



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

# **Vartotojų požiūris į Jurbarko rajono seniūnijų teikiamas administracines paslaugas**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Emilija Jančarienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Eglė Gaulė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

# **Vartotojų požiūris į Jurbarko rajono seniūnijų teikiamas administracines paslaugas**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

---

**Emilija Jančarienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Eglė Gaulė**

Vadovė

**Doc. dr. Rūta Petrauskienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Emilija Jančarienė

**Vartotojų požiūris į Jurbarko rajono seniūnijų teikiamas  
administracines paslaugas**  
Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Emilija Jančarienė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Jančarienė, Emilija. Vartotojų požiūris į Jurbarko rajono seniūnijų teikiamas administracines paslaugas. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Eglė Gaulė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: administracinės paslaugos, vertinimas, kokybė, paslaugos vartotojas, paslaugos teikėjas.

Kaunas, 2023. 82 p.

## Santrauka

Magistro baigiamajame darbe tiriama Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybė vartotojų požiūriu. Tobulėjant visuomenei, keičiasi vartotojų poreikiai, dėl to visos viešosios organizacijos turi gebėti suprasti paslaugų vartotojų norus, poreikius ir teikti vartotojų lūkesčius atitinkančias paslaugas. Paslaugų vartotojų noras naudotis seniūnijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis susijęs su gautų paslaugų kokybės rodikliu. Kuo paslaugų kokybė aukštesnė, tuo didesnis vartotojų noras jomis naudotis ir tuo labiau paslaugos atitinka vartotojų lūkesčius. Visos seniūnijos yra išlaikomos iš savivaldybių biudžetų, tai lemia šių įstaigų orientaciją į paslaugos vartotojus ir būtinybę atliepti jų interesus. Paslaugų vartotojai yra tiesioginiai seniūnijų teikiamų paslaugų gavėjai, kurių nuomonė administracinių paslaugų teikimo procese turėtų būti svarbiausia. Nors Lietuvos Respublikos teisės aktuose apibrėžiamos seniūnijų pareigos bei funkcijos, tačiau teikiamų paslaugų kokybės vertinimų atlikimas išlieka rekomendacinio pobūdžio. Nesant prievolės atlikti kokybinius tyrimus, neįmanoma nustatyti ar seniūnijų teikiamos paslaugos kokybiškos, ar šios įstaigos dirba efektyviai ir sklandžiai. Neidentifikuotos paslaugų teikimo proceso spragos neigiamai veikia ne tik seniūnijų teikiamų paslaugų kokybės galutinį vertinimą, bet sąlygoja ir neefektyvų biudžeto lėšų paskirstymą bei žmogiškųjų resursų panaudojimą. Dažnesniam viešųjų įstaigų teikiamų paslaugų kokybės tyrimų atlikimui kliudo ir tai, kad Lietuvoje yra tik vienas viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodas. Šis metodas patvirtintas Lietuvos Respublikos teisės aktuose 2009 metais. Po patvirtinimo šis metodas nebuvo patobulintas ar koreguotas. Dėl pasitenkinimo indekso metodikos naudojimo sudėtingumo ir brangaus tyrimo atlikimo šis įrankis retai taikomas viešosiose įstaigose. Šis tyrimo būdas reikalauja papildomų įstaigos lėšų nes, vadovaujantis metodika, vartotojų pasitenkinimo indeksą geba nustatyti tik specializuotų įmonių atstovai. Neegzistuojant paprastam paslaugų vartotojų pasitenkinimo tyrimui, viešosios įstaigos negali suprasti ar jų teikiamos paslaugos tenkina vartotojų poreikius. Geriausia paslaugų kokybė atsiranda tuomet, kai paslaugos teikėjas žino paslaugos vartotojų lūkesčius, o paslaugos vartotojas supranta paslaugos teikėjo galimybes. Siekiant sužinoti, kaip seniūnijų teikiamos paslaugos atitinka paslaugų vartotojų lūkesčius bei poreikius, baigiamajame projekte iškeltas probleminis klausimas: kaip vartotojai vertina Jurbarko rajono seniūnijų teikiamas administracines paslaugas? Tyrimo objektas – seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimas. Tyrimo tikslas – išanalizuoti Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybę vartotojų požiūriu. Tyrimo tikslui pasiekti buvo keliami tyrimo uždaviniai: 1. Nustatyti viešųjų paslaugų vertinimo vartotojų požiūriu teorinius aspektus; 2. Išanalizuoti teisinius ir praktinius administracinių paslaugų teikimo aspektus Lietuvos seniūnijose; 3. Atlikti Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vartotojų tyrimą. Baigiamajame projekte taikyti tyrimo metodai:

mokslinės literatūros analizė, empirinių statistinių duomenų analizė bei sintezė, teisinių ir strateginių dokumentų turinio kokybinė analizė, tyrimui atlikti naudotas kiekybinis metodas – anketinė apklausa. Atlikus tyrimą sužinota, kaip kiekvienos Jurbarko rajono seniūnijos gyventojai vertina seniūnijų teikiamas administracines paslaugas, kokios paslaugos vertinamos aukščiausiais balais, kokios – žemiausiais, ar vartotojų turėti lūkesčiai prieš gaunant paslaugas atitiko patirtis po paslaugų gavimo. Pagal surinktus anketinėse apklausose duomenis, sudarytas dažniausiai seniūnijų teikiamas administracines paslaugas naudojančio vartotojo modelis. Pateiktos tyrimo išvados ir įvardintos seniūnijos, kurios, paslaugų vartotojų, įvertintos žemiausiais balais. Pirmoje darbo dalyje aptariama teorinė literatūros šaltinių analizė ir viešųjų paslaugų samprata, paslaugų vertinimo modeliai bei paslaugos vartotojo ir teikėjo sąveika, sudarytas teorinis administracinių paslaugų vertinimo modelis. Antroje darbo dalyje nagrinėjami teisės aktai, reglamentuojantys viešąsias paslaugas ir administracinių paslaugų teikimą seniūnijose. Trečioje dalyje pateikiamas tyrimo metodikos aprašas bei atlikto tyrimo rezultatų analizė.

Jančarienė, Emilija. Users' Attitudes towards Administrative Services Provided by Jurbarkas District Elderships / supervisor assoc. prof. dr. Eglė Gaulė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: administrative service, evaluation, quality, service user, service provider.

Kaunas, 2023. 82 p.

### **Summary**

The Master's thesis examines the quality of administrative services provided by Jurbarkas district elderships from the consumers' point of view. As society develops, the needs of consumers change, and all public organizations need to be able to understand the wants and needs of service users and provide services that meet their expectations. The willingness of service users to use the administrative services provided by the municipalities is linked to the quality of the services received. The higher the quality of the services, the higher the willingness of users to use them and the more the services are in line with their expectations. All the municipalities are supported by municipal budgets, which means that they are service user oriented and need to respond to the interests of the users. Service users are the direct recipients of the services provided by the municipalities and their opinion should be the most important to the process of providing administrative services. Although the legislation of the Republic of Lithuania defines the duties and functions of elders' offices, the assessment of the quality of the services provided by elderships, remains as a guideline. In the absence of an obligation to carry out qualitative studies, it is not possible to determine whether the services provided by the elders' offices are working efficiently and smoothly. Unidentified problems in the service process not only negatively affect the final assessment of the quality provided by the municipalities, but also lead to inefficient allocation of budget funds and use of human resources. The fact that there is only one method of public service user satisfaction index in Lithuania also hinders more frequent surveys of the quality of public institutions. This method was adopted in the Lithuanian legislation in 2009. Since its approval, this method has not been improved or adjusted. Due to the complexity of using the satisfaction index methodology and the high cost of conducting the survey, this tool is rarely used in public institutions. The survey method requires additional resources from the institution, as the methodology means that only representatives of specialized companies can determine the customer satisfaction index. In the absence of a simple service user satisfaction survey, public institutions are unable to understand if the services they provide meet the needs of their users. The best quality of service occurs when the service provider knows the expectations of the service users and the service user understands the capabilities of the service provider. To find out how the services provided by the elderships meet the expectations and needs of the service users, the final project raised the following question: how do the users evaluate the administrative services provided by the elderships of the Jurbarkas district? The object of the study is the evaluation of the administrative services provided by the municipalities. The study aims to analyze the quality of administrative services provided by Jurbarkas district elderships from the point of view of the users. To achieve the aim of the study the following objectives were set. 1. To identify the theoretical aspects of the evaluation of public services from the point of view of users. 2. To analyze the legal and practical aspects of the provision of administrative services in Lithuanian elderships; 3. To survey of users of administrative services provided by Jurbarkas district elderships. Research methods used in

the final project: analysis of scientific literature, analysis and synthesis of empirical statistical data, qualitative analysis of the content of legal and strategic documents, quantitative method – a questionnaire survey. The research showed how the inhabitants of each municipality in Jurbarkas district evaluate the administrative services provided by the elderships, which services are rated the highest, which are rated the lowest, and whether the expectations of the users before receiving the services corresponded to the experiences after receiving the services. Based on the data collected in the questionnaire surveys, a model of the most frequent user of the administrative services provided by the municipalities was developed. The findings of the study are presented and the elderships that were rated lowest by service users are identified. The first part of the thesis discusses the theoretical analysis of literature sources and the concept of public services, models of service evaluation and the interaction between the service user and the service provider, and develops a theoretical model of administrative service evaluation. The second part of the thesis examines the legislation governing public services and the provision of administrative services in elderships. The third part describes the methodology of the study and analyses the results.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>9</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Terminų sąrašas.....</b>	<b>11</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>12</b>
<b>1. Viešųjų paslaugų vertinimo teorinė analizė .....</b>	<b>15</b>
1.1. Viešųjų paslaugų samprata ir būdingos savybės .....	15
1.2. Paslaugos gavėjo ir teikėjo sąveika viešosios paslaugos teikimo procese .....	17
1.3. Viešųjų paslaugų kokybės kriterijai vartotojų požiūriu.....	21
1.4. Viešųjų paslaugų vertinimo metodologija.....	24
1.5. Viešųjų paslaugų vertinimo gavėjų požiūriu teorinis modelis .....	31
<b>2. Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų teisinės prielaidos ir praktika Lietuvoje....</b>	<b>35</b>
2.1. Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų teisinės prielaidos ir praktika Lietuvoje .....	35
2.2. Viešųjų paslaugų vertinimo tyrimai Lietuvoje .....	39
2.3. Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybės kriterijai gavėjų požiūriu.....	42
2.4. Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimo gavėjų požiūriu modelis .....	45
<b>3. Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimas .....</b>	<b>50</b>
3.1. Tyrimo metodika .....	50
3.2. Jurbarko rajono seniūnijos ir jų teikiamos paslaugos.....	55
3.3. Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų aprašų analizė .....	56
3.4. Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybės analizė .....	59
<b>Išvados .....</b>	<b>73</b>
<b>Rekomendacijos .....</b>	<b>75</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>76</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>81</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>83</b>
1 priedas. Anketinė apklausa .....	83



## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Paslaugų apibrėžimų sąrašas (sudaryta autorės pagal Patapas ir Vilutytė-Žilienė, 2013, p. 314).....	15
2 lentelė. Kokybės sąvokos apibrėžtys (sudaryta autorės pagal Atsan, 2015; Brazienė ir Merkys, 2015; Carvalho ir Brito, 2012; Tešic, 2020; Trakšėlys ir Martišauskienė, 2016; Žičkienė ir Dasevskienė, 2009).....	21
3 lentelė. Lyginamoji kiekybinių ir kokybinių metodų charakteristika (sudaryta autorės pagal Apuke, 2017).....	25
4 lentelė. <i>Paslaugų kokybės vertinimo modelių</i> sąrašas (sudaryta autorės) .....	26
5 lentelė. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo metodikos etapai (sudaryta autorės pagal VRM, 2010).....	41
6 lentelė. Jurbarko rajono seniūnijų plotas ir gyventojų pasiskirstymas (sudaryta autorės pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis ir seniūnijų veiklos planus) .....	55
7 lentelė. Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų aprašų analizė <i>Lietuvos paslaugų kataloge</i> (sudaryta autorės).....	57
8 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų skaičiaus pasiskirstymas pagal seniūnijas (sudaryta autorės) .....	59
9 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų demografiniai rodikliai (sudaryta autorės) .....	60
10 lentelė. Respondentų naudotų seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų skaičius (sudaryta autorės) .....	63
11 lentelė. Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimas balais (sudaryta autorės) .....	65
12 lentelė. Respondentų lūkesčių ir patirčių vertinimas balais, gavus administracinę paslaugą seniūnijos padalinyje (sudaryta autorės).....	68
13 lentelė. Seniūnijų teikiamų paslaugų suteikimo greičio ir skelbiamos internete informacijos aiškumo vertinimas (sudaryta autorės) .....	70

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Paslaugų vartotojų dalyvavimas viešosios paslaugos ciklo etapuose (sudaryta pagal Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovą, 2010) .....	21
2 pav. Vartotojų požiūrio į paslaugų kokybę schematiškas vaizdavimas (sudaryta pagal Carvalho ir Brito, 2012).....	24
3 pav. <i>SERVQUAL</i> kokybės spragų modelis (sudaryta pagal Jonkisz, Karniej, Krasowska, 2022)..	28
4 pav. 4Q paslaugų kokybė modelis (sudaryta remiantis Klimecka-Tatar, Kowalik, & Brožova, 2018) .....	30
5 pav. Teikiamų administracinių paslaugų teorinis vertinimo modelis (sudaryta autorės) .....	32
6 pav. Paslaugų vertinimo kriterijų piramidė (sudaryta autorės).....	44
7 pav. Seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų vertinimo modelis (sudaryta autorės).....	48
8 pav. Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimo vartotojų požiūriu tyrimo dizainas (sudaryta autorės) .....	50

## Terminų sąrašas

### Terminai:

**Administracinė paslauga** – viešojo administravimo veikla, susijusi su dokumentų išdavimu ar informacijos teikimu (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas 1999; 2023).

**Paslaugos vartotojas** – paslaugos vartotojas, gyvenantis Jurbarko rajono seniūnijose.

**Seniūnija** – savivaldybės administracijos struktūriniai teritoriniai padaliniai (Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas 1994; 2023).

**Viešasis administravimas** – teisės aktais reglamentuota viešojo administravimo subjektų veikla, skirta teisės aktams įgyvendinti: administracinis reglamentavimas, administracinių sprendimų priėmimas, teisės aktų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo priežiūra, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas (Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas 1999; 2023).

**Viešosios paslaugos teikėjas** – viešąją paslaugą teikiantis fizinis asmuo arba viešąją paslaugą teikiančio juridinio asmens darbuotojas, atsakantis už viešosios paslaugos kokybę ir viešosios paslaugos suteikimą per nustatytą terminą, taip pat už bendradarbiavimą su paslaugos vadovu (LR Vidaus reikalų ministro įsakymas 2009 m. gruodžio 1 d. Nr. 1V-644).

**Viešosios paslaugos** – tai paslauga, skirta patenkinti konkrečius visuomenės poreikius, susijusius su visais bendruomenės nariais. Viešosios paslaugos sukuria ir garantuoja visiems visuomenės nariams vienodai prieinamą naudą (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2010).

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Nepriklausomai nuo šalyse vyraujančių politinių idėjų, religijos ar tradicijų, viešosios paslaugos, dėl savo svarbos gyventojų gerovei, yra teikiamos visiems gyventojams, neatsižvelgiant į jų finansines galimybes ar gyvenamąją vietą. Kokybiškų viešųjų paslaugų teikimas yra bet kurios šiuolaikinės valstybės tikslas ir vienas esminių tvarios raidos veiksnių (Urvikis, 2016). Siekdamos prisitaikyti prie besikeičiančių visuomenės poreikių bei lūkesčių, turi tobulėti ir viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos. Paslaugos kokybė yra vienas svarbiausių faktorių, kuris lemia paslaugos vartotojų norą naudotis viešosiomis paslaugomis. Tik tinkamai suteiktos ir kokybiškos paslaugos gali atliepti visuomenės interesą ir patenkinti gyventojų poreikius. Dėl to teikiamų viešųjų paslaugų kokybei ir jų vertinimui teikiama vis didesnė svarba. Viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų siekis turėtų būti - įvykdyti joms teisės aktais numatytas funkcijas ir efektyviai valdyti viešojo sektoriaus žmogiškuosius išteklius.

Viešųjų paslaugų svarba yra labai didelė, nes daugelis gyventojų susiduria su viena ar kita situacija, kai naudojimas šiomis paslaugomis yra tiesiog neišvengiamas. Nesvarbu dideliame mieste ar mažoje kaimo bendruomenėje žmonės gyvena, kiekviena socialinė grupė turi turėti galimybę naudotis kokybiškomis viešosiomis paslaugomis. Rajonų seniūnijos yra mažiausias struktūrinis savivaldybių organas, teikiantis viešąsias ir administracines paslaugas, be kurių visuomeninis gyvenimas neįsivaizduojamas ir neįmanomas.

Per paskutinius kelis dešimtmečius paslaugų kokybės tyrimai tapo pagrindiniu praktiku, vadovų ir tyrėjų dėmesio elementu (Poškuvienė, Čižiūnienė ir Matijošius, 2022). Negalima pamiršti ir paslaugos vartotojo vaidmens viešųjų paslaugų teikimo procese. Viešosios paslaugos kokybė priklauso ir nuo pačio paslaugos vartotojo noro bendradarbiauti su paslaugos teikėju paslaugos teikimo procese. Geriausia paslaugos kokybė būna tuomet, kai paslaugos vartotojas ir paslaugos teikėjas vienodai supranta teikiamos paslaugos kokybę. Bendradarbiavimas duoda abipusės naudos, nes paslaugos teikėjas sužino paslaugų vartotojų lūkesčius, o paslaugos vartotojas supranta paslaugos teikėjo galimybes. Dėl to paslaugos vartotojų pasitenkinimas gautomis paslaugomis yra svarbus paslaugos kokybės rodiklis. Paslaugos vartotojų pasitenkinimas tampa vienu iš reikšmingiausių tikslų, kurį viešosios įstaigos laiko svarbiausiu prioritetu (Atsan, 2017). Paslaugos teikėjui būtina sužinoti ar teikiama paslauga patenkina vartotojų lūkesčius, ar paslaugos teikimo procese esančios spragos mažina paslaugos vartotojų norą naudotis viešosiomis paslaugomis.

Paslaugų kokybę lemia daugybė aplinkos faktorių. Dėl to svarbu įvertinti ne tik paslaugų vartotojų bendrą kokybės suvokimo lygį, bet ir veiksnius, kurie galėjo turėti neigiamos įtakos paslaugos vertinimui. Kadangi, paslaugos kokybės supratimas yra individualus procesas, būtini aiškūs kriterijai, kuriais remiantis paslaugos vartotojas galėtų suprasti ar gauta paslauga yra geros, ar blogos kokybės. Viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos turėtų būti suinteresuotos nuolatos vykdyti paslaugos vertinimo tyrimus. Gautus duomenis galima panaudoti paslaugų kokybės gerinimui bei įstaigos veiklos optimizavimui. Skatinant viešojo sektoriaus efektyvumą, paslaugų vertinimo tyrimai turėtų būti neatsiejama kiekvienos valstybinės įstaigos darbo dalis. Paslaugų kokybės svarbą Lietuvoje akcentavo: Patapas ir Vilutytė-Žilienė (2013), Grigaliūnaitė ir Pilelienė (2014), Kavaliauskaitė (2017). Tačiau kiti autoriai: Brazienė ir Merkys (2015), Urvikis (2016) savo darbuose iškėlė problemą, kad paslaugų kokybės matavimą sudėtinga įgyvendinti praktikoje. Taigi, siekiant kokybiško viešųjų įstaigų darbo, svarbu pritaikyti tyrimų metodus paslaugų kokybiniam matavimams atlikti ir nuolatos vykdyti vartotojų apklausas.

**Temos naujumas.** Lietuvoje dažniausiai analizuojami kitų šalių viešųjų paslaugų tyrimai ir metodikos, nekuriant viešųjų paslaugų modelių, kuriuos būtų galima praktiškai taikyti viešajame sektoriuje, nors viešosios paslaugos yra teikiamos ir vartojamos kasdien. Kas yra paslaugų kokybė apibūdina ne vienas mokslininkas, tačiau visuotinio ir vieningo sutarimo šiuo klausimu nėra. Taip pat nėra nei vieno tyrimo metodo, kuris būtų tinkamas išmatuoti visų viešųjų paslaugų kokybę. Nors viešųjų paslaugų teikimo užtikrinimas yra valstybės ir savivaldybių pareiga, tačiau Lietuvoje viešųjų paslaugų kokybiniai vertinimai, vartotojų požiūriu, atliekami retai. Viešųjų paslaugų vertinimas vartotojų požiūriu yra labai svarbi tyrimų kryptis, parodanti viešųjų įstaigų veiklos spragas, skatinanti efektyvų, viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų, darbą. Paslaugų kokybei nustatyti gali būti taikomi įvairūs užsienio autorių modeliai, tačiau patikimų ir paprastai naudojamų modelių paslaugų kokybei vertinti, vartotojų požiūriu, Lietuvoje trūksta. Temos aktualumas gali būti grindžiamas ne tik mažu tyrimų skaičiumi, bet ir tuo, kad Lietuvoje yra tik vienas teisės aktais patvirtintas modelis, skirtas *vartotojų pasitenkinimo indeksui matuoti*. Tačiau dėl reto jo naudojimo tyrimuose, galima teigti, kad instrumentas nėra patogus ir paprastai pritaikomas praktikoje.

Kasdien kiekvienoje rajono seniūnijoje teikiama šimtai viešųjų bei administracinių paslaugų. Tačiau seniūnijų teikiamų paslaugų kokybė seniūnijų lygmeniu tiriama retai. Kaip gyventojai vertina Jurbarko rajono seniūnijų teikiamas administracines paslaugas nėra žinoma, nes toks tyrimas iki šiol nebuvo atliktas. Dėl to, kaip tyrimų objektas, pasirinktas Jurbarko rajonas. Jurbarko rajone yra 12 seniūnijų, kurios nuolatos teikia viešąsias ir administracines paslaugas gyventojams. Siekiant išsiaiškinti Jurbarko seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybę, bus apklausiami Jurbarko seniūnijų gyventojai, kurie naudojami seniūnijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis.

**Tyrimo problema.** Kaip vartotojai vertina Jurbarko rajono seniūnijų teikiamas administracines paslaugas?

**Tyrimo objektas.** seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimas.

**Tyrimo tikslas.** išanalizuoti Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybę vartotojų požiūriu.

**Uždaviniai:**

1. Nustatyti viešųjų paslaugų vertinimo vartotojų požiūriu teorinius aspektus;
2. Išanalizuoti teisinius ir praktinius administracinių paslaugų teikimo aspektus Lietuvos seniūnijose;
3. Atlikti Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vartotojų tyrimą.

**Tyrimo metodai.** Išsikeltiems magistrinio darbo uždaviniams iširti buvo naudojami: mokslinės literatūros analizė, teorinė problemos analizė, pagrįsta užsienio mokslininkų teorijomis, empirinių statistinių duomenų analizė bei sintezė. Tyrimui atlikti buvo naudotas kiekybinių tyrimų metodas – anketinė apklausa, kurioje respondentams buvo pateikiami uždari ir atviri tyrimo klausimai. Apklausos metu surinktų duomenų analizei pritaikytas aprašomosios statistikos metodas. Siekiant įvertinti ar Jurbarko rajono savivaldybė laikosi teisės aktų, reglamentuojančių administracinių paslaugų aprašų viešinimą, buvo analizuojami Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų aprašai. Šiems aprašams vertinti pritaikytas dokumentų turinio kokybinės analizės metodas.

Atlikus mokslinių šaltinių analizę ir remiantis kitų mokslininkų atliktais tyrimais, sukurtas teorinis administracinių paslaugų vertinimo modelis. Šis modelis pritaikytas administracinių paslaugų

kokybiniams vertinimams atlikti, atsižvelgiant į seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų specifiškumą bei įvardijant svarbiausius administracinių paslaugų rodiklius seniūnijų gyventojams.

**Darbo apimtis ir struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro 82 puslapiai. Šiame darbe pateikiama 13 lentelių ir 8 paveikslėliai, panaudoti 66 mokslinės literatūros šaltiniai ir 24 informacijos šaltiniai. Darbas sudarytas iš 3 dalių: pirmoje dalyje aptariama teorinė literatūros šaltinių analizė, teorinė viešųjų paslaugų samprata ir viešųjų paslaugų vertinimo modeliai bei paslaugos vartotojo ir teikėjo ryšys, pateikiamas teorinis administracinių paslaugų vertinimo modelis. Antroje darbo dalyje apžvelgiami teisės aktai, reglamentuojantys viešąsias paslaugas ir administracinių paslaugų teikimą seniūnijose. Trečioje dalyje atliekamas Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų aprašų vertinimas, pateikiami seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų vartotojų vertinimo rezultatai ir išvados.

## 1. Viešųjų paslaugų vertinimo teorinė analizė

Viešosios paslaugos neatsiejama kiekvieno piliečio gyvenimo dalis. Viešųjų paslaugų teikimas seniūnijų teritorijose yra vienas iš svarbiausių vietos savivaldos uždavinių. Viešąsias paslaugas seniūnijų teritoriniuose vienetuose teikia savivaldybės įstaigos – seniūnijos. Viešosios paslaugos turi būti pasiekiamos visiems gyventojams, nepriklausomai, kurioje seniūnijoje jie įsikūrę, koks jų išsilavinimas ar socialinė padėtis visuomenėje. Šiame darbe siekiant atlikti seniūnijų teikiamų viešųjų paslaugų vertinimą aptariamas viešųjų paslaugų teorinis aspektas, viešųjų paslaugų savybės, paslaugų teikėjo ir gavėjo sąveiką, paslaugų vertinimo metodologija. Teorinė viešųjų paslaugų analizė ir vertinimas bus atliekamas remiantis mokslininkų išvadomis, pastebėjimais, tyrimais.

### 1.1. Viešųjų paslaugų samprata ir būdingos savybės

Viešosios paslaugos savivaldybių įstaigose yra teikiamos kasdien. Norint suprasti, kas yra viešoji paslauga, pirmiausia būtina apibūdinti – kas yra paslaugos bendraja prasme. Viena iš pirmųjų įžvalgų apie paslaugų ypatybes buvo padaryta dar Karlo Markso. Karlas Marksas (1998) teigė, kad: „Paslaugos suvartojamos tą pačią sekundę, kai yra sukuriamos, o šių paslaugų naudingas poveikis gali būti vartojamas tik paslaugų teikimo proceso metu.“ (cit. Iš Edelman‘as, p. 6, 2003). Paslaugos skiriasi nuo prekių, vieną iš svarbiausių jų skirtumų išskyrė Rathmellis (1966) ir nurodo, jog „prekė yra daiktas, o paslauga yra veiksmas, pirmoji yra objektas, gaminys, įrenginys ar medžiaga, o antroji - veiksmas, atlikimas ar pastanga“. Paslaugos apibrėžimas gali būti skirtingai suprantamas skirtingose valstybėse, mokslo srityse ir priklausomai nuo tyrimo objekto bei tyrimo krypties. Kiekvienas autorius, apibūdinamas paslaugą, atsižvelgia į analizuojamą paslaugą ir paslaugos apibrėžimą formuluoja pagal tai. Norint geriau suprasti įvairių mokslininkų paslaugų apibrėžtis buvo pasinaudota autorių Patapo ir Vilutytės-Žilienės (2013) sudarytu paslaugų apibrėžimų sąrašu ir sudaryta 1 lentelė.

**1 lentelė.** Paslaugų apibrėžimų sąrašas (sudaryta autorės pagal Patapas ir Vilutytė-Žilienė, 2013, p. 314)

Autoriaus pavardė ir metai	Paslaugos apibrėžtis
Vitkienė (2004)	Paslauga – „apibrėžta veikla, kurią siūloma vartotojui pirkti.“
Vainienė (2005)	„Paslauga – ekonominė gėrybė, tenkinanti vartotojo poreikius, tačiau neturinti materialios formos, jos negalima išsaugoti, todėl dažniausiai suvartojama jos gyvavimo metu.“
Ružėvičius (2006)	„Prekė, kurios turinys ir kokybė priklauso nuo paslaugos, jos vartotojo ir kitų aplinkybių.“
Kotler ir Keller (2007)	„Paslauga – tai bet koks nematerialus veiksmas ar darbas, kurį viena šalis gali pasiūlyti kitai, tačiau jis nesuteikia jokios apčiuopiamos savybės.“
Pranulis ir kt. (2008)	„Paslauga – tai daiktinės formos neturinti prekė, kurios gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu.“
Skačiauskienė ir Vestertė, (2018)	„Paslaugos – tai veikla, nauda ar vartotojo pasitenkinimas, kurie yra parduodami arba teikiami kartu su prekių pardavimu.“

Nors visi apibrėžimai vienas nuo kito skiriasi, bet juose pastebima bendrų bruožų. Iš 1 lentelėje pateiktų paslaugos apibūdinimų galima išskirti visų apibrėžčių bendrąsias savybes. Dauguma autorių savo apibrėžimuose paminėjo paslaugos „vartotoją“ arba „paslaugos pirkėją“. Tai rodo, kad be paslaugos vartotojo paslauga negali būti teikiama. Taip pat autoriai nurodo, kad paslauga yra nematerialus daiktas ar nemateriali prekė, kuri yra skirta atliepti vartotojų poreikius. Šie bruožai taip pat nurodo, jog paslaugos yra orientuotos į paslaugas gaunantį objektą – paslaugos vartotoją ir jo

norus. Taigi, galima daryti išvadą, kad paslauga nėra materialus daiktas, neturi fizinės formos, yra pritaikyta pagal paslaugos gavėjo poreikius ir paslaugos procesas negali egzistuoti be paslaugos vartotojo dalyvavimo. Kaip ir be paslaugos vartotojo, taip ir be paslaugos teikėjo paslaugos teikimo procesas neįmanomas. Dėl to kai kurie autoriai įvardija dviejų šalių sąveiką paslaugos teikimo proceso metu.

Dauguma mokslininkų sutaria, kad paslaugos turi keturias pagrindines paslaugų savybes. Autoriai Madzik'is ir Harnciar'as (2015), Satpathy, Patnaik'as ir Kumar'as (2017), Tešic (2020), išskiria šias:

1. *Neapčiuopiamumą;*
2. *Neatskiriamumą;*
3. *Heterogeniškumas;*
4. *Tinkamumą naudoti.*

Satpathy ir kt. (2017) neapčiuopiamumą įvardija, kaip didžiausią skirtumą tarp paslaugų ir fizinių produktų. Neapčiuopiamumas rodo, kad paslauga nėra materialus daiktas ir jos neįmanoma paliesti. Kadangi, paslaugų negalima nei pamatyti, nei paliesti, skirtingai nei fizinių daiktų, prieš įsigyjant paslaugą neįmanoma pamatyti jos dizaino, savybių ir kokybės.

Moker, Brosi ir Welpė (2020) neatskiriamumą apibrėžia, kaip paslaugos vartojimo ir gamybos procesų vyksmą tuo pačiu metu. Ši savybė susieta su fiziniu paslaugos vartotojo ir teikėjo buvimu paslaugos teikimo vietoje. Jeigu paslaugos vartotojo ir paslaugos teikėjo nėra paslaugos teikimo vietoje, paslauga negali būti nei gaminama, nei vartojama.

Qian'as, Liu, Pan'as (2022) heterogeniškumą apibūdina, kaip veiksnį, nuo kurio priklauso teikiamos paslaugos kokybė. Heterogeniškumas yra visuma veiksmų, kuriuos atlieka paslaugos teikėjas, siekdamas visuose savo paslaugų teikimo vietose užtikrinti vienodą paslaugų kokybę. Heterogeniškumo veiksnys nusako, kad skirtingose vietose, skirtingi paslaugų teikėjai gali teikti tą pačią paslaugą ir dėl to paslaugos kokybė gali skirtis.

Paslaugų tinkamumo naudoti savybė apima paslaugos naudojimo terminą. Satpathy ir kt. (2017) pažymi, kad paslaugų nėra galimybės saugoti ar sandėliuoti. Paslauga teikiama ir vartojama tuo pačiu metu. Ši savybė skiria paslaugas nuo prekių, kurioms gali būti numatytas tam tikras galiojimo terminas.

Aukščiau aprašytos paslaugų savybės dažniausiai įvardijamos literatūroje, kaip pagrindines. Tačiau įvairūs autoriai išskiria nemažai kitų savybių, kurios būdingos tam tikroms paslaugoms, priklausomai nuo autoriaus analizuojamos paslaugos perspektyvos. Paslauga gali būti analizuojama iš paslaugos teikėjo arba iš paslaugos vartotojo pozicijos. Abi šios perspektyvos kardinaliai skiriasi. Dėl to autoriai gali išskirti skirtingas paslaugų savybes, svarbius aspektus ir paslaugų bruožus. Galima sakyti, kad tai priklauso nuo autorių tyrimo krypties ir požiūrio į analizuojamas paslaugas.

Viešąsias paslaugas gali gauti visi piliečiai, nepriklausomai nuo jų materialinės padėties, gyvenamosios vietos, amžiaus ar kitų veiksnių. Šios viešųjų paslaugų savybės sudaro vartotojams lengvą prieinamumo galimybę ir paprastą paslaugų pasiekiamumą. Viešosios paslaugos, atliepančios visuomenės interesą, yra gerai funkcionuojančios nacionalinės valstybės sudedamoji dalis (Kallhoff, 2021). Aptariant viešųjų paslaugų ypatybes būtina pažymėti, kad viešosios paslaugos yra paslaugos, suteikiamos gyventojams, o ne prekės ar produktai. Paslaugos, kurios skirtos patenkinti visuomenės



poreikius įvairiose srityse, dažnai yra teikiamos savivaldybių kontroliuojamų ar viešųjų įstaigų. Kaip teigia Anttonen'as ir Sipila (2014) kiekviena valstybė turėtų organizuoti viešųjų paslaugų teikimą, kad išlaikytų savo veiklos tęstinumą ir pajėgumą. Galima paminėti tokias visuomeninės paslaugas, kuriomis kasdien naudojasi didelis skaičius piliečių ir paslaugos prieinamumas nesumažėja, kaip vandentiekis, kelių infrastruktūra, gatvių apšvietimas ir daug kitų paslaugų, be kurių kasdienis gyvenimas neišsivaizduojamas.

Nors visuomenines paslaugas gauti gali visi piliečiai, bet sudėtinga paskaičiuoti tokių paslaugų kainą. Kadangi, viešųjų paslaugų teikimo kaštus suskaičiuoti sudėtinga, kaip teigia Pareigienė ir Kuliešis, (2013, p. 69) „rinkos sąlygomis teikti viešąsias paslaugas neapsimokėtų, nes nebūtų įmanoma padengti teikimo sąnaudų“. Kallhoff'as (2021) nurodo, kad viešosios paslaugos nepritaikytos rinkos tipui, bet jos ypač naudingos visuomenei. Viešųjų paslaugų teikimas yra viena iš svarbiausių valstybinių funkcijų, kad šalies gyventojai galėtų patenkinti savo būtiniausias reikmes. Kadangi, viešųjų paslaugų teikimas nėra pelningas, aprūpinimą ir šių paslaugų teikimą užtikrina valstybė.

Apžvelgus paslaugų ir viešųjų paslaugų kontekstus galima išskirti pagrindinius viešųjų paslaugų ir paslaugų skirtumus. Pareigienė ir Kuliešis (2013) nurodo, kad viešosios paslaugos išsiskiria tokiomis savybėmis:

1. *Nekonkurentiškumas*;
2. *Neatskiriamumas*.

*Nekonkurentiškumas* lemia tai, jog visi piliečiai turi teisę gauti ir naudotis viešosiomis paslaugomis, neatsižvelgiant į tokios paslaugos savikainą, kaštus ir kitus ekonominius faktorius. Šių paslaugų teikimas nesiremia finansine nauda. Dėl to konkurencijos galimybė šių paslaugų kontekste yra atmetama. Svarbiausia - atliepti viešąjį interesą ir suteikti kokybiškas paslaugas. *Neatskiriamumo* požymis nurodo, kad viešosios paslaugos negali būti atribotos nuo viešąsias paslaugas teikiančių įstaigų. Iš Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos 2020 metų pateikiamos ataskaitos galima išryškinti dar vieną viešosios paslaugos savybę. Viešosios paslaugos įpatybė ta, kad jos nėra skirtos individualiam vartojimui, nes tą pačią viešąją paslaugą, tuo pačiu metu gali naudoti ir kiti asmenys (VRM, 2020).

Viešosios paslaugos turi visoms paslaugoms būdingų bruožų, tačiau nėra visiškai tapačios toms paslaugoms, kurias teikia privatus sektorius. Skirtingi viešųjų ir privačiųjų paslaugų bruožai lemia aukštą viešųjų paslaugų pasiekiamumą. Nors viešųjų paslaugų teikimas nėra ekonomiškai naudingas, bet jomis besinaudojantys visuomenės nariai privalo tokias paslaugas gauti. Dėl to visos viešosios paslaugos yra orientuotos į paslaugų gavėjus, negaunant finansinės naudos. Siekiant maksimaliai užtikrinti piliečių poreikius ir atliepti visuotinį interesą valstybinės instancijos kontroliuoja visuomeninių paslaugų teikimą.

## **1.2. Paslaugos gavėjo ir teikėjo sąveika viešosios paslaugos teikimo procese**

Modernėjant visuomenei ir keičiantis piliečių poreikiams paslaugų vartotojų įsitraukimas ir dalyvavimas paslaugos teikimo procese auga. Paslaugos vartotojas yra tas veiksnys, kuris inicijuoja paslaugos teikimo procesą. Viešoji paslauga atsiranda tuomet, kai vartotojas kreipiasi į paslaugos teikėją tam tikru klausimu. Be šio veiksmo nebūtų galimybės atsirasti pačiai viešajai paslaugai. Siekiant teikti ir gauti kokybiškas viešąsias paslaugas būtinas paslaugos teikėjo ir paslaugos vartotojo dalyvavimas bei bendradarbiavimas svarbiausiais aspektais. Kadangi, paslaugos teikimas ir

vartojimas neįmanomas be paslaugos teikėjo ir gavėjo sąveikos, šiame poskyryje bus aptariamas viešųjų paslaugų teikėjo ir gavėjo bendradarbiavimas.

Sėkmingai veikiančios organizacijos vartotojų poreikius ir lūkesčius vertina, kaip svarbiausią aspektą, ir orientuoja savo veiklą pagal vartotojų poreikius ir lūkesčius taip pat nepamiršdamos patenkinti ir kitus būtinuosius reikalavimus (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010). Autorės Grigaliūnaitė ir Pilelienė (2014, p. 70) pažymi paslaugos vartotojų svarbą: „Suvokiant vartotojų reikšmę organizacijos sėkmei, tarp labiausiai pasaulyje paplitusių tyrimų yra vartotojų pasitenkinimo ir paslaugų kokybės tyrimai.“ Šie teiginiai parodo, kad paslaugos vartotojo dalyvavimą viešosios paslaugos teikime galima vertinti, kaip labai reikšmingą veiksnį. Pirmiausia, viešųjų paslaugų teikimas priklauso nuo vartotojų poreikių. Antra – pačios paslaugos kokybė priklauso nuo paslaugos vartotojų lūkesčių. Teikiamų viešųjų paslaugų kiekis tiesiogiai priklauso nuo paslaugos vartotojų noro naudoti paslaugas. Už paslaugos kokybę tiesiogiai atsakingas viešąsias paslaugas teikiantis subjektas (paslaugos teikėjas). Nesant vartotojų norui gauti viešąją paslaugą, o paslaugos teikėjui teikiant prastos kokybės viešąsias paslaugas negali susidaryti viešosios paslaugos teikimo ir gavimo procesas.

Brandsen'as, Verschuere'is, Steen'as (2018) teigia, kad pati paslauga nėra vertinga, tai procesas, kurio metu paslaugos vartotojas ir paslaugos teikėjas bendrai sukuria vertę per bendrą gamybą. Dėl to viešųjų paslaugų kokybei įtakos turi paslaugų teikėjų bei paslaugų vartotojų sąveikos procesas. Kaip pabrėžia Osborn'as (2018) viešųjų paslaugų teikimo procese pažymima paslaugos vartotojo, kaip bendraautorius ir vertės kūrėjo reikšmė. Paslaugos vartotojo dalyvavimo paslaugos teikimo procese svarba, atsiranda dėl kintančių vertybių ir požiūrio, taip pat iš mokslinių tyrimų, rodančių teigiamas pasekmes (Jones, Jess ir Schon, 2021). Tiriant viešąsias paslaugas svarbu paminėti, kad vartotojas yra tiesioginis paslaugos teikimo proceso dalyvis. Proceso metu vartotojas vertinamas, kaip klientas (ar net bendradarbis), kuris, mokėdamas mokesčius valstybei, iš jos reikalauja ir kokybiškų viešųjų paslaugų suteikimo (Nabachi, Sancino, Sicilia, 2017). Tačiau paslaugos vartotojas gali būti ne tik vienas asmuo, tai gali būti asmenų grupė ar asmenį atstovaujantis įgaliotas asmuo. Tokias atvejais, kai paslaugos teikimo procese dalyvauja ne vienas vartotojas, paslaugos kokybę įvertinti yra dar sudėtingiau. Taigi, paslaugos tiekėjo ir vartotojo sąveika ir sudaro viešosios paslaugos teikimo procesą.

Nabachi ir kt. (2017) nurodo, kad paslaugos teikimo proceso dalyviai yra du: viešoji įstaiga ir paslaugos vartotojas. Viešajai įstaigai atstovauja ir viešąsias paslaugas teikia – valstybinių įstaigų darbuotojai arba valstybės tarnautojai. Autoriai nurodo, kad paslaugos vartotojai galėtų būti suskirstyti į kelias grupes tokias, kaip: piliečius, klientus ir pirkėjus. Reikia pažymėti, kad nors ir išskyrus paslaugos vartotojus į grupes jų funkcijos paslaugų teikimo procese nesikeičia.

Trischler'is, Dietrich'as ir Rundle-Thiele (2019) savo darbe išryškina paslaugos vartotojo įtaką viešųjų paslaugų teikimo procese, nes paslaugos vartotojas leidžia ištirti problemas, rasti sprendimus daugiašalėse paslaugų teikimo sistemose. Tai reiškia, kad atsižvelgdamas į paslaugos vartotojų nuomonę, paslaugos teikėjas gali suprasti paslaugos teikimo proceso spragas, tobulinti paslaugos teikimo proceso etapus. Viešosios paslaugos teikimą Osborn'as, Radnor'as, Strokosch'as, (2016) vertino, kaip paslaugos vartotojo ir paslaugos teikėjo bendradarbiavimo koncepciją ir išskyrė šiuos sąveikos procesus:

- „*Bendras kūrimas*“ – bendras kūrimas įtraukia suinteresuotąsias šalis dar prieš apibrėžiant problemą, kai suinteresuotosios šalys (pvz., tiekėjai ir vartotojai) gali bendradarbiauti ieškamos naujų bendrų vertybių ir abipusės naudos ieškant sprendimų (Vargas, Whelan, Brimblecombe, Allender, 2022);
- „*Bendra gamyba*“ – savanoriškas ar nesavanoriškas viešųjų paslaugų vartotojo dalyvavimas bet kuriame viešųjų paslaugų kūrimo, valdymo, teikimo ir (arba) vertinimo procese;

Vargas ir kt. (2022, p. 2) prie šių paslaugos vartotojo ir paslaugos teikėjo sąveikos procesų pridėjo dar vieną bendradarbiavimo grupę – „*bendrasis projektavimas*“ – šis procesas apibrėžiamas, kaip aktyvus paslaugų vartotojų ir paslaugų teikėjų bendradarbiavimas identifikuotoms problemoms spręsti. Tokios sąveikos metu yra žinomi veiksniai, kurie lemia paslaugos proceso kokybės prastėjimą. Trischler'is ir kt. (2019, p. 612) savo tyrimuose konstatuoja: „Bendrojo projektavimo rezultatai nebuvo rinkos sprendimai, tai buvo paslaugos vartotojų idėjos, kuriomis tyrėjų komanda ir paslaugų projektuotojai turėtų remtis konsultuodamiesi su suinteresuotosiomis šalimis (pvz., valdžios instancijomis ar politikais), atsakingomis už galutinės paslaugos sukūrimą ir įgyvendinimą.“ Mokslininkų keliamos abejonės rodo, kad „bendrojo projektavimo“ idėja teorijoje gali būti aptariama, tačiau praktikoje sukurti paslaugos dizainą remiantis tik paslaugos vartotojų norais sunkiai įmanoma.

Pagal šiuos autorių paslaugų vartotojo ir paslaugų teikėjo ryšius vienu koncepcijų atveju paslaugos vartotojas savanoriškai dalyvauja procese, kitų – nesavanoriškai. Taip pat skiriasi ir paslaugos vartotojų įsitraukimas kiekviename etape. Paslaugos gavėjo ir teikėjo sąveika ir bendradarbiavimas kiekviename viešosios paslaugos teikimo procese yra nevienodas. Kitaip sakant, vartotojas gali būti aktyvus arba pasyvus paslaugos teikimo dalyvis (Raipa ir Petukienė, 2009). Vienose paslaugose aktyvus vartotojo dalyvavimas yra būtinas, o kitose – ne. Dėl to paslaugos teikėjas turi koordinuoti ir užtikrinti reikiamą bendradarbiavimą su paslaugos vartotoju. Tik sąveikaujant vartotojui ir paslaugos teikėjui bus kuriama abipusė vertė. Geriau suprasti paslaugos vartotojų įsitraukimą į viešosios paslaugos teikimo procesą padeda Raipa ir Petukienė (2009) išskirdami tris lygius:

1. *Žemas*, kai vartotojas dalyvauja teikiant paslaugą. Šio proceso metu reikalingas tik fizinis vartotojo dalyvavimas paslaugos teikimo metu. Paslaugas teikiantys darbuotojai atlieka visą paslaugos teikimo procesą. Tai galėtų būti pačios paprasčiausios paslaugos, kaip pažymos išrašymas;
2. *Vidutinis*, kai vartotojas reikalingas kuriant paslaugą. Paslaugos gavėjas pateikia informaciją, jis veikia, kaip konsultantas, kokybės vertintojas. Vertina paslaugą, jos suteikimo kokybę (gerai ar blogai paslauga suteikta), bendrauja su kitais potencialiais vartotojais, siūlo proceso tobulinimo idėjas. Tokioms paslaugos gali būti priskirtos paslaugos, kurioms būtinas vartotojo indėlis, tam tikrų dokumentų kopijų pateikimas, formų pildymas, pavyzdžiui gyvulių deklaracijos pateikimas;
3. *Aukštas*, kai vartotojas kartu su paslaugos teikėju kuria paslaugą. Vartotojas bendradarbiauja su paslaugų teikėju, vertina paslaugų poreikį, jis laikomas bendru paslaugos kūrėju. Intensyvus vartotojo dalyvavimas skatina paslaugos pritaikymą individualiems poreikiams. Tokia sąveika galėtų būti tarp daktaro ir paciento, siekiant sukurti tinkamą ligos gydymo sistemą.

Vienų paslaugų teikimo metu vartotojui tenka tik ateiti į įstaigą, o gaunant kitas paslaugas ilgai bendradarbiauti su paslaugos teikėju, pildyti formas, teikti informaciją. Paslaugos vartotojo įsitraukimas į paslaugos teikimo procesą svarbus formuojant pačios paslaugos kokybę bei atliepiant vartotojo lūkesčius. Be abiejų subjektų, vartotojo ir teikėjo sąveikos, viešosios paslaugos teikimas nebūtų galimas. Abiem subjektams dalinantis informacija, bendradarbiaujant bendrai kuriama viešoji

paslauga. Tai reiškia, kad už viešųjų paslaugų kokybę, tam tikrais aspektais, atsakingas ir vartotojas, ir paslaugos teikėjas.

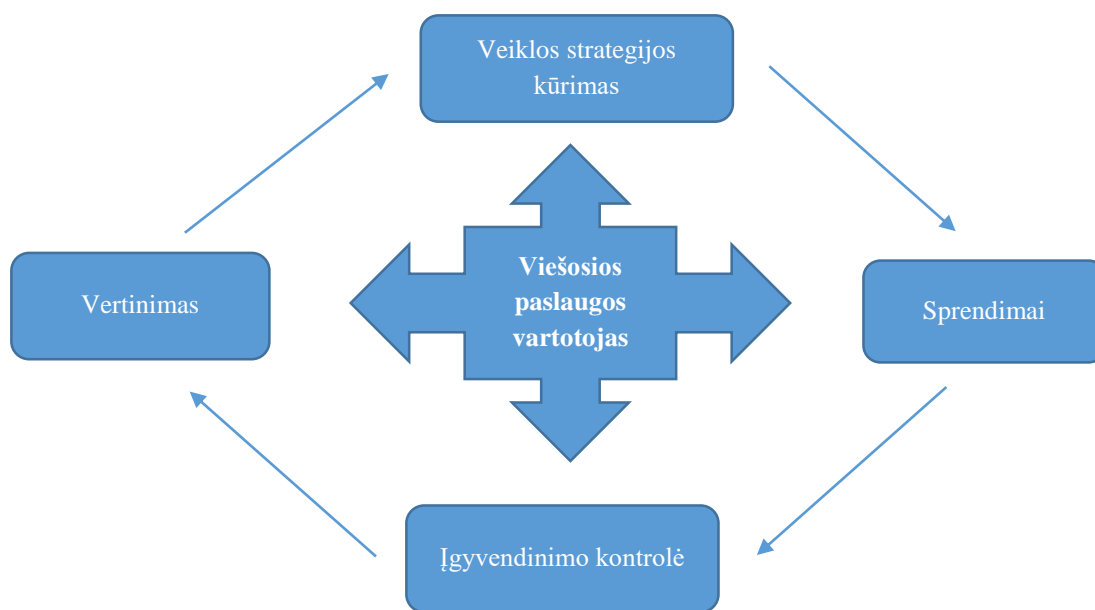
Paslaugos teikėjo ir vartotojo kontakto metu yra sukuriama viešoji paslauga, kuri nėra materialus reiškiny. Paslauga sukuria tam tikrą, ne materialinę, vertę paslaugos gavėjui. Atkreipdami į tai dėmesį autoriai Osborn'as, Radnor'as, Strokosch'as (2016) mano, kad paslaugos vartotojų ir teikėjų bendradarbiavimas yra neatsiejamas nuo viešųjų paslaugų teikimo proceso ir išskiria keturis vertės tipus, kurie yra kuriami viešųjų paslaugų teikimo metu:

- *I tipas* – bendras vertės kūrimas tenkinant individualų socialinį poreikį;
- *II tipas* – bendras vertės kūrimas tenkinant bendruomenės poreikius prisidedant prie visuomenės gerovės;
- *III tipas* – bendras vertės kūrimas dėl individualios gerovės, sukurtos per I arba II tipo vertės kūrimą;
- *IV tipas* – vykdam bendrą veiklą, kuria kartu sukuriamas gebėjimas spręsti problemas ateityje.

Taigi, galima daryti išvadą, kad kuriant viešąją paslaugą joje svarbų vaidmenį atlieka tiek vartotojas, tiek paslaugos teikėjas. Viešosios paslaugos teikimo metu sukurta vertė yra svarbi visai visuomenei. Idealiu atveju bendras paslaugos kūrimas yra laikomas visą apimančiu konstruktu, kuris apibrėžiamas kaip aktyvus suinteresuotųjų šalių dalyvavimas, pradedant nuo problemų ar poreikių tyrimo ir išsakymo iki sprendimų kūrimo, įgyvendinimo ir vertinimo (Vargas ir kt., 2022). Tuo tarpu Poškuvienė ir kt. (2022, p. 286) mano, kad: „svarbiausia paslaugų teikimo metu paslaugų teikėjui suprasti ir spręsti paslaugų vartotojo problemas, o sąžiningumas ir atvirumas padeda kurti abipusį bendradarbiavimo ryšį“. Paslaugos vartotojų lūkesčių ir poreikių žinojimas turi didelę svarbą paslaugų teikimo proceso vystymuisi, paslaugos kokybei. Taigi, iš literatūroje pateikiamos informacijos galima suprasti, kad paslaugos teikėjas turi skatinti paslaugų vartotojo norą bendradarbiauti ir siekti, kad vartotojas aktyviai dalyvautų paslaugų teikimo procese. Nes paslaugos gavėjui efektyviai dalyvaujant ir vertinant paslaugos teikimo procesą, paslaugos vartotojas gali suprasti savo klaidas, pradėti teikti kokybiškesnes paslaugas, jas pritaikyti vartotojų poreikiams. Svarbiausia paslaugų teikime - dėmesys paslaugos vartotojui ir jo problemų sprendimui (Trischler ir kt., 2019). Paslaugos gavėjas yra tas aspektas kuriam paslauga yra skirta ir paslaugos vartojimas turi būti patogus. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove aprašoma paslaugų vartotojo dalyvavimo svarba viešosios paslaugos teikimo metu bei vertinant paslaugos kokybę. Vartotojų dalyvavimo schema pateikta 1 pav.

Kintant požiūriui į paslaugos teikimo procesus, paslaugos vartotojas nebetraktuojamas, kaip pasyvus veikėjas. Paslaugos vartotojui skiriama svarbi vieta priimant sprendimus, vertinant paslaugą ir procesus. Paslaugos vartotojo nuomonė yra labai svarbi net ir prieš pradedant vartoti paslaugą, nes paslaugos teikėjas, norėdamas teikti viešąsias paslaugas, pirmiausia turi įsitikinti ar jo paslaugos yra reikalingos vartotojams. Dėl to paslaugos teikėjas turi atkreipti dėmesį į tikslines paslaugų vartotojų grupes bei jų išsakomas nuomones paslaugos teikimo klausimais. Kaip parodyta 1 pav. vartotojo dalyvavimas turi įtakos ne tik paslaugos vertinimui, bet gali reikšmingai prisidėti prie sprendimų priėmimo, viešosios įstaigos veiklos strategijos kūrimo ir veiklos įgyvendinimo kontrolės etapų

tobulinimo. Paslaugos teikėjas atsižvelgęs į vartotojų išsakytas nuomones, visuose etapuose gali padaryti reikšmingus pakeitimus, taip pritaikydamas paslaugą patogiam paslaugos vartojimui.



**1 pav.** Paslaugų vartotojų dalyvavimas viešosios paslaugos ciklo etapuose (sudaryta pagal Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovą, 2010)

### 1.3. Viešųjų paslaugų kokybės kriterijai vartotojų požiūriu

Viešosios paslaugos yra labai reikšmingos kasdieniame žmonių gyvenime. Todėl šiuolaikinė visuomenė reikalauja vis didesnio viešųjų įstaigų našumo ir kokybiškesnių paslaugų teikimo. Paslaugas teikiančios įstaigos vis labiau siekia patenkinti piliečių ir visuomenės grupių poreikius. Modernėjant visuomenei piliečiai labiau įsitraukia į paslaugų vertinimo mechanizmą, siekdami geresnės paslaugos kokybės.

Paslaugų kokybės vertinimas yra gana sudėtingas procesas manoma, kad tai gali lemti specifinės viešųjų paslaugų savybės – nematerialumas, nepastovumas, nepatvarumas, individualumas ir nuosavybės nebuvimas (Midor ir Kučera, 2018). Siekiant didesnio viešųjų įstaigų efektyvumo, vartotojų nuomonės išsakymas yra labai reikšmingas paslaugų kokybę lemiantis veiksnys. Norint aptarti viešųjų paslaugų kokybinius kriterijus vartotojų požiūriu, reikia išsiaiškinti kokybinės sąvokos apibrėžtį. Kokybinis faktorius yra vienas iš pagrindinių viešųjų paslaugų vertinimo kriterijų, kuris, mokslininkų teigimu, gali reikšmingai pagerinti paslaugų vartotojų pasitenkinimo paslaugomis lygį. 2 lentelėje pateikiamos įvairių autorių kokybės apibrėžtys.

**2 lentelė.** Kokybės sąvokos apibrėžtys (sudaryta autorės pagal Atsan, 2015; Brazienė ir Merkys, 2015; Carvalho ir Brito, 2012; Tešic, 2020; Trakšėlysis ir Martišauskienė, 2016; Žičkienė ir Dasevskienė, 2009)

Autoriaus pavardė ir metai	Kokybės apibrėžtis
Abbasi-Moghaddam ir kt. (2019)	Kokybė apibūdinama, kaip paslaugos vartotojų sprendimas arba bendras požiūris į teikiamas paslaugas ir nurodo skirtumą tarp paslaugos vartotojų turimų lūkesčių ir teikiamos paslaugos suvokimo.
Ayalew ir kt. (2017)	Tai teigiamas jausmas, kurį patiria vartotojai, pasinaudoję paslauga.

Atsan (2015)	Vartotojų pasitenkinimas - tai psichologinė emocija, kylanti dėl to, kad vartotojas naudojasi produktu ar paslauga.
Carvalho ir Brito (2012)	Tai visuma, ką piliečiai mano apie gautų viešųjų paslaugų kokybę.
Tešic (2020)	Kokybė yra tai, kas paslaugos vartotojui kelia pasitenkinimą.
Trakšėlys, Martišauskienė (2016)	Kokybė tai procesas, savybių visuma, tenkinanti kiekvieno vartotojo individualius poreikius, lūkesčius.
Žičkienė ir Dasevskienė (2009)	Tai tobulumo simbolis, kuris grindžiamas sisteminiu požiūriu, apimančiu vadovavimą, strateginį planavimą, vartotojų ir rinkos tikslus, informaciją ir analizę, darbuotojų pasitenkinimą ir veiklos rezultatus.

Pagal pateiktus paslaugos kokybės apibrėžimus matyti, kad kokybė įvardijama, kaip veiksmų visuma, o ne kaip atskiras objektas. Kokybė atspindi vartotojų pasitenkinimą, proceso tobulumo lygį ir vertinama ar atitinka vartotojų lūkesčius. Iš esmės kokybės apibrėžimai nėra kardinaliai skirtingi, visi autoriai leidžia suprasti, kad kokybė yra orientuota į paslaugos vartotoją ir jo potyrius paslaugos teikimo procese. Tik paslaugos vartotojo nuomonė apie gautos paslaugos kokybę gali parodyti paslaugos teikėjui ar teikiama paslauga atitinka vartotojų lūkesčius.

Kaip teigia Poškuvienė ir kt. (2022, p. 287) „Paslaugos kokybė yra svarbi tema viešajame ir privačiajame, verslo ir paslaugų sektoriuose, tai yra laipsnis, kuriuo paslauga atitinka arba viršija paslaugos vartotojų poreikius ir lūkesčius.“ Todėl atliekami viešųjų paslaugų vertinimai ir analizuojamos paslaugos vartotojų patirtys bei lūkesčiai. Ayalew‘as ir kt. (2017) mano, kad paslaugų kokybės vertinimas rodo atotrūkį tarp lūkesčių ir realios patirties, susijusios su suteiktomis paslaugomis, paslaugų vartotojų požiūriu. Įstaigos, teikiančios viešąsias paslaugas, turėtų vertinti vartotojų pasitenkinimą paslauga, kaip vieną iš svarbiausių paslaugos rodiklių. Kaip teigia Midor ir Kučera (2018) vartotojų kokybės vertinimas turėtų būti matuojamas skirtingais kokybiniais požymiais ir aspektais, kad būtų sukurtas pagrindas kokybės gerinimui. Paslaugos vertinimas leidžia vartotojui pasijusti svarbiu ir prisidėti prie paslaugos kokybės gerinimo proceso. Tokiu būdu paslaugos teikėjas sužino vartotojų lūkesčius ir gali prisitaikyti.

Kokybė reiškia paslaugos gavėjo suvokiamą pasitenkinimo lygį, kurį paslauga suteikia vartotojui (Atsan, 2017). Kai paslaugos vartotojo lūkesčiai yra patenkinami, paslauga vertinama gerai. Paslaugos kokybė gali būti vertinama keliais požiūriais: iš paslaugų teikėjo prizmės arba iš paslaugų vartotojo prizmės. Kokybę vertinant paslaugų teikėjui, atsižvelgiama į įstaigos vidinius procesus, normatyvų įgyvendinimą. Paslaugos vartotojų suvokimas apie paslaugų kokybę atlieka svarbų vaidmenį siekiant vartotojų pasitenkinimo (Atsan, 2017). Kai kokybę vertina ir nustato vartotojas: „viešųjų paslaugų kokybės samprata integruoja daugybę skirtingų elementų, o viešųjų paslaugų vartotojai skiria prioritetą skirtingoms kokybės dimensijoms (Urvikis, 2014, p. 291). Paslaugos kokybės vertinimas, vartotojų požiūriu, gali susidėti iš keleto veiksnių. Tai gali būti paslaugos teikėjas, jo kompetencija, vartotoją supanti aplinka, laikas, per kurį paslauga gaunama ir daug kitų veiksnių, su kuriais vartotojas susiduria paslaugos teikimo metu.

Kokybinis paslaugų vertinimas ir supratimas priklauso ir nuo asmens, kuris atlieka paslaugos vertinimą (Midor ir Kučera, 2018). Kaip teigia Kazlauskienė ir Pusvaškytė (2013, p. 313) „vartotojas vertina paslaugos kokybę atsižvelgdamas ne tik į rezultato kokybę, bet ir į paslaugos teikimo procesą“. Svarbus faktas ir tai, kad kuo vartotojas daugiau žino apie paslaugą, tuo kritiškiau gali vertinti gautos paslaugos kokybę. Tai reiškia, kad tą pačią viešąją paslaugą vartotojai gali vertinti visiškai priešingai, nes jų žinios, patirtys ir lūkesčiai skiriasi. Šią specifiką aprašo Carvalho ir Brito

(2012) autoriai ir lygina vartotojų paslaugos kokybės suvokimą, jų lūkesčius, kurie gali atsirasti dėl turimos ankstesnės patirties. Taip pat šie autoriai išsako nuomonę (Carvalho ir Brito, 2012), kad emocijos daro svarbią įtaką kiekvienos paslaugos vertinimui. Dėl to Urvikis (2016, p. 38) iškelia problemą: „Ar kokybė gali būti vertinama objektyviai, jei kiekvienas viešųjų paslaugų vartotojas kokybę supranta subjektyviai?“ Siekiant objektyviai įvertinti viešųjų paslaugų kokybę, būtina remtis tam tikrais viešųjų paslaugų vertinimo kriterijais. Taip būtų išvengiama labai plataus asmeninio vartotojų vertinimo įvairiais rakursais, o rezultatai būtų tikslesni ir patikimesni. Autoriai Pakurar‘as, Haddad‘as, Nagy, Popp or Oláh‘as (2019) siūlo aštuonias paslaugų kokybės dimensijas pagal kurias paslaugos vartotojas galėtų įvertinti gautos paslaugos kokybę:

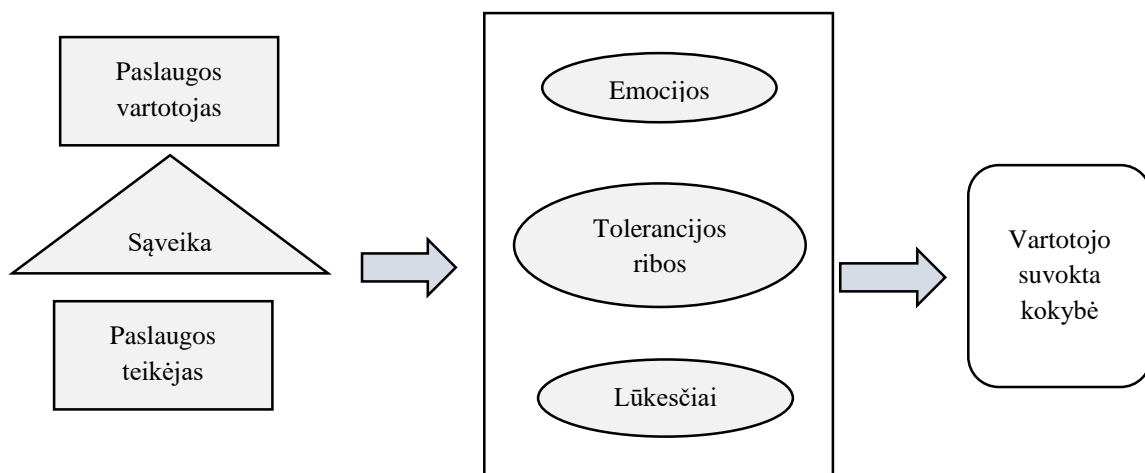
1. Patikimumas – reiškia, kad paslauga teikiama nustatytu laiku ir sąžiningai, proceso metu nedaromos klaidos.
2. Atsakomybė – susijusi su darbuotojų pasirengimu teikti paslaugas. Apima paslaugų teikimo savalaikiškumą, greitą aptarnavimą.
3. Kompetencija – viešosios įstaigos personalo paslaugų teikimui reikalingų įgūdžių ir žinių turėjimas.
4. Prieinamumas – lengvai pasiekiamą ir gaunama viešoji paslauga (patogi paslaugų teikimo vieta, patogus įstaigos darbo laikas ir kt.)
5. Bendravimas – maloni ir vartotojui suprantama paslaugos teikėjo kalba, visų paslaugos etapų išaiškinimas, konsultavimas.
6. Pasitikėjimas – kai paslaugos gavėjas žino, kad jo interesus paslaugos teikėjas iškelia aukščiausiai.
7. Saugumas – vartotojo laisvė nuo pavojaus, rizikos ar abejonių. Šis kriterijus apima fizinį saugumą, duomenų konfidencialumą.
8. Apčiuopiamumas – apima paslaugos vartotojui svarbias fizines detales (personalo išvaizdą, paslaugai teikti naudojamos įrangos kokybę, paslaugos vartotojų skaičių įstaigoje).

Torrao-Pinheiro (2022) savo darbe pastebi, kad paslaugų kokybės suvokimą sudaro du veiksniai:

- *Apčiuopiamos paslaugos savybės;*
- *Interaktyvios personalo teikiamos paslaugos.*

Pagal tai galima sakyti, kad paslaugos vertinimui įtakos turi daug veiksnių: personalas, jo kompetencija, pačios paslaugos savybės, paslaugos suteikimo laikas ar pasiekiamumas. Paslaugos vartotojas atsižvelgdamas į visus šiuos veiksnius ir palygindamas savo poreikius bei lūkesčius su gauta paslaugos verte, įvertina paslaugos kokybę.

Suprasti, kaip ir kada susiformuoja vartotojų paslaugų vertinimas, padeda autoriai Carvalho ir Brito (2012), kurie sudarė *vartotojų požiūrio į paslaugų kokybės* schemą (2 pav.). Paslaugos vartotojui sąveikaujant su paslaugos teikėju prasideda paslaugos teikimo procesas. Nuo to momento, kai vartotojas kreipiasi į teikėją ir prasideda jų sąveika, vartotojas pradeda vertinti gaunamą paslaugą. Kaip autoriai nurodo, paslaugos kokybės galutiniam vertinimui įtakos turi: vartotojo patirtos emocijos, lūkesčiai, vartotojo tolerancijos ribos. Visi šie veiksniai turi įtakos paslaugos teikimo proceso vertinimui ir galutiniam paslaugos vartotojo kokybės suvokimui.



**2 pav.** Vartotojų požiūrio į paslaugų kokybę schematiskas vaizdavimas (sudaryta pagal Carvalho ir Brito, 2012)

Savo ruožtu Azzari, Wagner'is – Mainardes'as, Beirutha, Costa (2021) paslaugų kokybės suvokimą skiria į dvi grupes: šiaurietiškąją ir amerikietiškąją. Šiaurietiškoji nagrinėja, kokias paslaugas vartotojai gauna ir kaip jas gauna, pabrėžiant, kad kokybės suvokimas yra vartotojo ir paslaugų teikėjo sąveikos rezultatas. Amerikietiškoji – daugiausia dėmesio skiria paslaugos tiekimo proceso mechanizmams, vartotojų kokybės suvokimui, kurį suformuoja paslaugos teikimas. Šiaurietiškas kokybės suvokimas orientuotas į paslaugos vartotojo ir paslaugos teikėjo sąveiką, taip pažymint abiejų subjektų svarbą paslaugos teikimo procese. Amerikietiškas kokybės suvokimas galėtų būti skirtas paslaugas teikiančios įstaigos vidiniams paslaugų kokybės vertinimams atlikti.

Vieningos viešųjų paslaugų vertinimo sistemos šiuo metu nėra. Pagal pateikiamus kokybės vertinimo kriterijus tikrąją paslaugų kokybę nustatyti labai sudėtinga. Nesvarbu kokiais kriterijais paslauga vertinama, didžiausią įtaką paslaugos vertinimo rezultatui turės asmenės vartotojo patirtys. Pasak, Midor ir Kučera (2018) kadangi, kiekvienas vartotojas turi skirtingus lūkesčius, vertinimo kriterijus, supratimą, pageidavimus, paslaugų vertinimai gali būti labai skirtingi. Vertinimui įtakos gali turėti ir išankstinė nuomonė apie paslaugas teikiančią įmonę, jos reputaciją. Jeigu pilietis neigiamai vertina visas viešąsias įstaigas, vietos savivaldą, tai gali daryti neigiamą įtaką ir galutiniam viešųjų paslaugų vertinimui.

#### **1.4. Viešųjų paslaugų vertinimo metodologija**

Moksliniai tyrimai yra vienas iš plačiausiai naudojamų tyrimų metodų, norint pagilinti žinias tam tikrais klausimais. Visos viešosios paslaugos yra vertinamos ne tik mokslininkų, bet ir paslaugų vartotojų, siekiant surinkti naujausias žinias. Vertinti galima: paslaugų pasiekiamumą, kokybę, kaštus, laiko tarpą per kurį paslauga suteikiama ir kitas paslaugų savybes. Ne išimtis ir viešosios paslaugos. Vertinant viešąsias paslaugas siekiama numatyti gerąsias ir blogąsias proceso puses, bandoma tobulinti paslaugų teikimo tvarką, ją pritaikyti vartotojų poreikiams. Jeigu paslaugos teikimo procesas nebūtų vertinamas, būtų sunku sužinoti ar paslauga teikiama gerai, kokybiškai, greitai ar išskylantys trikdžiai stabdo paslaugos teikimo procesą. Toliau bus aptariama kokiais kriterijais remiantis viešosios paslaugos vertinamos ir kokie metodai naudojami šiems procesams atlikti.



Metodologija – tai teorinis tyrimo pagrindimas įskaitant principus, aksiomas, įsitikinimus ir modelius dėl to metodai yra neatsiejami bet kurios metodikos dalis (Hameed, 2020). Paslaugų kokybės vertinimas turi vykti nuolat, kad būtų matomos viešųjų paslaugų vartotojų vertinimų tendencijos ir pokyčiai. Paslaugų vertinimas yra sudėtingas ir daugiapakopis procesas. Paslaugas įvertinti daug sudėtingiau nei produktus, nes paslaugos yra veiksmai, o ne materialūs daiktai ir pasižymi specifinėmis savybėmis – nematerialumu, neapčiuopiamumu, neatskiriamumu, individualumu ir nuosavybės nebuvimu (Midor ir Kučera, 2018). Viešųjų paslaugų kokybės tyrimai paskutiniaisiais dešimtmečiais smarkiai evoliucionavo, tačiau didžioji dalis studijų remiasi privačių viešųjų paslaugų kokybei vertinti sukurtais instrumentais, kurie neįvertina specifinių viešųjų paslaugų savybių (Urvikis, 2016). Reikia nepamiršti, kad paslaugų kokybės vertinimo duomenų analizė yra labai svarbi tobulinant ir gerinant viešųjų paslaugų teikimą. Taip pat reikia paminėti, kad paslaugos gali būti vertinamos ne bet kada, o tik paslaugų teikimo proceso metu, jas vartojant.

„Naudojantis viešųjų paslaugų vertinimo metodika galima nustatyti vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis indeksą, įvertinti paslaugų vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis lygį, nustatyti tobulintinas sritis, palyginti vertinimų rezultatus, siekti geresnio piliečių poreikių tenkinimo teikiant viešąsias paslaugas.“ (Brazienė ir Merkys, 2015, p. 106).

Hjarpe (2017, p. 23) vartotojų tyrimus skiria į kiekybinius ir kokybinius, jis teigia: „kokybiniai tyrimai neretai apibūdinami, kaip natūralistiniai, jie apima ilgalaikį objekto (asmens, grupės, organizacijos) tyrimą, kurio tikslas - suprasti asmenį, jo elgesį ir jautimus bei fizinės, socialinės ir psichologinės aplinkos poveikį“. Taikant darbuose šiuos tyrimų metodus parodomas tyrėjo kiekybinis arba kokybinis požiūris į tiriamuosius objektus. Schoonenboom (2023, p. 1) teigia: „Kokybiniai ir kiekybiniai duomenys iš esmės skiriasi, ir šis skirtumas susijęs su kondensacija ir struktūra.“ Su tokiu autorės teiginiu galima sutikti, nes abu šie metodai skiriasi ne tik terminologiniu požiūriu, bet ir pačia tyrimų specifika. Kokybiniai duomenys renkami taikant kokybinius tyrimų metodus, o kiekybiniai - kiekybinius metodus. Kiekybinių ir kokybinių metodų skirtumai pateikti 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Lyginamoji kiekybinių ir kokybinių metodų charakteristika (sudaryta autorės pagal Apuke, 2017)

<b>Kriterijus</b>	<b>Kokybinis metodas</b>	<b>Kiekybinis metodas</b>
<b>Tikslas</b>	Pagrindinė tyrimo paskirtis – objekto aprašymas.	Tyrimuose nagrinėjamas ištirtas ir aprašytas objektas, išskirti tyrimo objekto požymiai.
<b>Tyrimų grupė</b>	Nedidelė, parinkta neatsitiktinai	Didelė, parinkta atsitiktinai
<b>Duomenų tipas</b>	Analizuojami kokybiniai duomenys, koncentruojamasi į pavienes situacijas, individualumą.	Analizuojami kiekybiniai duomenys, rezultatai analizuojami iš anksto nustatytų kriterijų ribose.
<b>Duomenų forma</b>	Tokiems tyrimams būdingas atviras tyrimo tipas, tyrėjas formuluoja tik bendrąją tyrimo hipotezę.	Visiems tiriamiesiems pateikiami iš anksto sudaryti tokie patys tyrimai. Pradėjus kiekybinį tyrimo metodą jokie pakeitimai instrumente nėra galimi.
<b>Objektyvumas/subjektyvumas</b>	Subjektyvumas	Objektyvumas
<b>Tyrėjo vaidmuo</b>	Tyrėjas eliminuojamas, duomenys renkami įvairių programų pagalba.	Tyrėjas tiesiogiai sąveikauja su tiriamaisiais.
<b>Rezultatas</b>	Konkrečios išvados	Apibendrintos išvados
<b>Mokslinis metodas</b>	Sukuriama nauja hipotezė	Iškelta hipotezė patikrinama
<b>Tyrimo tikslas</b>	Tikslas atrasti kažką naujo	Tikslas paaiškinti ir nuspėti

<b>Kreipiamas dėmesys</b>	Esminis požiūris – holistinis, kurio metu gilinamasi į detales.	Esminis požiūris – analitinis, siekiama rasti kiekybinius ryšius.
<b>Galutiniai duomenys</b>	Konteksto poveikis tyrimo metu yra neišvengiamas.	Būdingas konteksto neutralumas, siekiama gauti rezultatus nepriklausančius nuo kitų faktorių.

„Metodai yra konkrečios priemonės ir procedūros, kurios naudojamos konkrečiame moksliniame tyrime, gerai parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą“ (Hameed, 2020, p. 9.). Priklausomai nuo norimo atlikti tyrimo specifikos, norimų surinkti duomenų pasirenkamas ir tyrimo metodas. Nuo tyrimo metodo priklauso, kokie rezultatai bus renkami ir kokie duomenys vertinami. Jeigu metodas netinkamas, norimi gauti duomenys nebus surinkti ir tikslas nebus pasiektas. Pasirinktas tyrimo metodas turi atitikti tam tikrus kriterijus, kad būtų galima paaiškinti, kaip gauti rezultatai.

Planuojant vertinimo procesą svarbu numatyti, kas bus vertinama, kokie rodikliai ir koks matavimo būdas bus naudojamas. Kiekvienas paslaugos vartotojas skirtingai gali vertinti paslaugų teikimą ir gautą paslaugą. Vertinimo metu parodomas asmeninis kiekvieno žmogaus požiūris į tam tikrus veiksmus, pojūčiai, kuriuos sukėlė paslaugos teikimo procesas. Tačiau nepaisant to, kiekvienas įvertinimas yra matavimo priemonė ir procesas. Vertinant viešąsias paslaugas reikia atkreipti dėmesį ir į tyrimo rezultatų pasiskirstymą teritorijoje. Viename teritoriniame vienetė teikiama paslauga gali būti vertinama teigiamai, o kitoje teritorijoje ta pati paslauga vertinama neigiamai. Tokie rezultatai gali priklausyti nuo daugybės aplinkybių, kaip paslaugas teikiančios įstaigos personalo kompetencija, paslaugos pasiekiamumas, įstaigos reputacija. Tai turi didelės įtakos vertinant bendruosius rodiklius, nes skaičiuojant bendrą visos šalies, apskrities ar rajono teikiamų paslaugų vertinimo rodiklius ir vedant jų vidurkį, tyrimo rezultatai gali būti klaidinantys.

Paslaugų kokybės vertinimas analizuotas daugelio mokslininkų, yra sudaryta labai daug vertinimo metodų, kuriais naudojamosi, kai norima sužinoti vartotojo nuomonę vertinant paslaugas. Paslaugų kokybės vertinimas naudingas pačioms viešosioms įstaigoms, kurios gali geriau suprasti vartotojų poreikius ir lūkesčius. Taip pat vartotojai turi galimybę išsakyti savo nuomonę ir taip prisidėti prie visuotinės gerovės kūrimo. Tokiu būdu kuriamas abipusis bendradarbiavimas ir pasitikėjimas. Bendru požiūriu kokybinių metodų privalumai gali būti sėkmingai išnaudojami tiriant paslaugas, pasižyminčias paslauga besinaudojančių ir ją teikiančių asmenų sąveika (Urvikis, 2014).

Atsižvelgiant į autorių išsakytus teiginius, galima patvirtinti, kad paslaugos vertinimas yra sudėtingas procesas. Paslaugų kokybės vertinimas yra labai individualiai suprantamas procesas. Dėl to skirtingų vertinimo variantų gali būti labai daug. Siekiant suprasti ir gauti tikslesnius tyrimų rezultatus yra sukurta nemažai paslaugų vertinimo modelių. *Paslaugų kokybės vertinimo modelių* sąrašas pateikiamas 4 lentelėje. Kiekvienas modelis savitas ir skirtas tam tikriems vertinimo rodikliams vertinti.

**4 lentelė.** *Paslaugų kokybės vertinimo modelių sąrašas (sudaryta autorės)*

<b>Autoriai</b>	<b>Pavadinimas</b>	<b>Bruožai</b>
Gummesson (1987)	<i>4Q modelis</i>	Svarbiausia pačio vartotojo suprantama paslaugos kokybė. Apima išorinę ir vidinę kokybę.
Parasuraman, Zeithaml ir Berry (1985)	<i>SERVQUAL kokybės modelis</i>	Paslaugos gavėjas kokybę lygina pagal turimus lūkesčius ir gautą rezultatą.

Edvardsson ir Gustavsson (1998)	<i>Paslaugų įvertinimo modelis</i>	Parodo paslaugos teikimo spragas, taisytinas vietas.
Ch. Grönroos (1990)	<i>Bendrasis suvoktos kokybės modelis</i>	Įtaką paslaugos vertinimui daro išankstiniai vartotojų lūkesčiai, suformuoti aplinkybių (įstaigos įvaizdis, darbuotojų komunikacija).
Khan & Mahapatra, (2008)	<i>EDUQUAL</i>	Nustatomi mokymosi rezultatai, įranga, asmenybės ugdymas ir akademinė veikla
Prentkovskis, Erceg, Stević, Tanackov, Vasiljević, Gavranović (2018)	<i>Delphi-FUCOM-SERVQUAL</i>	Pateikiami tikslūs įvesties ir išvesties parametrai, gaunami objektyvūs rezultatai. Nustatoma paslaugos kokybė ir efektyvumas.

4 lentelėje pateikta tik keletas kokybės vertinimo modelių, kuriais remiantis vertinamos teikiamos paslaugos. Vieni modeliai orientuoti į vartotojo ir paslaugos teikėjo ryšį, kiti į paslaugos teikimo proceso spragas, tretį į paslaugos vartotoją ir jo paslaugos vertės supratimą. Paslaugų kokybės vertinimo modelių gausa atskleidžia paslaugų kokybės vertinimo sudėtingumą ir parodo, kad vienas modelis tiksliai neatskleidžia paslaugos kokybės (Kavaliauskaitė, 2017). Dėl to Kavaliauskaitė (2017) išskiria tris paslaugos kokybės vertinimo modelių grupes:

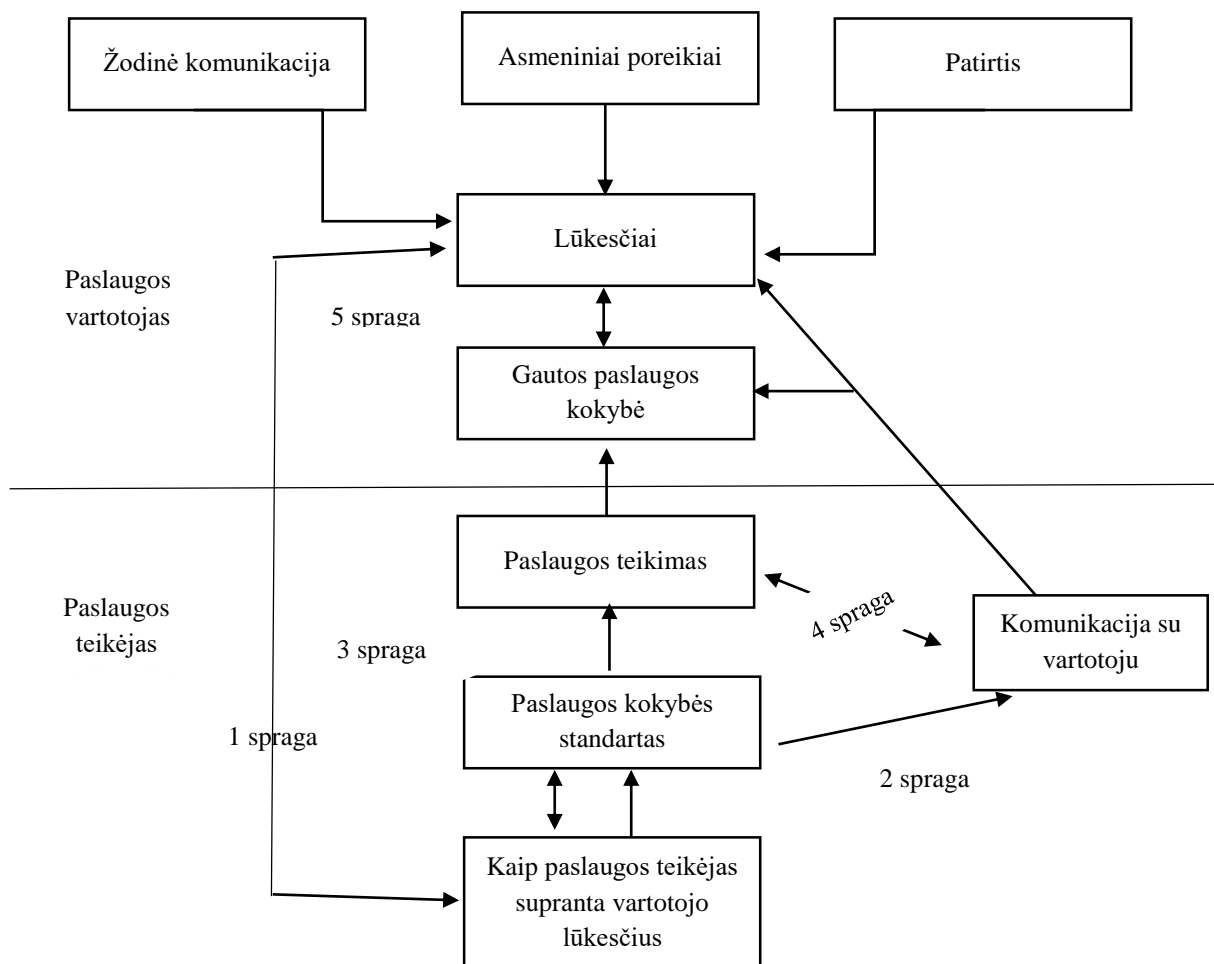
- *Vartotojo kokybės suvokimo*. Kaip paslaugos vartotojas supranta kokybę;
- *Paslaugos teikimo proceso*. Kokia paslaugos kokybė visame paslaugos teikimo procese;
- *Paslaugų teikimo sistemos*. Kaip paslaugos teikimo sistema daro įtaką paslaugai.

Pagal šį skirstymą lengviau surasti tyrimui tinkamiausią metodą. Kadangi, metodai suskirstyti į grupes, pagal tai kieno požiūriu bus vertinama kokybė: vartotojo akimis, teikimo proceso ar pačios sistemos. Modelio pasirinkimas priklauso nuo tyrimo objekto ir kuriame paslaugos teikimo etape bus atliekamas paslaugos kokybės vertinimas.

Kadangi, atliekamas tyrimas pagrįstas paslaugų vertinimu vartotojų požiūriu (*vartotojo kokybės suvokimas*), bus aptariami keli paslaugų vertinimo modeliai, plačiausiai naudojami praktikoje ir labiausiai pasiteisinę matuojant paslaugos kokybę iš vartotojų perspektyvos. Šie modeliai remiasi vartotojo gautos paslaugos vertinimu ir paslaugos kokybės nustatymu. Naudojantis šiais modeliais galima nustatyti ne tik paslaugos vartotojo pasitenkinimą ar nepasitenkinimą paslauga, bet ir kurie paslaugos požymiai vertinami geriausiai, ir kurie prasčiausiai. Vadovaujantis autorių atliktais tyrimais, SERVQUAL vertinama, kaip patikima tyrimo priemonė, vertinant paslaugos vartotojų lūkesčius ir išryškinant jų norus (Stumbraitė-Vilkišienė, 2013). Pirmiausia aptarsime dažniausiai naudojamą *SERVQUAL kokybės modelį*, o po to išplėstinį *4Q kokybės modelį*, kuris taip pat skirtas nustatyti paslaugos kokybę iš vartotojo perspektyvos.

Vertinant mokslinėje literatūroje aprašomus tyrimus, galima sakyti, kad *SERVQUAL paslaugos vertinimo metodas* yra naudojamas dažnai. Midor ir Kučera (2018) SERVQUAL apibūdina kaip priemonę, kuri naudojama organizacijose siekiant geriau suprasti vartotojų poreikius ir jų paslaugų suvokimą. Paslaugos kokybės matavimui, atspindinčiam organizacijos ir vartotojo sąveiką, plačiausiai naudojamas SERVQUAL tyrimo modelis (Grigaliūnaitė ir Pilelienė, 2014, Azzari ir kt. 2021). Šis teorinis modelis nurodo pagrindinius paslaugos vertinimo kriterijus (apčiuopiamumą, jautrumą, patikimumą, operatyvumą, saugumą) ir įvardija 5 spragas, kurios daro neigiamą įtaką paslaugų kokybei, ir paslaugos gali būti vertinamos prasčiau nei tikėtasi (Jonkisz, Karniej, Krasowska, 2022). Pagal šį modelį vartotojas palygina savo lūkesčius ir gautą paslaugos kokybę. Taikant SERVQUAL metodą naudojamas

klausimynas, kuriuo pagalba nustatoma, kaip paslaugų vartotojas suvokia paslaugų kokybę pagal penkis aspektus. Kai vartotojų lūkesčiai yra didesni nei jų suvokimas apie paslaugų teikimą, paslaugų kokybė laikoma žema (Ismail ir Tunan, 2016). Dėl savo paprasto pritaikymo ir naudojimo SERVQUAL modelis yra vienas iš plačiausiai naudojamų įrankių paslaugų kokybės vertinimui vartotojų akimis (Tešic, 2020). Žemiau, 3 paveiksle, pavaizduojamas SERVQUAL schematiškas modelis.



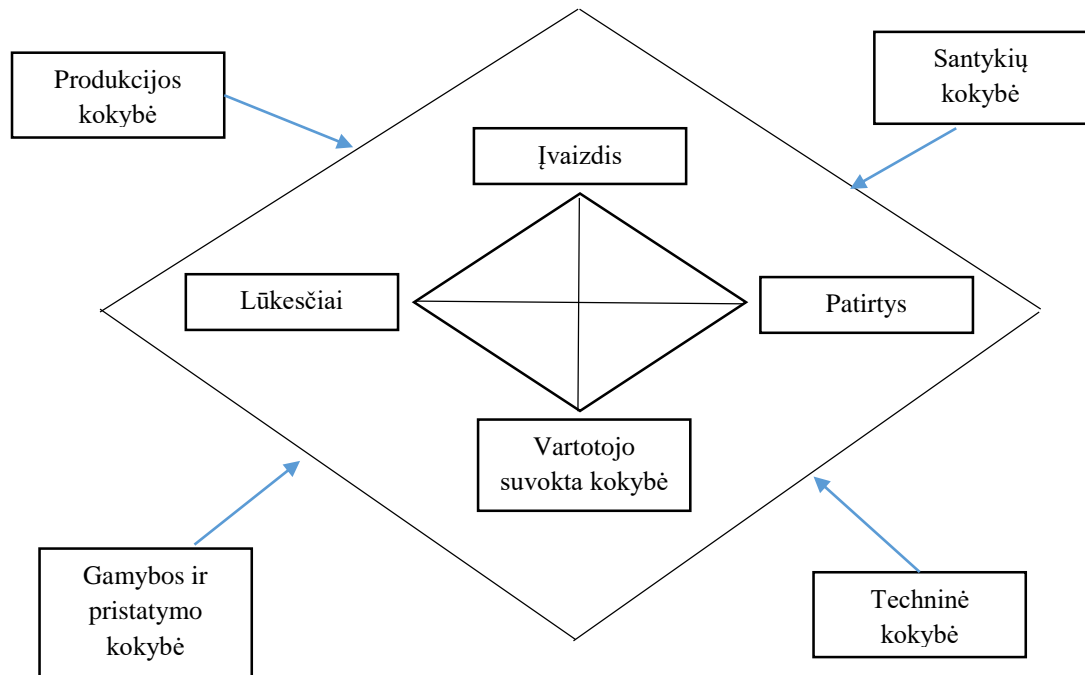
**3 pav.** SERVQUAL kokybės spragų modelis (sudaryta pagal Jonkisz, Karniej, Krasowska, 2022)

Šiame modelyje būtina paslaugos teikėjo ir paslaugos vartotojo sąveika. Paslaugos vartotojas turi atlikti tam tikrus veiksmus t.y. kreiptis į paslaugos teikėją, kad galėtų gauti paslaugą. Schemoje pavaizduota, kas paslaugos teikėjui daro įtaką vertinant paslaugos kokybę. Paslaugos vartotojas turi asmeninius poreikius ir patirtis, kurie atsispindi paslaugos kokybės vertinime. Šiame modelyje taip pat pavaizduotos ir paslaugos teikėjo užduotys, kurias jis turi atlikti siekdamas suteikti paslaugą. Gerai paslaugos kokybei įtakos turi paslaugos teikėjo numatytas paslaugos teikimo standartas ir paslaugos teikėjo supratimas apie paslaugos vartotojo lūkesčius. Vykdamt komunikaciją su paslaugos vartotoju yra sužinoma ar paslauga atitinka vartotojų poreikius bei lūkesčius. Pagal šį modelį matoma, kad teikiama paslauga bus vertinama gerai, jeigu paslaugos teikėjas ir paslaugos vartotojas vienodai supras paslaugos kokybę, vartotojų lūkesčius. Schemoje pažymėtos 5 spragos, kurios gali pakenkti paslaugos tiekimo procesui ir prastinti paslaugos kokybę. Šios spragos parodo: 1 spraga – paslaugos vartotojo lūkesčiai ir paslaugos teikėjo paslaugos kokybės suvokimas gali skirtis, 2 spraga – paslaugos teikėjas gali nesuprasti paslaugos vartotojo lūkesčių, 3 spraga – numatyta paslaugos kokybė gali neatitikti realiai teikiamos paslaugos kokybės, 4 spraga – paslaugos teikėjas gali

nesusikomuoti su paslaugos vartotoju ir nesuprasti vartotojo poreikių, 5 spraga – gautos paslaugos kokybė gali neatitikti paslaugos vartotojo lūkesčių. Vadovaujantis šiuo modeliu galima suprasti kritines paslaugos teikimo sritis ir siekiant kokybiškos paslaugos, atkreipti daugiau dėmesio į šias vietas. Midor ir Kučera (2018) savo tyrime nustatė, kad taikant SERVQUAL modelį buvo pagerinta teikiamų paslaugų kokybė, nustatyti pagrindiniai veiksniai turėję neigiamos įtakos paslaugų kokybės vertinimui.

*4Q kokybės modelis* apima tiek paslaugos kokybės, tiek ir paslaugos proceso vertinimą. Kaip teigia Kavaliauskaitė (2017, p. 126) „šiam modelyje paslaugos ir prekės suvokiamos, kaip lygiavertės bendrosios pasiūlos dalys, todėl šis modelis labai praktiškas ir pritaikomas tiek gamyboje, tiek paslaugų sektoriuje“. Poškuvienė ir kt. (2022) apibendrinę įvairių autorių mintis apie 4Q modelį nurodo, kad šis modelis yra tinkamas matuoti paslaugų teikimo proceso ir pačių paslaugų kokybę. Pasak Klimecka-Tatar, Kowalik, ir Brožov (2018) šis modelis vertina ne tik paslaugos vartotojų lūkesčius ir poreikius, bet parodo, kaip pats paslaugų teikėjas supranta paslaugos kokybę. Dėl to šis modelis gali būti taikomas ir paslaugų teikimo srityse. „Gummesson‘as savo 4Q modelyje parodo, kad paslaugos vartotojų pasitenkinimo laipsnis priklauso nuo santykio tarp vartotojo lūkesčių ir patirties, bei aplinkos veiksnių.“ (Vanninen, 2013, p. 28). 4Q modeliu galima ištirti paslaugos vartotojų pasitenkinimą gauta paslauga. Tai leidžia sužinoti, kaip paslaugos vartotojas, vertina suteiktą paslaugą (teigiamai, neigiamai ar patenkinamai) ir kokius jausmus jam sukėlė paslaugos teikimo procesas. Pagal šį modelį paslauga turi keturias savybes (*4Q*) pagal kurias paslaugos vartotojas gali suprasti paslaugos kokybę. Šis modelis yra unikalus tuo, kad yra pritaikytas kiekvienam kontekstui nesvarbu ar tai būtų prekės ar paslaugos (Vanninen, 2013). Šiame modelyje nustatomi keturi matavimo matmenys ir jie yra įvardijami kaip:

- *Produkcijos/dizaino kokybė*. Ši dimensija susijusi su tuo, kaip gerai yra parengtas paslaugos dizainas (Hietaniemi, 2020);
- *Gamybos ir pristatymo kokybė*. Gamybos ir pristatymo kokybė reiškia, kaip gerai pasiūlymas yra pagamintas. Įvairios klaidos, vėlavimas paslaugų teikimo metu blogina santykius su vartotojais (Hietaniemi, 2020);
- *Techninė kokybė*. Ši savybė yra susijusi su rezultato aspektu arba technine paslaugos teikimo kokybe ir nauda, kurią ji duos ateityje (Hietaniemi, 2020);
- *Santykių kokybė*. Tokie veiksniai kaip kompetencija, darbuotojų įvaizdis, elgesys ir požiūris daro įtaką tiesioginiam kokybės suvokimui ir yra glaudžiai susiję su paslaugos kokybės vertinimu (Hietaniemi, 2020).



**4 pav.** 4Q paslaugų kokybė modelis (sudaryta remiantis Klimecka-Tatar, Kowalik, & Brožova, 2018)

4 paveiksle pavaizduotas 4Q modelis. Modelio viduje pažymėti keturi objektai: *lūkesčiai*, *įvaizdis*, *patirtys* ir *virtotojo suvokta kokybė*. Pasak Vanninen'o (2013, p. 31) tai „parodo, kad nuo šių kintamųjų: lūkesčių, patirčių, įvaizdžio priklauso vartotojo suvokta kokybė“. Vidinėje modelio dalyje parodyta, kad vartotojų *lūkesčiai*, paslaugos *įvaizdis* ir vartotojų *patirtis* turi įtakos galutinei vartotojų suvoktai paslaugos kokybei. Paslaugų teikėjo organizacijos *įvaizdis* yra svarbus veiksnys, turintis įtakos vartotojo suvoktai kokybei. Šis veiksnys yra aplinkos įtakos padarinys paslaugos vartotojui. Teigiamą arba neigiamą įvaizdį gali nulemti aplinkinių asmenų rekomendacijos ar atsiliepimai. Dėl to paslaugos vartotojas dar prieš kreipdamasis į paslaugos teikėją turi nuomonę, kuri arba pasitvirtina arba būna paneigta paslaugos teikimo metu. *Patirtis* ir *lūkesčiai* yra dar du veiksniai, kurie turi įtakos vertinant paslaugų kokybę. Šie veiksniai jau nėra įtakojami aplinkos, o priklauso nuo pačio paslaugos vartotojo. Paslaugos vartotojas, prieš kreipdamasis į paslaugos teikėją, jau yra patyręs tam tikrus jausmus, kuriuos jam sukėlė paslaugų teikėjas, paslaugų teikimo procesas ar kiti aplinkos veiksniai. Dėl to šie abu aspektai priklauso nuo paslaugos teikėjo teikiamos paslaugos, jos kokybės ir gali kisti paslaugos tiekimo metu.

Paslaugos kokybė yra suprantama, kaip vartotojo laukiamos ir patirtos kokybės skirtumas ir toks paslaugos vertinimas lemia vartotojų pasitenkinimą paslaugų kokybe (Kavaliauskaitė, 2017). Išorėje išskirtos keturios kokybės dimensijos (produkcijos, gamybos ir pristatymo, santykių, techninė), paslaugos teikimo proceso kokybė yra nustatoma per paslaugos vartotojo ir paslaugos gavėjo sąveiką (Klimecka-Tatar, Kowalik ir Brožova 2018). Pagal šį modelį vartotojų lūkesčiai ir patirtis lyginami su vartotojų suvokiama kokybe.

Apžvelgus abu aukščiau minėtus paslaugų vertinimo modelius, abiejuose galima rasti sutapčių ir skirtumų. Abiejų modelių schemose aiškiai atskirtos paslaugos vartotojo ir paslaugos teikėjo zonos. Taip pažymint, kad abu jie turi įtakos paslaugos kokybei. Abiejuose modeliuose nurodyta kuriais aspektais remiantis paslaugos vartotojas vertina kokybę, o kokiems paslaugos teikimo etapams tiesioginę įtaką daro paslaugos teikėjas. Tiek viename, tiek kitame modelyje išskirti du tie patys

požymiai, kuriais remiasi paslaugą vertindamas vartotojas: lūkesčiai ir patirtys. SERVQUAL modelis parodo ir tai, kaip paslaugos teikėjas vertina paslaugą, o 4Q modelyje nurodoma tik kokios paslaugų teikėjo klaidos turi įtakos paslaugos vertinime. Taip pat galima daryti išvadą, kad SERVQUAL modelis išsamiau parodo, kur galimos spragos paslaugų teikimo procese, kai tuo tarpu 4Q modelyje tik nurodyta, kas gali turėti įtakos paslaugos vertinimui.

### **1.5. Viešųjų paslaugų vertinimo gavėjų požiūriu teorinis modelis**

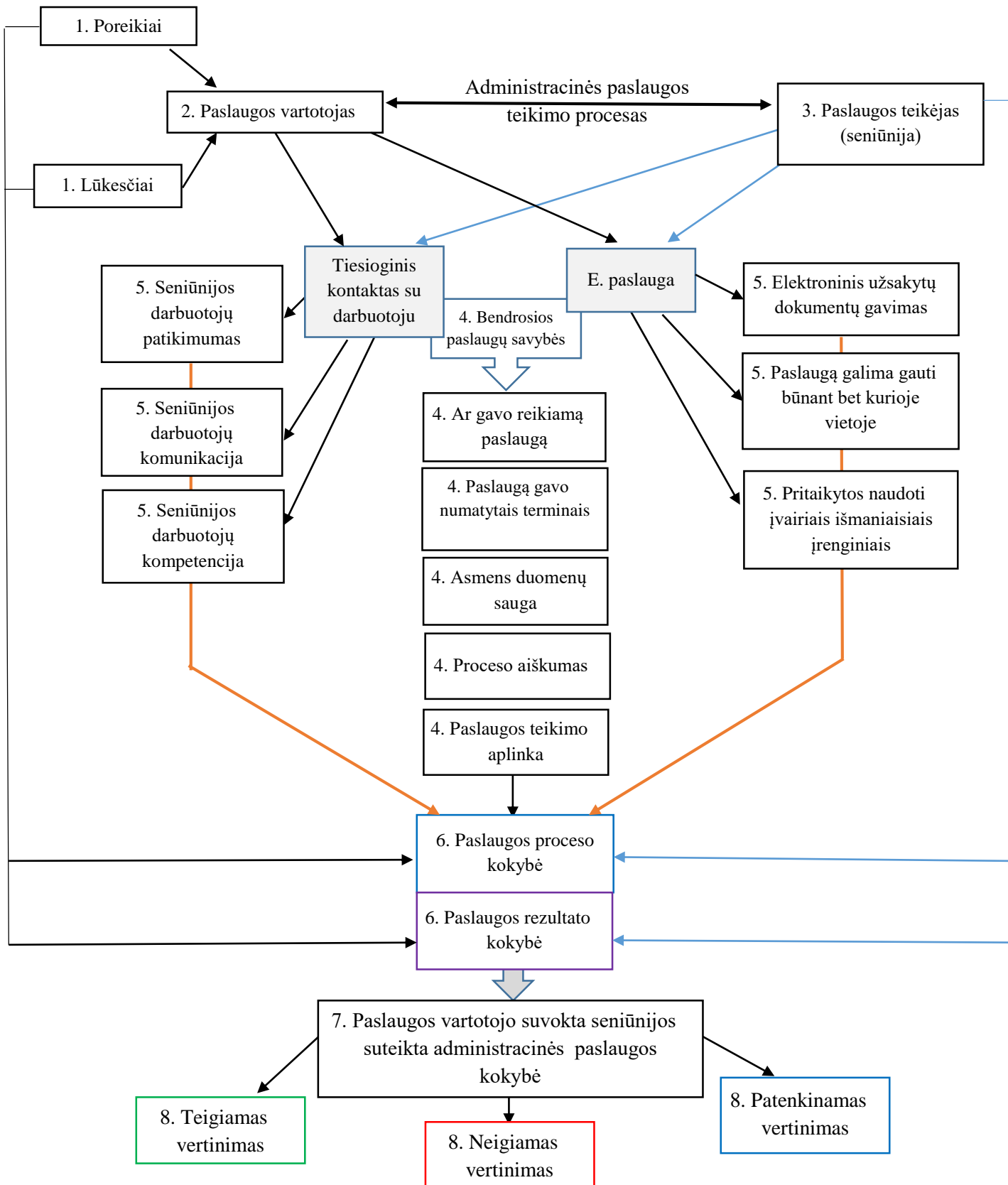
Ko ne kiekvienas gyventojas yra turėjęs kontaktą su viešojo sektoriaus organizacijomis. Kadangi, viešųjų paslaugų vartojimas yra didelis, paslaugų vartotojai turi nemažą patirtį, kaip teikiamos viešosios paslaugos ir kaip tenkinami jų poreikiai (Poškuvienė ir kt., 2022). Strenitzerova ir Gana (2018) nurodo, kad paslaugų vartotojų pasitenkinimo paslauga matavimas skatina paslaugos teikėjus suprasti, kuria kryptimi jie turėtų eiti bei padeda tobulinti jų veiklą. Vienas iš pagrindinių komponentų, lemiančių teigiamą paslaugos vertinimą, yra paslaugos vartotojo suvokiama paslaugų kokybė (Atsan, 2017). Paslaugos kokybę paslaugos vartotojas vertina remdamasis tam tikrais kriterijais. Ismail'as ir Tunan'as (2016) apibendrinami atliktų paslaugų vertinimo tyrimų rezultatus pažymi, kad atotrūkis tarp paslaugos vartotojo lūkesčių ir paslaugos teikėjo suvokimo atsiranda dėl trūkumų paslaugos teikimo procese. Paslaugos teikėjas turi užtikrinti teikiamos paslaugos kokybę, o paslaugos vartotojas turi bendradarbiauti ir turėti įgyvendinamus lūkesčius. Poškuvienės ir kt. (2022, p. 286) teigimu: „Sklandžių ir kokybiškų santykių su paslaugos vartotoju užmezgimas užtikrina didesnę vartotojų pasitikėjimą, malonumą dirbti kartu, naudą gauti paslaugas, kurios geriausiai atitinka jų poreikius, ir laiko bei energijos taupymą, o tai reiškia, kad sukuriamas nuolatinių patenkintų paslaugos vartotojų ratas.“ Paslaugos teikėjas, žinodamas vartotojo lūkesčius, galės pasiūlyti vartotojo poreikius atitinkančias paslaugas.

Įstaiga, norėdama sužinoti, kaip paslaugos vartotojas vertina paslaugos kokybę turi atlikti paslaugos vertinimo tyrimą. Paslaugos vartotojų pasitenkinimą paslauga galima matuoti įvairiais būdais, dažniausiai tai atliekama tam tikrų tyrimų metu (Strenitzerova ir Gana, 2018). Tokiu būdu paslaugos teikėjas apklausia tik tuos asmenis, kurie vartoja teikiamą paslaugą ir sužino bendrą paslaugos vertinimą. Analizuodamas viešąsias paslaugas Torrao-Pinheiro (2022) nurodo, kad analizuoti paslaugos vartotojų pasitenkinimą paslaugos kokybe ir pelnyti vartotojų pasitikėjimą yra labai svarbu.

Galima teigti, kad kiekvienas paslaugos vartotojas, dalyvaudamas paslaugos teikimo procese, vertins paslaugų teikimą skirtingai. Paslaugų kokybės vertinimui įtakos turi ne tik asmeninės vartotojo savybės, bet ir aplinkinių žmonių pasisakymai, rekomendacijos. Taip pat reikia paminėti, kad paslaugos gavėjui kartą dalyvavus labai kokybiškos paslaugos teikime, jo lūkesčiai bus labai aukšti, o nusivylimas geros kokybės paslaugos negavus – ypač didelis. Kaip teigia Urvikis, (2014, p. 291) „Viešųjų paslaugų kokybės samprata integruoja daugybę skirtingų elementų, o viešųjų paslaugų vartotojai skiria prioritetą skirtingoms kokybės dimensijoms.“ Tai rodo, kad paslaugos teikimo proceso vertinimui įtakos turi ne vienas veiksnys. Įvertinti realią paslaugos teikimo kokybę yra sudėtinga. Tačiau tik vykdant paslaugų vertinimą galima išsiaiškinti ar paslaugos vartotojas ir paslaugos teikėjas vienodai supranta teikiamos paslaugos kokybę (Tautkevičiūtė, 2018).

„Paslaugų kokybės suvokimas yra subjektyvus procesas, kai paslaugos teikimas ir vartojimas vyksta vienu metu, todėl atsiranda paslaugos gavėjų ir teikėjų sąveika, kuri turi įtakos paslaugos kokybės suvokimui.“ (Stumbraitė-Vilkišienė, 2013, p. 85). Viešajame sektoriuje vis dažniau pastebimas prisitaikymas prie paslaugos vartotojų poreikių. Paslaugų kokybei įvertinti yra įvairių metodų, bet nei

vienas iš jų nėra skirtas būtent seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimui. Pagal aukščiau minėtus modelius ir aptartus paslaugų bruožus bus sudaromas seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų vertinimo modelis (pavaizduota 5 pav.).



**5 pav.** Teikiamų administracinių paslaugų teorinis vertinimo modelis (sudaryta autorės)



Šiame modelyje parodyta, kaip paslaugos vartotojas kreipdamasis į paslaugos teikėją ir su juo kontaktodamas arba naudodamasis internetu ir išmaniaisiais įrenginiais paslaugą gauna nuotoliniu būdu (elektroninė paslauga) ir kaip supranta administracinę paslaugą ir vertina jos kokybę.

Pagal teorinį vartotojo paslaugos kokybės vertinimo modelį galima suprasti, kaip paslaugą tenkina vartotojo lūkesčius. Nr. 1 pažymėta tai, kas paslaugos vartotojui daro įtaką: jo lūkesčiai ir asmeniniai poreikiai. Tai veiksniai, kuriais remiantis paslaugos vartotojas turi susidaręs nuomonę apie paslaugą dar prieš ją gaudamas. Paslaugos teikimo metu šie veiksniai gali būti patvirtinti arba paneigti. Būtina paminėti, kad paslaugos vartotojas vertina paslaugą subjektyviai, vertindamas, kaip paslauga atliepė po poreikius bei lūkesčius. Tai atsispindi ir galutiniame paslaugos vertinimo etape bei rezultatuose. Nr. 2 – paslaugos vartotojas ir Nr. 3 paslaugos teikėjas – pagrindiniai paslaugos teikimo proceso dalyviai. Paslaugos vartotojas, kreipdamasis į paslaugos teikėją, duoda impulsą atsirasti administracinei paslaugai. Paslaugos teikėjas pradeda teikti administracinę paslaugą tik tuomet, kai paslaugos vartotojas kreipiasi. Šiems subjektams sąveikaujant sukuriama administracinės paslaugos teikimo procesas.

Paslaugos gali būti teikiamos ir gaunamos kontakto būdu – atvykus į administracines paslaugas teikiančią organizaciją arba per nuotolį – interneto pagalba. Abiem paslaugų teikimo kanalais paslaugos teikėjas turi užtikrinti, jog teikiamos administracinės paslaugos bus kokybiškos. Administracinės paslaugos, nesvarbu kokia forma yra teikiamos, turi tam tikrus visoms administracinėms paslaugoms būdingus bruožus. Tačiau pagal teikimo pobūdį galima išskirti specifinius kontaktinės ir elektroninės paslaugos kriterijus, kurie gali būti svarbūs paslaugos vartotojams vertinant teikiamas administracines paslaugas. Tiek elektroninę paslaugą, tiek kontaktinę paslaugą gaunančiam vartotojui svarbu: gauti reikiamą paslaugą, paslaugą gauti teisės aktais numatytais terminais, asmens duomenų sauga, paslaugos teikimo proceso aiškumas, paslaugos teikimo aplinka (Nr. 4). Šios paslaugos savybės gali būti įvardijamos, kaip pamatinės, nes visos administracinės paslaugos turi turėti šiuos bruožus.

Tiesioginio kontakto būdu gaunama paslauga yra vertinama pagal vienus specifinius kriterijus, o elektroninė paslauga – pagal kitus (Nr. 5). Šie kriterijai išskiriami atsižvelgiant į paslaugų teikimo specifiškumą. Kontakto būdu teikiamų paslaugų metu paslaugos teikėjas tiesiogiai kontaktuoja su įstaigos darbuotoju, o elektroninių paslaugų teikimo metu paslaugos vartotojas gali gauti paslaugą neišėjęs iš namų, nes paslauga gaunama naudojant interneto ryšį. Tiek kontaktinės paslaugos, tiek elektroninės paslaugos kokybė priklauso nuo paslaugos teikėjo profesionalumo, veiklos efektyvumo, darbo kokybės. Tiesioginio kontakto būdu paslaugų vartotojui gali būti svarbūs veiksniai, kurie tiesiogiai susiję su personalu: darbuotojų kompetencija, mokėjimas aiškiai komunikuoti bei darbuotojų aukštas kvalifikacijos lygis. Tuo tarpu elektroninių paslaugų teikimo metu, vartotojas gali atkreipti dėmesį ar užsakytos pažymos/išrašai bus atsiunčiami elektronine forma, ar gaunant elektroninę paslaugą bus galima naudoti bet kurį išmanųjį įrenginį bei ar paslauga bus pasiekiamą nepriklausomai nuo paslaugos vartotojo buvimo vietos.

Teoriniame modelyje pažymėta ir tai, jog paslaugos teikėjas yra tiesiogiai atsakingas už paslaugos proceso ir paslaugos rezultato kokybę, kuri atsispindi vartotojo galutiniame vertinime. Nesvarbu ar paslauga teikiama kontakto būdu ar interneto pagalba, paslaugos teikėjas vienu atveju atsako už personalo kokybišką darbą, jo kompetencijas, komunikacinius įgūdžius, kitu atveju – už paslaugų pasiekiamumą, tinkamą gautų dokumentų tvarkymą, elektroninės formos dokumentų pateikimą vartotojui.

Paslaugos teikimo metu paslaugos vartotojas gaudamas paslaugą atkreipia dėmesį į tam tikrus aspektus, kurie svarbūs elektroninės paslaugos gavimo metu ir kontaktinės paslaugos gavimo metu. Atkreipdamas dėmesį į bendrąsias ir specifines paslaugos savybes, paslaugos vartotojas susidaro nuomonę apie paslaugos kokybę. Vertinimas apima paslaugos proceso kokybę bei paslaugos rezultato kokybę (Nr. 6). Atkreipdamas dėmesį į savo poreikius ir turimus lūkesčius, susidaro nuomonę apie gautos administracinės paslaugos kokybę. Vadovaudamasis savo patirtimi, galutiniame administracinės paslaugos vertinimo etape (Nr. 7) paslaugos vartotojas, įvertina paslaugos kokybę: teigiamai, neigiamai ar patenkinamai (Nr. 8). Nuo paslaugos kokybės vertinimo priklauso ar vartotojai norės toliau naudotis paslaugos teikėjo teikiamomis administracinėmis paslaugomis, ar paslaugos labai nekokybiškos ir paslaugos teikėjas turi tobulinti paslaugų teikimo mechanizmus, ar paslaugų kokybė vartotojui nekelia didelio pasitenkinimo, bet galiausiai rezultatas gaunamas (pvz. paslaugos teikimas užtrunka ilgiau nei numato teisės aktai).

Modelyje pateikiamas administracinių paslaugų vertinimas paslaugos vartotojų atžvilgiu. Pagal šį modelį galima sužinoti kaip paslaugos vartotojas vertina gautos administracinės paslaugos kokybę: teigiamai, neigiamai ar patenkinamai. Pagal gautus rezultatus administracines paslaugas teikianti įstaiga gali sužinoti ar jos teikiamos paslaugos atliepia vartotojų lūkesčius ir vartotojai noriai naudojami administracinėmis paslaugomis.

*Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad viešosios paslaugos ir viešųjų paslaugų vertinimas yra dažnai aptariamos temos. Nors ir dažnas tyrimų objektas iki šiol nėra priimtos vieningos viešųjų paslaugų apibrėžties. Viešosios paslaugos autorių apibūdinamos ir vertinamos pagal tai, kokias paslaugas autoriai tiria ir iš kokios perspektyvos atlieka paslaugų kokybės vertinimą. Paslaugų kokybei vertinti yra sudarytas ne vienas modelis. Kiekvienas modelis yra naudojamas tam tikroms paslaugoms vertinti, išskiriant specifines savybes, spragas paslaugos teikimo procese, vidinius ar išorinius veiksnius, turinčius įtakos paslaugų kokybiniam vertinimui. Pagrindiniai autorių išskiriami objektai dalyvaujantys paslaugos tiekimo procese yra paslaugos teikėjas ir paslaugos vartotojas. Be šių dviejų objektų sąveikos paslaugos teikimo procesas negalėtų atsirasti. Kadangi, paslauga reikalinga paslaugos vartotojui, jis kreipiasi į paslaugos teikėją, paslaugos teikėjas sužinojęs, kokia paslauga reikalinga, pradeda paslaugos teikimo procesą. Mokslinėje literatūroje pažymima, jog be paslaugos teikėjo ir paslaugos vartotojo aktyvių veiksmų, bendradarbiavimo ir kontakto paslaugos tiekimo procesas negali vykti. Iš to galima daryti išvadą, kad paslaugos vartotojas ir paslaugos teikėjas yra patys svarbiausi veiksniai paslaugos teikimo procese. Be jų sąveikos paslauga negali būti teikiama, taip pat negalimas ir paslaugos kokybinis vertinimas.*

## **2. Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų teisinės prielaidos ir praktika Lietuvoje**

Šioje darbo dalyje aptariamos seniūnijų teikiamos viešosios paslaugos, seniūnijų veiklą reglamentuojantys teisės aktai, seniūnijų funkcijos, viešųjų paslaugų klasifikacija. Analizuojami administracinių paslaugų vertinimo tyrimai atlikti Lietuvoje. Apibrėžiami seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybės kriterijai paslaugų gavėjų požiūriu. Siekiant įvertinti seniūnijų teikiamas administracines paslaugas vartotojų požiūriu, sudaromas paslaugų vertinimo modelis.

### **2.1. Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų teisinės prielaidos ir praktika Lietuvoje**

Teisės aktų analizę reikėtų pradėti nuo aukščiausio teisinio dokumento LR Konstitucijos (Lietuvos Respublikos piliečių priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume). Konstitucija reglamentuoja vietos savivaldos institucijų veiklą. Dokumente numatyta, kad savivaldos teisė įgyvendinama per savivaldybių tarybas, kurių veiklą reglamentuoja teisės aktai. Šis dokumentas numato ir tai, kad savivaldybės tarybos, būdamos atsakingos už sprendimų priėmimą, turi galimybę sudaryti atskaitingus teritorinius organus - seniūnijas. Konstitucija numato, jog vietos savivaldybės tiesiogiai pavaldžios Vyriausybei, bet įstatymų numatytose ribose, savo teritoriniame vienetė, gali veikti savarankiškai ir pačios yra atsakingos už pavaldžių įstaigų veiklos efektyvumą. Kaip vietos savivalda laikosi teisės aktų, prižiūri Vyriausybės paskirti įgaliotiniai (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992, X sk.).

Kitas ne mažiau svarbus teisinis dokumentas reglamentuojantis vietos savivaldos ir joms pavaldžių įstaigų darbą yra Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas priimtas 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Šis įstatymas detaliau apibrėžia vietos savivaldos principus bei funkcijas ir numato seniūnijų veiklos ribas. Pirmiausia reikia paminėti, kuriai struktūrai priklauso seniūnijos. Įstatymas apibrėžta, kad seniūnijos gali būti savivaldybių administracijų teritoriniai padaliniai arba biudžetinės įstaigos. Šio įstatymo 8 straipsnio 1 punkte numatyta, kad savivaldybės yra atsakingos už viešųjų paslaugų teikimą, bet pačios viešųjų paslaugų neteikia. Viešąsias paslaugas teikia savivaldybėms pavaldžios biudžetinės, viešosios, savivaldybės įmonės bei įstaigos, kiti subjektai. 31 straipsnio 2 punktas nurodo, kad viena iš seniūnijų funkcijų – teikti viešąsias paslaugas laikantis galiojančių teisės aktų. Kadangi, savivaldybės turi užtikrinti, kad viešosios paslaugos būtų pasiekiamos visiems piliečiams, seniūnijų teikiamos paslaugos prisideda prie patogesnio paslaugų prieinamumo regionuose gyvenantiems žmonėms. LR Savivaldos įstatymo 32<sup>1</sup> punkte išvardinta ir detaliai aprašyta 17 seniūnijų teikiamų funkcijų. Įstatyme nurodytos šios funkcijos: gyvenamosios vietos deklaracijų tvarkymas, pranešimų, apie žalą gamtai, registravimas, leidimų laidoti išdavimas, dalyvavimas viešųjų paslaugų teikime, dalyvavimas gyventojų užimtumo programų rengime, viešųjų darbų organizavimas, dalyvavimas socialinių paramų teikimo ir mokėjimo procese, dalyvavimas gyventojų gyvenimo sąlygų vertinime (siūlo savivaldybei socialinės paramos gavėjus), prevencinės pagalbos socialinės rizikos šeimoms užtikrinimas, gyvenančių vaikų apskaitos vedimas, renginių ir švenčių organizavimas, gyventojų surašymo organizavimas, civilinės saugos įgyvendinimas, žemės ūkio srities funkcijų vykdymas (gyvulių deklaravimas), vietos veiklos strategijų įgyvendinimas, sporto ir kultūros renginių rengimas, informacinės plėtros programų įgyvendinimas. Teikiamų funkcijų aprašymu vadovaujamosi teikiant viešąsias paslaugas, kad seniūnijos žinotų savo veiklos ribas ir įgaliojimus. Taip pat tai svarbu siekiant užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą, nes kiekvienai paslaugai reikia tam tikrų žmogiškųjų išteklių, žinių ir kompetencijų. Šis įstatymas numato galimybę vietos gyventojams dalyvauti visuotinai svarbių klausimų svarstyme. Devintajame skyriuje aprašyta, kad vietos gyventojus galima konsultuoti, apklausti, informuoti. Taip siekiant sužinoti jų nuomonę ir

įtraukti piliečius į viešųjų reikalų tvarkymą. Tokiu būdu sudaromos sąlygos seniūnijoms išsiaiškinti ar paslaugų vartotojai yra patenkinti seniūnijų teikiamų paslaugų kokybe, seniūnijų priimamais sprendimais, atliekamomis funkcijomis.

Viešojo administravimo principus apibrėžia Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-123. LR Viešojo administravimo įstatymo 5 straipsnyje numatyta, kad administracines funkcijas gali atlikti savivaldybių įgaliotos institucijos, viešojo administravimo institucijos, turinčios administracinius įgaliojimus. Tokios regioninės įstaigos, kurių savininkė – savivaldybė, ir kurios įstatymų numatyta tvarka atlieka administracines funkcijas yra rajonų seniūnijos. Seniūnijos gali teikti administracines bei administruoti viešąsias paslaugas. Administracinių paslaugų teikimą reglamentuoja šio įstatymo 19 straipsnis. Jame nurodyta, kad administracines paslaugas gali teikti tik viešojo administravimo subjektai, kurie privalo sudaryti ir skelbti tikslų teikiamų administracinių paslaugų sąrašą bei jų aprašymus. Tokių aprašų nauda paslaugų vartotojams labai didelė. Vartotojai lengviau suranda jiems reikiamą paslaugą ir gali sužinoti paslaugos teikimo principus (per kiek laiko paslauga bus suteikta, kokius dokumentus ir informaciją vartotojui reikia pateikti norint gauti paslaugą ir kt.). Labai svarbus 19 straipsnio 4 punktas, kuris nurodo viešojo administravimo subjektams užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę bei vertinti teikiamų administracinių paslaugų kokybę. Tokios įstatyme pažymėtos prievolės rodo, jog teisės aktuose teikiamų paslaugų kokybei yra skiriamas dėmesys ir siekiama nuolatos ją stebėti. Kadangi, rajonų savivaldybės yra tiesiogiai atsakingos už pavaldžių administracinių įstaigų atliekamas funkcijas, seniūnijos už savo teikiamas administracines funkcijas tiesiogiai atsiskaito savivaldybės tarybai. Dėl to ne tik seniūnijos turėtų būti suinteresuotos teikti kokybiškas paslaugas, bet ir rajonų savivaldybės. Nors šis įstatymas reglamentuoja, kad rajonų savivaldybės administruoja paslaugų teikimą, bet įstatyme taip pat nurodoma, kad už administracinių paslaugų teikimo kokybę ir vertinimą atsako administracinių įstaigų vadovai (seniūnai). Seniūnijoms pačioms ganėtinai sudėtinga įvertinti savo teikiamų paslaugų kokybę, kai nėra numatytos bendros viso rajono seniūnijų vertinimo tvarkos ir kokybės gerinimo mechanizmų. Administracinių paslaugų kokybės gerinimui dėmesio turėtų skirti ir savivaldybės, rengdamos bendrus paslaugų teikimo gerinimo planus, visoms rajono seniūnijoms.

Apibendrinant, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 31 straipsnio nuostatomis seniūnijos įvardijamos, kaip savivaldybės administracijos padaliniai. Seniūnijos yra arčiausiai regionuose gyvenančių žmonių esanti valstybinė institucija. Pagal Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 32<sup>1</sup> straipsnio nuostatas seniūnijos teikia administracines paslaugas. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas 19 straipsnyje administracines paslaugas apibrėžia, kaip dokumentų, išrašų išdavimą, prašymų priėmimą, informacijos bei dokumentų registravimą. Taip pat šiame straipsnyje yra numatyta prievolė administracines paslaugas teikiančiam subjektui nustatyti paslaugos kokybinius kriterijus ir pateikti paslaugų aprašus. Seniūnijų teikiamos administracinės paslaugos teikiamos atlygintinai ir neatlygintinai. Lietuvos Respublikos rinkliavų įstatymas priimtas 2000 m. birželio 12 d. Nr. VIII-1725 reglamentuoja viešųjų įstaigų teikiamų paslaugų rinkliavų dydžius. Viešai skelbiamuose administracinių paslaugų aprašymuose turėtų būti nurodomos ir valstybinės rinkliavos dydis, jeigu teikiamos administracinės paslaugos yra mokamos.

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, patvirtinta 2012 m. kovo 30 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu Nr. XI-2015. Strategija siekiama paspartinti visuomeninius pokyčius, kurie turės teigiamos įtakos visos valstybės tobulėjimui. Strategijoje didelis dėmesys skiriamas piliečiams, jų poreikiams ir bendradarbiavimui su valstybinėmis institucijomis. Pabrėžiamas valstybinių institucijų

rezultatyvumas, efektyvumas, visuomenės poreikių atliepiamumas. Kadangi, piliečiai yra svarbiausi administracinių paslaugų vartotojai ir vertintojai. „Lietuva 2030“ strategijoje numatyta nuolat atlikti paslaugų kokybės vertinimą, taip siekiama nustatyti paslaugų kokybės standartus, atitinkančius vartotojų lūkesčius. Siūlomas viešųjų paslaugų teikimo modelis, kai viešasis sektorius teikia tik tas paslaugas, kurių teikti negali bendruomenės, nevyriausybinės organizacijos ir privačios įmonės. Tokiu būdu siekiama sumažinti viešųjų paslaugų našta valstybinėms įstaigoms, didinti pasiekiamumą, gerinti paslaugų kokybę. Strategijoje aiškiai pabrėžiama, kad viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos turi atliepti viešąjį interesą ir siekti patenkinti piliečių lūkesčius, atsižvelgiant į jų poreikius ir paslaugų tobulinimo galimybes.

2022 m. kovo 30 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 288 buvo patvirtinta Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2050“. „Lietuva 2050“ strategijos rengimą įtakoja noras patobulinti „Lietuva 2030“ strategiją ir ją papildyti naujais tikslais bei siekiais. „Lietuva 2050“ strategija bus rengiama atsižvelgiant į jau įgyvendintas užduotis, aplinkybes, veiksnus, turinčius įtakos Valstybės tobulėjimui.

2020 m. birželio 25 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas Nr. XIII-3096. Šis įstatymas reglamentuoja, kaip remiantis įstaigų veiklos rezultatais, tobulinti *strateginio valdymo sistemą*. Teisės akte nurodoma, pagal kokias gaires turi būti parengti visi strateginiai dokumentai, kuo vadovautis sudarant planus. Įstatyme akcentuojama orientacija į viešųjų įstaigų rezultatus, siekiama gerinti valstybinių organų darbo kokybę ir našumą. Tiksliai apibrėžiama *rezultato rodiklio sąvoka*. Įstatymo 13 straipsnio 5 punkte nurodyta, kad siekiant didinti visuomenės dalyvavimą sprendžiant valstybinius klausimus, būtina sužinoti visuomenės poreikius. Konsultuojantis su visuomene įvairiais klausimais, galima parengti strateginius planus bei dokumentus, kurie bus skiriami atliepti visuomenės lūkesčius. Įstatyme nurodoma, kad būtina remtis kiekybiniais ir kokybiniais įstaigų veiklos rezultatais, kuriais pagrindžiama išsikeltų tikslų ir uždavinių svarba rengiamose programose. Vadovaujantis šiuo teisės aktu, siekiama sudaryti objektyvias viešųjų įstaigų metines programas, numatyti valstybinių organizacijų siekius, planus ir svarbiausias veiklos kryptis.

2021 m. balandžio 28 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 292 buvo priimtas nutarimas „Dėl strateginio valdymo metodikos patvirtinimo“. Teisės aktas buvo priimtas siekiant įgyvendinti LR strateginio valdymo įstatymą. Šiame dokumente aprašoma valstybinių įstaigų strateginių metinių planų rengimo metodika, šiuo teisės aktu norima užtikrinti ilgalaikę valstybės pažangą, į rezultatus orientuotą *strateginio valdymo sistemą*, tinkamą biudžeto lėšų naudojimą. Nutarimo trečias skirsnis siūlo kasmet rengti įstaigų veiklos planus ir metų pabaigoje vertinti jų įgyvendinimo lygį. Vadovaujantis nutarimu, savivaldybės turi planuoti savo veiklą taip, kad piliečiai gautų reikiamas ir kokybiškas paslaugas. Skatinama planuojant aiškiai numatyti norimus pasiekti rezultatus, atsižvelgiant į planuojamas veiklas, jų apimtį, vykdyti tokias strategines veiklas, kurios iš tikrųjų sprendžia visuomenines problemas. Šiame dokumente pažymima, kad visa planuojama veikla turi būti įvertinta pagal ilgalaikį rezultatą. Šia metodika vadovaujantis visoms savivaldybėms turi būti taikomi vienodi kriterijai. Pagal tai, ar savivaldybės atitinka keliamus reikalavimus, skiriamos ir lėšos veiklai įgyvendinti. Taip pat savivaldybės žinodamos aiškius vertinimo kriterijus, gali išskirti prioritетines veiklas bei užduotis ir taip gerinti atliekamų funkcijų kokybę.

2012 m. vasario 7 d. Vyriausybės sprendimu Nr. 171 buvo priimtas nutarimas „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo“. Šio nutarimo teisinė galia šiuo metu

nebeveikia, tačiau iki 2020 metų jis numatė pokyčius viešojo sektoriaus įstaigose, kaip didinti jų efektyvumą bei tenkinti piliečių poreikius. Nutarime buvo nustatytas pagrindinis tikslas - „Užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą.“ Nutarimo 8 punkto 6 papunktyje buvo nustatyta, jog viešosios institucijos neužtikrina tinkamo piliečių dalyvavimo procesuose, pabrėžiant valstybinių įstaigų ir piliečių bendradarbiavimo svarbą. 10 punkto 2 papunktyje nurodyta, kad viešosios institucijos, teikiančios viešąsias paslaugas, nesidomi, kaip teikiamų paslaugų kokybę vertina paslaugų vartotojai. Nors paslaugas teikiančios įstaigos turėtų atlikti vartotojų pasitenkinimo paslaugomis vertinimą, bet juos atlieka retai. Tai reiškia, kad pačios viešosios įstaigos turi būti suinteresuotos kokybiškų paslaugų teikimu, bet joms trūksta motyvacijos. Nežinant ar paslaugų teikėjas teikia kokybiškas paslaugas, kyla grėsmė, kad vartotojų teisėti lūkesčiai nebus įgyvendinti. Šiame nutarime išryškintos pačios opiausios problemos, kurias buvo norima išspręsti ir 2012 m. – 2020 m. laikotarpiu pagerinti viešųjų paslaugų teikimą paslaugų vartotojams. Išsikelti tikslai turėjo būti įgyvendinti iki 2020 metų. Tačiau nutarime paminėtos problemos, viešajame sektoriuje, egzistuoja iki šiol. Teisinis dokumentas nepadėjo įgyvendinti kardinalios viešojo sektoriaus reformos. Galima teigti, kad nepakako dokumento teisinės galios. Nutarime „Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programos patvirtinimo“ numatyta, jog viešosios įstaigos teikia pasiūlymus, kaip įgyvendinti numatytus uždavinius. Viešojo sektoriaus institucijos sudarė planus, juos tvirtino paskirti koordinatoriai, tačiau nutarime nebuvo numatyta prievolė šiuos planus įvykdyti. Šiame teisiniame dokumente nebuvo numatytas išsikeltų tikslų įgyvendinimo terminas, galbūt tai ir turėjo įtakos, jog esminės viešųjų įstaigų problemos nėra išspręstos.

Šio nutarimo pagrindu 2016 m. buvo sudarytos rekomendacijos „Paslaugų standartai. Rekomendacijos viešojo valdymo institucijoms“. Tačiau rekomendacijų taip pat nėra pats stipriausias teisinis dokumentas, jų pobūdį galima vertinti, kaip pasiūlymus įstaigoms, bet ne prievolę. Šios rekomendacijos parengtos norint gerinti piliečiams teikiamų paslaugų kokybę. Rekomendacijose išskiriamos dvi teikiamų paslaugų rūšys:

- Viešosios paslaugos: socialinės, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitos paslaugos;
- Administracinės paslaugos: leidimų/licencijų išdavimas, deklaracijų priėmimas, piliečių konsultavimas, administracinių procedūrų vykdymas.

Rekomendacijose išsakoma nuomonė, kad viešųjų paslaugų teikėjai retai teikia informaciją apie viešųjų paslaugų kokybės kriterijus. Paslaugų vartotojai nežinodami, kokią paslaugos kokybę turėtų teikti viešosios paslaugos teikėjas, gali nukentėti gaudami labai žemos kokybės paslaugas. Skirtingoms paslaugoms yra taikomas skirtingas teisinis reglamentavimas, procedūros, kontrolė, tvarka. Tai yra svarbu nustatant paslaugų kokybės rodiklius. Aiškiai numatant kokybinius rodiklius paslaugų vartotojas žino, kokia paslauga jam turi būti suteikta ir vertinti ar gauta paslauga atitinka reikalavimus. Rekomendacijose išskiriami paslaugų kokybės rodikliai, pabrėžiama paslaugų kokybės rodiklių viešinimo svarba. Taip pat nurodoma, kad taikant vienodus paslaugų teikimo standartus, galima lengviau nustatyti paslaugų vertinimo kriterijus ir gauti tikslesnius duomenis atliekant paslaugų vertinimą.

2009 m. birželio 30 d. įsakymas Nr. IV-339 „Dėl viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“ priimtas Vidaus reikalų ministro, yra dokumentas, numatantis paslaugų vartotojų patenkinimo apskaičiavimo metodiką. Šiame įsakyme patvirtinamas instrumentas, kurio pagalba galima apskaičiuoti paslaugų vartotojų patenkinimą viešosiomis paslaugomis. Šis metodas yra unikalus, nes naudojant formulę galima apskaičiuoti bet kurių viešųjų

paslaugų vartotojų pasitenkinimo indeksą. Metodikoje nurodoma viešųjų paslaugų klasifikacija. Išskiriami du požiūriai:

- „Iš viršaus į apačią“ - viešosios paslaugos skirstomos pagal institucinius ryšius, įstaigų funkcijas ir paslaugas. Naudojant šią klasifikaciją galima vertinti atskirų viešųjų įstaigų teikiamų paslaugų kokybę.
- „Iš apačios į viršų“ – naudojant šią klasifikaciją galima vertinti paslaugų kokybę neatsižvelgiant į tai kokia viešoji įstaiga teikia paslaugą. Tokiu būdu vertinama paslaugos kokybė, neatsižvelgiant į paslaugas teikiančią viešąją įstaigą.

Tiriant paslaugos vartotojų pasitenkinimą paslaugų kokybe, naudojamas „iš apačios į viršų“ požiūris, nes vertinama pati paslauga, o ne įstaiga, teikianti paslaugą. Periodiškai atliekant vartotojų pasitenkinimo indekso skaičiavimus galimas gautų rezultatų palyginimas, matomos tendencijos, pasitenkinimo paslaugomis pokyčiai. Kol kas tai yra vienintelis tokio pobūdžio metodas skirtas Lietuvos paslaugų vartotojų pasitenkinimui matuoti. Jis buvo patvirtintas įsakymu 2009 metais ir daugiau nebuvo nei atnaujinamas, nei tobulinamas. Viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos retai taiko šį metodą, galima daryti prielaidą, kad jis nėra patogus ar paprastas.

2017 m. rugsėjo 29 d. buvo paskelbta Valstybinio audito ataskaita Nr. VA-2017-P-40-2-17. Audito rezultatai atskleidė, kad atsakingos įstaigos neturi išsamių duomenų apie administracinių ir viešųjų paslaugų teikimą. Nepakankama informacija apie paslaugų kokybės rodiklius ir standartus. Tai daro neigiamą įtaką gerinant viešųjų įstaigų darbo efektyvumą, stabdo modernizavimą, racionalų finansų naudojimą. Ataskaitoje pažymima, kad Lietuvoje iki šiol nėra vienos *viešosios paslaugos* sampratos ir neegzistuoja bendras supratimas, kas yra viešoji paslauga. Valstybinio audito išvadose išvardintos spragos, kurias būtina ištaisyti, siekiant kokybiško viešojo sektoriaus darbo. Nors administracinių ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimas numatomas įvairiuose teisiniuose dokumentuose, tačiau viešasis sektorius iki šiol nefunkcionuoja idealiai. Nėra racionaliai naudojamos biudžeto lėšos, neužtikrinamas kokybiškų viešųjų paslaugų teikimas.

Lietuvos teisiniuose dokumentuose daug rašoma apie viešąjį sektorių, viešąsias paslaugas teikiančias organizacijas, reglamentuojamos šių įstaigų funkcijos, veiklos. Teisės aktai numato viešųjų įstaigų hierarchiją, kontrolę bei atsiskaitomybę, tačiau galima abejoti ar tokie mechanizmai yra pakankami. Viešosios įstaigos, nors ir laikydamosi įstatymų, paslaugų vartotojams teikia mažai informacijos apie paslaugų kokybės reikalavimus, neinformuoja piliečių ar pačios laikosi numatytų nuostatų. Teikiamų viešųjų paslaugų kokybė yra vienas svarbiausių viešosios įstaigos efektyvumo rodiklių. Tačiau paliekant savivalę kiekvienai viešajai įstaigai pačiai nuspręsti, kada ir kiek paslaugų kokybės tyrimų atlikti, tokia sistema gali būti labai neveiksminga. Negalint objektyviai įvertinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybės, atitolstama nuo vartotojo lūkesčių patenkinimo. Modernėjant visuomenei keičiasi ir vartotojų lūkesčiai. Dėl to viešosioms įstaigoms labai svarbu žinoti ir suprasti, kokių paslaugų reikia visuomenei, kaip paslaugas padaryti kokybiškesnėmis, kaip tinkamai atliepti viešąjį interesą bei vartotojų poreikius. Šiuos klausimus galima atsakyti tik organizuojant vartotojų viešųjų paslaugų vertinimą.

## **2.2. Viešųjų paslaugų vertinimo tyrimai Lietuvoje**

Urvikis (2014) teigia, kad Lietuvos viešųjų paslaugų kokybės vertinimas nėra dažnas mokslininkų tyrimų objektas, dažniausiai analizuojami kitų autorių parašyti straipsniai ir atlikti tyrimai. Autorius taip pat išskiria dvi tyrimų grupes: *metines ataskaitas* ir *akademiniu lygmeniu publikuojamus darbus*.

Siekiant tobulinti viešųjų paslaugų teikėjų darbo kokybę, viešųjų įstaigų teikiamų paslaugų vertinimas yra privalomas. Paslaugų vartotojų kintančius poreikius ir pastovų paslaugų kokybės stebėjimo būtinumą pabrėžia autoriai Klovienė, Gimzauskienė, Stravinskienė ir Misiūnas (2016). Viešosios įstaigos turi bendradarbiauti su paslaugų vartotojais ir išsiaiškinti jų poreikius bei suprasti ar jų teikiamos paslaugos yra kokybiškos. Tokiu būdu paslaugų vartotojai būtų įtraukiami į paslaugų vertinimo mechanizmą ir galėtų prisidėti prie geresnės teikiamų paslaugų kokybės. Tačiau viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos nėra linkusios organizuoti jų paslaugas vertinančių tyrimų. Galima sakyti, kad tam turi įtakos tinkamo paslaugų kokybės modelio nebuvimas.

„Viešojo sektoriaus įstaigose paslaugų kokybės klausimai dažniausiai priskiriami tiesioginei vadovų atsakomybei, stengiantis, kad kiekvienas darbuotojas ne tik įgyvendintų visas veiklos procedūras tinkamai ir laiku, bet ir rūpintis, kad būtų galvojama apie tolesnę veiklos tobulinimą.“ (Kondrotaitė, 2012, p. 394). Kaip Lietuvos teisės aktai numato, atsakingas už teikiamų viešųjų paslaugų kokybę yra įstaigos vadovas. Tačiau tik nedaugelis įstaigų vykdo apklausas apie teikiamų paslaugų kokybę. Galima teigti, kad tokia praktika nėra veiksminga, nes paslaugų kokybės tyrimai atliekami retai. Urvikis (2014, p. 293) taip pat pažymi: „Kad tyrimų metu sukauptos žinios atsispindėtų viešosios politikos sprendimuose, pirmiausia būtina politinė valia.“ Nesant aiškaus teisinio reglamentavimo ir paslaugų kokybės vertinimo mechanizmų bei kontrolės, viešosios įstaigos gali nuspręsti organizuoti paslaugų kokybės vertinimus ar ne.

LR vidaus reikalų ministerija parengė „Viešojo valdymo institucijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimo rekomendacijas“. Šios rekomendacijos sudarytos siekiant tobulinti administracinių paslaugų teikimą bei sudaryti sąlygas vienodam administracinių paslaugų vertinimui. Rekomendacijose nurodoma, kad paslaugų vertinimą reikėtų atlikti kartą per tris metus. Įtraukus administracinių paslaugų vertinimą į metinius planus, būtų sudaroma būtinybė įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir įvykdyti paslaugų kokybę. Rekomendacijose nurodoma, kad vertinimo rodiklis, kurį būtų galima naudoti paslaugos vartotojų administracinių paslaugų kokybės vertinime galėtų būti - *vartotojų pasitenkinimo viešojo valdymo institucijos teikiamomis administracinėmis paslaugomis indeksas*.

2009 metais Lietuvoje buvo parengta „Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso skaičiavimo metodika“. Šioje metodikoje buvo pristatytas Lietuvos viešųjų paslaugų kokybės vertinimo modelis paslaugų vartotojų požiūriu. Brazienė ir Merkys (2015) analizavo *pasitenkinimo indeksą* ir pastebėjo keletą spragų: metodikos aprašai nepakankami, kad būtų galima iš karto atlikti vartotojų tyrimus, nėra vertinimo priemonės pritaikytos praktiniam naudojimui, dėl to šią metodiką siūlo traktuoti, kaip rekomendacijas.

Svarbu pažymėti, kad šis modelis nebuvo tobulinamas ar keičiamas nuo jo pristatymo. Nors mokslinėje literatūroje dažnai minimi besikeičiantys vartotojų požiūriai, lūkesčiai, poreikiai ir kokybės samprata. Didėja ir piliečių noras dalyvauti viešajame valdyme, prisidėti prie viešųjų paslaugų kokybės gerinimo. Kadangi, tai vienintelis modelis skirtas paslaugų kokybės matavimui būtina jį analizuoti ir skatinti pritaikymo galimybes. 5 lentelėje pateikiama *viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo metodikos etapai*.



**5 lentelė.** Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo metodikos etapai (sudaryta autorės pagal VRM, 2010)

<b>Etapai:</b>	<b>Pirminiai veiksmai</b>	<b>Antriniai veiksmai</b>	<b>Funkcijas atlieka:</b>
<i>I etapas. Situacijos įvertinimas</i>	Išrenkamos viešosios paslaugos, kurių kokybė bus analizuojama, nustatoma tiriamųjų grupė, vykdoma tyrimo metodikos analizė.	Apžvelgiami turimi tiriamos viešosios paslaugos pasitenkinimo rodikliai, paskiriami atsakingieji asmenys.	Atlieka valstybinės įstaigos atsakingieji asmenys
<i>II etapas. Tyrimo organizavimas</i>	Tyrimą atliekanti įmonė sudaro tyrimo klausimyną.	Suderinus klausimyną su valstybinės institucijos atsakingaisiais asmenimis vykdomas tyrimas.	Atlieka tyrimų kompanija/ valstybinės įstaigos atsakingieji asmenys
<i>III etapas. Tyrimo rezultatų analizė</i>	Apskaičiuojamas vartotojų pasitenkinimo indeksas.	Tyrimą vykdanči įmonė sudaro galutinę tyrimo ataskaitą, kurioje nurodomos išvados ir rekomencijos.	Atlieka tyrimų kompanija/ valstybinės įstaigos atsakingieji asmenys
<i>IV etapas. Tyrimo rezultatų sklaida</i>	Valstybinės įstaigos darbuotojai supažindinami su tyrimų rezultatais.	Paslaugos vartotojų informavimas apie gautus tyrimo rezultatus.	Atlieka valstybinės įstaigos atsakingieji asmenys.
<i>V etapas. Tobulinimo veiksmų įgyvendinimas</i>	Teikiami veiklos gerinimo pasiūlymai.	Vykdomas paslaugų kokybės gerinimas.	Atlieka valstybinės įstaigos atsakingieji asmenys

Pagal 5 lentelėje aprašytus etapus pakankamai sunku suprasti, kaip atlikti tyrimą. Penkiuose etapuose tik bendrais bruožais aprašyta, kas kiekviename etape vykdoma. Tačiau neaprašytos priemonės, kaip tai atlikti. Per mažai informacijos pagal ką vertinti gautus rezultatus ir kaip atlikti apklausą. Šiuose etapuose išvardijami labai apibendrinti veiksmai, kurių turėtų imtis įstaiga, norėdama atlikti teikiamų paslaugų vertinimą, tačiau detalesnės informacijos labai trūksta.

Metodikoje aprašyta, kad pasitenkinimo indekso vertinimą turi atlikti *sociologinių tyrimų kompanija*, nes tyrimų vykdymui ir rezultatų analizei reikalingos tam tikros kompetencijos. Naudojantis šia metodika greitai atlikti paslaugų kokybinio vertinimo neįmanoma. Viešosios įstaigos, norėdamos atlikti vartotojų kokybės vertinimą, pirmiausia turi atlikti viešąjį pirkimą, pagal galiojančius teisės aktus. Tam reikalingas papildomas laikas ir žmogiškieji resursai. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tai, kad samdant tyrimų kompanijas reikalingi papildomi finansiniai ištekliai. Dėl to dažnai atlikti tyrimų nėra galimybių. Galima daryti išvadą, kad vartotojų pasitenkinimo metodika yra labai sudėtinga ir brangi, dėl to retai atliekama viešojo sektoriaus įstaigose.

Nors viešosios įstaigos vykdyti tyrimo pačios negali, bet kaip pateikta 5 lentelėje, visuose etapuose turi dalyvauti įstaigų darbuotojai. Jeigu viešąsias paslaugas teikiančios organizacijos darbuotojai turi dalyvauti kiekviename tyrimų etape, neišku kodėl savarankiškai negalėtų atlikti paslaugų vertinimo tyrimo. Jeigu tyrimus vykdanči organizacija savarankiškai negali įvykdyti tyrimo ir būtinas viešosios įstaigos darbuotojų dalyvavimas visuose tyrimo etapuose, tokios paslaugos pirkimas netenka prasmės. Tokiu būdu naudojami papildomi finansiniai ir žmogiškieji resursai, nes darbuotojai negali vykdyti savo tiesioginių funkcijų, o turi dalyvauti tyrimo procese. Taip pat už tyrimą sumokėtos lėšos galėtų būti skiriamos paslaugos kokybei gerinti. Pagal pateiktą metodiką galima teigti, kad tyrimus vykdanči organizacija tyrime dalyvauja tik kaip proceso prižiūrėtojas.

Vartotojų pasitenkinimo tyrimui atlikti reikalingas klausimynas, kuriame respondentams užduodami klausimai apie norimą ištirti paslaugų kokybę. Metodikoje nurodoma, iš ko turėtų susidėti apklausos tyrimų klausimynas. Visi klausimyne pateikti klausimai skirstomi į 3 grupės:

- *Bendrieji klausimai* – siekiant sužinoti, kaip paslaugos vartotojai vertina tam tikros grupės viešąsias paslaugas;
- *Specifiniai klausimai* – skirti sužinoti kokiomis paslaugomis naudojosi paslaugos vartotojas, ar jį tenkina paslaugos kokybė;
- *Demografiniai klausimai* – klausimai apie patį respondentą (amžius, lytis ir kt.).

Paslaugų vertinimo tyrimui didelės įtakos turi klausimyne pateikti, tinkamai suformuluoti, aiškiai suprantami klausimai. Pagal užduodamus klausimus galima sužinoti net tik kokiomis paslaugomis ar paslaugų savybėmis paslaugų vartotojai yra patenkinti, bet ir išskirti paslaugų vartotojų grupes ir susidaryti prasčiausiai vertinamus paslaugų požymius ir bruožus. Pagal demografinius rodiklius galima išskirti tikslines grupes, sužinoti kurioms socialinėms grupėms kokios paslaugų savybės svarbiausios.

Aptartoje metodikoje galima įžvelgti nemažai spragų. Vadovaujantis bet kokia metodika, turėtų būti aišku, kaip taikyti modelį ir pasiekti norimus tyrimų rezultatus. Tačiau šioje metodikoje yra labai daug nepatikslintų ir neaprašytų veiksmų. Galbūt didžiausia spraga yra ta, jog metodikos aprašymo viršuje pabrėžta, jog viešosios įstaigos savarankiškai atlikti tokių tyrimų negali dėl kompetencijos stygiaus. Neturėdamos lėšų atlikti viešuosius pirkimus ir įsigyti tyrimo atlikimo paslaugos, organizacijos negali išsiaiškinti ar paslaugų vartotojai patenkinti jų teikiamomis paslaugomis ir paslaugų vertinimo neatlieka. Kadangi, iki šiol ši metodika nebuvo koreguota ir keista, galima daryti prielaidą, kad ji buvo mažai taikyta praktikoje. Įdomu ir tai, kad nėra sukurtos ir jokios kitos metodikos, kuria remiantis būtų galima nustatyti vartotojų pasitenkinimo lygį viešosiomis paslaugomis. Dėl to galima tvirtinti, kad Lietuvoje retai atliekami arba visai nevykdomi vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis tyrimai.

### **2.3. Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybės kriterijai gavėjų požiūriu**

Kaip buvo aprašyta teorinėje dalyje, paslaugos vertinimas yra subjektyvus procesas, kurio vertinimui įtakos gali turėti labai daug veiksnių. Dėl to kiekviena viešoji paslauga, vartotojų gali būti vertinama skirtingai. Tam įtakos gali turėti aplinkos faktoriai, įstaigoje dirbantis personalas ir kiti veiksniai. Kiekvienam paslaugos vartotojui gali būti svarbūs skirtingi paslaugų požymiai. „Organizacija, kuri siekia gauti ir panaudoti iš paslaugos gavėjų informaciją paslaugos kokybei pagerinti, tikėtina veikia efektyviau ir piliečiai labiau yra patenkinti jos veikla.“ (Stumbraitė-Vilkišienė, 2013, p. 79). Žinodamas, kurie paslaugų požymiai vartotojams yra svarbiausi, paslaugų teikėjas gali pagerinti teikiamos paslaugos kokybę.

Kiekvienas paslaugos vartotojas skirtingai supranta ir vertina gautos paslaugos kokybę, nes vartotojų lūkesčiai skiriasi. Tačiau paslaugos teikėjui būtina sužinoti, kokie viešosios paslaugos teikimo etapai kelia neigiamus jausmus paslaugų vartotojams. Kuo daugiau nuomonių bus išsakoma tyrimų metu, tuo gauti rezultatai bus naudingesni ir paslaugos teikėjas galės suprasti savo klaidas. „Organizuojant paslaugų teikimą būtina ne tik nustatyti pasitenkinimo paslaugomis lygį, bet ir visapusiškai suprasti nepasitenkinimą lemiančias priežastis.“ (Urvikis, 2014, p. 295). Nustačius tinkamus rodiklius paslaugos kokybei matuoti, galima tikėtis gauti patikimus tyrimo rezultatus. Atlikus apklausą ir gavus

patikimus rezultatus iš to naudą gauna ne tik paslaugos teikėjas, bet ir paslaugos vartotojas, kuris gali tikėtis gauti jo lūkesčius atitinkančią paslaugą.

Vertinant seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybę, svarbu suprasti seniūnijų teikiamas funkcijas ir jų specifiškumą. Paslaugų vartotojai kelia tam tikrus kriterijus kiekvienai paslaugai, dėl to būtina skelbti seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų aprašus, kad paslaugų vartotojų keliami kriterijai būtų pagrįsti. LR vietos savivaldos įstatymas nurodo, kad seniūnijos yra pavaldžios rajonų savivaldybėms ir asignuojamos iš savivaldybių biudžetų. Nuo seniūnijoms paskirtų vykdyti administracinių paslaugų apimties bei metinių planų priklauso ir darbuotojų skaičius seniūnijoje bei skiriama savivaldybės biudžeto dalis funkcijoms įvykdyti. Kadangi, seniūnijos yra tiesiogiai pavaldžios savivaldybėms, jos savarankiškai negali nuspręsti kokias funkcijas gali teikti, šis sprendimas priimamas savivaldybių lygmeniu. Pagal LR vietos savivaldos įstatymo 32<sup>1</sup> straipsnį numatyta, kad seniūnijos turi atlikti 17 skirtingų funkcijų. Šios funkcijos skiriamos į dvi grupes: administracines paslaugas ir viešąsias paslaugas.

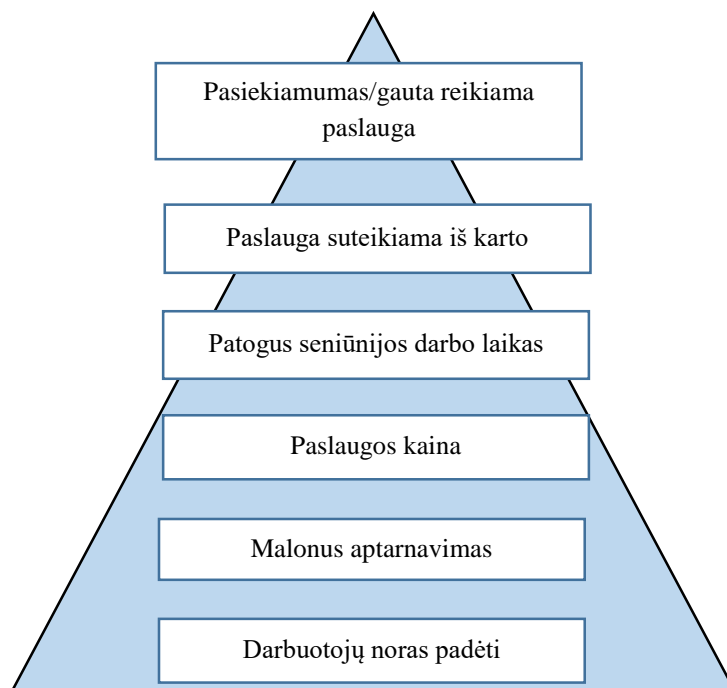
Administracinėms paslaugoms priklauso: gyvenamosios vietos deklaravimas, leidimų, išrašų, pažymų išdavimas, pranešimų registravimas, notarinė veiksmų atlikimas.

Viešosioms paslaugoms priskiriamos visos kitos: renginių, užimtumo programų, viešųjų darbų įgyvendinimas ir vykdymas, gyvenimo sąlygų vertinimas, dalyvavimas organizuojant rinkimus ir kt.

Vykdamas seniūnijų teikiamų paslaugų kokybės tyrimus pirmiausia reikia pasirinkti respondentus, kurie naudojami ta paslauga, kurios kokybę planuojama tirti. Paslaugos neįvairūs asmenys gali taip pat turėti nuomonę bei lūkesčius tam tikros paslaugos kokybei, bet jų nuomonė nėra pagrįsta tiesiogine sąveika su seniūnijomis ir jose dirbančiais darbuotojais. Nedalyvavusių paslaugos teikimo procese vartotojų nuomonė gali neigiamai paveikti tyrimo rezultatus ir seniūnija gali nesužinoti realių spragų, paslaugų teikimo procese.

Norint gerinti administracinių paslaugų teikimo kokybę svarbu žinoti, kaip paslaugos teikėjas supranta teikiamos paslaugos kokybę ir kaip paslaugos vartotojas supranta gaunamos paslaugos kokybę. Tai yra pats svarbiausias paslaugos teikėjo ir paslaugos vartotojo sąlyčio taškas. Abiem subjektams, turint tokį patį požiūrį į kokybę, lengva bendradarbiauti, suprasti vartotojo lūkesčius bei paslaugos teikėjo galimybes. Reikia paminėti ir tai, kad gerėjant teikiamos paslaugos kokybei didėja ir paslaugos gavėjo lūkesčiai gaunami paslaugai. Dėl to net ir pagerinus teikiamų paslaugų kokybę, yra labai svarbu nuolat atlikti paslaugų gavėjų pasitenkinimo tyrimus. „Tiriant paslaugų gavėjų pasitenkinimą paslaugos kokybe, iškyla poreikis nustatyti patikimus pasitenkinimą formuojančius indikatorius.“ (Stumbraitė-Vilkišienė, 2013, p. 95). Seniūnijų teikiamoms paslaugoms yra keliami tam tikri paslaugų vartotojų reikalavimai. Šie reikalavimai parodo tuos kokybinius kriterijus, kurie yra svarbiausi paslaugų vartotojui. Norint nustatyti kokybinius kriterijus seniūnijų teikiamoms administracinėms paslaugoms, galima remtis teisės aktuose numatytais viešųjų paslaugų vertinimo kriterijais. Labai svarbu, kad administracinių paslaugų kokybiniai kriterijai atspindėtų seniūnijų teikiamų paslaugų specifiškumą. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai turėtų būti tikslūs, orientuoti į seniūnijose gyvenančius paslaugų vartotojus, suprantami, paprastai vertinami. Taip pat labai svarbu respondentams paaiškinti, ko siekiama atliekant tokio pobūdžio apklausą, kam bus naudojami tyrimo rezultatai, kad dalyvavimas tyrime prisidėtų prie administracinių paslaugų kokybės gerinimo. Nors kokybės vertinimas yra subjektyvus, tačiau naudojant tinkamus kokybės vertinimo kriterijus, galima nustatyti seniūnijose teikiamų paslaugų kokybę. Norint išsiaiškinti Jurbarko rajono seniūnijų

teikiamų administracinių paslaugų vertinimą buvo sudaryta paslaugų vertinimo kriterijų piramidė, pagal seniūnijose gyvenančių žmonių poreikius (pav. 6).



**6 pav.** Paslaugų vertinimo kriterijų piramidė (sudaryta autorės)

Piramidėje išvardini patys svarbiausi seniūnijų gyventojams administracinių paslaugų kriterijai, kurie turi įtakos paslaugų vertinimui. Svarbiausia seniūnijose gyvenantiems žmonėms gauti reikiamas paslaugas. Kad paslaugos vartotojas gautų reikiamą paslaugą savo seniūnijoje, seniūnija turi teikti visas būtiniausias gyventojams administracines paslaugas. Tai pagrindinis vertinimo kriterijus, kuris turės įtakos paslaugos kokybei. Jeigu paslaugos vartotojas kreipiasi į savo seniūniją ir reikiama paslauga jam negali būti suteikta, arba jis gauna ne tą paslaugą, kurios jam reikėjo, tai sukelia neigiamą vartotojo reakciją ir mažina seniūnijos, kaip viešosios įstaigos patrauklumą. Tai gali lemti ne tik administracinių paslaugų prastą vertinimą, bet ir pasitikėjimo mažėjimą pačia seniūnija.

Kitas administracinės paslaugos kokybės kriterijus – paslaugos gavimas per trumpiausią įmanomą terminą. Vartotojas atvykdamas į seniūniją, tikisi paslaugą gauti greitai. Idealiu atveju – iš karto. Tačiau ne visos paslaugos gali būti suteikiamos iš karto. Jeigu paslauga gaunama ne iš karto, tai laiko terminas neturi viršyti teisės aktuose numatyto laiko termino. Teigiamai paslauga gali būti vertinama ir tuomet, kai paslauga suteikiama greičiau, nei numato teisės aktai. Jeigu paslaugos teikimas užsitęsia, tai neigiamai atsiliieps paslaugos vertinimui.

Kitas svarbus kokybės kriterijus galėtų būti – patogus seniūnijos darbo laikas. Šis bruožas siejasi su paslaugos pasiekiamumu. Esant nelanksčiam ar trumpam seniūnijų darbo laikui, vartotojai negali gauti reikiamos paslaugos jiems patogiu metu. Taip pat susiduriama su problema, kai seniūnijoje dirbantis specialistas, seniūnijoje dirba tik tam tikromis dienomis ir numatytomis valandomis. Dirbantiems paslaugų vartotojams tai sukelia papildomų rūpesčių, nes paslaugos gavimas apsunkinamas, reikia ieškoti galimybių paslaugą gauti seniūnijų darbo metu.

Ne ką mažiau svarbus kriterijus – malonus seniūnijos darbuotojų bendravimas ir aptarnavimas. Tai priklauso nuo seniūnijoje dirbančių asmenų būdo savybių, kompetencijos, sugebėjimo bendrauti ir

bendradarbiauti su paslaugos vartotoju. Paslaugos vartotojas atvykdamas į seniūniją tikisi, kad su juo bus bendraujama taktiškai ir maloniai. Visos procedūros bus paaiškintos suprantamai, aiškiai įvardijami reikiami pateikti dokumentai. Šis kriterijus labai svarbus būsimiems vartotojo lūkesčiams. Jeigu vartotojas bus aptarnaujamas maloniai ir kitą kartą tikėsis tokio pačio bendradarbiavimo ir paslaugą vertins teigiamai. Tačiau jeigu paslaugos vartotojas patirs neigiamas emocijas, ateities lūkesčiai gali smarkiai nukentėti.

Darbuotojų noras padėti taip pat labai svarbus kokybės kriterijus. Vartotojas atvykdamas į seniūniją gali ir nežinoti visų administracinių paslaugų teikimo niuansų. Dėl to labai svarbu, kad seniūnijose dirbantys darbuotojai suprastų vartotoją, stengtųsi padėti. Šis vertinimo kriterijus taip pat siejamas su emocijomis. Kokias emocijas vartotojui sukelia bendravimas su seniūnijos darbuotojais, toks administracinių paslaugų vertinimas atsispindės galutiname rezultate.

Dar vienas kokybės kriterijus galėtų būti – paslaugos kaina. Kai kurios administracinės paslaugos gali būti mokamos, pagal valstybės nustatytas rinkliavas. Ypač svarbu paslaugos vartotojui, kad sumokėjęs jis gautų geros kokybės paslaugas, nes paslaugos apmokestinimas papildomai didina paslaugos vartotojo lūkesčius.

#### **2.4. Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimo gavėjų požiūriu modelis**

Siekiant išmatuoti seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimą vartotojų požiūriu, reikia sudaryti tinkamą administracinių paslaugų vertinimo modelį. Modelis turi būti pritaikytas atsižvelgiant į seniūnijų teikiamų paslaugų spektrą bei seniūnijose gyvenančių žmonių lūkesčius. Seniūnijos yra arčiausiai gyventojų esanti valstybinė institucija, dėl to turi atliepti gyventojų lūkesčius ir teikti kokybiškas bei prieinamas paslaugas. Nesant poreikio administracinėms paslaugoms regionuose, seniūnijų teikiamos funkcijos siaurinamos, mažinamas seniūnijose dirbančių specialistų skaičius. Pagal seniūnijų atliekamų funkcijų kiekį ir apimtį skiriamos savivaldybių biudžetų lėšos. Kad seniūnijos išliktų, o seniūnijų gyventojai galėtų gauti administracines paslaugas arti namų, seniūnijos turi glaudžiai bendradarbiauti su gyventojais bei efektyviai atlikti pavestas funkcijas.

Administracinių paslaugų kokybės tyrimai Lietuvoje nėra atliekami dažnai. Dėl to trūksta žinių, kaip vartotojai vertina administracines paslaugas, kaip supranta paslaugų kokybę. Trūkstant patikimų tyrimų metodų, retai organizuojant paslaugų vertinimo tyrimus, atsiranda atotrūkis tarp viešųjų įstaigų ir paslaugų vartotojų. Paslaugas teikiančios įstaigos negali teikti tinkamų, geros kokybės paslaugų, nežinodamos visuomenės lūkesčių ir poreikių. Nors didelė dalis gyventojų yra naudoję seniūnijų teikiamomis paslaugomis, tačiau dėl tyrimų stokos negalima nustatyti jų pasitenkinimo gautomis administracinėmis paslaugomis lygio. Nors, vadovaujantis teisiniu reglamentavimu, paslaugų vartotojų įtraukimas ir dalyvavimas, sprendžiant visuotinai reikšmingus klausimus, privalomas. Nesant patikimų administracinių paslaugų vertinimo metodų, stringa teisės aktuose numatytų įgyvendinti procesų eiga.

Sudarant administracinių paslaugų vertinimo modelį, manoma jog paslaugų teikėjas ir paslaugų vartotojas turi aktyviai dalyvauti paslaugos teikimo procese. Nesvarbu ar paslauga gaunama kontakto būdu ar tai būtų elektroninė paslauga. Vartotojo kreipimasis į seniūniją tiesiogiai arba telefonu bei elektroniniu paštu, laikomas aktyviu paslaugos vartotojo veiksmu. Dėl tokių paslaugos vartotojų veiksmų, kyla impulsas paslaugos teikėjui pradėti teikti administracinę paslaugą.

Paslaugos galutiniam vertinimui didelės įtakos turi vartotojų turimi lūkesčiai bei poreikiai. Atsižvelgiant į tai, turėtų būti formuojami ir paslaugos vertinimo kriterijai. Didelės įtakos paslaugos vertinimui turi ir paslaugos teikimo būdas. Kadangi, paslauga gali būti teikiama tiek kontakto būdu, tiek interneto pagalba, neturint tiesioginio kontakto su įstaigos darbuotojais. Kiekvienu atveju paslaugos vartotojas vertins tam tikrus bendrus paslaugų bruožus bei atsižvelgs į specifines savybes, kurios skiriasi priklausomai nuo paslaugos teikimo būdo.

Visos administracinės seniūnijose teikiamos paslaugos turi tam tikras bendras savybes, kurios yra svarbios paslaugų vartotojams gaunant paslaugą tiek kontakto būdu, tiek gaunant elektroninę paslaugą. Šios savybės yra kokybiškos paslaugos garantas. Paslaugos teikimo procese, paslaugos vartotojas, pirmiausia norės rasti šiuos administracinės paslaugos bruožus. Be šių aspektų teigiamas paslaugų vertinimas sunkiai tikėtinas:

Reikiamos paslaugos gavimas seniūnijose – tai pats svarbiausias veiksnys, turintis esminės įtakos. Paslaugos gavėjas kreipiasi į seniūniją tam, kad gautų reikiamą paslaugą. Jeigu paslaugos vartotojas neatliktų aktyvių veiksmų ir į seniūniją nesikreiptų, nekiltų ir impulsas administracinės paslaugos teikimui. Paslaugos vartotojas kreipiasi į seniūniją tik tuomet, kai atsiranda poreikis gauti administracinę paslaugą.

Paslaugos gavimas numatytais terminais – paslaugos vartotojas kreipdamasis į seniūniją, visuomet nori gauti paslaugą kuo greičiau. Kad paslaugos teikimo terminas būtų vertinamas objektyviai, būtina naudotis teisės aktais, kurie numato paslaugos teikimo terminus. Gavęs paslaugą vartotojas gali suprasti ar paslaugą gavo per numatytą terminą, ar ne. Paslaugos vartotojas bus tuo laimingesnis, kuo greičiau paslaugą pavyks gauti.

Paslaugos teikimo aplinkai kontakto būdu įtakos gali turėti dirbantis personalas, bendravimas su paslaugos vartotoju, seniūnijos fizinė išvaizda (patalpos, darbuotojų apranga, turimos technikos kokybė ir kt.). Tuo tarpu gaunant elektroninę paslaugą svarbus pasitikėjimas seniūnija bei jos darbuotojais, žinojimas, kad elektroninė paslauga bus tokia pat kokybiška, kaip ir kontaktu teikiama paslauga, kad pateikti dokumentai bus užregistruoti ir reikiami dokumentai išduodami. Taip pat labai svarbu, kad paslauga būtų teikiama sklandžiai.

Proceso aiškumą – tai aprėpia visą paslaugos gavimo eigą. Gaunant paslaugą vartotojui visa paslaugos gavimo eiga bei procesas turi būti suprantamas ir aiškus. Proceso aiškumą didina greitai randama informacija apie reikiamą administracinę paslaugą, aprašyta viso proceso eiga, nurodyta kokie dokumentai turi būti pateikti, norint gauti paslaugą, numatoma paslaugos kaina bei suprantamas ir aiškus specialisto bendravimas. Elektroninės paslaugos gavimo metu procesui paaiškinti gali būti naudojami mokomieji vaizdeliai, internetinis vedlys, kad vartotojas galėtų patikrinti ar vykdo žingsnius tinkamai ir prareikęs gauti nuotolinę konsultacijas.

Asmens duomenų sauga – tai labai svarbus bruožas, kuris turi būti užtikrinamas kiekviename paslaugos teikimo žingsnyje. Seniūnijos darbuotojai turi vadovautis teisės aktais, reglamentuojančiais asmens duomenų saugą ir būti susipažinę, kaip reikia tvarkyti konfidencialius duomenis. Nesilaikant šių reikalavimų bus pažeisti ne tik teisės aktai, bet ir sužlugdytas pasitikėjimas seniūnija, kaip valstybine įstaiga. Neatsargiai tvarkant asmens duomenis, teigiamas paslaugos vartotojų administracinės paslaugos vertinimas būtų neįmanomas.

Kuriamas modelis yra pagrįstas paslaugos vartotojo ir paslaugos teikėjo sąveika. Kadangi, kontakto būdu gaunamai paslaugai ir elektroninei paslaugai keliami skirtingi reikalavimai, buvo išskirti skirtingi veiksniai, turintys didžiausios įtakos paslaugos vertinimui. Kontakto būdu gautai paslaugai buvo išskirti šie bruožai:

Seniūnijos darbuotojų kompetencija – tai gali būti vertinama, kaip vienas iš svarbiausių paslaugos bruožų. Paslaugos vartotojas tikisi malonaus ir suprantamo bendravimo, darbuotojo noro padėti išspręsti vartotojo problemas. Darbuotojų kompetencija tiesiogiai priklauso nuo seniūnijoje dirbančių darbuotojų. Šiuo atveju seniūnas tiesiogiai atsakingas už darbuotojus dirbančius seniūnijoje. Paslaugos vartotojas gali toleruoti kai kuriuos netikslumus paslaugos teikimo procese, bet darbuotojų kompetencija gali arba užglaistyti spragas, arba labai pabloginti galutinį paslaugos vertinimą.

Seniūnijos darbuotojų patikimumas – pasitikėjimo faktorius yra svarbus paslaugos vartotojui, nes kreipdamasis į seniūniją, paslaugos vartotojas turi būti garantuotas, kad seniūnijoje jam bus suteikta reikiama paslauga. Taip pat pasitikėjimas svarbus, nes gaunant administracines paslaugas tenka pateikti asmens duomenis, dėl to seniūnijos darbuotojai privalo užtikrinti aukštus saugumo garantus.

Seniūnijos darbuotojų komunikacija – komunikacija tarp paslaugos vartotojo ir paslaugos teikėjo vyksta nuo pirmų jų kontakto akimirų. Seniūnijoje dirbantis personalas, dirbdamas su žmonėmis, turi sugebėti valdyti įvairias situacijas, pateikti reikiamą informaciją, paaiškinti situaciją, konsultuoti paslaugos vartotojus. Nuo darbuotojų komunikacijos lygio priklauso ir paslaugos vartotojų pasitenkinimas gauta paslauga.

Elektroninės paslaugos teikimo metu buvo išskirti kiti specifiniai paslaugos bruožai. Nors elektroninės paslaugos teikimo metu seniūnijos darbuotojas tiesiogiai nebendrauja su paslaugos vartotoju, tačiau seniūnija turi užtikrinti, kad elektroninė paslauga būtų suteikta kokybiškai. Paslaugos tiekėjas atsako už gautų duomenų registrą, konsultacijas bei kitas funkcijas vykdomas nuotoliu. Manoma, kad elektroninės paslaugos vartotojui gali būti svarbūs šie elementai:

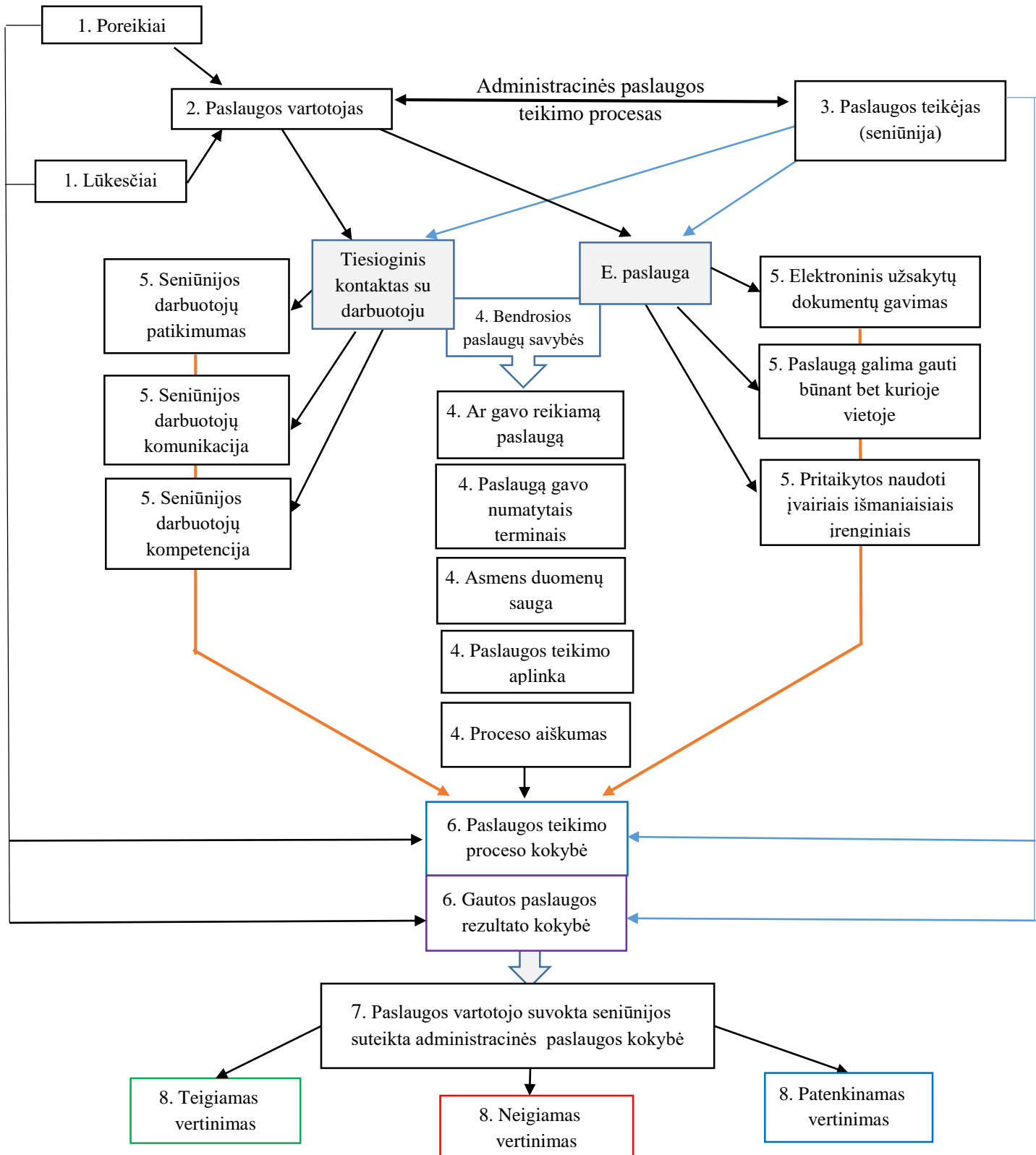
Užsakytų dokumentų gavimas elektronine forma – siekiant gauti paslaugą elektroniniu būdu labai svarbu ir reikiamus dokumentus, licencijas ir prašymus gauti elektroniniu būdu. Kitu atveju, tik užpildžius prašymą internetu, elektroninę paslaugą būtų galima gauti tik iš dalies.

Paslaugos gavimas nepriklausomai, nuo paslaugos vartotojo buvimo vietos - paslaugos vartotojui svarbu gauti paslaugą nepriklausomai nuo jo buvimo vietos, elektroninės paslaugos gavimas negali būti ribojamas. Tokiu atveju gauti paslaugą nuotoliu būtų sudėtinga ir paslaugos vartotojas nebūtų patenkintas.

Elektroninės paslaugos pritaikymas gauti įvairiais išmaniaisiais įrenginiais – šiais laikais labai svarbu, kad paslauga būtų galima gauti naudojantis įvairiais išmaniaisiais įrenginiais, nes jų įvairovė didelė. Paslaugos vartotojas negali būti ribojamas gauti elektroninę paslaugą dėl to, kad paslauga pasiekiamą tik tam tikromis elektroninėmis priemonėmis (pvz. tik kompiuteriu arba tik telefonu). Nuotolinės paslaugos turi būti pritaikytos teikti naudojant įvairius išmaniuosius prietaisus.

Įvertinus visus aukščiau išvardintus paslaugos bruožus, priklausomai nuo gautos paslaugos pobūdžio, paslaugos vartotojas gali suprasti administracinės paslaugos proceso ir rezultato kokybę. Būtina pažymėti, kad tiek rezultato, tiek proceso kokybei tiesioginę įtaką turi paslaugos tiekėjas (seniūnija). Seniūnija atsako už teikiamos administracinės paslaugos kokybę ir nuo to priklauso galutinis

paslaugos vartotojo vertinimas. Paslaugos vartotojo galutiniam vertinimui taip pat įtakos turi jo lūkesčiai ir poreikiai bei patirtis paslaugos teikimo proceso metu. Paslaugos vartotojas, vertindamas administracinę paslaugą, išsako subjektyvią nuomonę ir įvertina paslaugos kokybę teigiamai, neigiamai arba patenkinamai.



7 pav. Seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų vertinimo modelis (sudaryta autorės)



Sudaryto modelio pagalba galima būtų išsiaiškinti, kaip vartotojai vertina seniūnijose teikiamas administracines paslaugas. Modelyje nurodyti vertinimo kriterijai atrinkti pagal seniūnijų teikiamas administracines paslaugas. Taip pat atsižvelgiant į tai, kas Jurbarko rajono gyventojui gali būti svarbu paslaugos teikimo proceso metu ir kas svarbu vertinant gautos paslaugos rezultata. Šio modelio tikslas suprasti ar teikiamos administracinės paslaugos vertinamos teigiamai, neigiamai ar patenkinamai. Tai leistų seniūnijoms sužinoti ar teikiamos administracinės paslaugos atliepia vartotojų lūkesčius ir poreikius.

*Apibendrinant galima sakyti, kad paslaugos vartotojas turi aktyviai dalyvauti paslaugos teikimo procese, kad vertinant paslaugų kokybę galima būtų sužinoti, kokie vartotojo lūkesčiai, ko vartotojas tikisi iš paslaugos teikiančios įstaigos ir kokias paslaugų savybes vertina. Administracinės paslaugos teikimo procese svarbus yra kiekvienas veiksnys. Administracinės paslaugos teikiančios seniūnijos turėtų žinoti ir suprasti, ko paslaugos vartotojui reikia, vertinti paslaugas taip, kaip jas vertina paslaugų vartotojai. Geriausias paslaugos vertinimo rezultatas pasiekiamas tada, kai vartotojo ir paslaugos teikėjo požiūris bei lūkesčiai paslaugai sutampa. Paslaugos vertinimo procesas priklauso nuo keleto aspektų. Paslaugos vartotojas vertina paslaugą pagal tai, kokius pojūčius jam teko išgyventi paslaugos teikimo metu ir ar jis gavo reikiamą naudą. Tačiau paslaugas teikiančios įstaigos turi ieškoti sprendimų, kaip įtraukti paslaugų vartotojus į paslaugų teikimo procesą, nes patys vartotojai savarankiškai nuomonės reikšti neskuba. Tuo labiau, kad paslaugos kokybės vertinimas yra suprantamas, kaip asmeninės nuomonės išsakymas. Dėl to, paslaugų kokybiniam vertinimams, reikalingas aiškus teisinis reglamentavimas, modelio sukūrimas, nuolatinis teikiamų paslaugų vertinimas, kuriame būtų įtrauktas reikšmingas skaičius vartotojų ir nustatoma seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybė. Kol kas Lietuvoje aiškios teisinės bazės administracinių paslaugų vertinimui nėra sukurta. Nors teisiniuose dokumentuose užsimenama apie prievolę atlikti paslaugų kokybės vertinimą, tačiau trūksta teisinių mechanizmų bei kaštų pačioms įstaigoms organizuoti tokio pobūdžio tyrimus. Kol nebus visuotinai priimtas administracinių paslaugų vertinimo modelis ir jis nebus patogus naudoti, viešojo sektoriaus įstaigų, organizuojančių administracinių paslaugų tyrimus, ženkliai nepadaugės.*

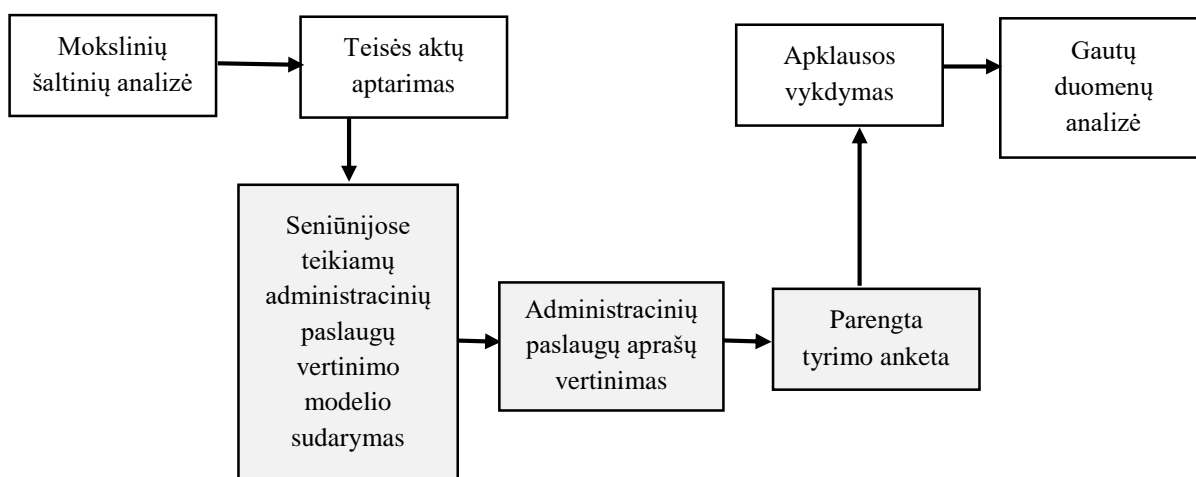
### 3. Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimas

Šioje darbo dalyje pateikiama bendra informacija apie Jurbarko rajono seniūnijas, atliekama administracinių paslaugų aprašų analizė, analizuojami kiekybiniai tyrimo rezultatai, kuriame dalyvavo Jurbarko rajono gyventojai, naudojęsi seniūnijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis. Tyrimas buvo atliekamas apklausos būdu pagal sudarytą klausimyną. Klausimynas sudarytas vadovaujantis sukurtu administracinių paslaugų vertinimo modeliu bei svarbiausiais administracinių paslaugų bruožais.

#### 3.1. Tyrimo metodika

Vertinimas literatūroje aprašomas, kaip sudėtingas ir daugialypis procesas. Segalovičienė (2011, p. 438) vertinimą apibūdina, kaip „objektyviosios realybės vertės nustatymas sistemingai vykdoma veikla“. Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimas taip pat gali būti suprantamas, kaip realios vertės nustatymas vartotojams. Norint aukštos kokybės seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų, būtina nuolatos organizuoti vartotojų paslaugų vertinimo tyrimus.

Baigiamajame projekte atliktas tyrimas susideda iš kelių etapų. Pirmajame etape buvo atliekama mokslinių šaltinių analizė, kurioje buvo norima kuo plačiau aptarti viešąsias ir administracines paslaugas, jų sampratą, kokybinius rodiklius. Antrajame etape buvo aptartas teisinis reglamentavimas, teisiniai dokumentai ir jų svarba užtikrinant viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės tyrimus. Šiame etape taip pat sukurtas teorinis modelis seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimui. Trečiasis etapas apima kiekybinį tyrimą ir duomenų rinkimą naudojant sudarytą anketinę apklausą bei administracinių paslaugų aprašų kokybinę analizę. Trečiasis etapas pradedamas vykdyti nuo administracinių paslaugų aprašų analizės, siekiant sužinoti kokie vartotojų lūkesčiai paslaugoms galėtų būti pagrįsti. Šiame etape vyksta tyrimo anketos sudarymas ir organizuojamas apklausos vykdymas. Ketvirtajame etape analizuojami apklausoje gauti duomenys. 8 paveikslėlyje pavaizduotas tyrimo dizainas.



8 pav. Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimo vartotojų požiūriu tyrimo dizainas (sudaryta autorės)

Pagrindinis **tyrimo tikslas** – išanalizuoti Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybę vartotojų požiūriu.

**Tyrimo metodas.** Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimo tyrimui, vartotojų požiūriu, buvo pasirinktas *kiekybinis tyrimo metodas* – apklausa. Kiekybinės apklausos metodas organizuojamas norint gauti kiekybinius, statistiškai patikimus, duomenis (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2011). Kiekybinis tyrimo metodas pasirinktas dėl didelės Jurbarko rajono gyventojų apimties bei plataus seniūnijų teikiamų funkcijų spektro. Tyrime buvo taikomi du apklausos būdai: *virtuali anketinė apklausa* ir *apklausa raštu*. Šis tyrimo metodas gali būti naudojamas, kai norima nustatyti bendrus tiriamųjų poreikius, interesus ar nuostatas. Naudojant kiekybinę apklausą ieškoma ryšių tarp skirtingų apklausos dalyvių kiek įmanoma platesniu mastu. Stockermer'io (2019) teigimu kiekybinis tyrimas gali padėti patikrinti esamas teorijas naujais kiekybiniais duomenimis, idealiu atveju užpildyti esamas žinių spragas. Tai reiškia, kad kiekybinis tyrimas dažniausiai vykdomas, norint gauti reprezentatyvios informacijos apie tiriamas tikslines grupes bei rasti ryšius tarp tiriamųjų objektų. Kiekybiniuose tyrimuose paprastai kalbama apie sistemingą reiškinį tyrimą pasitelkiant statistiką ir matematiką (Basias ir Pollalis, 2018). Šiuo tyrimu siekiama įvertinti seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybę, surinkti naujus kiekybinius duomenis ir sužinoti seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimą. Kaip teigia Kang'as ir Evans'as (2020) tyrime naudojant kiekybinės analizės statistinį modelį, galima gauti reikšmingus rezultatus, atrasti tendencijas: padidėjimą, sumažėjimą, lygį, kombinacijas. Pasak Carlitz (2019) vertinant veiklos rezultatus svarbu atsižvelgti ir į pasiskirstymo problemas. Šiame tyrime dėmesys kreipiamas į paslaugų vartotojus, svarbi visų Jurbarko rajono seniūnijose gyvenančių žmonių nuomonė. Taip pat siekiama suprasti su kokiomis problemomis susiduria įvairios socialinės grupės. Todėl tyrimo tikslui pasiekti naudojamas kiekybinis tyrimų metodas.

Norint suprasti kokia informacija viešinama ir prieinama administracinių paslaugų vartotojams, buvo analizuojami administracinių paslaugų aprašai, skelbiami Lietuvos paslaugų kataloge ir Jurbarko rajono savivaldybės internetinėje svetainėje. Kokybiniai tyrimai suteikia daug naudingos informacijos, padedančios sužinoti ir tinkamai įvardinti probleminius teiginius (Bilevičienė ir Jonušauskas, 2011). Analizuojant aprašus bandoma suprasti kokius lūkesčius administracinėms paslaugoms gali turėti vartotojas prieš gaudamas paslaugą, tiriami kokybiniai rodikliai. Šiai analizei buvo naudotas dokumentų turinio kokybinės analizės metodas. Analizuojant paslaugų aprašus kreipiamas dėmesys į pateikiamos informacijos kiekį, kokybę, informatyvumą. Vertinamas aprašų pasiekiamumas, pateikimas bei laiko tarpas, per kurį informacija apie paslaugas buvo surasta. Dokumentinės analizės metu surasti duomenys buvo lyginami su 2020 metais atliktu tyrimu, kuriame buvo atliktas Jurbarko rajono savivaldybės teikiamų paslaugų ir gyventojų aptarnavimo procesų vertinimas.

**Tyrimo tikslinė grupė.** Jurbarko rajono savivaldybės gyventojai, kurie yra naudojęsi kontaktinėmis ar elektroninėmis Jurbarko rajono seniūnijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis. Oficialiosios statistikos portalo 2022 m. duomenimis Jurbarko rajono savivaldybėje gyveno 24 668 gyventojai. Jurbarko rajonas suskirstytas į 12 seniūnijų, kurios teikia gyventojams administracines paslaugas. Dėl administracinių paslaugų specifiškumo, jaunesni nei 18 metų asmenys nebuvo apklausiami ir įtraukiami į tyrimo imtį.

Tyrime dalyvavę respondentai buvo atrinkti *atsitiktinės atrankos* būdu. Šios atrankos būdu į apklausą patekti tikimybę turi visi Jurbarko rajono pilnamečiai gyventojai, kurie nors kartą naudojami seniūnijos teikiamomis administracinėmis paslaugomis. Tai reiškia, kad tikimybė, kiekvienam Jurbarko rajono gyventonui, pakliūti į tyrimo imtį nėra = 0. Apklausa vykdoma dalinant anketas Jurbarko rajono gyventojams bei patalpinus tyrimo klausimyną socialiniuose tinkluose.

**Tyrimo imties dydis.** Imties dydis buvo nustatomas naudojantis imties dydžio skaičiuokle. Imties dydžiui apskaičiuoti buvo pasirinkta formulė, kuri patvirtinta LR Vidaus reikalų ministro 2009 m. birželio 30 d. įsakymų Nr. IV-339 „Dėl Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“. Šioje metodikoje nurodyta mažos populiacijos (t.y. iki 50 000 gyventojų) tyrimų imties dydžio nustatymo formulė. Jurbarko rajone gyvena 24 668 gyventojų, taigi Jurbarko rajonas priskiriamas prie mažos populiacijos. Seniūnijų teikiamomis paslaugomis naudotis gali tik sulaukę 18 metų asmenys, dėl to populiacijos dydis sumažėja iki 21 895 asmenų. Imties dydis apskaičiuojamas pagal (1) formulę:

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}} \quad (1)$$

čia  $n$  – imties dydis;  $z$  – standartinės paklaida (kai patikimumo laipsnis 95 proc.,  $z = 1,96$ ; kai patikimumo laipsnis 99 proc.,  $z = 2,58$ );  $p$  – visumos proporcijos, kurios atitinka dominančias charakteristikas;  $e$  – atrankos klaida (maksimalus skirtumas tarp imties ir visumos proporcijų);  $N$  – visumos dydis.

Šio tyrimo apskaičiuota imtis 377 respondentai. Toks dalyvavusių respondentų skaičius reprezentuotų Jurbarko rajono gyventojų nuomonę 95 proc. tikimybe, kai paklaida +/- 5 proc. Tyrimo duomenų reprezentatyvumui užtikrinti buvo naudojamos tiek elektroninės anketų formos, tiek atspausdintos popierinės formos. Kadangi, elektroninė anketos forma priimtinesnė jaunesnio amžiaus žmonėms, o popierinė – vyresnio amžiaus.

**Duomenų rinkimo metodai.** Pirminiams kiekybiniam duomenims surinkti buvo pasirinktas anketinės apklausos metodas. *Anketinė apklausa*, kaip tyrimo instrumentas, naudojamas kiekybiniam tyrimams atlikti. Tyrimo tikslui pasiekti buvo naudojamos kelios apklausos rūšys: internetinė apklausa bei asmeninė apklausa. Šie apklausos būdai pasirinkti dėl jų pranašumo kitų apklausų atžvilgiu. Asmeninė apklausa dažnai naudojamas apklausos metodas, nes asmeninės apklausos pranašumas – galimybė paaiškinti respondentui klausimus (Dičkus, 2011). Tai pravartu, kai respondentas nesupranta klausimo ar pasirinkimo variantų, tokiu atveju galima pateikti pavyzdžių ar paaiškinti žodžių reikšmes. Apklausiant asmenis asmeninės apklausos būdu mažėja neatsakytų klausimų tikimybė, atsiranda galimybė gauti išsamesnės informacijos į pateikiamus klausimus. Kadangi, tyrimo imtis yra pakankamai didelė, apklausą turi turėti galimybę pasiekti didelis skaičius Jurbarko rajono gyventojų. Interneto pagalba anketą gali pamatyti daugiau asmenų, nei asmeninės apklausos metu. Taikant abu metodus buvo norima suprasti paslaugų vartotojų turimus lūkesčius bei suprasti ar turimi lūkesčiai pagrįsti, neprieštarauja teisės aktams, yra įmanomi įgyvendinti. „Pasitenkinimas, kaip subjektyvus viešosios paslaugos kokybės matas, kurį galima išmatuoti piliečių bendruoju pasitenkinimu ir pasitenkinimu atskiromis paslaugos sritimis, pasitelkiant paslaugos turinio, proceso ir rezultato kriterijus.“ (Stumbraitė – Vilkišienė, 2013, p. 121). Sudarytoje anketoje dėmesys kreipiamas į paslaugos vartotojų lūkesčius ir poreikius. Kadangi, paslaugos vertinimas yra subjektyvus procesas, būtinas kuo didesnis respondentų skaičius, kad būtų galima gauti statistiškai patikimus rezultatus.

Apklausų metu duomenys renkami naudojant anketą su sudarytais atvirais ir uždariais klausimais, vertinimo skalėmis. Tinkamai sudarius anketos klausimyną ir respondentams užduodant esminius klausimus, galima sužinoti ne tik, kaip paslaugų vartotojai vertina administracines paslaugas, bet ir tai, kas jiems patiko ar nepatiko paslaugos teikimo metu. Šis metodas leidžia susisteminti didelį duomenų kiekį, įtraukiant į tyrimą, kuo platesnę auditoriją. Taip pat galima surinkti demografinius duomenis, kurie leidžia suprasti, kaip kokios socialinės grupės asmenys vertina gautas paslaugas ir išskirti įvairioms socialinėms grupėms svarbiausius bruožus. Apklausoos privalumas yra tas, kad ji užima nedaug laiko. Paslaugos vartotojas gali išreikšti savo nuomonę greitai, taip prisidedamas prie paslaugų kokybės gerinimo.

Pirmoje anketos dalyje pateikiami bendrieji klausimai, kokiomis ir kaip dažnai respondentai naudojami seniūnijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis, koku būdu gavo reikiamą paslaugą bei kokioje seniūnijoje paslaugomis naudojami.

Antroje anketos dalyje užduodami klausimai apie paslaugos vartotojų lūkesčius ir pasitenkinimą gautomis administracinėmis paslaugomis. Tiriant, kaip vartotojai suvokia paslaugos kokybę, apklausoje įtraukti kriterijai: seniūnijos darbuotojų komunikacija, kompetencija, saugumo pojūtis, aiškumo aspektas ir kiti svarbūs veiksniai. Taip pat sudaryta galimybė respondentams įvardinti gerąsias ir blogąsias proceso savybes, savo patirtis. Pasitenkinimo vertinimui naudojama penkiabalė vertinimo skalė.

Trečioje anketos dalyje užduodami klausimai, kurie susiję su demografiniais ir socialiniais rodikliais. Išskiriamos respondentų amžiaus grupės, gyvenamoji vieta, lytis, išsilavinimas.

Apklausus Jurbarko rajono gyventojus, kurie naudojami seniūnijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis duomenys bus apdorojami, ieškomi bendrieji pasitenkinimo ar nepasitenkinimo paslaugomis vardikliai. Taip pat bandoma sudaryti paslaugų vartotojų tipažus surandant bendrus jų bruožus.

Siekiant nustatyti Jurbarko seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybę vartotojų požiūriu, buvo atlikta kokybinė administracinių paslaugų aprašų turinio analizė. Šios analizės metu buvo vertinama pateikiamos informacijos kokybė, kiekis, aiškumas. Kadangi, vartotojų lūkesčių susiformavimui yra svarbus informacinės sklaidos aspektas. Kuo daugiau vartotojas apie paslaugą žino, tuo jo keliami paslaugai lūkesčiai realesni, o žinojimas padeda suprasti paslaugas teikiančios organizacijos galimybes. Dėl to visa informacija apie administracines paslaugas turi būti aiški, tiksli ir lengvai randama.

**Duomenų analizės metodai.** Tyrimo duomenų analizei buvo pasirinktas aprašomosios statistikos metodas. Aprašomoji statistika naudojama gautiems duomenims apibendrinti surandant kintamųjų tarpusavio ryšius (Yellapu, 2018). Kadangi, nustatyta tyrimo imtis yra pakankamai didelė ir norint glaustai pateikti duomenis būtina juos susisteminti. Kiekvieną asmenį, gyvenantį Jurbarko rajone, asmeniškai apklausti būtų neįmanoma. Bilevičienė ir Jonušauskas (2011, p. 13) teigia: „Jeigu imtis statistiškai patikima, iš jos gauti rezultatai taikomi visai populiacija.“ Dėl to iš anketinės apklausoos metu surinktų duomenų, daromos pagrįstos išvados apie visų Jurbarko rajono gyventojų nuomonę, remiantis *imties statistika*. *Imties statistika* apibrėžiama, kaip bet koks skaičius, apskaičiuotas pagal imties duomenis (Siegel ir Wagner, 2022). Apibendrinus gautus rezultatus pateikiami pastebėjimai, tendencijos, išvados.

**Tyrimo patikimumas.** Patikimumas rodo tyrimo išvadų teisingumą, tai matavimo priemonė ar įrankis, kuris reikalingas tyrimui atlikti (Mohajan, 2017). Vertinant Jurbarko rajono seniūnijų teikiamas administracines paslaugas, buvo sukurtas naujas teorinis seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų modelis. Patikimumo nustatymas organizuojamame tyrime yra vienas iš svarbiausių indikatorių. Tai leidžia užtikrinti duomenų tikslumą, pagrįstumą ir tyrimo pakartojamumą. Nustačius, jog sukurtas teorinis modelis yra tinkama administracinių paslaugų kokybės matavimo priemonė, jį galima naudoti tolimesniuose tyrimuose bei atlikti gautų duomenų analizę. Tyrimo instrumentas laikomas patikimu, jeigu: „jis teikia informaciją apie tą konstrukta, kuriam diagnozuoti yra skirtas“ (Bitinas ir Jegelevičienė, 2015, p. 58). Kadangi, seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimui nėra tinkamo metodo, pagal sukurtą teorinį modelį buvo siekiama surinkti reikiamą informaciją. Tyrimo metu duomenys gauti iš pirminio šaltinio – administracinių paslaugų vartotojų. Vertinant pirminius tyrimo duomenis būtina kuo išsamesnė duomenų analizė, nes kiekybiniuose tyrimuose labai svarbi galimybė pakartoti tyrimą. Jeigu atliktas tyrimas tinkamas ir gauti duomenys tikslūs, taikytą tyrimo metodą galima naudoti ir tolesniuose tyrimuose. Būtina pažymėti, kad tyrimo metodas turi būti naudojamas tik tam tikromis sąlygomis, nes kitame kontekste jis gali būti nepatikimas (Bitinas ir Jegelevičienė, 2015). Dėl to būtina apibrėžti, kokiomis sąlygomis metodas galimas naudoti, norint gauti patikimus rezultatus. Tyrimo metu, atliekant anketinę apklausą, visi respondentai turėjo galimybę užpildyti anketą savarankiškai, remiantis asmenine nuomone, anketoje buvo pateikiami klausimai, nesufleruojantys atsakymų variantų.

**Tyrimo etika.** Atliekant bet koki mokslinį tyrimą, kuriame bus įtraukti tretieji asmenys, bus domimasi jų nuomone, būtina atsižvelgti į mokslinės etikos reikalavimus. Kaip teigia autorės Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014, p. 45) „tyrimuose (taigi, ir apklausose) galioja tyrėjo etikos kodeksas, tai yra etinių standartų, veiklos principų bei taisyklių rinkinys.“ Siekiant nustatyti visuotinas taisykles, kaip turi elgtis tyrėjas, norintis sužinoti naują informaciją, surinkti duomenis įvairiais klausimais įtraukiant į tyrimą kitus asmenis, 2009 m. balandžio 30 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas Nr. XI-242. Šiame teisės akte numatyta, jog eksperimentinių darbų tyrimų duomenys renkami norint gauti naujų žinių, o ne dėl surinktų duomenų sklaidos ir viešinimo. Tyrimas atliekamas laikantis teisės aktų ir mokslinės etikos reikalavimų. Visi tyrime dalyvavę respondentai buvo supažindinti, apie pateikiamų duomenų anonimiškumą, tyrimo tikslą. Atsakant į anketoje pateikiamus klausimus neįmanoma identifikuoti asmens tapatybės. Visų respondentų, dalyvavimas apklausoje – savanoriškas. Respondentams suteikiama galimybė nedalyvauti apklausoje ir nėra prievolės atsakinėti į visus klausimus, sudaroma galimybė pasitraukti iš apklausos bet kuriame apklausos etape.

**Rizikos įvertinimas.** Rizikos vertinimas apibrėžiamas, kaip tam tikrų veiksmų neigiama įtaka ir jos apskaičiavimo mechanizmas (Zhang, Li, Zhang, 2016). Rizikos įvertinimas svarbus kiekvieno tyrimo eigai ir gautų rezultatų tikslumui. Numatant rizikos faktorius, sudaroma galimybė, kuo anksčiau jų išvengti, bei analizuojant tyrimo rezultatus atkreipti dėmesį ir į veiksmus turėjusius neigiamos įtakos tyrimui. Tiriant Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybę vartotojų požiūriu, didžiausias rizikos veiksnys gali būti nepakankamas respondentų, dalyvavusių apklausoje, skaičius. Pagal nustatytą tyrimo imtį tyrime turėtų dalyvauti 377 Jurbarko rajone gyvenantys pilnamečiai asmenys. Kyla grėsmė, jog per tyrimui skirtą laiką tokia imtis žmonių nebus apklausta. Apklausoje nedalyvavus visų seniūnijų gyventojams nebūtų žinoma gyventojų nuomonė apie seniūnijų teikiamas administracines paslaugas ir jų kokybę. Tai taip pat neigiamai veikia tyrimo

tikslumą ir duomenų patikimumą. Dar vienas rizikos veiksnys, kuris gali turėti įtakos rezultatų tikslumui – internetinėje erdvėje patalpintą anketą gali užpildyti nepilnamečiai asmenys arba asmenys, kurie seniūnijų paslaugomis nesijaucho. Internetu patalpinta anketa yra laisvai pasiekama ir anoniminė, dėl to neįmanoma įdiegti jokių saugiklių, kad to būtų galima išvengti. Tokio pobūdžio tyrimą įgyvendinti be rizikos veiksnių įtakos nėra įmanoma.

**Tyrimo eiga.** Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybei įvertinti buvo sudaryta anoniminė anketinė apklausos forma. Pagal literatūros analizėje aptartus svarbiausius administracinių paslaugų kriterijus, anketoje pateikiamos vertinimo skalės, kad respondantai galėtų pateikti savo turimus lūkesčius bei patirtį, įgytą paslaugos teikimo metu (žr. priedas 1). Tyrimo tikslui pasiekti anketos buvo dalinamos Jurbarko rajono gyventojams ir prašoma jų atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Taip pat internetinė anketa buvo patalpinta į socialinius tinklus, kuriose aktyviai dalyvauja Jurbarko rajono gyventojai. Taikant dvejopus anketų sklaidos būdus buvo siekiama suteikti galimybę visiems Jurbarko rajono gyventojams išsakyti savo nuomonę. Kadangi, Jurbarko rajonas suskirstytas į 12 seniūnijų, kiekvienoje iš jų dirba seniūnai ir seniūnijos darbuotojai, todėl kiekviena seniūnija ir jos teikiamų paslaugų kokybė vertinama individualiai. Kaip tiksliai anketose nusakoma situacija kiekvienoje seniūnijoje, priklauso ir nuo seniūnijų gyventojų aktyvumo ir respondentų skaičiaus anketinėje apklausoje. Anketoje pateikti atviri klausimai leido respondentams pateikti papildomą informaciją apie teigiamas ir neigiamas paslaugų savybes bei asmenines patirtis. Anketinės apklausos vertinamos individualiai, pirmiausia suskirstant anketas pagal seniūnijas, vertinant kokias ir kiek paslaugų buvo gauta seniūnijose bei vartotojų lūkesčius ir patirtis. Tyrimas buvo atliekamas 2023 metų balandžio mėnesį.

### 3.2. Jurbarko rajono seniūnijos ir jų teikiamos paslaugos

Jurbarko rajono savivaldybė užima 1507 m<sup>2</sup>. Lietuvos teritorijos ir vadovaujantis 1994 m. liepos 19 d. priimtu Lietuvos Respublikos Teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymu Nr. I-558 Jurbarko savivaldybė priklauso Tauragės apskričiai ir yra suskirstyta į 12 teritorinių vienetų – seniūnijų. Oficialiosios statistikos portalo 2022 m. duomenimis Jurbarko rajono savivaldybėje gyvena 24 668 gyventojai. Visose didžiosiose Jurbarko rajono gyvenvietėse yra įsteigti seniūnijų įstaigų padaliniai, kad galėtų patenkinti gyventojų poreikius ir suteikti reikiamas paslaugas. Seniūnijos teikia administracines ir viešąsias paslaugas, tiesiogiai bendrauja su gyventojais, vykdyti diskusijas, kurios atspindi visos gyvenvietės interesus. Seniūnijų atliekamos funkcijos prisideda prie didesnio paslaugų pasiekiamumo kaimiškose vietovėse gyvenantiems žmonėms.

Kiekvienai Jurbarko rajono seniūnijai priklauso skirtingas teritorijos plotas bei gyventojų skaičius. Pagal teritorijos dydį ir gyventojų skaičių galima spręsti apie tai, koks paslaugų prieinamumas ir paklausa toje seniūnijoje. 6 Lentelėje pateikiami visų seniūnijų gyventojų skaičiai bei teritorijos plotai.

**6 lentelė.** Jurbarko rajono seniūnijų plotas ir gyventojų pasiskirstymas (sudaryta autorės pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis ir seniūnijų veiklos planus)

Seniūnija	Gyventojų skaičius	Teritorijos plotas	Seniūnija	Gyventojų skaičius	Teritorijos plotas
Jurbarko miesto	10187	14,31 km <sup>2</sup>	Seredžiaus	1906	136,6 km <sup>2</sup>
Jurbarkų	2581	265,8 km <sup>2</sup>	Skirsnemunės	1653	98,0 km <sup>2</sup>
Juodaičių	322	31,34 km <sup>2</sup>	Smalininkų	1052	22,28 km <sup>2</sup>

Eržvilko	1922	222,2 km <sup>2</sup>	Šimkaičių	1561	236,6 km <sup>2</sup>
Girdžių	927	89 km <sup>2</sup>	Veliuonos	1220	120,2 km <sup>2</sup>
Raudonės	1027	109,7 km <sup>2</sup>	Viešvilės	815	125,0 km <sup>2</sup>

Pagal 1994 m. liepos 19 d. priimtą Lietuvos Respublikos Teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymą Nr. I-558, nurodoma, kad miestais vadinamos gyvenvietės turinčios daugiau, kaip 3 tūkst. gyventojų, o miesteliais laikomos gyvenvietės turinčios nuo 500 iki 3 tūkst. gyventojų. Pagal pateiktus duomenis matyti, jog tik Jurbarko miestui gali būti priskiriamas miesto statusas. Visose kitose seniūnijose nėra nei vienos gyvenvietės, kurioms galėtų būti paskirtas miesto statusas.

Iš sudarytos lentelės matyti, kad didžiausias skaičius gyventojų ir mažiausia teritoriją užima Jurbarko miesto seniūnija. Tai reiškia, kad seniūnijos padalinys yra netoli ir vartotojams paprastai pasiekiamas, matuojant teritorinį atstumą. Jurbarkų seniūnija yra pati didžiausia plotu, bet joje gyvena beveik keturis kartus mažiau gyventojų nei Jurbarko mieste. Tokioje didelėje teritorijoje gyventojams sudėtingiau pasiekti seniūnijos padalinį, ypač asmenims gyvenantiems seniūnijos pakraščiuose. Šimkaičių seniūnijos plotas yra antrasis pagal dydį Jurbarko rajone. Gyventojų skaičius šioje teritorijoje siekia vos 1500. Tokios seniūnijos gyventojai taip pat gali susidurti su problema, kaip pasiekti fizinį seniūnijos padalinį, nes gyvenamosios vietos pasiskirstę visoje teritorijoje.

Jurbarko rajono seniūnijos teikia viešąsias bei administracines paslaugas pagal Jurbarko rajono savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų sąrašą, patvirtintą 2021 m. sausio 2 dieną, seniūnijos teikia šias administracines paslaugas: leidimų laidoti išdavimas, išorinės reklamos įrengimas, prekybos leidimo išdavimas, leidimo organizuoti viešąjį renginį išdavimas, leidimų medžių genėjimui ir kirtimui išdavimas, pastatų teisinė registracija, gyvenamosios vietos deklaravimas, pažymų apie šeimos sudėtį išdavimas, žemės ūkio gyvulių deklaravimas, naminių gyvūnų registracija, notarinės paslaugos. Atsižvelgiant į seniūnijų darbo ypatumus prie teikiamų seniūnijų paslaugų buvo priskirtos dar dvi svarbios administracinės paslaugos: skundų nagrinėjimas ir gyventojų konsultavimas.

### 3.3. Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų aprašų analizė

Lygiagrečiai su anketine apklausa buvo atliekama ir administracinių paslaugų aprašų analizė bei vertinimas. Pagal galiojančius teisės aktus visos administracinės paslaugos turi turėti parengtus standartizuotus aprašus, kurie laisvai prieinami ir skelbiami *Lietuvos paslaugų kataloge*. Atkreipiamas dėmesys į informacijos aiškumą, tikslumą bei pasiekiamumą. Tikslus administracinės paslaugos aprašas suteikia paslaugos vartotojui galimybę suprasti seniūnijų teikiamos administracinės paslaugos kokybę bei įstaigos galimybes teikti paslaugą.

Prieš kreipiantis į seniūniją dėl tam tikros paslaugos, paslaugos vartotojai turėtų turėti bazines žinias apie administracinę paslaugą. Žinodami, kaip vyksta paslaugos teikimas, per kiek laiko paslauga suteikiama, koks specialistas paskirtas suteikti paslaugą ir kitus svarbius veiksnius, vartotojai gali planuoti savo laiką bei geriau suprasti teikiamos paslaugos eigą. Žinodamas, kokie dokumentai turi būti pateikti, norint gauti paslaugą, vartotojas juos gali pristatyti pirmo apsilankymo seniūnijoje metu, taip taupydamas seniūnijos darbuotojų ir savo laiką. Dėl to informacija apie paslaugas turi būti viešai skelbiama ir lengvai prieinama vartotojams. Visa informacija turi būti pateikta seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų aprašuose. Sekant apraše pateiktus paslaugos teikimo žingsnius, galima



užtikrinti, kad visose seniūnijose gyventojai gaus tokias pačias paslaugas, tokiais pačiais terminais ir visiems gyventojams administracinės paslaugos bus pasiekiamos.

Siekiant sužinoti ar galima rasti informaciją apie seniūnijose teikiamas administracines paslaugas, buvo įvertinti Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų aprašai. Kurie pagal Viešojo administravimo įstatymo 15 straipsnį turi būti viešai prieinami ir skelbiami *Lietuvos paslaugų kataloge*. Analizuojama informacija apie 12 administracinių seniūnijų teikiamų paslaugų. Pirmiausia aptariama informacija skelbiama *Lietuvos paslaugų kataloge*, po to informacija skelbiama internetiniame Jurbarko rajono savivaldybės puslapyje. Pagal šiuos aprašus paslaugų vartotojai gali suprasti apie teikiamos paslaugos kokybę bei vertinti ar paslaugos kokybė atitinka numatytą standartą. Jurbarko rajono seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų aprašų analizė pateikta 7 lentelėje.

**7 lentelė.** Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų aprašų analizė *Lietuvos paslaugų kataloge* (sudaryta autorės).

<b>Paslauga:</b>	<b>Paslaugos tipas</b>	<b>Paslaugos suteikimo etapai/ reikiami pateikti dokumentai</b>	<b>Prašymo formos pavyzdys</b>	<b>Paslaugos suteikimo terminas ir kaina</b>
Leidimų laidoti išdavimas	Elektroninė. Neelektroninė.	Pateikti elektroninės ir neelektroninės paslaugos proceso aprašymai. Nurodyti reikiami pateikti dokumentai.	Prie aprašymo pateikta prašymo forma.	El. paslaugos suteikimo terminas 1 d.d. Neelektroninės paslaugos 20 d.d. Nurodyta paslaugos kaina.
Išorinės reklamos įrengimas	Duomenų nėra.	Aprašymas nepateiktas	Duomenų nėra.	Duomenų nėra.
Prekybos leidimo išdavimas	Pateikta visa reikiama informacija tik apie licencijų išdavimą prekybai alkoholiu ir tabako gaminiais.	Pateikta visa reikiama informacija tik apie licencijų išdavimą prekybai alkoholiu ir tabako gaminiais.	Pateikta visa reikiama informacija tik apie licencijų išdavimą prekybai alkoholiu ir tabako gaminiais.	Pateikta visa reikiama informacija tik apie licencijų išdavimą prekybai alkoholiu ir tabako gaminiais.
Leidimo išdavimas organizuoti viešąjį renginį	Duomenų nėra.	Aprašymas nepateiktas.	Duomenų nėra.	Duomenų nėra.
Leidimo medžių genėjimui ir kirtimui išdavimas	Duomenų nėra.	Aprašymas nepateiktas.	Duomenų nėra.	Duomenų nėra.
Pastatų teisinė registracija	Neelektroninė;	Nenurodyta.	Pateikta prašymo forma.	Suteikimo trukmė 5 d.d. Paslauga nemokama.
Gyvenamosios vietos deklaravimas	Elektroninė. Neelektroninė.	Detaliai aprašyti visi reikiami pateikti dokumentai ir paslaugos proceso aprašymas.	Pateiktos prašymo ir deklaracijos formos.	El. paslauga suteikimo terminas 3-20 d.d. Neelektroninė paslauga suteikiama 1-20 d.d. Paslauga nemokama.
Pažymų apie šeimos sudėtį išdavimas	Duomenų nėra.	Aprašymas nepateiktas.	Duomenų nėra.	Duomenų nėra.

Žemės ūkio gyvulių deklaravimas	Duomenų nėra.	Aprašymas nepateiktas.	Duomenų nėra.	Duomenų nėra.
Naminių gyvūnų registracija	Duomenų nėra.	Aprašymas nepateiktas.	Duomenų nėra.	Duomenų nėra.
Notarinės paslaugos	Duomenų nėra.	Aprašymas nepateiktas.	Duomenų nėra.	Duomenų nėra.
Skundų nagrinėjimas	Duomenų nėra.	Aprašymas nepateiktas.	Duomenų nėra.	Duomenų nėra.

Iš 12 administracinių paslaugų, kurias teikia Jurbarko rajono seniūnijos, *Lietuvos paslaugų kataloge* buvo rasti tik 3 paslaugų aprašymai. Administracinių paslaugų aprašai buvo pateikti apie leidimą laidoti, pastatų teisinę registraciją ir gyvenamosios vietos deklaravimą. Prie kitų 10 paslaugų nebuvo pateikta reikiamos informacijos, tik Jurbarko rajono savivaldybės kontaktai. Informacija apie prekybos leidimus pateikiama tik alkoholio ir tabako prekybos leidimų išdavimui, kitoms prekybos šakoms informacija kataloge nepateikta. Pagal rastus paslaugų aprašus galima daryti išvadą, kad tik 16,6 proc. seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų turi paslaugų vartotojams pasiekiamus aprašus. Pagal rastą informaciją galima teigti, kad dauguma Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų neturi paslaugos vartotojams pasiekiamos informacijos. Vienintelė galimybė sužinoti informaciją apie paslaugą – konsultacija su seniūnijos darbuotoju, tiesioginio kontakto būdu arba telefonu.

2020 metais Lietuvos regioninių tyrimų institutas atlikto „Paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo procesų (procedūrų) kokybinių ir kiekybinių pasiekimų vertinimo sistemos sukūrimo ir kokybės vadybos elementų diegimo bei vieno langelioprincipo taikymo tobulinimo Jurbarko rajono savivaldybėje ir seniūnijose“ tyrimą ir pateikė ataskaitą. Jame pateikta informacija, kad 2020 metais *Lietuvos paslaugų kataloge* buvo rasti visų paslaugų detalūs aprašai, išskyrus pažymos apie šeiminei sudėtį išdavimą. Tačiau ataskaitoje prie kiekvienos paslaugos pažymėta „*Nuoroda į paslaugą veikia nekorektiškai*“. Tai reiškia, kad sklandžiai informacijos gauti iš tiesų nebuvo galimybės. Taip pat visi paslaugų aprašai, tyrimo organizatoriaus, buvo įvertinti, kaip aiškūs. Nors pažymėta, kad ne visų paslaugų pavyzdinės prašymo formos prieinamos. Dėl to vartotojai negali užpildyti prašymų ir pateikti dokumentų, reikalingų paslaugai gauti. Visi paslaugų aprašai ataskaitoje buvo vertinti, kaip „aiškūs“. Tokią ataskaitą galima vertinti, kaip pateikiančią netikslius duomenis. Darytina išvada, kad atliekant 2020 metų tyrimą detalios informacijos apie paslaugų aprašus nebuvo galima pasiekti. Jeigu ataskaitos rengimo metu neveikė nei viena internetinė nuoroda į paslaugos aprašą, ir ne visų paslaugų prašymų formos buvo pateiktos, paslaugas vertinti, kaip aiškias – netikslinga. Jurbarko rajono savivaldybė atsakinga už rajono viešųjų įstaigų administracinių paslaugų aprašų sudarymą ir viešinimą, tačiau 2020 metų ataskaitoje aptikus trūkumų iki 2023 metų jie nebuvo pašalinti. Kadangi, iki šiol visų administracinių seniūnijų teikiamų paslaugų aprašų neįmanoma rasti.

Neradus aprašų paslaugų kataloge, informacijos buvo ieškoma Jurbarko rajono savivaldybės internetiniame puslapyje. Internetiniame portale rastas Jurbarko rajono savivaldybės administracinių paslaugų sąrašas, sudarytas 2021-01-02, kuriame išskirtos seniūnijų teikiamos administracinės paslaugos. Apraše paminėtos visos 7 lentelėje išvardintos paslaugos. Tačiau detalaus paslaugų aprašymo šiame sąraše trūksta. Paslaugos vartotojai iš šio sąrašo gali užinoti tik ar paslaugos teikiamos tiesiogiai ar elektroniniu būdu. Prie elektroninių paslaugų nurodyta, kad apie paslaugą plačiau galima paskaityti elektroninių paslaugų poskyryje, internetiniame portale [www.jurbarkas.lt](http://www.jurbarkas.lt). Tačiau ši nuoroda nuveda į pagrindinį internetinės svetainės langą, kuriame nėra jokios informacijos

apie administracinių paslaugų aprašus. Pagal pateikiamą informaciją galima daryti išvadą, kad paslaugos vartotojai, viešinamame administracinių paslaugų sąrašę, negali surasti visos reikiamos informacijos apie jiems rūpimas administracines seniūnijų teikiamas paslaugas.

Pagal informaciją, kurią pavyko aptikti, galima teigti, kad administracinių paslaugų aprašus rasti sudėtinga. Norint gauti daugiau informacijos apie paslaugas, tenka aplankyti kelis internetinius puslapius. Tačiau nebuvo rasti visų seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų aprašai. Pavyko rasti tik trijų administracinių paslaugų pilnus aprašus, kurie pasiekiami *Lietuvos paslaugų kataloge*. Taip pat Jurbarko rajono savivaldybės internetinė svetainė nėra patogi naudotis ir joje Jurbarko rajono savivaldybė administracinių paslaugų aprašų neskelbia. Vienintelė prielaida, kurią galima daryti, kodel aprašų paieška apsunkinta yra ta, kad jie iki šiol nėra paruošti. Internetiniame Jurbarko rajono savivaldybės tinklapyje neįmanoma surasti reikiamos informacijos, dabar viešinami duomenys neinformatyvūs. Susidaro įspūdis, kad paprasčiausia sužinoti apie paslaugą galėtų būti kreipiantis į seniūnijos darbuotojus telefonu ar nuvykus į seniūnijos padalinį. Tačiau tik kontaktiniu būdu teikiamos paslaugos mažina jų pasiekiamumą. Didinant seniūnijų teikiamų paslaugų patrauklumą, būtina aiški ir paprastai randama informacija internete.

### 3.4. Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybės analizė

Šiame poskyryje aprašomi atlikto tyrimo rezultatai, analizuojami gauti duomenys, pateikiami susisteminti vertinimai. Aptariamai kiekvienos Jurbarko rajono seniūnijos teikiamų administracinių paslaugų vertinimo rodikliai bei rezultatai. Pagal gautus respondentų atsakymus daromos prielaidos apie visos seniūnijos darbo efektyvumą ir teikiamų paslaugų kokybę.

Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimo tyrime dalyvavo 166 respondentai. Visi respondentai gyvena Jurbarko rajone, vienoje iš 12 rajono seniūnijų. Pirmajame klausime buvo prašoma atsakyti ar asmuo yra naudojęsis seniūnijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis. 44 iš 166 pirmajame klausime pažymėjo, kad seniūnijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis nesinaudojo. Procentine išraiška 26.5 proc. iš visų tyrime dalyvavusių respondentų nėra naudojęsi administracinėmis paslaugomis, kurias teikia Jurbarko rajono seniūnijos.

Iš 166 tyrime dalyvavusių respondentų 122 atsakė, jog yra naudojęsi seniūnijose teikiamomis administracinėmis paslaugomis. Tai sudarė 73,5 proc. visų apklausoje dalyvavusių respondentų. Apklausoje dalyvavo respondentų iš visų 12 Jurbarko rajono seniūnijų. 8 lentelėje pateikiamas seniūnijų sąrašas ir anketines apklausas užpildžiusių asmenų skaičius.

**8 lentelė.** Tyrime dalyvavusių respondentų skaičiaus pasiskirstymas pagal seniūnijas (sudaryta autorės)

Seniūnija	Bendras respondentų skaičius	Internetine užpildytų anketų skaičius	Anketinių apklausų skaičius
Jurbarko miesto	38	16	22
Jurbarkų	15	6	9
Seredžiaus	14	0	14
Juodaičių	7	0	7
Eržvilko	14	10	4
Girdžių	4	0	4
Raudonės	11	5	6
Skirsnemunės	9	4	5

Smalininkų	11	4	7
Šimkaičių	5	0	5
Veliuonos	9	2	7
Viešvilės	7	2	5

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad internetines anketas pildė ne visi seniūnijų gyventojai. Keturiuose seniūnijose: Seredžiaus, Juodaičių, Girdžių ir Šimkaičių nebuvo gauta nei viena užpildyta internetinė apklausa. Kitose seniūnijose anketinės paklausos buvo pildomos ir internete, ir kontakto būdu.

Paskutiniai 4 anketos klausimai buvo demografinio pobūdžio. Respondentų buvo klausama apie jų gyvenamąją vietą, išsilavinimą, lytį ir amžiaus kategoriją. Šie rodikliai gali padėti suprasti kokios amžiaus grupės asmenys naudojami administracinėmis seniūnijų teikiamomis paslaugomis, kurie respondentai naudojami kontaktinėmis, o kurie nuolotilėmis paslaugomis. 9 lentelėje pateikiama detalizuota kiekvienos Jurbarko rajono seniūnijos klausimų procentinė suvestinė.

**9 lentelė.** Tyrime dalyvavusių respondentų demografiniai rodikliai (sudaryta autorės)

Seniūnija	Gyvenamoji vieta	Išsilavinimas	Lytis	Amžiaus grupė
Jurbarko miesto	Miestas – 69,9 proc. Miestelis – 17,0 proc. Kaimas – 13,2 proc.	Pagrindinis – 9,4 proc. Aukštesnysis – 32,1 proc. Aukštasis – 58,5 proc.	Moterų – 69,8 proc. Vyrų – 30,2 proc.	18-30 m. – 26,4 proc. 31-40 m. – 20,8 proc. 41-50 m. 35,8 proc. 51-60 m. – 9,4 proc. 61+ m. – 7,5 proc.
Jurbarkų	Miestas – 23,5 proc. Miestelis – 41,2 proc. Kaimas – 35,3 proc.	Pagrindinis – 11,8 proc. Aukštesnysis – 52,9 proc. Aukštasis – 35,3 proc.	Moterų – 70,6 proc. Vyrų – 29,4 proc.	18-30 m. – 18,2 proc. 31-40 m. – 36,4 proc. 41-50 m. 36,4 proc. 51-60 m. – 9,0 proc.
Seredžiaus	Miestelis – 57,2 proc. Kaimas – 42,8 proc.	Pagrindinis – 37,5 proc. Aukštesnysis – 50,0 proc. Aukštasis – 12,5 proc.	Moterų – 57,2 proc. Vyrų – 42,8 proc.	51-60 m. – 71,5 proc. 61+ m. – 28,5 proc.
Juodaičių	Kaimas – 57,1 proc. Viensėdis – 42,8 proc.	Pagrindinis – 42,8 proc. Aukštesnysis – 28,6 proc. Aukštasis – 28,6 proc.	Moterų – 42,9 proc. Vyrų – 57,1 proc.	51-60 m. – 57,1 proc. 61+ m. – 42,8 proc.
Eržvilko	Miestelis – 42,8 proc. Kaimas – 35,7 proc. Viensėdis – 21,4 proc.	Pagrindinis – 28,5 proc. Aukštesnysis – 50,0 proc. Aukštasis – 21,4 proc.	Moterų – 64,3 proc. Vyrų – 35,7 proc.	41-50 m. 21,4 proc. 51-60 m. – 42,9 proc. 61+ m. – 35,7 proc.
Girdžių	Kaimas – 50,0 proc. Viensėdis – 50,0 proc.	Pagrindinis – 50,0 proc. Aukštesnysis – 50,0 proc.	Moterų – 50,0 proc. Vyrų – 50,0 proc.	51-60 m. – 25,0 proc. 61+ m. – 75,0 proc.
Raudonės	Miestelis – 54,5 proc. Kaimas – 27,3 proc. Viensėdis – 18,2 proc.	Pagrindinis – 27,3 proc. Aukštesnysis – 63,6 proc. Aukštasis – 9,0 proc.	Moterų – 72,7 proc. Vyrų – 27,3 proc.	41-50 m. 27,3 proc. 51-60 m. – 45,5 proc. 61+ m. – 27,3 proc.
Skirsnemunės	Miestelis – 66,6 proc. Kaimas – 33,3 proc.	Pagrindinis – 22,2 proc. Aukštesnysis – 33,3 proc. Aukštasis – 44,4 proc.	Moterų – 66,7 proc. Vyrų – 33,3 proc.	31-40 m. – 11,1 proc. 41-50 m. 66,7 proc. 61+ m. – 22,2 proc.

Smalininkų	Miestas – 27,3 proc. Miestelis – 72,7 proc.	Pagrindinis – 18,2 proc. Aukštesnysis – 45,5 proc. Aukštasis – 27,3 proc.	Moterų – 63,6 proc. Vyrių – 36,4 proc.	18-30 m. – 18,2 proc. 31-40 m. – 36,4 proc. 41-50 m. 36,4 proc. 51-60 m. – 9,0 proc.
Šimkaičių	Kaimas – 80,0 proc. Viensėdis – 20,0 proc.	Pagrindinis – 40,0 proc. Aukštesnysis – 60,0 proc.	Moterų – 40,0 proc. Vyrių – 60,0 proc.	41-50 m. – 40,0 proc. 51-60 m. – 40,0 proc. 61+ m. – 20,0 proc.
Veliuonos	Miestelis – 75,0 proc. Viensėdis – 25,0 proc.	Pagrindinis – 25,0proc. Aukštesnysis – 50,0 proc. Aukštasis – 25,0 proc.	Moterų – 66,7 proc. Vyrių – 33,3 proc.	51-60 m. – 66,7 proc. 61+ m. – 33,3 proc.
Viešvilės	Miestelis – 71,4 proc. Viensėdis – 28,5 proc.	Pagrindinis – 28,6 proc. Aukštesnysis – 57,1 proc. Aukštasis – 14,3 proc.	Moterų – 71,4 proc. Vyrių – 28,6 proc.	41-50 m. 14,2 proc. 51-60 m. – 42,9 proc. 61+ m. – 42,9 proc.

Jurbarko miesto seniūnijos administracinėmis paslaugomis naudojosi beveik 70 proc. Jurbarko miesto gyventojų, miestelių ir kaimų gyventojai Jurbarko seniūnijos teikiamomis administracinėmis paslaugomis naudojosi atitinkamai 13 ir 17 proc. gyventojų. Didžioji dalis respondentų net 58 proc. buvo baigę aukštąjį mokslą. Beveik 70 proc. anketinėje apklausoje dalyvavusiųjų buvo moterys. Didžiausia respondentų amžiaus grupė nuo 18 iki 50 metų amžiaus (18-30 m. – 26,4 proc., 31-40 m. – 20,8 proc. 41-50 m. – 35,8 proc.). Vyresnių nei 51 metų amžiaus respondentų buvo tik 16,9 proc. Pagal turimus duomenis galima daryti išvadą, kad Jurbarko miesto administracinėmis paslaugomis dažniausiai naudojasi mieste gyvenančios, aukštąjį mokslą baigusios moterys, iki 50 metų amžiaus.

Plotu didžiausios Jurbarkų seniūnijos administracinėmis paslaugomis daugiausiai naudojosi miestelių (41 proc.) ir kaimų (35 proc.) gyventojai. Beveik 53 proc. respondentų turėjo aukštesnįjį/spec. vidurinį išsilavinimą, o aukštąjį – 35,3 proc. Anketines apklausas pateikė virš 70 proc. moterų ir tik 29 proc. vyrų. Apklausos buvo pateiktos tiek internete, tiek kontakto būdu dalinant atspausdintas anketas. Didžiausia respondentų amžiaus grupė buvo nuo 18 iki 50 metų. Vyresnių nei 61 metų amžiaus respondentų nebuvo. Pagal surinktus duomenis galima teigti, jog Jurbarkų seniūnijos administracinėmis paslaugomis dažniausiai naudojasi: miesteliuose gyvenančios, aukštesnįjį išsilavinimą turinčios moterys, kurių amžiaus nuo 31 iki 50 metų amžiaus.

Seredžiaus seniūnijos teikiamomis administracinėmis paslaugomis naudojasi miestelio (57,2 proc.) ir kaimų (42,8 proc.) gyventojai. Anketinėje apklausoje dalyvavo daugiausiai aukštesnįjį išsilavinimą turinčių asmenų – 50 proc. Šios seniūnijos apklausoje dalyvavo panašus moterų ir vyrų skaičius, galimai tam įtakos turėjo tai, jog anketos buvo pildomos kontakto būdu. Apklausoje dalyvavo tik dviejų amžiaus grupių respondentai: nuo 51 iki 60 metų ir 61 ir vyresni asmenys. Pagal gautus duomenis Seredžiaus seniūnijos teikiamomis administracinėmis paslaugomis dažniausiai naudojasi miestelyje gyvenantys, aukštesnįjį išsilavinimą turintys vyrai ir moterys, kurių amžius nuo 51 iki 60 metų.

Pagal Juodaičių seniūnijos gyventojų užpildytas anketas matoma, kad daugiausiai seniūnijų administracinėmis paslaugomis naudojosi kaimo ir viensėdžių gyventojai. Didžioji dalis respondentų turėjo pagrindinį išsilavinimą (42,8 proc.) aukštąjį ir aukštesnįjį išsilavinimą turėjo po 28 proc. respondentų. Šioje apklausoje dalyvavo daugiau vyrų nei moterų. Respondentų amžiaus grupės pasiskirstė beveik po lygiai 51-60 metų amžiaus ir vyresnių nei 61 metų amžiaus. Taigi, Juodaičių

seniūnijos paslaugomis dažniausiai naudojasi kaimuose gyvenantys, pagrindinį išsilavinimą turintys tiek vyrai, tiek moterys, kurių amžiaus grupė nuo 51 metų ir vyresni.

Eržvilko seniūnijos administracinėmis paslaugomis naudojasi beveik 43 proc. miestelio gyventojų, mažiausiai šiomis paslaugomis naudojosi viensėdžiuose gyvenantys asmenys. Didžiausia dalis respondentų buvo baigę aukštesnįjį/spec. vidurinį išsilavinimą. Didžioji respondentų dalis net 63 proc. buvo moterys. Didžiausia dalis anketoje dalyvavusių asmenų buvo 51-60 ir vyresni nei 61 metų amžiaus. Iš šių duomenų galima teigti, kad Eržvilko seniūnijos administracinių paslaugų vartotojos yra moterys, gyvenančios miestelyje, turinčios aukštesnįjį išsilavinimą ir priklausančios 51-60 metų amžiaus kategorijai.

Girdžių seniūnijos gyventojai dalyvavę anketinėje apklausoje buvo tiek kaimų, tiek viensėdžių gyventojai, nes procentine išraiška pasiskirstė po 50 proc. Taip pat respondentai teigė, kad 50 proc. yra baigę pagrindinį ir 50 proc. aukštesnįjį išsilavinimą. Anketines apklausas atsakė 50 proc. vyrų ir moterų, kurie priklausė vyresnių nei 61 metų amžiaus kategorijai. Pagal tai galima spręsti, kad Girdžių seniūnijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis naudojasi kaimuose ir viensėdžiuose gyvenantys asmenys, turintys pradinį arba pagrindinį išsilavinimą ir priklausantys vyresnių nei 61 metų amžiaus kategorijai.

Raudonės seniūnijos paslaugomis naudojosi 54 proc. miestelyje gyvenančių respondentų bei 27 proc. gyvenančiųjų kaimuose. Dauguma respondentų baigę aukštesnįjį išsilavinimą, net 63 proc. Didžioji dalis anketines apklausas užpildžiusių asmenų buvo moterys (beveik 73 proc.). Dvi amžiaus grupės 41-50 metų ir vyresni nei 61 metų amžiaus pasiskirstė po lygiai ir surinko po 27,3 proc. respondentų. Didžiausia amžiaus grupė, virs 45 proc. sudarė 51-60 metų amžiaus asmenys. Pagal turimus duomenis galima daryti išvadą, kad Raudonės seniūnijos paslaugomis dažniausiai naudojasi miestelyje gyvenančios, aukštesnįjį išsilavinimą turinčios moterys, kurių amžiaus grupė nuo 51 iki 60 metų amžiaus.

Skirsnemunės seniūnijos teikiamomis administracinėmis paslaugomis naudojosi 66,6 proc. miestelio gyventojai, mažiau, tik 33 proc. – kaimuose gyvenantys asmenys. Didžioji dalis respondentų atsakė, kad yra baigę aukštąjį išsilavinimą (44 proc.), 33 proc. – aukštesnįjį. Tik mažoji dalis respondentų – 22 proc. yra baigę pagrindinį išsilavinimą. Tyrime dalyvavo beveik 67 proc. moterų ir tik 33 proc. vyrų. Didžiausią amžiaus kategoriją užėmė respondentai, kurie yra 41-50 metų amžiaus, net 66,7 proc. Taigi, Skirsnemunės seniūnijos teikiamomis administracinėmis paslaugomis dažniausiai naudojasi miestelyje gyvenančios, aukštąjį išsilavinimą turinčios moterys, kurių amžiaus kategorija nuo 41 iki 50 metų.

Smalininkuose gyvenantys respondentai savo anketose nurodė, kad daugiausia Smalininkų seniūnijos teikiamomis administracinėmis paslaugomis naudojasi miestelio gyventojai, net 72,7 proc. Didžioji dalis tyrimo dalyvių buvo baigę aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą. Tyrime dalyvavo didensė dalis moterų (63,6 proc) nei vyrų (36,4 proc.). Daugiausia respondentų priklausė dviems amžiaus grupėms: 31-40 metų ir 41-50 metų. Pagal surinktą informaciją galima daryti prielaidą, jog Smalininkų seniūnijos teikiamomis administracinėmis paslaugomis dažniausiai naudojasi miestelyje gyvenančios, aukštesnįjį išsilavinimą turinčios moterys, kurios priklauso 31-50 metų amžiaus kategorijai.

Šimkaičių seniūnijoje administracinėmis paslaugomis naudojosi net 80 proc. kaimiškose vietovėse gyvenančių asmenų, likusi dalis respondentų – 20 proc. nurodė, kad gyvena viensėdžiuose. Visi

dalyvavę respondentai ties išsilavinimo kategorijosmi rinkosi du: aukštesnįjį (60 proc.) arba pagrindinį (40 proc.) išsilavinimą. Šioje seniūnijoje anketinėje apklausoje sudalyvavo didesnė dalis vyrų – 60 proc. Pasiskirstymas pagal amžiaus grupes parodė, kad 41-50 metų amžiaus ir 51-60 metų amžiaus asmenų buvo po lygiai, po 40 proc. vyresnių, kaip 61 metų amžiaus skaičius ženkliai mažesnis ir siekė tik 20 proc. Pagal šiuos skaičius galima teigti, kad Šimkaičių seniūnijų teikiamas administracines paslaugas dažniausiai naudoja kaimuose gyvenantys, aukštesnįjį išsilavinimą turintys vyrai, 41-60 metų amžiaus.

Veliunos seniūnijoje gyvenantys respondentai nurodė, kad 75 proc. jų gyvena miestelyje. Didžioji dalis (50 proc.) pažymėjo, kad yra baigę aukštesnįjį išsilavinimą, o likusieji. nurodė, jog baigę pagrindinį (25 proc.) ir aukštąjį (25 proc.) išsilavinimus. Didesnė dalis tyrimo dalyvių buvo moterys – beveik 67 proc. Didžiausia respondentų dalis priklausė 51-60 metų amžiaus grupei. Gauti duomenys rodo, kad Veliunos seniūnijos paslaugomis dažniausiai naudojasi miestelyje gyvenančios, aukštesnįjį išsilavinimą turinčios moterys, kurių amžius nuo 51-60 metų.

Anketinėje apklausoje dalyvavę Viešvilės seniūnijos administracinėmis paslaugomis naudojęsi asmenys nurodė, kad didžioji jų dalis gyvena miestelyje (71 proc.). Didžioji dalis respondentų nurodė baigę aukštesnįjį išsilavinimą (57 proc.), pagrindinį beveik 29 proc. o aukštąjį – 14 proc. Pagal anketines apklausas dvi amžiaus grupės buvo žymimos dažniausiai: 51-60 metų ir 61 ir vyresni. Atlikus anketinės apklausos duomenų analizę, galima teigti, kad Viešvilės seniūnijos teikiamomis administracinėmis paslaugomis naudojasi miestelyje gyvenančios, aukštesnįjį išsilavinimą turinčios moterys, kurių amžius nuo 51 metų ir vyresnės.

Aptarus demografinius klausimus galima daryti išvadą, kad seniūnijų administracinių paslaugų vartotojas: miestelyje ar kaime gyvenanti, aukštesnįjį išsilavinimą turinti moteris, kuri priklauso 41-60 metų amžiaus kategorijai.

Anketinėje apklausoje respondentų buvo prašoma nurodyti kokiomis paslaugomis ir kokiose seniūnijose naudojosi. Didžioji dalis anketinėje apklausoje dalyvavusių asmenų yra naudojęsi ne viena, o keliomis seniūnijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis. Sudarytoje lentelėje pateikiamas administracinių paslaugų sąrašas ir kiek respondentų jomis naudojosi kiekvienoje seniūnijoje (10 lentelė).

**10 lentelė.** Respondentų naudotų seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų skaičius (sudaryta autorės)

Paslaugos \ Seniūnijos	Jurbarko miesto	Jurbarkų	Seredžiaus	Juodaičių	Ežvilko	Girdžių	Raudonės	Skirsnemunė	Smalininkų	Šimkaičių	Veliunos	Viešvilės
Leidimų laidoti išdavimas	14	6	6	4	4	1	4	3	4	4	5	3
Dėl išorinės reklamos įrengimo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dėl prekybos viešose vietose leidimo	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dėl viešojo renginio organizavimo	5	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Dėl leidimo medžių kirtimui ir genėjimui	6	6	1	4	4	1	3	1	2	1	2	3

Pastatų teisinės registracijos	4	5	2	2	3	0	2	1	1	0	2	1
Gyvenamosios vietos deklaravimo	25	11	6	3	5	2	3	2	3	1	3	2
Pažymų apie šeimos sudėtį išdavimo	6	5	4	3	2	0	3	1	3	0	4	2
Gyvulių deklaracijų	0	2	3	0	2	2	3	2	1	3	4	2
Naminių gyvūnų registravimo	0	4	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0
Dėl notarinių paslaugų	4	4	2	3	1	0	2	1	2	1	2	1
Informacijos teikimas/konsultavimas	11	8	4	3	3	1	6	3	5	1	8	4
Skundo nagrinėjimas	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Pagal gautus duomenis galima išskirti tris dažniausiai respondentų naudotas administracines paslaugas: gyvenamosios vietos deklaravimo paslauga, leidimų laidoti išdavimas ir konsultacijų teikimas. Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad nei vienas iš tyrimo dalyvių nesikreipė dėl išorinės reklamos įrengimo, dėl prekybos leidimo išdavimo kreipėsi tik 3 asmenys, dėl naminių gyvūnų registracijos kreipėsi 7 respondentai, dėl viešojo renginio organizavimo kreipėsi 7 respondentai, o dėl skundų nagrinėjimo tik 4 asmenys Jurbarko miesto seniūnijoje. Tokio pobūdžio paslaugų retą naudojimą galima sieti su jų specifiškumu. Skundų teikimas labai jautri tema, nes mažesnėse seniūnijose dauguma gyventojų pažįsta vieni kitus. Tai gali turėti įtakos vangiam kreipimuisi į seniūniją šiuo klausimu ar skūstis pačios seniūnijos veikla. Dar viena specifinė paslauga teikiama seniūnijose – žemės ūkio gyvulių deklaracijos. Šia paslauga naudojasi kaimiškųjų vietovių gyventojai, dėl to Jurbarko miesto seniūnijoje tokia paslauga nesinaudojo nei vienas respondentas. Seniūnijose teikiamos notarinės paslaugos buvo nenaudotos tik Girdžių seniūnijoje. Tam gali turėti įtakos, jog tik 4 Girdžių seniūnijos gyventojai dalyvavo anketinėje apklausoje. Medžių genėjimo ar kirtimo leidimai dažniau buvo išduodami Jurbarko miesto ir Jurbarkų seniūnijose. Jurbarko miesto seniūnija yra mažiausia plotu ir tankiausiai apgyvendinta, o Jurbarkų seniūnija ribojasi su Jurbarko miesto seniūnijos teritorija. Tai gali turėti įtakos dažnesniam leidimų genėti ir kirsti medžius išdavimui, nes miesto gyventojams nukirsti medį nepastebėtiems gana sudėtinga. Tuo tarpu kaimiškose vietovėse, viensėdžiuose šiam klausimui skiriamas mažesnis dėmesys. Pastatų teisinės registracijos paslauga daugiausia naudojosi Jurbarkų seniūnijos gyventojai. Visose kitose seniūnijose ši paslauga buvo suteikta keletui respondentų.

Analizuojant respondentų pateiktus duomenis apie paslaugų gavimo būdą, buvo pastebėta, kad didžioji dalis seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų buvo suteiktos kontakto būdu. Tik septyniose Jurbarko rajono seniūnijose buvo teiktos nuotolinės paslaugos:

1. Veliunos seniūnija suteikė 1 konsultaciją el. paštu ir išdavė 1 elektroninę pažymą apie šeimos sudėtį;
2. Skirsnemunės seniūnijoje suteiktos 2 konsultacijos telefonu;
3. Šimkaičių seniūnijoje atliktos 2 ūkinių gyvulių deklaracijos telefonu;
4. Raudonės seniūnijoje atlikta 1 konsultacija telefonu ir išduotas leidimas medžių kirtimui nuotoliniu būdu;
5. Viešvilės seniūnija suteikė 2 konsultacijas telefonu;



6. Smalininkų seniūnija suteikė 3 konsultacijas telefonu;
7. Daugiausia nuotolinių paslaugų suteikė Jurbarko miesto seniūnija, tačiau dažniausias paslaugų suteikimo būdas buvo telefonu. Tik kelios paslaugos (leidimas medžių kirtimui ar genėjimui bei pastatų teisinė registracija) buvo suteiktos elektroninio pašto pagalba ir išduotos kelios gyvenamosios vietos deklaracijos per užklausą internete.

Taigi, pagal respondentų atsakymus galima daryti prielaidas, kad nuotolinės paslaugos Jurbarko rajono savivaldybės seniūnijose teikiamos retai, galbūt todėl, kad sudėtinga rasti informaciją apie paslaugų gavimą nuotoliniu būdu, arba seniūnijos vengia ir nemoka teikti nuotolinių paslaugų, arba patys gyventojai nelinkę naudotis nuotolinėmis paslaugomis.

Teoriniame seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų vertinimo modelyje nurodoma, kad paslaugos vartotojo paslaugos vertinimui tiesioginės įtakos turi vartotojo lūkesčiai prieš gaunant paslaugą. Todėl penktajame anketos klausime respondentų buvo prašoma pažymėti lūkesčius, turėtus seniūnijos teikiamai administracinei paslaugai, prieš gaunant paslaugą ir įvertinti patirtį, po paslaugos vartojimo. Tiek lūkesčiai, tiek patirtys buvo vertinami balais, nuo 1 iki 5, kur 1 – blogai, o 5 – labai gerai. Visi gauti ir susisteminti duomenys pateikiami 11 lentelėje. Lentelėje balais nurodoma, kaip kiekvienos seniūnijos paslaugų vartotojai vertina savo lūkesčius ir koku balu vertina asmeninę patirtį gavus administracines paslaugas seniūnijose.

**11 lentelė.** Seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimas balais (sudaryta autorės)

Paslaugos \ Seniūnijos	Jurbarko miesto	Jurbarkų	Serežičiaus	Juodaikių	Eržvilko	Girdžių	Raudonės	Skirsnemunės	Smalininkų	Šmalkaičių	Velionos	Viešvilės
Leidimų laidoti išdavimas	4/4	5/5	4/5	5/5	4/5	5/5	4/5	4/4	5/5	5/5	5/5	5/5
Dėl išorinės reklamos įrengimo	2/2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dėl prekybos viešose vietose leidimo	2/4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dėl viešojo renginio organizavimo	3/3	-	-	5/5	-	-	-	-	5/5	-	-	-
Dėl leidimo medžių kirtimui ir genėjimui	3/4	4/4	-	5/5	4/4	5/5	5/5	5/5	5/5	5/2	5/5	5/5
Pastatų teisinės registracijos	3/4	4/4	5/4	5/5	4/4	-	4/5	4/5	5/4	-	5/5	5/4
Gyvenamosios vietos deklaravimo	3/4	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	3/5	5/5	5/4	5/5	4/4	5/5
Pažymų apie šeimos sudėtį išdavimo	2/3	5/5	4/5	5/5	5/5	-	3/5	4/5	5/4	-	5/5	5/5
Gyvulių deklaracijų	-	3/3	5/5	-	5/5	5/4	5/5	5/5	5/5	4/4	4/5	5/5
Naminių gyvūnų registravimo	-	3/4	-	-	-	-	-	4/4	4/4	-	-	-
Dėl notarinių paslaugų	3/3	4/3	5/4	5/5	5/5	-	5/4	4/4	4/4	3/4	5/4	5/4

Informacijos teikimas/konsultavimas	3/3	5/4	4/5	5/5	4/5	5/5	3/4	5/5	4/4	5/5	5/5	4/4
Skundo nagrinėjimas	2/2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Jurbarko miesto seniūnijoje teikiamos administracinės paslaugos vertinamos žemesniais balais, nei kitų seniūnijų teikiamos administracinės paslaugos. Taip pat ir vartotojų lūkesčiai šios seniūnijos paslaugomis besinaudojusių respondentų itin žemi. Nei vienos Jurbarko miesto seniūnijos teikiamos administracinės paslaugos lūkesčiai ir patirtys nebuvo įvertinti aukščiausiu balu. Aukščiausiu balu įvertinta paslauga – leidimų laidoti išdavimas. Lūkesčiai šiai paslaugai buvo įvertinti 4 balais, taip pat vertinta ir patirtis gavus paslaugą. Prasčiausiai – 2 balais buvo vertinami: skundų nagrinėjimo, prašymų apie šeimos sudėtį išdavimo, prekybos leidimų išdavimo ir išorinės reklamos įrengimo paslaugos. Tik dvi (prekybos leidimai, šeimos sudėties pažyma) iš žemiausią lūkesčių balą turinčių paslaugų, po paslaugų suteikimo buvo įvertintos aukštesniu balu. Kitų dviejų paslaugų (skundų nagrinėjimas ir išorinės reklamos įrengimo paslauga) žemus lūkesčius atitiko žemą suteiktos paslaugos kokybę. Leidimų medžių kirtimui išdavimas, pastatų teisinė registracija ir gyvenamosios vietos deklaracija, šių paslaugų lūkesčius respondentai vertino 3 balais, o patirtis – 4 balais. Tai rodo, kad vartotojai gavo geresnės kokybės paslaugą nei tikėjosi. Tik penkios Jurbarko miesto seniūnijoje teikiamos administracinės paslaugos po paslaugos teikimo įvertintos aukštesniu balu nei respondentai tikėjosi. Pagal pateiktus duomenis matyti, kad šios seniūnijos paslaugomis besinaudojantys respondentai turi labai mažą pasitikėjimą seniūnija, kelia žemus lūkesčius paslaugoms ir gauna ne pačios geriausios kokybės paslaugas. Jurbarko miesto seniūnijoje gyvenantys respondentai savo anketas papildė įrašais, kas jiems labiausiai nepatiko paslaugų teikimo metu: „Išskyrus konsultacijas telefonu kitokio pobūdžio administracinės paslaugos nuotoliniu būdu nepasiekiamos“, „Nepatiko darbuotojų sutikimas įstaigoje“, „Informacijos pateikimo sudėtingumas“, „Nepatikima duomenų apsauga“. Šios išsakytos respondentų mintys leidžia susidaryti nuomonę, kad Jurbarko miesto seniūnijoje vyrauja esminės problemos, kurios mažina paslaugų vartotojų norą naudotis teikiamomis paslaugomis. Darytina išvada, kad Jurbarko miesto seniūnijoje teikiamos administracinės paslaugos vertinamos prastai, vartotojai seniūnija nepasitiki, kritiškai vertina duomenų apsaugą, darbuotojų kompetenciją, dėl to turi žemus lūkesčius ir yra nepatenkinti gaunamomis paslaugomis. Tokia išvada patvirtina seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų teoriniame vertinimo modelyje išskirtų veiksnių svarbą, administracinės paslaugos kokybės vertinimui.

Trys trylikos Jurbarkų seniūnijoje teikiamų administracinių paslaugų įvertintos aukščiausiu balu – 5 ir patirtys gavus šias paslaugas maksimaliai atitiko vartotojų lūkesčius. Žemiausi lūkesčiai (3 balai) buvo keliami dviem paslaugoms: ūkinių gyvulių deklaravimui ir naminių gyvūnų registravimui. Respondentai atlikę ūkinių gyvulių deklaracijas savo patirtį įvertino taip pat 3 balais, o gavę naminių gyvūnų registracijos paslaugą ją įvertino aukštesniu balu – 4. Turimi žemi lūkesčiai šioms paslaugoms turi ryšį, nes šias paslaugas dažniausia teikia tas pats specialistas. Ūkinių gyvulių deklaracijos atliekamos seniūnijose jau seniai, tačiau naminių gyvūnų registracija pradėta atlikti tik prieš keletą metų. Jeigu specialistas teikia vartotojų lūkesčius neatitinkančią ūkinių gyvulių deklaracijos paslaugą, tai turi įtakos ir žemiems naminių gyvūnų registracijos paslaugos lūkesčiams. Tačiau matyti, kad naminių gyvūnų registracijos paslauga viršijo lūkesčius, o ūkinių gyvulių deklaracijos žemus lūkesčius atitiko žemas patirtis. Aukštus lūkesčius respondentai turėjo notariniams paslaugoms bei konsultacijoms, tačiau patirtys po gautų paslaugų buvo prastesnės nei tikėtasi. Paslaugos įvertintos po paslaugos gavimo atitinkamai – 3 ir 4 balais. Pagal gautus duomenis galima teigti, kad Jurbarkų seniūnijos teikiamos paslaugos vertinamos gerai, tačiau yra kelios paslaugos, kurių kokybę seniūnija turėtų pagerinti.

Penkios Raudonės seniūnijoje teikiamos administracinės paslaugos vertinamos aukščiausiais balais ir atitiko vartotojų lūkesčius bei patirtis. Tačiau lūkesčiai trims paslaugoms: gyvenamosios vietos deklaracija, pažymos apie šeimos sudėtį išdavimas ir konsultacijų teikimas įvertinti 3 balais. Nors respondentams atlikus gyvenamosios vietos deklaraciją ir išsiėmus pažymą apie šeimos sudėtį patirtis paslaugos teikimo metu įvertinta aukščiausiu balu. Žemiems lūkesčiams neigiamos įtakos galimai galėjo turėti nekompetetingas darbuotojas prieš tai teikęs šias paslaugas. Dėl to paslaugų vartotojų lūkesčiai buvo žemi, o paslaugą suteikus kitam darbuotojui patirtis tapo labai gera. Kaip nurodyta teoriniame seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų vertinimo modelyje, darbuotojų kompetencija yra labai svarbus veiksnys, kuris lemia lūkesčius paslaugoms, kurios bus gaunamos ateityje. Lūkesčiai teikiamų konsultacijų kokybei įvertinti 3 balais. Po paslaugos gavimo vertinimas pakilo iki 4 balų, tačiau suteikta paslauga nebuvo vertinama maksimaliu balu. Iš to galima daryti išvadą, kad Raudonės seniūnija turėtų tobulinti ne visų, o tik tam tikrų paslaugų teikimo kokybę.

Trys Šimkaičių seniūnijos paslaugos buvo įvertintos aukščiausiais balais ir atitiko vartotojų lūkesčius. Šimkaičių seniūnijoje teikiamos notarinės paslaugos vartotojų įvertintos 4 balais, tačiau lūkesčiai šiai paslaugai įvertinti tik 3 balais. Šios paslaugos vertinimas išsiskiria iš kitų, nes tai vienintelė Šimkaičių seniūnijos paslauga, kurios lūkesčiai įvertinti mažesniu balu bei patirtis. Galbūt seniūnijai pavyko identifikuoti šios paslaugos proceso trikdžius ir dėl to pagerėjo paslaugos kokybė. Prasčiausiai įvertinta paslauga – leidimai medžių kirtimui/genėjimui. Respondentai turėjo aukščiausius lūkesčius šiai paslaugai gauti, tačiau paslaugos teikimo procese nutiko kažkas, kas turėjo neigiamos įtakos ir patirtis po šios paslaugos gavimo įvertinta tik 2 balais. Anketose respondentai nurodė, kas labiausiai nepatiko paslaugų gavimo metu: „Seniūno abejingumas“, „Biurokratiniai dokumentų pildymai“. Seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų teoriniame vertinimo modelyje darbuotojų komunikacijos veiksnys išskirtas, kaip turintis didelės įtakos paslaugų vertinimui. Dėl to tam tikrų paslaugų kokybė vertinta žemais balais. Atsižvelgiant į vartotojų nuomonę reikėtų ieškoti problemų, kurios turėjo neigiamos įtakos tokiam prastam paslaugos kokybės vertinimui. Šiuo atveju seniūnijai reikėtų išsiaiškinti, kaip atliepti vartotojų lūkesčius ir patobulinti paslaugos teikimo procesą.

Juodaičių seniūniją galima paminėti, kaip geriausiai visame Jurbarko rajone vertinamą administracinių paslaugų teikėją. Respondentai maksimaliais balais įvertino savo lūkesčius prieš paslaugos gavimą ir po jos. Juodaičių seniūnija yra pati mažiausia plotu bei gyventojų skaičiumi visame Jurbarko rajone. Galima daryti išvadą, kad tai turi teigiamos įtakos administracinių paslaugų kokybiniam vertinimui. Seniūnijos gyventojai bei seniūnijos darbuotojai vieni kitus pažįsta, dėl to gaunama abipusė nauda. Paslaugų vartotojai gauna jų interesus atitinkančias paslaugas, o darbuotojai stengiasi suteikti kokybiškas paslaugas.

Visų kitų seniūnijų: Seredžiaus, Smalininkų, Eržvilko, Girdžių, Skirsnemunės, Veliuonos ir Viešvilės respondentai savo lūkesčius ir patirtis vertino aukštais balais 4 arba 5. Galima išskirti notarines paslaugas, teikiamas seniūnijose, nes jos vertintos žemesniu balu – 4. Keliose seniūnijose matoma, kad lūkesčiai notariniams paslaugoms įvertinti maksimaliu balu, bet patirtis po paslaugos gavimo įvertinta žemesniu balu – 4. Taigi, teikiant notarines paslaugas seniūnijos galėtų pagerinti teikiamų paslaugų kokybę. Kadangi, šiose seniūnijose visos paslaugos įvertintos ne žemesniais balais, kaip 4 balai, galima teigti, kad respondentai patenkinti seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybe. Šiose seniūnijose gyvenantys respondentai nurodė tai, kas paslaugų teikimo metu jiems labiausiai patiko: „Darbuotojų supratingumas, paaiškinimas apie gautą paslaugą“, „Mandagumas ir greitas aptarnavimas“, „Malonus bendravimas“. Dažniausiai respondentų kartotos teigiamos paslaugų savybės – greitis, aiškumas, informacijos išsamumas.

Pagal respondentų pateiktus duomenis galima daryti išvadą, kad vienos seniūnijos teikia kokybiškesnes paslaugas, nei kitos. 8 iš 12 Jurbarko rajono seniūnijų teikiamos administracinės paslaugos vertinamos aukštais balais. Tačiau likusiose 4 seniūnijose galima matyti vartotojų nepasitenkinimą gautomis paslaugomis, žemus lūkesčius ir prastą paslaugos kokybės vertinimą.

Apklausoje dalyviams įvertinus turimus lūkesčius ir asmenines patirtis, buvo prašoma įvertinti veiksniai, kurie galėjo turėti įtakos paslaugų kokybiniam vertinimui. Seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų teorinis vertinimo modelis nurodo skirtingus kontaktinių ir nuotolinių paslaugų vertinimo veiksniai, kurie turi tiesioginę įtaką galutiniam paslaugos vertinimui. Kadangi, skiriasi paslaugos suteikimo būdas, skirtingi ir veiksniai, turintys įtakos paslaugų kokybei. Kadangi, tik 4 proc. paslaugų suteiktos ne kontakto būdu, o didžioji dauguma nuotolinių paslaugų gautos telefonu. Dėl to apie nuotoliniu būdu teikiamų paslaugų kokybę patikimų duomenų tyrimo metu negauta. Ir patikrinti sudarytą teorinį seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų vertinimo modelį galimybės nebuvo. Iš to darytina išvada, kad Jurbarko rajono seniūnijos nėra prisitaikiusios teikti nuotolines paslaugas, vartotojui neįmanoma pasirinkti paslaugos teikimo būdo, nes egzistuoja tik kontakto būdu teikiamos paslaugos.

Kadangi, didžioji dalis respondentų naudojami kontaktinėmis seniūnijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis, tyrimo metu surinkta daug informacijos apie seniūnijose teikiamų administracinių kontaktinių paslaugų vertinimą. Vadovaujantis seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų teoriniu vertinimo modeliu, 12 lentelėje pateikti veiksniai, kuriuos buvo prašoma respondentų įvertinti nurodant savo lūkesčius prieš gaunant paslaugą seniūnijos padalinyje ir patirtis po paslaugos gavimo. Kiekvienos seniūnijos paslaugų veiksniai vertinti atskirai, siekiant sužinoti kurioje seniūnijoje teikiamos paslaugos kokybiškesnės.

**12 lentelė.** Respondentų lūkesčių ir patirčių vertinimas balais, gavus administracinę paslaugą seniūnijos padalinyje (sudaryta autorės)

Seniūnijos Veiksniai	Jurbarko miesto	Jurbarkų	Serežžiaus	Juodaiečių	Eržvilko	Girdžių	Raudonės	Skirsnemunės	Smalininkų	Šimkaičių	Velionos	Viešvilės
Seniūnijos darbuotojų kompetencija	4/4	4/4	4/5	5/5	4/4	5/5	5/4	5/5	4/4	4/3	4/5	5/5
Aptarnavimo kultūra	4/4	4/4	4/5	5/5	5/4	5/5	5/5	5/5	5/5	4/3	5/5	5/5
Darbuotojų komunikacija	4/4	4/4	4/5	5/5	4/4	5/5	5/4	5/5	5/5	4/4	4/5	5/5
Darbuotojų profesionalumas	5/4	5/4	4/5	5/5	5/4	5/5	5/4	5/5	4/4	4/4	5/5	5/5
Paslaugos suteikimo greitis	5/4	4/4	5/5	5/5	5/5	5/5	4/4	5/5	5/4	4/3	5/4	4/5
Pasitikėjimas darbuotojais/seniūnija	4/4	4/3	4/4	5/5	4/4	4/4	4/4	4/4	4/4	3/3	4/4	4/4
Saugumo pojūtis	4/4	4/4	5/5	5/5	5/5	5/4	4/4	4/4	4/4	4/3	5/4	5/5
Atmosfera paslaugos teikimo metu	4/4	4/4	5/5	5/5	5/5	5/5	4/4	5/5	5/5	4/4	5/4	5/5

Paslaugos proceso aiškumas	5/4	4/4	4/5	5/5	5/4	5/5	4/4	5/4	5/4	4/3	4/4	5/4
Greitai ir patogiai gaunama visa reikiama informacija/konsultacijos	4/4	4/4	5/5	5/5	5/5	5/5	4/4	5/5	5/5	4/3	5/4	5/4
Paslaugos pasiekiamumas	4/4	5/4	5/5	5/5	5/5	5/5	4/4	5/5	5/5	4/4	5/5	4/4
Seniūnijos darbo laikas	4/4	4/4	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	4/4	4/4	5/5
Asmens duomenų sauga	4/4	5/4	5/5	5/5	5/5	5/5	4/4	5/5	5/5	4/4	5/5	5/5
Paslauga gauta „vieno langelio principu“ viename kabinete	5/4	5/4	5/5	5/5	5/5	5/5	5/4	5/4	5/5	4/4	5/5	5/5
Paslaugų teikimo vieta švari ir tvarkinga	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5

Pagal lentelėje pateiktus vertinimo rodiklius matyti, kad Jurbarko miesto, Jurbarkų, Raudonės ir Šimkaičių seniūnijose veiksniai, turėję įtakos paslaugos kokybei, vertinami žemesniais balais nei kitose seniūnijose. Šiuos rezultatus galima sieti su paslaugų kokybės vertinimo rodikliais, nes šiose seniūnijose paslaugų kokybė buvo įvertinta žemiausiais balais.

Šimkaičių seniūnijoje veiksniai, turintys įtakos paslaugos kokybei, įvertinti pačiais žemiausiais balais. Net septynių veiksnių patirtys įvertintos 3 balais, kai tuo tarpu turėti vartotojų lūkesčiai buvo vertinami 4 balais. Mažiausius lūkesčius respondentai turėjo pasitikėjimo seniūnija ir jos darbuotojais veiksniai. Lūkesčiai ir patirtis po paslaugų gavimo vertinta 3 balais. Pagal gautus duomenis galima teigti, kad Šimkaičių seniūnijos gyventojai yra labai nusivylę pačia seniūnija, joje dirbančiais darbuotojais, turi žemus lūkesčius, kurie po paslaugų gavimo proceso suteikia dar prasčiau vertinamas patirtis. Vadovaujantis seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų vertinimo teoriniu modeliu, galima teigti, kad ši seniūnija nežino vartotojų poreikių, dėl to nesugeba teikti kokybiškų paslaugų.

Jurbarko miesto seniūnijoje aukščiausiu balu įvertinta paslaugos teikimo vieta, jos švara. Keturi rodikliai: darbuotojų profesionalumas, paslaugos suteikimo greitis, paslaugos proceso aiškumas ir paslaugos gavimas viename kabinete po paslaugos gavimo buvo įvertinti 4 balais, nors vartotojai turėjo aukščiausius lūkesčius ir vertino juos 5 balais. Tai rodo, kad šie veiksniai neatitiko vartotojų lūkesčių. Visų kitų veiksnių lūkesčiai vertinti ne aukštesniais nei 4 balais. Pagal turimus vartotojų lūkesčius galima daryti išvadą, kad vartotojų patirtys nėra pačios geriausios, nes turimi lūkesčiai prieš paslaugos gavimą nėra vertinami maksimaliu balu. Tačiau 4 balais vertinti vartotojų lūkesčiai atitiko patirtis po paslaugos gavimo proceso. Nei vieno išvardinto veiksnio patirties rodiklis nebuvo įvertintas maksimaliu balu. Tai taip pat nėra teigiamas reiškinys Jurbarko miesto seniūnijos teikiamoms administracinėms paslaugoms ir turi neigiamos įtakos galutiniam paslaugų vertinimui.

Jurbarkų seniūnijoje aukščiausiais balais taip pat įvertinta tik paslaugų teikimo vieta. Net penki respondentų vertinti veiksniai, po paslaugos gavimo, buvo įvertinti žemesniu balu nei turimi lūkesčiai prieš paslaugos gavimo procesą. Ypač prastu balu vertintas vienas veiksnys – pasitikėjimas seniūnija ir jos darbuotojais. Lūkesčiai šiam veiksniai buvo įvertinti 4 balais, bet po paslaugų gavimo patirtis vertinta tik 3 balais. Tai rodo, kad seniūnijos gyventojai nepasitiki pačia seniūnijos įstaiga, joje dirbančiais asmenimis ir po paslaugų suteikimo proceso pasitikėjimas dar labiau sumenko. Pasitikėjimas labai svarbus faktorius, kuris lemia vartotojų norą naudotis paslaugomis. Prastesnį nei

kitų seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimą galima būtų sieti su šiuo neigiamai vertinamu veiksmu.

Raudonės seniūnijoje aukščiausiais balais įvertinti trys veiksniai: aptarnavimo kultūra, seniūnijos darbo laikas ir paslaugų teikimo vieta. Visi kiti veiksniai vertinti ne aukštesniais nei 4 balai. Keturių veiksmų vertinimo rodiklis buvo žemesnis po paslaugos gavimo nei turimi lūkesčiai prieš gaunant paslaugą. Šiems veiksmams priskirti: darbuotojų kompetencija, komunikacija, profesionalumas ir paslaugos suteikimas „vieno langelio“ principu. Tai rodo, kad seniūnija teikdama administracines paslaugas neatliepė vartotojų interesų ir nesugebėjo suteikti aukščiausios kokybės paslaugų. Kiti vertinti respondentų veiksniai atitiko vartotojų lūkesčius, tačiau nei lūkesčiai, nei patirtys po paslaugos gavimo nebuvo įvertinti aukščiausiais balais. Iš turimų duomenų galima matyti, kad paslaugų vartotojai neturi aukščiausių lūkesčių seniūnijos teikiamoms administracinėms paslaugoms.

Visų kitų Jurbarko rajono seniūnijų paslaugoms, turintys įtakos veiksniai, vertinti pakankamai aukštais balais. Juodaičių seniūniją galima išskirti, kaip geriausiai suprantančią vartotojų poreikius ir pateisinančią lūkesčius bei patirtis, nes respondentai įvertino visus veiksmus maksimaliais balais. Iš visų veiksmų galima išskirti įvertintą žemiausiais balais – pasitikėjimą seniūnija ir jos darbuotojais. Tik vienoje Juodaičių seniūnijoje šis veiksnys vertintas 5 balais. Visose kitose seniūnijose įvertinta ne aukštesniu nei – 4 balai. Respondentai, nors ir patenkinti dauguma paslaugų vertinimo rodiklių, dėl nežinomų priežasčių, nepasitiki pačia seniūnijos įstaiga. Kadangi, šis veiksnys žemesniu balu vertintas visose išskyrus vieną seniūniją, galima teigti, kad tai gali būti opi visuotinė, o ne tik Jurbarko rajono problema.

Siekiant sužinoti ar paslaugų vartotojai ieškojo informacijos prieš gaunant administracines paslaugas seniūnijoje, ar rasta informacija apie paslaugas suprantama, kaip greitai paslaugą pavyko gauti ir ar daug papildomų dokumentų reikėjo pateikti, respondentų buvo prašoma balais įvertinti pateiktus teiginius. Analizuojant anketas, pastebėta tendencija, kad didelė dalis respondentų neieškojo jokios informacijos apie administracines paslaugas, o tiesiog vyko į seniūnijos padalinius. 13 lentelėje pateikiami respondentų balais įvertinti teiginiai, apie informacijos paiešką prieš gaunant paslaugą ir paslaugos suteikimo spartumo vertinimą.

**13 lentelė.** Seniūnijų teikiamų paslaugų suteikimo greičio ir skelbiamos internete informacijos aiškumo vertinimas (sudaryta autorės)

Seniūnijos Veiksniai	Jurbarko miesto	Jurbarkų	Seredžiaus	Juodaičių	Eržvilko	Girdžių	Raudonės	Skirsnemunės	Smalininkų	Šimkaičių	Velinonos	Viešvilės
Informacija apie paslaugas, paslaugų aprašymas, kaina, teikimo būdas lengvai randami.	3	-	-	-	-	-	-	-	3	-	4	-
Informaciją apie paslaugas radau labai greitai.	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-
Rasta informacija apie paslaugą buvo aiški/suprantama.	3	3	-	-	-	-	-	-	4	3	4	-

Prieš kreipiantis į seniūniją žinojote visą reikiamą informaciją apie paslaugas.	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-
Paslaugos aprašas atitiko gautą paslaugą.	3	-	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-
Paslaugą gavote iš karto.	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5
Prieš gaunant paslaugą reikėjo pateikti daug papildomos informacijos.	3	3	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4
Paslaugą gavote vieno apsilankymo metu.	3	3	4	5	4	5	4	5	5	3	5	5

Pagal respondentų anketose pateiktus duomenis galima matyti, kad septynių seniūnijų gyventojai nebandė ieškoti informacijos internete prieš gaunant administracines paslaugas seniūnijose. Tik Jurbarko mieste ir Veliuonos seniūnijoje gyvenantys respondentai įvertino visus pateiktus teiginius. Tai reiškia, kad šie respondentai bandė ieškoti informacijos apie administracines paslaugas. Dėl to galėjo įvertinti pateiktus teiginius balais. Jurbarko miesto respondentai 3 balais įvertino visus teiginius susijusius su informacijos paieška ir aiškumu. Veliuonos seniūnijos respondentai visus teiginius susijusius su informacijos paieška ir aiškumu įvertino 4 balais. Jurbarkų, Smalininkų ir Šimkaičių seniūnijų respondentai įvertino tik kelis teiginius, tačiau jiems neskyrė aukštesnių nei 4 balai. Kadangi, dauguma respondentų neieškojo informacijos apie paslaugas, o likusi dalis turėjo skirti daug pastangų ir nebuvo patenkinti rezultatu, galima teigti, kad viešinama informacija apie Jurbarko seniūnijų teikiamas administracines paslaugas neišsami, sunkiai randama, paslaugų aprašai neatitinka gaunamų paslaugų. Galima daryti išvadą, jog sunkiai prieinama ir nesuprantama informacija apie administracines paslaugas neskatina vartotojų ieškoti seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų aprašų internete.

Analizuojant apklausos dalyvių atsakymus apie paslaugos suteikimo greičio vertinimą, matoma, kad prasčiausiai įvertintas Jurbarko miesto, Jurbarkų ir Šimkaičių seniūnijų suteiktų administracinių paslaugų greitis. Respondentai 3 balais vertino papildomų dokumentų teikimo faktorių ir paslaugos gavimą vieno apsilankymo metu. Tai reiškia, kad vartotojai turėjo kelis kartus sugrįžti į įstaigą ir pateikti papildomus dokumentus, nes vieno apsilankymo gauti paslaugai neužteko. Veiksny – paslaugos gavimas iš karto šiose seniūnijose vertintas 4 balais. Iš to galima spręsti, kad kai kurie vartotojai paslaugas seniūnijoje gavo greičiau nei kiti. Galima daryti prielaidą, kad vienas administracines paslaugas galima suteikti greičiau, nei kitas, nes seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų specifiškumas skiriasi.

Atlikus Jurbarko rajono seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimą vartotojų požiūriu, galima išskirti seniūnijas, kurių teikiamos paslaugos vertinamos kritiškiausiai (Jurbarko miesto, Jurbarkų, Raudonės ir Šimkaičių). Jurbarko miesto ir Jurbarkų seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kritišką vertinimą galima sieti su jaunesniu apklausoje dalyvavusių respondentų amžiumi. Jaunesni asmenys linkę naudotis internetu bei kompiuterinėmis technologijomis, jie nori paslaugas gauti greitai. Raudonės ir Šimkaičių seniūnijų žemą teikiamų administracinių paslaugų vertinimą galima sieti su pačių seniūnijų darbuotojais ir jų darbo įgūdžių stoka. Kadangi, šios seniūnijos nėra tankiausiai apgyvendintos, o tyrime dalyvavo vidutinio amžiaus respondentai, prastą paslaugų kokybės vertinimą galėjo nulemti tik žmogiškojo faktoriaus klaidos paslaugos teikimo procese. Šią prielaidą patvirtina ir tai, jog vyresni, mažesnių seniūnijų gyventojai linkę paslaugas vertinti geresniu

balu, nes mažose seniūnijose egzistuoja bendruomeniniai ryšiai. Tai reiškia, kad Raudonės ir Šimkaičių seniūnijose egzistuoja esminės problemos, kurių gyventojai netoleruoja.

Pagal anketinius duomenis galima išskirti tris dažniausiai naudotas Jurbarko rajone seniūnijose teikiamas administracines paslaugas: gyvenamosios vietos deklaracija, leidimų laidoti išdavimas ir konsultacijų teikimas. Aukščiausiais balais visose seniūnijose buvo įvertinta leidimų laidoti išdavimo paslauga. Šia paslauga naudojosi visų dvylikos seniūnijų gyventojai ir nei vienoje seniūnijoje ji nebuvo įvertinta žemiau nei 4 balais. Devyniose seniūnijose respondentų lūkesčiai šiai paslaugai atitiko patirtis, o trijose seniūnijose paslaugos suteikimo patirtis viršijo lūkesčius ir buvo įvertinta aukščiausiu balu. Prasčiausiai įvertintos paslaugos buvo Jurbarko miesto seniūnijoje: skundų nagrinėjimas ir paslauga išorinei reklamai įrengti. Respondentai įvertino turimus lūkesčius prieš gaunant paslaugą 2 balais, taip pat buvo įvertinta ir patirtis po paslaugos suteikimo. Tai rodo, jog specifines administracines paslaugas seniūnijos turi teikti itin atsakingai, nes šias paslaugas naudoja maža dalis respondentų ir keletą kartų suteikus prastos kokybės paslaugas, jos vertinamos itin žemais balais.

Visose seniūnijose, paslaugų kokybei turintys įtakos veiksniai, aukščiausiais balais buvo įvertinta paslaugų suteikimo vietos švara ir tvarka. Žemiausiu balu respondentai įvertino pasitikėjimo faktorių seniūnijos įstaiga ir jos darbuotojais. Ši tendencija buvo ryški vienuolikoje Jurbarko rajono seniūnijų. Tik vienos Juodaičių seniūnijos respondentai įvertino pasitikėjimą seniūnija skirdami – 5 balus. Pasitikėjimo veiksnio prastesnis vertinimas daugumoje seniūnijų, leidžia spręsti apie visuotines pasitikėjimo valstybinėmis institucijomis problemas.

*Apibendrinant tyrimo, atlikto pagal sudarytą teorinį seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų vertinimo modelį, rezultatus galima teigti, kad Jurbarko rajone seniūnijų teikiamos administracinės paslaugos vartotojų vertinamos ne aukščiausiais balais. Tai rodo, jog seniūnijoms trūksta žinių apie paslaugų vartotojų poreikius bei lūkesčius. Taikant teorinį seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų vertinimo modelį galima nustatyti ar paslaugų kokybiniam vertinimui įtakos turėjo vartotojų lūkesčių nepatenkinimas ir seniūnijų neišpildytos svarbiausios paslaugų savybės. Tokio paprasto modelio taikymas pasitarnautų seniūnijoms nustatant teikiamų administracinių paslaugų kokybę, atskleistų vartotojų interesus, leistų suprasti svarbiausias nuotolinių paslaugų savybes. Tyrimas taip pat atskleidė, kad nuotolines paslaugas Jurbarko rajono seniūnijose gauti itin sudėtinga, o viešojoje erdvėje skelbiamos informacijos apie administracines paslaugas neužtenka. Nesant administracinių paslaugų aprašų, paslaugų vartotojams neužtikrinama galimybė gauti aukščiausios kokybės paslaugų visame Jurbarko rajone. Informacijos stoka bei ribotos paslaugų pasiekiamumo galimybės gali lemti nepasitikėjimą Jurbarko rajono seniūnijomis bei jose dirbančiais darbuotojais. Neorganizuojami vartotojų pasitenkinimo tyrimai taip pat slepia esamas procesų problemas, nesprendžiami neigiamai veikiantys paslaugų teikimo procesą faktoriai, netobulinama paslaugų teikimo sistema. Dėl to seniūnijų administracinių paslaugų vartotojai susiduria su įstaigos funkcijų ribotumo problema, nelankstumu. Galima manyti, kad vartotojų pasitenkinimo apklausos nevykdomos ir dėl to, kad vengiama viešinti esančias problemas, kol esama sistema veikia patenkinamai. Tokią situaciją būtina keisti iš esmės, nepaliekant galimybės atskiroms seniūnijoms nevykdyti administracinių paslaugų teikimo procesų modernizavimo. Atliepiant visuomenės poreikius, pasitikėjimas seniūnijomis galėtų tik augti.*



## Išvados

1. Viešosios paslaugos neatsiejama gyventojų kasdienybės dalis. Viešąsias paslaugas teikia viešosios įstaigos, kurioms svarbiausia, turėtų būti, patenkinti visuomeninius poreikius. Viena svarbiausių viešųjų paslaugų ypatybių, kad jomis gali naudotis visi gyventojai nepriklausomai nuo jų amžiaus, išsilavinimo, gyvenamosios vietos, uždarbio ar kitų faktorių. Tokie viešųjų paslaugų bruožai leidžia bendruomenėms egzistuoti vadovaujantis lygiateisiškumo principu. Viešosios paslaugos teikimo procese visuomet dalyvauja du lygiateisiai proceso dalyviai: paslaugos vartotojas ir paslaugos teikėjas. Nesant šių dviejų proceso dalyvių sąveikos, paslaugos teikimo procesas negalėtų egzistuoti. Be paslaugos vartotojo ir paslaugos teikėjo bendravimo ir bendradarbiavimo viešoji paslauga negalėtų būti suteikta. Nors viešosios paslaugos procese dalyvauja du dalyviai, bet viešosios paslaugos orientuotos į paslaugų vartotojus, kurie geriausiai gali nusakyti ir įvertinti gautų viešųjų paslaugų kokybę. Visuomenė nuolat tobulėja, modernėja, vystosi informacinės technologijos, dėl to turi modernėti ir viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos bei paslaugų teikimo procesai. Tik atpažinus paslaugų teikimo procesų spragas, neigiamai veikiančius faktorius, galima sužinoti, ko vartotojas tikisi prieš gaudamas paslaugą, ir kaip vertinama paslauga po jos suteikimo. Šiems vertinimo tyrimams atlikti užsienio mokslininkai yra sukūrę ne vieną tyrimo modelį. Dėl to tyrimams labai svarbu pasirinkti tinkamą paslaugų vertinimo metodą. Viešųjų paslaugų kokybiniam vertinimams ir spragų paslaugų teikimo procese identifikavimui dažnai naudojami: SERVQUAL arba 4Q kokybės modeliai. Šie modeliai remiasi vartotojų gautų paslaugų vertinimu ir paslaugos kokybės nustatymu. Taikant šiuos modelius vertinama viešųjų paslaugų kokybė būtent iš vartotojų perspektyvos. Paslaugų kokybės vertinimas traktuojamas, kaip asmeninės pozicijos išsakymas. Kadangi, kiekvienas vartotojas turi skirtingus lūkesčius ir patirtis paslaugos teikimo procese. Pagal sukurtą teorinį seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų vertinimo modelį, paslaugos vartotojo kokybiniam paslaugos vertinimui įtakos turi daug aplinkos veiksnių: paslaugos teikimo aplinka, darbuotojų komunikacija, kompetencija, paslaugos suteikimo greitis, paslaugos pasiekiamumas ir kita. Siekiant aukščiausiais balais vertinamų paslaugų kokybės rodiklių, paslaugos teikėjai privalo žinoti, kas paslaugos vartotojams svarbu ir kokie paslaugos teikimo elementai gali būti tobulintini.
2. Lietuvos Respublikos strateginiuose dokumentuose skiriama daug dėmesio viešojo sektoriaus modernizavimui, įstaigų veiklos efektyvumui didinti, vykdomai veiklai reguliuoti. Nors apie administracinių paslaugų kokybę rašoma ne viename strateginiame dokumente, tačiau iki šiol Lietuvoje aiškios teisinės bazės administracinių paslaugų kokybiniam vertinimui nėra sukurta, o paslaugų kokybės vertinimo principai ir gairės yra tik rekomendacinio pobūdžio. Lietuvoje yra patvirtinta tik viena „Viešųjų paslaugų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodika“. Šis instrumentas nebuvo plačiai naudotas dėl savo pritaikymo sudėtingumo ir proceso brangumo. Efektyvaus paslaugų kokybės metodo nebuvimą galima vertinti, kaip vieną didžiausių problemų. Šią problemą būtina spręsti, siekiant kokybiškų viešųjų ir administracinių paslaugų teikimo viešosiose įstaigose. Lietuvos Respublikos teisinėje bazėje atsakomybė už paslaugų kokybės tyrimų atlikimą paskirta įstaigų vadovams. Tačiau teisės aktuose nėra numatyto tyrimų periodiškumo, kada, kaip dažnai, privaloma įstaigose tyrimus organizuoti. Taigi, nesant prievolės atlikti teikiamų paslaugų kokybinių tyrimų, nesužinoma, kaip teikiamas paslaugas vertina paslaugų vartotojai, ar teikiamų paslaugų procesas efektyvus. Siekiant tobulinti teikiamų paslaugų kokybę, teisinius dokumentus būtina papildyti nuostatomis, reguliuojančiomis tyrimų dažnumą, numatyti atsakomybę už neatliekamus kokybinius tyrimus, patvirtinti efektyvų paslaugų kokybės

matavimo modelį, įdiegti viešosiose įstaigose kontrolinius mechanizmus, kurie skatintų pačias viešąsias įstaigas teikti aukštos kokybės paslaugas. Veikiančios teisinės bazės neegzistavimas yra pagrindinė priežastis, kuri stabdo seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybės progresą.

3. Taikant sukurtą seniūnijose teikiamų administracinių paslaugų teorinį vertinimo modelį, atliktas Jurbarko rajono savivaldybės seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybinis vertinimas. Išanalizavus duomenis pastebėta, kad seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų kokybe, dauguma respondentų, nėra visiškai patenkinti. Kritiškiausiai įvertintos keturių seniūnijų (Jurbarko miesto, Jurbarkų, Raudonės ir Šimkaičių) teiktos administracinės paslaugos, o maksimaliais balais įvertintos tik vienos – Juodaičių seniūnijos teiktos administracinės paslaugos. Prasčiausiai įvertintų administracines paslaugas teikiančių seniūnijų gyventojai neturėjo nei aukščiausių lūkesčių prieš gaunant paslaugas, nei aukščiausiais balais vertino patirtis po paslaugų gavimo. Tyrimo duomenys atskleidė, kad 11 Jurbarko rajono seniūnijų teikia ne pačios aukščiausios kokybės administracines paslaugas. Ištyrus seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų aprašus sužinota, kad tik trijų (leidimų laidoti išdavimas, gyvenamosios vietos deklaravimas, pastatų teisinė registracija) administracinių paslaugų aprašai viešinami *Lietuvos paslaugų kataloge*. Paslaugų vartotojai, neturėdami informacijos apie administracines paslaugas, turi tiesiogiai vykti į seniūnijos padalinį arba kreiptis į seniūnijos darbuotojus telefonu. Tokiu būdu dirbtinai didinamas seniūnijų darbo krūvis, nes atliekamas didesnis paslaugų skaičius: pirma teikiamos konsultacijos apie paslaugas ir tik po to suteikiama paslauga. Jurbarko rajono seniūnijos nesuteikdamos galimybes paslaugas gauti nuotoliniu būdu bei rasti informacijos apie paslaugas internete, mažina paslaugų pasiekiamumą. Tyrimas atskleidė, kad Jurbarko rajono seniūnijos turi tobulinti paslaugų teikimo procesą, gerinti teikiamų paslaugų kokybę, viešinti administracinių paslaugų aprašus ir didinti paslaugų pasiekiamumą, kadangi, seniūnijose teikiamos administracinės paslaugos nebuvo įvertintos aukščiausiais balais.

## **Rekomendacijos**

### **Jurbarko rajono savivaldybės administracijai:**

1. Sudaryti visų seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų aprašus, juose pateikiant išsamią informaciją. Sudarytus aprašus paskelbti *Lietuvos paslaugų kataloge*;
2. Įdiegti nuotolinių paslaugų teikimo mechanizmą visose Jurbarko rajono seniūnijose. Didinti seniūnijų darbuotojų kompiuterinio raštingumo įgūdžius, organizuoti mokymus, taip skatinant mokyti seniūnijų darbuotojus teikti nuotolines paslaugas;
3. Pritaikyti kuo daugiau seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų teikti elektroninėse sistemose, per nuotolį. Įdiegti galimybę sumokėti už paslaugas naudojantis el. bankininkyste.
4. Reguliariai atlikti paslaugų vartotojų pasitenkinimo seniūnijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis tyrimus. Taikant vienodus vertinimo kriterijus visose Jurbarko rajono seniūnijose. Kokybiniams paslaugų tyrimams vykdyti pasitelkiant nešališkus ekspertus arba taikant seniūnijose dirbančių darbuotojų rotacinį principą kitų seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimui;
5. Išanalizuoti gautus vartotojų pasitenkinimo tyrimus ir vykdyti problemų šalinimą seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų teikimo procese. Įvertinant pačių seniūnijų, seniūnų ir jų darbuotojų kompetencijas bei galimybes teikti kokybiškas administracines paslaugas;
6. Sukurti kontrolinį mechanizmą, kurio pagalba būtų vertinami visose seniūnijose atlikti pokyčiai, stebima teikiamų administracinių paslaugų kokybės gerinimo pažanga.

### **Jurbarko rajono seniūnijoms:**

1. Atlikti išsamų kokybinį teikiamų administracinių paslaugų vidinį vertinimą įstaigoje, įsivardinant silpnąsias sritis ir kritinius veiksnius, kas gali turėti neigiamos įtakos administracinių paslaugų teikimo procese;
2. Seniūnai turėtų atlikti kritinį visų darbuotojų darbo vertinimą, kelti aukštus reikalavimus dirbančiųjų kompetencijai, priminti darbo etikos kodeksą, bendravimo su vartotojais taisykles. Skirti dėmesio ir laiko mokant darbuotojus dirbti su naujausia kompiuterine technika, skatinti tobulėjimą, mokymąsi;
3. Vykdyti informacinę sklaidą, kad administracines paslaugas galima gauti ir interneto pagalba, per nuotolį.
4. Skatinti vartotojų grįžtamąjį ryšį, suteikiant galimybę vartotojams išsakyti pastabas ir pasiūlymus, paliekant atsiliepimus apie gautų paslaugų kokybę.

### **Internetinę svetainę [www.jurbarkas.lt](http://www.jurbarkas.lt) administruojančiai institucijai:**

1. Atlikti elektroninio tinklapio efektyvumo analizę ir patobulinti skelbiamos informacijos prieinamumą. Pakeisti interneto svetainės dizainą, optimizuoti paieškos mechanizmą, sukurti paprastai naudojamą ir suprantamą sistemą.
2. Prie seniūnijų teikiamų administracinių paslaugų sąrašo įdiegti veikiančias nuorodas į elektroninių paslaugų teikimo sistemas.

## Literatūros sąrašas

1. Abbasi-Moghaddam, M. A., Zarei, E., Bagherzadeh, R., Darhgahi, H., Farrokhi, P. (2019). Evaluation of service quality from patients' viewpoint. *BMC Health Serv Res*, 19(170), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-3998-0>
2. Ayalew, M., Taye, K., Asfaw, D., Lemma, B., Dadi, F., Solomon, H. et al. (2017). Patients'/clients' expectation toward and satisfaction from pharmacy services. *Journal of Research in Pharmacy Practice*, 6(1), 21-26. DOI:10.4103/2279-042X.200995
3. Andrews, R., & Entwistle, T. (2013). Four Faces of Public Service Efficiency: What, how, when and for whom to produce. *Public Management Review*, 15(2), 246–264. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.725760>
4. Anttonen, A., Sipilä, J. (2014). Varieties of universalism. Unrised, New Directions in Social Policy. In *Session IV Evidence of New Policy and Institutional Complementarity (Inter-Sectoral Policy Focus)* (pp. 87-100). Geneva.
5. Apuke, O. D. (2017). Quantitative research methods a synopsis approach. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(10), 40-47. DOI: 10.12816/0040336
6. Atsan, N. (2017). Relationship between service quality, corporate image and customer satisfaction: a research on banking sector: *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 8(29), 1244-1257. [žiūrėta 2023-03-08]. Prieiga per internetą: [https://www.ijoess.com/Makaleler/2134637550\\_22-%201244-1257%20nuray%20atsan.pdf](https://www.ijoess.com/Makaleler/2134637550_22-%201244-1257%20nuray%20atsan.pdf)
7. Azzari, V., Wagner–Mainardes, E., Beirutha, X., Costa, F. M. (2021). The dimensions of accounting service quality. *SN Business & Economics*, 1(105), 1-31. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43546-021-00107-z>
8. Basias, N., & Pollalis, Y. (2018). Quantitative and qualitative research in business & technology: Justifying a suitable research methodology. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7(1), 91-105. [žiūrėta 2023-04-16]. Prieiga per internetą: [https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber\\_7-s1\\_sp\\_h17-083\\_91-105.pdf](https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber_7-s1_sp_h17-083_91-105.pdf)
9. Bilevičienė, T., Jonušauskas, S. (2011). *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose: vadovėlis*. Vilnius. Mykolo Riomerio universitetas.
10. Bitinas, B., Jegelevičienė, V. (2015). Diagnostinio aprašo konstrukto validumas. *Pedagogika*, 118(2), 58-73. DOI: <https://doi.org/10.15823/p.2015.05>
11. Brandsen, T., Verschuere, B., & Steen, T. (2018). *Co-Production and Co-Creation: Engaging Citizens in Public Services* (1st ed.). Routledge. DOI:<https://doi.org/10.4324/9781315204956>
12. Brazienė, R., Merkys, G. (2015). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje. *Publick policy and administration*, 14(1), 103–114. DOI: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppaa.14.1.11406>
13. Carlitz, R. D. (2019). Who gets what—and how efficiently? Assessing the spatial allocation of public goods. *Research & Politics*, 6(3), 1-6. DOI: <https://doi.org/10.1177/2053168019879355>
14. Carvalho, C., & Brito, C. (2012). Assessing Users' Perceptions on how to Improve Public Services Quality. *Public Management Review*, 14(4), 451–472.
15. Dikčius, K. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius. Vilniaus universitetas ekonomikos fakultetas marketingo katedra.

16. Edelman, A. (2003). *Understanding service management: a systematic literature review of services characteristics and classifications*. USA. Published by ProQuest LLC Cranfield University. DOI: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/19026>
17. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
18. Grigaliūnaitė, V., & Pilelienė, L. (2014). Aptarnaujančio personalo vaidmuo vartotojų pasitenkinimo atžvilgiu. Role of higher education institutions in society: challenges, tendencies and perspectives, (1), 70-76. Žiūrėta [2023-03-08]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/LinaPileliene/publication/280037036\\_THE\\_ROLE\\_OF\\_OPERATING\\_PERSONNEL\\_IN\\_CUSTOMER\\_SATISFACTION/links/57de9ce208ae5292a37f38ef/THE-ROLE-OF-OPERATING-PERSONNEL-IN-CUSTOMER-SATISFACTION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/LinaPileliene/publication/280037036_THE_ROLE_OF_OPERATING_PERSONNEL_IN_CUSTOMER_SATISFACTION/links/57de9ce208ae5292a37f38ef/THE-ROLE-OF-OPERATING-PERSONNEL-IN-CUSTOMER-SATISFACTION.pdf)
19. Hameed, H. (2020). Quantitative and qualitative research methods: Considerations and issues in qualitative research. *The Maldives National Journal of Research*, 8(1), 8-17. [žiūrėta 2023-02-27]. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/344417186\\_Quantitative\\_and\\_qualitative\\_research\\_methods\\_Considerations\\_and\\_issues\\_in\\_qualitative\\_research](https://www.researchgate.net/publication/344417186_Quantitative_and_qualitative_research_methods_Considerations_and_issues_in_qualitative_research)
20. Hietaniemi, H., (2020). Service Quality of Internationalization. Vassa. Vassan Ammattikoreakoulu.
21. Hjärpe, T. (2017). Measuring social work. *Quantity as quality in the social services*, 119(1), 23-49. [žiūrėta 2023-02-16]. Prieiga per internetą: <https://journals.lub.lu.se/st/article/view/16640/15034>
22. Yellapu, V. (2018). Descriptive statistics. *International Journal of Academic Medicine*, 4(1), 60-63. DOI:10.4103/IJAM.IJAM\_7\_18
23. Ismail, A., Yunan, Y. S. M. (2016). Service quality as a predictor of customer satisfaction and customer loyalty. *Scientific Journal of Logistics*, 12(4), 269-283. DOI: 10.17270/J.LOG.2016.4.7
24. Jones, A., Jess, K., & Schön, U. K. (2021). How do users with comorbidity perceive participation in social services? A qualitative interview study. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 16(1), 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1080/17482631.2021.1901468>
25. Jonkisz, A., Karniej, P., & Krasowska, D. (2022). The Servqual Method as an Assessment Tool of the Quality of Medical Services in Selected Asian Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 7831. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19137831>
26. Jonkisz, A., Karniej, P., Krasowska, D. (2021). SERVQUAL Method as an “Old New” Tool for Improving the Quality of Medical Services: A Literature Review. *Public Health*, 18(20), 1-10. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph182010758>
27. Kallhoff, A. (2021). Public Goods as Obligatory Bridges between the Public and the Private. *Philosophical Papers*, 50(3), 387–405. DOI: <https://doi.org/10.1080/05568641.2022.2046494>
28. Kang, D., Evans, J. (2020). Against method: Exploding the boundary between qualitative and quantitative studies of science. *Quantitative Science Studies*, 1(3), 930-944. DOI: [https://doi.org/10.1162/qss\\_a\\_00056](https://doi.org/10.1162/qss_a_00056)
29. Kavaliauskaitė, I. (2017). Korporatyvinio įvaizdžio įtaka vartotojų pasitenkinimui paslaugų kokybe: Mobiliojo ryšio bendrovių atvejis. *Informacijos mokslai*. (77), 121- 144. DOI: 10.15388/Im.2017.77.10710

30. Kazlauskienė, E., & Pusvaškytė, J. (2013). *Finansinių rinkų įžvalgos. Mokslo studijos*: Vilnius. Mykolo Riomerio universitetas. [žiūrėta 2023-02-27]. Prieiga per internetą: <https://core.ac.uk/download/pdf/382465742.pdf#page=305>
31. Kloviene, R., Gimzauskienė, E., Stravinskienė, J., Misiūnas, L. (2016). Measuring Performance: Case of Lithuanian Municipalities. *Engineering Economics*, 27(2), 2013-220. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.27.2.13480>
32. Madzik, P., Harnciar, M. (2015). Quality of Services with Respect to their Unique Characteristics – The Field of Education. *Athens Journal of Education*, 2(1), 65-76. [žiūrėta 2023-04-22]. Prieiga per internetą: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1216488.pdf>
33. Martišauskienė, D., Trakšėlyš, K. (2016). Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas. *Tiltai*, 1(73), 191-205. DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v73i1.1273>
34. Midor, K., & Kučera, M. (2018). Improving the Service with the Servqual Method. *Management Systems in Production Engineering*, 26(1), 60-65. DOI: <https://doi.org/10.2478/mspe-2018-0010>
35. Mohajan, H. K. (2017). Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. *Munich Personal RePEc Archive*, 17(3), 58-82. [žiūrėta 2023-04-22]. Prieiga per internetą: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/83458/>
36. Moker, A., Brosi, P., Welpel, I. M. (2020). How to digitalize inseparable service processes: the enabling role of internal and external support for innovation. *Business Research*, 13, 1145–1167. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00119-9>
37. Nabatchi, T., Sancino, A., Sicilia, M. (2017). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766–776. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12765>
38. Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation?. *Public Management Review*, 20(2), 225–231. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>
39. Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?. *Public management review*, 18(5), 639-653. DOI: [10.1080/14719037.2015.1111927](https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927)
40. Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. *Sustainability*, 11(4), 1113. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11041113>
41. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
42. Pareigienė, L., Kuliešis, G. (2013). Viešosios gėrybės Lietuvos regionuose: žmogiškasis ir socialinis kapitalas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(31), 68–76 [žiūrėta 2023-02-10]. Prieiga per internetą: [https://app.ekvi.lt/uploads/Straipsnis\\_4172a6b7eb.pdf](https://app.ekvi.lt/uploads/Straipsnis_4172a6b7eb.pdf)
43. Patapas, A., Vilutytė-Žilienė, V. (2013). Anykščių komunalinio ūkio teikiamų paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(2), 312–325 [žiūrėta 2023-02-12]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/10724/411-675-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



44. Poškuvienė, L., Čižiūnienė, K., & Matijošius, J. (2022). Analysis of customer service quality models and for their approbation opportunities in aviation. *Periodica Polytechnica Transportation Engineering*, 50(3), 285-292. DOI: <https://doi.org/10.3311/PPtr.15213>
45. Prentkovskis, O., Erceg, Ž., Stević, Ž., Tanackov, I., Vasiljević, M., & Gavranović, M. (2018). A new methodology for improving service quality measurement: *Delphi-FUCOM-SERVQUAL model*. *Symmetry*, 10(12), 757. DOI: <https://doi.org/10.3390/sym10120757>
46. Qian, W., Liu, H., Pan, F. (2022). Digital Economy, Industry Heterogeneity, and Service Industry Resource Allocation. *Sustainability*, 14(13), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14138020>
47. Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas*, (27), 54-62, [žiūrėta 2023-02-10]. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/21248>
48. Satpathy, I., Patnaik, B. C. M., Kumar, S. (2017). Service Marketing and Service Quality-A Conceptual Framework. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 7(12), 74-80. [žiūrėta 2023-04-22]. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/35892340/Service\\_Marketing\\_and\\_Service\\_Quality\\_A\\_Conceptual\\_Framework](https://www.academia.edu/35892340/Service_Marketing_and_Service_Quality_A_Conceptual_Framework)
49. Schoonenboom, J. (2023). The fundamental difference between qualitative and quantitative data in mixed methods research. *Methodological, Philosophical and Sociology of Science Perspectives*, 24(1), DOI: <https://doi.org/10.17169/fqs-24.1.3986>
50. Segolovišienė, I. (2011). Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(3), 437-450. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.10.3.643>
51. Siegel, A. F., Wagner, M. R. (2022). *Practical business strategics*. (8-asis leid.). USA: Academic Press.
52. Skačkauskienė, I., Vestertė, J. (2018). Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje. *Mokslas - Lietuvos ateitis*, (10), 1-9. DOI: <https://doi.org/10.3846/mla.2018.364>
53. Stockermer, D. (2019). *Quantitative Methods for the Social Sciences*. Ottawa: Springer International Publishing. [žiūrėta 2023-04-27]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-99118-4>
54. Strenitzerová, M., & Gaňa, J. (2018). Customer Satisfaction and Loyalty as a Part of Customer-Based Corporate Sustainability in the Sector of Mobile Communications Services. *Quality Management and Sustainable Development*, 10(5), 1657. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10051657>
55. Stumbraitė -Vilkišienė, E. (2013). Piliečių dalyvavimo aktyvumo ir pasitenkinimo sąveikos konceptualizacija kuriant viešąją paslaugą. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
56. Klimecka-Tatar, D., Kowalik, K., & Brožová, S. (2018). Service quality model based on the 4Q's model and the system approach to service quality management. In *The 2nd international conference contemporary issues in theory and practice of management* (p. 239-245) Czestochowa University of Technology
57. Tautkevičiūtė, G. (2018). Kauno technologijos universiteto bibliotekos vartotojų pasitenkinimo bibliotekos paslaugomis tyrimas. *Informacijos mokslai*, (83), 71-89. DOI: <https://doi.org/10.15388/Im.2018.83.5>
58. Tešić, D. (2020). Measuring dimensions of service quality. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 25(1), 12-20. DOI: 10.5937/StraMan2001012T

59. Torrão-Pinheiro, J. C. S. (2022). *Understanding customer loyalty and satisfaction in the Portugese telecommunications sector*. Porto: Universidade do Porto. [žiūrėta 2023-03-08]. Prieiga per internetą: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/146637/2/596997.pdf>
60. Trischler, J., Dietrich, T., & Rundle-Thiele, S. (2019). Co-design: from expert- to user-driven ideas in public service design. *Public Management Review*, 21(11), 1595-1619. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619810>
61. Urvikis, M. (2016). Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
62. Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindima. *Viešoji politika ir administravimas*, (2), 290–306. DOI:10.13165/VPA-14-13-2-08
63. Vanninen, J. (2013). *Students' experiences on degree programme in international business at Saimaa University of Applied Sciences*. Saimaa: University of Applied Sciences. [žiūrėta 2023-03-19]. Prieiga per internetą: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68929/Vanninen\\_Jenny.pdf;sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68929/Vanninen_Jenny.pdf;sequence=1)
64. Vargas, C., Whelan, J., Brimblecombe, J., Allender, S. (2022). Co-creation, co-design and co-production for public health: a perspective on definitions and distinctions. *Public Health Res Pract a journal of the Sax institute*, 32(2), 1-7. DOI: <https://doi.org/10.17061/phrp3222211>
65. Žičkienė, S., Dasevskienė, I. (2009). Implementation of quality management systems: changes in personnel management. *Social Research*, 3(17), 143–152. [žiūrėta 2023-02-27]. Prieiga per internetą: <https://www.lituanistika.lt/content/23448>
66. Zhang, Z., Li, K., Zhang, L. (2016). Research on a Risk Assessment Method considering Risk Association", *Mathematical Problems in Engineering*, (1), 1-7. DOI:10.1155/2016/9191360



## Informacijos šaltinių sąrašas

1. *2021–2030 metų nacionalinis pažangos planas*, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998 [žiūrėta 2023-03-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/c1259440f7dd11eab72ddb4a109da1b5?jfwid=32wf90sn>
2. European Comision (2016). Increasing PES effectiveness by meeting customer needs. Analytical Paper. [žiūrėta 2023-04-01]. Prieiga per internetą: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5cc1f9cb-23ce-11e6-86d0-01aa75ed71a1/language-en>
3. Jurbarko rajono savivaldybės internetinis portalas [žiūrėta 2023-02-27]. Prieiga per internetą: [www.jurbarkas.lt](http://www.jurbarkas.lt)
4. *Lietuvos Respublikos rinkliavų įstatymas*, 2000 m. birželio 13 d. Nr. VIII-1725. (2000) [žiūrėta 2023-04-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.103713/asr>
5. Lietuvos regioninių tyrimų instituto *Paslaugų teikimo ir asmenų aptarnavimo procesų (procedūrų) kokybinių ir kiekybinių pasiekimų vertinimo sistemos sukūrimo ir kokybės vadybos elementų diegimo bei vieno langelio principo taikymo tobulinimo Jurbarko rajono savivaldybėje ir seniūnijose ataskaita* (2020) [žiūrėta 2023-04-12]. Prieiga per internetą: <https://jurbarkas.lt/index.php?1401309005>
6. *Lietuvos Respublikos Konstitucija*, 1992 m. spalio 25 d. (1992) [žiūrėta 2023-03-16]. Prieiga per internetą: <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
7. *Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas*, 2009 m. balandžio 30 d. Nr. XI-242. (2009) [žiūrėta 2023-04-24]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e147d990767e11e99ceae2890faa4193?jfwid=mmceolbek>
8. *Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas*, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015. (2012) [žiūrėta 2023-03-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
9. *Lietuvos Respublikos strateginio valdymo įstatymas*, 2020 m. birželio 25 d. Nr. XIII-3096. (2020) [žiūrėta 2023-02-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/90386d20bab711ea9a12d0dada3ca61b>
10. *Lietuvos Respublikos teritorijos administracinių vienetų ir jų ribų įstatymas*, 1994 m. liepos 19 d. Nr. I-558. (1994) [žiūrėta 2023-04-22]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5911/asr>
11. *Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. European Public Administration Network*. (2010) [žiūrėta 2023-02-26]. Prieiga per internetą: <https://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=525>
12. *Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė* (2010) [žiūrėta 2023-03-12]. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/teisine-informacija/tyrimai-ir-analizes/analizes>
13. *Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Viešojo sektoriaus ataskaita 2016-2019 m.* (2020) [žiūrėta 2023-03-12]. Prieiga per internetą: [https://strata.gov.lt/images/tyrimai/2020-metai/geresnis-valdymas/202009\\_viesojo\\_sektorius\\_ataskaita.pdf](https://strata.gov.lt/images/tyrimai/2020-metai/geresnis-valdymas/202009_viesojo_sektorius_ataskaita.pdf)
14. *Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika* (2010) [žiūrėta 2023-03-18]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/produktai/-/asset\\_publisher/ih2bjXCc4Xay/content/viesuju-paslaugu-vartotoju-pasitenkinimo-indekso-apskaiciavimo-metodika](http://www.esparama.lt/produktai/-/asset_publisher/ih2bjXCc4Xay/content/viesuju-paslaugu-vartotoju-pasitenkinimo-indekso-apskaiciavimo-metodika)

15. *Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas*, 2009 m. birželio 30 d. Nr. 339. (2009) [žiūrėta 2023-03-16]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.348227>
16. *Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministro įsakymas*, 2009 m. gruodžio 1 d. Nr. 1V-644. (2009) [žiūrėta 2023-03-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/30170352673d11e7aefae747e4b63286>
17. *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas*, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. (1999) [žiūrėta 2023-02-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
18. *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas*, 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. (1994) [žiūrėta 2023-02-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>
19. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas*, 2012 m. vasario 7 d. Nr. 171. (2012) [žiūrėta 2023-03-16]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e147d990767e11e99ceae2890faa4193?jfwid=mmceolbek>
20. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas*, 2021 m. balandžio 28 d. Nr. 292. (2021) [žiūrėta 2023-03-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/5e3aa191a8e511eb98ccba226c8a14d7>
21. Oficialios statistikos portalas [žiūrėta 2023-04-15]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/>
22. Rinkos tyrimų portalas [žiūrėta 2023-04-02]. Prieiga per internetą: [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt)
23. Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2050“ [žiūrėta 2023-04-02]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.17169/fqs-24.1.3986> Mano vyriausybė (lrv.lt)
24. Visuotinė lietuvių enciklopedija [žiūrėta 2023-04-03]. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/>

## Priedai

### 1 priedas. Anketinė apklausa

Esu Kauno technologijos universiteto magistrantė Emilija. Atlieku gyventojų apklausą ir noriu sužinoti, kaip jie vertina Jurbarko rajono seniūnijų teikiamas administracines paslaugas. Prašau skirti šiek tiek savo laiko ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus.

Informacija, kurią pateiksite anketoje - anonimiška.

1. Ar esate naudojęsi Jurbarko rajono seniūnijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis?

- Taip     Ne

2. Lentelėje pažymėkite X kokiomis paslaugomis ir koku būdu naudojotės:

	Vykote į įstaigą	Telefonu	El. paštu	Raštu (paštu)	Per užklausą internetu	Nesinaudojau
Leidimų laidoti išdavimas						
Dėl išorinės reklamos įrengimo						
Dėl prekybos viešose vietose leidimo						
Dėl viešojo renginio organizavimo						
Dėl leidimo medžių kirtimui ir genėjimui						
Pastatų teisinės registracijos						
Gyvenamosios vietos deklaravimo						
Pažymų apie šeimos sudėtį išdavimo						
Gyvulių deklaracijų						
Naminių gyvūnų registravimo						
Dėl notarinių paslaugų						
Informacijos teikimas/konsultavimas						
Skundo nagrinėjimas						

3. Kokioje seniūnijoje naudojotės administracinėmis paslaugomis?

- |  |                                       |                                     |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Jurbarko miesto | <input type="checkbox"/> Raudonės     | <input type="checkbox"/> Juodaičių  |
| <input type="checkbox"/> Eržvilko        | <input type="checkbox"/> Seredžiaus   | <input type="checkbox"/> Veliuonos  |
| <input type="checkbox"/> Girdžių         | <input type="checkbox"/> Skirsnemunės | <input type="checkbox"/> Viešvilės  |
| <input type="checkbox"/> Jurbarkų        | <input type="checkbox"/> Smalininkų   | <input type="checkbox"/> Šimkaičiai |

4. Užpildykite abi lentelės puses. X pažymėkite savo turėtus lūkesčius prieš gaunant paslaugą ir įvertinkite savo patirtį paslaugos gavimo metu? (skalėje nuo 1 iki 5):

Lūkestis (1 – nieko nesitikiu, 5 – aukšti lūkesčiai)					Patirtis (1 – blogai 5 – labai gera)											
1	2	3	4	5	Paslaugos:					1	2	3	4	5	Paslauga nesinaudojau	
					Leidimų laidoti išdavimas											
					Išorinės reklamos įrengimas											
					Prekybos leidimo išdavimas											
					Leidimo išdavimas organizuoti viešąjį renginį											
					Leidimo medžių genėjimui ir kirtimui išdavimas											
					Pastatų teisinė registracija											
					Gyvenamosios vietos deklaravimas											
					Pažymų apie šeimos sudėtį išdavimas											
					Žemės ūkio gyvulių deklaravimas											
					Naminių gyvūnų registracija											
					Notarinės paslaugos											
					Konsultacija											
					Skundų nagrinėjimas											

5. Užpildykite abi lentelės puses. Jeigu paslaugą gavote nuvykę į seniūnijos padalinį, įvertinkite kiekvieną lentelėje pažymėtą veiksni, kaip paslauga atitiko jūsų lūkesčius ir patirtį (nuo 1 iki 5):

Lūkestis (1 - nieko nesitikiu, 5 - aukšti lūkesčiai)					Veiksniai:	Patirtis (1- blogai, 5 - labai gerai)				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Seniūnijos darbuotojų kompetencija					
					Aptarnavimo kultūra					
					Darbuotojų komunikacija					
					Darbuotojų profesionalumas					
					Paslaugos suteikimo greitis					
					Pasitikėjimas darbuotojais/seniūnija					
					Saugumo pojūtis					
					Atmosfera paslaugos teikimo metu					
					Paslaugos proceso aiškumas					
					Greitai ir patogiai gaunama visa reikiama informacija/konsultacijos					
					Paslaugos pasiekiamumas					
					Seniūnijos darbo laikas					
					Asmens duomenų sauga					
					Paslauga gauta „vieno langelio principu“ viename kabinete					
					Paslaugų teikimo vieta švari ir tvarkinga					
					Kita (įrašykite):					

6. Užpildykite abi lentelės puses. Jeigu paslaugą gavote **nuotoliniu būdu**, įvertinkite kiekvieną lentelėje pažymėtą veiksnį, kaip paslauga atitiko jūsų lūkesčius ir patirtį (**nuo 1 iki 5**):

Lūkestis (1 - nieko nesitikiu, 5 - aukšti lūkesčiai)					Veiksniai:	Patirtis (1- blogai, 5 - labai gerai)				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Visas administracines paslaugas galima lengvai gauti internete (e. paslauga)					
					Elektroninę paslaugą galima gauti naudojant įvairius išmaniuosius įrenginius					
					Informacija apie elektroninių paslaugų teikimą lengvai surandama internete					
					Paslaugos suteikimo greitis					
					Gautų elektroninių dokumentų kokybė					
					Konsultacijų kokybė					
					Lengvai galima susisiekti su seniūnijoje dirbančiais specialistais ne kontakto būdu					
					Asmens duomenų sauga					
					Galimybė dokumentus pasirašyti elektroniniu parašu					
					Paslaugos suteikimo sklandumas					
					Galimybė visus reikiamus dokumentus pateikti per nuotolį					
					Kita (įrašykite):					

7. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius balais nuo 1 iki 5, kur **1 – blogai, o 5 – labai gerai**:

	Blogai		Vidutiniškai	Gerai		Negaliu atsakyti
	1	2		3	4	
Informacija apie paslaugas, paslaugų aprašymas, kaina, teikimo būdas lengvai randami.						
Informaciją apie paslaugas radau labai greitai.						
Rasta informacija apie paslaugą buvo aiški/suprantama.						
Prieš kreipiantis į seniūniją žinojote visą reikiamą informaciją apie paslaugas.						
Paslaugos aprašas atitiko gautą paslaugą.						
Paslaugą gavote iš karto.						
Prieš gaunant paslaugą reikėjo pateikti daug papildomos informacijos.						
Paslaugą gavote vieno apsilankymo metu.						

8. Įvardinkite kas labiausiai nepatiko administracinių paslaugų gavimo metu? (Įrašykite):

---

9. Įvardinkite kas labiausiai patiko administracinių paslaugų gavimo metu? (Įrašykite):

---

10. Jūsų gyvenamoji vieta:

- Miestas;
- Miestelis;
- Kaimas;
- Viensėdis;
- Kita (įrašyti):

11. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Spec. vidurinis/ aukštesnysis
- Aukštasis
- Kita

12. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

13. Jūsų amžius:

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Vyresnis nei 61

**Dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus**