



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Jūratė Žilinskienė

**SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ
KOKYBĖS VALDYMAS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė docentė praktikė Diana Bagdonienė

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ
KOKYBĖS VALDYMAS**

Įmonių valdymas (621N22001)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....parašas..... **Vadovė**.....parašas.....

Jūratė Žilinskienė, V MGZVL-6

doc. praktikė Diana Bagdonienė

2017 m. gruodžio 18 d.

201__ m. _____ d.

Recenzentas.....parašas.....

lekt. dr. Tomas Stravinskas

201__ m. _____ d.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jūratė Žilinskienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės valdymas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 18 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Jūratės Žilinskienės**, baigiamasis magistro darbas tema „Savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės valdymas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

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

(vardas ir pavardė)

(parašas)

Jūratė Žilinskienė. Quality Management of Services Provided by Municipality Administrations. Master's Final Thesis in Company Management Study Program / supervisor assoc. prof. Diana Bagdonienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: the quality of services, the public service system, service users, municipality administrations

Kaunas, 2017. 128 p.

SUMMARY

The demands of the modern information society have changed the approach of the public sector to service delivery. The quality security provided by state and municipal institutions has become one of the most important areas of sustainable management that determines the trust of citizens in local government.

Relevance. The public sector is still restructuring; the public service system is a continually changing process. It is difficult to systematize both at European Union and national level. Municipal authorities have the right to decide how do they classify and systematize services and which measures they choose to ensure the quality of services - the State identifies only the most important aspects of quality management. The analysis of the quality of services provided by the public sector over the past decade shows that municipal administrations are confronted with various challenges, among which - the classification of services, electronic service system development, and quality measurement problems.

Analysis object – the quality management of services provided by municipality administrations.

Aim of the analysis – to analyse and assess the most important aspects of the quality management of services provided by municipality administrations on a theoretical and practical level.

By realizing **the tasks of the paper**, there are analyzed the changes in the system of services provided by the public sector institutions, explained what factors of quality management are applied and which measures are taken by the administrations of Akmenė and Mazeikiai districts' municipalities in providing services to the citizens. As the result, there was accomplished the empirical research of the services of the quality management of municipalities of Akmenė and Mazeikiai districts' administrations (analysis of data, expert interviews and survey of users of services).

The research showed that the proficiency, personal qualities and ethical values of service providers have the greatest impact on the overall service provided by the user, while the quality management method used in municipal administrations. And there is no doubt of the availability of the "one stop" service neither for the heads of institutions, nor for the customers. The study revealed that the level of the electronic management in municipalities varies greatly: residents of Akmenė district used e-mail

several times more often services and information on the municipality's website for services than citizen of Mazeikiai district.

The empirical research confirmed the hypothesis partly, the municipal administrations are not interested and unable to measure the quality of provided services systematically, including the inclusion of service users; the hypothesis that the users of services rendered by municipal administrations do not participate or participating in services' quality improvement processes is completely confirmed.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	6
Lentelių sąrašas	7
ĮVADAS.....	8
1. SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO PROBLEMA.....	10
2. SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO TEORINĖ ANALIZĖ	17
2.1. Viešojo sektoriaus paslaugų sistema: paslaugų kokybės kriterijai ir veiksniai	17
2.1.1. Paslaugos apibrėžtys, svarbiausi jos kokybės aspektai	17
2.1.2. Viešųjų paslaugų kokybės vertinimo kriterijai ir modeliai	22
2.1.3. Paslaugų teikimo ir jų kokybės stebėsenos reglamentavimas.....	26
2.2. Savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės valdymo priemonės	29
2.2.1. Viešojo sektoriaus modernizavimo įtaka savivaldos teikiamų paslaugų kokybei	30
2.2.2. „Vieno langelio“ principas.....	33
2.2.3. Sumanusis valdymas: e. valdžia ir e. paslaugos	36
2.2.4. Vartotojų dalyvavimas paslaugų kokybės tobulinimo procese.....	39
3. TYRIMO METODOLOGIJA	43
4. AKMENĖS IR MAŽEIKIŲ RAJONŲ SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO TYRIMAS IR DISKUSIJA	47
4.1. Savivaldybių administracijų teikiamos paslaugos (dokumentų analizė).....	47
4.2. Paslaugų kokybės valdymo veiksniai ir priemonės (kokybinis tyrimas)	54
4.3. Paslaugų kokybės vertinimas ir vartotojų dalyvavimas valdymo procese (kiekybinis tyrimas) .	66
4.4. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija	80
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	84
LITERATŪRA.....	85
PRIEDAI	95

Paveikslų sąrašas

1 pav. Vartotojų lūkesčių šaltiniai.....	24
2 pav. Respondentų kreipimosi į savivaldybės administraciją forma	68
3 pav. Respondentų kreipimosi į savivaldybės administraciją tikslas	69
4 pav. Teikiamų paslaugų kriterijų ir bendras aptarnavimo kokybės vertinimas.....	70
5 pav. Administracijos sprendimo ir atsakymo vertinimas	71
6 pav. Savivaldybės administracijos veiklos pokyčių vertinimas	72
7 pav. „Vieno langelio“ veiklos įtakos paslaugų kokybei vertinimas.....	72
8 pav. Akmenės rajono savivaldybės administracijos „vieno langelio“ darbuotojų vertinimas	73
9 pav. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos „vieno langelio“ darbuotojų vertinimas	73
10 pav. Domėjimasis paslaugų vartotojų nuomone ir nuomonės reiškimo būdai.....	75
11 pav. Paslaugų vartotojų nuomonės išreiškimas.....	76
12 pav. Informacijos šaltinių apie savivaldybės administracijos veiklą ir paslaugas vertinimas	77
13 pav. Informacijos šaltinių apie savivaldybės veiklą, paslaugas patikimumo vertinimas	78

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Paslaugos sąvokos interpretacijos pagal jos savybes	18
2 lentelė. Bendrieji paslaugų kokybės vertinimo kriterijai	23
3 lentelė. Paslaugų kokybės veiksniai, atitinkantys vartotojų lūkesčius	25
4 lentelė. Viešojo administravimo modeliai ir jų bruožai	31
5 lentelė. Kokybės vadybos modeliai ir sistemos	32
6 lentelė. Paslaugų teikimo „vieno langelio“ principu tobulinimo veiksmai	35
7 lentelė. Elektroninės valdžios paslaugų teikimo modeliai	36
8 lentelė. Vartotojų pasitenkinimo tyrimams trukdantys ir juos skatinantys veiksniai.....	41
9 lentelė. Savivaldybių gyventojai ir savivaldybių administracijų darbuotojai	47
10 lentelė. Savivaldybių administracijų „viename langelyje“ registruoti prašymai	49
11 lentelė. „Vieno langelio“ metodo įgyvendinimas Akmenės ir Mažeikių rajonų savivaldybėse	50
12 lentelė. Savivaldybių elektroninio valdymo kokybės vertinimas.....	51
13 lentelė. Kokybinio tyrimo dalyvių demografinė charakteristika.....	54
14 lentelė. Vartotojų pasitenkinimą skatinantys veiksniai ir jų įgyvendinimo priemonės.....	55
15 lentelė. „Vieno langelio“ metodo efektyvumo kriterijai	57
16 lentelė. Elektroninių paslaugų kokybės užtikrinimas ir skatinimas jomis naudotis.....	59
17 lentelė. Paslaugų kokybės įvertinimo motyvai ir trukdžiai	62
18 lentelė. Apklausoje dalyvavusių fizinių asmenų demografiniai duomenys	67
19 lentelė. Kreipimosi į savivaldybės administraciją dėl paslaugų dažnis	68
20 lentelė. Vartotojų problemų sprendimo greičio vertinimas.....	70
21 lentelė. Kiekybinio tyrimo duomenų analizės apibendrinimas	79

IVADAS

Temos aktualumas. Viešojo sektoriaus modernizavimas pakeitė valstybės ir savivaldos institucijų požiūrį į viešųjų paslaugų teikimo organizavimą, jų kokybės užtikrinimą bei vertinimą – šis valdymo procesas tapo viena svarbiausių veiklos sričių. Globalizacija, žinių visuomenės formavimasis, sparti naujų technologijų sklaida tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus paslaugų teikėjus privertė persiorientuoti, kad patenkintų kintančius vartotojų poreikius. Lietuvai tapus Europos Sąjungos (ES) nare, šalies viešajame sektoriuje pradėti taikyti nauji valdymo metodai, kurie tiek iš valstybės, tiek iš vietos savivaldos institucijų reikalavo naujo požiūrio į paslaugų sistemos organizavimą ir jų kokybės valdymą. Tradicinio viešojo administravimo nuostatas keitė naujosios viešosios vadybos ir naujojo viešojo valdymo principai, tad viešajam sektoriui teko ne kartą persiorientuoti. Kaip pastebi Astrauskas (2013), nuo 1990 m. Lietuvoje buvo išbandyti trys iš septynių kitų valstybių praktikoje taikomų vietos savivaldybių organizacinės struktūros principinių modelių. Praėjusiame dešimtmetyje šalies viešųjų paslaugų sistema buvo pertvarkyta, orientuojantis į privataus sektoriaus paslaugų teikimo principus: proceso efektyvumą, racionalų išteklių valdymą, vartotojų nuomonės tyrimą ir taikymą, vertinant teikiamos pasaugos kokybę.

Praėjusio dešimtmečio pabaigoje ekonominio racionalumo nuostatas ėmė keisti naujojo viešojo valdymo konstantos – valstybė į viešųjų paslaugų vartotoją pažvelgė ne kaip į klientą, o kaip į pilietį ir ėmė akcentuoti jo dalyvavimo, skirstant viešąsias gėrybes bei priimant sprendimus, svarbą. Galima teigti, kad nuostatų kaita neabejotinai susijusi su visos valdymo sistemos pokyčiais, tad valstybės ir savivaldos institucijoms teko keisti ne tik požiūrį, bet ir procesus: reorganizuoti viešųjų paslaugų teikimą ir administravimą, suformuoti jų kokybės kriterijus, nustatyti kokybės kontrolės mechanizmus ir t. t. Pasirengimas šiems procesams bei jų įgyvendinimas tapo įvairių mokslų sričių tyrimo objektu. Viešojo sektoriaus pertvarka tebevyksta, tad galima teigti, kad šios srities tyrimai yra aktualūs ir gali turėti praktinės reikšmės – ypač tie, kurie susiję su vietos savivaldos procesais, nes dėl ribotų išteklių ne visos savivaldybės gali juos atlikti savarankiškai arba užsisakyti specializuotose tyrimų bendrovėse.

Problema. Modernizuojant viešąjį sektorių, vietos savivaldos institucijos, kurioms įstatymų nustatyta tvarka priskirta teikti administracines paslaugas ir administruoti viešųjų paslaugų teikimą, susidūrė su įvairiais iššūkiais: paslaugų teikimo bei administravimo nuostatų kaita; neapibrėžtumais ar prieštaravimais šią veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose; ribotais finansiniais ir žmogiškaisiais ištekliais, kt. Šiuos iššūkius galima laikyti objektyviais veiksniais, kurie savivaldos institucijoms trukdo pasiekti tikslą – užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę bei ją nuolat tobulinti, į procesą įtraukiant paslaugų vartotojus – piliečius ir jų bendruomenes. Kita vertus, tai savivaldybės administracijos veiklos sritis – analizuoti teikiamas bei administruojamas paslaugas ir jas klasifikuoti; plėsti ir tobulinti e. paslaugų

sistemą; sudaryti sąlygas vartotojams gauti kokybiškas bei jų poreikius atitinkančias paslaugas. Tam būtini vartotojų pasitenkinimo tyrimai, piliečių įtraukimas į paslaugų sistemos tobulinimą.

Šalies viešajame sektoriuje atliktų tyrimų rezultatai liudija, kad vietos valdžios institucijos vis dar nėra aktyvios, siekdamos tokiais būdais pagerinti paslaugų kokybę, o piliečiai nelinkę prisidėti prie paslaugų kokybės tobulinimo. Tyrimo metu planuojama išsiaiškinti, ar šie teiginiai tinka visoms savivaldos institucijoms. Dėl šios priežasties tyrimas buvo atliktas dviejų rajonų savivaldybėse – Akmenės ir Mažeikių.

Tyrimo objektas – savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės valdymas.

Tyrimo tikslas – teoriniu ir praktiniu lygmeniu išanalizuoti bei įvertinti savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės valdymo svarbiausius aspektus.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) išanalizuoti viešojo sektoriaus institucijų teikiamų paslaugų sistemos pokyčius, paslaugų kokybės valdymo priemones ir principus;
- 2) išskirti ir apibūdinti svarbiausius savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės valdymo veiksnius;
- 3) ištirti bei palyginti Akmenės ir Mažeikių rajonų savivaldybių administracijų paslaugų sistemą ir jų kokybės valdymo priemones;
- 4) ištirti bei palyginti Akmenės ir Mažeikių savivaldybių administracijų paslaugų vartotojų pasitenkinimo paslaugų kokybe ir dalyvavimo jos tobulinimo procese lygmenį.

Ginamieji teiginiai (hipotezės):

1. Savivaldybių administracijos nesuinteresuotos ir nepajėgios savo iniciatyva sistemingai atlikti teikiamų paslaugų kokybės matavimų, į šiuos procesus įtraukiant paslaugų vartotojus.
2. Savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų vartotojai nedalyvauja arba menkai dalyvauja paslaugų kokybės tobulinimo procesuose.

Tyrimo metodai. Šiame darbe naudojami teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir teisės dokumentų sisteminė analizė; savivaldybių dokumentų bei duomenų analizė ir palyginimas; kokybinis tyrimas, siekiant įvertinti paslaugų kokybės valdymo veiksnius savivaldybių administracijose, bei rezultatų palyginimas; kiekybinis tyrimas, siekiant išsiaiškinti ir palyginti vartotojų pasitenkinimo šių paslaugų kokybe lygmenį bei jų dalyvavimą paslaugų kokybės valdymo procesuose.

1. SAVIVALDOS INSTITUCIJŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO PROBLEMA

XXI a. pradžioje viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų kokybė tapo viena svarbiausių valstybės ir savivaldos institucijų veiklos sričių, nes „kokybiškų viešųjų paslaugų teikimas yra bet kurios šiuolaikinės valstybės tikslas ir vienas esminių tvarios raidos veiksmų“ (Urvikis, 2016, p. 221). Praėjusio amžiaus pabaigoje ir šio amžiaus pradžioje Europos Sąjungoje (ES) buvo įgyvendinamos viešojo sektoriaus valdymo tobulinimo iniciatyvos, kurios dažnai vadinamomis modernizavimu ar viešojo valdymo reforma. Šias reformas pradėjo įgyvendinti ir Lietuva, tapusi ES nare.

Viešojo sektoriaus modernizavimą skatino globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimosi procesai, dėl kurių, pasak Chlivicko ir Melniko (2016), „visuomenės socialiniai ir ekonominiai santykiai įgauna naujas formas, keičia vertybes ir institucijas, jų struktūras ir funkcinę paskirtį. [...] Vertybių konkurencingumas atsispindi veiklos procedūrose, įskaitant administravimo procedūras“ (p. 372). Kaip teigia monografijos „Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimosi sąlygomis“ autoriai, vienas svarbiausių uždavinių, iškilusių šiuolaikinei valstybei, – sukurti tokią viešojo administravimo sistemą, kuri veiktų efektyviai, o jos veikla būtų skirta tenkinti šalies gyventojų poreikius. Iššūkius, su kuriais teko susidurti viešajam sektoriui, lėmė naujų technologijų plėtra bei modernėjančios visuomenės piliečiai, kurie „rezervuoti vertina valstybės institucijų veiklos klasikinio biurokratizavimo galimybes“ (Chlivickas ir Melnikas, 2016, p. 372). Pasak Andrijauskaitės (2015), modernėjančios visuomenės pokyčiai aukščiausios valdžios institucijas paskatino imtis politinės bei ekonominės viešojo sektoriaus pertvarkos, siekiant pagrindinių tikslų – lygybės ir teisingumo, efektyvumo, racionalumo ir kokybės.

Tradicinį viešąjį administravimą – centralizuotą, formalizuotą ir neatsižvelgiantį į piliečių, kaip klientų, poreikius – pakeitė naujoji viešoji vadyba (NVV), kurios pagrindas – privataus sektoriaus vadybinė patirtis. Tai skatino valdymo decentralizavimą, o viešųjų paslaugų teikėjus orientavo į klientus – akcentavo visuomenės poreikių svarbą. Lane (2000) teigia, kad NVV tapo sudėtine vadybinių viešojo sektoriaus pertvarkymų, žinomų vadybinės revoliucijos vardu, dalimi. Šių pokyčių esmė – efektyvus išteklių valdymas, struktūrizuotas paslaugų planavimas ir paskirstymas, aiškus veiklos reguliavimo svertų ir taisyklių formulavimas, pagrindinių valdymo bei administravimo uždavinių (veiklos reguliavimo, paslaugų teikimo, aprūpinimo, tarpininkavimo, sprendimų parengimo ir jų įgyvendinimo) derinimas. Europos šalyse pradėjus taikyti NVV, tradicinis požiūris, kad valstybinis, privatus ir visuomeninis sektoriai pasižymi unikaliomis savybėmis, skirtingais tikslais ir griežtai atribota veiklos sfera, „buvo paneigtas ne tik teoriškai, bet ir praktiškai“ (Urvikis, 2016, p. 9).

Lietuvoje viešojo administravimo sistemos pokyčiai prasidėjo, šaliai ruošiantis stoti į ES ir tapus Bendrijos nare. Jie buvo susiję ir su viešųjų paslaugų sistemos tobulinimu bei pritaikymu prie naujų

visuomenės poreikių. Šių procesų valdymas, XXI a. pradžioje ES susilaukęs išskirtinio dėmesio, tapo svarbiu Lietuvos viešojo sektoriaus permainų veiksmu, kuris domino įvairių sričių tyrėjus. Lietuvos viešojo administravimo sistemos modernizavimą, reformas, jų kaitą, bei viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo galimybes, diegiant NVV modelį, pastarąjį dešimtmetį tyrė nemažai šalies mokslininkų: Raipa (2009); Nakrošis (2011); Babravičius ir Dzemyda (2012), Patapas ir Vilutytė-Žilienė (2013) ir kt. Kituose mokslininkų tyrimuose (Guogis ir Urvikis, 2011; Guogis ir Rakšnys, 2014; Andrijauskaitė, 2015; Patapas ir Žilionytė, 2016; Urvikis, 2014, 2016; kt.) teigiama, kad NVV metodo taikymas viešajame sektoriuje gali turėti alternatyvų. NVV kritikai pastebi, kad šis metodas dėl esminių prieštaravimų (didelės institucinės struktūros buvo išskaidytos į įvairialypes agentūras, o tai prieštarauja ES integracijos nuostatoms; platus privataus sektoriaus įtraukimas sukėlė grėsmių, kad už viešąją paslaugą piliečiams teks mokėti du kartus – mokant mokesčius ir atsiskaitant už paslaugos teikėjo patarnavimus; kt.) nepateisino lūkesčių, tad kaip viešojo valdymo strategija „pamažu užleidžia vietą kitoms viešojo valdymo tobulinimo iniciatyvoms“ (Margetts, Peri & Hood, 2010, p. 25). Radnor ir Osborne (2013) tvirtina, kad į išlaidų mažinimą nukreiptos reformos galėjo būti veiksmingos tik tuo atveju, jei „būtų vadovaujamosi į viešųjų paslaugų procesus orientuota veiklos logika“ (p. 283).

Naujasis viešasis valdymas, kurio vertybės akcentuoja demokratiškumo plėtrą ir viešojo sektoriaus institucijų tarnystės visuomenei būtinybę, yra „naujosios viešosios vadybos, grindžiamos ekonominiu racionalumu, individualizmu ir savitu viešųjų paslaugų teikimo mechanizmu, nulemtu analogiško požiūrio į paslaugų gavėją, kaip į klientą versle, alternatyva“ (Guogis ir Urvikis, 2011, p. 81). Autoriai teigia, jog naujojo viešojo valdymo modelis orientuotas į piliečių integraciją – jų dalyvavimą, skirstant viešąsias gėrybes ir priimant sprendimus, tad valstybė į paslaugų vartotoją žiūri ne kaip į klientą, o kaip į pilietį. Tai svarbus pokytis, nes, pasak Hefetz ir Warner (2012), „pati pilietiškumo esmė reikalauja aktyvesnio valdžios vaidmens viešųjų gėrybių rinkoje“ (p. 293).

Taip greta privataus sektoriaus, kuriam suteikta teisė dalyvauti viešųjų paslaugų teikimo procesuose (NVV modelio principai), atsiranda trečiasis dalyvis – piliečiai, vietos bendruomenės. Nors naujojo viešojo valdymo konstantos ir susilaukia kritikos, vis tik pripažįstama, kad entuziazmas dėl viešųjų paslaugų teikimo, bendradarbiaujant su trečiuoju sektoriumi, didėja tiek tarp mokslininkų, tiek tarp viešosios politikos formuotojų (Andrijauskaitė, 2015; Chlivickas ir Melnikas, 2016; Urvikis, 2016). Tiesa, pažymima, kad „rizikinga NVO įgalinimą laikyti panacėja nuo visų viešojo sektoriaus veiklos nesėkmių [...], tačiau įveikus bendradarbiavimo iššūkius, nevyriausybinės organizacijos, būdamos pilietinės visuomenės branduoliu, gali užimti tarpininko vaidmenį, sprendžiant su viešųjų paslaugų teikimu susijusius klausimus ir padėti įtvirtinti viešųjų paslaugų teikimo metodų derinį, kuris būtų adekvatus piliečių poreikiams ir atitiktų vietos valdžios institucijų galimybes“ (Urvikis, 2016, p. 57).

Viešųjų paslaugų organizavimo pokyčiai, nukreipti į piliečių – viešųjų paslaugų vartotojų – interesų užtikrinimą, ES vyko itin sparčiai. Naujasis viešasis valdymas, kuris Lietuvoje imtas taikyti tik

antrajame šio amžiaus dešimtmetyje, vėl iš esmės keitė viešojo sektoriaus požiūrį į viešųjų paslaugų teikimo principus. Bovaird ir Loffler (2012) pokyčius apibūdina taip: „Dar visai neseniai – 1980-aisias – viešosios paslaugos buvo iš esmės suprantamos kaip veikla, kurią specialistai arba visuomenės nariai atlikdavo, kad pasiektų rezultatus „viešajam interesui“. Nuo to laiko daug kas pasikeitė. Dabar mes manome, kad viešosios paslaugos turi būti kuriamos taip, kad sąlygotų „pasekmes“, ne tik „rezultatus“, o tos pasekmės turi būti tokios, kokias paslaugų vartotojai ir piliečiai laiko vertingomis, o ne tik tos, kurias vertingomis mato politikai, paslaugų vadybininkai ir tarnautojai“ (p. 35).

Daktaro disertaciją „Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas“ parengęs Urvikis (2016) teigia, kad „viešųjų paslaugų teikimo ir organizavimo procesai dabartiniame viešojo valdymo modelių raidos kontekste yra itin dinamiški, o tie metodai, kurie dar visai neseniai buvo laikomi siektiniais viešųjų paslaugų teikimo organizavimo pavyzdžiais, yra kritikuojami dėl nepajėgumo užtikrinti vartotojų interesų“ (p. 221). Autorius akcentuoja ir tai, kad dėl nuolatinės viešojo administravimo sistemų kaitos „suformuoti nekintančius, universalius visoms šalims viešųjų paslaugų teikimo organizacinius mechanizmus nėra įmanoma“ (p. 221).

Galima teigti, kad nuo praėjusio dešimtmečio šalies viešojo valdymo sektoriuje bandoma realizuoti „persidengiančius“ abiejų valdymo metodų – NVV ir naujojo viešojo valdymo – principus.

Kaip jau minėta, NVV modelis visas valdžios institucijas (tarp jų – ir savivaldą) orientavo į veiklos efektyvinimo procesus – strateginį planavimą bei rodiklių analizę, skatino diegti visuotinės kokybės vadybos priemones, o taip pat suformavo naują viešųjų paslaugų teikimo sistemą – „vieną langelį“, kuri Lazdynas (2005) apibūdina kaip „aukščiausią kokybę efektyviausiu būdu“ (p. 222). Modelis savivaldybėse įdiegtas, siekiant pagerinti administracinių paslaugų teikimą, tačiau šis procesas neabejotinai susijęs su visos institucijos įvaizdžiu ir valdžios prestižu vietos bendruomenėje.

Įgyvendinus naują paslaugų teikimo modelį, tiek fiziniam, tiek juridiniam asmeniui sudaroma galimybė taupyti laiką, lėšas ir pastangas – prašymas, skundas ar pranešimas iš jo priimamas ir atsakymas pateikiamas vienoje darbo vietoje, be to, viešojo administravimo subjektas reikiamą informaciją iš savo organizacijos padalinių ar kitų valstybės institucijų susirenka pats. Pasak Brusoko (2013), „vieno langelio“ principas plačiąja prasme suprantamas kaip „variklis“, gerinantis institucijos įvaizdį, didinantis asmenų pasitenkinimą ir mažinantis administracinę naštą.

„Vienas langelis“ – kol kas populiariausia paslaugų kokybės vadybos sistema, taikoma šalies viešajame sektoriuje, taip pat – ir savivaldybėse. Kaip teigiama Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose praktiniame vadove (Vidaus reikalų ministerija, 2010), apklausa, kurioje dalyvavo 52 savivaldybės, parodė, kad 75 proc. jų administracijų paslaugas teikė tokiu principu, kita dalis modelių planavo įdiegti artimiausiu metu.

Kitas svarbus iššūkis, su kuriuo teko susidurti viešojo sektoriaus paslaugų teikėjams, – šio proceso modernizavimo poreikis, susijęs su informacinių technologijų plėtra ir elektroninės valdžios sistemos

įgyvendinimu. Pasak Chlivicko ir Melniko (2016), vienas svarbiausių uždavinių, iškilusių šiuolaikinei valstybei, – „sukurti tokią viešojo administravimo sistemą, kuri veiktų efektyviai, o jos veikla būtų skirta šalies gyventojams, kuo pilniau tenkinant jų poreikius. [...] Siekiama sudaryti sąlygas, kad kuo daugiau visuomenės narių galėtų pasinaudoti informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis“ (p. 467). Autoriai nurodo, kad būtina tobulinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų prieinamumą, kokybę, skaidrumą, mažinti jų teikimo trukmę, vartotojams plačiau naudojantis patikimų informacinių technologijų galimybėmis.

Pagrindinių viešųjų ir administracinių paslaugų vertinime (2013) akcentuota, kad viešųjų ir administracinių paslaugų perkėlimo lygis į elektroninę erdvę – vienas rodiklių, pagal kurį įvertinama pažanga e. valdžios srityje. Šiuo tikslu ES šalyse kasmet atliekami tyrimai, kurie leidžia įvertinti e. valdžios būklę ES ir atskirose šalyse narėse. Lietuvoje atlikti vertinimai liudija, kad viešųjų ir administracinių paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę bei naudojimas šiomis paslaugomis vis dar problemiškas. Kita vertus, Granickas (2017) pateikia argumentų, kad, atsižvelgiant į itin aukštą interneto sklaidą Lietuvoje ir tinkamą elektroninę infrastruktūrą, „šalis turi pakankamai potencialo tapti pavyzdine valstybe viešųjų paslaugų teikimo elektroninėje erdvėje srityje“ (p. 8).

Tyrimo „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“ rezultatai (UAB RAIT, 2015) liudija, kad 2015 m. 94 proc. apklaustųjų į valstybės ar savivaldybių institucijas ir įstaigas dėl paslaugų atvyko patys. Tokiu būdu dėl paslaugų 2009–2015 m. kreipėsi vidutiniškai 91 proc. apklaustųjų; el. priemonėmis pasinaudojo tik 6,5 proc. tyrime dalyvavusių šalies gyventojų. Šią tendenciją pastebėjo ir valstybės kontrolieriai – kaip teigiama Valstybinio audito ataskaitoje „Vieno langelio principo įgyvendinimas teikiant elektronines paslaugas“ (Valstybės kontrolė, 2014), „nors 70 proc. audito metu vertintų paslaugų, perkeltų į elektroninę erdvę, sumažino administracinę naštą vartotojams, tačiau vartotojai ne visada suinteresuoti jomis naudotis ir vis dar renkasi tradicinius būdus“ (p. 7). Ataskaitoje įvardijamos ir kitos priežastys, dėl kurių stringa e. paslaugų teikimas: ne visos valstybės ir savivaldybių institucijos atlieka paslaugų vartotojų nuomonių tyrimus dėl teikiamų e. paslaugų kokybės; nėra nustatytų e. paslaugų kokybės vertinimo reikalavimų, todėl ne visada užtikrinama, kad teikiamos e. paslaugos būtų patrauklios vartotojams; viešajame sektoriuje trūksta koordinuotų veiksmų – nėra mechanizmo, kuris leistų vieningai vertinti e. paslaugų poreikį valstybės ir savivaldybių institucijose bei spręsti dėl naujų e. paslaugų kūrimo. Audito išvadoje teigiama, kad dėl šios priežasties institucijose kuriamos atskiros e. paslaugos, o ne sisteminga jų visuma. Kaip teigia Chlivickas ir Melnikas (2016), panaši situacija, kuriant e. valdžios ir e. paslaugų sistemą, susiklostė ne tik Lietuvoje: „nors šiuo metu efektyvus valstybės valdymas neišsivaizduojamas be aktyvaus naujausių informacinių technologijų taikymo, tačiau ir Europos Sąjungoje, ir Lietuvoje viešasis sektorius vis dar atsilieka nuo verslo sektoriaus“ (p. 377).

Viešųjų paslaugų apibrėžties ir klasifikacijos problema. Amžiaus pradžioje viešųjų paslaugų sistema ir jų teikimo valdymas ES valstybėse tapo analizės ir diskusijų objektu. NVV, į viešąjį sektorių perkėlusį daugelį verslo valdymo nuostatų, formavo požiūrį į paslaugų kokybę, tad šiek tiek papildytos rinkodaros teorijos tapo ir viešųjų paslaugų apibrėžties bei jų kokybės vertinimo pagrindu.

Rinkodaros mokslas pateikia įvairių paslaugos apibrėžčių, tyrėjai konstatuoja, kad vieningos ir išbaigtos sąvokos nėra. Paslaugos bei jos kokybinių požymių apibrėžties variacijų gausa pasižymi tiek užsienio mokslininkų (Kotler & Bloom, 1984; Albrecht & Zenke, 1987; Tocquer & Langlois, 1992; Grönroos, 1990, 2000; Kotler & Keller, 2007), tiek Lietuvos tyrėjų (Žvinklio, 1990; Kindurio, 2002; Žalimienės, 2003; Vitkienės, 2004; Dudėno, 2006; Pukelytės, 2010; Bagdonienės ir Hopenienės, 2015; Urvikio, 2016) darbai. Galima teigti, kad Bagdonienės ir Hopenienės (2015) pateiktas paslaugų savybių kompleksas yra būdingas tiek privačioms, tiek viešosioms paslaugoms, o esminius skiriamuosius požymius lemia tik nevienodi paslaugų teikimo tikslai – „privачios paslaugos tenkina <...> individualius ar nedidelių asmenų grupių poreikius, viešosios paslaugos teikiamos, siekiant užtikrinti svarbiausius asmenų, kaip bendruomenės ir visuomenės narių, interesus“ (Urvikis, 2016, p.16).

Neapibrėžtumų bei prieštaravimų, kurie trukdo tobulinti viešųjų paslaugų teikimo organizavimą, yra šią veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose: įstatymuose ir poįstatyminiuose aktuose. Kaip teigia Gudelis (2010), viešųjų paslaugų įvairovė ir skirtingų valstybių bandymai jas savaip klasifikuoti lėmė viešosios paslaugos apibrėžties problemą – ES neturi vieno viešųjų paslaugų apibrėžimo ir viešųjų paslaugų teikimo teisinio reglamentavimo. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonėje „Dėl visuotinės svarbos paslaugų ir globalizacijos gairių“ teigiama, kad „per pastarąjį dešimtmetį Europos Sąjungos institucijos pažengė į priekį, rengdamos viešųjų paslaugų koncepciją ir teisės sistemą, tačiau joms nepavyko sukurti išsamios teisės sistemos šioje srityje“ (European Economic and Social Committee, 2009). Valstybėms narėms rekomenduota pačioms apibrėžti viešųjų paslaugų sritis bei nustatyti paslaugų teikimo reglamentus.

Viešojo sektoriaus paslaugų teikimą Lietuvoje reglamentuojantys teisės aktai įvardija, kas yra viešosios ir administracinės paslaugos bei viešųjų paslaugų administravimas, tačiau to nepakanka – Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programoje konstatuojama, kad viešojo sektoriaus teikiamos paslaugos yra neinventorizuotos, nenustatytas tikslus jų kiekis, apimtis ir tikslingumas, taip pat neidentifikuoti esami ir galimi paslaugų teikėjai (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2012; Kondrotaitė, 2012). Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizėje (2010) teigiama, kad šalies įstatymuose nėra vieningos ir oficialios viešųjų paslaugų klasifikacijos, juose neatskleistas administracinės ir viešosios paslaugos santykis. Tai, kad šiuo metu galiojančiuose teisės aktuose įtvirtinti viešųjų ir administracinių paslaugų apibrėžimai yra abstraktūs, o esanti takoskyra tarp šių dviejų paslaugų grupių – neaiški, pažymi tiek šalies mokslininkai (Urvikis, 2014, 2016; Lazdynas, 2005), tiek

valstybės institucijų užsakymu atlikti tyrimai (Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė, 2010; Viešųjų paslaugų centrų steigimo galimybių studija, 2010; kt.).

Mokslininkai linkę traktuoti administracines paslaugas kaip viešųjų paslaugų grupę, ši tendencija pastebima ir daugelyje metodinių leidinių, rekomendacijų bei Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliktų paslaugų teikimo stebėsenos tyrimų (Thijs, 2011; „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos, 2009; Viešojo valdymo institucijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimo rekomendacijos, 2015; Paslaugų standartai, 2016; kt.).

Šiame darbe pateikiama tiek teisės aktų reglamentuota, tiek mokslininkų bei tyrėjų siūloma viešųjų paslaugų apibrėžtis ir klasifikacija. Darbo autorius linksta savivaldybių teikiamas administracines paslaugas traktuoti kaip viešųjų paslaugų rūšį, priskiriant jas *tiesioginėms viešosioms paslaugoms* (kai galima išskirti individualų paslaugos vartotoją), kita viešųjų paslaugų dalis – *universalios viešosios paslaugos* (paslaugomis naudojamosi bendrai, jos yra prieinamos visiems). Tokią klasifikaciją siūlo Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (Vidaus reikalų ministerija, 2010).

Savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės vertinimo poreikis. Kaip teigia Chlivickas ir Melnikas (2016), viešąsias paslaugas teikiančios institucijos turi maksimaliai išnaudoti finansinius ir institucinius pajėgumus ir kuo geriau pažinti vartotojų poreikius. Nuolat tiriant vartotojų elgseną (veiksnius, susijusius su paslaugos įsigijimu bei vartojimu ir apimančius vartotojo poelgius nuo problemos, kurią gali išspręsti paslaugos įsigijimas, atsiradimo iki reakcijos į jau įsigytą paslaugą), galima tiksliau įvertinti teikiamų paslaugų kokybę bei numatyti jų būsimą paklausą. Paslaugų vartotojų nuomonės tyrimų problema viešajame sektoriuje „turi būti traktuojama kaip esminė, nes visi veiksmai yra į vartotojų elgseną orientuotų organizacijos veiksmų rengimas“ (p. 513). Autoriai pastebi, kad viešųjų paslaugų teikėjai bei administratoriai dažnai nesugeba perimti siūlomo inovatyvaus požiūrio, ir konstatuoja: „Vartotojas nėra ugdomas, jis dažniausiai priverstas pirkti monopolinę paslaugą, kurią teikia viešojo valdymo institucijos“ (Chlivickas ir Melnikas, 2016, p. 514).

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (Vidaus reikalų ministerija, 2010) teigiama, kad vartotojų pasitenkinimo matavimai valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms suteikia galimybę tobulėti. Pasak Thijs (2011), ES valstybių geroji patirtis liudija, jog vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis tyrimų rezultatai gali būti panaudoti tolesnėms valdymo srities reformoms, padedančioms efektyviau naudoti turimus išteklius; tobulinti paslaugų teikimą; skatinti darbuotojų motyvaciją; gerinti organizacijos įvaizdį; didinti piliečių pasitikėjimą valdžios institucija.

Kaip pastebi savivaldybėse teikiamų viešųjų paslaugų tyrėjai (Andrijauskaitė, 2015; Urvikis, 2016; Patapas ir Žilionytė, 2016), didžiausias kliūtis teikti kokybiškas, prieinamas ir piliečių lūkesčius atitinkančias viešąsias paslaugas lemia riboti savivaldybių finansiniai ištekliai. Urvikis (2016) pažymi:

šios problemos itin aktualios mažosiose Lietuvos savivaldybėse. Tarp svarbiausių veiksmų, kurie trukdo viešosios paslaugos teikėjams tirti jos kokybę ir atlikti vartotojų elgsenos tyrimus, Thijs (2011) įvardija nepakankamus organizacijos išteklius, tačiau jis išskiria ir kitus motyvus, dėl kurių savivaldybė gali būti nesuinteresuota atlikti tokius tyrimus: monopolisto pozicija; baimė sulaukti neigiamo įvertinimo ir aukštesnės valdžios negatyvios reakcijos į atskleistus trūkumus; personalo kompetencijos nepakanka organizuoti ir atlikti tokius tyrimus.

LR Vidaus reikalų ministerijos 2016 m. veiklos ataskaitoje (Vidaus reikalų ministerija, 2017) pažymima, kad „pavienės institucijų teikiamų paslaugų stebėsenos iniciatyvos neleidžia įvertinti jų kokybės, [...] imtis įrodymais pagrįstų priemonių dėl jų gerinimo ir modernizavimo“ (p.19).

Galima daryti prielaidą, kad šiame skyriuje įvardytos problemos bei iššūkiai, su kuriais modernizavimo proceso metu susidūrė savivaldybės: intensyvus viešojo sektoriaus valdymo tobulinimas; nuostatų, metodų ir principų, susijusių su paslaugų teikimu, kaita; prieštaravimai šią veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose; riboti ištekliai ir monopolisto pozicija vietos viešųjų paslaugų rinkoje – trukdo savivaldybių administracijoms įgyvendinti viešajam sektoriui keliamus reikalavimus. Šie reikalavimai – nuolat matuoti ir tobulinti teikiamų paslaugų kokybę, jas analizuojant, klasifikuojant, tyrimų rezultatus perkeliant į elektroninę erdvę, o svarbiausia – vertinant vartotojų pasitenkinimą paslaugomis bei įtraukiant pavienius piliečius ir jų grupes į kokybiškų paslaugų sistemos kūrimą. Kai savivaldos institucijos nepajėgios ar nesuinteresuotos savo iniciatyva nuolat tobulinti viešųjų paslaugų teikimo, jos netiesiogiai skatina paslaugų vartotojų ir visos bendruomenės abejingumą bei nenorą dalyvauti paslaugų kokybės tobulinimo procesuose.

Prielaidos leidžia suformuluoti tokius ginamuosius teiginius, kuriuos bus bandoma patvirtinti arba paneigti šiam darbui atliktais empiriniais tyrimais:

1. Savivaldybių administracijos nesuinteresuotos ir nepajėgios savo iniciatyva sistemingai atlikti teikiamų paslaugų kokybės matavimų, į šiuos procesus įtraukiant paslaugų vartotojus.
2. Savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų vartotojai nedalyvauja arba menkai dalyvauja paslaugų kokybės tobulinimo procesuose.

2. SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO TEORINĖ ANALIZĖ

Su laikmečio iššūkiais susiduriančio viešojo sektoriaus kaitos procesus analizavo užsienio bei šalies mokslininkai, pateikę įvairių vertinimų ir dėl viešųjų paslaugų kokybės kriterijų, ir dėl veiksmų, skatinančių vartotojų pasitenkinimą bei didinančių piliečių pasitikėjimą valdžios institucijomis.

Antroje darbo dalyje apžvelgiami šios srities mokslininkų darbai, tyrimai bei svarbiausi teisės aktai, reglamentuojantys paslaugas teikiančių ir administruojančių savivaldos institucijų veiksmus.

2.1. Viešojo sektoriaus paslaugų sistema: paslaugų kokybės kriterijai ir veiksniai

Nagrinėjant viešosios ir administracinės paslaugos bei jos kokybės sampratą, tikslinga pateikti paslaugos kaip veiklos apibūdinimą, kokybės vertinimo principus ir kriterijus, pradedant nuo esminių sąvokų apibrėžties ekonomikos mokslo kontekste. Tai svarbu, nes nuo paslaugos, kaip ekonominės veiklos, sąveikos tarp teikėjo ir gavėjo bei paslaugai būdingų savybių atskleidimo priklauso paslaugos kokybės vertinimo standartai. Kita vertus, pasak Urvikio (2016), „universalios ir visuotinai tiksliausia pripažinta paslaugos sąvoka neegzistuoja“. Mokslinėje literatūroje pateikiamų sąvokų bei sampratų įvairovę „lemia ne skirtingas paslauga įvardijamos veiklos rūšies esmės supratimas, o bandymai dėl aiškumo sudaiktinti neapčiuopiamą procesą, suteikti išmatuojamų rezultatų negeneruojančiai veiklai atributus, kurie įprasmintų jos organizavimą ekonominių principų terpėje ir vadybinės veiklos rėmuose“ (Urvikis, 2016, p.17).

Su panašia problema susiduriama, bandant įvardyti viešųjų paslaugų ypatybes, klasifikuoti šias paslaugas, nustatyti tikslią takoskyrą tarp viešųjų ir administracinių bei viešojo administravimo paslaugų. Kaip teigia tyrėjai, viešųjų paslaugų kokybės samprata apima daugybę skirtingų elementų, o jų vartotojai prioritetus neretai teikia skirtingoms kokybės dimensijoms.

Šiame poskyryje bandoma nustatyti svarbiausius paslaugos bei jos kokybės vertinimo aspektus rinkodaros ir viešojo administravimo kontekste.

2.1.1. Paslaugos apibrėžtis, svarbiausi jos kokybės aspektai

Paslauga ir jos savybės. Paslaugos savybės išryškėja, užsienio ir šalies mokslininkams bandant apibrėžti jos sąvoką. Vieni jų skirtingai apibūdina prekę ir paslaugą, teigdami, jog paslaugos ypatumas – tai, kad ji tuo pačiu metu yra ir veikla, ir rezultatas (Vitkienė, 2004), kiti paslaugą laiko prekės porūšiu (Kinduryš, 2002; Dudėnas, 2006). Apibendrinamas tyrėjų išvadas, Dudėnas (2006) teigia, jog paslauga – tai išskirtinė prekės rūšis, kurią galima apibrėžti, remiantis keliais tik jai būdingais požymiais: 1) paslaugoje vyrauja neapčiuopiamos savybės; 2) jos gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu; 3)

paslaugos gamyboje visada dalyvauja jos vartotojas; 4) paslaugos turinys ir kokybė priklauso nuo jos teikėjo, vartotojo bei kitų aplinkybių (Dudėnas, 2006, p. 176).

1 lentelė. Paslaugos sąvokos interpretacijos pagal jos savybes (sudaryta pagal užsienio ir Lietuvos mokslininkų tyrimus)

Neapčiuopiamumas (nematerialus pobūdis)	Neatskiriamumas (būtina dviejų šalių sąveika)
<p>„Paslauga – tai bet kokia veikla ar nauda, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai ir kuri yra nemateriali bei negali tapti nuosavybe“ (Kotler, Armstrong, Sannders and Wong, 2003, p. 540).</p> <p>„Paslauga – nematerialinė gėrybė arba nematerialinė veikla, kuri prisideda prie žmonių poreikių tenkinimo. Paslaugą galima įvertinti kaip funkciją ir veiklą, kuri turi paklausą ar poreikį“ (Žalimienė, 2003, p. 9).</p> <p>„Paslauga – apibrėžta veikla, kurią siūloma vartotojui pirkti, kadangi kiekviena veikla yra vertinama, atsižvelgiant į jos naudingumą, apibrėžtumą ir galimybę ją perduoti“ (Vitkienė, 2004, p. 127).</p> <p>„Paslauga – tai bet koks nematerialus veiksmas ar darbas, kurį viena šalis gali pasiūlyti kitai, tačiau jis nesuteikia jokios apčiuopiamos savybės“ (Kotler ir Keller, 2007, p. 378).</p> <p>„Paslauga – tai daiktinės formos neturinti prekė, kurios gamyba ir vartojimas vyksta tuo pačiu metu“ (Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius ir Virvilaitė, 2011, p. 469).</p>	<p>„Paslauga – veikla, kurios viena iš funkcinių paskirčių – pagalba vartotojui. Antroji paslaugos paskirtis – tai vartojimo prekių taisydas“ (Albrecht and Zenke, 1987, cit. Bagdonienė ir Hopenienė, 2015, p. 46).</p> <p>„Tikroji paslauga yra susijusi su individualiu vartojimu, o paslaugos rezultatas – tos paslaugos vartotojas, turintis dalyvauti tame procese, nes paslaugos gaminimo ir vartojimo laikas sutampa“ (Šalkauskienė, Žalys ir Žalienė, 2006, p. 5).</p> <p>„Paslauga – santykiai tarp asmenų, kai vienas asmuo (teikėjas) siekia patenkinti kito asmens (vartotojo) poreikius“ (Pukelytė, 2010, p.)</p> <p>„Skiriamoji paslaugos, kaip proceso, palaikomo vadybos funkcijų įgyvendinimu, savybė yra sąveika tarp teikėjo ir gavėjo jo vyksmo metu.“ (Urvikis, 2016, p. 17).</p>
Nekaupiamumas (teikimo ir vartojimo vienovė, trumpalaikiškumas)	Heterogeniškumas (kokybės nepastovumas)
<p>„Paslauga – ekonominė gėrybė, tenkinanti vartotojo poreikius, tačiau neturinti materialios formos, negalima išsaugoti, todėl dažniausiai suvartojama jos gyvavimo metu“ (Vainienė, 2005, p. 208).</p> <p>„Paslauga – tai prekė, kurios gamyba ir vartojimas vyksta vienu metu“ (Kinduryš, 2002, p. 193).</p>	<p>„Paslauga – laikinas vartotojo patyrimas, kuris įgyjamas, jam sąveikaujant su paslaugų organizacijos personalu arba techninėmis priemonėmis“ (Tocquer and Langlois, 1992, cit. Bagdonienė ir Hopenienė p. 47).</p>

Rinkodaros tyrėjai išskiria keturias paslaugos savybes: *neapčiuopiamumą*, *heterogeniškumą*, *nekaupiamumą*, *neatskiriamumą* (žr. 1 lentelę).

Neapčiuopiamumas (nematerialus pobūdis). Paslaugos neapčiuopiamumas lemia, kad konkrečios gavėjui teikiamos paslaugos negalima pademonstruoti, išbandyti, kitaip tariant, ištirti jos kokybės iki vartojimo – kol paslauga neįgyta (Kotler ir kt., 2003). Įvertinant šią paslaugai būdingą savybę, jos teikėjams, konkuruojantiems rinkoje, labai svarbu paslaugos gavėjui, klientui suteikti kuo daugiau informacijos apie siūlomą paslaugos turinį ir kokybę (Bagdonienė ir Hopenienė, 2015). Itin paveikiu laikomas materialių dalykų, susijusių su paslauga, jos kokybe išryškėjimas: paslaugos teikėjo darbo aplinka, su paslauga siejamos prekės, darbuotojų apranga, išvaizda, elgesys (Dudėnas, 2006).

Heterogeniškumas, įvairialypiškumas. Paslaugos kokybė gali skirtis dėl įvairių sąlygų ir aplinkybių – kas, kada, kur ir kaip jas teikia. Pasak V. Pranulio ir kt. (2011), ta pati paslauga klientui niekada nebus identiška, kadangi tarp paslaugos teikėjo ir jo kliento kaskart susiklosto skirtingi

santykiai, žmonės sąveikauja nevienodai. Dar ši savybė vadinama *kokybės nepastovumu* (Kotler ir kt., 2003).

Nekaupiamumas (teikimo ir vartojimo vienovė, nepatvarumas, vienalaikiškumas). Kita svarbi paslaugos savybė, kuri ją skiria nuo prekės, – tai, kad paslaugos teikiamos ir vartojamos tuo pačiu metu. Teikimo ir vartojimo vienalaikiškumas reiškia, kad paslauga teikiama realiu laiku, t. y. pirkėjas fiziškai dalyvauja teikiant paslaugą (Šalkauskienė ir kt., 2006). Tad norint suteikti paslaugą, turi sutapti jos paklausos ir pasiūlos vieta bei laikas (Dudėnas, 2006).

Ši paslaugos savybė dar vadinama *trumpalaikiškumu* (Kotler ir kt., 2003), *nepatvarumu* (Bagdonienė ir Hopenienė, 2015). Kinduryš (2002) šią savybę įvardija kaip *negebėjimą išsaugoti paslaugos*. Nekaupiamumą akcentuoja ir kiti mokslininkai – paslaugos negalima laikyti vėlesniam pardavimui ar naudojimui, kadangi paslauga suvartojama jos teikimo momentu, neišmanoma kaupti jos rezervų, vartotojui nedalyvaujant (Vainienė, 2005).

Neatskiriamumas. Kotler ir kt. (2003) šią savybę apibrėžia kaip labai svarbią – paslaugos yra sukuriamos ir sunaudojamos tuo pačiu metu. Paslauga negali būti atskirta nuo jos teikėjo, nepriklausomai nuo to, kas yra paslaugą teikiantys subjektai – žmonės ar mašinos. Taip pat pažymima, kad paslaugą teikiantys subjektai yra jos neatsiejama dalis (Šalkauskienė ir kt., 2006), todėl paslaugų teikimą organizuojantys subjektai turėtų būti suinteresuoti pasirūpinti personalo profesionalumu. Neatskiriamumas itin susijęs su paslaugos teikimo kokybe, nes „tiek vartotojo ir paslaugos teikėjo ryšiai, tiek vartotojo dalyvavimas veikia ir paslaugos rezultata, ir paslaugos kokybę“ (Bagdonienė, Hopenienė 2015, p. 54).

Viešosios paslaugos samprata. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999) įvardijama: „Viešoji paslauga – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys“. Administracinę paslaugą šis teisės aktas apibūdina kaip viešojo administravimo subjekto veiksmus, apimančius „leidimų, licencijų ar dokumentų, kuriais patvirtinamas tam tikras juridinis faktas, išdavimą, asmenų deklaracijų priėmimą ir tvarkymą, asmenų konsultavimą viešojo administravimo subjekto kompetencijos klausimais, įstatymų nustatytos viešojo administravimo subjekto informacijos teikimą asmenims, administracinės procedūros vykdymą“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 1999).

Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme (Lietuvos Respublikos Seimas, 1994) apibrėžta, kad savivaldybės institucijos ir administracija viešųjų paslaugų neteikia, tačiau yra atsakingos už viešųjų paslaugų teikimą gyventojams; administracines paslaugas Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka asmenims teikia savivaldybės tarybos ir administracijos, jų vadovai bei kiti savivaldybės viešojo administravimo subjektai.

LR vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliktoje studijoje „Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė“ (2010) tarp jau įvardytų viešųjų paslaugų skiriamųjų požymių (kas ir kaip jas teikia) akcentuojama: tokioms paslaugoms būdingos naudą visuomenei ar teritorinei bendruomenei duodančių (viešąjį interesą tenkinančių) paslaugų charakteristikos.

1. *Paslaugos kaip grynos viešosios gėrybės.* Paslaugos yra naudingos kiekvienam gyventojui ir už jų teikimą neįmanoma tiesiogiai susimokėti. Jos naudojamos bendrai ir yra prieinamos visiems (švietimo, kultūros, kt.).

Tai, kad kai kurių paslaugų teikimas negali būti paliktas privačiai rinkai, o turi būti užtikrinamas valdžios institucijų, Urvikis (2016) laiko išskirtine viešųjų paslaugų ypatybe. Jis cituoja Coase (1974), kuris šią ypatybę apibūdina pasitelkdamas *švyturio įvaizdį* – metaforą, ekonomikos mokslo klasikų vartotą dar XX a. pradžioje: „Negalėjimas užtikrinti mokesčių surinkimo iš laivų savininkų, kurie gauna naudą iš švyturio buvimo, bet kuriam privačiam individui ar firmai daro švyturio pastatymą ir eksploatavimą nepelningą“ (Coase, 1974, cit. iš Urvikis, 2016, p. 17).

2. *Paslaugos, kurios visiems visuomenės ar teritorinės bendruomenės nariams yra socialiai reikšmingos gėrybės.* Šios paslaugos teikiamos privatiems asmenims, bet duoda naudą visai visuomenei ar teritorinei bendruomenei. Tai gali būti paslaugos: a) svarbios visuomenės ar bendruomenės gyvenimo lygiui, bet reikalaujančios tokių didelių investicijų, kad monopolinis šios paslaugos teikimas yra labiausiai tikėtinas (centralizuotas vandens, šilumos tiekimas, kt.); b) svarbios visuomenės ar teritorinės bendruomenės narių ar jų grupių gyvenimo kokybei, bet būtų per brangios, jei šias paslaugas teiktų privatus sektorius (Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė, 2010).

Viešųjų paslaugų savybės. Vadovaudamasis Badulescu ir Bucur (2012) klasifikacija, Urvikis (2016, p. 17) įvardija specifinius viešųjų paslaugų požymius: svarbiausias tikslas – patenkinti socialinius poreikius; viešosios paslaugos tenkina žmonių grupės ar visos visuomenės interesus; dėl viešųjų paslaugų teikimo egzistuoja nuolatinis įstatymiškai įtvirtintas santykis su viešuoju administravimu, kuris formuoja paslaugą ir ją tvarko; viešųjų paslaugų valdymas (pagal viešosios teisės principus) skiria jas nuo tų, kurias teikia privačios įmonės; viešųjų paslaugų teikimas pradedamas ir sustabdomas administraciniu sprendimu; viešųjų paslaugų teikimą užtikrina valstybinės institucijos; egzistuoja viešosios paslaugos „arbatpinigiai“ (minimali kaina, skirta išlaidoms padengti).

Savivaldybių teikiamų ir organizuojamų viešųjų paslaugų klasifikavimas. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizėje (2010) pasiūlyta tokia viešųjų paslaugų klasifikacija:

1. paslaugos, *pasišyminčios grynujų viešųjų gėrybių ypatumais*, kurioms gali būti taikomas tiesioginis savivaldybės įstaigos paslaugos teikimas (paslaugos, kurios negali būti nei tiesiogiai privatizuotos, nei patikėtos vykdyti privačioms struktūroms);

2. paslaugos, *pasišyminčios natūralių monopolijų charakteristikomis*, kurioms gali būti taikomas savivaldybės kontroliuojamos įmonės paslaugos teikimas (ūkinė veikla yra vykdoma pačių savivaldybių arba jų iniciatyva);

3. paslaugos, *pasišyminčios mišrių gėrybių charakteristikomis*, kurios gali būti teikiamos, taikant savivaldybių reguliuojamos viešųjų paslaugų konkurencinės rinkos principus (veiklą gali atlikti ir privačios struktūros).

Viešųjų paslaugų skirstymas siūlomas pritaikius Lazdyno (2005) klasifikavimo principus (žr. 1 priedą), tačiau, kaip teigiama Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizėje (2010), galima ir kita paslaugų klasifikavimo sistema. Pvz., žinybinio tyrimo tikslais paslaugos gali būti klasifikuojamos *pagal institucinius ryšius ar funkcijas*, priskiriant jas teikiančiai institucijai; *vadovaujantis vartotojo pozicija*, paslaugos gali būti klasifikuojamos pagal jų pobūdį, veiklos sritis.

Administracinės paslaugos ir jų apibrėžties problema. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme (1999) administracinė paslauga apibrėžiama kaip viešojo administravimo subjekto veiksmai, išduodant asmenims licencijas (leidimus) ar dokumentus, patvirtinančius atitinkamus juridinius faktus, priimant ir tvarkant asmenų deklaracijas, konsultuojant asmenis viešojo administravimo subjekto kompetencijos klausimais, teikiant įstatymų nustatytą informaciją, vykdamas administracinę procedūrą.

Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizėje (2010) pažymima, kad administracinę paslaugą galima apibūdinti, vadovaujantis šiais pagrindiniais požymiais:

- administracines paslaugas gali teikti tik tos viešojo valdymo institucijos, kurios turi Viešojo administravimo įstatymo nustatyta tvarka suteiktus įgaliojimus šiai veiklai vykdyti;
- administracinių paslaugų teikimas yra neatsiejama viešojo administravimo subjektų veiklos dalis, vykdoma greta kitų joms pavestų funkcijų;
- administracinės paslaugos yra teikiamos piliečiams/gyventojams ar verslo subjektams;
- už administracines paslaugas įstatymu ar jų pagrindu priimtais teisės aktais gali būti nustatytos rinkliavos ar kitoks atlyginimas.

Analizės autoriai konstatuoja, kad vieningos ir oficialios viešųjų paslaugų klasifikacijos nėra, taip pat nėra atskleistas administracinės ir viešosios paslaugos santykis: „Administracinė paslauga nepriskiriama viešajai paslaugai ir jos grupei, nenustatyti jos skiriamieji požymiai. Tiek techninė pusė (administracinės paslaugos teikimas), tiek administracinė pusė (administracinės paslaugos administravimas) priskiriamos viešojo administravimo veiklai, o administracinės paslaugos administravimas teisiškai nereglamentuotas“ (Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė, 2010, p. 14–15). Analizėje administracinės paslaugos įvardijamos kaip viešųjų paslaugų rūšis.

Apibendrinant galima teigti, kad viešosios paslaugos pasižymi visomis rinkodaros mokslo tyrėjų įvardijamomis paslaugų savybėmis, tačiau jų teikimo tikslai nevienodi – viešųjų paslaugų teikėjai siekia

ne patenkinti individualius asmenų poreikius, o užtikrinti svarbiausius jų, kaip bendruomenės ir visuomenės narių, interesus. Nors šalies įstatymai valstybės institucijų ir savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų nepriskiria prie viešųjų, tyrėjai linkę jas laikyti viešųjų paslaugų rūšimi.

2.1.2. Viešųjų paslaugų kokybės vertinimo kriterijai ir modeliai

Paslaugos kokybės samprata. Paslaugos kokybės samprata varijuoja (žr. 2 priedą), tačiau „daugelį šių apibrėžimų būtų galima sutraukti į du sakinius: specifikacijų atitikimas, kai kokybė apibrėžiama kaip santykinis ydų nebuvimas; vartotojo reikalavimų tenkinimas, kai kokybės lygis yra vartotojo pasitenkinimo gaminio parametrais ir ypatybėmis lygis“ (Barczyk, 1999, p. 19). Serafinas (2011) akcentuoja: tiek kokybiška prekė, tiek paslauga – produktas, pasižymintis geromis charakteristikomis, efektyviai eksploatuojamas, o jo kaštai ir kaina priimtini. Garvin (1988) kokybę apibrėžė kaip trečią objektyvią realybę (greta minties ir materijos). Pasak jo, bet kokio produkto kokybė yra objektyviai išmatuojamas dydis – jo savybių ir požymių kiekis.

Pagal Grönross (2000) teoriją, paslaugos kokybė yra tikėtino įvykdymo ir esamo palyginimo rezultatas (*suvokiama kokybė*), ją suformuoja dvi dimensijos – *techninė* ir *funkcinė*. Pasak Bagdonienės ir Hopenienės (2015) techninę kokybę lemia paslaugos teikimo fizinės priemonės ir technologijos, funkcinę – paslaugos teikimo procesas. Vertinant *techninę (rezultato)* kokybę, analizuojama, ar paslaugos rezultatas yra tai, dėl ko buvo kreiptasi į paslaugos teikėją, ar patenkintas paslaugos gavėjo (vartotojo) poreikis. *Funkcinė (procesas)* kokybė susijusi su „kliento ir firmos išteklių <...> sąveika paslaugos teikimo metu“ (Bagdonienė ir Hopenienė, 2015, p. 119).

Paslaugų kokybės vertinimas. Kaziliūnas (2006) pabrėžia: paslaugų kokybei išlaikyti būtinas paslaugos teikimo proceso matavimas ir valdymas, sąveikos su klientu vertinimas. Williams & Buswell (2003) teigia: kokybiškos paslaugos kriterijai yra susiję su pasiekimais, procesu ir įvaizdžiu.

Rinkodaros teorijų kūrėjai dažniausiai išskiria šiuos paslaugų kokybės vertinimo kriterijus: *kokybė pagal klientą*, kai įgyvendinami vartotojų ar visuomenės norai; *profesionali kokybė* (paslaugos teikėjo pasirengimas, teisingų metodų naudojimas vartotojų poreikiams tenkinti); *vadybinė kokybė*, kai ištekliai naudojami efektyviai (Kinderis, Žalys ir Žalienenė, 2011). 2 lentelėje pateikiami bendrieji paslaugos kokybės vertinimo kriterijai, tinkantys ir privataus sektoriaus, ir viešosioms paslaugoms.

Urvikis (2016) pažymėdamas, kad viešųjų paslaugų vartotojai prioritetus neretai teikia skirtingoms jų kokybės dimensijoms, šių paslaugų kokybės vertinimo nesieja tik su vartotojų pasitenkinimu ir jį lemiančiais veiksniais: „Viešųjų paslaugų pobūdis ir kompleksiskumas daro jų vertinimą žymiai sudėtingesnę negu privačiame sektoriuje teikiamų paslaugų, kurių esminiai rodikliai apima tik kainų ir klientų nuomonės aspektus“ (p. 294).

2 lentelė. Bendrieji paslaugų kokybės vertinimo kriterijai
(sudaryta pagal Grönross, 2000; Vitkiene, 2004)

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

Vartotojų pasitenkinimas ir jį lemiantys veiksniai. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (Vidaus reikalų ministerija, 2010) privataus sektoriaus vartotoją apibūdina kaip klientą, perkantį tam tikrą paslaugą ar prekę. Viešojo sektoriaus paslaugos vartotojo apibrėžimas – gerokai sudėtingesnis. Šį sudėtingumą lemia skirtingi viešųjų paslaugų vartotojų vaidmenys ir skirtingas paslaugų pobūdis.

Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų vartotojas apibrėžiamas dvejopai: a) kaip vartotojas, kai institucijos ar įstaigos teikia tiesiogines paslaugas; b) kaip pilietis, kai institucijos ar įstaigos yra atsakingos už socialinės ir ekonominės aplinkos sukūrimą (teikiamos universalios viešosios paslaugos, jos naudojamos bendrai ir prieinamos visiems).

Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove (2010) teigiama, kad didžiausią įtaką vartotojų pasitenkinimui paslaugomis daro *vartotojų lūkesčiai*, o juos lemia įvairūs veiksniai (žr. 1 pav.).

Tarp svarbiausių vartotojų lūkesčių „formuotojų“ minimi šie veiksniai: a) *asmeniniai poreikiai* (kiekvienas klientas ar paslaugos vartotojas turi poreikių, kuriuos, kaip jis tikisi, paslauga patenkins; paslaugos teikėjui būtina aiškiai suvokti šiuos poreikius); b) *ankstesnė patirtis* (daugelis vartotojų jau yra įgiję patirties, kuri iš dalies turės įtakos jų lūkesčiams dėl paslaugos ateityje; viešųjų paslaugų atveju, lūkesčius veiks analogiškų privačių paslaugų patirtis); c) *žodinė komunikacija* (lūkesčius formuos informacija iš kitų šaltinių: asmenų ar masinių informavimo priemonių); d) *išsami informacija apie paslaugą* (darbuotojų pateikiama ar reklaminėje medžiagoje rasta informacija gali turėti tiesioginės

įtakos vartotojų lūkesčiams); e) *numanoma informacija apie paslaugą* (pastatų išvaizda, prekės ženklo įvaizdis, suvenyrai, kt.)



1 pav. Vartotojų lūkesčių šaltiniai

(Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010, p. 23)

Viešųjų paslaugų kokybės vertinimą formuojančių veiksnių įvairovė yra platesnė nei privačių paslaugų sektoriaus. Šių paslaugų vartotojų lūkesčius gali veikti *vyriausybės ir politikų pažiūros*. Dinsdale & Marsden (1999) tvirtina, kad visuomenės tikėjimas valdžios institucijų sąžiningumu ir dorumu turi įtakos šių institucijų suteiktų paslaugų vertinimui. *Valdžios institucijų reputacija* taip pat veikia viešųjų paslaugų vartotojų lūkesčius. Kampen, Van de Walle & Bouckaert (2006) teigimu, su valstybine institucija susijusios neigiamos patirties įtaka pasireiškia daug stipriau nei pozityvios. Dar vienas svarbus aspektas, formuojantis viešųjų paslaugų vartotojų lūkesčius, – jų *vertybės ir įsitikinimai*. „Viešųjų paslaugų kontekste tikėtina, kad asmeninės vertybės ar įsitikinimai gali įtakoti lūkesčius, nepriklausomai nuo kitų <...> veiksnių. Tai susiję su žmonių požiūriu į viešųjų paslaugų vaidmenį ir atspindi jų dvigubą – vartotojų ir piliečių – poziciją“ (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010, p. 23).

Paslaugų kokybės matavimas. SERVQUAL modelis. Vienas plačiai naudojamų paslaugų kokybės matavimo būdų yra SERVQUAL, arba „spragų modelis“, kurį pasiūlė Parasuraman, Berry & Zeithalm (1990). SERVQUAL (dviejų sąvokų darinys: *service+quality* – angl.) – tai paslaugų kokybės vertinimo priemonė, apimanti tiek paslaugos suvokimą, tiek vartotojų lūkesčius per įvairias paslaugų charakteristikas (žr. 2 priedą). Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas (2010) teigia: naudojant SERVQUAL, galima iširti paslaugos teikėjų suvokimo ir klientų lūkesčių neatitikimus (*mistakes* – angl., lietuvių autoriai siūlo sąvoką „spragos“) pagal svarbiausius paslaugų kokybę lemiančius veiksnus. Pradinėje šio modelio koncepcijoje buvo apibrėžta 10 paslaugų kokybę lemiančių veiksnių, susijusių su Zeithaml & Bitner (2003) įvardytomis spragų šalinimo priemonėmis. Vėliau šis skaičius buvo sumažintas iki penkių. (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Paslaugų kokybės veiksniai, atitinkantys vartotojų lūkesčius
(parengta pagal Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovą, 2010, p. 28)

Paslaugų kokybės veiksniai	Paslaugų organizavimas ir atlikimas	Kokybės kriterijaus apibūdinimas
Apčiuopiamumas (angl. Tangibles)	Turimos fizinės priemonės ir įranga, darbuotojų išvaizda, aiškiai suprantama informacinė medžiaga	Paslaugos teikėjas naudoja modernią įrangą; fizinės priemonės vizualiai patrauklios. Darbuotojų išvaizda patraukli. Naudojamos medžiagos, susijusios su paslauga (lankstinukai ar informaciniai biuleteniai, kt.), yra vizualiai patrauklios.
Patikimumas (angl. Reliability)	Užtikrintas ir tikslus pažadėtų paslaugų atlikimas	Darbuotojas nuoširdžiai stengiasi išspręsti vartotojo problemą. Tinkama paslauga suteikiama iš pirmo karto. Paslauga suteikiama tuo metu, kai jos teikėjas yra pažadėjęs tai atlikti. Organizacija iš darbuotojų reikalauja dirbti be klaidų.
Jautrumas (angl. Responsiveness)	Pagalba klientams ir greitas paslaugos suteikimas	Darbuotojai informuoja, kada bus suteiktos paslaugos. Darbuotojai greitai suteikia paslaugas. Darbuotojai visada nori padėti. Darbuotojai niekada nebūna per daug užsiėmę, kad galėtų atsakyti į klausimus.
Tikrumas (angl. Assurance)	Pasitikėjimo įkvėpimas	Darbuotojų elgesys sukelia pasitikėjimą. Darbuotojai visada paslaugūs. Darbuotojai išmano pakankamai, kad galėtų atsakyti į kliento klausimus. Sandorių metu klientai jaučiasi saugūs.
Empatija (angl. Empathy)	Rūpestingas individualių paslaugų suteikimas klientams	Įstaigos darbo valandos patogios visiems klientams. Darbuotojai suvokia klientų specifinius poreikius. Darbuotojai skiria klientui asmeninį dėmesį.

Thijs (2011) viešųjų paslaugų kokybės tyrimams siūlo naudoti 18-os kokybę lemiančių veiksmių sąrašą, sudarytą Johnston (1995). Jis teigia, kad šis sąrašas dažnai laikomas naudingesniu bei išsamesniu nei SERVQUAL modelyje išskirtų veiksmių grupė. Kokybę lemiantys veiksniai pagal Johnston (1995): *pasiekiamumas; estetika; dėmesingumas ir paslaugumas; prieinamumas; rūpestingumas; švara ir tvarkingumas; komfortas; atsidavimas; bendravimas; kompetencija; pagarba; lankstumas; draugiškumas; funkcionalumas; integralumas; patikimumas; reagavimas; saugumas* (šių veiksmių sąrašas ir jų poveikis apibūdinamas 2 priede).

Apibendrinant galima teigti, kad viešųjų paslaugų kokybės samprata apima daug skirtingų elementų, tačiau jos suvokimui bei matavimui tinka bendrieji paslaugos kokybės vertinimo kriterijai ir metodai. Jie susiję su paslaugos teikėju bei paslaugos teikimo procesu; paslaugos vartotojo lūkesčiais bei jų atitikimu gautai paslaugai; ištekliams, naudojamais paslaugos kokybei pasiekti.

Tiek rinkodaros, tiek viešojo administravimo procesų tyrėjai akcentuoja, kad paslaugų kokybę analizuojama pagal jos charakteristikas: teikimo procesą, darbuotojų pasirengimą ir profesionalumą, aplinką, vartotojų elgseną (vartotojų lūkesčius, juos lemiančius veiksmius, suteiktos paslaugos suvokimą, vertinimą ir kt. aspektus), tačiau viešųjų paslaugų kokybės vertinimą formuojančių veiksmių įvairovė – platesnė nei privačių paslaugų sektoriaus.

2.1.3. Paslaugų teikimo ir jų kokybės stebėsenos reglamentavimas

XX a. paskutiniame dešimtmetyje buvo priimti įstatymai, kurie apibrėžė paslaugų teikimo tvarką viešojo administravimo institucijose, tačiau daugiau dėmesio viešųjų paslaugų teikimo bei administravimo kokybei skirta, įpusėjus pirmajam šio amžiaus dešimtmečiui, kai Lietuva tapo ES nare. Nagrinėjant šalies savivaldybėse teikiamų paslaugų kokybės valdymą, tikslinga apžvelgti svarbiausius šalyje priimtus teisės aktus, reglamentuojančius paslaugas teikiančių ir jas administruojančių subjektų veiksmus.

1994 m. buvo priimtas Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (Lietuvos Respublikos Seimas, 1994), kuris apibrėžė vietos savivaldos principus, savivaldybių institucijas, jų įgaliojimus, funkcijas, o taip pat įvardijo pagrindines viešųjų paslaugų teikimo nuostatas: atsakomybė už viešųjų paslaugų teikimą tenka savivaldybei; paslaugų teikimą ji organizuoja per esančius viešųjų paslaugų teikėjus (biudžetines ir viešąsias įstaigas, savivaldybės įmones, akcines bendroves, kitus subjektus); kt.

Elektroninių viešųjų paslaugų sistemos kūrimo bei „vieno langelio“ principo įgyvendinimo siekis deklaruotas 2001 m., kai buvo patvirtinta Nacionalinė informacinės visuomenės plėtros koncepcija (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2001). Vienas pagrindinių jos tikslų – modernizuoti valstybės valdymą, panaudojant kompiuterizuotus informacijos šaltinius, sukurti tinkamą teisinę aplinką, plėtoti elektroninę valdžią (toliau – e. valdžia) ir taip suteikti šalies gyventojams realių galimybių nevaržomai gauti iš visų institucijų ir įstaigų reikiamą informaciją. 2001 m. Vyriausybės patvirtintame Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strateginiame plane (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2001) numatyta sukurti modernių informacinių technologijų (toliau – IT) naudojimu pagrįstas priemones, padedančias valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms vykdyti joms priskirtas funkcijas; nustatyti kompiuterinio raštingumo reikalavimus valstybės tarnautojams, sudaryti sąlygas įgyti reikiamą kvalifikaciją; sukurti bendrą informavimo sistemą, nustatyti asmenų informavimo tvarką, įgyvendinti „vieno langelio“ principą ir kt.

2002 m. patvirtinta Elektroninės valdžios koncepcija (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2002), joje numatyta sukurti visų šalies valdžios institucijų teikiamų e. paslaugų sistemą, veikiančią „vieno langelio“ principu, kuria galėtų operatyviai naudotis gyventojai ir verslo subjektai.

2003 m. Vyriausybė priėmė nutarimą „Dėl viešųjų paslaugų teikimo supaprastinimo priemonių 2004–2007 m. plano patvirtinimo“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2003), juo siekta nustatyti ir pašalinti nebeaktualias paslaugas, o taip pat skatinti viešųjų paslaugų perdavimą nevyriausybiniams organizacijoms ir trečiosioms šalims. Aktyvių viešojo sektoriaus reformų etapas Lietuvoje prasidėjo 2004 m., kai buvo pradėta įgyvendinti Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategija (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2004), ypač daug dėmesio skyrusi žmogiškųjų išteklių valdymui, naujovėms teikiant viešąsias paslaugas, e. valdžios plėtrai. Šios strategijos pagrindu savivaldybės pradėjo paslaugų

teikimą organizuoti „vieno langelio“ metodu, viešųjų paslaugų pristatymui naudoti IT, tirti teikiamų paslaugų kokybę bei efektyvumą. 2006 m. paslaugų teikimas „vieno langelio“ principu buvo apibrėžtas Viešojo administravimo įstatyme (Lietuvos Respublikos Seimas, 2006).

Tolesnes Lietuvos viešojo sektoriaus kokybės procesų valdymo kryptis paslaugų teikimo srityje suformavo Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programa. Vienas programos tikslų – užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą. Šio tikslo įgyvendinimui numatyta: a) vertinti ir gerinti gyventojams teikiamų paslaugų ir jų aptarnavimo viešojo valdymo institucijose kokybę; b) didinti paslaugų prieinamumą gyventojams; c) skatinti juos dalyvauti paslaugų kūrimo ir tobulinimo procese (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2012).

2012 m. LR Seimas patvirtino Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“. Šios strategijos 7-ame skyriuje „Sumanus valdymas“ apibūdinti visuomenės poreikius atitinkančio valdymo tikslai: plačiau įtraukti piliečius į paslaugų teikimo būdo nustatymo ir tobulinimo procesus; periodiškai atlikti jų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis vertinimą; skatinti susitarimus su vietos bendruomene dėl paslaugų teikimo masto ir kokybės standartų – piliečių chartijas (angl. Citizens Charters); užtikrinti, kad paslaugos būtų teikiamos arčiausiai vartotojų esančiose institucijose ir jiems priimtinausiu būdu; viešąsias paslaugas teikti ir elektroninėje erdvėje; didinti viešojo valdymo atskaitomybę, orientaciją į rezultatus ir valdžios institucijų motyvaciją, ją susiejant su teikiamų paslaugų kokybe ir vartotojų pasitenkinimu paslaugomis (Lietuvos Respublikos Seimas, 2012).

2012 m. patvirtinta 2014–2020 m. nacionalinės pažangos programa. Pristatant 2.1.4 uždavinį „Didinti viešųjų paslaugų prieinamumą“, programoje teigiama: „Valstybės institucijos savo paslaugas veiksmingiau planuoja ir teikia, kai šiuose procesuose dalyvauja neformalios gyventojų grupės ir nevyriausybinės organizacijos [...] Ypač reikšmingas gyventojų telkiamasis vietiniu lygmeniu ir artimiausioje gyvenamojoje aplinkoje, nuo kurios labiausiai priklauso daugelis gyvenimo kokybės veiksnių“ (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2012).

Institucijos, siekdamos tinkamai įgyvendinti Viešojo administravimo įstatymo nuostatas dėl paslaugų aprašymų parengimo, iki 2011 m. vidurio turėjo identifikuoti ir išanalizuoti pagal jų kompetenciją teikiamas administracines paslaugas. Administracinių paslaugų teikimo vieno langelio principu būklės viešojo valdymo institucijose analizėje (2012) konstatuota, kad ne visos institucijos tinkamai įgyvendino Viešojo administravimo įstatymo nuostatas, įpareigojančias parengti teikiamų paslaugų sąrašus ir aprašymus – neatliko privalomų darbų, palengvinančių administracinių paslaugų teikimo „vieno langelio“ principu organizavimą. Vidaus reikalų ministerija įsipareigojo iki 2013 m. parengti: 1) asmenų aptarnavimo viešojo valdymo institucijose standartą; 2) piliečių chartijos rengimo rekomendacijas; 3) viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo (paslaugų kokybės) vertinimo metodines rekomendacijas ir kt.

2016 m. buvo pakeisti ir papildyti Viešojo administravimo įstatymo straipsniai, reglamentuojantys viešojo sektoriaus teikiamas paslaugas. Įstatymo naujovė – 17¹ straipsnis, reglamentuojantis viešųjų ir administracinių paslaugų stebėsenos ir analizės informacinės sistemos sukūrimą bei jos veikimo principus. Nurodoma, kad tai valstybės informacinė sistema, kurios paskirtis – „sudaryti sąlygas operatyviai rinkti ir kaupti administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo aprašymus, informaciją apie administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo stebėsenos rodiklius“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2016). Nuo 2017 m. vidurio visi subjektai, teikiantys administracines paslaugas ar administruojantys viešųjų paslaugų teikimą, įpareigoti sistemos tvarkytojui (Vidaus reikalų ministerijai) periodiškai atnaujinti ir pateikti paslaugų aprašymus bei informaciją apie paslaugų stebėsenos rodiklius, o nuo 2017 m. lapkričio įstatymu reglamentuotas kontrolinis pirkimas – neplaninio patikrinimo būdas. Juo siekiama nustatyti, „ar ūkio subjektas parduoda prekes ir (ar) teikia paslaugas laikydamasis teisės aktų nustatytų reikalavimų“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2017).

Savivaldybių viešųjų paslaugų kokybės stebėseną ir tyrimai. Valstybės politikos vietos savivaldos atžvilgiu formavimas, organizavimas, koordinavimas bei įgyvendinimo kontrolė patikėta LR vidaus reikalų ministerijai (toliau – VRM). Ministerija taip pat formuoja viešojo administravimo politiką bei užtikrina procesų, susijusių su viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės gerinimu bei administracinės naštos piliečiams mažinimu, įgyvendinimą. Tuo tikslu VRM parengė ir įgyvendino Europos socialinio fondo bei valstybės biudžeto lėšomis finansuojamus projektus: „Viešojo administravimo sektoriaus kokybės iniciatyvos“, „Viešojo administravimo stebėsenos (monitoringo) sistemos sukūrimas“ ir kt., sukūrė svetainę „Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos“ (<http://vakokybe.vrm.lt/>). Įgyvendinant projektus, 2007–2017 m. buvo organizuotos stebėsenos, atliekami tyrimai, rengiamos analizės, metodinės rekomendacijos, susijusios su paslaugų teikimo bei jų kokybės užtikrinimo procesais tiek vietos savivaldos, tiek šalies viešojo administravimo sektoriaus lygmeniu (dokumentų, tyrimų duomenimis naudotasi šiame darbe).

Siekiant paskatinti viešojo administravimo ir kitas institucijas bei įstaigas taikyti kokybės vadybos priemones ir tokiu būdu gerinti piliečių aptarnavimą bei paslaugų kokybę, 2007–2013 m. VRM užsakymu buvo atliekama kokybės vadybos metodų, susijusių su paslaugų teikimu, taikymo stebėseną. Paskutiniai atlikti tyrimai, kuriuose dalyvavo 131 institucija, tarp jų – 45 savivaldybės (Jurkienė ir Išganaitis, 2013), parodė, kad populiariausias kokybės vadybos metodas – „vieno langelio“ principas. 2012 m. jį taikė 60 proc., o 2013 m. – 68 proc. apklaustų organizacijų, dar 17 proc. šį metodą diegė ar ketino tai daryti. Piliečių apklausas dėl paslaugų kokybės buvo rengę 18 proc. tyrimo dalyvių, 40 proc. planavo jas atlikti artimiausiu metu. Tyrimo išvadose teigiama, kad kokybės vadybos metodų bei priemonių taikymas populiarėja – „po pakankamai ryškaus proveržio 2011–2012 m. laikotarpiu 2013 m. stebimas dar intensyvesnis augimas [...] didelę įtaką kokybės vadybos metodų diegimui turi ES struktūrinių fondų skiriama parama“ (p. 60).

2006–2015 m. VRM užsakymu buvo rengiamos kasmetinės Lietuvos gyventojų apklausos dėl pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis bei įstaigomis, šioms apklausoms parengtų klausimynų dalis buvo tiesiogiai susijusi su savivaldybėse teikiamų paslaugų kokybės valdymu bei vertinimu. Tyrimų rezultatai parodė, kad dažniausiai dėl paslaugų šalies gyventojai kreipiasi į savivaldybių administracijas ar jų padalinius. Galima teigti, kad savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų poreikis išlieka didelis ir nekinta.

Pastaraisiais metais aktualizuojamas valstybės institucijose ir savivaldybėse teikiamų paslaugų kokybės vertinimas. Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklės (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2007) 2015 m. papildytos reikalavimu paslaugas teikiančioms institucijoms kasmet atlikti asmenų prašymų nagrinėjimo ir aptarnavimo kokybės vertinimą pagal anoniminių asmenų apklausų rezultatus. 2016 m. Seimas priėmė Viešojo administravimo įstatymo pataisas, kuriose reglamentavo nuolatinę paslaugų stebėseną, o VRM parengė Viešojo valdymo institucijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimo rekomendacijas, kurių preambulėje teigiama, kad siekiai gerinti viešųjų ir administracinių paslaugų kokybę deklaruojami daugelyje aukščiausio lygio planavimo dokumentų, o viena šių siekių įgyvendinimo kryptių – administracinių paslaugų teikimo tobulinimas ir periodišką jų įvertinimas (Viešojo valdymo institucijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimo rekomendacijos, 2015). Vartotojų nuomonių svarba savivaldybių teikiamų paslaugų kokybei akcentuojama daugelyje tyrimų bei dokumentų: Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizėje (2010); Administracinių paslaugų teikimo vieno langelio principu būklės viešojo valdymo institucijose analizėje (2012); Paslaugų standartuose (2016) ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek teisės aktuose, reglamentuojančiuose administracinių paslaugų kokybės valdymo nuostatas bei principus, tiek šių nuostatų įgyvendinimą vertinančiuose dokumentuose, tyrimuose, rekomendacijose akcentuojama, kad asmenų aptarnavimo ir teikiamų paslaugų kokybės vertinimas, vartotojų poreikių tyrimai ir su jais susijęs paslaugų teikimo procedūrų tobulinimas turėtų tapti neatsiejama institucijų, teikiančių paslaugas, veiklos kryptimi.

2.2. Savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės valdymo priemonės

Vietos savivaldos administracinių paslaugų kokybės valdymo teorinei analizei būtina apžvelgti Lietuvoje įvykusias svarbiausias viešojo sektoriaus reformas. Kaip teigia Chlivickas ir Melnikas (2016), viešasis valdymas ir jo tobulinimo procesas tampa itin svarbiu veiksniumi, formuojančiu bei lemiančiu visuomenės saugumą, gerovę, socialinį komfortą, gyvenimo kokybės gerinimo galimybes ir perspektyvas.

Viešojo valdymo tobulinimą lėmė spartūs pokyčiai, kuriuos skatino ES integracijos ir raidos procesai, iššūkiai, kylantys dėl globalizacijos, informacinės visuomenės kaita, žinių ekonomikos plėtros poreikis. Visa tai vietos valdžią skatino keisti požiūrį į viešųjų paslaugų kokybės valdymo procesus ir paslaugų vartotoją – savivaldybės gyventoją, klientą, pilietį.

2.2.1. Viešojo sektoriaus modernizavimo įtaka savivaldos teikiamų paslaugų kokybei

Paslaugų teikimas – tik viena iš savivaldos kompetencijų ir funkcijų, kurios kinta, priklausomai nuo visuomenės raidos ir viešojo valdymo sistemos pokyčių. Patapas ir Žilionytė (2016) akcentuoja: vykstant spartiems globalizacijos procesams, kinta ne tik visuomenės narių poreikiai, vertybės, bet ir viešojo sektoriaus organizacijų valdymas, kuris pasižymi naujų modelių, metodų diegimu. „Didėjantys viešojo sektoriaus organizacijų klientų lūkesčiai bei reikalavimai skatina viešojo sektoriaus organizacijas keistis, prisitaikyti prie naujų iššūkių ir siekti vis aukštesnės veiklos kokybės“, – teigia Lukauskienė ir Ruževičius (2013, p. 91). Viešojo sektoriaus modernizavimo procesais siekta patobulinti ir viešųjų paslaugų kokybės valdymą, didinti šios veiklos efektyvumą.

Viešojo administravimo modeliai. Viešojo administravimo modernizavimo procesus, viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo galimybes, diegiant NVV, pastarąjį dešimtmetį tyrė nemažai šalies mokslininkų: Raipa (2009); Nakrošis (2011); Babravičius ir Dzemyda (2012); kt. Vėlesniuose tyrimuose daugėjo teiginių, kad NVV taikymas diskutuotinas, orientuojamasi į naujojo viešojo valdymo modelį (Guogis ir Rakšnys, 2014; Andrijauskaitė, 2015; Patapas ir Žilionytė, 2016; kt.).

4 lentelėje pateikta informacija atskleidžia, kaip Lietuvoje keitėsi viešojo sektoriaus valdymo principai, požiūris į viešųjų paslaugų kokybės valdymą bei paslaugų vartotoją.

Andrijauskaitė (2015) viešojo valdymo modelių doktrinų palyginimui pasitelkia Denhardt & Denhardt (2000) metaforą, kad valstybė – valtis. Valdžios vaidmuo sutapatinamas su „irklavimu“ (tradicinis viešasis administravimas), „vairavimu“ (naujoji viešoji valdyba) ir aptarnavimu (naujasis viešasis valdymas). Pirmuoju atveju valdžia tik atlieka funkciją, kad „valtis“ judėtų, NVV požiūriu valstybė tampa atsakinga už vairavimą ir pasirinkimus – „identifikuojama, kas valdo valtį“, naujojo viešojo valdymo modelio kūrėjai įvardija, kas yra valties savininkas, taigi orientuojamasi į piliečius (bendruomenę) bei demokratijos procesų plėtrą (Andrijauskaitė, 2015, p. 59).

Patapas ir Žilionytė (2016) akcentuoja, kad su NVV viešajame sektoriuje pradėti taikyti ir visuotinės kokybės vadybos principai. Be to, NVV skatino strateginį planavimą, veiklos rodiklių analizę ir suformavo naują viešųjų paslaugų teikimo principą, kurį mokslininkai linkę priskirti prie kokybės vadybos sistemų, – „vieną langelį“.

4 lentelė. Viešojo administravimo modeliai ir jų bruožai
(Patapas ir Žilionytė, 2016, p. 208; Andrijauskaitė, 2015, p. 59)

Modelis Kategorija	Tradicinis viešasis administravimas	Naujoji viešoji vadyba	Naujasis viešasis valdymas
Tikslas	Darbo pasidalijimas ir funkcinė specializacija	Valdžios institucijos generuoja sprendimus, o paslaugų teikimą perduoda privačiam sektoriui, nevyriausybinėms organizacijoms arba paslaugas teikiančioms įstaigoms.	Tarnystė visuomenei, socialinis teisingumas, lygybė ir etika.
Bruožai	1) racionalusis, centralizuotas, formalizuotas, administracine teise paremtas valdymo būdas; 2) beasmenių santykių, kontrolės ir plataus masto organizacinėmis struktūromis apipintas profesionalus viešosios politikos įgyvendinimas; 3) neatsižvelgiama į piliečių, kaip klientų, poreikius.	1) decentralizacija, privatizacija, privataus sektoriaus metodų pritaikymas viešajame sektoriuje; 2) orientacijai į klientus, didesnis jautrumas visuomenės poreikiams; 3) prevencinė valdžia: užuot taisyti padėtį, siekiama užkirsti kelią problemoms atsirasti.	1) orientuotas į socialumą ir visuomeniškumą, piliečių pasitikėjimo valdžia didinimą; 2) būdingas gausus piliečių dalyvavimas ir bendradarbiavimas; 3) ypač daug dėmesio skiriama veiklos rezultatams; 4) itin svarbi vieta tenka viešųjų institucijų veiklos kokybei, efektyvumui.
Valdžios vaidmuo	„Irklavimas“ (vykdymas)	„Vairavimas“ (valdymas)	Aptarnavimas (piliečių įgaliojimų vykdymas)

Naujojo viešojo valdymo modelis labiau orientuotas į piliečių integraciją – jų dalyvavimą, skirstant viešąsias gėrybes ir priimant sprendimus (dalyvių visuomenę), šio modelio kūrėjai į viešųjų paslaugų vartotoją žiūri jau ne kaip į klientą, o kaip į pilietį. Greta valdžios institucijų ir privataus sektoriaus atsiranda trečiasis viešųjų paslaugų rinkos dalyvis – piliečiai ir piliečių bendruomenės, akcentuojama jų įtaka bei dalyvavimas, tobulinant paslaugų kokybę.

Viešųjų paslaugų kokybės valdymo modeliai. Kokybės vadybos modelis ar metodas – tai kokybės vadybos principais grįstas veiklos organizavimo būdas, skirtas su kokybe susijusiai organizacijos veiklai nukreipti ir valdyti (Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose įstaigose stebėseną, 2013). Ruževičius, Daugvilienė ir Serafinas (2008, p. 103) pažymi, kad „kokybės valdymo sistema (KVS) – tai dokumentavimu paremtas vadybos instrumentas, nustatantis visų veiklos sričių nuolatinio tobulinimo, kontrolės ir integravimo procesams būtinas politikas, procedūras, procesus bei išteklius ir taip užtikrinantis veiklos gerinimą bei nustatytų reikalavimų užtikrinimą“.

Pasak Patapo ir Žilionytės (2016), įvairūs privataus sektoriaus kokybės vadybos sistemos metodai bei modeliai taikomi ir viešajame sektoriuje, tai padeda pasiekti geresnės viešųjų paslaugų kokybės ir efektyvumo (žr. 5 lentelę). Gudelis (2010) teigia, kad kokybės vadybos modelių ir technikų naudojimas viešajame sektoriuje šiuo metu būdingas visoms ES valstybėms narėms. Lietuvos viešajame sektoriuje

kokybės vadyba pradėta taikyti pirmajame šio amžiaus dešimtmetyje. Kokybės vadybos metodų taikymas nėra privalomas, tačiau rekomenduojamas institucijoms, siekiančioms gerinti valdymą ir jose teikiamų bei administruojamų paslaugų kokybę.

5 lentelė. Kokybės vadybos modeliai ir sistemos
(Patapas ir Žilionytė, 2016, p. 211–212)

Bendrojo vertinimo modelis (BVM)	Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EKVF)
BVM – tai vertinimo metodas, savo turiniu artimas daugeliui visuotinės kokybės vadybos modelių, ypač Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modeliui, bet pritaikytas būtent viešojo sektoriaus organizacijoms, atsižvelgiantis į jų esminius skirtumus. Nuo 2000 m., kai buvo pristatyta bandomoji BVM versija, jau beveik 2 tūkst. Europos viešojo sektoriaus organizacijų pradėjo taikyti šį modelį	Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelį pateikia XX a. aštuntajame dešimtmetyje T. J. Peters ir R. H. Waterman išanalizuotą sėkmingai veikiančių JAV organizacijų patirtį. EKVF organizacijos tikslas – sukurti Europoje sistemą, kuri padėtų organizacijoms didinti konkurencines galimybes, efektyviai pritaikant bendruosius produktų gamybos procesų bei paslaugų kokybės valdymo metodus, įtraukiant visus organizacijos darbuotojus
Subalansuotų rodiklių sistema (BSC)	„Vieno langelio“ principas
Subalansuotų rodiklių modelį 1991 m. sukūrė R. S. Kaplanas ir D. P. Nortonas (Kaplan & Norton, 1996). Subalansuotų efektyvumo rodiklių sistema (angl. Balanced Scorecard) – viena labiausiai pasaulyje paplitusių metodologijų, apimanti ne tik veiklos rezultatų, bet ir vartotojų pasitenkinimo, vidaus procesų matavimus, vertinanti organizacijos augimą. BSC pagrįsta prielaida, jog matavimai motyvuoja.	Terminas „vienas langelis“ apibūdina veiklos subjektą (instituciją, padalinį, darbuotoją), kuris suteikia asmeniui paslaugą vienoje darbo vietoje, o šiaip paslauga būtų suteikiama per kelis administravimo subjektus arba kelias darbo vietas. Prašymą ar skundą nagrinėja ir informaciją iš savo administracijos padalinių, pavaldžių subjektų, prireikus – ir iš kitų viešojo administravimo subjektų gauna pats prašymą ar skundą nagrinėjantis ir administracinį sprendimą priimančias viešojo administravimo subjektas, neįpareigodamas tai atlikti prašymą ar skundą padavusio asmens.
ISO 9000 serijos standartai	SERVQUAL modelis
Tarptautinės standartizacijos organizacija (angl. International Organization for Standardization, ISO) pirmuosius ISO 9000 serijos standartus išleido 1987 m. Tai yra tarptautiniu lygmeniu pripažįstami standartai, kurių tikslas – užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos arba produktai atitiktų standartų nustatytus kokybės reikalavimus.	SERVQUAL – tai paslaugų kokybės įvertinimo priemonė, vertinanti tiek paslaugos suvokimą, tiek vartotojų lūkesčius per įvairias paslaugų charakteristikas. Ja galima ištirti paslaugos teikėjų suvokimo ir klientų lūkesčių neatitikimus (spragas) bei įvertinti, kas turi būti keičiama.

Kokybės vadybos metodų sistema pasižymi įvairove, tad pasirinkimas, pasak Liukinevičienės, Katiliūtės, Tamošiūno ir Ambro (2012), priklauso nuo organizacijos pobūdžio, teikiamų paslaugų specifikos, kokybės suvokimo ir nuo to, kokių rezultatų norima pasiekti, diegiant atitinkamą sistemą. Gudelis (2010), Patapas ir Žilionytė (2016) įvardija, kad populiariausios kokybės sistemos viešajame sektoriuje – Bendrojo vertinimo modelis (BVM), Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EKVF), Subalansuotų rodiklių sistema (BSC), „Vieno langelio“ principas, ISO 9000 serijos standartai. Kondrotaitė (2012) akcentuoja, kad viešųjų paslaugų kokybės vadyboje, be kitų modelių, gali būti iš

dalis taikomos SERVQUAL modelio modifikacijos, Gudelis (2010) tvirtina, kad nėra tyrimų, įrodančių, kad šis modelis paplito įvairių šalių savivaldybėse. Šiam teiginiui prieštarauja Vyriausybės ir VRM parengti viešųjų paslaugų kokybės vertinimo dokumentai (tyrimų metodikos, rekomendacijos, stebėsenų ataskaitos), kuriose viešųjų paslaugų kokybės ir vartotojų pasitenkinimo tyrimams naudojami SERVQUAL principu parengti klausimynai.

Apibendrinant galima teigti, kad per pastaruosius tris dešimtmečius viešojo sektoriaus valdymo principai iš esmės pasikeitė – tradicinis viešasis administravimas užleido vietą liberalesniems ir demokratiškesniems, į visuomenės poreikius orientuotiems metodams – naujajai viešajai vadybai ir naujam viešajam valdymui. Viešajame sektoriuje pradėta taikyti visuotinės kokybės vadybos principus – diegti sistemas bei modelius, kurie padėtų užtikrinti viešųjų paslaugų teikimo ir jų administravimo kokybę. Rezultatų siekiama, kuriant valdymo strategijas, nustatant paslaugų standartus, jų kokybės vertinimo ir matavimo principus, tiriant vartotojų (piliečių) elgseną – poreikius, lūkesčius ir pasitenkinimą gautomis paslaugomis, efektyvinant ir modernizuojant paslaugų teikimą, į šiuos procesus įtraukiant privatų sektorių, nevyriausybinės organizacijas, piliečius.

2.2.2. „Vieno langelio“ principas

„Vieno langelio“ ištakos – Jungtinėse Amerikos valstijose, kur toks paslaugų teikimas buvo pradėtas naudoti maždaug prieš 80 metų ir deklaravo: „Viską atlik vienoje vietoje. Taupyk savo laiką. Taupyk savo pinigus“ (Kubicek & Hagen, 2000). XX a. aštuntajame dešimtmetyje susiformavęs principas tapo išgryninta aptarnavimo idėja, jis pastaruoju metu yra plačiai taikomas ES valstybių viešojo administravimo sektoriuje.

ES šalių patirtis liudija, kad „vieno langelio“ principo įgyvendinimo būdas gali būti skirtingas. Eleftheriou, Maglara, Kavvadias & Tambourist (2002) išskiria tris pagrindines „vieno langelio“ formas: 1) konsultacinis centras arba piliečių konsultacinis biuras; 2) paslaugos teikimas bet kurioje institucijoje, įgaliotoje priimti pareiškimus dėl valstybės institucijų paslaugų ir kreiptis į kitas institucijas, iš kurių gaunama reikiama papildoma ar patvirtinanti dokumentacija, nereikalaujant iš suinteresuoto asmens tai atlikti; 3) atskira savarankiška institucija, kuri visų institucijų vardu priima ir tvarko pareiškimus.

Lietuvoje pasirinkta antroji „vieno langelio“ principo įgyvendinimo forma. Daugelio šalies savivaldybių gyventojams ir juridiniams asmenims administracinės paslaugos teikiamos savivaldybių administracijų sukurtuose „vieno langelio“ padaliniuose.

Įpareigojimas viešojo administravimo institucijoms (tiek valstybės, tiek savivaldos) aptarnauti asmenis, taikant „vieno langelio“ principą, Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme buvo reglamentuotas prieš dešimtmetį (Lietuvos Respublikos Seimas, 2006). Greta 7 principų, kuriais savo veikloje privalo vadovautis viešojo administravimo subjektai: įstatymo viršenybės; objektyvumo; proporcingumo; nepiktnaudžiavimo valdžia; tarnybinio bendradarbiavimo; efektyvumo; subsidiarumo,

buvo įtvirtintas „vieno langelio“ principas. Įstatyme apibrėžta: „vienas langelis“ reiškia, kad asmeniui informacija suteikiama, prašymas, skundas ar pranešimas priimamas ir atsakymas į juos pateikiamas vienoje darbo vietoje, be to, viešojo administravimo subjektas juos nagrinėja ir informaciją iš savo organizacijos padalinių ar kitų institucijų susirenka pats.

Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/įstaigose stebėsenos ataskaitoje (2013, p. 16) teigiama, kad „vieno langelio“ principas ypač naudingas, kai su prašymo ar skundo nagrinėjimu susiję dokumentai ir informacija gaunami skirtingose institucijose ar tos pačios institucijos skirtinguose padaliniuose, – asmeniui tektų išekvoti nemažai energijos ir laiko, kad juos gautų bei pristatytų prašymą nagrinėjančiai institucijai“. Kaip teigiama „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinėse rekomendacijose (2009), šiuo atveju kalbama apie informaciją, kuri yra valstybės registruose ar duomenų bazėse ir kurią savivaldybės administracija gali gauti elektroniniu būdu ar kitomis ryšių priemonėmis. Dalį reikalingos informacijos, kurią gali turėti pats asmuo ir kuri negali būti įtraukta į valstybės registrus ar duomenų bazines, taigi, yra neprieinama prašymą nagrinėjančiai institucijai, privalo pateikti pats paslaugos vartotojas. Tad paslaugą teikiančios institucijos uždavinys – ne tik nustatyti, kokia informacija ir dokumentai reikalingi paslaugai suteikti, bet ir identifikuoti šaltinius, iš kurių institucija turi gauti jai reikalingą informaciją bei dokumentus, o taip pat užsitikrinti, kad ši informacija bus gaunama.

Rekomendacijose apibrėžta, kad „vieno langelio“ principas gali būti taikomas tiek esant centralizuotam, tiek decentralizuotam asmenų aptarnavimui. *Centralizuotas aptarnavimas* – kai asmenį priima, išklauso, su prašymu ar skundu bei kita asmens pateikta informacija ar dokumentais susipažįsta, informaciją apie problemos sprendimą pateikia ir kitus darbus atlieka specialus administracijos padalinys (priimamasis, tarnyba, skyrius ir pan.); *decentralizuotas aptarnavimas* – kai prašymų ir skundų priėmimą, jų tvarkymą bei nagrinėjimą „vieno langelio“ principu valstybės tarnautojai ar darbuotojai atlieka kartu su kitomis jiems pavestomis funkcijomis („Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos, 2009, p. 8).

Pasak Lazdyno (2005), „vieno langelio“ principu veikiančioje tarnyboje gyventojams ar įmonėms suteikiamos visos paslaugos, kurios nereikalauja išskirtinių sprendimų. Autorius klausimus, kuriais į savivaldybę kreipiasi vietos gyventojai, skirsto taip: kontaktas; patarimas; priėmimas ir paskirstymas; paprastas sprendimas; komplikotas sprendimas; vadyba (žr. 3 priedą).

Pirmosios keturios klausimų rūšys „yra laikomos nesudėtingomis sprendimo atžvilgiu, tačiau jų srautas yra didžiausias, joms sugaištama didžiausia savivaldybės tarnautojų darbo laiko dalis. Būtent šiems klausimams spręsti ir buvo sumanyta steigti atskirą tarnybą“ (Lazdynas, 2005, p. 223). Autoriaus teigimu, „vieno langelio“ tarnyba padeda greitai ir kokybiškai išspręsti apie 80 proc. savivaldybės administracijos paslaugų vartotojų problemų.

2012 m. LR Vidaus reikalų ministerijos užsakymu atliktoje administracinių paslaugų teikimo vieno langelio principu būklės viešojo valdymo institucijose analizėje (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2012) įvardyti veiksmai, kurie būtini, siekiant tinkamai teikti paslaugas (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Paslaugų teikimo „vieno langelio“ principu tobulinimo veiksmai (pagal Administracinių paslaugų teikimo vieno langelio principu būklės viešojo valdymo institucijose analizę, 2012, 3 p.)

Veiksmai, susiję su asmenų aptarnavimo sąlygų gerinimu	Veiksmai, susiję su asmenų prašymų nagrinėjimu ir reikalingos informacijos gavimo užtikrinimu
<ul style="list-style-type: none"> • įsteigtas vieno langelio asmenų aptarnavimo padalinys/ paskirti asmenis aptarnaujantys tarnautojai/darbuotojai; • įrengta eilių valdymo sistema; • numatytos parkavimo vietos interesantų automobiliams, patogus privažiavimas (įėjimas) neįgaliesiems, sudarytos sąlygos konfidencialiam pokalbiui; • įrengtas stendas su informacija apie asmenų aptarnavimą, institucijos interneto svetainėje paskelbtas teikiamų administracinių (viešųjų) paslaugų sąrašas ir paslaugų aprašymai; • periodiškai atliekamas asmenų aptarnavimo kokybės vertinimas; • tobulinama asmenis aptarnaujančių tarnautojų/darbuotojų kvalifikacija. 	<ul style="list-style-type: none"> • identifiкуotos administracinės (viešosios) paslaugos, atlikta jų analizė, sudarytas sąrašas ir parengti paslaugų teikimo aprašymai; • užtikrintas reikalingos informacijos gavimas iš institucijos administracijos padalinių, jai pavaldžių įstaigų; • gautos priegijos prie reikalingos informacijos, kurią turi nepavaldžios įstaigos; • užtikrintas apmokėjimas už gaunamą informaciją; • pasiekta sąveika tarp institucijoje naudojamų informacinių sistemų ir nepavaldžių institucijų naudojamų informacinių sistemų gaunant/keičiantis reikalinga informacija; • įdiegta dokumentų valdymo sistema, užtikrinanti reikiamos informacijos gavimą iš institucijos administracijos padalinių; • įdiegti informaciniai sprendimai dėl elektroninių paslaugų teikimo.

Brusokas (2013) akcentuoja: „vienas langelis“ turėtų būti suprantamas kaip variklis, kuris gerina institucijos įvaizdį, didina asmenų pasitenkinimą ir mažina administracinę naštą, o pagrindiniai jo įgyvendinimo tikslai – pakeisti Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų (tarp jų – ir savivaldybių administracijų) veiklą, formuoti naujas asmenų aptarnavimo tradicijas, skatinant jų pasitenkinimą viešojo administravimo institucijomis. 3 priede pateikiami Brusoko (2013) įvardyti „vieno langelio“ tikslai ir paslaugų teikėjų veiksmai, padedantys pasiekti šių tikslų.

„Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinėse rekomendacijose (2009, p. 18), teigiama, kad ši priemonė „sudaro sąlygas valstybės tarnautojams ir darbuotojams taikyti geriausią vadybos patirtį ir standartus visose srityse ir ypač aptarnaujant asmenis, nagrinėjant jų prašymus ir skundus ir teikiant prašomas paslaugas“.

Apibendrinant galima teigti, kad „vienas langelis“ – plačiai naudojamas administracinių paslaugų teikimo bei jų kokybės užtikrinimo modelis, kuris leidžia sumažinti vartotojų administracinę naštą; sudaro sąlygas koordinuoti paslaugų teikimą; stebėti jų kokybę; šalinti kliūtis – ir tokiu būdu skatinti vartotojų pasitenkinimą viešojo administravimo institucijomis.

2.2.3. Sumanusis valdymas: e. valdžia ir e. paslaugos

„Elektroninė valdžia – valstybės ir savivaldos institucijų reguliuojamas visuomenės santykių plėtros reiškinys, kurio tikslas – didinti vykdomosios valdžios sprendimų priėmimo skaidrumą, kokybiškiau ir efektyviau teikti visuomenei, verslo subjektams ir institucijoms viešąsias paslaugas ir informaciją, naudoti tam tikras informacinių technologijų teikiamas galimybes“ (Sumanus valdymas: administraciniai ir viešieji gebėjimai, 2017, p. 95). Sparti informacinių technologijų plėtra, informacinės visuomenės formavimosi procesai turėjo didelės įtakos viešojo sektoriaus raidai – jie sparčiai keitė įprastus veikimo būdus ir priemones, sudarė prielaidas elektroninei valdžiai (toliau – e. valdžia) atsirasti. Garuckas ir Kaziliūnas (2008, p. 59) akcentuoja, kad IT taikymas ir visų jų galimybių panaudojimas sparčiai keitė tiek valdžios, tiek piliečių sampratą, koks turi būti valdymas, kontrolė, kaip turi būti vertinamas valstybės tarnautojų veiklos efektyvumas, nes „tai turi įtakos tiek gyventojams, tiek institucijoms, todėl reikšmingų pokyčių laukiama ir gyventojų aptarnavimo, informacijos valdymo bei sprendimų priėmimo srityse“.

E. valdžia apibrėžiama kaip valstybinis informacinės infrastruktūros institutas, laiduojantis patogią viešosios informacijos prieigą bei apykaitą ir teikiantis viešąsias paslaugas IT pagrindu, o viešosios e. paslaugos – kaip valstybės institucijų teikiamos paslaugos, naudojantis IT (Limba, 2004).

Moon (2002) išskyrė keturis pagrindinius e. valdžios elementus: a) *saugų valdžios vidinį tinklą ir bendrą duomenų bazę*, skirtą valdžios institucijoms efektyviau bendradarbiauti; b) *viešąsias paslaugas*, kurių teikimas pagrįstas internetu ir IT; c) *e. komerciją*, kuri tam tikrą valdžios veiklą padaro efektyvesnę (pvz., viešuosius pirkimus); d) *skaitmeninę demokratiją*, sukuriančią didesnę valdžios skaidrumą ir atskaitomybę. E. valdžios tikslai, pasak Zhou (2001) gali būti siejami su trimis elektroninės valdžios paslaugų teikimo modeliais: *valdžia – valdžiai; valdžia – verslui; valdžia – piliečiams* (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Elektroninės valdžios paslaugų teikimo modeliai (sudaryta pagal Domarką, 2010, p. 151–162)

E. valdžios modelis	E. valdžios tikslai
Valdžia – valdžiai	Supaprastinti vietos valdžios atsakomybę centrinei valdžiai. Keisti paslaugas, „reaguojančias prieš“ piliečius, į „reaguojančias už“ piliečius. Siekti atviros ir atsakingos valdžios.
Valdžia – verslui	Palengvinti informacijos gavimą, susijusią su verslo plėtra. Panaikinti būtinybę verslo įmonėms pateikti tuos pačius duomenis ir ataskaitas daugeliui institucijų daug kartų. Supaprastinti ataskaitų reikalavimus, naudoti efektyvesnius būdus verslo įmonių ir valdžios bendradarbiavimo procese. Darbo rinkai rengti įgudusius, išmanančius IT ir lengvai prisitaikančius piliečius.
Valdžia – piliečiams	Pateikti piliečiams informaciją, kurią būtų galima lengvai ir greitai rasti. Teikti paslaugas, orientuotas į piliečius, o ne į institucijas. Teikti paslaugas tiesiogiai piliečiams. Stiprinti piliečių pasitikėjimą valdžia.

Ilikevičius (2005) išskiria ne tris, o keturis e. valdžios paslaugų teikimo modelius, prie minėtųjų pridėdamas modelį *e. valdžia – tarnautojui*, kuris apima e. valdžios priemones tarnautojų darbo santykiams, savitarnos paslaugoms bei žinioms ir kompetencijai valdyti.

Pagal Tarptautinės telekomunikacijų sąjungos (ITU) parengtas e. valdžios įgyvendinimo gaires, rekomenduojama e. valdžios tinkamumą vertinti keturiais aspektais: infrastruktūros parengimas; politikos formavimas; politikos įgyvendinimas; e. paslaugų kūrimas. Paslaugų pasiekiamumas laikomas tinkamu, kai e. valdžios paslaugos veikia trimis kryptimis: tarpinstitucinės e. valdžios paslaugos, paremtos G2G (valdžia – valdžiai, angl. – *Government to Government*) modeliu; e. valdžios paslaugos verslui, paremtos G2B (valdžia – verslui, angl. – *Government to Business*) modeliu, bei e. valdžios paslaugos gyventojams, paremtos G2C (valdžia – piliečiams, angl. – *Government to Citizen*) modeliu (Valstybės kontrolė, 2014).

Domarkas ir Lukoševičienė (2006), analizuodami e. valdžios visuomenei teikiamų paslaugų plėtros tendencijas bei praktinio įgyvendinimo ypatybes, šalies valdžios ir savivaldos institucijų informacijos teikimą internetu (internetu svetainėse) išskiria kaip vieną svarbiausių jos aspektų, lemiantį e. paslaugų teikimo efektyvumą.

Pagrindinių viešųjų ir administracinių paslaugų vertinime (2013) teigiama, kad IT panaudojimas viešojo sektoriaus veikloje, viešųjų ir administracinių paslaugų teikimas elektroniniu būdu užtikrina efektyvią sąveiką tarp viešojo sektoriaus institucijų ir gyventojų bei verslo. IT naudojančių institucijų teikiamos paslaugos tampa lengvai pasiekiamos ir atitinka šiuolaikinių informacinės visuomenės narių – paslaugų gavėjų poreikius.

Elektroninių viešųjų paslaugų apibrėžimuose įvardijami du svarbiausi šių paslaugų aspektai: a) viešųjų paslaugų teikimas, panaudojant IT; b) siekis tobulinti paslaugas, kad šios atitiktų didėjančius jų vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius. Todėl viešąsias e. paslaugas galima apibrėžti kaip viešojo sektoriaus institucijų teikiamas paslaugas, panaudojant IT, kurių pagrindinis tikslas – vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių kintančių poreikių tenkinimas (Moon, 2002).

Viešųjų paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę. Šį procesą 2001 metais inicijavo Europos Komisija (toliau – EK), nustačiusi 20 pagrindinių viešųjų ir administracinių paslaugų gyventojams ir verslui (eGovernment indicators for benchmarking eEurope, 2001). Šias paslaugas ES valstybės narės įsipareigojo perkelti į elektroninę erdvę. 2003 m. parengtame komunikate „The Role of e-Government for Europe's Future“ EK pakvietė šalis nars politiškai įsipareigoti bendradarbiauti tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus srityse, kad būtų pagreitintas e. valdžios sukūrimas ir jos plėtra. Veiksmų plane (E-Europa, 2005) buvo įvardyti konkretūs tikslai, tarp kurių – interaktyvių viešųjų paslaugų teikimo užtikrinimas ir visiems piliečiams prieinamos viešosios internetinės prieigos sukūrimas; tuo tikslu šalims narėms rekomenduota naudoti ES struktūrinių fondų lėšas. Galima teigti, kad informacinei visuomenei skirtų paslaugų formavimas tapo vienu pagrindinių ES prioritetų.

2001–2011 m. EK atliko tyrimus – buvo vertinama, koks yra paslaugų perkėlimo į internetą lygis; saugumas (tapatybės nustatymas, abipusiai pripažįstamas e. identifikavimas); patogumas (iš anksto užpildytų duomenų laukelių skaičius); skaidrumas, atskaitingumas (galimybė stebėti proceso eigą); daugiakalbiškumas, integralumas (paslauga prieinama iš nacionalinio portalo); prieinamumas, pagalbos funkcija (Sumanus valdymas: administraciniai ir viešieji gebėjimai, 2017, p. 96). 2010 m. buvo atsisakyta 20 pagrindinių viešųjų paslaugų stebėsenos kriterijų ir imta stebėti pagal keturis: 1) *orientacija į vartotoją* (šis kriterijus parodo, koku mastu informacija apie paslaugą yra pateikta internete ir kaip ji suprantama); 2) *paslaugų aiškumas ir skaidrumas* (parodo e. paslaugas teikiančių institucijų skaidrumą, vertinant jų atsakomybę ir veiklos rezultatus, paslaugos suteikimo procesą ir asmeninių duomenų naudojimą); 3) *tarptautinės paslaugos* (galimybė naudotis e. paslaugomis kitoje šalyje); 4) *bendro naudojimo IT sprendimai* (jie leidžia nustatyti techninių sprendimų, būtinų viešųjų e. paslaugų teikimui, prieinamumą (Sumanus valdymas: administraciniai ir viešieji gebėjimai, 2017, p. 99).

Institucijų interneto svetainių turinio brandos europinė klasifikacija (Klimanskis, 2016) išskiria 5 viešųjų paslaugų perkėlimo į internetą lygius. Tai 1) *informacija* (internetu svetainėje pateikiama paslaugai gauti reikiama informacija); 2) *vienpusė sąveika* (vartotojui suteikiama galimybė internetu svetainėje gauti reikiamų dokumentų formas; užpildžius jas galima pateikti atitinkamoms institucijoms ne elektroniniu būdu); 3) *abipusė sąveika* (nustačius vartotojo tapatybę, internetu svetainėje jam suteikiama galimybė užpildyti paslaugai gauti reikalingas dokumentų formas ir jas perduoti internetu, o institucija šio elektroninio dokumento pagrindu suteikia viešąją paslaugą, bet neelektronine forma); 4) *visiškas internetinis aptarnavimas* (vartotojas gali internetu pateikti užklausą ir gauti galiojančią elektroninę viešąją paslaugą, nenaudodamas jokių popierinių dokumentų formų procedūroms užbaigti); 5) *funkcionuojanti elektroninė procedūra arba personalizavimas* (viešosios paslaugos, teikiamos internetu, automatiškai panaudojant buvusią vartotojo registraciją, duomenis apie vartotoją, ir atsisakant pakartotinio duomenų įvedimo).

E. valdžios plėtra ES vykdoma 5 lygmenimis: tarptautiniu, valstybiniu, regioniniu, savivaldos ir vietiniu. Pasak Heeks (2006), e. valdžią svarbu plėtoti tolygiai, nepamirštant regionų, savivaldos ar vietos institucijų lygmens, nes šių institucijų vaidmuo itin svarbus, įgyvendinant valstybės strateginius tikslus, skatinant jos ekonominį augimą bei didinant konkurencingumą.

Pagal Viešojo administravimo įstatymą (Lietuvos Respublikos Seimas, 2006), administracines paslaugas teikiančios viešojo valdymo institucijos įpareigotos skelbti teikiamų administracinių paslaugų aprašymus. VRM parengtuose Paslaugų standartuose (2016) teigiama, kad viešojo valdymo institucijų interneto svetainėse skelbiami teikiamų administracinių paslaugų sąrašai padeda gyventojams lengviau rasti reikiamą paslaugą, o pagal vieningą metodiką parengti paslaugų aprašymai suteikia asmenims, kurie kreipiasi į instituciją, informaciją apie paslaugą ir jos teikimo procesą.

Elektroninės valdžios koncepcija (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2002), kurioje įvardyti metodai, kaip gerinti viešųjų paslaugų teikimą, panaudojant IT, buvo parengta 2002 m. Po septynerių metų atliktame Raginytės ir Paliulio (2009) tyrime konstatuota: daugelis šalies savivaldybių dar tik pradėjo teikti elektronines viešąsias paslaugas. Autoriai įvardijo pagrindines viešųjų paslaugų perkėlimo į interneto erdvę problemas: savivaldybių svetainėse tos pačios paslaugos įvardijamos bei pateikiamos skirtingai; informacija nestruktūruota; paieškos sistemos arba neveikia, arba nėra pritaikytos teikiamoms paslaugoms surasti; kt. Šiam darbui surinkti duomenys (žr. 4 priedą) liudija, kad beveik prieš dešimtmetį tyrėjų įvardyta vieningos ir aiškios paslaugų sistemos problema savivaldybėse neišspręsta iki šiol.

Klimanskis (2016) teigia, kad šiuo metu Lietuva yra priskiriama aukštą skaitmenizacijos lygį turinčių Europos šalių grupei ir lenkia kaimynes Latviją bei Lenkiją, tačiau yra ir trūkumų – e. paslaugų naudojimas ir vartotojų pasitenkinimas e. paslaugomis tebėra vidutiniškas. Apžvalgos autorius siūlo šias išėtis: aktyviau viešinti e. paslaugas ir skatinti gyventojus jomis naudotis; toliau tobulinti teikiamas e. paslaugas, jas labiau pritaikant vartotojų poreikiams; didinti gyventojų, ypač provincijoje gyvenančių, skaitmeninį raštingumą.

Rekomenduojamų savivaldybės veiklos vertinimo kriterijų sąrašė (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2016) nurodytos vertinimo sritys, susijusios su e. paslaugų teikimu. Pagal 9 kriterijų „Informacinė (žinių) visuomenė“ toliau bus vertinama: e. būdu teikiamų administracinių paslaugų dalis nuo visų savivaldybės teikiamų administracinių paslaugų; asmenų ir ūkio subjektų, pasinaudojusių savivaldybės teikiamomis e. paslaugomis, skaičius ir pokytis per metus; gyventojų, kurie naudojami IT, dalis nuo visų savivaldybės gyventojų.

Apibendrinant galima teigti, kad e. valdžios ir viešųjų e. paslaugų apibrėžtyse išskiriami du pagrindiniai aspektai – viešųjų paslaugų teikimas, panaudojant IT, ir siekis patobulinti paslaugas, kad jos atitiktų didėjančius vartotojų bei kitų suinteresuotų šalių poreikius. Viešųjų paslaugų perkėlimas į internetą reglamentuojamas europiniu lygmeniu, siekiant sukurti vieningą e. valdžios struktūrą ir ją tolygiai plėtoti. Nors pagrindiniai dokumentai, reglamentuojantys viešųjų paslaugų perkėlimą į elektroninę erdvę, įsigaliojo daugiau nei prieš dešimtmetį, šalies savivaldybėms trūksta vieningo sisteminio požiūrio į paslaugų klasifikaciją, paieškų sistemų tobulinimą, informacijos pateikimą interneto svetainėse. Numatyta tobulinti e. paslaugas ir didinti gyventojų skaitmeninį raštingumą.

2.2.4. Vartotojų dalyvavimas paslaugų kokybės tobulinimo procese

Kaip teigia Chlivickas ir Melnikas (2016), viešąsias paslaugas teikiančios institucijos turi maksimaliai išnaudoti finansinius ir institucinius pajėgumus ir kuo geriau pažinti vartotojų poreikius, o tai įvertinus juos tenkinti – „vartotojų elgsenos tyrimų problema turi būti traktuojama kaip esminė, nes visi veiksmai yra į vartotojų elgseną orientuotų organizacijos veiksmų rengimas“ (p. 513).

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (Vidaus reikalų ministerija, 2010) teigiama, kad vartotojų pasitenkinimo matavimai valstybės ir savivaldybių institucijoms bei įstaigoms suteikia galimybę tobulėti, tačiau jos turi orientuotis į aukštos kokybės reikalaujančią vartotoją. Organizacijos pastangos turi būti nukreipiamos į tyrimų metu nustatytų vartotojų nepasitenkinimą skatinančių veiksnių pašalinimą, nes šios veiklos rezultatas – efektyviau valdomi ištekliai ir didėjantis visuomenės pasitikėjimas valdžios institucijomis.

Tai, kad viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų kokybei skiriama vis daugiau dėmesio, liudija ir teisės aktai. 2016 m. Viešojo administravimo įstatymas papildytas naujomis nuostatomis – visi subjektai, teikiantys administracines paslaugas ar administruojantys viešųjų paslaugų teikimą, įpareigoti periodiškai atnaujinti ir VRM pateikti paslaugų aprašymus bei informaciją apie paslaugų stebėsenos rodiklius (Lietuvos respublikos Seimas, 2016).

Dulskis (2008) teigia, kad vartotojų aptarnavimo kokybės matavimas – tik vienas iš paslaugų sistemos tobulinimo sudėtinių elementų. Visas paslaugų transformacijos ciklas susideda iš pagrindinių etapų: esamos būklės įvertinimo (audito); vartotojų pasitenkinimo matavimo; matavimo rezultatų analizės ir apibendrinimo; rezultatų viešinimo organizacijos viduje ir išorėje; sistemos tobulinimo veiksmų įgyvendinimo. Pasak Dulskio (2008, p. 2), šio ciklo ideologija „gali virsti nenutrūkstamu paslaugų sistemos tobulinimo procesu“. Kokybės matavimai ir stebėseną skatina keisti esamą situaciją, jei ji netenkina, be to, sprendimai priimami, vadovaujantis faktais (Lietuvos savivaldybių asociacija, 2011).

Thijs (2011, p. 7) pastebi, kad „įžvalgos, pastebėtos tiriant klientų (vartotojų) pasitenkinimą, gali lemti visos organizacijos pertvarką, tačiau tik tuomet, kai suinteresuotos šalys veikia vieningai“. Jis siūlo įvertinti šiuos informacijos šaltinius: a) organizacijos duomenis apie telefoninius skambučius; asmenų vizitus; tinklalapio statistiką; b) vartotojų atsiliepimus (nusiskundimus, pasiūlymus, padėkas); c) anksčiau atliktų tyrimų duomenis. Šie šaltiniai gali nurodyti, kokiose srityse reikėtų atlikti vartotojų pasitenkinimo tyrimus, ką svarbu tobulinti.

Be vartotojų apklausos, Thijs (2011) siūlo naudoti šiuos paslaugų kokybės tyrimų metodus: *darbuotojų apklausą; diskusiją piliečių (vartotojų) grupėse; grupinės apklausos ir „fokus“ grupių tyrimus; slaptąjį pirkimą; komentarus, pagyrimų ir skundų analizę*. Autorius primygtinai rekomenduoja neignoruoti skundų, tai – vartotojų komentarai, informuojantys, kad paslauga atlikta netinkamai, ir tos srities trūkumus būtina ištaisyti.

Vartotojų pasitenkinimo matavimui Thijs (2011) siūlo naudoti SERVQUAL klasifikaciją arba pasitelkti 18-os paslaugų kokybę lemiančių veiksnių sąrašą (žr. 2 priedą), kurį sudarė Johnston (1995). Rekomenduojama naudoti ne vieną, o kelis tyrimo metodus.

Atlikus tyrimą, svarbu suinteresuotas šalis informuoti apie rezultatus. „Siekiant, kad vartotojų pasitenkinimo vertinimas veiktų paslaugos teikimo tobulinimo procesą, būtina apie vertinimo rezultatus

pranešti kuo platesniam suinteresuotų asmenų ratui – tiek organizacijos viduje, tiek ir išorėje. [...] Geresnę paslaugų teikimo kokybę galima užtikrinti tik tuomet, kai vartotojai įtraukiami į visą paslaugos pertvarkos ciklą. Būtina, kad jie tikėtų organizacijos įsipareigojimu imtis paslaugos tobulinimo veiksmų pagal jų teikiamą informaciją“ (Thijs, 2011, p. 65).

Andrijauskaitė (2015), Urvikis (2016), Chlivickas ir Melnikas (2016) pastebi: viešojo valdymo institucijos kol kas itin vangiai naudojasi galimybėmis tirti vartotojų nuomonę. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2012) akcentuojama, kad viešojo valdymo institucijos per mažai domisi, ar paslaugų vartotojus tenkina teikiamų paslaugų kokybė, – daugiau nei pusė teikėjų nevykdo jokių paslaugų vartotojų apklausų, o ketvirtadalis institucijų artimiausiu metu nenumato jų atlikti.

Thijs (2011) įvardija veiksnius, kurie trukdo institucijoms tirti vartotojų nuomonę (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Vartotojų pasitenkinimo tyrimams trukdantys ir juos skatinantys veiksniai (Thijs, 2011, p. 20)

Tyrimams trukdantys veiksniai	Tyrimus skatinantys veiksniai
Riboti ištekliai (personalas, laikas, lėšos)	Tyrimų metu gauta informacija gali padėti efektyviau naudoti išteklius, nes bus nustatytos neproduktyvios ir nenaudingos programos.
Kiti prioritetai arba rūpesčiai	Tyrimų metu gauti duomenys gali padėti nustatyti prioritetines paslaugas ir investicijų kryptis, atsižvelgiant į piliečių pageidavimus ir grįžtamąjį ryšį.
Personalo žinių ir kompetencijų trūkumas	Siekiant gauti statistiškai naudingus duomenis ir teisingus atsakymus į klausimus, svarbu tinkamai parengti tyrimo imtį ir anketą. Daugelyje valstybių yra statistikos įstaigų, kurios gali padėti šiuo klausimu, o klausimyno sudarymo mokymai kelia kvalifikaciją šioje srityje. Be to, ne visada reikia atlikti sudėtingas apklausos procedūras.
Baimė sulaukti represijų iš valdžios institucijų dėl tyrimų metu atskleistų trūkumų	Tyrimų metu gauta informacija apie trūkumus gali būti panaudota kaip atskaitos taškas, siekiant ateityje parodyti teigiamus ir patobulintus rezultatus.
Baimė sulaukti neigiamo įvertinimo	Tyrimų rezultatus galima panaudoti ir nustatant problemines sritis, ir siekiant tinkamai paskatinti personalą, jei duomenys parodys, kad situacija iš esmės pagerėjo, arba jei pablogėjusių išorės aplinkybių sąlygomis pavyko išlaikyti ankstesnį paslaugos teikimo lygį. Be to, žinios apie tai, kokios kokybės paslauga yra teikiama ir kokių tikslų reikia siekti, gali skatinti paslaugos teikėjo motyvaciją.
Paslaugą teikia vienintelis teikėjas, neturintis konkurentų	Net jei ir nėra konkurencijos, tyrimų metu gautą informaciją galima panaudoti, siekiant efektyviau naudoti ribotus išteklius, tobulinti paslaugos teikimą, gerinti santykius su piliečiais.
Prasta nuomonė apie vidutinio piliečio raštingumą ir protinius gebėjimus	Net ir esant dideliame neraštingumui, piliečiai yra viešųjų paslaugų vartotojai, todėl jų atsiliepimus ir įvertinimą būtina panaudoti, siekiant padidinti teikiamos paslaugos efektyvumą.

Kondrotaitė (2012) teigia, kad savivaldybių strateginiai planai ir juose pateikiami tikslai, susiję su viešųjų paslaugų teikimu, turi tapti strateginių reikalavimų personalui pagrindu, o paslaugų kokybės vertinimo pagrindas turėtų būti vartotojų nuomonės tyrimo rezultatai.

Apibendrinant galima teigti, kad viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų kokybei skiriama vis daugiau dėmesio, todėl institucijoms svarbu periodiškai ją įvertinti. Vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis tyrimų rezultatai gali būti panaudoti tolesnėms valdymo srities reformoms: efektyviau naudoti turimus išteklius; tobulinti paslaugų teikimą; skatinti darbuotojų motyvaciją; gerinti organizacijos įvaizdį, didinti piliečių pasitikėjimą valdžios institucija.

Kita vertus, yra įvairių priežasčių, kurios gali trukdyti įgyvendinti paslaugų kokybės vertinimo iniciatyvas: paslaugos teikėjas – monopolistas; nepakankami organizacijos ištekliai; baimė sulaukti neigiamo įvertinimo ir aukštesnės valdžios neigiamos reakcijos į atskleistus trūkumus; personalo kompetencija yra per menka organizuoti ir atlikti tyrimus, kt. Tai trukdo viešajame sektoriuje, ypač savivaldybėse, realizuoti į klientą orientuotą viešųjų paslaugų kokybės vadybos modelį.

Teorinių sprendinių apibendrinimas. Apibendrinant 2-osios dalies teorinius sprendimus, padarytos šios išvados:

Viešosios paslaugos pasižymi visomis rinkodaros mokslo tyrėjų įvardijamomis paslaugų savybėmis, tad jų kokybės suvokimui bei matavimui tinka bendrieji paslaugos kokybės vertinimo kriterijai ir metodai, analizuojantys paslaugos charakteristikas: teikimo procesą, darbuotojų pasirengimą ir profesionalumą, aplinką, vartotojų elgseną (vartotojų lūkesčius, juos lemiančius veiksnius, suteiktos paslaugos suvokimą, vertinimą ir kt. aspektus).

Modernizuojant viešąjį sektorių, valstybės ir savivaldybės institucijose pradėta taikyti visuotinės kokybės vadybos principus – diegti sistemas bei modelius, kurie padėtų užtikrinti viešųjų paslaugų teikimo ir jų administravimo kokybę. Tarp populiariausių – „vieno langelio“ metodas, leidžiantis koordinuoti paslaugų teikimą, stebėti jų kokybę, šalinti kliūtis ir padedantis formuoti naujas asmenų aptarnavimo tradicijas, skatinti jų pasitenkinimą viešojo administravimo institucijomis.

Viena svarbiausių paslaugų kokybės užtikrinimo sričių – viešųjų paslaugų teikimas, naudojant informacines technologijas, vieningos e. valdymo struktūros sukūrimas ir tolygi plėtra, tačiau viešojo sektoriaus institucijoms vis dar trūksta vieningo sisteminio požiūrio į e. paslaugų klasifikaciją, informacijos pateikimą internete, o paslaugų vartotojams nepakanka skaitmeninio raštingumo ir pasitikėjimo e. valdymo sistema.

Modernizuojant viešąjį sektorių ir siekiant darnaus viešojo valdymo, asmenų aptarnavimo ir teikiamų paslaugų kokybės vertinimas, vartotojų poreikių tyrimai bei su jais susijęs paslaugų teikimo procedūrų tobulinimas tampa neatsiejama viešojo sektoriaus institucijų, teikiančių paslaugas, veiklos kryptimi. Vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimų rezultatai panaudojami tobulinti paslaugų kokybės valdymą: efektyviau naudoti turimus išteklius; tobulinti paslaugų sistemą; skatinti darbuotojų motyvaciją; didinti piliečių pasitikėjimą valdžios institucija.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Norint pasiekti empirinio tyrimo tikslą – atskleisti, kaip Akmenės ir Mažeikių savivaldybių administracijose valdoma paslaugų kokybė, išskirti šie uždaviniai:

1. Surinkti, išanalizuoti ir palyginti dokumentus bei statistinius duomenis, susijusius su administracinių paslaugų kokybės valdymu;
2. Ištirti ir palyginti svarbiausius savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės valdymo veiksnius ir priemones;
3. Ištirti ir palyginti, kaip savivaldybių administracijų teikiamas paslaugas vertina ir jų kokybės tobulinimo procese dalyvauja paslaugų gavėjai.

Iškeltų uždavinių įgyvendinimui pasirinkti šie tyrimo metodai: savivaldybių administracijų dokumentų bei veiklos duomenų analizė; kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu), siekiant išsiaiškinti paslaugų kokybės valdymo veiksnius; kiekybinis tyrimas (apklausa), siekiant išanalizuoti paslaugų vartotojų paslaugų vertinimą ir dalyvavimą paslaugų kokybės tobulinimo procese.

Tyrimo metodai derinti, siekiant plačiau atskleisti, kaip Akmenės ir Mažeikių savivaldybių administracijose valdoma paslaugų kokybė. Planuota, kad dokumentai ir statistiniai duomenys padės apžvelgti kokybės valdymo procesų eigą bei jų rezultatus, interviu su ekspertais – savivaldybių, jų administracijų ir skyrių vadovais: atskleis šių procesų ypatumus, vietos valdžios atstovų požiūrį į kokybės valdymą, o paslaugų vartotojų apklausa parodys, kaip savivaldybių administracijų teikiamas paslaugas vertina ir kokybės tobulinimo procesuose dalyvauja vartotojai – šių rajonų gyventojai, piliečiai.

Kokybinis tyrimas (ekspertų interviu) pasirinktas dėl dviejų priežasčių. Pirma, šio tyrimo objektą galima traktuoti kaip dar mažai analizuotą. Pasak Bitino (2013), kokybinis tyrimas pasiteisina, kai yra siekiama gauti duomenų apie mažai tirtą reiškinį, procesą, kai „tyrimu siekiama suprasti reiškinio esmę, atskleisti jo ypatumus“ (p. 109). Antra, savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės valdymo dokumentų bei kitų šios srities duomenų nėra daug, tad tyrimui svarbus vadovų ir specialistų požiūris į šių procesų organizavimą ir rezultatus.

Kiekybinis tyrimo metodas (paslaugų vartotojų apklausa) pasirinktas dėl jo metu naudojamų struktūrizuoto duomenų surinkimo priemonių, kurios leidžia tiksliau įvertinti duomenis, patikrinti hipotezes, atlikti statistinę analizę. Kita vertus, kiekybiniu metodu „bandant įvertinti ir palyginti požiūrius bei elgsenas, prarandama didelė dalis suvokimo ir reikšmės“ (Thijs, 2011, p. 17).

Nors ne visi tyrėjai pasisako už kiekybinių ir kokybinių tyrimų derinimą, Thijs (2011) tvirtina: tokia metodų integracija, tiriant paslaugų kokybę, yra pageidautina ir rekomenduojama. Šios pozicijos laikosi ir Kardelis (2002): „daugelis socialinių mokslų metodologų yra kiekybinių ir kokybinių metodų derinimo šalininkai“ (p. 292).

Tyrimo instrumentai. Atlikus teorinių ir teisinių šaltinių analizę, buvo pasirengta kokybiniam tyrimui – ekspertų interviu. Pusiaus struktūruotam interviu pasirinkta 12 klausimų, kuriuos galima suskirstyti į 5 blokus (žr. 6 priedą). Šiais klausimais siekta išsiaiškinti ekspertų požiūrį: į svarbiausius vartotojų pasitenkinimą skatinančius paslaugų kokybės veiksnius (1–2 klausimai); į savivaldybės administracijoje taikomus paslaugų kokybės vadybos metodus (3–5 klausimai); į „vieno langelio“ taikymo rezultatus (6–7 klausimai); į elektroninių paslaugų teikimo kokybės valdymą (8–9 klausimas); į savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybės vertinimo galimybes: vartotojų pasitenkinimo tyrimus bei įtraukimą į paslaugų kokybės užtikrinimo procesus (10–12 klausimai).

Kiekybiniam tyrimui, kuriuo siekta išsiaiškinti, kaip savivaldybių administracijų teikiamas paslaugas vertina ir kokiais būdais jų kokybės tobulinimo procese dalyvauja paslaugų gavėjai, parengta apklausos anketa (žr. 13 priedą). Anketoje pateikta 20 klausimų (be informacijos apie respondentą), iš jų 13 klausimų – uždari; atsakydami į 6 klausimus, respondantai galėjo papildyti atsakymų variantus. Anketos klausimynu siekta išsiaiškinti: kreipimosi į savivaldybės administraciją dėl paslaugų dažnį, formą, tikslą (1–3 klausimai); suteiktos paslaugos kokybės vertinimą pagal atskirus kriterijus: aplinkos patogumą vartotojui (4 klausimas), laukimo trukmės, paslaugos suteikimo greičio (5–6 klausimai), darbuotojų profesionalumo, elgesio (7 ir 12 klausimai), gautos informacijos pakankamumo ir aiškumo (8–9 klausimai); problemos sprendimo lygmenį (10 klausimas); bendrą aptarnavimo kokybę (12 klausimas); vartotojo pasitenkinimą jo problemos sprendimu (11 klausimas); požiūrį į „vieno langelio“ padalinių įtaką paslaugų kokybei (15 klausimas); paslaugą teikiančios institucijos ir darbuotojų veiklos bei jos pokyčių vertinimą (13 ir 16 klausimai); paslaugos teikėjo siekį sužinoti vartotojo nuomonę (14 klausimas) ir vartotojo iniciatyvas bei galimybes ją išreikšti (18, 19 klausimai); vartotojų požiūrį į savivaldybės veiklą formuojančių informacijos šaltinius (20 klausimas) ir jų naudojimą (17 klausimas).

Tyrimo dalyvių imtis. Kokybiniam tyrimui buvo numatyti šeši ekspertai – po tris iš kiekvienos savivaldybės. Atrankos sąlyga – ekspertai turi būti susiję su administracinių paslaugų kokybės valdymo procesais tiek, kad galėtų juos analizuoti ir vertinti. Numatyta prašyti savivaldybės merų ar jų pavaduotojų, administracijos vadovų ir skyrių, kuriems patikėtas paslaugų teikimas, vedėjų interviu.

Kiekybinio tyrimo dalyvių imčiai nustatyti naudotasi Jadovo (1987) statistinės imties lentelėmis (Kardelis, 2002), kur nurodyta imties reprezentatyvumo paklaida $\Delta = 0,05$, t. y. maksimali leistina socialiniuose tyrimuose, ir Paniotto formulė (Valackienė, 2004). Pagal Paniotto formulę, kur n – imties dydis, Δ – leidžiamosios imties paklaidos dydis, N – tiriamųjų visuma:

$$n = \frac{1}{\left(\Delta^2 + \frac{1}{N}\right)}$$

Imties dydis skaičiuotas pagal dvi N reikšmes: 1) abiejų savivaldybių gyventojų skaičių; 2) per metus savivaldybių administracijose gautų prašymų skaičių.

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2017 m. pradžioje Akmenės ir Mažeikių rajonų savivaldybėse gyveno 56 020 asmenų nuo 18 iki 74 metų (Akmenės rajone – 15 446, Mažeikių rajone – 40 574).

$$n = \frac{1}{\left(\Delta^2 + \frac{1}{N}\right)} = \frac{1}{\left(0.05^2 + \frac{1}{56020}\right)} = \frac{1}{(0.00251785)} = 397.164247 \approx 397.$$

Pagal abiejų rajonų savivaldybių administracijų vadovų 2016 metų veiklos ataskaitų duomenis, 2016 m. administracijos gavo 12 138 prašymų dėl paslaugų suteikimo (Akmenės rajono savivaldybės administracija sulaukė 3 698 prašymų, Mažeikių – 8 440).

$$n = \frac{1}{\left(\Delta^2 + \frac{1}{N}\right)} = \frac{1}{\left(0.05^2 + \frac{1}{12138}\right)} = \frac{1}{(0.00258238)} = 387.239678 \approx 387.$$

Kardelio (2002) pateiktose statistinės imties lentelėse nurodoma: jei generalinės aibės dydis – daugiau nei 10 000, imties dydis – 398 (p. 322).

Šio darbo kiekybiniam tyrimui pasirinktas imties dydis – 400 respondentų.

Tyrimo eiga. 2017 m. spalio pradžioje buvo susitikta su Akmenės ir Mažeikių rajono savivaldybių ir jų administracijų vadovais bei gautas leidimas atlikti abu tyrimus: ekspertų interviu bei gyventojų apklausą.

Kokybinis tyrimas vyko spalio 16 – lapkričio 17 d. Savivaldybių ir jų administracijų vadovai sutiko patys atsakyti į klausimus arba deleguoti atsakingus asmenis.

Ekspertai, kurių duomenys pateikti 7 priede, pageidavo susipažinti su interviu klausimais iš anksto, jiems klausimai buvo išsiųsti nurodytais el. pašto adresais. Du ekspertai į interviu klausimus atsakė, tiesiogiai bendraujant jų darbo vietose, jų atsakymai įrašyti į diktofoną, vėliau iššifruoti ir perteikti rašytinio teksto pavidalu (8 ir 10 priedai), trys ekspertai į pateiktus klausimus pageidavo atsakyti raštu (9, 11, 12 priedai), vienas ekspertas iš tyrimo pasitraukė (dėl laiko stokos negalėjo susitikti planuotam interviu, vėliau pageidavo atsakyti raštu, tačiau į klausimus neatsakė).

Kiekybinis tyrimas vyko dviem etapais. Pirmuoju etapu buvo parengta anketa pagal Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodiką (Vidaus reikalų ministerija, 2010) ir atliktas pilotinis tyrimas su Mažeikių rajono savivaldybės gyventojais, kurie kreipėsi į „vieną langelį“. Paaiškėjus, kad anketos klausimai paslaugų vartotojams pasirodė pernelyg sudėtingi ir painūs, klausimų formuluotės buvo pakeistos, vadovaujantis Vidaus reikalų ministerijos užsakyto tyrimo „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“ ataskaita (UAB RAIT, 2015). Sprendimą lėmė ir tas faktas, kad panašūs tyrimai buvo atliekami 2009–2015 m., tad tikėtasi palyginti šio darbo ir anksčiau šalyje vykdytų tyrimų duomenis.

Kokybiniam tyrimui buvo parengta 400 anketų. Anketos buvo paliktos Akmenės ir Mažeikių rajonų savivaldybių administracijų „vieno langelio“ padaliniuose spalio 16–lapkričio 17 d., atsakymus į anketos klausimus turėjo pateikti savivaldybių gyventojai, apsilankę institucijose dėl čia teikiamų paslaugų. Palikta 120 anketų Akmenės ir 280 – Mažeikių rajono savivaldybių administracijose (tokia proporcija gauta, vertinant gyventojų skaičiaus, o taip pat gautų prašymų skaičių santykį savivaldybėse). Gauta 317 užpildytų anketų: 104 anketos – iš Akmenės rajono savivaldybės ir 213 – iš Mažeikių rajono savivaldybės, 9 anketos iš jų buvo sugadintos, tyrimui panaudotos 204.

Apklausa duomenys apdoroti IBM SSPS Statistics programa.

Tyrimo etika. Ruošiantis tyrimams ir juos atliekant, laikytasi pagrindinių etikos principų: savanoriškumo, geranoriškumo, privatumo ir pagarbos, teisingumo, sąžiningumo. Tyrimai buvo atliekami, gavus tiriamųjų sutikimą juose dalyvauti. Tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, jiems buvo suteikta laisvė pasitraukti iš tyrimo bet kuriame etape, garantuotas anonimiškumas ir konfidencialumas.

Tyrėjas, gerbdamas ekspertų privatumą ir anonimiškumą, šiame darbe jiems suteikė kodus, susidedančius iš raidžių A ir M (raidė žymi eksperto priklausymą Akmenės arba Mažeikių rajono savivaldybei) ir skaičiaus (žr. 7 priedą).

Įgyvendinant iškeltus tyrimo uždavinius, buvo atlikta surinktų kokybinių ir kiekybinių duomenų analizė. Ji pateikiama kitame skyriuje.

4. AKMENĖS IR MAŽEIKIŲ RAJONŲ SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VALDYMO TYRIMAS IR DISKUSIJA

Šiame skyriuje pateikiami darbui atliktų empirinių tyrimų rezultatai: Akmenės ir Mažeikių savivaldybių administracijų dokumentų bei duomenų, susijusių paslaugų kokybės valdymu, analizė; kokybinio tyrimo būdu gauti ir išanalizuoti paslaugų kokybės valdymo veiksniai ir priemonės; kiekybinio tyrimo būdu nustatyto paslaugų vartotojų vertinimo ir jų dalyvavimo kokybės valdymo procese duomenų rezultatai bei jų palyginimas.

4.1. Savivaldybių administracijų teikiamos paslaugos (dokumentų analizė)

Šiame poskyryje pateikiama Akmenės ir Mažeikių savivaldybių administracijų dokumentų bei duomenų, susijusių su institucijose teikiamų paslaugų kokybės valdymu 2014–2016 m., analizė ir palyginimas.

Gyventojų ir savivaldybių administracijų darbuotojų skaičiaus pokyčiai. Akmenės ir Mažeikių rajonų savivaldybės – kaimyninės savivaldybės, pagal administracinį suskirstymą, priklausančios skirtingoms apskritys: Telšių (Mažeikių rajono savivaldybė) ir Šiaulių (Akmenės rajono savivaldybė). Savivaldybės skiriasi gyventojų skaičiumi, tai turi įtakos valdymo procesų organizavimui – daugiau gyventojų turinčioms savivaldybėms reikalingos ir didesnės administracijos. Pagal Lietuvos laisvosios rinkos instituto (LLRI) 2016 m. atlikto tyrimo duomenis, vidutinis užimtų pareigybių savivaldybių administracijose skaičius, tenkantis 1000 gyventojų, šalyje buvo 7,34 (2015 m.) ir 7,44 (2016 m.). Akmenės ir Mažeikių rajonų savivaldybėse šis rodiklis per pastaruosius trejus metus nežymiai didėjo, tačiau neviršijo šalies vidurkio.

9 lentelė. Savivaldybių gyventojai ir savivaldybių administracijų darbuotojai

Metai	Akmenės rajono savivaldybė			Mažeikių rajono savivaldybė		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Gyventojų skaičius ¹	21677	21332	20824	56119	55441	54773
Savivaldybės administracijos darbuotojų skaičius ²	161	155	156	293	312	315
Užimtų pareigybių savivaldybės administracijoje skaičius, tenkantis 1000 gyventojų ³	N/D ⁴	7,27	7,48	N/D	5,51	5,53

¹ Gyventojų skaičius 2017 m. liepos 1 d. pagal Lietuvos statistikos departamento pateiktus duomenis. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/gyventojai>

² Duomenys iš Akmenės ir Mažeikių rajono savivaldybių administracijų vadovų metinių ataskaitų.

³ Duomenys iš Lietuvos laisvosios rinkos instituto (2016) tyrimo „Faktai ir analizė“. Informacija apie užimtų pareigybių savivaldybės administracijoje skaičių, tenkanti 1000 gyventojų, pradėta analizuoti nuo 2015 m. Prieiga per internetą https://www.llri.lt/wp-content/uploads/2016/07/savivaldybiu-administracijos2-07_13.pdf

⁴ N/D žymuo čia ir toliau reiškia, kad tokių duomenų savivaldybės nėra pateikusias.

Akivaizdu, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje užimtų etatų skaičius, tenkantis 1000 gyventojų, beveik trečdaliu mažesnis nei Akmenės rajono administracijoje ir vidutiniškai šalyje (žr. 9 lentelę).

Savivaldybių administracijų užimtų pareigybių, tenkančių 1000 gyventojų, kaita 2015–2016, buvo: +2,84 proc. (Akmenės r.) ir +0,30 proc. (Mažeikių r.). Kaip teigiama Lietuvos laisvosios rinkos instituto (2016) tyrime, esminės įtakos tam turėjo gyventojų skaičiaus mažėjimas, o ne ryškus užimtų pareigybių skaičiaus pokytis.

Administracinių paslaugų teikimas. Savivaldybių administracijos paslaugas teikia, vadovaudamasi taisyklėmis, kurios sudarytos pagal galiojančius Lietuvos Respublikos įstatymus ir teisės aktus⁵. Akmenės rajono savivaldybės administracijos darbuotojai paslaugas teikia pagal Asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo taisyklės ir Administracijos direktoriaus įsakymą (Akmenės rajono savivaldybės administracija 2009; 2013); Mažeikių rajono savivaldybės specialistai – pagal Asmenų aptarnavimo Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, struktūriniuose padaliniuose ir filialuose tvarkos aprašą (Mažeikių rajono savivaldybės administracija, 2015).

Paslaugų teikimo organizavimo dokumentuose nurodyta, kad Akmenės rajono juridiniai ir fiziniai asmenys, kurie kreipiasi žodžiu, raštu ar elektroniniu būdu, aptarnaujami pagal kreipimosi adresatą: „vieno langelio“ padalinyje, mero priimamajame, administracijos direktoriaus priimamajame ir seniūnijose. Mažeikių savivaldybės administracijoje asmenų prašymai priimami ir atsakymai teikiami vienoje darbo vietoje pagal „vieno langelio“ principą (tokių paslaugų teikimą pagal kompetenciją koordinuoja 15 savivaldybės administracijos skyrių). Be „vieno langelio“, asmenys tiesiogiai aptarnaujami dar 6 administracijos skyriuose (Socialinės paramos, Civilinės metrikacijos, Vaiko teisių apsaugos, Švietimo, Žemės ūkio, Archyvų skyriuose) bei seniūnijose. Atsižvelgiant į prašymo specifiką, asmenys gali būti aptarnaujami mišriu būdu (tiek „vieno langelio“ padalinyje, tiek Švietimo skyriuje, Finansų skyriuje, Buhalterinės apskaitos skyriuje, Viešųjų pirkimų skyriuje).

Šiuo metu Akmenės rajono savivaldybės administracija teikia 220 įvairių administracinių paslaugų, iš jų 175 paslaugos teikiamos ir elektroniniais kanalais.⁶ Mažeikių rajono savivaldybės administracijos teikiamų administracinių paslaugų sąrašė – 260 paslaugų, iš jų elektroniniais kanalais yra teikiama 211.⁷

„Vieno langelio“ metodo įgyvendinimas. Mažeikių rajono savivaldybėje „vieno langelio“ metodas pradėtas taikyti ketveriais metais anksčiau nei Akmenės (žr. 11 lentelę).

⁵ Vadovaujamosi Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo; Lietuvos Respublikos darbo kodekso ir Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. rugpjūčio 22 d. nutarimo Nr. 875 „Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių ir prašymo, skundo ar kito kreipimosi priėmimo faktą patvirtinančio dokumento formos patvirtinimo“ nuostatomis.

⁶ Duomenys iš Akmenės rajono savivaldybės svetainės. Prieiga per internetą <http://www.akmene.lt/go.php/Viesosios-ir-administracines-paslaugos912382>

⁷ Duomenys iš Mažeikių rajono savivaldybės svetainės. Prieiga per internetą <http://www.mazeikiai.lt/paslaugos/viesosios-ir-administracines-paslaugos/>

2007 m. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos pastate buvo išskirta patalpa darbuotojui, kuris pradėjo paslaugas teikti, taikant „vieno langelio“ principą (Rudokienė, 2007), o 2008 m. buvo įrengtos specialios patalpos Bendrajam skyriui – jam patikėtas visas darbo organizavimas pagal „vieno langelio“ reikalavimus: savivaldybės biudžeto lėšomis suremontuoti trys kabinetai, padarytas atskiras įėjimas į Savivaldybės administracijos pastatą (Rudokienė, 2008), dar po šešerių metų, atnaujinant pastato prieigas, įrengta erdvi automobilių stovėjimo aikštelė.

Akmenės rajono savivaldybėje „vieno langelio“ metodas pradėtas taikyti 2011 m., įgyvendinus ES struktūrinių fondų finansuojamą projektą „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas Akmenės rajono savivaldybėje, kuriant ir pritaikant dokumentų ir paslaugų valdymo sistemą“ pagal priemonę „Viešųjų paslaugų kokybės iniciatyvos“.⁸ Įgyvendinant projektą, buvo sukurta „vieno langelio“ taikymo Akmenės rajono savivaldybėje koncepcija su paslaugų procedūrų aprašymu; įdiegta dokumentų ir paslaugų valdymo kompiuterinė sistema „vieno langelio“ principo pritaikymui: darbuotojai apmokyti dirbti nauja sistema; parengtas paslaugų vartotojo vadovas.

10 lentelėje pateikiami duomenys apie 2014–2016 m. Akmenės ir Mažeikių rajonų savivaldybių administracijų „viename langelyje“ registruotų prašymų skaičių. Nors gyventojų skaičius savivaldybėse per trejus metus sumažėjo (Akmenės savivaldybėje – 3,9 proc., Mažeikių savivaldybėje – 2,4 proc.), registruotų prašymų skaičiaus pokytis skirtingas: Akmenės rajono savivaldybės administracijoje jis padidėjo 0,7 proc., Mažeikių rajono savivaldybėje sumažėjo 5,9 proc.

10 lentelėje pateikti duomenys leidžia teigti, kad Mažeikių rajono savivaldybės „vieno langelio“ specialistų paslaugų poreikis ir jų teikimo intensyvumas – daugiau nei du kartus didesnis nei Akmenės rajono, pvz., 2016 m. „vieno langelio“ darbuotojui per mėnesį Akmenės rajono savivaldybėje vidutiniškai teko 154 registruoti prašymai, Mažeikių rajono – 351.

10 lentelė. Savivaldybių administracijų „viename langelyje“ registruoti prašymai

Metai	Akmenės rajono savivaldybė			Mažeikių rajono savivaldybė		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Registruotų asmenų prašymų/dokumentų skaičius ⁹	3763	3633	3698	8966	8456	8440
Prašymų/dokumentų kiekis 1 darbuotojui per mėnesį	157	151	154	373	352	351

Kaip matyti 11 lentelėje, tiek Akmenės, tiek Mažeikių rajono savivaldybių „vieno langelio“ skyriai buvo įrengti rajono centruose esančiuose savivaldybių administracijų pastatuose, paslaugų vartotojams pritaikyta aplinka (privažiavimai, automobilių stovėjimo aikštelės; vadovaujantis šalies teisės aktais, įėjimai į pastatus pritaikyti neįgaliesiems).

⁸ „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas Akmenės rajono savivaldybėje, kuriant ir pritaikant dokumentų ir paslaugų valdymo sistemą. Prieiga per internetą <http://www.akmene.lt/go.php/lit/Vieno-langelio-principo-igyvendinimas-akmenes-ralaugu-valdymo-sistema>

⁹ Duomenys iš Akmenės ir Mažeikių rajonų savivaldybių administracijos direktorių metinių ataskaitų.

„Vieno langelio“ darbo laiko pritaikymas paslaugų vartotojams šiek tiek skiriasi: Akmenės rajono savivaldybės administracijos „vieno langelio“ specialistai darbą baigia pusvalandžiu vėliau nei kitos administracijos tarnybos, Mažeikių savivaldybės – darbą pradeda pusvalandžiu anksčiau ir baigia pusvalandžiu vėliau. Abiejuose skyriuose dirbama be pietų pertraukos, tik Akmenės rajono savivaldybėje penktadieniais numatyta pietų pertrauka. Tai rodo, kad Mažeikių rajono savivaldybės „vienas langelis“ dirba 3,5 val. per savaitę ilgiau nei Akmenės savivaldybės.

„Vieno langelio“ darbuotojų skaičius abiejose savivaldybėse vienodas – čia įrengta po dvi darbo vietas.

11 lentelė. „Vieno langelio“ metodo įgyvendinimas Akmenės ir Mažeikių rajonų savivaldybėse

	Akmenės rajono savivaldybė	Mažeikių rajono savivaldybė
„Vieno langelio“ įsteigimo metai	2011	2007
Teisės aktai	Akmenės rajono savivaldybės tarybos 2009-04-15 sprendimas Nr. T1-101 (Akmenės rajono taryba, 2009)	N/D
Vieta ir prieinamumas	Miesto centras, administracijos pastatas, patogus privažiavimas, didelė automobilių stovėjimo aikštelė, įėjimas pritaikytas neįgaliesiems	Miesto centras, administracijos pastatas, patogus privažiavimas, didelė automobilių stovėjimo aikštelė, įėjimas pritaikytas neįgaliesiems
Įėjimas į savivaldybės administracijos patalpas	Atviras	Atviras
Darbo laikas	Pirmadienį, antradienį trečiadienį, ketvirtadienį 8–17.30 val. (be pietų pertraukos); penktadienį 8–15.45 val. (pietų pertrauka 12–12.45 val.) ¹⁰	Pirmadienį, antradienį trečiadienį, ketvirtadienį 7.30–17.30 val.; penktadienį 7.30–16.15 val. Dirbama be pietų pertraukos. ¹¹
Darbo vietų skaičius	2	2

E. valdymo kokybė. 2016 m. pirmą kartą buvo atliktas ir pristatytas nacionalinis vertinimas „Lietuvos savivaldybių e. valdymas 2015“ (BISAC, 2016), analizuojantis, kaip šalies savivaldybėse veikia informacijos pateikimo ir elektroninių įrankių sistemos, skatinančios naudojimąsi viešojo sektoriaus e. paslaugomis bei gyventojų įsitraukimą į sprendimų priėmimo procesus. Kaip teigiama vertinimo ataskaitoje (BISAC, 2016), savivaldybių e. valdymo kokybės vertinimas buvo atliekamas, analizuojant savivaldybių interneto svetainių pritaikymą vartotojams. Pagrindinės vertinimo sritys: informavimas apie asmens duomenų apsaugą, tinklalapio praktiškumas, pateikiamo turinio aktualumas, teikiamų elektroninių paslaugų kokybė ir elektroninės demokratijos galimybės.

Pristatydami vertinimo principus, „Lietuvos savivaldybių e. valdymas 2015“ rengėjai akcentavo, kad daugiausia dėmesio buvo skiriama kiekybiniais rodikliais: gyventojų, kurie lankosi viešųjų

¹⁰ Duomenys iš Akmenės rajono savivaldybės svetainės. Prieiga per internetą <http://www.akmene.lt/go.php/Asmenu-aptarnavimo-tvarka436105237379>

¹¹ Duomenys iš Mažeikių rajono savivaldybės svetainės. Prieiga per internetą <http://www.mazeikiai.lt/paslaugos/prašymai/>

institucijų interneto svetainėse, skaičiaus padidėjimas, svetainėse pateiktų interaktyvių elektroninių viešųjų paslaugų skaičius; kokia dalis elektroninių paslaugų vartotojų teigiamai vertina šias paslaugas (BISAC, 2016).

Savivaldybių svetainių e. valdymo vertinimas vyko pagal 5 kategorijas: „Saugumas ir privatumas“, „Praktiškumas“, „Turinys“, „Paslaugos“, „Pilietis ir atgalinis ryšys“. Akmenės ir Mažeikių savivaldybių e. valdymas pelnė tokį įvertinimą (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Savivaldybių elektroninio valdymo kokybės vertinimas (pagal BISAC, 2016)

Vertinimo kategorijos	Akmenės r. sav.		Mažeikių r. sav.	
	Vieta	Balų skaičius iš galimų	Vieta	Balų skaičius iš galimų
Kategorijos „Saugumas ir privatumas“ vertinimo rezultatai	8–41	5,63 iš 20	2–6	7,5 iš 20
Kategorijos „Praktiškumas“ vertinimo rezultatai	2–6	12,94 iš 20	55–60	9,41 iš 20
Kategorijos „Turinys“ vertinimo rezultatai	3–6	12,28 iš 20	37–45	10,18 iš 20
Kategorijos „Paslaugos“ vertinimo rezultatai	6–12	11,92 iš 20	29–40	10,00 iš 20
Kategorijos „Pilietis ir atgalinis ryšys“ vertinimo rezultatai	6–8	8,70 iš 20	42–54	3,48 iš 20
Bendras savivaldybės elektroninio valdymo kokybės vertinimas	3	51,47 iš 100	45	40,57 iš 100

12 lentelės duomenys rodo, kad, BISAC (2016) vertinimu, Akmenės rajono savivaldybės elektroninio valdymo kokybės rezultatai gerokai lenkia Mažeikių rajono savivaldybės. Net keturiose pozicijose iš penkių Akmenės rajono savivaldybė patenka į pirmąjį dešimtuką, o bendra akmeniškųjų e. valdymo sistemos vieta – trečia tarp 60 savivaldybių. Šios savivaldybės surinktų balų kiekis lenkia tiek nacionalinį e. valdymo vidurkį, kuris yra 43,30, tiek didžiųjų miestų savivaldybių e. valdymo vidurkį – 47,15 (BISAC, 2016, p. 5). Mažeikių rajono savivaldybė tik pagal vieną kriterijų – „Saugumas ir privatumas“ – patenka į pirmą dešimtuką, savivaldybės e. valdymo sistemos surinktų balų skaičius yra mažesnis už nacionalinį e. valdymo įvertinimo vidurkį.

Paslaugų kokybės matavimas, vertinimas ir sklaida. Kaip teigia kokybiniam tyrimui kalbinti savivaldybių ekspertai, paslaugų vartotojų nuomonių apklausos abiejose savivaldybėse rengiamos ne rečiau kaip kartą per metus, Akmenės rajono savivaldybėje tokios apklausos – dažnesnės, jos rengiamos kartą per pusmetį, taikomi ir kiti vartotojų pasitenkinimo tyrimų būdai.

2014–2016 m. lapkričio–gruodžio mėn. Mažeikių rajono savivaldybėje buvo surengtos trys anoniminės apklausos dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir aptarnavimo kokybės vertinimo. Apklausų

anketos buvo skelbiamos savivaldybės interneto svetainėje www.mazeikiai.lt, tačiau 2017 m. pradžioje dėl techninių nesklaidumų svetainės archyve duomenų neliko.¹²

Analizuojant vartotojų apklausų duomenis (žr. 5 priedą), pastebėta, kad apklausos anketos neišsamios (pateikiami 7–8 klausimai), o paslaugų vartotojai neaktyviai dalyvavo savivaldybės rengiamose apklausose. 2014 m. į klausimus atsakė 19 respondentų, 2015 m. – 26, 2016 m. – 21. Daugiau nei pusė apklaustų paslaugų vartotojų teigiamai įvertino savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybę pagal 5 veiksnius („vieno langelio“ darbo laikas, paslaugos suteikimo trukmė, specialistų profesionalumas, elgesys su vartotoju, informacijos pateikimas) o taip pat – bendras „vieno langelio“ darbo vertinimas. Pastebėtina ir tai, kad 2016 m. daugiau nei pusė respondentų (57 proc.) neigiamai atsakė į klausimus, ar juos tenkina paslaugos suteikimo terminai bei informacija apie veiksmus, kurių savivaldybė ėmėsi, spręsdama jų klausimus (žr. 5 priedą).

Paslaugų vartotojams pateiktų anketų klausimų formuluotė bei duomenų analizė verčia suabejoti tyrėjų kompetencija: visuose 2014–2016 m. tyrimuose 3 klausimas suformuluotas: „Ar ilgai Jums tenka laukti priėmimo?“, o respondento atsakymas „Ne“ priskiriamas prie negatyvaus paslaugos kriterijaus vertinimo, 2014–2015 m. apklausų duomenų apibendrinimas rodo, kad 8 klausimui „Kaip Jūs vertinate „vieno langelio“ principą, taikomą aptarnaujant asmenis Savivaldybės administracijoje?“ buvo pateiktos tik trys atsakymų reikšmės „Gerai“, „Patenkinamai“ ir „Neturiu nuomonės“ (žr. 5 priedą).

Galima daryti prielaidą, kad Mažeikių rajono savivaldybės administracija teikiamų paslaugų kokybės tyrimams neskiria pakankamai dėmesio, o jų vartotojai nėra suinteresuoti išreikšti savo nuomonę.

Akmenės rajono savivaldybėje paslaugų vartotojų nuomonių apklausos, kaip teigė ekspertai (žr. 8 ir 10 priedus), rengiamos dažniau nei kartą per metus, jų rezultatai skelbiami viešai, informacija patalpinama savivaldybės svetainėje. Akmenės rajono savivaldybės svetainėje <http://www.akmene.lt> pavyko rasti trijų tyrimų rezultatų pristatymą: 2013 m. ir 2015 m. rengtų apklausų¹³ bei „Slapto kliento“ tyrimo ataskaitą (Akmenės rajono savivaldybė, 2017).

Analizuojant apklausas bei jų rezultatus, pastebėta, kad anketos išsamesnės nei Mažeikių savivaldybės, tačiau paslaugų vartotojų aktyvumas taip pat mažas: 2013 m. apklausoje respondentams buvo pateikta 13 klausimų apie paslaugų kokybę, atsakė 14 asmenų; 2015 m. – 12 klausimų, 45 respondentai. 2017 m. „slaptas klientas“ ištyrė 23 objektus, tarp kurių buvo ir administracines paslaugas teikiantys padaliniai. Tyrimo kategorijos: skambutis ir vizitas; buvo tirta kontakto su „slaptu klientu“ pradžia ir pabaiga, profesiniai ir bendravimo įgūdžiai; vizito metu vertinta darbuotojo išvaizda. Palankus visų kriterijų įvertinimas svyruoja tarp 72 ir 100 proc. Rekomendacijose siūloma „toliau atlikti

¹² Šią informaciją darbo autoriui pateikė Mažeikių rajono savivaldybės Bendrasis skyrius ir pristatė skaitmeninį apklausų analizės variantą.

¹³ Apklausų rezultatai skelbiami savivaldybės svetainėje: <http://www.akmene.lt/go.php/Apklaus%C5%B3%20rezultatai88>

klientų aptarnavimo kokybės tyrimus, sekti kokybės rodiklius ir į juos reaguoti“ (Akmenės rajono savivaldybė, 2017, p. 24).

Taigi galima teigti, kad abiejose savivaldybėse atliekami vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimai, tačiau jie nėra išsamūs, o vartotojų, siekiančių išreikšti savo nuomonę, aktyvumas itin mažas.

Apklausų rezultatų sklaida nėra užtikrinama Mažeikių rajono savivaldybėje. Akmenės rajono savivaldybė renkasi įvairesnius vartotojų nuomonės tyrimo metodus.

Dokumentų analizės apibendrinimas. Apibendrinant šiame poskyryje analizuotus duomenis, galima teigti:

Akmenės rajono savivaldybės administracijos paslaugų vartotojai aptarnaujami „vieno langelio“ padalinyje, mero ir administracijos direktoriaus priimamuosiuose, seniūnijose; Mažeikių savivaldybės administracijoje – Bendrajame skyriuje pagal „vieno langelio“ principą ir 6 administracijos skyriuose, seniūnijose.

Šiuo metu Akmenės rajono savivaldybės administracija teikia 220 įvairių administracinių paslaugų (175 teikiamos ir e. kanalais), Mažeikių rajono savivaldybės administracijos teikia 260 paslaugų (211 – ir e. kanalais).

Mažeikių rajono savivaldybėje „vieno langelio“ metodas pradėtas taikyti ketveriais metais anksčiau nei Akmenės; jis įsteigtas, naudojant savivaldybės biudžeto lėšas, o Akmenės rajone – įgyvendinant ES struktūrinių fondų finansuojamą projektą.

Abiejų savivaldybių „vieno langelio“ skyriai buvo įrengti rajono centruose, savivaldybių administracijų pastatuose, paslaugų vartotojams buvo pritaikyta aplinka (privažiavimai, automobilių stovėjimo aikštelės, įėjimai pritaikyti neįgaliesiems).

Mažeikių rajono savivaldybės „vieno langelio“ specialistų paslaugų poreikis ir jų teikimo intensyvumas – daugiau nei du kartus didesnis nei Akmenės rajono, galima spėti, kad dėl šios priežasties Mažeikiuose „vienas langelis“ dirba 3,5 val. per savaitę ilgiau nei Akmenės savivaldybėje.

Nacionaliniu vertinimu, Akmenės rajono savivaldybės elektroninio valdymo kokybės rezultatai gerokai lenkia Mažeikių rajono savivaldybės, Akmenės savivaldybės e. valdymo kokybė – trečioje vietoje tarp šalies savivaldybių, o Mažeikių – 45-oje.

Abiejų savivaldybių administracijos kasmet atlieka vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimus, tačiau jie nėra išsamūs, o vartotojų, siekiančių išreikšti savo nuomonę, aktyvumas itin mažas. Akmenės rajono savivaldybė renkasi įvairesnius vartotojų nuomonės tyrimo metodus.

4.2. Paslaugų kokybės valdymo veiksniai ir priemonės (kokybinis tyrimas)

Šiame poskyryje pateikiami Akmenės ir Mažeikių savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės valdymo veiksnių ir priemonių kokybinio tyrimo (ekspertų interviu) duomenys, jų interpretacija ir palyginimas.

Kokybiniam tyrimui buvo numatyti ir pakviesti dalyvauti 6 ekspertai – po 3 iš kiekvienos savivaldybės. Tyrimo eigoje vienas iš ekspertų pasitraukė, tad tyrime dalyvavo 5 ekspertai: du iš Akmenės rajono savivaldybės ir trys – iš Mažeikių. Ekspertų atrankos bei jų įvardijimo principai apibūdinti 3-iame šio darbo skyriuje.

Ekspertų socialinė demografinė charakteristika pateikiama 13 lentelėje, daugiau duomenų apie ekspertus – 7 priede.

13 lentelė. Kokybinio tyrimo dalyvių demografinė charakteristika

Lytis	Moterys – 40 proc. (N = 2); vyrai – 60 proc. (N = 3).
Pasiskirstymas pagal darbinį statusą	Savivaldybės vadovai (N = 2); savivaldybės administracijos skyrių vadovai (N = 3).
Amžiaus vidurkis	55 metai
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis išsilavinimas, magistro laipsnis – 100 proc. (N = 5).
Darbo savivaldybėje patirtis (vidurkis)	14 metų

Interviu klausimynas buvo suskirstytas į 5 dalis (6 priedas). Ekspertų atsakymai (8–12 priedai) analizuojami eilės tvarka, pateikiant juos pagal atskiras klausimyno dalis.

Paslaugų kokybės veiksniai ir jų įgyvendinimas. Pirmosios dalies klausimais siekta išsiaiškinti, kokius tris vartotojų pasitenkinimą paslaugų kokybe lemiančius veiksnius jie laiko svarbiausiais (1 klausimas) ir kokiomis priemonėmis užtikrina jų įgyvendinimą bei valdymą (2 klausimas).

Pirmuoju klausimu ekspertams buvo pasiūlyta pasirinkti iš šių veiksnių: *patogi vieta ir tvarkinga aplinka; patogus darbo laikas; paslaugos suteikimo greitis (paslaugos vertinimo kriterijus – patogumas ir lankstumas); darbuotojų profesionalumas; mandagus ir draugiškas personalo požiūris į klientą (paslaugos vertinimo kriterijai: darbuotojų profesionalumas ir įgūdžiai; požiūris ir elgsena)* – ir (arba) pateikti savo veiksnių variantus.

Antruoju klausimu paprašyta įvardyti priemones, kurios padeda sustiprinti jų minėtus veiksnius, siekiant paslaugų kokybės.

Analizuojant ekspertų atsakymus į šiuos klausimus, buvo išskirtos dvi kategorijos „Vartotojų pasitenkinimą skatinantys veiksniai“ ir „Vartotojų pasitenkinimą skatinančių veiksnių įgyvendinimo priemonės“ bei 5 subkategorijos (veiksniai) ir 8 subkategorijos (priemonės) (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Vartotojų pasitenkinimą skatinantys veiksniai ir jų įgyvendinimo priemonės

Kategorijos	Subkategorijos	Ekspertai, patvirtinantys teiginį
Svarbiausi vartotojų pasitenkinimą skatinantys veiksniai	Mandagus ir draugiškas personalo požiūris į klientą Darbuotojų profesionalumas Paslaugos suteikimo greitis Patogus darbo laikas Darbuotojų išvaizda	A1; A2; M1; M2, M3 A1; A2; M1; M2; M3 A1; A2; M2; M3 M1 A2
Vartotojų pasitenkinimą skatinančių veiksmų įgyvendinimo priemonės	Darbuotojų kvalifikaciniai mokymai Asmenų aptarnavimo standartų įdiegimas Paslaugų ir e. paslaugų prieigų tinklo plėtra Paslaugų teikimas „vieno langelio“ principu Periodiška paslaugų valdymo analizė Dokumentų valdymo informacinė sistema Tinkamas paslaugų aprašymas interneto svetainėje Uniformos „vieno langelio“ darbuotojams	A2, M1, M2, M3 A2 A1 M2 M1 M1 M3 A2

Formuluojant klausimą, ekspertų nebuvo paprašyta veiksmus sureitinguoti, tačiau interviu atsakymai liudija, kad kiekvienas ekspertas juos pateikė, pradėdamas nuo reikšmingiausio – „*Tinkamiausia juos (veiksmus – aut. past.) būtų išdėstyti pagal prioritetą*“ (A1).

Analizuojant ekspertų atsakymus į pirmosios interviu dalies klausimus, pastebėta, kad tarp svarbiausių veiksmų, lemiančių vartotojų pasitenkinimą savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybe, visi ekspertai įvardijo darbuotojų profesionalumą; mandagų bei draugišką požiūrį į klientą.

„*Labai svarbus požiūris į klientą, t. y. mandagus, geranoriškas, kad klientas jaustųsi atėjęs pas valstybės tarnautoją, kuris pasiruošęs jam padėti, o ne taip, kad jis lyg trukdytų atlikti kažkokias funkcijas ar darbą atlikti. Antras dalykas, labai svarbu greitis. <...> Aišku, labai svarbu ir profesionalumas*“ (ekspertas A1); „*Malonus bendravimas su klientais, darbuotojų profesionalumas, paslaugos suteikimo greitis, darbuotojų išvaizda*“ (ekspertas A2); „*Patogus darbo laikas; darbuotojų profesionalumas; mandagus ir draugiškas personalo požiūris į klientą*“ (ekspertas M1); „*Vertinčiau taip: pirmiausia – paslaugos suteikimo greitis; antra – darbuotojų profesionalumas; trečia – mandagus ir draugiškas personalo požiūris į klientą*“ (ekspertas M2); „*Mano nuomone, svarbiausi: paslaugos suteikimo greitis, darbuotojų profesionalumas; mandagus ir draugiškas personalo požiūris į klientą*“ (ekspertas M3).

Antras pagal svarbą veiksnys, ekspertų nuomone, paslaugos suteikimo greitis. Jį įvardijo 4 ekspertai: A1; A2; M2; M3. Dar buvo pasirinktas patogus darbo laikas (M1) ir darbuotojų išvaizda (A2).

Lyginant dviejų savivaldybių specialistų nuomonę, pastebėtina, kad Akmenės savivaldybės administracijos atstovai pirmiausia akcentavo su darbuotojų profesionalumu, įgūdžiais bei požiūriu į vartotoją susijusius veiksmus, Mažeikių savivaldybės – su paslaugos patogumu ir lankstumu: „*patogus darbo laikas*“ (M1), „*paslaugos suteikimo greitis*“ (M2; M3). Visi ekspertai iš Mažeikių savivaldybės profesionalumą įvardijo antruoju veiksmu; trečiuoju – mandagų ir draugišką personalo elgesį.

Antroji 14 lentelėje išskirta kategorija „Vartotojų pasitenkinimą skatinančių veiksmų įgyvendinimo priemonės“ rodo, kad svarbiausia priemone ekspertai laiko darbuotojų kvalifikacinius mokymus, ją įvardijo 4 ekspertai (A2, M1, M2, M3). Kitos priemonės: asmenų aptarnavimo standartų įdiegimas (A2); paslaugų ir e. paslaugų prieigų tinklo plėtra (A1); paslaugų teikimas „vieno langelio“ principu (M2); periodiška paslaugų valdymo analizė (M1); dokumentų valdymo informacinė sistema (M1); tinkamas paslaugų aprašymas interneto svetainėje (M3); uniformos „vieno langelio“ darbuotojams (A2).

Apibendrinant galima teigti, kad svarbiausiais paslaugų kokybės veiksniais, skatinančiais vartotojų pasitenkinimą, ekspertai laiko veiksmus, susijusius su šiais bendraisiais paslaugų kokybės kriterijais: darbuotojų profesionalumu ir įgūdžiais; požiūriu ir elgsena; paslaugos teikimo patogumu ir lankstumu; patikimumu ir pasitikėjimu. Svarbiausia vartotojų pasitenkinimą skatinančių veiksmų įgyvendinimo priemone ekspertai laiko administracijos darbuotojų kvalifikacinius mokymus.

Paslaugų kokybės vadyba. Antrosios dalies klausimais (3–5) siekta daugiau išsiaiškinti apie paslaugų kokybės vadybą, taikomą savivaldybių administracijose. Ekspertų klausta, kokius paslaugų kokybės vadybos modelius taiko savivaldybių administracijos (3 klausimas); dėl kokių priežasčių pasirinko konkretų modelį (4 klausimas); ar planuojama ateityje taikyti kitus modelius (5 klausimas).

Abiejų savivaldybių ekspertai atsakė, kad kol kas taiko vienintelį paslaugų kokybės vadybos modelį – „vieno langelio“ principą, o artimoje ateityje nenumato taikyti papildomų modelių. Kadangi trečioji tyrimui parengto klausimyno dalis yra susijusi su „vieno langelio“ principo poveikiu paslaugų kokybei, analizuojant antrosios dalies atsakymus, tikslinga buvo tik išsiaiškinti priežastis, kodėl abiejų rajonų savivaldybių administracijos neketina taikyti kitų paslaugų kokybės vadybos modelių.

Ekspertas A1 teigia: „*Daug galvojome, ar reikia siekti kažkokių standartų, kokybės modelio, bet aš visada klausiau: o kas iš to? Vien tam, kad pasigirtume? Galime turėti kokybės modelį, turėti ISO sertifikatą – vien tam, kad jį gautume. O aptarnavimas išliks tame pačiame lygmenyje. Manau, kad ne „popieriaus“ turėjimas, standartų turėjimas, o tiesiog bendražmogiškieji dalykai, žmogiškasis faktorius yra svarbiausia“*. M1 teigimu, kitų kokybės vadybos modelių diegimui reikia papildomų išteklių, kurių savivaldybės administracija šiandien stokoja: „*Kitų kokybės vadybos modelių Savivaldybėje diegti artimiausiu laiku neplanuojame. Tai susiję ir su turimais ištekliais (darbuotojų, finansinių lėšų)“*. Abu ekspertai teigia, kad tikslingiau yra tobulinti paslaugų teikimo sistemą, kuria savivaldybės naudojasi: „*Manau, kad šiandien dažniausiai besikartojančios paslaugos turi būti sustandartizuotos, o atskiros problemos turi būti sprendžiamos <...>“* (A1); „*Manome, kad kol kas ir „vieno langelio“ modelis tinka, be to, yra minčių, kaip jį toliau tobulinti“* (M1).

Apibendrinant galima teigti, kad abiejose savivaldybėse įgyvendintas toks pat paslaugų kokybės vadybos modelis – „vienas langelis“; kitų modelių artimiausiu metu nenumatoma taikyti.

„Vieno langelio“ metodo taikymas. Trečiosios dalies klausimais siekta išsiaiškinti „vieno langelio“ metodo poveikį, efektyvinant administracinių paslaugų teikimą ir gerinant jų kokybę.

6 klausimu ekspertų prašyta atsakyti, kaip pasiteisino organizacijos lūkesčiai, pradėjus dirbti šiuo principu, 7 klausimu siekta išsiaiškinti, ką, ekspertų nuomone, šioje srityje dar reikėtų tobulinti.

Siekiant susisteminti ekspertų atsakymus, buvo išskirtos dvi kategorijos: „Vieno langelio“ efektyvumo rezultatai“ ir „Vieno langelio“ efektyvumo tobulinimo priemonės“. Interviu turinys pirmajai kategorijai leido priskirti 5 subkategorijas, antrajai – keturias (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. „Vieno langelio“ metodo efektyvumo kriterijai

Kategorijos	Subkategorijos	Ekspertų teiginiai
„Vieno langelio“ efektyvumo rezultatai	Vartotojų išteklių taupymas, administracinės naštos mažinimas	A1: „Žmogus, pateikęs prašymą, atsakymą nori gauti iš karto, ar bent jau sužinoti, ar yra įmanomas sprendimo būdas“. A2: „Gyventojams patogiu pateikti prašymus ir gauti informaciją – jie pateikia dokumentus ir gauna informaciją vienoje vietoje“. M2: „Šis metodas padeda klientui sutaupyti laiko, sprendžiant iškilusius klausimus“. M1: „Mažėja gyventojų nusiskundimų dėl per didelės administracinės naštos“.
	Specialistų darbo koordinavimas	M1: „Administracijos specialistai turi galimybę sutaupyti laiko kitiems svarbiems darbams, kurių tikrai pakanka“.
	Paslaugų teikimo kontrolė	A2: „Sėkmingai vykdoma atsakymų į raštus kontrolė, visi dokumentai registruojami vienoje vietoje. <...> „nebevaikšto“ dokumentai po kabinetus – dirbama sistemoje, teikiant ir darbo pavedimus, ir informaciją apie įvykdymą, galima nustatyti, kokioje jis būsenoje, kas vykdo dokumentą, rengia atsakymą ir pan.
	Įstaigos įvaizdžio kūrimas ir palaikymas	A1: „Tiek „vieno langelio“ darbuotojams, tiek administratorėms (administracijos direktorės ir mero) keliami aukščiausi reikalavimai. <...> Klientai pagal šiuos darbuotojus spręš apie mūsų įstaigos geranoriškumą, kompetenciją.“
	Korupcijos prevencija	M2: „Kitas šio metodo taikymo tikslas – kova su korupcija“.
„Vieno langelio“ efektyvumo tobulinimo priemonės	Duomenų bazių prieinamumas	M3: „Šalies lygmeniu turi būti suteikiama daugiau teisių prieiti prie įvairių duomenų bazių.“
	Intensyvesnis paslaugų teikimas elektroniniu būdu	M2: „Paslaugų teikimo efektyvumą bei kokybę, manau, užtikrintų didesnis paslaugų teikimas elektroniniu būdu“. M1: „Kita problema ta, kad klientai galėtų gauti paslaugą, pasinaudodami elektronine erdve, bet daugelis jų labiau linkę atvykti į savivaldybę <...>“.
	Visiškas paslaugų centralizavimas	A1: „Tuo atveju, jei nebūtų galimybės laisvai patekti į administracijos patalpas, asmuo eitų į „vieną langelį“ ir jį konsultuotų specialistas“.
	Darbuotojų kompetencijų tobulinimas	A1: „Šitie žmonės turi būti nuolat tobulinami, mokomi, turi mokėti valdyti konfliktus, turi išmanyti protokolą <...> reikia mokėti elgtis, susidarius ekstremalioms aplinkybėms.“

Analizuojant ekspertų atsakymus, pastebėtina, kad įvardijami įvairūs paslaugos teikimo efektyvumo aspektai. Svarbiausias, dėl kurio ir taikomas „vienas langelis“, – paslaugų vartotojų išteklių taupymas, administracinės naštos mažinimas. Jį išskyrė 4 ekspertai – po du iš kiekvienos savivaldybės, kalbėdami, kad gyventojai palankiai vertina galimybę taupyti savo laiką, pastangas ir lėšas, savivaldybių administracijoms teikiant paslaugą „vieno langelio“ principu.

Ekspertai įvardija ir kitus „vieno langelio“ efektyvumo aspektus: pagerėjusį specialistų darbo koordinavimą (M1); efektyvesnę paslaugų teikimo kontrolę (A2); įstaigos įvaizdžio tobulinimą (A1); korupcijos prevenciją (M2).

Pagal antrąją kategoriją „Vieno langelio“ efektyvumo tobulinimo priemonės“ buvo išskirtos keturios subkategorijos: „Duomenų bazių prieinamumas“; „Visiškas paslaugų centralizavimas“; „Darbuotojų kompetencijų tobulinimas“; „Paslaugų teikimas e. būdu“.

Apie tai, kad paslaugų vartotojų administracinės naštos mažinimui vis dar trukdo nepakankamas duomenų bazių prieinamumas, kalbėjo ekspertas M3: *„Reikia nepamiršti, kad „vieno langelio“ principas įtvirtina dvipusį reikalavimą. <...> antra, prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėja ir informaciją iš savo administracijos padalinių, pavaldžių subjektų, prireikus – ir iš kitų viešojo administravimo subjektų gauna pats prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėjantis ir administracinį sprendimą priimančias viešojo administravimo subjektas <...> Kad įvairių priedų poreikį sumažintume iki nulio, labiau reikia spręsti antrojo reikalavimo problemas. Vien Savivaldybės noro čia nepakanka. Šalies lygmeniu turi būti suteikiama daugiau teisių prieiti prie duomenų bazių.“*

Ekspertas M2 akcentavo paslaugų efektyvumo problemą: *„Paslaugų teikimo efektyvumą bei kokybę, manau, užtikrintų didesnis paslaugų teikimas elektroniniu būdu“*. Ekspertas A1 įsitikinęs, kad būtina centralizuoti paslaugų teikimą ir apriboti klientų galimybę laisvai judėti po administracijos pastatą: *„Jeigu taikomas vieno langelio principas, tai turi apimti visą sistemą, t. y. administraciniame pastate neturi likti galimybės pašaliniam asmeniui įeiti pas administracijos darbuotojus. <...> Tuo atveju, jei nebūtų galimybės laisvai patekti į administracijos patalpas, asmuo eitų į „vieną langelį“ ir jį konsultuotų specialistas. <...> turėtų būti įrengtas pasitarimų kambarys, į kurį būtų galima pasikviesti statybos specialistą, merą ar pan. <...> „viename langelyje“ dirbantis specialistas turėtų būti labai plačios kompetencijos, jis suvoktų ir suprastų, kur ir kokios pagalbos reikia“*.

Eksperto M1 išsakytą nuomonę galima priskirti abiem subkategorijoms – ir dėl e. paslaugų, ir dėl veiklos centralizavimo: *„Kita problema ta, kad klientai galėtų gauti paslaugą, pasinaudodami elektronine erdve, bet daugelis jų labiau linkę atvykti į savivaldybės administraciją ar jos padalinius ir tiesiogiai bendrauti su darbuotojais ar vadovais“*.

Ketvirta subkategorija suformuota pagal eksperto A1 interviu teiginius: *„Tiek „vieno langelio“ darbuotojams, tiek administratorėms (administracijos direktorės ir mero) keliami aukščiausi reikalavimai. Kodėl tai yra labai svarbu? Pagal jų bendravimą, pagal jų kompetenciją, pagal jų (čia jau*

galiau diskriminuojančiai atsakyti) išvaizdą žmonės sprendžia apie visą įstaigą. Kalbėdamas apie išvaizdą, galvoje turiu tvarkingumą, pasitempimą, aprangą. Tai yra įstaigos vizitinė kortelė. <...> Šitie žmonės turi būti nuolat tobulinami, mokomi, turi mokėti valdyti konfliktus, turi išmanyti protokolą <...> Galiausiai, reikia mokėti elgtis, susidarius ekstremalioms aplinkybėms“.

Lyginant dviejų rajonų savivaldybių ekspertų teiginius, pastebėta, kad Akmenės rajono savivaldybės ekspertai tiek „vieno langelio“ efektyvumo rezultatus, tiek tobulintinus veiksnius linkę analizuoti, siejant su darbo organizavimo pokyčiais; Mažeikių rajono savivaldybės ekspertai labiau linkę akcentuoti problemas, būdingas šalies viešojo valdymo institucijoms, administravimo sistemoms.

Apibendrinant galima teigti, kad paslaugų teikimas „vieno langelio“ principu savivaldybių administracijoms padeda taupyti vartotojų išteklius ir sumažinti jų administracinę naštą; efektyvina specialistų darbo koordinavimą bei paslaugų teikimo kontrolę; prisideda prie įstaigos įvaizdžio tobulinimo; mažina korupcijos galimybes. Prie įgyvendintinų „vieno langelio“ priemonių ekspertai priskiria: šalies duomenų bazių prieinamumo gerinimą; intensyvesnę paslaugų teikimą elektroniniu būdu; paslaugų centralizavimą „vienaime langelyje“; darbuotojų kompetencijų tobulinimą.

Elektroninių paslaugų teikimas. Ekspertų interviu ketvirtosios dalies klausimai buvo skirti sužinoti, kokiais būdais savivaldybės administracija užtikrina kokybiškų elektroninių paslaugų teikimą ir skatina vartotojus jomis naudotis (8 klausimas), o taip pat, kas, jų nuomone, trukdo gyventojams intensyviau naudotis e. paslaugomis (9 klausimas).

16 lentelė. Elektroninių paslaugų kokybės užtikrinimas ir skatinimas jomis naudotis

Kategorija	Subkategorijos	Ekspertų teiginiai
Elektroninių paslaugų kokybės užtikrinimo aspektai	Teikiamų paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę	A1: „Paslaugas kelti į elektroninę erdvę pradėjome labai seniai <...> 2010–2011 metais ne kartą lankėsi kitų savivaldybių atstovai mokytis iš mūsų“. M1: „Paslaugos į elektroninę erdvę keliamos nuolat“. M3: „Iki 2016 m. perkelta apie 2/3 paslaugų“.
	Informavimas apie teikiamas e. paslaugas	M1: „Savivaldybės interneto puslapyje, rajono spaudoje gyventojai informuojami, kokios yra galimybės gauti reikiamus dokumentus, paslaugas elektroniniu būdu“. A1: „Žmogui įteikiamas lankstinukas su išsamia informacija, kaip tai atlikti per e. paslaugų portalą“. A2: „Teikiant informaciją visais įmanomais būdais ir raginant jomis naudotis“.
	Interneto prieigų įrengimas, ir gyventojų konsultavimas	A2: „Gyventojams įrengta prieiga prie interneto, vos jiems patekus į savivaldybės pastatą“.
	Interaktyvi savivaldybės svetainė, naudojimas socialiniais tinklais	A1: „Pats asmeniškai kasdien atsakinėju, kiek leidžia mano kompetencija, per Facebook‘ą į žmonių paklausimus, nors tai ir nėra apskaitoma dokumentų valdymo sistemoje <...>
	IT įrangos atnaujinimas	A2: „Atnaujinama kompiuterinė įranga savivaldybėje“.

Analizuojant ekspertų atsakymus į 8 klausimą, išskirta kategorija „Elektroninių paslaugų kokybės užtikrinimo aspektai“ ir penkios subkategorijos (žr. 16 lentelę).

Kaip matyti 16 lentelėje, abiejų savivaldybių ekspertai elektroninių paslaugų kokybę bei naudojimąsi jomis sieja su svarbiausiais veiksniais: teikiamų paslaugų perkėlimu į elektroninę erdvę bei gyventojų informavimu apie savivaldybės administracijos teikiamas e. paslaugas (Ekspertas A2: *„Teikiant informaciją visais įmanomais būdais ir raginant jomis naudotis: spaudoje, interneto svetainėje, bibliotekose, pasinaudojant išorine reklama (ekranas miesto aikštėje) ir kt., organizuojami seminarai bibliotekų darbuotojams, gyventojų apklausos, siekiant išgirsti jų nuomonę ir kt.“*) Be jų, išskiriamos ir kitos kokybę užtikrinančios bei naudojimąsi e. paslaugomis skatinančios priemonės: interneto prieigų įrengimas „vieno langelio“ skyriuje ir padaliniuose bei gyventojų konsultavimas, kaip naudotis e. paslaugomis; interaktyvi savivaldybės svetainė, naudojimas socialiniais tinklais (A1: *„Mes dalyvavome įvairiuose projektuose (e. valdžios vartai, e. demokratija). Tačiau mūsų žmonės labiau mėgsta socialinius tinklus ir nesinaudoja jiems suteikiamomis elektroninėmis valdžios galimybėmis.<...> Tarpininkauju, persiūsdamas asmeniškai gautus prašymus atsakingam skyriui. Naudoju rubriką „Rašau merui“. Tarp kitko, neseniai gavau laišką iš Mažeikių rajono tarybos narės, operatyviai atsakiau. Ji atsakė: „Atsiprašau, tiesiog tikrinau, ar veikia ta jūsų priemonė, tai per tarybos posėdį pagyriau jūsų savivaldybę, kad yra tokia paslauga ir ji veikia“. Darbuotojams yra duotas nurodymas – į klausimus, pateiktus per šį „banerį“, atsakyti per 3 dienas. Tai rodo mūsų operatyvumą“*). Ekspertas A2 kompiuterinės įrangos savivaldybės administracijoje atnaujinimą įvardija kaip vieną e. paslaugų kokybės užtikrinimo veiksmų.

Atsakydami į klausimą, kas trukdo gyventojams naudotis savivaldybės administracijos teikiamomis e. paslaugomis, ekspertai įvardijo priežastis, kurios gali būti priskiriamos dviem kategorijoms. Pirmoji – priežastys, susijusios su individualiais paslaugų vartotojų gebėjimais ir nuostatomis, antroji – priežastys, kurias lemia e. paslaugų sistemos ypatumai.

Prie pirmosios kategorijos priežasčių galima priskirti ekspertų įvardytas paslaugų vartotojų nuostatas bei gebėjimus (arba jų stygių). Ekspertas A1 mano, kad e. paslaugų patrauklumą mažina: vartotojų *„nepasitikėjimas, kad jų raštas tikrai pasieks reikiamą adresatą“*; vyresnio amžiaus gyventojų siekis bendrauti: *„Vyresnio amžiaus žmonėms didžiausias trūkumas yra bendravimas. Tad galimybė pasikalbėti laukiant eilėje, taip praleisti laiką, galų gale apšnekėti merą, valdžią, yra geras bendravimo būdas. Todėl nėra jokio tikslo naudotis paslaugomis, neišeinant iš namų“*. Eksperto M1 nuomone, kliūtis, neleidžianti plačiau naudotis savivaldybės teikiamomis e. paslaugomis yra *„žinių stoka ir nenoras ar negalėjimas naudotis informacinėmis technologijomis“*. Ekspertas M3 vienu iš trukdžių laiko potencialių e. paslaugų vartotojų patirties stoką, naudojantis kompiuterinėmis technologijomis,

tačiau, jo nuomone, kita kliūtis – „nepatogus, specialių priemonių reikalaujantis ar kartais ilgai užtrunkantis prisijungimas prie e. paslaugų portalų“, o tai jau e. paslaugų sistemos problemų sritis.

Prie objektyvių e. paslaugų vartojimo trukdžių galima priskirti ir eksperto A2 įvardytą priežastį: „*Sudėtinga elektroninių paslaugų pateikimo sistema gyventojams ir verslo subjektams nepriimtina, jie mieliau renkasi kitą, ne elektroninį, prašymo pateikimo būdą. Reikėtų supaprastinti elektroninių paslaugų pateikimą, atsisakyti elektroninio parašo būtinybės, mažinti papildomai pateikti prašomų dokumentų kiekį*“.

Kalbėdamas apie veiksnius, kurie galėtų paskatinti žmones dažniau naudotis e. paslaugomis, ekspertas M1 įvardija kompiuterinio raštingumo plėtrą: „*Rajone šiuo klausimu rengiami įvairūs mokymai nevyriausybinių organizacijų, bendruomenių nariams, senjorai mokomi kompiuterinio raštingumo*“.

Apibendrinant galima teigti, kad savivaldybės administracijų teikiamų e. paslaugų kokybę užtikrina: paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę; nuolatinis vartotojų informavimas apie galimybę naudotis e. paslaugomis; interneto prieigų įrengimas savivaldybių „vieno langelio“ padaliniuose ir paslaugų vartotojų konsultavimas; interaktyvi ir vartotojų lankoma savivaldybės svetainė.

Kliūtytys, kurios neleidžia gyventojams naudotis savivaldybės administracijos teikiamomis e. paslaugomis, yra susijusios: a) su nepakankamais vartotojų IT gebėjimais ir asmeninėmis nuostatomis; b) su sudėtinga, nepatogia e. valdymo sistema.

Paslaugų kokybės vertinimas. Paskutiniu ekspertų interviu klausimų bloku siekta sužinoti, kaip savivaldybių administracijos įvertina teikiamų administracinių paslaugų kokybę. 10 klausimu ekspertų paprašyta įvardyti paslaugų kokybės vertinimo veiksnius ir trukdžius, 11 klausimu – pristatyti įsivertinimo būdus, 12 klausimas pateiktas, siekiant išsiaiškinti, kaip paslaugos teikėjai panaudoja kokybės tyrimų rezultatus.

Vertinimo būdai. Analizuojant ekspertų atsakymus į klausimą, kokiais būdais savivaldybių administracijos įsivertina teikiamų paslaugų kokybę, pastebėta, kad Akmenės rajono savivaldybės ekspertai naudoja įvairesnius kokybės tyrimo metodus, be to, paslaugų kokybės tyrimus jie atlieka savo iniciatyva, gerokai dažniau nei numato teisės aktai.

Ekspertas A1 teigia: „*Paslaugų kokybę įvertinama ne rečiau nei kartą per metus, net dažniau – tikrai*“, eksperto A2 teigimu, „*tyrimai paprastai atliekami kas ketvirtį, apklausiant gyventojus, darbuotojus*“.

Paslaugų kokybę savivaldybėje tiriama pagal įvairius sektorius – tai patvirtina ekspertas A1: „*Įvairios apklausos rengiamos pagal atskirus sektorius, pvz., gali būti vertinamas žemės ūkio skyriaus paslaugų teikimas, gali būti atliekamas švietimo paslaugų vertinimas*“.

Akmenės rajono savivaldybėje teikiamų paslaugų kokybės įvertinimui naudojami įvairūs metodai. Ekspertai A1 ir A2 mini vartotojų apklausas, slaptą pirkimą (A1: „*Esame, ko gero, vieninteliai Lietuvoje,*

nusipirkę „slapto agento“ paslaugą. Šis tyrimas labiau vertino bendravimo kultūrą, bendravimą, atsakinėjant į skambučius, aprangos protokolo paisymą ir kitus aspektus“), „kliento dėžutę“ (A1: „Turime „kliento dėžutę“, į kurią gali bet kas įmesti rašytinį laišką su pastabomis, pasiūlymais“).

Mažeikių rajono savivaldybės ekspertai įvardija vartotojų pasitenkinimo apklausas, kurios atliekamos kartą per metus (ekspertai M2 ir M3), tačiau nesulaukia paslaugų vartotojų aktyvumo (ekspertas M3), paslaugų kokybės vertinimas patikėtas Savivaldybės administracijos Centralizuotam vidaus audito skyriui ir Bendrajam skyriui, tad paslaugų kokybę įvertinama du kartus per metus (ekspertas M1).

Vertinimo motyvai ir trukdžiai. Analizuojant ir sisteminant ekspertų atsakymus į 10 klausimą, kas skatina ir kas trukdo įsivertinti paslaugų kokybę, buvo sudarytos dvi kategorijos „Paslaugų kokybės vertinimo motyvai“ ir „Paslaugų kokybės vertinimo trukdžiai“. Ekspertų atsakymai leido išskirti 7 subkategorijas (tris motyvų ir keturias trukdžių) – žr. 17 lentelę.

17 lentelė. Paslaugų kokybės įvertinimo motyvai ir trukdžiai

Kategorijos	Subkategorijos	Ekspertų teiginiai
Paslaugų kokybės vertinimo motyvai	Siekis tobulinti paslaugas, jų teikimą	A2: „Noras siekti geresnių rezultatų, aukštesnės gyventojų aptarnavimo kokybės“. M3: „Skatina mūsų savivaldybės gyventojai, paslaugų vartotojai“
	Paslaugų teikimo trūkumų nustatymas	A1: „Visoje grandinėje yra ieškoma spragų. Turi būti kontrolės mechanizmas“. A2: „Įvertinus gautus rezultatus, <...> pasiūlymai dėl paslaugų kokybės gerinimo teikiami vadovams, informuojami ir darbuotojai. <...> priimamas sprendimas, ką reikia keisti. M1: „Tai mums parodo, kokias kliūtis reikia šalinti, kas yra negerai“.
	Darbuotojų motyvavimas	A1: „Tai yra organizacijos savikontrolės mechanizmas“. M1: „Jei Savivaldybės administracijos darbas šioje srityje <...> yra vertinamas teigiamai, tai puiki motyvacija darbuotojams. Nuo to priklauso ir darbuotojo klasės nustatymas, ir atlyginimas“.
Paslaugų kokybės vertinimo trukdžiai	Tinkamos tyrimų metodikos stygius	M3: „Kokie nors vartotojų pasitenkinimo tyrimai, kai nėra tam parengtų tinkamų metodikų (jų mano, kaip pratiko akimis, tikrai nėra) – tai tik darbai, nepateisinantys tikslo.“
	Pasyvus vartotojų dalyvavimas tyrimuose	M3: „<...> tose apklausose dalyvauja apie 15–30 asmenų. Tokios respondentų apimtys jokiems statistiniams vertinimams netinka.“
	Kompetencijos stoka tinkamai atlikti išsamius tyrimus	M1: „Siekiant tinkamai ir įvairiapusiškai įsivertinti teikiamų paslaugų kokybę, reikalinga darbuotojų kompetencija, gebėjimas atlikti tokius tyrimus. O tokių specialistų pas mus nėra.“
	Lėšų stoka užsakyti tyrimus specialistams	M1: „Užsakyti tyrimus mokslo įstaigose ar tyrimų kompanijose savivaldybei trūksta lėšų. Tai būtų daroma nebent tokiu atveju, jei matytume, kad šioje veiklos srityje – itin daug problemų“.

17 lentelės duomenys atskleidžia, kad teikiamų paslaugų kokybės vertinimo motyvus abiejų savivaldybių ekspertai įvardija beveik vienodai, tai – paslaugų kokybės tobulinimo siekis; jų teikimo trūkumų nustatymas; darbuotojų motyvavimas. Pastebėtina ir tai, kad kokybės įsivertinimo trukdžius nusakė tik Mažeikių rajono savivaldybės ekspertai. Jie teigia, kad tinkamai įsivertinti teikiamų paslaugų kokybę trukdo: tinkamos tyrimų metodikos stygius; pasyvus vartotojų dalyvavimas tyrimuose; savivaldybės administracijos darbuotojų kompetencijos stoka atlikti išsamius tyrimus; lėšų stoka užsakyti išsamius tyrimus specialistams.

Paslaugų kokybės tyrimų rezultatų panaudojimas. Akmenės rajono savivaldybės ekspertai, įvardiję, kad savivaldybės administracija periodiškai rengia įvairius paslaugų kokybės tyrimus, jų rezultatus įvairiais būdais pristato visuomenei (A1: „*Mūsų interneto svetainėje. Savo Facebook'o sienoje patalpinu nuorodą, taip platindamas informaciją. Savivaldybė leidžia kasmetinį ataskaitinį leidinį, kuriame visada yra skelbiami įvairūs statistiniai rodikliai, skaičiai, rezultatai, kurie atspindi žmonių pasitikėjimą ar nepasitikėjimą. Aš, kaip meras, taip pat pateikiu ataskaitą visuomenei. Viešina spauda. Važinėju per bendruomenes, pristatau informaciją*“), savivaldybės vadovams ir darbuotojams (A2: „*Įvertinus gautus rezultatus, informacija apie juos ir pasiūlymai dėl paslaugų kokybės gerinimo teikiami vadovams, informuojami ir darbuotojai. Jei atliktas didelės apimties tyrimas – organizuojamas pristatymas*“).

Mažeikių rajono savivaldybės ekspertai mini vienintelį tyrimų rezultatų viešinimo būdą – jų paskelbimą savivaldybės interneto svetainėje. Tačiau ir tai atliekama ne visuomet. Ekspertas M3, atsakydamas į klausimą apie paslaugų kokybės tyrimo būdus, teigė: „*Noriu pastebėti, kad tose apklausose dalyvauja apie 15–30 asmenų. Tokios respondentų apimtys jokiems statistiniams vertinimams netinka*“, dėl šios priežasties tyrimų rezultatai gali būti neanalizuojami: „*Kadangi neatliekami rimti tyrimai, tai tie keli atsakymai ir nevertinami bei nepristatomi*“. Ekspertas M1, atsakydamas į klausimą apie vertinimo trukdžius, pastebėjo: „*Manau, siekiant tinkamai ir įvairiapusiškai įsivertinti teikiamų paslaugų kokybę, reikalinga darbuotojų kompetencija, gebėjimas atlikti tokius tyrimus. Užsakyti tyrimus mokslo įstaigose ar tyrimų kompanijose savivaldybei trūksta lėšų. Tai būtų daroma nebent tokiu atveju, jei matytume, kad šioje veiklos srityje – itin daug problemų*“.

Apibendrinant galima teigti, kad teikiamų paslaugų kokybės vertinimo procesai savivaldybėse vyksta nevienodai. Nors abiejų savivaldybių ekspertai pripažįsta, kad kokybę tirti skatina svarbūs motyvai – galimybė tobulinti paslaugų teikimą ir tinkamai įvertinti darbuotojų kompetencijas bei indėlį, tačiau paslaugų kokybės tyrimo sistema savivaldybių administracijose yra skirtinga. Akmenės rajono savivaldybės administracijos specialistai savomis jėgomis stengiasi kelis kartus per metus ir įvairiais būdais tirti teikiamų paslaugų kokybę, analizuoti bei viešinti tyrimų rezultatus; Mažeikių rajono savivaldybėje paslaugų kokybės tyrimai atliekami tiek, kiek to reikalauja šalies teisės aktai, o dėl pasyvaus vartotojų dalyvavimo tyrime jo rezultatai gali būti nevertinami ir viešai nepristatomi.

Savivaldybių požiūrio į paslaugų kokybės valdymą skirtumai. Analizuojant abiejų savivaldybių ekspertų atsakymus į interviu klausimus, susijusius su paslaugų kokybės kriterijų vertinimu, veiksniais ir metodais, kuriais užtikrinama administracijų teikiamų paslaugų kokybė, bei pagrindinėmis šios veiklos problemomis, galima įžvelgti ir panašumų, ir akivaizdžių skirtumų.

Akmenės rajono savivaldybei atstovaujantys ekspertai svarbiausiu paslaugų kokybės vertinimo kriterijumi laiko mandagų ir draugišką personalo požiūrį į klientą, Mažeikių rajono savivaldybės specialistai – paslaugos suteikimo greitį. Greta darbuotojų profesionalumo (šis kriterijus svarbus abiejų savivaldybių atstovams) ekspertai iš Akmenės savivaldybės išskiria paslaugas teikiančių darbuotojų išvaizdą – tai įvardijama kaip savivaldybės administracijos, valdžios institucijos, „vizitinė kortelė“. Tarp priemonių, užtikrinančių teikiamų paslaugų kokybę, abiejų savivaldybių ekspertai įvardija administracijos darbuotojų kvalifikacinius mokymus, Akmenės rajono ekspertai papildomai išskiria asmenų aptarnavimo standartų diegimą savivaldybėje ir uniformas „vieno langelio“ darbuotojams.

„Vieno langelio“ privalumu Akmenės savivaldybės ekspertai laiko įstaigos įvaizdžio kūrimą ir palaikymą; priemone, užtikrinančia paslaugų kokybės sistemą – jas teikiančių darbuotojų asmeninių kompetencijų tobulinimą.

Tai, kad Akmenės rajono savivaldybės ekspertai stengiasi ne didinti atstumą tarp paslaugų teikėjų ir vartotojų, o juos priartinti, liudija eksperto A1 mintys: „*Nors dažnai kalbama apie centralizavimą, mano noras šiai dienai yra Akmenėje kaimiškąją seniūniją skelti į dvi seniūnijas – dėl paslaugų prieinamumo, priartinimo prie žmogaus, nes šiandien į Naująją Akmenę kai kuriems žmonėms reikia vykti po 17–18 kilometrų, kad susitvarkytų reikalus. <...> kodėl negali būti mobilus seniūnas? Savo automobilyje jis galėtų turėti nešiojamąjį kompiuterį, spausdintuvą ir pan. Ir prireikus močiutei iš vienkiamio, kuri dėl prasto viešojo transporto neturi galimybės atvykti į seniūniją, seniūnas galėtų atvykti į vietą. Mes jau planuojame su Socialinių paslaugų tarnyba sustandartizuoti paslaugų teikimą. Socialiniai darbuotojai turi automobilius, jei reiks, – aprūpinsime kompiuterine technika ir sieksime, kad paslauga pati atvažiuotų į namus“.*

Šie ir kiti teiginiai leidžia daryti prielaidą, kad Akmenės rajono savivaldybėje itin didelis dėmesys skiriamas asmeniniam paslaugų teikėjų ir jų vartotojų kontaktui. O tai liudija itin stiprius bendruomeniškumo ryšius, tarpasmeninio bendravimo tradicijas, kurios formuoja ir savivaldybės vadovų, specialistų požiūrį į paslaugų kokybės užtikrinimo prioritetus.

Mažeikių rajono savivaldybės ekspertų požiūris į vartotoją kitoks – akcentuojama paslaugos suteikimo greitis, procesų kontrolė, problemos, susijusios su paslaugų kokybės reglamentavimu bei vertinimu šalies mastu, išteklių (žmogiškųjų ir finansinių) stygiumi, įsivertinant teikiamas paslaugas. Galima daryti prielaidą, kad mažeikiškių ekspertų požiūris labiau atitinka didelių savivaldybių darbo organizavimo nuostatas bei principus. Šias įžvalgas patvirtina 10 lentelės, kurioje pateikiami abiejų savivaldybių „vieno langelio“ specialistų darbo krūviai, duomenys.

Kokybinio tyrimo rezultatai. Išanalizavus ir susisteminius ekspertų – Akmenės ir Mažeikių rajonų savivaldybių vadovų bei specialistų – interviu teiginius ir išvalgas, padarytos tokios kokybinio tyrimo išvados:

1. Svarbiausiais paslaugų kokybės veiksniais, skatinančiais vartotojų pasitenkinimą, ekspertai laiko veiksnius, susijusius su šiais bendraisiais paslaugų kokybės vertinimo kriterijais: darbuotojų profesionalumu ir įgūdžiais; darbuotojų požiūriu ir elgsena; paslaugos teikimo patogumu ir lankstumu; patikimumu ir pasitikėjimu.

Svarbiausia vartotojų pasitenkinimą skatinančių veiksnių įgyvendinimo priemone savivaldybės administracijoje ekspertai laiko jos darbuotojų kvalifikacinius mokymus.

2. Akmenės ir Mažeikių rajono savivaldybėje įgyvendintas toks pat paslaugų kokybės vadybos modelis – „vienas langelis“, kitų modelių artimiausiu metu nenumatoma taikyti.

3. Paslaugų teikimas „vieno langelio“ principu padeda taupyti vartotojų išteklius ir sumažinti jiems tenkančią administracinę naštą; efektyvina specialistų darbo koordinavimą bei paslaugų teikimo kontrolę; prisideda prie įstaigos įvaizdžio tobulinimo; mažina korupcijos galimybes.

Prie įgyvendintinų „vieno langelio“ priemonių ekspertai priskiria: šalies duomenų bazių prieinamumo gerinimą; intensyvesnę paslaugų teikimą elektroniniu būdu; administracinių paslaugų centralizavimą „viename langelyje“; nuolatinį šio skyriaus darbuotojų kompetencijų tobulinimą.

4. Savivaldybių administracijų teikiamų e. paslaugų kokybę užtikrina: teikiamų paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę; nuolatinis vartotojų informavimas apie galimybę naudotis e. paslaugomis; interneto prieigų įrengimas savivaldybių „vieno langelio“ padaliniuose ir paslaugų vartotojų konsultavimas; interaktyvi ir vartotojų lankoma savivaldybės svetainė.

Kliūtytys, kurios neleidžia gyventojams naudotis savivaldybės administracijos teikiamomis e. paslaugomis, yra susijusios: a) su nepakankamais vartotojų IT gebėjimais ir asmeninėmis nuostatomis; b) su sudėtinga, nepatogia e. paslaugų sistema.

5. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimo procesai savivaldybių administracijose vyksta nevienodai. Nors abiejų savivaldybių ekspertai pripažįsta, kad kokybę tirti skatina svarbūs motyvai – galimybė tobulinti paslaugų teikimą ir tinkamai įvertinti darbuotojų kompetencijas bei indėlį, tačiau paslaugų kokybės tyrimo sistema savivaldybių administracijose yra skirtinga.

Akmenės rajono savivaldybės administracijos specialistai savomis jėgomis stengiasi dažniau nei kartą per metus ir įvairiais būdais tirti teikiamų paslaugų kokybę; Mažeikių rajono savivaldybėje paslaugų kokybės tyrimai atliekami tiek, kiek to reikalauja šalies teisės aktai, o dėl pasyvaus vartotojų dalyvavimo tyrime jo rezultatai gali būti nevertinami ir viešai nepristatomi.

6. Akmenės rajono savivaldybėje itin didelis dėmesys skiriamas asmeniniam paslaugos teikėjų ir jos vartotojų kontaktui. O tai liudija itin stiprius bendruomeniškumo ryšius, tarpasmeninio bendravimo

tradicijas, būdingas nedidelėms savivaldybėms, kurios formuoja ir savivaldybės vadovų, specialistų požiūrį į paslaugų kokybės valdymo prioritetus.

Mažeikių rajono savivaldybės ekspertai akcentuoja paslaugos suteikimo greitį, procesų kontrolę, problemas, susijusias su paslaugų kokybės reglamentavimu bei vertinimu aukščiausiu lygmeniu, išteklių (žmogiškųjų ir finansinių) stygiumi, vertinant teikiamas paslaugas. Tai labiau būdinga didelių savivaldybių darbo organizavimo principams ir problematikai.

4.3. Paslaugų kokybės vertinimas ir vartotojų dalyvavimas valdymo procese (kiekybinis tyrimas)

Šiame poskyryje pateikiami Akmenės ir Mažeikių savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų vartotojų vertinimo ir jų dalyvavimo kokybės valdymo procese duomenys, jų interpretacija ir palyginimas.

Kaip buvo minėta 3-iajame šio darbo skyriuje, Akmenės ir Mažeikių rajono savivaldybių administracijų paslaugų vartotojams buvo parengta 400 anketų, 120 anketų palikta Akmenės ir 280 anketų – Mažeikių rajono savivaldybių administracijų „vieno langelio“ padaliniuose, tikintis, kad atsakymus pateiks abiejų savivaldybių gyventojai, apsilankę institucijose dėl paslaugų.

Gauta 317 užpildytų anketų – 104 anketos iš Akmenės rajono savivaldybės (87 proc.); 213 anketų (76 proc.) – iš Mažeikių rajono savivaldybės, 9 anketos iš jų buvo sugadintos, tinkamos analizei atlikti 204.

Respondentų demografiniai duomenys. Vartotojų apklausos anketas abiejuose rajonuose užpildė 89,6 proc. (N = 276) fizinių ir 10,4 proc. (N = 32) juridinių asmenų (žr. 14 priedą).

Vadovaujantis 18 lentelės duomenimis, galima teigti, kad tyrimo metu savivaldybių administracijų paslaugomis dažniausiai naudojosi abiejų lyčių 35–64 metų amžiaus fiziniai asmenys, įgiję vidurinį, aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą, dirbantys ir gyvenantys rajono centre arba rajone.

Pastebėtina, kad tarp Akmenės rajono savivaldybės respondentų yra daugiau vyrų (38,3 proc.) nei Mažeikių savivaldybės (30,2 proc.); pagal amžiaus grupes, daugiausiai atsakiusių yra 45–54 m. amžiaus (35,1 proc.) iš Akmenės rajono ir 55–64 m. (31,3 proc.) – iš Mažeikių; daugiausiai respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (atitinkamai 40,4 proc. ir 40,1 proc.); pagal užimtumą – daugiausiai specialistų (24,5 proc. ir 31,3 proc.).

Juridinių asmenų demografiniai rodikliai pateikti 14 priede.

18 lentelė. Apklausoje dalyvavusių fizinių asmenų demografiniai duomenys (tyrimo duomenys, N¹⁴ = 276)

		Akmenės r. sav.		Mažeikių r. sav.	
		N	Proc.	N	Proc.
Asmuo	Fizinis asmuo	94	90,4	182	89,2
Lytis	Vyras	36	38,3	55	30,2
	Moteris	58	61,7	127	69,8
Amžius	18-24 m.	4	4,3	1	0,5
	25-34 m.	9	9,6	15	8,2
	35-44 m.	22	23,4	44	24,2
	45-54 m.	33	35,1	52	28,6
	55-64 m.	16	17,0	57	31,3
	65 m. ir daugiau	10	10,6	13	7,1
Išsimokslinimas	Pradinis, pagrindinis	3	3,2	11	6,0
	Vidurinis, specialusis vidurinis	17	18,1	37	20,3
	Aukštesnysis	36	38,3	61	33,5
	Aukštasis	38	40,4	73	40,1
Užsiėmimas	Vadovas, įmonės savininkas	4	4,3	10	5,5
	Tarnautojas	14	14,9	25	13,7
	Specialistas	23	24,5	57	31,3
	Darbininkas, ūkininkas	17	18,1	20	11,0
	Paslaugų sektoriaus darbuotojas, pardavėjas	13	13,8	18	9,9
	Pensininkas	11	11,7	28	15,4
	Bedarbis	7	7,4	21	11,5
	Moksleivis, studentas	4	4,3	1	0,5
	Kita	1	1,1	2	1,1
Individuali veikla	Individualios veiklos pažyma	5	5,3	3	1,6
	Verslo liudijimas	10	10,6	5	2,7
	Ūkininko pažymėjimas	9	9,6	5	2,7
Gyvenamoji vieta	Miestas (rajono centras)	33	35,1	91	50,0
	Miestas, miestelis (ne rajono centras)	38	40,4	63	34,6
	Kaimas	23	24,5	28	15,4

Kreipimosi į savivaldybės administraciją dažnis, forma ir tikslas. Pirmaisiais trimis anketos klausimais siekta sužinoti apie paslaugų vartotojų lankymosi savivaldybės administracijoje dažnumą, kreipimosi formą bei tikslą.

Respondentų atsakymų į klausimą „*Kaip dažnai kreipiatės į rajono savivaldybės administraciją (toliau – Administracija) dėl paslaugų?*“ duomenys pateikiami 19 lentelėje.

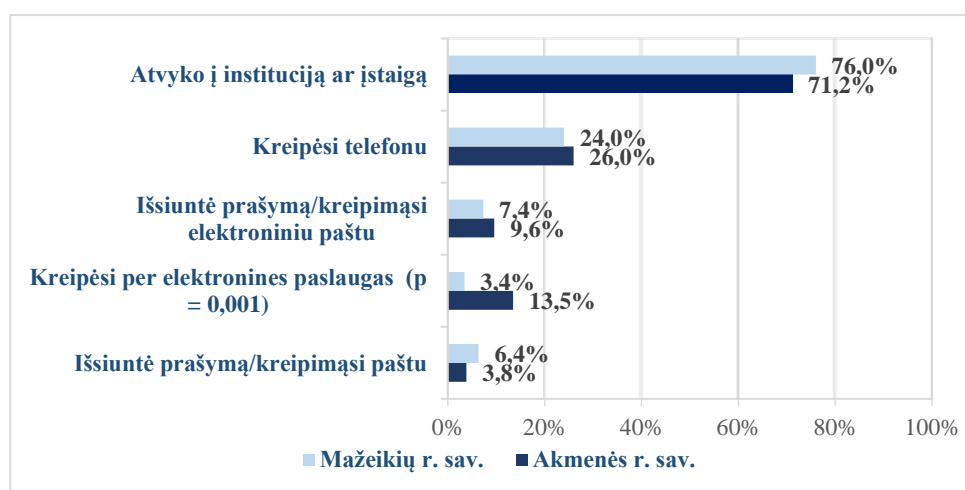
19 lentelės duomenys rodo, kad daugelis respondentų į savivaldybės administraciją kreipiasi rečiau nei kartą per metus: 47,1 proc. – Akmenės; 52,6 proc. – Mažeikių; beveik po lygiai respondentų atskiruose rajonuose į savivaldybės administraciją kreipiasi kartą per metus ir dažniau: Akmenės rajone 26 proc. ir 26,9 proc.; Mažeikių – 23,4 proc. ir 24 proc.

¹⁴ Dydis parodo, kiek pagal į šį konkretų klausimą buvo apdorota stebinių.

19 lentelė. Kreipimosi į savivaldybės administraciją dėl paslaugų dažnis (tyrimo duomenys, N = 308)

Kreipimosi į savivaldybės administraciją dėl paslaugų dažnis	Akmenės r. sav.		Mažeikių r. sav.		Iš viso	
	Dažnis	%	Dažnis	%	Dažnis	%
Rečiau nei kartą per metus	49	47,1%	113	55,40%	162	52,60%
Kartą per metus	27	26,0%	45	22,10%	72	23,40%
Dažniau nei kartą per metus	28	26,9%	46	22,50%	74	24,00%

Atsakydami į klausimą „Kokia forma kreipėtės į Administraciją dėl paslaugų?“ respondentai galėjo pažymėti kelis atsakymo variantus. Duomenys pateikiami 2 pav.



2 pav. Respondentų kreipimosi į savivaldybės administraciją forma (tyrimo duomenys, N = 308)

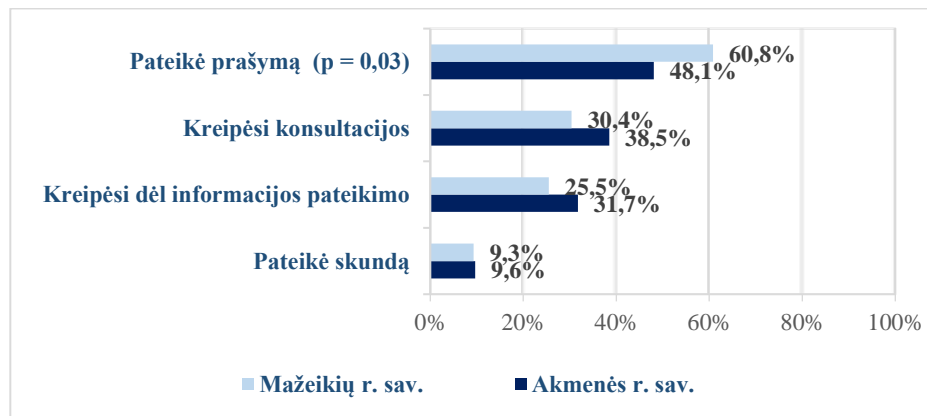
Galima teigti, kad dauguma paslaugų vartotojų patys atvyko į savivaldybės administraciją: 76 proc. – Mažeikių rajono, 71,2 proc. – Akmenės. Kitas gana populiarus kreipimosi būdas – skambutis telefonu, tokį pasirinko 24 proc. mažeikiškių ir 26 proc. akmeniškių. Toliau pagal bendrą dažnį: kreipimasis elektroniniu paštu (17 proc.); pasinaudojo e. paslaugomis (16,9 proc.); išsiuntė paštu (10,2 proc.). Statistiškai reikšmingas skirtumas¹⁵ ($p = 0,001$) tarp pasinaudojusiųjų e. paslaugomis: Mažeikiuose jų dalis sudaro 3,4 proc. respondentų, Akmenėje – 13,5 proc.

Atsakydami į klausimą „Kokiu tikslu kreipėtės į Administraciją?“ respondentai galėjo pažymėti kelis atsakymo variantus bei nurodyti savąjį. Apklausos duomenys, pateikiami 3 pav., rodo, kad daugelis respondentų iš abiejų rajonų pateikė prašymus (60,8 proc. mažeikiškių ir 48,1 proc. akmeniškių),

¹⁵ Statistinės paklaidos tikimybės p kritinė riba parodo, koks yra leistinas statistinių sprendimų paklaidos dydis. Visi statistiniai sprendimai, netenkinantys sąlygos $p < 0,05$ arba $p < 0,01$ traktuojami kaip nepagrįsti.

kreipėsi konsultacijos (atitinkamai 30,4 ir 38,5 proc.); kreipėsi dėl informacijos pateikimo (25,5 ir 31,7 proc.); mažiausias yra pateikusių skundą asmenų kiekis (9,3 ir 9,6 proc.).

Skirtumas tarp dviejų rajonų paslaugų vartotojų, savivaldybės administracijai pateikusių prašymus, yra statistiškai reikšmingas ($p = 0,03$).

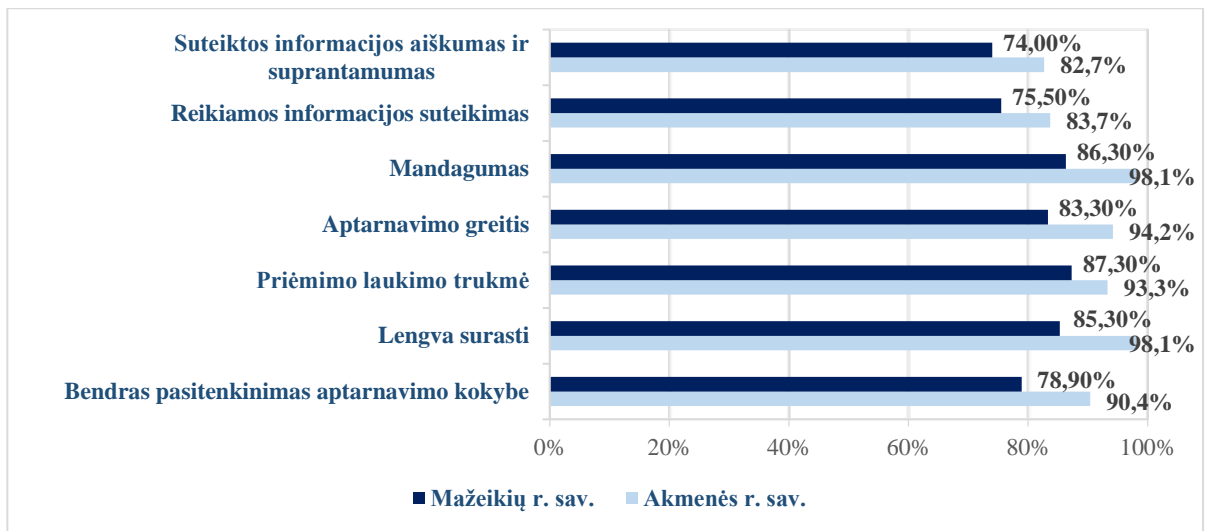


3 pav. Respondentų kreipimosi į savivaldybės administraciją tikslas
(tyrimo duomenys, N = 308)

Atskirų paslaugos kokybės kriterijų ir bendrasis suteiktos paslaugos vertinimas. Apklausos anketos 4–9 klausimais siekta sužinoti, kaip vartotojai įvertino atskirus paslaugos kriterijus: vietos patogumo (4 klausimas), priėmimo laukimo laiko (5), paslaugos suteikimo greičio (6), darbuotojų mandagumo (7), suteiktos informacijos pakankamumo (8) ir aiškumo (9), o taip pat – kaip vertina bendrą aptarnavimo kokybę (12). Bendri abiejų rajonų respondentų apklausos duomenys pateikiami 15 priede, duomenys pagal rajonus – 4 pav.

Akivaizdu, kad Akmenės rajono savivaldybės paslaugų vartotojai palankiai vertina visus jiems suteiktos paslaugos kriterijus. Jų pateikti teigiami vertinimai (reikšmės „Visiškai patenkintas“ ir „Veikiau patenkintas“) viršija neigiamus („Veikiau nepatenkintas“ ir „Visiškai nepatenkintas“) daugiau nei keturis kartus. Labiausiai vartotojus tenkina (98,1 proc. respondentų) paslaugos suteikimo vieta, tiek pat – ir atsakiusiųjų, kad buvo aptarnauti mandagiai. Kritiškiausiai vertintas reikiamos informacijos suteikimo bei informacijos aiškumo ir suprantamumo kriterijus – šias pozicijas neigiamai įvertino atitinkamai 16,3 ir 17,3 proc. respondentų.

Bendrą aptarnavimo kokybę Akmenės rajono savivaldybės gyventojai įvertino taip – 90,4 proc. respondentų aptarnavimo kokybę visiškai patenkino arba veikiau patenkino.



4 pav. Teikiamų paslaugų kriterijų ir bendras aptarnavimo kokybės vertinimas
(tyrimo duomenys, N = 308)

Respondentai iš Mažeikių rajono savivaldybės tiek atskirus paslaugų kokybės kriterijus, tiek pasitenkinimą bendra aptarnavimo kokybe linkę vertinti kritiškiau. Mažiausiai teigiamų vertinimų susilaukė paslaugos kriterijus „Suteiktos informacijos aiškumas ir suprantamumas“ (76 proc. teigiamų vertinimų), „Reikiamos informacijos suteikimas“ (75,5 proc.). Palankiausiai įvertinta paslaugų teikimo vieta (87,7 proc.), priėmimo laukimo trukmė (87,3 proc.), darbuotojų mandagumas (86,3 proc.).

78,9 proc. respondentų visiškai patenkinti arba veikia patenkinti bendra aptarnavimo kokybe.

Problemos sprendimo vertinimas. 10 klausimu siekta išsiaiškinti, kaip buvo išspręstos paslaugos vartotojų problemos: iš karto, per kelis kartus, gal reikėjo kreiptis į aukštesnę instanciją. Respondentų atsakymų duomenys pateikti 20 lentelėje.

20 lentelė. Vartotojų problemų sprendimo greičio vertinimas
(tyrimo duomenys, N = 308)

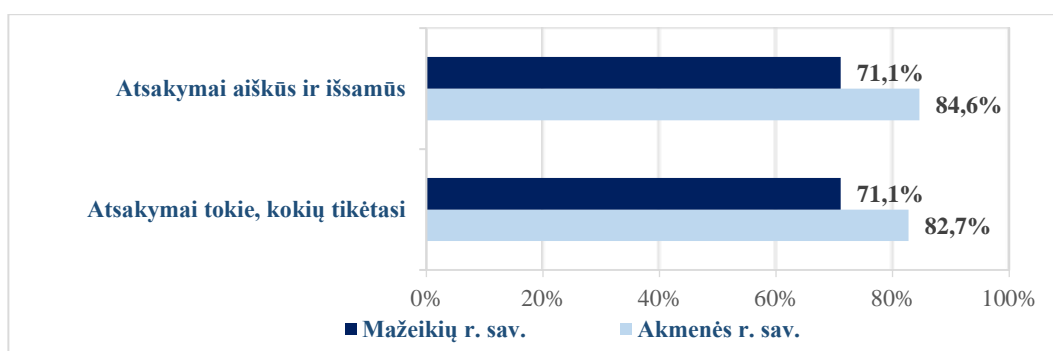
Problemos sprendimo greitis	Akmenės r. sav.		Mažeikių r. sav.		Iš viso	
	Dažnis	%	Dažnis	%	Dažnis	%
Išspręstos iš karto	53	51,0%	86	42,20%	139	45,10%
Išspręstos per kelis kartus	37	35,6%	82	40,20%	119	38,60%
Reikėjo kreiptis į aukštesnę instanciją	11	10,6%	32	15,70%	43	14,00%
Kita	3	2,90%	4	2,00%	7	2,3%

Duomenys rodo, kad beveik pusės respondentų problemos abiejų rajonų savivaldybių administracijose buvo išspręstos iš karto (45,1 proc.). Tokių paslaugų vartotojų daugiau yra Akmenės rajone (51 proc.) nei Mažeikių (42,2 proc.). Su situacija, kad jų problema išspręsta per kelis kartus,

susidūrė 35,6 proc. apklausoje dalyvavusių Akmenės rajono gyventojų ir 38,6 proc. respondentų iš Mažeikių. Kas dešimtam akmeniškui ir kas septintam mažeikiškiui dėl problemos sprendimo teko kreiptis į aukštesnę instanciją.

Atsakydami į klausimą apie jų problemų sprendimą savivaldybės administracijose, respondentai galėjo pateikti savo atsakymo variantą. Du respondentai teigė, kad problema liko neišspręsta, vienas – kad buvo išspręsta tik iš dalies, vienas nesulaukė atsakymo. Pažymėtina respondento iš Mažeikių pastaba, kad problema buvo išspręsta tik tuomet, kai jis pats informavo darbuotoją apie įstatymo pokyčius.

Atsakydami į 11 klausimą „Ar Jus patenkino Administracijos atsakymai į Jūsų prašymus?“, respondentai turėjo įvertinti dvi pozicijas: ar jie sulaukė tokio Administracijos atsakymo (sprendimo), kokio tikėjosi; ar atsakymai buvo aiškūs ir išsamūs. Duomenys apie respondentų atsakymus į šį klausimą pateikti 5 pav.



5 pav. Administracijos sprendimo ir atsakymo vertinimas
(tyrimo duomenys, N = 308)

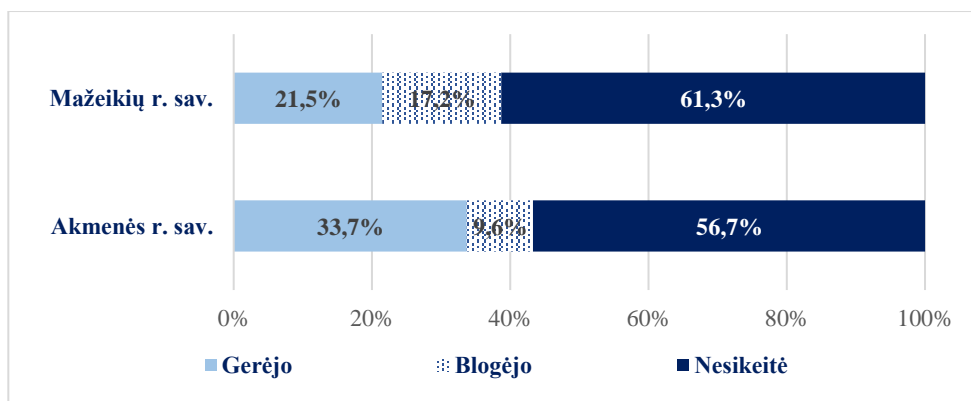
Akivaizdu, kad ketvirtadalis respondentų liko nepatenkinti šiuo paslaugos aspektu – jie nesulaukė norimo sprendimo, o atsakymai buvo neaiškūs ir neišsamūs. Respondentų, nepatenkintų savivaldybės administracijos sprendimu, daugiau yra Mažeikių rajono savivaldybėje (28,9 proc.), mažiau – Akmenės savivaldybėje (17,3 proc.).

Savivaldybės administracijos veiklos pokyčių vertinimas. 13 klausimu siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie savivaldybių administracijų veiklos pokyčius paslaugų teikimo srityje per trejus pastaruosius metus. Pateikti atsakymų variantai: veikla gerėjo; blogėjo; nesikeitė.

Respondentų vertinimo duomenys pateikti 6 pav.

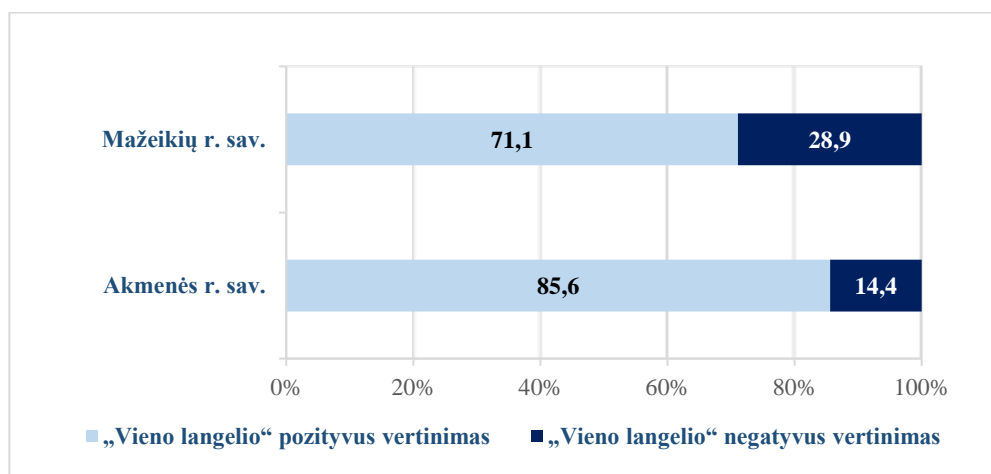
Daugiau nei pusė abiejų rajonų gyventojų mano, kad savivaldybių administracijų veikla nesikeitė (Akmenės – 56,7 proc.; Mažeikių – 61,3 proc.). 17,2 proc. mažeikiškių mano, kad savivaldybės administracijos veikla blogėjo, tarp Akmenės rajono gyventojų tokių respondentų beveik dvigubai mažiau – 9,6 proc. Trečdalis respondentų iš Akmenės rajono mano, kad savivaldybės administracija

dabar geriau teikia paslaugas nei prieš trejus metus, tokios pat nuomonės yra penktadalis mažeikiškių (21,5 proc.).



6 pav. Savivaldybės administracijos veiklos pokyčių vertinimas
(tyrimo duomenys, N = 308)

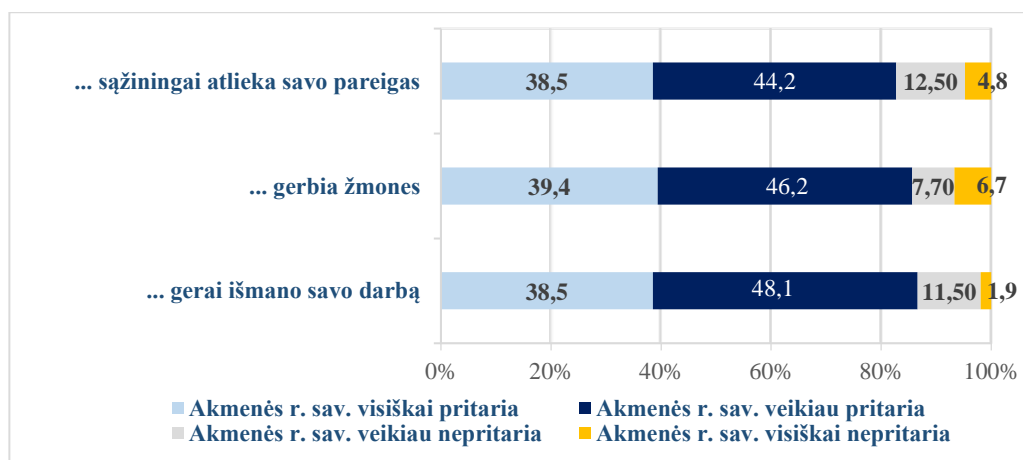
„Vieno langelio“ veiklos vertinimas. 15 ir 16 klausimais bandyta išsiaiškinti respondentų požiūrį į „vieno langelio“ padalinių darbą. Paslaugų vartotojams buvo pasiūlyta įvertinti teiginį, kad savivaldybės administracijos „vieno langelio“ padaliniai padeda žmonėms greičiau išspręsti jiems rūpimus klausimus (7 pav.). Beveik ketvirtadalis respondentų (24 proc.) pasirinko teigiamą atsakymo variantą: Akmenės rajono savivaldybės paslaugų vartotojai 85,6 proc., Mažeikių rajono – 71,1 proc.



7 pav. „Vieno langelio“ veiklos įtakos paslaugų kokybei vertinimas
(tyrimo duomenys, N = 308)

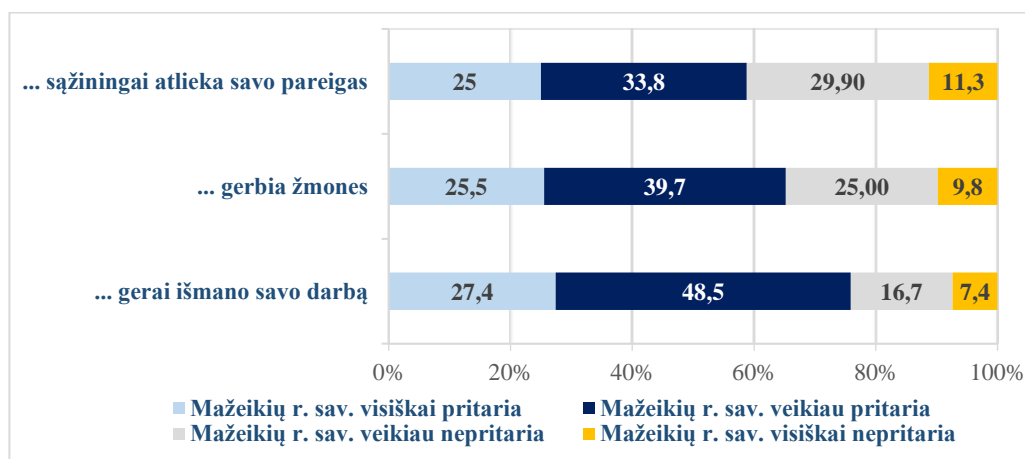
16 klausimu respondentų buvo paprašyta įvertinti „vieno langelio“ padalinių darbuotojų profesionalumą, elgesį, etikos principų laikymąsi. Abiejų savivaldybių respondentų vertinimai pateikiami 8 ir 9 pav.

Akmenės rajono savivaldybės administracijos „vieno langelio“ darbuotojus respondentai įvertino taip: 86,6 proc. visiškai pritaria ir veikia pritaria, kad jie gerai išmano savo darbą; 85,6 proc. mano, kad darbuotojai gerbia žmones; 82,7 proc. – kad sąžiningai atlieka savo pareigas.



8 pav. Akmenės rajono savivaldybės administracijos „vieno langelio“ darbuotojų vertinimas (tyrimo duomenys, N = 104)

Mažeikių rajono savivaldybės „vieno langelio“ darbuotojus respondentai įvertino šiek tiek kritiškiau, 9 pav. matyti, kad yra ryškesnis atotrūkis tarp vertinimo kategorijų. Darbuotojų profesionalumą teigiamai įvertino (visiškai pritarė ir veikia pritarė) 75,9 proc. apklaustųjų, pagarbą žmonėms – 65,2 proc., sąžiningą pareigų atlikimą – 58,8 proc.



9 pav. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos „vieno langelio“ darbuotojų vertinimas (tyrimo duomenys, N = 204)

Taigi tik kas aštuntas respondentas iš Akmenės neigiamai arba veikia neigiamai vertina „vieno langelio“ darbuotojų profesionalumą, elgesį su klientais ir darbo etikos paisymą. Tarp apklaustųjų mažeikiškių kritišką požiūrį išreiškė šiek tiek daugiau asmenų: trys ketvirtadaliai pozityviai įvertino profesionalumą, šiek tiek daugiau nei pusė – sąžiningą darbą. Pastebėtina ir tai, kad didžiausius ir

mažiausius teigiamus vertinimus abiejų rajonų respondentai skyrė toms pačioms pozicijoms: profesionalumui ir sąžiningumui.

Priklausomybės ryšiai tarp paslaugų kokybę apibūdinančių kintamųjų. Siekiant nustatyti kintamųjų, apibūdinančių paslaugų kokybės kriterijus, sąsajas, buvo atlikta koreliacinė analizė – apskaičiuoti Pirsono (Pearson) tiesinio ryšio koreliacijos koeficientai. Koreliacijos koeficiento reikšmės gali kisti nuo -1 iki 1. Kuo koeficientas arčiau vieneto, tuo ryšys tarp kintamųjų yra stipresnis.

Koreliacijos analizės duomenys (žr. 16 priedą) leidžia teigti, kad didžiausią įtaką (stiprus koreliacijos ryšys) bendram pasitenkinimui aptarnavimo kokybe daro vartotojui palankūs sprendimai ($r = 0,772$); suteiktos informacijos aiškumas ir suprantamumas ($r = 0,720$); o taip pat – „vieno langelio“ darbuotojų profesionalumas ($r = 0,740$), empatiškumas ($r = 0,716$), sąžiningumas ($r = 0,705$), mandagumas ($r = 0,668$) ir reikiamos informacijos suteikimas ($r = 0,698$).

Vidutinio stiprumo koreliacinis ryšys pastebėtas tarp bendro pasitenkinimo aptarnavimo kokybe ir vartotojų aptarnavimo greičio ($r = 0,546$), priėmimo laukimo trukmės ($r = 0,525$), patogios paslaugos suteikimo vietos ($r = 0,474$).

„Vieno langelio“ padalinio vertinimui didžiausią įtaką daro darbuotojų empatiškumas ($r = 0,670$), profesionalumas ($r = 0,662$) ir sąžiningumas ($r = 0,619$), o taip pat – vartotojui palankūs sprendimai ($r = 0,610$).

Šiek tiek silpnesnis koreliacinis ryšys pastebėtas tarp „vieno langelio“ padalinio vertinimo ir paslaugos vartotojui suteiktos informacijos aiškumo bei suprantamumo ($r = 0,583$), reikiamos informacijos suteikimo ($r = 0,562$), darbuotojų mandagumo ($r = 0,521$), aptarnavimo greičio ($r = 0,455$), priėmimo laukimo trukmės ($r = 0,426$), patogios paslaugos suteikimo vietos ($r = 0,410$).

„Vieno langelio“ darbuotojų profesionalumas stipriu koreliaciniu ryšiu susijęs su vartotojui palankiais sprendimais ($r = 0,667$), suteiktos informacijos aiškumu ir suprantamumu ($r = 0,583$), reikiamos informacijos suteikimu ($r = 0,652$). Mažiau reikšmingi: mandagumas ($r = 0,594$), aptarnavimo greitis ($r = 0,465$), priėmimo laukimo trukmė ($r = 0,470$), patogi paslaugos suteikimo vieta ($0,443$).

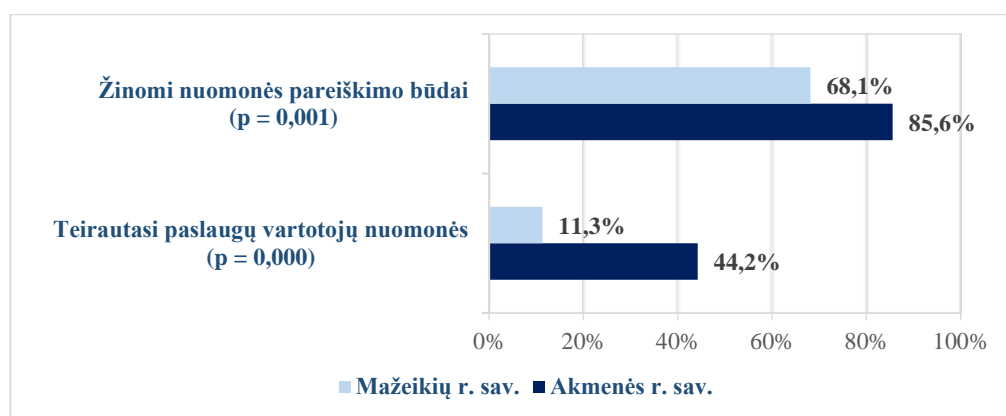
„Vieno langelio“ darbuotojų mandagumo vertinimui didžiausią įtaką daro vartotojui palankūs sprendimai ($r = 0,666$), suteiktos informacijos aiškumas ir suprantamumas ($r = 0,647$), reikiamos informacijos suteikimas ($r = 0,620$). Mažiau reikšmingi: mandagumas ($r = 0,577$), aptarnavimo greitis ($r = 0,450$), priėmimo laukimo trukmė ($r = 0,472$). Silpniausia įtaka pasižymi patogi paslaugos suteikimo vieta ($0,395$).

„Vieno langelio“ darbuotojų sąžiningumo vertinimą labiausiai veikia vartotojui palankūs sprendimai ($r = 0,669$), suteiktos informacijos aiškumas ir suprantamumas ($r = 0,638$), reikiamos informacijos suteikimas ($r = 0,601$). Šiek tiek silpnesnis koreliacinis ryšys pastebimas tarp darbuotojų sąžiningumo vertinimo ir mandagumo ($r = 0,538$), aptarnavimo greičio ($r = 0,414$), priėmimo laukimo trukmės ($r = 0,424$). Ir šiuo atveju silpniausias ryšys – patogi paslaugos suteikimo vieta ($0,372$).

Visi šie įvardyti tiesioginės priklausomybės ryšiai leidžia teigti, kad: a) didžiausią įtaką bendram pasitenkinimui aptarnavimo kokybe daro vartotojui palankūs savivaldybės administracijos sprendimai; b) paslaugų teikėjų profesionalumas, asmeninės savybės bei etinės nuostatos daro didžiausią įtaką vartotojo pasitenkinimui gauta paslauga ir jos savybėmis.

Savivaldybės administracijos domėjimasis paslaugų vartotojų nuomone ir jos reiškinimas.

14 anketos klausimo tikslas – išsiaiškinti, ar per pastaruosius 12 mėnesių savivaldybių administracijose buvo domėtasi respondentų nuomone dėl teikiamų paslaugų kokybės. Atsakymų variantai – „Taip“ arba „Ne“. 19 klausimu „Jeigu dabar nuspręstumėte pateikti savo siūlymus Jums svarbiu klausimu savivaldybės administracijai, ar žinotumėte, koku būdu tai padaryti?“ siekta sužinoti, ar paslaugų vartotojai pakankamai informuoti, kokiais būdais gali išreikšti savo nuomonę apie paslaugų kokybę, pateikti siūlymus, kt. Respondentų pateiktų atsakymų rezultatai – 10 pav.



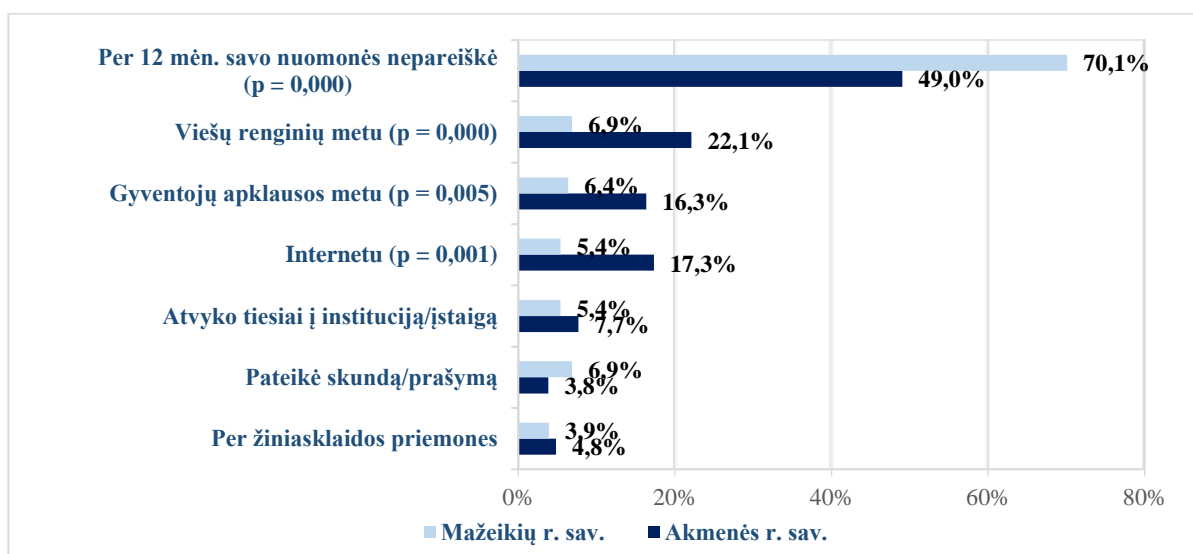
10 pav. Domėjimasis paslaugų vartotojų nuomone ir nuomonės reiškinimo būdai (tyrimo duomenys, N = 308)

Respondentų atsakymai rodo, kad Akmenės rajono savivaldybėje beveik kas antro paslaugų vartotojo teirautasi nuomonės apie paslaugų kokybę, Mažeikių – tik kas devinto (tai patvirtinusių respondentų atitinkamai yra 44,2 proc. ir 11,3 proc.). Statistinės paklaidos tikimybės reikšmė (p = 0,000) rodo, kad šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas, Akmenės respondentų atsakymai nuo mažeikiškių skiriasi net keturis kartus.

Akmenės rajono savivaldybės administracijos paslaugų vartotojai geriau žino, kaip pateikti savo nuomonę apie paslaugų kokybę – 85,6 proc. respondentų į šį klausimą atsakė teigiamai. Mažeikių rajono savivaldybės gyventojai mažiau informuoti apie nuomonės reiškinimo galimybę ir būdus (68,1 proc.). Nors šis skirtumas statistiškai reikšmingas (p = 0,001), tačiau nėra toks didelis, kaip tarp 14 anketos klausimo duomenų.

Respondentų atsakymų į 18 klausimą „Ar per pastaruosius 12 mėnesių Jūs pareiškėte nuomonę dėl paslaugų kokybės? Jei taip, kokiais būdais tai padarėte?“ duomenys pateikiami 11 pav.

Apklausos duomenys rodo, kad per pastaruosius 12 mėnesių 70,1 proc. Mažeikių rajono savivaldybės administracijos paslaugų vartotojų savo nuomonės neišreiškė. Tarp Akmenės rajono gyventojų tokių respondentų yra mažiau – nuomonės neišreiškė 49 proc. Daugiau nei penktadalis akmeniškių (22,1 proc.) nuomonę išreiškė viešų renginių metu, 17,3 proc. – internetu, 16,3 proc. dalyvavo gyventojų apklausose. Šių keturių pozicijų skirtumai tarp dviejų rajonų respondentų yra statistiškai reikšmingi, nes Mažeikių rajono savivaldybės administracijos paslaugų vartotojai yra gerokai pasyvesni (kaip matyti 11 pav., p reikšmės varijuoja nuo 0,000 iki 0,005). Nereikšmingas skirtumas tarp nuomonės išreiškimo, atvykus į įstaigą, per žiniasklaidos priemones, pateikus skundą ar prašymą. Pagal šias tris pozicijas sulaukta mažiausiai respondentų atsakymų.



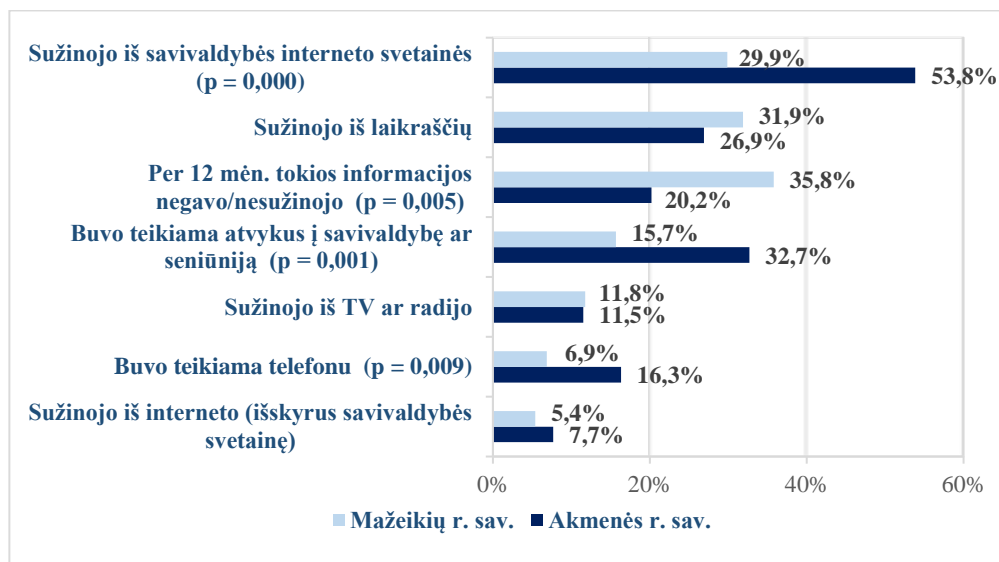
11 pav. Paslaugų vartotojų nuomonės išreiškimas
(tyrimo duomenys, N = 308)

Savivaldybės informacijos sklaida, vartotojų nuomonės formavimosi šaltiniai. 17, 18 ir 20 anketos klausimais siekta išsiaiškinti, kokiais būdais savivaldybė prisideda prie paslaugų vartotojų informavimo: kokiais informaciniais kanalais respondentai sužino jiems aktualias naujienas apie savivaldybių administracijų darbą bei jos teikiamas paslaugas; kokie informacijos apie savivaldybės veiklą šaltiniai vartotojams atrodo patikimi; ar jie yra pateikę siūlymų, vertinimų aktualiais klausimais.

Atsakydami į 17 klausimą „Ar per paskutinius 12 mėnesių Jūs iš kur nors gavote ar sužinojote informaciją apie Administracijos veiklą Jums aktualiais klausimais? Jei taip, tai iš kokių šaltinių?“, respondentai galėjo pažymėti vieną arba kelis atsakymo variantus iš septynių pateiktų, o taip pat – papildyti juos savais atsakymais. Respondentų atsakymų duomenys – 12 pav.

Kaip matyti 12 paveikslėlyje, itin didelis atotrūkis tarp Akmenės ir Mažeikių savivaldybių, vertinant informacijos šaltinį – savivaldybės interneto svetainę. Daugiau nei pusė respondentų iš Akmenės rajono (53,8 proc.) ją įvardijo kaip šaltinį, suteikiantį žinių jiems aktualiais klausimais.

Statistinės paklaidos tikimybės reikšmė ($p = 0,000$) liudija, kad šis skirtumas statistiškai reikšmingas. Statistiškai reikšmingais galima laikyti ir kitus respondentų pateiktus duomenis dėl informavimo šaltinių: kategorijoje „Buvo teikiama, atvykus į savivaldybę ar seniūniją“ ($p = 0,001$); „Buvo teikiama telefonu“ ($p = 0,009$); „Per 12 mėnesių tokios informacijos negavo/nesužinojo“ ($p = 0,005$).

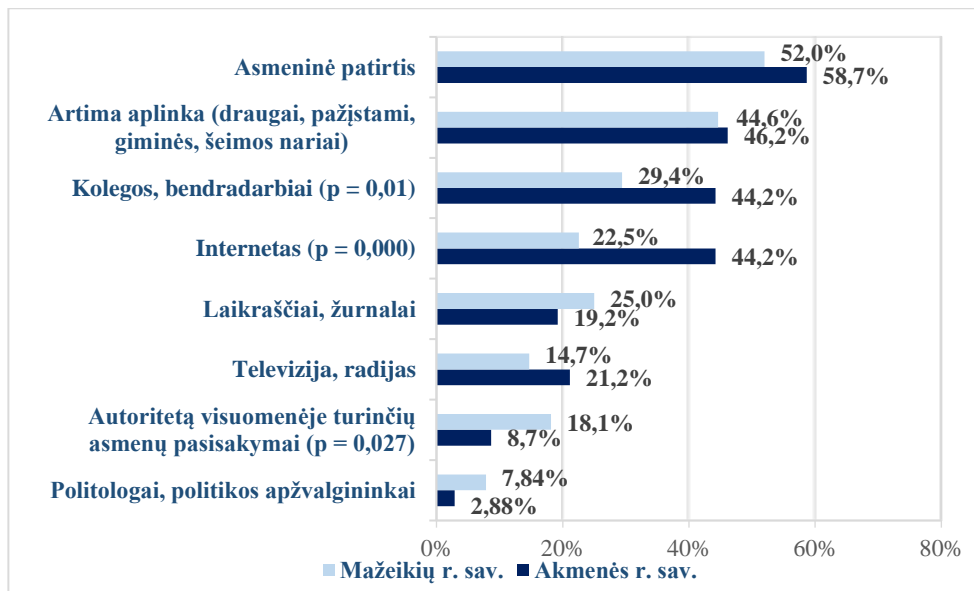


12 pav. Informacijos šaltinių apie savivaldybės administracijos veiklą ir paslaugas vertinimas (tyrimo duomenys, N = 308)

Taigi statistiškai reikšmingi kintamųjų dydžiai, lyginant dviejų savivaldybių respondentų atsakymus apie informavimo šaltinius, pastebėti keturiose pozicijose. Tai leidžia teigti, kad Akmenės rajono savivaldybės administracijos paslaugų vartotojai, priešingai nei Mažeikių, informaciją gauna iš savivaldybės interneto svetainės (53,8 proc. ir 29,9 proc.); dėl informacijos du kartus dažniau atvyksta į savivaldybės administraciją ar seniūniją (32,7 proc. ir 15,7 proc.); beveik tris kartus dažniau informacijos teiraujasi telefonu (16,3 proc. ir 6,9 proc.). Tarp Akmenės rajono savivaldybės administracijos paslaugų vartotojų beveik du kartus mažiau tų, kurie informacijos negavo ar nesužinojo iš jokių šaltinių (20,2 proc. ir 35,8 proc.).

8 respondentai papildė anketos atsakymus: vienas teigė, kad informaciją sužino iš fizinių asmenų, kurie tuo domėjosi, vienas – iš partijos narių, jo draugų, dirbančių savivaldybėje, keturi apklausoje dalyvavę asmenys teigė, informaciją sužinantys iš pažįstamų žmonių, du respondentai reikiamą informaciją sužino iš šių veiklą reglamentuojančių įstatymų, kitų teisės aktų.

20 klausimu siekta nustatyti, kokie šaltiniai apie savivaldybės veiklą, paslaugas vartotojams atrodo patikimi. Respondentams buvo pasiūlyti 8 atsakymų variantai bei suteikta galimybė juos papildyti. Respondentų pateikti duomenys – 13 pav.



13 pav. Informacijos šaltinių apie savivaldybės veiklą, paslaugas patikimumo vertinimas (tyrimo duomenys, N = 308)

Akivaizdu, kad daugiau nei pusė respondentų iš abiejų rajonų linkę vadovautis asmenine patirtimi (Akmenės – 58,7 proc.; Mažeikių – 52 proc.), beveik pusė (atitinkamai 46,2 proc. ir 44,6 proc.) – artimos aplinkos vertinimais.

Statistiškai reikšmingas skirtumas ($p = 0,000$) tarp dviejų rajonų paslaugų vartotojų požiūrio į interneto patikimumą (Akmenės – 44,2 proc.; Mažeikių – 22,5 proc.), taip pat – informacijos, kurią jiems suteikia kolegos, bendradarbiai, svarbą (atitinkamai 44,2 ir 29,4 proc.; $p = 0,01$).

Statistiškai reikšmingas požiūrio į autoritetingų visuomenės žmonių pasisakymų patikimumą skirtumas ($p = 0,027$): mažeikiškiai jais linkę pasitikėti labiau (18,1 proc.) nei respondentai iš Akmenės (8,7 proc.).

Pastebėtina, kad žiniasklaidos priemonės (radijas, televizija ir spauda) respondentams atrodo mažiau patikimi informavimo šaltiniai nei artima asmeninė aplinka ir internetas. Laikraščius nurodė kas ketvirtas respondentas iš Mažeikių, kas penktas Akmenės rajono gyventojas reikiamos informacijos gauna iš televizijos, radijo ir spaudos. Mažiausiai abiejų rajonų respondentai pasitiki informacija, kurią teikia politologai, politikos apžvalgininkai.

Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas. Išanalizuoti ir susisteminti kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) duomenys, pateikiami 21 lentelėje. Joje nurodomas tiriamas objektas, abiejų rajonų respondentų vertinimo duomenų panašumai ir skirtumai.

21 lentelė. Kiekybinio tyrimo duomenų analizės apibendrinimas

Tiriamas objektas	Panašumai	Skirtumai
Paslaugos vartotojo demografinis portretas	Savivaldybių administracijų paslaugomis dažniausiai naudojami abiejų lyčių 35–64 metų amžiaus fiziniai asmenys, įgiję vidurinį, aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą, dirbantys ir gyvenantys rajono centre arba rajone.	
Kreipimosi dažnis, forma, tikslas	Pusė vartotojų į administraciją kreipiasi rečiau nei kartą per metus; asmeniškai atvyksta 7 iš 10-ies, ketvirtadalis apklaustųjų kreipiasi telefonu; daugiau nei pusė pateikia prašymą, 9 proc. – skundą.	Akmenės r. beveik penkis kartus daugiau vartotojų, pasinaudojusių e. paslaugomis, nei Mažeikių (14 proc. ir 3 proc.) Akmenės r. prašymus pateikė 48 proc., Mažeikių r. – 61 proc. respondentų.
Paslaugos kokybės kriterijų vertinimas; pasitenkinimo paslauga lygmuo	Geriausiai įvertinti kriterijai: vietos patogumas, darbuotojų mandagumas, priėmimo laukimo trukmė, paslaugos suteikimo greitis. Kritiškiausiai – informacijos suteikimas.	Bendro pasitenkinimo paslaugos kokybe lygmuo Akmenės r. savivaldybėje – 90 proc., Mažeikių r. – 79 proc.
Vartotojo problemos sprendimas	Beveik pusės respondentų problemos savivaldybių administracijose buvo išspręstos iš karto.	Dėl sprendimo į aukštesnę instanciją teko kreiptis 11 proc. Akmenės r. ir 16 proc. Mažeikių r. respondentų.
Vartotojų pasitenkinimas sprendimu	Ketvirtadalis respondentų nesulaukė norimo sprendimo; atsakymai buvo neaiškūs ir neišsamūs.	Nepatenkintųjų sprendimu Mažeikių r. savivaldybėje – 29 proc., Akmenės r. savivaldybėje – 17 proc.
Administracijos veiklos pokyčių vertinimas	Daugiau nei pusė respondentų mano, kad savivaldybių administracijų veikla per trejus metus nesikeitė.	Kad administracijos veikla blogėjo, teigė 17,2 proc. Mažeikių r. ir 9,6 proc. Akmenės r. gyventojų.
„Vieno langelio“ personalo darbo vertinimas	Didžiausio teigiamo įvertinimo sulaukė darbuotojų profesionalumas, mažiausio – sąžiningumas.	Akmenės r. savivaldybės „vieno langelio“ darbuotojų kompetencijas teigiamai vertina 85 proc., Mažeikių – 60 proc. respondentų.
Administracijos domėjimasis paslaugų vartotojų nuomone		44 proc. Akmenės r. respondentų teirautasi nuomonės apie paslaugų kokybę, Mažeikių r. – 11 proc. Kaip ją pateikti, žino 86 proc. Akmenės r. ir 68 proc. Mažeikių r. gyventojų.
Vartotojų nuomonės reiškimas		Per 12 mėnesių nuomonės neišreiškė 70 proc. Mažeikių r. paslaugų vartotojų ir 49 proc. – Akmenės r. 17 proc. akmeniškųjų ją išreiškė internetu, Mažeikių r. – 5proc.
Administracijos informacijos sklaida		54 proc. Akmenės r. ir 5 proc. Mažeikių r. respondentų reikiamą informaciją sužino iš savivaldybės svetainės.
Vartotojų nuomonę formuojantys veiksniai	55 proc. respondentų vadovaujasi asmenine patirtimi, 45 proc. – artimos aplinkos vertinimais.	Internetą patikimu šaltiniu laiko 44 proc. Akmenės r. ir 23 proc. Mažeikių r. respondentų.

Rezultatų palyginimas. Svarbiausius kiekybinio tyrimo rezultatų duomenis (vertinimo panašumus ir skirtumus) tikslinga palyginti su šalyje vykdyto tyrimo „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“ rezultatais (UAB RAIT, 2015). Tai paskutinis VRM užsakymu atliktas tyrimas, kurio objektas iš dalies atitinka šiam darbui parengto kiekybinio tyrimo objektą. Rengiant kiekybinio tyrimo dalyvių apklausos anketą, kaip jau minėta, vadovautasi RAIT klausimynu, tačiau ne visas pozicijas galima lyginti.

Lyginant šiam darbui atlikto ir RAIT (2015) tyrimų duomenis, konstatuota:

Labiausiai skiriasi į savivaldybes dėl paslaugos atvykstančių respondentų dalis (Akmenės r. – 71 proc; Mažeikių r. – 76 proc., RAIT – 94 proc.) bei pateikusiųjų skundą dalis (Akmenės ir Mažeikių r. – po 9 proc.; RAIT – 3 proc.).

Abiejų rajonų respondentai kritiškiau vertino paslaugos kokybės kriterijų – informacijos suteikimą, jos aiškumą ir pakankumą – 72 proc., (RAIT – 94 proc.); bendras pasitenkinimas paslaugos kokybe Akmenės r. (90 proc.) šiek tiek viršija RAIT tyrimo duomenis (87 proc.), o Mažeikių r. – gerokai mažesnis (79 proc.).

Dėl vartotojo problemos sprendimo į aukštesnę instanciją teko kreiptis 11 proc. Akmenės r. ir 16 proc. Mažeikių r. paslaugų vartotojų, (RAIT – 5 proc.).

Kad administracijos veikla blogėjo, teigė 17 proc. Mažeikių r. paslaugų vartotojų ir 11 proc. Akmenės; RAIT duomenimis, tokių respondentų dalis – 6 proc.

Šio tyrimo dalyviai aktyviau reiškė savo nuomonę dėl savivaldybės veiklos: nepareiškusių nuomonės respondentų dalis Akmenės r. – 49 proc., Mažeikių r. – 70 proc., (RAIT – 83 proc.).

Reikiamos informacijos apie savivaldybės veiklą visiškai negavo 36 proc. Mažeikių r. apklaustųjų ir 20 proc. Akmenės r. (RAIT – 52 proc.).

Itin didelis skirtumas pastebėtas, vertinant informacijos apie savivaldybės veiklą sklaidos šaltinius: reikiamą informaciją iš savivaldybės interneto svetainės sužino 54 proc. Akmenės r. respondentų, 5 proc. – Mažeikių r., (RAIT – 11 proc.).

Galima teigti, kad Akmenės rajono paslaugų vartotojai geriau nei mažeikiškiai ir šalies savivaldybių gyventojai vertina savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybę; yra labiau informuoti; savivaldybės interneto svetainę laiko patikimu informacijos apie paslaugas šaltiniu.

4.4. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija

Tiriant Akmenės ir Mažeikių rajonų savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės valdymą, buvo atlikta šios srities dokumentų analizė, kokybinis tyrimas (ekspertų interviu) ir kiekybinis tyrimas (paslaugų vartotojų anketinė apklausa). Aprašius kiekvieną empirinį tyrimą, darbe pateiktas jo apibendrinimas, kurio tikslas – įvertinti svarbiausius paslaugų kokybės valdymo aspektus, išryškinti savivaldybių administracijų veiklos panašumus ir skirtumus.

Diskusijos tikslas – susieti atliktus tyrimus su darbo teoriniais sprendimais ir patvirtinti arba paneigti ginamuosius teiginius.,

Paslaugų kokybės veiksnių įtaka vartotojų pasitenkinimui. Teoriniais sprendimais nustatyta, kad paslaugų kokybė analizuojama pagal svarbiausias jos charakteristikas: teikimo procesą, darbuotojų pasirengimą ir profesionalumą, tinkamą aplinką, vartotojų pasitenkinimą lemiančius kriterijus. Nuolat stebint teikiamų paslaugų kokybę, galima pasiekti rezultatų ne tik šioje srityje – kokybiškos paslaugos garantuoja vartotojų (piliečių) pasitikėjimą visa savivaldos institucija.

Kokybinio tyrimo dalyviai – savivaldybių vadovai ir administracijų skyrių vedėjai įvardijo, kad svarbiausi paslaugų kokybės veiksniai, skatinantys vartotojų pasitenkinimą, yra susiję su bendraisiais paslaugų kokybės vertinimo kriterijais: darbuotojų profesionalumu ir įgūdžiais; darbuotojų požiūriu į klientą ir jų elgsena; paslaugos teikimo patogumu ir lankstumu; patikimumu ir pasitikėjimu, o svarbiausia jų įgyvendinimo priemonė – savivaldybės administracijos darbuotojų kvalifikaciniai mokymai, profesinių, komunikacinių ir asmeninių kompetencijų tobulinimas.

Kiekybinis tyrimas parodė, kad abiejų rajonų paslaugų vartotojai palankiausiai įvertino šiuos paslaugų kokybės veiksnius: vietos patogumą, darbuotojų profesionalumą ir mandagumą, priėmimo laukimo trukmę, paslaugos suteikimo greitį, o kritiškiausiai – suteiktos informacijos pakankumą ir aiškumą. Tyrimas taip pat parodė, kad paslaugų teikėjų profesionalumas, asmeninės savybės bei etinės nuostatos daro didžiausią įtaką bendram vartotojo pasitenkinimui gauta paslauga.

Taigi, galima teigti, kad savivaldybių administracijų vadovų nuostatos dėl svarbiausių paslaugų kokybės veiksnių ir institucijose įgyvendinamos kokybės užtikrinimo priemonės lemia vartotojų pasitenkinimą paslaugų kokybe ir palankų vertinimą.

Kiekybinis tyrimas parodė, kad paslaugų teikėjų profesionalumas, asmeninės savybės bei etinės nuostatos daro didžiausią įtaką bendram vartotojo pasitenkinimui gauta paslauga. Abiejų tyrimų duomenys sutampa ir neprieštarauja teoriniams sprendimams.

Paslaugų kokybės vadyba: „vieno langelio“ metodas. Pagal teorinius sprendimus, „vieno langelio“ metodas – populiariausias administracinių paslaugų teikimo bei jų kokybės užtikrinimo modelis tiek valstybės, tiek savivaldybių viešojo administravimo subjektų veikloje. Jis leidžia koordinuoti paslaugų teikimą, stebėti jų kokybę, šalinti kliūtis, o svarbiausia – palengvina paslaugų vartotojų administracinę naštą.

Kokybinio tyrimo duomenimis, abiejose savivaldybėse taikomas paslaugų kokybės valdymo metodas – „vienas langelis“, kitų metodų kol kas neplanuojama įdiegti. Ekspertų nuomone, šis metodas padeda taupyti vartotojų ir administracijos išteklius, prisideda prie specialistų darbo koordinavimo, palengvina paslaugų teikimo kontrolę, mažina korupcijos galimybes.

Ekspertai akcentavo ir „vieno langelio“ problemas: blogą šalies duomenų bazių prieinamumą, sudėtingą administracinių paslaugų centralizavimą. Kiekybinis tyrimas parodė, kad „vieną langelį“ palankiai vertina 86 proc. paslaugų vartotojų iš Akmenės rajono ir 71 proc. – iš Mažeikių.

Taigi galima teigti, kad „vienas langelis“ – metodas, kuriuo šiuo metu patenkinti tiek abiejų rajonų savivaldybių administracijų paslaugų teikėjai, tiek jų vartotojai. Teiginys atitinka teorinius sprendimus.

E. paslaugų teikimas. Teoriniai sprendimai leido padaryti išvadą, kad elektroninis valdymas ir e. paslaugų teikimas – viena svarbiausių ir problemiškesnių viešojo sektoriaus veiklos sričių. Problemas lemia vieningos e. paslaugų teikimo sistemos trūkumas; savivaldybėms suteikta galimybė nuspręsti, kaip struktūrizuoti, įvardyti bei aprašyti e. paslaugas; sudėtingi reikalavimai vartotojams. Vartotojai e. paslaugomis nelinkę naudotis dėl minėtų perteklinių reikalavimų; prasto IT išmanymo.

Dokumentų analizė parodė, kad abiejų rajono savivaldybių administracijos į elektroninę erdvę jau yra perkėlusios 80 proc. teikiamų paslaugų, Akmenės rajono savivaldybė sukūrė šiuolaikišką interneto svetainę, pripažintą viena geriausių šalyje, šalia „vieno langelio“ padalinio įrengė interneto prieigas. Ekspertai iš šio rajono nurodė, kad e. paslaugų kokybę užtikrina ne tik paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę, bet ir nuolatinis vartotojų informavimas, konsultavimas, kaip jomis naudotis.

Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad reikiamą informaciją iš savivaldybės interneto svetainės sužino 54 proc. Akmenės rajono respondentų, Mažeikiuose tokių vartotojų – 5 proc., šalyje – 11 proc. (UAB RAIT, 2015). Tyrimas parodė, kad Akmenės rajone beveik 5 kartus daugiau respondentų pasinaudojo e. paslaugomis nei Mažeikių (atitinkamai 14 proc. ir 3 proc.).

Galima teigti, jog tyrimai parodė, kad e. valdymo problemos yra išsprendžiamos savivaldybei gerinant IT prieinamumą, tobulinant savo svetainę ir nuolat konsultuojant vartotojus. Teiginys neprieštarauja teoriniams sprendimams.

Paslaugų kokybės tyrimai, vartotojų pasitenkinimo matavimas. Teoriniai sprendimai parodė, kad vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimai – būtina paslaugų teikėjų, orientuotų į paslaugos vartotoją, veiklos sritis, kuri skatina darbuotojų motyvaciją ir gerina organizacijos įvaizdį. Yra įvairių priežasčių, kurios gali trukdyti tirti vartotojų nuomonę: nepakankami organizacijos ištekliai (lėšos, personalo kompetencija), baimė sulaukti aukštesnės valdžios reakcijos į trūkumus, kt.

Kokybinio tyrimo metu ekspertai pripažino, kad paslaugų kokybę tirti ir rezultatus skelbti skatina svarbūs motyvai (tarp jų – kokybės valdymo tobulinimas, darbuotojų motyvavimas ir įvertinimas), tačiau buvo akcentuota, kad vartotojų aktyvumas apklausose – itin menkas.

Pasak Mažeikių rajono ekspertų, savivaldybėje paslaugų kokybės tyrimai atliekami tiek, kiek to reikalauja šalies teisės aktai, o dėl pasyvaus vartotojų dalyvavimo tyrimo rezultatai nevertinami ir nepristatomi. Jų teigimu, VRM rekomenduojama tyrimo metodika yra sudėtinga ir netinkama, o užsakyti išsamių tyrimų neleidžia riboti savivaldybės ištekliai.

Ekspertas iš Akmenės rajono savivaldybės teigė, kad administracija savomis jėgomis stengiasi kelis kartus per metus ir įvairiais būdais tirti teikiamų paslaugų kokybę bei viešinti tyrimų rezultatus.

Kiekybinis tyrimas lyg ir patvirtino šio eksperto teiginį – rezultatai parodė, kad kas antro respondento iš Akmenės buvo teirautasi nuomonės apie paslaugų kokybę, 16 proc. teigė dalyvavę apklausoje. Tačiau išanalizavus dokumentus ir savivaldybių svetainėse pateiktus duomenis, teko konstatuoti, kad vartotojų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis tyrimus abiejų savivaldybių administracijos atlieka kartą per metus; tyrimai nėra išsamūs; vartotojų aktyvumas itin mažas. Galima tik pastebėti, kad pastaruoju metu Akmenės rajono savivaldybės administracija renkasi įvairesnius paslaugų kokybės vertinimus.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Modernėjančios visuomenės poreikiai pakeitė viešojo sektoriaus požiūrį į paslaugų teikimą. Savivaldos institucijų teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimas tapo viena svarbiausių darnaus valdymo sričių, lemiančių piliečių pasitikėjimą vietos valdžia. Pertvarkant viešąjį sektorių, savivaldybėms palikta teisė spręsti, kokiomis priemonėmis jos užtikrins teikiamų paslaugų kokybę, valstybė nustato tik svarbiausius jos valdymo aspektus.

2. Savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės valdymo pagrindiniai veiksniai yra šie: paslaugų aprašymas ir sisteminimas; jų perkėlimas į elektroninę erdvę; kokybės vadybos metodų taikymas; kokybės matavimas ir tobulinimas, į procesą įtraukiant paslaugų vartotojus.

3. Akmenės ir Mažeikių rajonų savivaldybių administracijų paslaugų kokybės valdymo tyrimas (dokumentų analizė, ekspertų interviu ir paslaugų vartotojų anketinė apklausa) parodė:

3.1. svarbiausi paslaugų kokybės veiksniai, skatinantys vartotojų pasitenkinimą, yra darbuotojų profesionalumas, bendravimo įgūdžiai bei paslaugos teikimo patogumas ir greitis; savivaldybių administracijų vadovai itin svarbia paslaugų kokybės valdymo priemone laiko darbuotojų profesinių, socialinių ir asmeninių kompetencijų tobulinimą. Kad ši pozicija teisinga, patvirtino vartotojų apklausos rezultatai, parodę, jog paslaugų teikėjų profesionalumas, asmeninės savybės bei etinės nuostatos daro didžiausią įtaką bendram vartotojo pasitenkinimui gauta paslauga;

3.2. savivaldybių administracijose įgyvendintas paslaugų kokybės vadybos metodas – „vienas langelis“; jo naudingumu neabejoja nei institucijų vadovai, nei paslaugų vartotojai;

3.3. savivaldybių administracijų e. paslaugų paketai panašūs – į elektroninę erdvę perkelta 80 proc. paslaugų, tačiau Akmenės rajono vartotojai 5 kartus dažniau naudojami e. paslaugomis ir 10 kartų dažniau – savivaldybės interneto svetainės informacija nei Mažeikių rajono;

3.4. abiejų savivaldybių administracijos tiria paslaugų vartotojų nuomonę, tačiau tyrimai neišsamūs, rezultatai ne visada viešinami, o vartotojų dalyvavimas apklausose – itin pasyvus.

4. Tyrimas iš dalies patvirtino pirmą ginamąjį teiginį, kad savivaldybių administracijos nesuinteresuotos ir nepajėgios savo iniciatyva sistemingai atlikti teikiamų paslaugų kokybės matavimų, į šiuos procesus įtraukiant paslaugų vartotojus.

Ginamasis teiginys, kad savivaldybių administracijų paslaugų vartotojai nedalyvauja arba menkai dalyvauja paslaugų kokybės tobulinimo procesuose, patvirtintas.

Rekomendacija. Darbo autorė rekomenduotų savivaldybėms, neturinčioms išteklių organizuoti paslaugų kokybės tyrimų, pasitelkti socialinius partnerius – šalies ar regiono aukštąsias mokyklas. Studentų ir dėstytojų darbai ne tik padėtų savivaldybėms įvertinti teikiamų paslaugų kokybę, bet ir užpildytų mokslinių tyrimų apie vietos savivaldos viešųjų paslaugų organizavimą spragas.

LITERATŪRA

- Akmenės rajono savivaldybė. (2017). „Slaptas klientas“ tyrė aptarnavimo kokybę. [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą <http://www.akmene.lt/go.php/lit/Slaptas-klientas-tyre-aptarnavimo-kokybe>
- Akmenės rajono savivaldybės administracija. (2009). *Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo Akmenės rajono savivaldybės administracijoje taisyklių patvirtinimo* (2009 m. vasario 26 d. Nr. A-108).
- Akmenės rajono savivaldybės administracija. (2009). *Dėl asmenų prašymų ir skundų priėmimo savivaldybės administracijoje* (2013 m. liepos 12 d. Nr. A-538).
- Akmenės rajono savivaldybės taryba. (2009). *Dėl pritarimo Akmenės rajono savivaldybės administracijos teikiamai paraiškai „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas Akmenės rajono savivaldybėje, kuriant ir pritaikant dokumentų ir paslaugų valdymo sistemą* (2009 m. balandžio 15 d. Nr. T1-101).
- Andrijauskaitė, L. (2015). *Socialinių paslaugų sistema Lietuvoje viešojo valdymo modernizavimo kontekste: daktaro disertacija*. Mykolo Riomerio universitetas. [žiūrėta 2017-10-19]. Prieiga per internetą: gs.elaba.lt/object/elaba:8283185/8283185.pdf
- Astrauskas, A. (2013). Vietos savivaldos raida Lietuvoje nuo 1990 metų. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(2), 260–271.
- Babravičius, J. Ir Dzemyda, I. (2012). Naujosios viešosios vadybos elementai: teorinis požiūris. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(25), 52–62.
- Badulescu, A. & Bucur, C. A. (2012). Public Services And The Euro-Regional Cooperation. *Annals of Faculty Of Economics*, 1(1), 487–492.
- Bagdonienė, L. ir Hopenienė, R. (2015). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
- Barczyk, C. C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba: teorinis požiūris*. Vilnius: Technika.
- BISAC (2016). *Lietuvos savivaldybių e. valdymas 2015. Pirmo nacionalinio vertinimo rezultatai*. [žiūrėta 2017-11-12]. Prieiga per internetą <http://bisac.eu/2016/03/30/pristatome-lietuvos-savivaldybiu-e-valdymo-kokybes-vertinimo-rezultatus/>
- Bitinas, B. (2013). *Rinktiniai edukologiniai raštai*. Vilnius: Edukologija.
- Bovaird, T. & Loffler, E (2012). From Engagement to Coproduction: How Users and Communities Contribute to Public Services. In V. Pestoff, T. Brandsen & B. Verschuere (Eds.), *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production* (pp. 35–60). New York: Routledge. (cit. iš Urvikis, M. (2016).

- Brusokas, S. (2013). *Kaip pagerinti viešojo administravimo institucijų teikiamų paslaugų kokybę?* [žiūrėta 2017-09-19]. Prieiga per internetą <http://www.taip.lt/naujienos/s-brusokas-kaip-pagerinti-viesojo-administravimo-instituciju-teikiamu-paslaugu-kokybe.html>
- Bučiuonienė, I. ir Piligrimienė, Ž. (2002). Empirinis paslaugų kokybės tyrimo metodų įvertinimas. *Inžinierinė ekonomika*, 1(27), 72–77.
- Chlivickas, E. ir Melnikas, B. (2016). *Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimo sąlygomis: monografija*. Vilnius: Technika.
- Coase, R. H. (1974). The Lighthouse in Economics. *Journal of Law and Economics*, 17(2), p. 357-376. cit. iš Urvikis (2016).
- Eleftheriou, P., Maglara, E., Kavvadias, G. & Tambourist, R. (2002). *Towards one-stop Government for Local Authorities*. [žiūrėta 2017-10-20] Prieiga per internetą http://www.academia.edu/1215308/Towards_One-Stop_Government_in_Local_Authorities
- European Commission. (2001). *eGovernment indicators for benchmarking eEurope*. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/egovernment-indicators-benchmarking-eeurope>
- European Commission (2003). *The Role of e-Government for Europe's Future*. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0567:FIN:EN:PDF>
- European Economic and Social Committee. (2009). *Opinion on Policy guidelines for services of general interest and globalization*. [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AAOJ.C_.2009.100.01.0033.01.ENG
- Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. (2010). [žiūrėta 2017-10-23]. Prieiga per internetą vakokybe.vrm.lt/index.php?id=525
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*. 60 (6), 549–559. (cit. iš Andrijauskaitė, L. (2015).
- Dinsdale, G. & Marsden, D. (1999). Citizen/Client Surveys: Dispelling Myths and Redrawing Maps, for the Citizen centred network. [žiūrėta 2017-10-17]. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.308.3446&rep=rep1&type=pdf>
- Domarkas, V. (2010). Elektroninė valdžia viešajame valdyme. In A. Raipa, *Įvadas į viešąjį valdymą* (pp. 151–162). Kaunas: Technologija.
- Domarkas, V. ir Lukoševičienė, V. (2006). Elektroninė valdžia informacijos teikimo visuomenei aspektu. *Viešoji politika ir administravimas*, 16, 73–86.
- Dudėnas, R. (2006). *Rinkodara*. Šiauliai: Lucilijus.

- Dulskis, D. (2008). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo matavimas Lietuvoje: ką reikia žinoti planuojant vartotojų pasitenkinimo tyrimus? [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą vakokybe.vrm.lt/get.php?f.850
- Garuckas, R. ir Kaziliūnas, A. E. (2008). Valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 23, 59–67.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. New York.
- Gilmore, A. (2003). *Services, marketing and management*. London: SAGE Publications Ltd
- Granickas, K. (2017). Nepriklausomas priežiūros mechanizmas (IRM): Lietuva. Galutinė ataskaita 2014–2016. [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/Lithuania_EoT_2014-2016_LIT.pdf
- Grönross, Ch. (2000). *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. Oxford: John Wiley & Sons, Ltd.
- Gudelis, D. (2010). *Kokybės valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje: Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Guogis, A. ir Rakšnys, A. V. (2014). Viešojo administravimo modelių vystymosi perspektyvos modernizavimo ir postmodernizmo idėjų šviesoje. *Tiltai*, 2, 29.
- Guogis, A. ir Urvikis, M. (2011). Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai. *Viešasis administravimas*, 3 (31), 77–86.
- Heeks, R. (2008). Benchmarking e-Government: Improving the national and international measurement, evaluation and comparison of e-Government. *Evaluating Information Systems Public and Private Sector*. [žiūrėta 2017-10-29]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/profile/Peter_Love2/publication/261876975_Evaluating_Information_Systems_Public_and_Private_Sector/links/00b7d535cb19c51ae9000000.pdf#page=283
- Hefetz, A. & Warner, M. E. (2012). Contracting or Public Delivery? The Importance of Service, Market and Management Characteristics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22 (2), 289–317.
- Ilkevičius, A. (2005). E. valdžios koncepcija ir technologinės galimybės jai realizuoti. [žiūrėta 2017-10-22]. Prieiga per internetą <http://www.news.lt/upload/200503/erp.pdf>
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), 53–71. doi.org/10.1108/09564239510101536
- Jurkienė, E. ir Išganaitis, V. (2013). Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/įstaigose stebėseną: tyrimo ataskaita. [žiūrėta 2017-10-22]. Prieiga per internetą <http://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>

- Kampen, J. K., Van de Walle S. & Bouckaert, G. (2006). Assessing the Relation Between Satisfaction With Public Service Delivery and Trust in Government. *Public Performance & Management Review*, 29 (4), 387–404. [žiūrėta 2017-10-29]. Prieiga per internetą <https://www.researchgate.net/publication/283599865>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: JUDEX leidykla.
- Kaziliūnas, A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas, auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Kinderis, R., Žalys, L. ir Žalienenė, L. (2011). Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(21), 86–100.
- Kinduryš, V. (2002). *Draudimo paslaugų marketingas: monografija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Klimanskis, S. (2016). Kaip Lietuvoje įgyvendinama e. valdžia? [žiūrėta 2017-10-22]. Prieiga per internetą <http://apzvalga.eu/kaip-lietuvoje-igyvendinama-e-valdzia.html>
- Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose ir kitose institucijose/įstaigose stebėseną: tyrimo ataskaita. (2013) [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą: <http://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>
- Kondrotaitė, G. (2012). Evaluation of the Quality of Public Services in Lithuanian Municipalities. *Intellectual Economics*. 6(3), 393–411.
- Kotler, P., Amstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2003). *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Kotler, Ph. & Keller, K. L. & (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
- Kubicek, H. & Hagen, M. (2000). One-stop-government in Europe: an overview. Bremen, University of Bremen. [žiūrėta 2017-10-13]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/253447324_One-stopgovernment_in_Europe_An_Overview
- Lane, J. E. (2000). *New Public Management*. London: Routledge. [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą https://books.google.lt/books?id=_0epYa1LF8MC&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false
- Lazdynas, R. (2005). *Savivalda: filosofija, teorija, praktika*. Šiauliai: „Saulės delta“.
- Lietuvos Respublikos Seimas. (1994). *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas*. (1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533). [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.5884>

- Lietuvos Respublikos Seimas. (1999). *Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas* (1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234). [žiūrėta 2017-09-10]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2006). *Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo pakeitimo įstatymas* (2006 m. birželio 27 d. Nr. X-736). [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.279823>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2012). *Dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo* (2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015). [žiūrėta 2017-10-23]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2016). *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo Nr. VIII-1234 1, 2, 3, 14, 141, 15, 16, 19, 22, 27, 28, 31, 34, 35, 37, 40 ir 41 straipsnių pakeitimo, įstatymo papildymo 171 straipsniu, 21, 23 ir 24 straipsnių pripažinimo netekusiais galios įstatymas* (2016 m. lapkričio 10 d. Nr. XII-2779). [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/c799ca10ac9811e6b844f0f29024f5ac>
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2017). *Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 2 ir 36-4 straipsnių pakeitimo įstatymas*. (2017 m. birželio 1 d. Nr. XIII-392). [žiūrėta 2017-11-02]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=ee73d6104b8211e7846ef01bfff9b64>
- Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2009). *Dėl viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo* (2009 m. birželio 30 d. Nr. 1V-339). [žiūrėta 2017-10-24]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.348227>
- Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2012). *Administracinių paslaugų teikimo vieno langelio principu būklės viešojo valdymo institucijose analizė*. [žiūrėta 2017-10-17]. Prieiga per internetą vakokybe.vrm.lt/get.php?f.643
- Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2016). *Rekomenduojamų savivaldybės veiklos vertinimo kriterijų sąrašas*. [žiūrėta 2017-10-24]. Prieiga per internetą <https://vrm.lrv.lt/lt/teisine-informacija/tyrimai-ir-analizes>
- Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. (2017). *2016 m. veiklos ataskaita (2017 m. kovo 23 d. Nr. IVN-2)* [žiūrėta 2017-10-27]. Prieiga per internetą http://www.fntt.lt/data/public/uploads/2017/09/vrm_2016m_ataskaita.pdf
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (1999). *Dėl nacionalinės kokybės programos patvirtinimo* (1999 m. sausio 12 d. Nr. 33). [žiūrėta 2017-09-20]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.18253C25F350>

- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2001). *Dėl Lietuvos nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcijos patvirtinimo* (2001 m. vasario 28 d. Nr. 229). [žiūrėta 2017-10-21]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.123561>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2001). *Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strateginio plano patvirtinimo* (2001 m. rugpjūčio 10 d. Nr. 984). [žiūrėta 2017-09-13]. Prieiga per internetą <https://e-tar.lt/acc/legalAct.html?documentId=TAR.AC8DEC45F312&lang=lt>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2002). *Dėl elektroninės valdžios koncepcijos priemonių plano patvirtinimo* (2002 m. gruodžio 31 d. Nr. 2115). [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.198184>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2003). *Dėl viešųjų paslaugų teikimo supaprastinimo priemonių 2004–2007 m. plano patvirtinimo* (2003 m. gruodžio 2 d. Nr. 1499). [žiūrėta 2017-10-23]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5E6EFD111DE6>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2004). *Dėl viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos patvirtinimo* (2004 m. balandžio 28 d. Nr. 448). [žiūrėta 2017-09-13]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E223BEDD45FF>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2007). *Dėl asmenų prašymų nagrinėjimo ir jų aptarnavimo viešojo administravimo institucijose, įstaigose ir kituose viešojo administravimo subjektuose taisyklių ir prašymo, skundo ar kito kreipimosi priėmimo faktą patvirtinančio dokumento formos patvirtinimo* (2007 m. rugpjūčio 22 d. Nr. 875). [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.6565D97B9AA2/IIUxXLSnKI>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2012). *Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo* (2012 m. vasario 7 d. Nr. 171). [žiūrėta 2017-09-13]. Prieiga per internetą <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407>
- Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2012). *Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo* (2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482). [žiūrėta 2017-09-13]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.31A566B1512D>
- Lietuvos savivaldybių asociacija. (2011). „E.Savivaldybės 2015“ strategijos įdiegimas ir naudojimas. [žiūrėta 2017-11-03]. Prieiga per internetą http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:usZc7H4cMi0J:www.lsa.lt/tiki/tikidownload_file.php%3FfileId%3D68+&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt
- Limba, T. (2009). Elektroninės valdžios paslaugų pakopų modeliai: jų lyginamoji analizė. *Informacijos mokslai*, 50, 30–39.
- Liukinevičienė, L., Katiliūtė, E., Tamošiūnas, T. ir Ambras, A. (2012). *CAF (BVM) ir kitų kokybės vadybos modelių diegimas aukštojoje mokykloje: metodinė medžiaga*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.

- Lukauskienė, A. ir Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos/Current Issues of Business and Law*, 8, 91.
- Margetts H., Peri, S. & Hood, Ch. (2010). *Paradoxes of modernisation. Modernization Dreams and Public Policy Reform*. Oxford: Oxford University Press (cit. iš Andrijauskaitė, L. (2015).
- Mažeikių rajono savivaldybė. (2013). Mažeikių rajono savivaldybės ilgalaikis strateginis plėtros planas 2014–2020 m. [žiūrėta 2017-10-11]. Prieiga per internetą <http://www.mazeikiai.lt/veikla/planavimo-dokumentai>
- Mažeikių rajono savivaldybės administracija. (2015). *Dėl asmenų aptarnavimo Mažeikių rajono savivaldybės administracijoje, struktūriniuose padaliniuose ir filialuose tvarkos aprašo patvirtinimo*. (2015 m. lapkričio 27 d. Nr. A1-2757).
- Mikulis J. (2007). *Pažangūs vadybos principai. Visuotinė kokybės vadyba*. Vilnius: Ciklonas.
- Moon, M. J. (2002). The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public administration review*, 62(4), 424–433. [žiūrėta 2017-10-06]. Prieiga per internetą <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/0033-3352.00196/pdf>
- Nakrošis V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*, 1 (61), 65-98.
- Pagrindinių viešųjų ir administracinių paslaugų vertinimas. (2013). VŠĮ Europos tarpdisciplininių tyrimų institutas. [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą https://ivpk.lrv.lt/uploads/ivpk/documents/files/IVPK_leidiniai/2013%20m_%20e_%20paslaugu_%20perkelimo%20tyrimas%20-%20skelbimui.pdf
- Paslaugų standartai: rekomendacijos viešojo valdymo institucijoms. (2016). [žiūrėta 2017-10-20]. Prieiga per internetą vakokybe.vrm.lt/get.php?f.85
- Parasuraman, A., Zeithalm, A. V. & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Macmillan, Free Press.
- Patapas, A. ir Vilutytė-Žilienė, V. (2013). Anykščių komunalinio ūkio teikiamų paslaugų kokybės vertinimas vartotojų požiūriu. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(2), 312–325.
- Patapas, A. ir Žilionytė, T. (2016). Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas*, 15(2), 206–219.
- Pociūtė, D., Janušauskienė, V., ir Vitkauskas, R. (2005). *Kokybės vadyba*. Vilnius: Technika.
- Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S. ir Virvilaitė, R. (2011). *Marketingas*. Vilnius: Garnelis.
- Pukelytė, R. (2010). Universitetinių studijų kaip paslaugos kokybės vertinimas: dimensijos ir kriterijai. *Aukštojo mokslo kokybė*, 7, 155–175. [žiūrėta 2016-09-29]. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ900263.pdf>
- Radnor, Z. & Osborne, P. (2013). Lean: A Failed Theory for Public Services? *Public Management Review*, 15(2), 265–287.

- Raginytė, E. ir Paliulis, N. K. (2009). Elektroninė valdžia Lietuvoje: savivaldos pjūvis. *Verslas, vadyba ir studijos*, 214–228. [žiūrėta 2017-09-12]. Prieiga per internetą <http://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/viewFile/bme.2010.15/15>
- Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 30, 22-32.
- Rudokienė, B. (2007). Savivaldybėje sunkiai veriasi „vienas langelis“. *Santarvė*. [žiūrėta 2017-11-20]. Prieiga per internetą <http://www.santarve.lt/aktualijos/savivaldybeje-sunkiai-veriasi-%E2%80%9Evienas-langelis%E2%80%9C/>
- Rudokienė, B. (2008). Lengvata – eilės prie „vieno langelio“. *Santarvė*. [žiūrėta 2017-11-20]. Prieiga per internetą <http://www.santarve.lt/aktualijos/lengvata-%E2%80%93-eiles-prie-%E2%80%9Evieno-langelio%E2%80%9C/>
- Ruževičius, J., Daugvilienė, D. ir Serafinas, D. (2008). Kokybės vadybos taikymo aukštosiose mokyklose įžvalgos. *Viešoji politika ir administravimas*, 24, 99–113.
- Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė (2010). [žiūrėta 2017-09-12]. Prieiga per internetą vakokybe.vrm.lt/index.php?id=528
- Serafinas, D. (2011). *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Sumanus valdymas: administraciniai ir viešieji gebėjimai. (2017). [žiūrėta 2017-09-12]. Prieiga per internetą sumanus.lt/wp-content/uploads/2017/03/sumanus-valdymas.pdf
- Šalkauskienė, L., Žalys, L., Žalienė, I. (2006). *Komandinis darbas paslaugų sferoje*. Šiauliai: Lucilijus.
- Thijs, N. (2011). Measure to Improve. Improving Public Sector Performance by Using Citizen – User Satisfaction Information. [žiūrėta 2017-10-17]. Prieiga per internetą http://www.eupan.eu/files/repository/20111230120429_Measure_to__Improve.pdf
- UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“. (2012). Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėseną: ataskaita. [žiūrėta 2017-09-12]. Prieiga per internetą <http://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>
- UAB RAIT. (2015). Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas: tyrimo ataskaita. [žiūrėta 2017-10-10]. Prieiga per internetą <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=307>
- Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(2), 290–306.
- Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas: daktaro disertacija*. [žiūrėta 2017-09-12]. Prieiga per internetą: gs.elaba.lt/object/elaba:15504517/15504517.pdf
- Vainienė, R. (2005). *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba.

- Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
- Valstybės kontrolė. (2014). *Vieno langelio principo įgyvendinimas teikiant elektronines paslaugas*. (2014 m. lapkričio 21 d. Nr. VA-P-90-3-14). [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą vakokybe.vrm.lt/get.php?f.862
- Vaughan, E. & Woodruffe-Burton, H. (2011). The disabled student experience: does the SERVQUAL scale measure up? *Quality Assurance in Education*, 19(1), 28–49. [žiūrėta 2017-09-17]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/235306557_The_disabled_student_experience_Does_the_SERVQUAL_scale_measure_up
- Vidaus reikalų ministerijos Viešojo valdymo politikos departamentas. (2015). Viešojo valdymo institucijų teikiamų administracinių paslaugų vertinimo rekomendacijos. [žiūrėta 2017-09-12]. Prieiga per internetą vakokybe.vrm.lt/get.php?f.862
- Vidaus reikalų ministerija. (2009). „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos. [žiūrėta 2017-10-24]. Prieiga per internetą https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/Metodikos%2C_rekomendacijos/vienaslangsavivald.pdf
- Vidaus reikalų ministerija. (2010). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą vakokybe.vrm.lt/index.php?id=528
- Vidaus reikalų ministerija. (2010). Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo taikant vieno langelio principą institucijose ir įstaigose praktinis vadovas. [žiūrėta 2017-10-19]. Prieiga per internetą https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Teisine_informacija/Tyrimai_ir_analizes/Metodikos%2C_rekomendacijos/aptarnavimovadovas.pdf
- Vidaus reikalų ministerija. (2010). Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose praktinis vadovas (atnaujintas ir papildytas 2010 m. kovo mėn.) [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą <https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT.../aptarnavimovadovas.pdf>
- Vieno langelio principo įgyvendinimas Akmenės rajono savivaldybėje, kuriant ir pritaikant dokumentų ir paslaugų valdymo sistemą. [žiūrėta 2017-11-29]. Prieiga per internetą <http://www.akmene.lt/go.php/lit/Vieno-langelio-principo-igyvendinimas-akmenes-ralaugu-valdymo-sistema>
- Vieno langelio principo įgyvendinimas valstybės ir savivaldybių institucijose ir įstaigose rezultatų analitinė apžvalga. (2011). [žiūrėta 2017-10-18]. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/teisine-informacija/tyrimai-ir-analizes/analizes>
- Viešųjų paslaugų centrų steigimo galimybių studija. (2010). [žiūrėta 2017-10-27]. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT...ir.../Centrustudija110203.pdf>

- Vijeikis, J. (2007). *Įmonių valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
- Williams, C. & Buswell, J. (2003). *Service quality in leisure and tourism*. Department of Tourism and Leisure Management, University of Central Lancashire, Preston, UK. [žiūrėta 2017-10-15]. Prieiga per <http://www.cabi.org/cabebooks/ebook/20033044820>
- Zeithaml, V. & Bitner, M. J. (2003). *Service marketing: integrating customer focus across the firm*. Second European edition. Boston: McGraw-Hill.
- Zhou, H. (2001). *Global Perspectives on E-government*. United Nations Division for Public Economics and Public Administration. [žiūrėta 2017-10-21]. Prieiga per internetą <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/caricad/unpan002485.pdf>
- Žalimienė, L. (2003). *Socialinės paslaugos*. Vilnius: Vilniaus universiteto specialiosios psichologijos laboratorija.

PRIEDAI

Savivaldybių teikiamų paslaugų klasifikacija

Savivaldybių teikiamų viešųjų paslaugų klasifikacija (sudaryta pagal Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizę (2010); Lazdyną (2005))

Paslaugų grupė	Paslaugos	Paslaugos teikėjas
Paslaugos, pasižyminčios grynųjų viešųjų gėrybių ypatumais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teritorijos planavimas, ūkio raidos analizė, prognozės, raidos koncepcijų sudarymas; 2. Geografinės informacinės sistemos valdymas – infrastruktūros, turto, gyventojų, jų veiklos, pajamų ir kitų duomenų registras, jo analizė, prognozavimas; 3. Aplinkos kontrolė – statybų planavimas, aplinkosauga, teritorijų sanavimas, pastatų ir statinių kokybės kontrolė; 4. Bendruomeninės infrastruktūros plėtra; 5. Viešosios tvarkos palaikymas, civilinė sauga, eismo kontrolė; 6. Švietimo organizavimas ir kontrolė; 7. Socialinės ir sveikatos saugos organizavimas; 8. Gamtos, kultūros, istorijos paveldo globa ir racionalus naudojimas. 	Savivaldybės institucijos
Paslaugos, pasižyminčios natūralių monopolijų charakteristikomis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centralizuotas šilumos, elektros, vandens, dujų tiekimas, lietaus vandens ir buitinių nuotekų valymas; 2. Viešojo transporto organizavimas; 3. Nekomercinės kultūros, laisvalaikio (teatrų, kino teatrų, parodų salių) organizavimas; 4. Pagrindinis (privalomas) švietimas; 5. Vaikų ir jaunimo dienos centrų, ikimokyklinio ir popamokinio lavinimo organizavimas; 6. Specialusis lavinimas (meno, sporto, techninės kūrybos būreliai ir mokyklos); 7. Gyventojų užimtumo ir viešųjų darbų organizavimas; 8. Socialinio būsto statyba; 9. Kapinių priežiūra. 	Savivaldybės kontroliuojamos įmonės
Paslaugos, pasižyminčios mišriomis gėrybių charakteristikomis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunalinių atliekų surinkimas ir tvarkymas; 2. Keleivių ir krovinių vežimas; 3. Turizmo organizavimas; 4. Infrastruktūros objektų statyba ir eksploatavimas. 	Savivaldybės įmonės; privačios struktūros

Paslaugų kokybės samprata, veiksniai ir „spragų modelis“

Paslaugos kokybės samprata (sudaryta pagal užsienio ir Lietuvos mokslininkų pateiktas apibrėžtis)

Autoriai	Paslaugos kokybės sąvoka
Barczyk (1999, p. 19)	Paslaugų kokybę išreiškia paslaugos vartotojo pasitenkinimo lygis; tikrasis kokybės matas – vartotojo poreikių patenkinimas.
Grönross (2000)	Tai klientų pasitenkinimo lygio matas. Egzistuoja du paslaugų veiklos efektyvumo lygmenys: bendrasis (kompleksinis), išreiškiamas rodikliais, atspindinčiais aptarnaujamos sistemos (asmenų, teorijos, materialinių gėrybių ir pan.) funkcionavimo pokyčius; tiesioginis (vidinis), matuojamas įprastais gamybos metodais (kaštais ir rezultatais atskirose paslaugų teikimo grandyse).
Bučiuonienė ir Piligrimienė (2002, cit. Asher (1996))	Paslaugos kokybė yra laipsnis, kai vartotojo patirta paslaugos kokybė sutampa ar viršija jo lūkesčius, tačiau toks sprendimas apie paslaugos kokybę pasižymi subjektyvumu.
Gilmore (2003)	Paslaugų kokybė yra organizacijos galimybė patenkinti ar netgi viršyti vartotojo lūkesčius.
Pociūtė ir kt. (2005)	Kokybė – tai tam tikras tobulumo laipsnis. Gali būti apibūdinama „bloga“, „gera“, „puiki“ ir pan.
Kaziliūnas (2006)	Kokybė – tai vartotojo pasitenkinimo lygis.
Vijeikis (2007)	Kokybė – tai prekės ar paslaugos savybių visuma, leidžianti tenkinti išreikštus ar numatytus vartotojų poreikius.
Kotler & Keller (2007)	Tai paslaugų požymių ir savybių visuma, kuri geba atitikti esamas ar numanomas vartotojų naudas.
Bagdonienė ir Hopenienė (2015)	Kokybiška paslauga vartotojas laiko tokią paslaugą, kurios savybės patenkina akivaizdžius poreikius ir lūkesčius.

SERVQUAL arba „spragų modelis“ (sudaryta pagal Parasuraman, Berry & Zeithalm, 1990)

Spraga	Paslaugos teikėjo ir paslaugos vartotojo suvokimo neatitikimas
Vartotojų lūkesčiai prieš valdymo suvokimą	Neatitikimas kyla dėl rinkodaros tyrimo orientavimo trūkumų, nepakankamo į teikėją nukreipto informavimo, tarp teikėjo ir gavėjo esančių pernelyg sudėtingų valdymo sluoksnių.
Valdymo suvokimas prieš paslaugų specifikacijas	Neatitikimas kyla dėl nepakankamų įsipareigojimų teikti kokybiškas paslaugas, neadekvataus užduočių standartizavimo ir nusistatytų tikslų trūkumo.
Paslaugų specifikacijos prieš paslaugų teikimą	Neatitikimas kyla dėl vaidmenų neaiškumo ir konflikto, dėl to, kad darbuotojas ar naudojamos technologijos nepakankamai tinka darbui, dėl netinkamos priežiūros kontrolės sistemos ir komandinio darbo trūkumo.
Paslaugų teikimas prieš išorinę komunikaciją	Spraga atsiranda dėl nepakankamo horizontalaus bendravimo (informacinės sklaidos) bei polinkio žadėti per daug.
Vartotojų lūkesčių ir suteiktos paslaugos suvokimo neatitikimas	Neatitikimas kyla dėl įtakos iš vartotojų pusės (lūkesčių, kuriuos lemia poreikiai, patirtis, vertybės, kt.) ir trūkumų (spragų) iš paslaugų teikėjo pusės.

Paslaugų kokybės veiksniai	Kokybės kriterijaus apibūdinimas
Pasiekiamumas (angl. Access)	Fizinis paslaugos vietos prieinamumas, įskaitant paprastą ir lengvą orientavimąsi paslaugos teikimo vietoje ir maršruto aiškumą.
Estetika (angl. Aesthetics)	Teikiamų paslaugų aplinkos (paslaugų teikimo fizinės aplinkos, psichologinio klimato, paslaugos suteikimo priemonių, darbuotojų išvaizdos) atitikimas vartotojų poreikiams estetiniu požiūriu.
Dėmesingumas / paslaugumas (angl. Attentiveness / helpfulness)	Organizacijos darbuotojų, ypač dirbančių klientų aptarnavimo padaliniuose, noras išklaudyti ir padėti vartotojui.
Prieinamumas (angl. Availability)	Paslaugas teikiančių darbuotojų, paslaugos teikimo priemonių, pačių paslaugų ar prekių prieinamumas vartotojui. Kalbant apie paslaugas teikiančius darbuotojus, svarbus prieinamumo požymis yra jų ir vartotojų tiesioginis santykis bei laikas, skiriamas kiekvienam vartotojui individualiai. Kalbant apie paslaugas ar prekes, svarbus prieinamų paslaugų ar prekių kiekis ir asortimentas.
Rūpestingumas (angl. Care)	Klientui rodomas rūpestis, atidumas, simpatija ir kantrybė. Ar vartotojas, kuriam suteikiama paslauga, jaučiasi nevaržomai ir emociškai (ne fiziškai) gerai.
Švara/tvarkingumas (angl. Cleanliness/tidiness)	Švari, tvarkinga ir patraukli paslaugų teikimo aplinka, įskaitant paslaugos teikimo fizinę aplinką, paslaugos teikimo priemones, paslaugą teikiančių darbuotojų išvaizdą ir pačias paslaugas ar prekes.
Komfortas (angl. Comfort)	Fizinis paslaugos teikimo aplinkos ir priemonių komfortas.
Atsidavimas (angl. Commitment)	Akivaizdus ir matomas darbuotojų atsidavimas darbui, taip pat pasididžiavimas ir pasitenkinimas, kurį jie patiria dirbdami. Darbuotojų darbštumas ir kruopštumas.
Bendravimas (angl. Communication)	Paslaugas teikiančių darbuotojų mokėjimas bendrauti su vartotoju jam ar jai suprantamu būdu. Tai apima tiek žodinės, tiek rašytinės informacijos, pateikiamos vartotojui, aiškumą, pilnumą ir tikslumą bei darbuotojų sugebėjimą išklaudyti ir suprasti vartotoją.
Kompetencija (angl. Competence)	Paslaugos teikimui būtini darbuotojų įgūdžiai, patirtis ir profesionalumas. Tai apima paslaugų teikimo procedūrų išmanymą, instrukcijų tikslų vykdymą, aptarnaujančių darbuotojų žinias apie teikiamą produktą ar paslaugą, išsamių konsultacijų vartotojui suteikimą ir bendrus sugebėjimus gerai atlikti pavestas funkcijas.
Pagarba (angl. Courtesy)	Vartotojus aptarnaujančių darbuotojų mandagus ir pagarbus elgesys su vartotoju ir jo nuosavybe. Tai apima darbuotojų sugebėjimą reikiamu metu būti neįkyriais.
Lankstumas (angl. Flexibility)	Paslaugas teikiančių darbuotojų noras ir gebėjimai, atsižvelgiant į individualius vartotojo poreikius, pakeisti ar pagerinti paslaugą ar produktą.
Draugiškumas (angl. Friendliness)	Paslaugas teikiančių darbuotojų nuoširdumas ir betarpiškas bendravimas su vartotojais, taip pat malonus ir svetingas jų priėmimas.
Funkcionalumas (angl. Functionality)	Paslaugų ir prekių praktiškumas bei atitikimas konkrečiai paskirčiai.
Integralumas (angl. Integrity)	Sąžiningumas, teisingumas, nešališkumas ir pasitikėjimas – savybės, kuriomis paslaugą teikianti organizacija vadovaujasi bendraudama su vartotoju.
Patikimumas (angl. Reliability)	Paslaugų suteikimas laiku ir išankstinių susitarimų su vartotoju laikymasis.
Reagavimas (angl. Responsiveness)	Paslaugos suteikimo greitis ir savalaikiškumas bei paslaugų teikėjų gebėjimas greitai reaguoti į vartotojų prašymus, kuo mažiau juos gaišinant.
Saugumas (angl. Security)	Asmeninis kliento ir jo turto saugumas bei konfidencialumo išsaugojimas paslaugos teikimo metu.

„Vieno langelio“ metodo įgyvendinimas

Klientų kreipimusi į viešojo administravimo instituciją rūšys (sudaryta pagal Lazdyną, 2005)

Kreipimosi rūšis	Kreipimosi pobūdis
Kontaktas	Kliento kreipimasis į instituciją, siekiant gauti paprastą, paslaugos teikėjo parengtą informaciją žodžiu ar raštu – lankstinukuose, interneto svetainėje, kt.
Patarimas	Klientas nori išsiaiškinti, ar jo klausimas gali būti sprendžiamas ir kaip jį išspręsti
Priėmimas ir paskirstymas	Klientas kreipiasi su konkrečiu prašymu ar pareiškimu, o savivaldybės tarnautojas tą prašymą ar pareiškimą priima: patikrina, ar kreiptasi pagal kompetencija, užregistruoja ir nukreipia vykdyti
Paprastas sprendimas	Teigiamą ar neigiamą atsakymą klientui galima duoti be papildomo nagrinėjimo – vadovaujantis teisės aktais
Komplikuotas sprendimas	Atsakymui parengti reikia specialių žinių, situacijos analizės; reikia taikyti kelis skirtingų reguliavimo sferų teisės aktus ar derinti klausimą su keliomis institucijomis
Vadyba	Klausimo neįmanoma išspręsti nei tiesiogiai taikant teisės aktus, nei derinant kelių institucijų nuomones; klausimo sprendimui reikia priimti naują teisės aktą

„Vieno langelio“ principo įgyvendinimo tikslai ir būdai jų pasiekti
(sudaryta pagal Brusoką, 2013)

Tikslas	Įgyvendinimo būdas
Opiausių savivaldybės ir gyventojų problemų nustatymas	Asmenų skundų analizė
Interesantų aptarnavimo procesų tikslingumo nustatymas	Nuolat stebimi paslaugų aprašymai, analizuojamas reikalaujamų dokumentų būtinumas
Vienodų reikalavimų taikymas visoms aptarnaujamų asmenų grupėms	Tiek iš vieno, tiek iš kito asmens prašoma tų pačių dokumentų; darbas su institucijomis, teikiančiomis dokumentus; bendros tvarkos ir paieškos sistemų tobulinimas
Darbuotojų darbo efektyvumo stebėjimas ir vertinimas	Informacinių sistemų pagalba daromos ataskaitos apie realiai atliktą darbuotojų darbą ir darbuotojo apkrovas
Paslaugų vykdytojų darbo kokybės kontrolė	Tikrinama, atsakymai ar parengti laiku, ar atitinka norminių teisės aktų reikalavimus
Mažesnio aptarnaujančio personalo poreikio užtikrinimas	Nuolat tikrinamas darbuotojų veiklos efektyvumas
Korupcijos pasireiškimo galimybių mažinimas	Asmuo nebendruoja su paslaugos vykdytoju, dokumentai priduodami vieno langelio darbuotojui, neturinčiam sprendimo priėmimo galios
Teikiamų administracinių paslaugų stebėjimo ir optimizavimo užtikrinimas	Paslaugų teikimas elektroniniu būdu; nuolat tikrinami paslaugų aprašymai; tiriama gyventojų nuomonė
Asmenų pasitenkinimo ir pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijų veikla didinimas	Paslaugos fiziniams ir juridiniams asmenims teikiamos greičiau, patogiau, skaidriau

Paslaugų pristatymas savivaldybių interneto svetainėse

Teikiamų paslaugų įvardijimas šalies savivaldybių interneto svetainėse
(sudaryta pagal autorės surinktus duomenis)

Teikiamų paslaugų įvardijimas savivaldybės svetainėje	Savivaldybės
Viešosios ir administracinės paslaugos	Akmenės r. sav., Birštono sav., Druskininkų sav., Kazlų Rūdos sav., Kelmės r. sav., Klaipėdos r. sav., Kupiškio r. sav., Mažeikių r. sav., Neringos sav., Pakruojo r. sav., Panevėžio r. sav., Plungės r. sav., Radviliškio r. sav., Rietavo sav., Šalčininkų r. sav., Telšių r. sav.
Viešosios ir (arba) administracinės paslaugos	Jonavos r. sav., Kaišiadorių r. sav., Skuodo r. sav., Šiaulių r. sav., Šilutės r. sav., Švenčionių r. sav., Visagino m. sav.
Viešosios paslaugos	Ignalinos r. sav., Klaipėdos m. sav., Molėtų r. sav.
Administracinės paslaugos	Alytaus m. sav., Alytaus r. sav., Anykščių r. sav., Biržų r. sav., Elektrėnų sav., Joniškio r. sav., Kėdainių r. sav., Kretingos r. sav., Marijampolės sav., Pagėgių sav., Panevėžio m. sav., Pasvalio r. sav., Raseinių r. sav., Šiaulių m. sav., Širvintų r. sav., Tauragės r. sav., Ukmergės r. sav., Vilkaviškio r. sav.
Paslaugos	Jurbarko r. sav., Kalvarijos sav., Kauno m. sav., Kauno r. sav., Lazdijų r. sav., Prienų r. sav., Rokiškio r. sav., Šakių r. sav., Trakų r. sav., Utenos r. sav., Varėnos r. sav., Vilniaus m. sav., Vilniaus r. sav., Zarasų r. sav.
Administracinių paslaugų aprašai	Palangos m. sav.
Teikiamų paslaugų sąrašas	Šilalės r. sav.

**Mažeikių rajono savivaldybės administracijos 2014–2016 m. surengtų
paslaugų vartotojų apklausų duomenys**

**ANONIMINĖS APKLAUSOS DĖL ASMENŲ PRAŠYMŲ NAGRINĖJIMO IR
APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOJE 2014 METŲ ANKETŲ ANALIZĖS DUOMENYS**

Tyrimo atlikimo laikas – 2014 m. lapkričio mėn.

Tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa.

Anketą užpildė 19 respondentų.

Eil. Nr.	Klausimas	Vertinama TAIP%	Vertinama NE%	Vertinama NEŽINAU, NETURIU NUOMONĖS %
1.	Ar Jūs pakankamai informuoti apie Savivaldybės administracijos darbo laiką?	73,7	26,3	–
2.	Ar Jums patogus Savivaldybės administracijos nustatytas asmenų priėmimo laikas?	78,9	15,8	5,3
3.	Ar ilgai Jums tenka laukti priėmimo?	21,1	78,9	–
4.	Ar Jus mandagiai aptarnavo "vieno langelio" specialistai?	78,9	21,1	–
5.	Ar Jums rūpimi klausimai išspręsti pakankamai kvalifikuotai?	68,4	26,3	5,3
6.	Ar Jus tenkina atsakymų į prašymus pateikimo terminai?	73,7	26,3	–
7.	Ar Jūs informuojami apie veiksmus, kurių Savivaldybės administracija ėmėsi sprendama Jūsų klausimus?	68,4	21,1	10,5

8.	Kaip Jūs vertinate "vieno langelio" principą, taikomą aptarnaujant asmenis Savivaldybės administracijoje?	GERAI 68,4	PATENKINAMAI 26,3	NETURIU NUOMONĖS 5,3
-----------	---	-----------------------------	------------------------------------	---------------------------------------

Sudarė

Bendrojo skyriaus vyr. specialistė R. Dargvainienė

**ANONIMINĖS APKLAUSOS DĖL ASMENŲ PRAŠYMŲ NAGRINĖJIMO IR
APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOJE 2015 METŲ ANKETŲ ANALIZĖS DUOMENYS**

Tyrimo atlikimo laikas – 2015 m. lapkričio mėn.

Tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa.

Anketą užpildė 26 respondentų.

Eil. Nr.	Klausimas	Vertinama TAIP%	Vertinama NE%	Vertinama NEŽINAU, NETURIU NUOMONĖS %
1.	Ar Jūs pakankamai informuoti apie Savivaldybės administracijos darbo laiką?	61,5	30,8	7,7
2.	Ar Jums patogus Savivaldybės administracijos nustatytas asmenų priėmimo laikas?	76,9	23,1	–
3.	Ar ilgai Jums tenka laukti priėmimo?	15,4	73,1	11,5
4.	Ar Jus mandagiai aptarnavo "vieno langelio" specialistai?	80,8	19,2	–
5.	Ar Jums rūpimi klausimai išspręsti pakankamai kvalifikuotai?	61,5	38,5	–
6.	Ar Jus tenkina atsakymų į prašymus pateikimo terminai?	88,5	11,5	–
7.	Ar Jūs informuojami apie veiksmus, kurių Savivaldybės administracija ėmėsi spręsdama Jūsų klausimus?	57,7	42,3	–

8.	Kaip Jūs vertinate "vieno langelio" principą, taikomą aptarnaujant asmenis Savivaldybės administracijoje?	GERAI 61,5	PATENKINAMAI 34,6	NETURIU NUOMONĖS 3,9
-----------	---	-----------------------	------------------------------	---------------------------------

Sudarė

Bendrojo skyriaus vyr. specialistė R. Dargvainienė

**ANONIMINĖS APKLAUSOS DĖL ASMENŲ PRAŠYMŲ NAGRINĖJIMO IR
APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO MAŽEIKIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS
ADMINISTRACIJOJE 2016 METŲ ANKETŲ ANALIZĖS DUOMENYS**

Tyrimo atlikimo laikas – 2016 m. lapkričio–gruodžio mėn.

Tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa.

Anketą užpildė 21 respondentas.

Eil. Nr.	Klausimas	Vertinama TAIP%	Vertinama NE%	Vertinama NEŽINAU, NETURIU NUOMONĖS %
1.	Ar Jūs pakankamai informuoti apie Savivaldybės administracijos darbo laiką?	76	14	10
2.	Ar Jums patogus Savivaldybės administracijos nustatytas asmenų priėmimo laikas?	52	29	19
3.	Ar ilgai Jums tenka laukti priėmimo?	38	62	–
4.	Ar Jus mandagiai aptarnavo "vieno langelio" specialistai?	67	33	–
5.	Ar Jums rūpimi klausimai išspręsti pakankamai kvalifikuotai?	38	48	14
6.	Ar Jus tenkina atsakymų į prašymus pateikimo terminai?	29	57	14
7.	Ar Jūs informuojami apie veiksmus, kurių Savivaldybės administracija ėmėsi spręsdama Jūsų klausimus?	43	57	–

Sudarė

Bendrojo skyriaus vyr. specialistė J. Karvelienė

Kokybinio tyrimo klausimynas ekspertams

I. VARTOTOJŲ PASITENKINIMĄ SKATINANTYS VEIKSNIAI

1. Kokie trys veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai lemia vartotojų pasitenkinimą Savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybe: patogią vietą ir tvarkingą aplinką; patogų darbo laiką; paslaugos suteikimo greitį, darbuotojų profesionalumą; mandagus ir draugišką personalo požiūrį į klientą; kita (įvardykite).

2. Kokių priemonių imtasi Savivaldybėje, kad paslaugų kokybė (pagal šiuos veiksnius) pagerėtų?

II. PASLAUGŲ KOKYBĖS VADYBA

3. Koks kokybės vadybos modelis taikomas Savivaldybėje, siekiant tobulinti Savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybę? (Bendrojo vertinimo modelis (BVM), Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EKVF), Subalansuotų rodiklių sistema (BSC), „Vieno langelio“ principas, ISO 9000 serijos standartai, kt.)

4. Dėl kokių priežasčių šis modelis buvo pasirinktas?

5. Ar planuojate artimiausiu metu įdiegti kitą kokybės vadybos modelį? Kokį ir kodėl?

III. VIENO LANGELIO METODO TAIKYMAS

6. Kaip pasiteisino jūsų organizacijos lūkesčiai tokiu būdu efektyvinti paslaugų teikimą ir didinti vartotojų pasitenkinimą paslaugų kokybe? Kas leidžia daryti tokias išvadas?

7. Ką, Jūsų nuomone, dar reikėtų tobulinti, kad paslaugų teikimas „vieno langelio“ principu būtų efektyvesnis?

IV. E. PASLAUGŲ TEIKIMAS

8. Kokiais būdais Savivaldybės administracija užtikrina kokybiškų elektroninių paslaugų teikimą ir skatina jomis naudotis?

9. Kas, Jūsų nuomone, trukdo gyventojams intensyviau naudotis e. paslaugomis?

V. PASLAUGŲ KOKYBĖS TYRIMAI

10. Kas skatina Savivaldybės administraciją įsivertinti teikiamų paslaugų kokybę? Kas trukdo tai daryti?

11. Kokiais būdais teikiamų paslaugų kokybė yra įvertinama?

12. Kaip panaudojami paslaugų kokybės tyrimų rezultatai?

Pastaba: interviu metu gali būti pateikiama papildomų klausimų.

Kokybinio tyrimo dalyvių (ekspertų) charakteristika

Ekspertas A1 – vyras, 46 metų, savivaldybės vadovas, išsilavinimas – aukštasis universitetinis, magistro kvalifikacinis laipsnis, darbo savivaldoje patirtis – 11 metų.

Ekspertas A2 – moteris, 55 metų, savivaldybės administracijos skyriaus vedėja, išsilavinimas – aukštasis universitetinis, magistro kvalifikacinis laipsnis, darbo savivaldoje patirtis – 20 metų.

Ekspertas M1 – moteris, 56 metų, savivaldybės vadovė, išsilavinimas – aukštasis universitetinis, magistro kvalifikacinis laipsnis, darbo savivaldoje patirtis – 6 metai.

Ekspertas M2 (įgaliotas savivaldybės administracijos direktoriaus) – vyras, 57 metų, savivaldybės administracijos skyriaus vedėjas, išsilavinimas – aukštasis universitetinis, magistro kvalifikacinis laipsnis, darbo savivaldoje patirtis – 13 metų.

Ekspertas M3 – vyras, 61 metų, savivaldybės administracijos skyriaus vedėjas, išsilavinimas – aukštasis universitetinis, magistro kvalifikacinis laipsnis, darbo savivaldoje patirtis – 20 metų.

Eksperto A1 atsakymai į ekspertų interviu klausimus

KLAUSIMAS: Kokie trys veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai lemia vartotojų pasitenkinimą Savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybe: patogi vieta ir tvarkinga aplinka; patogus darbo laikas; paslaugos suteikimo greitis, darbuotojų profesionalumas; mandagus ir draugiškas personalo požiūris į klientą; kita (įvardykite). Kodėl taip manote?

ATSAKYMAS: Aš manau, kad visi šitie dalykai, kuriuos išvardijote, yra svarbūs. Tinkamiausia juos būtų išdėstyti pagal prioritetą. Labai svarbus požiūris į klientą, t. y. mandagus, geranoriškas, kad klientas jaustųsi atėjęs pas valstybės tarnautoją, kuris pasiruošęs jam padėti, o ne taip, kad jis lyg trukdytų atlikti kažkokias funkcijas ar darbą dirbti.

Antras dalykas, labai svarbu – greitis. Aš pats asmeniškai nemėgstu eilėse stovėti. Jei manęs šiandien paklaustų, kas man labiausiai nemalonu, tai aš atsakyčiau, kad stovėjimas eilėse. Bet kur – ar paslaugai gauti, ar pas daktarą, ar parduotuvėje.

Aišku, labai svarbu ir profesionalumas. O vieta ir tvarkingumas, aš manau, irgi yra svarbu. Ar turi žmogus galimybę atsisėsti, ar turi galimybę šalia kavos aparatu pasinaudoti. Mano svajonė yra savivaldybėje įrengti ar kokį vaikų žaidimo kambarį, ar motinos kambarys turėtų būti. Dažnai matau savivaldybėje jaunas mamas su 3–4 metų vaikais, jų nekantrumą, tad galvoju, kad tie vaikai turi turėti kuo užsiimti. Manau, kad savivaldybėse tokie kambariai turėtų atsirasti.

KLAUSIMAS: Kokių priemonių imtasi Savivaldybėje, kad paslaugų kokybė (pagal šiuos veiksnius) pagerėtų?

ATSAKYMAS: Aš esu už tai, kad nereikia išradinėti dviračio. Yra tai, kas yra sukurta, reikia tai tobulinti. Aišku, vienas iš svarbių dalykų, mūsų tikslas ir siekiamybė – turėti galimybę kuo daugiau paslaugų gauti, neišeinant iš namų, t. y. naudojantis internetu. Šiandien pas mus prašymus gauti kompensacijai už šildymą, už kietą kurą, tam tikras pašalpas jau galima pateikti internetu. Mūsų ateities uždavinys – sudaryti daugiau galimybių pasinaudoti paslaugomis. Kitas dalykas – prieigų taškų suformavimas, išnaudojant mūsų jau esančią infrastruktūrą. Tarkim, jeigu mes šiandien turim 9 kaimo bibliotekas, tai kaimo bibliotekininkė yra paslaugų teikėja ne tik knygų išdavimui, bet ir gali teikti viešąsias paslaugas. Ji turėtų mokėti užpildyti prašymą kieto kuro kompensacijai gauti. Arba gyvenamosios vietos registracija irgi nebūtinai turi būti pildoma savivaldybėje, tai galima padaryti internetu toje pačioje bibliotekoje, nekalbant apie seniūnijas.

Nors dažnai kalbama apie centralizavimą, mano noras šiai dienai yra Akmenėje kaimiškąją seniūniją skelti į dvi seniūnijas – dėl paslaugų prieinamumo, priartinimo prie žmogaus, nes šiandien į Naująją Akmenę kai kuriems žmonėms reikia vykti po 17–18 kilometrų, kad susitvarkytų reikalus. Jei

kalbama apie prieinamumą, operatyvumą, greitį, tie prieigos taškai turi būti formuojami. Aišku, plus kokybė.

Kitas labai svarbus dalykas (čia buvo mano vizija), atsižvelgiant į mobilus paštininko viziją, kodėl negali būti mobilus seniūnas? Savo automobilyje jis galėtų turėti nešiojamąjį kompiuterį, spausdintuvą ir pan. Ir prireikus močiutei iš vienkiemio, kuri dėl prasto viešojo transporto susisiekimo neturi galimybės atvykti į seniūniją, seniūnas galėtų atvykti į vietą. Mes jau planuojame su Socialinių paslaugų tarnyba sustandartizuoti paslaugų teikimą. Socialiniai darbuotojai turi automobilius, jei reiks, – aprūpinsime kompiuterine technika ir sieksime, kad „paslauga pati atvažiuotų į namus“.

KLAUSIMAS: Koks kokybės vadybos modelis taikomas Savivaldybėje, siekiant tobulinti Savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybę? (Bendrojo vertinimo modelis (BVM), Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis (EKVF), Subalansuotų rodiklių sistema (BSC), „Vieno langelio“ principas, ISO 9000 serijos standartai, kt.)

ATSAKYMAS: Daug galvojome, ar reikia siekti kažkokių standartų, kokybės modelio, bet aš visada klausiau: o kas iš to? Vien tam, kad pasigirtume? Galime turėti kokybės modelį, turėti ISO sertifikatą, vien tam, kad jį gautume. O aptarnavimas išliks tame pačiame lygmenyje. Manau, kad ne „popieriaus“ turėjimas, standartų turėjimas, o tiesiog bendražmogiškieji dalykai, žmogiškasis faktorius yra svarbiausia. Manau, kad šiandien dažniausiai besikartojančios paslaugos turi būti sustandartizuotos, o atskiros problemos turi būti sprendžiamos, kaip galima, operatyviau ir, kaip įmanoma, greičiau.

Savivaldybėje asmenys aptarnaujami „vieno langelio principu“

KLAUSIMAS: Dėl kokių priežasčių buvo pasirinktas „Vienas langelis“?

ATSAKYMAS: Manau, tai daugiau buvo mados reikalas kurti įvairius centrus. „Vieno langelio“ principas yra atėjęs iš Vakarų Europos kaip aptarnavimo principas. Kiek jis veikia, priklauso nuo paties žmogaus: ko žmogus tikisi, kaip operatyviai jam reikia informacijos. Žmogus, pateikęs prašymą, atsakymą nori gauti iš karto, ar bent jau sužinoti, ar yra įmanomas sprendimo būdas.

„Vieno langelio“ principas yra būtinas ir žmonės juo naudojami. Naudojasi tie, kurie tuo „langeliu“ tiki. Kitiems reikia kreiptis tiesiai į merą. Tai kraštutinė priemonė. Mano nuomone, kuo mažiau į mane kreipiasi, tuo geriau dirba mano pavaldiniai.

KLAUSIMAS: Kokių rezultatų siekėte, taikydami vieno langelio modelį?

ATSAKYMAS: Kada bandai tokį modelį taikyti, reikia įgyvendinti įvairias priemones. Deja, man nepavyko. Jeigu taikomas „vieno langelio“ principas, tai turi apimti visą sistemą, t. y. administraciniame pastate neturi likti galimybės pašaliniams asmenims įeiti pas administracijos darbuotojus.

Dabar situacija tokia. Pavyzdžiui, reikalingas statybos leidimas. Asmuo eina pas Statybos skyriaus specialistą, šis paaiškina, ką reikia daryti, kokį prašymą rašyti, ir tada asmuo eina į „vieną langelį“ pateikti prašymą.

Tuo atveju, jei nebūtų galimybės laisvai patekti į administracijos patalpas, asmuo eitų į „vieną langelį“ ir jį konsultuotų specialistė. Jei kiltų neaiškumų, turėtų būti įrengtas pasitarimų kambarys, į kurį būtų galima pasikviesti statybos specialistą, merą ar pan. Tokiu atveju, „viename langelyje“ dirbantis specialistas turėtų būti labai plačios kompetencijos, kuris suvoktų ir suprastų, kur ir kokios pagalbos reikia. Tarkim, kreipiasi asmuo, kuris turi nusiskundimą dėl renovuojamo namo kokybės. Tai ar į tokius klausimus turi atsakinėti savivaldybės specialistas? Aš manau, kad tam yra respublikiniai statybos priežiūros inspektoriai. Bet jei asmuo atėjo į Statybos skyrių ir iš Statybos skyriaus specialisto gavo paaiškinimą, kad turi kreiptis į statybos priežiūros inspektorius, tai iš karto suformuoja nuostatą, kad valstybinės institucijos taip ir stumdo žmogų iš vienos institucijos į kitą. Bet jei jam „viename langelyje“ būtų paaiškinta: jūs kreipėtės ne ten, kur reikia, ir rekomenduota, kur jis turėtų kreiptis, aptarnavimo kokybė būtų vertinama kitaip.

KLAUSIMAS: Ką, Jūsų nuomone, dar reikėtų tobulinti, kad paslaugų teikimas vieno langelio principu būtų efektyvesnis?

ATSAKYMAS: Tiek „vieno langelio“ darbuotojams, tiek administratorėms (administracijos direktorės ir mero) keliami aukščiausi reikalavimai. Kodėl tai yra labai svarbu? Pagal jų bendravimą, pagal jų kompetenciją, pagal jų (čia jau galiu diskriminuojančiai atsakyti) išvaizdą žmonės sprendžia apie visą įstaigą. Kalbėdamas apie išvaizdą, galvoje turiu tvarkingumą, pasitempimą, aprangą. Tai yra įstaigos vizitinė kortelė. Nesvarbu, ar tai valstybinė įstaiga, ar privati.

Klientai pagal šiuos darbuotojus spręš apie mūsų įstaigos geranoriškumą, kompetenciją. Šitie žmonės turi būti nuolat tobulinami, mokomi, turi mokėti valdyti konfliktus, turi išmanyti protokolą, pasižymėti pakankamai stipria nervų sistema. Galiausiai, reikia mokėti elgtis, susidarius ekstremalioms aplinkybėms.

KLAUSIMAS: Kokiais būdais Savivaldybės administracija užtikrina kokybiškų elektroninių paslaugų teikimą ir skatina jomis naudotis?

ATSAKYMAS: Mes dalyvavome įvairiuose projektuose (e. valdžios vartai, e. demokratija). Tačiau mūsų žmonės labiau mėgsta socialinius tinklus ir nesinaudoja jiems suteikiamomis elektroninėmis valdžios galimybėmis. Visi Tarybos sprendimai yra viešini ir kai po priėmimo prasideda diskusijos vienu ar kitu klausimu, mes aiškiname, kad bet koks Tarybos sprendimas yra viešinamas ir yra galimybė nuomonės forma koreguoti punktus, galima balsuoti arba nebalsuoti, galima dalyvauti sprendimų priėmime. Deja, žmonės to nenori. Jie tik vėliau išreiškia nepasitenkinimą, kad nebuvo tartasi su bendruomene ar panašiai. Vis tik aš manau, kad ta elektroninė erdvė yra labiausiai nešališkas dalykas, tai yra būdas ir kalbėti, ir priiminėti sprendimus. Pats asmeniškai kasdien atsakinėju, kiek leidžia mano kompetencija, per Facebook'ą į žmonių paklausimus, nors tai ir nėra apskaitoma dokumentų valdymo sistemoje, tačiau tai yra pakankamai operatyvu. Tarpininkauju, persiūsdamas asmeniškai gautus prašymus atsakingam skyriui. Naudoju rubriką „Rašau merui“.

Tarp kitko, neseniai gavau laišką iš Mažeikių rajono tarybos narės, operatyviai atsakiau. Ji atsakė: „Atsiprašau, tiesiog tikrinau, ar veikia ta jūsų priemonė, tai per Tarybos posėdį pagyriau jūsų savivaldybę, kad yra tokia paslauga ir ji veikia“.

Darbuotojams yra duotas nurodymas – į klausimus, pateiktus per šį *banerį*, atsakyti per 3 dienas. Tai rodo mūsų operatyvumą.

Paslaugas kelti į elektroninę erdvę pradėjome labai senai. Esam gavę iš VRM pagyrimų, savivaldybėje 2010–2011 metais ne kartą lankėsi kitų savivaldybių atstovai – mokyti iš mūsų. Apie 40 paslaugų tuo metu buvo jau standartizuotos ir netgi nuo mūsų buvo kopijuojama. Tenka pagirti mūsų bendrojo skyriaus vedėją, kuri šituo gyvena.

Jei kokių trūkumų ir atsiranda, tai jie kyla dėl žmogiškojo faktoriaus.

O dėl skatinimo naudotis... Tai turi būti nuolat viešinama. Kartais įžvelgiu ir administracijos darbuotojų nenorą tuo užsiimti. Galbūt jie bijo optimizavimo grėsmės, galvoja, kad tuo atveju, jei didžioji dalis paslaugų bus teikiama per e. paslaugas, jų nereikės, todėl ir atlieka tai pasyviai arba išvis neatlieka. Atsiranda įdomus konfliktas, sunku pasakyti, kaip to išvengti.

Kita vertus, yra daug informacijos apie tai – tiek skelbimų lentose, tiek seniūnijose, tiek socialinės paramos skyriuje. Apsilankius „viename langelyje“, žmogui įteikiamas lankstinukas su išsamia informacija, kaip tai atlikti per e. paslaugų portalą, su schema, nurodant beveik kiekvieną žingsnį.

Mano vizija tokia – savivaldybėje turėtų būti visą parą budintis konsultantas, galintis bet kada padėti žmonėms, kurie nori pasinaudoti tomis e. paslaugomis.

KLAUSIMAS: Kas, Jūsų nuomone, trukdo gyventojams intensyviau naudotis e. paslaugomis?

ATSAKYMAS: Manau, žmonių nepasitikėjimas, kad jų raštas tikrai pasieks reikiamą adresatą. Be to, vyresnio amžiaus žmonėms didžiausias trūkumas yra bendravimas. Tad galimybė pasikalbėti laukiant eilėje, taip praleisti laiką, galų gale apšnekėti merą, valdžią, yra geras bendravimo būdas. Todėl nėra jokio tikslo naudotis paslaugomis, neišeinant iš namų.

Tik niekas neįvertina to, kad galbūt toje bendroje eilėje yra žmonių, kurie atsiprašė iš darbo ir turi mažai laiko. Dėl to kyla pykčiai, įtampa.

Kaip žinia, savivaldybėje didžioji dalis poreikių yra socialinės paramos paslaugos, kur žmonės gal mažiau išsilavinę, vyresnio amžiaus. Mano pasiūlymas buvo suspecializuoti paslaugų rūšis, pavyzdžiui, kaip banke. Gal būt net atskiruose kabinetuose ar darbo vietose būtų teikiamos atskiros paslaugos. Tada ir darbuotojams būtų patogiau. Tarkim, jei specialistas dirba su išmokomis vaikui, jis ir specializuojasi toje srityje labiau.

Kitas dalykas, ką mes galėtume ateityje daryti... „Vieno langelio“ veikimo principas yra susijęs su tuo, kad mes prieiname prie operatyvinių duomenų. E. valdžia taip pat turėtų turėti patikros galimybę. Jei žmogus kreipiasi dėl šildymo kompensacijos, patikrinami visi duomenys, bet, praėjus 3 mėnesiams,

jis vėl privalo ateiti. Tad kodėl nėra galimybės sistemose patikrinti duomenų ir jei niekas nepasikeitė, to žmogaus tiesiog neversti atvykti ar teikti prašymą pakartotinai?

KLAUSIMAS: Kas skatina Savivaldybės administraciją įsivertinti teikiamų paslaugų kokybę?

ATSAKYMAS: Dažnai juokauju, kad peikiančių ir kritikuojančių mus bus visada. Galima suteikti tris tūkstančius paslaugų labai gerai, o vieną – labai blogai ir visi sakys: kaip blogai ši savivaldybė dirba. Kad išvengtume darbuotojų „sužvaigždėjimo“, manymo, kad viskas yra labai gerai, reikia nuolat vertinti šią dalyką, stebėti.

Tai yra organizacijos savikontrolės mechanizmas. Todėl pas mus naudojamos įvairios priemonės. Esame, ko gero, vieninteliai Lietuvoje, nusipirkę „slapto agento“ paslaugą. Šis tyrimas labiau vertino bendravimo kultūrą, bendravimą, atsakinėjant į skambučius, aprangos protokolo paisymą ir kitus aspektus.

KLAUSIMAS: Kokiais būdais teikiamų paslaugų kokybė yra įvertinama?

ATSAKYMAS: Paslaugų kokybė įvertinama ne rečiau nei kartą per metus, net dažniau – tikrai. Įvairios apklausos rengiamos pagal atskirus sektorius, pvz., gali būti vertinamas žemės ūkio skyriaus paslaugų teikimas, gali būti atliekamas švietimo paslaugų vertinimas, turime „kliento dėžutę“, į kurią gali bet kas įmesti rašytinį laišką su pastabomis, pasiūlymais. Reaguojame net į anoniminius laiškus. Galiausiai – nuolatiniai pasitarimai su vedėjais, su seniūnais. Suprantu, kad negalime suteikti visokeriopos pagalbos visiems klientams, neturime tam reikalingų kompetencijų, tačiau visada turi būti išlaikomas mandagumas, bendravimo kultūra.

Pas mus rengiami įvairūs mokymai, dabar vykdomas projektas vadybos kokybės standarto įdiegimui. Mes pasirinkome du sektorius – švietimą ir socialinės paramos skyrių.

Turime atvejį, kuris mūsų darbo nepuošia, dėl žmogaus patalpavimo į socialinių paslaugų centrą. Nėra standartų, o šitoje vietoje turi būti standartai, – per kiek laiko nuo prašymo pateikimo dienos žmogus turi būti patalpintas į centrą. Aiškinamasi, dėl kokių priežasčių tai nebuvo padaryta per trejus metus. Ir tai man, kaip merui, tikrai nedaro garbės. O pasirodo, kad kaltų nėra. Senelių namai vietos neturi, neturi jos dėl finansavimo stokos, tad socialinės paramos skyrius priėmė tokį sprendimą. Tiesiog užburtas ratas. Tai yra netgi labai blogas socialinės paslaugos suteikimas.

Visoje grandinėje yra ieškoma spragų. Turi būti kontrolės mechanizmas.

KLAUSIMAS: Kaip panaudojami paslaugų kokybės tyrimų rezultatai?

ATSAKYMAS: Tiesiog juos aptarinėjame, pristatinėjame visuomenei. Esu prieš nuobaudas. Kai bendrame pasitarime pasakai, kad buvo toks ir toks neigiamas vertinimas, negatyvus atvejis, žmogus turėtų pats daryti išvadas ir taisyti.

Tai mažų miestelių problema, kai ateina pažįstamas žmogus, kažko klausia, o savivaldybės darbuotojas su juo elgiasi kaip su savu. Tačiau reikia nepamiršti, kad darbo vietoje jis į specialistą kreipiasi ne kaip į pažįstamą asmenį, o kaip į įstaigos darbuotoją, tad aptarnavimas turi būti kvalifikuotas.

Savivaldybėje yra tradicijų, renkamas geriausias metų darbuotojas, rengiamos kelionės, vyksta atskiri pokalbiai, mero pabendravimas su skyriais. Manau, kad per nuolatinį bendravimą, kalbėjimą irgi daug ką galima išspręsti.

KLAUSIMAS: Kur ir kaip tyrimų rezultatai pristatomi?

ATSAKYMAS: Mūsų interneto svetainėje. Savo Facebook'o sienoje patalpinu nuorodą, taip platindamas informaciją.

Savivaldybė leidžia kasmetinį ataskaitinį leidinį, kuriame visada yra skelbiami įvairūs statistiniai rodikliai, skaičiai, rezultatai, kurie atspindi žmonių pasitikėjimą ar nepasitikėjimą.

Aš, kaip meras, taip pat pateikiu ataskaitą visuomenei. Viešina spauda. Važinėju per bendruomenes, pristatau informaciją. Yra seniūnijų dienos.

KLAUSIMAS: O kas labiausiai trukdo Savivaldybės administraciją įsivertinti teikiamų paslaugų kokybę?

ATSAKYMAS: Blogiausia, kai vertinimas supolitikuojamas. Kai darbuotojas vertinamas pagal priklausomybę politinei partijai. Mano nuomone, valstybės tarnautojai turėtų nepriklausyti jokiai politinei partijai, nes atsiranda subjektyvumas.

Šiandien ir žmonės gana jautrūs pastaboms, kritikai. Gavę pastabų, jie nusprendžia, kad merui viskas blogai. Menksta savivertė. O to neturėtų būti, juk kalbame apie darbą, ne apie žmogų.

Eksperto A2 atsakymai į ekspertų interviu klausimus

KLAUSIMAS: Kokie trys veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai lemia vartotojų pasitenkinimą Savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybe: patogi vieta ir tvarkinga aplinka; patogus darbo laikas; paslaugos suteikimo greitis, darbuotojų profesionalumas; mandagus ir draugiškas personalo požiūris į klientą; kita (įvardykite).

ATSAKYMAS: Malonus bendravimas su klientais, darbuotojų profesionalumas, paslaugos suteikimo greitis, darbuotojų išvaizda. Taip vertinti leidžia atlikti vartotojų pasitenkinimo paslaugomis tyrimai.

KLAUSIMAS: Kokių priemonių imtasi Savivaldybėje, kad paslaugų kokybė (pagal šiuos veiksnius) pagerėtų?

ATSAKYMAS: Su darbuotojais suderinus jų poreikius ir etiketo reikalavimus, parengtas Asmenų aptarnavimo standartas, darbuotojai skatinami kelti kvalifikaciją. Vietoje organizuojami profesionalių lektorių seminarai, perkama dalykinė apranga – darbo rūbai „vieno langelio“ ir Savivaldybės priimamųjų darbuotojams.

KLAUSIMAS: Koks kokybės vadybos modelis taikomas Savivaldybėje, siekiant tobulinti Savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybę?

ATSAKYMAS: „Vieno langelio“ modelis.

KLAUSIMAS: Dėl kokių priežasčių šis modelis buvo pasirinktas?

ATSAKYMAS: Dėl kokybiškesnio gyventojų aptarnavimo, tinkamos dokumentų apskaitos, jų registracijos ir kontrolės.

KLAUSIMAS: Ar planuojate artimiausiu metu įdiegti kitą kokybės vadybos modelį? Kokį ir kodėl?

ATSAKYMAS: Šiuo metu dar neplanuojame įdiegti. Buvo kalbėta apie LEAN metodą.

KLAUSIMAS: Kaip pasiteisino jūsų organizacijos lūkesčiai tokiu būdu (taikant vieno langelio modelį) efektyvinti paslaugų teikimą ir didinti vartotojų pasitenkinimą paslaugų kokybe? Kas leidžia daryti tokias išvadas?

ATSAKYMAS: Gyventojams patogų pateikti prašymus ir gauti informaciją – jie pateikia dokumentus ir gauna informaciją vienoje vietoje. Sėkmingai vykdoma atsakymų į raštus kontrolė, visi dokumentai registruojami vienoje vietoje, „nebevaikšto“ dokumentai po kabinetus – dirbama sistemoje, teikiant ir darbo pavedimus, ir informaciją apie įvykdymą, galima nustatyti, kokioje jis būsenoje, kas vykdo dokumentą, rengia atsakymą ir pan.

KLAUSIMAS: Ką, Jūsų nuomone, dar reikėtų tobulinti, kad paslaugų teikimas vieno langelio principu būtų efektyvesnis?

ATSAKYMAS: Sudėtinga el. paslaugų pateikimo sistema gyventojams ir verslo subjektams nepriimtina, jie mieliau renkasi kitą, ne elektroninį, prašymo pateikimo būdą.

Reikėtų supaprastinti elektroninių paslaugų pateikimą, atsisakyti el. parašo būtinybės, mažinti prašomų papildomai pateikti dokumentų kieki.

KLAUSIMAS: Kokiais būdais Savivaldybės administracija užtikrina kokybiškų elektroninių paslaugų teikimą ir skatina jomis naudotis?

ATSAKYMAS: Savivaldybėje atnaujinama kompiuterinė įranga, gyventojams įrengta prieiga prie interneto, vos jiems patekus į pastatą, t. y. visiems prieinamoje vietoje, „viename langelyje“ dirba puikios kvalifikacijos specialistai.

Mūsų teikiamos paslaugos ir dabar dar ne visos yra elektroninėje erdvėje aukščiausiu lygiu – daug paslaugų gyventojas gali pradėti elektroninėje erdvėje, tačiau tam tikrus dokumentus ar informaciją reikia pateikti ir tradiciniu „popieriniu“ būdu. Didžiąją dalį teikiamų prašymų elektroninėje erdvėje vartotojai turi pasirašyti elektroniniu parašu – tai neskatina jų naudotis elektroninėmis sistemomis.

KLAUSIMAS: Kaip vartotojai skatinami naudotis e. paslaugomis?

ATSAKYMAS: Teikiant informaciją visais įmanomais būdais ir raginant jomis naudotis: spaudoje, interneto svetainėje, bibliotekose, pasinaudojant išorine reklama (ekranas miesto aikštėje) ir kt., organizuojami seminarai bibliotekų darbuotojams, gyventojų apklausos, siekiant išgirsti jų nuomonę ir kt.

KLAUSIMAS: Kas, Jūsų nuomone, trukdo gyventojams intensyviau naudotis e. paslaugomis?

ATSAKYMAS: Mažas rajonas, todėl nėra išskirtinio tokių paslaugų poreikio – vienu kartu, atvykę į Savivaldybės pastatą, žmonės išsisprenžia daug reikalų (Žemėtvarkos skyrius, Mokesčių inspekcija ir pan.), sudėtinga PASIS sistema, informacinių žinių trūkumas, pasenusios asmeninių IT priemonės arba jų išvis nėra.

KLAUSIMAS: Kas skatina Savivaldybės administraciją įsivertinti teikiamų paslaugų kokybę? Kas trukdo tai daryti?

ATSAKYMAS: Noras siekti geresnių rezultatų, aukštesnės gyventojų aptarnavimo kokybės.

KLAUSIMAS: Kokiais būdais teikiamų paslaugų kokybė yra įvertinama?

ATSAKYMAS: Tyrimai paprastai atliekami kas ketvirtį, apklausiant gyventojus, darbuotojus.

KLAUSIMAS: Kaip panaudojami paslaugų kokybės tyrimų rezultatai?

ATSAKYMAS: Įvertinus gautus rezultatus, informacija apie juos ir pasiūlymai dėl paslaugų kokybės gerinimo teikiami vadovams, informuojami ir darbuotojai. Jei atliktas didelės apimties tyrimas – organizuojamas pristatymas. Po to priimamas sprendimas, ką reikia keisti.

Eksperto M1 atsakymai į ekspertų interviu klausimus

KLAUSIMAS: Kokie trys veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai lemia vartotojų pasitenkinimą Savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybe: patogi vieta ir tvarkinga aplinka; patogus darbo laikas; paslaugos suteikimo greitis, darbuotojų profesionalumas; mandagus ir draugiškas personalo požiūris į klientą; kita (įvardykite).

ATSAKYMAS: Patogus darbo laikas; darbuotojų profesionalumas; mandagus ir draugiškas personalo požiūris į klientą.

Kai Savivaldybės darbuotojai atsakingi ir profesionalūs, gerbiantys klientus ir savo darbą, tada rezultatai geresni, rečiau sulaukiame gyventojų nepasitenkinimo Administracijos teikiamomis paslaugomis.

KLAUSIMAS: Kokių priemonių imtasi Savivaldybėje, kad paslaugų kokybė (pagal šiuos veiksnius) pagerėtų?

ATSAKYMAS: Analizuojamos paslaugų teikimo valdymo problemos, įdiegtos dokumentų valdymo informacinės sistemos.

Jau atsisakyta rašytinių prašymų iš asmenų, kurie kreipiasi dėl pažymų apie gaunamas socialines išmokas, pažymos išduodamos pagal žodinį prašymą, pateikus asmens dokumentą.

Darbuotojai mokomi aptarnauti gyventojus, tinkamai komunikuoti.

KLAUSIMAS: Koks kokybės vadybos modelis taikomas Savivaldybėje, siekiant tobulinti Savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybę?

ATSAKYMAS: Paslaugų teikimas „vieno langelio“ principu.

KLAUSIMAS: Dėl kokių priežasčių šis modelis buvo pasirinktas?

ATSAKYMAS: Šis modelis leidžia greičiau aptarnauti gyventojus, jiems nereikia registruotis pas atskirus Savivaldybės administracijos specialistus. Tai sutaupo ne tik klientų laiką, kitus jų išteklius, nes nereikia ieškoti papildomų dokumentų, bet ir išlaisvina Administracijos darbuotojus, kuriems nebereikia tiesiogiai kontaktuoti su mažeikiškiais, prašančiais vienokių ar kitokių administracinių paslaugų. Mano nuomone, tai efektyvus paslaugų vartotojų aptarnavimo modelis.

KLAUSIMAS: Ar planuojate artimiausiu metu įdiegti kitą kokybės vadybos modelį? Kodėl ir kokį?

ATSAKYMAS: Kitų kokybės vadybos modelių Savivaldybėje diegti artimiausiu laiku neplanuojame. Tai susiję ir su turimais ištekliais (darbuotojų, finansinių lėšų). Manome, kad kol kas ir „vieno langelio“ modelis tinka, be to, yra minčių, kaip jį toliau tobulinti.

KLAUSIMAS: Kaip pasiteisino jūsų organizacijos lūkesčiai efektyvinti paslaugų teikimą „vieno langelio“ principu ir didinti vartotojų pasitenkinimą paslaugų kokybe? Kas leidžia daryti tokias išvadas?

ATSAKYMAS: Klientai aptarnaujami greitai ir kokybiškai, mažėja nusiskundimų iš gyventojų dėl per didelės administracinės naštos ar aptarnavimo kokybės, administracijos specialistai turi galimybę sutaupyti laiko kitiems svarbiems darbams, kurių tikrai pakanka.

KLAUSIMAS: Ką, Jūsų nuomone, dar reikėtų tobulinti, kad paslaugų teikimas vieno langelio principu būtų efektyvesnis?

ATSAKYMAS: Pagrindinė kliūtis šiandien – savivaldybės informacinės sistemos trukdžiai, ji dažnai stringa. Reikėtų atnaujinti savivaldybės informacinę sistemą arba ją pakeisti. Taip pat manau, kad dar reikia tobulinti programas, sudaryti darbuotojams sąlygas greičiau aptarnauti lankytoją. Pastebime, kad Savivaldybės administracijoje dar yra nemažai dubliuojamo darbo, reikia tai įvertinti, susisteminti ir tinkamai paskirstyti.

Kita problema ta, kad klientai galėtų gauti paslaugą, pasinaudodami elektronine erdve, bet daugelis jų labiau linkę atvykti į Savivaldybės administraciją ar jos padalinius ir tiesiogiai bendrauti su darbuotojais ar vadovais.

KLAUSIMAS: Kokiais būdais Savivaldybės administracija užtikrina kokybiškų elektroninių paslaugų teikimą ir skatina jomis naudotis?

ATSAKYMAS: Savivaldybės internetiniame puslapyje, rajono spaudoje gyventojai informuojami, kokios yra galimybės gauti reikiamus dokumentus, paslaugas elektroniniu būdu. Paslaugos į elektroninę erdvę keliamos nuolat, planuojame iki 2020 metų susisteminti ir perkelti visas mūsų teikiamas administracines bei administruojamas viešąsias paslaugas.

Žmonės skatinami naudotis e. paslaugomis – rajone šiuo klausimu rengiami įvairūs mokymai nevyriausybinių organizacijų, bendruomenių nariams, senjorai mokomi kompiuterinio raštingumo.

KLAUSIMAS: Kas, Jūsų nuomone, trukdo gyventojams intensyviau naudotis e. paslaugomis?

ATSAKYMAS: Žinių stoka ir nenoras ar negalėjimas naudotis informacinėmis technologijomis.

KLAUSIMAS: Kas skatina Savivaldybės administraciją įsivertinti teikiamų paslaugų kokybę? Kas trukdo tai daryti?

ATSAKYMAS: Norint užtikrinti gerą aptarnavimą, reikalingas įvertinimas ir įsivertinimas. Tai mums parodo, kokias kliūtis reikia šalinti, kas yra negerai. Jei Savivaldybės administracijos darbas šioje srityje ne tik rajono gyventojų, bet ir šalies mastu yra vertinamas teigiamai, tai puiki motyvacija darbuotojams. Nuo to priklauso ir darbuotojo klasės nustatymas, ir atlyginimas.

Kas trukdo? Manau, siekiant tinkamai ir įvairiapusiškai įsivertinti teikiamų paslaugų kokybę, reikalinga darbuotojų kompetencija, gebėjimas atlikti tokius tyrimus. O tokių specialistų pas mus nėra.

Užsakyti tyrimus mokslo įstaigose ar tyrimų kompanijose Savivaldybei trūksta lėšų. Tai būtų daroma nebent tokiu atveju, jei matytume, kad šioje veiklos srityje – itin daug problemų.

KLAUSIMAS: Kokiais būdais teikiamų paslaugų kokybė yra įvertinama?

ATSAKYMAS: Klientų nuomonė apie paslaugų kokybę tiriama jų apklausų būdu, be to, atliekamas vidaus auditas.

Savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybė tiriama du kartus per metus, tai patikėta Savivaldybės administracijos Centralizuotam audito skyriui ir Bendrajam skyriui. Jei būtų poreikis, jei, kaip jau minėjau, išvengtume ne pavienes problemas, kurias galima greitai išspręsti, ištaisyti, tyrimai būtų atliekami dažniau.

KLAUSIMAS: Kaip panaudojami paslaugų kokybės tyrimų rezultatai? Kas keičiama?

ATSAKYMAS: Paslaugų kokybės tyrimų rezultatai pristatomi Savivaldybės svetainėje, administracijos direktoriaus ataskaitoje Savivaldybės tarybai.

Nustačius kliūtis, trukdančias siekti paslaugų kokybės, diegiamos naujos technologijos, darbuotojai dalyvauja įvairiuose mokymuose, susijusiuose su gyventojų aptarnavimu, komunikacija.

Eksperto M2 atsakymai į ekspertų interviu klausimus

KLAUSIMAS: Kokie trys veiksniai iš įvardytų, Jūsų nuomone, labiausiai lemia vartotojų pasitenkinimą Savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybe: patogi vieta ir tvarkinga aplinka; patogus darbo laikas; paslaugos suteikimo greitis, darbuotojų profesionalumas; mandagus ir draugiškas personalo požiūris į klientą; kita (įvardykite)?

ATSAKYMAS: Vertinčiau taip: pirmiausia – paslaugos suteikimo greitis; antra – darbuotojų profesionalumas; trečia – mandagus ir draugiškas personalo požiūris į klientą.

Kiekviena organizacija siekia, kad klientas būtų patenkintas gauta paslauga, kad būtų patenkinti klientų lūkesčiai ir poreikiai. Manau, kad išvardyti veiksniai labiausiai lemia vartotojų pasitenkinimą teikiamų paslaugų kokybe, nes klientas kreipiasi dėl savo problemos ir nori, kad darbuotojai padėtų sutvarkyti dokumentus, išspręsti rūpimus klausimus paprastai, greitai ir kokybiškai.

KLAUSIMAS: Kokių priemonių imtasi Savivaldybėje, kad paslaugų kokybė (pagal šiuos veiksnius) pagerėtų?

ATSAKYMAS: Įstaiga taiko „vieno langelio“ principą, darbuotojams suteikiamos galimybės mokytis ir kelti kvalifikaciją.

KLAUSIMAS: Koks kokybės vadybos modelis taikomas Savivaldybėje, siekiant tobulinti Savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybę?

ATSAKYMAS: Taikomas „vieno langelio“ metodas.

KLAUSIMAS: Dėl kokių priežasčių šis modelis buvo pasirinktas?

ATSAKYMAS: Šis metodas padeda klientui sutaupyti laiko, sprendžiant iškilusius klausimus, nes nebereikia kreiptis į skyrius, atitinkamas darbuotojas sutvarko visus reikiamus dokumentus, aiškinasi su specialistais ir per tam tikrą nustatytą terminą atsako į klientų prašymus, klausimus.

Kitas šio metodo taikymo tikslas – kova su korupcija.

KLAUSIMAS: Ar planuojate artimiausiu metu įdiegti kitą kokybės vadybos modelį? Kodėl ir kokį?

ATSAKYMAS: Kol kas tai neplanuojama.

KLAUSIMAS: Kaip pasiteisino jūsų organizacijos lūkesčiai tokiu būdu (taikant vieno langelio metodą) efektyvinti paslaugų teikimą ir didinti vartotojų pasitenkinimą paslaugų kokybe? Kas leidžia daryti tokias išvadas?

ATSAKYMAS: „Vieno langelio“ metodas pasiteisino, nes sureguliuojamas žmonių srautas, klientai patenkinti.

Pagrindinis tikslas – sutaupyti žmonėms laiko, supaprastinti dokumentų tvarkymą. Dar vienas privalumas – tokiu būdu yra galimybė sekti pateikto prašymo ar skundo nagrinėjimo eigą.

KLAUSIMAS: Ką, Jūsų nuomone, dar reikėtų tobulinti, kad paslaugų teikimas vieno langelio principu būtų efektyvesnis?

ATSAKYMAS: Paslaugų teikimo efektyvumą bei kokybę, manau, užtikrintų didesnis paslaugų teikimas elektroniniu būdu.

KLAUSIMAS: Kokiais būdais Savivaldybės administracija užtikrina kokybiškų elektroninių paslaugų teikimą ir skatina jomis naudotis?

ATSAKYMAS: Naudojant elektroninių viešųjų paslaugų portalą, į kurį paslaugos keliamos nuolat.

Vartotojams suteikiama informacija, kad galima pateikti paslaugų užsakymo prašymus ar kitus reikalingus duomenis elektroniniu būdu. Suteikiama informacija apie elektroninių viešųjų paslaugų portalą – Elektroninius valdžios vartus (*www.epaslaugos.lt*) ir kt.

KLAUSIMAS: Kas, Jūsų nuomone, trukdo gyventojams intensyviau naudotis e. paslaugomis?

ATSAKYMAS: Gyventojų nežinojimas, kad tokios paslaugos suteikiamos, bei žinių, kaip jomis naudotis, trūkumas.

KLAUSIMAS: Kas skatina Savivaldybės administraciją įsivertinti teikiamų paslaugų kokybę? Kas trukdo tai daryti?

ATSAKYMAS: Tikslas – atlikti kokybiškas administracines ir viešąsias paslaugas.

KLAUSIMAS: Kokiais būdais teikiamų paslaugų kokybė yra įvertinama?

ATSAKYMAS: Apklausos būdu kartą per metus.

KLAUSIMAS: Kur ir kaip pristatomi paslaugų kokybės tyrimų rezultatai?

ATSAKYMAS: Tyrimų rezultatai paskelbiami Savivaldybės interneto svetainėje.

Eksperto M3 atsakymai į ekspertų interviu klausimus

KLAUSIMAS: Kokie trys veiksniai, Jūsų nuomone, labiausiai lemia vartotojų pasitenkinimą Savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybe: patogi vieta ir tvarkinga aplinka; patogus darbo laikas; paslaugos suteikimo greitis, darbuotojų profesionalumas; mandagus ir draugiškas personalo požiūris į klientą; kita (įvardykite).

ATSAKYMAS: Mano nuomone, svarbiausi: paslaugos suteikimo greitis, darbuotojų profesionalumas; mandagus ir draugiškas personalo požiūris į klientą.

KLAUSIMAS: Kokių priemonių imtasi Savivaldybėje, kad paslaugų kokybė (pagal šiuos veiksnius) pagerėtų?

ATSAKYMAS: Darbuotojų kompetencijos ugdymas ir reikalavimai dėl atsakomybės. Labai daug dėmesio skiriame korektiškam paslaugų teikimo aprašymų pateikimui interneto svetainėje.

KLAUSIMAS: Koks kokybės vadybos modelis taikomas Savivaldybėje, siekiant tobulinti Savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybę

ATSAKYMAS: Taikomas „vieno langelio“ principas.

KLAUSIMAS: Dėl kokių priežasčių šis modelis buvo pasirinktas?

Tai gyvenimo realija. Žinoma, šis principas nėra visas paslaugas apimantis. Kai kurioms kitoms paslaugoms teikti naudojami lanksčiosios vadybos elementai.

KLAUSIMAS: Ar planuojate artimiausiu metu įdiegti kitą kokybės vadybos modelį? Kodėl ir kokį?

ATSAKYMAS: Ne. Na, gal plėsti „vieno langelio“ apimtį, ypač, kuo mažiau įpareigojant asmenis teikti papildomus dokumentus, nepamirštant ir lanksčiosios vadybos.

KLAUSIMAS: Kaip pasiteisino jūsų organizacijos lūkesčiai tokiu būdu (taikant vieno langelio principą) efektyvinti paslaugų teikimą ir didinti vartotojų pasitenkinimą paslaugų kokybe? Kas leidžia daryti tokias išvadas?

ATSAKYMAS: Vartotojų pasitenkinimo indeksai nebuvo nustatinėjami. Realiai matyti, kad daugeliui paslaugų vartotojų taip yra patogiau.

KLAUSIMAS: Ką, Jūsų nuomone, dar reikėtų tobulinti, kad paslaugų teikimas vieno langelio principu būtų efektyvesnis?

ATSAKYMAS: Reikia nepamiršti, kad „vieno langelio“ principas įtvirtina dvipusį reikalavimą:

1) asmeniui informacija suteikiama, prašymas, skundas ar pranešimas priimamas ir atsakymas į juos pateikiamas vienoje darbo vietoje;

2) prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėja ir informaciją iš savo administracijos padalinių, pavaldžių subjektų, prireikus – ir iš kitų viešojo administravimo subjektų gauna pats prašymą, skundą

ar pranešimą nagrinėjantis ir administracinį sprendimą priimančias viešojo administravimo subjektas, neįpareigodamas tai atlikti prašymą, skundą ar pranešimą padavusį asmenį.

Siekiant sumažinti įvairių priedų prie prašymo sumažinimą iki nulio, labiau reikia spręsti antrojo reikalavimo problemas. Vien Savivaldybės noro čia nepakanka. Šalies lygmeniu turi būti suteikiama daugiau teisių prieiti prie duomenų bazių.

KLAUSIMAS: Kokiais būdais Savivaldybės administracija užtikrina kokybiškų elektroninių paslaugų teikimą ir skatina jomis naudotis?

ATSAKYMAS: Iki 2015-09-01 perkelta apie 2/3 paslaugų pagal įvairius respublikinius projektus. Savivaldybės interneto svetainėje teikiamos įvairios nuorodos.

KLAUSIMAS: Kas, Jūsų nuomone, trukdo gyventojams intensyviau naudotis e. paslaugomis?

ATSAKYMAS: Tokios patirties stoka ir nepatogus, specialių priemonių reikalaujantis ar ilgai kartais užtrunkantis prisijungimas prie e. paslaugų portalų.

KLAUSIMAS: Kas skatina Savivaldybės administraciją įsivertinti teikiamų paslaugų kokybę? Kas trukdo tai daryti?

ATSAKYMAS: Skatina mūsų savivaldybės gyventojai, paslaugų vartotojai ir mūsų pačių pasitenkinimo jausmas, greitai ir teisingai atlikus gerus darbus. Žinoma, tai ir viešojo administravimo principų dalykas.

Kokie nors vartotojų pasitenkinimo tyrimai, kai nėra tam parengtų tinkamų metodikų (jų mano, kaip pratiko, akimis, tikrai nėra) – tai tik darbai, nepateisinantys tikslo.

KLAUSIMAS: Kokiais būdais teikiamų paslaugų kokybė yra įvertinama?

ATSAKYMAS: Anoniminė bendruomenės narių apklausa, pagal Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimo Nr. 913 nuostatas, atliekama kartą per metus. Noriu pastebėti, kad tose apklausose dalyvauja apie 15–30 asmenų.

Tokios respondentų apimtys jokiems statistiniams vertinimams netinka.

KLAUSIMAS: Kur ir kaip pristatomi paslaugų kokybės tyrimų rezultatai?

ATSAKYMAS: Kadangi neatliekami rimti tyrimai, tai tie keli atsakymai ir nevertinami bei plačiai nepristatomi.

Kiekybinio tyrimo (paslaugų vartotojų apklausos) anketos klausimai

Gerb. Respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Įmonių valdymo studijų programos magistrantė. Atlieku tyrimą magistro baigiamajam darbui apie vietos savivaldos administracinių paslaugų teikimą ir kokybės valdymą.

Magistro darbui parengti man reikalinga Jūsų nuomonė apie rajono savivaldybės administracijoje teikiamų paslaugų kokybę. Jei į Savivaldybės administraciją kreipėtės per pastaruosius 12 mėnesių, prašyčiau Jūsų atsakyti į šios anketos klausimus.

Informuoju Jus, kad apklausa atliekama, laikantis visų akademinės etikos reikalavimų. Anketa yra anoniminė, gauti duomenys bus naudojami tik magistro darbui parengti.

Iš anksto Jums dėkoju už suteiktą dėmesį ir atsakymus.

1. Kaip dažnai kreipiatės į rajono savivaldybės administraciją (toliau – Administracija) dėl paslaugų?

- Kartą per metus
 Rečiau nei kartą per metus
 Dažniau nei kartą per metus

2. Kokia forma kreipėtės į Administraciją dėl paslaugų? (Galima pažymėti kelis atsakymo variantus.)

- Atvykote į instituciją ar įstaigą
 Kreipėtės telefonu
 Išsiuntėte prašymą/kreipimąsi paštu
 Išsiuntėte prašymą/kreipimąsi elektroniniu paštu
 Kreipėtės per elektronines paslaugas
 Kita (įrašykite):

3. Kokiu tikslu į Administraciją? (Galima pažymėti kelis atsakymo variantus.)

- Kreipėtės dėl informacijos pateikimo
 Kreipėtės konsultacijos
 Pateikėte prašymą
 Pateikėte skundą
 Kitu tikslu (nurodykite)

4. Ar Jūs lengvai radote Administracijos skyrių, tarnautoją?

- Labai lengvai
 Veikiau lengvai
 Veikiau sunkiai
 Labai sunkiai

5. Ar Jums ilgai teko laukti, kol buvote priimtas skyriuje, į kurį kreipėtės?

- Labai trumpai
 Veikiau trumpai
 Veikiau ilgai
 Labai ilgai

6. Ar greitai Jus aptarnavo skyriuje, į kurį kreipėtės?

- Labai greitai
 Veikiau greitai
 Veikiau lėtai
 Labai lėtai

7. Ar mandagiai Jus aptarnavo skyriuje, į kurį kreipėtės?

- Labai mandagiai
 Veikiau mandagiai

- Veikiau nemandagiai
- Labai nemandagiai

8. Ar Jums suteikė visą reikiamą informaciją skyriuje, į kurį kreipėtės?

- Gavau visą reikiamą informaciją
- Veikiau gavau visą reikiamą informaciją
- Veikiau negavau visos reikiamos informacijos
- Visiškai negavau reikiamos informacijos

9. Ar Jums suteikė aiškia ir suprantamą informaciją skyriuje, į kurį kreipėtės?

- Visiškai aiškia ir suprantamą informaciją
- Veikiau aiškia ir suprantamą informaciją
- Veikiau neaiškia ir nesuprantamą informaciją
- Visiškai neaiškia ir nesuprantamą informaciją

10. Kaip buvo išspręstos Jūsų problemos, dėl kurių kreipėtės?

- Išspręstos iš karto
- Išspręstos per kelis kartus
- Reikėjo kreiptis į aukštesnę instanciją
- Kita (nurodykite)

11. Ar Jus patenkino Administracijos atsakymai į Jūsų prašymus, t. y.:

	Visiškai patenkino	Veikiau patenkino	Veikiau nepatenkino	Visiškai nepatenkino
Ar sprendimas buvo toks, kokio tikėjotės?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ar atsakymai buvo aiškūs ir išsamūs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Ar buvote patenkintas bendra aptarnavimo kokybe, t. y. Jus aptarnavo laiku, mandagiai ir kvalifikuotai?

- Visiškai patenkintas
- Veikiau patenkintas
- Veikiau nepatenkintas
- Visiškai nepatenkintas

13. Kaip Jūs manote, ar Administracijos veikla paslaugų teikimo srityje per pastaruosius trejus metus gerėjo, blogėjo, nesikeitė?

- Administracijos veikla gerėjo
- Administracijos veikla blogėjo
- Nesikeitė

14. Ar Administracija teiravosi Jūsų nuomonės apie asmenų aptarnavimo kokybę šioje įstaigoje?

- Taip
- Ne

15. Ar, Jūsų nuomone, „vieno langelio“ padaliniai padeda žmonėms greičiau išspręsti jiems rūpimus klausimus Administracijoje?

- Tikrai taip
- Veikiau taip
- Veikiau ne
- Tikrai ne

16. Pasakykite, ar, Jūsų manymu, „vieno langelio“ darbuotojai...

	Visiškai pritariu	Veikiau pritariu	Veikiau nepritariu	Visiškai nepritariu
... gerai išmano savo darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... gerbia žmones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sąžiningai atlieka savo pareigas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Ar per pastaruosius 12 mėnesių Jūs iš kur nors gavote informacijos apie Administracijos veiklą, paslaugas Jums aktualiais klausimais? Jei taip, tai iš kokių šaltinių? (Galima pažymėti kelis atsakymo variantus.)

- Per 12 mėn. tokios informacijos negavau / nesužinojau
- Buvo teikiama atvykus į savivaldybę ar seniūniją
- Buvo teikiama telefonu
- Sužinojau iš TV ar radijo
- Sužinojau iš laikraščių
- Sužinojau iš tos savivaldybės interneto svetainės
- Iš interneto (išskyrus savivaldybės svetainę)
- Kitaip – Kaip?

18. Ar per pastaruosius 12 mėnesių Jūs pareiškėte nuomonę dėl paslaugų kokybės? Jei taip, kokiais būdais tai padarėte? (Galima pažymėti kelis atsakymo variantus.)

- Per 12 mėn. savo nuomonės nepareiškiau
- Gyventojų apklausos metu
- Per žiniasklaidos priemones
- Viešų renginių metu
- Pateikiau skundą / prašymą
- Atvykau tiesiai į instituciją / įstaigą
- Internetu
- Kitaip – Kaip?

19. Jeigu Jūs dabar nuspręstumėte pateikti savo siūlymus Jums svarbiu klausimu Administracijai, ar žinotumėte, koku būdu tai padaryti?

- Taip
- Ne

20. Kokie informacijos šaltiniai apie savivaldybės, administracijos veiklą, paslaugas Jums atrodo patikimi? (Galima pažymėti kelis atsakymo variantus.)

- Asmeninė patirtis
- Artima aplinka (draugai, pažįstami, giminės, šeimos nariai)
- Kolegos, bendradarbiai
- Televizija, radijas
- Laikraščiai, žurnalai
- Internetas
- Autoritetą visuomenėje turinčių asmenų pasisakymai
- Politologai, politikos apžvalgininkai
- Kita (kas)

DEMOGRAFINIAI KLAUSIMAI

Prieš atsakydami į šių klausimų grupę įvardykite, ar per paskutinius 12 mėnesių į Administraciją Jūs kreipėtės kaip fizinis asmuo (gyventojas), ar kaip juridinio asmens (įmonės, įstaigos, bendrijos) atstovas. Jei kreipėtės kaip fizinis asmuo (gyventojas), pažymėkite atsakymus tik į kairėje lapo pusėje esančius klausimus. Jei kreipėtės kaip juridinio asmens atstovas, atsakymus žymėkite dešinėje lapo pusėje.

Fizinis asmuo

Juridinis asmuo

Lytis

- Vyras
 Moteris

Amžius

- 16–24 m.
 25–34 m.
 35–44 m.
 45–54 m.
 55–64 m.
 65 m. ir daugiau

Išsimokslinimas

- Pradinis, pagrindinis
 Bendras vidurinis
 Aukštesnysis
 Aukštasis

Užsiėmimas

- Vadovas, įmonės savininkas
 Tarnautojas
 Specialistas
 Darbininkas, ūkininkas
 Paslaugų sektoriaus darbuotojas, pardavėjas
 Pensininkas
 Bedarbis
 Moksleivis, studentas
 Kita

Jei vykdomėte individualią veiklą, tai pagal

- Individualios veiklos pažymą
 Verslo liudijimą
 Ūkininko pažymėjimą

Gyvenamoji vieta

- Miestas (rajono centras)
 Miestas, miestelis (ne rajono centras)
 Kaimas

Jūsų įmonė yra

- Akcinė bendrovė
 Uždaroji akcinė bendrovė
 Individuali įmonė
 Žemės ūkio bendrovė
 Viešoji įstaiga
 Mažoji bendrija
 Kita

Jūsų įmonės veiklos sritis

- Gamyba
 Prekyba
 Paslaugų teikimas
 Tarpininkavimas
 Kita

Įmonė veikia

- Iki 1 metų
 Nuo 1 iki 5 metų
 Nuo 5 iki 10 metų
 10 ir daugiau metų

Įmonė veiklą vykdo

- Tik savo rajone
 Lietuvoje
 Už Lietuvos ribų

Įmonės registracijos vieta

- Savo rajono savivaldybė
 Kita

Ačiū Jums už skirtą laiką ir atsakymus.

Kiekybinio tyrimo (paslaugų vartotojų apklausos) duomenų lentelės

Bendri apklausoje dalyvavusių respondentų demografiniai duomenys

Kategorijos	Rodikliai	N	Proc.
Savivaldybė	Akmenės r. sav.	104	33,8
	Mažeikių r. sav.	204	66,2
Asmuo	Fizinis asmuo	276	89,6
	Juridinis asmuo	32	10,4
Lytis	Vyras	91	33,0
	Moteris	185	67,0
Amžius	16-24 m.	5	1,8
	25-34 m.	24	8,7
	35-44 m.	66	23,9
	45-54 m.	85	30,8
	55-64 m.	73	26,5
	65 m. ir daugiau	23	8,3
Išsimokslinimas	Pradinis, pagrindinis	14	5,1
	Vidurinis, specialusis vidurinis	54	19,6
	Aukštesnysis	97	35,1
	Aukštasis	111	40,2
Užsiėmimas	Vadovas, įmonės savininkas	14	5,1
	Tarnautojas	39	14,1
	Specialistas	80	29,0
	Darbininkas, ūkininkas	37	13,4
	Paslaugų sektoriaus darbuotojas, pardavėjas	31	11,2
	Pensininkas	39	14,1
	Bedarbis	28	10,2
	Moksleivis, studentas	5	1,8
	Kita	3	1,1
Individuali veikla	Individualios veiklos pažyma	8	2,9
	Verslo liudijimas	15	5,4
	Ūkininko pažymėjimas	14	5,1
Gyvenamoji vieta	Miestas (rajono centras)	124	44,9
	Miestas, miestelis (ne rajono centras)	101	36,6
	Kaimas	51	18,5
Įmonės rūšis	Uždarojo akcinė bendrovė	15	46,9
	Individuali įmonė	12	37,5
	Viešoji įstaiga	4	12,5
	Kita	1	3,1
Įmonės veiklos sritis	Gamyba	4	12,5
	Prekyba	5	15,6
	Paslaugų teikimas	19	59,4
	Tarpininkavimas	3	9,4
	Kita	1	3,1
Įmonė veikia	Iki 1 metų	1	3,1
	Nuo 1 iki 5 metų	4	12,5
	Nuo 5 iki 10 metų	8	25,0
	10 ir daugiau metų	19	59,4

Kategorijos	Rodikliai	N	Proc.
Įmonė veiklą vykdo	Tik Mažeikių rajone	11	34,4
	Tik Akmenės rajone	8	25,0
	Lietuvoje	12	37,5
	Lietuvoje ir už jos ribų	1	3,1
Įmonė registruota	Mažeikių rajono savivaldybė	21	65,6
	Akmenės rajono savivaldybė	9	28,1
	Kita	2	6,3

Apklausoje dalyvavusių juridinių asmenų demografiniai duomenys pagal savivaldybes

Kategorijos	Rodikliai	Akmenės r. sav.		Mažeikių r. sav.	
		N	Proc.	N	Proc.
Asmuo	Juridinis asmuo	10	9,6	22	10,8
Įmonės rūšis	Uždaroji akcinė bendrovė	2	20,0	13	59,1
	Individuali įmonė	5	50,0	7	31,8
	Viešoji įstaiga	2	20,0	2	9,1
	Kita	1	10,0	0	0,0
Įmonės veiklos sritis	Gamyba	0	0,0	4	18,2
	Prekyba	2	20,0	3	13,6
	Paslaugų teikimas	8	80,0	11	50,0
	Tarpininkavimas	0	0,0	3	13,6
	Kita	0	0,0	1	4,5
Įmonė veikia	Iki 1 metų	0	0,0	1	4,5
	Nuo 1 iki 5 metų	1	10,0	3	13,6
	Nuo 5 iki 10 metų	2	20,0	6	27,3
	10 ir daugiau metų	7	70,0	12	54,5
Įmonė veiklą vykdo	Tik savo rajone	8	80,0	11	50,0
	Lietuvoje	2	20,0	10	45,5
	Lietuvoje ir už jos ribų	0	0,0	1	4,5
Įmonė registruota	Savo rajono savivaldybėje	9	90,0	21	95,5
	Kita	1	10,0	1	4,5

Vartotojų pasitenkinimas paslauga

Paslaugos kokybės kriterijų ir bendras aptarnavimo vertinimas

Paslaugos kokybės kriterijų ir bendras aptarnavimo vertinimas		N	Vertinimo %		M ¹⁶	Mo ¹⁷	Sd ¹⁸	V ¹⁹
			Negatyvus	Pozityvus				
1	Ar lengvai radote Administracijos skyrių, tarnautoją?	308	10,4	89,6	3,37	4	0,71	21%
2	Ar mandagiai Jus aptarnavo skyriuje, į kurį kreipėtės?	308	9,7	90,3	3,37	4	0,69	20%
3	Ar Jums ilgai teko laukti, kol buvote priimtas skyriuje, į kurį kreipėtės?	308	10,7	89,3	3,26	3	0,68	21%
4	Ar greitai Jus aptarnavo skyriuje, į kurį kreipėtės?	308	13,0	87	3,26	3	0,71	22%
5	Ar Jums suteikė visą reikiamą informaciją skyriuje, į kurį kreipėtės?	308	21,8	78,2	3,16	4	0,91	29%
6	Ar Jums suteikė aiškią ir suprantamą informaciją skyriuje, į kurį kreipėtės?	308	23,1	76,9	3,10	4	0,92	30%
7	Ar buvote patenkintas bendra aptarnavimo kokybe, t.y. Jus aptarnavo laiku, mandagiai ir kvalifikuotai?	308	17,2	82,8	3,19	3	0,82	26%

¹⁶ Aritmetinis vidurkis (M) – gaunamas sudedant visus įverčius ir padalinant juos iš atsakiusių skaičiaus.

¹⁷ Moda (Mo) - dažniausiai pasitaikanti požymio reikšmė

¹⁸ Standartinis nuokrypis (SD) yra matuojamo požymio sklaidos matas, parodantis, kaip stipriai pavienės požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį.

¹⁹ Tai santykinis (procentinis) dydis, parodantis požymio sklaidą.

Priklausomybės ryšiai tarp paslaugų kokybės kintamųjų

Kiekybinio tyrimo rezultatų koreliacijos analizės duomenys

	Bendras pasitenkinimas aptarnavimo kokybe	„Vieno langelio“ padalinio vertinimas	„Vieno langelio“ darbuotojų profesionalumo vertinimas	„Vieno langelio“ darbuotojų empatiškumo vertinimas	„Vieno langelio“ darbuotojų sąžiningumo vertinimas
Lengva surasti	,474** 0,000	,410** 0,000	,443** 0,000	,395** 0,000	,372** 0,000
Priėmimo laukimo trukmė	,525** 0,000	,426** 0,000	,470** 0,000	,472** 0,000	,424** 0,000
Aptarnavimo greitis	,546** 0,000	,455** 0,000	,465** 0,000	,450** 0,000	,414** 0,000
Mandagumas	,668** 0,000	,521** 0,000	,594** 0,000	,577** 0,000	,538** 0,000
Reikiamos informacijos suteikimas	,698** 0,000	,562** 0,000	,626** 0,00	,620** 0,000	,601** 0,000
Suteiktos informacijos aiškumas ir suprantamumas	,720** 0,000	,583** 0,000	,652** 0,00	,647** 0,000	,638** 0,000
Atsakymai gauti tokie, kokių tikėjotės	,772** 0,000	,610** 0,000	,667** 0,00	,666** 0,000	,669** 0,000
Atsakymai gauti aiškūs ir išsamūs	,793** 0,000	,638** 0,000	,656** 0,000	,679** 0,000	,687** 0,000
„Vieno langelio“ darbuotojų profesionalumas	,740** 0,000	,662** 0,000			
„Vieno langelio“ darbuotojų empatiškumas	,716** 0,000	,670** 0,000			
„Vieno langelio“ darbuotojų sąžiningumas	,705** 0,000	,619** 0,000			

0,6 < r ≤ 0,8	stiprus ryšys
0,4 < r ≤ 0,6	vidutinio stiprumo ryšys
0,2 < r ≤ 0,4	silpnas ryšys

Statistinio koreliacijos koeficientų reikšmingumo lygmenys

p < 0,01	**
p < 0,05	*