



Kauno technologijos universitetas
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimas Lietuvoje

Baigiamasis magistro studijų projektas

Raminta Grėbliauskienė

Projekto autorė

Doc. dr. Jolita Sinkienė

Vadovė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas
Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimas Lietuvoje

Baigiamasis magistro studijų projektas
Viešasis administravimas (6211LX040)

Raminta Grėbliauskienė

Projekto autorė

Doc. dr. Jolita Sinkienė

Vadovė

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

Recenzentė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Raminta Grėbliauskienė

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimas Lietuvoje

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Ramintos Grėbliauskienės, baigiamasis projektas tema „Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimas Lietuvoje“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Grėbliauskienė Raminta. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimas Lietuvoje. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Jolita Sinkienė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: pasitenkinimas, vertinimas, vartotojai, viešosios paslaugos, viešasis sektorius.

Kaunas, 2020. 84 p.

Santrauka

Magistro baigiamajame projekte analizuojamos Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybės Lietuvoje. Visų organizacijų veiklos tikslas yra nuolatinis tobulėjimas ir prisitaikymas prie vartotojų poreikių. Efektyvus viešųjų paslaugų teikimo užtikrinimas yra viešojo sektoriaus institucijų atsakomybė, apibrėžta teisės aktuose. Viešojo sektoriaus institucijų įsipareigojimas vertinti įstaigos siekiamų tikslų pagrindimą, veiklos poveikį valstybės finansams, bei veiklos tikslingumo ir organizacinių pokyčių poreikį, įpareigoja organizacijas ieškoti priemonių vertinimo efektyvumui užtikrinti. Institucijų veiklos vertinimas atliekamas vadovaujantis rekomendacinio pobūdžio teisės aktais. Viešojo sektoriaus veiklos analitikai vieningos vertinimo sistemos nebuvimą įvardina kaip pagrindinį viešąjį sektorių administruojančių institucijų veiklos trūkumą. Viena iš veiklos vertinimo priemonių yra viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimas. Ši priemonė reikalauja papildomų laiko ir finansinių išteklių, dėl institucijos darbuotojų negebėjimo taikyti šį vertinimo instrumentą veikloje ir gauti aktualius vertinimo rezultatus, yra neefektyvi. Taip pat stinga viešojo sektoriaus institucijų vadovų suvokimo, kad vartotojų pasitenkinimo vertinimas yra nuolatinis veiklos uždavinys, kuris turi tapti organizacijos struktūros ir kultūros dalimi. Viešųjų paslaugų paskirtis yra vartotojų poreikių tenkinimas, todėl jas teikiančių institucijų tinkamą veiklos vykdymą turėtų vertinti jų teikiamų paslaugų vartotojai. Vartotojų pasitenkinimo tyrimų tobulinimo galimybių vertinimas Lietuvai yra aktuali tema, kuri atskleidžia viešojo sektoriaus veiklos tobulinimo poreikį daugialypio valdymo sistemoje ir padeda užtikrinti veiklos rezultatų tinkamą vertinimą ir vertinimo efektyvumą. Temos naujumą įrodo ir tai, jog viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimą reglamentuojantys teisės aktai yra tik rekomendacinio pobūdžio, vartotojų pasitenkinimo vertinimui nėra sukurtas lengvai pritaikomas instrumentas, o vartotojų pasitenkinimo vertinimo ataskaitos nėra išsamios, pagal jas parengtos išvados veiklos tobulinimui nėra informatyvios ir lengvai pritaikomos veikloje. Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų teikiamų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimui yra sukurtas vienas instrumentas, kurio taikymas reglamentuojamas rekomendacinio pobūdžio teisės aktais. Tačiau taikant šį instrumentą atliekami tyrimai nesuteikia realios naudos. Pasitenkinimas paslaugomis yra tik statistinė informacija, kuri nespėndžia problemos, o tik padeda suvokti paslaugos tobulinimo poreikį. Tyrimų rezultatus veikia politinis stimulus pateikti visuomenei teigiamus veiklos rezultatus. Todėl viešojo sektoriaus tobulėjimas ir deramas įsipareigojimų vykdymas reikalauja akivaizdžių pokyčių vertinant vartotojų pasitenkinimą. Tokie pokyčiai turėtų apimti metodikoje minimas vertinimo sritis ir vertinimo atlikimo procesą. Tyrimo objektas: vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis vertinimo tobulinimo galimybės Lietuvoje. Projekte siekiama tikslo: remiantis teoriniais viešųjų paslaugų vertinimo modeliais, pasiūlyti viešojo sektoriaus institucijų teikiamų viešųjų paslaugų vertinimo turinio ir proceso tobulinimo kryptis Lietuvoje. Projekto tikslui pasiekti iškelti uždaviniai: 1) išanalizuota viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo samprata, reikšmė ir metodai, 2)

aptarti viešųjų paslaugų vertinimo sąlygos ir praktiką Lietuvoje, 3) nustatyti Lietuvos vartotojų pasitenkinimo vertinimo proceso ir turinio trūkumais ir jų tobulinimo kryptis. Siekiant tyrimo tikslo, pagal iškeltus uždavinius, projekte atlikta mokslinės literatūros analizė, analizuojami Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos teisės aktai, reglamentuojantys viešojo sektoriaus veiklą ir veiklos vertinimo procesus. Atlikto tyrimo pagalba nustatytos ekspertų nuomone ir patirtimi pagrįstos viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo instrumento ir proceso tobulinimo galimybės bei viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo priemonių ir proceso tobulinimo galimybės. Pateikiami svarbūs vertinimui elementai ir jų taikymo nauda. Taip pat pateikiamos išvados ir rekomendacijos, kurias įgyvendinti siūloma viešojo sektoriaus institucijoms, atsakingoms už viešojo sektoriaus veiklos administravimą, viešųjų paslaugų teikimo administravimą ir viešųjų paslaugų teikimą vartotojams. Projektą sudaro trys skyriai. Pirmajame skyriuje aptariama viešosios paslaugos samprata ir savybės, pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis samprata ir reikšmė, vartotojų ir teikėjų įtaka vertinimui, viešųjų paslaugų vertinimo metodai ir modeliai. Antrajame skyriuje aptariami Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos strateginiai dokumentai ir teisės aktai bei pateikiama viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo praktinė apžvalga. Trečiajame skyriuje pateikiama tyrimo metodika ir tyrimo rezultatų analizė.

Grėbliauskienė Raminta. Assessment of Public Service Customer Satisfaction Improvement in Lithuania / supervisor assoc. prof. Jolita Sinkienė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: satisfaction, assessment, customer, public services, public sector.

Kaunas, 2020. 84.

Summary

There is made analysis of customer's satisfaction assessment developing possibilities in Lithuania, in this final Master's degree project. The aim of all modern organisation in Lithuania is permanent development and accommodation to customers' requirements. An effective service security is responsibility of public sector is determined in laws. Obligation of public sector institutions is permanently assessing pursuing aims reasoning, influence of activity for state finances, and requirement organisation changes, obligate organisations to look for means for accommodating efficiency. Nowadays assessment of activity of institutions is making guiding according laws-recommendations. The analysts of public sector activity non-existent unitary assessment system naming as main, public sector administrating institutions activity limitation. One of activity assessment mean is assessment of customers' satisfaction of public services. This mean requires additional time and finance sources because employees of institution are disabled to apply this tool in activity and get actual results is not effective. There is no perception of public sector leaders that assessment of customers' satisfaction is permanent task, which must become part of organisation structure and culture. Purpose of public services is requiring of customers' meets so assessment of institutions which right making activity must assess customers which get their services. Customer's satisfaction assessment developing possibilities is actual topic for Lithuania which reveal requirement of public sector developing in multiple administration system and helps make secure true assessment activity results and efficiency of assessment. It's evident that topics is new that laws regulating customer's satisfaction assessment are recommendation, for assessment of customers' satisfaction easy accommodating tool is not developed yet and reports of customers' satisfaction are not full, conclusions according them for developing activity and easily accommodate in activity. For assessment of afford public services is created one tool which accommodating is regulating only recommendation laws. Using this tool and making analysis gives no any benefit. Very often using limited statistical analysis, which not suggest solutions of problems only rising assumptions for service as product developing requirement. Analysis results is impressed political motivation to give for public positive activity results. So public sector development and true obligation performance is requiring evidential changes in customer's satisfaction assessment developing area. These changes must involve mentioned in methodical reference areas of assessment and process performing. Object of analysis: customer's satisfaction assessment developing possibilities in Lithuania. There is reaching main aim in project: according theory models suggest directions for public sector institutions affordable services content assessment and developing process in Lithuania. Elevated problems for aim of project: 1) making analysis of understanding assessment, its meaning and methods. 2) dispute about conditions of assessment public services and practice in Lithuania, 3) Establish Lithuanian customers' satisfaction assessment process lacks and developing directions. Reaching aim according elevated problems make law analysis of Lithuania and European Union, regulating public service

activity processes and activity assessment. According analysis determined experts' opinion and experience customer's satisfaction assessment for public services further development of tools and process possibilities. There are afforded important elements for assessment and their benefits. There are recommendations which suggested to realize for institutions responsible for public sector administration and afford for customers too. Project consist of three chapters. In first chapter dispute about understanding public service and its properties, understating satisfaction and meaning of public services, customers and conveyors influence for assessment, methods and models of public service assessment. In second chapter disputes Lithuanian and European Union strategic documents and laws besides that afford public service customers assessment practical review. In third chapter afford analysis methods and results of analysis.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1.Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo samprata, reikšmė ir metodai	14
1.1. Viešosios paslaugos samprata ir savybės	14
1.2. Pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis vertinimo samprata ir reikšmė	20
1.3 Paslaugos vartotojų ir teikėjų vaidmuo vertinime	23
1.4. Viešųjų paslaugų vertinimo metodai ir modeliai	33
1.4.1. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai.....	35
1.4.2. Servqual metodas	37
1.4.3. Bendrasis vertinimo modelis.....	38
1.4.4. Marketingo kompleksas 7 P	43
2.Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo sąlygos ir praktika Lietuvos savivaldybėse.....	50
2.1. Viešojo sektoriaus paslaugų vertinimo strateginiai tikslai ir metodai Europos Sąjungoje	50
2.2. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo teisinis reglamentavimas Lietuvoje	53
2.3. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo praktikos apžvalga.....	56
3.Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybių tyrimas	63
3.1. Tyrimo metodika	63
3.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	66
Išvados	73
Rekomendacijos	75
Literatūros sąrašas	77
Informaciniai šaltiniai	80
Priedai.....	82
1 priedas. Pusiau-struktūruoto interviu klausimynas.....	82

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Paslaugos tikslą nusakantys apibrėžimai	14
2 lentelė. Paslaugų savybių poveikis teikėjui ir vartotojui	16
3 lentelė. Viešo ir privataus sektorių skirtumai	18
4 lentelė. Autorių nuomonė apie viešųjų paslaugų paskirtį.....	19
5 lentelė. Paslaugų vertinimo samprata	21
6 lentelė. Vartotojų poreikių įtaka paslaugų teikimo procesams.....	26
7 lentelė. Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai.....	28
8 lentelė. Klientų (vartotojų) indėlio lygiai	30
9 lentelė. Žmoniškųjų išteklių valdymo koncepcija	32
10 lentelė. ISO standartų koncepcija	36
11 lentelė. Servqual metodo koncepcija	38
12 lentelė. Bendrojo vertinimo modelio koncepcija.....	39
13 lentelė. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų, Servqual metodo ir Bedrojo vertinimo modelio privalumai ir trūkumai.....	41
14 lentelė. Kokybės vertinimo sistemų diegimo viešajame sektoriuje kliūtys.....	42
15 lentelė. Viešojo sektoriaus institucijų patiriama nauda gerinant vartotojų aptarnavimą ir didinant pasitenkinimą.....	45
16 lentelė. Marketingo komplekso 7 P elementų poveikis viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo procese	46
17 lentelė. Marketingo komplekso 7 P elementų taikymas viešųjų paslaugų teikimo metu.....	47
18 lentelė. Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ sumanaus valdymo vizija.....	51
19 lentelė. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos vizija.....	52
20 lentelė. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos vizija.....	52
21 lentelė. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos turinys .	57
22 lentelė. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo tyrimo instrumento struktūra	59
23 lentelė. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo instrumento vertinimas	60
24 lentelė. Metodikos tobulinimas taikant marketingo komplekso 7 P elementus	61
25 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	65
26 lentelė. Tyrimo respondentų patirtis viešųjų paslaugų sektoriuje	66
27 lentelė. Viešosios paslaugos sampratoje ir viešųjų paslaugų svarbos vertinime akcentuojami elementai.....	67
28 lentelė. Respondentų nuomonė apie vertinimo svarbą su jos teikimu susijusioms interesų grupėms	68
29 lentelė. Respondentų nuomonė apie vertinimo dažnumą	69
30 lentelė. Respondentų siūlomi viešųjų paslaugų vertinimo metodai	69
31 lentelė. Respondentų pateikiami vertinimo kriterijai	70
32 lentelė. Respondentų nuomonė apie atsakingas už vertinimą interesų grupes.....	71
33 lentelė. Respondentų nuomonė apie neefektingą vertinimą lemiančias priežastis.....	71
34 lentelė. Respondentų rekomendacijos ir siūlymai veiklos efektyvumo didinimui ir paslaugų kokybės gerinimui	72

Paveikslų sąrašas

1 pav. Paslaugos teikimo esmė naujos paslaugos atsiradimo metu	17
2 pav. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo procesas	22
3 pav. Vartotojų dalyvavimas viešojo sektoriaus įstaigų veiklos etapuose	29
4 pav. Bendrojo vertinimo modelio organizacijoje taikymo schema	40
5 pav. Tyrimo „Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybės Lietuvoje“ schema	63

Įvadas

Temos aktualumas. Visos šiuolaikinės organizacijos, nepriklausomai nuo jų atstovaujamo sektoriaus, privalo nuolat tobulėti: identifikuoti besikeičiančius vartotojų lūkesčius, poreikius ir elgseną bei siekti lūkesčius patenkinti. Viešojo sektoriaus įstaigų tobulėjimas yra nuolatinis, nenutrūkstamas procesas, kurio būtinumas yra apibrėžtas tarptautiniuose, tokiuose kaip Europos Sąjungos 2020 strategijoje ir Lietuvos Respublikos, tokiuose kaip Valstybės pažangos strategija, teisės aktuose, taip pat suprantamas kaip kiekvienos viešojo sektoriaus organizacijos įsipareigojimas ją įkūrusiai visuomenei. Siekis patenkinti vartotojų poreikius ir užtikrinti jų pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis suprantamas kaip nenutrūkstamas procesas, kuriam būtina skirti nuolatinį dėmesį, norint efektyviai valdyti viešojo sektoriaus įstaigas. Šis procesas neišvengiamai paliečia ir įstaigų administracinius struktūrinius padalinius. Viešojo sektoriaus įstaigos yra įsipareigojusios vertinti įstaigos siekiamų tikslų pagrindimą, veiklos poveikį valstybės ištekliams, bei veiklos tikslingumo ir organizacinių pokyčių poreikį. Būtent šias sritis, kaip prioritetines, pažymi Lietuvos Respublikos Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairės (2018 m. gegužės 16 d. nutarimas Nr. 495, I sk. 8 p.).

Vykdamas tokio pobūdžio įsipareigojimus, viešojo sektoriaus organizacijos susiduria su įvairiais sunkumais. Dažniausiai tai lemia neapibrėžtumas ir vadovavimas tik rekomendacinio pobūdžio metodikomis bei gairėmis. Vieningos veiklos vertinimo sampratos viešajame valdyme nėra, nes vertinimas yra labai kontekstualus reiškinys ir specifines charakteristikas įgyja atsižvelgiant į vertinimo poreikius ir tikslą, pasirinktą metodologiją, vertinimo rezultatų pritaikymo strategiją, vietą, laiką bei erdvę (Segalovičienė, 2011, p. 448). Būtent tokius viešojo sektoriaus veiklos vertinimo trūkumus įvardija šios srities analitikai.

Vykdydamos veiklos vertinimo procedūras nemažai viešojo sektoriaus organizacijų daug laiko ir lėšų skiria bendroms vartotojų pasitenkinimo vertinimo apklausoms. Tačiau kiekviena įstaiga ar organizacija turėtų keisti požiūrį į vartotojų pasitenkinimo tyrimus, išmokti gauti naudingą informaciją ir ją naudoti organizacijos veiklos tobulinimui. Vartotojų pasitenkinimo vertinimas leidžia organizacijai suprasti problemas ir pagrindinius veiksnius, kurie kelia nepasitenkinimą paslaugomis. Paslaugų teikėjai turi sutikti, kad vartotojų pasitenkinimo palaikymas yra nesibaigiantis uždavinys - tai turi tapti organizacijos struktūros ir kultūros dalimi (Thijs, 2011, p. 15). Europos viešojo administravimo tinklas (EUPAN) 2011 m. vykusioje 6-ojoje viešojo sektoriaus kokybės konferencijoje akcentavo būtent tai, kad viešojo sektoriaus įstaigos ir organizacijos, bei organizacijos, kurios atlieka užsakomuosius vartotojų pasitenkinimo tyrimus, pirmiausia privalo suvokti, jog vartotojų pasitenkinimo matavimas yra svarbi įstaigos veiklos tobulinimo proceso dalis. Šios nuostatos laikomasi iki šiol, rengiant strateginius viešojo sektoriaus veiklos planavimo dokumentus.

Lietuva, kaip ir daugelis kitų šalių, pastaruosius du dešimtmečius vykdo reformas, kurių tikslas – padidinti viešųjų institucijų veiklos efektyvumą (Brazienė, Merkys, 2015, p. 103). Akcentuojant viešojo sektoriaus veiklos tobulinimą Lietuvoje, akivaizdu, kad vartotojų pasitenkinimo tyrimų tema yra aktuali. Vertinant Lietuvos autorių darbus vartotojų pasitenkinimo tyrimų tema, ryškėja tendencija, kad tyrimų kokybė yra svarbus kriterijus (Patapas, Žilionytė, 2016; Diržytė, Patapas, 2013; Grigaliūnaitė, Pilelienė, 2013; Tonkūnaitė, 2011; Tamutienė, Civinskas, 2015), tačiau sunkiai įgyvendinamas praktiškai (Brazienė, Merkys, 2015; Urvikis, 2014). Vertinimas apibrėžiamas kaip lankstus, bet neaiškus terminas (Segalovičienė, 2011, p. 438). Todėl, siekiant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo, kuris patenkintų vartotojus ir teiktų visapusę naudą, svarbu skirti dėmesį ne tik

vartotojų pasitenkinimo vertinimo tyrimams, kaip nuolatinei viešojo sektoriaus veiklai, bet ir vartotojų pasitenkinimo tyrimų organizavimo proceso tobulinimui visame šalies viešajame sektoriuje. Viešajame sektoriuje už kokybiškų ir vartotojų poreikius tenkinančių viešųjų paslaugų teikimą yra atsakingos tiek nacionalinio, tiek regioninio, tiek ir vietos lygmens valdžios institucijos. Būtent savivaldybės yra arčiausiai gyventojų ir privalo geriausiai žinoti, su kokiais sunkumais, problemomis kasdieniame gyvenime susiduria vietos gyventojai, suprasti, kokie yra jų teisėti lūkesčiai ir interesai (Merkys, Brazienė, Šlyžiuvienė, Misiovič, 2007, p. 63). Atsižvelgiant į tai, šiame projekte, siekiant nustatyti esminius viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo proceso trūkumus, analizuojamas jų vertinimo proceso organizavimas savivaldos lygmenyje.

Temos naujumas. Atsižvelgiant į tai, kad vienas iš pagrindinių viešojo sektoriaus įstaigų tikslų yra užtikrinti vartotojų poreikių tenkinimą, organizuojant viešųjų paslaugų teikimą visuomenei, akivaizdu, kad šių įstaigų veiklos rezultatų ir jų kokybės vertinimui tinkama priemonė yra vartotojų pasitenkinimo viešųjų įstaigų teikiamomis paslaugomis tyrimų organizavimas. Viešųjų paslaugų vartotojų nuomonės tyrimai yra atliekami, tačiau ne taip plačiai analizuojamas tyrimų organizavimo procesas, jų kokybė, tyrimo rezultatų nauda įstaigų efektyvumo gerinimui ir vykdomų tyrimų tobulinimo galimybės. Lietuvai svarbu kiek įmanoma greičiau pasiekti ne tik Europos šalių viešojo administravimo patikimumo lygį, bet taip pat atidžiau ir nuosekliau sutelkti pastangas į veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą (Gavėnas, 2009, p. 24). Vartotojų pasitenkinimo tyrimų tobulinimo galimybių vertinimas Lietuvai yra aktuali tema, kuri atskleidžia viešojo sektoriaus veiklos tobulinimo poreikį daugialypio valdymo sistemoje ir padeda užtikrinti veiklos rezultatų tinkamą vertinimą ir vertinimo efektyvumą. Akivaizdu, kad temos naujumą įrodo ir tai, jog pagrindiniai viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimą reglamentuojantys teisės aktai yra tik rekomendacinio pobūdžio, vartotojų pasitenkinimo vertinimui nėra sukurtas lengvai pritaikomas instrumentas, o vartotojų pasitenkinimo vertinimo ataskaitos nėra išsamios, pagal jas parengtos išvados veiklos tobulinimui nėra informatyvios ir lengvai pritaikomos veikloje.

Darbe tiriama problema. Lietuvoje, atsižvelgiant į kitų Europos Sąjungos šalių patirtį ir vadovaujantis Europos viešojo administravimo tinklo (EUPAN) rekomendacijomis, 2009 m. patvirtinta Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, kurios paskirtis padėti viešojo sektoriui institucijoms nustatyti reikiamus vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis indekso komponentus, kiekybiškai apibūdinti viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo lygį ir jo kitimą, nustatyti tobulintinas veiklos sritis, palyginti atliktų vertinimų rezultatus, siekti geresnio piliečių poreikių tenkinimo teikiant viešąsias paslaugas (LR vidaus reikalų ministerija, 2010). Tai labai svarbus, pirmasis ir vienintelis instrumentas, kuriuo vadovautis rekomenduojama visam šalies viešajam sektoriui, vykdam vartotojų pasitenkinimo tyrimus. Analizuojant viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą, šiuo metu atliekami tyrimai nesuteikia realios naudos. Dažnai apsiribojama statistine pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis analize, kuri nesiūlo problemų sprendimų, o tik iškelia prielaidas dėl paslaugos kaip produkcijos tobulinimo poreikio (Vilkaitė-Vaitonė, Papšienė, Grikiene, 2016). Tyrimų metu gautos informacijos iškreipimas praktikoje dažnai atsiranda dėl politinio stimulo priimti geras žinias, nevisapusiški kiekybinės analizės duomenys yra lengvai interpretuojami ir gali būti klaidingai pateikiami siekiant užsitikrinti piliečių pritarimą esamai viešosios politikos kryptčiai (Urvikis, p. 291, 2014). Todėl, organizacijai, kuri siekia ne tik atlikti vartotojų pasitenkinimo tyrimą, kaip vieną iš Vyriausybės nurodymų, bet ir identifikuoti problemines sritis, svarbu, atlikus tyrimą, gauti tinkamas išvadas. Akivaizdu, kad keičiantis ir tobulėjant Lietuvos viešajam sektoriui ir jo veiklos principams, šio

sektorius efektyvumo vertinimą reglamentuojantys teisės aktai taip pat reikalauja pokyčių. Tokie pokyčiai turėtų apimti metodikoje minimas vertinimo (turinio) sritis ir vertinimo atlikimą (procesą).

Tyrimo objektas. Vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis vertinimo tobulinimo galimybės Lietuvoje.

Tyrimo tikslas. Remiantis teoriniais viešųjų paslaugų vertinimo modeliais, pasiūlyti viešojo sektoriaus institucijų teikiamų viešųjų paslaugų vertinimo turinio ir proceso tobulinimo kryptis Lietuvoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo sampratą, reikšmę, metodus;
2. Aptarti viešųjų paslaugų vertinimo sąlygas ir praktiką Lietuvoje;
3. Nustatyti Lietuvos vartotojų pasitenkinimo vertinimo proceso ir turinio trūkumus ir jų tobulinimo kryptis.

Darbe taikyti tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, teisės aktų analizė, dokumentų analizė, ekspertinė anketinė apklausa.

Darbo struktūra. Projektą sudaro įvadas, trys skyriai, kurie suskaidyti į poskyrius, išvados ir pasiūlymai, pateikiama 5 paveikslėliai, 34 lentelės. Įvade atskleidžiamas temos aktualumas ir naujumas, įvardijamas darbo tikslas ir uždaviniai. Pirmame skyriuje aptariama viešųjų paslaugų vertinimo samprata, reikšmė, metodai, teikėjų ir vartotojų įtaka vertinimo procesui. Antrame skyriuje nagrinėjama viešųjų paslaugų vertinimo organizavimas Lietuvoje atsižvelgiant į teisinius, finansinius ir institucinius veiksnius. Trečiajame skyriuje pateikiami tyrimo metodikos aprašymas ir atlikto tyrimo rezultatai bei formuluojami siūlymai. Darbas baigiamas išvadomis ir rekomendacijomis.

1. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo samprata, reikšmė ir metodai

Viešojo sektoriaus organizacijos yra išsipareigojusios tinkamai ir efektyviai vykdyti viešųjų paslaugų teikimo procesus. Siekiant šio sektoriaus veiklos efektyvumo didinimo ir modernėjimo, būtina ieškoti tobulėjimo galimybių. Viešojo sektoriaus veiklos pokyčiai yra labai svarbūs viešųjų paslaugų vartotojams, nes turi tenkinti jų poreikius. Šiame projekte, siekiant nustatyti vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis tyrimų tobulinimo galimybes, svarbu įvertinti esminius paslaugų bruožus, paslaugų tikslą, aptarti proceso dalyvius ir jų indėlio svarbą. Taip pat svarbu įvertinti esminius viešųjų paslaugų bruožus, paslaugų tipus, nustatyti paslaugų vertinimo naudą ir vertinimo elementus teoriniu požiūriu. Šiame skyriuje, bus analizuojama mokslinė literatūra, kurios pagalba bus išskiriami tyrimui svarbūs elementai. Remiantis teoriniuose šaltiniuose pateikiama informacija, analizuojamas vartotojų ir teikėjo dalyvavimo svarba paslaugos teikimo procesui, viešųjų paslaugų vertinimo proceso eiga, taip pat aptariami vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai.

1.1. Viešosios paslaugos samprata ir savybės

Paslaugų apibrėžimas nuo jų atsiradimo pradžios neabejotinai kito. Visas paslaugų sektorius yra nuolatiniame kitimo metu, kurį lemia pasaulio, visuomenės ir aplinkos modernėjimas. Analizuojant mokslinius straipsnius paslaugų tema, randama įvairių autorių nuomonių apie paslaugas. Autorių pateikiami paslaugos apibrėžimai yra nekonkretūs, tik iš dalies nusakantys paslaugos esmę. Dažnai autoriai turi savo nuomonę ir teikdami vertinimo paaiškinimą, kurį formuluoja remdamiesi savo atliktomis analizėmis. Tačiau kaip ir kiekviena sritis, paslaugų teikimas taip pat turi savo esminius elementus ir principus. Paslauga – tai veiksmas arba procesas, kuris atliekamas siekiant tam tikro tikslo. Norint nustatyti paslaugos tikslą teikėjo ir vartotojo atžvilgiu, pateikiami įvairių autorių paslaugos apibrėžimai (žr. 1 lentelę):

1 lentelė. Paslaugos tikslą nusakantys apibrėžimai (sudaryta autorės)

Autorius	Apibrėžimas	Akcentuojamas paslaugos tikslas
<i>Bivainis, Drejeris (2007, p. 120)</i>	Tai įmonės veiklos rezultatas ir, sėkmingumo atspindys. Tinkamas paslaugų teikimo procesas užtikrina vartotojų poreikių tenkinimą, organizacijos įsitvirtinimą rinkoje, didina konkurencinį pranašumą, formuoja įvaizdį ir skatina pažangą.	Įmonės veiklos sėkmingumo užtikrinimas
<i>Bulotienė, Šimkus, Alekrinskis, Mikalauskas (2014, p. 121)</i>	Tai vartotojo poreikius tenkinantis procesas, kurio pasirinkimą lemia vartotojų pajamų kaita, paslaugų pakaitalai, paslaugų kokybė, paslaugų kainos didėjimas ir mažėjimas, išlaidos paslaugų reklamai, numatoma kainų kaita, socialiniai-kultūriniai veiksniai, išsilavinimas.	Išorinės aplinkos veikiamas sėkmingas vartotojų poreikių tenkinimas
<i>Gargasas, Mūgienė (2018, p. 187)</i>	Produkto, kurio reikalauja klientas, tenkindamas savo subjektyvius poreikius, kūrimas, padedantis užtikrinti gerus santykius su klientais, organizacijos konkurencingumą ir veiklos efektyvumą, ir papildomos naudos kūrimą.	Sėkmingas subjektyvių kliento poreikių tenkinimas
<i>Komskienė, Urbonavičiūtė (2014, p. 2)</i>	Procesas, kuris teikia vartotojui pasitenkinimą ir užtikrina jo lojalumą dėl kokybės ir kainos santykio, personalo elgsenos, teigiamų emocijų individualaus dėmesio skyrimo.	Organizacijos sprendimai, užtikrinantys vartotojų palankumą
<i>Gronross (2006, p. 376)</i>	Tai bendras tiekėjo ir vartotojo veiklos rezultatas, kuomet mokydamasis iš vartotojo tiekėjas kuria jo poreikius tenkinantį procesą. Tinkamas tiekėjo ir vartotojo santykis užtikrina organizacijos sėkmę.	Bendras kūrimo procesas užtikrinantis abipusę naudą.

Galima teigti, jog paslaugos sąvoką aiškinančiuose apibrėžimuose labai didelis dėmesys skiriamas vartotojo ir teikėjo dalyvavimui teikimo metu. Pateikdami savo nuomonę apie paslaugos tikslą, autoriai sutaria, kad sėkmingas paslaugos teikimo procesas užtikrina organizacijos veiklos sėkmę, vartotojų palankumą ir kuria abipusę naudą. Organizacijos patiriama nauda leidžia jai įsitvirtinti rinkoje, tobulėti ir efektyviai veikti. Kalbėdamos apie paslaugos sampratą aktualizavimą šiuolaikinėje visuomenėje Skačkauskienė ir Vestertė (2018, p. 6) išskyrė dažniausiai tarp vartotojų minimus paslaugos suvokimo vertinimus:

- paslauga suvokiama kaip mainai arba sandoris, ji yra neapčiuopiama ir nemateriali. Būtent taip paslaugos sąvoką apibrėžia ir ekonomikos ekspertai, įvardindami ją kaip mainus, kurių vertė gali būti išmatuojama pinigais;
- paslauga vertinama kaip gaunama nauda, sukurta jos vertė. Vartotojai suvokia, jog neįmanoma paslaugos vertės įvertinti pinigais;
- paslauga suvokiama kaip veiksmas, procesas. Vartotojai suvokia, jog paslaugai kaip ir prekei reikalingas procesas;
- paslaugai būtini neapčiuopiami išteklių. Juos vartotojai suvokia kaip turimas žinias ir gebėjimus, technologinių ir organizacinių procesų pritaikymą.

Atsižvelgiant į paslaugos suvokimo vertinimus, apibendrinant galima teigti, jog paslauga yra suprantama kaip veikla, procesas arba konkretus veiksmas, vykstantis tam tikru momentu tarp dviejų subjektų – paslaugos teikėjo ir paslaugos vartotojo. Be vartotojo ir teikėjo sąveikos paslauga neegzistuoja. Paslaugos vartotojas paslaugos teikimo metu taip pat gali būti vadinamas, paslaugos gavėju, klientu. Paslaugos vartotojas gali būti nebūtinai tas asmuo, kuris kreipėsi dėl paslaugos suteikimo. Tokios aplinkybės susidaro, kai paslaugos gavėjo interesus atstovauja kitas asmuo (tėvai, globėjai, įgalioti asmenys). Kiekvienas asmuo, visuomenės narys yra vartotojas, tik ne visada jis yra paslaugos gavėjas. Paslaugos vartotojai ir paslaugos gavėjai dažnai skiriasi tuo, kad pirmieji yra tiesioginiai vyriausybės paslaugų gavėjai, sudarydami sandorius su paslaugų teikėju. Paslaugos teikėjas yra viešojo sektoriaus institucija, kurios paskirtis yra konkrečios viešosios paslaugos, patarnavimo teikimas vartotojams. Paslaugos teikėju gali būti įvardinamas juridinis asmuo – institucija, arba fizinis asmuo ar asmenys, atsakingi už paslaugos suteikimą tiesiogiai bendraujant su vartotoju.

Pagal paslaugos, kaip paslaugų sektoriaus kuriamo produkto vertinimą, akivaizdu, jog paslauga yra veiksmas arba procesas tarp sąveikaujančių šalių – teikėjo ir vartotojo. Daugelis autorių, formuluodami paslaugos apibrėžimą, ją taip pat įvardija kaip procesą. Paslaugos teikimo metu akcentuojamas vartotojo ir teikėjo sąveikos aktualumas. Todėl ryškėja būtinybė vertinti viešąją paslaugą per jos požymius, nes apibrėžiant paslaugas, tikslinga akcentuoti jų savybes, pagal kurias paslaugos atskiriamos nuo materialių produktų (Drejeris, 2008, p. 16). Akivaizdu, jog paslaugos, kaip ir prekės, turi tenkinti vartotojų poreikius. Tačiau, nesant paslaugos materialumui, ji nėra taip lengvai vertinama. Prekės ir paslaugos turi daug savybių skirtumų. Tik tinkamai įvertinusi paslaugų savybių teikiamą naudą ir gebanti prisitaikyti prie nuolat kintančio paslaugos proceso organizacija, gali sėkmingai veikti paslaugų sektoriuje ir efektyviai atlikti visas funkcijas. Galima teigti, kad paslaugos sampratą neapibrėžtumą taip pat lemia ir paslaugos savybės bei jų poveikis vartotojui ir pačiam paslaugos procesui. Siekiant tinkamo paslaugų teikimo, privaloma įvertinti sąveikaujančių šalių dalyvavimo paslaugos teikime būtinumą ir su dalyvavimu susijusias atsakomybes, kurios tam tikra prasme yra veikiamos paslaugos savybių. Stašys ir Malikovas (2010, p. 3), teigia, kad vartotojų sąmonę veikia žinojimo laipsnis. Paslaugos teikėjui kyla atsakomybė ir įsipareigojimas užtikrinti

virtotojo žinojimą apie paslaugą, jos savybes ir teikimo procesą. Viešojo sektoriaus paslaugų srityje nėra skiriama daug dėmesio rezultatams. Dažnu atveju veikla yra orientuota į procesą, jo tobulinimą, efektyvumo skatinimą. Tačiau, siekianti sėkmingai veikti organizacija privalo suvokti, kad tik gerai pažinusi virtotoją, galės tenkinti jo poreikius ir užsitikrinti virtotojo palankumą ir lojalumą. Akivaizdu, kad tinkamas teikėjo ir virtotojo dalyvavimas užtikrina paslaugos proceso efektyvumą. Lentelėje pateikiamos atsakomybės, kurias lemia kiekviena paslaugos savybė teikėjui ir virtotojui (žr. 2 lentelę):

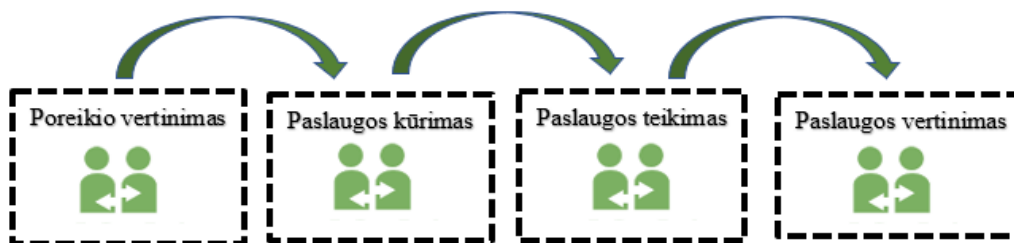
2 lentelė. Paslaugų savybių poveikis teikėjui ir virtotojui (sudaryta autorės, remiantis Bagdonienė, Hopenienė, 2005, p. 51-55)

Savybė	Poveikis teikėjui	Poveikis virtotojui
<i>Neapčiuopiamumas</i>	Paslauga dėl šios savybės yra sunkiai parodoma, todėl teikėjas privalo užtikrinti paslaugos turinio ir proceso žinomumą, pasinaudodamas įvairiomis komunikacijos priemonėmis.	Dėl šios savybės virtotojas patiria baime, įtampą ir riziką. Paslauga yra sunkiai suvokiama ir įvertinama tol, kol ja nepasinaudojama.
<i>Neatskiriamumas</i>	Paslaugos teikėjas negali kurti ir teikti paslaugos, jeigu nėra virtotojo. Taip pat privalo suvokti, jog negalima suplanuoti ir pasiruošti padidėjusiai vartojimo paklausai.	Dėl būtino virtotojo dalyvavimo teikimo metu, virtotojas turi suvokti, jog paslauga nebus pateikiama kaip prekė, o pasitenkinimas ja labai priklausys nuo tinkamo virtotojo dalyvavimo.
<i>Heterogeniškumas (nevienodumas)</i>	Dėl paslaugos kūrimo ir vartojimo tuo pat metu, teikėjas privalo suvokti personalo dalyvavimo svarbą ir įtaką vartojimo procesui. Ypač svarbu pasirūpinti priemonėmis ir užtikrinti darbuotojų geranoriškumą.	Labai svarbus virtotojo nusiteikimas dar prieš pradėdant paslaugos vartojimo procesą. Vartotojui svarbu suvokti, jog paslauga yra nepastovi dėl išorinės aplinkos poveikio.
<i>Nepatvarumas</i>	Paslauga yra tik jos vartojimo metu, dėl šios priežasties ji yra nekaupiama, ir sunku planuoti organizacijos pajėgumus. Teikėjas privalo nuolat ieškoti būdų, kaip suteikti paslaugą laiku. Dėl negalėjimo iš anksto kurti ir kaupti paslaugas, teikėjas susiduria su problema tenkindamas virtotojo poreikius, esant neplanuotam vartojimo poreikio padidėjimui.	Svarbu gebėti vertinti paslaugos poreikio pokyčius, kurie veikiami metų laiko, socialinių ir ekonominių pokyčių. Būtina domėtis paslauga iš anksto, išvengiant nebūtų nemalonus patirties. Vartotojas gali nesuvokti, jog dėl negalėjimo iš anksto kurti ir kaupti paslaugas, jos suteikimo terminas gali būti skirtingas, nei ankstesniame identiškos paslaugos suteikimo metu.
<i>Paslaugos teikimo ir vartojimo vienovė</i>	Paslaugų teikėjai susiduria su iššūkiu patenkinti paklausą, jos didėjimo momentu. Svarbu užtikrinti sklandų paslaugos teikimo procesą ir nenukrypti nuo nustatytų normų ir standartų, nes bet koks nukrypimas lemia virtotojų pasitenkinimą.	Nuo virtotojo atsakomybės priklauso pasitenkinimas paslauga. Vartotojas privalo laikytis būtinų procedūrų paslaugos teikimo metu.
<i>Nuosavybės nekeičiamumas</i>	Teikėjas turėtų padėti virtotojui suvokti kad paslaugos efektyvumas nepriklauso vien nuo teikėjo, labai svarbus ir virtotojo dalyvavimas ir informuotumas.	Vartotojas privalo suvokti, jog paslaugos teikėjas neperduoda virtotojui paslaugos nuosavybės, o kartu dalyvauja jos teikimo metu. Tam svarbi virtotojo atsakomybė ir suvokimas.

Pateiktos paslaugos savybės leidžia teikėjui ir virtotojui suvokti jų dalyvavimo būtinumą paslaugos teikimo metu. Vertinant paslaugos savybes, akivaizdu, kad paslaugos teikimo procesas apima kur kas daugiau nei tik teikėjo atstovo ir virtotojo fizinį dalyvavimą paslaugos teikimo momentu. Tinkamas žinojimas, kaip kuri savybė veikia sąveikaujančias šalis, taip pat padeda užtikrinti tinkamą ir

kokybišką paslaugų teikimo procesą. Paslaugos savybės neišvengiamai sąlygoja vartotojo ir paslaugos teikėjo dalyvavimą paslaugos teikimo metu. Galima teigti, jog paslaugos teikėjas įsipareigoja vykdyti savo veiklą sudarydamas sąlygas tinkamam vartotojo dalyvavimui. Tokio dalyvavimo rezultatas yra patenkintas vartotojo poreikis ir gauta informacija teikėjo tobulėjimui. Literatūroje išskiriami įvairūs požiūriai į paslaugų teikėjus ir vartotojus paslaugos teikimo metu. Vieni autoriai tai supranta momentą vykstant tiesioginei sąveikai tarp teikėjo ir vartotojo. Kiti autoriai paslaugos teikimo procesui priskiria ankstesnius teikėjo ir gavėjo veiksmus.

Remiantis teorija apie tinkamą vartotojo ir teikėjo dalyvavimą paslaugos teikimo metu, būtina pabrėžti, jog paslaugos teikimas neapsiriboja viena teikėjo ir vartotojo tiesioginiu kontaktu. Paslaugos teikimo procesas taip pat apima situacijos analizę, paslaugos poreikio vertinimą, paslaugos kūrimą, paslaugos teikimą, paslaugos vertinimą ir tobulinimą. Visuose šiuose etapuose sudarius tinkamas sąlygas ir deramai motyvavus vartotoją dalyvauti teikimo metu, sukuriamos efektyvios, vartotojų poreikius tenkinančios paslaugos. Naujos paslaugos atsiradimo procesas, sąveikaujant teikėjui ir vartotojui, pavaizduotas schemeje (žr. 1 paveikslėlį):



1 pav. Paslaugos teikimo esmė naujos paslaugos atsiradimo metu (sudaryta autorės)

Paslaugos teikėjui vartotojo nuomonė yra svarbi dar prieš pradėdant teikti paslaugas. Norėdamas įsitvirtinti rinkoje, paslaugų teikėjas privalo įvertinti būsimos paslaugos poreikį, arba kitaip tariant atlikti poreikio vertinimą. Remiantis paslaugų savybių įtaka paslaugos procesui, akivaizdu, kad vartotojo vaidmuo yra svarbus ir paslaugos kūrimo metu. Taip pat, įvertinus vartotojo dalyvavimo būtinumą teikiant paslaugą, galima teigti jog teikėjo ir vartotojo sąveika yra būtina paslaugų rinkoje. Tam, kad paslaugų teikėjas galėtų prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, tobulėti ir nenuvilti vartotojo, būtinas ir dar vienas paslaugos teikimo proceso elementas – paslaugų vertinimas. Jeigu paslaugos kuriamos siekiant tenkinti vartotojų poreikius, akivaizdu, jog jų pasitenkinimas paslauga yra tinkamiausias rodiklis.

Analizuojant viešųjų paslaugų rinką, svarbu įvertinti viešo ir privataus sektorių skirtumus. Tačiau, remiantis Urvikio (2016, p. 74) teiginiu, kad vienas esminių įtvirtintų viešųjų paslaugų administravimo imperatyvų, jog savivaldybės gali steigti naujus viešųjų paslaugų teikėjus tik tais atvejais, kai kiti teikėjai viešųjų paslaugų neteikia arba negali jų teikti gyventojams ekonomiškai ir geros kokybės paslaugų, rinkos struktūroje viešųjų ir privačiais pagrindais teikiamų paslaugų atskyrimą apsunkina dar labiau.

Vertinant įvairius paslaugų sektoriaus veiklos kriterijus, palyginama viešųjų ir privačių institucijų veikla ir jos skirtumai paslaugų rinkoje (Žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Viešo ir privataus sektorių skirtumai (sudaryta autorės, pagal Staponkienė (2004, p. 90))

Kriterijus	Privačių paslaugų sektorius	Viešųjų paslaugų sektorius
<i>Interesas</i>	Atstovauti ekonominės sistemos branduolį	Rūpintis visuomene, remiantis hierarchinių struktūrų, atliepančių politines nuostatas sistema
<i>Nesėkmės atvejis</i>	Paveikia tik vartotojus	Paliečia didžiąją visuomenės dalį
<i>Galimybė veikti</i>	Daugiau laisvumo keičiant struktūrą	Daug suvaržymų keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus
<i>Veiklos perspektyvų kūrimas</i>	Daugiau arba visiškai savarankiškumas nustatant misiją, strateginius tikslus, programas, finansavimą	Labai sudėtingas misijos, strateginių tikslų, programų, finansavimo derinimas su daugeliu kitų institucijų ir interesų grupių
<i>Išorinės aplinkos poveikis</i>	Kompanijos misiją neretai reikia keisti keičiantis rinkai, paklausai	Daugeliu atvejų institucijos misija yra ilgalaikė
<i>Viešumas</i>	Nebūtina viešinti veiklos procesų ir finansavimo	Būtina viešinti strateginių tikslų įgyvendinimo, finansinių įsipareigojimų vykdymo ir veiklos ataskaitas
<i>Veiklose efektyvumo matavimas</i>	Lengviau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – aiškesnė darbuotojų atsakomybė	Sudėtingiau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas -sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė
<i>Veiklos pokyčius lemiantis veiksnys</i>	Rinkos permainos	Politinės permainos
Motyvacija	Darbuotojų motyvacija ir iniciatyva skatinama tiek iš vidaus, tiek iš išorės	Nereti atvejai, kai darbuotojų iniciatyva slopinama

Anot Staponkienės, (2004, p. 86), viešumas aprėpia tą žmogiškosios veiklos aspektą, kuriam reikia visuomenės arba valdžios reguliavimo, įsikišimo ar bent jau tam tikrų jungtinių pastangų. Vienareikšmiškai, viešųjų paslaugų teikimas yra viešojo sektoriaus institucijų, kurių veiklą reguliuoja vyriausybė, atsakomybė. Viešosios paslaugos apima tas sritis, kurios veikia kiekvieno gyventojų kasdienes poreikius.

Galima teigti, jog viešojo sektoriaus institucijų veikla paslaugų rinkoje yra labiau ribojama, o veikimo sistema, ne tokia lanksti kaip privačiame sektoriuje. Pagrindiniai šiuos veiklos skirtumus lemiantys kriterijai yra griežtas teisinis reguliavimas, politinių nuostatų ir ilgalaikių strateginių programų vykdymas, viešumas ir sudėtingas rezultatų matavimas. Efektyvus vartotojų poreikių tenkinimas yra suprantamas kaip kokybiškas viešojo sektoriaus įsipareigojimų vykdymas. Todėl teikdamos viešąsias paslaugas, institucijos privalo paisyti vartotojų poreikių ir vykdyti įsipareigojimus, kuriuos apibrėžia teisės aktai ir ilgalaikės veiklos strategijos.

Norint sėkmingai paaiškinti viešosios paslaugos esmę, svarbu atkreipti dėmesį viešojo sektoriaus institucijų veiklos rezultato – viešosios paslaugos paskirties aiškinimui. Viešosios paslaugos paskirtis paaiškina, kokį tikslą turi organizacija, teikianti viešąsias paslaugas vartotojams. Taip pat viešosios paslaugos tikslas nusako kokius prioritetus turi organizacija, kuri siekia įsitvirtinti viešųjų paslaugų rinkoje. Kitaip tariant, viešosios paslaugos tikslas iš dalies paaiškina organizacijos veiklos prasmingumą. Viešosios paslaugos tikslas taip pat nusako, kaip paslauga veikia vartotoją. Remiantis akademikų nuomone apie viešosios paslaugos įtaką vartotojų poreikiams, pateikiamas jų aiškinimas viešosios paslaugos paskirties tema (Žr. 4 lentelę):

4 lentelė. Autorių nuomonė apie viešųjų paslaugų paskirtį (sudaryta autorės)

Autorius	Viešosios paslaugos paskirtis	Akcentuojamas turinio elementas
<i>Dapkus (2008, p. 88)</i>	Tai patarnavimas, skirtas visiems visuomenės nariams.	Patarnavimas
<i>Gavėnas (2009, p. 24)</i>	Procesas, orientuotas į vartotojų poreikių tenkinimą. Kokybiškai atliekamas šis procesas padeda užtikrinti vidinį įstaigos efektyvumą, strateginių uždavinių įgyvendinimą ir vartotojų palankumą.	Bendradarbiavimas
<i>Pipirienė (2009, p. 32)</i>	Ne vien patarnavimas gyventojams ir verslo subjektams, bet ir naujos bendradarbiavimo, bei veiklos modernizavimo galimybės.	Bendradarbiavimas, veiklos modernizavimas
<i>Bagdonienė, Daunorienė, Simanavičienė (2011, p. 656)</i>	Turi užtikrinti suinteresuotų šalių poreikių tenkinimą. Vartotojų lūkesčius viršijantis rezultatas rodo, kad įstaiga veikia efektyviai.	Lūkesčių tenkinimas
<i>Braziienė, Merkys (2015, p. 104)</i>	Viešųjų paslaugų teikimas yra savivaldybių atsakomybės klausimas. Būtent jos privalo užtikrinti, kad jomis galėtų naudotis visi savivaldybės gyventojai, o teikimas vyktų nuolat, nenutrūkstamai. Viešųjų paslaugų teikimas atspindi vietos valdžios funkcionalumą. Viešosios paslaugos – labai svarbi sritis, kurioje funkcionuoja vietos savivaldos sprendimai.	Vietos savivaldos funkcionalumas
<i>Hoggett (2006, p. 177)</i>	Viešųjų paslaugų teikimas padeda užmegzti tam tikrus socialinius ryšius, kurie yra paremti paieška būdų kaip užtikrinti organizacijos veiklą paisant biurokratinio reguliavimo ir tenkinti piliečių poreikius.	Ryšys su vartotoju

Atsižvelgiant į pateiktus autorių teiginius apie viešųjų paslaugų paskirtį, galima išskirti kelis esminius viešojo sektoriaus organizacijų veiklos etapus, kuriuose priimami organizacijos sprendimai veikia paslaugų teikimo procesą. Tinkamai vykdant viešojo sektoriaus institucijų veiklą užtikrinamas visų visuomenės narių poreikių tenkinimas, organizacijos vidinis efektyvumas, veiklos modernizavimo galimybės, vietos savivaldos funkcionalumas ir atsakomybė. Svarbu ir tai, kad pabrėžiamas ne tik teikėjo, bet ir vartotojo indėlis. Gyventojams teikiamos viešosios paslaugos turi tenkinti jų interesus ir užtikrinti gyventojų interesų atstovavimą. Tai patvirtina ir viešojo sektoriaus kūrimosi priežastis, kurią pateikia Staponkienė (2004, p. 86), teigdama jog, neutrali viešųjų tarnautojų klasė, vykdydama žmonių išrinktų atstovų valią turi užtikrinti viešojo intereso gynimą. Viešųjų paslaugų paskirtis neabejotinai pabrėžia būtinumą viešojo sektoriaus institucijoms orientuotis į vartotojus ir jų poreikius teikiant viešąsias paslaugas. Šiame procese labai svarbu suvokti, jog viešųjų paslaugų teikėjai, priešingai nei privataus sektoriaus atstovai, turi orientuotis į visų vartotojų poreikių tenkinimą ir daryti tai, ko nedaro privatus sektorius, t. y. užtikrinti, kad paslaugos būtų visiems prieinamos ir tenkintų vartotojų poreikius.

Analizuojant vartotojų supratimą apie viešąsias paslaugas ir jų reikšmę, dera paminėti tai, kad šių dienų spartus vartojimo procesas viešojo sektoriaus įstaigas įpareigoja nuolat kisti, tobulėti ir ieškoti galimybių, ir taip neatsilikti nuo išorinės aplinkos kaitos ir besikeičiančių vartotojų poreikių. Remdamosi įvairiais vartotojų nuomonių tyrimais, ir atsižvelgdamos į nuolatinį viešojo sektoriaus tobulėjimo poreikį, Skačkauskienė ir Vestertė (2018, p. 8) siūlo, paslaugas apibrėžti kaip interaktyvų procesą, per teikimo sistemą realizuojamą taip, kad sukuriama šiame procese dalyvaujančias šalis tenkinanti vertė. Galima daryti prielaidą, jog vartotojai, tam, kad suvoktų neabejotiną paslaugų svarbą ir vertę, taip pat privalo teikti dėmesį jos savybėms ir teikimo procesui, bei galutiniam rezultatui – gaunamai naudai. Remiantis pateikta informacija apie viešųjų paslaugų sampratą ir reikšmę teikėjui

ir vartotojui, taip pat analizuojant paslaugos savybes, kurios lemia ir abiejų šalių įsitraukimą, patvirtinama prielaida, jog tinkamą vartotojo ir teikėjo dalyvavimą viešosios paslaugos teikimo metu užtikrina ne tik galutinis paslaugos rezultatas, bet ir tinkamas keitimasis žiniomis, patirtimis ir informacija. Abiejų paslaugų valdymo metu dalyvaujančių šalių informuotumas, deramas suvokimas apie paslaugos savybes ir dalyvavimą paslaugos teikimo metu, padeda viešojo sektoriaus institucijoms užtikrinti tinkamą viešųjų paslaugų valdymą.

1.2. Pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis vertinimo samprata ir reikšmė

Labai svarbu atsižvelgti į sparčius pasaulio pokyčius ir daug dėmesio skirti viešojo sektoriaus tobulinimui. Sėkmingam viešojo sektoriaus tobulėjimo procesui daro įtaką paslaugos teikėjo ir vartotojo dalyvavimo paslaugų teikimo metu būtinumas. Viešasis administravimas turi būti orientuotas į gebėjimą greitai ir efektyviai reaguoti į visuomenės poreikius, keisti ir pritaikyti savo struktūras, procedūras bei veiklos tikslus prie besikeičiančių aplinkybių (Petrauskienė, 2005, p. 65). Viešojo sektoriaus įstaigos yra įsipareigojusios užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą vartotojams. Todėl galima teigti, kad viešojo sektoriaus gebėjimas neatsilikti nuo modernėjančio gyvenimo turi būti orientuotas į savivaldos lygmens institucijų veiklos pokyčius ir pasiekimus. Savivaldybės, užtikrinamos ir administruodamos viešųjų paslaugų teikimą vartotojams, taip pat yra įsipareigojusios užtikrinti veiklos optimalumą ir vartotojų pasitenkinimą.

Akivaizdu, jog tobulėjimo metu yra reikšminga vartotojų nuomonė. Būtent vartotojų pasitenkinimo tyrimams didelį dėmesį skiria įvairios organizacijos, vienijančios užsienio šalis, skatinančios dalintis patirtimi viešojo sektoriaus tobulinimo metu. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo nustatymo tobulinimo klausimai aktualūs ne tik viešosios politikos, viešojo administravimo, sociologijos ir kitų sričių mokslininkams, bet ir politikams, vietos savivaldos institucijų darbuotojams (Brazienė, Merkys, 2015, p. 111). Naujojo viešojo valdymo kontekste viešosios institucijos ima skirti daugiau dėmesio paslaugų struktūrai tobulinti, darbuotojams mokyti ir lavinti, naujausių planavimo, vadovavimo ir koordinavimo veiklos metodams ir procedūroms įvaldyti (Buškevičiūtė, Raipa, p. 19, 2011). Taigi, tobulėjimo procesas apima visus įstaigų veiklos kompleksinius elementus. Tam, kad tobulėjimas ir įsipareigojimų vykdymas būtų sėkmingas, būtina gebėti vertinti visas viešojo sektoriaus organizacijų veiklos dalis, sukurti ir įgalinti tokius instrumentus, kurie padėtų įtraukti vartotojus, bei užtikrinti vertinimo prasmingumą ir naudą. Tokio proceso sukūrimas ir įgalinimas institucijų veikloje sudaro galimybę užtikrinti efektyvią viešojo sektoriaus veiklą. Moksliniuose straipsniuose, kuriuose analizuojama viešojo sektoriaus efektyvumo tema, taip pat pabrėžiama vartotojų vaidmens svarba. Įvairiuose moksliniuose straipsniuose skirtingai apibrėžiama vertinimo samprata. Daugelyje pateikiamų apibrėžimų galima aptikti panašias įžvalgas, kurios apima institucijų veiklos sritis susijusias su išoriniu poveikiu ir vidiniu organizavimu. Tačiau visose įžvalgose aiškiai pateikiama autorių nuomonė apie vartotojo vaidmens svarbą viešojo sektoriaus vertinimo procese. Analizuojant viešojo sektoriaus vartotojų pasitenkinimo vertinimą, analitikai įvardina savitus vertinimo apibrėžimus. Šiuose apibrėžimuose yra išskiriami tam tikri elementai, kurie, jų nuomone, yra svarbūs ir juos privalo įvaldyti institucijos, siekiančios veiklos efektyvumo didinimo. Lentelėje pateikiamos įvairių autorių įžvalgos ir jų akcentuojami elementai (žr. 5 lentelę):

5 lentelė. Paslaugų vertinimo samprata (sudaryta autorės)

Autorius	Apibrėžimas	Akcentuojamas elementas
<i>Segalovičienės (2011, p. 438)</i>	Vertinimo samprata priklauso nuo daugelio aplinkybių: vertinimo tikslo (naudinga informacija, atskaitomybė, veiklos tobulinimas), vertinamo objekto (viešojo politika, programa, organizacijos veikla), viešojo valdymo srities (socialinė politika, švietimas, energetika, kultūra), teorinio ir praktinio vertinimo perspektyvų, vertinimo tipo (<i>ex ante</i> , <i>ex post</i> , vidutinio laikotarpio, apibendrinantis, formuojantis), vertinimo koncepcijos ar modelio (orientuotas į tikslą vertinimas, reaguojantis vertinimas, veiklos teorija grindžiamas vertinimas), vertinimo plačiaja prasme konteksto (politinė, ekonominė, organizacinė ir pan. aplinkos, vertinimo kultūra).	Daugelio aplinkybių veikiamas procesas
<i>Lukauskienė ir Ruževičius (p. 92, 2013)</i>	Vertinimas traktuojamas kaip vadybinės veiklos procesas, suteikiantis atskaitos tašką, inicijuojant teigiamus veiklos pokyčius viešojo sektoriaus institucijoje ir formuojant kokybės kultūrą organizacijoje. Vertinimo metu būtina aprašyti organizacijoje stebimas sąlygas, siekius, procesus ir rezultatus, juo analizuoti, įvertinti ir koreguoti bei numatyti konkrečius veiksmus veiklai tobulinti	Atskaitos taškas formuojant organizacijos kultūrą
<i>Urvikis (2014, p. 294)</i>	Itin svarbu, jog viešųjų paslaugų vertinimas būtų atliekamas analizuojant įvairius su paslaugomis susijusius procesus ir rodiklius. Tokiai visapusiškai analizei reikalingi adekvatūs tyrimų metodai, kur kas įvairesni už tuos, kurie gali potencialiai prisidėti didinant piliečių pritarimą vykdomai politikai ar įvertinti pasirinktų viešųjų paslaugų teikimo metodų reikšmę valstybės finansams.	Paslaugų procesų ir rodiklių analizė
<i>Mikhailov, Tsevetinov (2004, p. 6)</i>	Paslaugų vertinimo proceso sėkmę lemia tinkamo vertinimo metodo pasirinkimas, paslaugos vertinimo procesą lemiančių veiksnių neapibrėžtumas. Vertinimas apsiriboja kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais, tačiau nesukuria galimybės vertinti individualius to paties elemento suvokimo skirtumus.	Gebėjimas taikyti metodus ir atsižvelgti į aplinkybes

Vertinant lentelėje pateiktus duomenis, bendriausią vertinimo prasmę atspindintis teiginys galėtų būti toks: vertinimas yra objektyviosios realybės vertės nustatymas sistemingai vykdoma veikla (Segalovičienė, p. 438, 2011). Pabrėžiant viešojo sektoriaus vertinimo svarbą, akivaizdu, kad negalima pamiršti ir viešojo administravimo sektoriaus strateginio tikslo – sukurti skaidrią, veiksmingą, nukreiptą į rezultatus ir tinkamą asmenų bei verslo aptarnavimo viešojo administravimo sistemą (Raginytė, Paliulis, 2009, p. 2015). Svarbu akcentuoti tai, jog autoriai pabrėžia rezultatų svarbą viešojo sektoriaus veikloje. Skirtumas tarp efektyvumo, kuris yra orientuotas į procesus ir efektyvumo, kuris remiasi veiklos rezultatais, yra didelis skirtumas. Perėjimas prie intensyvaus efektyvumo siekio, visų pirma reikalauja pokyčių organizacijos vidiniuose procesuose, veikloje ir požiūryje.

Kadangi viešojo sektoriaus paskirtis yra tenkinti vartotojų poreikius, analizuojant viešojo sektoriaus vertinimo svarbą ir ieškant būdų kaip tinkamai tai padaryti, labai svarbu pabrėžti vartotojų dalyvavimo viešojo sektoriaus tobulėjimo procesuose būtinumą. Organizacijos atsakomybė yra rasti būdus kaip sudominti vartotoją, motyvuoti jį ir paversti organizacijos veiklos pokyčių dalimi. Tokie pokyčiai pirmiausia turi prasidėti nuo institucijos atstovų požiūrio į vartotoją. Nes tik vartotojai, tiksliai žinantys savo poreikius, gebantys sąmoningai juos išreikšti, gali sukurti teigiamą veiklos rezultatą. Remiantis viešųjų paslaugų apibrėžimuose akcentuojama teikėjo ir vartotojo sąveika, bei paslaugų vertinimo samprata, kurioje vartotojo vaidmuo vertinamas kaip svarbus institucijos veiklos

regulatorius, pateikiamas viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo paslauga vertinimo procesas (žr. 2 paveikslėlį):



2 pav. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo procesas (sudaryta autorės)

Siekdama efektyvaus veiklos vykdymo, organizacija privalo užtikrinti nenutrūkstamą paslaugos teikimo procesą, kurio vienas iš etapų yra vartotojų pasitenkinimo vertinimas. Tinkamai informuoti ir motyvuoti vartotojai, dalyvaujantys paslaugų vertinimo metu, savo sukauptos patirties ir patyrimų dėka gali teikti organizacijai informaciją, kuria vadovaudamasi savo veikloje, ji gali nuolat tobulinti teikiamas paslaugas ir teikti jas tokias, kokių reikia vartotojams. Kuomet vartotojai įtraukiami į paslaugos teikimo procesą kaip bendrakūrėjai, organizacija užsitikrina efektyvų veikimą ir įsipareigojimų vykdymą.

Analizuojant įvairių autorių nuomonę apie viešųjų paslaugų vertinimo procesus, akivaizdu, jog akademiniam diskurse nėra vienos nuomonės, kuri mokslo sritis turėtų tai tirti ar kokie individų parametrai turėtų būti tiriami (Vanagas, Rakšnys, 2014, p. 319). Tačiau, anot Merkio ir kitų (2007, p. 63), vietos savivaldoje (ir viešajame administravime apskritai) egzistuoja vadinamoji „grįžtamojo ryšio“ problema tarp:

- savivaldos priimamų sprendimų, teikiamų paslaugų kokybės;
- gyventojų nuomonės apie sprendimus bei gyventojų pasitenkinimo paslaugų kokybę.

Institucijų organizuojami vartotojų pasitenkinimo tyrimai sudaro prielaidas identifikuoti pagrindinius veiksnius, lemiančius vartotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą organizacijos paslaugomis, o įvertinus juos parinkti tinkamas priemones bei nukreipti pastangas į nepasitenkinimą suponuojančių veiksmų eliminavimą (Urvikis, 2014, p. 292). Paslaugų teikėjai turi sutikti, kad vartotojų pasitenkinimo palaikymas yra nesibaigiantis uždavinys - tai turi tapti organizacijos struktūros ir kultūros dalimi. Atliekant vartotojų pasitenkinimo tyrimus, svarbu nustatyti tikrąją savivaldos padėtį, tai galima padaryti tiriant vartotojų pasitenkinimą, bet ne siekiant gauti tik teigiamus rezultatus. Siekiant teigiamų visuomenės ir valstybės raidos pokyčių ilgalaikėje perspektyvoje, būtinas abipusis politikų ir tyrėjų supratimas, jog mokslo įtaka politikos formavimo procesuose turi pasireikšti nuolatine valdymo procesų kritika ir naujų, tyrimų rezultatais grindžiamų požiūrių įterpimu (Urvikis, p. 303, 2014). Vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis tyrimai turi padėti institucijoms identifikuoti problemines sritis, o ne tik reprezentuoti instituciją kaip nepriekaištingai teikiančią paslaugas. Todėl siekiant kokybiškai tirti vartotojų pasitenkinimą ir gauti vertingas tyrimų išvadas bei parengtus konkrečius viešojo sektoriaus įstaigų veiklos tobulinimo siūlymus, būtina suvokti tinkamą vertinimo proceso organizavimo svarbą.

Organizacija privalo orientuotis į tinkamą vartotojo įtraukimą į paslaugos valdymo procesus būtinumą. Tinkamas tokio proceso valdymas sparčiai padeda siekti norimo paslaugos kokybės lygio,

padeda sumažinti naudojamus išteklius ir kaip įmanoma geriau tenkinti vartotojo poreikius (Raipa, Petukienė, 2009, p. 61). Anot Urvikio, (2014, p. 293, piliečių pasitenkinimas gaunamomis paslaugomis yra viena esminių elektorato palankumo valdžios vykdomai politikai determinančių. Veiksniai, darantys įtaką vartotojo elgsenai, gali būti naudingi prognozuojant, ką vartotojas darys ateityje (Bakanauskas, Pilelienė, 2008, p. 12). Kadangi vartotojų pasitenkinimą lemia daugybė veiksnių, atliekant vartotojų pasitenkinimo vertinimą, svarbu juos vertinti vienodai. Ištyrus ir supratus klientų elgsenos aspektus galima tiksliau numatyti būsimą paklausą teikiamoms viešosioms paslaugoms (Chlevickas, 2013, p 39). Tai ypač aktualu įstaigoms, kurios inicijuoja vartotojų pasitenkinimo tyrimus, bei įmonėms, kurios atlieka tokio pobūdžio vartotojų apklausas.

1.3 Paslaugos vartotojų ir teikėjų vaidmuo vertinime

Norint tobulinti įstaigos veiklą būtina tirti aptarnaujamų grupių poreikius, lūkesčius, pasitenkinimo ir nepasitenkinimo lygius; programas, paslaugas ir praktiką, reaguojančią į šiuos poreikius ir lūkesčius, ir įdiegti vertinimo procesus, kad neatsilikti nuo vartotojų mąstymo ir poreikių kaitos (Imordino, p. 18, 2010). Anot Chlevicko, prie asmeninių vartotojų veiksnių, darančių įtaką jų elgesiui, priskiriami asmeniniai veiksniai – amžiaus ir gyvenimo ciklo etapas, profesija, ekonominė padėtis, gyvenimo būdas, asmenybė ir savimone, bei psichologiniai veiksniai – poreikis, suvokimas, patirtis ir nuomonė (2013, p. 38). Analizuojant viešųjų paslaugų sritį, svarbu akcentuoti tai, jog paslaugos vartotojas dažnu atveju yra suprantamas kaip tiesiogiai paslaugos teikimo procese dalyvaujantis asmuo. Tačiau tam tikrais atvejais paslaugų varotojas gali būti vienas asmuo, o paslaugos užsakovas – visai kitas. Taip yra kuomet paslaugos vartotoją atstovauja jo interesais besirūpinantis asmuo, t. y. tėvai arba globėjai. Tokiu atveju vartotojų pasitenkinimą lemiančius veiksnius nustatyti dar sudėtingiau. Taigi, ieškant viešųjų paslaugų vertinimo tobulinimo galimybių, svarbu aptarti veiksnius, kurie daro įtaką vartotojų pasitenkinimo vertinimo procesui. Būtina nustatyti lūkesčių formavimosi priežastis, asmeninių poreikių atsiradimą ir pasitenkinimą lemiančius veiksnius bei vartotojo ir institucijos sąveiką paslaugų valdymo procese. Daugelis sėkmingų vertinimo procesų yra inicijuojami įstaigų atstovų, dažniausiai vadovų, kurie yra pasiryžę nuolat tobulėti (Imordino, p. 18, 2010). Viešųjų paslaugų teikėjai yra įstaigos ir organizacijos, kurios yra įsteigtos savivaldybių, siekiant teikti tam tikrą viešąją paslaugą. Viešųjų paslaugų teikėjais taip pat gali būti ir privataus sektoriaus institucijos, kurioms susitarimo būdu patikėta teikti viešąsias paslaugas vartotojams. Už viešųjų paslaugų teikimo administravimą ir kokybės užtikrinimą yra atsakingos savivaldybės. Todėl, siekiant, kad viešojo sektoriaus veikla būtų skaidri, veiksminga ir rezultatyvi, labai svarbus įstaigų ir institucijų vadovų požiūris, siekis tobulėti ir noras ne tik elementariai patenkinti vartotojų poreikius, bet ir pateisinti jų lūkesčius. Akivaizdu, kad tokių tikslų siekimas įgyvendinamas ne tik kuriant efektyvią viešojo administravimo sistemą, bet ir stiprinant darbuotojų motyvaciją ir kuriant palankų organizacijos vidinį klimatą.

Vartotojų lūkesčiai. Lūkesčių lyginimo ir vertinimo procesas apima visus vartotojo elgsenos etapus: poreikių atsiradimą, informacijos rinkimą ir įvertinimą, pirkimą bei elgseną po pirkimo (Stašys, Malikovas, 2010, p. 1). Tenka pripažinti, kad vartotojų pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis iš dalies lemia vartotojų lūkesčiai. Išskiriami septyni vartotojų lūkesčiam įtaką darantys veiksniai (Stašys, Malikovas, 2010, p. 1):

- patirtis,
- neformali rekomendacija,
- formali rekomendacija, kaina,

- komunikacija,
- poreikiai,
- paslaugos tiekėjo įvaizdis.

Dar prieš paslaugos vartojimą, vartotojas turi susikūręs tam tikrą vaizdinį, norą arba tikslą, kuri akivaizdžiai veikia įvairūs veiksniai. Būtent aplinkos veikiama susikurta tikimybė literatūroje įvardinama kaip lūkesčiai. Vartotojo turimi lūkesčiai yra jam vienam suprantama tikimybė, kuri iki vartojimo proceso pradžios galėjo būti veikiama sukauptos informacijos ir patyrimų. Pasitenkinimo valdymas susijęs su paslaugų ir (arba) produktų valdymu, tačiau taip pat ir su vartotojų lūkesčių bei suvokimo valdymu (Gavėnas, 2009, p. 22). Lūkesčių vertinimas siejamas su vartotojų elgsenos ypatybėmis, pasireiškiančiomis vartotojų pasitenkinimo ar suvokiamos kokybės nagrinėjimais (Stašys, Malikovas, 2010, p. 1). Todėl svarbu paminėti tai, kad vartotojų nuomonės vertinimas gali tapti sąmoningu procesu tik užtikrinus vartotojų informuotumą. Lūkesčiai suprantami, kaip iš anksto suformuotas noras, tikimybė. Taigi, tinkamai informuotas vartotojas susikurs pagrįstus lūkesčius. Tai patvirtina ir lūkesčių vertinimas vadybiniu požiūriu. Labai tinkamas būtų Ekonomikos terminų žodyne (2005) pateikimas paaiškinimas: lūkesčiai gali būti racionalūs, kai jie grindžiami visa rinkos dalyviui prieinama informacija ir yra logiški, ir adaptyvūs, kai grindžiami tik ankstesne patirtimi. Autoriai Stašys ir Malikovas (2010, p. 4), aiškindami lūkesčių įtaką vartotojo suvokimui, išskyrė tam tikras veiksmų grupes, kurios lemia lūkesčių lygį. Tai veiksniai, kurie nulemia priimtos paslaugos lygmenį ir veiksniai, kurie turi įtakos priimtos ir pageidautos paslaugos lygių skirtumui. Tenka pripažinti, kad viešasis sektorius gali būti vertinamas kaip tam tikra rinka, kurios dalyvis – vartotojas gali turėti nepagrįstų lūkesčių vertinant paslaugą. Jo lūkesčiai tampa pagrįstais, kitaip tariant patenkintais arba ne, tik tada, kai jis sulaukia galutinio teikiamos paslaugos rezultato. Siekianti nuspėti vartotojų lūkesčius organizacija, turi užtikrinti vartotojų informuotumą apie visą viešojo sektoriaus institucijų veiklą, susijusią su viešųjų paslaugų teikimo, bei paslaugos valdymo etapais.

Vartotojų poreikiai. Siekiant įvertinti vartotojo pasitenkinimo paslauga lygį, dera analizuoti vartotojų poreikių atsiradimą, jų svarbą kiekvienam vartotojui ir susiformavusių poreikių įtaką pasitenkinimui paslauga. Viešasis sektorius, kuris teikia paslaugas didžiajai visuomenės daliai, siekdamas išlaikyti konkurenciją ir savo klientus, privalo kelti sau naujus tikslus ir uždavinius, kurie patobulintų ne tik pasenusius, neefektyvius kokybės valdymo metodus, bet patenkintų vartotojų poreikius (Patapas, Žilionytė, 2016, p. 206). Specifinių, kiekvienai vartojimo proceso stadijai priskiriamų vartotojų poreikių patenkinimas organizacijai suteikia konkurencinį pranašumą (Bakanauskas, Pilelienė, 2008, p. 8). Viešojo sektoriaus institucijos, kaip ir privataus sektoriaus organizacijos, privalo išlikti konkurencingos, kad užsitikrintų vartotojų palankumą, kurtų teigiamą įvaizdį ir tenkintų net ir tuos vartotojų poreikius, kurie organizacijoms atrodo nereikšmingi. Tik deramas poreikių suvokimas ir gebėjimas juos nuspėti gali užtikrinti organizacijos konkurencingumą paslaugų rinkoje. Organizacija, siekianti patenkinti individualius vartotojų poreikius, turi užsitikrinti vartotojų palankumą, kurio dėka galėtų nuspėti lūkesčius ir pateikti vartotojui informaciją, kuri palengvintų šį procesą (Bakanauskas, Pilelienė, 2008, p. 12). Akivaizdu, jog poreikių tenkinimas siejasi su jau susiformavusiais vartotojų lūkesčiais ir būtinybe teikti vartotojui informaciją, kurios dėka paslaugų gavėjai būtų orientuoti ir motyvuoti. Tik deramas vartotojų informavimas užtikrins sklandų paslaugos procesą. Tokio proceso rezultatu, akivaizdu, tampa pasiektas tam tikras vartotojo pasitenkinimo lygis.

Stašys ir Malikovas (2010, p.2) teigia, kad vartotojų poreikių formavimąsi lemia ir lūkesčiai, kurie pasireiškia kaip vartotojo emocinė reakcija į aplinkos pokyčius, nes kuo aukštesni pradiniai lūkesčiai, tuo sudėtingiau ateityje bus patenkinti vartotojo poreikiai. Vadovaudamiesi šia teorija autoriai išskiria tris lūkesčių pagrindus susiformavusias poreikių grupes:

1. asmeniniai poreikiai;
2. aplinkos arba kitų asmenų suformuoti poreikiai;
3. poreikiai apriboti normomis, taisyklėmis ir standartais.

Autoriai, pateikdami į grupes suskirstytus poreikius, pabrėžia, kad jų formavimuisi įtaką daro aplinka, kuri supa vartotoją ir asmenys, kurie daro įtaką poreikių formavimuisi. Taip pat pabrėžiama visuomenės formuojamos nuomonės įtaka, tam tikri standartai ir taisyklės, kuriomis vadovaujama poreikių tenkinimo metu. Galima teigti, jog tokių poreikių grupių formavimąsi lemia vartotojų informuotumas apie procesus ir paslaugas, kurių dėka yra tenkinami poreikiai.

Klasikinė ir dažniausiai taikoma motyvacijos teorija yra Maslow poreikių teorija. Vertindamos individų poreikių svarbą viešajam sektoriui Vveinhardt ir Gulbovaitė (2013, p. 146), remdamosi Maslow motyvacijos teorija ir jo iškelta hipoteze, kad žmonės veikti skatina įvairūs poreikiai, kurie yra išsidėstę pagal tam tikrą hierarchiją ir gali būti suskirstyti į penkis lygmenis: fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir saviraiškos, teigė, kad tokia poreikių struktūra norėta parodyti, jog tik patenkinus žemesnio lygmens poreikį, pradeda dominuoti aukštesnio lygmens poreikis. Taigi, individą skatina veikti jo nepatenkinti poreikiai. Motyvacija atsiranda tik po poreikio atsiradimo. Galima teigti, jog sėkmingas poreikių tenkinimas prasideda nuo žemesnio lygmens – fiziologinių ir saugumo poreikių, ir tik patenkinus juos, galima orientuotis į aukštesnio lygmens – socialinių, pagarbos ir saviraiškos poreikių tenkinimą. Vartotojas nėra ugdomas, jis dažniausiai priverstas pirkti monopolinę paslaugą, kurią teikia viešojo valdymo institucijos. (Chlevickas, 2018, p. 40). Todėl kiekviena viešojo sektoriaus institucija savo veiklos efektyvumą turi sieti su visų lygių poreikių užtikrinimu.

Jau aptarta tai, kad viešosios paslaugos apibrėžimas yra sudėtingas dėl pačios paslaugos nekonkretumo, o vartotojų vaidmens svarbą viešosios paslaugos teikimo metu sudėtinga dėl negalėjimo empiriškai išmatuoti šio rodiklio, įsitraukimo laipsnį jo poreikių patenkinimą. Kaip sunku nustatyti poreikio svarbą, taip pat sudėtinga nustatyti ir jo patenkinimo lygį (Vveinhardt ir Gulbovaitė, 2013, p. 147). Maslow teoriją būtų galima naudingai reintegruoti dabartiniame besiformuojančiame dvasingesniame naujajame viešajame valdyme, tokiu būdu siekiant išvengti teorinių įtampų tarp valstybės tarnautojų moralinių normų, viešojo administravimo tikslų, pilietinės visuomenės ir ekonomizuotų efektyvumo rodiklių, indiferentiškumo ir korupcijos aspektų (Vanagas, Rakšnys, 2014, p. 319). Nors mokslininkai aptiko šios teorijos trūkumų, išimčių ir kontrargumentų jai, tačiau, nepaisant aštrios kritikos, ši žmogaus poreikių teorija vis dar išlieka populiari ir daro teigiamą poveikį tolesniems tyrimams, susijusiems su viešojo sektoriaus veiklos vertinimu (Vveinhardt ir Gulbovaitė, 2013, p. 148). Viešųjų paslaugų teikimo efektyvumui didinti ir vartotojų pasitenkinimui stiprinti, viešojo sektoriaus institucijos gali orientuoti į pateikiamą poreikių išsidėstymą hierarchine tvarka, tačiau remiantis išsakyta kritika turi gebėti įvertinti, jog nebūtina pirmiausia patenkinti žemesnio lygmens poreikius, o tik tada skirti dėmesį aukštesnio lygmens poreikių tenkinimui. Nevienodas žmonių suvokimas, patirtys ir aspiracijų lygmuo suponuoja tai, jog kai kuriems individams svarbiausias faktorius gali būti ne saviraiška, o saugumas, pastovumas ir garantijos darbe (Vanagas, Rakšnys, 2014, p. 321). Vartotojas, kurio aukštesnio lygmens poreikiai bus patenkinti, gali jausti pasitenkinimą, nors nebuvo patenkinti jo žemesnio lygmens poreikiai. Tačiau ši hipotezė negali būti

taikoma kaip matrica, kadangi kiekvienas vartotojas yra individualus ir savo dalyvavimu paslaugos teikimo metu paslaugą paverčia individualia.

Būtinybė patenkinti poreikį siekiant judėjimo kito poreikio link neimplikuoja jį patenkinti absoliučiai, tai svarbu suvokti, siekiant išvengti neaiškumo ir retorinio triukšmo, susijusio su poreikių gradacijos nesilaikymo aspektu (Vanagas, Rakšnys, 2014, p. 321). Galima teigti, kad orientacija į žemesnio lygmens poreikių tenkinimą neturi būti institucijos veiklos rodikliu. Kitaip tariant, negalima vadovautis logika, jog vartotojui svarbiausia patenkinti žemesnio lygmens poreikius ir visiškai neskirti dėmesio aukštesnio lygmens poreikiams. Galimybė patenkinti aukščiausio lygmens poreikius užtikrina vartotojų motyvaciją, atitinka jo lūkesčius ir formuoja teigiamą požiūrį į organizaciją.

Siekis tobulinti vartotojų pasitenkinimo vertinimo procesą, įpareigoja įvertinti vartotojų poreikių įtaką paslaugos teikimo procesui. Organizacijos gebėjimas suprasti ir numatyti vartotojų poreikius, bei tinkamai juos tenkinti – pagrindinė sėkmingos viešojo sektoriaus institucijų veiklos sąlyga, o šios srities tyrimų vaidmuo, akcentuojant vartotojų poreikių ir norų pažinimo svarbą, išryškėja daugelio teoretikų darbuose. (Chlevickas, 2018, p. 40). Galima teigti, kad organizacija, siekianti sėkmingo ir efektyvaus viešojo sektoriaus paslaugų teikimo, privalo deramai suvokti, nuo kokių veiksmų priklauso veiklos pokyčiai, kaip deramai pradėti jų siekti ir kokius žingsnius numatyti, kad rezultatas būtų tenkinantis ne tik teikėją, bet ir vartotoją. Jeigu organizacija, iki šiol nevykdžiusi veiklos efektyvumo vertinimo, arba vykdžiusi jį tik formaliai, neturėdama tam išteklių, yra pasiryžusi pokyčiams, visų pirma ji turi priimti sprendimus, kurie būtų palankūs vartotojui ir orientuoti į jų gerovės užtikrinimą bei poreikių tenkinimą. Būtent toks vertinimas pateikiamas remiantis įvairių autorių nuomonėmis (žr. 6 lentelę):

6 lentelė. Vartotojų poreikių įtaka paslaugų teikimo procesams (sudaryta autorės)

Autorius	Apibrėžimas	Organizacijos įsipareigojimas
<i>Laumenskaitė, (2003, p. 9)</i>	Siekdama patenkinti vartotojų poreikius organizacija turi gebėti dvasinius poreikius integruoti į žemiškuosius, nes realizuodamas natūralius poreikius žmogus taip pat siekia dėmesio, pagarbos, stengiasi neprarasti savigarbos. Pats veikimas turi būti tenkinantis, o ne vien tik galutinis rezultatas. Maslow nukeltus dvasinius poreikius kaip aukštesnius į piramidės viršūnę, vertėtų derinti su piramidės pagrinduose paliktais žmogaus natūraliais, fiziologiniais poreikiais.	Gebėjimas tenkinti būtinausius poreikius, kad gaunama nauda tenkintų aukštesnius poreikius.
<i>Duoba, (2009, p. 561)</i>	Vertindama visuomenės pokyčius ir modernėjimo procesus, paslaugas teikianti institucija privalo suvokti, kad tokių procesų palankumas visuomenei paverčia juos reiklesniais organizacijoms kaip paslaugų teikėjoms.	Gebėjimas įvertinti vartotojų ir aplinkos pokyčius.
<i>Diržytė, Patapas, (2013, p. 558)</i>	Vartotojų pasitenkinimas paslaugomis parodo, kiek organizacijos sugeba tenkinti konkrečius vartotojų poreikius.	Gebėjimas įvertinti veiklos efektyvumą.
<i>Merkys, Brazienė (2015, p. 106)</i>	Siekdamos geresnio vartotojų poreikių tenkinimo Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos, pagal veiklos specifiką, gali nustatyti reikiamus vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis indekso komponentus, kiekybiškai apibūdinti viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo lygį ir jo kitimą, nustatyti tobulintinas veiklos sritis ir palyginti atliktų vertinimų rezultatus.	Gebėjimas nustatyti vertinimo kriterijus, siekiant veiklos efektyvumo didinimo

6 lentelės tęsinys 27 psl.

<i>Bagdonienė, Daunorienė, (2011, p. 656)</i>	Viešųjų paslaugų kokybė, vertinama suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimu ir viršijimu teikiamomis paslaugomis. Viešąsias paslaugas teikiančios institucijos turi maksimaliai išnaudoti finansinius ir institucinius pajėgumus ir kuo geriau pažinti vartotojų poreikius, o tai įvertinus juos tenkinti.	Nusiteikimas skirti visus pajėgumus vartotojų pažinimui.
<i>Chlivickas, (2015, p. 37)</i>	Geriausių rezultatų galima pasiekti tenkinant vartotojo poreikius ne pasyviai (t. y. ištyrus vartotojų poreikius už tam tikrą laikotarpį), o aktyviai (t. y. ilgai ugdant tam tikras vartotojų savybes, nukreiptas į artimesnį ar tolimesnį laiko periodą). Tam būtina pažinti vartotojo elgseną, išanalizuoti esamus vartotojų elgsenos modelius, apibūdinti jų raidą ir pritaikyti tobulinant viešųjų institucijų teikiamas paslaugas gyventojams	Gebėjimas pažinti vartotojus ir nusiteikimas prisitaikyti prie jų poreikių.
<i>Grigaliūnienė, Pilelienė, (2013, p. 70)</i>	Siekdamos vartotojų norų ir poreikio patenkinimo, organizacijos kuria naujus produktus, plečia paslaugų paketus, diegia moderniąsias technologijas.	Nusiteikimas nuolat keistis, siekiant vartotojų palankumo.
<i>Dolen, Lemmink (2004, p. 438)</i>	Vartotojo poreikiai lemia jo apsisprendimą paslaugos vertinimo metu. Dažnu atveju poreikiai yra labiausiai veikiami jausmų, psichinio supratimo, pojūčio, išankstinio planavimo. O sprendimas ir suvokimas dažniausiai yra paveiktas jausmų. Šie elementai verčia paslaugos teikėją jautriai reaguoti į vartotoją, vertini jį kaip individą ir gebėti prie jo taikytis.	Gebėjimas prisitaikyti nuspėjant vartotojo elgseną.

Vertinant autorių nuomonę apie vartotojų poreikių tenkinimo svarbą paslaugų teikimo metu, galima dar kartą patvirtinti tai, kad vartotojų poreikius nuspėti padeda tinkamas jų informavimas, kuris prisideda prie lūkesčių formavimo ir tokiu būdu suteikia pirmenybę tam tikriems asmeniniams vartotojų poreikiams. Sėkmingas vartotojų įtraukimas į organizacijos procesus reikalauja deramo pasiruošimo ir suvokimo kas yra svarbu vartotojui, kaip jam tai suteikti ir koku būdu išsiaiškinti jo lūkesčius, poreikius, tikslus, susijusius su viešųjų paslaugų teikimu. Poreikių vertinimas yra labai svarbus organizacijų veiklos elementas, kuris leidžia ištirti vartotojų rinką, nustatyti prioritetus, kurių dėka organizacija tampa modernesnė ir yra palankiau vertinama. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad poreikių vertinimas, kaip ir visi kiti organizacijos veiklos etapai, susiję su paslaugų efektyvumo didinimu, turi būti vykdomi nuolat, nenutrūkstamai ir deramai suvokiant šių procesų įtaką ir būtinumą. Daugelis teoretikų teigia, kad paslaugų įsigijimo motyvas (vidinė paskata atlikti kokį nors veiksmą) paprastai yra poreikis, tačiau kai kurie autoriai teigia atvirkščiai: motyvas yra poreikis. (Chlevickas, 2018, p. 38). Siekianti efektyviai tenkinti vartotojų poreikius organizacija turi skirti dėmesį vartotojų motyvacijai, kuri priklauso nuo informuotumo ir žinojimo.

Vartotojų dalyvavimas paslaugos teikime. Demokratiją įgyvendinti neįmanoma be tiesioginio piliečių dalyvavimo visuomenės valdymo procese bei priimant sprendimus (Merkys, Brazienė, Šlyžiuvienė, Misiovič, 2007, p. 63). Dalyvavimas susideda iš trijų plačių aspektų: dalijimosi informacija, atsakingo elgesio ir asmeninės sąveikos. Pirma, klientai turi dalytis informacija su paslaugų teikėjais, kad būtų užtikrintas jų asmeninių poreikių patenkinimas. Antra, klientai pripažįsta savo pareigą ir atsakomybę pozityviai bendradarbiauti su paslaugos teikėju. Trečia, asmeninės sąveikos aspektas reiškia, kad bus pasitikėjimas, parama, bendradarbiavimas ir įsipareigojimas (Raipa, Petukienė, 2009 p. 57)

Vartotojų pasitenkinimas ar nepasitenkinimas pradeda formuotis nuo vartojimo proceso pradžios, jis yra neišvengiamas vartotojų elgesio reiškinys, kuris padeda nustatyti paslaugos kaip produkto vertę (Thijs, p.31, 2014). Akivaizdu, kad pasitenkinimo lygio vertinimas taip pat turi apimti veiksnius, kurie aktualūs ne tik paslaugos teikimo proceso metu, bet ir viso paslaugos vartojimo proceso metu.

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje nurodomi aštuoni konkretūs vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai (žr. 7 lentelę):

7 lentelė. Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai (sudaryta remiantis Ekonominės konsultacijos tyrimai, 2008, p. 33)

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

Pastaruoju metu didėja reikšmė tyrimų, leidžiančių suprasti teikiant viešąsias paslaugas dalyvaujančių asmenų elgesio motyvus ir daryti įtaką jų sąveikai (Urvikis, p. 304, 2014). Akivaizdu, kad autorius pabrėžia paslaugos teikimo procese dalyvaujančių asmenų vaidmens svarbą. Raipa ir Petukienė (2009, p.56) akcentuoja tris pagrindinius veiksnius, lemiančius vartotojų dalyvavimo efektyvumą:

- Vaidmens aiškumas. Vartotojo žinojimas, kodėl jo dalyvavimas yra svarbus, kokiose srityse ir kaip gali pasireikšti jo dalyvavimas, bei kaip konkrečiai derėtų elgtis paslaugos teikimo proceso metu.
- Sugebėjimai. Vartotojų efektyviam dalyvavimui reikalingas noras ir sugebėjimas deramai dalyvauti. Tam dažnai reikia žinių, patirties, pastangų, laiko ir pinigų.
- Motyvacija. Nusiteikimas būti dalyviu yra labai svarbus, jis remiasi suinteresuotumu ir lojalumu.

Praktiniame vertinimo procese svarbu ne tik pats dalyvavimas, bet ir kokybiška dalyvaujančių šalių sąveika (Segalovičienė, p. 439, 2011). Tai labai glaudžiai susiję su paslaugos gavėjo ir paslaugos teikėjo ryšio stiprumu ir gebėjimu įsitraukti į procesą. Teikiant paslaugas sukuriama vertė ir efektas yra daug didesni ir reikšmingesni nei objektyviai nustatomi paslaugos suteikimo rezultatai (Skačkauskienė, Vestertė, 2018, p. 7). Jeigu paslaugos teikėjas yra suinteresuotas teikti efektyvias

paslaugas vartotojui, jo pastangos pasireiškia vartotojo suvokimu koks svarbus yra jo vaidmuo dalyvaujant paslaugos teikimo metu ir kaip svarbu gebėti tinkamai suvokti ir vertinti gautą naudą.

Viešųjų paslaugų tikslas įpareigoja paslaugų teikėjus tenkinti vartotojų poreikius, o paslaugų savybės įpareigoja užtikrinti vartotojui paslaugos žinomumą ir prieinamumą, skirti daug dėmesio veiklos planavimui ir nuolatiniam tobulėjimui tiek kalbant apie paslaugos teikimo procesą, tiek apie darbuotojus. Taigi paslaugų organizacijos negaus naudos iš kliento dalyvavimo, jei organizacija ir klientas nebus pasirengę aktyviai bendradarbiauti (Raipa, Petukienė, 2009, p. 57). Tačiau žinojimas apie tinkamą viešųjų paslaugų teikimo procesą, įpareigoja viešojo sektoriaus institucijas ieškoti būdų kaip nustatyti vartotojų poreikius ir lūkesčius, ir kaip užtikrinti sąmoningą vartotojų dalyvavimą poreikių analizės bei paslaugų teikimo metu. Dalyvavimas susideda iš trijų plačių aspektų: dalijimosi informacija, atsakingo elgesio ir asmeninės sąveikos (Raipa, Petukienė, 2009, p. 57). Didžiausia atsakomybė, tenkanti paslaugos teikėjui tai nuolatinis vartotojo informavimas apie jo tinkamo dalyvavimo paslaugos valdymo procese būtinumą.

Europos viešojo administravimo valdymo tinklas (EUPAN), vykdydamas vieną iš pagrindinių savo veiklos tikslų – atsakingo viešojo administravimo užtikrinimą Europos Sąjungos šalyse narėse, taip pat akcentuoja vartotojo dalyvavimo viešųjų paslaugų teikime svarbą. Vykdydami tinklą vienijančių šalių viešojo sektoriaus veiklos tobulinimą, už viešąjį administravimą atsakingi įvairių šalių atstovai vieningai sutaria dėl būtinybės įtraukti vartotojus į viešųjų paslaugų valdymo ciklą ne vien tik vertinimo, bet ir kitose stadijose. Toks vartotojų įtraukimo poreikis pateikiamas schemoje (žr. 3 paveikslėlį):



3 pav. Vartotojų dalyvavimas viešojo sektoriaus įstaigų veiklos etapuose (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010, p.40)

Visi organizacijos veiklos procesai, kurie yra susiję su paslaugų valdymo etapais gali būti vykdomi į juos įtraukiant vartotojus. Vartotojo veiksmai, apimantys laikotarpį nuo poreikio atsiradimo iki paslaugos įsigijimo, vadinami suteikimo procesu (Chlevickas, 2013, p. 40). Siekiant pasitelkti klientų dalyvavimą organizacijos naujų galimybių paieškai, konkurencingumo stiprinimui, svarbu suprasti klientų suvokiamą dalyvavimo vertę (Dapkuvienė ir kt., 2014, p. 34). Akivaizdu, jog 1 ir 2 paveikslėliuose pateiktos schemas, kuriose parodomas vartotojo ir teikėjo dalyvavimo būtinumas visose naujos paslaugos atsiradimo stadijose, bei paslaugos vertinimo procesą apimančiose stadijose, patvirtina Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove (2010, p. 40) pateiktą vartotojų dalyvavimo viešojo sektoriaus įstaigų veiklos etapuose būtinumą. Galima teigti, kad vartotojų įtraukimas į visą paslaugos teikimo procesą, užtikrina ne tik įsipareigojimų vykdymą, bet ir įgalina

virtotojus jų sukauptų patyrimų, turimos informacijos ir jaučiamo valdžios palankumo dėka prisidėti prie paslaugos tobulinimo tenkinant savo pačių poreikius.

Teikiant paslaugas sukuriama vertė ir efektas yra daug didesni ir reikšmingesni nei objektyviai nustatomi paslaugos suteikimo rezultatai (Skačkauskienė, Vestertė, 2018, p. 7). Paslaugų organizacijos negaus naudos iš kliento dalyvavimo, jei organizacija ir klientas nebus pasirengę aktyviai bendradarbiauti (Raipa, Petukienė, 2009, p. 57). Taigi, tik pritaikius viešojo sektoriaus organizacijų veiklą intensyviai virtotojų dalyvavimui joje, galima tikėtis rezultato, kuris padės užtikrinti ne tik organizacijos išteklių tausojimą, virtotojų pasitenkinimą bei deramą institucijų veiklos modernėjimo procesą.

Sąveikaujant klientui ir organizacijai gali pasireikšti įvairūs kliento įtraukimo lygiai, nuo organizacijos iniciatyvų, kliento vaidmeniui esant gana pasyviai, iki kliento kaip nepriklausomo inovatoriaus vaidmens (Dapkuvienė ir kt. 2014, p. 27). Virtotojų įsitraukimo laipsnį autoriai pateikia sudarytoje klientų, arba kitaip tariant virtotojų indėlio lygio lentelėje (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Klientų (virtotojų) indėlio lygiai (Raipa, Petukienė, 2008, p. 56)

	Žemas klientų dalyvavimas teikiant paslaugą	Vidutinis klientų indėlis reikalingas kuriant paslaugą	Aukštas klientų indėlis kartu kuriant paslaugą
<i>Paslaugos rezultatas</i>	Produktai (paslaugų rezultatai yra standartizuoti)	Kliento indėlis pritaiko stasndartinę paslaugą individualiam virtotojui	Aktyvus kliento dalyvavimas sąlygoja paslaugos pritaikymą individualiam klientui
<i>Paslaugos teikimas</i>	Paslauga teikiama nepaisant individualaus įsigijimo	Paslaugai teikti reikalingas kliento įsigijimas	Paslauga negali būti įsigyta be aktyvaus kliento dalyvavimo
<i>Kliento indėlis</i>	Sumokėjimas gali būti vienintelis reikalaujamas kliento indėlis	Kliento indėlis (informacija, medžiagos) būtini atitinkamam rezultatui, bet paslaugą teikia įmonė	Kliento indėlis yra privalomas ir kartu kuria rezultata
<i>Dalyvavimo pobūdis</i>	Viskas, kasd yra reikalauja, tai klientų fizinis buvimas ar dalyvavimas. Paslaugų organizacijos darbuotojai atlieka visą paslaugų gamybos ir pristatymo darbą	Klientas dalyvauja pateikdamas informaciją organizacijai arba apie organizaciją. Klientas veikia kaip konsultantas, kokybės inspektorius ir pranešėjas kitiems	Klientas bendradarbiauja su paslaugų organizacija: padeda įvertinti paslaugų poreikį, klientams pritaikyti paslaugų dizainą ir pristatymą bei sukurti dalį ar visas paslaugas sau. Klientą galima laikyti bendru kūrėju arba daliniu darbuotoju, kuris prisideda pastangomis, laiku ir kitomis priemonėmis

Deramas požiūris į viešojo sektoriaus efektyvumo didinimą ne tik padėtų viešojo sektoriaus institucijoms užtikrinti veiklos gerinimo procesus, bet ir didintų atsakomybę prieš paslaugų gavėjus. Anot Raipos ir Petukienės (2009, p. 54) viešųjų paslaugų teikėjai, teikdami virtotojams paslaugas, turi vertinti juos ne kaip pavaldinius, bet kaip klientus ar net bendradarbius, kurie moka mokesčius ir už tai reikalauja kokybiškų paslaugų suteikimo. Pateikti virtotojo indėlio lygiai leidžia vertinti jų dalyvavimo svarbą visame paslaugos valdymo cikle. Klientą pripažįstant aktyviu dalyviu, atsiranda bendro vertės teikimo ir bendrakūros koncepcijos (Dapkuvienė ir kt, 2014, p. 15). Akivaizdu, kad aukštas kliento įsitraukimo į paslaugų valdymą lygis pasižymi jo dalyvavimu analizuojant esamą situaciją paslaugų teikimo išorinėje aplinkoje, planuojant paslaugos teikimo pobūdį pagal virtotojų

poreikius, paslaugos teikimo (įgyvendinimo) stadijoje ir atliekant rezultato (efekto) vertinimą. Bendrakūrą galima interpretuoti kaip vertės kūrimą tarp įvairių veikėjų, vedantį į abiem pusėms naudingus rezultatus, nes tai bendradarbiavimu grįsta veikla, skirta kurti ir vystyti inovacijas, o vartotojo išitraukimo į jas glaudumas nusako bendrakūros laipsnį (Kazakevičiūtė, Bagdonienė, Rai, 2012, p. 190). Pastaruoju metu itin suaktyvėjo piliečių, kaip viešųjų paslaugų bendrakūrėjų vaidmuo, tai reiškia, kad piliečiai yra ne tik tiesioginiai viešųjų paslaugų gavėjai, bet ir aktyviai prisideda prie šių paslaugų kūrimo bei jų tobulinimo (Stanislovaitienė, 2016, p. 79). Bendrasis paslaugų kūrimas pripažįstamas kaip požiūris į viešųjų paslaugų reformą ir traktuojamas kaip naujas viešųjų paslaugų teikimo modelis, padėsiantis pagerinti viešųjų paslaugų kokybę ir jų efektyvumą (Petukienė, 2010; Raipa, Petukienė, 2009).

Bendrakūra organizacijų veikloje gali prisidėti prie jų inovatyvumo didinimo, o tai skatina konkurencinį pranašumą (Kazakevičiūtė, Bagdonienė, Rai, 2012, p. 188). Galima teigti, kad tos institucijos, kurios skiria pakankamai dėmesio vartotojų suinteresuotumo stiprinimui ir šio proceso teikiamai naudai, pasižymi veiklios ir modernios organizacijos savybėmis. Vartotojų įtraukimo į visus paslaugos etapus privalumas yra tas, kad organizacijos pastangų rezultatas – konkreti paslauga - sukuriama pagal vartotojų išreikštus vertinimus. Raipa ir Petukienė (2009, p. 30) akcentuodami didėjančią kliento dalyvavimo paslaugų gamybos ir teikimo procese svarbą taip pat pažymi, jog nepaisant kliento dalyvavimo svarbos, trūksta aiškumo ir tinkamo šio reiškinio konceptualizavimo ir įvertinimo. Akivaizdu, jog viešojo sektoriaus veikla nėra pakankamai apibrėžta ir įgalinta pritaikant konkrečius veiklos modelius. Pagrindinis tokio įgalinimo nebuvimo trūkumas yra deramo pasiekto veiklos rezultato neįvertinimas. Jis pasireiškia netinkamo instrumento taikymu vertinant nuomonę vartotojų, kurie aktyviai dalyvavimo lygmeniu pasižymi tik galutinėje stadijoje – rezultato vertinime.

Teikėjo dalyvavimas paslaugos teikimo procese. Didėjantys ir spartėjantys aplinkos iššūkiai didina reikalavimus viešojo administravimo institucijoms. Šie iššūkiai paliečia viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymą, nes valdžios veiklos sėkmė priklauso nuo ją vykdančiųjų asmenų kompetentingumo (Juknevičienė, 2006, p. 101). Dažnu atveju, viešojo sektoriaus veiklos reguliavimas, susijęs su viešųjų paslaugų teikimu yra vietos savivaldos lygmens atsakomybė. Todėl labai svarbu suvokti viešojo sektoriaus institucijų vadovų vaidmens svarbą ir atsižvelgti į žmogiškųjų išteklių skirstymą ir koordinavimą paslaugų teikimo metu. Paslaugos teikimo proceso etapas, kuomet sąveikauja teikėjo atstovas ir vartotojas yra vienas iš vartotojų pasitenkinimo vertinimo etapų, aptariamų Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo procese (2 paveikslėlis). Tobulinant žmogiškųjų išteklių sistemą viešajame sektoriuje, būtina tinkamai panaudoti visų proceso dalyvių patirtį ir koordinuoti jų veiklą (Juknevičienė, 2006, p. 96). Galima teigti, kad institucijos vadovai turi būti motyvuoti žmogiškųjų išteklių valdymo procese. Nuo jų suvokimo lygio priklauso, kokie darbuotojai atstovaus institucijos interesus paslaugų teikimo procese.

Viešojo sektoriaus institucijos ir organizacijos, atliekančio viešųjų paslaugų teikimo funkciją privalo suvokti, kad užmezgę artimą kontaktą su klientu, darbuotojai daro didelę įtaką kliento patirčiai ir sukuria pasitenkinimą susidūrimu ir santykiais - sąvokos, kurios, atrodo, kliento požiūriu yra aiškiausios (Dolen, Lemmink, 2002, p. 439). Galima teigti, kad viena iš aplinkybių, veikiančių žmogiškųjų išteklių valdymą ir tinkamą šio proceso suvokimą yra Politikos ir administravimo dichotomija, kuri nusako kokių lygiu politikos formuotojai gali dalyvauti administravime, tačiau to nereikėtų tapatinti su valstybės tarnautojų įtraukimu į apibrėžtų politinių interesų siekimą (Juknevičienė, 2006, p. 99). Viešojo sektoriaus institucijų veikla ir valdymas negali vadovautis politiniais siekiais. Viešajame sektoriuje politika apibrėžia veiklos sritis ir ateities gaires, tačiau jokių

būdu negali daryti įtakos viešųjų paslaugų teikimo procesams. Visuomet išlieka viešosios politikos įtaka viešojo administravimo žmogiškiems ištekliams. Politika veikia darbuotojų gebėjimą nenutrūkstamai teikti paslaugas ir jų santykių su klientais suvokimą. (Juknevičienė, 2006, p. 97). Kalbėdama apie politinio valdymo įtaką viešajam sektoriui, Marcinkevičiūtė (2005, p. 239) teigia, kad politikos veikiamas valstybės valdymas turi pasižymėti gebėjimu probleminėse situacijose atrasti inovacinius sprendimus, kurių dėka viešojo sektoriaus vadovai pajėgtų administruoti savo institucijų veiklą ir siekti garbingų rezultatų bei didinti produktyvumą. Autorės teigimu, visi su viešojo sektoriaus institucijų veikla susiję sprendimai turi būti pagrįsti ir orientuoti į pagrindinių įsipareigojimų piliečiams vykdymą. Politiniai sprendimai, negali paveikti institucijos žmogiškųjų išteklių valdymo, o viešojo sektoriaus darbuotojai turi būti informuoti ir motyvuoti siekti efektyvaus veiklos vykdymo. Vertinant žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijose procesus, pateikiami valdymo aspektai, problemos ir tobulinimo galimybės (žr. 9 lentelę):

9 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija (sudaryta autorės)

Sritis	Kriterijai
<i>Žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai</i> (Juknevičienė, 2006, p. 98).	<ul style="list-style-type: none"> • Žmogiškųjų išteklių planavimas; • Personalo atrankos kriterijai; • Darbuotojų motyvacija; • Karjeros galimybės; • Darbuotojų ir darbdavių santykiai; • Atlyginimo sistema ir socialinės garantijos;
<i>Žmogiškųjų išteklių valdymo problemos</i> (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 239)	<ul style="list-style-type: none"> • Motyvacijos siekti rezultatyvumo stygius; • Valstybės tarnautojo statusas; • Galimybių tobulėti ir tobulinti kvalifikaciją stoka; • Netobulos darbuotojų motyvavimo sistemos; • Automatiškai vykdomas kilimas karjeros laiptais; • Reformų reikalinga personalo atrankos sistema.
<i>Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo būdai</i> (Palidauskaitė, 2008, p. 12)	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo rezultatais pagrįsta darbo užmokesčio reforma; • Priedų sistema; • Specialūs mokėjimai; • Paaugštinimas pareigose priklausomai nuo pasiekimų; • Nematerialinės paskatų sistemos kūrimas (geresnis techninis darbo vietos aprūpinimas); lanksčios darbo valandos; • Teledarbas; • Plokštesnių hierarchijų kūrimas, kurios skatintų iniciatyvumą, bendradarbiavimą.

Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata apima daugelį aspektų: viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių planavimą personalo atrankos kriterijus, darbuotojų motyvaciją karjerą darbuotojų ir darbdavių santykius, atlyginimo sistemas ir socialines garantijas, viešojo sektoriaus etines problemas. (Juknevičienė, 2006, p. 98). Vertinant autorių pateiktas išvalgas apie žmogiškųjų išteklių valdymą, galima teigti, kad daugiausia dėmesio vadovai, atliekantys sprendimus personalo valdyme ir siekiantys pokyčių, turi orientotis į darbuotojų motyvacijos didinimą. Svarbu paminėti tai, kad motyvacijai daro įtaką ir besikeičiantys žmonių lūkesčiai ir poreikiai. Šie kintamieji svarbūs ne tiks vartotojų bet ir teikėjų vaidmeniui viešųjų paslaugų teikimo metu. Siekiant žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo, nuo kurio priklauso organizacijos veiklos rezultatai, svarbu skirti dėmesį darbuotojų poreikių tenkinimui. Vadovai, siekdami motyvuoti darbuotojus, turėtų suteikti jiems galimybę patenkinti pagrindinius poreikius tokiu būdu, kad tai padėtų pasiekti ir visos organizacijos tikslus (Diskienė, 2008, p. 34). Poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, o kai jie nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva, todėl vadovai, siekiantys efektyviai vadovauti kitiems, turi gerai suprasti jų

poreikių prioritetus, išmanyti poreikių klasifikaciją, kaip poreikiai gali būti geriausiai patenkinami darbe ir kokią įtaką žmogaus poreikiams turi įvairios motyvacijos formos (Palidauškaitė, 2007, p. 35). Anot Viningienės (2014, p. 165), remiantis atliktais tyrimais, viešojo sektoriaus darbuotojai labiausiai motyvuojančiomis priemonėmis įvardina:

- finansinį atlygį;
- darbo aplinką ir turinį;
- profesinius pasiekimus;
- bendradarbiavimo galimybes;
- santykius su vadovais.

Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymas yra nuolatinis ir dinaminis procesas, orientuotas į geriausių darbuotojų atranką ir jų išlaikymą sudarant tinkamas sąlygas jų tobulėjimui ir gebėjimui realizuoti savo turimą kompetenciją teikiant visuomenei didžiausią naudą paslaugų forma. (Juknevičienė, 2006, p. 98). Darbo sąlygomis patenkinti ir tinkamai motyvuoti darbuotojai geba įgyvendinti organizacijos tikslus, susijusius su paslaugų teikimu, veiklos efektyvumo didinimu, tobulėjimu bei gebėjimu prisitaikyti prie vartotojų poreikių. Didesnis darbo įgalinimas, pakankama darbo motyvacija, darbo užmokestis, nuolatinis mokymas yra tie svarbiausi svertai, nulemiantys pasitenkinimą darbu ir tuo pačiu paslaugų kokybę (Markevičius, Perkumienė, Adamonienė, 2006, p. 146). Vadovai, siekdami motyvuoti darbuotojus, turėtų suteikti jiems galimybę patenkinti pagrindinius poreikius tokiu būdu, kad tai padėtų pasiekti ir visos organizacijos tikslus. Tačiau negalima nepaisyti ir vadovo įgaliojimų ribotumo darbuotojų poreikių tenkinimo srityje, nes viešajame sektoriuje institucijų biudžetas yra vienas didžiausių barjerų, ribojančių vadovų galias tenkinant ne tik pirminius, bet ir augimo poreikius (vertinimo sistemos, kuri yra reglamentuota įstatymų ir griežtai formalizuota, ir turinti trūkumų (Diskienė, 2008, p. 34). Iš esmės valstybės tarnautojas nėra skatinamas siekti geresnių rezultatų, nes šios srities valdymas organizuojamas remiantis darbo pasidalijimu bei hierarchine sistema, nenumatančia asmeninės kiekvienos darbuotojo atsakomybės už darbo rezultatus (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 239).

Remiantis išsakytomis prielaidomis, galima teigti, kad aptarti viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo pokyčiai, kurie padėtų užtikrinti efektyvų viešojo sektoriaus institucijų veikimą bei užtikrintų vartotojų poreikius tenkinančių paslaugų teikimą, įpareigoja įvertinti galimybės keisti viešojo sektoriaus darbuotojų, kurie dažnu atveju yra valstybės tarnautojai, pagrindinių motyvavimo priemonių taikymo galimybes. Siekiant organizacijų veikloje stiprinti vartotojų pasitenkinimo vertinimą, būtina sukurti efektyvią sistemą ir vertinimo modelį. Prie šio modelio kūrimo turi prisidėti vadovai nuo aukščiausio lygmens, taip pat svarbu modelio taikymui parinkti viešųjų paslaugų efektyviu teikimu suinteresuotus darbuotojus. Tinkamai atrinkti darbuotojai, atliekantys viešųjų paslaugų teikimą vartotojams, taip pat bus suinteresuoti vartotojų pasitenkinimo didinimu ir tinkamu pasitenkinimo vertinimu.

1.4. Viešųjų paslaugų vertinimo metodai ir modeliai

Paslaugų sektoriuje vertinimo procesas siejamas su kokybės nustatymo procesu (Kriauzaitė, 2007, p. 3). Tačiau pati kokybės sąvoka yra suprantama įvairiai. Anot Šimkaus ir Pilelienės (2010, p. 100), kokybė yra santykinis terminas, kurį skirtingi žmonės skirtingai suvokia, o kokybės sampratos grandinė parodo tris svarbius jos aspektus:

- kokybė parodo, kokių lygiu organizacijos paslaugos atitinka vidines technines sąlygas;
- įvertina paslaugos kūrimo kokybę;

- kokybė parodo, kiek teikiamos paslaugos atitinka vartotojo poreikius.

Bet kokiū atveju, vertinimo sąvoka suprantama kaip matavimo procesas. Atliekant vertinimą svarbu iš anksto numatyti kokiu būdu ir kokius rodiklius planuojama vertinti. Pirmasis žingsnis kokybei užtikrinti yra nusistatyti tikslus (Šimkus, Pilelienė, 2010, p. 100). Požiūrių įvairovė atskleidžia, kad kokybė gali būti vertinama bet kuriuo iš pasirinktų požiūrių, priklausomai nuo situacijos ir susiklosčiusių aplinkybių konkrečiu atveju, nes tam tikrais momentais kokybę atspindės vartotojų požiūris, o kitais - techniniai gamybos reikalavimai, todėl bendras, vienintelis, teisingiausias požiūris į kokybę taip ir nebuvo nustatyta, ir metų eigoje atsirado mokslininkų, kurie išskyrė tam tikras pakopas, kuriomis būtų galima išsamiai įvertinti kokybę (Kriauzaitė, 2007, p. 3). Anot Kriauzaitės (2007, p. 4) išskiriami pagrindiniai vertinimo lygiai:

- pirmasis lygis (struktūrinė kokybė) – kai analizuojama ar paslauga (prekė) atitinka nustatytus standartus, reikalavimus. Tai gamybinė kokybė, kurią galima išmatuoti institucijoje, įmonėje, gamykloje;
- antrasis lygis (proceso kokybė) – kai analizuojami paslaugų (prekių) teikimo būdai bei apimtis;
- trečiasis lygis (rezultato kokybė) – kai analizuojama ar paslauga (prekė) patenkina vartotojo poreikius bei pranoksta jo lūkesčius.

Atsižvelgiant autorės pateiktus vertinimo lygius, galima teigti, jog paslaugos vertinimas gali vykti paslaugas teikiančioje organizacijoje, vertinant jos vidinius procesus, taip pat paslaugas galima vertinti analizuojant teikėjo indėlį ir vertinimą galima atlikti vertinant vartotojo pasitenkinimą.

Bagdonienė ir Hopertienės (2004, p. 152), pateikia savitą paslaugų kokybės paaiškinimą:

- gera kokybė yra nepastebima, o bloga nelieka nepastebėta;
- kokybė yra atitikimo laipsnis tarp laukiamo ir gaunamo;
- kokybė nėra amžina – ji keičiasi kintant aplinkai, socialinėms ekonominėms sąlygoms, žmonių poreikiams;
- kokybės esmė – pastoviai teikti klientams, partneriams, kolegoms paslaugas, tiesiogiai atitinkančias jų poreikius ir lūkesčius, palankiausia kaina ir terminais.

Analizuojant autorių įžvalgas apie paslaugų vertinimą ir kokybės suvokimą, akivaizdu, kad viešojo sektoriaus veiklos vertinimas siekiant konkrečių ir pasvertų veiklos tobulinimo pasiūlymų, reikalauja atvirumo ir prieinamumo vartotojams ir kitiems suinteresuotiems asmenims. Nes būtent vartotojai ir viešojo sektoriaus veiklos kokybės gerinimu suinteresuotos organizacijos gali geriausiai padėti tobulinti viešojo sektoriaus ir jo organizacijų veiklą.

Šių dienų viešojo sektoriaus veiklos tobulinimo srityje vis dažniau diskutuojama apie viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimą. Diskutuojama apie tai, kokius tyrimo metodus reikėtų taikyti vertinant vartotojų pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis, kokie rodikliai galėtų geriausiai atspindėti viešųjų paslaugų vartotojų nuomonę (Brazienė, Merkys, 2015, p. 104). Viešojo administravimo struktūrų veiklos vertinimo būtinumas kyla iš piliečių noro įsitikinti, ar valdžios veiksmai jų atžvilgiu teisėti ir įstatymiški. (Petrauskienė, 2005, p. 68). Viešojo sektoriaus atvirumas suteikia galimybę tinkamai vertinti veiklą ir užtikrinti galimybę paslaugų vartotojams dalyvauti vertinimo procese. Papildoma nauda, kurią gauna viešojo sektoriaus organizacijos, tinkamai informuodamos ir įtraukdamos vartotojus į vertinimo procesą, įrodymas, kad įstaiga veikia atsakingai ir paisydama įstatymų.

Tiriant viešojo sektoriaus vertinimo tobulinimo galimybes, tenka pripažinti, kad viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo, kokybės, veiklos rodiklių vertinimas nėra praktiškai apibrėžtas ir reglamentuotas. Kokybės vadybos metodų diegimui viešojo sektoriaus institucijoms palikta jų pasirinkimo laisvė (Černiauskienė, 2011, p. 55). Akivaizdu, kad pasirinkimo laisvė suteikia galimybę viešajam sektoriui į viešųjų paslaugų vertinimą žvelgti plačiai ir kūrybiškai, tačiau tenka pripažinti, kad pasirinkimo laisvė dažnai sukuria terpę piktnaudžiavimui, veiklos rezultatų neįvertinimui, taip pat atsiranda galimybė viešojo sektoriaus veiklą pristatyti kaip atitinkančią visus teisinio reglamento reikalavimus. Tačiau vertinant griežtai reglamentuotą viešojo sektoriaus teisinę aplinką, susidaro problema, kuri apriboja veiklos lankstumą valstybės tarnyboje. Tos viešojo sektoriaus institucijos, kurios veiklos efektyvumą skatina diegdamos kokybės vertinimo sistemas, susiduria su problemomis, susijusiomis su nepakantumu, kokybės sistemos diegimo poreikių suvokimu, žmogiškųjų išteklių trūkumu dalyvaujant koordinacinėje veikloje, nepakankama komunikacijos tarp darbuotojų sklaida (Černiauskienė, p. 50, 2011). Kokybės vadybos taikymas didžiausią įtaką turi savęs pažinimui, mažiausią įtaką kokybės vadybos taikymas turi lėšų taupymui, darbuotojų motyvacijos didinimui ir įstaigų išorės rezultatams (pagerėję ryšiai su kitomis įstaigomis, politikais, vartotojais) (Nakrošis, Černiūtė, 2010, p. 71). Galima teigti, jog viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo tobulinimas, kuris galėtų būti argumentuotas konkrečių veiklos vertinimo sistemų pagalba atliktais tyrimais, reikalauja deramo viešojo sektoriaus pasirengimo. Vienas iš svarbiausių uždavinių yra suinteresuotumo skatinimas ir informacijos pateikimas vartotojams ir viešojo sektoriaus institucijų darbuotojams.

Viešojo sektoriaus įstaigoms palikta kokybės vadybos pasirinkimo laisvė, tačiau rekomenduojamas Bendrojo vertinimo modelio diegimas (Išoraitė, 2008, p. 39). Lietuvos viešojo sektoriaus institucijų veiklos kokybės vertinimui taikomi du sertifikuoti kokybės vadybos modeliai: ISO 9000 ir Bendrasis vertinimo modelis. Siekiant nustatyti pagrindines viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo, į šį procesą įtraukiant vartotojus, tobulinimo galimybes, svarbu aptarti dažniausiai taikomų modelių bendruosius bruožus.

1.4.1. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai

Tai yra vienas iš pirmųjų plataus naudojimo kokybės užtikrinimo modelių, kurio pirmuosius standartus 1987 m. išleido Tarptautinė standartizacijos organizacija (International Organization for Standardization, ISO) (Nakrošis, Černiūtė, 2010, p. 68). ISO yra išleidęs daugiau kaip 17 500 tarptautinių standartų, kurie taikomi skirtingoms veikloms, pvz., inžinerijai, medicinai, technologijoms ir kt. Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose ISO 9000 serijos standartai buvo pradėti diegti nuo 1994 m. (Černiauskienė, 2011, p. 54). Šių standartų vartotojų nuolatos daugėja tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose. ISO 9000 serijos standartų diegimo proveržis pastebimas 2010 m. Jos užtikrina kokybės politikos siekį, procedūrų standartizavimą, neatitinkčių eliminavimą ir vengimą, koregavimo ir prevencinių veiksmų sistemą, taip pat kokybės vadybos sistemos įdiegimas ir sertifikavimas parodo aukštą vadybos lygį, nes organizacija turi nuolat siekti geresnių rezultatų (Vyšniauskienė, 2014, p. 167). Anot Nakrošio ir Černiūtės, ISO standartų taikymas taip pat gali būti tinkamas pasirinkimas įstaigai, kuri neturi kokybės vadybos taikymo patirties ir kuriai trūksta aiškių taisyklių, struktūrų ir procedūrų, nes ISO 9000 vertinami kaip mažai kokybės vadybos elementų apimančios standartai, todėl, siekiant prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir užtikrinti padedančios nuolatos tobulinti veiklą organizacinės kultūros sukūrimą, naudinga taikyti daugiau elementų apimančius modelius (2010, p. 68). Ryškėja šių standartų taikymo organizacijoje pirmasis trūkumas – nepakankamas veiklos sričių vertinimas. Visų organizacijos veiklos sričių vertinimo svarba akcentuojama ir aptariant Bendrąjį vertinimo modelį.

ISO 9000 serijos standartai kritikuojami už pernelyg formalų problemų sprendimą – sudaro papildomą administracinę krūvį, tačiau neskatina įsigilinti į problemų priežastis (Urbanavičius ir Kirsanova, 2001, p.19). Akivaizdu, jog organizacijos, taikančios šiuos standartus veiklos vertinimui, susiduria su tokia pat problema kaip ir taikančios Bendrąjį vertinimo modelį. Galima teigti jog deramas organizacijos pasiruošimas ir darbuotojų suinteresuotumo didinimas reikalingas visada, kai tik organizacija nusprendžia pradėti vertinti veiklos efektyvumą. Taikant modelį, daugiausia sunkumų organizacijoms kelia padidėjęs darbo krūvis ir darbuotojų palaikymo ir (ar) motyvacijos stoka (Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2011, p. 17). ISO 9000 standartų diegimas institucijoje reikalauja atlikti tam tikrus papildomus veiksmus ir įpareigoja atsižvelgti į vidinės aplinkos aspektus, kad būtų deramai pasiruošiama pokyčiams (Wahab, 2014, p. 59). Taikančios ISO 9000 standartus organizacijos teigia, kad modelio taikymas pagerino komunikaciją tarp darbuotojų, padėjo įgyti naudingų žinių apie organizacijos veiklą, pagerino partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis, veiklos rezultatus, paslaugų kokybę (Vidaus reikalų ministerija, 2015, p. 23). Akivaizdu, jog veiklos efektyvumo vertinimas siekiant gauti neiškreiptus rezultatus, pirmiausia reikalauja pokyčių administraciniuose procesuose. Viešojo sektoriaus organizacijų veikla nėra tokia lanksti kaip privataus sektoriaus dėl teisinio reglamentavimo. Todėl darbuotojų įsitraukimas ir motyvacija gali būti užtikrinama ne vien administraciniais sprendimais, bet ir laiko reikalaujančiu organizacijos veiklos planavimo pokyčiu.

Galima teigti, jog deramas šių standartų taikymas leidžia organizacijai užsitikrinti kokybišką vartotojų aptarnavimą. Toks aptarnavimas turi įtakos organizacijos veiklos vertinimui. Tačiau, vartotojų įtraukimas į veiklos efektyvumo vertinimą, kaip jau minėta, turi pasireikšti visuose organizacijos veiklos procesuose, ne vien aptarnavimo efektyvumo vertinime. ISO standartų koncepcija pateikiama lentelėje (žr. 10 lentelę):

10 lentelė. ISO standartų koncepcija (sudaryta autorės, remiantis Mikšys, 2008, p. 14; Išoraitė, 2008, p. 46; Černiauskienė, 2011, p. 5)

Kriterijus	Paaškinimas
<i>Apibrėžimas</i>	Tai rinkinys standartų, nusakančių įmonių vadybos sistemas bei apibendrintus reikalavimus įmonėms, kurioms keliami produktų (prekių ar paslaugų) kokybės kontrolės reikalavimai.
<i>Tikslas</i>	Užtikrinti, kad vartotojams teikiami produktai (veiklų ar procesų rezultatai) atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus.
<i>Uždaviniai</i>	Nustatyti organizacijos veiklos gerinimo kryptis; Gerinti paslaugų kokybę ir veiklos rezultatus; Padėti įgyti naujų žinių apie organizacijos veiklą.
<i>Paskirtis</i>	ISO standartai buvo sukurti tam, kad padėtų visų tipų ir dydžių organizacijoms įgyvendinti ir taikyti rezultatyvias kokybės vadybos sistemas.
<i>Struktūra</i>	Standartas paremtas 8 kokybės vadybos principais: Organizacija, orientuota į klientą; Lyderystė; Darbuotojų įtraukimas; Proceso principas; Sistema pagrįstos vadybos metodas; Nuolatinis gerinimas; Sprendimų priėmimas remiantis faktais; Abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais.

Pagal lentelėje pateiktus duomenis akivaizdu, kad ISO standartų taikymas institucijoje yra skirtas užtikrinti vartotojams teikiamų produktų (paslaugų) kokybę. Akivaizdi nauda organizacijoms, taikančioms ISO 9000 standartus pasireiškia tam tikrais teigiamais pokyčiais. ISO standartų įdiegimas pagerina veiklos rezultatus, institucijos įvaizdį ir partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis, paspartina ir kitų kokybės vadybos metodų kūrimą. (Černiauskienė, 2011, p. 53). Kadangi standartai taikomi tiek privačiame tiek viešajame sektoriuje, dėl veiklos organizavimo principų skirtumo gaunama nauda šiuose sektoriuose taip pat skiriasi. Jų taikymas privačiame sektoriuje leidžia pasiekti geresnius gamybos rezultatus, o taikymas viešajame sektoriuje leidžia pasiekti geresnius aptarnavimo rezultatus (Lagrosen, 2003, p. 370). Taikiant šiuos standartus organizacija gali gerinti savo veiklą. Standartų privalumas yra tas, kad juos gali taikyti visų tipų ir dydžių institucijos, o patys standarta paremti principais, apimančiais visas institucijų veiklos sritis.

ISO standartų, kaip ir kitų kokybės vertinimo modelių sėkmė organizacijoje priklauso nuo diegimo motyvų ir gaunamos naudos, nes kokybės vadybos sistemų diegimas organizacijoje turi didelę įtaką produktų ar paslaugų kokybės gerinimui bei konkurencingumui, todėl daugeliui organizacijų kokybės sistemos kūrimas ir sertifikavimas yra pirminis kokybės tobulinimo veiklos etapas, kuriant visuotinės kokybės modelį (Vyšniauskienė, 2014, p. 167). Galima teigti, jog bet kokių standartų ar modelių diegimas organizacijoje, siekiant veiklos efektyvumo tobulinimo, negali apsiriboti vien tik įdiegimo procesu. Labai svarbu įvertinti visas analizuojamas organizacijos veiklos sritis ir numatyti siekius, kurie pagerintų organizacijos veiklos rezultatus. Tik nuolat atliekamas vertinimas, tinkamas rezultatų analizavimas, rezultatų lyginimas su ankstesnio vertinimo metu gautais rezultatais, analizės metu gautų išvadų taikymas ir tokio ciklo nenutrūkstamumo užtikrinimas, padėtų organizacijai didinti veiklos efektyvumą.

1.4.2. Servqual metodas

Vartotojų pasitenkinimo paslaugomis vertinimo būdas, kurio taikymas leidžia matuoti vartotojų lūkesčius. Tai išskirtinis metodikos bruožas, kuris leidžia ją priskirti prie labiausiai vartotojų pasitenkinimo pokyčiams matuoti skirtų jautriausių instrumentų. Vartotojai, kurie suvokia paslaugą savaip, ją gaudami, gali pateikti vertinimo rezultatus, kurie visai neatitiks paslaugos kūrimo, teikimo ir vertinimo procese organizacijos nustatytų kriterijų.

Anot Bagdonienės ir Hopenienės (2005, p. 86), Servqual metodikos taikymas veiklos vertinimui, leidžia institucijoms išmatuoti:

- Lūkesčių ir patirtos/suvoktos kokybės skirtumą;
- Atskiro kriterijaus, pavyzdžiui, prieinamumo, saugumo, lūkesčių ir patirtos kokybės, nuokrypį;
- Paslaugos kokybės indeksą SQL, t.y., lūkesčių balų ir patirtos kokybės balų sumų santykį.

Metodika buvo sukurta verslo įmonėms siekiant įvertinti klientams teikiamų paslaugų kokybę (Gudzinskienė, Gečienė, 2018, p. 172). Metodikos principas yra paremtas dvigubu vartotojo nuomonės vertinimu, kuomet įvertinami jo lūkesčiai prieš vartojimo procesą ir vertinamas pasitenkinimas suteikta paslauga. Vertinant pirmąjį kartą vartotojas nurodo konkrečius paslaugos elementus, kurie susiję su jo susiformavusiais lūkesčiais. Po paslaugos gavimo vertinama kaip konkretus poreikis buvo patenkintas ir kiek tas patenkinimas atitiko lūkesčius. Anot Kriauzaitės (2007, p. 4), Servqual metodika buvo pripažinta daugumos vadybos teoretikų. Pagrindinė pripažinimo priežastis ta, kad taikant šią metodiką vertinama paslaugos kokybė, kurią veikia paslaugos savybės.

Metodikos esmė paremta vertinimo kriterijais, kurių yra dešimt. Modelio taikymas prasideda nuo prielaidos, kad paslaugos kokybę nustato skirtumas tarp vartotojų lūkesčių ir faktinės teikiamos paslaugos (Šimkus, Pilelienė, 2010, p. 100). Nepaisant daugelio kritinių pastebėjimų, Servqual laikomas validžiu paslaugų kokybės vertinimo instrumentu, kadangi skirtumo tarp vartotojų lūkesčių ir suvoktos kokybės nustatymas sudaro pagrindą gerinti paslaugų kokybę įvairiose paslaugų srityse, todėl instrumentas galėtų būti plačiai naudojamas, kaip „skeletas“, kuris gali būti adaptuotas konkrečios organizacijos tyrimo poreikiams (Žekevičienė, 2009, p. 1108). Tačiau, kai kurie autoriai (Gudzinskienė, Gečienė (2008, p. 176), Žekevičienė (2009, p. 1109)) pateikdami savo išvalgas apie šią vertinimo metodiką, akcentuoja tai, kad ji tinkama paslaugų įmonėms, o ne prekių įmonėms ar mišrios veiklos institucijoms. Nes vertinant paslaugas taikomi vienoki kriterijai, tuo tarpu produkto (prekės) vertinimui taikomi kitokie vertinimo kriterijai.

Pagrindinis metodikos trūkumas – ji tiria tik paslaugą kaip produktą, bet taikant metodiką nevertinamas paslaugos teikimo procesas. Servqual metodo koncepcija pateikiama lentelėje (žr. 11 lentelę):

11 lentelė. Servqual metodo koncepcija (sudaryta autorės, remiantis Gudzinskiene ir Gečiene (2008, p. 172), Kriauzaitė (2007, p. 4), Šimkum ir Pileliene (2010, p. 100), Žekevičienė (2009, p. 1109))

Kriterijus	Paaškinimas
<i>Apibrėžimas</i>	Tai efektyvus varto-tojų lūkesčių ir suvoktos paslaugų kokybės vertinimo būdas yra
<i>Tikslas</i>	Tirti organizacijos paslaugas gaunant rezultata, kuris yra lygus skirtumui tarp to, ką gauna vartotojas ir ko vartotojas tikisi
<i>Uždaviniai</i>	Nustatyti neatitikimus tarp suvoktos paslaugų kokybės ir vartotojų lūkesčių pagal kiekvieną kokybės dimensijos teiginį; Įvertinti įmonės teikiamų paslaugų kokybę pagal kiekvieną paslaugų kokybės dimensiją; Palyginti dviejų konkuruojančių įmonių paslaugos kokybę; Nustatyti atskirų paslaugos vartotojų segmentų suvoktos paslaugų kokybės vertinimo skirtumus.
<i>Paskirtis</i>	Tinkamai matuoti ir vertinti ne tik paslaugų kokybę bet ir vartotojų pasitenkinimą, siekiant kokybiškesnių paslaugų kūrimo
<i>Struktūra</i>	Paslaugos kokybė apibrėžiama 22 elementais, kurie sudaro penkis kokybės dimensijų (elementų) blokus: 1. Apčiuopiamumas – materialus pagrindas: personalo, įrangos, kitų bendravimo metu naudojamų priemonių, medžiagų išvaizda. 2. Patikimumas – organizacijos veiklos ir patikimumo pastovumas, gebėjimas įvykdyti pažadus. 3. Reagavimas – noras padėti klientui, paslaugą suteikti paslaugiai ir greitai. 4. Užtikrinimas – darbuotojų žinios ir paslaugumas, sugebėjimas vartotojui sužadinti pasitikėjimą. 5. Individualus dėmesys, įsijautimas – individualus dėmesys vartotojui, rūpinimasis juo, specialių poreikių tenkinimas.

1.4.3. Bendrasis vertinimo modelis

Labiausiai analizuojamas ir taikomas veiklos vertinimo modelis Lietuvos viešajame sektoriuje yra 2000 metais sukurtas Europos viešojo administravimo tinklo narių – Europos Sąjungos valstybių viešojo administravimo organizacijų atstovų veiklos rezultatas. Modelis sukurtas bendradarbiavimo pagrindu, dalinantis šalių gerąją patirtimi tobulinant viešojo sektoriaus veiklą. Tobulinant BVM, jis neprarado sąsajų su EKVF (Europos kokybės vadybos fondo) modeliu, pagal kurį buvo sukurtas,

tačiau buvo specialiai pritaikytas viešojo sektoriaus įstaigoms taip, kad BVM jos galėtų taikyti savarankiškai (Nakrošis, Černiūtė, 2010, p. 68). Plačiausiai modelis naudojamas tarp viešojo sektoriaus institucijų, siekiant veiklos efektyvumo ir rezultatų įsivertinimo. Modelio pagrindu atlikti tyrimai leidžia viešojo sektoriaus institucijoms tarpusavy lyginti tyrimų rezultatus, nustatyti institucijos privalumus ir trūkumus.

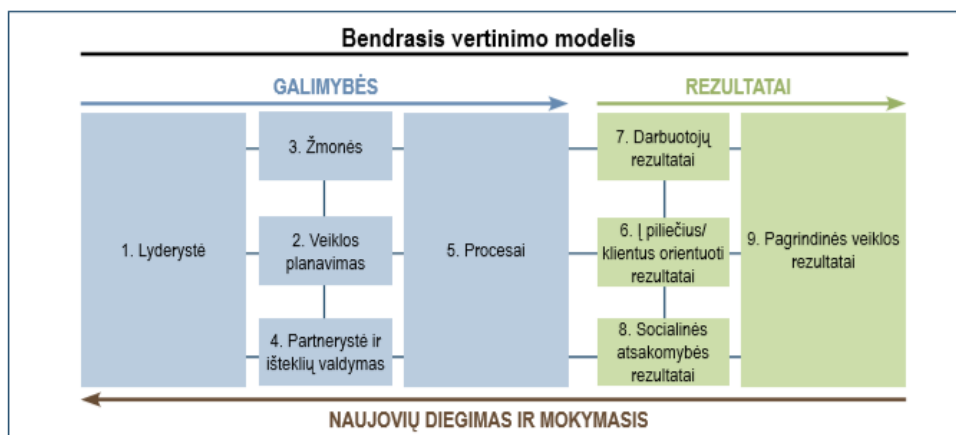
BVM sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygmenimis. Jis gali būti taikomas įvairiomis aplinkybėmis, pavyzdžiui, kaip reformos sisteminės programos dalis arba kaip pagrindas valstybės tarnybos organizacijų tobulinimo kryptims nustatyti (Gečienė, Gudžinskienė, 2018, p. 96). Galima teigti, jog būtent Bendrojo vertinimo modelio taikymas yra priimtinausias viešojo sektoriaus institucijoms. Akivaizdu, jog sistemingas ir laipsniškas modelio diegimas gali padėti išvengti pagrindinių kliūčių, su kuriomis susiduria organizacijos. Bendrojo vertinimo modelio diegimo patirties stoka į pareigoja už viešojo sektoriaus veiklos rezultatyvumą atsakingas institucijas imtis atitinkamų veiksmų ir sukurti ne tik vertinimo modelį, bet ir padėti pasirengti kokybiškam jo taikymui. Toks bendras viešojo sektoriaus pasirengimas užtikrintų ir bendros sistemos sukūrimą, kuri taikomo modelio dėka padėtų institucijos vertinti savo veiklą ir tarpusavy lyginti rezultatus. Rezultatų lyginimas ir sistemingas veiklos trūkumų šalinimas dalinantis patirtimi užtikrintų aukštesnį viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo laipsnį. Bendrojo vertinimo modelio koncepcija pateikiama lentelėje (žr. 12 lentelę):

12 lentelė. Bendrojo vertinimo modelio koncepcija (sudaryta autorės, remiantis Vidaus reikalų ministerija, 2010, p. 3-6)

Kriterijus	Paaiškinimas
<i>Apibrėžimas</i>	BVM yra Europos kokybės vadybos fondo (angl. European Foundation for Quality Management, EFQM) Tobulumo modelio pagrindu sukurtas visuotinės kokybės vadybos metodas. Jis remiasi prielaida, kad į visuomenės poreikius orientuoti organizacijos veiklos rezultatai yra pasiekiami tinkamai valdant organizacijos veiklos procesus ir turimus organizacijos išteklius. Šis modelis suteikia galimybę vienu metu ir įvairiais aspektais įvertinti organizacijos veiklą.
<i>Paskirtis</i>	BVM yra nemokama, lengvai prieinama ir taikoma Europos viešojo sektoriaus organizacijų veiklos įsivertinimo ir tobulinimo priemonė. BVM sukurtas taikyti tiek nacionaliniu, tiek vietos lygiu veikiančiose organizacijose. BVM gali būti taikomas tiek visoje organizacijoje, tiek atskirame jos administracijos padalinyje.
<i>Tikslas</i>	Skatinti keitimąsi valdymo naujovėmis ir bendradarbiauti ES tobulinant viešųjų paslaugų teikimą.
<i>Uždaviniai</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Viešojo sektoriaus organizacijoms pristatyti visuotinės kokybės vadybos principus ir skatinti organizacijas juos taikyti savo veikloje; 2. Supažindinti viešojo sektoriaus organizacijas su jų veiklos procesų tobulinimo PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) ciklu; 3. Padėti viešojo sektoriaus organizacijoms atlikti savo veiklos įsivertinimą; 4. Išnaudoti įvairių kokybės vadybos metodų privalumus tobulinant organizacijų veiklą; 5. Padėti palyginti viešojo sektoriaus organizacijas tarpusavyje.
<i>Struktūra</i>	BVM struktūrą sudaro devyni kriterijai, apimantys svarbiausius aspektus, kuriuos turėtų analizuoti organizacija taikydama BVM: lyderystė, veiklos planavimas, žmonės, partnerystė ir išteklių valdymas, procesai, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų rezultatai, socialinės atsakomybės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai. 1-5 kriterijai nagrinėja organizacijos galimybes, kurios atskleidžia organizacijos veiklos valdymo procesus ir parodo, kaip organizacijos veiklos uždaviniai yra susieti su siekiamais rezultatais. 6-9 kriterijai nagrinėja organizacijos veiklos rezultatus.

Vertinant lentelėje pateiktą informaciją, akivaizdu, kad Bendrojo vertinimo modelio taikymas devyniais kriterijais, leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Šie kriterijai suskirstyti į dvi grupes pagal paskirtį, tai galimybių ir rezultatų kriterijai. Pirmieji penki kriterijai (vadovų veikla, žmonės, strategija ir planavimas, partnerystės ir ištekliai, procesai) yra skirti organizacijos galimybių

analizei. Likusieji keturi kriterijai (į žmones orientuoti rezultatai, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, poveikis visuomenei, pagrindinės veiklos rezultatai) apibūdina organizacijos veiklos rezultatus (Lukauskienė, Ruževičius, 2013, p. 95). Taikydama šį modelį, organizacija gali pasirinkti, kurią savo veiklos sritį nori tirti ir tobulinti. Akivaizdu, kad tokia pasirinkimo laisvė palengvina organizacijos darbą atliekant vertinimo procedūras. Tačiau, susidaro tikimybė, kad analizuojant ne visas veiklos sritis, organizacija pasieks ne geriausią rezultatą ir praras galimybę deramai tobulinti savo veiklą. Skirtingų veiklos sričių analizė, taikant Bendrąjį vertinimo modelį taip pat neatitiks vieno iš pagrindinių tikslų organizaciniame procese – neįtrauks į šią veiklą visų personalo darbuotojų. Bendrasis vertinimo modelis, jį diegiančias organizacijas, skatina atkreipti dėmesį į veiklos rezultatų svarbą (Lukauskienė, Ruževičius, 2013, p. 95). Lietuvoje BVM pradėtas taikyti 2005 m. ir tai yra modelis, kurio diegimo patirtis mūsų šalyje yra trumpiausia (Išoraitė, 2008, p. 45). Būtent dėl visuotinių kokybės vadybos metodų ir sukurtų vertinimo modelių taikymo praktiškai patirties stokos, daugelis institucijų, anot Nekrošio ir Černiūtės (2010, p. 71) nesirenka taikyti kokybės vertinimo savo institucijose. Tačiau, tik bendrai vykdant vertinimo procesą organizacija yra pajėgi siekti konkrečių veiklos pokyčių. Tam, kad kuo geriau paaiškinti Bendrojo vertinimo modelio veikimo principus, yra parengta jo taikymo organizacijoje schema (žr. 4 pav.):



4 pav. Bendrojo vertinimo modelio organizacijoje taikymo schema (Vidaus reikalų ministerija, 2013, p.5)

Pagal Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos parengtą Bendrojo vertinimo modelio taikymo schemą (4 pav.), akivaizdu, jog galimybių ir rezultatų vertinimo procesai yra susiję, ir tik taikant visus devynis kriterijus užtikrinamas veiklos efektyvumo didinimas. Nors Bendrojo vertinimo modelio diegimas viešojo sektoriaus institucijose rekomenduojamas/ skatinamas valstybės mastu, t. y. už jo platinimą ir diegimą atsakinga nacionalinio lygmens institucija, tačiau jo taikymas ir pasirinkimas yra savanoriškas (Išoraitė, 2008, p. 45). Administracijos vadovai, pasižymintys lyderio savybėmis ir deramai suvokdami vertinimo svarbą institucijos veiklai, inicijuoja vertinimo procesus visuose organizacijos veiklos lygmenyse. Visų darbuotojų įtraukimas į vertinimo procedūras užtikrina, kad bus pasiekti derami vertinimo rezultatai – atskleista tikroji institucijos padėtis. Bendrasis kūrimas, sujungdamas darbuotojų ir vartotojų energiją paslaugoms modernizuoti ir reformuoti, suponuoja demokratizavimo plėtrą (Raipa, Petukienė, 2009, p. 61). Vertinant viešojo sektoriaus institucijų veiklą, akivaizdu, privalomas ir vartotojų dalyvavimas, bei jų nuomonės vertinimas. Tačiau BVM diegiančios institucijos susiduria su darbo krūvio padidėjimu, darbuotojų motyvacijos stoka, iš dalies – lėšų trūkumo problemomis, todėl BVM neretai tampa pokyčių viešajame sektoriuje imitavimo priemone (Černiauskiene, p. 51, 2011). Darbuotojų priešprieša mažėja, kai jie, atlikdami savo darbą, įvertina tokių modelių teikiamą naudą ir pamato sisteminio

darbo (kartu su kolegomis ir vadovais) įtaką geresniems rezultatams (Nakrošis, Černiūtė, p. 71). Todėl, vertinant Bendrojo vertinimo modelio taikymo sudėtingumą organizacijoje, akivaizdu, jog šis procesas reikalauja deramo administracijos vadovų nusiteikimo, tinkamo žmogiškųjų išteklių valdymo, personalo darbuotojų įsitraukimo ir viešųjų paslaugų vartotojų informavimo bei dalyvavimo vertinimo procese.

Vertinant vartotojų dalyvavimo svarbą institucijos veiklos vertinimo procese taikant Bendrąjį vertinimo modelį, anot Arimavičiūtės, Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika yra laipsniškas perėjimas nuo kokybės vadybos modelio – BVM, prie piliečių aptarnavimo gerinimo skatinimo (2012, p. 282). Geresnių rezultatų tiek jau taikančios, tiek pradėsiančios taikyti kokybės vadybą įstaigos galėtų pasiekti derindamos strateginio planavimo, veiklos vertinimo, vartotojų pasitenkinimo apklausos iniciatyvas tarpusavyje (Nakrošis, Černiūtė, 2010, p. 74). Organizacijai, siekiančiai tobulinti savo veiklą, nedera apsiriboti tik ilgalaikių ir trumpalaikių planų koregavimu, bei veiklos procesų tobulinimu, būtina atkreipti dėmesį ir į vartotojus. Galima teigti, jog pagrindinis Bendrojo vertinimo modelio trūkumas – vartotojų neįtraukimas į organizacijos veiklos vertinimo procedūras. Šis įtraukimas yra būtinas, nes tik vartotojai gali įvertinti jiems skirtų viešųjų paslaugų kokybę konkrečioje institucijoje.

BVM kaip įsivertinimo priemonės diegimas nėra sertifikuojamas, todėl įstaigoms, kurioms svarbus veiklos standartizavimas ir jos kontrolės įrodymas, gali būti linkusios rinktis ISO standartus (Nakrošis, Černiūtė, 2010, p. 69). Apibendrinant galima teigti, jog kiekviena vertinimo sistema ar modelis yra parengti atsižvelgiant į paslaugų sektoriaus veiklos principus. Tačiau kiekvienas kokybės vertinimo instrumentas turi ne tik privalumus, bet ir trūkumus. Analizuojant viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybes, dera įvertinti pateiktų sistemos, modelio ir metodo taikymo viešajame sektoriuje privalumus ir trūkumus (žr. 14 lentelę):

13 lentelė. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų, Servqual metodo ir Bendrojo vertinimo modelio privalumai ir trūkumai (sudaryta autorės)

Vertinimo priemonė	Privalumai	Trūkumai
<i>ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Padeda siekti kokybės politikos; • Standartizuoja procedūras, šalina neatitikimus ir jų priežastis; • Lengvai pritaikomas neturint patirties; • Pagerina komunikaciją tarp darbuotojų; • Leidžia lyginti rezultatus su kitomis standartus taikančiomis institucijomis; • Praplečia institucijos ryšius. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepakankamas veiklos sričių vertinimas; • Sudaro papildomą administracinę krūvį; • Neskatina įsigilinti į problemų priežastis • Padidina darbo krūvį
<i>Servqual metodas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atliekamas dvigubas vertinimas • Išsamiai vertinama paslaugos kokybė • Metodas lengvai adaptuojamas institucijos veikloje • Leidžia vertinti neapčiuopiamą rodiklį • Leidžia lyginti rezultatus su kitomis metodą taikančiomis institucijomis 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertinimas papildomai apsunkina vartotoją; • Nevertinami paslaugų procesai;
<i>Bendrasis vertinimo modelis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gali būti taikomas regioniniu, nacionaliniu ir vietos lygmenimis; • Taikomas organizacijų veiklos procesams vertinti; • Vertinimas orientuotas į organizaciją ir į vartotojus; • Leidžia lyginti rezultatus su kitomis metodą taikančiomis institucijomis 	<ul style="list-style-type: none"> • Patirties diegiant ir taikant modelį stoka • Neįtraukia personalo darbuotojų

Pagal pateiktus vertinimo priemonių privalumus ir trūkumus, akivaizdu, jo vieno geriausio pasirinkimo vertinimui nėra. Tačiau įvertinus šių pagrindinių vertinimo priemonių teikiamą naudą institucijų veiklai, dera akcentuoti, kad tinkamai parengtam vertinimo instrumentui būtina:

- vertinimo procese apimti visas veiklos sritis;
- vertinimo rezultatą pateikti kaip probleminių sričių tobulinimo būdus ir galimybes;
- vertinimą paversti kuo patrauklesniu procesu jame dalyvaujančiam vartotojui;
- vertinimą suvokti kaip neatskiriamą organizacijos veiklos procesą, kurio tinkamu vykdymu turi būti suinteresuoti vadovai ir darbuotojai.

ISO standartai, Servqual metodas ir Bendrasis vertinimo modelis savo turiniu yra panašūs pagal nustatytus kokybės vadybos parametrus: orientuojasi į klientą, tam, kad tenkintų jų reikalavimus, viršytų lūkesčius, lyderiai sukuria vidaus aplinką įtraukiant darbuotojus į tikslų siekimą, ištekliai valdomi kaip procesas, susiję procesai identifikuojami kaip sistemos ir jų vadyba padeda gerinti institucijos veiklą siekiant tikslų, rezultatyvūs sprendimai grindžiami duomenų ir informacijos analize, bendradarbiavimo plėtojimas padeda didinti vertės sukūrimo galimybes ir t. t. (Černiauskiene, 2011, p.53). Tokie procesai organizacijai teikia naudą, tačiau tik tada, kai yra tinkamai pritaikomi ir valdomi. Pabrėžiant kokybės vadybos modelių taikymo organizacijose naudą, svarbu įvertinti ir problemines sritis, bei kliūtis, su kuriomis susiduria organizacijos diegdamos kokybės vertinimo sistemas (žr. 14 lentelę):

14 lentelė. Kokybės vertinimo sistemų diegimo viešajame sektoriuje kliūtys (sudaryta autorės)

Autorius	Kliūtys	Sprendimo būdai
<i>Nakrošis, Černiūtė (2010, p. 78)</i>	<p>Darbuotojų palaikymo stoka arba pasipriešinimas pokyčiams. Viešajame administravime tai lemia profesine specializacija ir hierarchiniais ryšiais pagrįsta organizacinė kultūra. Kokybės vadyba skatina grupinį darbą, darbuotojų įgalinimą ir lygiavertį dalyvavimą, todėl organizacijoje tai reikalauja keisti tiek vadovų tiek darbuotojų požiūrį ir suvokimą.</p> <p>Pokyčių vengiama siekiant apsisaugoti nuo klaidų, kurios gali būti politiškai jautrios.</p> <p>Atlyginimas už darbą viešajame administravime dažniausiai nėra tiesiogiai susietas su veiklos rezultatais, todėl kyla baimė, jog už papildomas pastangas nebus tinkamai atlyginta.</p> <p>Valstybės tarnautojai negali laisvai priimti sprendimų kaip vadybininkai privačiame sektoriuje, todėl reikalingas visapusiškas palaikymas tiek iš organizacijos, tiek iš vyriausybės, tiek iš vartotojų pusės.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovų požiūrio teigiami pokyčiai; 2. Darbuotojų įtraukimas ir motyvavimas; 3. Politinių apribojimų mažinimas; 4. Veiklos rezultatų lemiamas darbo užmokestis; 5. Nacionalinio lygmens iniciatyva.
<i>Vidaus reikalų ministerija (2011, p. 30)</i>	<p>Informacijos trūkumas apie problemas, rizikas, su kuriomis susiduriama diegiant kokybės vadybos modelius, apie tai, kaip jas įveikti. Ypač turi būti atsižvelgiama į tai, kad viešasis sektorius turi savo specifiką. Labai trūksta gilesnių mokymų, skirtų už kokybės vadybą atsakingiems darbuotojams. Tokie mokymai galėtų būti organizuoti centralizuotai; Pageidaujamas išsamesnis teisinis reglamentavimas ir geros praktikos pavyzdžiai, susiję su kokybės vadybos metodų taikymu, žmogiškųjų ir finansinių išteklių įstaigoje proporcingu paskirstymu lyginant su įstaigos vykdomais uždaviniais.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tinkamas pasirengimas veiklos pokyčiams; 2. Atitinkamas darbuotojų paruošimas; 3. Tvirtesnis teisinis reglamentavimas; 4. Įstaigos išteklių paskirstymas.
		14 lentelės tęsinys 43 psl.

<i>Černiauskienė, (2011, p. 50)</i>	Visuotinės kokybės vadybos modeliai sunkiai pritaikomi viešųjų institucijų veikloje dėl didesnės viešųjų institucijų orientacijos į veiklos procesus negu į rezultatus dėl norminių administravimo modelių nelankstumo. Griežta teisinė aplinka apriboja valstybės tarnautojų iniciatyvą, diegdamos kokybės sistemas, šalies institucijos susiduria su problemomis, susijusiomis su nepakantumu kokybės sistemos diegimo poreikių suvokimu, žmogiškųjų išteklių trūkumu dalyvaujant koordinacinėje veikloje, nepakankama komunikacijos tarp darbuotojų sklaida.	1. Į veiklos rezultatus orientuoti administraciniai modeliai; 2. Informuotumo didinimas; 3. Darbuotojų iniciatyvų skatinimas;
<i>Civinskas, Kaselis, (2008, p. 25-26)</i>	Teisinis reglamentavimas apriboja institucijų darbuotojų veiklą, susijusią su kokybės programų diegimu. Darbuotojų suvokimo stoka, riboti profesiniai gebėjimai ir kontroliuojamas vadovų veikimas darbuotojų keitimo klausimais, neleidžia efektyviai diegti sistemų. Taip pat svarbu kokybės entuziastų - lyderių vaidmenys, o jų kaita lėtina iniciatyvų taikymą.	1. Lankstesnis valstybės tarnybos reglamentavimas; 2. Darbuotojų informuotumo didinimas; 3. Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas; 4. Vadovų lyderystės didinimas;
<i>Patapas, Žilionytė, (2016, p. 207)</i>	Padidėjęs darbo krūvis, darbuotojų palaikymo, motyvacijos stygius, lėšų stygius, informacijos stygius apie kokybės vadybos modelių privalumus ir trūkumus viešajame sektoriuje, paslaugų vartotojų suinteresuotumo stygius.	1. Darbuotojų motyvacijos didinimas; 2. Palankesnės finansavimo galimybės; 3. Vartotojų suinteresuotumo skatinimas
<i>Gagliardi, Lemieux-Charles, Brown, Sullivan, Goel (2008, p. 235)</i>	Nesukurta konkreti vertinimo sistema ir instrumentas riboja paslaugų teikėjų galimybes ir nemotyvuoja vartotojų dalyvauti tyrimuose. Stinga tyrimų, kurie padėtų įvertinti vartotojų įsitraukimą didinančias aplinkybes. Tokio pobūdžio tyrimai turėtų būti viena iš efektyvumo vertinimo proceso dalių.	1. Vertinimo instrumento kūrimas; 2. Vartotojų įtraukties didinimas; 3. Viešųjų paslaugų proceso tobulinimas

Diegdamos kokybės sistemas šalies institucijos susiduria su problemomis, susijusiomis tiek su organizacijos vidine, tiek su išorine aplinka. Akivaizdu, jog tokių vertinimo sistemų diegimas nėra efektyvus. Jo efektyvumui pasiekti būtina sukurti instrumentą bei jo taikymo sistemą, kuri padėtų susidoroti su tokiomis problemomis kaip nelanksti teisinė bazė, žinių ir kompetencijų stoka, finansų poreikio planavimu ir jų naudojimo reguliavimu, administravimo modelių keitimo į lankstesnes žmogiškųjų išteklių valdymo galimybes ir svarbiausia – paslaugų vartotojų suinteresuotumo skatinimu ir įsitraukimo į vertinimo procesus didinimu. Viešojo sektoriaus modernizavimo procesai yra reikalingi ir tam, kad būtų patobulinta viešųjų paslaugų kokybė, o viešojo sektoriaus veikla taptų efektyvesnė. (Patapas, Žilionytė, 2016, p. 207). Šie būtini pokyčiai įpareigoja viešojo sektoriaus institucijas ieškoti naujų veiklos efektyvumo didinimo galimybių. Vis daugiau metodų ir priemonių perimama iš privataus sektoriaus administravimo patirties juos adaptuojant viešajame sektoriuje (Petrauskienė, 2010, p. 66). Todėl, siekiant viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybių, siekiant efektyvesnių viešojo sektoriaus veiklos rezultatų, svarbu aptarti marketingo priemonių taikymo viešajame sektoriuje galimybes.

1.4.4. Marketingo kompleksas 7 P

Inovacijų poreikis viešajame sektoriuje suprantamas kaip naujų idėjų, koncepcijų, technologijų, formų, metodų ir procedūrų paieška, siekiant tobulinti valdymo institucijų ir visuomenės struktūrą, interesų grupių sąveiką, priimant globalius iššūkius (Bučinskas, Raipa, Giedraitytė, 2012, p. 2). Pokyčių poreikį dažnai lemia politiniai, socialiniai, teisiniai ir kultūriniai veiksniai. Svarbus veiksnys rengiant ir įgyvendinant viešuosius sprendimus, naujajai viešajai vadybai evoliucionuojant į naują

(gerąjį) viešąjį valdymą, tampa rinkodaros galimybių įgyvendinimas teikiant viešąsias paslaugas, modernizuojant viešųjų paslaugų ir projektų įgyvendinimo procesą, skatinant veiklos valdymo inovacijas, palankios aplinkos inovatyvioms idėjoms atsirasti kūrimą (Bučinskas, Raipa, Giedraitytė, 2012, p. 3). Viešasis sektorius, kuris teikia paslaugas didžiajai visuomenės daliai, dažnai neįvertina, to, kad siekdamas išlaikyti konkurenciją ir savo klientus, privalo kelti sau naujus tikslus ir uždavinius, kurie patobulintų ne tik pasenusius, neefektyvius kokybės valdymo metodus, bet patenkintų vartotojų poreikius, todėl šiems uždaviniams pasiekti pradėta taikyti privataus sektoriaus patirtis, įgūdžiai, kurių pagalba viešojo sektoriaus organizacijos tampa produktyvesnės, konkurencingesnės, jų veikla ir visi organizacijos procesai – veiksmingesni, o viešosios paslaugos kokybiškesnės (Patapas, Žilionytė, 2016, p. 206). Remiantis Kotler ir Lee (2007, p. 6), viešojo sektoriaus institucijų atsakomybės apibrėžiama trimis pagrindiniais uždaviniais:

- užtikrinti viešojo sektoriaus valdymo ir veiklos skaidrumą ir efektyvumą;
- vykdyti veiklą taip, kad būtų tenkinami visuomenės poreikiai ir atstovaujami interesai;
- teikti būtinas viešąsias paslaugas deramai tvarkant turimus išteklius.

Viešojo sektoriaus organizacijų modernizavimo ir viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo procesus sąlygojo nuosekli struktūrinė viešojo administravimo mokslo raida, nauji normatyviniai modeliai (naujoji viešoji vadyba, naujasis viešasis valdymas), kurie pasižymi privataus sektoriaus metodų ir principų taikymu viešajame sektoriuje, privatizavimu, decentralizacija, viešųjų paslaugų kokybės tobulinimu, vartotojų poreikių patenkinimu, valdymo procesų humanizavimu, valdžios galių policentriškumo idėja (Patapas, Žilionytė, 2016, p. 208).

Anot Vanago (2007, p. 60), pagrindinė priežastis lėmusi privataus verslo principų taikymą viešajame sektoriuje siekis, kad valdžios įstaigos turėtų perimti ne tik verslo techniką, bet ir jo vertybes, kadangi buvo teigiama, kad:

- ši nuostata taps normatyviu modeliu, rodančiu gilią požiūrio į viešąjį administratorių vaidmenį ir profesijos prigimtą kaitą;
- skatins vadybininkus ieškoti naujų inovatyvių kelių rezultatams pasiekti arba privatizuoti kai kurias funkcijas, kurias anksčiau vykdė valdžios įstaigos;
- pabrėš ekonominėmis prielaidomis ir požiūriais grindžiamų paslaugų teikimo alternatyvų paiešką kaip vieną iš paslaugų produktyvumo didinimo galimybių;
- pabrėš atsakomybę prieš klientus/piliečius ir veiklos efektyvumą, biurokratinių įstaigų restruktūrizavimą, sprendimų priėmimo decentralizavimą remiantis ekonominiu racionalizmo principais.

Vienas atsakymas į veiklos gerinimą yra priemonių, kurias privatus sektorius naudoja sėkmingai vykdydamas savo verslą, priėmimas (Kotler, Lee, 2007, p. 7). Šiandieniniame viešajame sektoriuje tai įrodo institucijų atstovų dalyvavimas seminaruose bei mokymuose apie lyderystę, strateginį valdymą, finansus, pasitikėjimo ir pasitenkinimo skatinimą. Akivaizdu, jog toks dalyvavimas leidžia institucijoms ir jų vadovams siekti veiklos pokyčių, prisitaikyti prie modernėjančios aplinkos, padeda suvokti vartotojų poreikius bei išmokti juos pažinti ir pritaikyti savo veiklą kokybiškesniam poreikių tenkinimui. Viešojo ir privataus sektorių veikla nėra identiška ir negali veikti vadovaujantis tais pačiais veiklos metodais. Privataus sektoriaus sukurti instrumentai nėra skirti juos naudoti viešajame sektoriuje. Nors privataus sektoriaus naudojamų vertinimo programų, negalima pritaikyti viešajam sektoriui, tačiau galima pritaikyti tam tikrus elementus ir aspektus, naudojant viešojo sektoriaus kalbą, tikslus ir kultūrą (Imordino, 2010, p. 18). Toks elementų perėmimas padeda viešajam sektoriui atlaikyti naujus iššūkius, kurie atsiranda dėl aplinkos pokyčių, technologinių pokyčių. Tik tinkamai

pasiruošusi institucija gali patenkinti poreikius ir lūkesčius vartotojų, kurie savo dalyvavimu užtikrina veiklos nenutrūkstamumą, o mokėdami mokesčius išlaiko viešąjį sektorių. Analizuojant viešojo sektoriaus vartotojų pasitenkinimo vertinimo priemonių tobulinimo galimybes atliekant privataus sektoriaus praktiką, dera aptarti kokią naudą, gerindamos aptarnavimą ir didindamos vartotojų pasitenkinimą, patiria viešojo sektoriaus organizacijos (Žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Viešojo sektoriaus institucijų patiriama nauda gerinant vartotojų aptarnavimą ir didinant pasitenkinimą (sudaryta autorės, remiantis Kotler ir Lee, 2007, p. 170-174)

Nauda	Poveikis
<i>Padidėjusios pajamos</i>	Vartotojų aptarnavimo pokyčiai ir padidėjęs pasitenkinimas padeda pritraukti naujus vartotojus. Tokiu būdu kuriasi naujos programos, produktai, paslaugos.
<i>Finansavimo galimybės</i>	Vartotojų pasitenkinimu ir padidėjusia paslaugų paklausa pagrįsta veikla gali lengviau sulaukti papildomo finansavimo ir įvairių fondų.
<i>Veiklos efektyvumas</i>	Aptarnavimo kokybės ir pasitenkinimo gerinimas padeda organizacijoms taupyti išteklius. Stebint pokyčius kuriamos efektyvesnės ir optimalesnės programos.
<i>Našumas</i>	Kuriamos aptarnavimo programos ir pasitenkinimo didinimo priemonės užtikrina institucijų tobulėjimą ir parodo konkretų veiklos našumo lygį.

Viešojo sektoriaus organizacijų veikloje taikant privataus sektoriaus praktiką ir gerinant aptarnavimo kokybę bei didinant vartotojų pasitenkinimą, nauda pasireiškia svarbiausiuose institucijos veiklos procesuose. Tinkamai pritaikytos viešajame sektoriuje privataus sektoriaus kurtos programos užtikrina ne tik esamų, bet ir naujų vartotojų susidomėjimą ir lojalumą, padeda pritraukti naujas investicijas ir užtikrina finansavimą, viešojo sektoriaus institucijų veikla tampa efektyvi, taip pat užtikrinamas tobulėjimas ir našumas.

Siekiant vartotojų pasitenkinimo didinimo, labai svarbu mokėti jį tinkamai matuoti ir paruošti vartotojus tokiam procesui. Taigi, siekis didinti vartotojų suinteresuotumą viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumo vertinimu, gali padėti užtikrinti ir jų pasitenkinimo didėjimą. Svarbu suvokti klientų pasitenkinimo lygius ir padėti tiksliai nustatyti kontaktinius taškus ir procedūras, kurias reikėtų iširti siekiant patobulinti patį pasitenkinimo vertinimą (Kotler, Lee, 2007, p. 177). Būtent tokia prielaida, kad vienas elementas veikia kitą, remiantis, buvo sukurtas tradicinis rinkodaros derinys. Susidedantis iš 4 elementų - produkto, kainos, vietos ir komunikacijos, kuriuos rinkodaros atstovai turėjo derinti tarpusavy siekdami veiklos efektyvumo – modelis, bėgant metams sulaukė didžiulio populiarumo.

Paslaugų sektoriui vis labiau plečiantis ir populiarėjant, šis marketingo elementų rinkinys taip pat prisitaikė prie paslaugų sektoriaus ir papildė dar trimis elementais – fizine aplinka, procesais ir žmonėmis. Būtent dėl tokių paslaugos savybių kaip nuosavybės nebuvimas ir naudojimas jos teikimo vietoje, proceso, per kurį ji teikiama metu, asmuo, kuris ją teikia, ir aplinka, kurioje ji teikiama, tampa rodikliu, ar klientas jaučia pasitenkinimą.

Tinkamas marketingo modelio taikymas viešajame sektoriuje taip pat gali užtikrinti vartotojų pasitenkinimą. Todėl ieškant pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybių, dera analizuoti marketingo komplekso elementų poveikį viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo procese (Žr. 16 lentelę):

16 lentelė. Marketingo komplekso 7 P elementų poveikis viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimo procese (sudaryta autorės, remiantis Kushwaha, Agrawal, 2015, p. 85-95)

Elementas	Poveikis vertinimo procesui
<i>Produktas (paslauga)</i>	Suvokiamas kaip neapčiuopiamas elementas. Tai daugybė funkcijų ir elementų, kurie yra svarbūs vartotojui, todėl kuriant ir tobulinant paslaugas labai svarbi vartotojų nuomonė
<i>Kaina</i>	Suprantama ne vien tik pinigine išraiška, bet ir laiko bei pastangų sąnaudomis. Kainą vartotojai turi vertinti kaip mažą lygindami ją su gauta nauda. Toks kainos ir vertės suvokimo santykis užtikrina vartotojo palankumą.
<i>Vieta</i>	Dėl paslaugos savybių jai negali būti taikomi tradiciniai rinkodaros principai. Paslauga turi būti sukurta ir vartojama tuo pat metu. Norint patenkinti vartotojų poreikius paslauga turi būti pasiekiamos vos tik atsiradus poreikiui. Tik technologijomis pagrįsti ir neribojami laiko paslaugų teikimo kanalai gali užtikrinti vartotojų pasitenkinimą.
<i>Komunikacija</i>	Informavimui užtikrinti būtinos visos įmanomos priemonės. Dėl riboto viešojo sektoriaus institucijų biudžeto negali būti taikomos įprastinės reklamos priemonės. Todėl labai svarbu užtikrinti deramą komunikaciją pasinaudojant viešaisiais ryšiais, bendravimu su bendruomenėmis. Aktyvus komunikavimas atspindi organizacijos požiūrį į vartotoją ir jo poreikių tenkinimą.
<i>Žmonės</i>	Tinkamas institucijos atstovų pasiruošimas ir už paslaugų teikimą atsakingų specialistų mokymas bei jų suinteresuotumo organizacijos veiklos efektyvumu skatinimas užtikrins deramą aptarnavimą per kurį labiausiai pasireiškia vartotojų pasitenkinimas. Personalo gebėjimai vertinami pagal vartotojo pasitenkinimą aptarnavimu.
<i>Fizinė aplinka</i>	Vertindami aplinką vartotojai dažnai suvokia tai kaip paslaugos kokybės vertinimą. Todėl svarbi yra fizinė aplinka, išvaizda, interjeras, įranga. Kokybė fiziniame aplinkoje pasireiškia aukštesniu vartotojų pasitenkinimu vertinant paslaugą kaip produktą.
<i>Procesas</i>	Tinkamai parengtas paslaugos teikimo procesas, be varginančių biurokratinių procedūrų, užtikrina paslaugos prieinamumą, pastovią kokybę ir patogumą vartotojams. Kokybiškas paslaugos proceso pritaikymas jos poreikio padidėjimo momentui užtikrina vartotojų pasitenkinimą.

Marketingo komplekso elementų taikymas viešojo sektoriaus veikloje net tik užtikrina vartotojų pasitenkinimą teikiamomis viešosiomis paslaugomis, bet ir įgalina instituciją taikyti įvairius privataus sektoriaus metodus tam, kad būtų užtikrinamas veiklos efektyvumas. Akivaizdu, kad tinkamai naudojanti viešojo sektoriaus veikloje septynis pagrindinius paslaugų marketingo komplekso elementus organizacija yra moderni, pasižyminti sisteminga veikla, orientuota į tinkamą vartotojų poreikių tenkinimą.

Norint suvokti marketingo komplekso elementų taikymo viešajame sektoriuje teikiamą naudą, svarbu nustatyti sprendimų sritis, per kurias pasireiškia didžiausia įtaka vartotojų pasitenkinimui. Visi paslaugų marketingo komplekso elementai yra pritaikomi viešojo sektoriaus institucijos veikoje, kiekvienas iš elementų, arba visi kartu jie daro įtaką vartotojo pasirinkimams, sprendimams ir veikia pasitenkinimo paslaugą lygį. Todėl svarbu analizuoti kiekvieno marketingo elemento veikiamą viešojo sektoriaus institucijos veiklos sritį ir nustatyti kokių priemonių organizacija turi imtis, norint užtikrinti veiklos efektyvumą.

Remiantis kelių autorių (Bagdonienė ir Hopenienė, 2005, p. 41; Yelkur, 2008, p. 110-114) nuomone apie marketingo elementų taikymo viešajame sektoriuje svarbą, pateikiama šių elementų taikymo reikšmė organizacijai ir vartotojams (Žr. 17 lentelę):

17 lentelė. Marketingo komplekso 7 P elementų taikymas viešųjų paslaugų teikimo metu (sudaryta autorės)

Marketingo komplekso elementas	Apibūdinimas	Sprendimų sritis (Bagdonienė, Hopenienė, 2005, p. 41)	Elemento pritaikymo reikšmė Yelkur, 2008, p. 110-114
<i>Produktas</i>	Paskirtis, įvairovė, pavadinimas, garantija, kokybė	Paslaugos savybės, kokybės lygis, garantijos	Dėl paslaugos neapčiuopiamumo institucijai sunku nustatyti kaskart vienodą kokybės lygį. Todėl organizacijai sunku suvokti, kaip paslauga veikia vartotojo patenkinimą. Siekiant vartotojų patenkinimo dera nustatyti apčiuopiamus paslaugos elementus. Tinkamiausias jų – vartotojų informavimas.
<i>Kaina</i>	Materialinė (finansinė) Nematerialinė (laikas, pastangos, energija)	Lankstumas, terminai, diferencijavimas, nuolaidos	Kaina tampa pagrindiniu paslaugos kokybės rodikliu, kai apie paslaugą vartotojas negauna jokios kitos informacijos. Tinkamai valdanti kainodarą organizacija užsitikrina konkurencinį pranašumą.
<i>Vieta</i>	Prieinamumas, paskirstymo kanalai, trukmė	Pateikimo kanalų tipai, demonstravimas, tarpininkai, paslaugos teikimo vieta, kanalų valdymas	Paslaugos yra nekaupiamos ir nesandėliuojamos, dėl to organizacija susiduria su problemomis, kuomet padidėja paslaugų paklausa. Institucijos pajėgumai turi būti koreguojami pagal paklausos pokyčius taip, kad nenukentėtų vartotojų suvokimas apie paslaugų kokybę. Paslauga turi būti lengvai prieinama ir randama.
<i>Komunikacija</i>	Viešieji ryšiai, reklama, asmeninis pardavimas, pardavimų skatinimas	Informavimas, informavimo būdai, informacijos teisingumas, viešieji ryšiai, informuotojai	Klientų informavimas suvokiamas kaip darbuotojo ir organizacijos žinių ir informacijos perdavimas vartotojui suprantama kalba. Komunikacija po vartojimo proceso yra dar svarbesnė nei prieš paslaugos vartojimą. Tokiu būdu ugdomas vartotojų pasitikėjimas ir lojalumas.
<i>Žmonės</i>	Darbuotojai (požiūris, gebėjimai, išitraukimas, interesai) Vartotojai (suvokimas, informuotumas, požiūris, santykiai)	Darbuotojų motyvavimas, atlyginimai, komandinio darbo skatinimas; vartotojų išsilavinimas, vertybės, komunikaciniai gebėjimai.	Vartotojo patenkinimas paslauga yra akivaizdus personalo ir kliento kokybiško darbo rezultatas. Siekianti efektyvaus paslaugų teikimo organizacija privalo atrinkti tinkamus žmones, kurie bendraus su vartotojais. Su patenkintais vartotojais bendraujantys darbuotojai jaučia komfortą ir efektyvaus atlieka savo darbą. Tokių darbuotojų aptarnaujami vartotojai jaučia patenkinimą paslaugomis.
<i>Fizinė aplinka</i>	Interjeras, įranga, baldai, triukšmas, komfortas, estetika	Patogumai, įrengimai, nuorodos, apranga, raštai, dokumentai	Interjeras ir jo detalės daro įtaką vartotojų lūkesčiams dėl būsimos paslaugos kokybės. Palankios aplinkos kūrimas kompensuoja institucijos negalėjimą iš anksto pademonstruoti paslaugą ir taip suformuoti vartotojo požiūrį. Aiškios nuorodos ir jauki aplinka gali užtikrinti kliento patenkinimą.
<i>Procesas</i>	Vidiniai paslaugos teikimo procesai, administraciniai sprendimai, personalo ir vartotojų išitraukimas, paslaugos suteikimo eiga ir trukmė	Standartizuoti, individualizuoti paslaugos tekimo procesai, paprasti, sudėtingi vartotojų įtraukimo procesai	Tik sklandus paslaugos teikimo procesas, išipareigojimų laikymasis ir savo pareigos suvokimas tiek iš vartotojo tiek iš darbuotojo pusės užtikrina vartotojo patenkinimą, prisideda prie jo poreikių tenkinimo, formuoja pagrįstus lūkesčius ir teikia abipusę naudą, tiek vartotojui, tiek institucijai.

Akivaizdu, jog paslaugų marketingo elementų taikymas viešajame sektoriuje daro įtaką jau anksčiau aptartiems vartotojų lūkesčiams ir jų suvokimui apie paslaugų efektyvumą. Marketingo elementų taikymas pagrįstas paslaugų savybėmis, kurios daro paslaugos teikimo procesą sudėtingu. Todėl, organizacija, kuri siekia vartotojų pasitenkinimo, privalo orientuotis į paslaugos teikimo procesą, pagrįstą deramu marketingo elementų taikymu. Marketingo specialistai (Yelkur, 2008, p. 110; Kushwaha, Agrawal 2015, p. 97; Kotler, Lee, 2007, p. 46), kalbėdami apie paslaugų teikimą vartotojams, vieningai sutaria, kad paslaugas teikiančių institucijų suvokimas apie aptarnavimo proceso vertinimą negali būti padalintas į skirtingus elementus prieš pradėdant teikti paslaugą ir po jos teikimo, todėl, kad paslauga teikiama ir vartojama tuo pat metu. Teikiama paslauga yra efektyvi ir tenkina vartotojo poreikius tik tada, kai ji atitinka ar netgi pranoksta jo lūkesčius. Jeigu lūkesčiai yra didesni nei paslaugos metu patirti potyriai, vartotojo atsiliepimai bus neigiami, susiformuos neigiama patirtis ir nukentės institucijos įvaizdis.

Vienas svarbiausių šiuolaikinės valstybės uždavinių - sukurti viešojo administravimo sistemą, kuri dirbtų geriau ir kainuotų mažiau, o jos veikla būtų skirta šalies gyventojams, jų reikmėms ir gerovei, maksimaliai priartinant visas paslaugas prie vartotojų ir plečiant savivaldos vaidmenį (Dapkus, 2008, p. 88). Galima teigti, kad marketingo 7 elementų modelis intensyviai veikia vartotojų pasitenkinimą, ir patį paslaugos teikimo procesą (Yelkur, 2008, p. 113). Taikant šį modelį svarbu, kad organizacijos deramai paruoštų savo darbuotojus, juos motyvuotų, skatintų, bei vykdytų darbuotojų atrankas bendravimui su vartotojais. Darbuotojų motyvacija atitinkamai veikia ir vartotojų pasitenkinimą. Paslaugų marketingo elementų taikymas ieškant vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybių, gali padėti nustatyti organizacijų pasirengimą viešųjų paslaugų vartotojų poreikių teikimui, deramam vartotojų informavimui ir sklandžiam paslaugos teikimo procesui. Akivaizdu, jog pasitenkinimo vertinimas turi apimti ir vartotojams pateikiamos informacijos vertinimą, darbuotojų pasirengimą ir suinteresuotumą, institucijos vadovų suvokimą apie deramą paslaugos teikimo procesą ir efektyvaus vertinimo svarbą būsimiems organizacijos veiklos pokyčiams. Marketingo elementų taikymas viešajame sektoriuje gali padėti sukurti efektyvią viešojo administravimo sistemą, kuri reikalautų mažesnių kaštų, optimizuotų procesus ir užtikrintų sklandų paslaugų teikimo procesą bendrakūros pagrindu.

Apibendrinant galima teigti, paslauga yra institucijos veiklos rezultatas, skirtas patenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius. Dėl skirtumo tarp prekės ir paslaugos, kuri lemia paslaugos savybės, jų kūrimo ir teikimo procesas reikalauja tinkamo teikėjo ir vartotojo dalyvavimo. Dėl viešo ir privataus paslaugų sektorių skirumų, viešųjų paslaugų teikėjai privalo paisyti teisinio reguliavimo ir užtikrinti visiems visuomenės nariams prieinamas ir jų poreikius tenkinančias viešąsias paslaugas. Viešųjų paslaugų teikimas yra veikiamas ne vien griežto teisinio reguliavimo, bet ir politinių nuostatų, įsipareigojimo vykdyti ilgalaikes strategines programas, užtikrinti veiklos viešumą ir skaidrumą. Paslaugas teikiančios institucijos, siekdamos užtikrinti paslaugų kokybę ir veiklos efektyvumą, privalo siekti geriausių rezultatų, kuriuos parodo institucijų vertinimai. Viešųjų paslaugų sektoriaus veiklos specifiką lemia paslaugų savybės, viešo ir privataus paslaugų sektorių skirtumai. Efektyvios viešosios paslaugos padeda organizacijoms užtikrinti nenutrūkstamą veiklos modernizavimą, vietos valdžios funkcionalumą, teigiamą visuomenės požiūrį. Taip pat padeda užmegzti socialinius ryšius ir įpareigoja paisyti biurokratinio reguliavimo ir vartotojų poreikių tenkinimo. Būtent vartotojams skiriamas dėmesys viešųjų paslaugų teikimo srityje ne tik įpareigoja teikėjus vadovautis tam tikromis nuostatomis, bet ir jausti atsakomybę dėl bendro visuomenės gėrio užtikrinimo. Vartotojo pasitenkinimas, matuojamas paslaugų teikimo lygmenyje, leidžia įvertinti paslaugas teikiančių

institucijų privalumus ir trūkumus. Vartotojams svarbus ne vien aptarnavimo procesas, bet ir paslaugos teikimo aplinka, ir paslaugą teikiančio darbuotojo profesionalumas, ir kiti veiksniai. Tinkamas vertinimo proceso organizavimas apima paslaugos planavimo, kūrimo, teikimo, vertinimo ir tobulinimo stadijas. Būtent šiose paslaugų teikimo stadijose formuojasi vartotojų pasitenkinimas, todėl tinkamas paslaugas teikiančių institucijų pasiruošimas vertinimo procesui, padeda užtikrinti institucijos sėkmę. Viešojo sektoriaus veiklos specifika įpareigoja institucijas efektyviai naudoti išteklius ir teikti aukštos kokybės, lengvai prieinamas paslaugas. Todėl šių įsipareigojimų vykdymu paremtas viešojo sektoriaus darbo organizavimas, kuris reikalauja vadovų įsitraukimo ir darbuotojų motyvacijos. Nuo šių veiksnių priklauso paslaugų kokybės vertinimo modelių, tokių kaip ISO standartai, Servqual metodas, Bendrasis vertinimo modelis ir kt. taikymo sėkmė ir gebėjimas panaudoti rezultatus veiklos tobulinimui. Tobulinant veiklą ir paslaugų teikimo procesus dera atsižvelgti į vartotojų poreikius ir lūkesčius – veiksnius, kurie nėra lengvai pamatuojami. Galima teigti, jos viešojo sektoriaus institucijos turi neatsilikti nuo modernėjančios aplinkos ir prisitaikyti prie besikeičiančių vartotojų poreikių taip pat sėkmingai, kaip tai daro privataus sektoriaus paslaugų teikėjai, todėl marketingo principų taikymas viešajame sektoriuje gali būti tinkamas pasirinkimas siekiant nuolatinio paslaugų efektyvumo, teigiamo institucijos vertinimo ir aukšto vartotojų pasitenkinimo lygio.

2. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo sąlygos ir praktika Lietuvos savivaldybėse

Šiame projekto skyriuje analizuojami viešųjų paslaugų teikimą apibrėžiantys ir su vartotojų pasitenkinimo vertinimu susiję strateginiai dokumentai, atskleidžiami viešojo sektoriaus vertinimo svarbą pagrindžiantys aspektai. Taip pat analizuojami Lietuvos Respublikos teisės aktai, susiję su viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo reglamentavimu. Siekiant atskleisti pagrindines viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybes vietos savivaldos lygmenyje, analizuojami sukurto ir patvirtinto vertinimo instrumento taikymo principai.

2.1. Viešojo sektoriaus paslaugų vertinimo strateginiai tikslai ir metodai Europos Sąjungoje

Lietuvai įsipareigojimas nuolat tobulinti viešojo sektoriaus veiklą atsirado tapus Europos Sąjungos nare. Ypač daug dėmesio viešojo sektoriaus veiklos tobulinimui skiria Europos viešojo administravimo tinklas (EUPAN), kuris vienija vadovus, atsakingus už Europos valstybių viešąjį administravimą, taip pat šios srities ekspertus, kad būtų galima dalytis patirtimi, kurti bendrą supratimą ir aptarti bendriems iššūkiams įveikti reikiamus sprendimus.

Strategijos rengimas viešajame sektoriuje yra pagrįstas siekiu užtikrinti efektyvų paslaugų teikimą vartotojams. Tinkamas parengtas planas strategijoje, tampa pagrindiniu organizacijos instrumentu planuojant veiklą. Kuomet tą patį instrumentą gali taikyti visos viešojo sektoriaus institucijos, užtikrinamas viešojo sektoriaus nacionaliniu lygmeniu bendras veikimas ir gebėjimas keistis gerąja patirtimi, bei atrasti tobulintinas veiklos sritis. Siekiant institucijų veiklos efektyvumą atspindinčių rezultatų, būtina skirti dėmesį veiklos vertinimui ir stebėsenai. Strateginio planavimo metodikose nustatyta, kad viešosioms įstaigoms nustatomi siektini veiklos rodikliai ir jų vertinimo kriterijų reikšmės sietųsi su valstybės ar savivaldybių institucijų strateginių veiklos planų rodikliais ir reikšmėmis (LR valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaitos santrauka 2017 m. balandžio 25 d. Nr. VA-2017-P-10-9-11, p. 6). Viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimo būtinumas yra pabrėžiamas tiek Europos Sąjungos, tiek nacionalinio lygmens strateginiuose dokumentuose. Rengiami strateginiai dokumentai pasižymi būtinybe ilgalaikiu strateginius dokumentus skaidyti į trumpalaikius. Rengiant trumpalaikius dokumentus išskiriami už strategiją atsakingos viešojo sektoriaus skirtingo lygmens institucijos. Nacionalinio lygmens dokumentų pagrindu yra rengiamos vietos savivaldos strategijos, kurių įgyvendinimui yra rengiami institucinio lygmens planai.

Įvairiose Europos Sąjungos programose ir ataskaitose pateikiamos viešojo administravimo tobulinimo gairės ir jų įgyvendinimo priemonės bei pasiekiami rezultatai. Lietuva, drauge su kitomis Europos Sąjungos šalimis bendradarbiauja Europos viešojo administravimo tinkle (EUPAN). Šios iniciatyvos pagrindinis tikslas – suvienyti šalis, siekiant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo, užtikrinti galimybę dalintis gerąja patirtimi, gerinti paslaugų kokybę ir padėti siekti efektyvumo žmoniškųjų išteklių valdymo srityse. Europos Sąjungos 2020 strategijoje, patvirtintoje 2010 m. kovo 3 d. Europos komisijos komunikatu, ypač daug dėmesio skiriama viešojo administravimo efektyvumui ir rezultatyvumui. 2007-2013 m. ES struktūrinės paramos programavimo laikotarpiu didžiausia dalis projektų siekė diegti įprastus kokybės vadybos modelius (sertifikuotus kokybės standartus, bendrojo vertinimo modelius ir pan. (Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2015, p. 29). Būtent 2014-2020 metų programoje yra numatyta skirti dėmesį viešojo sektoriaus institucijų administracinių gebėjimų stiprinimui. 2013 metais prasidėjusioje viešojo administravimo reformoje, tai buvo vienas iš pagrindinių viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didinimui užtikrinti pasirinktų

priemonių. Įgyvendinant reformą buvo nustatyti rodikliai, kuriuos turėjo pasiekti kiekviena šalis. Taip pat svarbu akcentuoti ir finansinių įsipareigojimų vykdymą. Iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų gautos lėšos, skirtos programų įgyvendinimui, įpareigoja viešojo sektoriaus institucijas atsakingai skirstyti finansus ir tinkamai juos įsisavinti. Norint užtikrinti viešojo administravimo reformos vykdymą, kiekvienai šaliai kasmet sudaroma nacionalinė reformų darbotvarkė ir pateikiamos tarybos rekomendacijos.

Europos Sąjungos 2020 strategijos kontekste buvo parengta Lietuvos pažangos strategija „**Lietuva 2030**“, patvirtinta 2012 m. gegužės 15 d. Lietuvos Respublikos seimo nutarimu Nr. XI-2015. Šiame dokumente pabrėžiama piliečių dalyvavimo šalies pokyčiuose svarba, orientuojamasi į pasyvumo mažinimą ir informacijos užtikrinimą. Šios strategijos pagrindas yra piliečių iniciatyvos ir siūlymai konkrečių priemonių, kurių dėka būtų užtikrinta visuomenės gerovė. Tokie piliečių siūlymai „Lietuva 2030“ strategijoje buvo sukurtos trys pagrindinės vizijos:

- Sumani visuomenė;
- Sumani ekonomika;
- Sumanus valdymas.

Būtent sumanaus valdymo vizijoje apibrėžiame su viešojo sektoriaus veikos tobulinimu susiję tikslai (Žr. 18 lentelę):

18 lentelė. Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ sumanaus valdymo vizija (sudaryta autorės)

Programa	Sąvoka	Kryptys	Siekiamas rezultatas
Lietuva 2030. Sumanus valdymas	Atviras ir skatinantis dalyvauti atvirumas , rezultatyvus, atitinkantis visuomenės poreikius ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas atsakomybė , kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia kūrybingumas .	Siekiant įgyvendinti sumanaus valdymo viziją, privaloma sutelkti pastangas ir įgyvendinti pokyčius svarbiausiomis valdžios kūrimo kryptimis: <ul style="list-style-type: none"> • Strategiškai pajėgi valdžia • Atviras ir įgaliojimų suteikiantis valdymas • Visuomenės poreikius atitinkantis valdymas 	Visuomenės poreikius tenkinantis sumanus valdymas

Akivaizdu, kad pagrindinės strategijos vizijos remiasi orientuotu piliečių dalyvavimu sprendimų inicijavimo ir priėmimo procesuose. Įgyvendinant strategiją tikimasi įtvirtinti pažangai svarbias vertybes, užtikrinti visuomenės brandą ir sąmoningumo augimą. Užtikrinus kryptingą pagrindinių visuomenės institucijų pasikeitimą, bus įtvirtinamas kiekvieno asmens individualių gebėjimų ugdymas, panaudojimas ir rezultatyvumas.

Viešojo sektoriaus tobulėjimui didelis dėmesys skiriamas skirstant **Europos sąjungos struktūrinių fondų** investicijas, todėl visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas yra viena iš šių fondų **2014-2020 metų programos** sričių. (2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa, 2014). 2014 m. rugsėjo 8 d. Europos komisijos sprendimu patvirtintame strateginiame dokumente 10 prioritetas numato konkrečius uždavinius viešojo sektoriaus institucijoms, kurios siekia spartaus ir pažangaus augimo, prisideda prie visuomenės integravimo (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos vizija (sudaryta autorės)

Programa	Sąvoka	Kryptys	Siekiamas rezultatas
2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa. 10 prioritetas. Visuomenės poreikius atitinkantis pažangus valdymas	Investavimas į institucijų gebėjimų stiprinimą ir veiksmingesnį viešąjį administravimą bei viešąsias paslaugas nacionaliniu, regionų ir vietos lygmenimis, siekiant reformų, geresnio reglamentavimo ir gero valdymo	<ul style="list-style-type: none"> • Padidinti valdymo orientaciją į rezultatus • Padidinti viešojo valdymo procesų skaidrumą ir atvirumą • Pagerinti visuomenei teikiamų paslaugų kokybę, didinant jų atitikimą visuomenės poreikiams; • Pagerinti verslo reguliavimo aplinką; • Pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje. 	Atsakingas finansinių išteklių naudojimo ciklas, užtikrinant efektyvų viešojo sektoriaus išpareigojimų vykdymą.

Būtent šio prioriteto įgyvendinimas orientuotas į kokybišką viešųjų paslaugų teikimą šalinant sisteminio viešojo valdymo institucijų veiklos planavimo trūkumus, nuolat stebint vertinat ir tobulinant šį procesą. Egzistuoja poreikis didinti viešojo valdymo institucijų atliekamų funkcijų efektyvumą, atitinkamai planuoti ir įgyvendinti viešojo sektoriaus tobulinimo procesus bei atlikti kitas viešojo sektoriaus reformas šalyje.

Lietuva, kaip Europos Sąjungos narė, vykdydama išpareigojimus 2012 m. vasario 7 d. Vyriausybės nutarimu Nr. 171 patvirtino **Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programą** (žr. 20 lentelę). Programoje numatomi esminiai viešojo valdymo pokyčiai, kuriuos atlikus padidėtų viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumas bei būtų užtikrinamas aukštesnis visuomenės poreikių tenkinimo lygis. Šioje programoje akcentuojamos viešojo sektoriaus institucijų ir visuomenės pastangos priimant ir įgyvendinant viešojo valdymo sprendimus, kurie atitiktų visuomenės poreikius ir užtikrintų mažiausias sąnaudas.

20 lentelė. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos vizija (sudaryta autorės)

Programa	Sąvoka	Uždaviniai	Siekiamas rezultatas
Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa	Visuomenės poreikius atitinkančios viešosios politikos nustatymas, formavimas ir efektyvus įgyvendinimas didinant viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatint visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikiant geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas, stiprint strateginio mąstymo gebėjimus viešojo valdymo institucijose ir gerinant jų veiklos valdymą.	<ul style="list-style-type: none"> • Užtikrinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti; • Užtikrinti visuomenės poreikius atitinkančių paslaugų teikimą; • Diegti į rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą; 	Visuomenės poreikius tenkinančių paslaugų bendrakūra, siekiant į rezultatus orientuoto valdymo.

Būtent visuomenės poreikius atitinkančių viešųjų paslaugų valdymo ir teikimo procesų tobulinimas bei į rezultatus orientuotas viešasis valdymas yra programos prioritetiniai tikslai. Ieškant būdų kaip pasiekti šį tikslą, akcentuojama viešojo sektoriaus institucijų veiklos trūkumų analizės svarba. Pagrindiniai iš jų yra per mažas viešojo sektoriaus institucijų dėmesys vartotojų dalyvavimui paslaugų bendrakūroje. Pagrindiniai trūkumai į veiklos rezultatus orientuoto viešojo valdymo procese yra susiję su stebėjimu, vertinimu, informacijos panaudojimu ir tinkamo visuomenės informavimo užtikrinimu. Programos tikslus, susijusius su vartotojų pasitenkinimo vertinimu, planuojama pasiekti įgyvendinant šiuos uždavinius:

- užsitikrinti grįžtamąjį ryšį su paslaugų vartotojais, vertinant jų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, tiriant pasitikėjimą vykdoma veikla ar kitais būdais nustatant visuomenės nuostatų pokyčius. Viešojo valdymo institucijos turi būti skatinamos taikyti kokybės vadybos metodus, skleidžiama geroji nacionalinė ir tarptautinė šios srities patirtis (13.1.5 punktas)
- užtikrinti nuolatinę paslaugų kokybės stebėseną ir vertinimą. Siekiant visuomenės poreikius atitinkančią paslaugų kokybės tiek valstybės, tiek savivaldybių lygiu, turi būti vertinama paslaugų kokybė, matuojami pasitenkinimo paslaugomis rodikliai, stebima, kaip paslaugų teikėjai laikosi įsipareigojimų teikdami tam tikros kokybės paslaugas, tiriami kintantys paslaugų vartotojų poreikiai ir lūkesčiai (11.2 punktas).

Šioje programoje, planuojant viešojo valdymo pokyčius, išsakoma kritika dėl Vartotojų pasitenkinimo vertinimo viešosiomis paslaugomis indekso apskaičiavimo metodikos. Šis instrumentas įvardijamas kaip pagrindinis paslaugų kokybės tobulinimo būdas. Tačiau išsakoma kritika dėl neištirto metodikos taikymo viešojo sektoriaus institucijose (10.2 punktas). Dėl neugdomų vartotojų kokybės lūkesčių vengiant aiškių susitarimų tarp paslaugų vartotojų ir paslaugų teikėjų (10.3 punktas). Viešojo valdymo institucijos kritikuojamos dėl biurokratinio bendravimo, neieškant kitų bendradarbiavimo formų, žemo technologinio lygio ir neišnaudojamų galimybių šios srities efektyvumo didinimui (12.11 punktas).

Strateginiai dokumentai skirti sukurti programoms ir vizijoms, kuria linkme derėtų vystyti veiklą tam tikroje srityje. Išanalizavus skirtingo lygmens strateginius dokumentus, kurie apima Europos Sąjungos ir nacionalinį lygmenis, dera analizuoti Lietuvos Respublikos teisės aktus, kuriais patvirtinti konkretūs veiksmai, siekiant įgyvendinti programas ir tobulinti viešojo sektoriaus veiklą taikant vartotojų pasitenkinimo vertinimo metodą. Strateginiai dokumentai - tai gairės, pagal kurias viešojo valdymo institucijos orientuojasi rengdamos viešojo sektoriaus veiklą reglamentuojančius teisės aktus.

2.2. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo teisinis reglamentavimas Lietuvoje

Pagrindinis ir aukščiausias šalies įstatymas 1992 m. spalio 25 d. referendume piliečių priimta **Lietuvos Respublikos Konstitucija** nurodo, kad savivaldos institucijos veikia pagal įstatymo numatytą tvarką, o už savivaldybės sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą atsakingos tarybos, kurios gali sudaryti jai atskaitingus organus. Šiame dokumente apibrėžiama, kad už viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą nacionaliniu lygmeniu yra atsakinga Vyriausybė, o vietos savivaldos lygmeniu – savivaldybė. Pagal Konstitucijoje ir įstatymuose apibrėžtą tvarką savivaldybės veikia savarankiškai, savivaldybės veiklos stebėseną ir kontrolę vykdo Vyriausybės skiriami atstovai (Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992, X sk.).

Valstybės pažangos strategija, patvirtinta 2002-11-12 Lietuvos Respublikos seimo nutarimu Nr. IX-1187, siūlo vyriausybei strateginės analizės sistemą, į kurios įgyvendinimą siūloma įtraukti Vyriausybės įstaigas atsižvelgiant į jų strateginius veiklos planus. Valstybės pažangos strategijos ilgalaikiu valstybės raidos prioritetu įvardijama valstybės valdymo ir savivaldos veikla. Šiuo prioritetu siekiama sukurti optimalią teritorinio valdymo sistemą, kuo geriau pritaikytą gyventojų reikmėms ir poreikiams tenkinti, nustatyti, kad didžiausia gyventojų viešųjų poreikių dalis būtų tenkinama savivaldos administraciniame vienetu. Vyriausybė ir viešojo administravimo institucijos šiame teisės akte apibrėžiamos kaip gyventojų poreikius tenkinančios institucijos, kuriančios optimalias sistemas ir užtikrinančios gyventojų interesų atstovavimą, bei sudarančios sąlygas gyventojams dalyvauti viešojo valdymo procesuose.

2002-06-06 Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Nr. 827 patvirtinta **Strateginio planavimo metodika**, kuri apibrėžia strateginio plano rengimo principus ir vertinimo sistemoje naudojamus kriterijus. Išskiriami pagrindiniai kriterijai (43 punktas):

- kiekybiniai (nurodomas prekių ir paslaugų kiekis);
- kokybiniai (nurodo paslaugų tikslumą, išsamumą ir vartotojų pasitenkinimą);
- išlaidų efektyvumo (nurodo pasiektų rezultatų ir sąnaudų santykį).

Metodikoje taip pat pabrėžiama, kad visuomenė turi galimybę stebėti ir vertinti kaip valdžia vykdo savo įsipareigojimus, teikdama kokybiškas paslaugas ir vykdydama savo veiklą (61.5 punktas). Pirmojoje metodikoje apibrėžiama vartotojų dalyvavimo svarbą, o antrojoje metodikoje pateikiami konkretūs vertinimo kriterijai ir būtinumas sudaryti galimybes vartotojams stebėti ir lyginti viešojo sektoriaus veiklos rezultatus.

Savivaldybių strateginio planavimo dokumentų įgyvendinimo procesai apibrėžiami 2014-12-15 Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Nr. 1435 patvirtintomis **Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijomis**. Šiose rekomendacijose siūloma savivaldybėms įdiegti aiškia ir lanksčią planavimo sistemą bei suvienodinti strateginio planavimo veiklą (1 punktas). Rekomendacijoje įvardijama, kad savivaldybės turi įsipareigoti skatinti pokyčius ir atitikti savivaldybės gyventojų lūkesčius. Taip pat skatinamas savivaldybių atvirumas, kuomet tikslai turi būti siekiami konsultuojantis su gyventojais. Šios rekomendacijos pateikia bendrą, visoms savivaldybėms pritaikomą strateginių planavimo dokumentų sistemą, kurios dėka visos vietos savivaldos lygmens institucijos gali vadovautis tais pačiais principais, dalintis patirtimi strategijų kūrimo ir lyginti veiklos rezultatus.

Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu Nr. 1V-339, priimtu 2006-11-06, patvirtintas **Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007–2010 metų priemonių planas**. Šiame plane patvirtinti viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų tikslai ir uždaviniai. Siekiant tobulinti viešojo sektoriaus veiklą, didinti efektyvumą ir gerinti paslaugų kokybę plane buvo suformuoti konkretūs uždaviniai. Įgyvendinant uždavinius ir siekiant užsibrėžtų tikslų 2009 m. birželio 30 d. Nr. 1V-339 Vidaus reikalų ministro įsakymu Nr. 1V-339 buvo patvirtinta Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (1.3.11) Šiuo įsakymu buvo rekomenduojama savivaldybėms taikyti Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodiką, tiriant vartotojų patenkinimą savivaldybių institucijų ir įstaigų teikiamomis viešosiomis ir administracinėmis paslaugomis. Būtent ši metodika yra vienintelis viešojo valdymo institucijų sukurtas instrumentas, kurį taikydamos viešojo sektoriaus institucijos gali matuoti savo veiklos rezultatus į matavimo procesą įtraukdamos vartotojus. Priemonių plane taip pat buvo akcentuojamas Bendrojo vertinimo modelio taikymas viešojo sektoriaus institucijose, siekiant viešojo sektoriaus efektyvumo ir paslaugų kokybės. Už šio modelio taikymo skatinimą numatyta atsakinga institucija yra Vidaus reikalų ministerija. Bendrojo vertinimo modelio taikymas taip pat yra rekomendacinio pobūdžio nurodymas institucijoms, tačiau nėra reglamentuotas ir plačiai taikomas.

2018 m. gegužės 16 d. Vyriausybės nutarimas Nr. 495 buvo patvirtintos **Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairės ir Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairių įgyvendinimo veiksmų planas**. Šiuo dokumentu buvo siekiama viešojo sektoriaus institucijų sistemos ir veiklos ir valdymo tobulinimo ir jų kompetencijų išgryninimo. Šiose gairėse viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo vertinimas nėra įvardijamas kaip konkreti veikos priemonė. Kaip ir

daugelyje Lietuvos Respublikos teisės aktų, šiose gairėse paslaugų kokybės matavimas yra tik rekomendacinio pobūdžio priemonė, kuri gali būti taikoma, jeigu viešosios paslaugos administratorius to pageidauja. Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairėse nurodoma, kad be teisės aktuose nurodytų viešosios paslaugos teikimo administravimo veiksmų, viešosios paslaugos administratorius galėtų matuoti (jei to daryti nepaveda viešosios paslaugos teikėjui) ir vertinti administruojamos viešosios paslaugos kokybę, nustatyti administruojamos viešosios paslaugos kokybės reikalavimus (viešosios paslaugos kokybės standartą) arba specialias užduotis viešosios paslaugos teikėjui, skirtas viešosios paslaugos kokybei gerinti (56.5.1 punktas).

1994-07-07 Lietuvos Respublikos seimo patvirtintas **Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme** yra Konstitucijos ir įstatymų numatytos 47 savivaldybių savarankiškos funkcijos bei 39 valstybės perduotos savivaldybėms valstybinės funkcijos, kurios yra susijusios su administracinių ir viešųjų paslaugų teikimu. Įstatymo 9 straipsnio 1 punkte nurodoma, kad Savivaldybė administruoja ir užtikrina viešųjų paslaugų teikimą gyventojams, nustatydamą šių paslaugų teikimo būdą, taisykles ir režimą, steigdamą biudžetines ir viešąsias įstaigas, savivaldybės įmones, akcines bendroves, įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka parinkdamą viešųjų paslaugų teikėjus ir įgyvendindamą viešųjų paslaugų teikimo priežiūrą ir kontrolę. 10³ straipsnio 5 dalis apibrėžia strateginio planavimo savivaldybėje vykdymą, kurį savivaldybės taryba atlieka atsižvelgusi į Vyriausybės nutarimu patvirtintas strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijas. Būtent šis įstatymas apibrėžia savivaldybių veiklas ir atsakomybes. Konstitucijos nustatytos, vietos savivaldos įstatymo ir kitų įstatymų savivaldybėms priskirtos vietos valdžios, viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijos. Viešąsias paslaugas savivaldybėse teikia savivaldybių įsteigti paslaugų teikėjai arba pagal sudarytas sutartis kiti viešai pasirenkami fiziniai ir juridiniai asmenys. Būtent tokią nuostatą patvirtina įstatymo 6 straipsnis. Jame nurodoma, kad savivaldybė sudaro ir tvirtina savo biudžetą, nustato vietines rinkliavas, valdo, naudoja ir disponuoja žemėmis ir kitu turtu, steigia ir išlaiko biudžetines, viešąsias įstaigas, savivaldybės įmones. Vadinasi, skirstydama finansavimą viešųjų paslaugų teikėjams, savivaldybė privalo atsižvelgti į šių paslaugų teikėjų veiklos efektyvumo rodiklius, bei sukurti instrumentą, įgalinantį vertinti teikėjų veiklą ir lyginti rezultatus. Tačiau rekomendacinio pobūdžio vyriausybės nurodymas vykdyti pasiektų rezultatų vertinimą, sudaro sąlygas savivaldybėms tirti teikiamų paslaugų efektyvumą taikant tokį instrumentą kaip Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodika.

1999-06-17 Lietuvos Respublikos seimo patvirtinto **Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo** Nr. VIII-1234 10 straipsnis apibrėžia viešojo administravimo kokybės valdymo nuostatas. Kokybės valdymas įgyvendinamas valstybės ir viešojo administravimo subjektų lygmenimis. Šio sektoriaus pagrindiniu kokybės valdymo būdu įvardijama stebėseną, kuri turi apimti planavimą, organizavimą ir vidaus administravimo kontrolę. Įstatyme taip pat pabrėžiama kas stebėseną organizuoja Vyriausybė arba jos įgaliota institucija. 17 straipsnyje numatyta kad už viešųjų paslaugų teikimą ir jų kokybę atsako paslaugas teikiančio subjekto vadovas. Įstatymo nuostato pabrėžia, jog svarbu laiku pastebėti viešojo administravimo pokyčius, juos įvertinti ir numatyti neigiamų pasekmių prevencijos priemonės. Vietos savivaldos įstatymas yra parengtas Valstybės pažangos strategijos pagrindu. Dar kartą patvirtinama, kad už viešojo sektoriaus veiklos, kuri apima viešųjų paslaugų administravimą ir teikimą atsakinga vyriausybė ir savivaldybės, tačiau atsakomybė už viešųjų paslaugų teikimą ir kontrolę tenka paslaugas teikiančios institucijos vadovui. Galima teigti, jog paslaugų vertinimo ir kontrolės funkcija nėra išsami ir tinkamai reglamentuota, nes vyriausybė šią veiklą priskiria savivaldybių funkcijoms, tuo tarpu savivaldybės administruoja paslaugų teikimą, o efektyvumo ir

kokybės vertinimą patiki institucijų vadovams. Viešųjų paslaugų kokybės vertinimo funkcija, pritaikant vartotojų pasitenkinimo vertinimo instrumentą, turėtų veikti nenutrūkstama sistema, kuomet visos interesų grupės turėtų dalyvauti vertinime, rezultatų analizėje, veiklos tobulinime.

Vidaus reikalų ministro 2009 m. birželio 30 d. įsakymu Nr. 1V-339 patvirtinta **Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodika** iki šiol yra vienintelis sukurtas instrumentas, skirtas tirti vartotojų pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis. Įgyvendinant Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategiją ir Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2007-2010 metų priemonių planą Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos užsakymu buvo parengta Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, kurią parengė UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“. Sukurtas instrumentas buvo pirmasis ir iki šiol vienintelis, skirtas vertinti vartotojų pasitenkinimą paslaugomis Lietuvos viešajame sektoriuje. Metodika skirta taikyti Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijų bei įstaigų veikloje. Viešojo sektoriaus organizacijos, atsižvelgiant į veiklos sritį, taikydamos metodiką turėtų nustatyti reikiamus vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis indekso komponentus, kiekybiškai apibūdinti viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo lygį ir jo kitimą, nustatyti tobulintinas veiklos sritis, palyginti atliktų vertinimų rezultatus, siekti geresnio piliečių poreikių tenkinimo teikiant viešąsias paslaugas. Tačiau metodiką galima vertinti kritiškai dėl jos netobulinimo ir pasyvaus taikymo viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimo procese.

Akivaizdu, kad tarptautiniuose ir nacionalinio lygmens strateginiuose dokumentuose pateikiamos viešojo sektoriaus institucijų veiklos gairės ir veiklos kryptys, kuriomis siekiama viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumo ir kokybiško viešųjų paslaugų teikimo vartotojams. Tačiau viešojo sektoriaus veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose, viešųjų paslaugų efektyvumo vertinimas, kuris apibrėžiamas kaip viešąsias paslaugas administruojančių ir teikiančių institucijų įsipareigojimas, apibrėžiamas tik rekomendacinio pobūdžio nurodymas. Dėl rekomendacinio teisės aktų pobūdžio, viešojo sektoriaus efektyvumui vertinti nėra skiriama pakankamai dėmesio. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimas yra pateikiamas kaip institucijų pasirenkama priemonė, o vertinimo rezultatų pateikimas ir pritaikymas institucijos veikloje nėra konkrečiai apibrėžtas.

2.3. Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo vertinimo praktikos apžvalga

Anot Urvikio, (2014, p. 293), Lietuvoje atliekamus viešųjų paslaugų tyrimus pagal potencialų poveikį viešosios politikos sprendimams galima santykinai skirti į dvi grupes: užsakomuosius tyrimus ir metines ataskaitas, bei akademinio lygmeniu publikuojamus darbus. Galima teigti, kad vienas iš būdų viešojo sektoriaus veiklos efektyvumui didinti ir paslaugų kokybei gerinti yra viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimas su paslaugų vartotojais, įtraukiant į juos į paslaugų kūrimą, teikimą ir vertinimą. Tokiam procesui užtikrinti dera sukurti tinkamą instrumentą ir užtikrinti nenutrūkstamą jo taikymą. Tyrimai – didelių kaštų reikalaujanti ir viena iš nepatvariausių (neretai tyrimai būna nepatikimi, ne laiku atliekami) organizacijos veiklą (Damkuvienė, 2014, p. 32). Taip pat, patenkinimo tyrimai sulaukia kritikos dėl juose dažnai pasitaikančių apklausos rengimo ir atlikimo klaidų bei validumo (Urvikis, 2014).

Nuo Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo praėjus daugiau nei 10 metų ji nebuvo tobulinama, keičiama ar net plačiai analizuojama ir vertinama. Nors dėmesys viešojo sektoriaus efektyvumo tobulinimui ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimui vis didėja. Pradedant skirtingo lygio strateginiais veiklos dokumentais ir baigiant vietos valdžios lygmens teisės

aktais. Tiriant vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybes, aktualu analizuoti šį instrumentą ir jo pritaikomumą viešojo sektoriaus institucijų veikloje (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos turinys (sudaryta autorės)

Sritis	Apibūdinimas	
<i>Tikslas</i>	Ištirti vartotojų patenkinimą teikiamomis viešosiomis paslaugomis, apskaičiuoti viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indeksą ir nustatyti tobulintinas institucijų ir įstaigų veiklos sritis, lemiančias aukštesnį vartotojų patenkinimą.	
<i>Tyrimų objektai (viešųjų paslaugų grupės)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • įdarbinimo paslaugos; • komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymo paslaugos; • kultūros ir sporto paslaugos; • mokesčių administratoriaus paslaugos; • paslaugos verslui; • priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo paslaugos; • paslaugos, susijusios su nekilnojamojo turto tvarkymu; • socialinės paslaugos; • susisiekiama ir ryšių paslaugos; • sveikatos apsaugos paslaugos; • švietimo paslaugos; • teisėsaugos institucijų ir įstaigų paslaugos; • teisinės paslaugos; • turizmo informacijos paslaugos; • kitos paslaugos 	
<i>Tyrimų organizavimas</i>	Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo nustatyta tvarka yra perkama sociologinių tyrimų paslauga.	
<i>Tyrimų vykdymas</i>	Atlieka sociologinių tyrimų įmonė, kadangi apklausos vykdymui ir gautų rezultatų apdorojimui yra reikalingos specifinės profesinės kompetencijos bei techninės galimybės ir programinė įranga.	
<i>Tyrimo organizatoriaus įsipareigojimai</i>	<p>Paskirti už tyrimų organizavimą ir vykdymą atsakingą administracijos padalinį ar valstybės tarnautoją ar darbuotoją, dirbantį pagal darbo sutartį (toliau – darbuotojas) kuris turi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • išskirti konkrečią viešųjų paslaugų grupę ar viešąją paslaugą / viešąsias paslaugas, ar jų sudedamąsias dalis, kur bus tiriamas vartotojų patenkinimas; • atsižvelgdamas į tyrimo pobūdį, parinkti tikslinę tyrimo grupę; • susipažinęs su gautais rezultatais ir juos išanalizavęs, parengti pasiūlymus institucijos ar įstaigos administraciniam padaliniiui / padaliniams, atsakingiems už viešųjų paslaugų teikimą, dėl viešųjų paslaugų teikimo kokybės gerinimo bei pateikti institucijos ar įstaigos vadovybei priimti reikiamus sprendimus pasiūlymų įgyvendinimui. 	
<i>Tyrimo vykdytojo įsipareigojimai</i>	<p>Parinkta sociologinių tyrimų įmonė turi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sudaryti tyrimo klausimyną; • nustatyti tyrimo imties dydį ir įvykdyti tyrimą; • apibendrinti ir išanalizuoti tyrimo duomenis ir apskaičiuoti VPI; 	
<i>Organizaciniai etapai</i>	Tyrimo organizatoriaus atsakomybė	Tyrimo vykdytojo atsakomybė
	I etapas. Planavimas ir situacijos įvertinimas; II etapas. Tyrimo organizavimas ir vykdymas; III etapas. Tyrimo rezultatų analizė; IV etapas. Tyrimo rezultatų sklaida; V etapas. Tobulinimo veiksmų įgyvendinimas.	II etapas. Tyrimo organizavimas ir vykdymas; III etapas. Tyrimo rezultatų analizė.

Įvertinus metodiką ir jos taikymo organizavimą, galima teigti, kad šis instrumentas nėra praktiškai lengvai pritaikomas viešojo sektoriaus institucijų veikloje. Literatūroje, dažniausiai visuma būdų ir taisyklių kokiam nors procesui suplanuoti ir įgyvendinti yra vadinama metodika. Siekiant įvertinti Vidaus reikalų ministerijos patvirtintos Vartotojų pasitenkinimui viešosiomis paslaugomis indeksui

matuoti skirtos metodikos turinį ir pritaikomumą, dera apžvelgti pagrindinius metodikų rengimui taikomus reikalavimus. Metodika – visumos praktinio veikimo priemonių, padedančių pasiekti iš anksto norimą rezultatą, sutelkimas (Gintalas, 2011, p. 986). Galima teigti, jog metodika apima visą procesą, kuriame ji taikoma, nuo reikiamų duomenų paieškos iki sėkmingo rezultatų panaudojimo. Rengiant metodikas dera orientuotis į praktinę proceso dalį, atsižvelgiant į teisiniuose dokumentuose reglamentuojamus dalykus.

Metodika suprantama kaip sistemingi veiksmai, vykdomi nuosekliais etapais ir vedantys į pagrindinį tikslą. Paprasčiausias metodikos paaiškinimas – daug metodų apimanti visuma. Bendri įvairių veiklos rėčių tyrimų metodai, priemonės ir principai tokie patys, nors tyrimų turinys įvairiose srityse – skirtingas (Gintalas, 2011, p. 986). Metodikos rengimo principai yra vieningi visose srityse, to dėl vertinant metodiką, svarbu atkreipti dėmesį, ar nėra trūkumų jos praktiniam taikymui ir kokius rezultatus ji gali pateikti. Vadinasi, metodikos taikymas yra tarsi organizacinis procesas siekiant tvarkos, sistemingo veikimo ir vieningumo. Metodikos taikymas, kaip institucijos organizacinis procesas, turi paliesti ir žmogiškuosius išteklius, telkdamas laiku atlikti procedūras, kurios turi būti komandine užduotimi.

Dėl metodikos struktūros ir sudėtingos pasitenkinimo indekso apskaičiavimo formulės, vartotojų pasitenkinimo tyrimus organizuoja ne viešojo sektoriaus institucijos ar už viešųjų paslaugų organizavimo administravimą atsakingos savivaldybės. Savo veikloje siekiamos taikyti šį instrumentą, jos priverstos pirkti socialinius tyrimus atliekančių įmonių paslaugas. Pirkimas atliekamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatomis. Paslauga yra finansuojama savivaldybės biudžeto lėšomis, kadangi viešojo sektoriaus institucijos dažnu atveju yra savivaldybės biudžetinės įstaigos. Vartotojų pasitenkinimo tyrimo vykdymas, įsigijus šią paslaugą, taip pat reikalauja ir tyrimą organizuojančios institucijos indėlio. Todėl galima teigti, jog sukurto vertinimo instrumento taikymas sudaro papildomas kliūtis viešojo sektoriaus institucijoms, siekiantiems tobulėjimo ir veiklos efektyvumo didinimo.

Pagal 21 lentelėje pateiktus duomenis matoma, jog tyrimą sudaro 5 organizaciniai etapai. Visuose etapuose yra privalomas tyrimo organizatoriaus paskirto už tyrimų organizavimą ir vykdymą atsakingą administracijos padalinio ar valstybės tarnautojo ar darbuotojo dalyvavimas ir jam tenkanti atsakomybė. Valstybės tarnautojų ar darbuotojų atsakomybė ir tinkamas dalyvavimas tyrimo organizavimo ir vykdymo procesuose priklauso nuo jo motyvacijos ir nuo institucijos vadovų požiūrio į vertinimo procesą ir darbuotojų dalyvavimą organizuojant vertinimą. Didžiausias viešojo sektoriaus tobulinimui pasirinktos metodikos taikymo trūkumas yra III ir IV etapai. Tyrimą organizuojanti viešojo sektoriaus institucija siekia gauti tyrimo rezultatus, kurie padėtų užtikrinti veiklos efektyvumo didinimą. Tačiau pagal patvirtintą metodiką tyrimo rezultatus analizuoja, vertina, jų sklaidą ir vykdymu užsiima organizatoriaus paskirtas skyrius, tarnautojas ar darbuotojas.

Dera atkreipti dėmesį į organizatoriui ir vykdytojui priskiriamų atsakomybių įvertinimą ir tolygų paskirstymą. Kadangi metodika yra patvirtinta daugiau nei prieš 10 metų, būtina aptarti jos tobulinimo galimybes. Ypač tokias kaip pritaikymas viešojo sektoriaus institucijų naudojimui, modernizavimas taikant technologines naujoves bei pagrindinio instrumento – klausimyno supaprastinimas. Siekiant šio tyrimo tikslo, analizuojama Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo tyrimo instrumento struktūra (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo tyrimo instrumento struktūra (sudaryta autorės)

Dalys	Apimtis
<i>Įvadinė dalis</i>	Pateikiamas atliekamo tyrimo užsakovas ir vykdytojas, atliekamo vartotojų patenkinimo tyrimo tikslas ir viešųjų paslaugų grupės ar viešosios paslaugos / viešųjų paslaugų ar jų sudedamųjų dalių detalus apibūdinimas, preliminari apklausos trukmė.
<i>Filtravimo klausimai</i>	Skirti išsiaiškinti, ar respondentas tinkamas dalyvauti apklausoje.
<i>I dalis</i>	Skirta išvardytos tam tikros viešosios paslaugos lyginamojo svorio nustatymui ir bendram paslaugos bei jos sudedamųjų dalių vertinimui.
<i>II dalis</i>	Skirta įvertinti vartotojų patenkinimą suteikta viešąja paslauga, nepasitenkinimo priežastis, svarbiausių vartotojų patenkinimą lemiančių veiksnių vertinimą per teiginius.
<i>III dalis</i>	Skirta tiriamos viešosios paslaugos sudedamųjų dalių, išskirtų I klausimyno dalyje, vertinimui pagal jai būdingus veiksnius (vieta, laikas, kokybė, informatyvumas, greitis ir pan.), kurios parodo konkrečias pasitenkinimo ir (ar) nepasitenkinimo teikiama viešąja paslauga priežastis; veiksniai nustatomi atsižvelgus į viešosios paslaugos specifiką ir norimos sužinoti informacijos apie šią paslaugą pobūdį;
<i>Demografiniai klausimai</i>	Informacija apie respondentą (lytis, amžius, išsilavinimas, užsiėmimas, gaunamos pajamos, šeimos narių skaičius, gyvenamoji vieta ir pan.)

Tinkamam ir kokybiškam tyrimui vykdyti, būtinas instrumentas, kuris padėtų pasiekti tyrimo tikslus. Pagal bendruosius reikalavimus, taikomus rengiant metodikas ir tyrimo instrumentus, tinkamas tyrimui produktas turėtų pasižymėti tokiomis savybėmis:

- būti pritaikomas paslaugai pagal jos specifiką (suteikimo laiką, dažnumą, pobūdį);
- būti lengvai pritaikomas institucijoje;
- sudaryti sąlygas instrumentą valdyti institucijos darbuotojams;
- leisti vertinti atskirus institucijos procesus (paslaugos kūrimą, tobulinimą, teikimą, vertinimą);
- leisti lyginti rezultatus su ankstesniais institucijos gautais rezultatais;
- leisti lyginti rezultatus su kitų institucijų rezultatais.

Tokio instrumento taikymas, akivaizdu, paveiktų ir organizacijos vidinius procesus, nes reikalautų atitinkamo personalo darbuotojų pasirengimo. Taip pat paveiktų organizacijos darbo laiko planavimą. Tačiau teiktų neabejotiną naudą. Visų pirma, taupytų finansinius kaštus, kurie skiriami planuojant įsigyti vartotojų pasitenkinimo vertinimo indekso nustatymo tyrimus. Organizacijos darbuotojams, atsakingiems už tyrimų organizavimą būtų užtikrinta galimybė tobulėti. Organizuodami vartotojų pasitenkinimo vertinimo tyrimus institucijų atstovai būtų labiau suinteresuoti tinkamu šio proceso organizavimu ir kitų institucijos darbuotojų įtraukimu į šiuos veiksmus.

Remiantis mokslinės literatūros analize ir analitikų siūlymu mažinti skirtumus tarp viešo ir privataus sektorių, dera įvertinti vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje pateikiamų vertinimo kriterijų atitiktį marketingo komplekso elementams. Patvirtintas tyrimo instrumentas sudarytas iš tipinių bendrųjų, specifinių ir demografinių klausimų (žr. 23 lentelę).

23 lentelė. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo instrumento vertinimas (sudaryta autorės)

Klausimų grupė	Paskirtis	Ižvelgiami trūkumai
<i>Bendrieji</i>	Skirti išsiaiškinti, kaip vartotojas vertina tam tikrą viešosios paslaugos grupę ir tos grupės viešąsias paslaugas.	Dėl atsitiktinės respondentų atrankos, dažnu atveju jais tampa su viešosiomis paslaugomis nesusiję, arba kitaip tariant neinformatyvius atsakymus pateikiantys respondentai. Bendrieji klausimai sudaro pradinę tyrimo instrumento dalį, pagal kurią nustatomas respondento tinkamumas. Tokie klausimai dažnai vargina respondentus, o toliau pateikiami atsakymai būna neinformatyvus tyrimą atliekančioms šalims.
<i>Specifiniai</i>	Skirti išsiaiškinti, ar vartotojas naudojo tam tikromis viešosiomis paslaugomis, kokių būdu ir dėl kokios priežasties kreipėsi į atsakingą instituciją ar įstaigą, ar yra patenkintas gautu rezultatu, įvertinti, kokios yra nepasitenkinimo teikiama paslauga priežastys, kaip vertinamos atskiros viešosios paslaugos sudedamosios dalys	Klausimyno dalis reikalauja atitinkamo tyrimo iniciatorių ir vykdytojų pasirengimo. Klausimai privalo būti aiškūs ir nereikalaujantys išskirtinio respondentų pasirengimo. Nors siekiant gauti informatyvius ir išsamius respondentų atsakymus, tyrimo iniciatoriai visų pirma turi užtikrinti respondento-vartotojo žinojimą apie viešąsias paslaugas, jų specifiką bei papildomą informaciją apie paslaugą. Dažnu atveju respondentai pateikia informaciją neišsamiai. Pagal neinformatyvius atsakymus gaunama vertinimui netinkama informacija.
<i>Demografiniai</i>	Klausimai apie respondentą (kokia lytis, amžius, gyvenamoji vietovė, užsiėmimai).	Klausimai, į kuriuos atsakymus vartotojas pateikia užsisakydamas paslaugą, t.y. tapdamas vartotoju. Jeigu instrumentas būtų pritaikytas naudoti jį modernių technologijų pagalba, šios klausimyno dalies būtų galima atsisakyti, nes dar prieš dalyvaujant tyrime vartotojai, kurie taptų dalyviais būtų atrenkami pagal jų turimus asmens duomenis.

Pagal pateiktą informaciją, galima teigti, jog siekiant tobulinti metodiką kaip vartotojų pasitenkinimo vertinimo instrumentą, kurį viešojo sektoriaus institucijos galėtų taikyti savo veikloje, būtina ją atnaujinti ir pritaikyti jos naudojimą modernių technologijų pagrindu. Todėl būtina atnaujinimo procese taikyti marketingo komplekso 7 P elementus. Atnaujinta metodika turėtų pasižymėti tokiomis savybėmis ir funkcijomis, kurios užtikrintų paslaugų teikėjams ir vartotojams būsimą naudą.

Patobulinta metodika turi pasižymėti tokiomis savybėmis ir funkcijomis:

- leisti parinkti tik informatyvius respondentes;
- sudaryta iš aiškių klausimų, su keliais lengvai suprantamais atsakymų variantais;
- leisti organizuoti ir atlikti vertinimą nuotolinio ryšio priemonėmis (el. paštu, mobiliojo ryšio programėlėmis);
- leisti atrinkti respondentes pagal jų pateiktus duomenis užsisakant paslaugas;
- sudaryti galimybę ne tik gauti respondentų įvertinimus, bet ir teikti jiems informaciją apie viešąsias paslaugas.

Metodikos tobulinimas taikant marketingo komplekso 7 P elementus pateikiamas lentelėje (žr. 24 lentelę):

24 lentelė. Metodikos tobulinimas taikant marketingo komplekso 7 P elementus (sudaryta autorės)

Elementas	Patobulintos savybės ir funkcijos	Sukuriamą nauda
<i>Produktas (paslauga)</i>	Tyrimui atrenkami tik informatyvūs respondentai	Gaunama tik tyrimui reikalinga ir naudinga informacija
<i>Kaina</i>	Klausimynas sudarytas iš aiškių klausimų, su keliais lengvai suprantamais atsakymų variantais	Sutaupytas respondentų laikas
<i>Vieta</i>	Organizuojamas ir atliekamas vertinimas nuotolinio ryšio priemonėmis (el. paštu, mobiliojo ryšio programėlėmis);	Nereikalauja parinkti vietos apklausai
<i>Komunikacija</i>	Galimybė ne tik gauti respondentų įvertinimus, bet ir teikti jiems informaciją apie viešąsias paslaugas	Užtikrinamas vartotojų informavimas
<i>Žmonės</i>	Vertinimas atliekamas neįtraukiant institucijų darbuotojų	Užtikrinamas respondentų nešališkumas ir darbuotojų įtaka rezultatams
<i>Fizinė aplinka</i>	Vertinimas atliekamas respondentui patogiu laiku, jo pasirinktoje vietoje	Užtikrinamas tinkamas respondentų išitraukimas, kurį lemia respondent pasirinkta vieta, laikas ir nuotaika
<i>Procesas</i>	Respondentai atrenkami pagal jų pateiktus duomenis užsisakant paslaugas	Efektyviai valdomi vidiniai komunikaciniai procesai

Akivaizdu, jog šiuo metu rekomenduojamas taikyti vartotojų pasitenkinimui matuoti sukurtas instrumentas gali būti tobulinamas pasitelkiant privataus sektoriaus praktiką. Pagal 24 lentelėje pateiktus duomenis, akivaizdu, jog tinkamiausia priemonė tokiam metodikos tobulinimui yra marketingo komplekso 7 P elementų taikymas. Kiekvieno marketingo komplekso elemento pritaikymas užtikrintų instrumento teigiamus pokyčius.

Nors Lietuvoje yra parengti ir patvirtinti viešojo sektoriaus efektyvumui didinti skirti strateginiai dokumentai, sukurta teisinė bazė, priimti atitinkami įstatymai, įtvirtinantys piliečių galimybes dalyvauti savivaldoje, tačiau yra atotrūkis tarp teisinio reglamentavimo tikslų ir realiai pasiekto rezultato. Vietos politikų ar valdininkų priimami sprendimai, teikiamų paslaugų kokybė ne visuomet atitinka vietos gyventojų lūkesčius ir interesus (Merkys, Brazienė, Šlyžiuvienė, Misiovič, 2007, p. 63). Todėl būtina skirti dėmesį viešojo sektoriaus veiklos tobulinimui įtraukiant į šį procesą vartotojus ir sudarant galimybę vertinti pagrindinio viešojo sektoriaus institucijų kuriamo produkto – viešųjų paslaugų kokybę. Kaip teigiama Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, kuri atsakinga už valstybės viešojo sektoriaus veiklos vykdymą, ataskaitose, valstybė reglamentavo jos ir savivaldybių atstovavimo viešosiose įstaigose, jų veiklos ir jų finansavimo reikalavimus, tačiau jų nesilaikoma arba jie įgyvendinami formaliai (LR valstybės kontrolės valstybinio audito ataskaitos santrauka 2017 m. balandžio 25 d. Nr. VA-2017-P-10-9-11, p. 6). Remiantis institucijos pateikta išvada ir atlikta teisės aktų analize, akivaizdu, kad viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo priemonėms ir procesams reikalingi atitinkami pokyčiai.

Viešojo sektoriaus veikla Lietuvoje yra griežtai reglamentuota ir vykdoma pagal įsipareigojimus Europos Sąjungai ir tarptautinėms organizacijoms. Akivaizdu, jog parengti teisės aktai, kuriais patvirtintos viešojo sektoriaus veiklos strategijos, yra pagrindinės nuostatos, kuriomis vadovaudamosi vyriausybės institucijos turi rengti teisės aktus ir užtikrinti viešųjų paslaugų institucijų veiklos efektyvumą. Parengtuose Lietuvos Respublikos teisės aktuose turėtų būti pateikiami konkretūs uždaviniai institucijoms, kurių pagrindinis tikslas – paslaugų teikimas visiems visuomenės

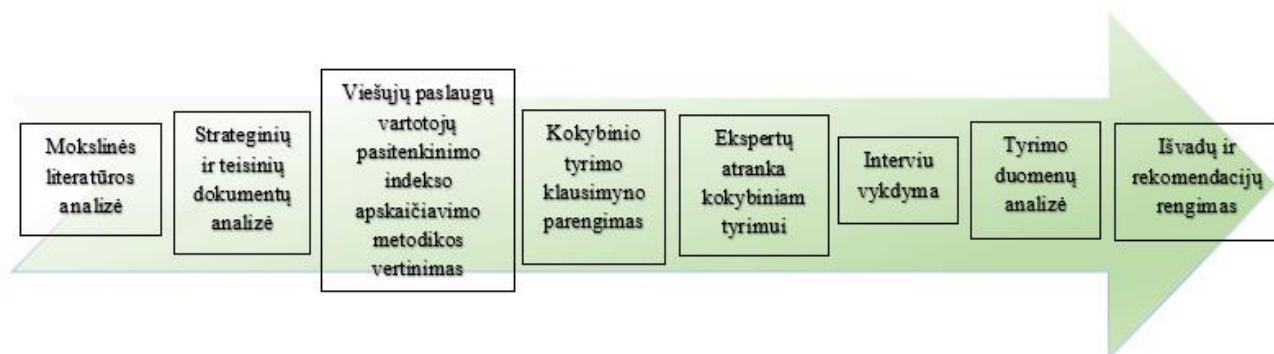
nariams. Šis tikslas vienija visas nacionalinio lygmens viešojo sektoriaus institucijas. Vadovaujantis atliktų strateginių dokumentų analize galima teigti, kad jose suformuoti tikslai yra orientuoti į visuomenės gerovės užtikrinimą, viešojo sektoriaus efektyvumo didinimą, kokybiškų viešųjų paslaugų teikimą. Parengti strateginiai dokumentai yra aktualūs Europos Sąjungos narėms. Vykdydamos strategiškai apibrėžtus tikslus institucijos yra sulyginamos ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu lygmeniu, todėl labai svarbu vertinti strateginių įsipareigojimų vykdymą ir siekti kuo geresnio rezultato. Pasiektų rezultatų lyginimas ir dalinimasis gerąją patirtimi tarptautiniame lygmenyje suteikia galimybę naudingą lyderiaujančių šalių praktiką taikyti nacionaliniu lygmeniu. Įvertinus viešųjų paslaugų teikimą reglamentuojančius teisės aktus, galima teigti, jog Lietuvos Respublikos teisės aktai nėra tinkami, norint užtikrinti viešųjų paslaugų vartotojų įtraukimą į paslaugos teikimo procesus. Rekomendacinio pobūdžio nuostatos leidžia viešojo sektoriaus institucijoms išvengti paslaugų efektyvumo vertinimo ir vartotojų pasitenkinimo matavimo, kuris, remiantis mokslinės literatūros analize, turėtų būti atliekamas periodiškai, jo pagrindu priimami sprendimai ir atliekami veiksmai didinantys viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą. Vartotojų pasitenkinimo vertinimui yra sukurtas vienintelis instrumentas, kuris nėra privalomas naudoti institucijų veikloje. Instrumentą naudoti vengiama dėl sudėtingo proceso organizavimo ir taikymo praktiškai.

3. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybių tyrimas

Šiame projekto skyriuje analizuojami kokybinio tyrimo, kuriame dalyvavo už viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo stebėseną ir vertinimą atsakingi vyriausybės ir savivaldybių atstovai, rezultatai. Tyrimas atliktas pritaikant Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos vertinimą. Metodikos vertinimo metu pateiktos kritinės pastabos, kurių pagrindu parengta anketa pusiau struktūruotam interviu. Interviu buvo vykdomas su savivaldybių vadovais ir Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos ir socialinių tyrimų įmonių atstovais.

3.1. Tyrimo metodika

Viešojo sektoriaus efektyvumo vertinimas yra vienas iš paslaugos teikimo proceso elementų, kurio tinkamas vykdymas užtikrina viešojo sektoriaus efektyvumą ir deramą įsipareigojimų vykdymą. Vertinimo procesas, anot autorių, taip pat padeda formuoti organizacijos kultūra (Segalovičienė, 2011, p. 438), padeda analizuoti paslaugos procesus (Urvikis, 2014, p. 294), bei parinkti tinkamus metodus, atsižvelgiant į aplinkybes (Mikhailov, Tsevetinov, 2004, p. 6). Pagrindinė viešojo sektoriaus institucijų sėkmingo veikimo sąlyga yra vartotojų poreikių ir norų tenkinimas (Chlevickas, 2018, p. 40). Todėl siekiant viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo didinimo, būtina skirti dėmesį vartotojų pasitenkinimo tyrimų tobulinimui ir ieškoti galimybių, šiuos tyrimus įtvirtinti viešojo sektoriaus organizacijų veikloje. Siekiant nustatyti vartotojų pasitenkinimo tyrimų tobulinimo galimybes viešajame sektoriuje, buvo atliktas tyrimas (Žr. 5 pav.).



5 pav. Tyrimo „Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybės Lietuvoje“ schema (sudaryta autorės)

Tyrimo tikslas: nustatyti Lietuvos vartotojų pasitenkinimo vertinimo proceso ir turinio trūkumus ir jų tobulinimo kryptis.

Tyrimo metodas: pusiau-struktūruotas ekspertų interviu. Kokybinio tyrimo metodas buvo pasirinktas siekiant įvertinti tiriamos srities ekspertų nuomonę. Metodas pasirinktas siekiant tirti ekspertų nuomonę apie pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis tyrimų tobulinimo galimybes savivaldos lygmenyje. Anot Rupšienės (2007, p. 23), tyrėjas pasirenka tirti konkretų atvejį, jį nagrinėja, teoriškai generuoja idėjas, o vėlesnė to paties arba kitų tyrėjų atlikta panašių ar skirtingų atvejų analizė patvirtina arba paneigia iškeltas teorines idėjas. Šiuo atveju tyrimo metu gauti rezultatai gali būti pritaikomi šalies viešojo sektoriaus institucijose, administruojančiose ir teikiančiose viešąsias paslaugas. Rengiant tiriamąjį-taikomąjį projektą, tyrime svarbi ne populiacija, o keliamą teorija. Todėl jai pagrįsti tikslinga vertinti ekspertų nuomonę.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo metu buvo naudojamas pusiau-struktūruotas interviu. Šio tyrimo instrumento pagalba buvo siekiama iširti ekspertų nuomonę apie galimas viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo Lietuvos savivaldybėse turinio ir proceso tobulinimo galimybes ir būdus. Šis metodas pasirinktas siekiant gauti ne statistinius duomenis, o netipinius siūlymus ir pastebėjimus. Nesiekama nusakyti, kiek tiksliai generalinėje aibėje yra kitokių atvejų, bet siekiama juos detaliam aprašyti (Rupšienė, 2007, p. 24). Interviu yra kertinis kokybinių tyrimų elementas, vienas iš dažniausiai naudojamų metodų, žinioms apie individus, grupes, organizacijas ar procesus gauti (Gaižauskienė, Valavičienė, 2016, p. 13). Tyrimo instrumentas pasirinktas siekiant įvertinti ekspertų nuomonę ir patirtis, vertinti jų pateiktus pastebėjimus ir siūlymus. Taip pat, interviu leidžia dominuoti indukcinei logikai, tai reiškia kurti teorijas iš surenkamų duomenų. Instrumento pasirinkimą lėmė tai, kad tyrimo metu tyrėjas turi galimybę patikslinti savo klausimą arba pataisyti respondentą, jeigu jo atsakymas liečia tyrimui neaktualias išvalgas. Metodologiniu požiūriu, sudarant tyrimo instrumentą – klausimyną - geriau mažiau klausimų, negu daug, bet nepagrįstų (Rupšienė, 2007, p. 72). Pagal tyrėjo ir respondento kontakto pobūdį (Gaižauskienė, Valavičienė, 2016, p. 13), buvo atliktas tiesioginis interviu ir interviu kai tyrėjas ir respondentas bendrauja ryšio priemonėmis.

Tyrimo imtis. Anot Rupšienės (2007, p. 25), atliekant kokybinius tyrimus, respondentų imties dydis priklauso nuo atliekamo tyrimo tikslo. Tokiam tyrimui nebuvo svarbus sudarytos imties dydis. Nesiekama nusakyti, kiek tiksliai generalinėje aibėje yra kitokių atvejų, bet siekiama juos detaliam aprašyti (Rupšienė, 2007, p. 24). Tyrimas, kurio metu atliekamas ribotos respondentų imties nuomonių vertinimas, suteikia galimybę daryti išvadas apie visą tyrime aptariamą teritoriją. Remiantis analoginiu argumentavimu manoma, kad tai, kas būdinga vienam iširtam atvejui, gali būti būdinga ir kitiems analogiškiems atvejams (Rupšienė, 2007, p. 25). Patogiosios atrankos būdu buvo atrinkti respondentai, kurių požiūris į atliekamą tyrimą buvo palankus, jie geranoriškai sutiko dalyvauti tyrime. Dažnai organizuojant tokio pobūdžio tyrimus ir siekiant apklausti aukšto lygmens vadovus, dėl laiko stokos ir įtemptos jų darbotvarkės, sudėtinga suderinti abiem pusėms tinkamą laiką tyrimo atlikimui. Taigi kartais patogioji atranka gali būti vienintelis racionalus tyrimo imties sudarymo būdas (Rupšienė, 2007, p. 27).

Dėl išvadų generalizavimo savitumo kokybiniame tyrime neverta siekti tikimybinės, atsitiktinai sudarytos imties, bet priešingai – reikia pasirinkti tokius atvejus, kurie yra informatyvūs tiriamuoju požiūriu (Rupšienė, 2007, p. 26). Tikslinė imties vienetų atranka, įpareigoja tyrėją įvertinti ar atliekant tokį tyrimą bus galima gauti tyrimo tikslui pasiekti reikalingus duomenis. Taip pat, tyrimui pasirinkta mažesnė imtis leidžia detaliam atlikti tyrimą, įsigilinti į respondentų pateikiamus vertinimus

Tyrimo etika. Atliekant tyrimus, svarbu nenusižengti bendriems etikos reikalavimams, kurie apima teik tyrėjo kompetenciją ir pasirengimą tyrimui, tiek respondentų asmenines savybes, profesinę etiką ir pan. Etikos normų laikymasis ir taikymas būtinas tyrėjui bendraujant su respondentais ir respondentams teikiant tyrėjui reikiamą informaciją. Tačiau pagrindinė atsakomybė tenka tyrėjui, nes jis yra proceso iniciatorius. Išskiriami pagrindiniai principai, kuriais turi vadovautis tyrėjas (Rupšienė, 2007, p. 53):

- tiriamasis tyrime dalyvauja nejausdamas prievartos;
- tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę, informuoti apie galimą riziką, tyrimo etikos principų laikymąsi ir gauti iš tiriamojo sutikimą dalyvauti tyrime;
- tyrėjas visuose tyrimo etapuose turi stengtis apsaugoti tiriamąjį nuo galimos žalos;
- tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą;
- tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą.

Etikos problemos yra labai aktualios atliekant kokybinius tyrimus, nes iš dalies galima įvertinti respondento kompetenciją, jeigu tyrime jis dalyvauja kaip ekspertas, kyla baimė dėl respondentų konfidencialumo ir anonimiškumo išlaikymo. Atliekant kokybinį tyrimą, vertinamas ir respondentų asmeninis požiūris, nuomonė, vertybės, įsitikinimai. Dažnu atveju respondentas gali jaustis nepatogiai dėl tokio pobūdžio informacijos teikimo respondentui. Atliekant tokio pobūdžio tyrimus ir aprašant respondentus, svarbu neminėti informacijos, kuri padėtų juos identifikuoti. Tyrimo naudingumo persvaros supratimas turi būti esminis, apsisprendžiant dėl tyrimo atlikimo, todėl idealu, jeigu tyrimo dalyviams dalyvavimas tyrime yra naudingas (Rupšienė, 2007, p. 53).

25 lentelė. Tyrimo instrumento pagrindimas (sudaryta autorės)

Tyrimo elementas	Pasirinktas elementas	Pasirinkimo pagrindimas
<i>Metodas</i>	Kokybinis tyrimas	Leidžia analizuoti keliamą teoriją
<i>Metodologinė strategija</i>	Keliamų teorijų teisingumo vertinimas	Leidžia įvertinti iškeltų teorijų teisingumą, remiantis tiriamųjų nuomone
<i>Instrumentas</i>	Struktūruotas interviu	Leidžia gauti respondentų nuomonę apie konkretų reiškinį. Suteikia galimybę respondentui iš anksto pasiruošti tyrimui.
<i>Organizavimas</i>	Tiesioginis interviu ir interviu naudojantis ryšio priemonėmis	Leidžia vertinti surinktą informaciją ir respondento elgesį tyrimo metu. Suteikia galimybę, esant reikalui, patikslinti klausimą.
<i>Tikslinė grupė</i>	Ekspertų interviu	Leidžia vertinti keliamas teorijas remiantis surenkama specialistų nuomone, kurie dėl sukauptos patirties informaciją pateikia eksperto lygyje.
<i>Imtis</i>	10 respondentų	Pasirinkti viešojo sektoriaus ekspertai, pateikę išsamius vertinimus.
<i>Etika</i>	Sutikimai, konfidencialumas, tyrėjo nešališkumas	Suteikia galimybę atsisakyti dalyvauti tyrime ar pateikti sutikimą dėl dalyvavimo, įpareigoja tyrėją užtikrinti konfidencialumą ir gautą informaciją vertinti nešališkai.

Tyrimo organizavimas. Tyrimui atlikti buvo pasirinktos kelios skirtingo veiklos pobūdžio institucijos. Atranka buvo vykdoma įvertinus mokslinės literatūros analizės metu nustatytus esminius vartotojų pasitenkinimo vertinimo aspektus bei proceso vykdymo seką. Būtent už vartotojų pasitenkinimo vertinimo iniciavimą nacionaliniu lygmeniu yra atsakinga Lietuvos Respublikos Vidaus Reikalų ministerija. Už vartotojų pasitenkinimo vertinimo organizavimą vietos savivaldos lygmenyje yra atsakinga kiekviena savivaldybė. O vartotojų pasitenkinimo vertinimo vykdymas yra viešąsias paslaugas teikiančių ir jų teikimą administruojančių institucijų atsakomybė. Vadovaujantis šia nuostata, tyrime buvo pasiūlyta dalyvauti Vidaus reikalų ministerijos atstovams, savivaldybių vadovams ir socialinius tyrimus atliekančių įmonių darbuotojams. Pasirinktiems ekspertams buvo iš anksto pateiktas klausimynas, pagal kurį buvo planuojamas atlikti interviu. Tokiu būdu respondentai turėjo galimybę pasiruošti dalyvauti tyrime. Klausimyną (žr. 1 priedą) sudarė 18 klausimų, kurie buvo parengti siekiant įvertinti respondentų patirtį konkrečioje viešųjų paslaugų teikimo ar vertinimo srityje. Tyrimo instrumento pagalba buvo siekiama nustatyti kokius pagrindinius kriterijus respondentai akcentuoja kalbėdami apie viešojo sektoriaus veiklos vertinimą ir vartotojų pasitenkinimo vertinimą. Respondentų buvo prašoma pateikti savo siūlymus dėl viešojo sektoriaus efektyvumo didinimo ir vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybių. Parengto klausimyno pagalba respondentai buvo vertinami pagal darbo patirtį viešųjų paslaugų srityje. Tyrimas buvo vykdomas nuo 2019 metų gruodžio 2 dienos ir baigtas gruodžio 17 dieną.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

Tyrimo instrumentas – pusiau struktūruotas klausimynas, leidžia vertinti respondentų nuomonę apie jų lūkesčius, susijusius su viešojo sektoriaus paslaugų vertinimo tobulinimu. Tyrime dalyvavusių respondentų patirtis viešajame sektoriuje, atstovaujama viešųjų paslaugų grupė ir veikla viešųjų paslaugų srityje pateikiama lentelėje (žr. 26 lentelę):

26 lentelė. Tyrimo respondentų patirtis viešųjų paslaugų sektoriuje (sudaryta autorės)

Respondentas	Patirtis viešajame sektoriuje	Viešųjų paslaugų grupė	Veikla viešųjų paslaugų srityje
1. Savivaldybės mero pavaduotojas	> nei 5 metai	Visos viešosios paslaugos	<ul style="list-style-type: none"> • poreikio analizė ir vertinimas; • planavimas; • teikimo kontrolė ir vertinimas; • finansavimo užtikrinimas.
2. Savivaldybės vyr. specialistas	> nei 5 metai	Kultūros paslaugos	<ul style="list-style-type: none"> • poreikio analizė ir vertinimas; • planavimas; • teikimas; • tobulinimas; • teikimo kontrolė, vertinimas; • finansavimo galimybių paieška.
3. Savivaldybės skyriaus vedėjas	> nei 5 metai	Viešosios tvarkos užtikrinimas	<ul style="list-style-type: none"> • planavimas; • teikimas; • tobulinimas; • teikimo kontrolė, vertinimas; • prevencija.
4. LR vidaus reikalų ministerijos vyr. specialistas	1-3 m.	Viešųjų paslaugų vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> • teikimo kontrolė, vertinimas
5. Savivaldybės tarybos narys	> nei 5 metai	Visos viešosios paslaugos	<ul style="list-style-type: none"> • teikimas; • teikimo kontrolė, vertinimas,
6. Savivaldybės vyr. specialistas	< nei 1 metai	Administracinės paslaugos	<ul style="list-style-type: none"> • planavimas; • teikimas; • tobulinimas; • teikimo kontrolė, vertinimas,
7. Savivaldybės skyriaus vedėjas	1-3 metai	Sveikatos priežiūros paslaugos	<ul style="list-style-type: none"> • poreikio analizė ir vertinimas; • planavimas; • teikimas; • tobulinimas; • teikimo kontrolė, vertinimas; • finansavimo galimybių paieška; • veiklos kontrolė
8. Socialinius tyrimus atliekančios įmonės atstovas	1-3	Viešųjų paslaugų vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> • poreikio analizė ir vertinimas; • teikimo kontrolė, vertinimas;
9. Savivaldybės vyr. specialistas	> nei 5 metai	Švietimo paslaugos	<ul style="list-style-type: none"> • poreikio analizė ir vertinimas; • planavimas; • teikimas; • tobulinimas; • teikimo kontrolė, vertinimas;
10. Savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotojas	3-5 metai	Visos viešosios paslaugos	<ul style="list-style-type: none"> • teikimas; • teikimo kontrolė, vertinimas;

Atliktame kokybiniame tyrime dalyvavo 10 respondentų, iš Kauno rajono, Prienų rajono ir Kazlų Rūdos savivaldybių, Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos ir socialinių tyrimų įmonės

Transparency International. Respondentų patirtis viešajame sektoriuje ir paslaugų vertinime leidžia jų pateiktus atsakymus vertinti kaip ekspertų nuomonę ir ja vadovautis teikiant išvadas ir pasiūlymus dėl viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybių.

Parengtų klausimų pagalba siekiama pagrįsti arba paneigti sukurtas prielaidas dėl vartotojų pasitenkinimo vertinimo instrumento ir proceso tobulinimo galimybių. Taip pat analizuojama esama situacija respondentų atstovaujamosiose organizacijose. Tokiu būdu atliekama analizė leidžia nustatyti skirtumus tarp esamos situacijos įvertinimo ir turimų lūkesčių, kaip turėtų veikti vertinimo procesas viešajame sektoriuje. Siekiant įvertinti tyrime dalyvavusių respondentų žinias apie viešųjų paslaugų sampratą ir jų svarbą, tyrimo dalyvių buvo prašoma pateikti nuomonę, kas jų manymu yra viešosios paslaugos, kam ir kodėl jos yra svarbios ir reikalingos. Respondentų pateikti atsakymai leidžia nustatyti jų supratimą ir iš dalies įvertinti atsakomybę dirbant viešajame sektoriuje ir siekiant veiklos efektyvumo. Respondentų vertinimuose akcentuojami su vertinimo procesu susiję elementai pateikiami lentelėje (žr. 27 lentelę):

27 lentelė. Viešosios paslaugos sampratoje ir viešųjų paslaugų svarbos vertinime akcentuojami elementai (sudaryta autorės)

Respondentas	Akcentuojami elementai	
	Viešosios paslaugos samprata	Viešųjų paslaugų svarba
1. Savivaldybės mero pavaduotojas	„veiklos rezultatas“, „kokybės užtikrinimas“	„poreikių tenkinimas“, „visuomenės gerovė“ „visaverčiai piliečiai“, „pažangi valstybė“
2. Savivaldybės vyr. Specialistas	„prieinamumo užtikrinimas“, „visuomenės informavimas“	„gyventojų saugumas“, „atsakinga valdžia“, „asmeninės paslaugos“
3. Savivaldybės skyriaus vedėjas	„veiklos visuma“, „gyventojams prieinamos paslaugos“	„funkcijų vykdymas“, „šalies ir visuomenės ateities kūrimas“, „valstybės įvaizdis“
4. LR vidaus reikalų ministerijos vyr. specialistas	„atsakomybė“, „gyvenimo kokybė“, „teikiama nauda“	„ryšys tarp žmogaus ir valdžios“, „turtinga valstybė“
5. Savivaldybės tarybos narys	„visiems prieinamos“, „nesudėtingai randamos“, „tenkinančios poreikius“	„būtinybė“, „tvarkos ir teisingumo užtikrinimas“, „pastangos dėl kiekvieno“
6. Savivaldybės vyr. specialistas	„valstybės atsakomybė“, „organizacijų kontrolė“, „žmonių gerovė“	„aiškumas ir prieinamumas“, „gyvenimiškų situacijų tvarkymas“
7. Savivaldybės skyriaus vedėjas	„paslaugos žmonėms“, „institucijų rezultatas“, „institucijų įvertinimas“	„konkurencinga valstybė“, „palankus visuomenės požiūris“
8. Socialinius tyrimus atliekančios įmonės atstovas	„kasdienės paslaugos“, „prieinamumas“	„tarnavimas žmonėms“, „kokybė ir nauda“, „problemų sprendimas“
9. Savivaldybės vyr. specialistas	„poreikio tenkinimas“, „įstaigos paskirtis“	„žmonių poreikiai“, „gerovė ir garantijos“, „valdžios pastangos“
10. Savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotojas	„teikimas visuomenei“, „kontrolės užtikrinimas“	„prieinamumas“, „sąžiningumas“, „palankus požiūris“

Vertinant respondentų patirtį konkrečioje viešųjų paslaugų srityje, galima teigti, jog visi respondetai viešąsias paslaugas supranta kaip jas teikiančios institucijos veiklos rezultatą, kuris atspindi viešojo sektoriaus nacionalinio lygmens institucijų atsakomybę, ryšį su visuomene ir įpareigoja institucijas užtikrinti nuolatinę veiklos kontrolę. Respondentų pateikiami viešųjų paslaugų svarbos vertinimai siejami taip pat su viešųjų paslaugų teikėjų įsipareigojimais užtikrinti vartotojų poreikių tenkinimą,

paslaugų prieinamumą visiems ir visur, visuotinės tvarkos užtikrinimą bei šalies ateities kūrimą, kuri suprantama turtinga, pažangi ir atsakinga.

Nustačius respondentų duomenis apie veiklos patirtį konkrečioje viešųjų paslaugų teikimo srityje, bei įvertinus jų nuomonę apie viešosios paslaugos sampratą, jos reikšmę ir paskirtį, dera analizuoti respondentų nuomonę apie interesų grupes, kurios susijusios su viešųjų paslaugų teikimu ir teikimo vertinimu. Tyrimo instrumento šeštuoju klausimu buvo siekiama įvertinti respondentų nuomonę apie viešųjų paslaugų vertinimo svarbą. 7 respondentai paslaugų vertinimą įvardino kaip „labai svarbų“ viešojo sektoriaus institucijų veiklos etapą. Likusieji 3 respondentai teigė, kad paslaugų teikimo vertinimas yra „svarbus“. Galima teigti, jog respondentai paslaugų vertinimą suvokia kaip vieną iš organizacijos veiklos etapų, kurį būtina taikyti organizacijos veikloje. Tačiau, siekiant labiau atskleisti vertinimo svarbą institucijų veiklai ir labiau pagrįsti tyrimo tikslą bei kuriamas prielaidas, respondentų buvo teiraujama, kam vertinimo procesas yra svarbus ir reikalingas. Tyrimo rezultatai apie tai, kuriai interesų grupei respondentai priskiria vertinimo svarbą, pateikiami lentelėje (žr. 28 lentelę):

28 lentelė. Respondentų nuomonė apie vertinimo svarbą su jos teikimu susijusioms interesų grupėms (sudaryta autorės)

Interesų grupė	Paslaugos teikėjai	Paslaugos finansuotojai	Paslaugos vartotojai	Paslaugos iniciatoriai	Paslaugos vertintojai
Respondentų pasirinkimas (kartai)	9	8	8	6	3

Lentelėje pateikiami rezultatai, kiek kartų respondentai pasirinko tam tikrą interesų grupę. Toks rezultatų pateikimas leidžia išskirti jų nuomone labiausiai vertinimo svarba suinteresuotą interesų grupę. Pagal gautus tyrimo rezultatus, akivaizdu, kad paslaugos teikėjai, paslaugos finansuotojai, paslaugos vartotojai ir iniciatoriai yra tos interesų grupės, kurioms viešųjų paslaugų vertinimas respondentų yra priskiriamas kaip svarbus veiklos etapas.

Galima teigti, jog vertinimo tobulinimas turėtų būti siejamas būtent su šiomis interesų grupėmis. Vertinimo proceso organizavimas dažnu atveju yra trečiųjų asmenų – vertinimo paslaugas teikiančių įmonių atsakomybė. Tačiau respondentų nuomone, šiai interesų grupei vertinimas nėra svarbus veiklos elementas. Su šia respondentų pateikta nuomone pagrįsta išvada galima nesutikti, nes tik vertinimu suinteresuoti paslaugos vertintojai gali deramai organizuoti vertinimo procesą, užtikrinti reikiamų duomenų surinkimą ir tokiais duomenimis paremtų rezultatų pateikimą tyrimo užsakovams.

Siekiant įvertinti respondentų nuomonę apie viešųjų paslaugų vertinimo svarbą, buvo užduotas klausimas kaip dažnai, jų nuomone, turėtų būti atliekamas vertinimas institucijose. Taip pat respondentų buvo teiraujama kaip dažnai vertinimas atliekas jų atstovaujamos institucijose. Gautų rezultatų lyginimas tarpusavy, leidžia nustatyti ar respondentas yra patenkintas jo atstovaujamos institucijos organizuojamo vertinimo periodiškumu, ar mano, kad vertinimas turėtų būti atliekas dažniau. Respondento atsakymas žymimas jo eilės numeriu atliekant tyrimą, gauti rezultatai palyginami lentelėje (žr. 29 lentelę):

29 lentelė. Respondentų nuomonė apie vertinimo dažnumą (sudaryta autorės)

	< 1 kartą / metus	1 kartą / metus	> nei 1 kartą / metus	niekada
Kaip dažnai turėtų būti atliekamas vertinimas	6; 8; 9	1; 4; 5; 7; 10	2;3	
Kaip dažnai vertinimas atliekamas atstovaujamoje organizacijoje	2	1; 4; 5; 7	3; 10	6; 8; 9

Remiantis respondentų pateikta nuomone, galima teigti, jog vertinimo procesą jie suvokia kaip svarbų ir reikalingą organizacijos veiklos elementą. Vertinimą, jų nuomone, organizacijoje dera atlikti kartą per metus, būtent tokį dažnumą nurodė penki respondentai, trys respondentai mano, kad vertinimas organizacijoje turi būti atliekamas rečiau nei kartą per metus, du respondentai teigia, kad vertinimą reikia atlikti dažniau nei kartą per metus. Remiantis septynių ekspertų nuomone galima teigti, kad vertinimas turi būti institucijų veiklos nuolatinis procesas, pasikartojantis kasmet, ar dažniau. Šį rezultatą dera palyginti su ekspertų atstovaujamų organizacijų vykdomu paslaugų vertinimo dažnumu. Remiantis pateiktais rezultatais (žr. 28 lentelę), akivaizdu, jog tie respondentai, kurie siūlo vertinimą atlikti kartą per metus, atstovauja organizacijas, kurios būtent tokiu dažnumu atlieka vertinimą. Respondentai, kurie nurodė jog vertinimas jų organizacijoje neatliekamas, siūlo jį vykdyti rečiau nei kartą per metus. Institucijas, kuriose vertinimas atliekamas dažniau nei kartą per metus, atstovaujantys respondentai, siūlo vertinimą atlikti kartą per metus ar dažniau. Galima teigti, jog respondentai supranta vertinimą kaip nuolatinį, pasikartojantį organizacijos veiklos procesą, atstovaudami organizacijas, kuriose vertinimas nėra vykdomas, jie teigia, kad tai daryti reikia. Akivaizdu, jog vertinimo įsitvirtinimui organizacijos veikloje, reikalingi tam tikri organizaciniai pokyčiai.

Nustačius respondentų suvokimo apie vertinimo dažnumo poreikį organizacijos veikloje lygį, dera analizuoti respondentų nuomonę apie metodus, kuriais turėtų būti vertinama paslauga ir kokiais metodais ji vertinama respondentų atstovaujamosiose organizacijose. Svarbu palyginti šių dviejų kintamųjų rezultatus (žr. 30 lentelę).

30 lentelė. Respondentų siūlomi viešųjų paslaugų vertinimo metodai (sudaryta autorės)

	Vartotojų nuomonės apklausa žodžiu	Vartotojų nuomonės apklausa raštu/el. aplinkoje	Teikėjų nuomonės apklausa žodžiu	Teikėjų nuomonės apklausa raštu/el. aplinkoje	Teikimo finansinių kaštų analizė	Teikimo proceso analizė;	Nevertinama
Kokiais metodais turėtų būti vertinama	10	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10	10	4; 6; 10	10	6; 7; 10	
Kokiais metodais yra vertinama	2; 10	10	1; 2	4	10	3; 5; 7; 10	6; 8; 10

Vertinant pateiktą ekspertų nuomonę, akivaizdu, jog labiausiai priimtiniu vertinimo būdu jie įvardina vartotojų nuomonės apklausas raštu arba el. priemonėmis. Būtent šį vertinimo metodą pasirinko 10 respondentų. Vertinant nurodytus jų atstovaujamosiose institucijose taikomus metodus, vartotojų nuomonės apklausas raštu arba el. priemonėmis vykdo tik viena institucija. Kiti siūlomi vertinimo

metodai pagal respondentų pasirinkimo dažnumą yra paslaugų teikimo finansinių kaštų analizė ir teikimo proceso analizė. Teikimo proceso analizė yra dažniausiai respondentų nurodytas metodas, kuris taikomas atstovaujamos institucijos veikloje.

Siekiant įvertinti ekspertų nuomonę apie marketingo elementų taikymą viešajame sektoriuje, analizuojama respondentų nuomonė dėl rinkodaros 7 P komplekso elemento taikymo vertinime. Respondentų buvo teiraujamas, kurie elementai yra svarbiausi vertinant viešojo sektoriaus paslaugų efektyvumą. Gauti atsakymai susistemintos ir pateikiami lentelėje (žr. 31 lentelę):

31 lentelė. Respondentų pateikiami vertinimo kriterijai (sudaryta autorės)

	Produktas	Kaina	Vieta	Komunikacija	Žmonės	Fizinė aplinka	Procesas
Kokiais kriterijais remiantis viešoji paslauga turėtų būti vertinama	2; 4; 10	2; 4; 6; 10	1; 4; 10	2, 4, 7, 10	2; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10	2; 4; 10	2; 3; 4; 6; 7; 10
Kokiais kriterijais remiantis viešoji paslauga yra vertinama	2; 4; 10	4; 10	2; 4	4	2; 4; 8; 9; 10	2; 4	1; 2, 3; 4; 5; 7

Reminatis respondentų pateiktų atsakymų apie marketingo komplekso 7 P elementų taikymo vertinimo procese analizės duomenimis, galima teigti, jog labiausiai respondentų išskiriamas elementas yra Žmonės. Būtent institucijų darbuotojų svarbą vertinimo provese akcentuoja respondentai. Taip pat jie išskiria elemento Proceso svarbą, Kainą ir Komunikaciją. Būtent šie elementai, jų nuomone, vartotojams yra pagrindiniai elementai viešojo sektoriaus paslaugų vertinimo procese. Lyginant esamą situaciją su respondentų lūkesčiais, akivaizdu, jog jie nesiskiria nuo dabartinio vertinimo proceso elementų. Todėl galima teigti, jog respondentų suvokimas apie 7 P marketingo komplekso elementų teikiamą naudą viešųjų paslaugų vertinimo procesui yra nepagrįstas žiniomis ir tinkamu suvokimu.

Vertinimo proceso organizavimas institucijose, nėra konkrečiai apibrėžtas ir ši veikla nėra suprantama kaip įpareigojimas, ar privalomas procesas. Tai labiau rekomendacinio pobūdžio nurodymas viešojo sektoriaus institucijoms. Nesant formaliai įtvirtinto viešojo sektoriaus institucijų vertinimo proceso, dera analizuoti respondentų nuomonę apie atsakomybę už viešųjų paslaugų vertinimo proceso organizavimą.

Ekspertų nuomonė vertinama klausiant jų, kas turėtų vykdyti viešosios paslaugos vertinimo veiklas paslaugas teikiančiose organizacijose. Atsakymai į šį klausimą lyginami su ekspertų nuomone, kuri pateikiama atsakant į klausimą kas vertinimo veiklas vykdo jų atstovaujamoje organizacijoje. Išanalizavus respondentų nuomones, jų vertinimai pateikiami lyginant atsakymų į šiuos klausimus rezultatus. Toks lyginimas leidžia spręsti ar esama situacija institucijoje tenkina respondentą ir kiek respondentų atstovauja organizacijas, kurios, jų nuomone, deramai vykdo vertinimą. Rezultatų analizė pateikiama lentelėje (žr. 32 lentelę):

32 lentelė. Respondentų nuomonė apie atsakingas už vertinimą interesų grupes (sudaryta autorės)

	Tiesioginiai paslaugos teikėjai	Administracijos atstovai	Išorinė organizacija	Viešojo valdymo institucijos	Niekas
Turėtų vykdyti vertinimą		3	1; 2; 5; 10	2; 3; 4; 6; 7; 8; 9; 10	
Vykdo vertinimą atstovaujamoje organizacijoje	2; 7; 10	3; 4; 7; 10		2; 3; 5; 10	1; 6; 8; 9

Pagal lentelėje pateiktus duomenis, akivaizdu, jog respondentai įvardina tas interesų grupes, kurios yra labiausiai susijusios su paslaugų teikimu. Ekspertų nuomone, už viešojo sektoriaus vertinimą turėtų būti atsakingos viešojo valdymo institucijos. Būtent tokią nuomonę pateikė 8 respondentai. Remiantis Lietuvos Respublikos teisionio reguliavimo sistema viešųjų paslaugų teikimo srityje, galima teigti, jog vidaus reikalų ministerija yra ta institucija, kuri, respondentų nuomone, turėtų vykdyti vertinimą. Vertinant esamą situaciją respondentų atstovaujamos organizacijose, dera paminėti, jog dažniausiai vertinimą vykdo patys paslaugų teikėjai, administracijos atstovai, viešojo valdymo institucijos arba niekas nevykdo vertinimo. Tokias atsakingas interesų grupes respondentai pasirinko po 4 kartus. Akivaizdu, jog šiuo klausimu respondentų nuomonė rodo, kad viešųjų paslaugų vertinime reiklaingi pokyčiai, kurie susiję su atsakomybe už vertinimo organizavimą.

Įvertinus respondentų nuomonę apie atsakomybę vykdyti viešųjų paslaugų vertinimą, svarbu nustatyti pagrindines priežastis, dėl kurių vertinimo procesas Lietuvoje turi būti tobulinamas. Gauti ekspertų vertinimai yra itin svarbūs, nes padeda nustatyti pagrindines tobulinimo kryptis ir orientuotis, ieškant priemonių vertinimo proceso tobulinimui. Siekiant nustatyti pagrindines priežastis, kliudančias sėkmingai vykdyti viešųjų paslaugų vertinimą, respondentų buvo prašoma nurodyti, kokios, jų nuomone, vertinimo proceso dalys turi būti tobulinamos. Taip pat, siekiant įvertinti esamą situaciją respondentų atstovaujamos organizacijose, buvo klausama, kokios priežastys trukdo vykdyti vertinimą šiose institucijose.

Atliekamas respondentų nuomonių palyginimas leidžia spręsti kaip respondentai suvokia vertinimo proceso tobulinimo elementus, ar yra patenkinti vertinimui naudojamomis jų organizacijoje priemonėmis, bei kokias priežastis nurodo, kaip lemiančias viešųjų paslaugų vertinimo proceso tobulinimo poreikį. Ši respondentų nuomonės tyrimo dalis leidžia įvertinti pagrindines viešojo sektoriaus institucijų vidinių procesų tobulinimo kryptis ir parinkti tinkamas priemones esamiems neatitikimams šalinti. Respondentų nuomonės rezultatų analizė pateikiama lentelėje (Žr. 33 lentelę):

33 lentelė. Respondentų nuomonė apie neefektingą vertinimą lemiančias priežastis (sudaryta autorės)

	Įpareigojimų stoka	Žinių ir gebėjimų stoka	Vertinimo sistemos/metodikos nebuvimas	Negebėjimas vertinti rezultatus	Paslaugos netobulinimas pagal tyrimų rezultatus	Vadovų ir darbuotojų motyvacijos stoka
Trūkumai Lietuvoje	2; 8; 9; 10	3; 5; 10	1; 2; 4; 6; 7; 10		7; 6; 10	2; 6; 7; 10
Trūkumai organizacijoje	10	6; 10	1; 2; 3; 4; 5; 7; 10		7; 10	6; 7; 8; 9; 10

Atliekant respondentų nuomonės tyrimą dėl viešųjų paslaugų vertinimo tobulinimo galimybių, siekiama nustatyti kryptis ir priemones, kurios padėtų vertinimo procesą atlikti efektyviau, rezultatai

būtų lengvai pritaikomi ir būtų naudingi organizacijai. Tyrimo metu respondentų buvo prašoma pateikti savo įžvalgas ir rekomendacijas kokių veiksmų rekomenduotų imtis viešųjų paslaugų teikėjams, siekiantiems viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimo. Siūlymai ir rekomendacijos pateikiami lentelėje (žr. 34 lentelę):

34 lentelė. Respondentų rekomendacijos ir siūlymai veiklos efektyvumo didinimui ir paslaugų kokybės gerinimui (sudaryta autorės)

	Rekomendacijos dėl viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo ir paslaugų kokybės gerinimo
Procesas	„užtikrinti proceso optimalumą“, „sudaryti sąlygas nesudėtingam dalyvavimui tyrimuose“, „kontroliuoti paslaugų teikimą tam tikroje organizacijoje, tam tikrą laiko tarpą“
Teisinis reguliavimas	„užtikrinti griežtesnį vertinimo reglamentavimą“, „įtvirtinti vertinimo reguliavimą“, „skirstant lėšas biudžete, atsižvelgti į įstaigų veiklos rezultatus“, skiriant projektines lėšas, įpareigoti organizacijas teikti vartotojų pasitenkinimo vertinimo ataskaitas“
Organizaciniai pokyčiai	„paskirti už vertinimą atsakingus darbuotojus“, „keisti darbuotojų požiūrį į vertinimą“, „veiklos ataskaitų formose numatyti vartotojų pasitenkinimo vertinimo rezultatų pateikimą“
Veiklos pokyčiai	„užtikrinti informacijos pateikimą vartotojams“, „sukurti vartotojų informavimo kanalus“, „pritaikyti šiuolaikines technologijas veiklos vertinimui“

Remiantis tyrimo metu sukaupta informacija, galima teigti, jog vertinimo procesai viešajame sektoriuje nėra vykdomi sėkmingai ir periodiškai, respondentų atsakymai patvirtina prielaidą, jog viešajame sektoriuje reikia pokyčių, susijusių su vertinimo organizavimu. Pagrindinės priemonės, kurias siūlo respondentai, vertindami viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumo didinimo galimybes ir vartotojų pasitenkinimo vertinimo tobulinimo galimybes yra susiję su pokyčiais veiklos procesuose, teisiniame reguliavime, organizaciniuose bei veiklos etapuose.

Apibendrinant galima teigti, jog viešųjų paslaugų vertinimui Lietuvos viešajame sektoriuje, Savivaldybėms, yra sukurtas tik vienas instrumentas, kuris leidžia į vertinimo procesą įtraukti vartotojus. Pats instrumentas reikalauja tobulinimo priemonių. Siekiant jį sėkmingai taikyti viešojo sektoriaus institucijų atliekamuose tyrimuose, būtina keisti ir pritaikyti šiuolaikinėms technologijoms, užtikrinti jo paprastesnį naudojimo procesą. Esama situacija, kuomet vartotojų pasitenkinimo vertinimas institucijose atliekamas tik su trečiųjų asmenų pagalba, reikalauja iš institucijų finansinių išteklių ir neužtikrina apčiuopiamo rezultato. Tretieji asmenys yra socialinius tyrimus atliekančios įmonės, kurios atlieka tyrimą kaip institucijos užsakytą paslaugą, tačiau rezultatų pritaikymas veiklos tobulinimui tenka institucijos darbuotojams, kurie dažnai neturi pakankamai žinių ir gebėjimų gautų rezultatų pavertimui institucijai naudinga informacija. Vertinimo tobulinimui pagrįsti ir galimybės nustatyti atliktas ekspertų nuomonės tyrimas rodo, kad viešųjų paslaugų vertinimas reikalauja pokyčių, kurie paveiktų administracinius procesus ne tik už viešųjų paslaugų teikimą atsakingas institucijas, už viešųjų paslaugų administravimą atsakingas savivaldybes, bet ir nacionalinio lygmens viešojo valdymo institucijas. Patogiosios atrankos būdu pasirinkti respondentai atstovauja skirtingo pobūdžio viešojo sektoriaus institucijas ir yra susiję su skirtingomis viešųjų paslaugų grupėmis. Atliekant tyrimą pasirinkti įvairių piktųjų viešajame sektoriuje turintys ekspertai. Dėl nedidelės imties respondentų pateikta nuomonė neleidžia daryti išvadų apie būtinus pokyčius visame Lietuvos viešajame sektoriuje, tačiau patvirtina prielaidas, jog vertinimo sistema yra tobulintina, nurodo kryptis, kurios leidžia formuoti siūlymus dėl vertinimo proceso tobulinimo.

Išvados

1. Viešoji paslauga – institucijos veiklos rezultatas, skirtas patenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius. Tinkamas viešųjų paslaugų teikimas užtikrina institucijos konkurencingumą ir institucijos įsipareigojimų vykdymą. Viešojo sektoriaus institucijos, siekdamos veiklos efektyvumo ir kuo aukštesnio visuomenės pasitenkinimo jų teikiamomis paslaugomis, privalo nuolat kisti, tobulėti ir neatsilikti nuo jos narių – viešųjų paslaugų vartotojų - sparčiai kintančios elgsenos, poreikių ir galimybių. Todėl joms būtina nuolat savo veiklą stebėti, analizuoti ir kritiškai vertinti pasiektus rezultatus, ieškoti naujų veiklos modelių ir galimybių. Viešųjų paslaugų vertinimas yra būtinas siekiant pagrįsti institucijos veiklos naudingumą, tinkamą finansinių išteklių panaudojimą ir gebėjimą siekti geriausio rezultato. Šiame kontekste ypač svarbus tinkamo viešųjų paslaugų vertinimo metodo (jo turinio ir proceso požiūriu) pasirinkimas, metodo taikymas ir gautų rezultatų panaudojimas. Dažniausiai viešųjų paslaugų kokybė vertinama taikant ISO standartus, Servqual metodą, Bendrąjį vertinimo modelį. Pastebima, kad juos taikant dažniausiai orientuojamasi į patį vertinimo procesą ir mažiau akcentuojamas vertinimo turinio (kriterijų) išsamumas ir tikslingumas bei vertinimo rezultatų panaudojimas vertintų institucijų – viešųjų paslaugų teikėjų - veiklai tobulinti. Taikant šiuos modelius dažniausiai analizuojami organizacijos vidiniai procesai, vertinimai nėra orientuoti į rezultatą. Šių kokybės vertinimo modelių taikymas padidina darbuotojų darbo krūvį, apsunkina vartotoją, neįtraukia į vertinimo procesą institucijos personalo. Taikant šiuos vertinimo modelius stinga atitinkamo marketingo komplekso elementų vertinimo, kurių panaudojimas paslaugų procesuose užtikrina vartotojų pasitenkinimą. Siekiant sukurti tinkamą vertinimo sistemą institucijoje, būtina užtikrinti aktyvų visų paslaugos teikime dalyvaujančių suinteresuotųjų (ypatingai paslaugų vartotojų) dalyvavimą vertinimo procese.

2. Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, įsipareigojimai siekti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo tapo vienu iš pagrindinių valstybės valdymo uždavinių. Europos Sąjungos ir Lietuvos Respublikos strateginiuose dokumentuose, skirtuose viešojo sektoriaus veiklai reguliuoti, daug dėmesio skiriama viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimui, administraciniams procesams modernizuoti. Tačiau strateginiuose dokumentuose ir teisės aktuose pateikti viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo užtikrinimo principai ir gairės, tame tarpe ir jų veiklos vertinimo srityje, yra tik rekomendacinio pobūdžio. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimui Lietuvoje yra sukurtas vienas instrumentas – Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, kurio taikymas nėra privalomas, o šio instrumento turinys ir taikymo procesas vis dar nėra suderinti pagal naujai priimamus strateginius dokumentus ir teisės aktus (Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programa, Europos sąjungos struktūrinių fondų 2014-2020 metų programa). Tai vienas iš pagrindinių trūkumų, kuriuos būtina šalinti siekiant didesnio Lietuvos viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo, pagrįsto sistemingu viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimu. Šiuo metu viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimui rekomenduojama taikyti Bendrąjį vertinimo modelį, taip pat yra taikomi ISO standartai, tačiau, dėl jų taikymo rekomendacinio pobūdžio, vertinimas institucijose nėra įtvirtintas kaip nuolatinis veiklos procesas. Taikant vertinimo metodus analizuojami institucijos vidiniai procesai, o vertinimą atlikti yra sudėtinga dėl institucijų darbuotojų žinių ir gebėjimų trūkumo paslaugų vertinimo srityje.

3. Viešųjų paslaugų teikimo srities ekspertai patvirtino prielaidas, jog viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimas Lietuvoje reikalauja pokyčių tiek nacionaliniame, tiek ir vietos savivaldos lygmenyse. Būtinai pokyčiai viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinime turi būti vykdomi

vertinimo iniciatorių ir vykdytojų, viešojo sektoriaus institucijų vadovų ir specialistų (paslaugos kūrėjų, teikėjų ir vertintojų) kompetencijos ir motyvacijos, vertinimo proceso periodiškumo, vertinimo instrumento turinio, vertinimo rezultatų panaudojimo srityse.

Rekomendacijos

1. Lietuvos Respublikos Vyriausybei

- Koreguoti šiuo metu galiojančius teisės aktus (Strateginio planavimo metodika, Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijos, Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas), kurie reglamentuoja viešojo sektoriaus veiklos efektyvumą, viešųjų paslaugų teikimą ir vartotojų pasitenkinimo vertinimą. Pakeitimai teisės aktuose turėtų įpareigoti viešojo sektoriaus institucijas, teikiančias viešąsias paslaugas, vartotojų pasitenkinimo vertinimą vykdyti sistemingai, periodiškai. Atsižvelgiant į paslaugos teikimo pobūdį, pasitenkinimas iš karto suteikiama paslauga turėtų būti vertinamas nuolat, po paslaugos suteikimo, pasitenkinimas ilgalaikėmis paslaugomis turėtų būti vertinimas periodiškai, lyginant rezultatus.

- Vertinimo procesas turėtų tapti neatsiejama visų viešųjų institucijų veiklos dalimi. Vertinimo turinys ir procesas turėtų būti reglamentuotas teisės aktuose, kurie neleistų institucijoms manipuluoti vartotojų pasitenkinimo vertinimo rezultatais. Koreguotas vertinimo procesas turėtų būti pritaikomas institucijos veikloje ir įgyvendinamas atsakingų bei kompetentingų jos darbuotojų. Tyrimo instrumentas turėtų būti pritaikytas skirtingų gebėjimų ir galimybių vartotojams. Gauti tyrimo rezultatai turi būti pritaikomi tobulinant konkrečius paslaugas teikiančios institucijos veiklos procesus (paslaugos kūrimą, teikimą, vertinimą).

2. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijai

Parengti naują ar koreguoti esamą bendrąjį vartotojų pasitenkinimo vertinimo instrumentą – Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodiką. Jo kūrimo arba tobulinimo procesas turėtų būti atliekamas remiantis gerąja privataus sektoriaus praktika. Patobulintas instrumentas turėtų leisti atrinkti tikslines respondentų grupes, išvengiant nemotyvuotų respondentų duomenų rinkimo. Dalyvavimas pasitenkinimo vertinimo procese turėtų nereikalauti iš respondentų didelių laiko sąnaudų, užtikrinti galimybę respondentams pasirinkti dalyvavimo tyrime laiką ir vietą. Instrumentas turėtų būti pritaikomas institucijos veikloje, valdomas jos darbuotojų, tam kad išvengti papildomų kaštų perkant socialinius tyrimus atliekančių įmonių paslaugas. Jis turėtų būti sudarytas iš bendrosios (privalomos visiems) ir specialiosios (adaptuojamos konkrečioms paslaugų sektoriams ar sritims) dalių, su numatytais vertinimo veiklų vykdymo periodiškumo intervalais, duomenų analizės ir vertinimo/ interpretavimo būdais ir kt. Tikslinga pasiūlyti elektroninę vertinimo instrumento formą tiek jos naudotojams (vertinimo vykdytojams, dalyviams), bet ir el.prieigą prie jos duomenų atsakingiems suinteresuotiems viešojo sektoriaus subjektams. Bendrai taikomas vertinimo instrumentas suteiktų galimybę institucijoms lyginti savo veiklos rezultatus tarpusavyje ar sektoriaus mastu.

3. Lietuvos savivaldybėms

- Stiprinti savivaldybės administracijos bei savivaldybėms pavaldžių įstaigų vadovų ir specialistų kompetenciją ir motyvaciją organizacijų veiklos (viešųjų paslaugų) vertinimo srityje.

- Savivaldybei pavaldžiose įstaigose įdiegti ir taikyti vienodas institucijų veiklos vertinimo metodiką, pagrįstus vartotojų pasitenkinimo tyrimų rezultatais ir įgalinančius tos pačios savivaldybės institucijų pasiekimus lyginti tarpusavyje.

4. Lietuvos viešojo sektoriaus institucijoms, teikiančioms viešąsias paslaugas

- Stiprinti piliečių (paslaugos vartotojų) informavimo apie institucijų teikiamas paslaugas, dalyvavimo jų vertinime ir tobulinime galimybes, taip skatinti paslaugų vartotojų lojalumą, motyvaciją ir įsitraukimą į institucijų veiklos efektyvumo galimybių paiešką, stiprinti atvirumo, pasitikėjimo ir bendradarbiavimo kultūrą.
- Skirti išteklius (finansinius, žmogiškuosius, technologinius, laiko, kt.) jų paslaugų vartotojų pasitenkinimo vertinimui ir rezultatų diegimui naujo laikotarpio veiklos planuose. Taikyti technologines naujoves, stiprinant darbuotojų kompetencijas tinkamai vykdyti vertinimo veiklas.

Literatūros sąrašas

1. Bagdonienė, D., Daunorienė, A., Simanavičienė, A. (2011). Nevyriausybių organizacijų veiklos kokybės ir efektyvumo vertinimas. *Ekonomika ir vadyba* 16, 654-663. Prieiga internete: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7218ef72-f566-42cc-99a2-49c73fbe7699%40pdc-v-sessmgr01>
2. Bivainis, J., Drejeris, R. (2007). Naujų paslaugų diegimo tikslingumo pagrindimas. *Verslas: teorija ir praktika* 3, 119–130. DOI: 10.3846/btp.2007.18
3. Brazienė, R., Merkys, G. (2015). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje. *Viešojoji politika ir administravimas* 14 (1), 103-114. DOI: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.eee.21.1.7612>
4. Chlivickas, E. (2013). Vartotojų elgsena viešajame sektoriuje. *Viešasis administravimas* 1(37), 37-46. Prieiga internete: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=d68a3d26-63de-4bdf-8e77-da132f56979d%40pdc-v-sessmgr02&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d>
5. Černiauskienė, N. (2011). Sisteminis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant kokybės vadybos metodus. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 3 (27), 49-57. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367176756197/>
6. Dapkus, R. (2008). Viešųjų paslaugų teikimo informacinių technologijų priemonėmis gerinimas kaimiškiosiose seniūnijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 2 (11), 86-98. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161846769/>
7. Diržytė, A., Patapas, A. (2013). Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai. *Viešojoji politika ir administravimas* 4 (12), p. 557-566. DOI: <https://repository.mruni.eu/handle/007/12116>
8. Diskienė, D. (2008). Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė. *Viešasis sektorius ir socialinė raida* 4 (20), 34-40. Prieiga internete: <https://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=c54e0ed8-c9e8-4e3a-be3a-074ce4f60991%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=36676542&db=bth>
9. Dolen, W., Lemmink, J. (2004). An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction. *Business Research* 57 (4). DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00277-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00277-1)
10. Dzemydienė, D., Naujinžkienė, R. (2011). Daugelio kriterijų grįžtamojo ryšio vertinimo modelis elektroninių viešųjų paslaugų įgyvendinimo situacijos analizei. *Informacijos mokslai* 56, 19-30. Prieiga internete: <http://www4220.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/3154/2278>
11. Fominienė, V. B. (2014). Sporto organizacijos darbuotojų praktiniai motyvacijos aspektai. *Sportinį darbingumą lemiantys veiksniai. Mokslinių straipsnių rinkinys*. 105-111. DOI: <http://dspace.lsu.lt/handle/123456789/64>
12. Gagliardi, A. R., Lemieux-Charles, L., Brown, A. D., Sullivan, T., Goel, V. G. (2008). Barriers to patient involvement in health service planning and evaluation: An exploratory study. *Patient Education and Counseling* 70 (2), 234-241. DOI: [org/10.1016/j.pec.2007.09.009](https://doi.org/10.1016/j.pec.2007.09.009)
13. Grigaliūnienė, V., Pilelienė, J. (2014). Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos: mokslo darbai 1(3), p. 70-76. DOI: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/34335>
14. Grönroos, Ch. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory* 6 (3), 317-333. DOI: 10.1177/1470593106066794
15. Hoggett, P. (2006). Conflict, ambivalence, and the contested purpose of public organizations. *Human Relations*, 59(2), 175-194. DOI: 10.1177/0018726706062731.
16. Houtari, K., Humari, J. (2012). Defining Gamification - A Service Marketing Perspective. *Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference*, 17-22. DOI: 10.1145/2393132.2393137

17. Immordino, K. M. (2013). Organizational Assessment and Improvement in the Public Sector. 1-25.
18. Išoraitė, M. (2008). Bendrojo vertinimo modelio taikymas Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 1* (10), 39-46. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161291275/>
19. Yelkur, N. (2008). A Service-Orientated Approach to Marketing of Service. *European Journal of Marketing* 8, 106-119. DOI: [org/10.1108/EUM0000000004985](https://doi.org/10.1108/EUM0000000004985)
20. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 1* (6), 96-102 DOI: https://aleph.library.lt:443/F/?func=direct&doc_number=000004806&local_base=LITLI
21. Komskienė, D., Urbonavičiūtė, E. (2014). Lojalų klientą formuojanti aplinka fitneso organizacijoje. *Laisvalaikio tyrimai: ekonominis mokslo žurnalas 2* (4), 1-11. DOI: [10.33607/elt.v2i4.210](https://doi.org/10.33607/elt.v2i4.210).
22. Kotler, P. Lee, N. R. (2007). Social Marketing: Influence Behaviors for Good. *Public Manager 1* (36), United Kingdom. [žiūrėta: 2019-10-25]. Prieiga internete: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=V4v1WTiFmIYC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Kotler+Lee+2007&ots= SXIgwNfG4d&sig=4VYECYDfhDEcWneWmYaTvpnAGqU&redir_esc=y#v=onepage&q=Kotler%20Lee%202007&f=false
23. Kumbhar, V. (2011). Factors affecting on customers' satisfaction an empirical investigation of ATM service. *International Journal of Bussiness Economics and Management Research* 3, 144-156. DOI: <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/32713>
24. Kushwaha, G. S., Agrawal, S. R. (2015). An Indian customer surrounding 7P's of service marketing. *Journal of Retailing and Cunsumer Services* 22, 85-95. DOI: [org/10.1016/j.jretconser.2014.10.006](https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.10.006)
25. Lukauskienė, A., Ruževičius, J. (2013). Bendrojo vertinimo modelio veiksmingumo didinimo galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos* 8, 90-119. DOI: [10.5200/1822-9530.2013.06](https://doi.org/10.5200/1822-9530.2013.06)
26. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 34, 77-92. [žiūrėta: 2019-10-29]. Prieiga internete: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=174715>
27. Markevičius, P., Perkumienė, D., Adamonienė, R. (2006). Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos: tarptautinės mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys, 1(5), 145-150. DOI: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/79571>
28. Merkys, G., Brazienė, R., Šlyžiuvienė, D., Misiovič, J. (2007). Lietuvos vietos savivaldos įstatymo įgyvendinimo klausimu: gyventojų viešosios nuomonės tyrimų metodikos pristatymas. *Jurispundencija* 96 (6). DOI: <https://repository.mruni.eu/handle/007/12360>;
29. Mikhailov, A., Tsevetinov, N. (2004). Identification and Prioritization Strategy based on Supply chain risk factor Using integration ERA and FAHP. *J@ti Undip* 3(3), 6-15. DOI: [org/10.12777/jati.3.3.176-183](https://doi.org/10.12777/jati.3.3.176-183)
30. Paliduskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas* 25, 7-18. [žiūrėta: 2019-10-29]. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367163844998/>
31. Patapas, A. Žilionytė, T. (2016). Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse. *Viešoji politika ir administravimas* 2 (15), 206-219. DOI: <https://repository.mruni.eu/handle/007/14548>
32. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas* 11, 65-73. DOI: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/79444>
33. Raginytė, E., Paliulis, N. K. (2009). Elektroninė valdžia Lietuvoje: savivaldos pjūvis. *Verslas, vadyba ir studijos* 8 (1), 214-228. DOI: <https://www.bme.vgtu.lt/index.php/bme/article/view/15>
34. Raipa, A. Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Viešoji politika ir administravimas* 27, 54-62. DOI: <https://repository.mruni.eu/handle/007/12482>

35. Rimkutė, E., Kirstukaitė, I., Šiugždinienė, J. (2015). Viešojo sektoriaus veiklos valdymas Lietuvoje: pažanga ir iššūkiai diegiant į rezultatus orientuotą valdymą. *Viešoji politika ir administravimas* 1(14), 9-24. DOI: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.14.1.11412>
36. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
37. Segalovičienė, I. (2011). Vertinimas viešajame valdyme: samprata ir modeliai. *Viešoji politika ir administravimas* 10(3), 437-450. DOI: <https://repository.mruni.eu/handle/007/11203>
38. Serafinas, D. (2011). Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas. *Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
39. Skačkauskienė, I., Vestertė, J. (2018). Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje. *Mokslas - Lietuvos ateitis* 10, 1-9. DOI: [org/10.3846/mla.2018.364](https://doi.org/10.3846/mla.2018.364)
40. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai* 4, 85-93. Prieiga internete: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=5534>
41. Stašys, R., Malikovas, A. (2010). Vartotojų lūkesčiam darantys įtaką veiksniai. *Kaimo verslo ir infrastruktūros plėtros vadybos teorija ir studijos* 22(3), 1-8. Prieiga internete: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367172446758/>
42. Šimkus, A., Pilelienė, L. (2010). Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas. *Regional Formation and Development Studies* 1 (6), 161-170. DOI: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/36124>
43. Tamutienė, I., Civinskas, R. (2015). Kauno miesto Socialinių paslaugų centro klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis: indekso skaičiavimo ir interpretavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas* 1 (14), 91-102. DOI: [org/10.5755/j01.ppa.14.1.11413](https://doi.org/10.5755/j01.ppa.14.1.11413)
44. Thijs, N. (2011). Improving public sector performance by using citizen - user satisfaction information. *Measure to Improve* 27. DOI: 10.1080/15309576.2004.11051805
45. Tonkūnaitė, A. (2011). Kokybės vadyba Lietuvos viešojo sektoriaus institucijose. *Viešasis administravimas* 3(31), 87-95. Prieiga internete: <https://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=c357296b-c695-467e-bfe9-03247e614d53%40sdc-v-sessmgr02&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=74564657&db=bth>
46. Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas* 2 (13), 290-306. DOI: 10.13165/VPA-14-13-2-08
47. Vanagas, R. (2007). Naujosios viešosios vadybos taikymo prielaidos Lietuvos Respublikos savivaldos sistemoje. *Viešoji politika ir administravimas* 20. DOI: <https://repository.mruni.eu/handle/007/12760>
48. Viningienė, D. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies* 1 (6). Prieiga internete: <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/544>
49. Vveinhardt, J. ir Gulbovaitė, E. (2013). Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrindimas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas* 4 (2), 143-162. DOI: <https://hdl.handle.net/20.500.12259/31839>

Informaciniai šaltiniai

1. European Comision (2016). Measuring Customer Satisfaction with PES Increasing PES effectiveness by meeting customer needs. Analytical Paper. [žiūrėta: 2019-10-21]. Prieiga internete: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5cc1f9cb-23ce-11e6-86d0-01aa75ed71a1/language-en>
2. Gavėnas, J. (2009). Viešojo administravimo tobulinimo Lietuvoje perspektyvos: „nuo gero prie puikaus“. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2009). Viešasis administravimas Lietuvoje. [žiūrėta: 2019-10-21]. Prieiga internete: <https://vrm.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/viesasis-administravimas>
3. Kriauzaite, E. (2007) Socialinių paslaugų kokybės vertinimas. *Lietuvos Žemės ūkio universiteto studentų mokslinė konferencija*.
4. Lietuvos Respublikos seimas (1994). *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas* (1994 m. liepos 7d. Nr. I-1533). [žiūrėta: 2019-10-29]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884?jfwid=q8i88l3o8>
5. Lietuvos Respublikos seimas (1999). *Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas* (1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234). [žiūrėta: 2019-10-29]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/wMWDWZMaEA>
6. Lietuvos Respublikos seimas (2002). *Nutarimas dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos*. (2002 m. lapkričio 12 d. Nr. IX-1187). [žiūrėta: 2019-11-15]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.193888>
7. Lietuvos Respublikos seimas (2002). *Nutarimas dėl Valstybės pažangos strategijos "Lietuvos pažangos strategija "Lietuva 2030" patvirtinimo* (2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015). [žiūrėta: 2019-10-29]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
8. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2005). Bendrasis vertinimo modelis. Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. [žiūrėta: 2019-10-21]. Prieiga internete: https://caf.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Lithuanian_2006.pdf
9. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2008). *Viešojo administravimo sektoriaus kokybės iniciatyvos. Projekto veiklų apžvalga*. [žiūrėta: 2019-10-29]. Prieiga internete: https://www.Ataskaita_apzvalga_VRM%20tyrimai_20121120_galutine.pdf
10. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerija (2009). *Įsakymas dėl Viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo* (2009 m. birželio 30 d. Nr. 1V-339). [žiūrėta: 2019-10-29]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.348227>
11. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2010). *Europos vartotojų pasitenkinimo valdyo vadovas. European Public Administration Network*. [žiūrėta: 2019-10-25]. Prieiga internete: <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=525>
12. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2011). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. [žiūrėta: 2019-10-21]. Prieiga internete: <http://vakokybe.vrm.lt/get.php?f.841>
13. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija (2012). *Nutarimas dėl 2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos patvirtinimo* (2012 m. lapkričio 17 d. Nr. XII-2019). [žiūrėta: 2019-11-29]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
14. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (2010). Metodikos, metodinės rekomendacijos. [žiūrėta: 2019-10-31]. Prieiga internete: http://www.esparama.lt/produktai/-/asset_publisher/ih2bjXCc4Xay/content/viesuju-paslaugu-vartotoju-pasitenkinimo-indekso-apskaiciavimo-metodika.

15. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2002). *Nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo* (2002 m. birželio 6 d. Nr. 827). [žiūrėta: 2019-11-15]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActEditions/lt/TAD/TAIS.168206>
16. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2005). *Nutarimas dėl Viešojo administravimo plėtros iki 2010 metų strategijos įgyvendinimo 2005-2006 metų priemonių plano patvirtinimo* (2005 m. vasario 21 d. Nr. 197). [žiūrėta: 2019-11-29]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.250676?jfwid=-aor8dbtsb>
17. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2014). *Nutarimas dėl Strateginio planavimo savivaldybėse rekomendacijų patvirtinimo* (2014 m. gruodžio 15 d. Nr. 1435). [žiūrėta: 2019-11-15]. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/ad7eefc086d911e495dc9901227533ee?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=acab031a-212e-40ca-9b81-d8a7c3f1e43f>
18. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2015). *Nutarimas dėl Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo* (2012 m. vasario 7 d. Nr. 171). [žiūrėta: 2019-11-15]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407/asr>
19. Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2018). *Nutarimas dėl Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairių ir Viešojo sektoriaus įstaigų sistemos tobulinimo gairių įgyvendinimo veiksmų plano patvirtinimo* (2018 m. gegužės 16 d. Nr. 495). [žiūrėta: 2019-11-29]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e2db3340632b11e8b7d2b2d2ca774092?jfwid=q8i88lp51>
20. Lietuvos Respublikos vyriausybės kanceliarija. Pažangos forumo „Inovatyvus viešasis sektorius – misija įmanoma“ teminio tyrimo ataskaita (2015). [žiūrėta: 2019-10-20]. Prieiga internete: <https://www.lietuva2030.lt/lt/naujienos/912-pazangos-forumo-inovatyvus-viesasis-sektorius-misija-imanoma-medziaga>.
21. Piliečių referendumas (1992). *Lietuvos Respublikos Konstitucija* (1992 m. spalio 10 d.) [žiūrėta: 2019-10-29]. Prieiga internete: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1890?positionInSearchResults=0&searchModelUUID=5138f54d-b9a1-45eb-b519-9011c0500362>
22. Servetkienė, V. (2013). *Gyvenimo kokybės daugiadimensis vertinimas, identifikuojant kritines sritis: daktaro disertacija. Mykolo Riomerio universitetas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.* Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/handle/007/15972>
23. Urvikis, M. (2016). *Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas: daktaro disertacija. Mykolo Riomerio universitetas. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.* Prieiga internete: <https://repository.mruni.eu/handle/007/14420>

Priedai

1 priedas. Pusiau-struktūruoto interviu klausimynas

1. Kaip Jūs asmeniškai apibrėžtumėte viešųjų paslaugų sampratą?
2. Pagrįskite viešųjų paslaugų svarbą (ar / kodėl / kam jos svarbios?):
4. Kokia Jūsų asmeninė profesinė patirtis viešųjų paslaugų srityje, įvardinkite kiek metų dirbate?
4. Jūsų profesinė veikla susijusi su viešųjų paslaugų (užbaikite sakinį):
 - Poreikio analize ir vertinimu;
 - Planavimu;
 - Teikimu;
 - Tobulinimu;
 - Teikimo kontrole, vertinimu;
 - Kita
5. Kurios viešosios paslaugos srityje Jūs dirbate (nurodykite sritį):

6. Įvertinkite viešosios paslaugos teikimo vertinimo svarbą:

Labai svarbu	Svarbu	Neturiu nuomonės	Mažai svarbu	Nesvarbu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kodėl? Pakomentuokite savo atsakymą.

7. Kam svarbus viešųjų paslaugų vertinimas (užbaikite sakinį)?

- Paslaugos teikėjams;
- Paslaugos finansuotojams;
- Paslaugos vartotojams;
- Paslaugos iniciatoriams;
- Paslaugos vertintojams;

Kodėl? Pakomentuokite savo atsakymą.

8. Kaip dažnai turėtų būti atliekamas viešosios paslaugos vertinimas idealiu atveju?

- < 1 kartą / metus 1 kartą / metus > nei 1 kartą / metus niekada

9. Kaip dažnai viešoji paslauga vertinama Jūsų atstovaujamoje organizacijoje ?

- < 1 kartą / metus 1 kartą / metus > nei 1 kartą / metus niekada

10. Kokiais metodais viešoji paslauga turėtų būti vertinama idealiu atveju (užbaikite sakinį)?

- Paslaugos vartotojų nuomonės apklausa žodžiu;
- Paslaugos vartotojų nuomonės apklausa raštu/el. aplinkoje;
- Paslaugos teikėjų nuomonės apklausa žodžiu;
- Paslaugos teikėjų nuomonės apklausa raštu/el. aplinkoje;
- Paslaugos teikimo finansinių kaštų analizė;

- Paslaugos teikimo proceso analizė;
- kita (nurodykite)

Kodėl? Pakomentuokite savo atsakymą.

11. Kokiais metodais viešoji paslauga vertinama Jūsų organizacijoje (užbaikite sakinį)?

- Paslaugos vartotojų nuomonės apklausa žodžiu
- Paslaugos vartotojų nuomonės apklausa raštu /el. aplinkoje
- Paslaugos teikėjų nuomonės apklausa žodžiu
- Paslaugos teikėjų nuomonės apklausa raštu/el. aplinkoje
- Paslaugos teikimo finansinių kaštų analizė;
- Paslaugos teikimo proceso analizė;
- kita (nurodykite)

Kodėl? Pakomentuokite savo atsakymą.

12. Kokiais kriterijais remiantis viešoji paslauga turėtų būti vertinama idealiu atveju (užbaikite sakinį)?

- Produktas (funkcijos, pagrindiniai ir papildomi elementai, garantijos);
- Kaina (piniginė išraiška, laiko ir pastangų sąnaudos);
- Vieta (fizinė vieta, technologijomis sukurti kanalai, prieinamumas);
- Komunikacija (viešieji ryšiai, vartojimo skatinimas, reklama, asmeniniai pasiūlymai);
- Žmonės (darbuotojų gebėjimai, požiūris, bendravimas);
- Fizinė aplinka (interjeras, įranga, baldai, komfortas);
- Procesas (politiniai, administraciniai pokyčiai, personalo elgesys, teikimo eiga ir trukmė);
- Kita (nurodykite)

Kodėl? Pakomentuokite savo atsakymą.

13. Kokiais kriterijais remiantis viešoji paslauga vertinama Jūsų organizacijoje (užbaikite sakinį)?

- Produktas (funkcijos, pagrindiniai ir papildomi elementai, garantijos);
- Kaina (piniginė išraiška, laiko ir pastangų sąnaudos);
- Vieta (fizinė vieta, technologijomis sukurti kanalai, prieinamumas);
- Komunikacija (viešieji ryšiai, vartojimo skatinimas, reklama, asmeniniai pasiūlymai);
- Žmonės (darbuotojų gebėjimai, požiūris, bendravimas);
- Fizinė aplinka (interjeras, įranga, baldai, komfortas);
- Procesas (politiniai, administraciniai pokyčiai, personalo elgesys, teikimo eiga ir trukmė);
- Kita (nurodykite)

Kodėl? Pakomentuokite savo atsakymą.

14. Kas turėtų vykdyti viešosios paslaugos vertinimo veiklas paslaugas teikiančiose organizacijose (užbaikite sakinį)?

- organizacijos darbuotojai – tiesioginiai paslaugos teikėjai;
- organizacijos darbuotojai – administracijos atstovai
- išorinė organizacija / ekspertai
- viešojo valdymo institucijos, administruojančios viešąsias paslaugas teikiančių institucijų veiklą
- niekas

kita (nurodykite)

Kodėl? Pakomentuokite savo atsakymą.

15. Kas viešosios paslaugos vertinimo veiklas vykdo jūsų organizacijoje (užbaikite sakinį)?

organizacijos darbuotojai – tiesioginiai paslaugos teikėjai

organizacijos darbuotojai – administracijos atstovai

išorinė organizacija / ekspertai

viešojo valdymo institucijos, administruojančios viešąsias paslaugas teikiančių institucijų veiklą;

niekas

kita (nurodykite)

Kodėl? Pakomentuokite savo atsakymą.

16. Pasirinkite pagrindines priežastis, Jūsų nuomone, trukdančias vykdyti viešųjų paslaugų vertinimą Lietuvoje:

įpareigojimų vykdyti vertinimą stoka

žinių ir gebėjimų stoka vertinimo srityje;

vieningos vertinimo sistemos / metodikos nebuvimas;

negebėjimas apdoroti vertinimo metu gautus rezultatus;

vertinimo metu gautų rezultatų nepritaikomumas paslaugos teikimo proceso valdymo veikloms;

institucijų vadovų ir darbuotojų motyvacijos stoka;

kita (nurodykite)

Kodėl? Pakomentuokite savo atsakymą.

17. Pasirinkite pagrindines priežastis, Jūsų nuomone, trukdančias vykdyti viešųjų paslaugų vertinimą jūsų organizacijoje:

įpareigojimų vykdyti vertinimą stoka;

žinių ir gebėjimų stoka šioje srityje;

vieningos vertinimo sistemos / metodikos nebuvimas;

negebėjimas apdoroti vertinimo metu gautus rezultatus;

vertinimo metu gautų rezultatų nepritaikomumas paslaugos teikimo proceso valdymo veikloms;

institucijų vadovų ir darbuotojų motyvacijos stoka;

kita (nurodykite)

Kodėl? Pakomentuokite savo atsakymą.

18. Kokių veiksmų rekomenduotumėte imtis viešųjų paslaugų teikėjams, siekiantiems viešojo sektoriaus veiklos efektyvumo ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimo?