

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Eglė Bachovienė**

**DARBO BIRŽOS TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖ: IEŠKANČIO  
DARBO ASMENS PERSPEKTYVA**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė: Lekt. Živilė Stankevičiūtė**

**KAUNAS, 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBO BIRŽOS TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖ:  
IEŠKANČIO DARBO ASMENS PERSPEKTYVA**

**Įmonių valdymas (621N22001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**

Eglė Bachovienė, VMGAO-3a

**2015 m. gruodžio 18 d.**

**Vadovė**

Lekt. Živilė Stankevičiūtė

**2015 m. gruodžio 18 d.**

**Recenzentė Doc. Lina Girdauskienė**

**2015 m. gruodžio d.**

**KAUNAS, 2015**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

---

Eglė Bachovienė

---

Įmonių valdymas (621N22001)

---

Baigiamojo magistro darbo „Darbo biržos teikiamų paslaugų kokybė: ieškančio darbo asmens perspektyva“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2015                      gruodžio                      18 d.  
\_\_\_\_\_  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **EGLĖS BACHOVIENĖS** baigiamasis magistro darbas tema „**DARBO BIRŽOS TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖ: IEŠKANČIO DARBO ASMENS PERSPEKTYVA**“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

\_\_\_\_\_  
(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Bachovienė, E. (2015). The Quality of Labor Exchange Service: Jobseeker's Perspective. Master's Final Thesis in Corporate governance. Study Programme 621N22001. Supervisor Lect. Ž. Stankevičiūtė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

In Master's thesis I'm analyzing the labor exchange services quality: on jobseeker's perspective. One of the priorities of the public sector organizations activities has become a high quality of service and quality of service to citizens. On the basis of public management theories the social services system has been developed, focusing on results and proper, high-quality service of the clients. Public sector organizations orient its activities to citizens and results, quality culture. The basic quality assurance criteria are customer satisfaction with the provided service. Although service quality of public services from the recipient's perspective is analyzed by Urvikis (2014), Nakrošis, Černiūtė, (2010), Raipa (2009), Domarkas, Juknevičienė (2010) and etc., but there is a lack of scientific literature examining the Labour Exchange as the main employment and service institution for quality, so formed problematic issue, for what signs of job seekers labor exchange services will be assessed how quality.

The research object – Labor exchange services. The work objective – to explore the labor exchange service quality on the Jobseeker's perspective. The targets for achieving purpose:

1. Examine the quality of the labor exchange theoretical foundations in the context as a public authority.
2. Discuss about the labor exchange services and their implementation problematic aspects.
3. To investigate the labor exchange services provided quality on the Jobseeker's perspective.
4. Identify the quality of Labor exchange service, improvement opportunities and ways.

It was done the quantitative research. The survey instrument – questionnaire. Respondents – jobseekers of Alytus Territorial labour exchange Varėna's department. After reviewing a variety of scientific sources, which lists the main public services the quality influencing factors it was decided that all of them can be divided into two main groups: institutional factors such as reliability, flexibility, the mode of supply, speed of service, accessibility, reputation and physical environment and human factors – empathy, professionalism, informative, obligingness, visual image.

It was created the research methodology and it was performed Varėna's labor exchange service quality analysis derived from the analysis of scientific sources.

By aggregated quality of service survey results we can conclude that their customers are satisfied with the services offered by the Labour Exchange, the best rated services criteria: empathy, obligingness, reliability, ethical issues.

The work consists of:

Introduction;

Theoretical part;

Part for the methodology presentation and research results analysis;

Conclusions and recommendations;

Literature and accessories:

The work provides additions, 26 images, 10 tables, Used Lithuanian and foreign literary sources 66. The working volume of 68 pages.

Keywords: public institution, public services, quality of service, service quality criteria, labor exchange.

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TEORINIAI PAGRINDAI.....	11
1.1. KOKYBĖ VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJOSE .....	11
1.1.1 Kokybės samprata viešojoje vadyboje .....	13
1.1.2 Kokybės viešojoje vadyboje raiškos kriterijai.....	21
1.2. DARBO BIRŽA KAIP VIEŠOJI INSTITUCIJA, TEIKANTI PASLAUGAS .....	28
1.2.1. Darbo biržos teikiamų paslaugų apibūdinimas.....	29
1.2.2 Darbo biržos teikiamų paslaugų teikimo probleminiai aspektai.....	33
1.3. DARBO BIRŽOS TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO MODELIS .....	35
2. DARBO BIRŽOS TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS .....	40
2.1 TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS.....	40
2.2 .TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	41
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	59
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI.....	62
PRIEDAI.....	66

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Informacinių šaltinių grupės, leidusios identifikuoti viešųjų paslaugų kokybės raiškos kriterijus.....	21
2 pav. Paslaugų kokybės struktūra pagal Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985).....	23
3 pav. Viešųjų paslaugų įgyvendinimo kokybę įtakojantys bendrieji veiksniai.....	27
4 pav. Darbo biržos teikiamų paslaugų teikimas ieškantiems darbo asmenims.....	30
5 pav. Darbo biržoje teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modelis .....	39
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį Varėnos darbo biržoje.....	41
7 pav. Varėnos darbo biržoje registracija pagal lytį spalio-lapkričio mėn.....	42
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą.....	42
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	43
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	43
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal registracijos trukmę darbo biržoje.....	44
12 pav. Alytaus teritorinės darbo biržos Varėnos skyriaus paslaugų kokybės vertinimas pagal fizinės aplinkos kriterijus.....	45
13 pav. Paslaugų kokybės vertinimas pagal paslaugų prieinamumo kriterijus.....	46
14 pav. Paslaugų kokybės vertinimas pagal paslaugos prieinamumo kriterijus.....	47
15 pav. Reputacijos kokybės kriterijų vertinimo analizė.....	48
16 pav. Etiškumo kokybės vertinimo kriterijaus analizė.....	49
17 pav. Komantinio darbo paslaugų vertinimo kriterijus.....	50
18 pav. Komunikacijos paslaugų teikimo vertinimo kriterijus.....	50
19 pav. Kokybės paslaugų analizė pagal lankstumo kriterijų.....	51
20 pav. Darbo biržos teikiamų paslaugų analizė pagal empatijos kriterijų.....	52
21 pav. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas pagal paslaugumo kriterijų.....	53
22 pav. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas pagal patikimumo kriterijus.....	54
23 pav. Darbo biržos teikiamų paslaugų kokybės vertinimas pagal informatyvumo kriterijų...55	
24 pav. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas pagal profesionalumo kriterijų.....	55
25 pav. Paslaugų teikimo vertinimo analizė pagal darbuotojų išvaizdos kriterijų.....	56
26 pav. Respondentų vertinimas pagal pasitenkinimą savo gyvenimu.....	57

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Kokybės sąvoka pagal skirtingus autorius.....	12
2 lentelė. Pagrindinės viešojo sektoriaus funkcijos pagal T.Lowi, (1979 ).....	14
3 lentelė. Populiariausi kokybės vadybos modeliai, taikomi viešajame sektoriuje. (Vanagas 2004, Serafinas 2011, Bagdonienė, Hopenienė 2004, Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2009, Černiauskienė 2011).....	18
4 lentelė. ES valstybėse narėse taikomas kokybės vadybos modelių naudojimo reglamentavimas (Vidaus reikalų ministerija, 2012, p.10).....	19
5 lentelė. Paslaugų kokybės modeliai (pagal Gronroos (1984, 1990), Parasuraman ir kt (1985), Bagdonienė (2004), Zeithaml, Bitner (1996)).....	22
6 lentelė. Viešųjų paslaugų įgyvendinimo kokybės kriterijai pagal skirtingus mokslinius tyrimus.....	24
7 lentelė. Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010, p.25).....	25
8 lentelė. Viešųjų paslaugų kokybės vertinimo kriterijai pagal skirtingus mokslininkų požiūrius.....	26
9 lentelė. Viešųjų paslaugų kokybės vertinimo kriterijai, pagal kuriuos sudarytas darbo biržos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modelis.....	36
10 lentelė. Viešųjų paslaugų įgyvendinimo kokybę įtakančių bendrųjų veiksnių grupės lyginant su darbo biržos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo kriterijais.....	37



## IVADAS

**Aktualumas.** Lietuvą, kaip ir daugelį kitų šalių, viešojo sektoriaus veiklą paženklino įvairiais pokyčiais ir iššūkiais, tai sąlygojo įvairios reformos, finansinės krizės, besikeičiantys visuomenės poreikiai bei lūkesčiai. Visa tai lėmė ypač daug dėmesio skirti viešojo sektoriaus skaidrumui, atskaitingumui, administracinių taip pat ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimui. Viena iš prioritetinių viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kryptimi tapo aukšta paslaugų kokybė ir kokybiškas piliečių aptarnavimas. Remiantis viešosios vadybos teorijomis socialinių paslaugų Sistema, buvo kuriama, orientuojantis į rezultatus ir tinkamą, kokybišką asmenų aptarnavimą. Viešojo sektoriaus organizacijos savo veiklą labiau orientuoja į piliečius ir rezultatus, kokybės kultūrą. Pagrindinis kokybės užtikrinimo kriterijus yra kliento pasitenkinimas gauta paslauga.

**Problema.** Šiuolaikiniame viešajame administravime vis dažniau akcentuojama, jog pagrindinė viešojo sektoriaus funkcija yra kokybiškas viešųjų paslaugų teikimas. Šis pokytis reikalauja keisti viešojo sektoriaus organizacijų valdymo modelį, taip pat kuo daugiau dėmesio skiriant piliečių poreikių tenkinimui. Viešosios vadybos koncepcijos keičia viešąjį administravimą. Viešoji vadyba, susiformavusi, kaip atsakas į nepagrįstą viešojo sektoriaus išsiplėtimą ir neefektyvumą, teikiant paslaugas, remiasi efektyvumo ir kokybės kriterijais. Viešųjų paslaugų organizavimo bei teikimo tema yra labai svarbi. Neefektyvus yra tradicinis valdymo modelis ir nepakankamai lankstus dabartinio pasaulio kontekste. Esant per didelei struktūrų hierarchizacijai, neįmanoma efektingai spręsti pagrindinius organizacijų uždavinius ir greitai reaguoti į kintančius visuomenės poreikius, tai verčia ieškoti efektyvesnių socialinių paslaugų administravimo, organizavimo ir teikimo būdų. Darbo birža yra vienas iš viešųjų paslaugų teikimo subjektų, todėl šių paslaugų organizavimas įstaigoje yra labai svarbus. Dėl neaiškiai apibrėžtų ir suprantamų viešųjų paslaugų teikimo, kokybės valdymo, organizavimo procesų apibrėžimų, atsiranda viešųjų paslaugų teikimo kokybės stoka. Paslaugų kokybė ir jos valdymas tampa problematišku ir dėl paslaugos kokybės sampratos neapibrėžtumo, dėl šio neapibrėžtumo iškyla problemų, susijusių su kokybės matavimu ir vertinimu. Kaip teigia Urvikis (2014) „itin problemiški ir daug diskusijų sulaukiantys yra viešųjų paslaugų kokybės tyrimai. Šiuo metu viešojo valdymo teoretikai beveik visuotinai sutaria, jog paslaugų vartotojų vaidmuo yra dvejopas, o kliento nuostatos ir pasirinkimas skiriasi nuo piliečio nuostatų ir valdžios institucijų veiklai keliamų reikalavimų“ (p.295). Taip pat labai svarbu yra tai, kad atliekama veikla, paslaugas administruojantys darbuotojai jaustų pasitenkinimą, nes nuo to priklauso aptarnavimo lygis, teikiamas klientui, ir ar klientas liks patenkintas gauta paslauga. Abipusį darbuotojo ir vartotojo pasitenkinimą Heskettas ir Sasseris (1997) įvardijo veidrodžio efekto terminu. Tai situacija, kuria nusakomas nuolatinis darbuotojo ir kliento bendradarbiavimas, kurio metu klientui suteikiamos aukšto lygio paslaugos, o organizacija taip užsitikrina didesnę paklausą. Taigi klientas tampa pagrindiniu išorinės

aplinkos elementu, skatinančiu gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Pagrindinis kokybės užtikrinimo kriterijus yra kliento pasitenkinimas gauta paslauga. Paslaugų kokybės klausimus kėlė ir nagrinėjo užsienio bei Lietuvos autoriai: Kaziliūnas (2007), Serapinas (2011), Jurkauskas (2006), Gogue (2006) ir kt.

Nors paslaugų kokybė viešųjų paslaugų sektoriuje iš paslaugų gavėjo perspektyvos yra analizuota Urvikio (2014), Nakrošio, Černiūtės, (2010), Raipos (2009), Domarko, Juknevičienės (2010) ir kt., tačiau pasigendama mokslinės literatūros, nagrinėjančios darbo biržos, kaip pagrindinės užimtumo paslaugas teikiančios institucijos paslaugų kokybę, todėl formuluojamas **probleminis klausimas**, kokiems požymiams esant, darbo ieškantys asmenys darbo biržos paslaugas vertins kaip kokybiškas.

**Tyrimo objektas** – Darbo biržos teikiamos paslaugos.

**Darbo tikslas** – ištirti Darbo biržos teikiamų paslaugų kokybę ieškančio darbo asmens perspektyva.

**Uždaviniai:**

1. Išnagrinėti kokybės teorinius pagrindus darbo biržos, kaip viešosios institucijos, kontekste.
2. Aptarti darbo biržos teikiamas paslaugas ir jų įgyvendinimo probleminius aspektus.
3. Ieškančio darbo asmens perspektyvoje ištirti darbo biržos teikiamų paslaugų įgyvendinimo kokybę.
4. Įvardinti paslaugų kokybę darbo biržoje, didinimo galimybes ir būdus.

**Metodologija:** Atliktas kiekybinis tyrimas. Tyrimo instrumentas – anketa. Respondentai – Alytaus teritorinės darbo biržos Varėnos skyriaus ieškantys darbo asmenys.

**Darbą sudaro:**

Įvadas;

Teorinė dalis;

Dalis skirta metodologijos pristatymui ir tyrimų rezultatų analizei;

Išvados ir rekomendacijos;

Literatūra ir priedai.

Darbe pateikiama 3 priedai, 26 paveikslai, 10 lentelių, panaudoti 66 lietuvių ir užsienio autorių literatūros šaltiniai. Darbo apimtis – 65 puslapių.

# 1. VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS TEORINIAI PAGRINDAI

## 1.1. Kokybė viešojo sektoriaus institucijose

Vienas iš svarbiausių reiškinių šiandieną viešajame sektoriuje yra paslaugų kokybė. Kokybę atskiri žmonės skirtingai suvokia, kokybės apibrėžimų be galo daug, todėl kalbant apie kokybę viešojoje vadyboje, pirmiausiai būtų tikslinga apibrėžti paslaugų kokybės sąvoką. Apibūdinant paslaugų kokybę, būtų galima išvardinti daug kokybę nusakančių ypatybių, nes dažnai kokybę apibūdinti remiamamasi asmeniniu požiūriu. Taip pat kokybę būtų galima apibendrinti kaip atitinkamus reikalavimus, kurių, norėdama pasiekti atitinkamą kokybę, organizacija ar viešojo sektoriaus institucija, teikianti viešąsias paslaugas, privalo griežtai laikytis. Dauguma praktikų ir teoretikų pabrėžia, kad vienodo paslaugų kokybės apibrėžimo, apibūdinimo nėra, nes kokybė gali būti suvokta ir įvertinta tiek subjektyviai, tiek ir objektyviai. Objektyvi paslaugos kokybė yra susijusi su išoriniais apčiuopiamais dalykais. Subjektyvi paslaugos kokybė – kai vertinama vartotojo vaizduotė, emocijos, lūkesčiai, požiūris, asmeniniai išgyvenimai. Pasak Kaziliūno (2006), kokybė – tai turimų charakteristikų visumos ir reikalavimų atitikimo laipsnis. Žalimienė (2003), kokybę apibūdina kaip produkto ar paslaugos savybių visumą, susijusią su jų atitikimu tam tikriems nustatytiems reikalavimams. Serafinas (2011) „Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas“ pateikia tokią kokybės sampratą: žodis „kokybė“ kildinamas iš lotynų kalbos žodžio „qualis“, kurio reikšmė yra „koks“. Anot Ruževičiaus (2007), kokybė – tai paslaugų savybių visuma, lemiančių jų tinkamumą tenkinti išreikštus bei numanomus vartotojo poreikius, apibrėžtomis paslaugų vartojimo sąlygomis.

Kokybės apibrėžimai gali būti klasifikuojami pagal požiūrį į kokybę. Pagal Garvin, (1988):

**transcendentinis požiūris;**

**produkto kokybė;**

**kokybė vartotojui;**

**kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose;**

**vertės požiūris.**

**Transcendentiniu požiūriu** Garvin (1988) kokybę apibūdina kaip nei mintį, nei materiją, bet, kaip trečią objektyvią realybę. Ir jai kokybė net negali būti apibrėžta, žinoma, kas tai yra.

**Produkto kokybė** yra objektyviai išmatuojamas dydis. Kokybę atspindi produkto savybių ir požymių kiekis.

**Kokybė vartotojui** – tai vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis. Šiuo aspektu produkto kokybės sąvoka yra subjektyvi dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių.

**Kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose** apibrėžiama kaip atitikimas iš anksto numatytų parametrų, kurie išreiškiami standartais, techninėmis sąlygomis, receptais ir kitais dokumentais, o produktas, kurio parametrai turi nukrypimų nuo standartų, yra neatitiktinis.

**Vertės požiūriu.** Šiuo požiūriu kokybė apibrėžiama kaštų ir kainos sąvokomis. Kokybiškas produktas – turintis geras charakteristikas arba efektyviai eksplotuojamas priimtinais kaštais ar kaina.

Taigi paslaugų kokybės apibūdinimų ir apibrėžimų be galo daug, paslauga suvokiama subjektyviai ir ją apibūdinti nėra taip lengva. Bet koks paslaugos apibūdinimas, apibrėžimas gali būti vis kitaip įvardijamas todėl, kad visuomet atsirasi reiškiniai, kurie visuotinai pripažįstami paslaugomis, tačiau į tą apibrėžimą netelpa. Paslaugos sampratą labai sudėtinga apibrėžti dėl jos išskirtinių savybių. Anot Gronroos (2000), paslauga – nemateriali ir nevienalytė; jos gamyba, platinimas ir vartojimas yra viena laikiai procesai. Paslaugos – tai veikla arba procesas. Tai vertybė, sukurta pirkėjo ir pardavėjo sąveikos metu. Sandėliuojama ji negali būti. Paslaugos teikėjas ją parduodamas pirkėjui jokios materialinės vertybės jam neperduoda. Panašiai paslaugos savybes įvardija visi autoriai, analizuojantys paslaugų specifiką.

Galima pastebėti dar vieną išskirtinumą paslaugų bruožuose – jų nevienodumas, vertinant iš skirtingų paslaugų vartotojų pozicijų (Bagdonienė ir Hopenienė 2004, Steliac, 2009). Mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė paslaugų kokybės sampratos apibrėžimų (1 lentelė).

**1 lentelė. Kokybės sąvoka pagal skirtingus autorius**

<b>Autorius</b>	<b>Sąvoka</b>
Garvin, 1984	Kokybė pagal vartotoją – subjektyvi, kylanti iš individualių vartotojų polinkų ir poreikių
Parasuramann ir kt. 1985	Paslaugos kokybė – skirtumas tarp numatytos ar tikėtinos paslaugos (vartotojo lūkesčiai) ir gautos paslaugos (vartotojo vertinimas).
Cronin, Taylor, 1992	Paslaugos kokybė – vartotojų poreikių ir reikalavimų identifikavimas ir jų patenkinimas.
Langvinienė, Vengrienė 2005	Reikalavimai, kurie apibūdinami kaip kažkas apibrėžto ir nustatyto normatyvais, atitikimas.
Ruževičius, 2007	Kokybė kaip proceso valdymas (atitiktis reikalavimams ir standartams), kokybė kaip vartotojų poreikių patenkinimas
Ganguli, Roy, 2010	Paslaugos kokybė – bendras vartotojo įsigytos paslaugos suvokimas
Barczyk, 1999	Paslaugų kokybę išreiškia paslaugos vartotojo pasitenkinimo lygis, tikrasis kokybės matas – vartotojo poreikių patenkinimas.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis literatūros analize.

Apibendrinant kokybės suvokimą, galima kokybę apibūdinti kaip produkto ar paslaugos trūkumų nebuvimas ir vartotojo lūkesčių ir norų atitikimas. Anot Ruževičiaus (2010), kokybės sąvoką kai kurie autoriai grupuoja, remdamiesi savo pačių sudarytais kriterijais. Iš 1 lentelėje pateiktų sąvokų matyti, kad jos tarpusavyje skiriasi. Vieni autoriai paslaugų kokybę įvardija kaip vartotojų patenkinimą

(Ruževičius 2007, Cronin, Taylor, 1992, Barczyk 1999), kiti – kaip skirtumą tarp vartotojo lūkesčių ir įsigytos paslaugos (Parasuramann ir kt. 1985), dar kiti – kaip bendrą vartotojo suvokimą apie paslaugą, jos teikimo procesą ir kitus, su šia paslauga susijusius veiksnius (Ganguli, Roy, 2010, Garvin, 1984, Langvinienė, Vengrienė 2005). Tačiau galima pastebėti ir tam tikrų panašumų – vartotojo reikalavimų patenkinimas, atitiktis standartams, paslaugos tinkamumo ir kt. Nors daugelis autorių mini mažesnę ar didesnę skaičių įvairių su paslaugos teikėju ir jos gavėju susijusių veiksnių, galinčių įtakoti paslaugos kokybę ir jos suvokimą, mokslinėje literatūroje vis dar nėra suformuluoto vienintelio teisingo tokių veiksnių modelio. Šia tema mokslininkai sukūrė daug įvairių paslaugų kokybės formavimo modelių. Kokybė yra santykinis terminas, kurį atskiri žmonės skirtingai suvokia. Dažniausiai paslaugų kokybę analizuojantys mokslininkai cituoja Gronroos (1984) techninės ir funkcinės kokybės modelį, kurio esmė – paslaugos kokybės struktūra. Galima išskirti tris svarbius kokybės aspektus:

- kokybė parodo, koku lygiu tirtos prekės ar paslaugos atitinka jos vidines technines sąlygas. Šis kokybės aspektas vadinamas technines sąlygas atitinkančia kokybe;
- vertinama konstrukcijos kokybė, kitaip tariant, kokybė gali atitikti konstrukcijos technines sąlygas, bet pati konstrukcija gali būti ir žemos, ir aukštos kokybės;
- kokybė parodo koku laipsniu paslauga, prekė ar darbas patenkina realias vartotojo reikmes. Šis aspektas yra vadinamas funkcinė kokybe. „Šis aspektas yra pats reikšmingiausias, nes daro poveikį kitiems aspektams“ (Neverauskas, Rastenis, 2001, p.135).

Taigi paslaugų kokybė yra sąvoka, kurią labai sunku apibendrinti, pritaikyti jai vieną vieningą apibūdinimą. Kiekvienas asmuo kokybę vertina individualiai pagal savo požiūrį, vertybes, tikslus.

Vienareikšmiškai apibūdinti paslaugų kokybę yra labai sunku. Anot Jurkausko (2006), paslaugų kokybė, jos valdymas ekonomikoje yra ir priemonė, ir problema.

Apibendrinant šį poskyrį galima prieiti išvados, kad paslaugų kokybė nėra vienareikšmė sąvoka. Išskiriama daug veiksnių, galinčių formuoti ir įtakoti paslaugų kokybę. Pagrindinis jų – paslaugos teikėjo ir vartotojo santykių kokybė. Mokslininkai įvardija įvairius kokybės formavimosi modelio kriterijus, pagal kuriuos vartotojas vertina paslaugos kokybę, bet nepateikė vienareikšmiškai teisingo paslaugos kokybės formavimosi modelio, įvardijami įvairūs kriterijai, pagal kuriuos vartotojas vertina paslaugos kokybę. Analizuojant kokybę, svarbus yra paslaugų kokybės pasireiškimas viešajame sektoriuje ir tai yra apibūdinama kitame poskyryje.

### **1.1.1 Kokybės samprata viešajame vadyboje**

Siekiant pristatyti kokybės viešajame vadyboje sampratą, tikslinga supažindinti, kas yra viešasis sektorius, pagrindinės viešojo sektoriaus funkcijos. Kaip teigia Mikulskienė (2014), viešasis sektorius – valstybės teikiamų paslaugų ir galimybių savo piliečiams teikimo forma, kaip viešoji gėrybė. Remiantis Lane (2001), viešasis sektorius – tai institucijos, išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių

biudžetų, ir kurių veikla yra vieša (visuomenė gali gauti informaciją apie ją). Viešasis sektorius teikia viešąsias gėrybes, dėl kurių nėra konkuruojama, kurios prieinamos kiekvienam individui. Pagrindinės viešojo sektoriaus funkcijos (žr. 2 lent.) pagal T. Lowi (1979), kuris turbūt vienas pirmųjų apibrėžė viešojo sektoriaus ypatumus.

**2 lentelė. Pagrindinės viešojo sektoriaus funkcijos pagal T.Lowi, (1979)**

<b>Funkcija</b>	<b>Apibūdinimas</b>
Institucijų kūrimas	Viešajame sektoriuje kuriamos taisyklės ir normos, kurios reglamentuoja viešojo sektoriaus funkcionavimą ir reprodukciją.
Paskirstymas	Viešasis sektorius teikia paslaugas (viešąsias gėrybes), kurių teikti privatus sektorius yra nesuinteresuotas
Perskirstymas	Viešasis sektorius užtikrina socialinį teisingumą, per mokesčius sumažindamas vienu asmenų pajamas ir jas perskirstydamas kitiems (užtikrinamas rekomenduotinių gėrybių teikimas)
Reguliavimas	Viešasis sektorius sprendžia natūralios monopolijos, eksternalitetų ir netobulos informacijos problemas.

Pateiktoje informacijoje galima pastebėti, kad viešojo sektoriaus veiklos pagrindas – viešųjų paslaugų teikimas. Pagal Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymą (1999 m.) viešosios paslaugos apibrėžiamos kaip valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Viešųjų paslaugų teikimą Lietuvos Respublikoje reglamentuoja daugybė teisės aktų: tai Lietuvos Respublikos Konstitucija, Viešojo administravimo, Vietos savivaldos, Viešųjų pirkimų, Viešojo sektoriaus atskaitomybės įstatymas ir kt. specializuoti teisės aktai, kurie reglamentuoja konkrečias viešąsias paslaugas, pvz., švietimo, socialines paslaugas. Viešųjų paslaugų samprata yra glaudžiai susijusi su jų kokybe. Kokybė – vienas iš esminių paslaugos teikimo elementų. Viešųjų paslaugų kokybės svarbą akcentuoja Ruževičius (2006), kokybė yra ne tik svarbus verslo organizacijų konkurencingumo veiksnys, bet lemia ir valstybės valdymo bei kitų viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šalies ekonominį stabilumą ir jos visuomenės narių gyvenimo kokybę. Kokybės klausimus moksliniuose darbuose, skirtuose viešajam sektoriui, analizuoja ir Nakrošis, Černiutė (2010), Raipa (2009), Urbanavičius (2008), Dikavičius, Stoškus (2003), Domarkas, Juknevičienė (2010) ir kiti.

Anot Nakrošio, Černiutės (2010), kokybės vadybos taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje istorija dar gana trumpa. Kadangi Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija buvo patvirtinta tik 2004 m., iki tol kokybės vadybos plėtra priklausė nuo skirtingų sektorių ir įstaigų pastangų bei Lietuvos rengimosi stoti į ES įtakos.

Palyginti su kitomis ES šalimis, Lietuvoje įvairios iniciatyvos, skirtos skatinti kokybės vadybos taikymą viešajame sektoriuje, pradėtos taikyti palyginti vėlai ir šių iniciatyvų aprėptis nėra didelė.

(Šaltinis: Quality Management in Public Administrations of the EU Member States: Comparative Analysis. Ljubljana: Ministry of Public Administration of the Republic of Slovenia, October 2008). Kokybės taikymą viešajame sektoriuje Lietuva pradėjo įgyvendinti viena iš vėliausiai. Susidomėjus kokybės viešame sektoriuje stiprinimu, padaugėjo ir jos įgyvendinimo būdų bei metodų; kaip nurodyta Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenos ataskaitoje (Kokybės stebėsenos ataskaita, 2008), kokybiškų paslaugų teikimas viešajame sektoriuje yra užtikrinamas įvairiais būdais: apibrėžiant kokybės reikalavimus įstatymuose, piliečių chartijose, diegiant kokybės vadybos modelius ir (ar) atskiras priemones, organizuojant kokybės konkursus ir kt. Šių iniciatyvų taikymas gali būti įvairaus masto: nuo atskirų viešojo sektoriaus įstaigų padalinių reorganizavimo iki visą viešąjį sektorių apimančių reformų (LR Vidaus reikalų ministerija, 2012).

Tiek pasaulyje, tiek ir Lietuvoje populiarėjant kokybės vystymo viešajame ir privačiajame sektoriuose idėjai, susiformavo kokybės vadybos sąvoka. Visuotinė kokybės vadyba (VKV) – vadybos metodas, kuriuo nuolat stengiamasi gerinti organizavimo principus, tai sudėtinga vadybos sistema su tiesioginiais bei grįžtamais ryšiais organizuotais taip, kad užtikrintų produkto, paslaugos kokybės tobulėjimo tendenciją (Dikavičius, Stoškus, 2003).

Praktikoje VKV principai sėkmingai reiškiasi, kai organizacija laiku reaguoja į vartotojų poreikių pokyčius yra lanksti, profesionaliai bei greitai, kolektyvinėmis pastangomis pertvarko gamybos, valdymo ir kitus procesus. Kad visuotinės kokybės vadyba sėkmingai būtų įdiegiama organizacijoje ji turi susikoncentruoti į pagrindinius 8 elementus pagal (Padhi, 2009):

- 1. Etika;**
- 2. Sąžiningumas;**
- 3. Pasitikėjimas;**
- 4. Mokymas/lavinimas;**
- 5. Komandinis darbas;**
- 6. Vadovavimas;**
- 7. Bendravimas;**
- 8. Pripažinimas.**

Etika bei sąžiningumas, pasitikėjimas yra VKV pamatas. Šie trys elementai sudaro sąlygas atvirumui, nuoširdumui ir kiekvieno darbuotojo atsidavimui. Visuotinė kokybės vadyba neįmanoma be pasitikėjimo, kuris leidžia sukurti bendradarbiavimo atmosferą organizacijoje. Pasitikėjimas organizacijos darbuotoją skatina prisiimti atsakomybę už savo veiksmus bei atsidavimą darbui. Sąžiningumas – tai moralinės vertybės, atvirumas, teisingumas. Jei organizacijoje egzistuoja dviveidiškumo atmosfera, VKV įgyvendinti neįmanoma. Mokymai, didinant darbuotojų produktyvumą, yra labai svarbūs. Komandinis darbas leidžia greičiau ir efektyviau išspręsti iškilusias problemas. Vadovavimą Padhi (2007) pripažįsta svarbiausiu VKV elementu. Vadovas supažindina

darbuotojus su įkvepiančia organizacijos vizija, kuria strateginius planus. Vadovas turi suvokti VKV principus bet ir jais tikėti, perduoti organizacijos filosofiją, vertybes ir tikslus savo darbuotojams. Bendravimas sujungia visus organizacijos darbuotojus. Padhi (2009) bendravimą apibrėžia kaip gyvybiškai svarbią sąsają, sujungiančią visus VKV elementus į visumą. Pripažinimas – paskutinis šios sistemos elementas. Darbuotojai visada siekia pripažinimo savo darbe. Paskatinimas už gerą darbą daro įtaką darbo kokybei ir produktyvumui.

Visuotinės kokybės metodai sėkmingai taikomi ir viešajame sektoriuje (Černiauskienė, 2011; LR Vidaus reikalų ministerija, 2010, 2012; Nakrošis, Černiūtė, 2010; Walle, 2008). Paslaugų kokybė, kiekybė ir jų suteikimo greitis nėra vieninteliai kriterijai, kurių pasitenkinimo vartotojai reikalauja iš viešojo sektoriaus įstaigų. Vartotojams svarbu ir aptarnavimo kultūra, ir paslaugos teikimo aplinka, ir paslaugą teikiančio darbuotojo profesionalumas, ir kiti veiksniai (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010). Taip pat visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas padeda suprasti viešosios organizacijos paslaugų vartotojus ir kitas suinteresuotas šalis, mažinti klaidų, išsiaiškinti ir išgryninti procesus, užtikrinti reikiamų paslaugų kokybę, motyvuoti darbuotojus, kurti teigiamą institucijos įvaizdį, taupyti lėšas ir siekti kitų naudingų rezultatų (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010).

Anksčiau įvardytus visuotinės kokybės vadybos elementus galima taikyti vertinant paslaugų įgyvendinimo kokybę ir viešojoje įstaigoje. Anot Tonkūnaitės-Thiemann (2013), tikėtina, kad visuotinės kokybės metodų taikymas institucijoje turi ne tik teigiamos įtakos jos veiklai, bet ir geresniam piliečių aptarnavimui, taip pat – didesniam paslaugų vartotojų pasitenkinimui. Tai prisideda prie teigiamo institucijos įvaizdžio formavimo. Pasak Raipos (2001), visuotinės kokybės vadybos taikymas valstybės institucijose atitinka piliečių geresnės paslaugų kokybės poreikius, valdžios struktūroms padeda efektyviau spręsti problemas bei modeliuoti paslaugų teikėjų ir klientų santykius.

Analizuojant viešųjų paslaugų kokybės gerinimo galimybes, būtų galima išskirti vartotojų pasitenkinimo matavimus.

„Vartotojų pasitenkinimo matavimas – nuolatinis procesas, siekiant įvertinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę ir patenkinti kylančius vartotojų lūkesčius paslaugoms“ (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010, p. 9).

Anot Mikulio (2007, p. 46), išskiriami tokie vartotojų pasitenkinimo matavimo būdai:

Skundų ir pasiūlymų sistema – nemokamas telefono numeris, pasiūlymų dėžutės, pastabų anketos;

Klientų pasitenkinimo tyrimas – anketinės apklausos, apklausos telefonu, „fokus“ grupės, tiesioginis stebėjimas;

Slaptas pirkėjas – specialiai apmokyti asmenys įmonėje slapta atlieka pirkėjo vaidmenį ir realiomis sąlygomis tikrina pardavimo darbuotojų darbą;



Prarastų vartotojų analizė – būdas sužinoti priežastis, kodėl jie paliko jūsų organizaciją ir įgyvendinti gerinimo veiksmus.

Paslaugų kokybę viešajame sektoriuje galima matuoti ir pasitelkiant Servqual modelį. Šis modelis padeda išmatuoti vartotojų lūkesčius ir suvokti paslaugų kokybę. Anot Adomavičienės ir Tamulienės (2010), Servqual metodika, visų pirma, buvo sukurta verslo įmonėms, siekiant įvertinti vartotojams teikiamų paslaugų kokybę. Bet Gudelio (2007) nuomone, Servqual modelis yra skirtas matuoti ir valdyti paslaugų kokybę tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose. Servqual modelio dėka galima įvertinti skirtumą tarp klientų lūkesčių, t. y. kokia turėtų būti paslauga, jos kokybinės charakteristikos, ir suvokimo, kokia yra faktiškai suteikta paslauga.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje minima daug ir įvairių visuotinės kokybės vadybos metodų ir modelių, taikytinų viešajame sektoriuje (Vidaus reikalų ministerija, 2012). Vis dėlto, apžvelgus pagrindinę literatūrą, kokybės instrumentus galima skirstyti į keturias grupes.

- atitinkančius specifikacijas (pvz. ISO serijos standartai);
- pabrėžiančius įėigą, išėigą ir rezultatus (pvz. Europos kokybės valdymo, kokybės vadybos modeliai, BVM (bendrojo vertinimo modelis);
- piliečių chartijas;
- modelius, orientuotus į vartotojų lūkesčių tenkinimą (pvz. paslaugų – kokybės modelis: Servqual).

Iš pirmųjų dviejų grupių matyti, kad šioms grupėms priklausantys instrumentai netiesiogiai susieti su vartotojų pasitenkinimu. Jie remiasi visuotinės kokybės vadybos principais ir apima orientacijos į vartotojus aspektą (Kaziliūnas, 2007). Bet ir minėtuose ISO standartų, bendro įvertinimo sistemos, Europos kokybės valdymo vartotojų pasitenkinimo matmuo egzistuoja greta produktų, procesų, vertybių, politikos kokybės dimensijų. Pagrindiniai šių modelių tikslai, kriterijai pateikiami 3 lentelėje.

**3 lentelė. Populiariausi kokybės vadybos modeliai taikomi viešajame sektoriuje. (sudaryta pagal Vanagas 2004, Serafinas 2011, Bagdonienė, Hopenienė 2004, Pabedinskaitė, Vitkauskas, 2009, Černiauskiene 2011).**

Modelis	Tikslas	Kriterijai
Kokybės vadybos sistemos standartai	Orientavimasis į klientą. ISO 9000 serijos standartų tikslas – sutvarkyti visus įmonėje vykstančius procesus taip, kad jų rezultatas būtų kuo geresnis, o įmonės galutinis produktas lemtų pelną įmonei ir kuo geriau atitiktų vartotojų poreikius ir vartotojų lūkesčius.	Įvertinti: kokybės vadybos sistemos projektavimą, dokumentavimą, įdiegimą ir nuolatinį tobulinimą; Vadovybės atsakomybę; Išteklių vadybą; Produkto kūrimo ir pateikimo vartotojams procesų valdymą; Matavimą, vertinamąją analizę ir gerinimą
Bendro vertinimo modelis (BVM)	Nustatyti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias vietas, lyginti gautus rezultatus su kirtomis organizacijomis (dalintis gerąja patirtimi)	9 vertinimo kriterijai: Įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą: lyderystė, strategija ir planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba. Įvertinti organizacijos veiklos rezultatus: į klientą/pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai.
Europoskokybės vadybos fondo savęs vertinimo modelis (EFQM)	Įvertinti verslo tobulumo lygį	9 vertinimo kriterijai: VKV įgyvendinimo lygiui tirti: vadovavimas, žmonės, politika ir strategija, partnerystė ir ištekliai, procesai. Padeda įvertinti organizacijos pasiektus rezultatus, veiklos rezultatų gėrėjimą: vartotojų rezultatai, žmonių rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindiniai veiklos rezultatai.
Paslaugų teikimo sistemos (SERVQUAL) modelis	Įvertinti laukiamos ir patirtos kokybės skirtumą	5 vertinimo kriterijai: Padeda įvertinti lūkesčių ir patirtos kokybės bendrąjį nukrypį. Apčiuopiamumas Patikimumas Reagavimas Tikrumas Empatija

ES siūlomi visuotinės kokybės modeliai ir metodai šalims narėms yra rekomendacinio pobūdžio, neprivalomi. Bet kai kurioms šalims tam tikri modeliai yra arba griežtai rekomenduojama, arba rekomenduojama taikyti šiuos metodus (žr. 4 lent.). Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo

kokybės vadybos sistemų diegimo. Viešojo administravimo įstaigoms palikta jų pasirinkimo laisvė, tačiau rekomenduojamas Bendrojo vertinimo modelio diegimas.

**4. lentelė. ES valstybėse narėse taikomas kokybės vadybos modelių naudojimo reglamentavimas (Vidaus reikalų ministerija, 2012, p.10)**

Kokybės vadybos metodai	ES valstybėse narėse taikymas yra:			
	privalomas	griežtai rekomenduojamas	rekomenduojamas	savanoriškas
<b>BVM</b>	Portugalija, Slovakija	Austrija, Belgija, Bulgarija, Graikija, Vengrija, Rumunija, Slovėnija, Slovakija	Čekija, Vokietija, Estija Italija, Lietuva, Liuksemburgas, Portugalija	Kipras, Danija, Ispanija, Suomija, Prancūzija, Airija, Latvija, Malta, Nyderlandai, Lenkija, Švedija, Jungtinė Karalystė, Lietuva
<b>EFQM</b>	Bulgarija	Ispanija, Slovėnija	Belgija, Čekija, Vengrija	Austrija, Vokietija, Danija, Estija, Ispanija, Suomija, Prancūzija, Airija, Italija, Lietuva, Latvija, Malta, Nyderlandai, Lenkija, Švedija, Slovakija, Portugalija, Rumunija, Jungtinė Karalystė
<b>ISO 9000</b>	Latvija	Bulgarija	Belgija, Ispanija, Prancūzija, Vengrija, Slovėnija	Suomija, Ispanija, Slovakija, Jungtinė Karalystė, Malta, Airija, Vokietija, Austrija, Kipras, Estija, Švedija, Lenkija, Lietuva, Nyderlandai, Portugalija, Rumunija, Italija

Kaip minėta aukščiau, Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos sistemos, modeliai, metodai ir priemonės, lyginant su Vakarų Europos valstybėmis, pradėti taikyti neseniai. Tačiau poreikis diegti kokybės vadybos iniciatyvas, grindžiamas visuotinės kokybės vadybos metodais, yra didelis. Dar 2004 m. Vyriausybės patvirtintoje Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijoje apibrėžtas strateginis tikslas: gerinti viešųjų paslaugų kokybę (Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija, 2004). Šios strategijos įgyvendinimo priemonėse numatytas kokybės vadybos sistemų ir metodų diegimas viešojo administravimo institucijose, Bendrojo vertinimo modelio taikymas, gerosios patirties viešajame sektoriuje pavyzdžių atranka, kompleksinės mokymo programos parengimas. Kaip jau minėta, Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos sistemų

diegimo, tačiau rekomenduojamas Bendrojo vertinimo modelio diegimas. Pastebima bendra tendencija, kad sudėtingiausias įstaigos yra savęs įsivertinimo, t.y. svarbiausias BVM taikymo etapas (Kokybės vadybos metodų diegimas viešojo administravimo institucijos stebėsenai, (2008 p.18)). Bet, kaip matyti iš (Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijų stebėsenos, 2013), „nepaisant sunkumų diegiant kokybės vadybos modelius, organizacijos mato metodų taikymo teikiamą naudą. Dažniausiai ji yra susijusi su naudingų žinių apie organizacijos veiklą įgijimu, pagerėjusį organizacijos įvaizdį, o taip pat geresnę paslaugų kokybę ir veiklos rezultatus“ (p.7).

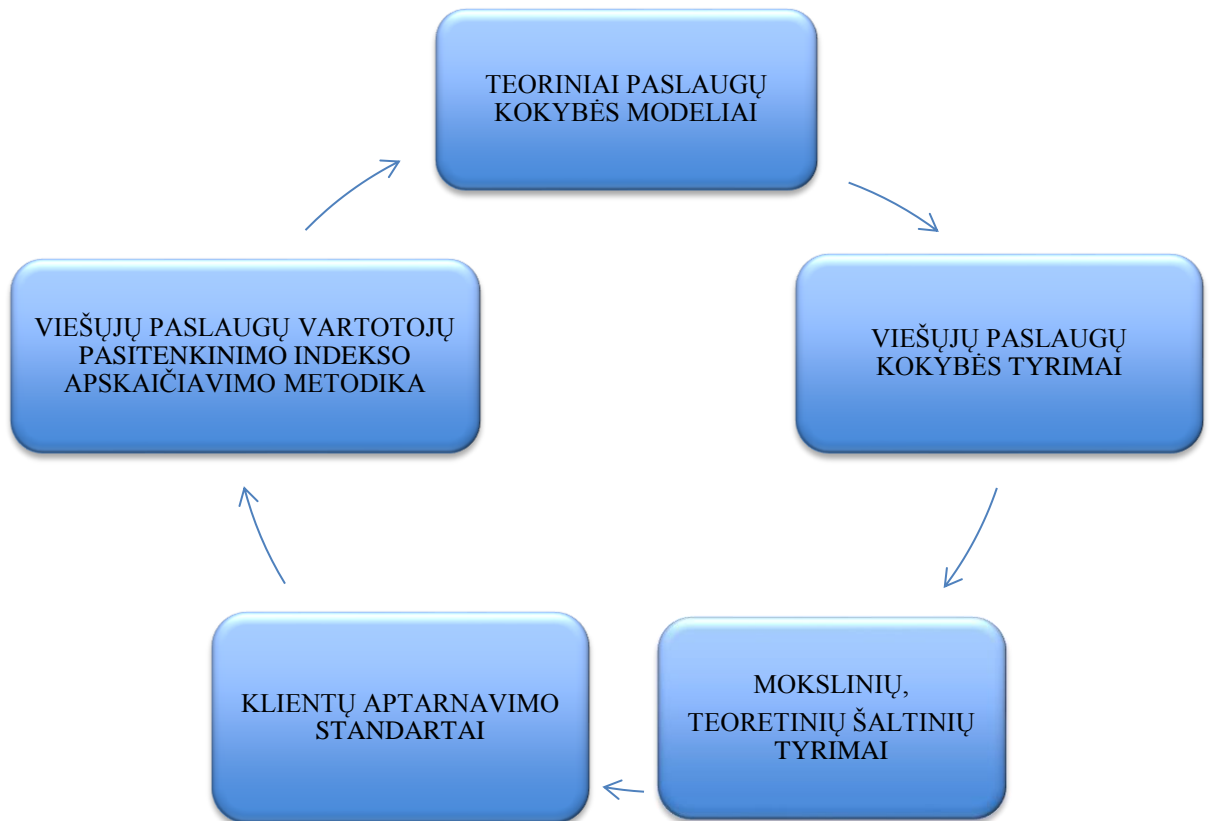
Taip pat analizuojant bet kokios organizacijos veiklos kokybę ar kokybės gerinimo priemonių efektyvumą, labai svarbu atsižvelgti į tos organizacijos klientus. Klientų svarba apibrėžiama dviem aspektais: teoriniu ir praktiniu. Teoriniu aspektu – dėmesys vartotojams ir sistemingas jų poreikių matavimas – vienas iš pagrindinių visuotinės kokybės vadybos principų, Ruževičius (2005). Praktiniu aspektu – veiklos tobulinimas, neįvertinus klientų nuomonės ir lūkesčių, yra neapibrėžto tikslo siekimas. Nagrinėjant situaciją viešojo sektoriaus organizacijose, klientų (gyventojų) nuomonės svarba dar labiau sustiprėja, nes viešasis administravimas privalo tarnauti visuomenės interesams (Palidaukaitė, 2001). Vartotojų poreikių ir lūkesčių žinojimas ir jų tenkinimas įtakoja ir patenkintus vartotojus, ir efektyvesnį viešųjų paslaugų teikimą. Vartotojų lūkesčiai gali būti lyginimo matas: vartotojo patyrimas lyginamas su jo turėtais lūkesčiais ir taip formuojama suvokta paslaugos kokybė (LR Vidaus reikalų ministerija, 2010).

Apibendrinant šį poskyrį galima daryti tokias išvadas: Viešojo sektoriaus teikiamos paslaugos užima labai svarbią reikšmę šalių ekonomikoje, jų kokybė tampa itin svarbiu diskusijų objektu. Mokliškai įrodytos visuotinės kokybės vadybos ir viešojo sektoriaus efektyvumo sąsajos.

Vertinant paslaugų įgyvendinimo kokybę viešojoje įstaigoje tikslinga įvertinti šiuos institucinius veiksnius, susijusius su viešosios įstaigos visuotinės kokybės vadybos struktūra: etiškumas, sąžiningumas, pasitikėjimas, mokymas/lavinimas, komandinis darbas, vadovavimas, bendravimas, pripažinimas. Kokybės vadybos raidos analizė atskleidžia, kad pasaulyje išplėtota keletas kokybės vadybos principų ir nuostatų kompleksų, leidžiančių organizacijoms nuosekliai ir kryptingai tobulėti. Populiariausi jų – kokybės vadybos sistema, ISO 9000 serijos standartai bei veiklos kokybės vertinimo metodai pagal pripažintus tarptautinius modelius – Europos kokybės vadybos fondo savęs vertinimo modelis (EFQM, Bendrojo vertinimo modelis (BVM) ir kitus modelius). ES siūlomi visuotinės kokybės modeliai ir metodai šalims narėms yra rekomendacinio pobūdžio. Taip pat ir Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomo kokybės vadybos sistemų diegimo, tačiau rekomenduojamas Bendrojo vertinimo modelio diegimas. Nagrinėjant situaciją viešojo sektoriaus organizacijose, didelę svarbą užima klientų nuomonė ir lūkesčiai, nes viešasis administravimas privalo tarnauti visuomenės interesams.

### 1.1.2 Kokybės viešojoje vadyboje raiškos kriterijai

Kadangi baigiamajame magistro darbe pagrindinis dėmesys yra skiriamas teikiamų paslaugų kokybei ieškančio darbo asmens perspektyva, šiame poskyryje norima pristatyti pagrindinius paslaugai keliamus kokybės reikalavimus. Pasak Mikulio (2007), kokybiška paslauga yra ta, kuri atitinka kliento lūkesčius. Butkus (2003, p.107) teigia, „svarbu, kad kokybės reikalavimai atspindėtų kliento poreikius“. Analizuojant pagrindinius paslaugų kokybės raiškos kriterijus viešojoje vadyboje, su šia tema susijusius informacijos šaltinius tikslinga suskirstyti į 5 grupes (žr.1 pav.)



**1 pav. Informacinių šaltinių grupės, leidusios identifikuoti viešųjų paslaugų kokybės raiškos kriterijus (sudarė darbo autorė)**

Minėtus viešųjų paslaugų kokybės raiškos kriterijus vieni pirmųjų įvardijo Gronroos (1990), Parasuraman ir kt (1985), pristatydami savo paslaugų formavimosi modelius ( žr. 6 lentelė). Grönroos (1990) savo bendrai suvoktos kokybės modelyje įvardintus kokybę įtakojančius veiksnius suskirstė į tris grupes: laukimo kokybė, patirta kokybė ir proceso kokybė. Laukiama kokybė – ko vartotojas tikėjosi ir tai, ką jis patyrė naudodamasis paslauga – patirta kokybė. Laukiama kokybė yra kelių veiksnių funkcija, o patirta kokybė atspindi rezultato bei proceso kokybę. Patirtą kokybę suformuoja techninis ir funkcinis kokybės aspektai. Techninė paslaugų kokybė parodo teikėjo ir vartotojo sąveiką bei kas lieka vartotojui, kai baigiasi paslaugos teikimas, tai reiškia, kad techninė kokybė parodo, ar

buvo patenkinti vartotojo lūkesčiai ir, kiek jie buvo patenkinti. Tačiau atlikus vien techninės kokybės tyrimą, negalime garantuoti, kad mūsų teikiama paslauga yra aukštos kokybės. Tokiu atveju reikia nustatyti ir funkcinės kokybės parametrus Markevičius, Lukauskas (2009). Anot Vengrienės (2006), funkcinės kokybės esmė – paslaugų teikimo būdas. Klientas susidaro nuomonę ne tik apie paslaugą, bet ir apie jos teikimo bei vartojimo procesą. Šis modelis yra gan populiarus ir nesunkiai pritaikomas paslaugas teikiančioms organizacijoms.

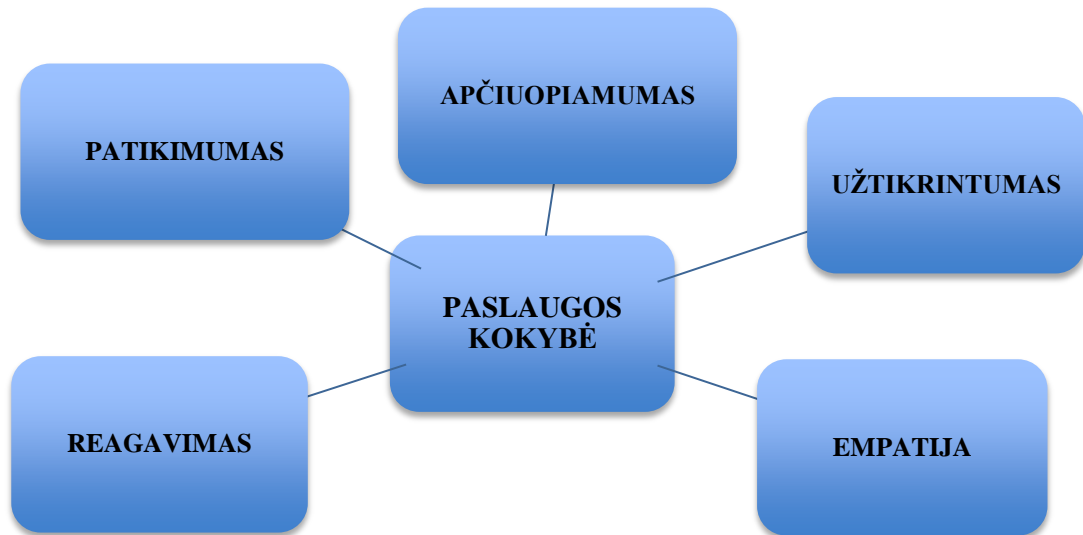
Parasuraman ir kt (1985), pristatydami savo kokybės spragų modelį teigė, jog paslaugų kokybė yra vartotojų lūkesčių ir paslaugos atlikimo skirtumo funkcija. Kokybės spragų modelis atskleidžia, kad kokybę formuoja du subjektai – vartotojas ir paslaugų teikėjas, o taip pat iliustruoja, kaip įvairios spragos teikimo procese gali paveikti vartotojo kokybės suvokimą (Bagdonienė, 2004), (žr. 5 lentelė).

**5 lentelė. Paslaugų kokybės modeliai pagal Gronroos (1984, 1990), Parasuraman ir kt (1985), Bagdonienė (2004), Zeithaml, Bitner (1996) (sudarė darbo autorė).**

Paslaugų kokybės modelis	Vartotojo suvokta kokybė
<b>Gronroos bendrai suvoktos paslaugų kokybės modelis (1990)</b>	Techninė (išorinė) kokybė, funkcinė (procesų) kokybė – patirta ir suvokta vartotojo, remiantis susiformuotu įvaizdžiu apie paslaugą. Laukiama kokybė – ko vartotojas tikėjosi ir tai, ką jis patyrė naudodamasis paslauga.
<b>Parasuraman kokybės spragų modelis, 1985</b>	Pirmoji kokybės spraga – vartotojo lūkesčių ir teikėjo gebėjimų juos suvokti neatitiktis. Antroji kokybės spraga – paslaugos teikėjo suvokiamų vartotojo lūkesčių ir jų modifikavimo į paslaugos savybes (kokybės standartus) neatitiktis. Trečioji kokybės spraga – atsiranda, kai paslaugos teikimas nukrypsta nuo nustatytų standartų. Ketvirtoji kokybės spraga – paslaugos teikimo ir marketingo komunikacijų neatitiktis. Penktoji kokybės spraga – nustatyta nagrinėjant vartotojų kokybės suvokimą.

Iš 5 lentelės matyti, kad vartotojai kokybę vertina lūkesčius lygindami su patirta paslauga. Parasuraman, Zeithaml (1985) teigia, kad penktoji spraga yra visų keturių anksčiau aptartų spragų funkcija. Vartotojas, apibūdinamas paslaugų kokybę, vertina ją pasitelkęs tam tikrus kriterijus, kurių yra labai daug, pagrindinius kriterijus, kuriais remiantis vartotojas vertina bet kokio tipo paslaugą (tame tarpe ir viešųjų paslaugų) kokybę pristatė Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985) – jų patikimumas (personalo gebėjimo laiku suteikti paslaugą ir ištesėti pažadus), reagavimo (personalo pasirengimo kuo greičiau padėti klientui spręsti iškilusius klausimus ir problemas), užtikrinimo (personalo kompetentingumo, mandagaus elgesio ir gebėjimo įkvėpti klientus, sudaryti klientui saugumą), empatiškumo (individualizuoto dėmesio rodymas klientui, domėjimasis jo poreikiais,

kliento supratimas), apčiuopiamumo (materialūs paslaugos teikimo aspektai) (žr. 2 pav). Mokslinėje literatūroje dažnai minimas šis modelis. Pasak Simanauskienės (2007), šis modelis atskleidžia, kad kokybę formuoja vartotojas ir paslaugos teikėjas, o įvairios spragos paslaugų teikimo procese gali paveikti vartotojo kokybės suvokimą.



**2 pav. Paslaugų kokybės struktūra pagal Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985)**  
(sudarė darbo autorė)

Kitas svarbus informacijos šaltinis, leidžiantis identifikuoti paslaugų kokybės raiškos kriterijus, tai atlikti įvairūs empiriniai tyrimai. Šie šaltiniai yra ypač svarbūs analizuojant specifinius, šiuo atveju viešųjų paslaugų kokybės vertinimą įtakojančius veiksnius. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo šiomis paslaugomis tyrimai – vienas iš svarbesnių šių paslaugų kokybės lygio indikatorių (Ayton, 2007; Diržytė, Patapas, 2013). Viešojo sektoriaus organizacijoms labai svarbu žinoti vartotojų pasitenkinimo lygį, nes jis gali atspindėti paslaugų kokybę (Turchik, 2010).

Pagrindiniai paslaugos kokybės raiškos kriterijai yra nustatyti analizuojant skirtingo tipo viešųjų paslaugų kokybės tyrimus – savivaldybės gyventojų nuomonė apie rajone teikiamų viešųjų paslaugų kokybę (Biržų rajono gyventojų nuomonės apie rajone teikiamas administracines ir viešąsias paslaugas tyrimo rezultatai, 2015), analizuota gyventojų nuomonė apie viešojo sektoriaus institucijų interneto svetaines, viešojo sektoriaus institucijų teikiamas elektronines paslaugas, vartotojų nuostatos apie interneto saugumą bei įsitraukimą į elektroninės demokratijos procesus. (Europos Tarpdisciplininių Tyrimų Institutas 2013 rugšėjo-lapkričio mėn.), analizuoti viešųjų sveikatos priežiūros paslaugų kriterijai (Lim & Tang, 2000).

Išanalizavus atskirus mokslinius tyrimus, susijusius su viešųjų paslaugų kokybės vertinimu analizę, pastebėta, kad minėti raiškos kriterijai skirtinguose tyrimuose nėra vienodi. Nors kai kurie veiksniai atskiruose tyrimuose ir kartojasi, kiekvienas autorius įvardina ir savų kriterijų (žr. 6 lent.).

**6 lentelė. Viešųjų paslaugų įgyvendinimo kokybės kriterijai pagal skirtingus mokslinius tyrimus (sudarė darbo autorė)**

<b>Autorius</b>	<b>Kriterijai</b>	<b>Viešųjų paslaugų sritis</b>
Biržų rajono gyventojų nuomonės apie rajone teikiamas administracines ir viešąsias paslaugas tyrimo rezultatai, 2015	Švara/tvarka Privatumas Dėmesingumas Įstaigų patalpų būklė Klientų supratimas Saugumas	Administracines ir viešosios paslaugas
Europos Tarpdisciplininių Tyrimų Institutas (2013)m. rugsėjo-lapkričio mėn	Patogumas Sudėtingumas Informacijos apie paslaugas prieinamumas Pateikiamos informacijos kokybė Naudingumas	Viešojo sektoriaus institucijų teikiamos elektroninės paslaugas
Lim & Tang, 2000	Apčiuopiamumas Patikimumas Operatyvumas (lankstumas) Tikrumas (garantijos) Empatija Pasiekiamumas ir prieinamumas	Sveikatos priežiūros paslaugas
Diržytė, Patapas, 2013	Kaina Terminų laikymasis Teisėtumas Profesionalumas Konkretumas Tikslumas	Bendrosios viešosios paslaugas

Teoriniai moksliniai šaltiniai bei įvairūs klientų aptarnavimo standartai – taip pat labai svarbi mokslinių šaltinių grupė, kuri leidžia identifikuoti svarbiausius viešųjų paslaugų kokybės vertinimo kriterijus.

Paslaugos kokybę vartotojas vertina pasitelkęs tam tikrus kriterijus. Taip pat ir įvairiuose literatūros šaltiniuose sutinkami skirtingi vertinimo kriterijai, nes vartotojų grupės turi skirtingus tikslus bei kokybės vertinimo kriterijus. Be to, vartotojai suteikia kiekvienam kokybės vertinimo kriterijui individualų turinį ir svarbą. Mokslinėje literatūroje, pavyzdžiui Langvinienė ir Vengrienė (2005) išskiria dažniausiai sutinkamus paslaugų kokybės vertinimo kriterijus, tokius kaip: profesionalumas ir įgūdžiai, požiūris ir elgesys, patogumas ir lankstumas, patikimumas ir pasitikėjimas, kompensavimas, reputacija ir sąžiningumas. Egzistuoja ir kiti kriterijai: pvz., apčiuopiamumas, akivaizdumas, kuriuos įvardija Bagdonienė, Hopenienė (2004), Pranulis, Pajuodis ir kt. (2008), klaidų taisymas, kuriuos mini Langvinienė, Vengrienė (2005) ir kt., kurie taip pat lemia klientų paslaugas



kokybės vertinimą. Anot Butkaus (2003), paslaugos kokybė vertinama pagal sunkiai apčiuopiamus bruožus: mandagumą, kompetetingumą, pasitikėjimą, patogumą, meistriškumą, efektyvų bendradarbiavimą.

Viešųjų paslaugų kokybės vertinimui be galo svarbus dėmesys turėtų būti skiriamas 2010 m. LR Vidaus reikalų ministerijos patvirtintai „Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikai“. 7 lentelėje pateikiami pagrindiniai Lietuvos viešųjų paslaugų kokybei vertinti rekomenduotinių vartotojų pasitenkinimą lemiančių veiksnių sąrašas.

**7 lentelė. Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai  
(LR Vidaus reikalų ministerija, 2010, p. 25)**

<b>Nr.</b>	<b>Veiksniai</b>	<b>Kriterijai</b>
1.	Paslaugos suteikimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasiektas rezultatas – gaunama tai, ko siekė klientas.</li> <li>• Paslauga suteikta, remiantis institucijos standartais ir normomis.</li> <li>• Oficialių įrašų ir dokumentų, reikalingų teikiant paslaugą, tvarka.</li> <li>• Paslaugos suteikimas sutartu laiku (per tam tikrą laikotarpį).</li> </ul>
2.	Pasiekiamumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lengvai ir patogiai pasiekama paslaugų teikimo vieta.</li> <li>• Patogus darbo laikas ir pietų pertraukos.</li> <li>• Galimybė gauti informaciją internetu, telefonu.</li> <li>• Visą parą veikianti informacijos linija ar pagalbos telefonas ir pan.</li> </ul>
3.	Paslaugos suteikimo greitis (efektyvumas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iš karto reaguojama į pirmą kliento kontaktą su institucija ar įstaiga.</li> <li>• Iš karto pradedama spręsti problema (klientas nenukreipiamas iš kabineto į kabinetą).</li> <li>• Paskirtų susitikimo valandų laikymasis.</li> </ul>
4.	Profesionalumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetentingi, savo sritį išmanantys paslaugų teikėjai.</li> <li>• Geri bendravimo įgūdžiai.</li> <li>• Pagarba ir mandagus elgesys su klientu.</li> </ul>
5.	Informatyvumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiksli ir išsami teikiama informacija.</li> <li>• Informavimas apie paslaugos teikimo progresą.</li> </ul>
6.	Vartotojo supratimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebėjimas atpažinti individualaus vartotojo poreikį paslaugai.</li> <li>• Pakartotinio (nuolatinio, pastovaus) vartotojo atpažinimas.</li> </ul>
7.	Draugiškas personalo požiūris	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maloniai nusiteikę ir draugiški paslaugų teikėjai.</li> <li>• Mandagūs darbuotojai.</li> <li>• Atsakingi ir pareigingi darbuotojai.</li> </ul>
8.	Fizinė aplinka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvarkingos ir švarios patalpos.</li> <li>• Tinkamos priemonės ir darbo įrankiai, reikalingi paslaugos suteikimui.</li> <li>• Tvarkinga darbuotojų apranga ir išvaizda.</li> </ul>

Šiame darbo poskyryje pateiktoje informacijoje galima pastebėti, kad dauguma autorių mini tokius kriterijus kaip lankstumas, patikimumas, darbuotojų elgesys, prieinamumas, profesionalumas, reputacija. Taip pat dažnai minimas paslaugų tikrumas, pateikimo būdas, paslaugos teikimo aplinka/fizinė aplinka. Pagal pateiktą šiame darbo poskyryje informaciją sudaryta 8 lentelė, kurioje susisteminta įvairių mokslininkų įvardinti viešųjų paslaugų kokybės vertinimo kriterijai.

**8 lentelė. Viešųjų paslaugų kokybės vertinimo kriterijai pagal skirtingus mokslininkų  
požiūrius (sudarė darbo autorė)**

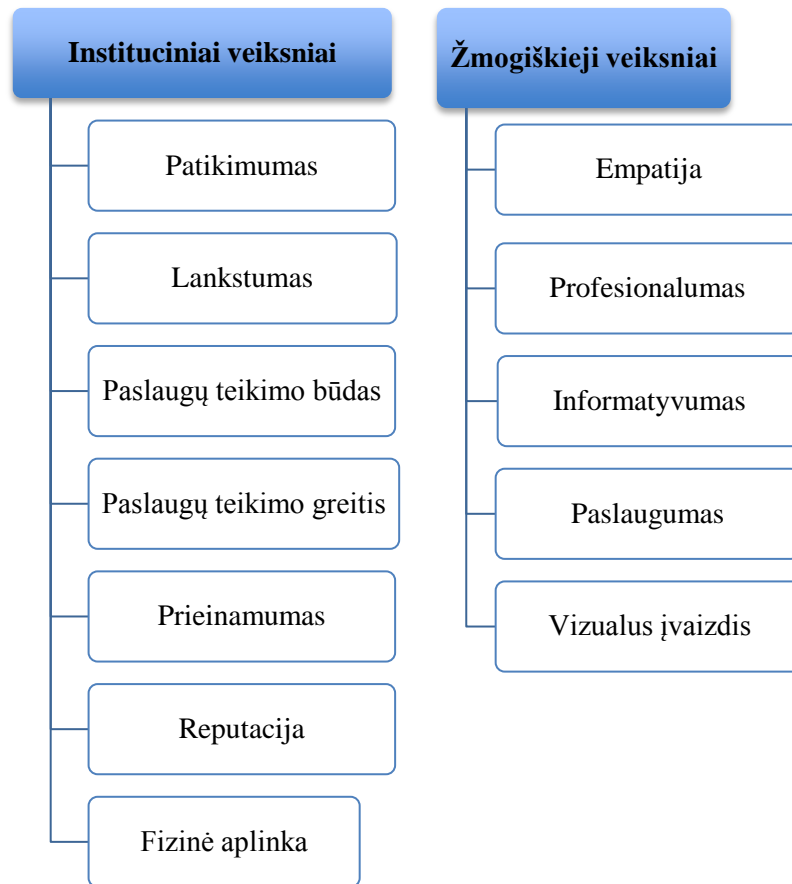
Veiksniai	LR Vidaus reikalų ministerija, 2010	Padhi, 2007	Nakrošis, Čemiūtė, 2010	Parasuramann ir kt.,1985	Bagdonienė, Hopenienė, 2009	Gronroos, 1984	Walle 2008	Lim&Tang, 2000	Diržytė, Patapas, 2013
Paslaugos suteikimo greitis	+								
Informatyvumas	+								
Sąžiningumas		+							
Pasitikėjimas		+						+	
Lankstumas					+			+	
Darbuotojų elgesys					+				
Naudingumas					+				
Įstaigos vidaus kultūra						+			
Paslaugos teikimo aplinka/fizinės aplinkos	+		+			+	+		
Aptarnavimo kultūra			+						
Profesionalumas	+		+				+		+
paslaugos pateikimo būdas	+		+			+	+		
Empatija	+			+		+		+	
Apčiuopiamumas				+	+			+	
Patikimumas				+	+			+	
Prieinamumas	+				+			+	
Klaidų taisymas					+				
Tikslumas					+				+
Reputacija						+			
Tikrumas				+					

Apžvelgus įvairius mokslinius šaltinius, kuriuose įvardinta pagrindiniai viešųjų paslaugų įgyvendinimo kokybę įtakojantys veiksniai, nuspręsta, kad visus juos galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: veiksniai, susiję su viešąsias paslaugas teikiančia institucija ir žmogiškieji veiksniai, susiję su viešąsias paslaugas teikiančios institucijos darbuotojais (žr.3 pav.).

Instituciniams veiksniams reikėtų priskirti tokius autorių dažniausiai minimus veiksnius – patikimumas, lankstumas, prieinamumas, reputacija, paslaugų teikimo būdas ir greitis, fizinė aplinka.

Žmogiškiesiems veiksniams galima priskirti profesionalumą, empatiją, informatyvumą, paslaugumą, įvaizdį ir kt.

3 pav. Viešųjų paslaugų įgyvendinimo kokybę įtakoiantys bendrieji veiksniai



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis literatūros analize

## 1.2. Darbo birža kaip viešoji institucija, teikianti paslaugas

Lietuvos darbo birža (LDB) prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos yra įstaiga prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, kuri kartu su jai pavaldžiomis teritorinėmis darbo biržomis įgyvendina darbo rinkos ir užimtumo rėmimo politiką. Darbo ieškantiems asmenims padeda greičiau įsidarbinti, suteikia jiems galimybių įgyti reikiamą kvalifikaciją ir sėkmingai konkuruoti darbo rinkoje, darbdaviams padeda susirasti kvalifikuotų darbuotojų ([www.ldb.lt](http://www.ldb.lt)). Lietuvos darbo birža savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos užimtumo rėmimo įstatymu (Žin., 2006, Nr 73-2762; 2009, Nr 86-3638), kitais Lietuvos Respublikos Seimo priimtais įstatymais ir teisės aktais, Lietuvos Respublikos Prezidento dekretais, LR Vyriausybės nutarimais, Ministro Pirmininko potvarkiais, LR socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais, kitais teisės aktais ir nuostatais (Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2010 m. gegužės 17 d. įsakymas Nr. V-248).

Lietuvos darbo biržos struktūra buvo suformuota pirmaisiais nepriklausomybės atkūrimo metais ir ilgą laiką beveik nepakito. Darbo biržos vykdė dalį funkcijų, nesusijusių su tiesioginiu darbo rinkos politikos priemonių įgyvendinimu, taip pat nepakankamai efektyviai buvo pasinaudojama galimybėmis gyventojų užimtumui didinti. Šiuolaikinis gyvenimo ritmas diktuoja pokyčius įvairiose valstybės veiklos srityse, taip pat ir darbo biržų sistemoje, siekiant didesnio LDB veiklos efektyvumo bei optimalaus administravimo, 2010 m. spalio mėnesio pirmą dieną buvo reorganizuotos teritorinės darbo biržos ir įvykdyti LDB bei teritorinių darbo biržų struktūriniai pertvarkymai. Po pertvarkos iš 46 veikusių Teritorinių darbo biržų, kurios buvo valdomos iš centrinės Lietuvos darbo biržos, liko 10 – Vilniaus, Kauno, Klaipėdos, Panevėžio, Šiaulių, Alytaus, Marijampolės, Tauragės, Plungės, Utenos Teritorinės darbo biržos. Visos likusios teritorinės darbo biržos buvo reorganizuotos į struktūrinius teritorinių darbo biržų padalinius, veikiančius savivaldybėse. Struktūriniai darbo biržų padaliniai vykdo tik su klientų aptarnavimu susijusias funkcijas. Skyriai liko tuose pačiuose miestuose ir miesteliuose kaip ir iki pertvarkos, tačiau juridinio asmens statuso neturi, t.y. yra atskaitingi konkrečiai Teritorinei darbo biržai, kuri savo ruožtu atsiskaito centrinei LDB. Lietuvos darbo birža ir teritorinės darbo biržos šalyje visas paslaugas teikia nemokamai.

Naujasis darbo biržos sistemos modelis dabartinius darbo rinkos poreikius atitinka, nes jis labiau orientuotas į kiekvieną žmogų, ateinantį į darbo biržą – tiek į bedarbi, tiek į darbdavį. Šia pertvarka norėta instituciją kuo labiau priartinti prie žmonių, kuriems reikalinga pagalba ir ieškant darbo, ir norint pradėti savo verslą ar pasinaudoti kitomis paslaugomis, kurias teikia darbo biržos. Anot LDB direktoriaus A.Šlekaičio, „Sumažinusios vadovaujančio personalo skaičių ir padidinusios klientų aptarnavimo funkcijas vykdančių darbuotojų skaičių, teritorinės darbo biržos sukonzentravo savo

veiklą į darbo rinkos stebėseną, veiklos planavimą, o teritoriniai skyriai veiklą nukreipė į darbo rinkos paslaugų gerinimą, sustiprėjo socialinė partnerystė ir kt.“ (2). (Seimo Kronika. 2011. balandis Nr.3 (285)). 2015 m. viduryje Lietuvos darbo birža taip pat nuodugniai peržiūrėjo savo, kaip organizacijos, veiklą ir atliko įsivertinimą. Jis apėmė 29 kokybinių, veiklą užtikrinančių kriterijų įsivertinimą per 4 fazes: planuok, daryk, tikrink, veik. Išskirtos perspektyvios ir tobulintinos sritys.

### **1.2.1. Darbo biržos teikiamų paslaugų apibūdinimas**

Svarbiausias Lietuvos darbo biržos uždavinys – užsiregistravusiems darbo biržoje ir ieškantiems darbo žmonėms padėti susirasti darbą pagal turimą profesiją ir kvalifikaciją, suteikiant nemokamas profesinės karjeros planavimo ir konsultavimo paslaugas. Asmenims, neturintiems profesijos arba turintiems nepaklausių darbo rinkoje profesiją, bei tiems, kuriems dėl kitų priežasčių sunku integruotis į darbo rinką, darbo birža siūlo dalyvauti aktyvios darbo rinkos politikos programose. Informuoti registruotus bedarbius apie laisvas darbo vietas, gyventojų užimtumo rėmimo programas ir kitas darbo rinkos paslaugas. Lietuvos ir teritorinės darbo biržos siūlo laisvų darbo vietų ir ieškančiųjų darbo asmenų duomenų bazes. Ieškantiems darbo asmenims – naujausių darbo pasiūlymų atranka, darbo pasiūlymų pagal pasirinktus kriterijus paieška, pažymų užsakymas, registracija darbo biržoje ir internete, CV kūrimas ir kitos paslaugos, darbdaviai gali rasti informaciją apie darbuotojų atrankas, laisvų darbo vietų registravimą, darbo muges, informacijos mainus ir kt. paslaugas. Užsiregistravusiųjų darbo biržoje arba paskelbusių savo CV Lietuvos darbo biržos interneto svetainėje, bedarbių duomenys gali būti įtraukti į „Talentų banko“ arba „Senjorų banko“ duomenų bazes. Taip pat informaciją apie laisvas darbo vietas bedarbiai gali rasti informacijos ir konsultacijų centre, pasinaudodami kompiuterizuota savarankiškos informacijos paieškos sistema SIP.

Vadovaujantis 2006 m. birželio 15 d. LR užimtumo rėmimo įstatymu Nr. X-694, ieškantys darbo asmenys, įsiregistravę darbo biržoje, įgyja galimybę pasinaudoti užimtumo rėmimo priemonėmis:

- darbo rinkos paslaugomis;
- aktyviomis darbo rinkos politikos priemonėmis;
- užimtumo rėmimo programomis.

**4 pav. Darbo biržos teikiamų paslaugų teikimas ieškantiems darbo asmenims (sudaryta pagal LDB paslaugų aprašus)**



Šaltinis <http://www.ldb.lt/Informacija/Paslaugos/Puslapiai/default.aspx>

Darbo biržose taip pat gali būti teikiamos paslaugos neregistruotiems darbo biržose darbo ieškantiems asmenims:

- 1) Informavimo ir konsultavimo paslaugos.
- 2) Konsultavimo paslaugos – užsieniečiams, kurie atvyksta į LR dirbti sezoninių darbų.

Darbdaviams:

- 1) Informavimo
- 2) Tarpininkavimo įdarbinant paslaugos.

Informavimo, konsultavimo ir tarpininkavimo įdarbinant paslaugos gali būti teikiamos individualiai ar grupėmis, tiesiogiai ar nuotoliniu būdu (telefonu, el.paštu, internetu ir kt). (Darbo rinkos paslaugų teikimo sąlygų ir tvarkos aprašas nauja redakcija (TAR,2014, Nr.2014-03557: Nr.2014-12439).

Informavimo ir konsultavimo paslaugos teikiamos siekiant padėti darbo ieškantiems asmenims padidinti motyvaciją susirasti darbą arba įgyti paklausią darbo rinkoje kvalifikaciją ar kompetencijas, o darbdaviams – apsirūpinti tinkama darbo jėga. Informacija yra teikiama apie laisvas darbo vietas, padėtį darbo rinkoje, profesinio mokymo galimybes ir sąlygas, įgyvendinamas užimtumo rėmimo

programas. Konsultuojama darbo paieškos, karjeros planavimo, profesinės reabilitacijos ir kitais aktualiais, su darbo rinka susijusiais klausimais. Užsiregistravusiems darbo biržoje padedama planuoti profesinę karjerą, tarpininkaujama įdarbinant, organizuojamos aktyvios darbo rinkos politikos priemonės.

Konsultavimo paslauga, siekiant užimtumo, sudaro:

1. Bendrasis konsultavimas – teikiant šią paslaugą padedama darbo ieškantiems asmenims nusistatyti savo individualius poreikius ir profesines galimybes darbo rinkoje, pasirinkti aktyvios darbo rinkos politikos priemones ir darbo rinkos paslaugas.

2. Profesinis konsultavimas – darbo ieškantiems asmenims padedama įvertinti savo gebėjimus ir asmenines savybes. Asmenys motyvuojami pasirenkant tam tikrą profesiją ar persikvalifikuojant, mokytis, dirbti ar dalyvauti socialinės ir profesinės reabilitacijos priemonėse.

3. Psichologinis konsultavimas – psichologinio konsultavimo paslauga, padedant darbo ieškantiems spręsti emocines, asmenybės ir bendravimo problemas, sudarančias kliūtis jų užimtumui.

Tarpininkavimo įdarbinant paslaugos yra teikiamos siekiant padėti darbo ieškantiems asmenims susirasti tinkamą darbą, o darbdaviams – padėti susirasti tinkamų darbuotojų.

Bedarbiams, įsiregistravusiems teritorinėse darbo biržose, taikomas profiliuoto bedarbių aptarnavimo modelis – „darbo biržoje registruotų bedarbių aptarnavimas, atsižvelgiant į individualius bedarbių poreikius ir gebėjimus darbo rinkoje, nustatant paslaugų teikimą bei dalyvavimą aktyvios darbo rinkos politikos priemonėse sudarant individualius užimtumo veiklos planus“ (Lietuvos darbo biržos direktoriaus 2012 m. kovo 6 d. įsakymu Nr. V-123., profiliuoto bedarbių aptarnavimo modelis ir jo taikymo metodika. 1 psl.). Siekiant klientus motyvuoti grįžti į darbo rinką, įgyti kvalifikaciją ar persikvalifikuoti, pažinti klientus ir labiau atsižvelgti į individualius kiekvieno jų poreikius bei lūkesčius ir pagal tai taikyti individualią darbo paieškos programą ir buvo įdiegtas profiliuoto bedarbių aptarnavimo modelis. Pirmas jo etapas visose teritorinėse darbo biržose pradėtas taikyti nuo 2012 m. birželio 1 d. Pagal šį modelį teikiamos paslaugos klientams diferencijuojamos. Taikant profiliavimą, galima efektyviau valdyti klientų aptarnavimo kokybę. Anot Alytaus darbo biržos direktoriaus R. Mačiulio, klientų aptarnavimo procesas turi organiškai susijungti su įtraukimo į darbo rinkos programomis, įdarbinimu, netgi su socialinės paramos ir kitais procesais.

Diegiant profiliuotą klientų aptarnavimo modelį, atskirtos tarpininkavimo įdarbinant ir konsultantų funkcijos. Visi asmenys yra labai skirtingi, todėl vieni reikalauja dėmesio daugiau, kiti mažiau, vieni ateina „atsižymėti“, kiti – pasikalbėti, o tretieji – tikėdamiesi gauti darbo pasiūlymą. Klientus skirstyti į profiliavimo grupes skatina šios priežastys:

- negalima patenkinti klientų lūkesčių ir suderinti su darbo rinkos poreikiais, neišsiaiškinus klientų asmeninių galimybių, norų bei ketinimų.

- klientų aptarnavimo procesas turi organiškai susijungti su įtraukimo į darbo rinkos programas, įdarbinimu, taip pat su socialinės paramos ir kitais procesais.

Profiliavimas darbo biržoje atliekamas jau registracijos metu, kai tinkamai įvertinami asmens gebėjimai darbo rinkoje ir nustatomos tinkamiausios paslaugos, jų teikimo būdai, kuriai iš keturių pateiktų grupių asmuo priklauso, nustatoma registracijos metu, įvertinus šiuos duomenis:

- registravimosi darbo biržoje tikslas,
- kvalifikacijos ir kompetencijų įvertinimas,
- darbo patirties įvertinimas,
- sveikatos būklės,
- motyvacijos (pasirengimo aktyviai dalyvauti darbo paieškose ir kitose darbo rinkos priemonėse) nustatymas.

Darbdaviai taip pat turi galimybę gauti informaciją apie užimtumo rėmimo priemones ir jų įgyvendinimo sąlygas bei tvarkas, teritorinėse darbo biržose registruotų asmenų kvalifikaciją ir kompetencijas, sąlygas, kuriomis bedarbiai gali įgyti darbdaviams reikiamą kvalifikaciją ir kompetencijas, taip pat darbo rinkoje papildomai remiamų asmenų rėmimą įdarbinant ar kuriant jiems darbo vietas.

Siekiant gerinti gyventojų aptarnavimą ir viešojo administravimo procedūras, nuo 2007 m. rugsėjo 1 d. LR Vyriausybės nutarimu Nr. 875 įsigaliojo klientų aptarnavimas „Vieno langelio“ principu. Registruotus darbo biržoje asmenis, taikant „vieno langelio“ principą, aptarnauja teritorinės darbo biržos vadovo paskirtas valstybės tarnautojas. Pagrindinis „vieno langelio“ atsiradimo priežastis ir tikslas – palengvinti žmonių administracinę naštą tvarkant reikalus institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose (Vidaus reikalų ministerija, 2010). Darbo biržoje taikant „vieno langelio“ principą, tarnyba priima žodinius ir rašytinius asmenų prašymus, užsakomos išduodamos pažymos, teikiama informacija apie klausimo sprendimo darbo biržoje procedūrą, informuoja apie prašymo, skundo nagrinėjimo rezultatus, teikia informaciją telefonu.

Ieškantys darbo asmenys turi galimybę dalyvauti aktyvios darbo rinkos priemonėse (žr. priedas 2):

1. Bedarbių ir įspėtų apie atleidimą iš darbo darbingo amžiaus darbuotojų profesinis mokymas.
2. Remiamojo įdarbinimo (įdarbinimo subsidijuojant, darbo įgūdžių įgijimo rėmimo, darbo rotacijos, viešųjų darbų).
3. Parama darbo vietoms steigti (Darbo vietų steigimo subsidijavimas, vietinių užimtumo iniciatyvų projektų įgyvendinimas, savarankiško užimtumo rėmimas).
4. Bedarbių teritorinio judumo rėmimas.



Lietuvos darbo biržos taip pat įgyvendina ESF projektus, padedančius intensyviau integruoti į darbo rinką nekvalifikuotus, ilgalaikius, vyresnio amžiaus ir jaunos nedarbingus žmones. Šiuo metu įgyvendinami ESF projektai:

- „Pasitikėk savimi“, skirtas jaunimui savo kelio ieškančiam profesinėje veikloje;
- „Ilgalaikių bedarbių įdarbinimo rėmimas“ – ilgai darbo nerandantiems asmenims padėti atnaujinti darbo įgūdžius arba įgyti naujas kompetencijas ir taip kuo greičiau integruotis į darbo rinką;
- „Nekvalifikuotų asmenų kompetencijų didinimas“ – padėti profesijos neįgijusiems ir patiriantiems darbo paieškos, emocines bei savivertės ir bendravimo problemas;
- „Vyresnio amžiaus bedarbių rėmimas“ – vyresniems nei 54 metų asmenims padėti sugrįžti aktyviai dalyvauti darbo rinkoje;
- „Pagalba neįgaliesiems“ – didinti neįgaliųjų užimtumą, padedant jiems įsidarbinti ar imtis savo verslo;
- Projektai „Įgyk paklausią profesiją“ ir „Išlik darbo rinkoje“ - universalūs projektai, skirti asmenims, kurie nepriklauso kitoms tikslinėms grupėms, bet įsidarbinant pagalba jiems yra labai reikalinga.
- „Atrask save“ – pats naujausias projektas. Siekiama kiekvienam niekur nedarbingam, nesimokančiam ir mokymuose nedalyvaujančiam 15-29 metų jaunam žmogui pasiūlyti ankstyvos intervencijos ir aktyvumo skatinimo priemonės, atsižvelgiant į tai, kokiai tikslinei grupei asmuo priklauso bei įvertinti asmens poreikius ir galimybes.
- Projektas „Parama socialinėms įmonėms 2014-2015m.“ tikslas – skatinti socialines įmones didinti neįgalių darbuotojų, praradusių profesinį ir bendrąjį darbingumą bei negalinti lygiomis sąlygomis konkuruoti darbo rinkoje, užimtumo lygį, išlaikyti jų darbo vietas, remti naujai įdarbintus neįgaliuosius, didinti jų socialinę integraciją bei mažinti socialinę atskirtį, taip pat asistentų pagalba padėti neįgaliesiems atlikti darbo funkcijas. ([www.ldb.lt/Informacija/ESParama](http://www.ldb.lt/Informacija/ESParama)).

### **1.2.2 Darbo biržos teikiamų paslaugų teikimo probleminiai aspektai**

Lietuvos darbo birža kaip viešoji įstaiga, teikianti viešąsias paslaugas, vis labiau nutolsta nuo savo tiesioginių funkcijų – darbo ieškančių asmenų užimtumo galimybių didinimo ir užimtumo rėmimo politikos įgyvendinimo. Darbo biržos funkcija vis dažniau suvokiama kaip būdas išvengti sveikatos draudimo mokesčio bei gauti socialinę pašalpą ar lengvatas, bet ir pačios darbo biržos paslaugos ne visada yra teikiamos efektyviai, kokybiškai ar gali pasiekti numatytus tikslus. Kokybiškos darbo biržos paslaugos yra viena iš galimybių mažinti nedarbą, tik veikiant drauge darbo biržų specialistams su pačiais darbo ieškantiems asmenimis galima pasiekti greitesnį rezultatą, įsidarbinimą.

Darbo biržos teikiamų paslaugų pobūdis yra pakankamai savitas, o klientai yra labai skirtingi. Dažnai iškyla problemų, kaip suderinti klientų asmenines galimybes, norus ir ketinimus su darbo rinkos poreikiais, t. y. realiomis galimybėmis.

Vienos iš svarbiausių darbo biržos paslaugų turi būti kvalifikuotos konsultavimo paslaugos. Bet daugiausiai problemų ir kyla teikiant konsultavimo paslaugas. Kaip rašoma darbo biržos nuostatuose, patvirtintuose Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2010 m. gegužės 17 d. įsakymu Nr. V-248; Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2013 m. gegužės 13 d. įsakymo Nr. V-235 redakcijos, klientų aptarnavimo skyriaus konsultantas turi kokybiškai aptarnauti tiek pasirengusius, tiek nepasirengusius darbo rinkai asmenis, juos konsultuoti profesijos pasirinkimo ir užimtumo apsisprendimo klausimais. Anot Gečienės, Buzaitytės-Kašalynienės, Švedaitės-Sakalauskės, Stakėnaitės, Čiupalaitės (2007), darbo biržos konsultantui priskiriama daugybė funkcijų: padėti įvertinti savo galimybes darbo rinkoje ir konsultuoti profesijos pasirinkimo, įgyjimo, persikvalifikavimo klausimais; išsiaiškinti bedarbių galimybes ir poreikius; kaupti informaciją apie jų išsilavinimą, darbinius įgūdžius bei gebėjimus, gyvenimo sąlygas ir kt.; nustatyti priežastis, dėl kurių bedarbis nėra pajėgus konkuruoti darbo rinkoje; taikyti individualius ir grupinius darbo metodus. Taip pat autorės pastebi, kad konsultantas turi orientuoti ir motyvuoti ieškančius darbo asmenis, skatinti atyvią darbo paiešką ir pasirengti dalyvauti darbo rinkos programose, taip pat sudaryti individualų įsidarbinimo planą, be minėtų funkcijų darbo biržos konsultantas dirba su bedarbių duomenų baze, įveda informaciją, ją keičia, atsakinėja į klientų laiškus ir atlieka kitus biurokratinius darbus, kurių sąrašas daug kartų ilgesnis nei tiesioginis darbas su klientais (Gečienė, Buzaitytė-Kašalynienė, Švedaitė-Sakalauskė, Stakėnaitė, Čiupalaitė, 2007). Dėl riboto konsultacijai skirto laiko, nėra galimybės analizuoti kiekvieno asmens poreikių ir siekių, darbuotojas ne visada gali skirti pakankamai dėmesio individualiems kliento poreikiams, dėl to ir kyla daugiausiai ginčų ir nepasitenkinimo darbo biržos paslaugų įgyvendinimu. Dėl per didelio specialistų krūvio neišsamiai išdėstomos aktyvios darbo rinkos politikos priemonės bei e. paslaugų naudojimas, neišaiškinamos bedarbio teisės bei atsakomybė, nėra grįžtamojo ryšio su klientu, nėra pasiteiraujama ar kliento poreikiai patenkinti, o klientui itin svarbūs yra komunikavimas ir bendravimas. Darbo biržos specialistų darbas griežtai reglamentuojamas teisės aktais, tvarkomis bei aprašais, siekiant, kad kokybiškas klientų aptarnavimas būtų kontroliuojamas procesas, kuris garantuoja paslaugos suteikimą klientui pagal visus kokybės reikalavimus darbo birža yra nustačiusi teikiamų paslaugų standartus: „Klientų registravimo standartas“, „Tarpininkavimo įdarbinant paslaugų teikimo kokybės standartas“, „Informavimo ir konsultavimo paslaugų teikimo standartas“, „Pagrindinės klientų aptarnavimo taisyklės“, „Į rezultatus orientuotos veiklos vertinimo ir skatinimo sistemos įdiegimo tvarkos aprašas“, „Darbo biržos vidaus kontrolės tvarkos aprašas“. Įvertinti darbo biržos teikiamas paslaugas yra įdiegta priemonė „Slaptas

klientas“ (Vadovaujantis Lietuvos darbo biržos direktoriaus prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2012m rugpjūčio 10 d. įsakymu Nr. V-419 „Dėl vertinimo kriterijaus stebėsenos priemonės „Slaptas klientas“). Šios priemonės dėka įvertinama:

- klientų aptarnavimo telefonu kokybė,
- klientų informavimo el. paštu kokybė,
- bedarbių aptarnavimo kokybė,
- darbdavių aptarnavimo kokybė.

Atliekant klientams teikiamų paslaugų vertinimo tyrimą, naudojamosi „Klientams teikiamų paslaugų tyrimo, vertinimo ir sklaidos metodika“. Klientams teikiamų paslaugų vertinimo, o ypač bedarbių apklausoms, rekomenduojama taikyti anketavimą, nes, naudojant kitus apklausos atlikimo būdus, neišvengiama apklausą atliekančio asmens poveikio respondentui, kuris gali iškreipti tyrimo rezultatus (Lietuvos darbo biržos direktoriaus 2009 m. gegužės 7 d. įsakymo Nr. V-224 redakcija).

Taigi visos šios sudedamosios dalys įtakoja darbo biržos teikiamos paslaugos kokybę per tokias dimensijas kaip: patikimumas, empatija, reagavimas, tikrumas, apčiuopiamumas, informatyvumas, paslaugos suteikimas, reagavimas į kliento norus. Siekiant iširti darbo biržos teikiamų paslaugų kokybę, reikia atlikti teikiamų paslaugų kokybės tyrimą. Kaip matyti iš ankstesnių skyrių, analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad reikšmingiausias viešųjų paslaugų veiksmingumo elementas – klientams teikiamų paslaugų kokybės pasitenkinimas, o tai įvertinti galima atliekant klientų apklausas.

### 1.3. Darbo biržos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modelis

Vadovaujantis 1.1.1 ir 1.1.2 poskyriuose aptartais paslaugų kokybės vertinimo kriterijais bei modeliais, sudaryta apibendrinta teikiamų paslaugų kokybės vertinimo kriterijų lentelė, pagal kurią bus sudarytas Varėnos darbo biržos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modelis (žr. 9, 10 lent.). Norėdama įvertinti teikiamų paslaugų kokybę, kiekviena įstaiga turi susikurti savus kriterijus, kurie galėtų atskleisti tik jų įstaigoje teikiamų paslaugų kokybę.

**9 lentelė. Viešųjų paslaugų kokybės vertinimo kriterijai, pagal kuriuos sudarytas darbo biržos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modelis (sudaryta remiantis literatūros analize).**

Instituciniai veiksniai		Žmogiškieji veiksniai	
Fizinė aplinka – „ką nors supanti erdvė arba objektų visuma, sąveikaujanti su jos supamu objektu arba subjektu“ Visuotinė Lietuvių enciklopedija (2001, 655p.)	*Tvarkingos ir švarios patalpos *Tvarkinga darbuotojų apranga ir išvaizda	Empatija– kaip rašo Visuotinėje Lietuvių enciklopedijoje (2004) „įsijautimas į žmogaus emocinę būseną“, „gebėjimas numatyti kito žmogaus emocijas ir elgesį tam tikrose situacijose“. (p.496)	* Gebėjimas suprasti klientus * Individualizuoto dėmesio rodymas klientui * Domėjimasis jo poreikiais

## 9 lentelės tęsinys.

Prieinamumas–Bagdonienė, Hopenienė (2004) prieinamumą apibūdina kaip informavimą apie teikiamas paslaugas; įstaigos artumą; paslaugų teikimo erdvę; paslaugų asortimentą.	* Lengvai ir patogiai pasiekiamą paslaugos teikimo vieta * Patogus darbo laikas * Galimybė gauti informaciją telefonu, internetu	Paslaugumas – Vanagas (2004) paslaugumą apibūdina kaip personalo mandagumą, atidumą, draugiškumą ir pagarbą klientui.	* Mandagus ir pagarbus kontaktinio personalo elgesys * Atsakingi ir pareigingi darbuotojai
Paslaugos teikimą – apibūdinti galime kaip paslaugų kokybės gerinimas ar paslaugų kokybės blogėjimo stabdymas atlikimo metu paties paslaugos gavėjo. <a href="https://lt.wikipedia.org/wiki/Paslauga">https://lt.wikipedia.org/wiki/Paslauga</a>	* Paslauga suteikta sutartu laiku (per tam tikrą laiką) * Paskirtų susitikimo valandų laikymasis	Patikimumas – paslaugos atlikimas iš pirmo karto ir tinkamai, pažadų tesėjimas, tikslumas Vanagas (2004).	*Informacijos konfidencialumas * Klaidų nedarymas teikiant paslaugas
Reputacija – anot Grunig (1993), tai kažkas, ką sukuria komunikatorius ir konstruoja, projektuoja ir duoda kitiems žmonėms, kurie dažnai vadinami gavėjais.	* Malonus sutikimas * Lankstumas	Informatyvumas – galima suprasti objektyviai, kaip informatyvus turinys, ir subjektyviai – poveikis gavėjui (kiek tai keičia informacijos gavėjo žinių būklę) Makauskaite (2011).	* iksli ir išsami teikiama informacija * Informavimas apie paslaugos teikimo progresą
Etiškumas – kaip rašoma Visuotinėje Lietuvių enciklopedijoje (2004) etika – „žmogaus elgesio normų visuma“ (p. 622).	* Moralinės vertybės * Atvirumas * Teisingumas	Profesionalumas – gera kvalifikacija, profesinis meistriškumas, pasirengimo darbui laipsnis (Valstybės departamentas, valstybės tarnautojų profesionalumas ir etiškumas, 2004)	*Kompetetingi, savo sritį išmanantys paslaugų teikėjai *Geri bendravimo įgūdžiai *Pagarba ir mandagus elgesys su klientu
Komandinis darbas – Pranys (2012) apibūdina kaip grupę žmonių bendrijoje, kurios narius jungia bendras koks nors požymis arba bendra veikla, interesai, priklausymas vienai organizacijai. <a href="http://www.verslas.in/komandinis-darbas">www.verslas.in/komandinis-darbas</a> .	*Efektyvus problemų sprendimas * Priklausymas vienai organizacijai	Darbuotojų išvaizda – „valstybės tarnautojai ir darbuotojai turi būti tvarkingos išvaizdos, jų apranga – švari, dalykinio stiliaus (Alytaus teritorinės darbo biržos direktoriaus 2011 m. vasario 25f įsk.Nr. V- 66, 12 p ).	*Tvarkinga darbuotojų apranga ir išvaizda * Vizualus įvaizdis
Komunikacija – Remiantis (Stoškus, Beržinskienė, 2005) komunikacija organizacijoje – tai „dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos grupių veiksmus, siekiant bendro tikslo“. (p. 187)	*Sujungia visus organizacijos darbuotojus *Informacijos apie paslaugas prieinamumas *Pateikiamos informacijos kokybė		
Lankstumas – kaip rašo MTP sąvokų žodyne, lankstumas - gebėjimas kūrybiškai adaptuotis kintant veiklos sąlygoms, sprendžiant problemas panaudojant įvairius veikimo būdus, sampratas, strategijas <a href="http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/...sąvokų.../Lankstumas-(flexibility)-122/">www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/...sąvokų.../Lankstumas-(flexibility)-122/</a>	* Operatyvumas (lankstumas) * Gaunama tai ko siekė klientas *Gebėjimas atpažinti individualaus vartotojo poreikį paslaugai		

**10. lentelė. Viešųjų paslaugų įgyvendinimo kokybę įtakojančių bendrųjų veiksmų grupės lyginant su darbo biržos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo kriterijais.**

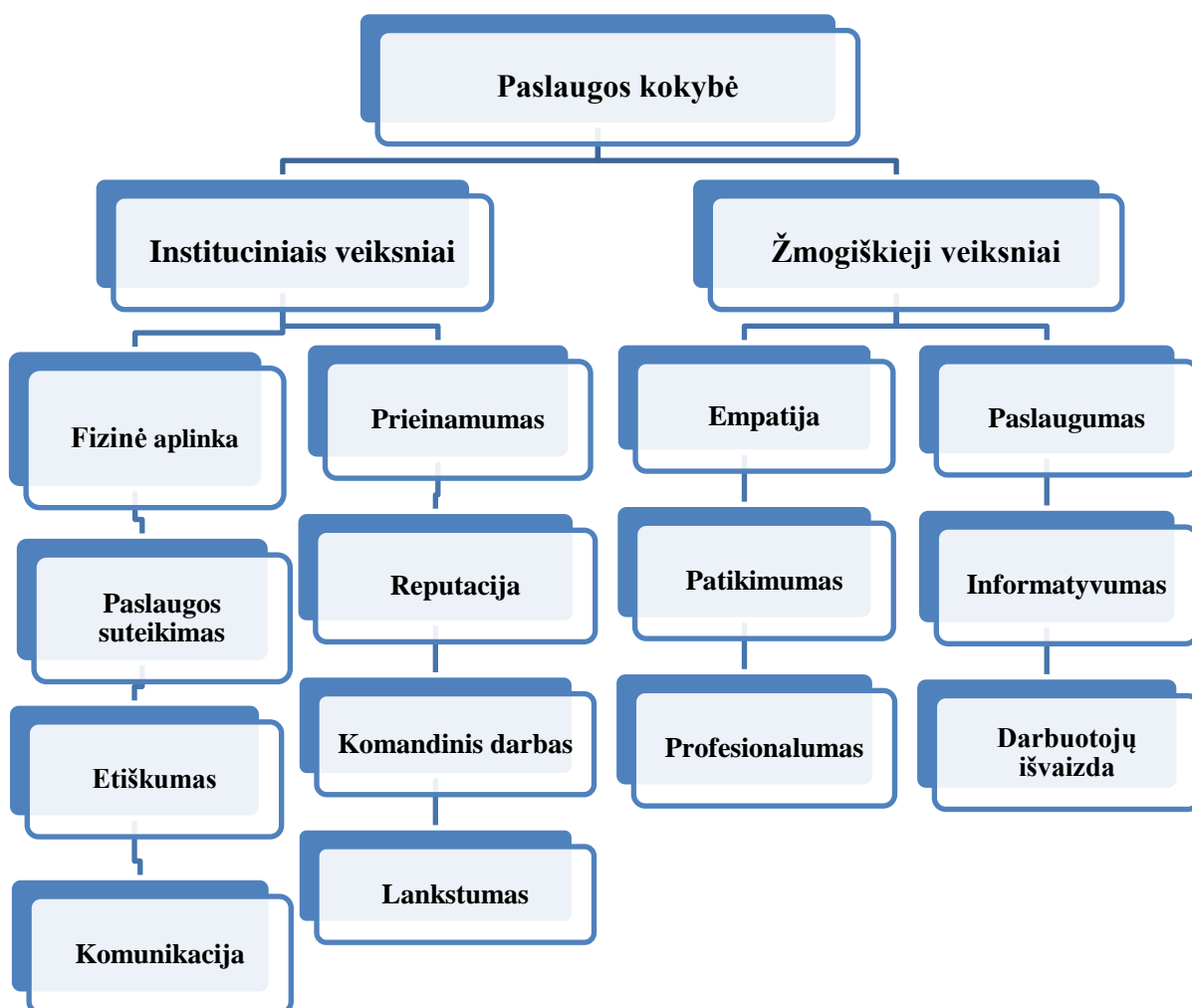
Instituciniai veiksniai		Darbo biržos paslaugų vertinimo kriterijai	
1.Fizinė aplinka	* Tvarkingos ir švarios patalpos * Tvarkinga darbuotojų apranga ir išvaizda	1.Fizinė aplinka	*Darbo biržos patalpos yra švarios, tvarkingos *Darbo biržos patalpos yra pritaikytos darbui su klientais
2.Prieinamumas	*Lengvai ir patogiai pasiekiamas paslaugos teikimo vieta *Patogus darbo laikas ir pietų pertrauka *Galimybė gauti informaciją telefonu, internetu	2.Prieinamumas	*Darbo biržos paslaugos yra prieinamos kiekvienam ieškančiam darbo asmeniui *Darbo birža įsikūrusi lengvai pasiekiamoje miesto vietoje *Darbo biržos laikas patogus *Visa reikiama informacija apie paslaugas galiu gauti telefonu *Visa reikiamą informaciją apie paslaugas galiu gauti el. būdu (internetu, elektroniniai laiškai)
3.Paslaugos teikimas	* Paslauga suteikta sutartu laiku (per tam tikrą laiką laikotarpį) *Paskirtų susitikimo valandų laikymasis	3.Paslaugos teikimas	*Darbo biržos siūlomos paslaugos atitinka mano poreikius * Darbo birža reaguoja į mano poreikius gauti konkrečias paslaugas *Darbo biržos siūlomų paslaugų trukmė yra man priimtina
4.Reputacija	* Malonus sutikimas * Lankstumas	4.Reputacija	*Mano nuomone, darbo biržos paslaugos yra geros *Girdėjau tik teigiamus atsiliepimus apie darbo biržos paslaugas
5. Etiškumas	* Moralinės vertybės * Atvirumas * Teisingumas	5. Etiškumas	*Darbo biržos darbuotojai nepasakoja kitų ieškančių darbo asmenų jiems pateiktos asmeninės (konfidencialios) informacijos *Darbo biržos darbuotojai yra mandagūs *Darbo biržos darbuotojai geba tinkamai reaguoti į klientų replikas ir pastabas
6.Komandinis darbas	*Efektyvus problemų sprendimas *Priklausymas vienai organizacijai	6.Komandinis darbas	* Manau, kad darbo biržos darbuotojai dirba kaip komanda * Manau, kad darbo biržos darbuotojai tarpusavyje keičiasi darbine informacija
7. Komunikacija	*Sujungia visus organizacijos darbuotojus * Informacijos apie paslaugas prieinamumas *Pateikiamos informacijos kokybė	7. Komunikacija	*Nėra sudėtinga rasti informaciją apie darbo biržos paslaugas *Išsami informacija apie darbo biržos paslaugas pateikia darbo biržos stenduose, lanktinukuose
8. Lankstumas	* Operatyvumas (lankstumas) * Gaunama tai ko siekė klientas *Gebėjimas atpažinti individualaus vartotojo poreikį paslaugai	8. Lankstumas	*Darbo birža nesivadovauja „aklai“ įstatymais, o atsižvelgia į mano interesus *Darbo birža sudaro galimybę man rinktis, kokiomis paslaugomis aš noriu naudotis

## 10 lentelės tęsinys.

Žmogiškieji veiksniai		Darbo biržos vertinimo modelis	
1. Empatija	* Gebėjimas suprasti klientus * Individualizuoto dėmesio rodymas klientui * Domėjimasis jo poreikiais	1. Empatija	* Darbo biržos darbuotojai sugeba įsijausti į mano problemas * Darbo biržos darbuotojai numato mano poreikius
2. Paslaugumas	* Mandagus ir pagarbus kontaktinio personalo elgesys * Atsakingi ir pareigingi darbuotojai	2. Paslaugumas	* Darbo biržos darbuotojai padeda sprendžiant problemas * Nebijau klausti darbo biržos darbuotojo, jeigu ko nors nesuprantu * Darbo biržos darbuotojai kantriai aiškina apie darbo paiešką ir kitas darbo biržos paslaugas tol, kol aš suprantu, ką turiu padaryti
3. Patikimumas	* Informacijos konfidencialumas * Klaidų nedarymas teikiant paslaugas	3. Patikimumas	* Paprastai elgiuosi taip, kaip man patarė Darbo biržos darbuotojas * Paprastai darbo biržos darbuotojų rekomendacijos man suteikia naudą
4. Informatyvumas	* Tiksli ir išsami teikiama informacija * Informavimas apie paslaugos teikimo progresą	4. Informatyvumas	* Darbo biržos darbuotojai man pateikia išsamią ir tikslią informaciją * Darbo biržos darbuotojai sistemingai primena man apie tai, ką aš dar turiu atlikti
5. Profesionalumas	* Kompetetingi, savo sritį išmanantys paslaugų teikėjai * Geri bendravimo įgūdžiai	5. Profesionalumas	* Darbo biržoje dirba kompetetingi, savo darbą išmanantys darbuotojai * Darbo biržos darbuotojai į mano klausimus atsako išsamiai
6. Darbuotojų išvaizda	* Tvarkinga darbuotojų apranga ir išvaizda * Vizualus įvaizdis	6. Darbuotojų išvaizda	* Darbo biržos darbuotojai atrodo tvarkingai * Darbo biržos darbuotojų apranga turi skiriamąjį ženklą * Darbo biržos darbuotojai nedemonstruoja savo aukštesnio savo socialinio statuso dėl to, kad jie turi darbą, o aš ne.

Vadovaujantis sudaryta darbo biržos paslaugų vertinimo kriterijų lentele (žr 10 lentelė), sudarytas darbo biržos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modelis (žr. 5.pav).

5 pav. Darbo biržos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo modelis  
(sudaryta darbo autorės)



Apibendrinant šį poskyrį, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima matyti, kad daugelis autorių paslaugų kokybės kriterijų sąvokas interpretuoja savaip, tai labai dažnai sukelia sunkumų jas analizuojant. Darbo biržos klientai teikiamų paslaugų kokybę vertina pagal visus išvardintus kriterijus, todėl, norint išsiaiškinti, užsitikrinti kliento pasitenkinimą ir aukštą paslaugų teikimo kokybę, sudaryta anketa, remiantis išskirtais paslaugų kokybės vertinimo kriterijais, nurodytais 10 lentelėje. Tai padės atsakyti į mums rūpimą klausimą; esant kokiems požymiams darbo ieškantys asmenys darbo biržos paslaugas vertins kaip kokybiškas.

## 2. DARBO BIRŽOS TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS

### 2.1 Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrime dalyvavo Alytaus teritorinė darbo biržos Varėnos skyriaus klientai, kurie vertino skyriaus teikiamų paslaugų kokybę pagal žr. 11 lentelėje pateiktus kriterijus. Pagal išreikštą respondentų nuomonę ir ją išanalizavus, padarius išvadas, galima būtų svarstyti, kokių priemonių reikėtų imtis paslaugų kokybei gerinti.

**Tyrimo objektas:** Alytaus teritorinės darbo biržos Varėnos skyriaus teikiamų paslaugų kokybė.

**Tyrimo tikslas:** išanalizuoti Varėnos darbo biržos klientų nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę.

**Tyrimo instrumentas:** Atliktas kiekybinis tyrimas, pasirinkta anoniminė anketa. Anot Valackienės (2005), apklausa – labiausiai naudojamas pirminės sociologinės informacijos rinkimo būdas. Valackienė ir Mikėnė (2008) anketą apibūdina kaip formalizuotą klausimų rinkinį informacijai iš respondentų gauti. Anketoje pateikiami teiginiai, paslaugų kokybės kriterijai, suformuluoti remiantis 9 lentelėje suformuluotais teiginiais ir koreguoti, atsižvelgiant į teikiamų paslaugų specifiką.

**Tyrimo anketos klausimyno struktūra:** Anketa anoniminė, sudaryta iš įvado, klausimų, įtakojančių institucinius veiksnius, įtakojančius žmogiškuosius veiksnius, klausimai įvertinti asmens pasitenkinimą savo asmeniniu gyvenimu, gyvenimo sąlygomis ir socialiniai-demografiniai klausimai. Įvade trumpai paaiškinta, koku tikslu vykdoma apklausa. Anketos pirmojoje dalyje atkreiptas dėmesys į 8 **institucinius veiksnius**, įtakojančius teikiamų paslaugų kokybę kriterijus: fizinė aplinka (2 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes), prieinamumas (6 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes), paslaugos teikimas (3 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes), reputacija (2 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes), etiškumas (3 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes), komandinis darbas (2 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes), komunikacija (2 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes), lankstumas (2 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes). Antrojoje dalyje atkreiptas dėmesys į 6 **žmogiškuosius veiksnius**, įtakojančius teikiamų paslaugų kokybę kriterijus: empatija (2 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes), paslaugumas (4 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes), patikimumas (4 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes), informatyvumas (2 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes), profesionalumas (2 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes), darbuotojų išvaizda (3 teiginiai, apibūdinantys paslaugų savybes). Kurie buvo vertinami, atsakant į klausimus: visiškai nesutinku, nesutinku, nei sutinku-nei nesutinku, sutinku, visiškai sutinku.

Trečios dalies anketos turinį sudaro klausimai, padedantys daugiau sužinoti apie patį klientą, t.y. socialiniai-demografiniai klausimai ir klausimai, kurie padės įvertinti asmens pasitenkinimą savo gyvenimu. Anketos dalį apie klientą sudaro 11 klausimų, turinčių du ir daugiau pasirinkimo variantų.

**Tyrimo organizavimas** – anketinės apklausos tyrimas buvo atliekamas Alytaus teritorinės darbo biržos Varėnos skyriuje su besiregistruojančiais asmenimis ir jau esamais klientais.

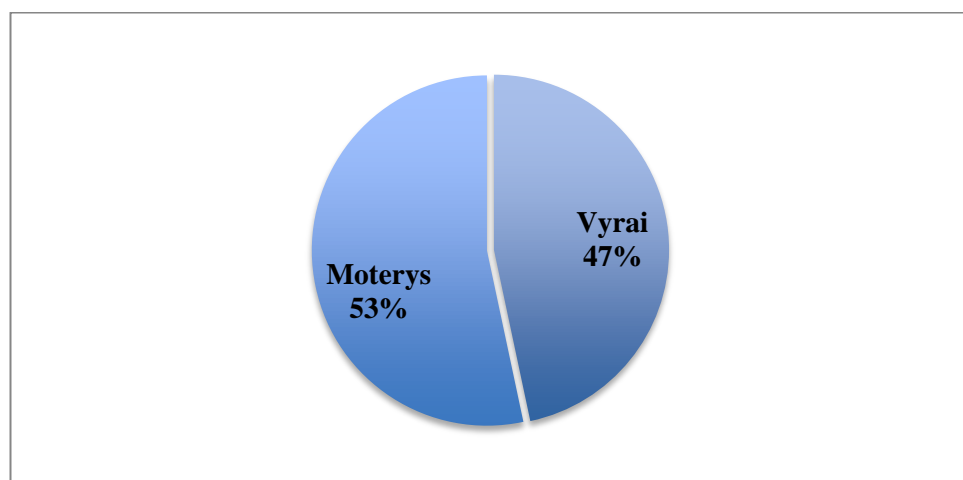


Apklausa vykdyta 2015 m. lapkričio-gruodžio mėn. Šio tyrimo populiacija – LDB duomenimis, Varėnos darbo biržoje spalio mėnesio pabaigoje buvo registruoti 1374 ieškantys darbo asmenys (<http://www.ldb.lt/TDB/Alytus/DarboRinka>). Numatyta imtis užtikrina, kad apibendrinant duomenis visai populiacijai klaidos tikimybė bus ne didesnė kaip 7 %. Tyrimo imtis – 224 respondentų, tokia imtis laikytina optimalia. Anketos platintos tik Varėnos darbo biržoje darbo ieškantiems asmenims. Anketas platino tiriamojo darbo autorė, Varėnos darbo biržos registrorė, specialistė konsultantė ir darbo biržos tarpininkė. Išplatinta 230 anketų, grąžinta 221 anketa, bet ne visos užpildytos arba teisingai užpildytos, sugadinta 11 anketų. Pildyti atsisakė apie 30 asmenų. Teisingai užpildyta 210 anketų. Apdorojant duomenims, buvo naudota MC Excel programa. Atlikta anketinių duomenų analizė bei grafinis vaizdavimas ir interpretavimas.

## 2.2 .Tyrimo rezultatų analizė

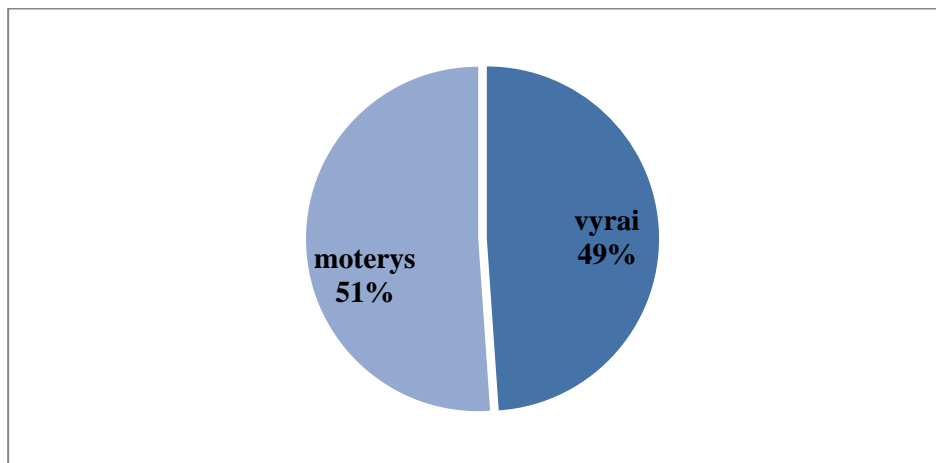
Tyrimo metu statistiniai demografiniai duomenys rodo, kaip respondentai yra pasiskirstę pagal lytį, gyvenamąją vietą, amžių ir išsilavinimą. Kiekviena iš paslaugų savybių yra reikšminga paslaugų teikimo procese įstaigoms, norint teikti kuo kokybiškesnes paslaugas. Pagal demografinius duomenis siekta išsiaiškinti, kokios lyties, amžiaus, išsilavinimo asmenų daugiau dominavo apklausoje. Taip pat siekta išsiaiškinti, kokių asmenų, t.y. pagal gyvenamąją vietą – kaimo ar miesto žmonių dalyvavo apklausoje, nes organizuojant apklausą pastebėta, kad tarp atsisakiusių pildyti anketas daugiau dominavo miesto žmonės, taip pat pildyti anketas atsisakė jaunimas ir vos keli vyresnio amžiaus žmonės.

Analizuojant respondentų, dalyvavusių tyrime, demografinius duomenis pastebėta, kad pagal lyties kriterijų tyrime daugiausiai dalyvavo ir į anketos klausimus atsakinėjo moterys – 112 atsakymų, t.y. 53.33 % ir 98 atsakymai – 46.66% vyrų (žr. 6 pav.).



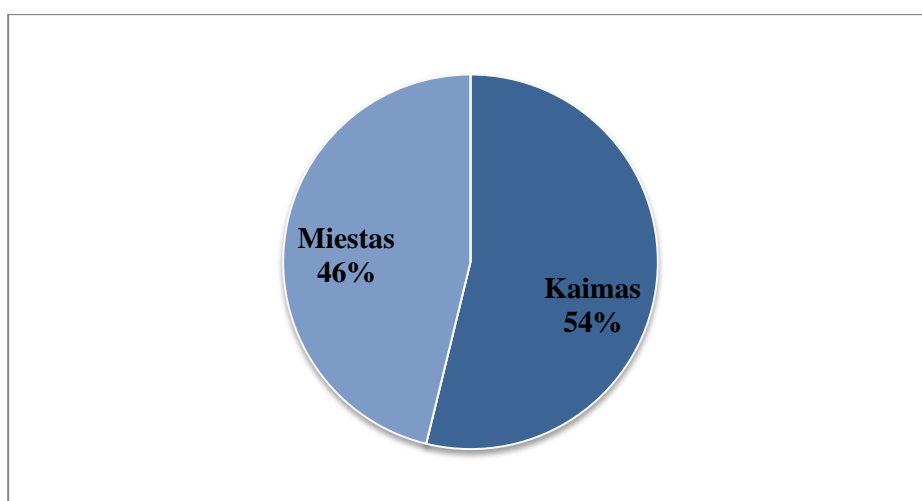
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį Varėnos darbo biržoje

Nors vyrų ir moterų pasiskirstymo skirtumas yra nedidelis, bet galima teigti, kad moterys aktyviau dalyvauja įvairiose apklausose, nors pagal pateiktus Varėnos darbo biržos duomenis per spalio-lapkričio mėn. Varėnos darbo biržoje registravosi daugiau moterų (žr. priedas 2). Varėnos darbo rinkos rodikliai spalio-lapkričio mėn. pagal pasiskirstymą pagal lytį (žr. 7 pav.).



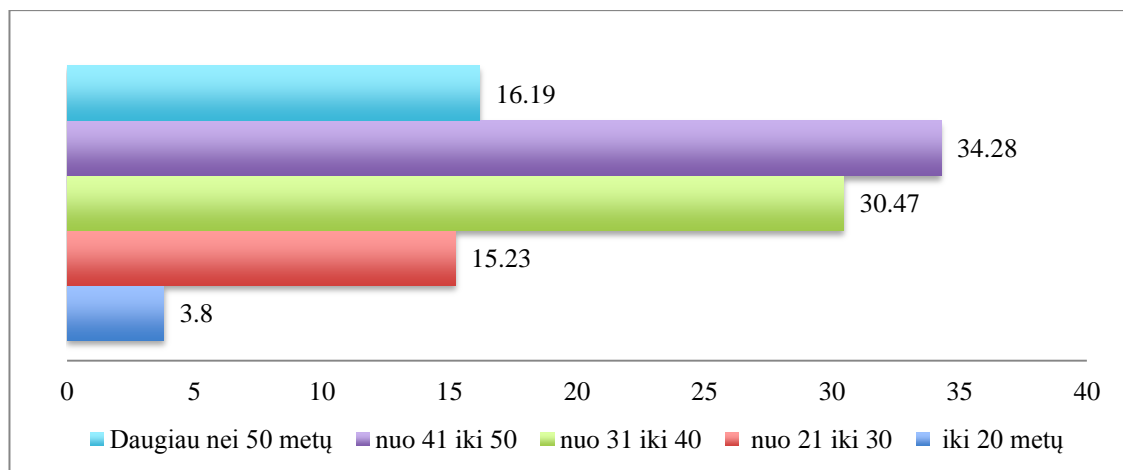
**7 pav. Registracija pagal lytį spalio-lapkričio mėn. Varėnos darbo biržoje**

Išsiaiškinus, kiek tyrime dalyvavo moterų, kiek vyrų, toliau siekiama sužinoti, kiek respondentų dalyvavo tyrime pagal gyvenamosios vietos kriterijų. Iš pateikto 8 paveikslo matyti, kad tyrime dalyvavo daugiau kaimo žmonių – 53.80 % ir 46.19 % miesto gyventojų. Aktyvesni pildant anketas buvo kaimo gyventojai. Kaip ir minėta anksčiau, tarp atsisakiusiųjų pildyti anketas buvo daugiau miesto žmonės. Varėnos darbo biržos registratūros duomenimis, spalio ir lapkričio mėnesį, tuomet, kada buvo vykdoma apklausa, registravosi daugiau kaimo žmonių.



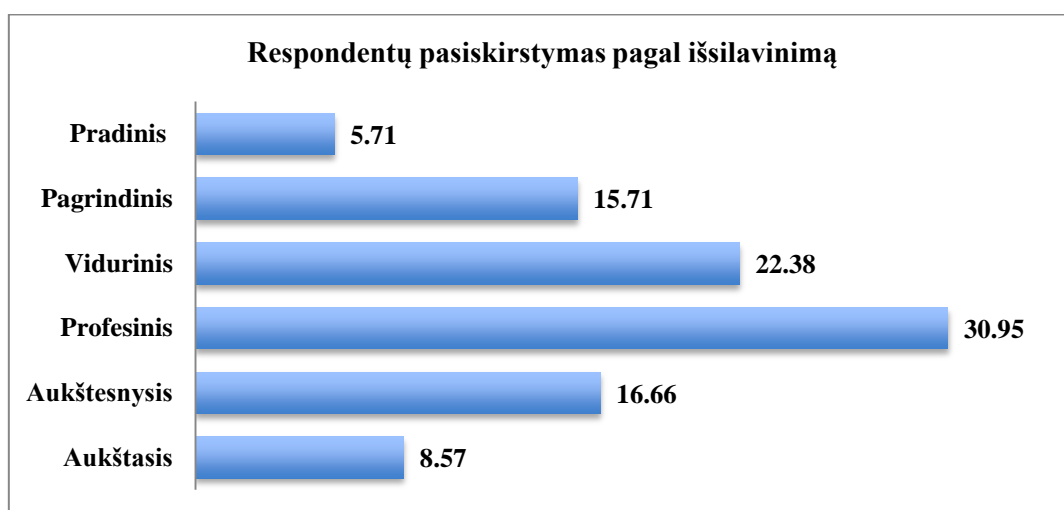
**8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą**

Amžiaus kriterijus atskleidė, kad dauguma respondentų, dalyvavusių tyrime ir į anketos klausimus atsakinėjo 41-50 (34.28 %) ir 31-40 (30.47 %) metų turintys asmenys, taip pat daugiau nei 50 metų (16.19%), kiti 21-30 metų (15.23 %), ir iki 20 metų sudarė tik (3.8 %). Aktyviau tyrime dalyvavo vyresni žmonės (žr. 9 pav.). Kaip minėta anksčiau, tarp atsisakiusių pildyti anketas buvo jaunimas iki 29 m.



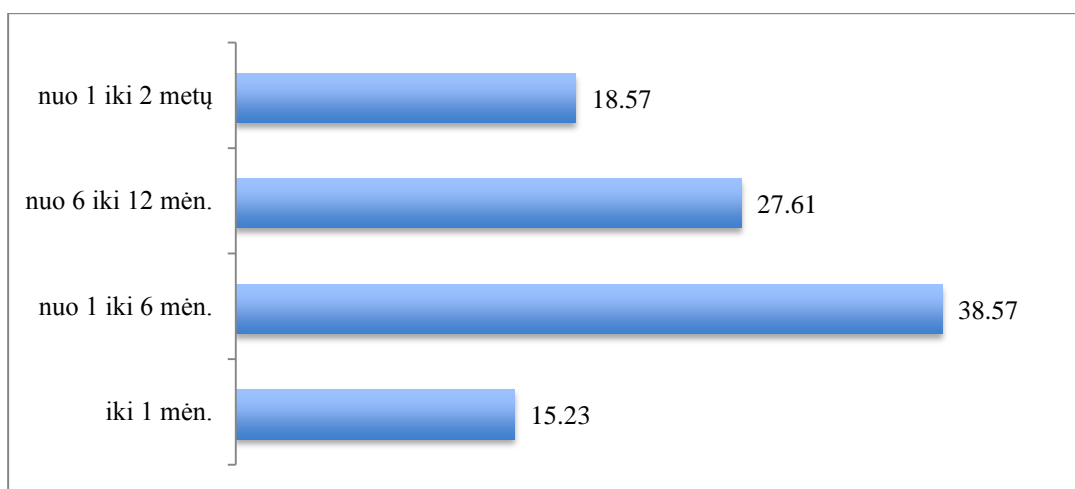
**9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių**

Pagal išsilavinimo kriterijų matyti (žr.10 pav.), kad didžioji dalis pildžiusių anketas respondentų buvo su profesiniu išsilavinimu – 30.95 %, su viduriniu išsilavinimu – 22.38 %, aukštesniuoju išsilavinimu – 16.66 %, pagrindiniu išsilavinimu – 15.71 % ir aukštąjį išsilavinimą iš pildžiusių anketas turėjo tik 8.57 %, pradinį – 5.71 %. Aktyvesni, pildant anketas, buvo profesinį išsilavinimą turintys asmenys.



**10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą**

Siekiant išsiaiškinti, kiek yra žinomos darbo biržos teikiamos paslaugos, bei įvertinti, kiek ilgai jomis galėjo pasinaudoti tyrime dalyvavę respondentai, pateikti klausimai apie įsiregistravimosi laikotarpį ir trukmę. Tyrimas atskleidė, kad tyrime dalyvavę respondentai daugiausiai įsiregistravę darbo biržoje yra nuo 1- 6 mėn. – 38.57 % ir nuo 6 iki 12 mėn. – 27.61 %, kiti nuo 1-2 metų sudarė 18.57 % ir mažiausiai registruoti buvo iki 1 mėn. – 15.23 %. Respondentų pasiskirstymas procentais (žr. 11 pav.). Pagal 11 paveiksle pateiktą informaciją, galima teigti, kad daugiausiai sudarė respondentai, įsiregistravę daugiau nei 1 mėn., t.y. kad asmuo jau yra supažindintas su teikiamomis darbo biržos paslaugomis ir turi turėti savo nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę, nes registracijos metu klientas jau yra supažindintas su darbo biržos taisyklėmis, bedarbio atsakomybe ir teisėmis bei suteikta informacija, apie teikiamas darbo biržos paslaugas bei naudojimąsi jomis galimybėmis.



**11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal registracijos trukmę darbo biržoje**

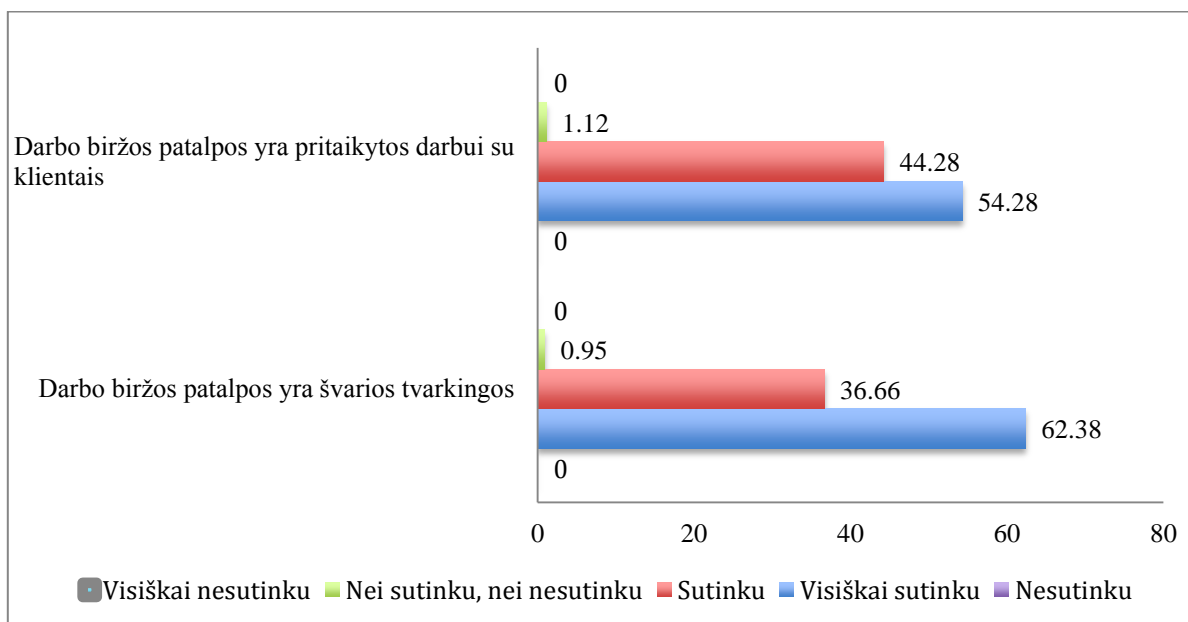
Tyrimas atskleidė, kad kuo daugiau kartų asmuo registruotas darbo biržoje, tuo geriau jam yra žinomos darbo biržos teikiamos paslaugos ir jis geriau gali jas įvertinti savo perspektyva. Daugiausia procentų sudarė daugiau nei du kartus registruoti asmenys – 39.52 %, antrą kartą registruoti – 37.14 % ir pirmą kartą registruoti sudarė 23.33 %.

Įvertinus visus demografinius kriterijus, galima toliau analizuoti paslaugų kokybės vertinimo kriterijus, kurie sudaryti iš dviejų dalių, pagal institucinius veiksnius ir žmogiškuosius veiksnius.

Siekant įvertinti darbo biržos teikiamų paslaugų ypatumus ir paslaugų teikimo naudą, respondentams buvo užduoti klausimai, susiję su pačia institucija, kaip įstaiga teikiančia viešąsias paslaugas ir klausimai, susiję su darbo biržos specialistų teikiamomis paslaugomis. Pirmiausiai buvo vertinami instituciniai veiksniai.

**Fizinės aplinkos kriterijus.** Pagal šį paslaugų teikimo kokybės vertinimo kriterijų respondentai vertino: patalpų švarumą, patogumą; prieinamumą kiekvienam ieškančiam darbo

asmeniui. (žr. 12 pav.). 12 paveiksle pateikta apibendrinti Varėnos darbo biržos klientų nuomonių rezultatai.

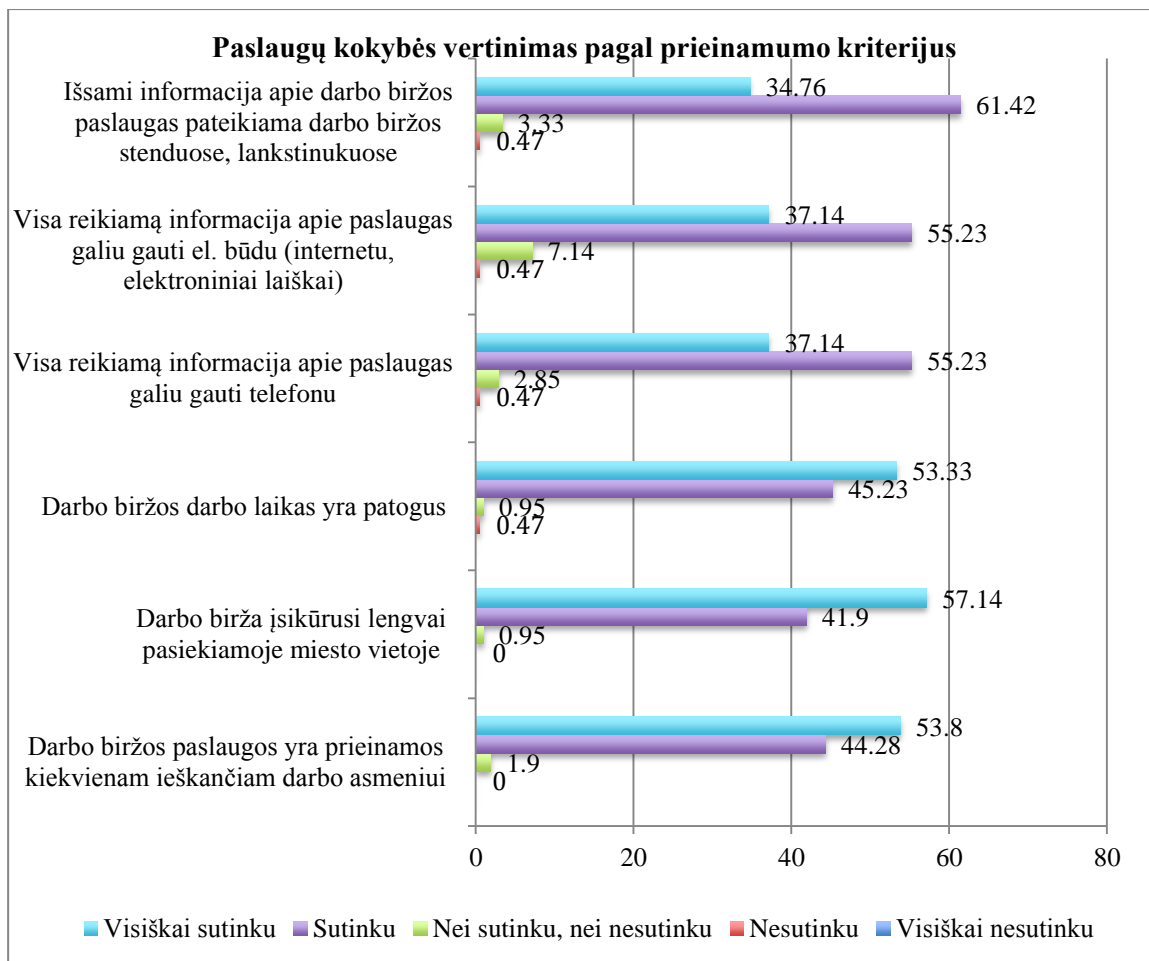


**12 pav. Alytaus teritorinės darbo biržos Varėnos skyriaus paslaugų kokybės vertinimas pagal fizinės aplinkos kriterijus**

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentai geriausiai vertina tvarkingas, švarias Varėnos darbo biržos patalpas, nes patalpos yra erdvios, švarios (visiškai sutinku – 62.38 %), nuomonės neturėjo (nei sutinku, nei nesutinku – 0.95 %). Taip pat klientai mano, kad Varėnos darbo biržos patalpos pritaikytos darbui su klientais, kiekvienas specialistas turi savo atskirą kabinetą, kuriame gali priimti individualiai kiekvieną asmenį, taip pat yra liftas, atskiri WC neįgaliesiems, rūkymo vieta, atskiros salės įvairiems užsiėmimams, susitikimams su darbdaviais, jaunimo darbo centras, viešoji erdvė (visiškai sutinku – 54.28 %), (nei sutinku, nei nesutinku – 1.42 %).

Išanalizavus fizinės aplinkos kriterijus, toliau bus aptartas prieinamumo kriterijus.

**Prieinamumo kriterijus:** Klientams yra svarbu, kad lengvai galėtų rasti jiems reikiamą informaciją, kad būtų patogus įstaigos darbo laikas bei galėtų informaciją gauti jiems priimtinu būdu (el.paštas, telefonas, viešoji erdvė ir pan.). Respondentai vertino prieinamumo kokybės kriterijus pagal 6 pateiktus teiginius: paslaugų prieinamumas, darbo biržos pasiekiamumas, darbo biržos darbo laikas ir informacijos pateikimo būdus (telefonu, el.paslaugos, darbo biržos stendai, lankstinukai).



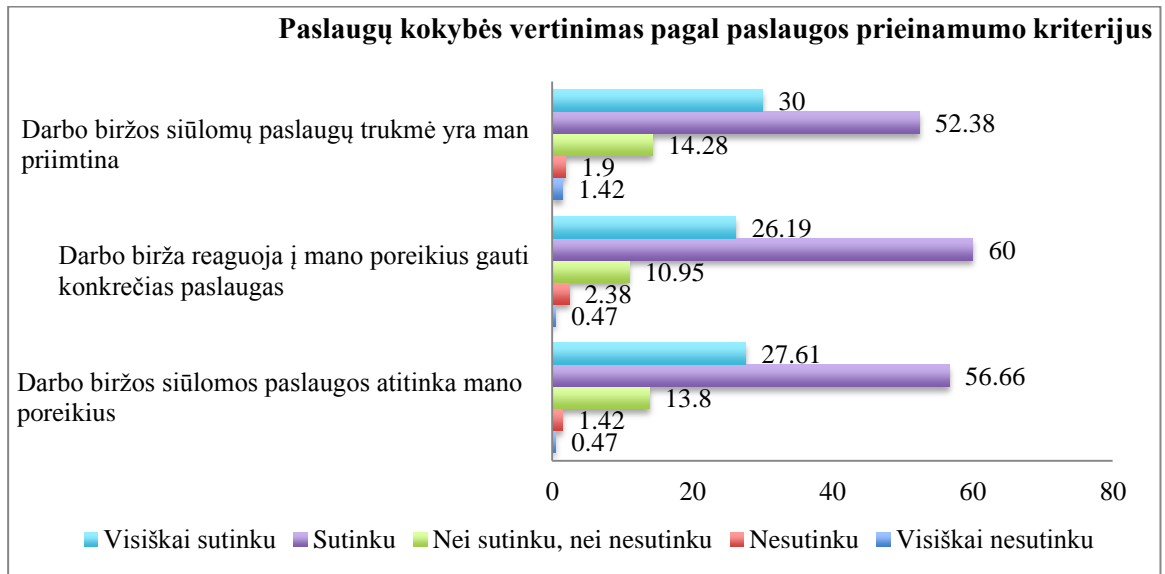
**13 pav. Paslaugų kokybės vertinimas pagal paslaugų prieinamumo kriterijus**

Apibendrinus gautus rezultatus iš pateikto 13 paveikslo matyti, kad geriausiai klientai vertina pagal prieinamumo kriterijų paslaugų pateikimo būdus. Respondentai sutinka, kad visą reikiamą informaciją apie paslaugas gali rasti darbo biržos stenduose, lankstinukuose, sutinku – 61.42%, visiškai sutinku – 34.76%, neapsisprendę – 3.33% ir tik vienas respondentas atsakė – nesutinku. Apie paslaugų prieinamumą el.būdu respondentai pasiskirstė panašiai: (sutinku – 55.23% , visiškai sutinku – 37.14 %), (nei sutinku-nei nesutinku – 2.85% ir nesutinku atsakė 2 respondentai – 0,95%, visiškai nesutinku – 0%). Apie informacijos prieinamumą telefonu respondentai atsakė: sutinku – 54.76%, visiškai sutinku – 41.42%, neapsisprendę – 2,85%, nesutinku – 0.95%.

Respondentai gerai įvertino tai, kad įstaiga yra lengvai pasiekiamoje vietoje, nes patogus privažiavimas, netoli traukinių ir autobusų stotys, didelė automobilių stovėjimo aikštelė. (57.14% – visiškai sutinku, sutinku – 44.28 % , nei sutinku, nei nesutinku – 0.95% ir nesutinku, visiškai nesutinku – 0 %). Taip pat pagal gautus rezultatus galima teigti, kad darbo biržos darbo laikas klientams yra patogus – Varėnos darbo birža dirba be pietų pertraukos, taip pat „vieno langelio principu“ dirbantis specialistas dvi dienas per savaitę dirba vieną valandą ilgiau, t.y. iki 18 val.: visiškai sutinku – 53.33%,

sutinku – 45.23%, nei sutinku nei nesutinku – 0,95% ir vienas respondentas atsakė nesutinku, visiškai nesutinku – 0%.

**Paslaugos teikimo kriterijus.** Taip pat labai svarbu darbo biržos klientams paslaugų teikimo pobūdis, pagal šį paslaugos kokybės vertinimo kriterijų Varėnos darbo biržos klientai vertino, ar atitinka paslaugos kliento poreikius, kaip darbo birža reaguoja į kliento poreikius gauti konkrečią paslaugą ir darbo biržos teikiamų paslaugų trukmę. Apibendrinus rezultatus iš pateikto 14 paveikslo matyti, kad klientai paslaugų teikimą vertina teigiamai nors yra ir nepatenkintų klientų.

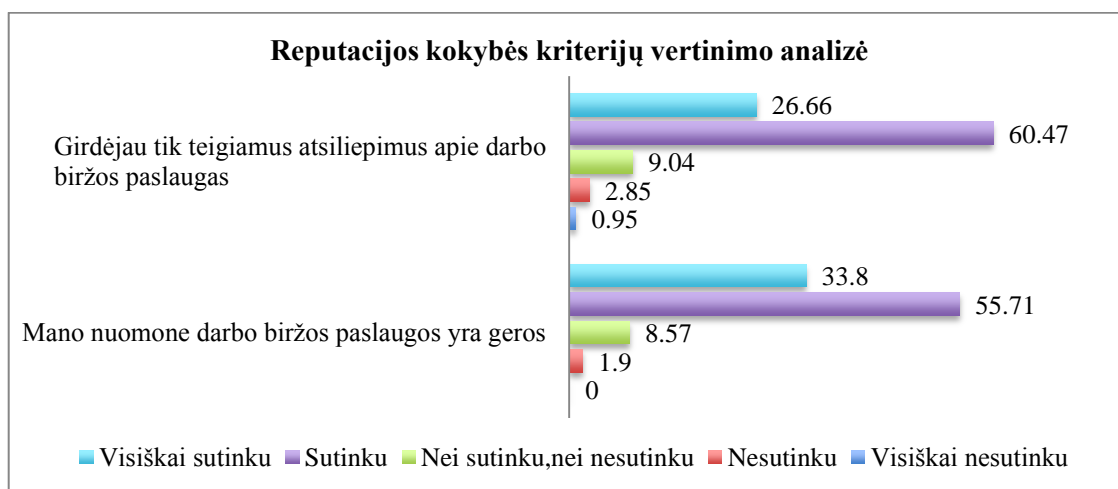


**14 pav. Paslaugų kokybės vertinimas pagal paslaugos prieinamumo kriterijus**

Tyrimo dalyvavę respondentai galvoja, kad darbo birža reaguoja į kliento poreikius gauti konkrečią paslaugą, 60% – sutinku, visiškai sutinku – 26.19%, neapsisprendę – 10.95%, nesutinka 5 respondentai – 2.38% (5 respondentai), visiškai nesutinka – 0,47% (1 respondentas). Darbo biržos paslaugų trukmė ne visus klientus tenkina, bet iš pateiktos lentelės matyti, kad daugiau paslaugų trukmė tenkina: visiškai sutinku – 30%, sutinku – 52.38%, nei sutinku, nei nesutinku – 14.28% ir tik kelių respondentų paslaugų teikimo trukmė netenkina: nesutinku – 1.9% (4 ats.), ir visiškai nesutinku 1.42% (3 ats.). Siūlomų paslaugų atitikimą klientų poreikiams respondentai įvertino taip: visiškai sutinku – 27.61%, sutinku – 56.66%, neapsisprendę – 13.8%, nesutinka – 1.42% (3 ats.), ir visiškai nesutinka – 0.47% (1 ats.). Geriausiai įvertintas darbo biržos reagavimas į kliento poreikius gauti konkrečią paslaugą – 60%.

Išanalizavus paslaugų kokybės vertinimo kriterijus pagal paslaugos prieinamumo kriterijų, toliau galima aptarti reputacijos kokybės kriterijų, kuris turi įtakos organizacijos, šiuo atveju Varėnos darbo biržos, kaip viešosios įstaigos teikiančios viešąsias paslaugas įvaizdžiui. Geras aptarnavimas bei teikiamų paslaugų atitikimas klientų poreikius, visa tai formuoja teigiamą įstaigos įvaizdį.

**Reputacijos kokybės** kriterijų vertinimo analizė atskleidė, kad klientai galvoja, kad darbo biržos paslaugos yra geros ir girdėti atsiliepimai apie teikiamas darbo biržos paslaugas yra geri (žr.15 pav.).

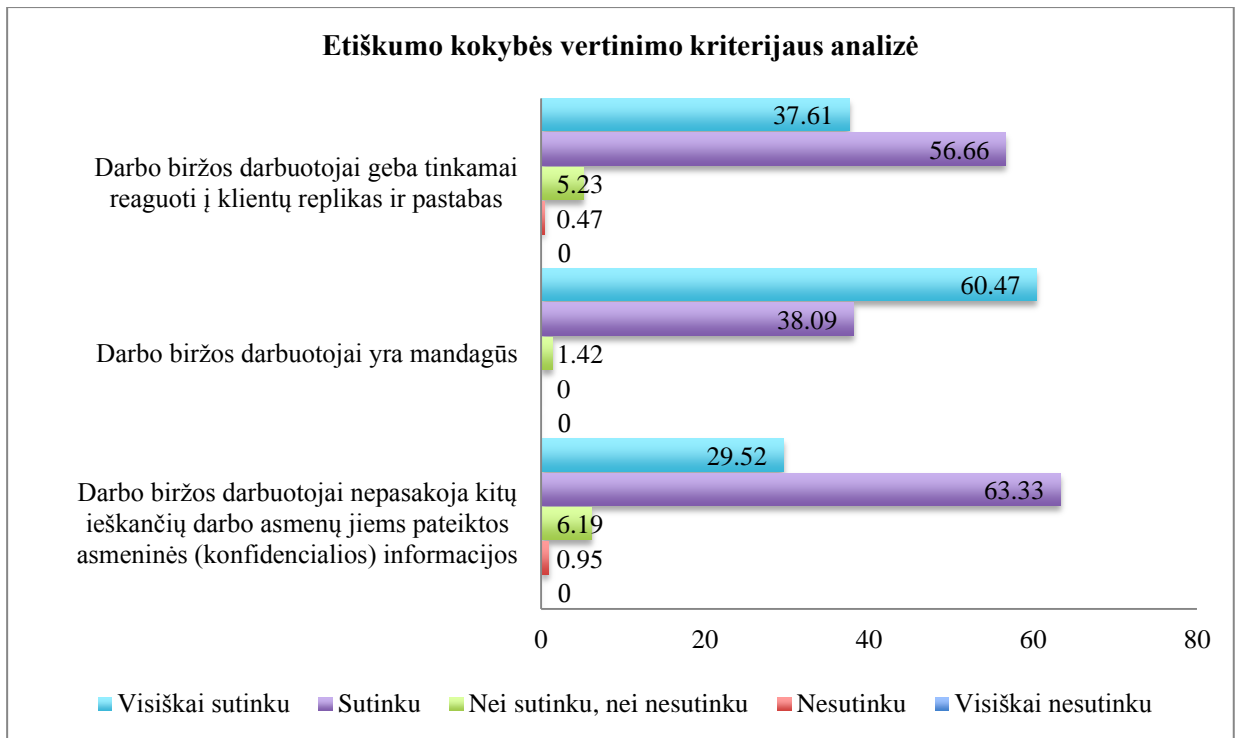


**15 pav. Reputacijos kokybės kriterijų vertinimo analizė**

Išanalizavus reputacijos kokybės kriterijus galima teigti, kad klientai apie darbo biržos teikiamas paslaugas girdėjo tik teigiamus atsiliepimus: sutinku – 60.47% , ir tik 8 atsakiusieji teigia, kad atsiliepimai apie darbo biržos teikiamas paslaugas yra neigiami, viso – 3,80%. Klientų nuomonė apie darbo biržos teikiamas paslaugas taip pat yra pakankamai gera, nes analizės tyrimų rezultatai rodo, kad klientai sutinka – 55.71%, kad jų nuomone paslaugos yra geros, nesutinka 4 atsakiusieji. Apibendrinant reputacijos kokybės kriterijų galima teigti, kad darbo biržos klientai darbo biržos teikiamas paslaugas vertina labai gerai arba gerai.

**Etiškumo kokybės vertinimo kriterijus.** Etiškumo kriterijus taip pat prisideda prie įstaigos įvaizdžio kūrimo, klientams labai svarbu, kaip jie aptarnaujami, kaip su jais elgiasi darbuotojai, ar jaučiasi saugūs paslaugos teikimo metu. Išskirti trys kriterijai, pagal kuriuos Varėnos darbo biržos klientai vertino darbo biržos darbuotojų konfidencialumą kliento atžvilgiu, darbo biržos darbuotojų mandagumą ir darbuotojų gebėjimą tinkamai reaguoti į klientų replikas ir pastabas (žr. 16 pav).

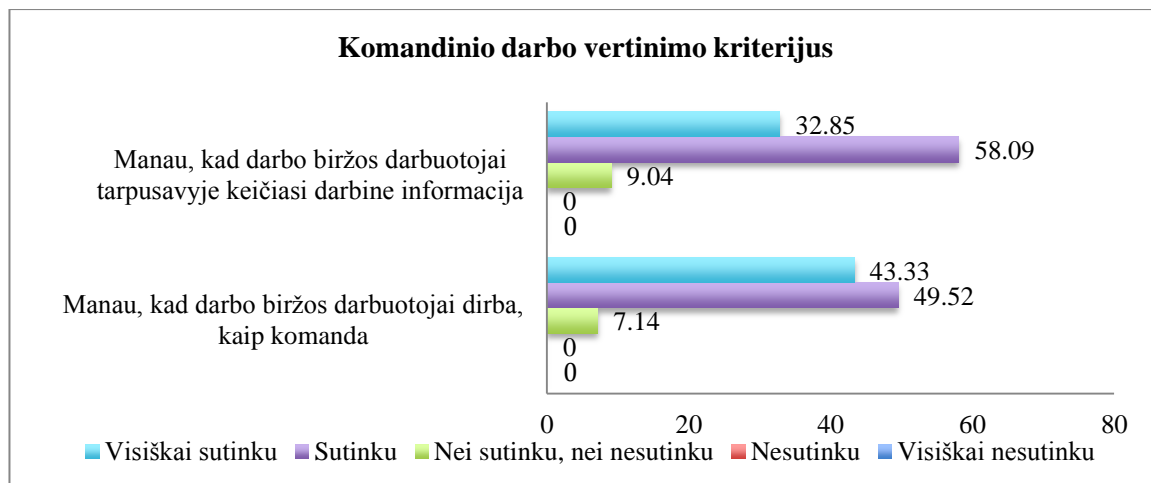




**16 pav. Etiškumo kokybės vertinimo kriterijaus analizė**

Apibendrinant etiškumo kokybės vertinimo kriterijaus analizę galime teigti, kad klientai geriausiai iš visų pateiktų kriterijų įvertino darbo biržos darbuotojų mandagumą: visiškai sutinku – 60.47% ir 38.09 % sutinku, viso 98.56% atsakiusiųjų. Galima teigti, kad darbo biržos darbuotojai yra mandagūs klientų atžvilgiu. Taip pat klientai teigiamai galvoja, kad darbo biržos darbuotojai neatskleidžia konfidencialios informacijos, t. y. klientai saugūs paslaugos teikimo metu (63.33% – sutinka, visiškai sutinka – 29,52%). Bet neapsisprendusių respondentų procentas 6.19 (13 atsakiusiųjų) rodo, kad klientai nėra tikri, ar darbo biržos darbuotojai yra kompetetingi. Taip pat nėra tikri dėl darbo biržos darbuotojų tinkamo reagavimo į klientų replikas ir pastabas (nei sutinku, nei nesutinku – 5.23 %). Bet vis dėl to daugiau respondentų galvoja, kad darbo biržos darbuotojai sugeba tinkamai reaguoti į klientų replikas (visiškai sutinku – 37.61%, sutinku – 56.66 %).

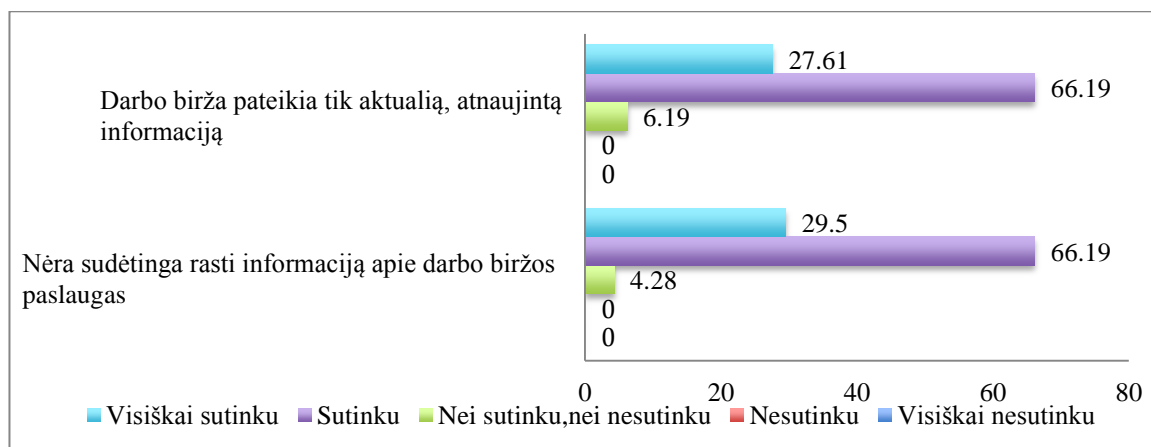
Išanalizavus etiškumo kokybės vertinimo kriterijų, toliau galima analizuoti **komandinio darbo** paslaugų vertinimo kriterijų. Išanalizuoti komandinio darbo paslaugų vertinimo kriterijų buvo išskirti du kriterijai, pagal kuriuos norėta išsiaiškinti, ar klientai galvoja, kad darbo biržos darbuotojai dirba, kaip komanda ir sugeba efektyviau spręsti iškilusias problemas, besikeičiant tarpusavyje darbine informacija. Komandinis darbas leidžia greičiau bei efektyviau išspręsti paslaugų teikimo metu atsiradusias problemas.



**17 pav. Komandinio darbo paslaugų vertinimo kriterijus**

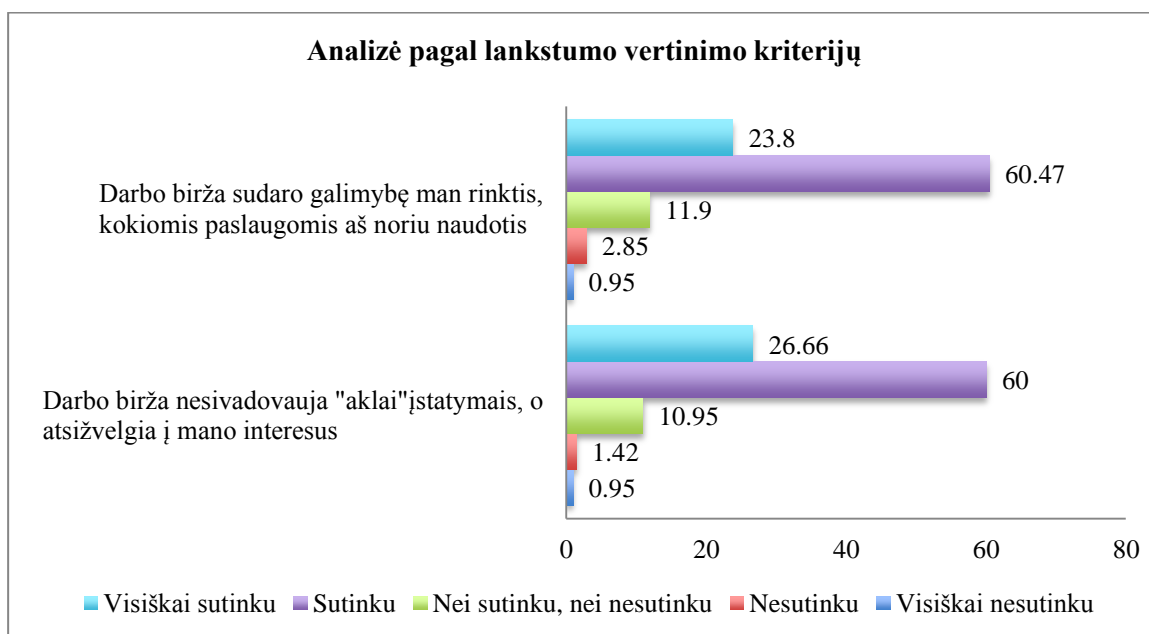
Komandinio darbo vertinimo paslaugų kriterijus atskleidė, kad klientai galvoja, jog darbo biržos darbuotojai dirba kaip komanda (49.52 % – sutinku), ir visiškai sutinka (43.33 % atsakiusių). Bet rodiklis: nei sutinku, nei nesutinku (7.14 %) – rodo, kad klientai nėra tikri, kad darbo biržos darbuotojai dirba kaip komanda. Kad darbo biržos darbuotojai tarpusavyje keičiasi darbine informacija sutinka 122 atsakiusieji (58.09 %) ir visiškai sutinka 69 atsakiusieji (32.85 %). Apibendrinant šios analizės tyrimo rezultatus galima teigti, kad klientai mano, kad darbo biržos darbuotojai sugeba dirbti kaip komanda ir tarpusavyje keičiasi darbine informacija, taip efektyviau sprendami iškilusias problemas ar teikdami aktualią informaciją klientams (žr. 17 pav.).

**Komunikacijos vertinimo kriterijus:** Klientams svarbu, kad jiems reikalinga informacija būtų pateikta atnaujinta ir aktuali, taip pat, kad reikiama informacija būtų lengvai pasiekama. Vertinta pagal du kriterijus: sudėtingumas rasti informaciją apie teikiamas darbo biržos paslaugas – turimų rezultatų duomenimis respondentai sutinka (66.19%), kad nėra sudėtinga rasti informaciją apie darbo biržos paslaugas. Ir respondentai galvoja, kad darbo biržoje teikiama informacija yra aktuali ir nauja (sutinka – 66.19%) (žr. 18 pav.).



**18 pav. Komunikacijos paslaugų teikimo vertinimo kriterijus**

Dar labai svarbus darbo biržos paslaugų vertinimo kriterijus – **lankstumo vertinimo kriterijus**, pagal kurį tyrimo metu norėta išsiaiškinti, kaip darbo biržos klientai vertina darbo biržą, kaip įstaigą teikiančią viešąsias paslaugas ir ar lankstiai reaguoja į kliento poreikius, vertinta darbo biržos teikiamų paslaugų kokybę pagal du kriterijus. Atlikus analizę galima teigti, kad klientai galvoja, jog darbo birža sudaro galimybę rinktis, kokiomis paslaugomis klientas gali naudotis (visiškai sutinku ir sutinku – 84.27%), ir „aklai“ nesivadovauja įstatymais, o atsižvelgia į kliento interesus (visiškai sutinku, sutinku 86.66%), (žr. 19 pav.).

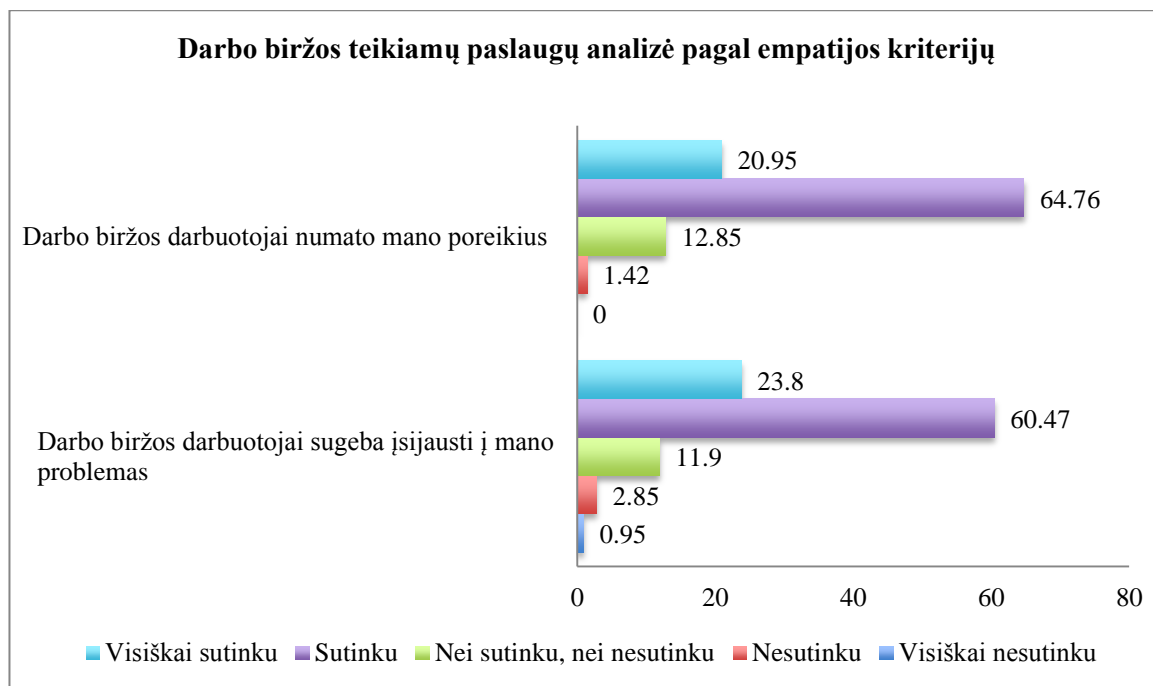


**19 pav. Kokybės paslaugų analizė pagal lankstumo kriterijų**

Išanalizavus paslaugų kokybės vertinimo kriterijus pagal institucinius veiksnius galima prieiti išvadas, kad klientai Varėnos darbo biržą, kaip viešąsias paslaugas teikiančią įstaigą, vertina gerai, ir jos teikiamų paslaugų kokybę darbo biržos klientus tenkina. Išanalizavus gautus duomenis, galima teigti, kad klientai labiausiai vertina teikiamas paslaugas pagal prieinamumo kriterijų, visų atsakymų vidutinis procentas yra 98%, klientai visiškai sutinka arba sutinka, kad visą teikiamą informaciją jie gali rasti lengvai, ji lengvai prieinama, įstaiga patogioje miesto vietoje, darbo biržos laikas patogus. Taip pat informacija lengvai pasiekama kliento pasirinktais gavimo būdais. Varėnos darbo biržos klientai taip pat labai gerai įvertino Varėnos darbo biržos darbuotojų mandagumą – 98 %. Labai gerai įvertinta ir fizinė aplinka, klientai patenkinti, kad darbo biržos patalpos yra švarios ir pritaikytos darbui su klientais – 98.04% respondentų fizinę aplinką įvertino teigiamai. Mažiausiai procentų vertinant klientų pasitenkinimą teikiamų paslaugų kokybe surinko kriterijus pagal paslaugų suteikimą, klientai nėra patenkinti paslaugų trukme – iš 210 atsakiusiųjų visiškai sutinka 63 atsakiusieji respondentai. Neapsisprendę ar nenorėję atsakyti, sudaro 14.28%. Ir nesutinka su teiginiu, kad darbo biržos paslaugų

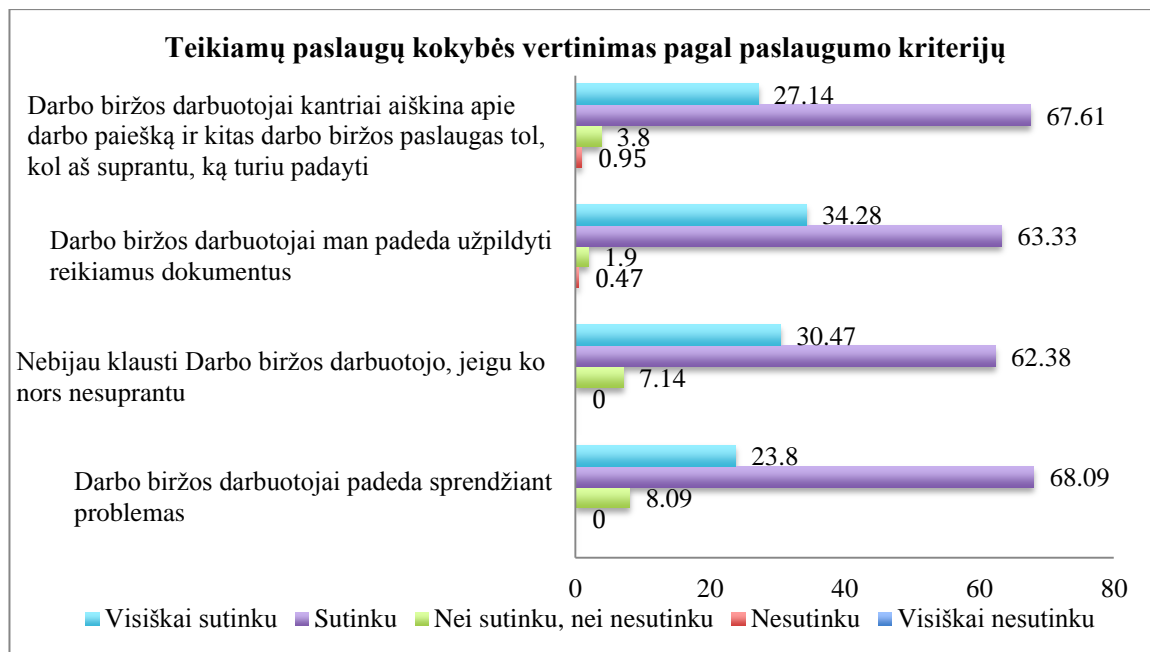
trukmė yra man priimtina – 3.32%. Taip pat prasčiau klientai vertina paslaugų kokybę pagal reputacijos vertinimo kriterijų, neapsisprendę, arba nenorėję atsakyti – 17.61% ir nesutinka – 5.7%.

Išanalizavę teikiamų paslaugų kokybę pagal institucinius veiksnius, toliau galima analizuoti teikiamų paslaugų kokybę pagal žmogiškuosius veiksnius. Žmogiškieji veiksniai, kaip jau buvo minėta anksčiau, susiję su paslaugas teikiančiais darbuotojais. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas pagal žmogiškuosius veiksnius labai svarbus, kadangi dauguma besikreipiančių į darbo biržą asmenų yra asmenys, priklausantys rizikos grupei arba pakankamai žemo išsilavinimo – pagal pateiktą analizę apie respondentų išsilavinimą, daugiausiai – 30.95 % įgiję profesinį ir 22.38% vidurinį išsilavinimą, taip pat kaimo žmonės – 53.80 %, jiems ypač svarbu, kad darbo biržos darbuotojai įsijaustų į jų problemas, gebėtų numatyti jų poreikius, gautų profesionalią konsultaciją, taip pat pateikta informacija turi būti naudinga, aiškiai suprantama. Labai svarbu, kad klientai pasitikėtų paslaugas teikiančiais darbuotojais. Empatijos kriterijus yra vienas iš svarbesnių kriterijų, siekinat konsultavimo sėkmės. Analizuojant, kaip darbo biržos darbuotojai geba suprasti klientus, domisi jų poreikiais ir sprendžia iškilusias problemas, išskirtas **empatijos vertinimo kriterijus**, pagal kurį darbo biržos klientai vertino, kaip darbo biržos darbuotojai sugeba įsijausti į kliento problemas – įvertinta labai gerai nes atsakymų rezultatai rodo, kad visiškai sutinku, sutinku atsakė – 84.27% apklaustųjų, bet 27 atsakiusieji teigia, kad nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu, tai reiškia, kad klientai nėra tikri ar darbo biržos darbuotojai įsijaučia į jiems rūpimas problemas (žr. 20 pav.). Kad darbo biržos klientai numato klientų poreikius teigiamai galvoja viso 85.71% apklaustųjų. Ir tik 2 atsakiusieji mano, kad darbo biržos darbuotojai nesugeba numatyti kliento poreikių.



**20 pav. Darbo biržos teikiamų paslaugų analizė pagal empatijos kriterijų**

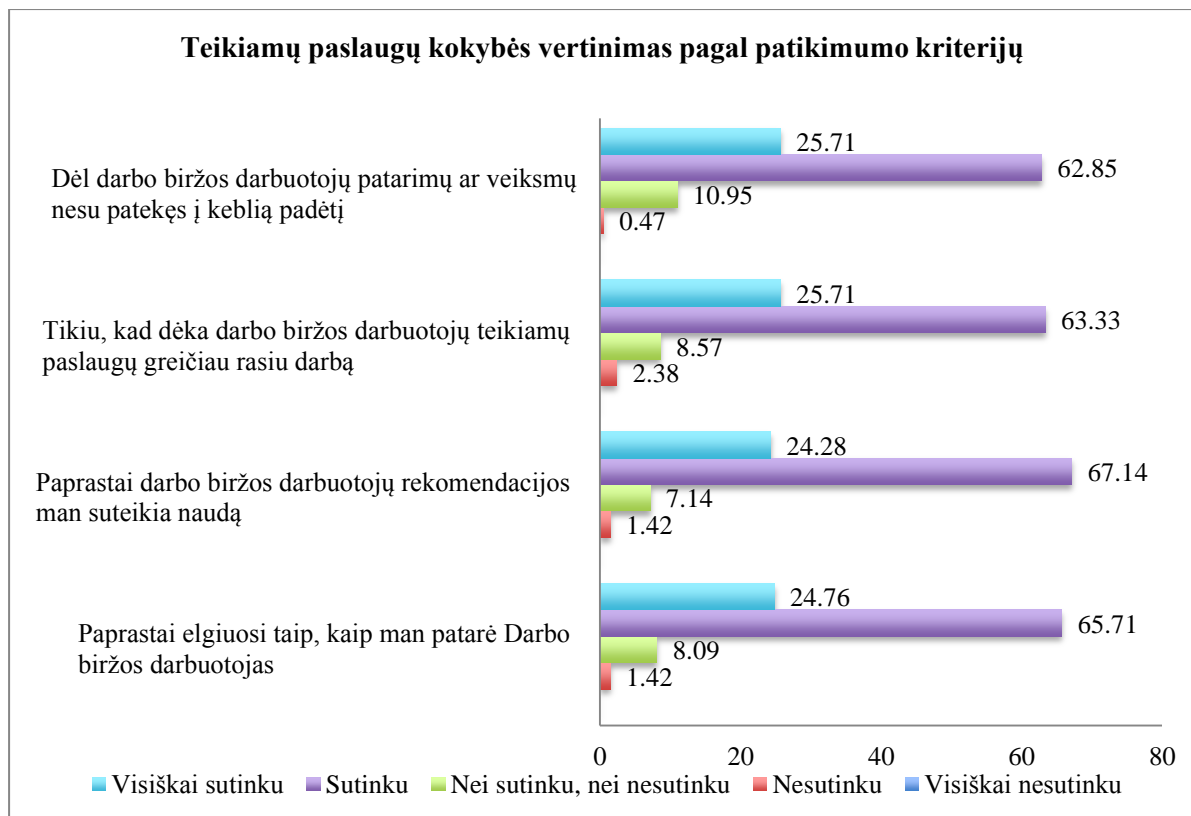
Dar vienas žmogiškasis veiksnys, susijęs su darbo biržos paslaugas teikiančiais darbuotojais, tai **paslaugumo kriterijus**, vertinantis personalo pasirengimą padėti klientui sprendžiant problemas, tikslios, aiškios informacijos pateikimą klientui jam rūpimu klausimu. Analizės vertinimas susideda iš keturių klausimų (žr. 21 pav.).



**21 pav. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas pagal paslaugumo kriterijų**

Apibendrinant paslaugumo kriterijų vertinimą galima teigti, jog juos respondentai taip pat vertino labai gerai, nes visų atsakymų surinkti procentai maždaug vienodai pasiskirstę. Ir tik 3 apklaustieji įvertino neigiamai paslaugų teikimą pagal paslaugumo kriterijų. Atkreipti dėmesį reikėtų į neapsisprendusių, t. y. atsakiusių nei sutinku, nei nesutinku respondentų procentą, nes viso šį procentą sudaro 20.93%, reiškia, kad klientai nėra tikri dėl šių teikiamų paslaugų kokybės.

**Patikimumo kriterijus:** pagal šį vertinimo kriterijų darbo biržos klientai vertino, ar jie pasitiki darbo biržos darbuotojų teikiamomis rekomendacijomis bei teikiamų rekomendacijų naudingumu. Klientams yra svarbi darbo biržos darbuotojų nuomonė ir rekomendacijos teikiančios naudos, kad galėtų patenkinti jų norus, lūkesčius bei poreikius. Kiek tai svarbu darbo biržos klientams padėjo įvertinti pateikti klausimai, į kuriuos klientai atsakė ir įvertino paslaugų teikimą pagal patikimumo kriterijų (žr.22 pav.).

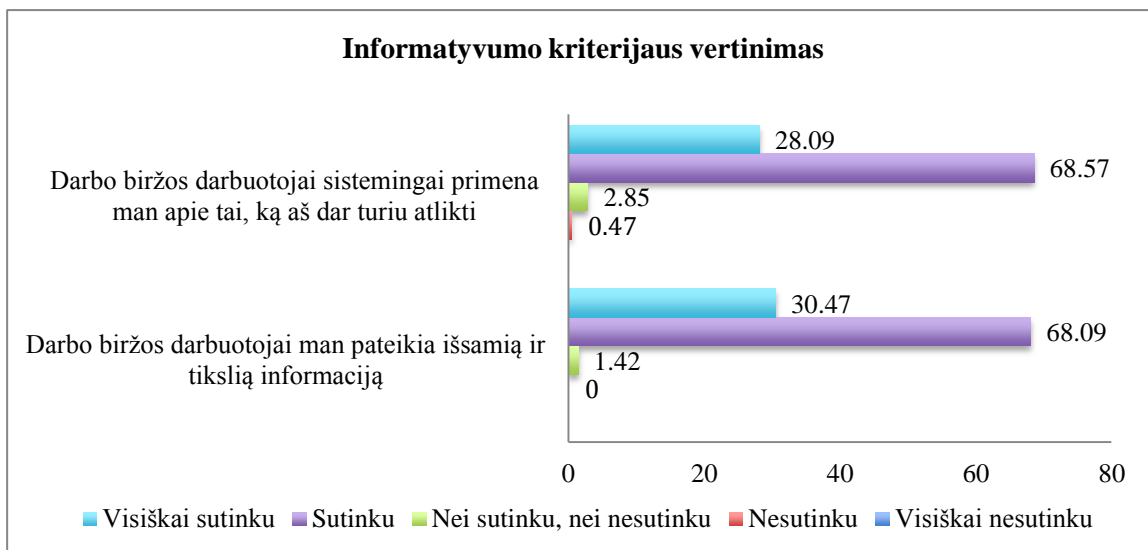


**22 pav. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas pagal patikimumo kriterijus.**

Apibendrinant analizės duomenis galima daryti išvadą, kad Varėnos darbo biržos darbuotojai, teikiantys darbo biržos paslaugas, tinkamai informuoja klientus apie teikiamas paslaugas ir teikia tinkamas naudingas rekomendacijas, kurios klientams suteikia naudos. Atsakymų pasiskirstymas yra dauguma vienodas. Bet geriausiai įvertinta buvo darbo biržos darbuotojų teikiamų rekomendacijų nauda klientui, viso 91.42 %. Mažiausiai palankumo tyrime dalyvavusieji respondentai parodė dėl darbo biržos darbuotojų patarimų ar veiksmų nepatekimo į keblią padėtį. Nors klientai teikiamas paslaugas vertina labai gerai, bet yra keletas neigiamų atsakymų, į kuriuos verta atkreipti dėmesį teikiant kokybiškas darbo biržos paslaugas. 3 klientai atsakė neigiamai į klausimą, kad dėka darbo biržos darbuotojų rekomendacijos man suteiks naudos ir 5 klientai netiki, kad dėka darbo biržos darbuotojų teikiamų paslaugų greičiau ras darbą.

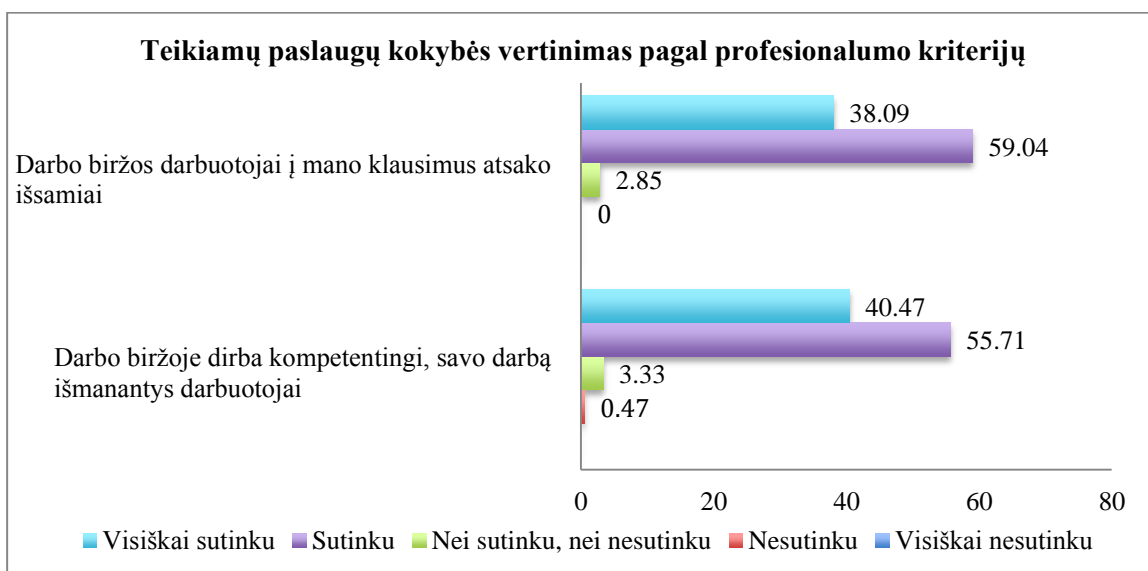
Išanalizavus teikiamų paslaugų kokybės vertinimą pagal patikimumo kriterijų, galima analizuoti darbo biržos teikiamas paslaugas pagal **informatyvumo kriterijų**.

Paslaugų teikimo kokybės vertinimo analizė pagal informatyvumo kriterijų atskleidė, kad darbo biržos darbuotojai sugeba pateikti išsamią ir tikslią informaciją, su tuo visiškai sutinka, sutinka – 98.56% apklaustų tyrime dalyvavusių respondentų. Ir tik 3 klientai atsakė, kad nei sutinku, nei nesutinku (1.42%). Taip pat klientai gerai įvertino tai, kad darbo biržos darbuotojai sistemingai primena, ką klientas turi daryti, kad teikiamos paslaugos jam teiktų naudos. Viso teigiamai atsakė 96.66%, 2.85% nei sutinku, nei nesutinku, ir 1 atsakymas – nesutinku (žr. 23 pav.).



**23 pav. Darbo biržos teikiamų paslaugų kokybės vertinimas pagal informatyvumo kriterijų**

Analizuojant **profesionalumo kriterijų**, buvo pateikti du klausimai apie darbo biržos darbuotojų sugebėjimą išsamiai atsakyti į klientų užduotus klausimus. Ir kitas teiginys buvo, kad dirbantys Varėnos darbo biržoje darbuotojai kompetetingi, savo darbą išmanantys darbuotojai. Kad darbo biržos paslaugos būtų suteiktos kokybiškai ir greitai, būtina, kad jas teiktų išsilavinę, profesionalūs, turintys reikiamų įgūdžių specialistai.



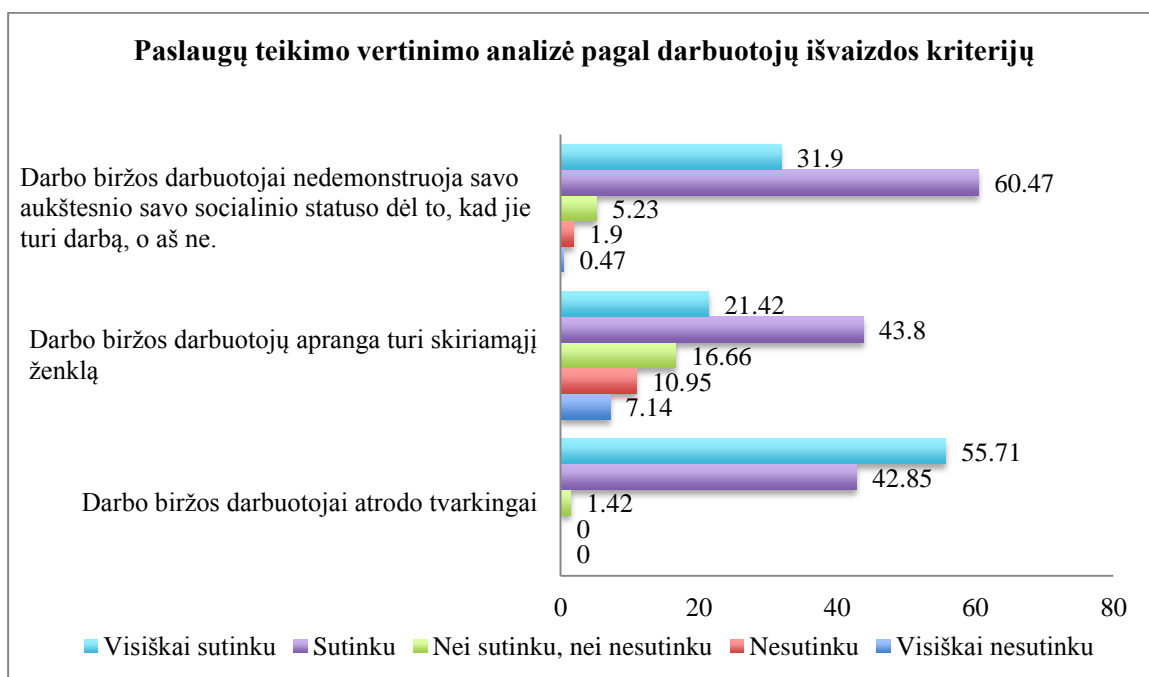
**24 pav. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimas pagal profesionalumo kriterijų**

Iš 24 paveikslo matyti, kad Varėnos darbo biržos klientai taip pat gerai įvertino darbo biržos darbuotojų profesionalumą teikiant paslaugas. Jų manymu, darbo biržos darbuotojai kompetetingi, savo sritį išmanantys darbuotojai – teigiamų atsakymų procentas – 96%, sugebantys į klientų

klausimus atsakyti išsamiai – 97.13%. Tik vienas respondentas atsakė neigiamai, kad nesutinka, jog darbo biržoje dirba savo darbą išmanantys, kompetetingi darbuotojai.

**Darbuotojų teikiančių paslaugas išvaizda.** Respondentams buvo paruošti trys teiginiai apie darbo biržos darbuotojų teikiančių paslaugas išvaizdą. Į pirmą pateiktą klausimą, kad darbo biržos darbuotojai atrodo tvarkingai atsakė, visiškai sutinku – 55.71% ir sutinku – 38.09%, t.y., kad klientai tikrai vertina ir pastebi, kad paslaugas teikiančių asmenų apranga yra tvarkinga.

Pagal pateiktus atsakymus mažiausiai įvertino tai, kad darbo biržos darbuotojų apranga turi skiriamąjį ženklą. Nesutiko su šiuo teiginiu – 10.95% apklaustųjų ir visiškai nesutiko – 7.14% respondentų. Nei sutiko, nei nesutiko – 35 atsakiusieji. Į klausimą, ar darbo biržos darbuotojai nedemonstruoja savo aukštesnio socialinio statuso, sutinka – 60.47 %, visiškai sutinka – 31.90%. Ir vienas atsakiusysis įvertino – visiškai nesutinku. Analizė paslaugų teikimo kokybės vertinimas pagal darbuotojų išvaizdą pateiktas 25 paveiksle.



**25 pav. Paslaugų teikimo vertinimo analizė pagal darbuotojų išvaizdos kriterijų**

Apibendrinant atliktos analizės duomenis, teikiamų paslaugų kokybės vertinimas pagal žmogiškuosius veiksmus, galima teigti, kad darbo biržos klientai teikiamų paslaugų kokybę pagal analizuotus kriterijus įvertino teigiamai. Geriausiai pagal analizuotus paslaugų teikimo kokybės kriterijus Varėnos skyriaus klientai įvertino paslaugumo kriterijų, vidutiniškai – 95 % apklaustųjų atsakė, kad darbo biržos darbuotojai paslaugūs, padeda užpildyti dokumentus, padeda spręsti iškilusias problemas, kantriai aiškina, ko nesupranta. Ir tik 3 respondentai atsakė nesutinku, kad darbo biržos darbuotojai paslaugūs. Taip pat panašiai darbo biržos klientai vertina paslaugų teikimo kokybę pagal informatyvumo kriterijų – 97% atsakė teigiamai ir profesionalumo kriterijų, teigiamai atsakė – 96%

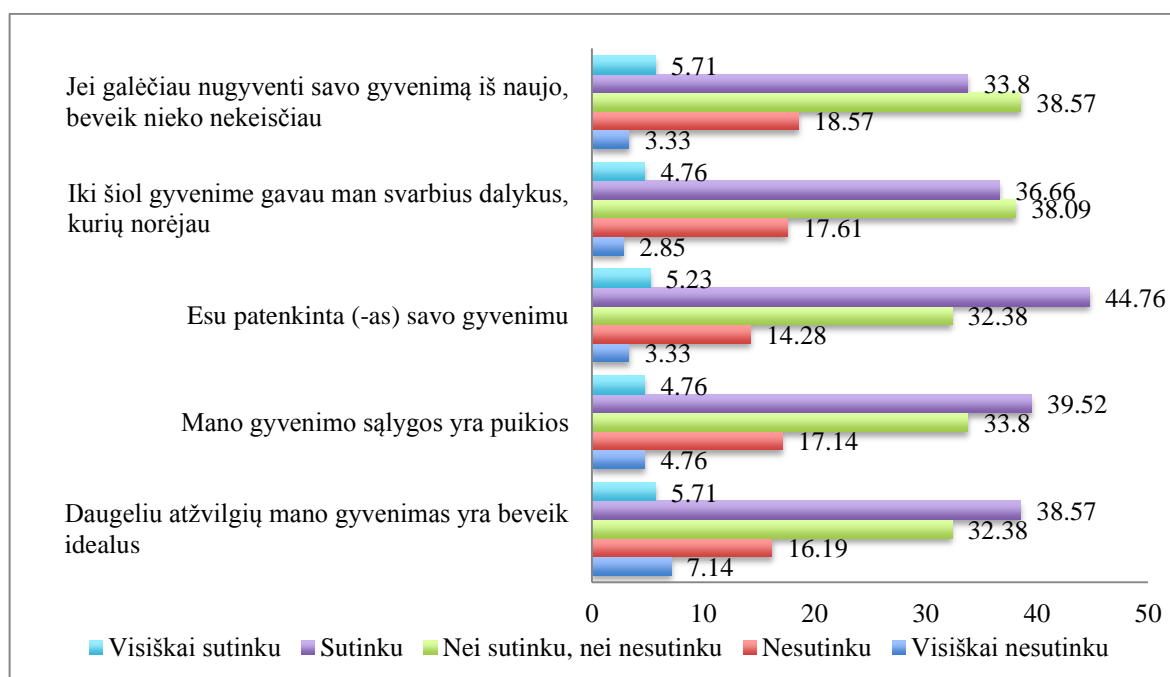


respondentų. Mažiau respondentų palankumo sulaukė teikiamų paslaugų kokybės vertinimas pagal empatijos kriterijų. Klientų atsakymų procentai pasiskirstę sekančiai; darbuotojų įsijautimas į klientų problemas vertinamas teigiamai 85.71%, bet neapsisprendusių 12.85%. Taip pat klientai prasčiau vertino ir darbo biržos darbuotojų numatymą problemų. Teigiamai atsakė – 87 %, neapsisprendę – 11.42 % ir nesutinka – 3%. Klientai prastai įvertino tai, kad darbo biržos darbuotojų apranga turi skiriamąjį ženklą, teigiamai įvertino 64% respondentų, neapsisprendę 16.66% ir nesutinka viso 18.09%. Darbo biržos darbuotojai turėtų labiau reprezentuoti savo įstaigą segėdami skiriamąjį darbo biržos ženklą.

Išanalizavus teikiamų paslaugų kokybės vertinimo kriterijus pagal institucinius ir žmogiškuosius veiksnius, galima teigti, kad paslaugų kokybė Alytaus teritorinėje darbo biržoje Varėnos skyriuje buvo įvertinta gerai, atsakymų vidurkis daugiau buvo tarp sutinku ir visiškai sutinku nei nesutinku.

Išsiaiškinti klientų sąsają tarp asmens pasitenkinimo savo gyvenimu ir pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis, buvo pateikti klausimai skirti įvertinti asmens pasitenkinimą savo gyvenimu.

Respondentų buvo teirautasi, kaip jie šiuo metu jaučiasi, kokie dalykai yra svarbūs jų gyvenime. Pagal pateiktus atsakymus galima teigti, kad klientai nusivylę savo esama padėtimi, gyvenimu ir gyvenimo sąlygomis. Iš pateiktų atsakymų galima įvertinti, kaip jie vertina dabartinį savo gyvenimą atsakymai yra pasiskirstę sekančiai (žr. 26 pav.).



**26 pav. Respondentų vertinimas pagal pasitenkinimą savo gyvenimu**

Apibendrinant gautus tyrimų rezultatus galima daryti prielaidą, kad dauguma klientų nėra patenkinti savo gyvenimu ir gyvenimo sąlygomis, nes atsakymai visiškai nesutinku ir nesutinku sudaro

nemažą procentą viso iš 5 pateiktų klausimų, 22% atsakymų neigiami. Bet lyginant su darbo biržos teikiamų paslaugų kokybės vertinimu, galima teigti, kad respondentų nepasitenkinimas savo gyvenimu, gyvenimo sąlygomis nesusijęs su darbo biržos teikiamų paslaugų kokybės vertinimu darbo ieškančio asmens perspektyva.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

### Apibendrinus mokslinę literatūrą, padarytos šios išvados:

1. Mokslinės literatūros analizė rodo viešųjų paslaugų kokybės svarbą visuomenėje. Nors vieningos nuomonės, kas yra paslaugų kokybė, samprata neegzistuoja, tačiau sutinkama, kad teikiamų paslaugų kokybė vaidina esminį vaidmenį, tenkinant visuomenės narių poreikius. Ypatingas dėmesys skiriamas viešojo sektoriaus organizacijų veiklos nukreipimui į piliečius ir rezultatus, ypač daug dėmesio skiriama kokybės kultūrai. Pagrindinis kokybės užtikrinimo kriterijus yra kliento pasitenkinimas gauta paslauga.

1.1. Analizuojant kokybę, svarbus yra paslaugų pasireiškimas viešajame sektoriuje. Viešasis sektorius – institucijos, išlaikomos iš valstybės ir savivaldybių biudžetų, ir kurių veikla yra vieša. Pagrindinės viešojo sektoriaus funkcijos – institucijų kūrimas, paskirstymas, perskirstymas, reguliavimas, viešųjų paslaugų teikimas.

1.2. Ypatingai svarbus yra paslaugų kokybės matavimas, siekiant suteikti klientui kokybiškas paslaugas. Kokybiškų paslaugų teikimas viešajame sektoriuje yra užtikrinamas įvairiais būdais: apibrėžiant kokybės reikalavimus įstatymuose, piliečių chartijose, diegiant kokybės vadybos modelius ir (ar) atskiras priemones, organizuojant kokybės konkursus ir kt. Vertinant paslaugų įgyvendinimo kokybę viešojoje įstaigoje, tikslinga įvertinti šiuos institucinius veiksnius: etiškumas, sąžiningumas, pasitikėjimas, mokymas/lavinimas, komandinis darbas, vadovavimas bendravimas. Žmogiškuosius veiksnius – profesionalumas, empatija, informatyvumas, paslaugumas, įvaizdis ir kt.

1.3. Išskirtini tokie vartotojų pasitenkinimo būdai: viešųjų paslaugų vartotojų indekso apskaičiavimo metodika, skundų ir pasiūlymų sistema (nemokamas telefono numeris, pastabų anketos ir kt), vartotojų pasitenkinimo tyrimai (anketinės apklausos, apklausos telefonu, tiesioginis stebėjimas ir kt.), slaptas klientas (realiomis sąlygomis atliekamas slapta kliento vaidmuo, tikrina darbuotojų darbą), prarastų vartotojų analizė.

1.4. Literatūroje minima daug ir įvairių visuotinės kokybės vadybos metodų ir modelių, išskiriami pagrindiniai kokybės instrumentai taikytini viešajame sektoriuje yra šie: atitinkantys specifikacijas (ISO serijos standartai), pabrėžiantys įeigą, išeigą ir rezultatus (Europos kokybės valdymo, kokybės vadybos modeliai, BVM), piliečių chartijas, modelius orientuotus į vartotojų lūkesčių tenkinimą (paslaugų kokybės modelis, serqual). Lietuvoje viešajame sektoriuje kokybės vadybos sistemos, modeliai, metodai ir priemonės, lyginant su Vakarų Europos valstybėmis, pradėti taikyti neseniai, tačiau poreikis diegti kokybės vadybos iniciatyvas, grindžiamas visuotinės kokybės vadybos metodais didelis.

1.5. Išanalizavus pagrindinius paslaugų kokybės raiškos kriterijus minimus mokslinėje literatūroje, išskirti pagrindiniai viešųjų paslaugų kokybės raiškos kriterijai (reagavimas, patikimumas, apčiuopiamumas, užtikrintumas, empatija). Taip pat labai svarbūs vartotojų pasitenkinimą lemiantys

veiksniai viešųjų paslaugų kokybės vertinimui yra: paslaugos suteikimas, pasiekiamumas, paslaugos suteikimo greitis, profesionalumas, informatyvumas, vartotojo supratimas, draugiškas personalo požiūris, fizinė aplinka.

2. Apžvelgus darbo biržą, kaip viešąsias paslaugas teikiančią įstaigą, jos veiklą, teikiamų paslaugų spektrą padarytos šios išvados:

2.1. Darbo biržos restruktūrizacija sudarė sąlygas gerinti teikiamų paslaugų kokybę bei daugiau dėmesio skirti kiekvienam į darbo biržą besikreipiančiam asmeniui.

2.2. Darbo biržų funkcijos: vykdo darbo rinkos stebėseną, įgyvendina užimtumo rėmimo priemones (profesinis mokymas, remiamas įdarbinimas, parama darbo vietų steigimui). Teikia darbo rinkos paslaugas (tarpininkauja įdarbinant, vykdo individualaus užimtumo planavimą, konsultuoja, informuoja).

2.3. Vienos iš svarbiausių darbo biržos paslaugų turi būti kvalifikuotos konsultavimo paslaugos. Dėl riboto konsultacijai skirto laiko, nėra galimybių analizuoti kiekvieno asmens poreikių ir lūkesčių, darbuotoja ne visada gali skirti pakankamai dėmesio individualiems kliento poreikiams.

2.3. Dėl per didelio darbuotojų krūvio neišsamią išdėstomos aktyvios darbo rinkos priemonės, teikiamų paslaugų naudingumas, taip pat neišaiškinamos darbo ieškančių asmenų teisės bei pareigos, atsakomybė. Nėra grįžtamojo ryšio su klientu.

2.4. Darbo biržos specialistų darbas griežtai reglamentuojamas teisės aktais, tvarkomis bei aprašais.

3. Apibendrinus gautus empirinio tyrimo rezultatus padarytos šios išvados:

Išanalizavus Varėnos darbo biržoje teikiamų paslaugų kokybės vertinimo kriterijus pagal institucinius ir žmogiškuosius veiksnius, galima teigti, kad paslaugų kokybė Alytaus teritorinėje darbo biržoje Varėnos skyriuje buvo įvertinta gerai, atsakymų vidurkis daugiau buvo teigiamų nei neigiamų. Respondentų nuomone dėmesys teikiamų paslaugų kokybės tobulinimui turi būti nuolatinis ir sistemingas.

3.1. Tyrimo duomenys rodo, kad Varėnos darbo biržos klientai pagal institucinius veiksnius geriausiai įvertino teikiamų paslaugų kokybę pagal prieinamumo kriterijų – 98% respondentų teikiamas paslaugas įvertino teigiamai. Klientams yra svarbu, kad jiems aktuali informacija yra lengvai pasiekima, darbo biržos laikas yra patogus, įstaiga įkurta lengvai pasiekiamoje vietoje. Darbo biržos klientų palankumo sulaukė teikiamos paslaugos ir pagal fizinės aplinkos kriterijų, beveik visi atsakiusieji respondentai (98.04%), pritaria, kad aplinkos estetika yra svarbu teikiant kokybiškas paslaugas. Teigiamai įvertinta ir etiškumo kriterijus – darbuotojų mandagumas įvertintas 98% teigiamai. Klientams labai svarbu, kad su jais būtų elgiamasi pagarbiai, mandagiai. Mažiausiai palankumo sulaukė reputacijos kriterijus: 5.7% respondentų, teigia, jog darbo biržos paslaugos nėra

pakankamai geros, vadovavosi savo pažįstamų nuomonėmis, atsiliepimais apie darbo biržą. Tyrimo metu atskleista, kad klientai (3.32% ) respondentų nėra patenkinti paslaugų teikimo trukme .

3.2. Apibendrinus tyrimo duomenis, paslaugų teikimo kokybės vertinimas pagal žmogiškuosius veiksnius, galima teigti, kad Varėnos darbo biržos klientai labiausiai vertina paslaugų teikimą pagal: 97% respondentų patenkinti teikiamu informatyvumu, 96% profesionalumu, ir 95% respondentų - paslaugumu. Klientams labai svarbu, kad darbo biržos darbuotojai teikia išsamią ir tikslią informaciją, darbo biržoje dirbantys darbuotojai kompetetingi, savo darbą išmanantys darbuotojai ir padeda sprendžiant iškilusias problemas. Mažiausiai įvertinimo sulaukė empatijos kriterijus - daugiau nei 3 % atsakiusiųjų nesutinka, kad darbo biržos darbuotojai sugeba įsijausti ir numatyti kliento poreikius, taip pat neigiamų vertinimų sulaukė darbuotojų išvaizdos kriterijus – klientai įvertino neigiamai, kad darbo biržos darbuotojų apranga turi skiriamąjį ženklą – 18.09% nesutinka ir 16.6% respondentų nėra pastebėję jog darbuotojų apranga turi skiriamąjį ženklą.

4. Atlikto, Varėnos darbo biržoje teikiamų paslaugų kokybės, tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad teikiamų paslaugų kokybė Varėnos skyriuje yra gera, tačiau tyrimas taip pat atskleidė, kad yra ir tam tikrų trūkumų teikiant kokybiškas paslaugas. Siekiant gerinti teikiamų paslaugų kokybę, Varėnos darbo biržoje, yra tikslinga atkreipti dėmesį į:

4.1. Paslaugų suteikimą, t.y tikslingai numatyti individualius darbo ieškančių asmenų poreikius, kad teikiamos paslaugos atitiktų klientų lūkesčius.

4.2. Darbo biržos, kaip viešosios įstaigos, įvaizdį ir stengtis gerinti klientų atsiliepimus apie teikiamas paslaugas.

4.3. Teikiamų paslaugų kokybę, labiau atsižvelgiant į kliento poreikius, lūkesčius .

4.4. Atkreipti dėmesį į ieškančių asmenų kokybišką elektroninių paslaugų pateikimą, motyvuojant aktyvesnei savarankiškai darbo paieškai.

4.5. Asmenų susipažinimą su teikiamomis darbo biržos paslaugomis, savo galimybėmis darbo rinkoje, siekiant užtikrinti grįžtamąjį ryšį tarp paslaugų teikėjo ir darbo ieškančio asmens.

4.6. Kokybišką paslaugų teikimą, tiesiogiai dirbantiems su klientais darbuotojams, organizuojant nuolatinius mokymus.

4.7. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, užtikrinant profesionaliai, kokybiškai teikiamas paslaugas .

4.8. Darbuotojų darbo krūvį, pavestų užduočių skaičių, siekiant daugiau laiko skirti individualiai darbo ieškančio asmens konsultacijai.

4.9. Darbo biržos darbuotoją, tiesiogiai dirbantį su darbo ieškančiais asmenimis, jo suvokimą teikiant kokybiškai naudingas paslaugas. Teikiamų paslaugų kokybės matavimą, kuris turi tapti ,viena iš darbo biržos darbuotojo, teikiančio paslaugas ,sudedamųjų dalių.

## LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

1. Aktyvios darbo rinkos politikos priemonių įgyvendinimo sąlygų ir tvarkos aprašas, Valstybės žinios, (2009), Nr. A1-499 [...] 2012, Nr. 15-739.
2. Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose praktinis vadovas (atnaujintas ir papildytas 2010 m. kovo mėn.). [žiūrėta 2015 11 05 ]. Prieiga per internetą: <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=470>.
3. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2009). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
4. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2004). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
5. Barczyk, C.C (1999). Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius. Eugrimas.
6. Biržų rajono gyventojų nuomonės apie rajone teikiamas administracines ir viešąsias paslaugas tyrimo rezultatai (2015). [žiūrėta 2015 11 03]. Prieiga per internetą. <<https://www.birzai.lt/index.php?602516882>>.
7. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda.
8. Butkus, F. S (2003). Vadyba: Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. Vilnius: Eugrimas.
9. Casimir, C., Barczyk. (1999). Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius.
10. Černiūtė, R., Nakrošis, V. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 31, 63-76.
11. Darbo rinka. (2015). [žiūrėta 2015.11.05]. Prieiga per internetą. <<http://www.ldb.lt/informacija/veikla/naujienos/Naujienos.aspx>>.
12. Darbo rinkos stebėsenos sąlygų ir tvarkos aprašas (2009), Nr. 95-4044 [...] 2012, Nr. 10-400.
13. Dėl darbo rinkos paslaugų teikimo sąlygų ir tvarkos aprašo patvirtinimo. Galiojanti suvestinė redakcija (nuo 2014-09-18). (2014). Prieiga per internetą. [žiūrėta 2015 11 03]. <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.37B63EE7C0E4/OMAKEuAhix>>.
14. Dikavičius, V., Stoškus, S. (2003). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
15. Diržytė, A., Patapas, A. (2013). Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai. Viešoji politika ir administravimas, 12, Nr. 4, 557–566.
16. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2010). Inovacijų vaidmuo viešojo administravimo organizacijų veikloje absorbcinio gebėjimo aspektu. // Viešoji politika ir administravimas, Nr. 31, 77-90.
17. Europos tarpdisciplininių tyrimų institutas: elektroninių paslaugų vertinimas (2013). [žiūrėta 2015 11 03]. Prieiga per internetą. <<http://ivpk.lrv.lt/ivpk-leidiniai/elektroniniu-paslaugu-naudojimo-vertinimas-2013-m-ataskaita>>.
18. Garvin, D. A. (1988). Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge. New York.

19. Gogue J. M. (2006) .Qualite totale et plus encore: le management de la qualite en guestion. - Paris: L'Harmattan, 200 p. – ISBN 2-296-15138-8.
20. Grönroos, Ch. (2000). Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. England: John Wiley & Sons, Ltd.
21. Grunig, J. (1993). Image and Substance: From Symbolic to Behavioural Relationships. Public Relations Review, Vol. 19, Nr. 2, 131-134.
22. Heskett, J. L., Sasser, W.E. ir Schlesinger, L.A. (1997). The Service Profit Chain. New York: Free Press.
23. Hughes, O. E. (2003). Public management and administration. Houndmills: Palgrave Macmillan.
24. Imties dydžio skaičiuoklė. [žiūrėta 2015 11 03]. Prieiga per internetą: <[www.apklausa.lt/?naujiena/68-imties-dydžio-skaičiuoklė](http://www.apklausa.lt/?naujiena/68-imties-dydžio-skaičiuoklė)>
25. Jurkauskas, A. (2006). Visuotinės kokybės vadyba: mokomoji knyga; Kaunas: Kauno technologijos universitetas. Panevėžio institutas.
26. Kaziliūnas, A. (2007). Kokybės vadyba. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
27. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Ataskaita. (2008). LR Vidaus reikalų ministerija 2012.
28. Lane, J. E. (2005). Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius: Margi raštai.
29. Langvinienė, N. ir Vengrienė, B. (2005). Paslaugų teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
30. Lankstumo sąvoka. [žiūrėta 2015 11 03 ] Lankstumas (flexibility) | MTP sąvokų žodynas - Lyderių laikas [www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/...savoku.../Lankstumas-\(flexibility\)-122/](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/...savoku.../Lankstumas-(flexibility)-122/).
31. Lietuvos darbo birža. [žiūrėta 2015 11 03]. Prieiga per internetą: <<http://www.ldb.lt>>.
32. Lietuvos darbo biržos direktoriaus 2012 m. kovo 6d įsakymu Nr. V-123., profiliuoto bedarbių aptarnavimo modelis ir jo taikymo metodika. 1 psl.
33. Lietuvos darbo biržos nuostatai. (2013). [žiūrėta 2015 10 29] .Prieiga per internetą <<https://www.ldb.lt/Informacija/Veikla/Puslapiai/nuostatai.aspx>>.
34. Lietuvos darbo biržos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2010 m. gegužės 17 d. įsakymas Nr. V-248
35. Lietuvos Respublikos Užimtumo rėmimo įstatymas. Valstybės žinios, 2006, Nr. 73-2762 [...] 2012, Nr. 154-7929.
36. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas, Valstybės žinios, 1999, Nr. 60- 1945 [...] 2011, Nr. 4-125.
37. Lowi, T. (1979). The End of Liberalism: The Second Republic of the United States. New York, W. W. Norton.

38. Makauskaitė, G. (2011) . Teisė į viešojo sektoriaus informaciją Europos Sąjungos teisėje.[žiūrėta 2015 11 25].Prieiga per internetą :<<http://www.zurnalai.vu.lt/teise/article/download/155/121>>.
39. Mikulis, J.(2007). Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba. Vilnius:ISBN 9955-695-60-9, 45-46.
40. Mikulskienė, B (2014).Viešojo sektoriaus XXI amžiuje. [žiūrėta 2015 11 25]. Prieiga per internetą.< <https://www.vkontrolė.lt/.../Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektor.>>.
41. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? Politologija, 1 (61), 65-98.
42. Nakrošis, V., Černiūtė, R. (2010). Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas.Viešoji politika ir administravimas. 2010.Nr.31 p.63-76.
43. Neverauskas, B. ir Rastenis, J. (2001). Vadybos pagrindai. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
44. Osborne, D., Gaebler T. (1992). Reinventing Government, Reading, M: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
45. Padhi, N. (2009). The eight elements of TQM [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 12 01]. Prieiga per internetą: <<http://www.isixsigma.com/library/content/c021230a.asp#about>>.
46. Pociūtė, D., Janušauskienė, V ir Vitkauskas, R.(2005) . Kokybės vadyba. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
47. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. Viešoji politika ir administravimas, 30, 22-32.
48. Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendras paslaugų kūrimas. Viešoji politika ir administravimas, 27, 54-42.
49. Ruževičius, J (2007). Kokybės vadybos metodai ir modeliai. Vilnius. Seimo kronika. ISSN 1392-1568. (2011).[žiūrėta 2015 10 29]. Prieiga per internetą.<[www6.lrs.lt/kronikos/pdf/xl3m-lvol-q59gF279773\(385\).pdf](http://www6.lrs.lt/kronikos/pdf/xl3m-lvol-q59gF279773(385).pdf)>.
50. Sanchez-Perez, M. (2007) et al. Service Quality in Public Services as a Segmentation Variable. The Service Industries Journal, Vol. 27, No. 4, 355–369.
51. Serafinas, D. (2001). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. Vilnius: Vilniaus universitetas.
52. Stasiukynas, A. (2010). Viešųjų paslaugų teikimo administravimas. Kn. V. Smalskys (red.), Viešasis valdymas (p.294-304). Kaunas: Mykolo Romerio universitetas.
53. Stoškus, S. ir Beržinskienė, D. (2005).Vadyba. Kaunas: Technologija.



54. Teminis naujienų ir straipsnių katalogas. [žiūrėta 2015 11 03]. Prieiga per internetą: <<http://www.straipsniai.lt>>.
55. Tonkūnaitė – Thiemann, A. (2013) .UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“. Ar įsitvirtins kokybės vadybos modeliai viešajame sektoriuje Lietuvoje?. [žiūrėta 2015.11.25]. <<http://www.ekt.lt/naujienos/ar-isitvirtins-kokybes-vadybos-modeliai-viesajame-sektoriuje-lietuvoje/>>.
56. Urbanavičius, D. (2008). Kokybės vadybos priemonių įdiegimas LR savivaldybių administracijos darbe. Kokybės vadybos vaidmuo organizacijų vystymosi procese. Konferencijos medžiaga.
57. Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. Viešoji politika ir administravimas public policy and administration 2014, t. 13, nr. 2 / 2014, vol. 13, no 2, p. 290–306. Prieiga per internetą: [žiūrėta 2015 11 03].
58. Valackienė, A., Mikėnė, S. (2008). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: KTU leidykla Technologija.
59. Valstybės tarnybos departamentas. 2004-09-01 Valstybės tarnautojų profesionalumas ir etiškumas. Prieiga per internetą. [žiūrėta 2015 11 03]. <2004-09-01 Valstybės tarnautojų profesionalumas ir ...>.
60. Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija.
61. Verslas.In. Komandinis darbas.( 2012). Prieiga per internet. [žiūrėta 2015 11 03] .<<http://www.verslas.in/komandinis-darbas/>>
62. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. (2010). Vilnius: Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.
63. Visuotinė Lietuvių enciklopedija: (2001). I- IV tomo papildymai. Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.Vilnius.
64. Visuotinė Lietuvių enciklopedija: (2004). I- IV tomo papildymai. Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.Vilnius.
65. Žalimienė, L. (2003). Socialinės paslaugos. Vilnius: Specialiosios psichologijos laboratorija.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS. AKTYVIOS DARBO RINKOS PRIEMONĖS (sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos Respublikos užimtumo rėmimo įstatymą 2009 m. liepos 14 d. Nr. XI-334, Alytaus Teritorinės darbo biržos ADRPP įgyvendinimo programą 2014m.).

Priemonė	Tikslas	Uždaviniai
Profesinis mokymas	Padėti bedarbiams ir išpėtiems apie atleidimą iš darbo darbingo amžiaus darbuotojams įgyti ar tobulinti kvalifikaciją ar (ir) įgyti kompetencijų pagal formaliojo ar neformaliojo profesinio mokymo programas, siekiant įsidarbinti į laisvas darbo vietas, pradėti dirbti savarankiškai, ar išpėtiems apie atleidimą iš darbo darbuotojams pasilikti dirbti jų darbovietėse.	Patenkinti darbdavių poreikį kvalifikuotai darbo jėgai, paruošiant reikiamos darbo rinkai profesijos ir kvalifikacijos darbuotojus iš užsiregistravusių darbo biržoje asmenų tarpo.
Įdarbinimas subsidijuojant	Padėti darbo rinkoje papildomai remiamiems bedarbiams ir išpėtiems apie atleidimą iš darbo darbingo amžiaus darbuotojams, registruotiems darbo biržoje, įsitvirtinti darbo rinkoje arba įsidarbinti mokant darbdaviams subsidijas šių asmenų užmokesčiui iš dalies kompensuoti.	Mažinti darbo rinkoje papildomai remiamų bedarbių socialinę atskirtį, nusiunčiant juos į subsidijuojamas darbo vietas.
Darbo įgūdžių rėmimas	Suteikti galimybes darbo ieškantiems asmenims trūkstamus darbo įgūdžius įgyti tiesiogiai darbo vietoje. Įsitvirtinti nuolatiniam darbe pasibaigus darbo įgūdžių įgijimo rėmimo terminui. Sudaryti galimybę darbdaviams pasirengti tinkamus darbuotojus konkrečiai darbo vietai.	Suteikti pirminius darbo įgūdžius pradedantiems darbinę veiklą asmenims, nusiunčiant į darbo įgūdžių įgijimo rėmimo priemonę. Stiprinti sąveiką su darbdaviais, įtraukiant juos į bedarbių pirminių darbo įgūdžių įgijimo rėmimo priemonės įgyvendinimą.
Darbo įgūdžių sutartis	Suteikti galimybes darbo ieškantiems asmenims iki 29 metų, registruotiems darbo biržoje, įgyti darbo įgūdžių pagal dvišalę darbo įgūdžių įgijimo sutartį.	Stiprinti sąveiką su darbdaviais, įtraukiant juos į priemonės įgyvendinimą ir suteikiant galimybę pasirengti darbuotojus konkrečiai darbo vietai.
Viešieji darbai	Didinti bedarbių užimtumą. Palaikyti ir plėtoti vietos socialinę infrastruktūrą. Užtikrinti laikiną pragyvenimo šaltinį neturintiems nuolatinio darbo asmenims.	Sudaryti galimybę laikinai įsidarbinti, kuomet greičiau integruotis į darbo rinką bedarbiams bei patenkinti darbo biržos klientų ir savivaldybių poreikį šios priemonės įgyvendinimui. Didinti kaimo vietovėse gyvenančių bedarbių užimtumą, mažinant teritorinio nedarbo

		skirtumus. Atstatyti darbinius įgūdžius ilgalaikiams bedarbiams. Didinti vyresnių kaip 50 m. amžiaus bedarbių užimtumą ir padėti integruotis į darbo rinką
Darbo rotacija	Suteikti galimybę laikinai įsidarbinti darbo ieškantiems asmenims, kurių profesinė kvalifikacija atitinka darbdavio keliamiems reikalavimams pakeičiant darbuotojus jų tikslinių atostogų metu bei kolektyvinėse sutartyse numatytais atvejais.	Neturinčiam nuolatinio darbo asmeniui užtikrinti laikiną pragyvenimo šaltinį. Sudaryti galimybę po profesinio mokymo, įgyti darbinę patirtį pagal pirmą kartą įgytas profesines kvalifikacijas.
Parama darbo vietoms steigti	Steigti (pritaikyti) darbo vietas asmenims, baigusiems profesinės reabilitacijos programas, neįgaliesiems, kuriems nustatytas 0-40 procentų darbingumo lygis arba vidutinis neįgalumo lygis bei neįgaliesiems, kuriems nustatytas 45-55 procentų darbingumo lygis arba lengvas neįgalumo lygis.	Įsteigti (pritaikyti) darbo vietas socialiai pažeidžiamiems asmenims; Didinti asmenų su negalia integravimosi į darbo rinką bei visuomenę galimybes.
Vietinių užimtumo iniciatyvų įgyvendinimas	Steigti naujas darbo vietas atskirose savivaldybių (seniūnijų) teritorijose bedarbių neterminuotam įdarbinimui, telkiant vietos bendruomenės ir socialinių partnerių pastangas didinti gyventojų užimtumą.	Padėti integruotis į darbo rinką asmenims, gyvenantiems VUI projektų įgyvendinimo tikslinėse teritorijose. Steigti naujas darbo vietas ir įdarbinti ypač socialiai pažeidžiamus bedarbius, darbo rinkoje papildomai remiamus asmenis, nurodytus Užimtumo rėmimo įstatyme.
Savarankiško užimtumo rėmimas	Skatinti bedarbių aktyvumą savarankiškam užimtumui.	Skatinti neįgaluosius pradėti savo verslą. Teikti metodinę ir finansinę paramą pradėjusiems savo verslą buvusiems bedarbiams. Remti bedarbių užimtumą, vykdant individualią veiklą pagal verslo liudijimą.
Bedarbių teritorinio judumo rėmimas	Skatinti bedarbius įsidarbinti ir dirbti darbo vietose, nutolusiose daugiau kaip 30 km nuo jų gyvenamosios vietos, kai darbo birža negali pasiūlyti jiems tinkamo darbo.	Didinti bedarbių mobilumą ir motyvuoti juos ieškoti darbo nutolusiuose regionuose.
Savatoriška praktika	Suteikti galimybes darbo ieškantiems asmenims iki 29 metų įgyti darbinės praktikos sudarant savatoriškos praktikos sutartis.	Viešinti priemonės teikiamas galimybes bedarbiams iki 29 metų ir darbdaviams. Stiprinti sąveiką su darbdaviais, supažindinant juos su priemonės įgyvendinimu ir suteikiant galimybę pasirengti darbuotojus konkrečiai darbo vietai.

## 2 PRIEDAS. VARĖNOS DARBO BIRŽOS DARBO RINKOS RODIKLIAI SPALIO – LAPKRIČIO MĖN.

Varėnos skyriaus darbo rodikliai		VARĖNOS RAJONO SAVIVALDYBĖ					
		Skaičiais, mėn.		Pokyčiai			
		2015-11	2015-10	Lyginant su praeitu mėnesiu		Lyginant su praeitų metų atitinkamu laikotarpiu	
				sk.	%	sk.	%
<b>ĮREGISTRUOTA BEDARBIŲ</b>	Iš viso per mėnesį	<b>237</b>	261	-24	-9,2	14	6,3
	Nuo metų pradžios	<b>2085</b>	1848	*	*	269	14,8
	Mėnesio pabaigoje	<b>1505</b>	1374	131	9,5	36	2,5
	51,1% moterų	<b>769</b>	673	96	14,3	22	2,9
	48,9% vyrų	<b>736</b>	701	35	5,0	14	1,9
	dalyvaujančių laikino užimtumo priemonėse	<b>247</b>	324	-77	-23,8	-61	-19,8
	<b>Bedarbiai, proc. DAG* mėnesio pabaigoje</b>	<b>10,8</b>	9,9	0,9	*	0,3	*
<b>LAISVOS DARBO VIETOS</b>	Įregistruota per mėnesį iš viso	<b>79</b>	120	-41	-34,2	-25	-24,0
	Iš jų neterminuotam darbui	<b>59</b>	83	-24	-28,9	-26	-30,6
	terminuotam darbui	<b>20</b>	37	-17	-45,9	1	5,3
<b>ĮDARBINIMAS</b>	Iš viso per mėnesį	<b>141</b>	134	7	5,2	44	45,4
	Iš viso nuo metų pradžios	<b>1582</b>	1441	*	*	81	5,4
	pagal neterminuotas sutartis	<b>113</b>	97	16	16,5	32	39,5
	pagal neterminuotas sutartis nuo metų pradžios	<b>1132</b>	1019	*	*	79	7,5
	pagal terminuotas sutartis	<b>28</b>	37	-9	-24,3	12	75,0
	pagal terminuotas sutartis nuo metų pradžios	<b>450</b>	422	*	*	2	0,4
<b>AKTYVIOS DARBO RINKOS POLITIKOS PRIEMONĖS</b>	Nusiųsta į priemones per mėnesį	<b>18</b>	87	-69	-79,3	-16	-47,1
	Nusiųsta į priemones nuo metų pradžios	<b>751</b>	733	*	*	96	14,7
	<b>5,6% Profesinio mokymo</b>	<b>1</b>	0	1	0,0	-7	-87,5
	<b>0,0% Profesinės reabilitacijos</b>	<b>0</b>	1	-1	-100,0	-3	-100,0
	<b>38,9% Remiamojo įdarbinimo</b>	<b>7</b>	72	-65	-90,3	-11	-61,1
	Įdarbinimas subsidijuojant	<b>5</b>	11	-6	-54,5	-9	-64,3
	darbo įgūdžių įgijimo rėmimas	<b>2</b>	5	-3	-60,0	-2	-50,0
	darbo įgūdžių įgijimo sutartis	<b>0</b>	0	0	0,0	0	0,0
	viešųjų darbų	<b>0</b>	56	-56	-100,0	0	0,0
	darbo rotacija	<b>0</b>	0	0	0,0	0	0,0
	<b>44,4% Parama darbo vietoms steigti</b>	<b>8</b>	7	1	14,3	3	60,0
	įdarbinimas į steigiamas subsidijuojamas darbo vietas	<b>0</b>	0	0	0,0	-1	-100,0
	įdarbinimas į vietas įsteigtas pagal Vietinių užimtumo iniciatyvų projektus	<b>6</b>	0	6	0,0	6	0,0
	savarankiško užimtumo rėmimas	<b>2</b>	7	-5	-71,4	-2	-50,0
	<b>11,1% Teritorinis judumas</b>	<b>2</b>	7	-5	-71,4	2	0,0
	<b>Veikla pagal verslo liudijimą</b>	<b>25</b>	32	-7	-21,9	2	8,7
	<b>Išduota leidimų įdarbinti užsieniečius</b>	<b>0</b>	0	0	0,0	0	0,0