



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Jolanta Pocienė

**PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO, TAIKANT 6 SIGMA
METODOLOGIJĄ, MODELIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Liudmila Bagdonienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO, TAIKANT 6SIGMA METODOLOGIJĄ,
MODELIS**

Tarptautinis verslas (621N12004)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMTV-5 Jolanta Pocienė

2017 m. gegužės 9 d.

Vadovas

Prof. dr. Liudmila Bagdonienė

2017 m. gegužės 9 d.

Recenzentas

Prof. dr. Rimgailė Vaitkienė

2017 m. gegužės 9 d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

JOLANTA POCIENĖ

(Studento vardas, pavardė)

Tarptautinis verslas (621N12004)

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma metodologiją, modelis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 9 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Jolantos Pocienės** baigiamasis magistro darbas tema „Paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma metodologiją, modelis“ 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)

Pocienė, Jolanta. The Model of Service Quality Management Based on 6Sigma Methodology. Master's Final Thesis in International Business / supervisor Prof. dr. Liudmila Bagdonienė. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03S Management and Administration

Key words: services quality, service quality management, service quality models, 6Sigma.

Kaunas, 2017. 89 p.

SUMMARY

Lithuanian economy is going through a transformation – the globalization is changing the production of goods for development by the accumulation of innovation, competence growth, attracting new technologies. Service business compared to manufacturing, becoming one of the most important economic driving forces. The service area is very broad. The business sector occupies the largest service area like airlines, banks, hotels, consulting firms, insurance companies and others. One of the important components of the service sector – insurance sector.

In recent years, Lithuania's insurance market has great development potential. Insurance companies must to discover a way to survive in a competitive environment. They need to create a personalized and long-term partnerships with customers and to gain recognition for quality services. Since the customer is not relevant to the individual service elements or stages. The question is how to create the management tools and to link them into a single system. Therefore, one of the organization's tasks is to decide which quality management model to choose, how to install it and how to successfully develop.

The scientific literature provides many models of service quality. All models reveal the complexity of the service quality assessment and show which model does not disclose the exact quality of service. The analysis of service quality models showed that most of service quality models are used to conceptualize what is the quality of service and to show how it works but does not seek to control the service quality management.

The object of research – the service quality management.

The aim of the research – to prepare the model of service quality management based on 6Sigma methodology.

Objectives:

1. To discover the service quality management research problems
2. To perform theoretical analysis of the model of service quality management
3. To substantiate the constructed quality management model composition.
4. To check applicability of the Model of Service Quality Management Based on 6 Sigma Methodology at the insurance company

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

Depending on the quality of service management essential criteria, there is developed a flexible structure quality management model which involves the entire service management process. The model components based on globally recognized 6Sigma DMAIC methodology. Different qualitative and quantitative research methods are based on the assessments directed to increase objectivity. Empirical research was carried out in the insurance company. The results showed that the implementation the model of service quality management based on 6Sigma methodology is expedient. It was stated that a model drawn up action provided for logical consistency and the same pattern is suitable for service organizations.

Work size – 89 pages, 11 tables, 13 pictures, 10 annexes.

TURINYS

ĮVADAS.....	10
1. PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO TYRIMŲ PROBLEMATIKA	14
2. PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO TEORINĖ ANALIZĖ.....	19
2.1. Kokybės apibrėžtis	19
2.2. Paslaugų kokybės modeliai	20
2.3. Paslaugų kokybės valdymo pagal 6Sigma metodologiją modelio konstravimas.....	26
3. PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO, GRINDŽIAMO 6SIGMA METODOLOGIJA, MODELIO TIKRINIMO DRAUDIMO BENDROVĖJE METODIKA	40
3.1. Draudimo bendrovės pristatymas	40
3.2. Tyrimo metodika	42
4. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	48
4.1 Tyrimo rezultatų analizė ir diskusija	48
4.1.1. Interviu turinio analizės rezultatai	48
4.1.2. Bendrovės dokumentų analizė	49
4.1.3. Darbuotojų anketinės apklausos duomenų analizės rezultatai.....	51
4.1.4. Klientų anketinės apklausos duomenų analizės rezultatai	55
4.2. Paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma metodologiją, modelio tobulinimo sprendimai	59
Išvados.....	61
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	63
PRIEDAI.....	69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. DMAIC procesas	27
2 pav. Pagrindiniai 6Sigma DMAIC projekto klausimai.....	28
3 pav. Paslaugų kokybės valdymo, taikant 6 Sigma metodologiją, modelis	31
4 pav. Projekto plano esminė informacija.....	32
5 pav. Bendrovės įvaizio vertinimas.....	51
6 pav. Vadovų lyderystės vertinimas.....	52
7 pav. Respondento asmeninio įsitraukimo į Bendrovės veiklą vertinimas.....	53
8 pav. Respondentų požiūrio į Bendrovę, į tiesioginio vadovo lyderystę bei asmeninio įsitraukimo vertinimų palyginimas.....	53
9 pav. Bendrovės įvaizdžio vertinimas skirtingų respondentų grupių požiūriu.....	54
10 pav. Draudimo bendrovės teikiamų paslaugų kokybės vertinimas.....	55
11 pav. Draudimo bendrovės teikiamų paslaugų savybių vertinimas.....	56
12 pav. Paslaugų kokybės ir paskutinio aptarnavimo Draudimo bendrovėje vertinimas.....	57
13 pav. Darbuotojų pastangų palaikyti tęstinį ryšį su klientais vertinimas.....	58

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kokybės modelių privalumai ir trūkumai.....	24
2 lentelė. Veiklos gerinimo subjektai ir objektai.....	33
3 lentelė. Rekomenduotini įrankiai ir technikos.....	34
4 lentelė. Pagrindiniai sėkmės kriterijai.....	36
5 lentelė. Dokumentų analizės temų vertinimo matrica.....	44
6 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas.....	45
7 lentelė. Anketos klausimyno Bendrovės klientų tyrimui pagrindimas.....	45
8 lentelė. Anketos klausimyno Bendrovės darbuotojams pagrindimas.....	46
9 lentelė. Interviu su Bendrovės pardavimų skyriaus vadovu turinio analizės suvestinė.....	48
10 lentelė. Respondentų charakteristikos.....	51
11 lentelė. Bendrovės klientų charakteristikos.....	55

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma metodologiją, įrankiai ir technikos.....	70
2 priedas. Kontrolės planas.....	71
3 priedas. Organizacijos struktūra.....	72
4 priedas. Interviu su bendrovės pardavimų skyriaus vadovu transkriptas.....	73
5 priedas. Draudimo bendrovės dokumentai, reikalingi analizei.....	76
6 priedas. Klientų aptarnavimo standarto turinio analizės matrica.....	77
7 priedas. Darbuotojų kompetencijų matrica.....	79
8 priedas. Patobulintas paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma, modelis.....	81
9 priedas. Klientų anketa.....	82
10 priedas. Darbuotojų anketa.....	85

IVADAS

Temos aktualumas. Lietuvos ekonomika išgyvena transformaciją – globalizaciją lydintis inovacijų kaupimas, kompetencijų augimas, naujų technologijų pritraukimas keičia prekių gamybą paslaugų kūrimu. Paslaugų verslas, lyginant su gamyba, tampa viena svarbiausių ekonomikos varomųjų jėgų (Drejeris, 2014). Lietuvoje per pastaruosius dešimtmečius paslaugų sektoriaus sukuriama pridėtinės vertės dalis bendrame vidaus produkte išaugo apie 10 procentinių punktų ir pasiekė 69 procentus (Galdikienė, 2016). Lietuvos ir pasaulio ekonomistai prognozuoja, kad 2025 metais vis mažesnį svorį ekonomikoje užims prekių gamyba, o ją pakeis paslaugų įmonės. Neabejojama, kad paslaugos yra svarbi ir dominuojanti veikla visoje ekonomikos struktūroje, o paslaugų kokybė turi svarbią reikšmę tiek vartotojui, tiek paslaugų tiekėjui. Organizacijos tampa vis labiau suprantančios paslaugos kokybės svarbą išlaikant konkurencinį pranašumą (Kumari, 2007).

Paslaugų sritis yra labai plati. Didžiausią paslaugų srities dalį užima verslo sektorius – oro linijos, bankai, viešbučiai, konsultacinės įmonės, draudimo įmonės ir pan. (Kotler, 2003). Vienas iš svarbių paslaugų sektoriaus poaibių yra draudimo sektorius.

Pastaraisiais metais Lietuvos draudimo rinka turi dideles plėtros galimybes: vyksta socialinio draudimo perėjimas į privatų sektorių, užsienio kapitalo įmonės teikia gerosios patirties, didina kokybės reikalavimus, pastebima draudimo įmonių ir bankų integracija. Dabartinė draudimo rinkos struktūra yra nulemta per pastarąjį dešimtmetį vyravusių įsigijimų ir susiliejamų. Pagrindiniai rinkos lyderiai šią padėtį įgijo būtent dėl šios veiklos, o ne dėl efektyvios vadybos, nukreiptos į ilgalaikę ir tvarią klientų išlaikymo strategiją. Abejojama, ar draudimo sektoriaus išsivystymo rodikliai yra pakankamai aukšti, o vadybos sistemos efektyvios. Intensyvioje konkurencinėje aplinkoje draudimo bendrovės nebegali konkuruoti vakar dienos pasiekimais. Gibbons (2012) teigia, kad įmonės, norėdamos būti konkurencingos turi nuolat tobulinti savo veiklą. Neabejojama, kad draudimo bendrovėms, siekiančioms efektyviai vystyti veiklą ir išlaikyti aukštą teikiamų paslaugų kokybės lygį, reikalingi nauji vadybos modeliai, kuriuos taikydamos ne tik galėtų aptikti paslaugų kokybės valdymo spragas, bet ir užtikrinti tęstinį aukštą klientų pasitenkinimo lygį. Draudimo bendrovėms vienas iš pagrindinių būdų išlikti konkurencinėje kovoje yra klausimas, kaip sukurti individualizuotą ir ilgalaikę partnerystę su klientais bei pelnyti pripažinimą dėl klientams teikiamų kokybiškų paslaugų ir veiklos optimizavimo.

Kadangi klientui svarbūs yra ne atskiri paslaugos elementai ar proceso etapai, o jų visuma (Bagdonienė, 2009), iškyla klausimas, kaip sukurti tokius vadybos įrankius ir susieti juos į vieningą sistemą. Deja, tiek mokslininkai, tiek praktikai turi skirtingas nuomones apie paslaugų kokybės valdymo koncepciją, įrankius, metodus, technikas, etapus ir jų eiliškumą. Todėl vienas iš šių dienų verslo organizacijos uždavinių yra apsispręsti, kurį paslaugų kokybės valdymo modelį pasirinkti, kaip jį įdiegti bei sėkmingai vystyti.

Sisteminis požiūris į kokybės valdymą suaktyvėjo XX a. 3-ajame dešimtmetyje, kai pramonės įmonės pradėjo įgyvendinti įvairias kokybės vadybos koncepcijas „LEAN“, visuotinės kokybės valdymo (angl. *Total Quality Management* – TQM), KAIZEN ir kt. XX a. 9-ajame dešimtmetyje kompanijoje „Motorola“ sukurta 6Sigma koncepcija. 6Sigma – tai vadybos filosofija, kuri visą veiklą vertina kaip procesus, kurie gali būti apibrėžti, išmatuoti, analizuojami, gerinami ir valdomi (Eckes, 2003). 6Sigma išskiria esminę ir atskiros analizės reikalaujančią DMAIC (angl. *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) metodiką, kuri yra plačiai pritaikoma ir pripažįstama (Kubiak et al., 2009).

6Sigma filosofija ilgą laiką buvo taikoma didelėse pramoninėse kompanijose. Negamybinės bendrovės laikėsi nuomonės, kad paslaugų procesams valdyti 6Sigma filosofija netinka.

Mokslininkai šiuo klausimu turi skirtingas nuomones. Vieni teigia, kad dėl neapčiuopiamos paslaugų prigimties 6Sigma paslaugų sektoriuje negali būti taikoma (Gibbons et al., 2006; Nakhai, Seves, 2009; Chakrabarty, Leyer, 2013; Harrison, 2006; Pyzdek, 2003; Watson, 2004). Kiti mokslininkai (Vanagas, 2004; Hoerl, Snee, 2004; Antony, 2006; Janušonis, Asadauskienė, 2006; Tan, 2009) teigia, kad 6Sigma koncepcija tinka beveik visiems organizacijos procesams tobulinti: gamybos, produkto kūrimo bei paslaugų teikimo.

Nepaisant vis didėjančio verslo poreikio bei susidomėjimo, paslaugų sfera Lietuvoje kompleksiškai moksliskai mažai nagrinėta (Langvinienė, Vengrienė, 2008). Tenka pastebėti, kad kokybės vadybos tyrimai dažniau atliekami viešojo administravimo institucijose, tuo tarpu verslo sektoriaus tyrimų šia tematika nepavyko rasti. UAB „Socialinės informacijos centras“, viena iš rinkos tyrimų lyderė, kasmet vykdo Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose stebėsenos tyrimą. 2013 m. atliktas tyrimas atskleidė, kad bent vieną kokybės vadybos modelį taiko (yra įsidiegusios arba šiuo metu diegia) 44 proc. apklaustų organizacijų. Tyrimo rezultatai parodė, kad populiariausiu kokybės vadybos modeliu išlieka ISO 9000 serijos standartai (juos taiko arba diegia 31 proc. apklaustų organizacijų) ir Bendrasis vertinimo modelis – dabar jį taiko arba diegia 11 proc. apklaustųjų. Kitus metodus taiko arba diegia mažiau negu 10 proc. apklaustų organizacijų. 6Sigma iki 2020 metų ketina diegti tik 5 proc. apklaustųjų (Jurkienė, 2013). Draudimo sektoriaus nė viena įmonė, deja, į šiuos 5 proc. nepatenka.

6Sigma koncepcijos įgyvendinimo galimybės paslaugų sektoriuje dar nėra iki galo atskleistos, tačiau, Šimaitytės (2014) teigimu, tam tikrų veiksnių buvimas ir metodų taikymas daro teigiamą įtaką 6Sigma koncepcijos įgyvendinimui paslaugas teikiančiose įmonėse. Tačiau nepavyko rasti mokslinių publikacijų, kuriose būtų pristatoma praktiškai pritaikyta 6Sigma koncepcija paslaugų kokybei valdyti ir įžvalgų, kokie veiksniai galėtų turėti įtakos platesniam šios koncepcijos pritaikymui. Dėl to darbe nagrinėjama **problema** formuluojama taip – *kaip pagerinti paslaugų kokybės valdymą, taikant 6Sigma metodologiją*.

Darbe bus modeliuojama kokybės valdymo sistema, taikant 6Sigma metodologiją bei vertinamas parengto modelio tinkamumas Tarptautinėje draudimo bendrovėje. Bendrovės vadovams paprašius užtikrinti konfidencialumą, toliau darbe ji bus vadinama Draudimo bendrove.

Šeštus metus Lietuvoje veikianti Draudimo bendrovė šiandien sėkmingai baigia veiklos reorganizavimo etapą ir ieško naujų iniciatyvų, kaip vystyti į klientą orientuotą veiklą. Keldama ambicingus verslo tikslus, bendrovė peržiūri procesus, tobulina paslaugas, plečia klientų aptarnavimo kanalus ir jų kokybę. Bendrovės vadovai išsako poreikį atnaujinti Klientų aptarnavimo procesą kaip priemonę realizuojant šiuolaikinio bendravimo su klientais formas bei įdiegti paslaugų kokybės valdymo modelį. Todėl Draudimo bendrovei yra vertinga visapusiškai ištirti paslaugų valdymo procesą ir parengti paslaugų kokybės valdymo sisteminės nuostatas bei efektyvius įgyvendinimo metodus.

Darbo naujumas. Atsižvelgiant į paslaugų kokybės valdymo esminius kriterijus, sukurtas lanksčios struktūros paslaugų kokybės valdymo modelis, apimantis visą paslaugų valdymo procesą. Modelio dedamosios pagrįstos pasaulyje pripažinta 6Sigma DMAIC metodologija. Skirtingais kokybiniais ir kiekybiniais tyrimo metodais grindžiami vertinimai nukreipti į objektyvumo didinimą.

Tyrimo objektas – paslaugų kokybės valdymas.

Tyrimo tikslas – parengti paslaugų kokybės valdymo modelį, pagrįstą 6Sigma metodologija.

Uždaviniai:

1. Atskleisti paslaugų kokybės valdymo tyrimų problematiką.
2. Atlikti teorinę paslaugų kokybės valdymo modelių analizę.
3. Pagrįsti konstruojamo paslaugų kokybės valdymo modelio kompoziciją.
4. Patikrinti 6Sigma metodologija pagrįsto paslaugų kokybės valdymo modelio pritaikomumą Draudimo bendrovėje.

Tyrimo strategija: atvejo tyrimas.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, internetinių šaltinių analizė, palyginimo metodas, bendrovės dokumentų analizė, iš dalies struktūruotas interviu, anketinė apklausa.

Darbo struktūra: Darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje magistro baigiamojo darbo dalyje „Paslaugų kokybės valdymo tyrimų problematika“ pateikiama nagrinėtos mokslinės literatūros apžvalga. Pristatomos paslaugų kokybės šiuolaikinių tyrimų sritys, analizuojamas mokslininkų požiūris į paslaugų kokybę skirtingumas.

Antroje dalyje „Paslaugų kokybės valdymo teorinė analizė“ analizuojama kokybės apibrėžtis ir paslaugų kokybės modeliai, pateikiami 6Sigma metodologijos ypatumai bei konstruojamas paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma metodologiją, modelis.

Trečioje dalyje „Paslaugų kokybės valdymo modelio, grindžiamo 6Sigma metodologija, tikrinimo Draudimo bendrovėje metodika“ pristatoma Draudimo bendrovė bei pateikiama sudaryta tyrimo metodika.

Ketvirtojoje dalyje „Tyrimo rezultatų analizė“ pateikiami atlikto tyrimo, taikant sudarytą tyrimo metodiką, rezultatai bei paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma metodologiją, modelio tobulinimo sprendimai.

Darbo apimtis – 87 puslapiai, 11 lentelių, 13 paveikslų ir 10 priedų.

1. PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO TYRIMŲ PROBLEMATIKA

Sąvoka „kokybė“ kilusi iš lotynų kalbos žodžio *qualis*, reiškiančio *koks* arba *iš ko* pagamintas. Kokybės vadyba kaip mokslas vystėsi organiškai ir nuosekliai. Kokybė ir jos valdymas aktualu buvo nuo pat civilizacijos pradžios – žmonijai prieš milijoną metų pradėjus gaminti ir lyginti tarpusavyje įrankius. Kokybės sampratos mokslinės užuomazgos aptinkamos Senovės Kinijoje, senovės Egipte, Babilone, o 4 dešimtmetyje prieš mūsų erą Aristotelio pateikti kiekybės, kokybės ir santykio apibrėžimai jau gana išsamiai perteikia šių substancijų esmę. Kokybės mokslinio apibrėžimo paieškos prasidėjo 18 a. 1776 m. vienas pirmųjų paslaugas, kaip ūkinę veiklą moksliskai įvertino škotų ekonomistas ir mokslininkas A. Smithas. Jis pradėjo mokslinę diskusiją ir tyrimus dėl veiklos skirstymo į gamybinę ir negamybinę. Tačiau realios prielaidos susidomėti paslaugomis kaip specifine pramonės sritimi susidarė tik XX a. 4 dešimtmetyje, kai po ekonominės krizės pradėjo kurtis naujos darbo vietos paslaugų sektoriuje – transporte, prekyboje, mene, moksle. A.G.B. Fisher 1939 m. pateikė trijų ekonomikos sektorių idėją, išskirdamas agrarinį, industrinį ir trečiąjį sektorių, apimančią likusias plačias veiklos sritis. Vėliau šią idėją išplėtojo ir statistikos duomenimis papildė C. Clark. Detalia paslaugų veiklos analize, moksliniais tyrimais, statistikos rinkimu, hipotezių formulavimu pasižymi XX a. 7 dešimtmetis, kai JAV mokslininkai D. Bell, W. J. Baumol ne tik apibūdino poindustrinę visuomenę sociologiniu požiūriu, tačiau suteikė stimulą analizuoti visus tris sektorius kaip atskirus kompleksus. Paslaugoms buvo suteiktas išskirtinis vaidmuo: trečiojo sektoriaus analizė pakeista paslaugų ekonomikos analize, atsirado paslaugų ekonomikos (*angl. Service economy*) sąvoka. Tuo metu jau gerai suvokiama paslaugų veiklos įvairovė bei paslaugų sektoriaus heterogeniškumas.

Tačiau būtina pastebėti, kad paslaugų sektoriaus fenomeno tyrimams ir gilesniam pažinimui trukdė keletas veiksnių. Pirmiausia, išskirtinis industrinės ekonomikos vertinimas, o visa, kas nepateko į šią sąvoką, buvo ignoruojama. Antra, statistinių šaltinių stoka, kuri neleido įvertinti, koks paslaugų sektoriaus potencialas ir kokia jo sukuriama vertė. Kokybė ilgą laiką išliko sudedamoji viso pasaulio kultūrų dalis, o išskirtinio tyrėjų dėmesio sulaukė tik XX a., kai suaktyvėjo gamybos mastai ir tarptautinė prekyba. Pastaruosius du dešimtmečius ekonomistai, sociologai, vadybos ekspertai masiškai susidomėjo paslaugomis ir ėmė tirti jas, taikydami plačią metodų įvairovę. Stambūs paslaugų tyrimų centrai, įsikūrę JAV, Skandinavijoje ir Prancūzijoje, pradėjo teikti išsamius statistinius duomenis bei įžvalgas.

Paslaugų valdymo kokybę nagrinėję Lehtinen, Lehtinen, Grönroos, Gummesson, Kotleris, Keller pabrėžia paslaugų organizavimo proceso svarbą (Yarimoglu, 2014). Garsiausi kokybės vadybos ekspertai Juran, Deming, Crosby, Feigenbaum savo darbuose ne tik nagrinėja kokybės vadybos procesus (kokybės planavimą, kokybės valdymą, kokybės gerinimą), tačiau pateikia kokybės išlaidų

ekonominį vertinimą bei vadybos elementus, kuriuos organizacija privalo atlikti, siekdama nuosekliai tobulinti kokybę (Kang, 2006).

Paslaugų kokybės modelius, sujungiančius teoriją ir praktiką, pateikia Grönroos (2004), Gummesson (2012), Normann (2001), Meyer ir Mattmüller (2007), Müller (2003), Edvardsson ir Gustavsson (2006).

Koks požiūris dažniausiai atsiskleidžia užsienio mokslininkų tyrimuose? Pasak Bagdonienės (2009), moksliniuose darbuose paslaugų kokybė yra analizuojama ir grindžiama skirtingais aspektais. Lehtinen paslaugų kokybę apibrėžė kaip sąsają su fizine kokybe, interaktyvia kokybe ir organizacijos įvaizdžiu (Kang, 2006). Autoriai Grönross (2000), Albrecht ir Zemke (2001), Berry (2004), atlikę paslaugų kokybės sampratos tyrimus vartotojo požiūriu nustatė, kad kokybė negali būti atskirta nuo vartotojų suvokimo. Jie nurodė skirtingą požymių, kuriais vadovaujasi vartotojai, skaičių. Požymiai buvo nustatyti atlikus skirtingų paslaugų rūšių vartotojų tyrimus. Jų pagrindu Parasuraman, Berry, Zeithaml (2009) vėliau pateikė schemą, pagal kurią buvo sukurta populiari ir praktiškai dažnai taikoma SERVQUAL kokybės metodika. Nors atliekama daug vartotojų pasitenkinimo tyrimų, tačiau kol kas nėra vienareikšmiško atsakymo, ar vartotojų pasitenkinimas yra tapatus paslaugų kokybei (Bagdonienė, 2009).

Kitas aspektas, nagrinėjamas paslaugų kokybės tyrimuose, yra paslaugų teikėjo ir vartotojo sąveika, kur reikšmingas yra Normann (2001) indėlis. Jis įvedė „tiesos momento“ kategoriją (angl. *moment of truth*), kuri padeda nustatyti vartotojo ir paslaugos teikėjo sąveikos vertinimą vartotojo aspektu: kaip vartotojas vertina šią sąveiką, kaip ją veikia fizinė paslaugos suteikimo aplinka.

Vartotojų ištikimybės ugdyimas – tai dar vienas paslaugų kokybės tyrimų aspektas, kurio pradininkas buvo Berry (2004). Jis įrodė, kad paslaugų įmonėms yra daug svarbiau išlaikyti esamus klientus, o ne pritraukti naujus. Ši teorija turi didelį populiarumą paslaugų valdymo praktikoje – vis dažniau įmonės vertina ir lygina investicijas į klientų pritraukimo ir išlaikymo strategijas.

Grönross (2000) mokslinių tyrimų kartinė nuostata – organizacijos darbuotojai taip pat yra klientai, t.y. vidiniai vartotojai, kurie teikia paslaugas vieni kitiems. Anot mokslininko, vidiniai vartotojai turi būti patenkinti savo darbu, tik tada suteiks kokybiškas paslaugas išorės klientams.

Kokias paslaugų kokybės šiuolaikinių tyrimų sritis galima išskirti?

Kokybės ir produktyvumo sąsajos. Paslaugos proceso valdymas ir jo nuolatinis tobulinimas organizuojant konkrečią paslaugų veiklą, skatina skirti visapusišką dėmesį produktyvumo problemai (Langvinienė, Vengrienė, 2008).

Ją nagrinėję mokslininkai (Baumol, Stanback, Gadrey, Cottey, Fuchs) teikia skirtingas produktyvumo pagrindimo interpretacijas. Baumol, atlikęs tyrimą JAV, padarė išvadą, kad produktyvumui paslaugų sektoriuje didėti galimybių nėra, tačiau su tokia išvada nesutinka Solow, kuris kiek vėliau JAV atliko išsamius tyrimus ir išsiaiškino, kad aukštesnis produktyvumas išsivysto tik

paslaugų sektoriaus dėka (Smith, 2010). Toks akivaizdus prieštaravimas skatina mokslininkus ieškoti atsakymų ir apibrėžti požiūrį tiek į paslaugų procesą, tiek į jo produktyvumo vertinimo galimybes bei būdus. Dėl vieningo požiūrio kol kas nesusitarta. Esminės kliūtys, apsunkinančios produktyvumo pamatavimą ir palyginimą, yra komplikuoti pati paslaugų struktūra, kliento dalyvavimas, kokybiniai paslaugų skirtumai bei statistikos metodo parinkimų įvairovė, kai skirtingai pasirinktas skaičiavimo metodas gali skirtingai įvertinti paslaugų kokybės produktyvumą (Sherwood, 2009). Verta pritarti Grönross (2000) tarpinei pozicijai, kuri, nors ir pripažįsta kliūtis produktyvumui paslaugose pamatuoti, tačiau neatmeta prasmės matuoti veiklos vidinį produktyvumą.

Paslaugų kokybės, vartotojų emocinės būsenos ir lojalumo sąryšis. Siddiqi (2010) nagrinėjęs, kaip glaudžiai paslaugų kokybė yra susijusi su vartotojų pasitenkinimu, nustatė, kad iš visų paslaugos savybių, *empatiya* turi didžiausią teigiamą koreliaciją su klientų pasitenkinimu. Empatiya apima organizacijos darbuotojų gebėjimus ir pastangas siekiant patenkinti kiekvieno kliento poreikius, gali tiesiogiai paveikti klientų pasitenkinimą. Įmonėms reikia mokyti savo darbuotojus įsijautimo į savo klientus, taip didinant klientų pasitenkinimą teikiamų paslaugų kokybe ir emocinį ryšį su įmone (Manrai ir Manrai, 2007).

Osman, Ramayah ir Rahim (2010) tvirtina, kad paslaugų kokybė ir emocinis vartotojo pasitenkinimas suteikta paslauga yra identifikuojami kaip svarbūs, lojalumą kuriantys, veiksniai. Šio ryšio egzistavimo neginčija Bansal ir Taylor (2015), nors įspėja, kad paslaugų kokybė ir emocinis pasitenkinimas neturėtų būti sutapatinami, nes iš tiesų yra skirtingi konstruktai (pasitenkinimas yra kokybės pasekmė). Pasitenkinimui įtaką daro paslaugų kokybė, kaina, paslaugos įsigijimo kontekstas ir asmeniniai veiksniai (Firoozbakht, Taghipoor, 2014).

Klientų pasitenkinimas formuojasi kaip patirties, įgyjamos naudojantis paslaugomis ir/arba perkant ir naudojantis produktu. Remiantis Gartner (2016), kadangi rinka prisotinta aukštos kokybės produktų, geresnė klientų patirtis bus pagrindinis XXI a. 3-ojo dešimt. konkurencinis pranašumas.

Technologijų diegimas. Moksliniai tyrimai parodė, kad geriausi rezultatai yra pasiekiami kai diegiant technologines naujoves yra keičiamas ir visas paslaugų valdymo modelis, nes svarbu neprarasti ryšio tarp organizacijos ir kliento. Kai kurie autoriai atsargiai vertina plačias informacinių technologijų taikymo įmonėse galimybes (DeBandt, Gadrey, 2002), teigdami, kad pats paslaugų valdymo procesas nėra iki galo suvoktas, kaip ir nėra išsiaiškintos technologinių naujovių naudojimo galimybės paslaugų valdymo procese bei kelia riziką padidinti informacijos kaupimo, išlaikymo ir naudojimo kaštus. Tam prieštarauja tyrinėtojai, kurie teigia, kad informacinių technologijų taikymas paslaugų valdyme yra naujas technikos revoliucijos etapas (Gallouj, Djellal, 2011) bei prognozuoja ketvirtojo sektoriaus (šalia agrarinio, industrinio ir trečiojo, apimančio likusias plačias veiklas) atsiradimą.

Elektroninių paslaugų kokybės matavimai. Technologijų pažanga kartu su didėjančiomis darbo sąnaudomis sukėlė paslaugų kompanijų poreikį ištirti elektroninių paslaugų ir savitarnos paslaugų

galimybes. *Debesų kompiuterija* yra sprendimas, kuris leidžia patogiai per tinklo prieigą naudotis bendrais kompiuteriniais ištekliais (kompiuteriniai tinklai, serveriai, duomenų laikmenos, taikomosios programos ir programinės įrangos tarnybos) bei tuos išteklius valdyti su minimaliu paslaugų tiekėjo įsitraukimu. Nors kai kurie moksliniai tyrimai sutelkti į savitarumą ir į technologijų naudojimą paslaugų procese, tik nedaugelis jų tiria elektroninių paslaugų kokybę ir vartotojų, besinaudojančių šiomis paslaugomis, pasitenkinimą (Shamdasani, Mukherjee, Malhotra, 2008). Wixom ir Todas (2005), parengę integruotą technologijų pritaikymo paslaugose modelį, apibrėžė vartotojų pasitenkinimo ir technologijų sąryšį. Jingjun Xu, Benbasat, Cenfetelli (2013) išplėtė Wixom and Todd integruotą technologijų modelį pateikdami 3Q modelį (angl. *service quality, system quality, information quality*), nagrinėjantį paslaugų kokybės informacinių technologijų kokybės ir informacijos sąryšį. Tyrimo rezultatai parodė, kad aukšta informacinių technologijų kokybė ir aukšta informacijos kokybė, tiesiogiai ar netiesiogiai padidina paslaugų kokybę elektroninių paslaugų kontekste (Xu, Benbasat, Cenfetelli, 2013). Svarbų vaidmenį užtikrinant paslaugų kokybę *komercinių debesų aplinkoje* vaidina pasitikėjimas. Jis yra vienas iš didžiausių iššūkių *debesų technologijoje*. Pasitikėjimo vertė apskaičiuojama naudojant keturis parametrus, tokius kaip prieinamumas, patikimumas, apsisukimo efektyvumas (angl. *Turnaround efficiency*), apimantis skaičiavimo galią (tinklų greitis, pralaidumas ir kt. techniniai parametrai), ir duomenų vientisumas (Manuel, 2015).

A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Arvind Malhotra (2005) atkleidė dvi skirtingas skaičiavimo sistemas elektroninei paslaugų kokybei matuoti. Pirmoji matuoja 4 dimensijas: efektyvumo, įsipareigojimų, sistemos prieinamumo ir privatumo, antroji susideda iš trijų matmenų: reagavimo, kompensacijos ir kontakto.

Mokslininkų atlikti tyrimai atskleidė, kad elektroninių paslaugų vertinimo konstruktai yra: suvokiama rizika, suvokiama vertė ir suvokiamas pasitenkinimas. Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad nors suvokiama paslaugų kokybė, suvokiama rizika ir pasitenkinimas yra svarbūs faktoriai, tačiau klientui nuolat naudojantis elektroninėmis paslaugomis, suvokiama vertė vaidina svarbiausia vaidmenį. Atsižvelgiant į suvokiamą vertę, vartotojas priima sprendimą, ar ateityje naudotis elektroninėmis paslaugomis (Shamdasani, Mukherjee, Malhotra, 2008).

Įtempta konkurencija, sudėtingėjantys gamybos ir vartojimo santykiai paskatino Lietuvos gamintojus perimti paslaugų tiekėjų vadybos principus ir sprendimus, o mokslininkai ėmėsi aktyviai tirti paslaugų kokybės koncepciją. Lietuvos mokslinėje literatūroje paslaugas, jų kokybę, matavimo ir vertinimo modelius nagrinėja Vanagas (2004), Hopenienė (2004), Langvinienė (2005), Vengrienė (2005), Kaziliūnas (2007), Bagdonienė (2009). Kokybės valdymą bei jos sąsajas su žinių valdymu nagrinėja Lietuvos mokslininkai Ruževičius (2005; 2006), Pociūtė, Vitkauskas (2008; 2011). Lietuvoje daugėja mokslinių straipsnių, kuriuose nagrinėjamos paslaugų kokybės ypatumai, paslaugų savybės, vartotojų lūkesčiai ir kt. Tačiau pažymėtina tai, kad dažniausiai tiriamos paslaugos, skirtos galutiniam

vartotojui, pasigendama tyrimų verslas verslui (B2B) segmente. Penkiuose Lietuvos universitetuose atliekami moksliniai tyrimai paslaugų valdymo tematika (Šaulinskas, 2015). Populiariausios tiriamos temos yra procesų tobulinimas ir kokybės vadyba, kokybės ir žinių valdymas, paslaugų kokybės gerinimas. Pasitelkiant šiuos mokslinius tyrimus, yra gilinama kokybės samprata bei vystoma paslaugų kokybės teorija.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra gana plačiai nagrinėjama paslaugų kokybės koncepcija, pristatomos metodikos, padedančios suvokti kokybės prigimtį bei bandoma klasifikuoti paslaugų kokybę apsprendžiančius veiksniai. Tačiau pasigendama paslaugų kokybės valdymo modelio bei patarimų, kaip jį įdiegti. Tad organizacijai tikru iššūkiu tampa ne gebėjimas pasinaudoti jau sukurtais paslaugų kokybės instrumentais, bet gebėjimas surinktą informaciją paversti efektyvia veikla. Tai reiškia, kad organizacijai, prieš pasirenkant paslaugų kokybės valdymo modelį, svarbu ne tik gerai apsvarstyti to modelio tikslingumą, tačiau būtina įvertinti organizacijos vadybinius gebėjimus įdiegti ir palaikyti pasirinktą modelį.

2. PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO TEORINĖ ANALIZĖ

2.1. Kokybės apibrėžtis

Kokybė – įvairiapusė sąvoka. Dėl kokybės sąvokos platumo, kokybės veiksnių neapibrėžtumo ir gausos bei skirtingo vartotojų traktavimo kokybė yra sunkiai apibrėžiama, tad mokslinėje literatūroje pateikiama daug kokybės interpretacijų. Nors kokybės sąvoką nuo seniausių laikų tyrinėjo tiek akademinio, tiek verslo sričių atstovai, tačiau iki šiol nepavyko susitarti dėl universalios kokybės apibrėžimo (Ruževičius, 2007).

Kokybės apibrėžties teorinius pagrindus padėjo Grönroos (2007), išskirdamas du paslaugų kokybės aspektus: techninė (išorinė) kokybė ir funkcinė (procesų) kokybė. Metodologinius kokybės matavimus pamatus nutiesė Harvardo universiteto profesorius Garvin XX a. 9-ajame dešimtyje pateikė 5 požiūrius į kokybės apibrėžtį:

1. Transcendentinis požiūris: kokybė – tai tobulumas;
2. Produkto (prekės/paslaugos): kokybė – tai tikslus ir išmatuojamas dydis;
3. Kokybė vartotojui: ar paslauga kokybiška, sprendžia pats vartotojas;
4. Vertės požiūris: priimtina organizacijai paslaugų teikimo sąnaudų ir kainos pusiausvyra;
5. Procesų kokybė – tai atitikimas nustatytiems reikalavimams (Vanagas, 2008).

Tokia klasifikacija įgyvendinant kokybės valdymą vadovaujama iki šiol (Evans, Lindsay, 2010, Basu, 2009, Vanagas, 2008). Kai kurie autoriai, pritardami, kad ir paslaugų organizacijoje apibrėžiant kokybę galima remtis visais penkiais minėtais požiūriais (Bagdonienė, Hopenienė, 2009), atkreipia dėmesį, kad kiekvienas pateiktas apibrėžimas yra vienaip ar kitaip ribotas (Drejeris, 2015).

Nagrinėjant įvairių autorių kokybės apibrėžtis, dažniausiai aptinkami kaip rekomenduotini yra į produktą, į procesą ir į vertę vartotojui orientuoti požiūriai. Toks pasirinkimas turi objektyvų pradžią: kokybę nusako tiksliai išmatuojami kriterijai, o procesą – nustatytas standartas. Tačiau trūkumas yra tai, kad standartai nevertina individualaus vartotojo poreikių. Ar prekė ir paslauga buvo kokybiška, vertina pats vartotojas. Berry vertinimu, kai pagrindinis vaidmuo tenka vartotojui, iškyla rizika – atidavus visus šventus į vartotojo rankas, vartotojo pasitenkinimo lygis, dėl savo subjektyvios prigimties, gali tapti sunkiai valdomu, o vartotojo lūkesčiai – neadekvačiai išaugti (Furrer, Sollberger, 2006).

JAV kokybės kontrolės asociacija (American Society for Quality Control (ASQC)) pateikia tokią kokybės sampratą: kokybė yra subjektyvi, todėl, kad kiekvienas individas turi kokybės savitą supratimą. Techniniu požiūriu kokybė gali būti: 1) produkto savybės, tenkinančios išreikštus ar numanomas poreikius, 2) produktas, kuris neturi defektų. Apibrėždamas paslaugų kokybę, tokiai kokybės sampratai pritaria Drejeris (2015). Jis siūlo akcentuoti paslaugų savybes, argumentuodamas, kad būtent jos padeda

paslaugas atskirti nuo materialių produktų. Iš dalies galima būtų pritarti šiai nuomonei. Tačiau pastaruoju metu sparčiai atsiranda naujų paslaugų rūšių, tuo pačiu ir naujų paslaugų savybių, kurios jau nebetelpa į tokį principu suformuluotus kokybės apibrėžimus.

Kokybę, taip pat ir paslaugų, apibrėžti nėra paprasta, nes ji gali būti suvokiama tiek subjektyviai, tiek objektyviai (Langvinienė, Vengrienė, 2008; Bagdonienė, Hopenienė, 2009). Transcendentinis, į vartotoją ir į vertę orientuoti požiūriai turi subjektyvų pradą, į produktą ir į procesą – objektyvųjį kokybės vertinimą. Rosander teigia, kad kokybė yra objektyvi, kai susijusi su apčiuopiamais dalykais, kuriuos įmanoma pamatuoti faktais, o objektyvumą sustiprina duomenys, apskaičiavimai, sugaištas laikas, trūkumai, sąnaudos ir kt. (McIlroy, Walker, 2006). Paslaugų kokybės atveju toks apibrėžimas ne visai pritaikomas dėl vartotojo ir gamintojo santykio kintamumo. Todėl yra svarbus dar vienas paslaugų kokybės apibrėžimo aspektas – paslaugų kokybė yra patirties produktas ir ją galima įvertinti tik vartojimo metu (Majkgard, 2000).

Tikslinga vadovautis tarptautiniame standarte ISO 9004:2000 pateiktu apibrėžimu: Kokybė – turimų charakteristikų visumos atitiktis reikalavimams laipsnis. Vienas iš pagrindinių ISO 9000 standartų šeimos principų yra sisteminis požiūris į vadybą, nukreipiantis identifikuoti ir valdyti tarpusavyje susijusius procesus. Toks traktavimas leidžia daryti prielaidą, kad verta pasinaudoti metodinėmis priemonėmis, kurios nors ir nėra sukurtos specialiai paslaugų kokybei užtikrinti, tačiau padėtų paslaugų kokybę valdyti kaip procesą. Tokio žingsnio pagrindimą sustiprina Voinilenko ir Belousovos (2013) pateikta kokybės samprata, kuri kokybę apibrėžia kaip tikslingą poveikio valdymo proceso įgyvendinimą, kuriant ir naudojant produktus bei paslaugas, su tikslu nustatyti, užtikrinti bei palaikyti reikalingą kokybės lygį.

Apibendrinant galima teigti, kad nors paslaugų kokybę apibrėžti sunku, tačiau mokslininkai, nuosekliai analizuojantys paslaugų veiklos savitumą, formuoja vis tikslesnius paslaugų kokybės apibrėžimus. Paslaugų kokybės apibrėžtis leidžia organizacijai susitarti dėl vienodai suvokiamo požiūrio į kokybę. Požiūrių įvairovė padeda geriau pažinti paslaugų kokybės valdymo esmę bei priimti teisingus sprendimus dėl paslaugų kokybės veiklos tobulinimo.

2.2. Paslaugų kokybės modeliai

Paslaugų įmonių patirtis rodo, kad įgyvendinant kokybės palaikymo ir gerinimo programas gali būti sėkmingai naudojamos koncepcijos, sukurtos ir pritaikytos pramonės įmonėse (Vengrienė, 2006). Žinoma, jos turi būti suderintos su paslaugų valdymo sistemomis bei organiškai suderintos su organizacijos tuo metu naudojamais paslaugų valdymo modeliais. Mokslinėje literatūroje ir specialiojoje

literatūroje aptinkamas platus kokybės modelių pasirinkimas. Tyrėjai dažnai nagrinėja įvairių veiksnių įtaką paslaugos teikimo procesui, pačiai paslaugai bei jos kokybei.

Paslaugų kokybės modeliai, priklausomai nuo tyrimo pobūdžio, yra skirstomi į tris grupes (Bagdonienė, Hopenienė, 2009):

1. Vartotojo kokybės suvokimo (kaip vartotojas suvokia, kas yra kokybė);
2. Paslaugos teikimo proceso (atspindi kaip kokybė formuojasi visame paslaugos teikimo procese);
3. Paslaugų teikimo sistemos (apima visą paslaugos teikimo sistemą ir atskleidžia jos sudėtinių dalių įtaką kokybei).

Kiekviena organizacija turi individualiai prisitaikyti paslaugų kokybės modelį, labiausiai atitinkantį jos poreikį ir tokiu būdu susikurti unikalią paslaugų kokybės valdymo sistemą. Paslaugų kokybei valdyti taikomi įvairūs modeliai (Bagdonienė, Hopenienė, 2009, Seth et al., 2004, Vitkienė, 2004).

E. Gummesson 4Q kokybės modelis, orientuotas ir į vartotoją, ir į procesą. Modelis apima vartotojų lūkesčių ir paslaugų teikėjo įvaizdžio formuojamą suvokiamą kokybę, o taip pat ir pagrindinius kokybę lemiančius procesus: projektavimą, gamybą, pateikimą ir ryšius (Bagdonienė, Hopenienė, 2009)

A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ir L. L. Berry kokybės spragų modelis (*angl. Gap model*) yra suformuotas požiūriu, jog už kokybiškos paslaugos teikimą atsakingas tiek paslaugos vartotojas, tiek jos teikėjas (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2009). Modelis padeda nustatyti spragas tarp vartotojo laukiamos ir suvoktos kokybės bei paslaugos teikėjo suteiktos paslaugos (Langvinienė, Vengrienė, 2005; Vitkienė, 2005; Bagdonienė, Hopenienė, 2009). Pateikę modelį, mokslininkai sukūrė ir kokybės vertinimo instrumentą, kuris akademinėje literatūroje vadinamas *Servqual* metodika. Šios metodikos esmė ta, kad suvokiama kokybė yra lygi lauktos ir patirtos kokybės balų skirtumui.

Išplėstinės kokybės funkcijos (*angl. Quality function deployment*) **modelis** padeda paslaugų organizacijai nusistatyti vartotojo pageidaujamas paslaugos savybes ir išsiaiškinti jų hierarchiją dar prieš kuriant naujas paslaugas arba tobulinant jau esamas. Tokiu būdu jis, modelis, padeda laiduoti, kad bus sukurta vartotojui reikalinga paslauga. Kokybės funkcijos išskleidimo modelis XXI a. bus pagrindinis konkurencinės kovos sėkmės veiksnys (Vanagas, 2004), nes

- skatina išsiveržti iš tradicinio siauro susitelkimo į rezultatus, kai vertinami jau įvykę faktai;
- gerina komunikavimą ir grupinį darbą, tuo sutrumpindamas naujo produkto ar paslaugos sukūrimo laiką;
- skatina organizaciją veikti atsižvelgiant į vartotojo poreikius, o ne į aukščiausiojo lygio vadovų ar techninių darbuotojų norus;
- padeda sukurti gerą informacinę bazę organizacijos aplinkos analizei.

R. Normann ydingo ir pozityvaus ratų modelis (*pranc. Cercles vicieux et cercles positifs*) atskleidžia organizacijos personalo ir vartotojo sąsają: tik įgalinti ir geras darbo sąlygas turintys darbuotojai gali teikti kokybiškas ir vartotojo lūkesčius patenkinančias paslaugas. Tai patvirtina ir kiti mokslininkai: Malhotra, Mukherjee (2004) ištyrė, kad organizacijos darbuotojų pasitenkinimas darbu yra susijęs su aukšta paslaugų kokybe. Henning – Thureau (2004) teigia, kad darbuotojo orientacijos į klientą lygis laikomas svarbiu veiksniu, sąlygojančiu paslaugų įmonės finansinę sėkmę. Minėtas autorius konceptualizuoja darbuotojų orientaciją į klientą (*COSE, angl. Customer Oriented Service Employees*), apibrėždamas 4 COSE dimensijas: techniniai įgūdžiai, bendravimo įgūdžiai, motyvacija, teisė priimti sprendimus. Normanas (2001) įvedė „tiesos momento“ (*angl. moment of truth*) kategoriją. „Tiesos momentas“ yra kiekvienas kontaktas tarp įmonės personalo ar jos fizinių išteklių (Vengrienė, 2006). Nustačius „tiesos momentų“ skaičių, vietą paslaugų teikimo procese bei konkrečius parametrus, darančius įtaką paslaugos vertinimui, galima šias sąveikas panaudoti paslaugų kokybės įvaizdžiui formuoti ir gerinti. „Tiesos momentai“ – tai kokybės gerinimo galimybių momentai, todėl suprantama, kad gerinti kokybę reiškia valdyti „tiesos momentus“ (Langvinienė, Vengrienė, 2008).

W. Muller kokybės modelis apima kokybės vertinimą iki paslaugos vartojimo, ją vartojant ir po vartojimo. Modelis reikšmingas tuo, kad atskleidžia kokybės vertinimo ir vartotojo elgsenos sąryšį ir teigia, kad kokybės vertinimą pasinaudojus paslauga lemia suvoktos kokybės vertinimas, kognityvinis palyginimas ir reakcija po psichologinio įvertinimo (Bagdonienė, Hopenienė, 2009).

Analizuojant paslaugų kokybę vartotojų požiūriu, šiandien bene labiausiai išnagrinėtu ir atradusiu savo vertę praktikoje yra laikomas Grönroos bendrai suvoktos kokybės modelis.

Ch. Grönroos bendrai suvoktos kokybės modelis (*angl. Total Perceived Quality*) apjungia dvi kokybės dimensijas (techninę ir funkcinę), kokybės lygius ir kokybės suvokimą sąlygojančius veiksnius. Kliento patirta kokybė turi dvi dimensijas: techninę kokybę, tai yra tai, kas klientui pateikiama atliekant paslaugą (kas?) ir funkcinę kokybę – paslaugos teikimo būdą (kaip?) (Grönroos, 2007). Tačiau kliento patirta kokybė ne visada sutampa su kliento lūkesčiais, tad lieka neaišku, kaip klientas įvertins gautos paslaugos kokybę. Iš čia atsiranda platesnė kokybės sąvoka – bendrai suvokta paslaugos kokybė, kurią nustato santykis tarp patirtos ir laukiamos kokybės. Todėl autorius dvi dimensijas (techninę ir funkcinę) papildė kokybės lygiais bei kokybės suvokimą sąlygojančiais veiksniais.

Bendrai suvoktos kokybės modelis paaiškina, kad bendrai suvoktai kokybei įtaką daro tai, ko vartotojas tikėjosi ir tai, ką patyrė naudodamasis paslauga. Kitaip tariant, tam tikri veiksniai sąlygoja, kad formuojasi du kokybės lygiai – laukiama kokybė ir patirta kokybė (Bagdonienė, Hopenienė, 2015). Laukiamą kokybę lemia keletas veiksnių (įmonės komunikacija, *gyvasis žodis* (*angl. Word of mouth*), ankstesnė patirtis, įvaizdis, kliento poreikiai, kaina). Įtaką laukiamai kokybei organizacijos gali valdyti, skiriasi tik galimybės ir pasirinktos priemonės. Tačiau tiesiogiai paveikti galima tik kai kuriuos kokybės formavimo veiksnius, pvz., komunikacijos procesą, kainą. Pasak Grönroos (2004), ankstesnė patirtis ir

gyvasis žodis labai veikia įvaizdžio apie organizaciją formavimąsi, tad jie priskiriami prie tik iš dalies valdomų kriterijų. Esminis laukiamos kokybės veiksnys yra *kliento poreikiai*, kurio organizacija taip pat negali būti tiesiogiai kontroliuoti, tačiau gali paveikti per komunikacijos priemones.

Patirtos kokybės dimensijos (techninė ir funkcinė) atspindi rezultato ir proceso kokybę, o laukiama kokybė yra sąlygojama kelių veiksnių, kuriuos organizacija gali arba iš dalies gali valdyti. Grönroos atskleistos kokybės dimensijos yra pripažintos kaip labai svarbios metodologiniu požiūriu, nes, atskleidžia, kad vartotojas vertina ne tik galutinį paslaugos rezultatą, tačiau ir visą paslaugos teikimo procesą (Vengrienė, 2006).

B. Edvardsson ir B. O. Gustavsson įvertinimo modelis (angl. Assessment model). Šio modelio esmę sudaro Norman modifikuota paslaugų vadybos sistema. Edvardsson ir Gustavsson modelyje apibrėžia keturis pagrindinius aspektus: tikslinę vartotojų grupę, paslaugos koncepciją, paslaugos teikimo posistemę (personalas, vartotojai, organizacinė struktūra ir fizinė aplinka) bei organizacijos kultūrą ir įvaizdį.

Sprendimą giliau paanalizuoti šį modelį lemia šių mokslininkų pareiškimas, kad 1) visada esama neatitikties tarp viešų pareiškimų bei tikrųjų nuostatų ir 2) pagrindinė socialinių sistemų neatitiktis yra tarp idėjos (tikslų) ir veiksmo (rezultato). Edvardsson ir Gustavsson išskiria 4 pagrindines kokybės analizės sritis:

1. **Formalūs tikslai.** Reikalinga analizuoti aukščiausiojo valdymo lygmens (organizacijos vadovų) parengtą verslo koncepciją, strateginius planus, veiklos politiką reglamentuojančius dokumentus, reikalingi giluminiai interviu su vadovais.

2. **Subjektyvūs tikslai.** Tiriama, kaip organizacijos darbuotojai suvokia verslo tikslus. Vertinama, kiek yra interpretacijos, nes būtent ji, o ne formalus tikslai, lemia esminius sprendimus.

3. **Formalūs rezultatai.** Įvertinama organizacijos veikla, remiantis realiais dokumentais.

4. **Subjektyvūs rezultatai.** Vertinama, kaip darbuotojai vertina vartotojų ir organizacijos santykius bei veiklos rezultatus: paslaugų kokybę, vidinių paslaugų teikimą.

Nekelia abejonų Edvardsson ir Gustavsson įvertinimo modelio prasmingumas. Šis modelis padeda ne tik nagrinėti kokybės problemas, tačiau ir priimti sprendimus paslaugų valdymo ir organizacijos kultūros lygmenyse. Pirmiausia, apibrėžti tikslinę vartotojų grupę, t.y. organizacija turi kruopščiai pasirinkti tuos vartotojus, kurių poreikius geriausiai gali tenkinti. Antra, organizacija turi susirūpinti savo organizacijos kultūra ir principais, kuriais vadovaujamosi, nes jie daro realią įtaką paslaugų kokybei nuo pat paslaugos koncepcijos parengimo iki paslaugos posistemio sukūrimo. Daugelis organizacijos kultūrą tyrinėjančių autorių (Talbot, 2003; Blake, Robinson, Smerdon, 2006; Lusthaus et.al, 2002) pritaria organizacijos vertybių reikšmingumui paslaugų kokybei. Vveinhardt, Nikaitė (2008), analizavusios vertybių poveikį darbo veiksmingumui, padarė išvadas, jog vertybes puoselėjančios organizacijos gali tikėtis didesnės sėkmės, o Lusthaus et al (2002) teigimu, kuriant

tikslingai į vartotoją orientuotą kultūrą, yra standartizuojami bendri sutarimai, didėja sąžiningumas, kokybė ir integralumas.

Vis daugiau organizacijų, siekdamas efektyvinti veiklos procesus, didinti produktyvumą bei suinteresuotų šalių pasitenkinimą, į veiklą integruoja kokybės vadybos sistemų reikalavimus. Kokybės vadybos sistemų reikalavimai apibrėžti ISO 9004 standarte. ISO 9004 standarto reikalavimų įdiegimas ir sertifikato gavimas užtikrina, jog organizacijoje efektyviai veikia įdiegta kokybės vadybos sistema.

Visi esami kokybės modeliai turi savo stipriąsias ir silpnąsias puses. Aptartų modelių stipriųjų ir silpnųjų pusių palyginimas pateikiamas 1 lentelėje.

1 lentelė. Kokybės modelių privalumai ir trūkumai (parengta autorės)

Paslaugų kokybės modeliai	Privalumai	Trūkumai
E. Gummesson 4Q kokybės modelis	Modelis orientuotas į keturis kokybę lemiančius procesus. Valdant šiuos procesus sudaromos prielaidos kokybiškai paslaugai.	Sudėtingas praktinis pritaikymas tiriant paslaugų kokybę. Sukurtas, remiantis technologiškai sudėtingų prekių gamybos kokybės tyrimų rezultatais.
A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ir L. L. Berry kokybės spragų modelis	Modelis yra analitikos įrankis. Gali būti taikomas įvairių paslaugų kokybei matuoti. Padeda nustatyti atitinkamus paslaugų kokybės veiksnius vartotojų požiūriu.	Atskleidžia tik spragų susidarymo mechanizmą. Taikomas vienas metodas įvairių paslaugų kokybei matuoti. Nepakankamas patikimumas. Kokybės dimensijų nesuderinamumas.
Išplėstinės kokybės funkcijos modelis	Leidžia organizacijai išsiaiškinti vartotojo pageidaujamas paslaugos savybes. Naudingas, siekiant patobulinti vidinius procesus.	Vartotojai sunkiai įvardina, kokios paslaugos savybės netenkina ir kokios paslaugos norėtų.
R. Normann ydingo ir pozityvaus ratų modelis	Orientuotas į personalo motyvacijos ir gerų darbo sąlygų užtikrinimą. Pagrindžia investicijų į žmones tikslingumą.	Paslaugų pritaikymas vartotojams grindžiamas giliu suvokimu. Atitinkamos kompetencijos trūkumas organizacijoje, gali sutrukdyti atlikti teisingas išvalgas.
W. Muller kokybės modelis	Leidžia nustatyti sąryšį tarp vartotojų elgsenos ir kokybės vertinimo. Vartotojo elgsenos po paslaugos vartojimo žinojimas leidžia priimti sprendimus.	Kognityviniam suvokimui ir psichologiniam vertinimui reikalingos specializuotos kompetencijos. Tokių kompetencijų trūkumas gali riboti modelio sėkmingą diegimą.
Ch. Grönroos bendrai suvoktos kokybės modelis	Orientuotas ir į vartotoją, ir į procesą. Naudingas, siekiant įvertinti paslaugų teikimo procesą	Dėl galimų kokybės interpretacijų, gali būti ribotas, siekiant iširti paslaugų kokybę
B. Edvardsson ir B. O. Gustavsson įvertinimo modelis	Padeda išsiaiškinti kokybės problemas ir klaidas bei nuspręsti, kuriuos veiksnius yra verta keisti.	Sudėtingas praktinis pritaikomumas.

Atkreiptinas dėmesys, kad skirtingi kokybės modeliai yra sukurti vedini skirtingų ketinimų. Tačiau kiekvienas kokybės modelis turi bent vieną trūkumą ar probleminę sritį. Tikslinga pastebėti, kad gali būti sudėtinga praktiškai pritaikyti Edvardsson, Gustavsson, Muller modelius. Normann ir Muller pateikti modeliai reikalauja ne tik gilaus jų pažinimo, bet ir gerų psichologinių bei analitinių kompetencijų. Atitinkamų kompetencijų trūkumas organizacijoje, gali sutrukdyti atlikti teisingas išvalgas. Kai kurių modelių diegimas (Išplėstinės kokybės funkcijos modelis, Kokybės spragų modelis) gali duoti abejotinus rezultatus dėl duomenų interpretacijų gausos.

Kokybės modelių analizė atskleidžia, kad visi išnagrinėti modeliai nors ir yra orientuoti į kokybės gerinimą, tačiau pasigendama sisteminio požiūrio bei procesinio veiklos valdymo ir instrumentų, kurie padėtų nustatyti, ar buvo pagerinta kokybė, taikant pasirinktą vieną ar kitą modelį. Tad kyla klausimas: ar šiuolaikinės organizacijos gali taikyti savo veikloje bazinius kokybės modelius? Mokslinėje literatūroje pateikiamų paslaugų kokybės modelių gausa atskleidžia paslaugų kokybės vertinimo sudėtingumą ir parodo, kad vienas kuris modelis tiksliai neatskleidžia paslaugos kokybės (Vengrienė, 2006). Kokybės tyrimas turėtų būti kompleksinis, t.y. paslaugų organizacija, tirdama kokybę, turėtų taikyti ne vieną, o kelis modelius (Bagdonienė, Hopenienė, 2015). Tokiu būdu gaunami išsamesni rezultatai, atspindintys tikrąją paslaugų kokybę. Todėl galima pritarti mokslininkų Pardy, Andrews (2009), Zaslavskiy (2008) požiūriui, kurio esmė – kiekviena organizacija turi pasirinkti ir individualiai prisitaikyti paslaugų kokybės modelį, labiausiai atitinkantį jos poreikį.

Apibendrinant galima teigti, kad nors mokslinėje literatūroje galima rasti daug paslaugų kokybės modelių, tačiau jie daugiausiai yra skirti konceptualizuoti, kas yra paslaugų kokybė arba parodyti, kokie veiksniai ją veikia, tačiau jie nėra skirti valdyti paslaugų kokybę. Dažniausiai pateikiamos bendro pobūdžio rekomendacijos, tačiau sprendimas, kurį modelį diegti nėra detalizuojamas, paliekant tai spręsti pačiai organizacijai. Kiekviena organizacija turi individualiai prisitaikyti paslaugų kokybės modelį, labiausiai atitinkantį jos poreikį ir tokiu būdu susikurti unikalią paslaugų kokybės valdymo sistemą. Individualų paslaugų kokybės valdymo principų organizacijoje kūrimą pagrindžia tiek skirtingų požiūrių į kokybės valdymą egzistavimas mokslinėje literatūroje, tiek pačių paslaugų kokybės matavimo ir vertinimo sudėtingumas. Individualaus kokybės valdymo modelio pritaikymas organizacijoje yra ypatingai svarbus paslaugų organizacijoms, nes paslaugos savo struktūra ir teikimo procesu labai skirtingos, kaip ir paslaugų vartotojų keliami reikalavimai.

2.3. Paslaugų kokybės valdymo pagal 6Sigma metodologiją modelio konstravimas

Kiekviena organizacija individualiai turi įvertinti, kiek jai yra aktualūs nuolatinio veiklos tobulinimo ir nuostolių mažinimo tikslai. Remiantis Foss et al. (2011), Charron et al. (2014), Mann (2014) galima teigti, kad organizacijai aktualūs šie tikslai, jeigu:

1. Veiklos kaštai yra dideli ir didelę jų dalį sudaro vertės nekuriantis darbas;
2. Procesai, atsakomybė už juos bei jų kontrolės metodai nėra standartizuoti;
3. Vartotojai nėra patenkinti paslaugų kokybe.

Šiems tikslams pasiekti organizacijos naudoja procesų tobulinimo modelius, diegia ISO šeimos standartus arba inicijuoja 6Sigma metodologijos principų diegimą. Šiame darbe nagrinėjami daugelio autorių (Levine, Gitlow, Melnyck, (2015), Aboelmegeed, 2009; Antony, 2002, 2004, 2004, 2006; Black, 2006; Hutchins, 2000; Kwak, 2006; McCarty, 2007; Moosa, 2010; Schroeder, 2008) moksliniai tyrimai, kuriuose analizuojami 6Sigma principai.

6Sigma yra integruotas organizacijos procesų tobulinimo modelis, matavimais pagrįsta strategija, nukreipta į nuolatinį procesų gerinimą ir nukrypimų (defektų) mažinimą. Sukurtas kaip metodas optimizuoti gamybos procesus 6Sigma ilgainiui išsivystė ir šiandien yra naudojamas praktiškai visiems organizacijos procesams tobulinti.

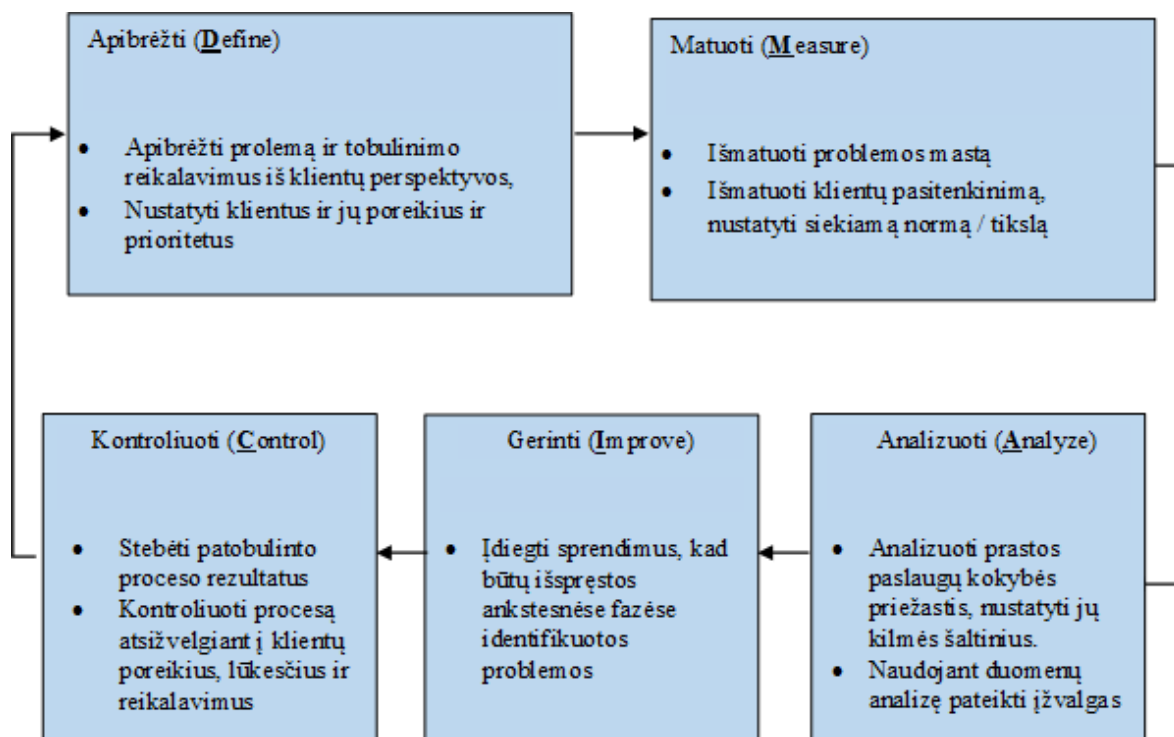
Nors kai kurie tyrinėtojai 6Sigma vertina lakoniškai, teigdami, kad tai daugiau įnoris (Caudron, 2002) ir kad 6Sigmos projektai siaurai apibrėžia nuolatinio tobulinimo pastangas (Hammer, 2002), tačiau dauguma mokslininkų 6Sigma vertina kaip vieną efektyviausių šių laikų verslo tobulinimo būdų (Spector, 2006), kuris leidžia pagerinti procesą bei padidinti proceso našumą (Nave, 2002). 6Sigma siekia tobulinti procesą ir sumažinti galimas proceso interpretacijas (Antony, 2004; Kwak and Anbari, 2006). Organizacijos, naudojančios statistinius metodus, gali tiksliai nustatyti problemos priežastį, gerinti procesus, pašalinant priežastis ir kontroliuojant procesą užtikrinti, kad defektai ir nukrypimai nepasikartotų (Pojasek, 2003), kas idealiu atveju turėtų teikti ilgalaikes finansines pajamas užtikrinančią naudą (Bisgaard and Freiesleben, 2004). 6Sigma yra vertinamas, kaip metodas didinantis klientų pasitenkinimą ir pagerinantis finansinius rezultatus (Revere et al., 2003).

Reikia pažymėti, kad platesniame kontekste kokybės procesus tyrinėję mokslininkai (Arnheiter ir Maleyeff, 2005; Spector, 2006) argumentuoja, kad tai yra daugiau nei vien tik kokybės valdymo sistema ir 6Sigma pristato kaip metriką, tikslą, viziją ar verslo filosofiją. 6Sigma yra traktuojama kaip daugialypė, apimanti viską, nuo paprasčiausių procesų gerinimo iki plačiausių iniciatyvų, pavyzdžiui, projektų valdymo, pokyčių valdymo, vadovavimo, kultūros kaitos, atlygio sistemų diegimo bei kitų problemų sprendimo (Goodman ir Theuerkauf, 2005) metodologija. Dar detaliau 6Sigma, kaip naujos organizacinės kaitos ir tobulinimo metodą, pristato Hoerl et al (2004), Arnheiter ir Maleyeff (2005) ir pateikia aštuonias privalomas charakteristikas, kad 6Sigma praktiškai būtų sėkmingai įgyvendinta:

1. Esminių tikslų apibrėžimas;
2. Vyriausios vadovybės lyderystė;
3. Drausmingas požiūris, disciplina;
4. Greitas projekto užbaigimas (3-6 mėn.);
5. Aiškus sėkmės apibrėžimas;
6. Vadovavimo ir atsakingų rolių apibrėžimas;
7. Dėmesys klientams ir procesams;
8. Veiklos gerinimas, remiantis statistika.

6Sigma įgyvendinimas vyksta tikslingai pasirinkus projektus. Projekto parinkimą lemia trys esminiai aspektai: kokie yra klientų poreikiai ir lūkesčiai, ko reikia procesui ir kokie yra verslo pagrindiniai strateginiai tikslai (Antony, 2004). Atliekant mokslinės literatūros analizę pastebėta, kad populiariausi yra du pagrindiniai projektų tipai: DMAIC (angl. Define, Measure, Analyse, Improve, Control) ir DMADV (angl. Define, Measure, Analyse, Design, Verify). Abu šie projektai įgyvendinami remiantis cikline 5 žingsnių kokybės gerinimo metodika. DMAIC projektas naudojamas neatitikimams mažinti, DMADV – kai norima sukurti ar atrasti kažką naujo (procesą, produktą, paslaugą).

Siekiant gerinti teikiamų paslaugų kokybę, yra naudojama DMAIC projekto metodologija kaip pagrindinė problemų sprendimo metodologija (Nāslud 2008; Proudlove, Moxham et al. 2008). 1 paveiksle pateikiamas DMAIC procesas, sudarytas iš penkių nuosekliai išdėstytų komponentų.



1 pav. DMAIC procesas (sudaryta autorės, remiantis McClusky, 2000; Henderson and Evans, 2000; Starbird, 2002; Kwak and Anbari, 2006; Rodrigues, 2006)

DMAIC metodologijos esmę sudaro procesų matavimo, analizės ir tobulinimo sprendimų paieškos priemonių ir technikų gretinimas. Pagal siūlomą modelį, konkretūs procesai įgyvendinti pradedami nuo veiklos analizės (diagnostikos) pagrindinių proceso rodiklių ir jų pradinių reikšmių nustatymo. Sistemškai diegiant proceso patobulinimus, periodiškai yra atliekami matavimai ir vertinamas buvusių patobulinimų poveikis galutiniam proceso rezultatui. Tuomet yra nustatoma, ar įdiegti veiklos patobulinimai leido pasiekti pageidaujamą proceso efektyvumo lygį. 2 paveiksle pateikti esminiai 6Sigma DMAIC projekto įgyvendinimo etapai ir pagrindiniai klausimai.

Apibrėžti	Matuoti	Analizuoti	Gerinti	Kontroliuoti
Kokia yra problema	Kokia duomenų bazė: ar ji yra korektiška, teisinga	Kokios problemų priežastys, šaknys	Ar turime teisingą sprendimą	Ką mes rekomenduojame
Kokia apimtis	Kaip bus matuojami pagrindiniai rodikliai ir nukrypimai	Kaip tos priežastys buvo patikrintos	Kaip mes patikrinsime sprendimus	Ar yra alternatyvos mūsų pasiūlymams
Kokie dokumentai yra esminiai	Kaip bus reitinguojami, segmentuojami duomenys	Kur kreipiame savo dėmesį	Ar savo sprendimus išbandysime	Koks mūsų veiklos tobulinimo planas
Kas yra suinteresuotos šalys	Kokie matavimo įrankiai ir kriterijai	Kokius turime įrodymus, pagrindimą	Ar sumažiname nuokrypį, neatitiktis. Ar pasiekėme numatytus rezultatus.	Ar rezultatai tvarūs

2 pav. Pagrindiniai 6Sigma DMAIC projekto klausimai (sudaryta autorės, remiantis Russell, 2009; Taylor, 2009; Henderson, Evans, 2000).

Kaip matyti iš 2 paveikslo kiekvienas iš etapų kelia bendro pobūdžio klausimus, tačiau jie yra maksimaliai orientuoti į greitą ir efektyvų svarbiausių problemų nustatymą ir sprendimą. Kiekvienas iš pateiktų klausimų keliami tam, kad priverstų organizaciją pačiai apibrėžti ir kurti procesus nuo nulio arba nuo to, kas jau yra. DMAIC metodologija nepateikia parengtos procesų valdymo bazės, o skatina organizaciją analizuoti problemas ir pačiai susikurti procesus.

Esminiai 6Sigma DMAIC projekto įgyvendinimo etapai:

- pirmame DMAIC etape yra išanalizuojama organizacijos veikla, nustatomos sritys, procesai, kuriuose yra pagrindinės problemos, susijusios su klientų reikalavimų vykdymu. Apibrėžiama

projekto sritis, tikslai, ištekliai ir terminai, procesai. Pakeitimams įgyvendinti yra numatoma projekto komanda;

- antrame etape yra išskiriami matavimui tinkami rodikliai, pradedama rinkti statistika, apibrėžiama matavimo sistema. Matuojami svarbiausi procesų eigos rodikliai ir nukrypimai;
- trečiajame etape, pasitelkus statistinius metodus, yra analizuojami procesų vyksmo duomenys. Analizės tikslas – surasti egzistuojančių problemų priežastis ir suformuluoti pasiūlymus konkrečios problemos sprendimui;
- ketvirtajame etape procesas yra optimizuojamas, diegiami sprendimai, remiantis ankstesnėse fazėse gautais rezultatais. Įgyvendinami procesų pakeitimai ir analizuojama, ar pasiekti numatyti rezultatai;
- penktajame etape prasideda proceso kontrolė. Tikrinama, kad būtų tęsiamas pakeitimų veiklos įgyvendinimas. Pastaroji fazė tampa nuolatinė (nesibaigiančia), o ją pasiekus, procesą galima kartoti nuo pirmosios fazės, gerinant kitus veiklos aspektus.

Taikant DMAIC, labai svarbu apibrėžti veiklos charakteristikas. Chakraborty ir Tan (2012) išskiria tris veiklos charakteristikas: 1) **kritiniai sėkmės veiksniai**, 2) **kritinės kokybės charakteristikos** ir 3) **pagrindiniai veiklos indikatoriai (KPI)**. Šių charakteristikų nustatymas, matavimas ir nuolatinis gerinimas užtikrina įmonės veiklos tobulinimą.

Kritiniai sėkmės veiksniai padeda organizacijoms patenkinti klientų poreikius, teikti kokybiškas paslaugas bei įgyvendinti organizacijos viziją (Psychogios et al., 2012). Be kritinių sėkmės veiksnių neįmanoma sėkmingai įgyvendinti organizacijos veiklos gerinimo proceso (Desai et al., 2012). Kritiniai sėkmės veiksniai apima įmonės mikro ir makro aplinką. Mikro aplinką apibrėžia konkrečios paslaugos kokybės gerinimas, problemų sprendimas, o makro – bendra įmonės veikla ir pokyčiai, kuriuos įgyvendina organizacija, siekdama tobulėjimo (Psychogios et al., 2012).

Kadangi 6Sigma įgyvendinimas prasideda nuo organizacijos vadovų, todėl pagrindinis sėkmės veiksnys yra organizacijos lyderiai. Būtent jie nustato veiklos kryptį ir jų konkretūs veiksmai turi lemiamą įtaką organizacijos struktūriniam pokyčiams (Henderson and Evans, 2000; Coronado and Antony, 2002; Antony, 2004; Kwak and Anbari, 2006; Chakrabarty, Tan, 2007). Svarbu, kad skirtingo lygmens lyderiai žinotų kokybės principus ir gebėtų aprašyti organizacijos misiją ir vertybes (Foss et al., 2011). Vadovų veiklą siūloma vertinti pagal kelis esminius kriterijus (CAF and Education, 2010):

1. Organizacijos veiklos krypties nustatymą: vizija, misija, vertybės;
2. Organizacijos veiklos ir pokyčių vadybos sistemos kūrimas ir įgyvendinimas;
3. Organizacijos darbuotojų motyvavimas, pavyzdžio rodymas ir pagalba jiems;
4. Bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis.

Kitas svarbus kritinės sėkmės veiksnys yra organizacijos infrastruktūra. Diegiant 6Sigma yra labai svarbus kiekvieno organizacijos darbuotojo pritarimas, įsitraukimas bei aktyvus dalyvavimas (Henderson, Evans, 2000). Sėkmingą metodologijos diegimą garantuoja disciplina paremta organizacijos projektinė kultūra (Antony, 2004; Slack *et al.*, 2010).

Nuolatinis mokymasis išskiriamas kaip vienas iš svarbesnių kritinės sėkmės veiksnių, nes jis kelia organizacijos produktyvumą ir yra darbuotojų įgalinimo ašis (Henderson and Evans, 2000).

Hendericks and Kelbaugh (2000) pabrėžia pagrindinių klausimų *Kaip?* ir *Kodėl?* svarbą nustatant pasipriešinimo pokyčiams ir skepticizmo 6Sigma filosofijos atsiradimą.

Kritiniai sėkmės veiksniai gali būti skirtingi, kaip skirtingi yra įmonės vizija, strateginiai tikslai, įgyvendinama politika. 6Sigma koncepcija nepateikia kritinių sėkmės veiksnių sąrašo – kiekviena organizacija turi nusistatyti sau tinkamiausius kritinius sėkmės veiksnius bei apibrėžti jų prioritetus. Tačiau kritiniai sėkmės veiksniai turi būti apibrėžti organizacijoje, kad 6Sigma veikla būtų sėkminga (Kumar *et al.*, 2009) ir jie turi vieną pagrindinį reikalavimą: kritiniai sėkmės veiksniai privalo būti išmatuojami (Chakrabarty, Tan, 2007).

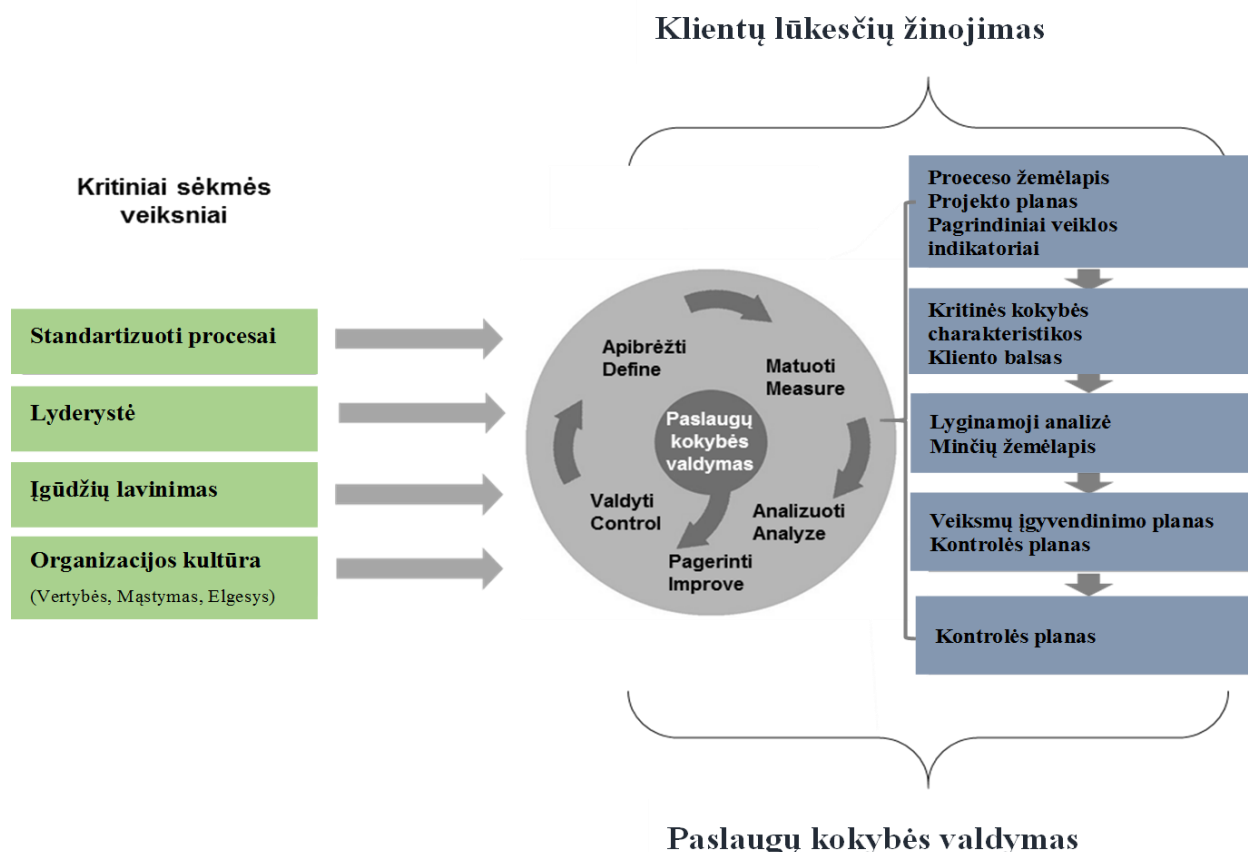
Antra veiklos charakteristika yra **kokybės charakteristikų apibrėžimas** (angl. Critical To Quality, CTQ). Kokybės charakteristikos – tai konkretūs veiksniai, kurie turi būti įgyvendinti, kad patenkintų klientų poreikius (Chakrabarty, Tan, 2007). Kokybės charakteristikos gali būti labai įvairios: paslaugos suteikimo laikas, paslaugos suteikimo greitis, kaina, darbuotojų elgesys (išvaizda, kalbėjimas, neverbalika ir kt.), informacija (jos tikslumas, patikimumas). Skirtinguose paslaugų sektoriuose nustatomos skirtingos kokybės charakteristikos. Norint nustatyti kokybės charakteristikas, reikia išsiaiškinti vartotojų poreikius (Kim *et al.*, 2010) bei nuolat peržiūrėti ir pasitikrinti, ar matuojamos charakteristikos vis dar yra svarbios klientams. Populiariausias įrankis įvertinti klientų lūkesčius ir išsiaiškinti jų poreikius yra Klientų Balsas (VOC).

Trečioji veiklos charakteristika – **pagrindiniai veiklos indikatoriai** (angl. *Key Performance Indicators* – KPI) yra įmonės veiklos rodikliai, skirti įmonės ir organizacijos veiklos rezultatų matavimui. Jie parodo, ar organizacija juda užsibrėžto tikslo link. Analizuojamas rodiklis yra skaitinės išraiškos, todėl gali būti palyginamas su praėjusio laikotarpio rezultatais. Pagrindiniai veiklos indikatoriai įmonėje nustatomi, atsižvelgiant į įmonės strateginius tikslus. Pagrindiniai veiklos indikatoriai yra neatsiejama 6Sigma veiklos charakteristika. Jie padeda įgyvendinti tris pagrindinius 6Sigma principus:

- statistinių metodų taikymas (rodiklių apibrėžimas ir jų analizė leidžia įmonei gerinti veiklą, remiantis statistiniais metodais);
- sprendimų priėmimas, remiantis turimais faktais (tikslų duomenų apie įmonės veiklos rezultatus turėjimas leidžia veiklą palyginti su praeitimi bei priimti sprendimus dėl veiklos gerinimo);

- finansinė nauda (naudodama pagrindinius veiklos indikatorius, įmonė gali nustatyti, kokia bus finansinė nauda, įgyvendinus 6Sigma koncepciją).

Atsižvelgiant į svarbiausius aptartus DMAIC metodologijos reikalavimus yra siūlomas paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma metodologiją, modelis (3 pav.). Jis sudarytas iš 5 tarpusavyje nuosekliai susijusių paslaugų kokybės valdymo fazių: 1) apibrėžti paslaugų kokybės valdymo problemą, 2) matuoti paslaugų kokybę, 3) analizuoti prastos paslaugų kokybės priežastis, 4) gerinti, įdiegti sprendimus, 5) stebėti patobulinto paslaugų kokybės proceso rezultatus.



3 pav. Paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma metodologiją, modelis (sudaryta autorės, remiantis Shankar, 2009; Pyzdek, 2003; Kwak, Anbari, 2006).

Šiame modelyje pateikiami 6Sigma DMAIC diegimo etapai, kurie adaptuojami atsižvelgiant į paslaugų įmonės specifiką, kiekviename etape naudotini instrumentai bei kritiniai sėkmės veiksniai. Kuriant paslaugų kokybės valdymo pagal 6Sigma DMAIC modelį, yra tikslinga naudotis Shankar (2009), Pyzdek (2003), Kwak, Anbari (2006), Thomas, Barton (2006) tyrimų rezultatais, kurie išsamiai charakterizuoja DMAIC procesą.

Pirmasis DMAIC etapas – apibrėžti problemą. Pagrindinis šio etapo uždavinys yra nustatyti paslaugų kokybės problemą, jos priežastis, apibrėžti projekto apimtį, tikėtinus ar siekiamus projekto rezultatus bei būsimą projekto naudą (Stamatis, 2004). 4 pav. pateikta projekto plano esminė informacija.

Tikslas	Rodikliai			
<i>Apibrėžtas projekto tikslas</i>	<i>KPI 1</i> <i>KPI 2</i> <i>KPI 3</i> <i>KPI 4</i>			
	Resursai			
	<i>Projekto sponsoriūs:</i> <i>Projekto vadovas:</i> <i>Projekto komanda:</i>			
Uždaviniai	Verslo planas	2 017 m.	2 018 m.	2 019 m.
<i>1 Uždavinys</i>	<i>Investicijos</i>			
<i>2 Uždavinys</i>	<i>Pajamos</i>			
<i>3 Uždavinys</i>	<i>Savikaina</i>			
<i>4 Uždavinys</i>	<i>Investicijos</i>			
<i>5 Uždavinys</i>	<i>Pajamos</i>			
<i>6 Uždavinys</i>	<i>Savikaina</i>			
.....	<i>Pajamos, viso</i>			
	<i>Savikaina, viso</i>			
	<i>Sąnaudos, viso</i>			
	<i>EBITDA</i>			

4 pav. Projekto plano esminė informacija (parengta autorės)

Apibrėžus projekto apimtį ir keliamus tikslus yra nustatomi būtini įgūdžiai, atsižvelgiant į juos, atrenkami projekto komandos nariai. Parengiamas finansinės naudos planas, projekto planas, nustatomas tikslas, uždaviniai, apibrėžiami pagrindiniai paslaugų kokybės matavimo rodikliai (*angl. Key Performance Indicators, KPI*), identifikuojamos rizikos, parengiamas rizikų valdymo planas bei komunikacijos planas.

Kadangi visų projektų veiklos gerinimo subjektai yra organizacijos (pati organizacija) arba asmenys (jos klientai), tad svarbiausias aspektas yra jų lūkesčių, poreikių tenkinimas (Kim et al., 2010). Yra svarbu nuspręsti, kas yra paslaugų kokybės valdymo modelio pagal 6Sigma DMAIC projekto subjektas. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad autoriai skirtingai įvardija svarbiausius veiklos gerinimo subjektus. 2 lentelėje pateikiami skirtingų autorių apibrėžti pagrindiniai veiklos gerinimo subjektai ir objektai.

2 lentelė. Veiklos gerinimo subjektai ir objektai (sudaryta autorės)

Šaltinis	Klientai	Procesai	Suinteresuoti asmenys	Strateginiai verslo tikslai
Antony et al. (2012)	x	x	x	x
Bauvaraporn, Tannock (2013)	x			
Koning, Mast (2006)	x			
Kumar et al. (2004)	x	x	x	x
Miguel et al (2012)	x			
Montgomery, Woodall (2008)	x			
Pande et al. (2007)	x	x		x
Snee (2010)	x	x		
ISO 9004:2009 (2010)	x		x	x

Kadangi kliento poreikius, kaip veiklos gerinimo subjektą, įvardina visi autoriai, todėl toliau darbe praktinis DMAIC modelis paslaugų kokybei valdyti bus vertinamas klientų aspektu.

Svarbu pabrėžti, kad šiame etape nustatomi kritiniai sėkmės veiksniai. Kritinius sėkmės veiksnius padeda nustatyti Klientų Balso (*angl. Voice of Customer, VOC*) charakteristika, kurios formulavimas yra glaudžiai susijęs su klientų lūkesčių išgryninimu (Chakrabarty, Tan, 2007). Tuo tikslu apibrėžiami klientų segmentai, jų poreikiai, lūkesčiai bei pagrindiniai reikalavimai. Atsižvelgiant į VOC charakteristiką yra apibrėžiama projekto problema, tikslas ir uždaviniai bei nustatomos veiklos charakteristikos: kritiniai sėkmės veiksniai, kritinės kokybės charakteristikos ir pagrindiniai veiklos indikatoriai (KPI).

Antras DMAIC etapas. Matavimo etapas prasideda, kai jau procesas yra apibrėžtas ir dokumentuotas. Pagrindinis šio etapo uždavinys yra nustatyti, kaip procesas yra atliekamas ir kaip jis yra matuojamas (Barton, 2006). Šiame etape yra įvertinamas paslaugų kokybės valdymo procesas bei patvirtinamos matavimo sistemos. Nustatomi metodai, kaip bus renkama reikalinga informacija ir kaip surinkta informacija bus naudojama, norint tobulinti apibrėžtą procesą. Ypatingas dėmesys skiriamas kritinėms kokybės charakteristikoms (*angl. Critical To Quality, CTQ*). Šios charakteristikos yra nustatomos atsižvelgiant į pirmame etape iš Kliento balso (VOC) gautą informaciją apie kliento poreikius. Nustatytos kokybės charakteristikos tampa pagrindiniais aspektais, nuolat matuojamais ir tobulinamais viso projekto įgyvendinimo metu ir vėliau.

Trečias DMAIC etapas. Šis etapas yra antrojo etapo – matavimo – rezultatas, kai analizuojama jau turima informacija. Pagrindinis šio etapo uždavinys yra išanalizuoti paslaugų kokybės valdymo problemas, atrasti priežastis bei numatyti gerinimo galimybes. Išsiaiškinus priežastis, kurios sukelia neatitikimus, yra svarbu išsiaiškinti jų reikšmingumą tam, kad sekančiuose etapuose tikslingai koncentruotis į reikšmingiausias. Šiame etape yra pastebimi ir buvusių dviejų etapų trūkumai ar klaidos. Tad gali prireikti surinkti papildomą informaciją ar atlikti papildomus matavimus.

Ketvirtasis DMAIC etapas apima procesų gerinimą. Šio etapo uždavinys yra sugeneruoti paslaugų kokybės proceso gerinimo idėjas, jas projektuoti, numatyti gerinimo veiksmus bei juos įgyvendinti. Šio etapo metu yra sukuriami ir įgyvendinami potencialūs problemos sprendimo būdai (Stamatis, 2004). Šio etapo rezultatas yra neatitikimų sumažinimas iki organizacijai priimtino lygio (Thomas, Barton, 2006).

Penktasis DMAIC etapas. Kontrolės etapo pagrindinis uždavinys yra prižiūrėti, ar projekte numatyti veiksmai yra atliekami, kaip pasikeitė pats paslaugų kokybės valdymo procesas. Šio etapo tikslas yra nustatyti tobulintinas sritis bei toliau tobulinti veiklą (Thomas, Barton, 2006). Naudojant projekto metu sudarytą paslaugų kokybės matavimo sistemą, yra sudaromas kontrolės ir rezultatų stebėjimo planas. Sprendimą formalizuoti paskutinio DMAIC etapo *Kontroliuoti (Control)* valdymą skatina loginė DMAIC seka: tam, kad įvertinti, ar įdiegti patobulinimai leido pasiekti pageidaujama proceso efektyvumo lygį, yra periodiškai matuojamas tokių patobulinimų poveikis galutiniam proceso rezultatui ir efektyvumui (Thomas, Barton, 2006). DMAIC ciklas nėra uždaras, tai reiškia, kad po paskutinio etapo ciklas turi kartotis. Galima teigti, kad kontrolės ir rezultatų stebėjimo planas pašalina galimybes susidaryti neapibrėžtumams, kai pereinama į naująjį DMAIC ciklą ir yra jungiamoji DMAIC ašis.

6Sigma metodologija siūlo iki 20 skirtingų įrankių ir technikų: apklausa, struktūrizuoti interviu, tiesioginis stebėjimas, geriausios patirties identifikavimas (angl. *Benchmarking*), priežasties – pasekmės diagramos, procesų diagramos, prioritetų matricos, duomenų diagramos, hipotezių tikrinimas ir kt. (Jankauskaitė, 2008). 3 Lentelėje pateikiami siūlomam paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma, modeliui rekomenduotini įrankiai ir technikos.

3 lentelė. Rekomenduotini įrankiai ir technikos (sudaryta autorės)

Įrankiai ir technikos	Apibrėžti (Define)	Matuoti (Measure)	Analizuoti (Analyse)	Gerinti (Improve)	Kontroliuoti (Control)
Proto arba smegenų šturmas (angl. <i>brainstorming</i>)	x		x	x	
Minčių žemėlapis	x		x	x	
Veiksmų įgyvendinimo planas	x		x	x	
Kontrolės planas	x	x	x	x	x
Proceso žemėlapis	x				
Pagrindiniai paslaugų kokybės rodikliai		x	x		x
Lyginamoji analizė pagal etaloną (angl. <i>Benchmarking</i>)		x	x		
Slaptasis pirkėjas (angl. <i>Mystery shopping</i>)		x	x		
Kliento balsas (angl. <i>Voice Of the Customer (VOC)</i>)		x	x		
Viso	5	5	8	4	2

Atkreiptinas dėmesys (žr. 1 priedą), kad kai kurie įrankiai ir technikos parengti ir gali būti naudojami konkrečiame modelio etape, pavyzdžiui *Proceso žemėlapis*. Šis įrankis naudojamas pirmajame DMAIC etape nustatant proceso etapus, atsakingus asmenis, kritinius sėkmės veiksnius. Parengta proceso schema padeda suformuoti reikalingų dokumentų sistemą, parengti procedūras, būtinus dokumentus, apibrėžti informacijos valdymo principus. Kai kurie įrankiai ir technikos gali būti taikomi įvairiuose DMAIC etapuose, pavyzdžiui, *Proto arba smegenų šturmą* (angl. *Brainstorming*) rekomenduotina naudoti tiek apibrėžiant problematiką, tiek ją analizuojant ar ieškant kokybės gerinimo idėjų. Tuo tarpu *Kontrolės planas*, naudojamas visuose penkiuose DMAIC etapuose. Tai formalus dokumentas, kuriame apibrėžiami visi 5 DMAIC etapai, užfiksuojami apibrėžti susitarimai, kontrolės priemonės, grįžtamojo ryšio veiksmai, numatomi kontrolės etapai, terminai ir kt. svarbios priemonės. *Kontrolės plano* šablonas, kaip atskiras dokumentas, pateikiamas 2 priede.

Tam, kad siūlomas paslaugų valdymo modelis organizacijoje būtų sėkmingai įdiegtas, yra svarbu pasirinkti teisingą 6Sigma įgyvendinimo strategiją. Sanders ir Hild (2000) pateikia tris 6Sigma įgyvendinimo strategijas:

1. **6Sigma organizacija.** 6Sigma filosofija paskleista visoje organizacijoje. Šios strategijos pavyzdžiai yra *Motorola* ir *General Electric*. Tai strategija, kurią rekomenduoja dauguma 6Sigma literatūros šaltinių (Harry ir Schroeder, 2000; Pyzdek, 2004).
2. **6Sigma inžinerinė organizacija.** Ši strategija sutelkta ties organizacijos projektuotojų ar gamybos inžinierių mokymais. Sanders ir Hild teigia (2000), kad 6Sigma inžinerinių strategijų privalumas yra tai, kad panašų mokslinį ir techninį išsilavinimą turintys darbuotojai greičiau supranta matematinius ir techninius įrankius. Tai leidžia operatyviai žinias perkelti atgal į organizacijos gamybos bei projektavimo procesus.
3. **Strateginis individų ir projektų parinkimas.** Trečia 6Sigma įgyvendinimo strategijų kategorija, Aukščiausioji vadovybė dažnai mano, kad turimas kokybės procesas veikia gerai, tad jie 6Sigma koncepciją naudoja tikslingai sustiprinti jau esamą kokybės procesą. Projektai yra parenkami strategiškai tam, kad palaikytų bendras organizacijos iniciatyvas ar atskiro padalinio tikslus (Sanders, Hild, 2000). Ši strategija reikalauja mažiau investicijų, darbuotojai mažiau atitraukiami nuo įprastinių pareigų, mokymus galima pritaikyti kiekvienam darbuotojui ar procesui individualiai.

Kompanijos turi nuspręsti, kaip paskleisti 6Sigma strategiją, kad dėmesys būtų atkreiptas į pagrindinius verslo prioritetus ir strategiją (Harry, Schroeder, 2000). Tokiai nuomonei pritaria ir McClusky (2000), teigdamas, kad susitelkimas pradiniam 6Sigma etape turi būti sukonzentruotas ties vienu specifiniu produktu, turėdamas galvoje, kad vėliau 6Sigma filosofija išsiplės ir įtrauks papildomus, kritinius kliento pasitenkinimo atžvilgiu, procesus ir projektus. Tačiau būtina pabrėžti, kad visos

įgyvendinimo ir paskleidimo strategijos turi būti inicijuojamos administracijos lyderių. 6Sigma nėra eilinių organizacijos darbuotojų iniciatyva (Harry ir Schroeder, 2000).

Vis dėlto, nors ir atsakingai bus pasirinkta 6Sigma strategija bei formalizuoti įgyvendinimo žingsniai, rekomenduotina įsivardinti kritinius sėkmės veiksnius, atkreipiant dėmesį į keletą mokslininkų rekomenduojamų aspektų. Mokslinėje literatūroje pateikiama nuomonių įvairovė skatina detalizuoti pagrindinius sėkmės veiksnius. 4 lentelėje pateikiami pagrindiniai sėkmės kriterijai, kurie leistų užtikrinti sėkmingą siūlomo modelio diegimą.

4 lentelė. Pagrindiniai sėkmės kriterijai (sudaryta autorės)

Sėkmės kriterijai	Henderson, Evans (2000)	Schön (2006)	McClusky (2000)	Goldstein (2001)	Jobber, Fahy (2002)
Aukščiausiosios vadovybės įsipareigojimai	x	x		x	x
Organizacijos strategijos ryšys su 6Sigma		x			
Procesinis mąstymas	x		x	x	
Aiškūs ir išmatuojami tikslai		x			x
Aiškiai įvardintos atsakomybės			x		x
Parengtas kontrolės planas			x		x
6Sigma integravimas su kitomis iniciatyvomis	x	x			
Mokymasis ir problemų supratimas	x	x		x	
Dėmesys klientams	x		x		
Organizavimas	x		x	x	
Komunikavimas darbuotojams	x			x	
6Sigma filosofijos supratimas	x	x		x	
Ištekliai				x	

Jobber, Fahy (2002) teigia, kad pagrindinis efektyvaus 6Sigma įgyvendinimo barjeras yra žmonės. Schön (2006) tokiai nuomonei pritaria, atkreipdamas dėmesį, kad kokybės programų sėkmė daugiau priklauso ne nuo pačios programos parengimo kokybės, o nuo tinkamos organizacijos kultūros sukūrimo. Goldstein (2001) mano, kad egzistuoja skirtingos organizacijos kultūros skirtingose įmonėse toje pačioje šalyje ir yra labai svarbu analizuoti kultūros aspektus. Apibendrinant minėtų autorių nuomonę galima teigti, kad organizacijos kultūra yra vienas iš kritinių sėkmės veiksnių.

Ramberg (2004) teigia, yra labai svarbu, kad 6Sigma mokymų programa būtų įdiegta visoje organizacijoje. Darbuotojų ugdymo programų svarbą pabrėžia ir kiti autoriai (Henderson, Evans, 2000; Schön, 2006; Godstein, 2001). Procesinį mąstymą akcentuojantys autoriai (Henderson, Evans 2000,

McClucky, Goldstein, 20001) skatina kruopščiai paruošti organizacijoje esančių verslo procesų žemėlapi.

Apibendrinus 2 lentelėje pateiktus kriterijus galima įvardinti siūlomo kokybės valdymo modelio kritinius sėkmės veiksnius:

- Organizacijos kultūra (vertybės, mąstymas, elgesys)
- Vadovybės įsipareigojimas
- Standartizuoti procesai (procesinis mąstymas)
- Įgūdžių lavinimas (mokymasis ir problemų supratimas)

Tam, kad organizacija galėtų sėkmingai diegti 6Sigma, rekomenduotina pasirūpinti tinkama infrastruktūra, ištekliais, informacija, įranga, matavimo ir kontrolės prietaisais Westgard (2005). Pažangias kokybės gerinimo priemones, į kurias verta atkreipti dėmesį, pateikia ISO 9001 standartas. Nors ISO 9001 standartas kompleksiskumo ir sudėtingo taikymo nėra dažnai diegiamas paslaugų bendrovėse (Šimaitytė, 2014), tačiau pritarčiau Westgard (2011), nuomonei, kad paslaugų organizacijoms keičiant, kuriant ar tobulinant paslaugų kokybės valdymą, verta paieškoti 6Sigma ir ISO sąsajų bei pasinaudoti ISO standarto pagrindiniais principais:

1. Orientavimasis į klientą. Įvertinti, kas iš tiesų kuria pridėtinę vertę klientui (išoriniam ir vidiniam) ir sukurti nuoseklų Klientų aptarnavimo kokybės valdymo procesą:

- išnagrinėti ir suvokti kliento poreikius ir lūkesčius;
- paskleisti kliento poreikius ir lūkesčius visoje organizacijoje;
- užtikrinti, kad organizacijos tikslai atitiktų kliento poreikius ir lūkesčius;
- matuoti kliento pasitenkinimą ir veikti atsižvelgiant į rezultatus;
- sistemiškai valdyti ryšius su klientais.

2. Lyderystė. Sukurti tokią projekto valdymo kultūrą, kurioje visi darbuotojai būtų įtraukti (įgalinti) į organizacijos tikslų siekimą.

- sukurti aiškią klientų aptarnavimo viziją;
- nustatyti tikslus kokybei ir veiklos kryptį;
- sukurti pasitikėjimu grįstą vidinę kultūrą;
- reaguoti, veikti, prisiimti atsakomybę;
- skatinti išradingumą ir kūrybiškumą.

3. Darbuotojų įtraukimas. Aprūpinti, įkvėpti ir įgalinti darbuotojus tam, kad būtų sukurta tokia vidaus aplinka, kurioje:

- darbuotojai siekia dalyvauti ir prisidėti prie nuolatinio gerinimo;
- darbuotojai supranta savo indėlį ir svarbą;
- prisiima atsakomybę ir sprendžia iškilusias problemas;

- dalijasi žiniomis ir patirtimi;
- atvirai aptaria kylančius klausimus.

4. Procesinis požiūris. Norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, jei paslaugų kokybės valdymas ir resursai bus valdomi kaip procesas:

- nustatyti aiškią atsakomybę ir atskaitomybę;
- matuoti ir analizuoti;
- identifikuoti svarbiausias, didžiausią įtaką kokybei darančias sritis;
- susitelkti ties metodais, ištekliais ir kompetencijomis, kurie jautrūs aptarnavimo kokybei;
- įvertinti rizikas, pasekmes, poveikį klientams;
- parengti veiksmų planą rizikoms panaikinti.

5. Sisteminis požiūris. Procesai, kurie geriausiai tinka norimai paslaugų kokybei pasiekti, sujungiami ir išdėstomi eilės tvarka. Tokios veiklos nuoseklumas įtraukia darbuotojus, kelia pasitikėjimą ir rezultatyvumą:

- struktūrizuoti sistemą, skirtą paslaugų kokybei valdyti;
- apibrėžti sistemos procesų tarpusavio ryšius;
- sukurti metodus, kuriuos taikant procesai derinami ir jungiami;
- suplanuoti ir apibrėžti, kaip turėtų veikti specifinės klientų aptarnavimo veiklos;
- nuolat gerinti sistemą taikant matavimą ir vertinimą.

6. Nuolatinis gerinimas. Nuolatinis paslaugų kokybės rezultatų gerinimas turėtų būti pastovus siekis:

- taikyti nuoseklų požiūrį į kokybės gerinimą;
- numatyti darbuotojų nuolatinio ugdymo metodus ir priemones;
- nustatyti nuolatinio gerinimo siekius ir tikslus;
- paversti nuolatinio gerinimo siekimą kiekvieno darbuotojo tikslu;
- pripažinti patobulinimus, vertinti pastangas.

7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas. Duomenų ir informacijos analize remti sprendimai užtikrina veiklos skaidrumą bei tikslų rezultatyvumą:

- užtikrinti, kad duomenys, statistika ir kita informacija būtų patikima ir tiksli;
- padaryti prieinamus duomenis tiems, kam jie yra reikalingi;
- analizuoti duomenis taikant nuoseklumo principus;
- priimti sprendimus išlaikant pusiausvyrą tarp faktų, patirties ir intuicijos.

8. Pagarba. Abipusiai pagarbūs ryšiai tarp darbuotojų:

- lanksti ir greita bendra reakcija į pasikeitusius klientų poreikius ir lūkesčius;
- aiškus ir atviras bendravimas;

- reiklumas sau;
- suvienytos tobulinimo ir gerinimo veiklos;
- darnus išorinių ir vidinių klientų poreikių tenkinimas.

Apibendrinant galima teigti, kad, tikslingai pasirinkus projektus, 6Sigma metodologija užtikrina efektyvų paslaugų kokybės valdymą. Paslaugų įmonėms, įgyvendinant 6Sigma, turint tikslą didinti teikiamų paslaugų kokybę, yra naudojama DMAIC metodologija kaip pagrindinė problemų sprendimo metodologija, kurios esmę sudaro procesų matavimo, analizės ir tobulinimo sprendimų paieškos priemonių ir technikų gretinimas. Atsižvelgiant į svarbiausius teorinius DMAIC metodologijos reikalavimus yra siūlomas paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma metodologiją, modelis. Pasirinkus teisingą siūlomo modelio įgyvendinimo strategiją, apsibrėžus kritinius sėkmės veiksnius, kritines kokybės charakteristikas ir pagrindinius veiklos indikatorius, šio modelio įgyvendinimas paslaugų įmonėms padės patenkinti klientų poreikius, įdiegti ir palaikyti kokybės standartus, integruoti žmones ir procesus bei mažinti kaštus.

3. PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO, GRINDŽIAMO 6SIGMA METODOLOGIJA, MODELIO TIKRINIMO DRAUDIMO BENDROVĖJE METODIKA

3.1. Draudimo bendrovės pristatymas

Draudimo bendrovė įkurta 2015 m. rugpjūčio mėn. Bendrovės akcininkas yra Austrijos draudikas, turintis apie 50 draudimo bendrovių 25 šalyse. Draudikui priklauso 100 % Draudimo bendrovės akcijų.

Bendrovės veiklos objektas yra draudimas, įskaitant perdraudimą. Lietuvos Bankas 2015 m. liepos mėn. išdavė licenciją ne gyvybės draudimo veiklai, kuri apima šias draudimo veiklas: draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, draudimas ligos atveju, sausumos transporto priemonių, išskyrus geležinkelio transporto priemones, draudimas, geležinkelio transporto priemonių draudimas, laivų (jūrų ir vidaus vandenų) draudimas, vežamų krovinių draudimas, draudimas nuo gaisro ar gamtinių jėgų, turto draudimas nuo kitų rizikų, su sausumos transporto priemonių valdymu susijusios civilinės atsakomybės draudimas, su laivų (jūrų ir vidaus vandenų) valdymu susijusios civilinės atsakomybės draudimas, bendrosios civilinės atsakomybės draudimas, finansinių nuostolių draudimas, teisinių išlaidų draudimas, pagalbos draudimas, transporto priemonių valdytojų civilinės atsakomybės privalomasis draudimas, draudimo tarpininkų civilinės atsakomybės privalomasis draudimas, rangovo civilinės atsakomybės privalomasis draudimas.

Bendrovė neturi nei dukterinių, nei asocijuotų įmonių.

Bendrovės valdymo organai yra Visuotinis akcininkų susirinkimas, Stebėtojų taryba ir Valdyba. Bendrovės organizacinė struktūra pateikiama 3 priede. Bendrovei vadovauja Generalinis direktorius, kuriam pavaldūs Finansų direktorius, Latvijos filialo direktorius, Estijos filialo direktorius, IT padalinio vadovas. Bendrovės centrinis biuras yra Vilniuje, Lietuvoje, o filialai veikia Rygoje (Latvija) ir Taline (Estija). Visų skyrių veikla koordinuojama viso Baltijos regiono lygmenyje, vadovaujantis matricių metodu. Lietuvoje ir Latvijoje bendrovė yra sukūrusi pardavimo atstovybių tinklą, apimančią kelis miestus, kuriuose veikia pardavimų biurai ir atstovai.

2017 m. pradžioje bendrovėje dirbo 288 darbuotojai: 71 vadovo pareigas užimantys darbuotojai ir 217 specialistai. Bendrovės prioritetas yra sukurti įsitraukusių darbuotojų komandą bei stiprinti tarpusavio bendradarbiavimą, akcentuojamas mokymasis ir tobulėjimas. Darbuotojų kompetencijos ugdomos laikantis 2 pagrindinių principų: skatinamas asmeninis darbuotojų tobulėjimas bei vykdomi darbuotojų vidiniai ir išoriniai mokymai. 2016 m. pravestos „Situacinės lyderystės“ bei „Vadovo rolės“ mokymų programos.

Bendrovė turi virš 100 tūkst. klientų. Didesnę klientų portfelio dalį sudaro juridiniai klientai (apie 75 %), fiziniai asmenys – apie 25 %.

Bendrovė kelia tris strateginius tikslus:

- Plėtra Baltijos šalių regione ir vieningas sprendimas Klientui Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje;
- TOP3 draudimo bendrovė Lietuvoje, Turtinių rizikų draudimo lyderiai;
- Tapti pirmaujančia Bendrove Baltijos šalių draudimo rinkoje pagal Klientų ir partnerių pasitenkinimo rodiklius.

Po kelių augimo metų, kai pagrindinis dėmesys buvo skiriamas augimui didinant komercinių ir privačių transporto priemonių draudimo apimtį, Draudimo bendrovės prioritetas yra portfelio subalansavimas, daugiausiai dėmesio skiriant plėsti turto draudimo liniją.

Atsižvelgiant į tai, kad Draudimo bendrovė siūlo platų produktų asortimentą privatiems ir verslo klientams, bendrovės siekis yra padidinti savo rinkos dalį ne gyvybės draudimo rinkoje. 2017 m. bendrovė planuoja padidinti turimą rinkos dalį iki 7 proc. Lietuvoje, iki 6 proc. Latvijoje ir iki 1 proc. Estijoje. Šiuos planus bus siekiama įgyvendinti plėtojant tiek mažmeninės prekybos, tiek ir tarpininkų platinimo tinklus, kadangi Bendrovė ketina plėsti savo mažmeninės prekybos tinklus ir stiprinti bendradarbiavimą su tarpininkavimo partneriais.

Draudimo bendrovė taip pat planuoja investuoti į savo informacinių technologijų aplinką. Tuo tikslu bus vykdomi keli nacionaliniai ir viso Baltijos regiono projektai, kurie leis pagerinti veiklos rezultatus ir efektyvumą kai kuriose srityse bei padaliniuose, tokiu būdu stiprinant teigiamą darbą su klientais ir verslo partneriais patirtį.

Veržliai dirbanti bendrovė nuolat ieško naujų iniciatyvų, kaip vystyti veiklą. Keldama ambicingus tikslus tobulina draudimo paslaugų kokybę, klientų aptarnavimo procesus bei investuoja į darbuotojų ugdymą. Bendrovės vadovai pastebi poreikį patobulinti darbuotojų pardavimo įgūdžius: šiuo metu bendrovėje dirba geras draudimo produktų žinias turintys pardavimo vadybininkai, tačiau jiems stinga gebėjimo pokalbio metu plačiau pasidomėti papildomais klientų poreikiais ar imtis iniciatyvos palaikyti tęstinius ryšius su klientais. Bendrovės vadovai ateityje planuoja sustiprinti paslaugų kokybės valdymą. Pirmuosius žingsnius žengė 2016 m. – parengė Klientų aptarnavimo standartą, o 2017 m. rengiasi diegti kokybės stebėsenos sistemą. Bendrovė, įsigilinsi į klientų poreikius, siekdama suteikti kuo geresnę paslaugų kokybę, savo klientams vykdo draudimo paslaugų kokybės gerinimo programą. 2016 metais pagal šią programą buvo padidintos apsaugos civilinės atsakomybės draudimo besidraudžiantiems klientams. Asmens draudimu apsidraudę klientai papildomai gavo draudimą nuo kritinių ligų, kai kurie klientai buvo apdrausti papildoma rizika. Bendrovė, atsižvelgusi į klientų poreikius, įdiegė supaprastintą žalų reguliavimo procesą, įdiegė specialias linijas mobiliųjų telefonų žaloms reguliuoti. 2016 metais atidarė 11 naujų pardavimų taškų įvairiuose Lietuvos miestuose. Veiklos geografija išplėsta ir Latvijoje bei Estijoje: atidaryti nauji pardavimų skyriai Latvijoje, Estijos filialas atnaujino savitarnos kanalą, kuris skirtas draudimo paslaugas įsigyti internetu.

Tolimesnį Draudimo bendrovės paslaugų kokybės valdymą Bendrovės vadovai planuoja organizuoti atsižvelgiant į mokslo pažangiausius sprendimus bei gerąją tarptautinių organizacijų patirtį.

3.2. Tyrimo metodika

Tikslas – patikrinti 6Sigma metodologija pagrįsto paslaugų kokybės valdymo modelio pritaikomumą Draudimo bendrovėje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti Draudimo bendrovės vadovų paslaugų kokybės valdymo viziją.
2. Ištirti Draudimo bendrovės paslaugų kokybės valdymą sąlygojančius veiksnius darbuotojų požiūriu.
3. Ištirti Draudimo bendrovės teikiamų paslaugų kokybę klientų požiūriu.
4. Patikslinti 6Sigma metodologija pagrįstą paslaugų kokybės valdymo modelį.

Tyrimo metodai, procedūra, imtis. Tyrimui atlikti pasirinkta mišraus tyrimo strategija, t.y. taikomi kokybiniai ir kiekybiniai duomenų rinkimo metodai. Taikant vieną kurį metodą, gali pasireikšti nuokrypiai ar paklaidos, tačiau juos gali sumažinti papildomai pasirinkti kiti metodai, be to skirtingų metodų trianguliacija padeda atskleisti skirtingų tyrimo dalyvių išvalgas (Žydzžiūnaitė, 2007).

Duomenims rinkti taikyti duomenų rinkimo metodai:

- **Bendrovės dokumentų analizė.** Bendrovės dokumentų analize siekiama išsiaiškinti, kokias paslaugų kokybės valdymo įrankius bendrovė turi bei kokia yra bendrovės patirtis įgyvendinant paslaugų kokybės valdymo metodologijas.
- **Pusiau struktūruotas individualus interviu.** Interviu siekiama išsiaiškinti, kaip organizacijos Pardavimų vadovas vertina esamų paslaugų kokybės valdymą, kokius strateginius tikslus kelia paslaugų kokybei bei kokia paslaugų kokybės vizija.
- **Apklausa darbuotojams raštu,** taikant uždaro tipo klausimyną. Darbuotojų apklausa siekiama išsiaiškinti kaip darbuotojai vertina paslaugų kokybę sąlygojančius veiksnius: bendrovės įvaizdį, vadovus ir savo asmeninį įgalinimą.
- **Apklausa klientams telefonu,** taikant uždaro tipo klausimyną. Apklausa klientams siekiama išsiaiškinti, kaip bendrovės paslaugų kokybę vertina esami klientai ir kokios kokybės dimensijos jiems yra svarbios.

Bendrovės dokumentų turinio analizė. Bendrovės dokumentų, susijusių su darbo problematika, sąrašas buvo pateiktas Bendrovės Mokymų vadovei. Iš paprašytų pateikti 14 dokumentų, gautas vienas dokumentas – *Klientų aptarnavimo standartas*. Kadangi visų reikalingų dokumentų Bendrovė negalėjo

pateikti, atlikta Klientų aptarnavimo standarto turinio analizė, remiantis 5 kokybiniai vertinimo indikatoriais, suformuotais šio darbo autorės. Analizė buvo atlikta ne Bendrovės darbo aplinkoje. Duomenys suvesti į vieną kompiuterinę bylą. Duomenims analizuoti pasitelkta Žydžiūnaitės (2011) rekomenduojama analizės temų vertinimo matrica.

Duomenų analizės būdas: Dokumentų analizei atlikti pateikiama analizės temų vertinimo matrica.

Pusiau struktūruotas individualus interviu. Pasirinktas individualus pusiau struktūruotas interviu su Draudimo bendrovės Pardavimų padalinio vadovu. Interviu buvo atliktas darbo aplinkoje, atskiroje patalpoje. Interviu trukmė – 1,5 val. Duomenys suvesti į vieną kompiuterinę bylą. Interviu duomenims analizuoti buvo taikomas kokybinės (kontentinės) analizės metodas. Duomenų analizei pasirinkta Žydžiūnaitės 4 žingsnių manifestinė turinio analizės technika. Pateikiama kokybinių duomenų analizės lentelė, sudaryta iš kategorijų, subkategorijų ir kodų.

Duomenų analizės būdas: kokybinės turinio (kontentinės) analizės metodas.

Darbuotojų apklausa. Siekiant palengvinti Draudimo bendrovės darbuotojų apklausą, naudotasi manoapklausa.lt programa. Klausimynai buvo paskleisti visiems bendrovės darbuotojams elektroniniu paštu išsiunčiant nuorodą į manoapklausa.lt tinklapį.

Tyrime dalyvavo bendrovės darbuotojai, dirbantys visoje Lietuvoje. Apklausa buvo atliekama nuo 2017 m. balandžio 15 d. iki balandžio 23 d. Klausimynas buvo išsiųstas 288 darbuotojams. Gautų atsakymų skaičius – 132. Atsakymų lygis – 46 %.

Klientų apklausa. Draudimo bendrovės klientų apklausai atlikti buvo taikomas uždaro tipo klausimynas. Klausimyną sudaro 7 klausimai. Siekiant užtikrinti mažesnę neatsakymo paklaidą ir gauti išsamesnę informaciją, klientų apklausa buvo atliekama taikant apklausos telefonu principą. Vidutinė apklausos pokalbio trukmė – apie 5 minutes. Apklausa buvo atliekama nuo 2017 m. balandžio 20 d. iki balandžio 25 d. Apklausti buvo 200 klientų, gautų atsakymų skaičius – 124. Atsakymų lygis – 62 %.

Kiekybiniu Draudimo bendrovės darbuotojų ir klientų tyrimu buvo siekiama patikrinti parengtą Paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma, teorinį modelį, tiriant dviejų populiacijų – darbuotojų ir klientų pritarimą nurodytiems siūlomo modelio parametrams: modelio struktūrai, sėkmės veiksniams, kokybės charakteristikoms, pagrindiniams veiklos indikatoriams.

Darbuotojų ir klientų apklausų duomenų analizės būdas: Klientų ir darbuotojų apklausos duomenų analizei atlikti taikomi kiekybinės duomenų analizės metodai. Parengta tekstinė analizė, kurios duomenys pateikiami 4 skyriuje.

Tyrimo metu gautų rezultatų išvados pateikiamos darbo pabaigoje.

Tyrimo instrumentas

Parengti keturi duomenų rinkimo instrumentai:

1. Dokumentų analizei atlikti pasirinkta analizės temų vertinimo matrica. Ją sudaro 4 kriterijai, pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Dokumentų analizės temų vertinimo matrica

Kriterijus	Indikatoriai	Indikatorių ryšys su tyrimo problema
Kokybės valdymas – neatsiejama kasdieninės veiklos savybė.	Orientacija į procesinį požiūrį	Indikatorius susijęs su pirmuoju tyrimo uždaviniu: „Išsiaiškinti Draudimo bendrovės vadovų paslaugų kokybės valdymo viziją“.
	Orientacija į veiklos valdymą	Indikatorius susijęs su pirmuoju tyrimo uždaviniu: „Išsiaiškinti Draudimo bendrovės vadovų paslaugų kokybės valdymo viziją“.
	Orientacija į organizacijos kultūrą	Indikatorius susijęs su antruoju tyrimo uždaviniu: „Ištirti Draudimo bendrovės paslaugų kokybės valdymą sąlygojančius veiksnius darbuotojų požiūriu“
	Orientacija į įgūdžių lavinimą	Indikatorius susijęs su antruoju tyrimo uždaviniu: „Ištirti Draudimo bendrovės paslaugų kokybės valdymą sąlygojančius veiksnius darbuotojų požiūriu“
Kokybės politika yra orientuota į klientų poreikius	Orientacija į organizacijos kultūrą	Indikatorius susijęs su antruoju tyrimo uždaviniu: „Ištirti Draudimo bendrovės paslaugų kokybės valdymą sąlygojančius veiksnius darbuotojų požiūriu“
	Orientacija į veiklos valdymą	Indikatorius susijęs su pirmuoju tyrimo uždaviniu: „Išsiaiškinti Draudimo bendrovės vadovų paslaugų kokybės valdymo viziją“.
	Orientacija į veiklos valdymą	Indikatorius susijęs su pirmuoju tyrimo uždaviniu: „Išsiaiškinti Draudimo bendrovės vadovų paslaugų kokybės valdymo viziją“.
Klientų aptarnavimo standartas – tai bendrovės pozicija	Orientacija į standartizuotus procesus	Indikatorius susijęs su pirmuoju tyrimo uždaviniu: „Išsiaiškinti Draudimo bendrovės vadovų paslaugų kokybės valdymo viziją“.
	Orientacija į organizacijos kultūrą	Indikatorius susijęs su antruoju tyrimo uždaviniu: „Ištirti Draudimo bendrovės paslaugų kokybės valdymą sąlygojančius veiksnius darbuotojų požiūriu“
Klientų aptarnavimo technikos	Orientacija į standartizuotus procesus	Indikatorius susijęs su pirmuoju tyrimo uždaviniu: „Išsiaiškinti Draudimo bendrovės vadovų paslaugų kokybės valdymo viziją“.
	Orientacija į organizacijos kultūrą	Indikatorius susijęs su antruoju tyrimo uždaviniu: „Ištirti Draudimo bendrovės paslaugų kokybės valdymą sąlygojančius veiksnius darbuotojų požiūriu“

2. Kokybiniame tyrime taikytas pusiau struktūruotas interviu, sudarytas iš trijų pagrindinių klausimų grupių. Klausimų grupės ir jų paskirtis pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas

Klausimų grupės	Klausimų paskirtis
Kokybės vizija	Nustatyti, kaip Draudimo bendrovės vadovai apibrėžia Bendrovės kokybės viziją, kokius strateginius tikslus kelia, kad ši vizija būtų įgyvendinta.
Vadovybės nuostatos paslaugų kokybės atžvilgiu	Nustatyti, kokias nuostatas Draudimo bendrovės vadovai turi savo klientų, darbuotojų ir paslaugų kokybės valdymo atžvilgiu.
Paslaugų kokybės valdymo veiksmai	Nustatyti, kokius planus paslaugų kokybei valdyti bendrovės vadovai yra parengę, kaip planuoja juos įgyvendinti, kokias rizikas įvardina.

3. Bendrovės klientų tyrimo klausimynas sudarytas remiantis teorinėmis koncepcijomis, pateiktomis darbo teorinėje dalyje. Klausimyną sudaro 5 dalys, kurias atspindi konkretūs klausimai. Kiekviena dalis apima grupę klausimų, kuriais siekta nustatyti konkrečius faktus. Anketos klausimyno pagrindimas pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė. Anketos klausimyno bendrovės klientų tyrimui pagrindimas (sudaryta autorės)

Klausimyno dalis	Klausimai	Klausimų paskirtis
Draudimo paslaugų kokybės vertinimas	1-2	Nustatyti, kaip klientai vertina Draudimo bendrovės teikiamų paslaugų kokybę bendrai ir kaip vertina Draudimo bendrovės skyrių pasiekiamumą, švarą ir tvarką, aptarnavimo laiką, darbuotojų kompetentingumą, paslaugumą, pateiktų pasiūlymų naudingumą.
Draudimo bendrovės darbuotojų aptarnavimo kokybės vertinimas	3	Nustatyti, kaip klientai vertinta paskutinį bendravimą su Draudimo bendrove bendrai.
Draudimo bendrovės rekomendavimo rodiklis	4	Nustatyti, kiek tikėtina, kad klientai rekomenduotų Draudimo bendrovę savo draugams ir pažįstamiems
Darbuotojo rekomendavimo rodiklis	5	Nustatyti, kiek tikėtina, kad klientai rekomenduotų jį aptarnavusį Draudimo bendrovės darbuotoją savo draugams ir pažįstamiems
Darbuotojo iniciatyvos palaikyti ryšius su klientu vertinimas	6	Nustatyti, kaip dažnai draudimo vadybininkas savo iniciatyva susisiečia su klientu

4. Bendrovės darbuotojų tyrimo klausimynas sudarytas remiantis teorinėmis koncepcijomis, pateiktomis darbo teorinėje dalyje. **Klausimyną** sudaro 4 dalys, kurias atspindi konkretūs klausimai. Kiekviena dalis apima grupę klausimų, kuriais siekta nustatyti konkrečius faktus (žr. 8 lentelėje).

8 lentelė. Anketos klausimyno bendrovės darbuotojams pagrindimas (sudaryta autorės)

Klausimyno dalis	Klausimai	Klausimų paskirtis
Darbuotojų požiūrio į bendrovę vertinimas	1	Nustatyti, kaip paslaugų kokybės valdymą sąlygoja darbuotojų požiūris į bendrovę.
Darbuotojų požiūrio į tiesioginio vadovo lyderystę vertinimas	2	Nustatyti, kaip paslaugų kokybės valdymą sąlygoja darbuotojų požiūris į tiesioginio vadovo lyderystę bei jo darbo organizavimo efektyvumą.
Darbuotojų požiūrio į savo asmeninį įsitraukimą vertinimas	3	Nustatyti, kaip paslaugų kokybės valdymą sąlygoja darbuotojų požiūris į savo pačių įsitraukimą į organizacijos veiklą, darbo efektyvumą, bendradarbiavimą.
Darbuotojų lojalumo vertinimas	4	Nustatyti, kiek tikėtina, darbuotojai rekomenduotų savo draugams ir pažįstamiems įsidarbinti Draudimo bendrovėje.

Tokia iš skirtingų šaltinių sukauptų duomenų analizė, suteikia galimybę ne tik konstatuoti išskirtų paslaugų kokybės dimensijų vertinimą, bet ir aptarti bei palyginti 2 respondentų grupių, tiesiogiai dalyvaujančių tame pačiame paslaugos teikimo procese, nuomones (t. y. aptarti, kokias dimensijas palankiau vertina klientai, o kokias – darbuotojai) bei sugretinti su Pardavimų departamento vadovo apibrėžtais paslaugų kokybės valdymo strateginiais tikslais.

Tyrimo etikos principų užtikrinimas:

- **Geranoriškumo principas** užtikrintas parengiant klausimyną, kurio teiginiai nesudaro prielaidų respondentams prarasti privatumą. Prieš paskleidžiant klausimyną, tiriamiesiems buvo iškomunikuota, kad dalyvavimas apklausoje yra jų asmeninis apsisprendimas, kad jie gali nedalyvauti tyrime.

- **Pagarbos asmens orumui principas.** Telekonferencijos su visais Draudimo bendrovės darbuotojais metu buvo iškomunikuotas tyrimo tikslas. Su bendrovės vadovais pasirašytas etikos įsipareigojimas – konfidencialumo užtikrinimo sutartis dviem egzemplioriais, kuri apsaugo tiriamuosius nuo informacijos paskleidimo asmenims, nesusijusiems su tyrimu.

- **Teisingumo principas** įgyvendintas visiems tiriamiesiems pristačius, kodėl būtent jie parinkti šiam konkrečiam tyrimui atlikti. Klausimyne nėra informacijos, kuri leistų atpažinti konkretų asmenį. Pateikiant tyrimo rezultatus, yra pateikiama bendra statistinė informacija, o respondentų charakteristikos nėra detalios pristatomos. Gauti tyrimo duomenys, suvesti į baigiamojo darbo autoriaus kompiuteryje esančias kompiuterines bylas. Po duomenų analizės ir interpretacijos, kompiuterinės bylos su neapdorotais duomenimis, ištrintos.

- **Teisės gauti tikslią informaciją principas** užtikrintas tiriamiesiems dar iki klausimyno pildymo paaiškinus tyrimo tikslą bei tyrimo duomenų rinkimo būdus.

Visi tyrimo dalyviai informuoti, kad dalyvavimas tyrime nesukelia konfidencialumo rizikos ir nedaro įtakos jų darbiniam statusui, respondentų neklausama asmeninė informacija. Gauti duomenys analizuojami tik tyrimo autoriaus, tyrimo duomenimis nedisponuoja jokie tretieji asmenys, o tyrimo rezultatai skelbiami baigiamajame darbe.

4. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1 Tyrimo rezultatų analizė ir diskusija

4.1.1. Interviu turinio analizės rezultatai

Interviu su Draudimo bendrovės pardavimų skyriaus vadovu turinio analizė atlikta remiantis daugkartiniu interviu teksto skaitymu, kategorijų išskirimu, skaidymu į subkategorijas ir interpretavimu. Interviu su Draudimo bendrovės pardavimų vadovu transkribtas pateikiamas 4 priede, 9 lentelėje pateikiama interviu turinio analizė.

9 lentelė. Interviu su bendrovės pardavimų skyriaus vadovu turinio analizės suvestinė

Kategorija	Subkategorija	Informanto teiginiai
Kokybės vizija	Vertė klientams	"sukurti kuo didesnę vertę savo klientams ir tapti nepakeičiamu partneriu", "būti pirmaujančia pagal klientų pasitenkinimo rodiklius"
	Siekis būti išskirtiniais	"kokybe, požiūriu ir darbo principais siekiame būti išskirtiniais"
	Keliami tikslai	"stebėti ir vertinti kokybę ...gerinti veiklą klientų aptarnavimo srityje...gerinti procesų efektyvumą...ugdyti darbuotojų asmeninę atsakomybę, sudarant sąlygas jų kvalifikacijos kėlimui"
Vadovybės nuostatos paslaugų kokybės atžvilgiu	Klientų poreikiai	"jei nesiskundžia, vadinasi, yra patenkinti"
	Lyderystė	"lyderystę mes labai akcentuojame... mums ji labai svarbi", "lyderiai rūpinasi savo darbuotojais ir klientų poreikiais", "lyderiai susiduria su darbuotojų mąstymu"
	Darbuotojai	" svarbu tinkami žmonės", "ne visi orientuoti į rezultatus"
Paslaugų kokybės valdymo veiksmai	Standartizuoti procesai	"formalizuoto dokumento, kuriame būtų aprašyti kokybės valdymo veiksmai mes dar neturime"
	Matavimas	"esame numatę dar šiais metais atlikti išorės tyrimą pagal Slapto pirkėjo metodologiją"
	Veiklos gerinimas	"planuojame parengti veiksmų planus kokybei gerinti", "atsižvelgus į gautus rezultatus, planuojame papildyti mokymų programą", "gerinti procesų efektyvumą"
	Projektinė kultūra	"kuriamo projektinę kultūrą", "šiuo metu paslaugų kokybės valdymo projektų neturime"
Organizacijos kultūra	Atsakomybė	"stengiamės ugdyti darbuotojų asmeninę atsakomybę"
	Pastangos	"stengiamės kurti gerą mikroklimatą komandoje", "stengiamės kurti pagarbius santykius"

Remiantis informanto pateiktais atsakymais pirmiausia išgryninamos kategorijos: Kokybės vizija, Vadovybės nuostatos paslaugų kokybės atžvilgiu, Paslaugų kokybės valdymo veiksmai, Organizacinė kultūra. Šios kategorijos padeda struktūruoti bendrovės Pardavimų direktoriaus požiūrį į tai, kokius strateginius tikslus kelia, kad vizija būtų įgyvendinta, nustatyti, kokias nuostatas Draudimo bendrovės vadovai turi savo klientų, darbuotojų ir paslaugų kokybės valdymo atžvilgiu bei kokius planus paslaugų kokybei valdyti bendrovės vadovai yra parengę, kaip planuoja juos įgyvendinti. Iš pateiktų atsakymų matome, kad Draudimo bendrovė siekia suvokti klientų poreikius bei sukurti nuoseklų Klientų aptarnavimo kokybės valdymo procesą. Tačiau kol kas nematuoja klientų pasitenkinimo, daugiau remiasi vidine intuicija ir nuostatomis: jei klientas nesiskundžia, vadinasi yra patenkintas. Bendrovės vadovai, daug dėmesio skirdami pasitikėjimu grįstą vidinę kultūrą, stengiasi patys būti pavyzdžiu: įkvėpti, prisiimti atsakomybę, reaguoti į iškilusias problemas. Organizacijoje labai didelis akcentas dedamas lyderystei apibrėžti, tuo pačiu tikimasi, kad tai leis įkvėpti ir įgalinti darbuotojus ir jie sieks prisidėti prie nuolatinio paslaugų kokybės gerinimo. Draudimo bendrovės Pardavimų vadovas pastebi, kad nors ir dedamos didelės pastangos organizacinei kultūrai kurti, ne visi darbuotojai prisiima atsakomybę ar iškart sprendžia iškilusias problemas. Informantas sutinka, kad norimas rezultatas būtų pasiekiamas daug efektyviau, jei paslaugų kokybės valdymą organizuotų kaip procesą. Tam galima panaudoti projektinės kultūros, kuri turi stiprius pamatus organizacijoje, patirtį. Bendrovėje dirba kompetentingas projektų valdymo specialistas, todėl galima būtų susitelkti ties metodais, ištekliais ir kompetencijomis, kurie reikalingi paslaugų kokybės valdymo projektui įgyvendinti. Informantas pripažįsta, kad nors nuolatinis paslaugų kokybės rezultatų gerinimas yra pastovus siekis, tačiau dar nepavyksta suformuoti vienodą požiūrį į kokybės gerinimą bei įdiegti nuoseklius veiksmus paslaugų kokybei valdyti. Nors parengtas Klientų aptarnavimo standartas, tačiau formalizuoto dokumento, kuriame būtų aprašyti kokybės valdymo veiksmai dar neturi, paslaugų kokybė nėra matuojama, su rezultatais dirbama investuojant į darbuotojų mokymą, tačiau nėra atliekama pasiektų rezultatų analizė bei nėra rengiami veiksmų planai paslaugų kokybei valdyti.

Apibendrinant interviu metu gautą informaciją galima teigti, kad bendrovėje stengiamasi įsigilinti į klientų poreikius bei dedamos didelės pastangos paslaugų kokybei valdyti. Tačiau sprendimai priimami remiantis intuicija, todėl pastangos neduoda apčiuopiamų rezultatų. Paslaugų kokybės išsamesni tyrimai bei gautos informacijos analizė leistų parengti faktais pagrįstus sprendimus kokybei valdyti.

4.1.2. Bendrovės dokumentų analizė

Draudimo bendrovės paslaugų kokybės valdymo procesai nėra aprašyti. Iš visų užklaustų dokumentų (žr. 5 priedą), gautas tik vienas – Klientų aptarnavimo standartas. Šio dokumento turinio

analizės temų vertinimo matrica pateikta 6 priede. Klientų aptarnavimo standarto analizės temų vertinimo matricą sudaro:

- 4 kriterijai (Kokybė – neatsiejama kasdieninė veikla, Kokybės politika yra orientuota į klientų poreikius, Klientų aptarnavimo standartas – tai bendrovės pozicija, Klientų aptarnavimo technikos);
- 4 kokybiniai vertinimo indikatoriai (orientacija į procesinį požiūrį, orientacija į veiklos valdymą, orientacija į organizacijos kultūrą, orientacija į įgūdžių lavinimą);
- 23 teiginiai.

Daugiausiai teiginių turi organizacijos kultūros indikatorius (13), Veiklos valdymo indikatorius ir Standartizuotas procesas turi po 4 teiginius, 2 teiginius – Įgūdžių lavinimas. Neaptikta teiginių ar sąvokų, kurios būtų naudojamos skirtinguose kontekstuose.

Kokybė – neatsiejama kasdieninė veikla kriterijus apima daugiausiai indikatorių – visus 4. *Kokybė – neatsiejama kasdieninė veikla* kriterijumi siekiama atskleisti orientacijos į standartizuotus procesus, veiklos valdymą, organizacijos kultūrą ir įgūdžių lavinimą reikšmingumą, o 6 teiginiai, aptikti dokumente, leidžia daryti prielaidą, kad Draudimo bendrovė savo veikloje kokybę įvardija kaip reikšmingą kriterijų.

Kokybės politika yra orientuota į klientų poreikius kriterijus, nors apima tik du indikatorius (orientacija į organizacijos kultūrą, orientacija į įgūdžių lavinimą), tačiau taip pat rasti 6 teiginiai. Standartizuojant ir įgyvendinant verslo procesus, Draudimo bendrovė skatina visada atsižvelgti į klientų poreikius, prisiminti, kad proceso rezultatas turi būti orientuotas į Klientą, tačiau tuo pačiu neprieštarauja ir tenkina Bendrovės tikslus.

Klientų aptarnavimo standartas – tai bendrovės pozicija kriterijus apima tris indikatorius, tačiau patvirtinančių teiginių surasta daugiausiai – 8. Šis kriterijus atspindi bendrovės apsisprendimą suprasti klientų poreikius ir kurti ilgalaikius ryšius su klientais. Nors *Klientų aptarnavimo technikos* kriterijus turi tik du indikatorius, tačiau svarbu pabrėžti, kad *Orientacijos į standartizuotus procesus* indikatorių atspindi bent du teiginiai. Tai reiškia, kad Draudimo bendrovė, kurdama klientų aptarnavimo technikas siekia standartizuoti procesus: pateikia standartines pardavimų ir žalų administravimo gaires, elektroninių laiškų formas, naudų argumentus, produktų atmintines, kuriomis rekomenduoja naudotis.

Apibendrinant galima teigti, kad nors Draudimo bendrovės paslaugų valdymo procesai nėra aprašyti, tačiau esminiai susitarimai dėl paslaugų kokybės valdymo vizijos yra pateikti Klientų aptarnavimo standarte. Standartas, apibrėždamas bendrovės darbuotojų požiūrį į kokybę, skatina laikyti pagrindinių jame numatytų taisyklių.

4.1.3. Darbuotojų anketinės apklausos duomenų analizės rezultatai

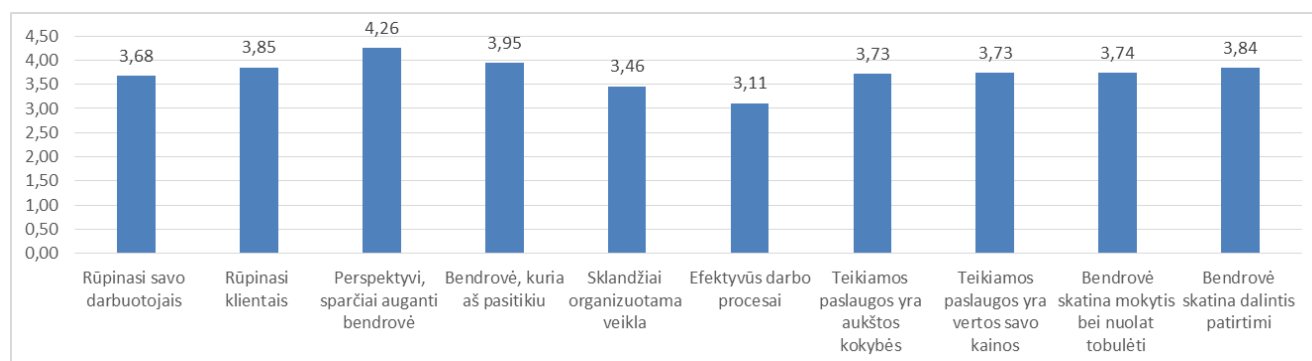
Respondentų charakteristikos pateikiamos 10 lentelėje.

10 lentelė. Respondentų charakteristikos

Požymis	Grupė	Respondentų skaičius	Dalis (proc.) nuo viso respondentų skaičiaus grupėje
Pareigos	Vadovas	25	18,9
	Specialistas	107	81,1
Išsilavinimas	Be aukštojo išsilavinimo	27	20,5
	Su aukštuoju išsilavinimu	105	79,5
Darbo trukmė bendrovėje	Iki 1 metų	59	44,7
	Nuo 1 iki 2 metų	38	28,8
	Nuo 2 iki 3 metų	7	5,3
	Daugiau nei 3 metai	28	21,2

Iš pateiktų duomenų matome, kad apklausoje dalyvavo 25 vadovo pareigas užimantys darbuotojai ir 107 specialistai. Vadovų aktyvumas sudaro 34 % (viso bendrovėje dirba 71 vadovas), tuo tarpu specialistų – 49 % (viso bendrovėje dirba 217 specialistų). 79,5 % respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą. Iš visų dalyvavusių apklausoje darbuotojų, 44,7 % dirba iki vienerių metų. Didesnė dalis darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, dirba iki dviejų metų (73,5 %).

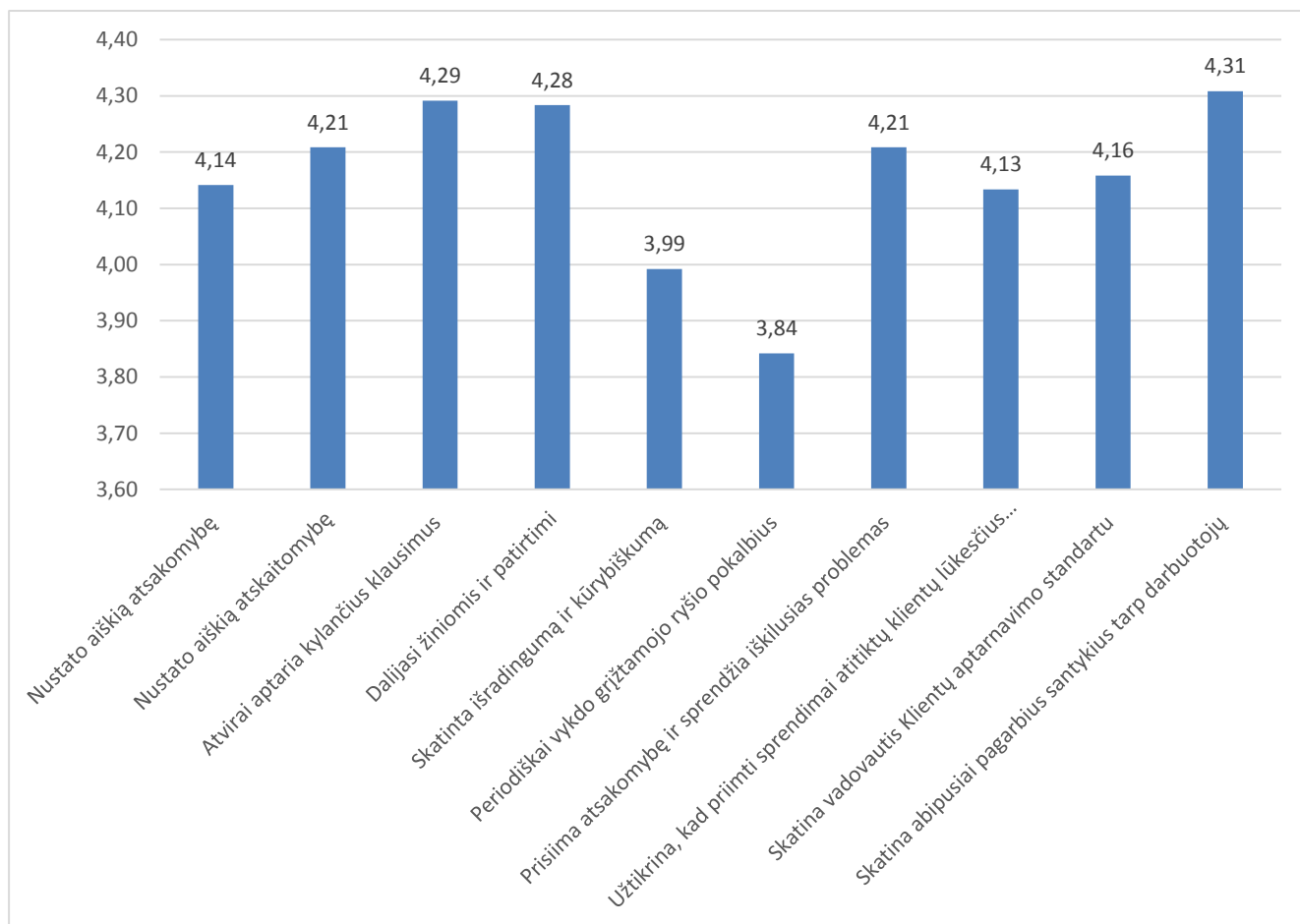
Apklausos dalyvių buvo prašoma įvertinti kokybės valdymą sąlygojančius veiksnius: bendrovės, vadovo ir darbuotojo aspektu bei vertinamas darbuotojų lojalumo indeksas. Pirmoje anketos dalyje, taikant 5 balų skalę, buvo prašoma įvertinti bendrovės įvaizdį, kaip išpildomi išvardinti kriterijai, pažymint, ar jie sutinka su teiginiu (1 balas – visiškai nesutinka, 5 balai – visiškai sutinka). Respondentų vertinimo vidurkiai pateikiami 5 paveiksle.



5 pav. Bendrovės įvaizdžio vertinimas

Respondentai bendrovę vertina kaip perspektyvią ir augančią (4,26). Dėl efektyvumo darbo procesuose trūkumo (3,11) ir sklandžios veiklos organizavimo trūkumų (3,46) kylančios problemos gali lemti žemą pasitikėjimą savo paslaugų kokybe (3,73) bei tikėjimo, kad klientui suteikiama paslauga už teisingą kainą (3,73).

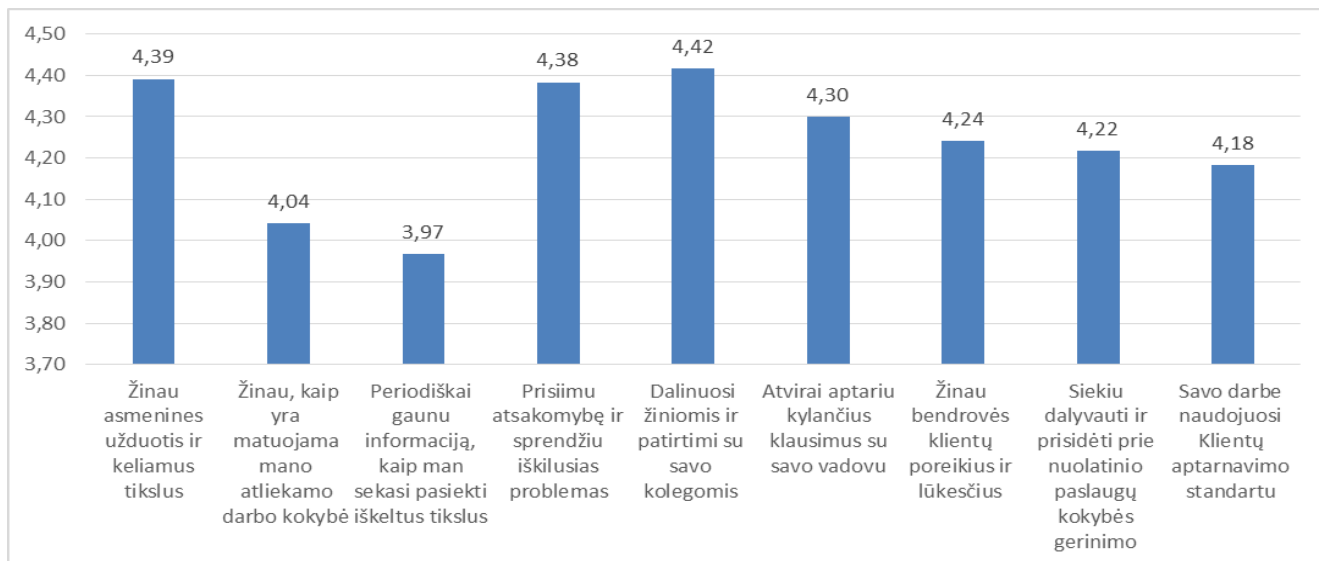
Antroje anketos dalyje, taikant 5 balų skalę, buvo prašoma įvertinti tiesioginio Vadovo lyderystę, pažymint, ar sutinka su teiginiu (1 balas – visiškai nesutinka, 5 balai – visiškai sutinka). Respondentų vertinimo vidurkiai pateikiami 6 paveiksle.



6 pav. Vadovų lyderystės vertinimas

Respondentai bendrovės vadovus vertina už abipusiai pagarbių santykių (4,31) bei atvirumo (4,29) skatinimą, tačiau pasigenda grįžtamojo ryšio užtikrinimo pokalbių (3,84) bei išradingumo ir kūrybiškumo (3,99). Nors bendrovės vadovai skatina abipusiai pagarbius santykius ir atvirai aptaria kylančius klausimus, tačiau darbuotojai pasigenda periodiškai vykdomų grįžtamojo ryšio pokalbių.

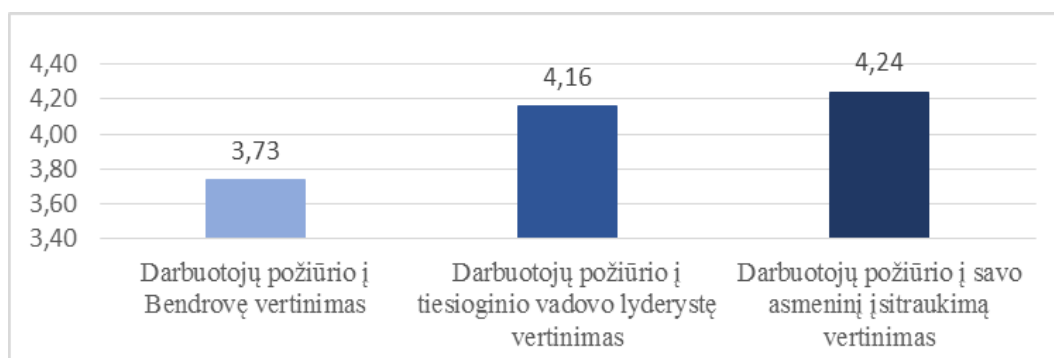
Trečioje anketos dalyje, taikant 5 balų skalę, buvo prašoma įvertinti savo asmeninio įsitraukimo į bendrovės veiklą vertinimą, pažymint, ar sutinka su teiginiu (1 balas – visiškai nesutinka, 5 balai – visiškai sutinka). Respondentų vertinimo vidurkiai pateikiami 7 paveiksle.



7 pav. Respondento asmeninio įsitraukimo į bendrovės veiklą vertinimas

Respondentai yra linkę dalintis savo žiniomis ir patirtimi (4,42) bei siekia prisidėti prie nuolatinio paslaugų kokybės gerinimo (4,22). Nors siekia prisiimti atsakomybę ir spręsti iškilusias problemas (4,38), tačiau periodiškai negauna informacijos, kaip jiems sekasi (3,97). Respondentai pripažįsta, kad žino asmenines užduotis ir keliamus tikslus, tačiau pasigenda informacijos, kaip yra matuojama jų darbo kokybė (4,04).

Respondentų požiūrio į bendrovę, į tiesioginio vadovo lyderystę bei asmeninio įsitraukimo vertinimų vidurkiai pateikti 8 paveiksle.

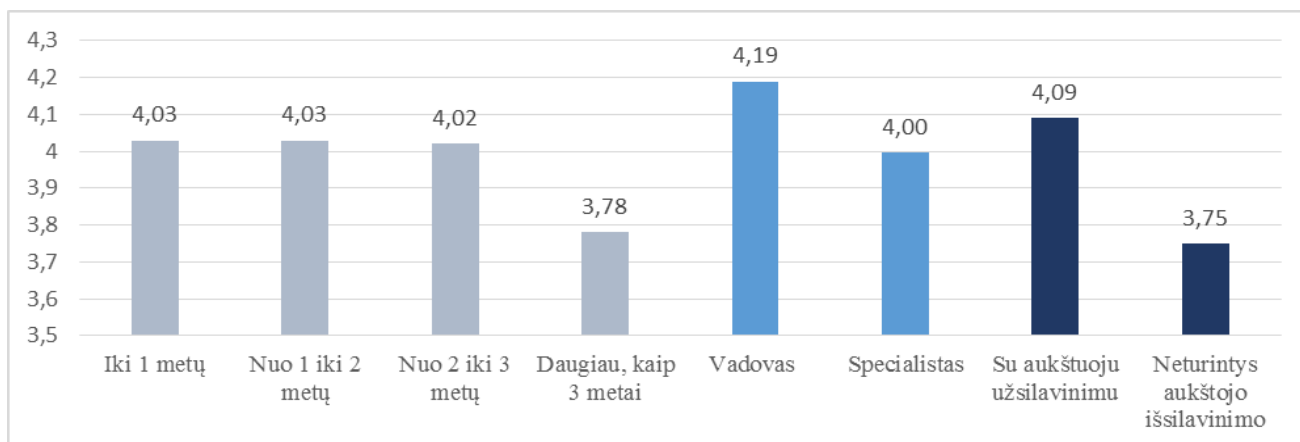


8 pav. Respondentų požiūrio į bendrovę, į tiesioginio vadovo lyderystę bei asmeninio įsitraukimo į bendrovės veiklą vertinimų palyginimas

Respondentų požiūrio į bendrovę, į tiesioginio vadovo lyderystę bei asmeninio įsitraukimo vertinimų palyginimas atskleidžia, kad respondentai savo asmeninį įsitraukimą į organizacijos veiklą (

4,24) ir vadovų lyderystę (4,16) vertina daugiau teigiamai, tačiau bendrovės įvaizdis, jų vertinimu, dar nepateisina jų lūkesčių (3,73).

Skirtingas pareigas užimančių ir skirtingą darbo trukmę išdirbusių bendrovėje respondentų vertinimų vidurkiai pateikti 9 paveiksle



9 pav. Bendrovės įvaizdžio vertinimas skirtingų respondentų grupių požiūriu

Kaip matome iš 9 pav. daugiau kaip 3 metus dirbančių respondentų vertinimas žemesnis negu trumpiau Draudimo bendrovėje dirbančiųjų. Nors respondentų vertinimu, bendrovės vadovai yra linkę motyvuoti ir įkvėpti kolegas, tačiau didesnę darbo stažą turintys apklaustieji linkę abejoti Bendrovės būsima perspektyva. Neįgiję aukštojo išsilavinimo apklausoje dalyvavę darbuotojai turi mažesnę vidinę motyvaciją ir tikėjimą bendrovės potencialu. Apklaustų vadovų ir specialistų vertinimai yra labai panašūs.

Ketvirtoje anketos dalyje buvo klausama, kiek tikėtina, respondentai rekomenduotų Draudimo bendrovę savo draugams ir pažįstamiems, įvertinant skalėje nuo 0 iki 10, kur 0 reiškia, kad tikrai nerekomenduotų, o 10 reiškia, kad – tikrai rekomenduotų. Bendrovės, kaip darbdavio, rekomendavimo rodiklis NPS (angl. Net Promoter Score) yra 14 %. Lyginant pagal draudimo sektoriaus etaloną (angl. *Benchmarking*), Draudimo bendrovės NPS rodiklis 55 procentiniais punktais atsilieka nuo draudimo sektoriaus labiausiai rekomenduojamos draudimo bendrovės (69%). (*Synopticom atliktas tyrimas, 2015 m.*).

NPS rodiklis apskaičiuojamas pagal formulę: $NPS = \text{Rėmėjai (\%)} - \text{Peikėjai (\%)}$. Neutralūs balai nevertinami. Kuo didesnis rodiklis, tuo, tikėtina, didesnė tikimybė, kad respondentai pasidalins teigiama nuomone su savo draugais. Draudimo bendrovės NPS žemas, tad būtina imtis veiksmų, pagerinančių organizacijos procesus bei mikroklimatą.

Apibendrinant Bendrovės darbuotojų apklausos rezultatus, galima teigti, kad nors respondentai bendrovę vertina kaip perspektyvią ir augančią, tačiau dėl efektyvumo darbo procesuose stokos bei sklandžios veiklos organizavimo trūkumų kylančios problemos gali lemti žemą klientų pasitenkinimą

Draudimo bendrovės teikiamų paslaugų kokybė. Todėl tikslinga atlikti klientų apklausą bei įvertinti gautus rezultatus.

4.1.4. Klientų anketinės apklausos duomenų analizės rezultatai

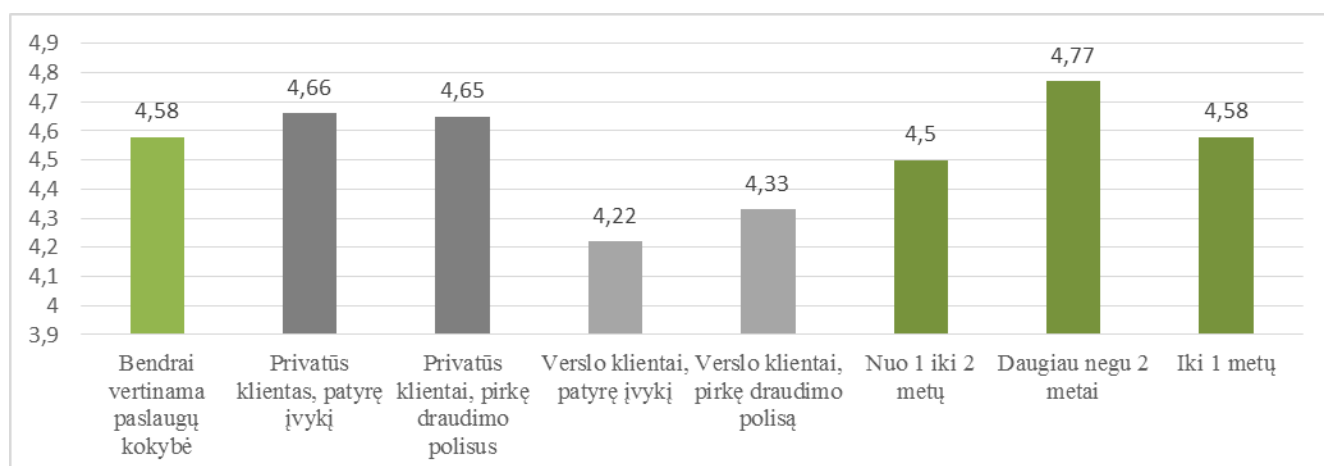
Kaip minėta anksčiau, apklausoje dalyvavo 124 Draudimo bendrovės klientai. Jų charakteristikos pateikiamos 11 lentelėje.

11 lentelė. Apklaustų Draudimo bendrovės klientų charakteristikos (sudaryta autorės)

Požymis	Grupė	Respondentų skaičius	Dalis (proc.) nuo viso respondentų skaičiaus grupėje
Verslo klientai	Pirkę draudimo polisus	15	62,5
	Patyrę draudiminį įvykį	9	37,5
Privatūs klientai	Pirkę draudimo polisus	82	82,0
	Patyrę draudiminį įvykį	18	18,0
Naudojimosi draudimo paslaugomis trukmė	Iki 1 metų	61	49,2
	Nuo 1 metų iki 2 metų	44	35,5
	Daugiau kaip 2 metai	19	15,3

Iš pateiktų duomenų matome, kad apklausoje dalyvavo 24 verslo klientai ir 100 privačių klientų. Iš visų apklausoje dalyvavusių klientų, 78,2 % pirko draudimo paslaugas, 21,8 % patyrė įvykį. Apklausos dalyvių buvo prašoma įvertinti Draudimo bendrovės teikiamų paslaugų kokybę, bendrovės darbuotojų aptarnavimo kokybę, bendrovės rekomendavimo ketinimus bei respondento iniciatyvą palaikyti ryšius su klientu.

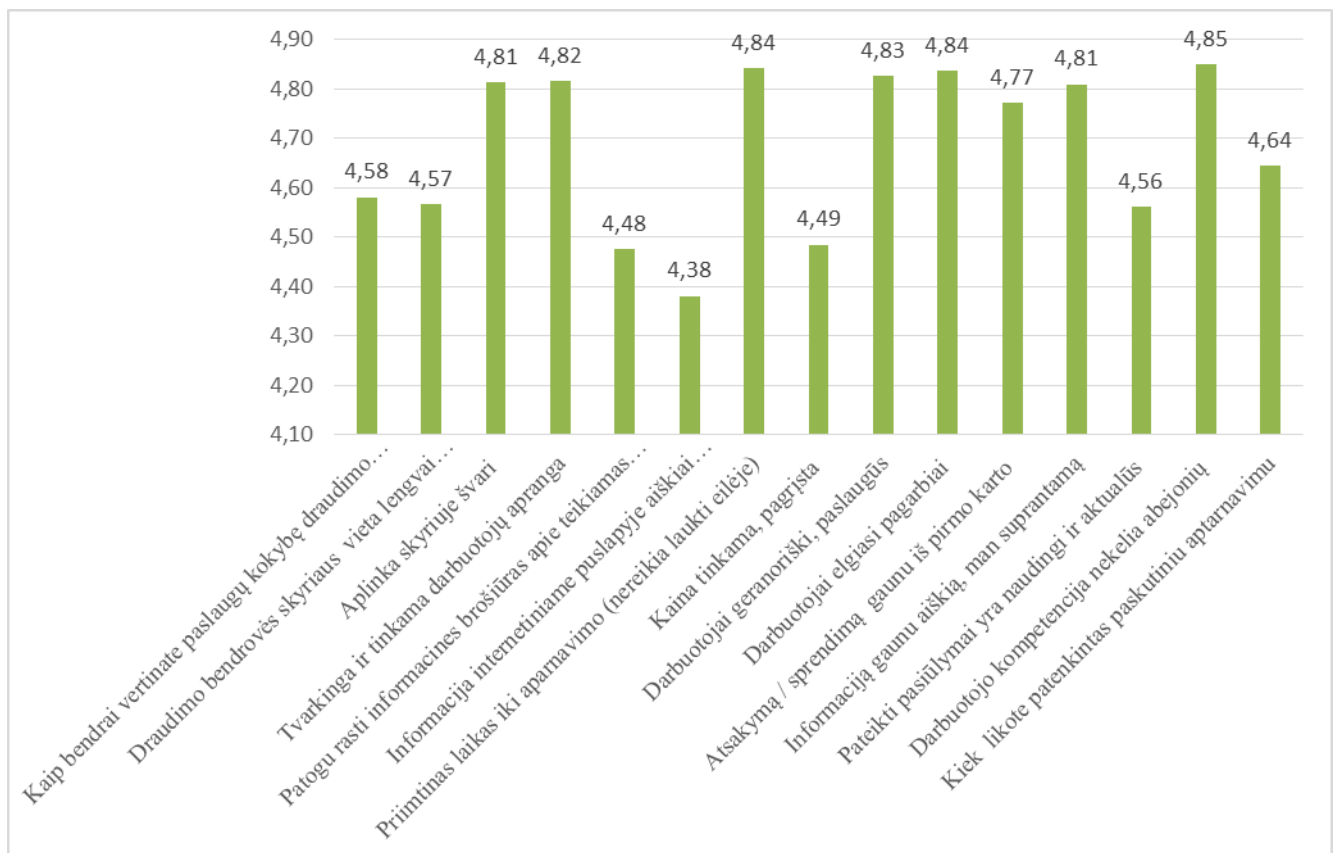
Pirmoje anketos dalyje, taikant 5 balų skalę, kur 1 reiškia – visiškai nepatenkintas, o 5 reiškia, kad – labai patenkintas, buvo prašoma įvertinti, kaip bendrai klientai vertina Bendrovės teikiamų paslaugų kokybę, Respondentų vertinimo vidurkiai pateikiami 10 paveiksle.



10 pav. Draudimo bendrovės teikiamų paslaugų kokybės vertinimas

Bendrovės paslaugų kokybę bendrai privatūs klientai vertina geriau negu verslo klientai. Privatūs klientai, tiek patyrę įvykį, tiek pirkę draudimo polisus vienodai gerai vertina paslaugų kokybę. Tačiau verslo klientų nuomonė išsiskyrė – tiek patyrę įvykį, tiek pirkę draudimo polisus verslo klientai nėra labai patenkinti suteikta paslauga. Apklausa parodė, kad paslaugų kokybe labiau patenkinti yra daugiau negu 2 metus besidraudžiantys klientai.

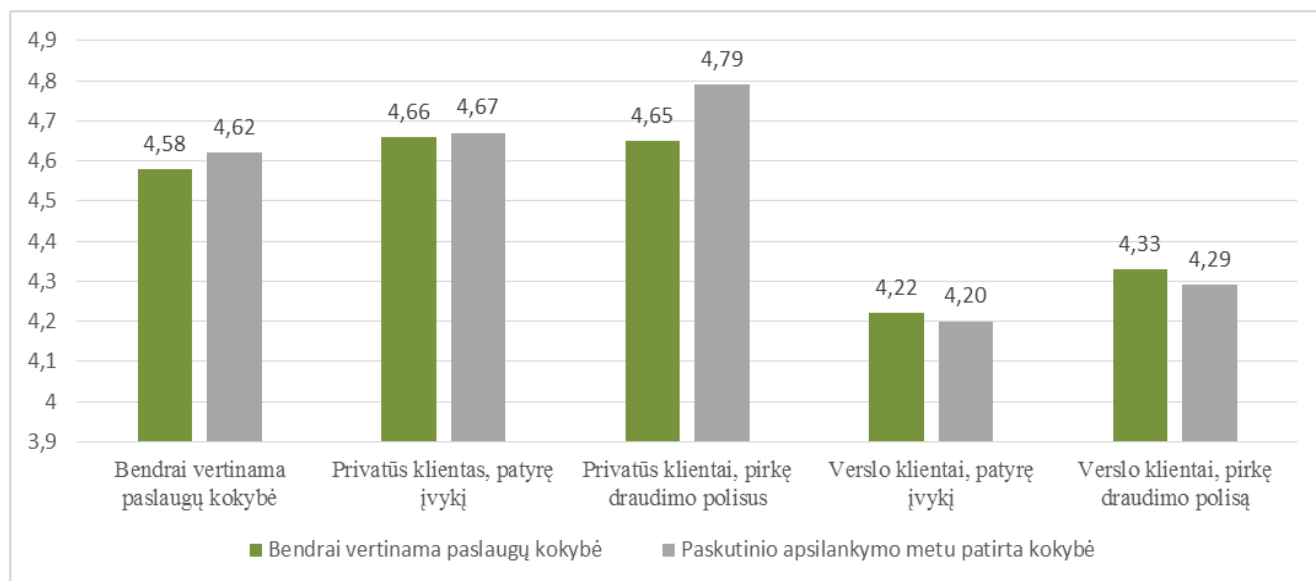
Antroje anketos dalyje, taikant 5 balų skalę, buvo prašoma įvertinti paslaugų savybes, pažymint, ar sutinka su teiginiu (1 balas – visiškai nesutinka, 5 balai – visiškai sutinka). Respondentų vertinimo vidurkiai pateikiami 11 paveiksle.



11 pav. Draudimo bendrovės teikiamų paslaugų savybių vertinimas

Kaip matyti iš 11 paveikslo, bendrovė užtikrina švarą skyriuose, tinkamą darbuotojų aprangą, respondentams yra priimtinas laikas iki aptarnavimo, jiems nereikia laukti eilėje. Respondentams nekelia abejonių bendrovės darbuotojų kompetencija: bendrovės darbuotojai vertinami už geranoriškumą, paslaugumą, aiškiai ir suprantamai pateiktą informaciją. Tačiau respondentai atkreipia dėmesį, kad informaciją apie bendrovės teikiamas paslaugas surasti tiek skyriuose, tiek internetiniame puslapyje nėra patogu. Kadangi gauti pasiūlymai ne visada yra naudingi ir aktualūs, tad ir kainą, kaip tinkamą respondentai yra linkę vertinti vidutiniškai – 4,49 balo.

Trečioje anketos dalyje 5 balų skalėje buvo prašoma įvertinti paskutinį bendravimą su Draudimo bendrovės darbuotoju, atsakant į klausimą, kiek respondentai liko patenkinti aptarnavimu. Respondentų vertinimo vidurkiai pateikiami 12 paveiksle.



12 pav. Paslaugų kokybės ir paskutinio aptarnavimo Draudimo bendrovėje vertinimas

Kaip matyti iš 12 paveikslo, respondentai labai panašiai vertina tiek paskutinį aptarnavimą bendrovėje, tiek ir paslaugų kokybę bendrai. Privatūs klientai paskutinio apsilankymo metu patirtą kokybę įvertino geriau negu paslaugų kokybę bendrai. Atkreiptinas dėmesys, kad verslo klientai, tiek patyrė įvykį, tiek pirkę draudimo polisą paskutinį apsilankymą vertina prasčiau negu paslaugų kokybę bendrai.

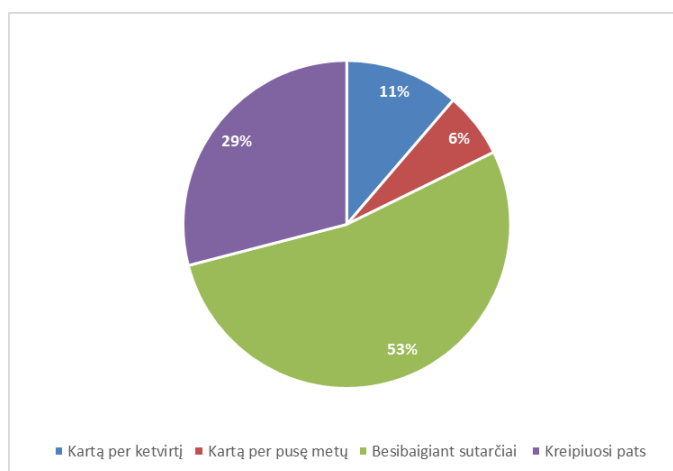
Ketvirtoje ir penktojoje anketos dalyje buvo klausama, kiek tikėtina, Draudimo bendrovę ir respondentą aptarnavusį specialistą rekomenduotų savo draugams ir pažįstamiems, įvertinant skalėje nuo 0 iki 10, kur 0 reiškia, kad tikrai nerekomenduotų, o 10 reiškia, kad – tikrai rekomenduotų. Bendrovės rekomendavimo rodiklis yra 47 %. Lyginant pagal draudimo sektoriaus etaloną (angl. *Benchmarking*), Draudimo bendrovės NPS rodiklis 12 procentinių punktų atsilieka nuo draudimo sektoriaus labiausiai rekomenduojamos bendrovės (59%) (*Synopticom atliktas tyrimas, 2015 m.*) Darbuotojo rekomendavimo rodiklis yra 60 %.

NPS rodiklis apskaičiuojamas pagal formulę: $NPS = \text{Rėmėjai (\%)} - \text{Peikėjai (\%)}$. Neutralūs balai nevertinami. Kuo didesnis rodiklis, tuo, tikėtina, didesnė tikimybė, kad klientai pasidalins teigiama nuomone su savo draugais. Kai šis rodiklis žemas ar neigiamas, būtina imtis veiksmų, kad pagerinti savo įmonės procesus, darbuotojų darbo kokybę ar teikiamų paslaugų kokybę. Draudimo bendrovės NPS rodiklis (47 %) patenka į tobulintiną zoną, tuo tarpu darbuotojo NPS rodiklis (60 %) – į kokybės zoną. Vertinama pagal pasaulyje pripažintą NPS rodiklio reitingavimo skalę (Reichheld, 2011):

- Meistriškumo zona: 75 – 100%

- Kokybės zona: 50 - 75%
- Tobulintina zona: 0 - 50%
- Kritinė zona: žemiau 0%

Siekiant nustatyti darbuotojų pastangas išlaikyti tęstinį ryšį su klientais, respondentų buvo klausama, kaip dažnai Draudimo bendrovės darbuotojas susisiečia savo iniciatyva. Respondentų vertinimo rezultatai pateikiami 13 paveiksle.



13 pav. Darbuotojų pastangų palaikyti tęstinį ryšį su klientais vertinimas

Iš 13 paveikslo matyti, kad Draudimo bendrovės darbuotojų pastangos išlaikyti tęstinį ryšį su savo klientais nėra intensyvios: tik 17 % klientų sulaukia Draudimo bendrovės darbuotojų kreipinio kartą ar du per pusmetį. Dažniausiai darbuotojai susisiečia su klientais tik sutarties terminui besibaigiant (53 %). Net 29 % klientų patys kreipiasi į bendrovę, kai jiems reikia, nes reikiamu metu nesulaukia pakankamo darbuotojų dėmesio.

Apibendrinant tyrimo metu gautą informaciją, galima teigti, kad Draudimo bendrovėje kokybė įvardinama kaip reikšmingas kriterijus. Bendrovės darbuotojai kokybę apibrėžia kaip neatsiejamą kasdieninę veiklą, pabrėždama orientacijos į standartizuotus procesus, veiklos valdymą, organizacinę kultūrą ir įgūdžių lavinimą. Nors klientai yra patenkinti bendrovės paslaugų kokybe, tačiau jie nėra labai linkę rekomenduoti Draudimo bendrovės savo draugams ir pažįstamiems. Draudimo bendrovės vadovai siekia suvokti klientų poreikius bei sukurti nuoseklų klientų aptarnavimo kokybės valdymo procesą, todėl galima teigti, kad kokybės politika yra orientuota geriau pažinti klientų poreikius. Organizacijoje labai didelis akcentas dedamas lyderystei apibrėžti, tuo pačiu tikimasi, kad tai leis įkvėpti ir įgalinti darbuotojus ir jie sieks prisidėti prie nuolatinio paslaugų kokybės gerinimo. Todėl galima daryti prielaidą, kad bendrovės vadovai pritaris 6Sigma filosofijai. Bendrovės vadovų nuomonė, jog norimas rezultatas būtų pasiekiamas daug efektyviau, jei paslaugų kokybės valdymas būtų organizuojamas kaip procesas, leidžia daryti prielaidą, kad bendrovė yra orientuota į procesinį valdymą

ir yra pasirengusi nuosekliai valdyti paslaugų kokybę. Draudimo Bendrovėje atlikto empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma metodologiją, modelis gali būti pritaikomas šioje Draudimo bendrovėje.

4.2. Paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma metodologiją, modelio tobulinimo sprendimai

Atlikta empirinio tyrimo duomenų analizė atskleidė galimybes patobulinti paslaugų kokybės, taikant 6Sigma metodologiją, modelį. Patobulintas paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma, modelis pateiktas 8 priede.

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo nustatyta, kad kliento poreikius, kaip veiklos gerinimo subjektą, įvardina visi analizuoti autoriai, todėl DMAIC modelis paslaugų kokybei valdyti buvo vertinamas kliento poreikių, kaip veiklos gerinimo subjektų, aspektu. Tačiau atlikta empirinio tyrimo duomenų analizė parodė, kad organizacijos darbuotojas ir jo įsitraukimas į veiklą taip pat yra reikšmingas paslaugų kokybės valdymo subjektas. Darbuotojų požiūrio į bendrovę, į tiesioginio vadovo lyderystę bei asmeninio įsitraukimo į bendrovės veiklą vertinimų skirtingumas leidžia daryti išvadą, kad, organizacijos kultūra yra reikšmingas siūlomo modelio sėkmės veiksnys. Tad, diegiant siūlomą modelį, būtina įvertinti organizacijos mikroklimatą bei jį įtakančius veiksnius. Todėl pirmasis modelio patobulinimo sprendimas yra: **papildyti rekomenduotinus įrankius ir technikas *Organizacijos mikroklimato vertinimo tyrimu***, kuriuo būtų nustatomi įgūdžiai, reikalingi brandžiai lyderystei, vadovavimui ir kitiems profesiniams vaidmenims.

2. Empirinis tyrimas atskleidė, kad darbuotojų ugdymas Draudimo bendrovėje vyksta intuityviai, nėra apibrėžtos kompetencijos, kurios reikalingos vienai ar kitai pareigybei. Kompetencijų nustatymas, vertinimas bei tikslingas ugdymas padėtų organizacijai kryptingai ugdyti esamus darbuotojus ar vadovus, kad jie galėtų pasiekti iškeltus paslaugų kokybės tikslus. Tad, antrasis parengto modelio patobulinimo sprendimas yra: **papildyti rekomenduotinus įrankius ir technikas *Kompetencijų matrica***, kurios esmę sudaro svarbiausių kompetencijų tam tikroms pareigoms nustatymas, aprašymas bei integravimas į personalo valdymo procesus. Kiekviena kompetencija aprašoma penkiais lygiais: nuo minimalių žinių, įgūdžių bei sugebėjimų, būtinų konkrečioms funkcijoms atlikti (pirmas lygis) iki žinių, įgūdžių bei sugebėjimų, įgalinančių savarankiškai vykdyti sudėtingas funkcijas (penktas lygis). Toks lygių išskyrimas leidžia aiškiau apibrėžti žinias ir įgūdžius, reikalingus efektyviam darbui tam tikrose pareigose atlikti. Taip pat, tai yra atskaitos priemonė, skatinant darbuotojo tobulinimąsi bei vertinant jo darbo efektyvumą. Rekomenduotina išskirti bendrąsias kompetencijas, vadovavimo kompetencijas bei funkcines kompetencijas. Bendrosios kompetencijos: apibrėžia žinias, įgūdžius ir sugebėjimus, būtinus sėkmingai bet kuriose pareigose. Vadovavimo kompetencijos apibrėžia žinias,

įgūdžius ir sugebėjimus, svarbius sėkmingam vadovaujančių darbuotojų darbui. Funkcinės kompetencijos apibrėžia žinias, įgūdžius ir sugebėjimus, svarbius sėkmingai konkrečių pareigybių darbuotojų veiklai. Vienos iš kompetencijų (Bendradarbiavimas) matricos pavyzdys pateikiamas 7 priede. Paslaugų kokybės modelio, taikant 6Sigma, projekto metu asmenys, atsakingi už personalo valdymo funkcijas organizacijoje, būtų ugdomi ir mokomi, kad jie galėtų taikyti kompetencijų matricą savarankiškai ateityje.

3. Siekiant objektyviai įvertinti paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma metodologiją, modelio tolesnio vystymo galimybes, padidinti diegimo efektyvumą bei išvengti nesklandumų, rekomenduotina siūlomą **modelį diegti etapais, atsižvelgiant į organizacijos charakteristikas ir vadovų lyderystę.** Empirinis tyrimas parodė, kad organizacija, ieškanti paprastų, skaidrių ir natūralių priemonių, leidžiančių efektyviai įgyvendinti vadybinius procesus gali susidurti su sunkumais suvaldant greitus pokyčius. Todėl ir paslaugų kokybės valdymo modelį, taikant 6Sigma metodologiją, rekomenduotina diegti nuosekliai – etapais, kiekviename iš jų pritaikant tik tam etapui reikalingus ir naudingus įrankius ir technikas.

Išvados

1. Paslaugų kokybės ir jos valdymo tyrimai, aktyviai pradėti vykdyti XX a. 7 dešimtmetyje, iki šiol nepraranda savo svarbos. Šiuolaikiniai tyrimai koncentruojasi į vartotojų emocinės būsenos ir lojalumo sąryšio nustatymą, produktyvumo paslaugose matavimą, techninės pažangos diegimo prielaidas ir perspektyvas. Nors mokslinėje literatūroje gana plačiai analizuojama paslaugų koncepcija, kokybės prigimtis ir paslaugų kokybę apsprendžiantys veiksniai, tačiau pasigendama paslaugų kokybės valdymo modelio bei praktiškų instrukcijų, kaip jį įdiegti. Tai sąlygoja analizuoti esamus paslaugų kokybės modelius bei nustatyti, kuris iš jų yra tinkamas paslaugų kokybei valdyti.

2. Mokslinėje literatūroje pateikiamų paslaugų kokybės modelių gausa atskleidžia paslaugų kokybės matavimo, vertinimo ir valdymo sudėtingumą. Kadangi daugelis paslaugų kokybės modelių sukurti remiantis atliekamų empirinių tyrimų pagrindu, todėl jų tikslai labai nevienodi: vieni iš jų naudingi nustatant, kaip vartotojas supranta paslaugų kokybę, kiti siekia paaiškinti, kaip paslaugos teikimo procesas ar visa paslaugos teikimo sistema veikia kokybę. Daugumai nagrinėtų paslaugų kokybės modelių stinga sisteminio požiūrio ir procesinio veiklos valdymo bei instrumentų, kurie padėtų valdyti paslaugų kokybę. Taigi šių modelių pritaikomumas valdyti paslaugų kokybės procesą yra ribotas. Tai skatina parengti modelį, kuris ne tik konceptualizuotų, tačiau būtų tinkamas valdyti paslaugų kokybę.

3. Atsižvelgiant į paslaugų kokybės valdymo esminius kriterijus, sukurtas lanksčios struktūros modelis, apimantis paslaugų kokybės valdymo procesą. Modelio dedamosios pagrįstos pasaulyje pripažinta 6Sigma DMAIC metodologija. Pateiktas modelis nuosekliai susieja paslaugų kokybės valdymo 5 fazes: 1) paslaugų kokybės valdymo problemos apibrėžimą, 2) paslaugų kokybės matavimą, 3) prastos paslaugų kokybės priežasčių analizę, 4) gerinimo sprendimų įdiegimą 5) patobulinto paslaugų kokybės proceso rezultatų stebėseną. Modelyje kiekvienam etapui parinkti tinkami instrumentai ir technikos. Kaip būtina paslaugų kokybės valdymo sąlyga modelyje numatomi kritiniai sėkmės veiksniai, kritinės kokybės charakteristikos ir pagrindiniai veiklos indikatoriai. Tam, kad siūlomas paslaugų kokybės valdymo modelis organizacijoje būtų sėkmingai įdiegtas, pristatomos galimos modelio įgyvendinimo strategijos. Pasirinkus teisingą siūlomo modelio įgyvendinimo strategiją, apsibrėžus kritinius sėkmės veiksnius, kritines kokybės charakteristikas ir pagrindinius veiklos indikatorius, šio modelio įgyvendinimas paslaugų įmonėms padės geriau tenkinti klientų poreikius, įdiegti ir palaikyti kokybės standartus, integruoti žmones ir procesus bei mažinti kaštus.

4. Paslaugų kokybės valdymo, grindžiamo 6Sigma metodologija, modelis patikrintas Draudimo bendrovėje. Modelio pritaikomumas Draudimo bendrovėje buvo vertintas atsižvelgiant į reikalingas veiklos charakteristikas: kritinius sėkmės veiksnius, kritinės kokybės charakteristikas ir pagrindinius veiklos indikatorius. Tai, kad šių charakteristikų nustatymas, matavimas ir nuolatinis gerinimas užtikrina

įmonės paslaugų kokybės valdymą, paminėjo tyrime dalyvavę įvairių grupių respondentai. Tyrime dalyvavę respondentai patvirtino modelyje numatytų veiksmų nuoseklumo logiškumą, numatytų technikų ir instrumentų taikymo tikslingumą. Draudimo bendrovėje atlikto empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad paslaugų kokybės valdymo, taikant 6Sigma metodologiją, modelis gali būti diegiamas šioje bendrovėje.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aboelmaged, G. M. (2009). Six Sigma quality: a structured review and implications for future research. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Nr. 27 (3).
2. Anderson, R., Eriksson, H., Torstensson, H. (2006) Similarities and differences between TQM, Six Sigma and Lean. *TQM Magazine*, 18(3), pp282-296.
3. Antony, J. (2002). Design for Six Sigma: a breakthrough business improvement strategy for achieving competitive advantage. *Work Study*. Nr. 51 (1).
4. Antony, J. (2004). Six Sigma in the UK service organisations: results from a pilot survey. *Managerial Auditing Journal*. Nr. 9 (8).
5. Antony, J. (2006). Six Sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 2, mo. 234-248.
6. Antony, J. (2006). Six Sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 2, mo. 234-248.
7. Antony, J., (2004). Some Pros and Cons of Six Sigma: An Academic Perspective. *The TQM Magazine*, 16(4), pp. 303-306.
8. Antony, J., Bunuel, R. (2002). Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma program. *Measuring Business Excellence*.
9. Arnheiter, E.D. and Maleyeff, J., (2005). 'The integration of lean management and Six Sigma'. *The TQM Magazine*, 17(1), pp. 5-18.
10. Babbel, D. F., & Merrill, C. (2005). Real and illusory value creation by insurance companies. *Journal of Risk and Insurance*, 72(1), 1-22.
11. Bagdonienė L., Hopenienė R. (2009). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
12. Bansal, H. S., Taylor, S. (2015). Investigating the relationship between service quality, satisfaction and switching intentions. In *Proceedings of the 1997 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 304-313). Springer International Publishing.
13. Benbow, D. W., Kubiak, T.M. (2016). *The Tactical Guide to Six Sigma Implementation*
14. Bivainis, J., Drejeris, R. 2006. Naujų paslaugų įdiegimo modelio tobulinimas. *Verslas: teorija ir praktika [Business: Theory and Practice]* 1(7): 14–21.
15. Bivainis, J., Drejeris, R. 2008. Naujų paslaugų idėjų vertinimas. *Verslas: teorija ir praktika [Business: Theory and Practice]* 1(9): 5–16. doi:10.3846/1648-0627.2008.9.5-16.
16. Black, K., Revere, L. (2006). Six Sigma arises from the ashes of TQM with a twist. *International Journal of Health Care & Quality Assurance*. Nr. 19 (3).
17. Blake, G., Robinson, D., Smerdon, M. (2006). Living values: a report encouraging boldness in third sector organizations. *Community Links*, 2006 - 72 psl.

18. Breyfogle, F.W. (2003). *Implementing Six Sigma, Second Edition: Smarter Solutions Using Statistical Methods*.
19. Bubnienė, D., Ruževičius, J. (2010). *Kokybės valdymo sveikatos priežiūros institucijose ypatumai. Verslo ir teisės aktualijos*. ISSN 1822 – 9530.
20. Christy Pettey, Ch. (2015). *The Customer Experience in 2020*. Prieiga per internetą <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-customer-experience-in-2020/>
21. Clark, G., Johnston, R., & Shulver, M. (2000). Exploiting the service concept for service design and development. *New Service Design*. Sage, Thousand Oaks, CA, 71-91.
22. Cooper., R. G. (2011). *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. ISBN 0465025781, 9780465025787. 408 psl.
23. Coronado, R.B., Antony, J., (2002). Critical Success Factors for the Successful Implementation of Six Sigma Projects in Organisations. *The TQM Magazine*, 14(2), pp. 92-99.
24. De Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success. *J Prod Innov Manage* 18:169–187
25. Edvardsson, B. (2005). Service quality: beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 127-131.
26. Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M. and Sande'n, B. (2000), *New Service Development and Innovation in the New Economy*, Studentlitteratur, Lund.
27. Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., Sharma, D.D. (2001). Time and Experience in the internationalization process. Journal article. *Zeitschrift fur Betriebswirtschaft - ohne Ergänzungshefte*. 23 p.
28. Evans, J. R., Lindsay, W. M (2010). *Managing for quality and performance excellence* (8th ed). Thomson.
29. Evans, J. R., Lindsay, W. M. (2005). *The management and control of quality* (6th ed). Thomson.
30. Galdikienė, L. *Lietuvos ekonomika: nuo pramonės link paslaugų?* Prieiga per internetą www.verslas.lrytas.lt
31. Gallouj F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of Socio-Economics*. Volume 31, Issue 2, 2002, Pages 137–154
32. Gallouj F. , Djellal F. (2011). *The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective*. Edward Elgar Publishing
33. Gallouj F., Savona M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of evolutionary economics*. Springer-Verlag.
34. George, M.L. (2003). *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*.

35. Goldstein Mark D. Goldmark Consultants Inc. (2001). Six Sigma Program Success Factors. Prieiga per internetą: www.goldmarkconsultants.com
36. Goldstein, S.M., Johnston, R., Duffy, J.A., Raod, J. The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management* 20 (2002) 121–134. Prieiga per internetą: www.elsevier.com/locate/dsv
37. Goldstein, S.M., Johnston, R., Duffy, J.A., Raod, J. The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management* 20 (2002) 121–134. Prieiga per internetą: www.elsevier.com/locate/dsv
38. Grönroos, C. (2007). *Service management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. Third Edition. Chichester: John Wiley&Sons.
39. Grönroos, Ch. *Service Management and Marketing*. Chichester: John Wiley&Sons, 2000.
40. Gummesson, E., Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *International Journal of Service Industry Management*. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/09564231211260387>
41. Gupta, A., McDaniel, J. C., & Kanthi Herath, S. (2005). Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(4), 389-402.
42. Gupta, P. (2004). Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti. Vilnius: Vaga.
43. Henderson, K.M. and Evans, J.R., (2000). Successful Implementation of Six Sigma: Benchmarking General Electric Company. *Benchmarking: An International Journal*, 7(4), pp. 260 – 282.
44. Henning – Thurau Th. (2004). Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment and retention. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15No.5.pp 460-478
45. Hild, C. Sanders, D., Cooper, T. (2000). Six Sigma on continuous processes: how and why it differs. *Quality Engineering*. Vol 13. No. 1.
46. Hussels, S., Ward, D., & Zurbruegg, R. (2005). Stimulating the demand for insurance. *Risk management and insurance review*, 8(2), 257-278.
47. Hutchins, D. (2000). The power of Six Sigma in practice. *Measuring Business Excellence*. Nr. 4 (2).
48. Jobber, D., Fahy J. (2002). *Foundations of marketing*. USA: McGraw-Hill Education.
49. Joseph M. Juran and Frank M. Gryna 1993). *Quality Planning and Analysis*. McGraw Hill.
50. Juran Institute (2001). About Dr. Joseph M. Juran. Juran Institute Homepages. Prieiga per internetą <http://www.juran.com/documentary/juranbio2.html.2008>
51. Jurkauskas A. (2006). *Visuotinė kokybės vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
52. Jurkienė, E. (2013). *Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/įstaigose stebėseną*. Prieiga per internetą

[https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Studijos/KVM_stebese_na_2013\(2\).pdf](https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Studijos/KVM_stebese_na_2013(2).pdf)

53. Kah-Hin, D.J., Tan, Ch.K. (2014). New service development maturity model. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 24 Iss 1 pp. 86 - 116
54. Kaziliūnas A. (2007). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
55. *Kokybės vadybos sistemos. Veiklos gerinimas. Rekomendacijos (ISO 9004:2000)*. Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001. rekomendacijos.
56. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
57. Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Marketing management*. Twelfth edition. Malaysia: Pearson education. 729p.
58. Kumari S. M. (2007). *Services Marketing*. UK: Anmol Publications Pvt Ltd
59. Kwak, Y., H., Anbari, F., T. (2006). Benefits, obstacles and future of Six Sigma approach. *Technovation*. Nr. 26.
60. Langvinienė, B., Vengrienė, N. (2005). *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
61. Lehtinen, V., Lehtinen, J. R. (1982). *Service Quality: a study of Quality Dimensions*. Helsinki service management institute, working paper.
62. Levine D.M., Gitlow H.S, Melnyck, R. (2015). *A Guide to Six Sigma and Process Improvement for Practitioners and Students: Foundations, DMAIC, Tools, Cases, and Certification, Second Edition*. Publisher: Pearson Business. Release Date: April 2015. ISBN:9780133925463
63. LST EN ISO 9004:2009 *Kokybės vadyba ir kokybės sistemos elementai*. 1–4 dalys.
64. Mackevičius, J. 2005. *Įmonių veiklos analizė: informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas: monografija*. Vilnius: TEV. 476 p.
65. Mačiulis, A., Tvaronavičius, V., Korsakienė, R. *Ryšų su klientais valdymas nekilnojamojo turto sektoriaus įmonėse: privalumų ir ribojančių veiksnių tyrimas*. Verslas: teorija ir praktika. ISSN: 1648-0627.
66. Maleyeff, J., (2006). Exploration of internal service systems using lean principles, *Management Decision*, 44(5), pp. 674-689.
67. Malhotra, N., Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer – contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No.3, pp.162-174
68. Manuel, P. (2015). A trust model of cloud computing based on Quality of Service. *Annals of Operations Research*, 233(1), 281-292.
69. McCarty, T., Fisher, S. (2007). Six sigma: it is not what you think. *Journal of Corporate Real Estate*. Nr. 9 (3).

70. McClusky, R. (2000). The rise, fall and revival of Six Sigma. *Measuring Business Excellence*. Vol. 4 No. 2.
71. Moosa, K. (2010). Critical analysis of Six Sigma implementation. *Total Quality Management*. Nr. 21 (7).
72. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). ES-QUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of service research*, 7(3), 213-233.
73. Pyzdek, T. (2003). *The Six Sigma Project Planner: A Step-by-Step Guide to Leading a Six Sigma Project Through DMAIC*. New York: McGraw Hill Professional.
74. Pociūtė, D., Janušauskienė, V., Vitkauskas, R. (2005). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Technika, 2005. 218 p. ISBN: 9986057817.
75. Proudlove, N., C. Moxham, et al. (2008). Lessons for Lean in Healthcare from Using Six Sigma in the NHS. *Public money & management* 28(1): 7.
76. Ramberg, J. S. (2000). Six Sigma: Fad or Fundamental? Prieiga per internetą <http://www.qualitydigest.com/may00/html/sixsigmapro.html>
77. Russell, R.S., Taylor, B.W., (2009). *Operations Management: Along the Supply Chain*. 6th Ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Pte Ltd.
78. Ruževičius J. (2007). *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: VU leidykla.
79. Sanders, D. & Hild, C. (2000). A discussion of strategies for Six Sigma implementation. *Quality Engineering*. Vol. 12 No. 3.
80. Savanevičienė, A. (2000). *Smulkaus ir vidutinio verslo kooperavimo formos ir galimybės Lietuvoje: monografija*. Kaunas: Technologija. 190 p.
81. Schön, K. (2006). Implementing Six Sigma in a non-American culture. *Int. J. Six Sigma*
82. Schroeder, R., G., Linderman, K., Liedtke, C., Choo, A. (2008). Six Sigma: definition and underlying theory. *Journal of Operations Management*. Nr. 26 (4).
83. Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International journal of quality & reliability management*, 22(9), 913-949.
84. Shamdasani, P., Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2008). Antecedents and consequences of service quality in consumer evaluation of self-service internet technologies. *The Service Industries Journal*, 28(1), 117-138.
85. Shankar, R. (2009). *Process Improvement Using Six Sigma: A DMAIC Guide*. ASQ Quality Press, 2009 - 110 psl.
86. Slack, N., Chambers, S. and Johnston, R., (2010). *Operations Management*. 6th Ed. Harlow: Pearson Education Limited.
87. Stamatis, D. H. (2002). *Six Sigma and Beyond – Statistical Process Control*.

88. Starbird, D., (2002). Business Excellence: Six Sigma as a Management System. Prieiga per internetą <http://asq.org/qic/display-item/?item=19536>
89. Stevens, E., Dimitriadis, S. 2005. Managing the new service development process: towards a systemic model, *Journal of Marketing* 39(1/2): 175–198. doi:10.1108/03090560510572070.
90. Šaulinskas, L., Tilvytienė, R. (2013). Paslaugas teikiančių įmonių pardavimų kokybės gerinimo modelis. ISSN 1648-9098. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2013. 1 (29). 152–165
91. Šimaitytė, S. (2014). Six Sigma koncepcijos įgyvendinimas Lietuvos paslaugų sektoriuje. Prieiga per internetą <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2014/02/MD-Simaityte.pdf>
92. Talbot, M. (2003). *Make Your Mission Statement Work: Identify Your Organisation's Values and Live Them Every Day*. United Kingdom: How To Books Ltd.
93. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
94. Vengrienė B. (2006). *Paslaugų vadyba*. Vilnius: VU leidykla.
95. Voinilenko N. V., Belousova S. A. (2013). The concept of quality management as a basis of modernization of special (correction) educational establishment. *ГСНТИ: Специальное образование*, № 2. p. 12-18
96. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. Prieiga per internetą <file:///C:/Users/User/Downloads/330-687-1-SM.pdf>
97. Xu, J. D., Benbasat, I., & Cenfetelli, R. T. (2013). Integrating service quality with system and information quality: an empirical test in the e-service context. *Mis Quarterly*, 37(3), 777-794.
98. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2006). *Services marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill.
99. Zu, X., Fredendall, L. D., & Douglas, T. J. (2008). The evolving theory of quality management: the role of Six Sigma. *Journal of operations Management*, 26(5), 630-650.

PRIEDAI