

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Karolina VARANAUSKAITĖ

Kokybės vadybos programa

MAGISTRO DARBAS

**N. KANO PATRAUKLIOSIOS KOKYBĖS MODELIS IR JO TAIKYMO GALIMYBĖS
LIETUVOS VALSTYBINIUOSE VAIKŲ DARŽELIUOSE**

**N. KANO ATTRACTIVE QUALITY MODEL AND IT'S APPLICATION
OPPORTUNITIES IN LITHUANIA'S PUBLIC KINDERGARTENS**

Leidžiama ginti _____

(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas _____

(parašas)

Darbo vadovas _____

(parašas)

Doc. dr. **R. Adomaitienė**

Darbo įteikimo data

Registracijos Nr.

Vilnius, 2015

Turinys

IVADAS.....	3
1. KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE	7
1.1. Kokybės vadybos sistemų vaidmuo viešajame sektoriuje.....	7
1.2. Kokybės programų taikymas vaikų darželiuose Lietuvoje	10
2. N. KANO „PATRAUKLIOSIOS KOKYBĖS “ METODIKA IR JOS TAIKYMAS	15
2.1. Patraukliosios kokybės teorija ir suvokiamos kokybės kategorijos	15
2.2. Patraukliosios kokybės modelio naudojimo etapai	20
2.3. Praktinis Patraukliosios kokybės modelio taikymas viešajame sektoriuje.....	26
3. PATRAUKLIOSIOS KOKYBĖS MODELIO TAIKYMAS LIETUVOS VALSTYBINIUOSE DARŽELIUOSE	30
3.1. Tyrimo metodologija.....	30
3.2. Valstybinių vaikų darželių klientų lūkesčių tyrimo duomenų analizė	34
3.3. Privačių vaikų darželių klientų lūkesčių tyrimo duomenų analizė.....	43
3.4. Vaikų darželių paslaugų kokybės tobulinimo galimybės	50
IŠVADOS	54
LITERATŪROS SĄRAŠAS	59
SUMMARY	63
PRIEDAI.....	65

IVADAS

Temos aktualumas. Didėjant naujai kuriamų įmonių skaičiui, kurios vis labiau užpildo rinkoje buvusias atviras nišas, jau egzistuojančioms kompanijoms darosi sunkiau išlikti konkurencingoms. Tai liečia ne tik privačiojo, bet ir viešojo sektoriaus organizacijas. Šiandieninėje pasaulinėje konkurencinėje aplinkoje kokybiškų paslaugų teikimas yra laikomas esminiu strategijos sėkmės ir išlikimo aspektu. Viešojo sektoriaus organizacijos patiria vis didesnę spaudimą teikti aukštos kokybės paslaugas ir pagerinti efektyvumą. Tačiau paslaugų kokybės praktika viešojo sektoriaus organizacijose yra pakankamai lėta dėl sunkumų išmatuojant rezultatus, didelio visuomenės bei spaudos kišimosi ir tikrinimo, per didelės kontrolės ir negalėjimo elgtis savarankiškai bei sprendimų pagrįstumo teisės aktų reikalavimais. Klientų poreikiai ir lūkesčiai keičiasi, kai kalbama apie valdžios tarnybas ir jų kokybės reikalavimus, todėl labai svarbu išsiaiškinti, kurias produkto savybes labiausiai vertina klientas, ko jis tikisi ir būtent kas galėtų būti pagerinta. Šiame darbe vartotoju laikomas asmuo, ne tik nusipirkęs prekę ar paslaugą, bet ir ją naudojantis, tuo tarpu klientas gali būti ir ne galutinis produkto naudotojas.

Vienas iš tokių vartotojų poreikių aiškinimosi modelių yra N. Kano Patraukliosios kokybės teorija. Ši teorija pastaruoju metu sulaukė labai didžiulio susidomėjimo ir pritaikymo įvairiose srityse – kokybės valdyme, produkto kūrime, strategijos bei verslo planavime, darbuotojų valdyme ir paslaugų valdyme (Löfgren, Witell, 2007). Tai palyginus paprasta taikyti teorija, todėl tampa vis populiariesnė. „Pagrindinis patraukliosios kokybės teorijos siekis – padėti nustatyti vartotojo kokybės vertinimą ir jos rodiklių suvokimą, remiantis klientų fizinio ir psichologinio pasitenkinimo produktu kintamaisiais“ (Kano *et al.*, 1984; Kano, 2001; cit. pagal Ruževičiūtė, Ruževičius, 2010, p.378). Kano teorija dažniausiai naudojama gaminio ir paslaugų tobulinimo procese tam, kad būtų galima iširti įvairių kokybės rodiklių vaidmenį vartotojo kokybės suvokime.

Temos naujumas. Švietimas yra turbūt viena iš daugiausiai reformų per pastaruosius metus sulaukianti Lietuvos sistema. Permainos studijų programose, mokyklų pertvarkose yra nuolat vykdomos ir dar nėra aišku, kada galutinai bus įgyvendintos ir nusistovės. Tačiau ikimokyklinis ugdymas radikalių permainų vis dar nesulaukia. Pripažįstama, kad ikimokyklinis amžius yra nepaprastai svarbus žmogaus raidai ir socializacijai, o ikimokyklinės ugdymo paslaugos daro nepaprastai didelę įtaką asmenybės formavimuisi, kuri vėliau mažai kinta. Ikimokyklinės ugdymo paslaugos prisideda prie vaiko ugdymo, socializacijos, pasaulio suvokimo ir pažinimo. Būtent šiame amžiuje turėtų būti

skatinamas vaiko kūrybiškumas, atrandami gebėjimai skirtingose srityse, praturtinami bendravimo įgūdžiai, savarankiškumas bei ugdoma individuali asmenybė. Tam įtakos turi ne tik šeima bei tėvų auklėjimo požiūris, bet ir ugdymo įstaigos vertybės, auklėtojų kompetencijos ir požiūris, aplinka, kurioje vaikai praleidžia didžiąją dalį laiko. Tai yra pagrindiniai aspektai, dėl kurių ikimokykliniam ugdymui ir jo paslaugų teikimui ir kokybei turėtų būti nuolatos skiriamas ypatingas dėmesys. Lietuvai svarbu užtikrinti švietimo institucijų veiklos efektyvumą, tęstinumą ir konkurencingumą naujose rinkose, todėl paslaugų kokybės, orientavimosi į vaikų ir tėvų poreikius klausimai yra labai svarbūs (Šamatavienė, 2009).

Iki šiol Patraukliosios kokybės teorija daugiausiai buvo taikoma privačiajame sektoriuje. Verslininkai supranta kokybės svarbą vartotojui, todėl investuoja ne tik lėšas, bet ir laiką tam, kad taptų pranašesniais už konkurentus. Lietuvoje tai dar nėra labai populiaru, nors vis daugiau naujų įmonių įkūrėjų stengiasi išmėginti ką nors naujo, domėdamiesi jau patikrintomis teorijomis. Kita vertus, viešasis sektorius, tiek Lietuvoje, tiek užsienyje, yra šiek tiek primirštas. Žinoma, valstybinės institucijos kuria plėtros planus bei programas, tam kad būtų užtikrinta kokybė viešosiose įstaigose, tačiau ne visada to pakanka.

Sprendžiama mokslinė **problema:** valstybinių darželių paslaugų kokybės gerinimas naudojant N. Kano Patraukliosios kokybės modelį.

Darbo **tikslas:** pritaikyti Patraukliosios kokybės modelį valstybinių vaikų darželiuose paslaugų kokybės gerinimui.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti kokybės gerinimo metodų naudojimą viešojo sektoriaus įstaigose;
2. Išanalizuoti kokybės užtikrinimo būdus Lietuvos valstybiniuose vaikų darželiuose.
3. Išnagrinėti Patraukliosios kokybės koncepciją;
4. Išanalizuoti praktinį Kano metodikos taikymą;
5. Nustatyti valstybinių darželių paslaugų kokybės savybes, kurios daro didžiausią įtaką klientų pasitenkinimui bei suvokiamos kokybės vertinimui;
6. Numatyti valstybinių vaikų darželių paslaugų kokybės tobulinimo galimybes;

Magistro darbe naudoti metodai:

1. Literatūros analizė;
2. Darželių veiklą reglamentuojančių įstatymų analizė;
3. Patraukliosios kokybės metodas;
4. Apklausos metodas
5. SPSS programa (Chi kvadratas, patikimumo vertinimas);

Darbo struktūra:

Pirmame magistro darbo skyriuje pateikta mokslinės literatūros analizė, apimanti kokybės vadybos sistemų vaidmenį viešajame sektoriuje. Skyriuje taip pat aptariamos priežastys, dėl kurių įmonės linkusios diegti naujas kokybės sistemas, nagrinėjami kokybės užtikrinimo būdai Lietuvos valstybiniuose vaikų darželiuose – galiojantys reglamentai (higienos bei maitinimo organizavimo ikimokyklinėse ugdymo įstaigose) bei kasmetinės viešojo sektoriaus vertinimo anketos.

Antrame skyriuje pateikiama Patraukliosios kokybės koncepcija bei teoriniai jos taikymo aspektai, penkių lygių Kano klausimyno sudarymo principai, gautų duomenų apdorojimo būdai bei praktiniai šio modelio taikymo pavyzdžiai viešajame sektoriuje.

Trečiajame skyriuje išdėstyta autorinio tyrimo metodologija, tyrimo eiga – pirma buvo atliktas valstybinių vaikų darželių klientų lūkesčių tyrimas siekiant išsiaiškinti klientų lūkesčius apie teikiamų paslaugų kokybę, o įvertinus gautus duomenis buvo nuspręsta atlikti papildomą tyrimą ir įvertinti privačių darželių klientų lūkesčius. Gauti rezultatai buvo apdoroti N. Kano Patraukliosios kokybės metodu, duomenys įvertinti SPSS programa, naudojantis Chi kvadrato kriterijumi bei klausimų patikimumo vertinimu. Grafikai bei diagramos, atspindintys duomenis, buvo sudaryti naudojantis Microsoft Office Excel programa. Šiame skyriuje taip pat atskleidžiami svarbiausi darbo rezultatai – pateikiama koreguota Kano kokybės kategorijų lentelė, kuri buvo sudaryta analizuojant valstybinių vaikų darželių tyrimo duomenis. Atlikus tyrimus vaikų darželiuose buvo nustatyta, kad visgi daugiau kaip pusė apklaustųjų sieja valstybinius ir privačius vaikų darželius su teigiamais jausmais, o tai galėtų reikšti, jog šie respondentai yra pakankamai patenkinti esama darželių būkle ir jų teikiamomis paslaugomis. Pagal atliktų tyrimų rezultatus galima teigti, kad klientai pasitenkina minimaliu vaiko ugdymo lygio užtikrintumu – klientams svarbiausia, kad vaikas įstaigoje yra saugus, pavalgydintas ir užimtas, todėl norint gerinti darželių paslaugų kokybę pirmiausia reikia užtikrinti kokybę šiose srityse. Pagal tyrimų rezultatus vaiko asmenybės

ugdymo klausimai lieka antroje eilėje – tiek skirtingų meninių ir protinių gebėjimų ugdymas, renginių ar išvykų kiekis, užsienio kalbų mokymas ar net sportinė veikla.

Pažymėtina, kad neįskaičiuojant pateiktų priedų, darbą sudaro 64 puslapiai, pateikta 13 lentelių, 13 paveikslų ir 46 literatūros šaltiniai.

1. KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

1.1. Kokybės vadybos sistemų vaidmuo viešajame sektoriuje

Nemažai autorių, tokių kaip Feigenbaum (1991) ir Ishikawa (1985), pabrėžė prekių ir paslaugų kokybės svarbą globalioje rinkoje, kurią galima gerinti savo versle pritaikant visuotinę kokybės vadybą (VKV) (Dewhurst et al., 1999). Didesnis našumas, kainų sumažinimas, vartotojų pasitenkinimas ir darbuotojų tobulėjimas yra pagrindiniai aspektai, susiję su kokybės vadybos sistemos įgyvendinimu ir nuolatiniu strategijų bei veiklų gerinimu. Visa tai labai plačiai naudojama gamybos įmonėse ir privačiame sektoriuje (Navaratnam, Harris, 1995). Tačiau autoriams taip pat kilo klausimas, ar yra būtinybė diegti VKV organizacijoje, kuri neturi konkurentų (Dewhurst et al., 1999). Atsakymas į šį klausimą yra pakankamai aiškus – VKV yra skirta suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimui. Tai reiškia, kad įstaiga turėtų siekti kokybės gerinimo ne tik tam, kad būtų pranašesnė už konkurentus, bet ir tam, kad įstaigos klientai, darbuotojai, tiekėjai, vadovai ar net visuomenė būtų patenkinti (Serafinas, 2011).

Apie kokybės valdymo pritaikymą yra labai daug literatūros šaltinių ir nuo XX amžiaus pabaigos susidomėjimas juo labai išaugo (Redman et al., 1995). Tačiau vėlgi daugiausia informacijos yra plėtojama kalbant apie privatų sektorių bei paslaugų sferas. Ypač didelį susidomėjimą apie kokybės valdymo pritaikymą parodė organizacijos iš finansinių paslaugų, viešbučių bei greito maisto restoranų sričių. Tačiau kokybės valdymo patirtis viešajame sektoriuje nėra plačiai išnagrinėta (Redman et al., 1995). Pagal seniai nusistovėjusį požiūrį manoma, kad jeigu teikiamos paslaugos pasiekė vartotojus, tai jos yra efektyvios. Tačiau toks požiūris vis besikeičiančioje visuomenėje nėra visiškai priimtinas ir turi būti pakeistas - neužtenka vien tik pristatyti produktą vartotojui. Todėl labai svarbu suvokti, jog ir viešajame sektoriuje reikia taikyti kokybės gerinimo metodus tam, kad paslaugos būtų teikiamos efektyviai ir veiksmingai (Navaratnam, Harris, 1995).

Viešojo sektoriaus įstaigos turi teikti paslaugas vartotojams atsižvelgdamos į departamentų tikslus, sudarytus pagal nustatytus reikalavimus bei vykdyti funkcijas, numatytas teisės aktuose. Šios įstaigos yra išskirtinės savo struktūra ir valdymo funkcijomis (Navaratnam, Harris, 1995). Vidinės viešųjų įstaigų taisyklės skiriasi nuo taisyklių, kuriomis vadovaujasi privataus sektoriaus organizacijos, todėl nieko keisto, kad kokybės sistemų įdiegimo rezultatai ir poveikis viešajame sektoriuje gali skirtis (Dewhurst et al., 1999).

Viešasis sektorius patiria didžiulį spaudimą daugelyje sričių, tai turi įtakos kokybės vadybos populiarėjimui. Išskiriama keletas priežasčių, kodėl kokybės vadyba tampa vis geidžiamesne viešajame sektoriuje:

- atsiranda vis reiklesnių vartotojų reikalavimų;
- didėja spaudimas dėl išlaidų apribojimo;
- didėja konkurencija konkursuose;
- vartotojai gauna vis didesnę pasirinkimo laisvę (Redman et al., 1995);
- noras gauti ES struktūrinių lėšų fondų paramą.

Į kokybės valdymą viešajame sektoriuje dirbantys žmonės žiūri kaip į išsigelbėjimą nuo kritikos- sektoriaus tariamo neefektyvumo, išlaidumo ir nutolimo nuo tų, kam jie turėtų tarnauti (Redman et al., 1995).

Tačiau vis dar yra daug kokybės skeptikų, kurie svarsto, ar kokybės vadybos sistemą galima įdiegti viešajame sektoriuje ir ar tai pasiteisintų. Dažnai manoma, jog kokybės valdymas viešajame sektoriuje yra tiesiog madinga valdymo praktika (Davies, Hinton, 1993, cit. pagal Redman et al., 1995). Kokybės vadybos diegimas yra ilgalaikis įsipareigojimas. Jis retai kada pateikia ilgalaikį sprendimą trumpuoju laikotarpiu. Kokybės gerinimas turi būti nuolatinis ir pastovus, nes kitaip organizacija patirs prastus rezultatus, didesnes išlaidas ir jos kokybė sumažės. VKV gali padėti tapti perspektyvesnėmis, netiesiogiai didinti bendrąjį nacionalinį produktą mažinant kainas. Mažėjant išlaidoms mažėja ir reali kaina vartotojams, o tai galioja ne tik privačiame bet ir viešajame sektoriuose. (Stringham, 2004)

Viešojo sektoriaus valdymas tinkamai suderintas su kokybės valdymu turi daug privalumų - sukuriamas sisteminis metodas, skiriamas dėmesys klientui, problemų prevencijoms, komandiniam darbui ir darbuotojų įsitraukimui, nuolatiniam tobulinimui, šalinamos klaidos, nekuriančios pridėtinės vertės prekėms ir paslaugoms, kuriamas ilgalaikis strateginis planavimas, pagrįstų sprendimų priėmimai, bei priemonės, skiriamos išoriniam bendradarbiavimui (Stringham, 2004).

Kokybės valdymas nėra tik procesų ir metodų visuma, naudojama atsitiktinai ir spontaniškai organizacijos viduje. Kokybės vadybos įgyvendinimas viešojoje įstaigoje reikalauja visapusiškos organizacinės kultūros kaitos. Jis reikalauja didžiulio vadovybės bei darbuotojų atsidavimo visuose dalyvavimo lygiuose. Lyderiai turi būti pasirengę suteikti pavaldiniams papildomų atsakomybių, o darbuotojai turi būti pasirengę tai priimti (Stringham, 2004).

Būtent Lietuvoje kokybės vadybos taikymo istorija yra palyginti trumpa. Iki 2004 m. Kokybės vadybos plėtra priklausė nuo skirtingų įstaigų ir sektorių ir tik 2004 metais buvo patvirtinta *Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija*. Kalbant apie kokybės vadybos metodų taikymus Lietuvoje verta būtų paminėti, jog pagal UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ (UAB EKT) 2012 metais atliktų tyrimų duomenis, Lietuvoje daugėja savivaldybių, ministerijų ir kitų viešojo administravimo institucijų, diegiančių kokybės vadybos sistemas. Atliktas tyrimas parodė, kad „Lyginant su ankstesnių tyrimų duomenimis matyti, kad pagausėjo organizacijų, kurios dabartiniu metu netaiko, bet 2013 – 2014 m. ketina įsdiegti kokybės vadybos priemones. Populiariausia kokybės vadybos priemone 2012 m. duomenimis, išlieka ISO 9000 serijos standartai (taiko 31 organizacija iš 149).“ - teigė Darius Dulskis, EKT partneris. Pagal tuos pačius EKT tyrimų duomenis galima išskirti kelis rezultatus, kuriuos gauna viešojo sektoriaus organizacijos, įsdiegusios kokybės vadybos sistemas, konkrečiai, ISO 9000 standartą. Didžiausia nauda jaučiama organizacijos vidinėje aplinkoje – kokybės vadybos diegimas pagerino komunikaciją tarp darbuotojų bei padėjo įgyti naudingų žinių apie organizacijos veiklą. Taip pat vadovai pripažįsta, jog jaučia ryšių su partneriais ir kitomis organizacijomis pagerėjimą, veiklos rezultatų augimą bei padidėjusį vartotojų pasitenkinimą. Šiuos rezultatus būtų galima iš dalies priskirti ir prie kitų priežasčių, kodėl viešosios institucijos diegia kokybės vadybos sistemas:

- Išaugę piliečių / paslaugų vartotojų reikalavimai;
- Gauta ES struktūrinių fondų parama kokybės gerinimui;
- Padidėjusi valstybės institucijų parama kokybės gerinimui;
- Padidėjęs organizacijos vadovo dėmesys kokybės klausimams;
- Padidėjęs politinis palaikymas kokybės gerinimui;
- Kitų, panašių organizacijų sėkmės diegiant kokybės vadybą pavyzdžiai;
- Panašių užsienyje veikiančių organizacijų sėkmės pavyzdžiai diegiant kokybės vadybą.

Žinoma, viešosiose įstaigose diegiami ne tik standartai, bet naudojami ir kiti kokybės vadybos modeliai –vieno langelio principas (VLP), subalansuotų rodiklių metodas (toliau – BSC), EKVF tobulumo modelis, LEAN/6 sigma, ISO 14001, 17025 ir 27000 standartai. Plačiausiai taikomas (49,4 proc.) VLP, antras pagal populiarumą – BSC (5,1 proc.). Kiti (EKVF tobulumo modelis, LEAN/6 sigma, ISO 14001, 27000 standartai), nepaisant augančio jų populiarumo, Lietuvos viešojo administravimo institucijose ir įstaigose vis dar taikomi labai fragmentiškai arba yra tik ketinami diegti. Čia taip pat matyti, kokią naudą gauna viešojo sektoriaus įstaigos, taikančios kokybės gerinimo metodus.

Daugiau nei pusė apklaustų organizacijų vadovų pripažįsta, kad KVM taikymas pagerino paslaugų kokybę, partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis, padidino vartotojų pasitenkinimą bei pagerino organizacijos įvaizdį.

Tyrimo duomenimis, nors ir matomi teigiami pokyčiai viešojo sektoriaus organizacijose norint didinti efektyvumą ir gerinti teikiamų paslaugų kokybę, tačiau dar trečdalis apklaustų įmonių nediegia jokių kokybės vadybos modelių. Pagrindinės priežastys yra metodų taikymo patirties trūkumas, finansinių išteklių KVM diegimui trūkumas ir darbuotojų modelių diegimui stygius (EKT grupė, 2011).

1.2. Kokybės programų taikymas vaikų darželiuose Lietuvoje

Tyrimais įrodyta, jog kokybiškas ikimokyklinis ugdymas ne tik daro teigiamą poveikį tolimesniems mokslo pasiekimams ir emocinei raidai, bet ir vėliau padeda spręsti nemažai socialinių problemų – nedarbą, skurdą, mažina priklausomybes, gerina akademinius pasiekimus bei daro teigiamą įtaką gyvenimo gerovei. Įvairių valstybių ikimokyklinių ugdymo sistemų ypatumus lemia skirtingi veiksniai: vyriausybės keliami tikslai ir uždaviniai, kultūriniai ypatumai, tradicijos, vertybės bei istorinė raida. Sutariama, kad ikimokyklinio amžiaus tarpsnis yra labai svarbus, todėl stengiamasi palaikyti ugdymo kokybę tam tikrais būdais – ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos reglamentavimu bei veiklos įvertinimu/įsivertinimu, akreditacija (Šorienė, 2012).

Vienas iš dažnai pasitaikančių praktikų užsienyje gerinant ikimokyklinių įstaigų kokybę yra ISO 9001 standarto diegimas. ISO 9001 yra vis plačiau naudojamas Vokietijoje, Šveicarijoje, Anglijoje, Prancūzijoje ar net Singapūre. Šį standartą taiko daugiausia privatūs darželiai. Lietuvoje kol kas nėra nei vienos tokios ikimokyklinio ugdymo įstaigos.

„Lietuvą būtų galima priskirti šalims, kuriose ikimokyklinio ugdymo sistemai būdinga orientacija į integruotą (vaikų globa ir ugdymas sudaro vieną visumą) ikimokyklinį ugdymą.“ (Šorienė, 2012). Jis priklauso vienai už švietimą pagal savo kompetenciją atsakingai institucijai- Švietimo ministerijai. Pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama ikimokyklinio ugdymo plėtrai, siekiama gerinti valstybinių institucijų paslaugų ir ugdymo kokybę bei didinti prieinamumą (Sirgedienė, 2012). Taip pat sukurta galiojanti teisinė bazė,

užtikrinanti ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimą šalyje, tačiau ugdymo kokybės užtikrinimo ir palaikymo sistema dar nėra sukurta (Šorienė, 2012).

2009 metais buvo pradėtas vykdyti „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros“ projektas, kurio tikslas – gerinti ikimokyklinio, priešmokyklinio ir nuotolinio mokymosi tinklų paslaugų kokybę, bei efektyvumą, siekiant kaimo vietovių gyventojams padėti įgyti reikiamą kvalifikaciją ir įgūdžius. Šiuo projektu norėta sukurti prielaidas naujoms ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugoms atsirasti, kurios leistų šeimoms, auginančioms mažamečius vaikus, lanksčiau derinti pareigas su profesine veikla, bei suteiktų galimybę tobulinti pedagoginio personalo kompetencijas (Sirgedienė, 2012).

Kaip ir daugelyje šalių, taip ir Lietuvoje vaikų darželiai gali būti valstybiniai ir privatus. Tiek vieni, tiek kiti yra atsakingi tai pačiai Švietimo ministerijai ir turi atskiras savo veiklos bei ugdymo programas. 2010 - 2011 metais supaprastinus higienos normų reikalavimus, imta steigti daugiau privačių ikimokyklinių įstaigų, teikiama įvairesnių ikimokyklinių ugdymo paslaugų (Sirgedienė, 2012). Pagal Vilniaus Regiono Plėtros planą 2014 – 2020 metams pastebimas nežymus ikimokyklinių įstaigų augimas, tačiau ypatingai išaugo mažiausio amžiaus vaikų priežiūros poreikis, tad galima teigti, jog ikimokyklinio ugdymo įstaigų vis dar trūksta.

Steigiantis vis daugiau naujų privačių darželių, tėvai turi didesnę pasirinkimo laisvę, į kurią įstaigą leisti vaiką. Pastarieji darželiai atrodytų patrauklesni daugeliu požiūriu – jie labai diferencijuoti pagal vykdomas ugdymo pedagogikas, pvz.: Valdorfo, Marijos Montessori, „Geros pradžios“ taikymo metodika ir kt. Nors yra ir valstybinių ikimokyklinių įstaigų, taikančių šias metodikas, tačiau jų skaičius labai mažas – dažniausiai perimami tik keli veiklos elementai, o ne visa mokymo koncepcija. Taip pat daugelis tėvų rinkęsi privatus ugdymo įstaigas, dėl nusistovėjusio požiūrio, jog vaikas sulauks kokybiškesnio ugdymo bei kokybiškesnės priežiūros. Tačiau leisti vaiką į privatų darželį daugeliui yra per brangu. Nors vaiko išlaikymas tiek valstybiniame, tiek privačiame darželyje kainuoja iki 1200 Lt/mėn., tačiau valstybiniame darželyje šią sumą moka savivaldybės (per metus vienam ikimokykliniui valstybiniame darželyje skiriama 12 tūkstančių litų) (Sirgedienė, 2012).

Švietimo ir mokslo ministerija ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms yra iškėlusios tam tikrus reikalavimus. Vieni jų galioja visoms įstaigoms, kiti reglamentuoja tik valstybinių įstaigų veiklą. Privalomojo pobūdžio yra nuostatos susijusios su maitinimo organizavimu bei higienos normomis, rekomendacinio pobūdžio yra reikalavimai keliami auklėtojams bei vidaus audito metodika

Maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarkos aprašas Nr. V-964 (2011) nustato vaikų maitinimo, vykdomo minėtose institucijose, reikalavimus. Pagal šiuos reikalavimus yra nustatyta, jog maitinimas turi būti organizuojamas laikantis nustatytų maisto saugos ir maisto tvarkymo reikalavimų. Tvarkoje nustatyta, jog vaikai turi gauti šilto maisto, o patiekalų įvairumas turi atitikti vaikų amžių ir sveikos mitybos rekomendacijas. Vaikų maitinimui draudžiama tiekti tokius produktus kaip: bulvių, kukurūzų ar kitokie traškučiai, saldainiai, šokoladas ir jo gaminiai, konditerijos gaminiai su glaistu, šokoladu ar kremu, kramtomoji guma su maisto priedais, gazuoti gėrimai, kisieliai, sultinių koncentratai, rūkyta žuvis, konservuoti mėsos ir žuvies gaminiai mechaniškai atskirta mėsa ir jos gaminiai; subproduktai (inkstai, smegenys, plaučiai) bei maistas, pagamintas iš genetiškai modifikuotų organizmų. Taip pat yra nustatytas rekomenduojamų produktų sąrašas bei patiekalų gaminimo ir patiekimo reikalavimai (pvz.: patiekiamas maistas turi būti gaminamas ir patiekiamas tą pačią dieną; kiekvieną dieną turi būti patiekta daržovių ar vaisių, rekomenduotina, šviežių; tas pats patiekalas neturi būti tiekiamas dažniau nei kartą per savaitę; draudžiama naudoti susidėvėjusius, įskilusius, apdaužytus kraštais indus bei aliumininis įrankius ir indus). Vaikai turi būti maitinami ne rečiau kaip kas 3,5 – 4 val. pagal valgiaraščius.

Pagal bendruosius sveikatos saugos reikalavimus, išdėstytus *Lietuvos higienos normoje HN 75:2010* (2010), nustatytus įstaigoms, vykdančioms ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programą, nustatyta, kad įstaigoje turi būti sudarytos saugios ugdymo sąlygos ir įstaiga gali veikti tik teisės akto nustatyta tvarka pripažintame tinkamu naudoti pastate. Įstaiga gali vykdyti veiklą tik turint leidimą-higienos pasą. Taip pat yra nustatytas ugdymo grupės dydis. Grupės formuojamos iš to paties arba skirtingo amžiaus vaikų, užtikrinant vaiko dienos ir ugdymo režimo fiziologinius ir amžiaus ypatumus: grupėse iki 1 metų amžiaus gali būti ne daugiau kaip 6 vaikai, nuo 1 iki 1,5 metų – ne daugiau kaip 10 vaikų, nuo 1,5 iki 3 metų – ne daugiau kaip 15 vaikų, nuo 3 iki 7 metų – ne daugiau kaip 20 vaikų. Su vaikais nuo 1 iki 7 metų turi dirbti ne mažiau kaip 2 darbuotojai, iš jų – ne mažiau kaip 1 pedagogas (ikimokyklinio ugdymo auklėtojas ar priešmokyklinio ugdymo pedagogas). Šioje tvarkoje taip pat nustatyti reikalavimai įstaigos teritorijai (pvz.: įstaigos sklypas / teritorija turi būti aptverta ne žemesne kaip 1,5 m aukščio tvora; žaidimo aikštelėse turi būti sudaryta galimybė apsaugoti vaikus nuo tiesioginių saulės spindulių ir kritulių), patalpoms ir jų įrengimams (pvz.: lovų ar čiužinių turi būti tiek, kiek grupėje yra pietų miegą miegančių vaikų; tualetuose-prausyklose turi būti pakankamas kiekis asmens higienos priemonių), šildymui ir vėdinimui, reikalavimai apšvietimui, vandens tiekimui bei nuotekoms, vaikų priėmimo ir dienos režimo reikalavimai (pvz.: draudžiama priimti sergančius ar (ir) turinčius

užkrečiamųjų ligų požymių (karščiuoja, skundžiasi skausmu, viduriuoja, vemia, kosti, yra išskyrų iš nosies ir kt.) vaikus, taip pat turinčius utėlių ar glindų; kasdien 2 kartus šviesiu paros metu vaikai turi būti išvedami į lauką; aktyvi fizinė veikla turi būti organizuojama kasdien, atsižvelgiant į vaikų amžių ir sveikatos būklę).

Švietimo ir mokslo ministerija taip pat yra patvirtinusi bendro pobūdžio Švietimo aprūpinimo standartus, kuriais siekiama padėti ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas teikiančioms mokykloms kurti ir turtinti materialiąją mokyklos aplinką, tinkamą siekti numatytų tikslų.

Privatūs darželiai sukūrė šiokią tokią paskatą valstybinėms ikimokyklinėms įstaigoms gerinti teikiamą paslaugų kokybę. Nors vaikų, laukiančių eilėje į valstybinius darželius, yra labai daug, tačiau kalbos apie padėties prastėjimą juose taip pat netyla. Klientams kyla abejonės, ar, didinant vaikų skaičių grupėse, teikiama paslaugų kokybė išlieka nepakitusi, ar pakankamai dėmesio skiriama kiekvienam vaikui individualiai, ar pedagogai spėja prižiūrėti visą grupę vaikų ir pan. Taigi prieštaringos tėvų mintys ir dedamos valstybinių institucijų pastangos gerinti padėtį turėtų būti sugretintos.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2012 m. vasario mėnesį patvirtino Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programą, kurios tikslas – didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas. Pagal šią programą siekiama išmatuoti vartotojų pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis. Yra nustatytos pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos, klausimynai, kuriais vis dažniau pasinaudoja valstybiniai darželiai, siekdami išsiaiškinti savo klientų nuomonę.

Taip pat darželiuose klientų grįžtamasis ryšys Lietuvoje dažnai užtikrinamas per kokybės vertinimo apklausas, kurios pildomos vieną kartą per metus. Vertinamos tokios sritys kaip darželio kultūra, vaiko ugdymas ir mokymasis, pasiekimai, parama ir pagalba mokiniui ir mokyklos strateginis valdymas. Kaip pavyzdys galėtų būti Klaipėdoje veikiančio darželio kokybės vertinimo 2010 – 2011 metų apklausos rezultatai, pagal kuriuos buvo nustatyti didžiausi darželio privalumai bei trūkumai klientų požiūriu (1 lentelė kitame puslapyje).

1 lentelė. Klaipėdoje veikiančio valstybinio darželio kokybės vertinimo rezultatai 2010-2011m. (Klaipėdos darželis „Inkarėlis“, 2011)

Didžiausi privalumai	Didžiausi trūkumai
Aplinkos jaukumas	Bendruomenės santykiai
Ugdymo planai ir tvarkaraščiai	Mokymasis bendradarbiaujant
Mokyklos vizija, misija ir tikslai	Materialinių išteklių valdymas

2012 metais buvo atliktas „Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimas“ pagal Švietimo ir mokslo ministerijos bei Mokytojų kompetencijos centro užsakymą. Tyrimo tikslas buvo „remiantis teorinėmis į vaiką orientuoto ugdymo bei bendruomenių vadybos koncepcijomis, taip pat politinėmis strateginėmis nuostatomis, atlikti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės Lietuvoje būklės analizę ir projektuoti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo pokyčių kryptingumą“. Pagal tyrimo rezultatus buvo nustatyta, kad klientai pasitenkina minimaliu vaiko ugdymo lygio užtikrinimu- svarbiausia, kad vaikas įstaigoje yra užimtas ir saugus, o tokie aspektai kaip vaiko orumo ar susivokimo ugdymas atsiduria antroje vietoje. Taip pat klientai ikimokyklinės įstaigas labiau suvokia kaip rengimo mokyklai vietą, kur vaikai turėtų būti mokomi rašyti skaityti. Tyrimo duomenimis vaiko fizinė sveikata klientų atžvilgiu laikoma didesniu ugdymo praktikos poreikiu, nei bendruomeniškumas ir socialinis jautrumas, vaiko asmeninis susivokimas ir refleksija, individualus unikalumas. Kalbant apie šeimų ir institucijų rimtų nesutapimus nustatyta, jog klientai dažniausiai negali dalyvauti darželių veiklose dėl savo užimtumo, nors iš kitos pusės yra patenkinti, kad vaikai būna tuo metu darželiuose.

2. N. KANO „PATRAUKLIOSIOS KOKYBĖS“ METODIKA IR JOS TAIKYMAS

2.1. Patraukliosios kokybės teorija ir suvokiamos kokybės kategorijos

N. Kano Patraukliosios kokybės teorija pirmą kartą buvo viešai pristatyta 1979 m. Nors ji ir tampa vis labiau populiariesne ir kuo toliau, tuo labiau sulaukia susidomėjimo ir taikymo įvairiose srityse, tokiose kaip kokybės valdymas, strategijos bei verslo planavimas, produkto kūrimas (produkto sąvoka šiame darbe apima tiek gaminamą/ parduodamą prekę, tiek paslaugą), darbuotojų valdymas ir paslaugų valdymas, tačiau Lietuvoje ji dar yra beveik netaikoma. Konkrečių duomenų apie mėginimą ją integruoti į verslo valdymą nėra.

Patraukliosios kokybės teorija paaiškina, kaip ryšiams tarp vartotojo pasitenkinimo tam tikru kokybės rodikliu ir objektyvaus kokybės suvokimo turi įtakos vartotojų tam tikros prekės ar paslaugos vertinimas (Kano, 2001). Patraukliosios kokybės teorija padeda suprasti skirtingus požiūrius, kaip vartotojai vertina prekę ar pasiūlymą. Kano teorija dažniausiai naudojama gaminio ir paslaugų tobulinimo procese tam, kad būtų galima ištirti įvairių kokybės rodiklių vaidmenį vartotojo kokybės suvokime.

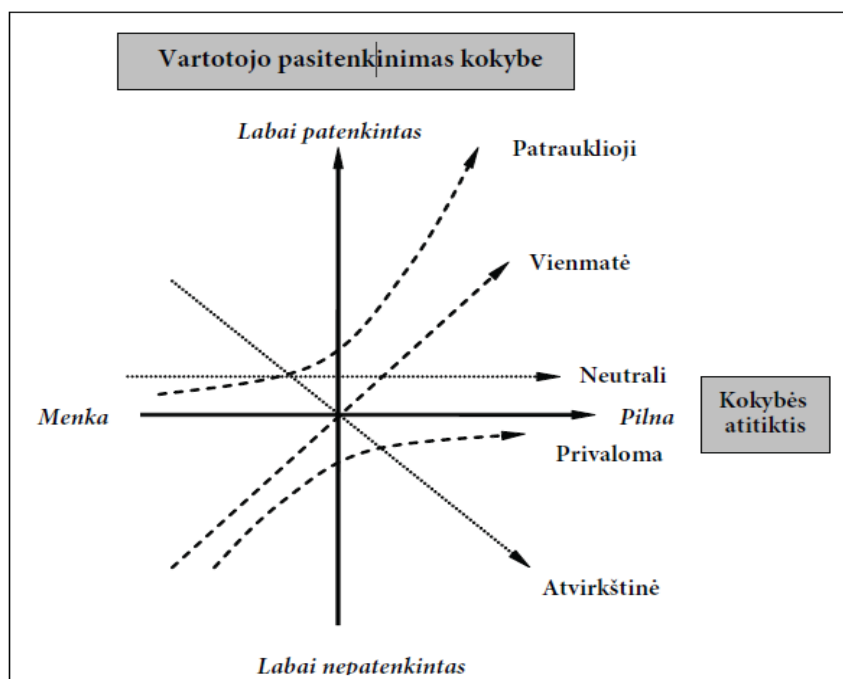
Patraukliosios kokybės teorijos įkvėpimo šaltinis buvo Herzbergo motyvacijos – higienos teorija (M-H teorija) ir biheivioristinė mokykla. Skirtumas tarp pasitenkinimo ir nepasitenkinimo pirmą kartą buvo pristatytas Herzbergo dviejų veiksmų teorijoje darbo pasitenkinimo srityje. Teorija teigė, jog veiksniai, kurie sukelia nepasitenkinimą darbe, skiriasi nuo veiksmų, kurie sukelia pasitenkinimą. Pats N. Kano teigė, jog ši teorija atsirado dėl paaiškinimų trūkumų Herzbergo siūlytoje vienmatėje kokybėje (Löfgren, Witell, 2007).

Toliau darbe apžvelgiami pagrindiniai Patraukliosios kokybės teorijos principai ir metodai bei jų taikymo ypatumai.

Labai dažnai galvojama, kad, pagerinus produkto kokybę kurioje nors srityje, vartotojo pasitenkinimas būtinai išaugs. Tai vadinama vienmate dimensija. Tačiau toks prekės/ paslaugos visokeriopas pagerinimas nebūtinai baigsis vartotojo pasitenkinimo didėjimu (Matzler et al., 1996). Kano norėjo paneigti pasenusį mąstymą, jog pagerinus kiekvieną įmonės gaminamo produkto požymį, vartotojų pasitenkinimas būtinai išaugs. Jis tikėjo, kad ne visi paslaugos ar prekės požymiai yra vienodai svarbūs klientui. Kai kurios produkto savybės turi didesnės įtakos kliento ištikimybei, nei kitos. Tai aiškinantis ir buvo sukurtas vartotojų pasitenkinimo modelis, kuris kitaip vadinamas Kano teorija arba Patraukliosios kokybės teorija.

Norėdamas savo teoriją geriau vizualizuoti, N. Kano sukūrė patraukliosios kokybės modelį (1 pav.). Kano diagramoje horizontalioji ašis nurodo tam tikro vartotojų poreikio kokybės atitiktį, o vertikali ašis žymi vartotojo pasitenkinimą arba nepasitenkinimą kokybe ryšyje su kokybės atitiktimi. Modelyje aiškinama, kaip santykiai tarp atitikties lygio ir vartotojo pasitenkinimo tam tikru kokybės požymiu gali būti suskirstomi į penkias suvokiamas kokybės kategorijas:

- a) patrauklioji kokybė - *angl. Attractive*
- b) vienmatė kokybė - *angl. One-dimensional*
- c) privalomoji kokybė - *angl. Must-be*
- d) neutrali kokybė - *angl. Indifferent*
- e) atvirkštinė kokybė - *angl. Reverse* (Kano, 1984, cit. pagal Högström, 2011).



1 pav. N. Kano patraukliosios kokybės modelis (Ruževičiūtė, Ruževičius, 2010)

Patraukliosios kokybės rodikliai gali būti apibūdinami kaip netikėti ir nelaukti, bet malonūs produkto požymiai. Jie sukelia didžiulį vartotojo pasitenkinimą, tačiau jei šie požymiai neegzistuoja – vartotojas nejaučia nepasitenkinimo (Kano, 1984 cit. pagal Wang, Ji, 2010). Tai yra tokios savybės, kurių paprastai nesitikima, pvz.: valdyti mikrobangų krosnelę balsu. Kadangi šis produkto požymis dažniausiai yra netikėtas ir malonus vartotojui, tai jis retai kada būna išreikštas. Žmogus mano, kad to padaryti neįmanoma, todėl to niekada neprašo, tik kartais pasvajoja. Mokslininkai pabrėžia, kad labai svarbu kurti patraukliąją

kokybę, nes pastaruoju metu kokybės specialistai buvo apleidę šią sritį ir vietoje to labiau susirūpinę blogų kokybės aspektų šalinimu (Kano, 2001).

Vienmatės kokybės požymiai sukuria vartotojų pasitenkinimą, jei yra išpildyti, ir nepasitenkinimą – jei neišpildyti. Vartotojų pasitenkinimas keičiasi proporcingai kokybės atitikčiai – kuo aukštesnis kokybės atitikties lygis, tuo didesnis vartotojų pasitenkinimo lygis (Matzler et al., 1996). Šios savybės dažniausiai yra išreikštos ir tai yra pagrindinė dimensija, kurioje įmonės konkuruoja tarpusavyje (Lofgren, Witell, 2007).

Privalomieji kokybės požymiai yra savaime suprantamas dalykas vartotojui, tad jei jų nėra, jaučiamas nepasitenkinimas (Lofgren, Witell, 2007). Tai galima paaiškinti naudojant pavyzdį apie skrydžius. Jei skrydžiui pasibaigus, vartotojas ant konvejerio neranda savo lagamino, jis jaučiasi nusivylęs, tačiau jei įvyksta priešingai – jo lagaminas pasirodo, tai vartotojui nesukelia džiaugsmo ar pasitenkinimo, nes tai buvo laikoma savaime suprantamu dalyku, taip turėjo įvykti. Kadangi vartotojas tikisi šių veiksnių ir laiko juos pagrindiniais, jis niekada jų neišreikš atvirai, jei kalbės apie kokybės rodiklius. Vartotojai mano, jog kompanijos supranta šių rodiklių svarbą ir jog tai yra viena iš pagrindinių produkto dalių (Watson, 2003 cit. pagal Högström, 2011), tad jei šie rodikliai nėra išpildyti, vartotojas net nesusidomės preke ar paslauga (Matzler et al., 1996).

Likusios dvi kokybės yra **neutralioji** ir **atvirkštinė**. Pirmoji turi tokius požymius, kurie nėra nei geri, nei blogi, todėl jie nepasibaigia nei vartotojų pasitenkinimu, nei nepasitenkinimu. O esant atvirkštinės kokybės savybėms dažniausiai sulaukiamas nepasitenkinimas. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad ne visi vartotojai yra vienodi – jei vienas džiaugsis, kad jo išmaniajame telefone yra labai daug funkcijų, kitas tuo metu gali galvoti, jog jų yra per daug, nes jam užtenka tik kelių pagrindinių (Lofgren, Witell, 2007).

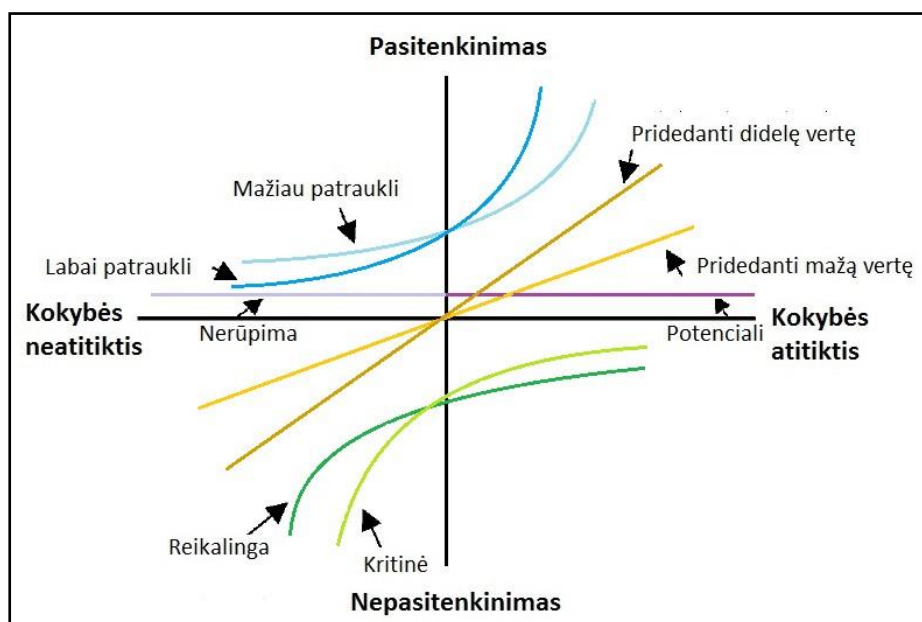
Pora dešimtmečių Kano modelis buvo naudojamas be jokių modifikacijų, tačiau ne taip seniai Yang (2005) nustatė galimą originalaus modelio trūkumą: įvairių atributų svarbumo lygį. Yang teigia, jog nustatant tik tam tikras požymių kokybės kategorijas neįvertinamas „svarbumo faktorius“, kuris gali tapti netikslių ir neteisingų rezultatų priežastimi. Pavyzdžiui, perkant mašiną, tiek automatinė pavarų dėžė, tiek papildomas bagažo dėklas vertinami kaip patraukliosios kokybės požymiai. Tačiau dauguma vartotojų mano, kad automatinė pavarų dėžė yra žymiai svarbesnis atributas mašinoje negu bagažo dėklas, todėl automobilyje įtaisius automatinę pavarų dėžę bus sukuriamas didesnė vertė ir didesnis vartotojo pasitenkinimas, nors ir abu požymiai buvo priskirti patraukliosios kokybės kategorijai. Taigi Yang pasiūlė, jog privalomoji kokybės kategorija galėtų būti patobulinta įvertinant požymio svarbą ir taip išsiskaidyti į reikalingą ir kritinę požymius. Pagal tokį patį

principą vienmačiai požymiai galėtų būti kategorizuoti į – pridedančius didelę vertę ir pridedančius mažą vertę požymius (2 lentelė).

2 lentelė. **Kokybės kategorijos pagal originalų bei patobulintą Kano modelius** (sudaryta autorės remiantis Yang, 2005)

Kokybės kategorijos pagal originalų Kano modelį	Didelės svarbos kokybės kategorijos pagal patobulintą modelį	Mažos svarbos kokybės kategorijos pagal patobulintą modelį
Patraukioji	Labai patraukli	Mažiau patraukli
Vienmatė	Pridedanti didelę vertę	Pridedanti mažą vertę
Privalomoji	Kritinė	Reikalinga
Neutrali	Potenciali	Nerūpima

Taip išskaidoma kiekviena originalaus Kano modelio kategorija, išskyrus „atvirkštinę kokybę“, kuriai Yang šio pakeitimo patobulintame modelyje netaiko (2 paveikslėlis). Patobulintas modelis turėtų leisti organizacijoms daryti tikslesnius sprendimus, susijusius su kokybe bei jos gerinimu.



2 paveikslėlis. **Patobulintas Kano modelis** (sudaryta autorės remiantis Yang, 2005)

Autorė pažymi, jog dėl techninių kliūčių ir finansinių aspektų autoriniam tyrimui bus naudojamas originalus ir nemodifikuotas Kano Patraukliosios kokybės modelis.

Kaip Matzler ir kt. (1996) yra pastebėjęs - kokybės požymių išskyrimas pagal Kano metodą turi nemažai privalumų:

- Geriau suprantami produkto reikalavimai: yra identifikuojami kriterijai, kurie turi didžiausią įtaką vartotojų pasitenkinimui. Požymių klasifikavimas į privalomuosius, vienmačius bei patraukliuosius rodiklius gali padėti suprasti, į kurią sritį reikia susikonsultuoti.
- Prioretizavimas kuriant produktą. Nėra labai naudinga investuoti į privalomųjų kokybės rodiklių gerinimą, kai jie jau pasiekė aukštą pasitenkinimo lygį, tačiau svarbiau gerinti vienmatės ar patraukliosios kokybės požymius, nes jie daro didesnę įtaką suvokiamai produkto kokybei ir vartotojo pasitenkinimo lygiui.
- Kano metodas yra ypač naudingas ieškant kompromiso produkto kūrimo etape. Jei du produkto reikalavimai negali būti vykdomi vienu metu dėl techninių ar finansinių priežasčių, kriterijus galėtų būti nustatytas pagal tai, kuris požymis turi didesnės įtakos vartotojų pasitenkinimui.
- Privalomieji, vienmačiai ir patraukliosios kokybės rodikliai skiriasi savo naudingumu skirtinguose vartotojų segmentuose. Tai reiškia, kad, rengiant problemų sprendimus, bus atsižvelgta į specifines problemas, su kuriomis susiduria tam tikro segmento vartotojai, o tai garantuos optimalų pasitenkinimo lygį skirtinguose vartotojų segmentuose.
- Patraukliųjų kokybės požymių išsiaiškinimas ir išpildymas sukuria didžiulį diferencijavimo pranašumą. Produktas, kuris vos atitinka privalomosios ar vienmatės kokybių požymius yra suvokiamas kaip vidutinis arba prastas gaminytis/ paslauga.
- Kano vartotojų pasitenkinimo modelis gali būti laisvai pritaikomas kokybės funkcijos diegime. Būtina nustatyti vartotojo poreikius bei jų prioritetus. Kano modelis naudojamas nustatyti atskirų produkto savybių svarbą, todėl gali turėti didžiulės įtakos produkto vystymo veikloje.

Žinoma, atsiranda nemažai mokslininkų, kritikuojančių šį metodą, pagrindinė to priežastis – kaip nustatyti galimą pagerinimą pagal Kano modelį, kad būtų galima plėtoti kiekybinę analizę siekiant išmatuoti įvairius ryšius tarp vartotojo pasitenkinimo bei vartotojų

poreikių išpildymo (Wang, Ji, 2010). A. Gregory ir H. G. Parsa (2012) teigia, jog Kano modelis tik klasifikuoja atributus, bet neužtikrina nei kiekybinės, nei kokybinės konkretaus atributo veiklos rezultatų taip, kaip tai įvertina kiti modeliai. Taip pat modelis nepadaeda tyrėjui suprasti vartotojo motyvacijos, suvokimo ir elgsenos veiksnių – kodėl konkretus produkto požymis yra vartotojui svarbus.

Patrauklioji kokybės teorija taip pat teigia, jog prekių ir paslaugų kokybės rodikliai yra dinamiški ir laike keičiasi – laikui bėgant gali pereiti iš vienos kategorijos į kitą – iš „neutralios“ gali pereiti į „patrauklią“, tada į „vienmatę“ ir dar vėliau į „privalomą“. Kano teigia, kad „sėkmingi“ kokybės rodikliai gyvuoja pagal ciklą – nuo „neutralaus“ iki „privalomo“. Jis tai empiriškai įrodė tirdamas vartotojų pasitenkinimo suvokimą kalbant apie televizoriaus nuotolinio valdymo pultelius. Buvo daromos apklausos 1983, 1989, ir 1998 metais. Tyrimai parodė, jog nuotolinio valdymo pultelis buvo „patrauklioji“ prekės savybė 1983 m., „vienmatis“ požymis 1989 m. ir „privalomasis“ atributas 1998 m. (Kano, 2001). Tai, žinoma, būdinga ne visiems kokybės rodikliams – kai kurie gali visą laiką ir likti privalomosios kokybės dimensijoje, o kiti – peršokti vieną stadiją ir iškart būti priskiriami aukščiausiajai. Iškilus klausimui, kodėl dažniausiai kokybės rodikliai priskiriami neutraliems ir tik laikui bėgant pereina į patraukliosios kokybės dimensiją, tyrėjai padarė išvadą, jog atsiradus naujam produktui ar jo savybei, vartotojai nespėja greitai susigaudyti, kas būtent yra patobulinta ir kuom tai gali būti geriau, todėl iš pradžių nevertina naujovių. Tuomet prireikia laiko, kol vartotojams ima aiškėti gerosios ir naudingosios produkto savybės, kurios sukelia didesnį pasitenkinimą (Kano, 2001).

2.2. Patraukliosios kokybės modelio naudojimo etapai

Galime sakyti, jog ruošiant pritaikyti Kano metodą reikia įvykdyti keturis esminius žingsnius (3 pav.)



3 pav. **Būtinai žingsniai pritaikant Kano metodą** (sudaryta autorės remiantis Matzler et al., 1996)

Taigi pirmiausia viskas turi prasidėti nuo **kliento lūkesčių produktui**. Juos nustatyti dažniausiai užtenka apklausti kelias dešimtis žmonių iš homogeniško segmento, kurių atsakymai atskleis 90-95% visų galimų produkto požymių (Matzler et al., 1996). Taip pat galima naudoti ir fokus grupę, tačiau tokia apklausa būtų naudingesnė tuomet, jei tyrimas būtų atliekamas norint pašalinti tam tikras produkto problemas arba jį pagerinti. Pirmasis variantas labiau skirtas visiškai naujo produkto kūrimui. Žinoma, labiausiai trokštami produkto požymiai lieka dažniausiai neatskleisti, nes respondentai jų neišreiškia, manydami, jog jie bet koku atveju negali būti išpildyti.

Jeigu produkto reikiamų požymių aiškinimosi etape vartotojų buvo klausiama tik apie jų troškimus ir pirkimo motyvus, tuomet rezultatai bus nuviliantys, o atsakymai jokios naujos informacijos nesuteiks. Vartotojo viltys ir svajonės apie produktą yra tik ledkalnio viršūnė. Tik detali problemų sprendimų analizė, gaminio aplinkos sąlygų pritaikymas gali suteikti naudingos informacijos apie perspektyvų produkto tobulinimą. Tokia apklausa, atliekama prieš tyrimą, leidžia suprasti vartotojo lūkesčius apie produktą, remiantis ir atsižvelgiant į jau anksčiau turėtą vartotojo patirtį (Högström, 2011).

Tam išsiaiškinti, naudojami keli klausimai (Högström, 2011):

1. Kokios asociacijos kyla vartotojui naudojant produktą X?
2. Kokias problemas/ nusiskundimus/ defektus vartotojas sieja su produkto X naudojimu?
3. Kokiais kriterijais vartotojas vadovaujasi rinkdamasis produktą X?
4. Kokios naujos produkto savybės ar paslauga geriau atitiktų vartotojo lūkesčius? Ką vartotojas keistų produkte X?

Atsakymai į pirmą klausimą paprastai būna migloto pobūdžio (Matzler et al., 1996), tačiau padeda surinkti labai įdomią informaciją apie vartotojų požiūrį į patį pasiūlymą, jo tikslą ir taikymo sritį, bei kaip vartotojai jį sieja su savo jau turėta patirtimi (Högström, 2011). Kai analizuojamos skirtingos asociacijos su pasiūlytu naudojamu produktu, gali kilti visiškai naujų ir inovatyvių produktų idėjų.

Antrasis klausimas padeda nustatyti troškimus ir problemas, kurios nebuvo nustatytos pačių gamintojų ar tiekėjų. Sužinomi požymiai, kurie turi būti pašalinti (tokie kaip atvirkštiniai požymiai) arba patrauklieji rodikliai, kurie turėtų būti įtraukti (Högström, 2011).

Atsakymai į trečiąjį klausimą pabrėžia savybes, kurių vartotojas atvirai reikalauja, tai sutampa su vienmatės kokybės dimensija. Ir galiausiai paskutinis, ketvirtas, klausimas

naudingas nustatant troškimus ir lūkesčius, apie kuriuos vartotojas vis svajodavo, bet kurių rinkoje iki šiol niekas nepasiūlė ir nemėgino išpildyti (Matzler et al., 1996).

Tokia plati vartotojų poreikių bei galimų problemų analizė yra puiki priemonė galimų patobulinimų ar naujų produkto požymių idėjoms pasisemti.

Nusistačius produkto reikalavimus, seka **kitas žingsnis - Kano klausimyno sudarymas**.

Taip, kaip produkto požymiai gali būti skirstomi į privalomąją, vienmatę, patraukliąją, atvirkštinę ar neutraliąją dimensijas, taip ir vartotojų poreikiai ir reikalavimai gali būti sugrupuojami į tokias pačias kategorijas naudojant penkių lygių Kano klausimyną (Berger et al. 1993). Kiekvienam produkto požymiui yra suformuluojamas klausimas, susidedantis iš dviejų dalių – *funkcinės* ir *disfunkcinės*. Pirmasis, funkcinis klausimas formuluojamas norint sužinoti, kokia būtų vartotojo reakcija, jei produktas turėtų atitinkamą savybę, o antrasis- disfunkcinis – klausimas formuluojamas atvirkščiai – kaip vartotojas jaustųsi, jei produktas nepasižymėtų ta pačia savybe (Kano et al., 1984; Berger et al., 1993 cit. pagal Rejeb, 2011). Ši klausimų pora turi atspindėti „vartotojo balsą“ (Hauser, Clausing, 1998; Matzler et al., 1996, cit. pagal Högström, 2011). „Vartotojo balsas“ yra terminas skirtas apibūdinti problemos sprendimui iš vartotojo perspektyvos (Matzler et al., 1996). Kitaip tariant, darant tyrimą apie pasiūlymo suvokimą, klausimai turi apibūdinti sprendžiamas problemas, daromus darbus ir kliento lūkesčius atitinkančius potyrius iš vartotojo perspektyvos. Klausimai neturėtų atskleisti praktinio problemų sprendimo, nes tai nukreipia vartotojo dėmesį į tai, ką pasiūlymas jau turi, o ne į tai, kokią naudą jis gali suteikti vartotojui. Tai gali būti potenciali priežastis, kodėl klausimas gali būti ne taip suprantas (Högström, 2011). Atsižvelgiant į šį aspektą, klausimyne formuluojami klausimai sudaromi priklausomai nuo to, apie kokią patirtį ar veiklą vartotojas yra klausinėjamas:

- Kaip Jūs jaustumėtės, jei pasiūlymas X leistų Jums patirti Y / suteiktų Jums galimybę atlikti Y / pasiūlytų Y? – funkcinė klausimo forma;
- Kaip Jūs jaustumėtės, jei pasiūlymas X Jums neleistų patirti Y/ nesuteiktų galimybės atlikti Y/ nepasiūlytų Y? – disfunkcinė klausimo forma.

Tinkamai suformuluoti funkcinio ir disfunkcinio klausimų porą yra pakankamai sudėtinga – labai svarbu, kad respondentas tinkamai suprastų, ką norima išsiaiškinti užduotu klausimu ir kad jam nekiltų jokių dviprasmybių, nes nuo to priklauso visas tyrimo pasisekimas. Taip pat dėl klausimyno struktūros - būtent dėl poreikio kiekvieną požymį apibūdinantį klausimą pateikti funkcinė ir disfunkcinė forma – formuluojama anketa gali tapti per daug ilga bei sudėtinga.

Apklauso metu, atsakydamas į šiuos klausimus, vartotojas gali pasirinkti vieną iš penkių galimų atsakymo variantų (pvz.: 3 lentelė). Pasak kai kurių tyrėjų, žodžiai, iš kurių sudaryti penki alternatyvūs atsakymai, taip pat gali daryti poveikį vartotojo suvokimui ir netgi požymio kategorizavimui (Högström, 2011), todėl labai svarbu pritaikyti šiuos alternatyvius atsakymus taip, kad jie atspindėtų tiriamą temą ir būtų tinkamai susiję su užduotais klausimais.

3 lentelė. **Galimi penki alternatyvūs atsakymai į pateiktą funkcinį – disfunkcinį klausimą** (sudaryta autorės remiantis Högström, 2011)

Klausimai	Atsakymai
<i>Funkcinis klausimas:</i> Kaip jaučiatės, jei galite naudotis produktu X būdamas namuose?	1. Man tai patinka. 2. Taip ir turėtų būti. 3. Man nesvarbu. 4. Man būtų priimtina, jei taip būtų. 5. Man nepatinka, kai taip būna
<i>Disfunkcinis klausimas:</i> Kaip jaučiatės, jei negalite naudotis produktu X būdamas namuose?	1. Man tai patinka. 2. Taip ir turėtų būti. 3. Man nesvarbu. 4. Man būtų priimtina, jei taip būtų. 5. Man nepatinka, kai taip būna

Tuomet vartotojo suvokimas priskiriamas kokybės kategorijomis pagal tai, kaip vartotojas suvokė funkcines ir disfunkcines produkto savybes (Löfgren, Witell, 2007) (4 lentelė, žiūrėti sekančiame puslapyje)). Pagal penkių lygių Kano klausimyną galimi 25 galutiniai variantai, kurie pasiskirsto per šešias kokybės dimensijas:

- 1) patrauklioji kokybė (P);
- 2) vienmatė kokybė (V);
- 3) privalomoji kokybė (PR);
- 4) neutrali kokybė (N);
- 5) atvirkštinė kokybė (A);
- 6) ginčytina (G).

Pirmosios penkios kokybės kategorijos buvo aptartos anksčiau, o paskutinioji – ginčytina - reiškia, kad yra neatitikimai vartotojo atsakymuose. Taip gali atsitikti dėl ne taip suprasto klausimo. Dažniausiai atsakymai nepatenka į šią kategoriją (Matzler et al., 1996).

4 lentelė. **Kano kokybės kategorijų vertinimo lentelė** (sudaryta autorės remiantis Löfgren, Witell, 2007)

Kliento poreikiai → ↓		Disfunkciniai				
		Patinka	Privaloma	Nesvarbu	Priimtina	Nepatinka
Funkciniai	Patinka	G	P	P	P	V
	Privaloma	A	N	N	N	PR
	Nesvarbu	A	N	N	N	PR
	Priimtina	A	N	N	N	PR
	Nepatinka	A	A	A	A	G
* Reikšmės: P- patrauklioji ; V- vienmatė; PR- privalomoji; A- atvirkštinė; N- neutrali; G - ginčytina						

Pagal atsakymus į pateiktus funkcinio ir disfunkcinio klausimų poras kokybės kategorijos pasirinkimą būtų galima paaiškinti taip- jei vartotojo atsakymas į funkcinį klausimą „Kaip jaučiatės, jei galite naudotis produktu X būdamas namuose?“ yra „1) Man taip patinka“, o į disfunkcinį „Kaip jaučiatės, jei negalite naudotis produktu X būdamas namuose?“ vartotojas atsako „4) Man būtų priimtina, jei taip būtų“, tuomet žiūrime į susikirtimo tašką pirmoje kokybės kategorijų vertinimo lentelės eilutėje ir ketvirtame stulpelyje (žiūrėti Priedą Nr.1). Susikirtimas yra ties langeliu, pažymėtu raide P, kuri reiškia patraukliąją kokybę. Kitaip tariant – iš vartotojo perspektyvos, ši produkto savybė yra patrauklioji- jis džiaugiasi, jei gali ja pasinaudoti, tačiau, jei jos nebūtų, tai nesukeltų nepasitenkinimo.

Dažnai naudinga prie Kano klausimyno naudoti ir pagal Likerto skalę suformuluotus klausimus, nes tai leidžia įvertinti produkto savybių svarbą. Savybės vertinamos nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu) balų. Atsakymai į šiuos klausimus padėtų nusistatyti prioritetus produkto kūrimo procese ir, kai bus reikalinga, vykdyti pagerinimus (Matzler et al., 1996).

Paskutinis žingsnis – **duomenų įvertinimas ir interpretavimas**. Kai visos apklausos anketos surinktos, atsižvelgiant į kiekvieno vartotojo reikalavimus anketose, reikia jas suskirstyti pagal Kano kokybės kategorijas, suvedant į atitinkamas Kano klausimyno

lentelės vietas (Berger et al. 1993). Taip gaunama matrica, kurios pavyzdys matomas Priede Nr.2.

Interpretuojant apklausos rezultatus, patraukliojoje kokybės teorijoje tradiciškai raginama tyrėjams vengti atvirkštinės kokybės kategorijai priskirtų rodiklių ir vietoje to susitelkti ir atkreipti dėmesį į tikėtinus privalomuosius požymius, kurie dažnai nuvertinami, nes manoma, jog jie neturi įtakos vartotojų pasitenkinimui, ir vienmatės dimensijos rodiklius, kurie gali sumažinti nepasitenkinimą. Tiriantieji taip pat turėtų atkreipti dėmesį į kritinius incidentus ir neigiamas užuominas, kurias galėtų pakeisti patraukliosios kokybės rodikliais ir taip sukurti vartotojui pasitenkinimą (Högström, 2011).

Lengviausias vertinimo ir interpretavimo metodas yra atsakymų aiškinimas pagal dažniausiai pasikartojančius atsakymus (Matzler et al., 1996). Kiekvienai atsakymų suvestinės lentelės eilutei (žiūrėti Priedą Nr.2), t.y. kiekvienam vartotojo poreikiui, yra nustatoma dominuojanti kokybės kategorija. Jeigu dviejų ar daugiau kategorijų rodikliai yra panašaus dydžio, tai gali rodyti, kad reikia daugiau informacijos – galbūt reikės detalizuoti kai kuriuos klausimus apie vartotojų poreikius (Berger et al. 1993). Taip pat tolygus rodiklių pasiskirstymas gali būti paaiškintas, kad skirtingi vartotojų segmentai turi skirtingus vartojimo poreikius ir iš pasiūlymo tikisi skirtingų dalykų (Matzler et al., 1996). Tokiu atveju yra naudojama vertinimo taisyklė „ $PR > V > P > N$ “ (privalomoji > vienmatė > patrauklioji > neutrali). Ji reiškia, kad, darant sprendimą dėl produkto kūrimo ar tobulinimo, pirmiausia reikia apsvarstyti tuos požymius, kurie daro didžiausią įtaką suvokiamai produkto kokybei. Turi būti išpildyti tie poreikiai, kurie sukelia nepasitenkinimą, jeigu nėra išpildyti privalomosios kokybės kategorijos rodikliai (PR). Svarstant, kuris patrauklusis požymis turėtų būti patenkintas, lemiamas veiksnys yra išsiaiškinti jų svarbą vartotojams. Jeigu tie du ar trys patrauklieji požymiai, kurie buvo pažymėti kaip patys svarbiausi vartotojams, bus išpildyti, gali būti sukurtas produktas, turintis visus reikalingiausius bruožus (Matzler et al., 1996).

Yra ir kitas duomenų vertinimo būdas. Skirtingi rinkos segmentai dažnai turi skirtingus poreikius ir lūkesčius, todėl kartais nėra labai aišku, kur priskirti tam tikrą produkto bruožą. Tokiu atveju gali būti labai naudinga sužinoti vidutinę produkto požymio poreikio įtaką vartotojo pasitenkinimui. Tai apskaičiuoti gali būti naudojamas Vartotojų pasitenkinimo koeficientas (angl. *Customer Satisfaction coefficient* – CS coefficient). Šis koeficientas parodo, ar produkto požymio išpildymas gali sukelti vartotojo pasitenkinimą, ar šio požymio išpildymas vos apsaugo vartotoją nuo nepasitenkinimo. Kad būtų suskaičiuota vidutinė pasitenkinimo apimtis, reikia sudėti patraukliosios kokybės (P) ir vienmatės kokybės (V) kategorijų stulpelius ir jų sumą padalinti iš bendro patraukliosios (P), vienmatės (V), privalomosios (PR) ir neutraliosios (N) kokybių kategorijų atsakymų sumos (5 lentelė).

Skaičiuojant vidutinę nepasitenkinimo apimtį reikia vienmatės (V) ir privalomosios (PR) kokybių kategorijų atsakymų sumą padalinti iš to paties normavimo koeficiento. Minuso ženklas nepasitenkinimo apimtį skaičiavimo koeficiente atsiranda siekiant pabrėžti jo neigiamą įtaką vartotojų pasitenkinimui, jei požymis nebuvo išpildytas (Berger et al., 1993).

5 lentelė. **Vartotojų pasitenkinimo koeficientų skaičiavimo formulės**
(sudaryta autorės remiantis Matzler, 1996)

<i>Pasitenkinimo apimtis</i>	<i>Nepasitenkinimo apimtis</i>
$\frac{P + V}{P + V + PR + N}$	$\frac{V + PR}{(P + V + PR + N) * (-1)}$
Reikšmės: P- patrauklioji kokybė; V- vienmatė kokybė; PR – privalomoji kokybė; N – neutralioji kokybė	

Pasitenkinimo apimtį CS koeficientas svyruoja nuo 0 iki 1- kuo jo vertė yra arčiau 1, tuo didesnė to produkto požymio įtaka vartotojo pasitenkinimui. Jei reikšmė yra artima 0, tai reiškia, kad jo įtaka pasitenkinimui yra labai maža. Tuo pačiu metu reikia vertinti ir gautas reikšmes skaičiuojant *nepasitenkinimo apimtį*. Jei jos artimos -1, įtaka vartotojų nepasitenkinimui ypač didelė, jei produkto požymis nėra išpildytas, jei artima 0 – neišpildytas požymis nesukelia vartotojo nepasitenkinimo (Matzler et al., 1996).

2.3. Praktinis Patraukliosios kokybės modelio taikymas viešajame sektoriuje

Nors Patrauklioji kokybės teorija ir jos modelio taikymas yra labiau paplitęs privataus sektoriaus organizacijose, tačiau buvo keletas bandymų šį metodą pritaikyti ir viešajame sektoriuje. Tyrimuose Patraukliosios kokybės modelis dažnai naudojamas kartu su kitais modeliais, tokiais kaip SERVQUAL ar Kokybės funkcijos išskleidimas (KFI), nes tai leidžia tyrėjams gauti tikslesnius rezultatus.

Yeh. T.M. 2010 metais atliko tyrimą sveikatos priežiūros srityje ir įvertino sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ligoninėse. Norėdamas išsiaiškinti veiksnius, darančius įtaką pacientų pasitenkinimui naudojo KFI bei patobulintą Kano modelį. Šiuo tyrimu pirmiausia buvo ištirti vartotojų poreikiai ir lūkesčiai paslaugų atžvilgiu ir vėliau

suklasifikuoti naudojantis patobulintu Patraukliosios kokybės modeliu. Taip buvo įvertinta paslaugos požymių svarba. Tolimesnė rezultatų analizė naudojant KFI modelį pasiūlė pagerinti pirmosios pagalbos techninę įrangą, darbuotojus išsiųsti į apmokymus ir peržiūrėti turimą medicinos įrangą.

2012 metais Kano modelis buvo pritaikytas tiriant viešojo transporto paslaugų kokybę turizmo regionuose Taivane. Tyrimo tikslas buvo nustatyti veiksnius, darančius didžiausią įtaką vartotojų suvokiamai paslaugų kokybei. Tyrimas buvo nukreiptas į greitųjų traukinių paslaugų kokybę bei jos gerinimą siekiant paskatinti turistus keliauti kuo ekologiškiau. Pagal rezultatus buvo nustatyta, kad greitųjų traukinių važiavimo dažnumo, traukinių integravimo į visų tipo transporto priemonių sistemą, pervežimo paslaugų bei kelionių organizavimo patrauklumas vartotojams gali parodyti vyriausybei kryptį, kuria reikėtų vadovautis, norint pagerinti teikiamas viešojo transporto paslaugas ir siekiant inovatyvumo turizmo srityje. Šie būdai ne tik padėtų įtikinti keliautojus patogiai apžiūrėti ir aplankyti vaizdingas regiono vietas, bet ir modernizuotų paslaugų kokybę, leistų turizmo ir pramonės sritims stabiliai plėtotis (Lin, 2012).

Patraukliosios kokybės metodas buvo pritaikytas ir tiriant valstybinius vaikų darželius, tačiau buvo aiškinamasi ne esama darželių padėtis, bet galimo idealaus darželio savybės. 2001 metais Moura ir Saraiva aiškinosi, kaip būtų galima sukurti idealų darželį tiriant inžinerines, technines bei socialines jų savybes. Tyrimui atlikti buvo naudojamos kokybės planavimo priemonės siekiant jas pritaikyti idealaus vaikų darželio plėtrai, aiškinantis nustatytų skirtingų klientų segmentų (tėvų, vaikų ir auklėtojų) poreikius bei suvokimą. Į tyrimą buvo įtraukti septyni Portugalijos vaikų darželiai, atlikti 62 tiriamieji interviu ir kai kurioms suinteresuotoms šalims buvo suteikta galimybė laisvai išreikšti savo mintis ir lūkesčius apie tai, koks turėtų būti idealus vaikų darželis. Šiame tyrime buvo pritaikytas ne tik Kano modelis, bet ir KFI, Pugh metodas bei gamybos planavimo ir valdymo sistema MPM (angl. Manufacturing Process Management).

Išsiaiškinus klientų lūkesčius buvo išskirtos keturios pagrindinės idėjų grupės, klientams keliančios susirūpinimą, susijusį su vaikų darželiais:

1. Vaikų raida (įskaitant tokias vertybes kaip gyvenimas visuomenėje ir skirtumų gerbimas).
2. Atvirumas išorinei aplinkai (pagrindžiant darželio integravimu į bendruomenę, kurioje jis veikia).

3. Organizacijos kultūra (susiję su žmogiškaisiais ištekliais bei valdymo bruožais darželyje).
4. Darbo aplinka (darbinė erdvė bei įranga, turinti įtakos vaikų ir auklėtojų gerovei). (Moura, Saraiva, 2001).

Išsakyta apklaustųjų nuomonė ir išskirti lūkesčiai buvo sugrupuoti į keturias Patraukliosios kokybės kategorijas – neutraliąją, privalomąją, vienmatę ir patraukliąją. Buvo nustatyta, jog didžioji dalis paslaugos požymių buvo priskirta vienmätei dimensijai, nors dalis, priskirta patraukliosios kokybės kategorijai taip pat yra reikšminga (6 lentelė).

6 Lentelė. **Idealaus darželio požymių kokybės kategorijos** (sudaryta autorės remiantis Moura, Saraiva, 2001)

Vienmatės kokybės kategorija	Patraukliosios kokybės kategorija
1. Tinkamas santykis tarp vaikų skaičiaus ir darželio teritorijos. 2. Darželis gerbia kiekvieno vaiko individualybę. 3. Vaikai susiduria su situacijomis, kuriose patys turi priimti sprendimus. 4. Darželis turi stabilų personalą. 5. Darželyje sukurama galimybė vaikams susipažinti su vietinėmis tradicijomis ir vertybėmis.	1. Yra vaikų sportui skirta patalpa. 2. Vaikų rankdarbiai yra darželio interjero papuošimo elementai. 3. Darželio vadovas turi vadybos pagrindus. 4. Tėvai ateina į darželį pakalbėti apie asmeninę patirtį.

Taip pat buvo nustatytos darželio savybės, kurios leistų būti pranašesniu konkurencinėje aplinkoje ir kartu būtų patrauklesnis klientams:

- Gyvūnėlio laikymas – tai svarbus aspektas vaiko ugdymo veikloje ne tik dėl sentimentalių priežasčių, bet ir todėl, kad šitaip ugdomas atsakomybės jausmas.
- Darželio direktoriaus kvalifikacijos kėlimas – turėtų būti vykdomi mokymai finansų, personalo valdymo, VKV srityse tam, kad geriau spręstų darželyje kylančias problemas, sugebėtų pagerinti klientų pasitenkinimą.

- Auklėtojų ir kito pagalbinio personalo pareigybų perskirstymas – už sportinę ir kultūrinę veiklą galėtų būti atsakingi skirtingi darbuotojai, savo srities specialistai.
- Skirtingų institucijų, veikiančių įvairiose srityse, bendradarbiavimas – su tikslu, kad vaikai turėtų kuo daugiau galimybių susipažinti su kitomis kultūromis bei aplinkomis.
- Dokumento, kuriame nustatytos darželio vertybės ir tikslai sukūrimas – tai vienas iš svarbiausių žingsnių kuriant tvirtą įstaigos kultūrą. Teisių ir taisyklių rinkinys paskatins komandinį darbą, kuris yra vienas iš efektyviausių būdų sprendžiant kylančias problemas. (Moura, Saraiva, 2001).

Suderinti skirtingi ir kūrybiškai panaudoti metodai lėmė rezultatus, pagal kuriuos nustatyta, kad idealus darželis turėtų būti stipriai orientuotas į kliento poreikius, aktyviai skatinantis bendruomenę ir šeimos narius jungtis ir dalyvauti darželio veikloje, skatinti švietimo veiklą bei sąveiką su supančia aplinka.

3. PATRAUKLIOSIOS KOKYBĖS MODELIO TAIKYMAS LIETUVOS VALSTYBINIUOSE DARŽELIUOSE

3.1. Tyrimo metodologija

„Ikimokyklinio ugdymo kokybę galima vertinti keliais požiūriais: tėvų požiūriu, ikimokyklinio ugdymo paslaugų teikėjo požiūriu, paties vaiko požiūriu, vaiko raidos požiūriu (J.I. Layzer, B. D. Goodson, 2006), kurie būdami šiek tiek skirtingi neneigia vienas kito, daro įtaką ikimokyklinio ugdymo kokybės samprata.“ (Šorienė, 2012). Atliktame tyrime išnagrinėta ugdymo kokybė valstybiniuose vaikų darželiuose tėvų požiūriu, darant prielaidą, kad patys vaikai dar negali spręsti apie paslaugos kokybę. Taigi, šiame tiriamajame darbe tėvai, kaip paslaugos pirkėjai, atliko tiriamojo vartotojo vaidmenį ir buvo prilyginami klientams. Metodologija padėjo išsiaiškinti ir įvertinti, kurios vaikų darželių savybės yra svarbiausios klientui, bei kokioms kokybės kategorijoms jas galima priskirti. Taip pat buvo įvertinti klientų pasitenkinimo/ nepasitenkinimo lygiai bei konkrečių savybių svarba. Visa tai išnagrinėjus padarytos išvados ir pateikti kokybės gerinimo siūlymai.

Tyrimo objektas. Tyrimui buvo pasirinkta tirti Lietuvoje veikiančių valstybinių ikimokyklinio ugdymo įstaigų kokybę.

Tyrimo tikslas – nustatyti svarbiausias valstybinių darželių veiklos kokybės savybes, kurios daro didžiausią įtaką klientų pasitenkinimui bei suvokiamos kokybės vertinimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti klientų suvokiamą valstybinių darželių paslaugų kokybę.
2. Suskirstyti klientų suvokiamas valstybinių darželių paslaugų kokybės savybes į kokybės kategorijas pagal Patraukliosios kokybės modelį.
3. Ištirti, kaip klientai prioretizuoja darželių savybes.

Šiame darbe buvo nagrinėjamos tik tos ikimokyklinio ugdymo įstaigų sritys, kurios yra tiesiogiai siejamos su klientų pasitenkinimu arba gali turėti tam įtakos. Į analizuojamas veiklas įeina ne tik vaikų priežiūra dienos metu, bet ir darželio infrastruktūra, sauga ar darbuotojų požiūrio vertinimas.

Norint įvertinti vartotojų pasitenkinimą teikiamomis valstybinių darželių paslaugomis, reikia nuspręsti, pagal kokius kriterijus turėtų būti vertinama paslaugų kokybė.

Zeitham, Parasuraman ir Berry 1992 m. pristatė naują modelį paslaugų srityje (šaltinis: RATER modelio naudojimas paslaugų srityje). Jie išskyrė penkias dimensijas, kurias vartotojai dažniausiai įvertina renkantis vieną ar kitą paslaugą:

- Patikimumas (angl. reliability);
- Užtikrinimas (angl. assurance);
- Apčiuopiamumas (angl. tangibles);
- Įsijautimas (angl. empathy);
- Atsakomumas / reakcija (angl. responsiveness).

Šis modelis sutrumpintai vadinamas RATER penkių paslaugų kokybės modeliu (7 lentelė. kitame puslapyje). Buvo pastebėta, jog aukščiau išvardintos penkios dimensijos gali būti pritaikomos įvairaus pobūdžio organizacijoms ir sektoriams, tačiau būtent nuo to priklausys kiekvienos dimensijos svarba. Modelis naudojamas vartotojų lūkesčių identifikavimui ir vertinimui, paslaugų planavimui bei gerinimui bei vartotojų pasitenkinimo matavimui. Būtent dėl šių priežasčių modelis buvo integruotas į šį tiriamąjį darbą.

7 lentelė. **Rater modelis – paslaugų kokybės rodikliai**
(sudaryta autorės remiantis šaltiniu: RATER modelio lentelė)

Rodiklis	Rodiklio samprata	Specifiniai kriterijai, kuriuos naudoja klientai
PATIKIMUMAS Pažadų įvykdymas	Gebėjimas teikti paslaugas patikimai ir tiksliai.	• Savalaikiškumas • Pastovumas, reguliarumas • Tikslumas
UŽTIKRINIMAS Tikėjimo ir pasitikėjimo įteigimas	Darbuotojų žinios ir mandagumas, sugebėjimas sudaryti patikimą įvaizdį jų teikiamomis paslaugomis.	• Darbuotojų kompetencija • Pagarba klientams • Patikimumas • Sąžiningumas ir konfidencialumas • Saugumas
APČIUOPIAMUMAS Fizinė paslaugos pusė	Fiziniai ar vaizdiniai teikiamos paslaugos aspektai.	• Fizinės priemonės • Įmonės įranga ir įrengimai • Technologijos • Darbuotojų apranga • Komunikacijos priemonės
ĮSIJAUTIMAS Individualus kliento aptarnavimas	Darbuotojų gebėjimas individualiai rūpintis kiekvienu klientu individualiai, įsijaučiant į jo situaciją.	• Darbuotojų, paslaugos, informacijos pasiekiamumas • Komunikacija (aiški, tinkama, laiku) • Kliento supratimas • Paslaugos, atitinkančios klientų poreikius • Individualus dėmesys
REAGAVIMAS Noras padėti	Darbuotojų noras padėti klientams ir greitai teikti paslaugas.	• Noras padėti • Greitas reagavimas į klausimus, prašymus • Problemų sprendimas • Skundų nagrinėjimas • Lankstumas

Kuriant apklausos klausimyną buvo naudojamosi RATER penkių paslaugų kokybės modeliu – buvo išskirti kriterijai iš kiekvieno rodiklio, tinkamiausi darželių paslaugoms apibūdinti.

Tyrimo metodika. Tyrimui atlikti buvo naudojamas anketinės apklausos metodas. Šis metodas pasirinktas todėl, kad, nagrinėjant produkto savybių įtaką klientų kokybės vertinimui bei pasitenkinimui, jis geriausiai padės pasiekti tyrimo tikslus bei rezultatus. Be to, anketa yra lengvas ir pigus apklausos būdas. Anketa buvo sudarinėjama remiantis Kano metodologija.

Anketa buvo sudaryta iš keturių dalių (Priedas Nr. 2): įvadinė dalis, bendro pobūdžio klausimai, pagrindinė klausimyno dalis su integruotais klausimais pagal Likerto skalę bei Kano modelio klausimynu ir paskutinioji - demografinė dalis.

Bendro pobūdžio klausimų dalyje (4-6 ir 9 kl.) buvo formuluojami klausimai, kurie padėjo atskleisti klientų lūkesčius ar jau patirtus nepasitenkinimus. 4 klausimas leido sužinoti respondentų požiūrį į teikiamas paslaugas ir jų kokybę. 5 klausimas buvo skirtas nustatyti norus ir problemas, kurios iki šiol yra neatskleistos. 6 klausimas padėjo nustatyti savybes, kurių klientai aiškiai reikalauja. O 9-tu klausimu buvo siekiama nustatyti tokius norus ir lūkesčius, apie kuriuos klientas žino, bet kurie dar nėra kol kas išpildyti.

Pagrindinė anketos dalis. 7 klausime buvo naudojami pagal Likerto skalę suformuluoti klausimai, kurie leido įvertinti paslaugos savybių svarbą. Savybės vertinamos nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu) balų. Toliau buvo pateikiami klausimai, sudaryti pagal N. Kano penkių lygių klausimyno metodologiją (8 kl). Klausimai buvo pritaikyti paslaugų, o ne prekės vertinimui, tačiau visa metodologija nuo to nepakito. Kiekvienas klausimas buvo sudarytas iš dviejų dalių: kaip jūs jaustumėtės, jei paslauga turėtų šią savybę (funkcinis klausimas), ir kaip jūs jaustumėtės, jei šios savybės paslauga neturėtų (disfunkcinė klausimo forma) (Kano et al., 1984; Bergeret al., 1993 cit. pagal Rejeb, 2011). Kiekvienai klausimo daliai klientas turėjo pasirinkti vieną iš penkių pateiktų atsakymų. Remiantis atsakymais kiekviena savybė buvo priskirta vienai iš penkių kategorijų – patraukliajai, vienmatei, privalomajai, neutraliajai arba atvirkštinei.

Paskutinėje, *demografinėje dalyje*, buvo užduodami klausimai, kurie leido nustatyti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, bei pajamas, gaunamas per mėnesį.

Imties apskaičiavimas. Imtis buvo apskaičiuota atsižvelgiant į populiaciją Lietuvos Respublikoje. Nagrinėjamu atveju respondentai buvo tėvai (vaiko tėtis arba mama),

kurių mažametis lanko vieną iš valstybinių ikimokyklinių įstaigų. Pagal statistikos departamento duomenis ikimokyklinio ugdymo auklėtinių skaičius 2012 metais Lietuvoje buvo 104 530.

Imties dydis buvo skaičiuojamas naudojantis formule:

$$n = \frac{z^2 \times p \times (100 - p)}{e^2} \quad (1)$$

kur: n – reikiamas imties dydis, z – standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį (kai patikimumas 95%, $z = 1,96$), e – atrankos paklaida ($e = 10\%$), o p – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas ($p = 50\%$).

Imties dydis koreguotas pagal populiacijos dydį:

$$n_1 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{pop}} \quad (2)$$

čia: n_1 – imties dydis koreguotas pagal populiacijos dydį, pop – visos populiacijos dydis.

Remiantis formule gautas imties dydis – 96. 10% paklaida buvo pasirinkta todėl, jog šiam tyrimui nėra reikalingas didelis skaičius respondentų – nedidelės grupės atsakymai atspindės daugumos nuomonę.

Duomenų surinkimas. Tyrimui atlikti reikalingi duomenys buvo surinkti patalpinus iš anksto paruoštą klausimyną į internetinėje erdvėje veikiančią tinklalapį. Nuoroda su internetine apklausa buvo platinama socialiniuose tinklalapiuose, tikslinių grupių forumuose bei siunčiama elektroniniu paštu. Anketa buvo anoniminė, siekiant didesnio respondentų objektyvumo bei nuoširdumo.

Duomenų apdorojimas. Pirmiausia buvo patikrinti duomenys ir jų tikrumas (ar atsakymai yra adekvatūs, ar tinkamai užpildyta anketa). Netinkamos anketos buvo pašalintos ir toliau nebenagrinėjamos. Statistinei duomenų analizei buvo naudotas N. Kano patraukliosios kokybės teorijos metodas, duomenys įvertinti SPSS programa, naudojantis Chi kvadrato kriterijumi bei klausimų patikimumo vertinimu. Grafikai bei diagramos, atspindintys duomenis, buvo sudaryti naudojantis Microsoft Office Excel programa.

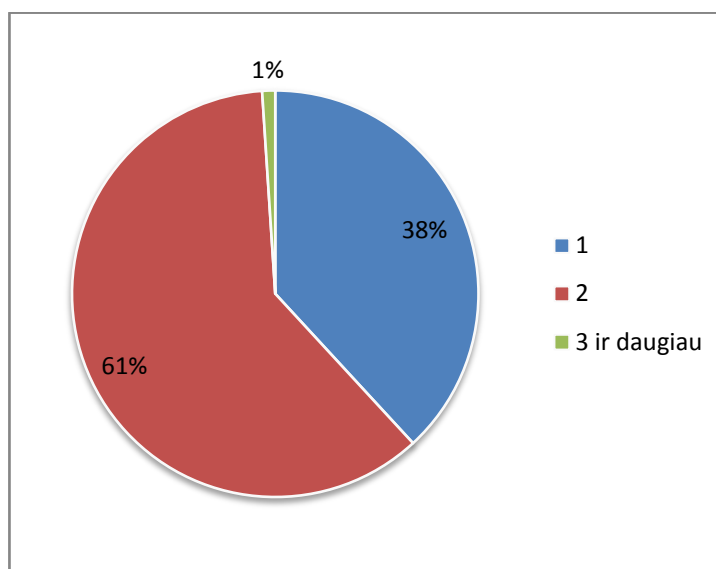
3.2. Valstybinių vaikų darželių klientų lūkesčių tyrimo duomenų analizė

Tyrimo apklausoje dalyvavo 97 respondentai. Tarp apklaustųjų buvo 99% moterų ir 1% vyrų. Tai paaiškint būtų galima tuo, jog mamos dažniau laiką leidžia internetinėse svetainėse diskutuodamos vaikų auginimo klausimais. Iš apklaustųjų net 81,4% nurodė savo amžiaus intervalą tarp 26-35 m., 12,4% respondentų patenka į amžiaus intervalą nuo 36-45 m., 5,2% - nuo 18 iki 25 m., ir 1% - grupėje nuo 46 iki 55 metų.

Net 81,4% respondentų atsakė turintys aukštąjį išsilavinimą. Tiek profesinį, tiek aukštesnįjį išsilavinimą teigė turintys po 8,2% , o 2,1% - nebaigę vidurinio.

Pagal gaunamas šeimos pajamas per mėnesį respondentų pasiskirstymas buvo toks: iki 1000 Lt/mėn. (1%); 1001 – 2000 Lt/mėn. (13.4%); 2001 – 3000 Lt/mėn. (21.6%); 3001 – 4000 Lt/mėn. (24.7%) ir daugiau nei 4000 Lt/mėn. (39.3%). Atitinkamai į klausimą, kiek vidutiniškai sumoka per mėnesį darželiui už vieno vaiko priežiūrą, respondentai, vedantys vaikus į valstybinį darželį, 64,13% atsakė, jog sumoka iki 200 Lt/mėn., o likę 35,86% moka tarp 200 ir 400 Lt per mėnesį.

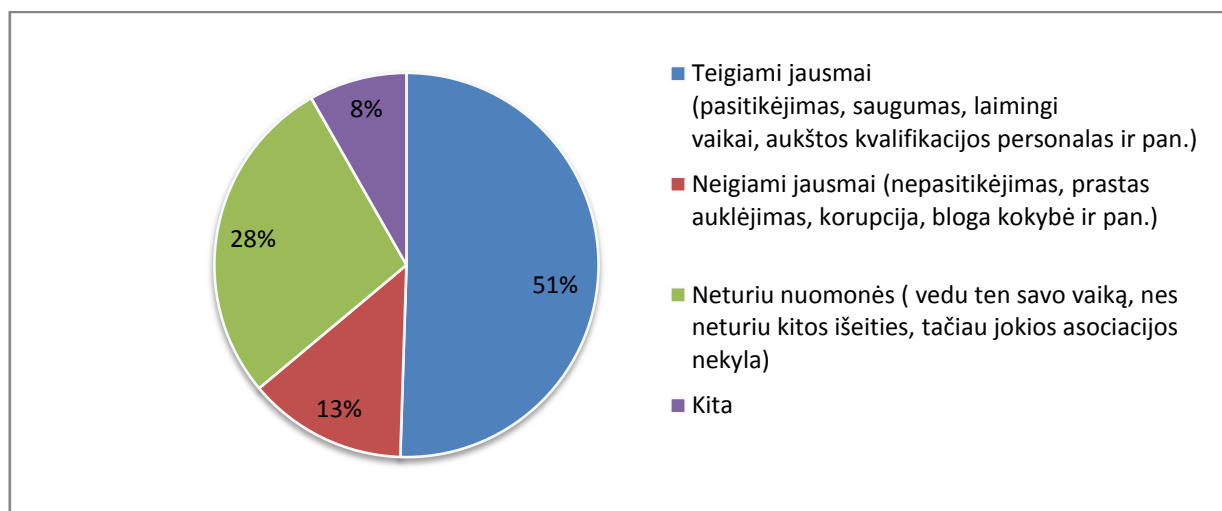
Atsakymo į klausimą, kiek vaikų auga šeimoje, rezultatai pavaizduoti 4 paveiksle.



4 pav. Vaikų skaičius šeimoje (%) (sudaryta autorės)

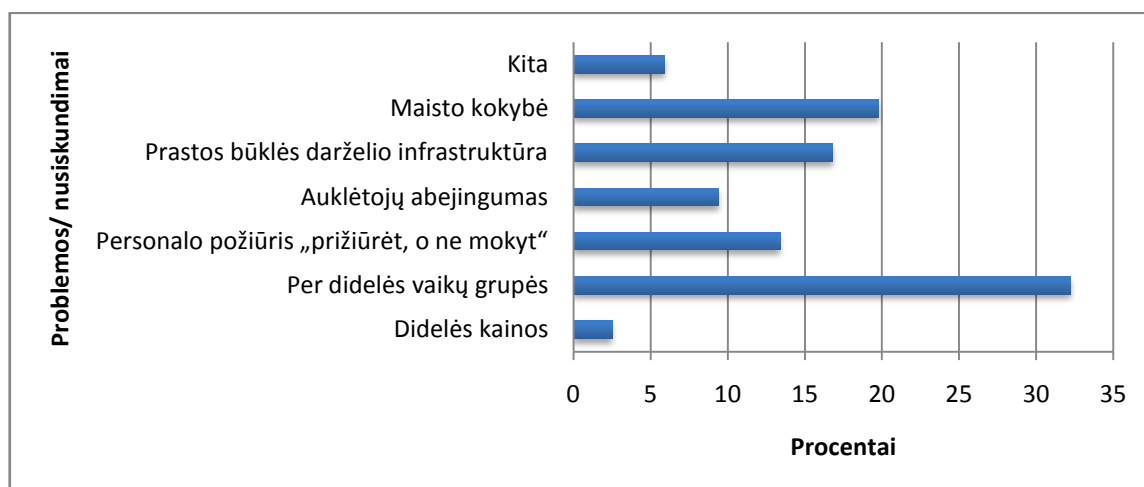
Į klausimą „Kokios asociacijos kyla pagalvojus apie valstybinius vaikų darželius?“ atsakymai pasiskirstė netolygiai (5 pav. kitame puslapyje). Pusė respondentų (51%) atsakė, jog jiems kyla teigiami jausmai (pasitikėjimas, saugumas, laimingi vaikai,

aukštos kvalifikacijos personalas ir pan.). Neigiami jausmai asocijuojasi 13 % respondentų, o 28% - teigė neturintys nuomonės. Respondentai, pasirinkę variantą „Kita“ (8%), argumentavo savo pasirinkimą keliais variantais – vieni teigė, jog nors ir daug dalykų šiuose darželiuose reikėtų keisti, tačiau juos tenkina kaina; antri – jog apsisprendimui įtakos daro auklėtojos, nes jos labai skirtingos ir nuo jų labai daug kas priklauso (tai buvo dažniausia respondentų išsakyta priežastis), tretiems iki teigiamo įvertinimo pritrūko saugumo jausmo.



5 pav. Su valstybiniais vaikų darželiais asocijuojantys jausmai (sudaryta autorės)

Į klausimą apie matomas problemas ir defektus valstybiniuose darželiuose (6 pav.), respondentai kaip dažniausią atsakymą pasirinko „Per didelės vaikų grupės“ (32,2%). Nepatenkinti maisto kokybe buvo 19,8%, darželio infrastruktūros būkle – 16,8%. Taip pat respondentai išsakė nemažą nepasitenkinimą apie darželio auklėtojų požiūrį bei darbą – netinkamu požiūriu nepatenkinti 13,4%, o auklėtojų abejingumu- 9,4%.

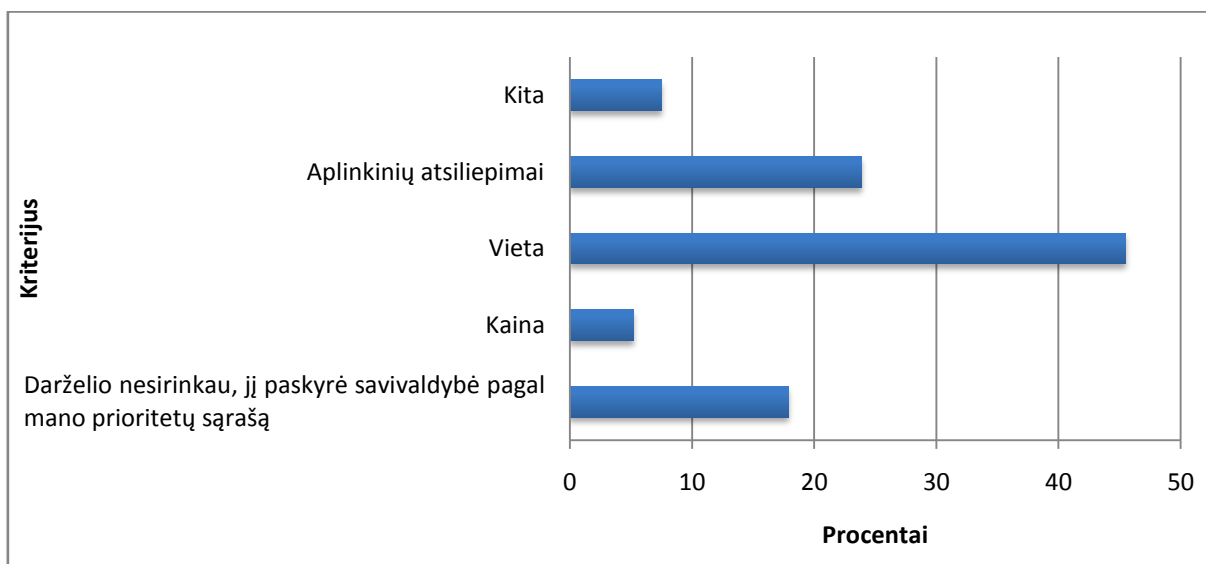


6 pav. Problemos ir nusiskundimai, siejami su valstybiniais vaikų darželiais (%) (sudaryta autorės)

Patikrinus skalės patikimumą Pagal reikšmingumo lygmenį (p) atsakymai pagal amžių bei šeimos pajamas reikšmingai nesiskiria ($p>0,05$), tačiau išsilavinimas vienoje kategorijoje yra reikšmingas – ($p=0$) vertinant kainas. Tai rodo, jog respondentams, turintiems profesinį išsilavinimą, didelė kaina yra didesnė problema, nei aukštąjį išsilavinimą turintiems respondentams. Respondentai, pasirinkę atsakymą „Kita“ įvardino kelias klausimyne neišvardintas problemas:

1. Sudėtinga gauti vietą valstybiniame darželyje;
2. Auklėtojų pasyvumas arba nesugebėjimas susitvarkyti su grupe;
3. Sveikatingumo programos nebuvimas, o tai daro įtaką dideliam sergamumui, net utėlių atsiradimui;
4. Korupcijos lygis.

Toliau buvo prašyta respondentų nurodyti kriterijus, pagal ką jie vadovaujasi rinkdami darželį, į kurį ves savo vaiką/-us (7 pav.). Nors ir tėvai beveik neturi galimybės rinktis darželio, nes šie jiems priskiriami pagal gyvenamą vietą, tačiau galima pasirinkti kelis variantus ir juos išreitinguoti prioriteto tvarka.

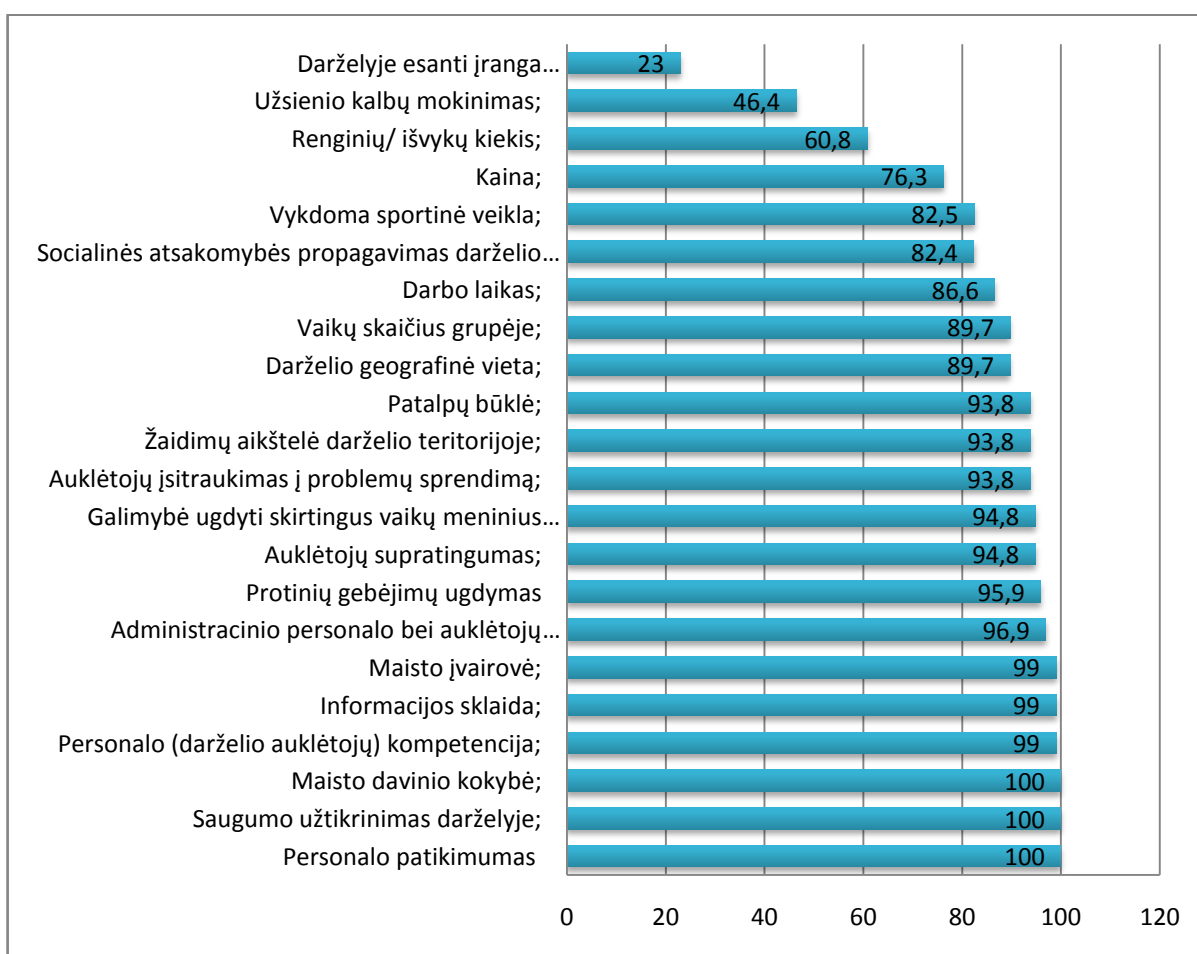


7 pav. Kriterijai, darantys įtaką darželio pasirinkimui (%) (sudaryta autorės)

Atsakymai pasiskirstė taip: daugiausia respondentų (45,5%) teigė, jog didelės įtakos pasirinkimui turėjo darželio vieta; 23,9% respondentų įtaką daro aplinkinių atsiliepimai; 17,9% - atsakė, kad darželio nesirinko, jį paskyrė savivaldybė pagal prioritetų

sąrašą, ir vos 5,2% respondentų atsakė, jog kaina turėjo įtakos pasirinkimui. Prie papildomų atsakymų buvo dar kartą įvardinti teiginiai, jog darželis buvo paskirtas pagal gyvenamą vietą ir kad respondentai buvo laimingi, jog vaikai buvo išvis priimti į darželį. Pagal reikšmingumo lygį p atsakymai pagal respondentų amžių, išsilavinimą bei šeimos gaunamas pajamas nesiskiria ($p>0,05$).

Vertinant darželių savybes pagal svarbą, atsakymai mažai kuo skyrėsi – beveik visos savybės respondentams pasirodė „Labai svarbios“ arba „Svarbios“, tačiau išreitingavus, kriterijai pateikiami 8 pav.



8 pav. Valstybinių darželių teikiamų paslaugų savybių svarba (%) (sudaryta autorės)

Iš 8 pav. Matyti, jog respondentams svarbiausios valstybinių darželių teikiamų paslaugų savybės yra personalo patikimumas, saugumo užtikrinimas darželyje bei maisto daavinio kokybė. Mažiau svarbūs pasirodė tokie kriterijai kaip darželio darbo laikas, socialinės atsakomybės propagavimas ar kaina. Paskutinėse vietose liko renginių ir išvykų kiekis, užsienio kalbų mokymas bei darželyje esanti įranga (kompiuteriai, interaktyvios lentos ir kt.). Atlikus patikimumo įvertinimą Cronbach alpha= 0,81 ($>0,6$).

Respondentai buvo prašomi pagal Kano klausimyną įvertinti kiekvieną paslaugos savybę iš funkcinės ir disfunkcinės pusės. Pagal jų atsakymus savybės buvo priskirtos tam tikroms kategorijoms. Bendras visų savybių pasiskirstymas pateiktas 8 lentelėje.

8 lentelė. Valstybinis darželių paslaugų savybių kokybės vertinimas pagal Kano modelį (sudaryta autorės)

	Patraukioji	Vienmatė	Privalomoji	Neutrali	Atvirkštinė	Ginčytina	Dimensija
Darželio geografinė vieta	43,3	39,18	2,06	13,4	1,03	1,03	Patraukioji
Personalo (darželio auklėtojų) kompetencija	3,09	73,2	18,56	5,15	0	0	Vienmatė
Personalo patikimumas	1,03	78,35	19,59	1,03	0	0	Vienmatė
Administracinio personalo bei auklėtojų paslaugumas	6,19	44,33	38,14	10,31	1,03	0	Vienmatė
Auklėtojų supratingumas	8,25	59,79	22,68	9,28	0	0	Vienmatė
Auklėtojų įsitraukimas į problemų sprendimą	5,15	59,79	24,74	9,28	1,03	0	Vienmatė
Informacijos sklaida	21,65	38,14	18,56	19,59	1,03	1,03	Vienmatė
Kaina	7,22	54,64	25,77	12,37	0	0	Vienmatė
Darbo laikas	18,56	55,67	9,28	16,49	0	0	Vienmatė
Patalpų būklė	3,09	71,13	23,71	2,06	0	0	Vienmatė
Vaikų skaičius grupėje	1,03	7,22	1,03	13,4	77,32	0	Atvirkštinė
Renginių/ išvykų kiekis	29,9	21,65	8,25	38,14	2,06	0	Neutralioji
Žaidimų aikštelė darželio teritorijoje	37,11	38,14	8,25	16,49	0	0	Vienmatė
Vykdoma sportinė veikla	13,4	48,45	14,43	23,71	0	0	Vienmatė
Maisto daavinio kokybė	1,03	76,29	18,56	3,09	0	1,03	Vienmatė
Maisto įvairovė	13,4	63,92	14,43	8,25	0	0	Vienmatė
Galimybė ugdyti skirtingus vaikų meninius gebėjimus	9,28	63,92	17,53	8,25	0	1,03	Vienmatė
Užsienio kalbų mokymas	35,05	13,4	5,15	44,33	1,03	1,03	Neutralioji
Protinių gebėjimų ugdymas	13,4	56,7	18,56	11,34	0	0	Vienmatė
Darželyje esanti įranga	18,56	8,25	4,12	57,73	11,34	0	Neutralioji
Socialinės atsakomybės propagavimas darželio veikloje	11,34	57,53	8,25	22,68	0	0	Vienmatė
Saugumo užtikrinimas darželyje	1,03	81,44	14,43	3,09	0	0	Vienmatė

Pagal šiuos atsakymus, vienintelė savybė, priskirta *patraukliajai kokybei* yra darželio geografinė vieta (43,3%) – tai atsakymų derinys, kai „patinka šiai savybei esant, bet jos nebuvimas nepasitenkinimo nesukelia“.

Daugiausia savybių buvo priskirta *vienmatės kokybės kategorijai* – tai personalo (darželio auklėtojų) kompetencija (73,2%), personalo patikimumas (78,35%), administracinio

personalo bei auklėtojų paslaugumas (44,33%), auklėtojų supratingumas bei auklėtojų įsitraukimas į problemų sprendimą (59,79%), informacijos sklaida (38,14%), darbo laikas (55,67%), patalpų būklė (71,13%), žaidimų aikštelė darželio teritorijoje (38,14%), vykdoma sportinė veikla (48,45%), maisto daavinio kokybė (76,29%), maisto įvairovė (63,92%), protinių gebėjimų ugdymas (56,70%), socialinės atsakomybės propagavimas darželio veikloje (57,53%) bei saugumo užtikrinimas darželyje (81,44%). Respondentams „patinka, kai jos yra“ ir „nepatinka, kai jų nėra“.

Vertinant renginių/ išvykų kiekį (38,14%), Užsienio kalbų mokymas (44,33%) bei Darželyje esanti įranga (57,73%) respondantai dažniausiai pasirinko atsakymą „man nesvarbu, ar ši savybė yra, ar nėra“, todėl šios savybės priskirtos *neutralios* kokybės kategorijai.

Vaikų skaičius grupėje buvo įvertintas kaip *atvirkštinė* paslaugos savybė (77,32%)- respondantai norėtų, jog vaikų skaičius grupėje būtų mažesnis, o ne didelis.

Taip pat atliekant tyrimą N.Kano teorijoje buvo pastebėtas vienas aspektas, kurį rekomenduojama pakeisti. Pagal 4 lentelę matyti, kad, jei ir į funkcinį, ir į disfunkcinį klausimus buvo atsakyta tuo pačiu atsakymu (pvz. : Man tai „privaloma, būtina“ savybė), tai tokia savybė laikoma neutralia. Tačiau autorės nuomone, taip atsakantis respondentas arba nesupranta klausimo, arba meluoja. Pavyzdys:

- Funkcinis klausimas- Vaikų skaičius grupėje yra didelis ; Atsakymas- aš to tikiuosi.
- Disfunkcinis klausimas- Vaikų skaičius grupėje yra nedidelis; Atsakymas – aš to tikiuosi.

Todėl siūloma pakoreguoti kokybės kategorijų vertinimo lentelę, nes adekvačiai atsakantis respondentas į neigiamą ir teigiamą klausimus nesirinktų vienodų atsakymų, išskyrus, kai pasirinktas atsakymo variantas yra „nesvarbu“. 9-oje lentelėje (kitame puslapyje) matyti koreguota kokybės kategorijų vertinimo lentelė. Mėlynai pažymėti laukeliai rodo kokybės kategorijos pakeitimą iš Neutralios į Ginčytiną kokybės kategoriją. Gali būti, kad šis pakeitimas analizuojant respondentų atsakymus į pateiktus klausimus, turės įtakos galutiniam kokybės kategorijų vertinimui ir, galbūt nežymiai, tačiau gali pakeisti vertinimo rezultatus.

9 lentelė. Koreguota Kano kokybės kategorijų vertinimo lentelė (sudaryta autorės)

Kliento poreikiai → ↓		Disfunkciniai				
		Patinka	Privaloma	Nesvarbu	Priimtina	Nepatinka
Funkciniai	Patinka	G	P	P	P	V
	Privaloma	A	G	N	N	PR
	Nesvarbu	A	N	N	N	PR
	Priimtina	A	N	N	G	PR
	Nepatinka	A	A	A	A	G
* Reikšmės: P- patrauklioji ; V- vienmatė; PR- privalomoji; A- atvirkštinė; N- neutrali; G - ginčytina						

Naudojantis koreguota Kano kokybės kategorijų vertinimo lentele respondentų atsakymai buvo dar kartą kategorizuoti į penkias kategorijas pagal Kano modelį. Nors kai kurios savybės ir buvo šį kartą priskirtos „ginčytinai“ kategorijai, tačiau žymiam pakeitimui įtakos nepadarė – visi valstybinių darželių požymiai liko tose pačiose kokybės kategorijose, tik jų procentinis pasiskirstymas šiek tiek pakito (10 lentelė, kitame puslapyje).

10 lentelė. Valstybinis darželių paslaugų savybių kokybės vertinimas pagal koreguotą Kano kokybės kategorijų vertinimo lentelę (sudaryta autorės)

	Patraukioji	Vienmatė	Privalomoji	Neutrali	Atvirkštinė	Ginčytina	Dimensija
Darželio geografinė vieta	43,3	39,18	2,06	12,37	1,03	2,06	Patraukioji
Personalo (darželio auklėtojų) kompetencija	3,09	73,2	18,56	5,15	0	0	Vienmatė
Personalo patikimumas	1,03	78,35	19,59	0	0	1,03	Vienmatė
Administracinio personalo bei auklėtojų paslaugumas	6,19	44,33	38,14	9,28	1,03	1,03	Vienmatė
Auklėtojų supratingumas	8,25	59,79	22,68	8,25	0	1,03	Vienmatė
Auklėtojų įsitraukimas į problemų sprendimą	5,15	59,79	24,74	8,25	1,03	1,03	Vienmatė
Informacijos sklaida	21,65	38,14	18,56	18,56	1,03	2,06	Vienmatė
Kaina	7,22	54,64	25,77	10,31	0	2,06	Vienmatė
Darbo laikas	18,56	55,67	9,28	15,46	0	1,03	Vienmatė
Patalpų būklė	3,09	71,13	23,71	1,03	0	1,03	Vienmatė
Vaikų skaičius grupėje	1,03	7,22	1,03	12,37	77,32	1,03	Atvirkštinė
Renginių/ išvykų kiekis	29,9	21,65	8,25	35,05	2,06	3,09	Neutralioji
Žaidimų aikštelė darželio teritorijoje	37,11	38,14	8,25	15,46	0	1,03	Vienmatė
Vykdoma sportinė veikla	13,4	48,45	14,43	22,68	0	1,03	Vienmatė
Maisto daavinio kokybė	1,03	76,29	18,56	2,06	0	2,06	Vienmatė
Maisto įvairovė	13,4	63,92	14,43	6,19	0	2,06	Vienmatė
Galimybė ugdyti skirtingus vaikų meninius gebėjimus	9,28	63,92	17,53	7,22	0	2,06	Vienmatė
Užsienio kalbų mokymas	35,05	13,4	5,15	41,24	1,03	4,12	Neutralioji
Protinių gebėjimų ugdymas	13,4	56,7	18,56	8,25	0	3,09	Vienmatė
Darželyje esanti įranga	18,56	8,25	4,12	55,67	11,34	2,06	Neutralioji
Socialinės atsakomybės propagavimas darželio veikloje	11,34	57,53	8,25	21,65	0	1,03	Vienmatė
Saugumo užtikrinimas darželyje	1,03	81,44	14,43	2,06	0	1,03	Vienmatė

Toliau, norint sužinoti vidutinę paslaugos požymio poreikio įtaką klientų pasitenkinimui, buvo apskaičiuotas *Vartotojų pasitenkinimo koeficientas*. Taip apskaičiuota ar paslaugos požymio išpildymas gali sukelti kliento pasitenkinimą, ar šio požymio išpildymas vos apsaugo klientą nuo nepasitenkinimo. Minuso ženklas nepasitenkinimo apimtį skaičiavimo koeficiente atsiranda siekiant pabrėžti jo neigiamą įtaką klientų pasitenkinimui, jei požymis nebuvo išpildytas (Berger et al., 1993). Gauti duomenys pateikti 11 lentelėje (kitame puslapyje).

11 lentelė. **Vartotojų pasitenkinimo koeficientas pagal gautus apklausos duomenis**
(sudaryta autorės)

	Pasitenkinimo koeficientas	Nepasitenkinimo koeficientas	Skirtumas
Darželio geografinė vieta	0,84	-0,42	-1,26
Personalo (darželio auklėtojų) kompetencija	0,76	-0,92	-1,68
Personalo patikimumas	0,79	-0,98	-1,77
Administracinio personalo bei auklėtojų paslaugumas	0,51	-0,83	-1,34
Auklėtojų supratingumas	0,68	-0,82	-1,51
Auklėtojų įsitraukimas į problemų sprendimą	0,66	-0,85	-1,51
Informacijos sklaida	0,61	-0,58	-1,19
Kaina	0,62	-0,80	-1,42
Darbo laikas	0,74	-0,65	-1,39
Patalpų būklė	0,74	-0,95	-1,69
Vaikų skaičius grupėje	0,36	-0,36	-0,73
Renginių/ išvykų kiekis	0,53	-0,31	-0,83
Žaidimų aikštelė darželio teritorijoje	0,75	-0,46	-1,22
Vykdoma sportinė veikla	0,62	-0,63	-1,25
Maisto daavinio kokybė	0,78	-0,96	-1,74
Maisto įvairovė	0,77	-0,78	-1,56
Galimybė ugdyti skirtingus vaikų meninius gebėjimus	0,74	-0,82	-1,56
Užsienio kalbų mokinimas	0,49	-0,19	-0,68
Protinių gebėjimų ugdymas	0,70	-0,75	-1,45
Darželyje esanti įranga	0,30	-0,14	-0,44
Socialinės atsakomybės propagavimas darželio veikloje	0,69	-0,66	-1,35
Saugumo užtikrinimas darželyje	0,82	-0,96	-1,78

Pasitenkinimo apimtios CS koeficientas svyruoja nuo 0 iki 1- kuo jo vertė yra arčiau 1, tuo didesnė to produkto požymio įtaka vartotojo pasitenkinimui. Jei reikšmė yra artima 0, tai reiškia, kad jo įtaka pasitenkinimui yra labai maža. Tuo pačiu metu reikia vertinti ir gautas reikšmes skaičiuojant *nepasitenkinimo apimtį*. Jei jos artimos -1, įtaka vartotojų nepasitenkinimui ypač didelė, jei produkto požymis nėra išpildytas, jei artima 0 – neišpildytas požymis nesukelia vartotojo nepasitenkinimo (Matzler et al., 1996). Gauti duomenys dar kartą patvirtina savybių pasiskirstymą kategorijomis pagal Kano modelį. Pagal pasitenkinimo koeficientą matyti, jog savybės, kurias išpildžius, būtų pasiektas didesnis respondentų pasitenkinimas yra darželio vieta (kuri buvo įvardinta kaip patrauklioji savybė pagal Kano modelį), saugumo užtikrinimas darželyje, personalo patikimumas bei maisto daavinio kokybė.

Mažesnę pasitenkinimo koeficientą turi užsienio kalbų mokymas, vaikų skaičius grupėje bei darželyje esanti įranga. Tai rodo, kad respondentams šių savybių išpildymas ir gerinimas nėra toks svarbus.

Taip pat labai svarbu atkreipti dėmesį nepasitenkinimo koeficiento duomenis. Savybių, kurių koeficientas artėja link -1, neišpildymas sukelia respondentų nepasitenkinimą. Prie savybių, kurių nebuvimas sukelia didžiausią respondentų nepasitenkinimą, būtų galima priskirti personalo patikimumą (-0,98), saugumo užtikrinimą darželyje (-0,96), maisto davinio kokybę (-0,96), patalpų būklę (-0,95) bei personalo kompetenciją (-0,92). Mažiausią nepasitenkinimą sukeltų savybių „darželyje esanti įranga“, „užsienio kalbų mokymas“, „vaikų skaičius grupėje“ bei „renginių/ išvykų kiekis“ nebuvimas.

Taigi pagal didžiausią atotrūkį (skirtumą) tarp savybių pasitenkinimo ir nepasitenkinimo koeficientų matyti, jog, norint didinti klientų pasitenkinimą valstybinių darželių paslaugomis, pirmiausia reikia užtikrinti saugumą darželio teritorijoje, personalo patikimumą, gerinti maisto kokybę bei patalpų būklę. O su tokių savybių kaip „darželyje esanti įranga“, „užsienio kalbų mokymas“ ar „renginių bei išvykų kiekis“ esama padėtimi klientai dar gali susitaikyti, nes jos nėra tokios svarbios ir jų gerinimas nesukeltų labai didelio pasitenkinimo. Įdomu tai, jog vaikų skaičius grupėje nėra toks svarbus nei klientų pasitenkinimui, nei nepasitenkinimui – abu koeficientai yra artimesni 0, kai tuo tarpu atsakymuose į atvirus klausimus respondentai piktinosi didelėmis vaikų grupėmis ir pagal Kano teoriją ši savybė buvo priskirta prie „atvirkštinės“ kategorijos. Tai gali reikšti, jog respondentams taip svarbu gauti vietą valstybiniuose darželiuose, jog vaikų skaičius grupėje tampa nebe tokiau reikšmingu faktoriumi.

3.3. Privačių vaikų darželių klientų lūkesčių tyrimo duomenų analizė

Atlikus valstybinių vaikų darželių tyrimą buvo nuspręsta palyginimui ištirti ir klientų, vedančių savo vaikus į privačius darželius, nuomonę. Kadangi Lietuvos statistikos departamentas tikslių duomenų, kiek vaikų vedama į privačius vaikų darželius ar kiek iš viso Lietuvoje veikia privačių darželių, nepateikia, imtis buvo pasirinkta tokia pati, kaip ir ketinant apklausti valstybinių vaikų darželių klientus - t.y. 96.

Deja, nors ir anketa (Priedas Nr. 3) buvo platinama internetu, per socialinius tinklus, el. paštu bei su kai kuriais darželių vadovais tartasi asmeniškai dėl anketų platinimo, anketų pavyko surinkti mažiau, negu planuota – 26. Surinkus tokį kiekį anketų paklaidos

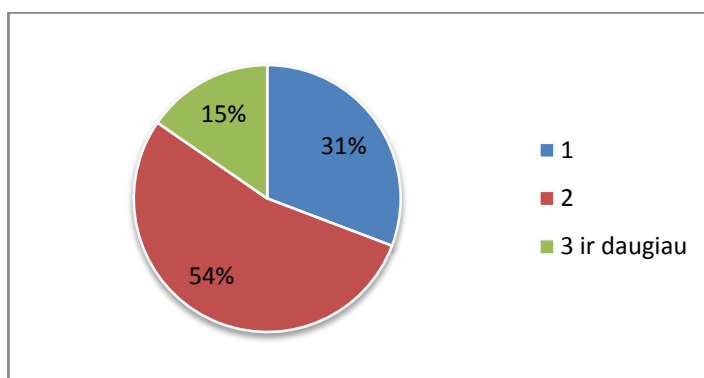
dydis išaugo iki 20%. Galimos kelios pasyvumo priežastys – privačiuose darželiuose nuolatos domimasi klientų poreikiais bei egzistuoja grįžtamojo ryšio anketos, todėl papildomų apklausų pildymas, siekiant išsiaiškinti klientų lūkesčius, nėra pakankamas motyvas jas platinti, taip pat klientai, vedantys vaikus į privačius darželius yra labiau patenkinti ir linkę mažiau skųstis.

Antroje tyrimo apklausoje, skirtoje privačių darželių klientams, dalyvavo 26 respondentai. Tarp apklaustųjų buvo 77% moterų ir 23% vyrų. Iš apklaustųjų 61,5% nurodė savo amžiaus intervalą tarp 26-35 m., 30,7% respondentų patenka į amžiaus intervalą nuo 36-45 m., 7,7% - nuo 18 iki 25 m.

Net 92,3% respondentų atsakė turintys aukštąjį išsilavinimą, o aukštesnįjį išsilavinimą teigė turintys 7,7% respondentų.

Pagal gaunamas šeimos pajamas per mėnesį respondentų pasiskirstymas buvo toks: 2001 – 3000 Lt/mėn. (38,46%); 3001 – 4000 Lt/mėn. (15,38%) ir daugiau nei 4000 Lt/mėn. (46,15%). Atitinkamai į klausimą, kiek vidutiniškai sumoka per mėnesį darželiui už vieno vaiko priežiūrą, respondentai, vedantys vaikus į privatų darželį, 15,38% atsakė, jog moka 401-600 Lt/mėn., 7,7% sumoka 601-800 Lt/mėn.; 30,77% respondentų teigia kas mėnesį mokantys tarp 801 Lt ir 1000 Lt ; o likę 46,15% sumoka daugiau nei 1000 Lt/mėn.

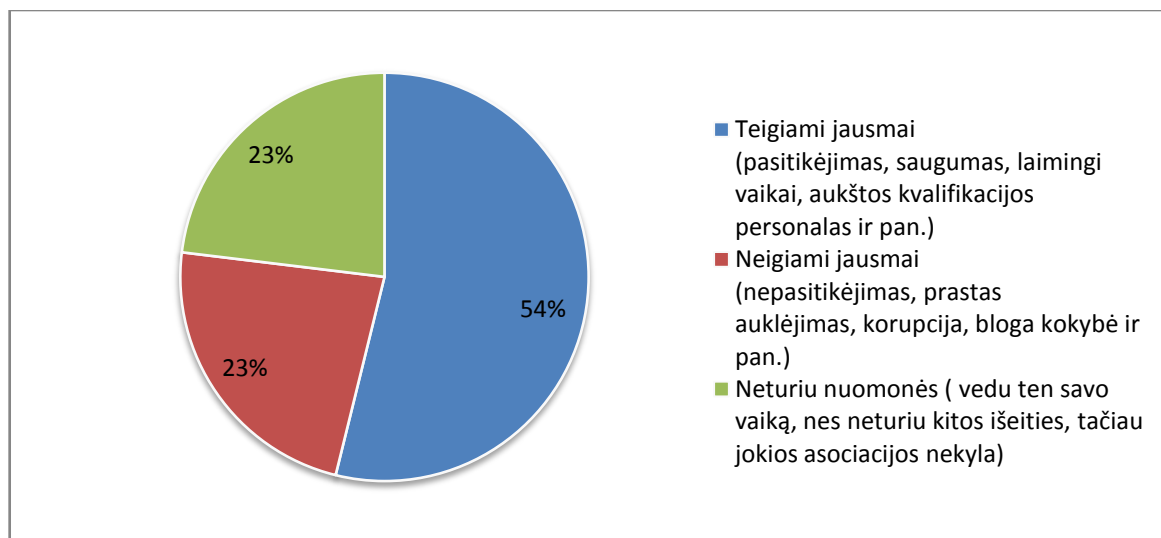
9 paveiksle matyti atsakymų pasiskirstymai į klausimą „Kiek vaikų auga Jūsų šeimoje?“.



9 pav. **Vaikų skaičius šeimoje, vedančioje vaikus į privatų vaikų darželį (%)**
(sudaryta autorės)

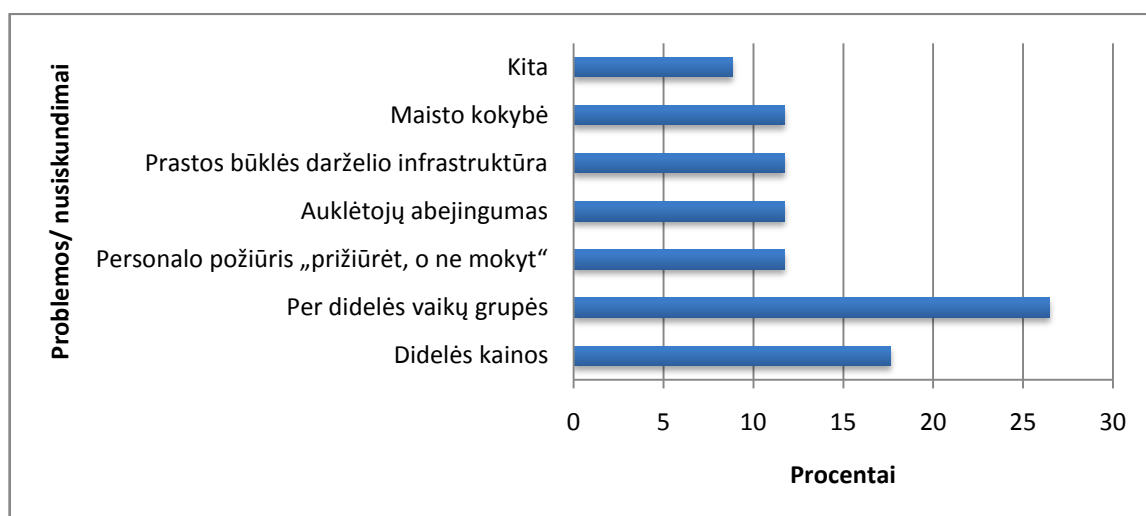
Į klausimą „Kokios asociacijos kyla pagalvojus apie vaikų darželius?“ atsakymai pasiskirstė netolygiai (10 pav.). Daugiau kaip pusė respondentų (54%) atsakė, jog jiems kyla teigiamai jausmai (pasitikėjimas, saugumas, laimingi vaikai, aukštos kvalifikacijos personalas

ir pan.). Neigiami jausmai asocijuojasi 23 % respondentų, ir taip pat 23% - teigė neturintys nuomonės. Nebuvo respondentų, pasirinkusių variantą „Kita“.



10 pav. Su vaikų darželiais asocijuojantys jausmai (%) (sudaryta autorės)

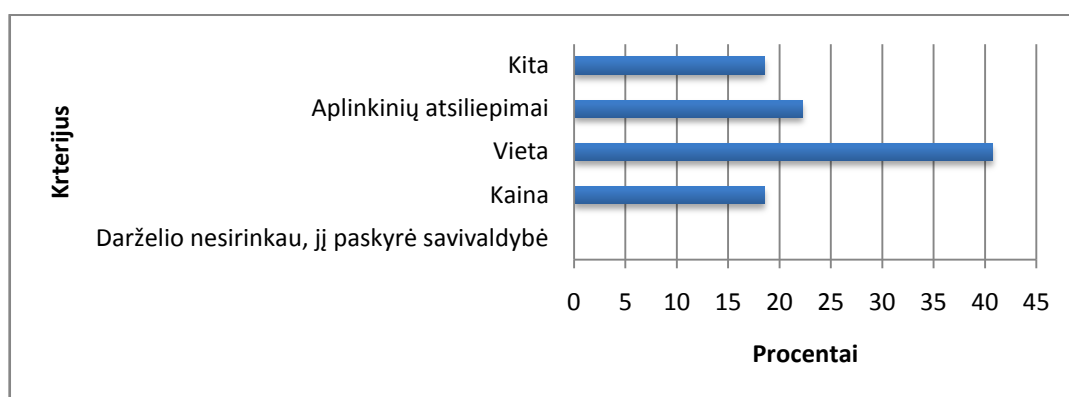
Į klausimą apie matomas problemas ir defektus darželiuose (11 pav.), respondentų atsakymai pasiskirstė gana tolygiai. Labiausiai respondentai nepatenkinti per didelėmis vaikų grupėmis (26%). Antroje vietoje kaip problema yra įvardinama per didelė darželio kaina- taip pasisakė 18% apklaustųjų. Vienodai nepatenkinti respondentai yra maisto kokybe, darželio infrastruktūros būkle, netinkamu požiūriu į auklėjimą, bei auklėtojų abejingumu- po 12%.



11 pav. Problemos ir nusiskundimai, siejami su vaikų darželiais (%) (sudaryta autorės)

Patikrinus procentinius pasiskirstymų skirtumų statistinius reikšmingumus (Chi-kvadrata) nustatyta, kad pagal reikšmingumo lygmenį (p) atsakymai pagal amžių ir išsilavinimą reikšmingai nesiskiria ($p>0,05$), tačiau pagal reikšmingumo lygmenį (p) šeimos pajamos yra statistiškai reikšmingas dydis vertinant vaikų grupės dydį ($p=0,034$). Tai rodo, jog respondentams, kurių pajamos per mėnesį mažesnės, didelė vaikų grupė yra didesnė problema, nei didesnes pajamas gaunantiems respondentams.

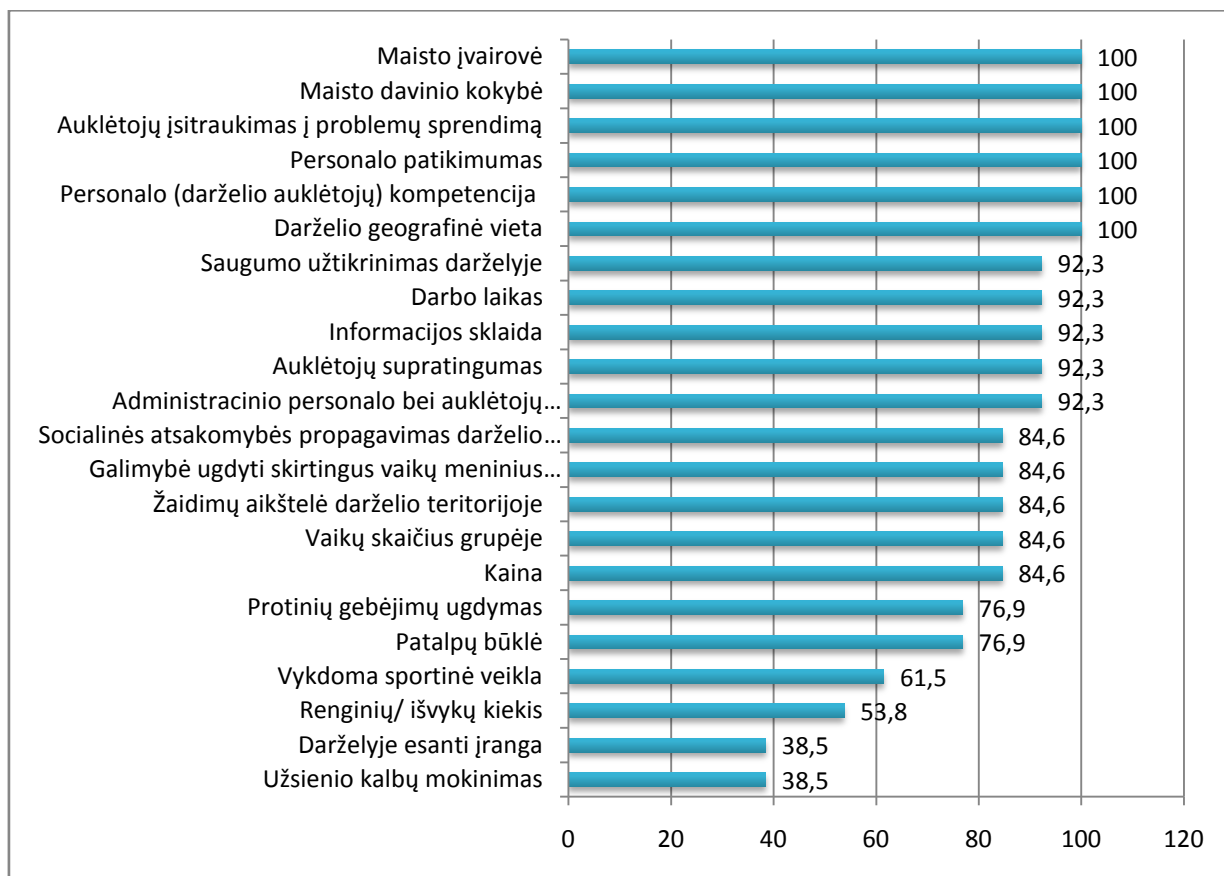
Toliau buvo prašyta respondentų nurodyti kriterijus, pagal ką jie vadovaujasi rinkdami darželį, į kurį ves savo vaiką/-us (12 pav.)



12 pav. **Kriterijai, darantys įtaką darželio pasirinkimui (%)**(sudaryta autorės)

Atsakymai pasiskirstė taip: daugiausia respondentų (40,7%) teigė, jog didelės įtakos pasirinkimui turėjo darželio vieta; 22,2% respondentų įtaką daro aplinkinių atsiliepimai; 18,5% respondentų atsakė, jog kaina turėjo įtakos pasirinkimui. Prie papildomų atsakymų (18,5%) buvo paminėta, jog pasirinkimui darė įtakos tokios savybės kaip saugumas, požiūris į vaiką, jo auklėjimą, darželio veikla ir filosofija, Valdorfo ugdymo metodika, vaiko emocijos vedant į darželį bei pažintys. Patikrinus procentinius pasiskirstymų skirtumų statistinius reikšmingumus (Chi-kvadrata) nustatyta, kad pagal reikšmingumo lygmenį (p) atsakymai pagal respondentų amžių, išsilavinimą bei šeimos gaunamas pajamas nesiskiria ($p>0,05$).

Vertinant darželių savybes pagal svarbą, atsakymai mažai kuo skyrėsi – beveik visos savybės respondentams pasirodė „Labai svarbios“ arba „Svarbios“. Išreitinguoti kriterijai matyti 13 pav.



13 pav. **Darželių teikiamų paslaugų savybių svarba (%)** (sudaryta autorės)

Iš 13 pav. Matyti, jog respondentams svarbiausios darželių teikiamų paslaugų savybės yra maisto daavinio kokybė ir įvairovė, personalo patikimumas ir įsitraukimas į problemų sprendimą, personalo kompetencija ir darželio geografinė vieta. Mažiau svarbūs pasirodė tokie kriterijai kaip socialinės atsakomybės propagavimas, galimybė ugdyti skirtingus vaikų meninius gebėjimus, kaina, protinių gebėjimų ugdymas. Paskutinėse vietose, kaip ir atlikto pirmo tyrimo metu, kai buvo aiškinamasi, kokios yra svarbiausios valstybinių darželių savybės, liko tos pačios trys sritys- renginių ir išvykų kiekis, užsienio kalbų mokymas bei darželyje esanti įranga (kompiuteriai, interaktyvios lentos ir kt.). Atlikus patikimumo įvertinimą Cronbach alpha = 0,904 (>0,6).

Respondentai buvo prašomi pagal Kano klausimyną įvertinti kiekvieną paslaugos savybę iš funkcinės ir disfunkcinės pusės. Pagal jų atsakymus savybės buvo priskirtos tam tikroms kategorijoms. Bendras visų savybių pasiskirstymas pateiktas 12 lentelėje (kitame puslapyje).

12 lentelė. **Privačių darželių paslaugų savybių kokybės vertinimas pagal Kano modelį**
(sudaryta autorės)

	Patraukioji	Vienmatė	Privalomoji	Neutrali	Atvirkštinė	Ginčytina	Dimensija
Darželio geografinė vieta	38,5	53,8	0	7,7	0	0	Vienmatė
Personalo (darželio auklėtojų) kompetencija	0	84,6	7,7	7,7	0	0	Vienmatė
Personalo patikimumas	7,7	92,3	0	0	0	0	Vienmatė
Administracinio personalo bei auklėtojų paslaugumas	7,7	69,2	23,1	0	0	0	Vienmatė
Auklėtojų supratingumas	0	100,0	0	0	0	0	Vienmatė
Auklėtojų įsitraukimas į problemų sprendimą	0	100,0	0	0	0	0	Vienmatė
Informacijos sklaida	46,2	38,5	0	7,7	7,7	0	Patraukioji
Kaina	23,1	61,5	7,7	7,7	0	0	Vienmatė
Darbo laikas	38,5	61,5	0	0	0	0	Vienmatė
Patalpų būklė	30,8	61,5	7,7	0	0	0	Vienmatė
Vaikų skaičius grupėje	7,7	15,4	7,7	7,7	61,5	0	Atvirkštinė
Renginių/ išvykų kiekis	30,8	38,5	0	30,8	0	0	Vienmatė
Žaidimų aikštelė darželio teritorijoje	30,8	23,1	0	46,2	0	0	Neutrali
Vykdoma sportinė veikla	23,1	30,8	7,7	38,5	0	0	Neutrali
Maisto daavinio kokybė	15,4	76,9	7,7	0	0	0	Vienmatė
Maisto įvairovė	38,5	61,5	0	0	0	0	Vienmatė
Galimybė ugdyti skirtingus vaikų meninius gebėjimus	23,1	53,8	0	23,1	0	0	Vienmatė
Užsienio kalbų mokymas	30,8	7,7	0	53,8	7,7	0	Neutrali
Protinių gebėjimų ugdymas	23,1	53,8	0	23,1	0	0	Vienmatė
Darželyje esanti įranga	30,8	15,4	0	38,5	15,4	0	Neutrali
Socialinės atsakomybės propagavimas darželio veikloje	23,1	69,2	0	7,7	0	0	Vienmatė
Saugumo užtikrinimas darželyje	7,7	92,3	0	0	0	0	Vienmatė

Sužinojus, kaip paslaugos savybės pasiskirsto skirtingose kokybės kategorijose buvo apskaičiuotas Vartotojų pasitenkinimo koeficientas, kuris leidžia sužinoti vidutinę paslaugos požymio poreikio įtaką vartotojo pasitenkinimui. Gauti duomenys pateikti 13 lentelėje (kitame puslapyje).

13 lentelė. Vartotojų pasitenkinimo koeficientas pagal gautus apklausos duomenis iš privačių darželių klientų (sudaryta autorės)

	Pasitenkinimo koeficientas	Nepasitenkinimo koeficientas	Skirtumas
Darželio geografinė vieta	0,9	-0,5	-1,5
Personalo (darželio auklėtojų) kompetencija	0,8	-0,9	-1,8
Personalo patikimumas	1,0	-0,9	-1,9
Administracinio personalo bei auklėtojų paslaugumas	0,8	-0,9	-1,7
Auklėtojų supratingumas	1,0	-1,0	-2,0
Auklėtojų įsitraukimas į problemų sprendimą	1,0	-1,0	-2,0
Informacijos sklaida	0,9	-0,4	-1,3
Kaina	0,8	-0,7	-1,5
Darbo laikas	1,0	-0,6	-1,6
Patalpų būklė	0,9	-0,7	-1,6
Vaikų skaičius grupėje	0,6	-0,6	-1,2
Renginių/ išvykų kiekis	0,7	-0,4	-1,1
Žaidimų aikštelė darželio teritorijoje	0,5	-0,2	-0,8
Vykdoma sportinė veikla	0,5	-0,4	-0,9
Maisto davinio kokybė	0,9	-0,8	-1,8
Maisto įvairovė	1,0	-0,6	-1,6
Galimybė ugdyti skirtingus vaikų meninius gebėjimus	0,8	-0,5	-1,3
Užsienio kalbų mokymas	0,4	-0,1	-0,5
Protinių gebėjimų ugdymas	0,8	-0,5	-1,3
Darželyje esanti įranga	0,5	-0,2	-0,7
Socialinės atsakomybės propagavimas darželio veikloje	0,9	-0,7	-1,6
Saugumo užtikrinimas darželyje	1,0	-0,9	-1,9

Pasitenkinimo apimties CS koeficientas svyruoja nuo 0 iki 1- kuo jo vertė yra arčiau 1, tuo didesnė to paslaugos požymio įtaka vartotojo pasitenkinimui. Pagal pasitenkinimo koeficientą matyti, jog savybės, kurias išpildžius, būtų pasiektas didesnis respondentų pasitenkinimas yra personalo patikimumas, auklėtojų supratingumas, auklėtojų

įsitraukimas į problemų sprendimą, darželio darbo laikas, maisto įvairovė ir saugumo užtikrinimas darželyje. Šių savybių pasitenkinimo koeficientas yra 1. Mažesnę pasitenkinimo koeficientą turi užsienio kalbų mokymas, darželyje ir žaidimų aikštelėje esanti įranga bei vykdoma sportinė veikla. Tai rodo, kad respondentams šių savybių išpildymas ir gerinimas nėra toks svarbus.

Apskaičiavus nepasitenkinimo koeficientą galima matyti savybes, kurių neišpildymas sukelia respondentų nepasitenkinimą, šiuo atveju koeficientas artėja link -1. Prie savybių, kurių nebuvimas sukelia didžiausią respondentų nepasitenkinimą, būtų galima priskirti , auklėtojų supratingumas (-1), auklėtojų įsitraukimas į problemų sprendimą (-1), užsienio kalbų mokymas (-1), personalo (darželio auklėtojų) kompetencija (-0,9), personalo patikimumas (-0,9), administracinio personalo bei auklėtojų paslaugumas (-0,9) bei saugumo užtikrinimas darželyje (-0,9). Mažiausią nepasitenkinimą sukeltų savybių „užsienio kalbų mokymas“, „darželyje esanti įranga“, „žaidimų aikštelė darželio teritorijoje“, „renginių/išvykų kiekis“, „vykdoma sportinė veikla“ bei „informacinė sklaida“ nebuvimas.

Pagal didžiausią skirtumą tarp savybių pasitenkinimo ir nepasitenkinimo koeficientų matyti, jog, norint didinti klientų pasitenkinimą privačių darželių paslaugomis, pirmiausia reikia užtikrinti auklėtojų supratingumą, auklėtojų įsitraukimą į problemų sprendimą, personalo patikimumą ir saugumo užtikrinimą darželio teritorijoje. Tokios savybės kaip darželyje esanti įranga, žaidimų aikštelė darželio teritorijoje, vykdoma sportinė veikla ar renginių/išvykų kiekis esama padėti klientai dar gali susitaikyti, nes jos nėra tokios svarbios ir jų gerinimas nesukeltų labai didelio pasitenkinimo.

3.4. Vaikų darželių paslaugų kokybės tobulinimo galimybės

Atlikus tyrimus vaikų darželiuose buvo nustatyta, kad visgi daugiau kaip pusė apklaustųjų sieja valstybinius ir privačius vaikų darželius su teigiamais jausmais. Tai galėtų reikšti, jog šie respondentai yra pakankamai patenkinti esama darželių būkle ir jų teikiamomis paslaugomis. Privačių darželių klientų atsakymai, lyginant su klientų, vedančių vaikus į valstybinius darželius, daugeliu atveju sutapo, taip pat ir vertinant teikiamų paslaugų svarbą. Didžiausias skirtumas yra tarp valstybinių ir privačių darželių klientų įvardintos darželių problemos „didelė kaina“ – tai natūralus skirtumas, nes didžiąją dalį valstybinio darželio mėnesinės kainos kompensuoja savivaldybė, o tėvai, vedantys vaikus į privačius darželius,

priversti mokėti visą mėnesinę sumą, kuri kartais gali viršyti ir 1200 Lt/mėn., priklausomai nuo darželio. Todėl pagal respondentų atsakymus darželio kaina taip pat turi didesnę įtaką privataus darželio pasirinkimui nei klientui, besirenkančiam valstybinį vaikų darželį.

Jeigu valstybinių darželių klientai patraukliajai kokybei priskyrė darželio vietą, tai privataus darželio klientai šiai kategorijai priskyrė paslaugos savybę „informacijos sklaida“. Tai reiškia, kad informacijos sklaidos nebuvimas nesukelia klientų nepasitenkinimo. Šiuo atveju galimi du paaiškinimai – arba privačių vaikų darželių klientai taip pasitiki darželio personalu ir vykstančiais procesais, kad jiems nereikalinga informacijos sklaida, arba respondentų skaičius buvo nepakankamas ir apklausus daugiau respondentų ši savybė pereitų į kitą kategoriją.

Atvirkštinei kokybės kategorijai abiejų vaikų darželių tyrimuose priskiriama viena paslaugos savybė - „vaikų skaičius grupėje“. Tai reiškia, kad kuo vaikų skaičius grupėje didesnis, tuo klientai jaučia didesnę nepasitenkinimą ir atvirkščiai – mažėjant vaikų skaičiui grupėje, didėja klientų pasitenkinimas. Šios savybės priskyrimą atvirkštinei kokybei būtų galima paaiškinti tuo, kad klientų nuomone, esant didesniai vaikų skaičiui grupėje, auklėtojų dėmesys individualiam vaikui sumažėja ir juo mažiau rūpinamasi. Šiuo atveju klientų pasitenkinimą būtų galima didinti priimant papildomų auklėtojų arba skaidant didesnes grupes į mažesnes, tačiau tam reiktų nemažai papildomų išteklių – tiek infrastruktūros, tiek personalo atžvilgiu.

Daugelis tyrimų savybių priskiriama vienratei kategorijai - respondentams patinka, kai ši savybė yra, ir nepatinka, kai savybės nėra arba ji yra prastos kokybės. Tuo tarpu nei viena savybė nepriskiriama privalomajai kokybės kategorijai. Tokiam atsakymų pasiskirstymui gali turėti įtakos šalyje veikianti ikimokyklinio ugdymo sistema ir jos kokybės užtikrinimo nebuvimas – klientai nebevertina tam tikrų savybių kaip būtinųjų/ privalomųjų, juk dažniausiai privalomosios savybės nėra garsiai įvardinamos ir traktuojamos kaip būtinos. Šiuo atveju gali būti, jog tiek valstybinių, tiek privačių vaikų darželių klientai džiaugiasi, jei darželiuose yra visi šie paslaugos požymiai, nes yra įstaigų, kuriose tokios savybės nėra užtikrinamos.

Abiejuose tyrimuose užsienio kalbų mokymas bei darželyje esanti įranga (kompiuteriai, interaktyvios lentos ir pan.) buvo priskirtos neutraliosios kokybės kategorijai. Valstybiniuose darželiuose į šią kategoriją taip pat patenka renginių ir išvykų kiekis, o privačiuose – vykdoma sportinė veikla bei žaidimų aikštelė darželio teritorijoje. Pastarosios dvi savybės valstybinių vaikų darželių tyrime buvo priskirtos vienratei kategorijai, tai gali

rodyti tai, kad šiems klientams vaiko sportinis aktyvumas yra svarbesnis nei privačių darželių klientams.

Pagal apskaičiuotus Vartotojų pasitenkinimo koeficientus galima išskirti kelias savybes, kurias respondentai prioretizuoja ir kurias reikėtų pirmiausia gerinti, norint padidinti klientų pasitenkinimą ar sumažinti nepasitenkinimą. Tokios savybės kaip saugumas darželio teritorijoje, personalo patikimumas ir maisto kokybė yra svarbios abiejų tipų darželių klientams. Valstybinių darželių klientams taip pat labai svarbi patalpų būklė, o privačių darželių klientams ypač svarbu personalo (darželių auklėtojų) kompetencija, supratingumas bei įsitraukimas į problemų sprendimą. Pagal Vartotojų pasitenkinimo koeficiento duomenis, vaikų skaičius grupėje nėra toks svarbus nei klientų pasitenkinimui, nei nepasitenkinimui. Tuo tarpu atsakymuose į atvirus klausimus respondentai didelį vaikų skaičių grupėse įvardino kaip vieną iš didžiausių valstybinių darželių trūkumų ir pagal Patraukliosios kokybės modelį buvo priskirta atvirkštinei kokybės kategorijai. Tai gali reikšti, jog respondentams taip svarbu, kad jų vaikas gautų vietą valstybiniuose darželiuose, jog vaikų skaičius grupėje tampa nebe tokiu reikšmingu veiksnio.

Pagal atliktų tyrimų rezultatus galima teigti, kad klientai pasitenkina minimaliu vaiko ugdymo lygio užtikrintumu – klientams svarbiausia, kad vaikas įstaigoje yra saugus, pavalgydintas ir užimtas, o vaiko asmenybės ugdymo klausimai lieka antroje eilėje – tiek skirtingų meninių ir protinių gebėjimų ugdymas, renginių ar išvykų kiekis, užsienio kalbų mokymas ar net sportinė veikla.

Norint pagerinti vaikų darželių kokybę ir padidinti klientų pasitenkinimą, reikia atkreipti dėmesį į jų išsakomus lūkesčius – svarbiausia gerinti tas sritis, kurios priskiriamos vienmatės kokybės kategorijai. Tai savybės, kurias klientai įvardija garsiai ir kuriose vyksta pagrindinė konkurencija. Tik užtikrinus šių savybių kokybę galima tikėtis ne tik geresnių sąlygų vaikų darželiuose, bet ir daugiau dėmesio skirti vaikų individualiam ugdymui.

Viena iš prioritetinių savybių klientų nuomone yra saugumas – jį darželyje galima užtikrinti ne tik aptvėrus teritoriją tvora, bet ir taikant prevencines priemones – vedant trumpas pamokėles apie saugų elgesį, naudojimąsi įrankiais, bendravimą su nepažįstamais žmonėmis ir pan. Taip būtų ugdomas savisaugos jausmas. Saugumo jausmą didelėje grupėje taip pat būtų galima padidinti skiriant didesnę auklėtojų skaičių grupėje – tai, žinoma, pareikalautų nemažai sąnaudų, tačiau tokiu atveju būtų verta apsvarstyti praktikantų programą – psichologiją ar edukologiją besimokantys studentai ne tik patys semtųsi praktinės patirties, bet ir padėtų auklėtojoms kasdieninėje veikloje, galbūt įneštų daugiau naujų ir kūrybingų

idėjų. Personalo kompetencijai bei supratingumui didinti būtų taip pat galima rengti mokymus – skirtus tiek turimų žinių atnaujinimui, tiek tarpusavio komandos formavimo ir bendradarbiavimo didinimui.

Pagal Viešojo valdymo tobulinimo 2012 - 2020 m. programą valstybiniuose darželiuose pradėtos plačiau naudoti darželių klientų anketos, pagal kurias vertinama viešųjų įstaigų kasmetinė veikla, yra gera pradžia paslaugų gerinimo srityje, tačiau tam, kad ši sistema iš tiesų teiktų naudos, į ją turėtų būti įtraukiami ir su klientų lūkesčiais susiję klausimai, galimybė išsakyti pasiūlymus. Taip pat tokios anketos turėtų būti ne rekomendacinio, bet privalomo pobūdžio. Atsakymų rezultatai turėtų būti panaudojami darželių paslaugų kokybės gerinimui ir skelbiami viešai. Taip pat, jeigu būtų sukurtos papildomos skatinimo priemonės tokios kaip pvz.: geriausiai savivaldybėje klientų vertinamas darželis turi galimybę gauti papildomų finansavimo lėšų darželio infrastruktūrai atnaujinti - tai galėtų padėti palaikyti konkurencingumą tarp įstaigų.

Šiuo metu yra nustatytos rekomendacinio pobūdžio ikimokyklinio ugdymo įstaigų vidaus audito metodikos, tačiau nėra duomenų, kaip plačiai jomis naudojamosi ir kiek jos yra taikomos. Ši realiai veikianti sistema galėtų padėti užtikrinti valstybinių darželių paslaugų kokybę. Vykdamas reguliarius ir privalomus valstybinių darželių auditus savivaldybių lygmenyje (kas vienerius ar dvejus metus), kuriuose dalyvautų ne tik tos srities ekspertai, bet ir asmuo, atstovaujantis darželių klientų interesus, darželiai būtų skatinami atitikti keliamus reikalavimus bei gerinti paslaugų kokybę.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus kokybės gerinimo ypatumus viešojo sektoriaus organizacijose ir konkrečiai Lietuvos valstybiniuose darželiuose, galima teigti, jog:
 - 1.1. Kokybės gerinimo metodų platesniam taikymui įtakos turi reiklesni vartotojai, keliantys aukštesnius reikalavimus ir gaunantys vis didesnę pasirinkimo laisvę, didėjantis spaudimas dėl išlaidų apribojimo, konkurencija konkursuose bei noras gauti ES struktūrinių lėšų fondų paramą. Todėl viešosiose įstaigose, kokybės vadybos įgyvendinimas reikalauja ne tik visapusiškos organizacinės kultūros kaitos, bet ir didžiulio vadovybės bei darbuotojų atsidavimo visuose dalyvavimo lygiuose tam, kad būtų pasiekti ilgalaikiai teigiami rezultatai ir kokybės gerinimas turi būti nuolatinis bei pastovus.
 - 1.2. Dažniausiai naudojamos kokybės vadybos gerinimo priemonės viešajame sektoriuje yra ISO 9000 standartai, vieno langelio principas, subalansuotų rodiklių modelis, LEAN ir EKVF modeliai. Lietuvoje veikiančios viešosios įstaigos, įsidedusios kokybės sistemas, didžiausią naudą jaučia organizacijos vidinėje aplinkoje – kokybės vadybos diegimas pagerino komunikaciją tarp darbuotojų, padėjo įgyti naudingų žinių apie organizacijos veiklą, vadovai jaučia ryšių su partneriais ir kitomis organizacijomis pagerėjimą, veiklos rezultatų augimą bei padidėjusį vartotojų pasitenkinimą. Tai turi įtakos savivaldybių, ministerijų ir kitų viešojo administravimo institucijų, diegiančių kokybės vadybos sistemas, skaičiaus didėjimui ir manoma, kad augimo tendencija išliks.
 - 1.3. Šalyje yra sukurta galiojanti teisinė bazė, užtikrinanti ikimokyklinio ugdymo sistemos funkcionavimą šalyje. Švietimo ir mokslo ministerija ikimokyklinėms ugdymo įstaigoms yra iškėlusį tam tikrus reikalavimus, kurių privalu laikytis, norint vykdyti veiklą. Yra privalomojo pobūdžio nuostatos, susijusios su maitinimo organizavimu, kuriose reglamentuojama iš kokių tiekėjų turi būti užsakomas maistas, kaip jis turi būti ruošiamas, patiekiamas, kokie yra draudžiami maisto produktai ir pan., bei higienos normomis, kuriose išdėstoma, koks turi būti vaikų grupės dydis, reikalingas pedagogų skaičius, nustatyti reikalavimai įstaigos teritorijai, patalpoms bei įrengimams ir kt. Taip pat yra nustatytos rekomendacinio pobūdžio nuostatos – reikalavimai, keliami auklėtojams, bei vidaus audito metodika, tačiau ugdymo kokybės užtikrinimo ir palaikymo sistema dar nėra sukurta.
 - 1.4. Pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programą siekiama išmatuoti vartotojų pasitenkinimą

viešosiomis paslaugomis. Nustatytomis pasitenkinimo indekso skaičiavimo metodikomis ir klausimynais vis dažniau pasinaudoja ir valstybiniai vaikų darželiai. Kai kuriuose Lietuvos darželiuose klientų grįžtamasis ryšys užtikrinamas per kokybės vertinimo apklausas, kurios pildomos vieną kartą per metus. Dažniausiai vertinamos tokios sritys kaip darželio kultūra, vaiko ugdymas ir mokymasis, pasiekimai, parama ir pagalba mokiniui, mokyklos strateginis valdymas.

2. Išnagrinėjus N. Kano Patraukliosios kokybės koncepciją galima teigti, jog:
 - 2.1. Ne visi produkto požymiai yra vienodai svarbūs klientui – kai kurios produkto savybės turi didesnės įtakos vartotojo lojalumui, nei kitos. Žinant, kokioms kokybės kategorijoms yra priskiriamos produkto savybės galima lengviau priimti sprendimus produkto kūrimo ir gerinimo etapuose. Pagal vartotojo suvokimą produkto savybės gali būti skirstomos į penkias kokybės kategorijas - patraukliąją, vienmatę, privalomąją, neutraliąją bei atvirkštinę kokybes. Šios kokybės kategorijos yra dinamiškos ir keičiasi laike – gali pereiti iš vienos kategorijos į kitą.
 - 2.2. Yra išskiriami keturi svarbiausi Kano modelio pritaikymo žingsniai: pirmiausia svarbu nustatyti, kokius reikalavimus vartotojas kelia produktui, tuomet sudaryti penkių lygių Kano klausimyną ir atlikti apklausą bei galiausiai įvertinti ir išanalizuoti atsakymus. Tik įvykdžius šiuos etapus galima išsiaiškinti vartotojo lūkesčius ir įvertinti svarbiausias produkto kokybės kategorijas pagal vartotojų suvokimą.
 - 2.3. Kano teorija leidžia ne tik identifikuoti produkto kriterijus, kurie turi didžiausią įtaką vartotojų pasitenkinimui, bet ir gali padėti produkto kūrimo etape, svarstant, ką reikėtų tobulinti. Taip pat patraukliųjų kokybės požymių išsiaiškinimas ir išpildymas sukuria didžiulį produktų diferencijavimo pranašumą. Interpretuojant apklausos rezultatus pravartu susitelkti į privalomuosius kokybės požymius, kurie yra dažnai nuvertinami, ir vienmatės dimensijos rodiklius, kurie gali sumažinti nepasitenkinimą. Užtikrinus šių požymių kokybę galima kurti patraukliąsias produkto savybes.
 - 2.4. N. Kano modelyje nėra įvertintas požymių svarbumo lygmuo, kurį pasiūlė Yang (2005). Svarbumo lygmens neįvertinimas gali tapti netikslių ir neteisingų rezultatų priežastimi. Pagal Yang (2005) pasiūlymą patobulintas Patraukliosios kokybės modelis turėtų leisti organizacijoms daryti tikslesnius sprendimus,

susijusius su kokybe bei jos gerinimu. Naudojant šį patobulintą Kano modelį galimos tolesnės temos nagrinėjimo kryptys.

- 2.5. N. Kano Patraukliosios kokybės metodo taikymas labiau paplitęs privataus sektoriaus organizacijose, tačiau buvo bandymų jį pritaikyti ir viešajame sektoriuje – sveikatos priežiūros srityje vertinant sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ligoninėse, tiriant viešojo transporto paslaugų kokybę turizmo regionuose bei tiriant valstybinius vaikų darželius siekiant išsiaiškinti idealaus darželio savybes.
3. Atlikus autorinius tyrimus valstybiniuose (96 respondentai) ir privačiuose (26 respondentai) vaikų darželiuose buvo nustatyta, kad:
 - 3.1. Nors ir darželio vieta valstybinių darželių klientams yra labai svarbus veiksnys renkantis darželį (45,5%) ir tinkama lokacija sukelia klientų pasitenkinimą, tačiau šios savybės nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo. Darželio vieta pagal atliktą valstybinių darželių klientų lūkesčių tyrimą yra vienintelė paslaugos savybė, priskirta *patraukliosios kokybės kategorijai* (43,3%). Tuo tarpu privačių darželių klientai šią savybę priskiria vienmatesti kategorijai, o patraukliajai kategorijai – informacijos sklaidą. Šiuo atveju galimi du paaiškinimai – arba privačių vaikų darželių klientai taip pasitiki darželio personalu ir vykstančiais procesais, kad jiems nereikalinga informacijos sklaida, arba respondentų skaičius buvo nepakankamas ir apklausus daugiau respondentų ši savybė pereitų į kitą kategoriją. Daugelis tyrime aptartų savybių pagal respondentų vertinimus buvo priskirtos *vienmatesti kokybės kategorijai* – respondentams patinka, kai ši savybė yra, ir nepatinka, kai savybės nėra arba ji yra prastos kokybės. Valstybinių darželių klientai šiai kategorijai priskyrė net 18 iš 22 paslaugos savybių, o privačių darželių klientai – 16 iš 22. Todėl galima teigti, jog respondentams beveik visos darželių teikiamos paslaugos ir jų savybės yra vienodai svarbios. Tai galima paaiškinti tuo, jog tėvai dažniausiai visuomet nori savo vaikams visko, kas geriausia. Abiejuose tyrimuose užsienio kalbų mokymas bei darželyje esanti įranga (kompiuteriai, interaktyvios lentos ir pan.) buvo priskirtos *neutraliosios kokybės kategorijai*. Valstybiniuose darželiuose į šią kategoriją taip pat patenka renginių ir išvykų kiekis (38,2%), o privačiuose – vykdoma sportinė veikla (38,5%) bei žaidimų aikštelė darželio teritorijoje (46,2%).
 - 3.2. Apklausos metu kokybės kategorijos, gautos respondentams atsakant į funkcinį ir disfunkcinį klausimus tuo pačiu atsakymu, išskyrus, kai pasirinktas atsakymo

variantas yra „nesvarbu“, turėtų būti priskiriamos ne neutraliai kokybės kategorijai, kaip siūloma N. Kano teorijoje, bet ginčytinai kokybei. Todėl buvo pasiūlyta koreguota kokybės kategorijų vertinimo lentelė (9 lentelė). Valstybinių darželių savybes paskirsčius pagal koreguotą Kano kokybės kategorijų vertinimo lentelę, rezultatai radikaliai nepasikeitė – tik nežymiai pakito kai kurių kategorijų procentinės išraiškos, tačiau kokybės kategorijos išliko tos pačios. Norint ištirti, ar šis Patraukliosios kokybės modelio koregavimo siūlymas yra reikšmingas, vertėtų atlikti gilesnį ir didesnės apimties tyrimą.

- 3.3. Visgi pagal apskaičiuotus Vartotojų pasitenkinimo koeficientus (VPK) galima išskirti kelias savybes, kurias respondentai prioretizuoja ir į kurias reikėtų skirti daugiausia dėmesio, norint padidinti klientų pasitenkinimą ar sumažinti nepasitenkinimą. Pagal VPK Valstybinių darželių klientams saugumas darželio teritorijoje yra svarbiausias (VPK= -1,78), o privačių darželių klientams ypač svarbu auklėtojų, supratingumas bei įsitraukimas į problemų sprendimą (VPK= -2). Pagal Vartotojų pasitenkinimo koeficiento duomenis, vaikų skaičius grupėje nėra toks svarbus nei respondentų pasitenkinimui, nei nepasitenkinimui (valstybiniuose darželiuose VPK= -0,73, privačiuose darželiuose VPK= -1,2), kai tuo tarpu atsakymuose į atvirus klausimus respondentai didelį vaikų skaičių grupėse įvardino kaip vieną iš didžiausių valstybinių darželių trūkumų ir pagal Patraukliosios kokybės modelį buvo priskirta atvirkštinei kokybės kategorijai. Tai gali reikšti, jog respondentams taip svarbu, kad jų vaikas gautų vietą valstybiniuose darželiuose, jog vaikų skaičius grupėje tampa nebe tokiu reikšmingu faktoriumi.
- 3.4. Atliekant tyrimą buvo pastebėta, kad rengiant penkių lygių Kano klausimyną vertėtų labai tiksliai apgalvoti galimų penkių atsakymų variantų formuluotes, tam, kad respondentams jos būtų aiškos, suprantamos ir vienodai interpretuojamos. Tai gali turėti įtakos atsakymų pasirinkimui ir rezultatų tikslumui.
4. Norint užtikrinti saugumą, kuris abiejų tyrimų metu buvo įvardintas svarbiu kokybės veiksniu, būtų galima padidinti auklėtojų skaičių grupėje – taip būtų daugiau skiriama dėmesio ir priežiūros kiekvienam vaikui individualiai. Šiuo atveju būtų verta apsvarstyti praktikantų programą – psichologiją ar edukologiją besimokantys studentai ne tik patys semtųsi praktinės patirties, bet ir padėtų auklėtojoms kasdieninėje veikloje, galbūt įneštų daugiau naujų ir kūrybingų idėjų. Personalo kompetencijai bei supratingumui didinti būtų taip pat galima rengti mokymus –

skirtus tiek turimų žinių atnaujinimui, tiek tarpusavio komandiškumo ir bendradarbiavimo didinimui.

5. Siekiant nelaimingų nutikimų darželiuose prevencijos taip pat būtų galima darželius lankantiems vaikams vesti trumpas pamokėles apie saugų eismą, naudojimąsi įrankiais, bendravimą su nepažįstamais žmonėmis ir pan. Taip būtų ugdomas savisaugos jausmas.
6. Norint užtikrinti darželių paslaugų kokybės gerinimą, svarbu išsiaiškinti klientų poreikius, lūkesčius ir grįžtamąjį ryšį. Pagal Viešojo valdymo tobulinimo 2012 - 2020 m. programą valstybiniuose darželiuose pradėtos plačiau naudoti darželių klientų anketos, pagal kurias vertinama viešųjų įstaigų kasmetinė veikla, yra gera pradžia paslaugų gerinimo srityje, tačiau tam, kad ši klientų grįžtamojo ryšio sistema iš tiesų teiktų naudos, anketos turėtų būti privalomojo pobūdžio, o atsakymų rezultatai turėtų būti panaudojami darželių paslaugų kokybės gerinimui ir skelbiami viešai. Taip pat geriausiai įvertinto darželio tarp valstybinių vaikų darželių savivaldybės teritorijoje papildomų skatinimo priemonių sukūrimas galėtų padėti palaikyti konkurencingumą tarp įstaigų.
7. Siekiant kontroliuoti ir užtikrinti valstybinių darželių paslaugų kokybę būtų naudinga vykdyti reguliarius ir privalomus valstybinių darželių auditus savivaldybių lygmenyje (kas vienerius ar dvejus metus), kuriuose dalyvautų ne tik tos srities ekspertai, bet ir asmuo, atstovaujantis darželių klientų interesus. Taip valstybiniai vaikų darželiai būtų skatinami atitikti keliamus reikalavimus bei gerinti paslaugų kokybę.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., Pouliot, F., Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M., Walden, D. (1993). Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality, *Center for Quality Management Journal*, Vol. 2, Iss: 4, p. 3-35.
2. Dewhurst, F., Martínez-Lorente, A.R., Dale, B.G. (1999). TQM in public organisations: an examination of the issues, *Managing Service Quality*, Vol. 9, Iss: 4, p. 265 – 274.
3. Dulskis, D., Tonkūnaitė – Thiemann, A. (2013). Ar įsitvirtins kokybės vadybos modeliai viešajame sektoriuje Lietuvoje? . Prieiga per internetą: <http://www.ekt.lt/naujienos/ar-isitvirtins-kokybes-vadybos-modeliai-viesajame-sektoriuje-lietuvoje/> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22d.).
4. EKT grupė, (2011). Kokybės vadybos metodų taikymo lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėseną 2010 m. Prieiga per internetą: vakokybe.vrm.lt/get.php?f.514 (žiūrėta 2014 m. sausio 11 d.)
5. Erto, P., Vanacore, A., Staiano, M. (2011). A service quality map based on Kano's theory of attractive quality, *The TQM Journal*, Vol. 23, Iss: 2, p. 196 – 215.
6. Gregory, A. M., Parsa, H. G., (2013). Kano's Model: An Integrative Review of Theory and Applications to the Field of Hospitality and Tourism, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 22, Iss: 1, p. 25-46, DOI: 10.1080/19368623.2011.641073
7. Gruber, T., Reppel, A., Szmigin, I., Voss, R. (2008). Revealing the expectations and preferences of complaining customers by combining the laddering interviewing technique with the Kano model of customer satisfaction, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 11, Iss: 4, p. 400 – 413.
8. Höglström, C. (2011). The theory of attractive quality and experience offerings, *The TQM Journal*, Vol. 23, Iss: 2, p. 111 – 127.
9. Höglström, C., Rosner, M., Gustafsson, A. (2010). How to create attractive and unique customer experiences: An application of Kano's theory of attractive quality to recreational tourism, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, Iss: 4, p. 385 – 402.
10. *Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo plėtros programa 2012-2013*. Nr. V-350 (2011) . Prieiga per internetą: [http://old.smm.lt/ugdymas/docs/Programa-2011-03-01\(minstr.%20pasir.\).pdf](http://old.smm.lt/ugdymas/docs/Programa-2011-03-01(minstr.%20pasir.).pdf) (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22d.).
11. Yang, C.C., (2005). The refined Kano's model and its application, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.16, Iss: 10, p. 1127-1137, DOI: 10.1080/14783360500235850
12. Yeh, T.S., (2010). Determining medical service improvement priority by integrating the refined Kano model, Quality function deployment and Fuzzy integrals, *African Journal of Business Management*, Vol. 4(12), p. 2534-2545.

13. Kano, N. (2001). Life cycle and creation of attractive quality. Prieiga per internetą: <http://aalhe.org/sites/default/files/KanoLifeCycleandAQCandfigures.pdf> (žiūrėta 2014 m. balandžio 15d.).
14. Kirkilaitė, J. (2012). Netradicinės pedagogikos. Prieiga per internetą: <http://www.ikimokyklinis.lt/index.php/straipsniai/bendri-straipsniai/netradicines-pedagogikos-kaune-jau-tampa-tradicija/12135> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22d.).
15. Klaipėdos valstybinio vaikų darželio „Inkarėlis“ išorinio vertinimo rezultatai. Prieiga per internetą: http://www.inkareliomokykla.lt/veikla_isorinio_vertinimo_rezultatai.html, (žiūrėta 2014 m. spalio 8 d.)
16. Lee, Y.C., Lin, S.B., Wang, Y.L., (2011). A new Kano's evaluation sheet, *The TQM Journal*, Vol. 23, Iss: 2, p.179 – 195.
17. Lietuvos higienos norma HN 75:2010 „Ištaiga, vykdanči ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“. Nr. V-313 (2010). Prieiga per internetą: <http://www.ikimokyklinis.lt/index.php/naujienos/svietimo-ir-mokslo-ministerija-informuoja/lietuvos-higienos-norma-hn-752010-istaiga-vykdanči-ikimokyklinio-ir-ar-priesmokyklinio-ugdymo-programa-bendrieji-sveikatos-saugos-reikalavimai/4000> (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22d.).
18. Lilja, J., Wiklund, H. (2006). Obstacles to the creation of attractive quality, *The TQM Magazine*, Vol. 18, Iss: 1, p. 55 – 66.
19. Lin, H.S., Hsieh, L.Y., Huang, C.C., (2012). Applying Kano's Model to Analyze the Tourism Region of the Public Transportation. Service Quality—Liujiia Railway Station to Neiwan Scenic Area Case Study. Prieiga per internetą: <http://www.aicit.org/AISS/ppl/AISS1736PPL.pdf> (žiūrėta 2014 m. spalio 14 d.).
20. Löfgren, M., Witell, L. (2007). Classification of quality attributes, *Managing Service Quality*, Vol. 17, Iss: 1, p. 54 – 73.
21. Löfgren, M., Witell, L., Gustafsson, A. (2011). Theory of attractive quality and life cycles of quality attributes, *The TQM Journal*, Vol. 23, Iss: 2, p. 235 – 246.
22. Maitinimo organizavimo ikimokyklinio ugdymo, bendrojo ugdymo mokyklose ir vaikų socialinės globos įstaigose tvarkos aprašas. Nr. V-964 (2011). Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/uploads/documents/Svietimas_ikimokyklinis/20120620%20aktas.pdf (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22d.).
23. Matzler, K., Hinterhuber, H., Bailom, F., Sauerwein, E. (1996). How to delight your customers, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 5, Iss: 2, p. 6 – 18.
24. Moura, P., Saraiva, P., (2001). The development of an ideal kindergarten through concept engineering/quality function deployment, *Total Quality Management*, Vol.12, Iss: 3, p. 365-372, DOI: 10.1080/09544120120034500.
25. Navaratnam, K.K., Harris, B. (1995). Quality process analysis: a technique for management in the public sector, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 8, Iss: 1, p. 11 – 19.

26. Ramseook-Munhurrin, P., Lukea-Bhiwajee, S., Naidoo, P. (2010). Service quality in the public service, *International Journal of Management and Marketing Reaserch*, Vol. 3, Nr. 1, p. 37 – 50.
27. RATER modelio lentelė. Prieiga per internetą: http://www.uwsuper.edu/cipt/exsite/upload/RATER_Model_table.pdf; (žiūrėta 2014 m. balandžio 5 d.).
28. RATER modelio naudojimas paslaugų srityje. Prieiga per internetą <http://leadershipspeakerphilippines.wordpress.com/resources/articles/using-the-rater-model-in-customer-service/>; (žiūrėta 2014 m. balandžio 5 d.).
29. Redman, T., Mathews, B., Wilkinson, A., Snape, E. (1995). Quality management in services: is the public sector keeping pace?, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 8, Iss: 7, p. 21 – 34.
30. Rejeb, H. B., Boly, V., Morel-Guimaraes, L. (2011). Attractive quality for requirement assessment during the front-end of innovation, *The TQM Journal*, Vol. 23, Iss: 2, p. 216 – 234.
31. Ruškus, J., Žvidrauskas, D., Žvidrauskienė, R., Eskytė, I., Motiečienė, R., Dorelaitienė, A., Jagelavičiūtė, E., (2009). Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo vadybos kokybės vertinimas. Prieiga per internetą: [http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/Tyrimai/J.%20Ruskaus%20tyrimo%20ataskaita/Ik imokyklinio,%20priesmokyklinio%20ugdymo%20vadybos%20kokybes%20vertinimas%20Tyrimo%20ataskaita2009%2008%2031.pdf](http://www.upc.smm.lt/projektai/pletra/Tyrimai/J.%20Ruskaus%20tyrimo%20ataskaita/Ik%20imokyklinio,%20priesmokyklinio%20ugdymo%20vadybos%20kokybes%20vertinimas%20Tyrimo%20ataskaita2009%2008%2031.pdf); (žiūrėta 2014 m. balandžio 5 d.).
32. Ruževičiūtė, R., Ruževičius, J. (2010). Vartotojiškos prekės ženklo vertės nustatymo modelis ir jo tobulinimas, *Verslo ir teisės aktualijos : mokslo darbai*, Vol. 5, p. 369-387.
33. Sahney, S. (2011). Delighting customers of management education in India: a student perspective, part II, *The TQM Journal*, Vol. 23, Iss: 5, p. 531 – 548.
34. Serafinas, D. (2011). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Prieiga per internetą: <http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/MOKOMOJI-KNYGA-Kokybes-vadybos-teorijos-praktinis-taikymas.pdf>; (žiūrėta 2014 spalio 11 d.).
35. Sirgedienė, L. (2012). Savivaldybių darželiai šiandien: už ir prieš. Prieiga per internetą: <http://www.ikimokyklinis.lt/index.php/straipsniai/bendri-straipsniai/aktualijossavivaldybiu-darzeliai-siandien-uz-ir-pries/11281>; (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22d.).
36. Stringham, S. H. (2004). Does quality management work in a public sector?, *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, Vol. 9, Iss:3, p. 182-211.
37. Šamatavienė, L. (2009). Ikimokyklinio ugdymo mokyklos grupės auklėtojo saviraiška ir ugdymo kokybė. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090630_093935-62652/DS.005.0.02.ETD; (žiūrėta 2014 m. lapkričio 17 d.)

38. Šorienė, N. (2012). Ikimokyklinio ugdymo pagrindai. Prieiga per internetą: http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/Ikimokyklinio%20ugdymo%20kokybe.pdf; (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22 d.).
39. *Švietimo aprūpinimo standartai*, (2011), Nr. V-2368. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/uploads/documents/papildomas_meniu1/Svietimo%20aprupinimo%20standartai%202011_12_12.pdf; (žiūrėta 2014 m. spalio 8 d.).
40. Thijs, N., Kaip tobulinti viešojo sektoriaus veiklą, naudojant informaciją apie piliečių (vartotojų) pasitenkinimą. Prieiga per internetą: <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.637>; (žiūrėta 2014 m. spalio 10 d.).
41. *Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika*, (2010). Prieiga per internetą: <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=345>; (žiūrėta 2014 m. spalio 10 d.).
42. *Vilniaus regiono plėtros planas 2014-2020 m.*. Prieiga per internetą: [http://www.nrp.vrm.lt/assets/files/Vilnius/Regiono%20pletros%20planas/Planas%202014-2020%20\(projektas\)%20\(4\).pdf](http://www.nrp.vrm.lt/assets/files/Vilnius/Regiono%20pletros%20planas/Planas%202014-2020%20(projektas)%20(4).pdf); (žiūrėta 2013 m. gruodžio 22 d.).
43. Wang, T., Ji, P. (2010). Understanding customer needs through quantitative analysis of Kano's model, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 27, Iss: 2, p. 173 – 184.
44. Witell, L., Löfgren, M., Dahlgaard, J.J., (2013). Theory of attractive quality and the Kano methodology – the past, the present, and the future, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 24. Prieiga per internetą: <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:666390/FULLTEXT02.pdf>; (žiūrėta 2014 m. spalio 10 d.).
45. Witell, L., Löfgren, M., Gustafsson, A., (2011). Setting a research agenda for the theory of attractive quality, *The TQM Journal*, Vol. 23, Iss: 2.
46. Witell, L., Löfgren, M., Gustafsson, A., (2011). Identifying ideas of attractive quality in the innovation process, *The TQM Journal*, Vol. 23, Iss: 1, p. 87 – 99.

N. KANO ATTRACTIVE QUALITY MODEL AND IT'S APPLICATION OPPORTUNITIES IN LITHUANIA'S PUBLIC KINDERGARTENS

Karolina VARANAUSKAITĖ

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics, Management Department

Supervisor – Assoc. Prof. Dr. R. Adomaitienė

Vilnius, 2015

SUMMARY

64 pages, 13 charts, 13 pictures and 46 references.

The main aim of this master thesis is to adapt N. Kano Attractive Quality model for the improvement of services in public kindergartens.

The work consists of three main parts: the analysis of literature, the research and its results, conclusion and the recommendation.

Literature analysis reviews the role of quality management systems in the public sector, discusses the reasons, why companies tend to install new quality systems, examines how the quality in Lithuania's public kindergartens is ensured through existing regulations (hygiene and catering in pre-school institutions) and the annual public sector evaluation forms. This section also contains the concept of Attractive theory, the principles for creating five levels Kano questionnaire and practical examples of the application of this model in the public sector institutions.

After the literature analysis the author has carried out the study about customers of public kindergartens expectations to identify customers' expectations about the quality of services. After the evaluation of the obtained data it was decided to carry out further study about private kindergartens customers' expectations. The results were processed by N. Kano Attractive quality method, the data was evaluated with SPSS program, using the Chi-square criterion and questions' reliability of the assessment. Charts and graphs that represent the data were made using Microsoft Office Excel. The main findings of these studies - presented adjusted Kano quality categories table, which was compiled by analyzing public kindergartens study. The studies carried out that more than half of the respondents associate public and private kindergartens with positive feelings, and this could mean that these respondents are fairly satisfied with the current state of kindergartens and their services. According to the survey results it can be said that customers are satisfied with a minimal level of child's education assurance - the most important for customers is that child is safe in kindergarten, fed and busy, so in order to improve the quality of kindergarten services first it is necessary to ensure the quality of these areas. While According to the results such issues of the child personality development as different artistic and intellectual abilities, the amount of events or tours, foreign languages learning or even sports activities remain in the second row and are less important for the clients.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis as well as the results of the performed research. The author believes that the results of the study could give useful guidelines to the public sector institutions, especially to the kindergartens, which are trying to improve their service quality by knowing customers' expectations.

PRIEDAI

Priedas Nr.1 - Penkių lygių Kano klausimyno pavyzdys. (Sudarytas autorės pagal Lofgren, Witell, 2007)

Funkcinis klausimas: Kaip jaučiatės, jei galite naudotis produktu X būdamas namuose?	1. Man tai patinka. 2. Aš to tikiuosi. 3. Man nesvarbu. 4. Man būtų priimtina, jei taip būtų. 5. Man nepatinka, kai taip būna.
Disfunkcinis klausimas: Kaip jaučiatės, jei negalite naudotis produktu X būdamas namuose?	1. Man tai patinka. 2. Aš to tikiuosi. 3. Man nesvarbu. 4. Man būtų priimtina, jei taip būtų. 5. Man nepatinka, kai taip būna.

Kliento poreikiai		Disfunkciniai				
		Patinka	Tikisi	Nesvarbu	Priimtina	Nepatinka
Funkciniai	Patinka	G	P	P	P	V
	Tikisi	A	N	N	N	PR
	Nesvarbu	A	N	N	N	PR
	Priimtina	A	N	N	N	PR
	Nepatinka	A	A	A	A	G

Kliento poreikiai	P	V	PR	N	A	G	Viso	Kategorija
1.	1	1	21				23	PR
2.		22			1		23	V
...	13		5			5	23	P

Priedas Nr. 2:

KLAUSIMYNAS:

Esu Vilniaus universiteto Kokybės vadybos magistro programos pirmo kurso studentė. Magistro darbui atlieku tyrimą, kuriuo siekiama įvertinti valstybinių darželių teikiamą paslaugų kokybę ir nustatyti svarbiausias savybes, darančias didžiausią įtaką klientų (šiuo atveju paslaugos užsakovų - tėvų) pasitenkinimui bei suvokiamos kokybės vertinimui. Remiantis Jūsų atsakymais bus svarstomos priemonės, kaip būtų galima pagerinti valstybinių vaikų darželių paslaugų kokybę.

Klausimynas yra anoniminis, todėl Jums nereikės nurodyti savo vardo ar pavardės. Klausimynas susideda iš trijų dalių: 1) požiūrio į valstybinius vaikų darželius pateikimas, 2) pateiktų darželių savybių svarbos įvertinimas ir 3) pateiktų teigiamos ir neigiamos formos teiginių jausminis vertinimas. Klausimyno pildymas vidutiniškai užtrunka 15 - 20 minučių.

Iš anksto dėkoju Jums už dalyvavimą tyrime. Laukiu Jūsų nuoširdžių atsakymų.

1. Į kokį darželį vedate savo vaiką/ vaikus?

- ☐ Valstybinį
- ☐ Privatų

2. Kiek vaikų auga Jūsų šeimoje?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3 ir daugiau

3. Kokios asociacijos kyla pagalvojus apie valstybinius vaikų darželius?

- ☐ Teigiami jausmai (pasitikėjimas, saugumas, laimingi vaikai, aukštos kvalifikacijos personalas ir pan.)
- ☐ Neigiami jausmai (nepasitikėjimas, prastas auklėjimas, korupcija, bloga kokybė ir pan.)
- ☐ Neturiu nuomonės (vedu ten savo vaiką, nes neturiu kitos išeities, tačiau jokios asociacijos nekyla)
- ☐ Kita (galite detalizuoti aukščiau išvardintus teiginius):

4. Kokias problemas/ nusiskundimus/ defektus siejate su valstybiniais darželiais?

- ☐ Didelės kainos
- ☐ Per didelės vaikų grupės
- ☐ Personalo požiūris „prižiūrėti, o ne mokyt“
- ☐ Maisto kokybė
- ☐ Prastos būklės darželio infrastruktūra
- ☐ Auklėtojų abejingumas
- ☐ Kita:

5. Kokiais kriterijais vadovaujatės rinkdamiesi, į kokį darželį vesite savo vaiką?

- Darželio nesirinkau, jį paskyrė savivaldybė pagal mano prioritetų sąrašą
- Kaina
- Vieta
- Aplinkinių atsiliepimai
- Kita:

6. Įvertinkite, kiek Jums svarbios šios savybės:

Nr.		Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
1.	Darželio geografinė vieta	5	4	3	2	1
2.	Personalo (darželio auklėtojų) kompetencija	5	4	3	2	1
3.	Personalo patikimumas (pasitikite asmenimis, prižiūrinčiais vaikus)	5	4	3	2	1
4.	Administracinio personalo bei auklėtojų paslaugumas (pvz.: nuoširdus bei atviras bendravimas; įsiklausymas į poreikius)	5	4	3	2	1
5.	Auklėtojų supratingumas (pvz.: geranoriškumas; su vaiku pasiliekiama po darbo tėvams jo nespėjus pasiimti; žinojimas, kad vaikas nevalgo tam tikrų maisto produktų)	5	4	3	2	1
6.	Auklėtojų išitraukimas į problemų sprendimą (pvz.: vaikui apsirgus, skambinama tėvams ar imamasi būtiniausių priemonių; jei vaikas nevalgus, svarstomi būdai, kaip tai pakeisti ir kt.)	5	4	3	2	1
7.	Informacijos sklaida (tėvams dažnai pasakojama, kaip sekasi vaikui darželyje, ko buvo mokomasi, kas jam sekasi/ nesiseka, patinka/ nepatinka; informuojama apie darželyje vykstančias šventes, ekskursijas ar pasikeitimus darželio veikloje)	5	4	3	2	1
8.	Kaina	5	4	3	2	1
9.	Darbo laikas	5	4	3	2	1
10.	Patalpų būklė	5	4	3	2	1
11.	Vaikų skaičius grupėje	5	4	3	2	1
12.	Renginių/ išvykų kiekis	5	4	3	2	1
13.	Žaidimų aikštelė darželio teritorijoje	5	4	3	2	1
14.	Vykdoma sportinė veikla	5	4	3	2	1
15.	Maisto daavinio kokybė	5	4	3	2	1
16.	Maisto įvairovė	5	4	3	2	1
17.	Galimybė ugdyti skirtingus meninius vaikų gebėjimus (piešimas, dainavimas, grojimas ir pan.)	5	4	3	2	1
18.	Užsienio kalbų mokymas	5	4	3	2	1
19.	Protinių gebėjimų ugdymas (galvosūkių, skaičiavimų, konstravimų)	5	4	3	2	1
20.	Darželio infrastruktūra (kompiuteriai, interaktyvios lentos ir kt.)	5	4	3	2	1
21.	Socialinės atsakomybės propagavimas darželio veikloje	5	4	3	2	1
22.	Saugumo užtikrinimas darželyje	5	4	3	2	1

7. Įvertinkite, kaip jaučiatės, kai:

Nr.		Man tai patinka	Aš to tikiuosi	Man tai nesvarbu	Galėčiau su tuo susitaikyti	Man tai nepatinka
1.	Darželio geografinė vieta yra patogi	5	4	3	2	1
	Darželio geografinė vieta yra nepatogi	5	4	3	2	1
2.	Darželio auklėtojai/-jos yra kompetetingi ir su tinkamu išsilavinimu	5	4	3	2	1
	Darželio auklėtojai/-jos yra nekompetetingi ir neturi tinkamo išsilavinimo	5	4	3	2	1
3.	Asmenys, dirbantys su vaikais, yra patikimi	5	4	3	2	1
	Asmenys, dirbantys su vaikais, yra nepatikimi	5	4	3	2	1
4.	Administracinis personalas ir auklėtojai/-jos yra paslaugūs	5	4	3	2	1
	Administracinis personalas ir auklėtojai/-jos yra nepaslaugūs	5	4	3	2	1
5.	Personalas yra supratingas	5	4	3	2	1
	Personalas yra nesupratingas	5	4	3	2	1
6.	Darželio personalas padeda spręsti susidariusias problemas	5	4	3	2	1
	Darželio personalas nepadeda spręsti susidariusių problemų	5	4	3	2	1
7.	Informacijos sklaida apie įvykius/ renginius darželyje yra gerai išvystyta	5	4	3	2	1
	Informacijos sklaida apie įvykius/ renginius darželyje nėra išvystyta	5	4	3	2	1
8.	Kaina atitinka visus keliamus reikalavimus	5	4	3	2	1
	Kaina neatitinka keliamų reikalavimų	5	4	3	2	1
9.	Darželio darbo laikas yra patogus/ yra „prailginta“ grupė	5	4	3	2	1
	Darželio darbo laikas yra nepatogus/ nėra „prailgintos“ grupės	5	4	3	2	1
10.	Darželio patalpos yra tvarkingos ir tinkamos	5	4	3	2	1
	Darželio patalpos yra netvarkingos ir netinkamos	5	4	3	2	1
11.	Vaikų skaičius grupėje yra didelis	5	4	3	2	1
	Vaikų skaičius grupėje yra nedidelis	5	4	3	2	1
12.	Vykdomos išvykos ar ekskursijos	5	4	3	2	1
	Nevykdomos išvykos ar ekskursijos	5	4	3	2	1
13.	Žaidimų aikštelė darželio teritorijoje yra moderni/ atnaujinta	5	4	3	2	1
	Žaidimų aikštelė darželio teritorijoje yra nemoderni/ neatnaujinta	5	4	3	2	1
14.	Dienos metu užsiimama sportine veikla	5	4	3	2	1
	Dienos metu neužsiimama sportine veikla	5	4	3	2	1
15.	Maisto davinio kokybė yra gera	5	4	3	2	1
	Maisto davinio kokybė nėra gera	5	4	3	2	1
16.	Duodamo maisto įvairovė yra didelė	5	4	3	2	1
	Duodamo maisto įvairovė yra nedidelė	5	4	3	2	1
17.	Ugdomi skirtingi vaikų gebėjimai (dainavimas, piešimas, grojimas ir pan.)	5	4	3	2	1
	Neugdomi skirtingi vaikų gebėjimai (dainavimas, piešimas, grojimas ir pan.)	5	4	3	2	1

18	Vaikai mokomi užsienio kalbos pagrindų	5	4	3	2	1
	Vaikai nėra mokomi užsienio kalbos pagrindų	5	4	3	2	1
19	Ugdomi vaikų protiniai gebėjimai (galvosūkliai, skaičiavimai, konstravimai)	5	4	3	2	1
	Neugdomi vaikų protiniai gebėjimai (galvosūkliai, skaičiavimai, konstravimai)	5	4	3	2	1
20	Darželyje yra galimybė naudotis kompiuteriais, interaktyviomis lentomis ar kt.	5	4	3	2	1
	Darželyje nėra galimybės naudotis kompiuteriais, interaktyviomis lentomis ar kt.	5	4	3	2	1
21	Darželio veikloje propaguojama socialinė atsakomybė	5	4	3	2	1
	Darželio veikloje nepropaguojama socialinė atsakomybė	5	4	3	2	1
22	Vaikai yra saugūs darželio teritorijoje	5	4	3	2	1
	Vaikai yra nesaugūs darželio teritorijoje	5	4	3	2	1

8. Ką norėtumėte pakeisti valstybiniuose vaikų darželiuose?

9. Lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

10. Jūsų amžius:

- ☐ 18 – 25 m.
- ☐ 26 – 35 m.
- ☐ 36 – 45 m.
- ☐ 46 – 55 m.
- ☐ Daugiau nei 55 m.

11. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Nebaigtas vidurinis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštesnysis
- ☐ Aukštasis

12. Jūsų šeimos pajamos per mėnesį:

- ☐ Iki 1000 Lt/mėn.
- ☐ 1001 – 2000 Lt/mėn.
- ☐ 2001 – 3000 Lt/mėn.
- ☐ 3001 – 4000 Lt/mėn.
- ☐ Daugiau nei 4000 Lt/mėn.

13. Kiek vidutiniškai sumokate per mėnesį darželiui už vieno vaiko priežiūrą?

- ☐ Iki 200Lt
- ☐ 200 – 400 Lt
- ☐ 401 – 600 Lt
- ☐ 601 – 800 Lt
- ☐ 801 – 1000 Lt
- ☐ Daugiau nei 1000 Lt

Priedas Nr. 3:

KLAUSIMYNAS:

Esu Vilniaus universiteto Kokybės vadybos magistro programos antro kurso studentė. Magistro darbui atlieku tyrimą, kuriuo siekiama įvertinti darželių teikiamą paslaugų kokybę ir nustatyti svarbiausias savybes, darančias didžiausią įtaką klientų (šiuo atveju paslaugos užsakovų - tėvų) pasitenkinimui bei suvokiamos kokybės vertinimui. Darbe bus lyginami tėvų, vedančių vaikų į valstybinius, ir tėvų, vedančių vaikus į privačius darželius, lūkesčiai ir poreikiai. Remiantis Jūsų atsakymais bus svarstomos priemonės, kaip būtų galima pagerinti vaikų darželių paslaugų kokybę.

Klausimynas yra anoniminis, todėl Jums nereikės nurodyti savo vardo ar pavardės. Klausimynas susideda iš trijų dalių: 1) požiūrio į valstybinius vaikų darželius pateikimas, 2) pateiktų darželių savybių svarbos įvertinimas ir 3) pateiktų teigiamos ir neigiamos formos teiginių jausminis vertinimas. Klausimyno pildymas vidutiniškai užtrunka 15 - 20 minučių.

Iš anksto dėkoju Jums už dalyvavimą tyrime. Laukiu Jūsų nuoširdžių atsakymų.

1. Į kokį darželį vedate savo vaiką/ vaikus?

- ☐ Valstybinį
- ☐ Privatų

2. Kiek vaikų auga Jūsų šeimoje?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3 ir daugiau

3. Kokios asociacijos kyla pagalvojus apie vaikų darželius?

- ☐ Teigiami jausmai (pasitikėjimas, saugumas, laimingi vaikai, aukštos kvalifikacijos personalas ir pan.)
- ☐ Neigiami jausmai (nepasitikėjimas, prastas auklėjimas, korupcija, bloga kokybė ir pan.)
- ☐ Neturiu nuomonės (vedu ten savo vaiką, nes neturiu kitos išeities, tačiau jokios asociacijos nekyla)
- ☐ Kita (galite detalizuoti aukščiau išvardintus teiginius):

4. Kokias problemas/ nusiskundimus/ defektus siejate su darželiais?

- ☐ Didelės kainos
- ☐ Per didelės vaikų grupės
- ☐ Personalo požiūris „prižiūrėt, o ne mokyt“
- ☐ Maisto kokybė
- ☐ Prastos būklės darželio infrastruktūra
- ☐ Auklėtojų abejingumas
- ☐ Kita:

5. Kokiais kriterijais vadovaujatės rinkdamiesi, į kokį darželį vesite savo vaiką?

- Darželio nesirinkau, jį paskyrė savivaldybė pagal mano prioritetų sąrašą
- Kaina
- Vieta
- Aplinkinių atsiliepimai
- Kita:

6. Įvertinkite, kiek Jums svarbios šios savybės:

Nr.		Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu nei nesvarbu	Nesvarbu	Vistiekai nesvarbu
1.	Darželio geografinė vieta	5	4	3	2	1
2.	Personalo (darželio auklėtojų) kompetencija	5	4	3	2	1
3.	Personalo patikimumas (pasitikite asmenimis, prižiūrinčiais vaikus)	5	4	3	2	1
4.	Administracinio personalo bei auklėtojų paslaugumas (pvz.: nuoširdus bei atviras bendravimas; išsiklausymas į poreikius)	5	4	3	2	1
5.	Auklėtojų supratingumas (pvz.: geranoriškumas; su vaiku pasiliekiama po darbo tėvams jo nespėjus pasiimt; žinojimas, kad vaikas nevalgo tam tikrų maisto produktų)	5	4	3	2	1
6.	Auklėtojų išitraukimas į problemų sprendimą (pvz.: vaikui apsirgus, skambinama tėvams ar imamasi būtiniausių priemonių; jei vaikas nevalgus, svarstomi būdai, kaip tai pakeisti ir kt.)	5	4	3	2	1
7.	Informacijos sklaida (tėvams dažnai pasakojama, kaip sekasi vaikui darželyje, ko buvo mokomasi, kas jam sekasi/ nesiseka, patinka/ nepatinka; informuojama apie darželyje vykiančias šventes, ekskursijas ar pasikeitimus darželio veikloje)	5	4	3	2	1
8.	Kaina	5	4	3	2	1
9.	Darbo laikas	5	4	3	2	1
10.	Patalpų būklė	5	4	3	2	1
11.	Vaikų skaičius grupėje	5	4	3	2	1
12.	Renginių/ išvykų kiekis	5	4	3	2	1
13.	Žaidimų aikštelė darželio teritorijoje	5	4	3	2	1
14.	Vykdoma sportinė veikla	5	4	3	2	1
15.	Maisto davinio kokybė	5	4	3	2	1
16.	Maisto įvairovė	5	4	3	2	1
17.	Galimybė ugdyti skirtingus meninius vaikų gebėjimus (piešimas, dainavimas, grojimas ir pan.)	5	4	3	2	1
18.	Užsienio kalbų mokymas	5	4	3	2	1
19.	Protinių gebėjimų ugdymas (galvosūkių, skaičiavimai, konstravimai)	5	4	3	2	1
20.	Darželio infrastruktūra (kompiuteriai, interaktyvios lentos ir kt.)	5	4	3	2	1
21.	Socialinės atsakomybės propagavimas darželio veikloje	5	4	3	2	1
22.	Saugumo užtikrinimas darželyje	5	4	3	2	1

7. Įvertinkite, kaip jaučiatės, kai:

Nr.		Man tai patinka	Aš to tikiuosi	Man tai nesvarbu	Galėčiau su tuo susitaikyti	Man tai nepatinka
1.	Darželio geografinė vieta yra patogi	5	4	3	2	1
	Darželio geografinė vieta yra nepatogi	5	4	3	2	1
2.	Darželio auklėtojai/-jos yra kompetetingi ir su tinkamu išsilavinimu	5	4	3	2	1
	Darželio auklėtojai/-jos yra nekompetetingi ir neturi tinkamo išsilavinimo	5	4	3	2	1
3.	Asmenys, dirbantys su vaikais, yra patikimi	5	4	3	2	1
	Asmenys, dirbantys su vaikais, yra nepatikimi	5	4	3	2	1
4.	Administracinis personalas ir auklėtojai/-jos yra paslaugūs	5	4	3	2	1
	Administracinis personalas ir auklėtojai/-jos yra nepaslaugūs	5	4	3	2	1
5.	Personalas yra supratingas	5	4	3	2	1
	Personalas yra nesupratingas	5	4	3	2	1
6.	Darželio personalas padeda spręsti susidariusias problemas	5	4	3	2	1
	Darželio personalas nepadeda spręsti susidariusių problemų	5	4	3	2	1
7.	Informacijos sklaida apie įvykius/ renginius darželyje yra gerai išvystyta	5	4	3	2	1
	Informacijos sklaida apie įvykius/ renginius darželyje nėra išvystyta	5	4	3	2	1
8.	Kaina atitinka visus keliamus reikalavimus	5	4	3	2	1
	Kaina neatitinka keliamų reikalavimų	5	4	3	2	1
9.	Darželio darbo laikas yra patogus/ yra „prailginta“ grupė	5	4	3	2	1
	Darželio darbo laikas yra nepatogus/ nėra „prailgintos“ grupės	5	4	3	2	1
10.	Darželio patalpos yra tvarkingos ir tinkamos	5	4	3	2	1
	Darželio patalpos yra netvarkingos ir netinkamos	5	4	3	2	1
11.	Vaikų skaičius grupėje yra didelis	5	4	3	2	1
	Vaikų skaičius grupėje yra nedidelis	5	4	3	2	1
12.	Vykdomos išvykos ar ekskursijos	5	4	3	2	1
	Nevykdomos išvykos ar ekskursijos	5	4	3	2	1
13.	Žaidimų aikštelė darželio teritorijoje yra moderni/ atnaujinta	5	4	3	2	1
	Žaidimų aikštelė darželio teritorijoje yra nemoderni/ neatnaujinta	5	4	3	2	1
14.	Dienos metu užsiimama sportine veikla	5	4	3	2	1
	Dienos metu neužsiimama sportine veikla	5	4	3	2	1
15.	Maisto davinio kokybė yra gera	5	4	3	2	1
	Maisto davinio kokybė nėra gera	5	4	3	2	1
16.	Duodamo maisto įvairovė yra didelė	5	4	3	2	1
	Duodamo maisto įvairovė yra nedidelė	5	4	3	2	1
17.	Ugdomi skirtingi vaikų gebėjimai (dainavimas, piešimas, grojimas ir pan.)	5	4	3	2	1
	Neugdomi skirtingi vaikų gebėjimai (dainavimas, piešimas, grojimas ir pan.)	5	4	3	2	1

18	Vaikai mokomi užsienio kalbos pagrindų	5	4	3	2	1
	Vaikai nėra mokomi užsienio kalbos pagrindų	5	4	3	2	1
19	Ugdomi vaikų protiniai gebėjimai (galvosūkliai, skaičiavimai, konstravimai)	5	4	3	2	1
	Neugdomi vaikų protiniai gebėjimai (galvosūkliai, skaičiavimai, konstravimai)	5	4	3	2	1
20	Darželyje yra galimybė naudotis kompiuteriais, interaktyviomis lentomis ar kt.	5	4	3	2	1
	Darželyje nėra galimybės naudotis kompiuteriais, interaktyviomis lentomis ar kt.	5	4	3	2	1
21	Darželio veikloje propaguojama socialinė atsakomybė	5	4	3	2	1
	Darželio veikloje nepropaguojama socialinė atsakomybė	5	4	3	2	1
22	Vaikai yra saugūs darželio teritorijoje	5	4	3	2	1
	Vaikai yra nesaugūs darželio teritorijoje	5	4	3	2	1

8. Ką norėtumėte pakeisti valstybiniuose vaikų darželiuose?

9. Lytis:

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris

10. Jūsų amžius:

- ☐ 18 – 25 m.
- ☐ 26 – 35 m.
- ☐ 36 – 45 m.
- ☐ 46 – 55 m.
- ☐ Daugiau nei 55 m.

11. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Nebaigtas vidurinis
- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštesnysis
- ☐ Aukštasis

12. Jūsų šeimos pajamos per mėnesį:

- ☐ Iki 1000 Lt/mėn.
- ☐ 1001 – 2000 Lt/mėn.
- ☐ 2001 – 3000 Lt/mėn.
- ☐ 3001 – 4000 Lt/mėn.
- ☐ Daugiau nei 4000 Lt/mėn.

13. Kiek vidutiniškai sumokate per mėnesį darželiui už vieno vaiko priežiūrą?

- ☐ Iki 200Lt
- ☐ 200 – 400 Lt
- ☐ 401 – 600 Lt
- ☐ 601 – 800 Lt
- ☐ 801 – 1000 Lt
- ☐ Daugiau nei 1000 Lt