, saugoti darbuotojų sveikatą. Tam reikalinga „kuo galingesnė ventiliacija, kuri apsaugotų darbuotojus, atliekančius techninę apžiūrą ir transporto priemonės savininkus nuo galimos taršos iš transporto priemonių“ (E1). Kitos veiklos kryptys, tobulinant UAB „Telšių TAC“ paslaugų kokybę, įvardytos eksperto E2: „būtina sudaryti sąlygas darbuotojų idėjų ir pasiūlymų realizavimui, įvertinant jų praktinę naudą“ bei eksperto E3: „daugiau dirbti su klientais, kad į techninę apžiūrą atvykti dėl savo saugumo, o ne verčiant įstatymui“.

Apibendrinant ekspertų nuomonę apie paslaugų kokybę galima teigti, kad UAB „Telšių TAC“ teikiamos paslaugos – privalomoji TA, pakartotinė TA, pavojingų krovinių vežimo patikrinimas, „EURO saugių“ atitinkančių transporto priemonių pagal pateiktus gamyklinius reikalavimus sertifikatų išdavimas ir technines ekspertizes – yra kokybiškos bei pastoviai tobulinamos. Tačiau įžvelgiamos ir tokios tobulintinos veiklos sritys, kaip aplinkos taršos mažinimas, darbuotojų idėjų ir pasiūlymų tinkamas realizavimas bei aiškinamasis darbas su klientais dėl privalomosios TA svarbos.

Darbuotojų pasirinkimas yra aktualus tiek darbdaviams, tiek ieškantiesiems darbo, todėl tyrimo metu domėtasi naujų darbuotojų paieška ir atranka, prašyta nurodyti darbuotojų paieškos ir atrankos pavyzdžių, todėl ekspertams pateiktas antras klausimas: ***kaip Jūsų įmonėje yra ieškoma naujų darbuotojų? Pateikite darbuotojų atrankos metodų pavyzdžių.***

Nurodydami naujų darbuotojų paieškos būdus ekspertai teigia, kad dažniausiai kreipiamasi į darbo biržą ar rajoniniuose laikraščiuose skelbiama, kad reikalingi specialistai. Neretai darbo ieškantys žmonės į bendrovę kreipiasi patys, siūsdami gyvenimo aprašymą. Pasak ekspertų, kandidatai privalo pateikti CV bei jų išsilavinimą, profesinį pasirengimą ir darbo patirtį patvirtinančius dokumentus, bendrovė turi potencialių kandidatų archyvą – „įmonėje yra archyvuojami el. paštu gauti norinčiųjų dirbti mūsų TAC CV“ (E1). Dažniausiai įmonė ieško kontrolierių. Iš ekspertų atsakymų matyti, kad kontrolieriai privalo atitikti kompetencijos reikalavimus, todėl skelbimuose nurodoma, jog būsimam darbuotojui (kontrolieriui) būtinas transporto arba mechaniko inžinieriaus išsilavinimas (aukštasis universitetinis) ir ne mažesnė kaip 6 mėn. darbo patirtis (E2). Kitų darbuotojų (direktoriaus, technikos vadovo, stoties vadovo, finansininko, administratoriaus ir pardavimų vadybininko) pareiginiuose nuostatuose yra nustatyti reikalavimai, susiję su įgūdžiais, kuriais darbuotojai turi naudotis, atlikdami savo tiesioginį darbą.

Ekspertai pažymi, kad į darbą gali būti priimami ir asmenys, įgiję tik aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, bet tokiais atvejais reikalaujama 1 metų darbo patirties (E2). Taip pat pageidaujama, kad pretendentas turėtų vairuotojo pažymėjimą ir galėtų vairuoti A, B ir C kategorijų transporto priemones bei „būtų nepriekaištingos reputacijos, neturėtų teistumo“ (E4).

Nurodydami darbuotojų atrankos pavyzdžius ekspertai teigė, kad kandidatai atrenkami, peržiūrėjus CV ir įvertinus, ar jie atitinka keliamus reikalavimus. Kandidatai kviečiami pokalbiui, po pokalbio nusprendžiama, kuris pretendentas bus priimtas dirbti. Pasirinktas asmuo informuojamas telefonu arba el. paštu ir pakviečiamas sudaryti darbo sutartį. Atranką praėjęs būsimasis kontrolierius ar kitas specialistas turi būti pasirengęs dirbti konkrečioje darbo vietoje – tad įmonė jam surengia pirminius mokymo kursus, kurie leidžia įgyti techninės apžiūros kontrolieriaus kvalifikaciją. Tuomet „VKTI išduoda kontrolieriaus pažymėjimą, kuriuo suteikiama teisė vykdyti transporto priemonių technines apžiūras“ (E1).

Apibendrinant ekspertų atsakymus galima teigti, kad naujų darbuotojų ieškoma pagal poreikį, todėl dažniausiai kreipiamasi į darbo biržą ar paskelbiama rajoniniuose laikraščiuose, įmonėje kaupiami duomenys apie potencialius pretendentes – el. paštu gauti norinčiųjų dirbti TAC gyvenimo aprašymai yra archyvuojami. Atrankos metu peržiūrimos CV, atrenkami kandidatai, kurie kviečiami pokalbiui. Atranką praėję specialistai siunčiami į pirminius mokymo kursus.

Siekiant išsiaiškinti kaip vyksta personalo mokymas ir kokia yra darbuotojų žinių, mokėjimų ir įgūdžių visuma, ekspertams pateiktas trečias klausimas: ***kaip yra tobulinama darbuotojų kompetencija (žinios, gebėjimai, kvalifikacija)? Pateikite pavyzdžių ir įvertinkite priemones, skirtas kompetencijai tobulinti.***

Vertindami darbuotojų kompetencijos tobulinimą ekspertai akcentuoja būtinybę darbuotojams kelti kvalifikaciją. Svarbu, kad reglamentuota mokymų trukmė ir jų turinys: vyksta darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursai, kuriuose organizuojamas ne trumpesnis kaip 16 val trukmės mokymas, o jo metu kontrolieriai „supažindinami su transporto priemonių naujausiomis konstrukcijomis, apžiūros technikos ir technologijos naujovėmis, teisės aktu, reglamentuojančių apžiūros organizavimą ir atlikimą pakeitimais“ (E3). Dalyvavimo mokymuose išdava – kvalifikacijos pažymėjimas, „(...) kuriuo yra įvertinamos profesinės žinios ir gebėjimai“ (E4).

Siekiant išvengti nekokybiškų paslaugų, suabejojus kontrolieriaus išvada, pakartotinai tikrinama darbuotojo kvalifikacija: „(...) kontrolierius privalo praeiti neeilinį įvertinimą, kurio metu nustatomi pažeidimai, o kontrolierius nukreipiamas patikrinti savo profesines žinias bei gebėjimus“ (E5). Privalomą kontrolierių mokymą ir kvalifikacijos kėlimą vykdo UAB „Transporto studijos“ .

Darbuotojų kvalifikacijos kėlimui bendrovė pasitelkia ir individualius mokymus, tad žinių pakartojimui, pagilinimui ar esant mokymo poreikiui, darbuotojai individualiai siunčiami į seminarus, kursus, mokymus (E1).

Ekspertai taip pat pažymėjo, kad bendrovės specialistų kvalifikacija tobulinama sistemingai, tai iš anksto planuojamas procesas. Kiekvienų metų pabaigoje ar pradžioje numatoma, kiek ir kokių darbuotojų reikės mokyti ar kelti jų kvalifikaciją ir parengiami laisvos formos kontrolierių, ekspertų privalomo kvalifikacijos kėlimo ir kontrolierių rengimo mokymo planai. Esant motyvuotiems darbuotojų, skyrių vadovų prašymams dalyvauti neplanuotuose mokymuose, seminaruose, kursuose, parodose, metinis planas koreguojamas. Be to, „naujas temas, kurios nenumatytos plane, gali pasiūlyti bet kuris darbuotojas“ (E1). Ekspertai nurodė, kam dažniausiai rengiami kvalifikaciniai mokymai: „(..) kontrolieriams vykdomas etapinis ir nuolatinis – planinis, neeilinis, savarankiškas – neplaninis mokymas“ (E1). Pasak ekspertų, įvadinis teorinis etapas (mokymas) UAB „Telšių TAC“ rengiamas VKTI nustatyta tvarka – jį įgyvendina UAB „Transporto studijos“. Kitas etapas – darbinės praktikos (praktinio darbo mokymo) – kai kandidatas į kontrolierius mokosi dirbti prižiūrint prityrusiems kontrolieriams. UAB „Telšių TAC“ taiko ir nuolatinį mokymą, tai kontrolierių mokymas VKTI nustatyta tvarka, skirtas kvalifikacijos kėlimui. Tarp kitų specialistų kvalifikacijos kėlimo metodų įvardijama: nuotolinis mokymas; neeilinis mokymas (papildomas savarankiškas ar mokymo įstaigoje vykstantis mokymas, siekiant pagilinti žinias, ar patvirtinti kvalifikaciją); savarankiškas – neplaninis kontrolierių mokymosi etapas (E1). Konstatuojama, kad po mokymų „(...) negavęs kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimo, darbuotojas atleidžiamas iš darbo“ (E6).

Vertindami priemones, skirtas darbuotojų kompetencijoms tobulinti, ekspertai įvardijo, kad tai labai svarbūs procesai, nuo kurių priklauso teikiamų paslaugų kokybė. Jų nuomone, mokymai pasiekia tikslą: „(...) seminarus, kursus, mokymus, parodas vertinu tik teigiamai“ (E1); „(...) kvalifikacijos kėlimo kursus, seminarus ir kt. mokymus vertinu teigiamai“ (E5); „(..) nuolatinį kvalifikacijos kėlimą vertinu gerai“ (E3); „manau, kad kvalifikacijos kėlimo kursai, mokymai, seminarai ir kt. yra reikalingi, todėl nuolatinį kvalifikacijos kėlimą vertinu gerai“ (E2); „(...) mokymus vertinu gerai“ (E6); „(...) kvalifikacijos kėlimą vertinu gerai“ (E4).

Apibendrinant teigtina, kad kiekvienos organizacijos veiklos kokybė priklauso nuo darbuotojų kvalifikacijos, o UAB „Telšių TAC“ kvalifikacijos kėlimo ir mokymo samprata apima darbuotojų profesinių sugebėjimų ugdymą; darbuotojų kvalifikacijos tobulinimą kursuose ir mokymuose; nuolatinį supažindinimą su naujovėmis (naujais darbo, kontrolės ar valdymo metodais, naujomis

technologijomis ir technika); supažindinimą su naujais teisės aktų reikalavimais, susijusiais su įstaigos veikla. Kiekvienais metais darbuotojams parengiamas kvalifikacijos kėlimo ir kontrolierių rengimo mokymo planas, o gavus prašymus dalyvauti neplanuotose mokymuose, seminaruose, kursuose, parodose, metinis planas koreguojamas. Taip pat naujas ir aktualias temas, kurios nenumatytos plane, gali pasiūlyti bet kuris darbuotojas. Visi tyrime dalyvavę ekspertai darbuotojų kvalifikacijos kėlimą UAB „Telšių TAC“ įvertino teigiamai.

Darbuotojų motyvavimas, skatinimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, nuo kurių tiesiogiai priklauso organizacijos veiklos rezultatai. Pripažįstant, kad žmogiškųjų išteklių kokybė yra vienas iš organizacijos atsparumo veiksnių bei siekiant efektyvių veiklos rezultatų ir norint išlaikyti gerus specialistus, jie ne tik turi būti tinkamai atrenkami, bet ir motyvuojami bei išlaikomi, o darbuotojų individualius lūkesčius privalu suderinti su organizacijos tikslais (Aghazadeh, 1999). Todėl ekspertams pateiktas ketvirtas klausimas: ***kaip yra skatinami (motyvuojami) darbuotojai? Pateikite pavyzdžių***

Tyrimo dalyvavę ekspertai pripažįsta, kad UAB „Telšių TAC“ yra taikomos įvairios darbuotojų motyvavimo priemonės: „įmonės administracija skatina darbuotojus: kiekvienų metų pabaigoje yra įteikiamos kalėdinės dovanos. Kasmet pagal darbo rezultatus renkamas geriausias kontrolierius ir įteikiama dovana bei piniginė premija, ir lentelė „Geriausias kontrolierius“, kuri privalo būti darbuotojo darbo vietoje“ (E1); „(...) darbuotojai sveikinami jubiliejaus proga, sukūrus šeimas (skiriant piniginių lėšų)“ (E2).

Vertinant darbuotojų motyvavimą (skatinimą) ekspertų nuomonės išsiskyrė – dalis jų mano, kad motyvavimo sistema UAB „Telšių TAC“ yra tinkama: „(...) darbuotojų skatinimą vertinu gerai“ (E1, E2), tačiau yra ir manančiųjų, kad to, kas daroma, nepakanka: „(...) darbuotojų motyvavimą vertinu prastai“ (E3.); „(...) darbuotojų atlyginimas neturėtų priklausyti tik nuo suteiktų paslaugų skaičiaus“ (E4); „(...) nemanau, kad geriausio kontrolieriaus nominacija yra efektyvus skatinimo būdas, nes kitiems kontrolieriams neaišku dėl kokių priežasčių jie yra blogesni“ (E5); „(...) darbuotojai beveik nemotyvuojami (...)“ (E6).

Apibendrinant teigtina, kad motyvavimas arba skatinimas – tai „jėgų grupė, veikianti žmogaus išorėje ir viduje, kuri skatina jo elgesį, nustato jo formą ir kryptį, intensyvumą ir trukmę“ (Žaptorius, 2007, p. 112). Todėl labai svarbu, kad UAB „Telšių TAC“ darbuotojai ne tik jaustųsi gerbiami, bet ir būtų motyvuoti intensyviau, kvalifikuočiau dirbti, tobulėti. Išanalizavus ekspertų atsakymus matyti, kad jų nuomonės nesutampa, o kai kuriais atvejais yra visiškai priešingos. Taigi siekiant įgyti darbuotojų pagarbą ir pasitikėjimą, būtina ne tik užtikrinti palankias darbo sąlygas, bet

ir bendravimu bei sąžiningumu grįstą organizacijos kultūrą. Darbuotojus privaloma ne tik skatinti mokytis ir tobulėti, suteikiant jiems karjeros perspektyvas, bet ir gerai apgalvoti darbo apmokėjimo sistemą, kuri tikrai motyvuotų siekti tikslų, nešančių naudą organizacijai.

Kokybė yra „ne statiška, bet dinamiška sąvoka“, o jos traktavimas, bėgant laikui, „kinta ir priklauso nuo sprendžiamų uždavinių specifikos bei kokybės objekto“ (Ruževičius, 2005, p. 50). Siekiant išsiaiškinti ekspertų požiūrį apie KVS ir kokybės vadybos standartus, jiems buvo pateiktas šeštas klausimas: *kaip vertinate įmonėje įdiegtą kokybės vadybos sistemą ir kokybės vadybos standartus?*

Iš ekspertų atsakymų matyti, kad „UAB „Telšių TAC“ pagal ISO 9000 serijos standartų reikalavimus įdiegta KVS, užtikrinanti LST EN ISO/IEC 17020:2012 standarto reikalavimų vykdymą pagal A paskirtį. KVS apima vadybos sistemos dokumentus, dokumentų valdymą, įrašų valdymą, vadovybės vertinamąją analizę, vidaus auditą, korekcinis veiksmus, prevencinius veiksmus, skundus ir apeliacijas. UAB „Telšių TAC“ yra paskirtas vadybos sistemos administratorius, kuris atsakingas ir įgaliotas užtikrinti, kad procesai ir procedūros, kurie reikalingi vadybos sistemai, būtų nustatyti, įgyvendinti ir prižiūrimi. Be to, vadybos sistemos administratorius privalo teikti ataskaitas vadovybei apie vadybos sistemos veikimą ir bet kuriuos jos tobulinimo procesus. Vienas iš ekspertų pažymi, kad „kokybės vadybos veiksmų procedūros, leidžiami vidaus norminiai dokumentai „(...) rodo UAB „Telšių TAC“ siekį tinkamai vykdyti klientų (transporto priemonių savininkų ir valdytojų) reikalavimus ir lūkesčius, suprantamus kaip nešališkas, nepriklausomas ir kokybiškas techninės apžiūros atlikimas“ (E3). Iš ekspertų atsakymų matyti, kad „UAB „Telšių TAC“ veikloje naudojami ir tokie standartai, kaip LST 1438:2005 (automobiliai, techninė priežiūra ir remontas); LST 1447:2005 (kelių transporto priemonių valstybinio numerio ženklai, techniniai reikalavimai); NAB AD 5.6 (kontrolės įstaigų akreditavimas, bendrieji reikalavimai, 9 keitinys nuo 2013-01-15).

Visi apklausti ekspertai teigiamai įvertino UAB „Telšių TAC“ įdiegtą kokybės vadybos sistemą: „(...) KVS vertinu teigiamai“ (E1); „(...) KVS vertinu gerai“ (E2); „(...) dirbame kaip komanda, manome, kad įdiegta KVS drausmina, akcentuoja mokymų svarbą“ (E3, E4); „kokybės vadybos standartai leidžia sukurti, įdiegti, išlaikyti ir prižiūrėti įmonėje vadybos sistemą (...)“ (E2); „kokybės vadybos įgyvendinti pokyčiai bei įdiegti standartai daugiau ar mažiau sėkmingi“ (E4).

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Telšių TAC“ įdiegta KVS ir ISO standartai keičia ne tik klientų, partnerių, bet ir pačių darbuotojų požiūrį į savo organizaciją, todėl aktualu nuolat atlikti tyrimus. Ekspertų nuomone, kokybės vadybos standartai leidžia sukurti, įdiegti, išlaikyti ir prižiūrėti

įmonėje vadybos sistema), kurios veiksmingai valdomi procesai lemia kokybiškų paslaugų teikimą. Taip pat manoma, kad kokybės vadybos standartai užtikrina klientų (transporto priemonių valdytojų) reikalavimus ir lūkesčius, suprantamus kaip nešališkas, nepriklausomas ir kokybiškas techninės apžiūros atlikimas. Be to, nurodoma, kad įdiegtos KVS dėka pagerėjo įmonės vidaus drausmė, procesai tapo tikslingesni, išmokstama komandinio darbo, suvokiama ir vertinama mokymų svarba.

Kokybės auditas yra įrodymais pagrįsta tam tikros organizacijos kontrolės forma. Tai sistemingas ir nepriklausomas tikrinimas, kuriuo siekiama nustatyti, ar su kokybe susijusi veikla bei jos rezultatai atitinka numatytas priemones, ar šios priemonės naudojamos rezultatyviai, ar jos yra tinkamos, kad būtų pasiekti įmonės tikslai. Todėl ekspertams pateiktas penktas klausimas: ***ar Jūsų įmonėje yra vykdomi vidiniai auditai? Ką apie juos manote?***

Ekspertai savo atsakymuose teigė, kad UAB „Telšių TAC“ auditai yra planiniai, atliekami pagal sudarytą metinį planą, ir neplaniniai. Numatomų metinių auditų planas sudaromas, atsižvelgiant į pokyčius, galinčius turėti įtakos įmonės veiklai bei vadybos sistemai, į bendrovės veiklos rezultatus, paslaugų kokybės vertinimą, o taip pat „(...) visus korekcinis ir prevencinius veiksmus“ (E2). Tas pats ekspertas pažymėjo: jeigu įmonė gavo skundą, pablogėjo veiklos rezultatai, tada atliekamas neplaninis auditas. Pasak ekspertų, neplaninis auditas gali būti atliekamas dėl skundų, įmonės darbuotojų darbo kultūros, techninės apžiūros atlikimo kokybės, techninės apžiūros kontrolierių darbo statistinės analizės rezultatų pablogėjimo (E5, E6). Vertindami vidaus audito svarbą ir naudingumą bendrovės veiklai, ekspertai mano, kad „vidaus auditų metu galima nustatyti taisytnas teikiamos paslaugos vietas, kurias pakoregavus paslauga bus teikiama kokybiškai“ (E2); „(...) vidinė kokybės kontrolė vykdoma nuolat. Tai skatina darbuotojus atlikti darbą kokybiškai“ (E3, E4); „(...) auditai duoda savo efektą, skatina dirbti geriau“ (E5, E6).

Apibendrinant teigtina, kad įdiegta KVS privalo atitikti pagrindines vadybos sritis arba kokybės elementus. Vidaus auditu dažniausiai siekiama atlikti KVS atitikimo ISO standartų reikalavimams vertinimą (savianalizę), nustatyti koreguotinas veiklos sritis. Ekspertai nurodė, kad auditai atliekami pagal planą, kuris sudaromas atsižvelgiant į pokyčius, galinčius turėti įtakos įmonės veiklai bei vadybos sistemai, pablogėjus veiklos rezultatams, o neplaninis auditas atliekamas įmonei gavus skundą, pablogėjus rezultatams atskirose darbo vietose. Ekspertai teigiamai vertina vidaus auditą – jo metu galima nustatyti taisytnas paslaugų sritis, identifikuoti specialistus, kurių kompetencija ar darbo kokybė nėra pakankama. Pripažįstama, kad vidaus auditai skatina darbuotojus atlikti darbą kokybiškiau.

Korupcijos prevencijos įstatyme nurodyta, kad „valstybės ir savivaldybių bei nevalstybinės įstaigos, įgyvendindamos šį Įstatymą privalo: 1) pagal kompetenciją įgyvendinti valstybės politiką korupcijos prevencijos srityje; 2) užtikrinti, kad būtų vykdomi korupcijos prevenciją nustatančių teisės aktų reikalavimai valstybės ir savivaldybių bei nevalstybinėse įstaigose; 3) pagal kompetenciją rengti ir tvirtinti kovos su korupcija programas; 4) nedelsdamos šalinti korupcijos prevenciją reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų pažeidimus; 5) Vyriausybės nustatyta tvarka teikti Specialiųjų tyrimų tarnybos pareigūnams informaciją, reikalingą korupcijos analizei atlikti; 6) nesudaryti savo veiksmais ar neveikimu sąlygų korupcinio pobūdžio nusikalstamoms veikoms“ (Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas, 2002). Tačiau „vieša paslaptis, kad techninės apžiūros centruose išsisknijusi korupcija, o apžiūros pažymos turi konkrečias kainas“ (Garkauskas, 2016), todėl Lietuvos techninės apžiūros įmonių asociacijos „Transeksa“ vadovai kreipėsi į Specialiųjų tyrimų tarnybą, kuri pateikė eilę patarimų kaip susekti nesąžiningus kontrolierius ir vairuotojus. Siekiant išsiaiškinti, kaip vykdoma korupcijos prevencija UAB „Telšių TAC“, ekspertams pateiktas septintas klausimas: ***kaip yra vykdoma korupcijos prevencija? Pateikite prevencijos pavyzdžių.***

UAB „Telšių TAC“ ekspertai pateikė duomenų, kad UAB „Telšių TAC“ vadovybė 2016 m. birželio 22 d. yra patvirtinusi taisykles dėl darbuotojų, atliekančių TA ir susidūrusių su galimai korupcinio pobūdžio nusikalstama veika, elgesio. Taip pat parengtos rekomendacijos transporto priemonių valdytojams, susidūrusiems su galimai korupcinio pobūdžio veikų apraiškomis (UAB „Telšių techninės apžiūros centras“ direktoriaus 2016 m. birželio 22 d. įsakymas Nr. V-6, 2016; UAB „Telšių techninės apžiūros centras“ direktoriaus 2016 m. birželio 22 d. įsakymas Nr. V-7, 2016). Taisyklės reglamentuoja „UAB „Telšių TAC“ darbuotojų, atliekančių motorinių transporto priemonių ir jų priekabų privalomąją techninę apžiūrą ir jiems prilygintinų asmenų, susidūrusių su galimai korupcinio pobūdžio nusikalstama veika, elgesį, bei draudžia bet kokias korupcijos pobūdžio nusikalstamas veikas. Ekspertai nurodė, jog „(...) kontrolieriams draudžiama daryti ir skatinti padaryti korupcinio pobūdžio nusikalstamas veikas (kyšininkavimas, prekyba poveikiu, papirkimas, piktnaudžiavimas, pareigų neatlikimas ir kt.“ (E2). Kontrolierius, kuriam tiesiogiai ar netiesiogiai siūloma pasipelninti, privalo aiškiai pareikšti ir savo elgesiu parodyti asmeniui, kad netoleruoja pasipelnymo ir įspėti asmenį. Taip pat privaloma apie tai pranešti vadovui raštu (tarnybinis pranešimas). „Jeigu asmuo nenutraukia korupcinio pobūdžio veikos, taisyklėse numatoma, kad galima sustabdyti paslaugos teikimą“ (E2). Šių taisyklių pažeidimas yra laikomas šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu, todėl kontrolieriui gali būti taikoma drausminė atsakomybė, o

valstybės įgaliotų institucijų ir pareigūnų sprendimu – administracinė arba baudžiamoji atsakomybė (E3). Įmonės vadovas turi teisę išmokėti vienkartinę iki 500 EUR premiją kontrolieriui pagal jo pateiktą informaciją teisėsaugos institucijai, kuri pradėjo ikiteisminį tyrimą dėl korupcinio pobūdžio nusikalstamos veikos ir teisme buvo priimtas apkaltinamasis nuosprendis arba pradėtas ikiteisminis tyrimas buvo nutrauktas įtariamąjį nereabilituojančiais pagrindais (E4). Pastebima, jog vienas iš korupcijos prevencijos tikslų – pašalinti nepagrįstą perteklinių reikalavimų taikymą, t. y. nepagrįstą darbuotojo priekabiavimą prie kliento. O kad to neįvyktų, „(...) siekiama, kad visi kontrolieriai techninius reikalavimus taikytų vienodai ir pagrįstai“ (E5).

Pateikdami korupcijos prevencijos pavyzdžius ekspertai nurodo, kad „įmonėje yra numatyta finansiškai skatinti darbuotojus, jeigu praneštų apie savo kolegų nesąžiningai atliktą paslaugą, tačiau tokių pranešimų dar nesulaukta“ (E1). Kiti pavyzdžiai: vaizdo kameros, ženkliukai „KYŠIUI NE“, analizuojami klientų srautai (E3); automobilių blokavimas, vaizdo kamera pateikiamos medžiagos stebėjimas (E5, E6). Vieno iš ekspertų nuomone, korupcijos prevencijos poveikis yra abejotinas: „(...) prevencija vykdoma, bet neaišku ar ji veiksminga“ (E6). Nors įmonėje yra numatyta finansiškai skatinti darbuotojus, kurie praneštų apie savo kolegų nesąžiningai atliktą paslaugą, tačiau tarnybinių pranešimų dar nesulaukta. Taip pat pažymėta, kad „viena iš efektyviausių korupcijos prevencijos pavyzdžių – didesnis atlyginimas, nes ne visada jauku pasakyti kiek uždirbame“ (E4).

Apibendrinant teigtina, kad siekiant įgyvendinti Korupcijos prevencijos įstatymą ir kitus korupcijos prevenciją reglamentuojančius teisės aktus, patvirtintos taisyklės, kurių tikslas – užkardyti sąlygas atsirasti korupcijai bei jos apraiškoms, įgyvendinti ir užtikrinti korupcijos prevenciją, sumažinti ir pašalinti korupcinio pobūdžio veikų atsiradimo galimybes. Šių taisyklių pažeidimas yra laikomas šiurkščiu darbo pareigų pažeidimu, todėl kontrolieriui gali būti taikoma drausminė atsakomybė, o valstybės įgaliotų institucijų ir pareigūnų sprendimu – administracinė arba baudžiamoji atsakomybė. UAB „Telšių TAC“ korupcijos prevencijos pavyzdžiai: vaizdo kameros, ženkliukai „KYŠIUI NE“, automobilių blokavimas, klientų srautų analizė, darbuotojų, išaiškinusių korupcijos atvejus, materialinis skatinimas. Tačiau tarp ekspertų yra abejojančių, ar visos korupcijos prevencijos priemonės yra veiksmingos, net netiesiogiai užsimenama, jog nepakankami atlyginimai gali skatinti darbuotojus nusizengti.

Šiuolaikinis pasaulis sunkiai įsivaizduojamas be transporto priemonių, tačiau jų skaičius nuolat auga ir automobiliai tobulėja bei griežtėja TA reikalavimai. Pasak Lietuvos techninės apžiūros įmonių asociacijos „Transeksa“ direktoriaus G. Šlėderio, Lietuvoje „transporto priemonių

tikrinimo tvarka panaši kaip pas kaimynus Baltijos šalyse, tačiau pas mus ji labiau centralizuota, didesnė specialistų darbo kontrolė“ (Valionis, 2013). Transporto priemonių tobulėjimas ir vis griežtėjanti TA kontrolė verčia TAC darbuotojus galvoti apie ateitį, todėl įdomu buvo sužinoti ekspertų nuomonę apie *iššūkius (pokyčius) Lietuvos techninės apžiūros sistemoje* (aštuntas klausimas).

Ekspertai mano, kad ateityje transporto priemonės tobulės, bus ekologiškos, žmonės rinksis techniškai tvarkingesnius automobilius, nes TA reikalavimai griežtės: „Lietuvos gyventojai važiuos su naujesniais ir tvarkingesniais automobiliais (...)“ (E4); „(...) neturėtų vykti didelių pokyčių techninės apžiūros sistemoje, nebent TA metu teks daugiau dėmesio skirti elektromobiliams“ (E5); „(...) ateityje nebus didelių pokyčių, tik reikalavimai dar labiau griežtės.“ (E6). Ekspertų nuomone, šiuo metu veikianti TA sistema yra pakankamai šiuolaikiška, tinkamai subalansuota, todėl jie bijo permainų, nulemtų neapgalvotų valdžios sprendimų: „(...) tikiuosi, kad politikai bus sąmoningi, supratingi ir nesieks išardyti nuosekliai sukurtos, daug metų tobulintos ir puikiai veikiančios techninės apžiūros sistemos“ (E3). Kiti ekspertai pastebi, kad ateities iššūkiai TA sistemai gali būti reikšmingi ne dėl naujų technologijų reikalavimų, o dėl specialistų ar vadovų intertiškumo, pokyčių vengimo, kurio vis dar pasitaiko, todėl „(...) jau dabar reikia keisti savo mąstymą bei požiūrį ir nelaukti, kol iššūkiai virs degančiomis problemomis“ (E2). Kito eksperto nuomone, svarbu jau šiandien išvelgti problemas, su kuriomis teks susidurti tiek UAB „Telšių TAC“, tiek visai TA sistemai: „(...) į pokyčius reikia atsakyti pokyčiais, būti lankstiems bei labai svarbu įvardinti problemas, kad galėtume jas ateityje kartu spręsti bei būtina bendradarbiauti, nebijoti pokyčių ir patiems keistis“ (E1).

Apibendrinant teigtina, jog UAB „Telšių TAC“ ekspertai šiuo metu veikiančią TA sistemą laiko pakankamai šiuolaikiška, racionaliai, siekiančia paslaugų kokybės, tinkamai subalansuota. Jų nuomone, ateities iššūkiai TA sistemai gali būti reikšmingi ne tiek dėl naujų technologijų reikalavimų, o dėl žmonių (vadovų, specialistų) intertiškumo, pokyčių vengimo ar netinkamų politinių sprendimų.

Taigi atliktas kokybinis tyrimas (ekspertų interviu) ir jo analizė rodo, kad paslaugų kokybės politikos žinojimas yra labai svarbus, nes kokybiškų paslaugų poreikis nuolat auga. Todėl šiuo tyrimu ne tik siekta praplėsti žinias apie TAC teikiamų paslaugų kokybę, bet ir jas pagilinti, nes tinkama teikiamų paslaugų kokybė formuoja organizacijų įvaizdį bei daro įtaką vartotojų pasitenkinimui.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Paslaugų kokybė yra kompleksinis procesas, apimantis visus vadybos elementus ir skirtas vartotojų poreikiams patenkinti bei įmonės įvaizdžiui kurti. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijų yra daug, tačiau vertindami techninės paslaugos kokybę, vartotojai dažniausiai remiasi profesionalumu ir įgūdžiais, kompensavimu ir kreditabilumu, o vertinant funkcinę paslaugos kokybę, atsižvelgiama į paslaugos teikėjo požiūrį ir elgseną, patogumą ir lankstumą, patikimumą ir pasitikėjimą bei reputaciją. Išnagrinėti paslaugų kokybės vertinimo modeliai atskleidžia paslaugų kokybės vertinimo sudėtingumą, akcentuoja vartotojo kokybės suvokimą, atskleidžia paslaugos teikimo procesą ir sistemą. Nors paslaugų kokybė formuoja organizacijų įvaizdį ir daro tiesioginę įtaką vartotojų pasitenkinimui, tačiau paslaugų teikėjai ir jų vartotojai skirtingai ją suvokia bei vertina.
2. Viešojo ir privataus sektorių paslaugų kokybės užtikrinimo iniciatyvų istorija Lietuvoje dar neilga, tačiau diegiant kokybės vadybos koncepcijas ir adaptuojant kitų šalių patirtį yra nemažai padaryta. KVS renkasi tos institucijos, įstaigos ir organizacijos, kurios jau seniai veikia ir turi veiklos valdymo patirties. Nors kokybės vadybos diegimas ir sertifikavimas reikalauja nemažų resursų ir kaštų, tačiau KVS diegimas šalyje auga. Nustatyta, kad populiariausiu kokybės vadybos modeliu išlieka ISO 9000 serijos standartai ir taikomas vieno langelio principas, Bendrasis vertinimo modelis bei atliekami vartotojų pasitenkinimo tyrimai. Vis dėlto dar neišnaudojamos visos galimybės, o Lietuvos transporto priemonių TAC šis procesas vyksta kuriant ir įgyvendinant KVS bei nuolat gerinant jų rezultatyvumą.
3. SERVQUAL kokybės matavimo būdas yra efektyvus, atskleidžiantis stipriąsias ir silpnąsias teikiamų paslaugų kokybės sritis, todėl pasirinktas UAB „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų kokybės vertinimui. Ši metodika leido įvertinti įmonės funkcinę paslaugų kokybę bei atskleidė vartotojų nuomonę. Atliekant kiekybinį tyrimą pasirinktos penkios paslaugų dimensijos: paslaugų apčiuopiamumas, reagavimas, užtikrinimas, patikimumas ir empatija, atspindinčios klientų nuomonę apie vieną ar kitą paslaugos teikimo aspektą.
- 4.1. Įvertinus UAB „Telšių TAC“ klientų nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę, nustatyta, kad: paslaugų apčiuopiamumas vertinimas gerai ir labai gerai; gerai įvertintas tiesioginis įmonės specialistų bendravimas su klientais ir ryšio palaikymas (reagavimas); dauguma bendrovės klientų gerai bei labai gerai įvertino ir paslaugų užtikrinimą: informacijos

gavimą ir teikiamų paslaugų trukmę, darbuotojų (kontrolierių) kompetenciją; paslaugų patikimumas (užtikrintas ir tikslus pažadėtų paslaugų gavimas ir atlikimas) taip pat buvo įvertintas teigiamai (klientų nuomone, gerų atsiliepimų apie įmonę girdėta daugiau nei neigiamų). Taip pat nustatyta, kad klientai nebijo klausti, jeigu TA metu jiems kyla neaiškumų, o UAB „Telšių TAC“ darbuotojai stengiasi kantriai išaiškinti jų transporto priemonių trūkumus. Vis dėlto vienos iš paslaugų – TA prieinamumo (laukimo eilėje laikas) vertinamas žemiausiu balu, o aukščiausias (penki balai) skirtas tik darbuotojų profesionalumui.

- 4.2. Įvertinus UAB „Telšių TAC“ ekspertų nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybės valdymą, nustatyta, kad teikiamos paslaugos yra kokybiškos. Ekspertai gerai vertina TAC darbuotojų profesinę kompetenciją bei jos tobulinimo galimybes. Tačiau išvelgiamos ir probleminės veiklos sritys: aplinkos taršos mažinimas, korupcijos prevencija; darbuotojų idėjų ir pasiūlymų tinkamas realizavimas bei darbas su klientais. Ekspertų požiūriu, įdiegta KVS teikia akivaizdžios naudos, o rezultatai yra teigiamai vertinami ir klientų, ir vidaus audito. Vis dėlto kokybinis tyrimas atskleidė probleminę darbo organizavimo sritį – jo metu nustatyta, kad viena iš svarbių darbuotojų motyvavimo priemonių – darbo kokybės bei rezultatų susiejimas su atlygiu už jį – UAB „Telšių TAC“ nėra taikoma.

Suformuluotos išvados leidžia pateikti UAB „Telšių TAC“ vadovybei šias **rekomendacijas**:

1. Atsižvelgiant į klientų pageidavimus, siūloma UAB „Telšių TAC“ šiais konkrečiais būdais pagerinti teikiamų paslaugų kokybę: įrengti klientams tinkamas laukiamųjų patalpas Plungės TAS ir Rietavo TAS; įrengti reklaminius standus su automobilių servisų adresais ir jų specializacija; visų TAS laukiamųjų patalpose pastatyti kavos ir užkandžių pardavimo automatus.
2. UAB „Telšių TAC“ rekomenduojama atlikti darbuotojų motyvavimo sistemos tyrimą ir taikyti efektyvesnę darbuotojų motyvavimą. Darbo apmokėjimo sistema turėtų būti pritaikyta prie sparčiai besikeičiančios socialinės ir ekonominės aplinkos, glaudžiai susieta su KVS politika ir atitikti UAB „Telšių TAC“ veiklos tikslus.

LITERATŪRA

- Aghazadeh, S. M. (1999). Human resource management: issues and challenges in the new millenium. *Management Research News*, 22(12), 64–71. [žiūrėta 2016-08-08]. Prieiga per <https://www.scribd.com/document/283184917/Human-resource-Issues-and-Challenges-in-The-new-Millennium>
- Argento, D. & Peda, P. (2015). Interactions fostering trust and contract combinations in local public services provision. *International Journal of Public Sector Management*, 25(4/5), 335–351. [žiūrėta 2016-09-04]. Prieiga per https://www.researchgate.net/publication/283504662_Interactions_fostering_trust_and_contract_combinations_in_local_public_services_provision
- Automobilių techninės apžiūros sektoriaus skaidrumo tyrimas. (2006). „Transparency International“ Lietuvos skyrius. [žiūrėta 2016-08-11]. Prieiga per http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/9392622/book_of_hrm.pdf
http://www.transparency.lt/wp-content/uploads/2015/10/automobiliu_tehnines_prieziuros_sektorius_skaidrumo_tyrimas-1.pdf
- Bagdonienė, L. ir Hopenienė, R. (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba*. Vilnius: Eugrimas.
- Bučiūnienė, I. ir Piligrimienė, Ž. (2002). Empirinis paslaugų kokybės tyrimo metodų įvertinimas. *Inžinierinė ekonomika*, 1(27), 72–77.
- Černiauskiene, N. (2011). Sisteminiis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 27(3), 49–57.
- Civinskas, R. ir Kaselis, M. (2008). Kokybės vadybos iniciatyvų taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje priežastys ir paskatos: administracinių laukų veikėjai ir jų interesai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(10), 25-30.
- Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. (2000). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
- Diržytė, A. ir Patapas, A. (2013). Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(4), 557–566.
- Deming, W. E. (2016). Dr. W. Edwards Deming. [žiūrėta 2016-09-14]. Prieiga per <http://www.skymark.com/resources/leaders/deming.asp>

Edvardsson, B. (1998). Research and concep. Service quality improvement. *Managing Service Quality*, 8(2), 142–149. Prieiga per

https://puroguramu.files.wordpress.com/2011/09/service_quality1.pdf

E-paslaugų aprašymas. (2016). [žiūrėta 2016-09-05]. Prieiga per

https://itais.vta.lt/itais/services/static_pages/description/notification.xhtml

Europos Parlamento ir Tarybos 2014 m. balandžio 3 d. direktyva 2014/45/ES dėl motorinių transporto priemonių ir jų priekabų periodinės techninės apžiūros, kuria panaikinama direktyva 2009/40 EB. [žiūrėta 2016-09-28].

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0045>

Europos Komisijos 2012 m. liepos 13 d. pranešimas spaudai. (2012). Kelių eismo sauga. Griežtesnėmis transporto priemonių apžiūros taisyklėmis norima išgelbėti gyvybes. [žiūrėta 2016-09-28]. Prieiga per http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-780_lt.htm

Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. (2010). Vilnius.

Garvin, D. A. (1988). *Managing quality. The strategic and competitive edge*. New York.

Garkauskas, P. (2016, Liepos 4). Techninės apžiūros centruose – STT metodika. *Delfi*. [žiūrėta 2016-09-02]. Prieiga per <http://www.delfi.lt/auto/patarimai/technines-apziuros-centruose-stt-metodika.d?id=71705950>

Gilmore, A. (2003). *Services, marketing and management*. London: SAGE Publications Ltd. [žiūrėta 2016-09-06]. Prieiga per <http://sk.sagepub.com/books/services-marketing-and-management>

Glaser, G. B. & Straus, A. L. (2012). The discovery of grounded theory – strategy for qualitative research. [žiūrėta 2016-08-13]. Prieiga per:

https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=rtiNK68Xt08C&oi=fnd&pg=PP1&dq=Glaser+B.+Advances+in+the+methodology+of+grounded+theory:+theoretical+sensitivity.&ots=UVxZZoYCYO&sig=MrU6RpJ2UT8vCkfmBeTjCfmxHgo&redir_esc=y#v=onepage&q&f

Grönross, Ch. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. England: John Wiley & Sons, Ltd. [žiūrėta 2016-08-13]. Prieiga per

<http://www.goodreads.com/book/show/3161536-service-management-and-marketing>

Hartikainen, M., Salonen, E. & Turunen, M. (2005). Subjective evaluation of systems using Serviqua method. [žiūrėta 2016-08-17]. Prieiga per

<https://pdfs.semanticscholar.org/5f33/509c47231e6fe2fc97d981eeb4646f6ed15e.pdf>

Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), 53–71. [žiūrėta 2016-09-08]. Prieiga per

http://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/gruppernas_artiklar_och_presentationer/1.149265/GruppD3-Determinantsofservicequality..avRobertJohnston.pdf

Jurkauskas, A. (2003). *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.

Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: JUDEX leidykla.

Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba: mokomoji knyga*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas, auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Kinderis, R., Žalys, L. ir Žalienė, L. (2011). Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(21), 86–100.

Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose ir kitose institucijose/įstaigose stebėseną. Tyrimo ataskaita. 2013 metai. (2013). [žiūrėta 2016-09-27].

Prieiga per <http://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>

Kotler, Ph. & Keller, K. L. & (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Kurtz, D. L. & Clow, K. E. (1998). *Service marketing*. John Wiley & Sons. [žiūrėta 2016-09-29]. Prieiga per <http://www.wiley.com//college/kurtz/book.html>

Langvinienė, N. ir Vengrienė, V. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.

Lietuvos statistikos departamentas. (2016). [žiūrėta 2016-10-31]. Prieiga per <http://www.stat.gov.lt/>

Lietuvos techninės apžiūros sistemos raida. (2016). [žiūrėta 2016-09-30]. Prieiga per

<https://www.vta.lt/daugiau/asociacija/apie-mus/>

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. (2014). *Dėl Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2008 m. spalio 24 d. įsakymo Nr. 3-406 „Dėl motorinių transporto priemonių ir jų priekabų privalomosios techninės apžiūros atlikimo tvarkos aprašo patvirtinimo patvirtinimo“ pakeitimo* (2014 m. birželio 30 d. Nr. 9477). [žiūrėta 2016-08-14]. Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/1b68d4c0005611e4bfca9cc6968de163>

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. (2006). *Dėl sertifikatų išdavimo ekologinius ir saugumo reikalavimus atitinkančioms krovininėms transporto priemonėms* (2006 m. balandžio 7 d. Nr. 3-134). [žiūrėta 2016-08-15]. Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.1D04DDF20A62>

Valstybinė kelių ir transporto inspekcija prie Susisiekimo ministerijos. (2004). *Dėl pavojingus krovinius vežančių kelių transporto priemonių sertifikavimo taisyklių patvirtinimo* (2004 m. kovo 22 d. Nr. 2B-78). [žiūrėta 2016-08-14]. Prieiga per

https://www.vkti.gov.lt/action.php?ru=i4awRzwSXv&downl_doc_id=640&m_doc_shop_action=downl_sum

Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2004). *Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo* (2004 m. balandžio 28 d. nutarimas Nr. 448). [žiūrėta 2016-08-13]. Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E223BEDD45FF>

Lietuvos Respublikos sveikatos ministerija. (2004). *Dėl Sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo 2005-2010 m. programos patvirtinimo* (2004 m. rugsėjo 14 d. įsakymas Nr. V-642). [žiūrėta 2016-08-10]. Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D32DD96EE0A3>

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. (2003). *Dėl techninių reikalavimų naudojamoms kelių transporto priemonėms* (2003 m. balandžio 8 d. Nr. 3-241). [žiūrėta 2016-08-14]. Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.DDA7BDCF2915>

Lietuvos Respublikos Seimas. *Lietuvos Respublikos korupcijos prevencijos įstatymas*. (2002). [žiūrėta 2016-08-20]. Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.4DBDE27621A2/HNtztZMIck>

Lietuvos Respublikos Seimas. *Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymas*. (2000). [žiūrėta 2016-08-20]. Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.2F1D65EFB0C9>

Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (1999). *Dėl nacionalinės kokybės programos patvirtinimo* (1999 m. sausio 12 d. nutarimas Nr. 33). [žiūrėta 2016-08-20]. Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.18253C25F350>

Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (1995). *Dėl paslaugų teikimo taisyklių patvirtinimo* (1995 m. balandžio 12 d. nutarimas Nr. 511). [žiūrėta 2016-08-14]. Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9B4A350360D0>

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. (1993). *Dėl kelių transporto priemonių techninių apžiūrų centrų ekspertų ir kontrolierių išsimokslinimo* (1993 m. gruodžio 27 d. Nr. 497). [žiūrėta 2016-08-11]. Prieiga per <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.DBBB69C976AA>

Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. (1993). *Dėl kelių transporto priemonių valstybinių techninių apžiūrų organizavimo, norminių dokumentų tvirtinimo* (1993 m. rugsėjo 30 d. Nr. 389). [žiūrėta 2016-08-10]. Prieiga per

<https://www.e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.1DBC52B88FB7>

Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (1993). *Dėl kelių eismo saugumo gerinimo* (1993 m. birželio 15 d. Nr. 418). [žiūrėta 2016-08-10]. Prieiga per

https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.76E9DC6B3F43/TAIS_137577

Nakrošis, V. ir Černiūtė, R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, 63–76.

Navickienė, R. ir Danilevičienė, L. (2011). Turizmo paslaugos kaip pagrindinių ir periferinių paslaugų visuma. *Ekonomika ir vadyba, aktualijos ir perspektyvos*, 1(21), 101–107.

Palaima, T. (2005). Paslaugų kokybės tyrimo programa: kiekybinių tyrimų galimybės, *Marketingas*, 7/8, 37–41.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model for service quality and implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. [žiūrėta 2016-08-15]. Prieiga per http://www.jstor.org/stable/1251430?seq=1#page_scan_tab_contents

Pociūtė, J. D. (2002). Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, 18–25.

Prišmantienė, B. ir Šalkauskienė, L. (2010). Prekybos ir laisvalaikio centro „Tilžė“ teikiamų paslaugų kokybės analizė vartotojų požiūriu. Akademinio jaunimo siekiai: vadybos ir technologijų įžvalgos: studentų mokslinės-praktinės konferencijos pranešimų medžiaga. [žiūrėta 2016-08-24]. Prieiga per

<http://www.vlvk.lt/private/mtts/konferencijos/studentu/Konferencijos%20med%C5%BEiaga2010.pdf>

Pukelytė, R. (2010). Universitetinių studijų kaip paslaugos kokybės vertinimas: dimensijos ir kriterijai. *Aukštojo mokslo kokybė*, 7, 155–175. [žiūrėta 2016-09-29].

<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ900263.pdf>

Raipa, A. ir Petukienė, R. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendras paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, 54–62.

Raipa, A. ir Urbanavičius, D. (2001). *Viešojo administravimo efektyvumas*: monografija. Kaunas: Technologija.

Ramanauskienė, J., Gargasas, A. ir Rimkienė, I. (2011). Solutions for rural tourism service quality management. *Rural Development 2011*, 5(1). 195–203. [žiūrėta 2016-08-24]. Prieiga per http://dspace.lzuu.lt/bitstream/1/2902/1/rural_developmen_2011_book1.pdf

Ruiq, Z. & Andrian, P. (2009). Using servqual to measure the service quality of travel agents in Guangzhou, south China. *Journal of Services Research*, 9(1). [žiūrėta 2016-08-31]. Prieiga per

<https://business.highbeam.com/62525/article-1G1-199685857/using-servqual-measure-service-quality-travel-agents>

Ruževičius, J. (2014). Responsabilite social: notion globale et recherche en la matiere. *International Business: Innovations, Psychology, Economics*, 5(1), 76–94.

Ruževičius, J. (2010). Kokybės vadybos aprėpties plėtra. [žiūrėta 2016-08-25]. Prieiga per http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf

Ruževičius, J. (2008). The study of quality certification system of Lithuania. *Engineering Economics*, 2(57), 78–84.

Ruževičius, J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: VU.

Ruževičius, J. (2005). Kokybės vadybos ir žinių vadybos sąsajų tyrimas. *Informacijos mokslai*. 35, p. 47–58.

Sakalas A., Vanagas P., Martinkus B. & Neverauskas B. ir kt. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.

Shahin, A. & Samea, M. (2010). Developing the models of service quality gaps: a critical discussion. *Business Management and Strategy*, 1(1), 1–11. [žiūrėta 2016-08-28]. Prieiga per <http://macrothink.org/journal/index.php/bms/article/download/395/342>

Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universitetas.

Shiba, S., Graham A. & Walden, D. (1993). *A new American TQM four practical revolutions in management*. Productivity Press, Portland, Oregon. [žiūrėta 2016-08-27]. Prieiga per <https://books.google.lt/books?id=p5DDDZQcxMoC&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=>

Stancikas, E. R. ir Bagdonienė, D. (2004). *Visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas organizacijoje*. Kaunas: Technologija.

Svensson, G. (2004). Interactive service quality in service encounters: empirical illustration and models. *Journal Managing Service Quality*, 14(4), 278–287. [žiūrėta 2016-11-24]. Prieiga per <http://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/1080140402.pdf>

Šlepetytė, D. (2010). Privalomos techninės apžiūros sistema Lietuvoje: dabartinės situacijos analizė ir perspektyvos. Magistro baigiamasis darbas. [žiūrėta 2016-11-10]. Prieiga per http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100618_192523-00373/DS.005.0.02.ETD

Vajeikis, J. (2007). *Įmonių valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

- Vaišvila, V. (2008). Lietuvos automobilinio transporto administravimas: techninės būklės kontrolė ir jos gerinimo perspektyvos. Magistro baigiamasis darbas. [žiūrėta 2016-08-08]. Prieiga per http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080929_150232-18769/DS.005.0.02.ETD
- Valionis, A. (2013). Du techninės apžiūros sistemos dešimtmečiai. *Mokslas ir technika*, 5. [žiūrėta 2016-09-10]. Prieiga per <http://www.mokslasirtechnika.lt/mokslo-naujienos/du-technin-s-apzi-ros-sistemas-desimtmečiai.html>
- Valstybinės kelių transporto inspekcijos prie Susisiekimo ministerijos 2015 metų veiklos ataskaita. (2016). [žiūrėta 2016-08-10]. Prieiga per <https://www.vkti.gov.lt/index.php?1813022850>
- Valstybinė kelių transporto inspekcija. (2016). Techninė apžiūra. [žiūrėta 2016-09-02]. Prieiga per <https://www.vkti.gov.lt/index.php?1277526422#Privalomojiapziura>
- Vanagas, P. (2006). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Vaughan, E. & Woodruffe-Burton, H. (2011). The disabled student experience: does the SERVQUAL scale measure up? *Quality Assurance in Education*, 19(1), 28–49. [žiūrėta 2016-08-18]. Prieiga per https://www.researchgate.net/publication/235306557_The_disabled_student_experience_Does_the_SERVQUAL_scale_measure_up
- Vengrienė, B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
- Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika*. (2010). Vidaus reikalų ministerija. [žiūrėta 2016-09-29]. Prieiga per <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TGbunaS4HVUJ:vakokybe.vrm.lt/get.php%3Ff.843+&cd=6&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>
- Williams, C. & Buswell, J. (2003). *Service quality in leisure and tourism*. Department of Tourism and Leisure Management, University of Central Lancashire, Preston, UK. [žiūrėta 2016-08-18]. Prieiga per <http://www.cabi.org/cabebooks/ebook/20033044820>
- Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
- Vitkienė, E. (1999). Paslaugų kokybės valdymas. *Ekonomika ir vadyba*, 389–392.
- Urbanas, A. (2010). Skaidri, tiksliai veikianti techninių apžiūrų sistema. *Mokslas ir technika*, 4. [žiūrėta 2016-09-05]. Prieiga per <http://www.mokslasirtechnika.lt/mokslo-naujienos/skaidri-tiksliai-veikianti-technini-apzi-r-sistema.html>
- UAB „Telšių techninės apžiūros centras“ vadybos sistemos žinynas. (2015).

UAB „Telšių techninės apžiūros centras“ direktoriaus 2016 m. birželio 22 d. įsakymas Nr. V-6 „Dėl UAB „Telšių techninės apžiūros centras“ darbuotojų, atliekančių motorinių transporto priemonių ir jų priekabų privalomąją techninę apžiūrą ir jiems prilygintų asmenų, susidurusių su galima korupcinio pobūdžio nusikalstama, elgesio ir korupcinio pobūdžio nusikalstamų veikų draudimo taisyklių patvirtinimo“.

UAB „Telšių techninės apžiūros centras“ direktoriaus 2016 m. birželio 22 d. įsakymas Nr. V-7 „Dėl rekomendacijų transporto priemonių valdytojams, susidurusiems su galimai korupcinio pobūdžio veikų apraiškomis uždaroje akcinėje bendrovėje „Telšių techninės apžiūros centras“ patvirtinimo“.

Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management*, 13(8), 1164–1179. [žiūrėta 2016-08-29]. Prieiga per

<http://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/09544120200000011?scroll=top&needAccess=true>

Zeithaml, V. & Bitner, M. J. (2003). *Service marketing: integrating customer focus across the firm. Second European edition*. Boston: McGraw-Hill. [žiūrėta 2016-09-04]. Prieiga per

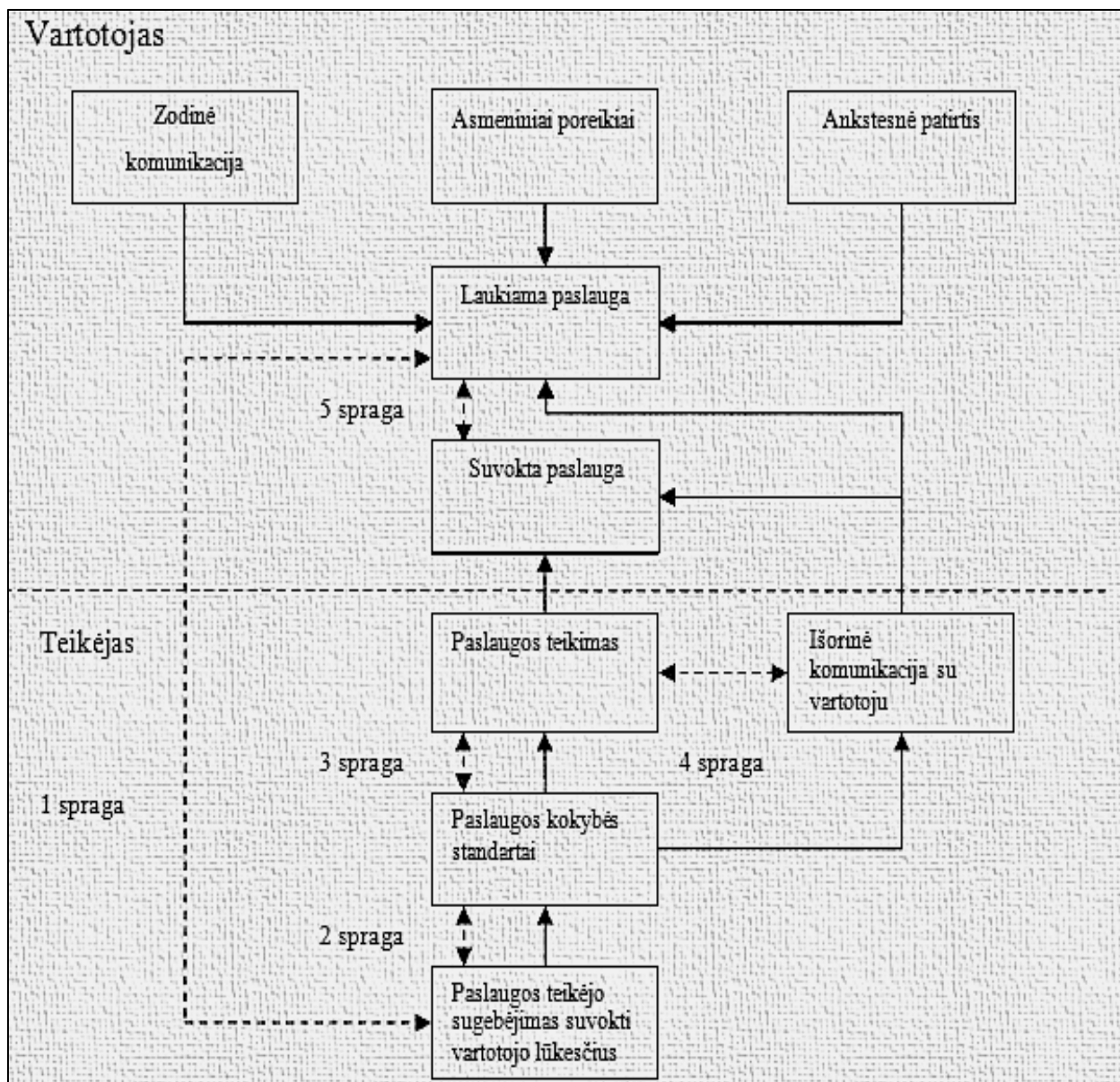
<http://me2.do/F86Z4mJR>

Žapatorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, 18(4) 105–117.

Žydžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*, Kaunas: Technologija.

PRIEDAI

1 PRIEDAS



1 pav. Paslaugų kokybės spragų modelis (sudaryta pagal Shahin, 2010)

Ekspertų charakteristika

Ekspertas Nr. 1 – vyras, 59 m., direktorius, išsilavinimas aukštasis universitetinis, 21 m. darbo stažas.

Ekspertas Nr. 2 – vyras, 54 m., pavaduotojas, išsilavinimas aukštasis neuniversitetinis, 15 m. darbo stažas

Ekspertas Nr. 3 – vyras, 58 m., TAS vadovas, išsilavinimas aukštasis neuniversitetinis, 21 m. darbo stažas.

Ekspertas Nr. 4 – vyras, 57 m., TAS vadovas, išsilavinimas aukštasis universitetinis, 21 m. darbo stažas.

Ekspertas Nr. 5 – vyras, 50 m., TAS vadovas, išsilavinimas aukštasis neuniversitetinis, 21 m. darbo stažas.

Ekspertas Nr. 6 – vyras, 31 m., TAS vadovas, išsilavinimas aukštasis universitetinis, 7 m. darbo stažas.

1 lentelė. Klausimynas ekspertams

Eil. Nr.	Klausimai
1.	Kaip vertinate teikiamų paslaugų kokybę ir kokias tobulintinas veiklos sritis išvelgiate?
2.	Kaip Jūsų įmonėje yra ieškoma naujų darbuotojų? Pateikite darbuotojų atrankos metodų pavyzdžių.
3.	Kaip yra tobulinama darbuotojų kompetencija (žinios, gebėjimai, kvalifikacija)? Pateikite pavyzdžių ir įvertinkite priemones, skirtas kompetencijai tobulinti.
4.	Kaip yra skatinami (motyvuojami) darbuotojai? Pateikite pavyzdžių.
5.	Kaip vertinate įmonėje įdiegtą kokybės vadybos sistemą ir kokybės vadybos standartus?
6.	Ar Jūsų įmonėje yra vykdomi vidiniai auditai? Ką apie juos manote?
7.	Kaip yra vykdoma korupcijos prevencija? Pateikite pavyzdžių.
8.	Jūsų manymu, kokie iššūkiai (pokyčiai) laukia Lietuvos techninės apžiūros sistemos?

ANKETA

GERBIAMAS RESPONDENTE,

esu Vida Norvaišienė, Mažeikių TAS darbuotoja ir Kauno technologijos universiteto magistrantė, rengianti magistro darbą apie Lietuvos techninės apžiūros sistemos teikiamų paslaugų kokybę. Tyrimo tikslas – ištirti „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų kokybę.

Žemiau pateikta anketa yra anoniminė, o tyrimo rezultatai bus analizuojami ir pateikiami tik apibendrintai. Pagal pateikiamą atsakymų skalę (galite rinktis nuo atsakymo „visiškai nesutinku“ iki atsakymo „visiškai sutinku“ ir kt., o ypatingiems atvejams yra atsakymas „neturiu nuomonės“) įvertinkite kiekvieną anketoje pateiktą klausimą. Labai svarbu, kad atsakytumėte į visus klausimus, todėl pasirinkite priimtina Jums atsakymo variantą ir pažymėkite „X“.

Įvertinkite pateiktus teiginius:

Nr.	Ar sutinkate su pateiktais teiginiais?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	UAB „Telšių TAC“ patalpos yra švarios ir tvarkingos					
2.	UAB „Telšių TAC“ patalpos yra pritaikytos darbui su klientais					
3.	UAB „Telšių TAC“ darbuotojai (kontrolieriai) atrodo tvarkingai (dėvi spec. aprangą)					
4.	UAB „Telšių TAC“ yra įsikūręs lengvai pasiekiamoje vietoje					
5.	UAB „Telšių TAC“ darbo laikas yra patogus					
6.	Visą reikalingą informaciją apie UAB „Telšių TAC“ paslaugas galima gauti telefonu					
7.	Visą reikalingą informaciją apie UAB „Telšių TAC“ paslaugas galima gauti el. būdu (internetu, elektroniniais laiškais)					
8.	Išsami informacija apie UAB „Telšių TAC“ teikiamas paslaugas pateikiama informaciniuose stenduose					
9.	UAB „Telšių TAC“ teikiamos paslaugos atitinka mano poreikius					

Nr.	Ar sutinkate su pateiktais teiginiais?	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
10.	UAB „Telšių TAC“ teikiamų paslaugų trukmė yra man priimtina					
11.	Girdėjau tik teigiamus atsiliepimus apie UAB „Telšių TAC“ teikiamas paslaugas					
12.	UAB „Telšių TAC“ darbuotojai yra mandagūs					
13.	Nebijau klausti UAB „Telšių TAC“ darbuotojo, jeigu ko nors nesuprantu apie transporto priemonės būklę (stovį)					
14.	UAB „Telšių TAC“ darbuotojai kantriai aiškina apie transporto priemonės būklę tol, kol suprantu, ką privalau padaryti					
15.	UAB „Telšių TAC“ darbuotojai į mano klausimus atsako išsamiai					
16.	UAB „Telšių TAC“ dirba kompetentingi ir savo darbą išmanantys darbuotojai					
17.	UAB „Telšių TAC“ darbuotojai dirba kaip komanda					
18.	Apie besibaigiančią techninę apžiūrą gaunu SMS žinutę arba el. laišką priminimą					
19.	Užsiregistravus internetu priimama tiksliai nurodytu laiku					

Pažymėkite X

20. Ar yra pasitaikę konfliktinių situacijų su UAB „Telšių TAC“ darbuotojais?

- Taip
- Ne
- Kita

21. Ką reikėtų pakeisti, kad paslaugų kokybė būtų aukštesnė?

- Įrengti laukiamojo patalpas
- Pastatyti kavos ir užkandžių pardavimo automatus
- Parengti reklaminį stendą, kuriame nurodyti miesto servisų adresus ir jų specializacijos
- Kita

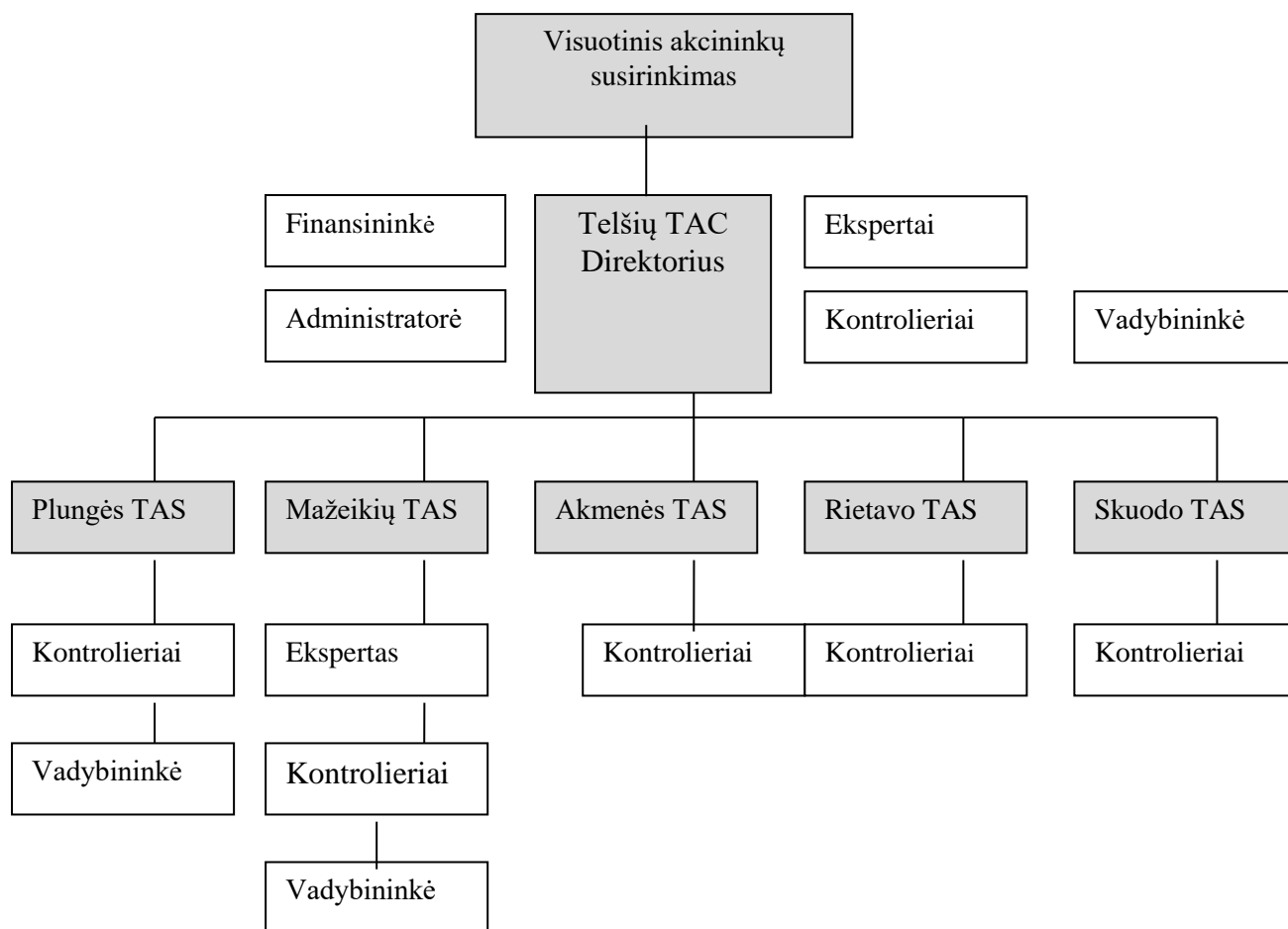
22. Kaip Jūs vertinate transporto priemonių techninės apžiūros atlikimo kokybę? (prašau įvertinti pagal 5 balų sistemą, kai: 5 – labai gerai; 4 – gerai; 3 – nei gerai, nei blogai; 2 – blogai; 1 – visiškai blogai).

profesionalumas (profesinės žinios, įgūdžiai, patirtis)	
aptarnavimo kultūra (tvarkinga darbuotojų apranga ir išvaizda, mandagumas, paslaugumas ir dėmesingumas, jauki ir patogi laukimo aplinka)	
darbuotojų elgesys (mandagumas, pagarbumas, draugiškumas, nuoširdumas ir sąžiningumas)	
veiksmų ir sprendimų aiškumas	
aptarnavimo prieinamumas (laukimo eilėje laikas)	

Pažymėkite X

<p>23. Jūsų lytis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyras • Moteris 	<p>24. Jūsų amžius:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iki 30m. • 30-39m. • 40-49m. • 50-59m. • Daugiau kaip 60metų 	<p>25. Jūsų išsilavinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinis • Vidurinis • Profesinis • Aukštesnysis • Aukštasis (neuniversitetinis) • Aukštasis (universitetinis)
--	---	---

Nuoširdžiai dėkoju už atsakymus!



1 pav. UAB „Telšių TAC“ organizacinė valdymo struktūra (sudaryta autorės)