VILNIAUS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

KOKYBĖS VADYBOS MAGISTRO PROGRAMA

Laura Michailova

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

SAVIVALDYBĖS PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO SISTEMA	**THE ASSESSMENT SYSTEM OF MUNICIPAL SERVICE QUALITY**

Darbo vadovas: **prof. habil. dr. Juozas Ruževičius**

Vilnius, 2022

TURINYS

ĮVADAS 4

1. SAVIVALDYBIŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ SAMPRATA 7

2. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS 11

2.1 Kokybės vertinimo modeliai 12

2.1.1 SERVQUAL modelis 12

2.1.2 Kokybės funkcijos įdiegimas (QFD) ir kokybės namas 13

2.1.3 Bendrojo vertinimo modelis 14

2.2 Auditas 15

2.3 Kokybės standartai 17

2.3.1 EQUASS (angl. The European Quality in Social Services) sertifikavimo sistema19

2.3.2 Paslaugų kokybės standartai Lietuvoje 21

2.3.3 Piliečių chartijos 24

4. SAVIVALDYBIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO TYRIMAS 27

5.TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR ANALIZĖ 32

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI 45

LITERATŪROS SĄRAŠAS 47

SANTRAUKA 54

SUMMARY 56

PRIEDAI 58

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vilniaus miesto savivaldybės tikslai ir uždaviniai
2 lentelė. Savivaldybėms skiriamos lėšos kokybės sistemų įgyvendinimui
3 lentelė. Savivaldybės teikiamų paslaugų vidurkiai
4 lentelė. Savivaldybės teikiamų paslaugų kriterijų ir lūkesčių vidurkiai

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Kokybės namas
2 paveikslas. ISO 9001 struktūra taikant PDTV ciklą
3 paveikslas. Paslaugų standartai ir paslaugų kokybės gerinimas
4 paveikslas. Savivaldybių teikiamų paslaugų grupės
5 paveikslas. Savivaldybių teikiamų paslaugų vertinimo kriterijai
6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį
7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal savivaldybes, procentais
8 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes
9 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
10 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal pajamas, procentais
11 paveikslas. Savivaldybių teikiamų paslaugų vidurkių pasiskirstymas pagal respondentų lytį
12 paveikslas. Kokybės rodiklių įvertinimas pagal SERVQUAL modelio dimensijas
13 paveikslas. Kokybės rodiklių įvertinimas pagal SERVQUAL modelio klausimus
14 paveikslas. Savivaldybių paslaugų kokybės vertinimo sistemos modelis

ĮVADAS

Žodis „sistema“ kilęs iš graikų kalbos ir reiškia sandara arba junginys. Sistema – tai tarpusavyje sujungtų ir vienas kitą veikiančių elementų visuma. Sistema - objektas, kurį sudaro du ar daugiau sudėtinių elementų, susietų tarpusavyje tam tikro pobūdžio ryšiais (Savickienė, 2005). Sistemų galime rasti labai įvairių: nuo dviračio kaip atskirų jo dalių sujungimo į vieną, veikiantį mechanizmą, iki socialinių sistemų, kur įvairios žmonių grupės jungiasi ir sudaro šeimas, bendruomenes, gyvenvietes, ir ekosistemų, kur kiekvienas mikroorganizmas turi savo vietą ir atlieka tam tikrą funkciją.

Vertinimas – tai tikrinimas, ar daiktas, objektas ar savybė atitinka nustatytus kriterijus ar parametrus. Norint tinkamai įvertinti objektą, reikia turėti nustatytus aiškius kriterijus, vertinimo metodiką, o jų visuma sudaro vertinimo sistemą. Kalbant apie vertinimą, dažnai įtraukiama ir kokybės svarba.

Kokybė šiuo metu yra plačiai naudojamas terminas, siekiant apibūdinti daikto ar paslaugos atitikimą numatytiems reikalavimams. Kokybę kiekvienas suvokia skirtingai, todėl mokslinėje literatūroje išskiriama objektyvi bei subjektyvi kokybė.

Kokybė – tai turimų charakteristikų visumos atitikties reikalavimams laipsnis (Kaziliūnas, 2007). Paprastai kalbama apie prekių ar paslaugų kokybę ir jų atitikimą parametrams (objektyvioji kokybė) bei apie vartotojų, t.y. prekių ar paslaugų naudotojų, suvokiamą kokybę, tai reiškia, ar prekė ar paslauga atitinka konkretaus vartotojo lūkesčius (subjektyvioji kokybė).

Kokybės vertinimas taikomas tiek privačiame, tiek ir valstybiniame sektoriuose. Viešųjų paslaugų kokybė yra kiekvienam itin svarbus veiksnys, nes kiekvienas mokesčių mokėtojas nori, kad jam būtų atitinkamai atlyginta. Taigi kiekvienas miesto gyventojas tikisi, kad jam bus suteiktos kokybiškos viešosios paslaugos, tokios kaip gatvių apšvietimas, miesto švara, geros būklės palaikymas keliuose ir gatvėse ir daugelis kitų. Šias paslaugas teikia miestų ir rajonų savivaldybės.

Savivaldybių veiklos funkcijas apibrėžia Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Savivaldybė – įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą, kuri sudaro jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas įstatymams, Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir savivaldybės tarybos sprendimams tiesiogiai įgyvendinti.

Savivaldybė yra viešasis juridinis asmuo. (LR Vietos savivaldos įstatymas, 1994). Čia savivaldybių funkcijos suskirstomos pagal sprendimų priėmimo laisvę į savarankiškąsias bei valstybines (valstybės perduotas savivaldybėms). Pagal veiklos pobūdį funkcijos skirstomos į vietos valdžios, viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo. Įstatyme išskirtos 46 savarankiškosios bei 39 valstybinės savivaldybių funkcijos. Tai rodo, kad savivaldybės veiklos sritis yra išties plati, todėl būtina užtikrinti nuolatinį viešųjų paslaugų teikimą bei jų kokybę.

Pasak Puškoriaus (2006), vertinant viešojo sektoriaus institucijų veiklą būtina taikyti bendrus kriterijus atliekant savivaldos institucijų veiklos vertinimus. Išskiriami tokie vertinimo kriterijai:

1. Ekonomiškumas;
2. Efektyvumas;
3. Veiksmingumas.

Sudarius bendrą visoms savivaldybėms vertinimo sistemą, atsiranda galimybė palyginti atskiras savivaldybes ir jų veiklos rezultatus. Galimybė tarpusavyje palyginti atskiras savivaldybes padėtų efektyvinti jų veiklą, nurodytų tobulintinas vietas, taip pat atskleistų gerąsias praktikas ir leistų jomis pasinaudoti. Atrastų gerųjų praktikų pritaikymas tose savivaldybėse, kurios pasižymi prastesniais rezultatais, padėtų suvienodinti savivaldybės teikiamų paslaugų kokybę. Savivaldybės savo ruožtu siekia geresnės kokybės savo paslaugų taikyme ir nuolatos diegia kokybės vadybos sistemas.

Mokslinė problema:

Savivaldybės teikia nemažai įvairių paslaugų, kurios visuomenėje vertinamos kaip labai biurokratinės, vykdomos neefektyviai, bei yra vertinamos kaip nekokybiškos. Tačiau trūksta mokslinių tyrimų, kurie pagrįstų arba paneigtų visuomenėje nusistovėjusį neigiamą vertinimą. Savivaldybės diegia kokybės vadybos sistemas, turi numatytus kokybės standartus, tačiau trūksta mokslinių tyrimų, kokie kriterijai turi įtakos teikiamų paslaugų kokybės vertinimui. Kadangi kokybės sistemų įdiegimas kainuoja tiek finansiškai, tiek laiko prasme, norima ištirti, koks yra ryšys tarp teikiamų paslaugų kokybės ir paslaugų vertinimo kriterijų. Taip pat trūksta mokslinių tyrimų, kurie vertintų savivaldybių teikiamas paslaugas kaip visumą, susistemintų kokybės vertinimo modelius ir pateiktų bendrą kokybės vertinimo sistemos modelį.

Šio **magistro darbo tikslas** – išanalizavus mokslinę literatūrą, teisės aktų nuostatas, sukurti savivaldybių teikiamų paslaugų kokybės vertinimo sistemos modelį.

Keliami tokie **magistro darbo uždaviniai**:

1. Išnagrinėti savivaldybės teikiamų paslaugų sampratą.
2. Išanalizuoti kokybės vertinimo modelius ir metodus.

3. Atlikus autorinį tyrimą, ištirti savivaldybių teikiamų paslaugų vartotojų pasitenkinimą ir išanalizuoti rezultatus.
4. Atlikus literatūros, dokumentų analizę bei gautus tyrimo rezultatus, sukurti kokybės vertinimo Lietuvos savivaldybėse sistemos modelį.

Magistro darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, duomenų rinkimas ir sintezė.

Magistro darbo struktūra:

Šis darbas yra suskirstytas į keturis pagrindinius skyrius. Pirmame skyriuje yra nagrinėjama savivaldybių paslaugų samprata. Antrame skyriuje aptariami paslaugų kokybės vertinimo modeliai. Trečiasis skyrius aprašo autorinio tyrimo metodologiją, o ketvirtajame pateikta duomenų analizė bei jų interpretavimas.

Šio darbo apimtis yra 73 puslapiai, 14 paveikslų, 4 lentelės, 4 priedai. Šiame darbe buvo remtasi 69 literatūros šaltiniais.

1. SAVIVALDYBIŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ SAMPRATA

Savivaldybės yra atsakingos už daugelį gyvenimo sričių. Paslaugų spektras apima nuo aplinkos tvarkymo, viešosios tvarkos užtikrinimo, civilinės metrikacijos iki civilinės saugos, švietimo, sporto ir vaiko teisių apsaugos. Tai sudaro didelį biurokratinį aparatą, kuriame dirba daug žmonių, kurie atlieka daug skirtingų ir dažnai sudėtingų procesų.

Viešųjų paslaugų teikimas yra viena iš savivaldybių teikiamų paslaugų. Pastarasis dešimtmetis Europos Sąjungos valstybių viešojo sektoriaus veiklą paženklino įvairiais iššūkiais ir pokyčiais, kuriuos sąlygojo finansinės krizės, reformos, besikeičiantys visuomenės lūkesčiai ir poreikiai. Tai paskatino daugiau dėmesio skirti viešojo sektoriaus efektyvumui, skaidrumui, atskaitingumui, administracinių ir viešųjų paslaugų kokybės gerinimui.

Visuotinės kokybės vadybos idėjos 8-ojo dešimtmečio pabaigoje tapo viešojo sektoriaus veiklos tobulinimo požymiu. Aukšta paslaugų kokybė ir kokybiškas piliečių aptarnavimas tapo daugumos viešojo sektoriaus organizacijų prioritetine veiklos kryptimi.

Raipa, Urbanavičius (2001) išskiria šešis viešajam sektoriui pritaikytus visuotinės kokybės vadybos principus:

1. Svarbiausias paslaugų ir produktų vertintojas yra klientas. Jis vertina kokybę, kainą, neapčiuopiamas savybes. Kliento pasitenkinimas ar jo stoka gali būti susiję su politine kliento orientacija.
2. Kokybė – politinių lozungų priemonė, kuri realizuojasi per visuotinę kokybės vadybą, užtikrinančią atitinkantį partinius įsipareigojimus paslaugų politikos dizaino, planavimo ir išteklių valdymo lygmenyse.
3. Viešasis sektorius – tai įvairiausių organizacinių permainų žemėlapis, kuriame nuolat atsiranda bei išnyksta organizacijos, todėl į pirmą vietą iškeliamas nepagrįstų permainų ir nepastovumo vengimas.
4. Visuotinės kokybės vadybos rezultatai priklauso nuo visų organizacijos individų individualių ir grupinių pastangų.
5. Kokybė nėra statiška, o yra besikeičiančių klientų lūkesčių pasitenkinimo laipsnis. Todėl sistemingos kokybės tobulinimo paieškos yra natūralios, sistemingai veikiančios viešosios organizacijos veiklos dalis.
6. Visiškas klientų pasitenkinimas įmanomas tik tada, kai visi organizacijos nariai skiria pakankamai dėmesio organizacijos kultūrai bei perima naują organizacijos

filosofiją. Valstybės tarnautojų kultūros pokyčius lemia valstybinio lygio įsipareigojimai ir jų vykdymo užtikrinimas.

Taikomi įvairūs kokybės vadybos modeliai ir priemonės: Bendrasis vertinimo modelis, SERVQUAL modelis, ISO standartai, subalansuotų rodiklių metodas, vartotojų pasitenkinimo paslaugomis vertinimas. Viešojo sektoriaus organizacijos nuolat siekia tobulėti, keisti viešojo administravimo kultūrą ir diegti kokybės kultūrą, savo veiklą labiau orientuoti į piliečius ir rezultatus.

Didžiulį dėmesį administracinių ir viešųjų paslaugų kokybei skiria Lietuvos Respublikos Vyriausybė, kurios 2012 m. veiklos prioritetai orientuoti būtent į administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo gerinimą, veiksmingą vieno langelio principo taikymą, kokybišką piliečių aptarnavimą, paslaugų prieinamumo didinimą perkeliant jas į elektroninę erdvę. Be to, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2012 m. vasario mėnesį patvirtino Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programą, kurios tikslas – didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas. (Thijs).

Atskirų miestų savivaldybės taip pat orientuojasi į savo teikiamų paslaugų kokybę. Vilniaus miesto savivaldybė savo Strateginiame plėtros plane išskiria kokybiškas paslaugas gyventojams kaip vieną iš prioritetų. Plane nurodoma, kad kokybiškų gyvenimo sąlygų visuomenei kūrimą sudaro šie veiksniai:

- Kokybiška švietimo sistema, sklandi jaunimo politika, užtikrintas vaikų ir jaunimo užimtumas.
- Sveika visuomenė ir efektyvi sveikatos priežiūros sistema.
- Užtikrinta visavertė ir saugi socialinė aplinka.
- Užtikrintas saugumas mieste.
- Išplėtota kultūros, sporto, laisvalaikio paslaugų sistema ir sudarytos sąlygos asmens saviraiškai.
- Kokybiška ir patogi gyvenamojo būsto aplinka.

1 lentelėje pateikiami Vilniaus miesto savivaldybės išsikelti tikslai bei uždaviniai šiems tikslams pasiekti.

1 lentelė. *Vilniaus miesto savivaldybės tikslai ir uždaviniai*

Tikslai	Uždaviniai
Kokybiška švietimo sistema, sklandi jaunimo politika, užtikrintas vaikų ir jaunimo užimtumas	Užtikrinti kokybišką ir šiuolaikišką ugdymo sistemą
	Skatinti vaikų ir jaunimo užimtumą bei socializaciją
	Užtikrinti jaunimo politikos plėtrą
Sveika visuomenė ir efektyvi sveikatos priežiūros sistema	Formuoti sveiką visuomenę, propaguoti sveiką gyvenseną ir ekologišką gyvenimo būdą
	Padidinti asmens sveikatos priežiūros paslaugų kokybę ir prieinamumą
	Sukurti tvarią tarpsektorinę prevencijos sistemą
Užtikrinta visavertė ir saugi socialinė aplinka	Užtikrinti socialinių paslaugų prieinamumą ir kokybę
	Užtikrinti socialinio būsto prieinamumą ir efektyvų valdymą
Užtikrintas saugumas mieste	Įgyvendinti nusikaltimų ir kitų teisės pažeidimų prevencines priemones
	Sukurti viešosios tvarkos užtikrinimo sistemą
Išplėtota kultūros, sporto, laisvalaikio paslaugų sistema ir sudarytos sąlygos asmens saviraiškai	Plėtoti kultūrinę veiklą ir kultūrinius renginius
	Sudaryti sąlygas kokybiškam kultūros sektoriaus viešųjų paslaugų teikimui
	Sudaryti sąlygas kokybiškam kultūros sektoriaus viešųjų paslaugų teikimui
	Kurti ir modernizuoti kultūros ir meno traukos centrus
	Gerinti kūno kultūros ir sporto infrastruktūrą, skatinti aktyvų laisvalaikį
Kokybiška ir patogi gyvenamojo būsto aplinka	Skatinti gyvenamojo būsto ir jo aplinkos atnaujinimą bei efektyvų valdymą
	Skatinti ir ugdyti gyventojų bendruomeniškumą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atnaujintu Vilniaus miesto strateginiu plėtros planu

Savivaldybių paslaugų kokybę apibrėžia ir tarptautiniai standartai. 2018 metais išleistas standartas ISO 37120:2018 „Darnūs miestai ir bendruomenės – miestų paslaugų indikatoriai ir gyvenimo kokybė“.

Miestams reikia rodiklių, kad būtų galima įvertinti jų rezultatus. Vietos lygiu esami rodikliai dažnai nėra standartizuoti, nuoseklūs ar tinkami palyginimui laike ar skirtinguose miestuose. Dėl šios priežasties ISO standartas skirtas apibūdinti miesto paslaugoms ir gyvenimo kokybei, kaip indėliui į miesto tvarumą. Šiame standarte pateikti rodikliai ir susiję bandymų metodai buvo sukurti siekiant padėti miestams:

- įvertinti miesto paslaugų efektyvumą ir gyvenimo kokybę laikui bėgant;
- mokytis vieniems iš kitų, leidžiant palyginti įvairius atlikimo rodiklius; ir,
- remti politikos plėtrą ir prioritetų nustatymą.

Standarte pateikiami rodikliai, kurie apima įvairias sritis: ekonomika, švietimas, energijos panaudojimas, aplinkosauga ir klimato kaita, finansai, namų ūkio rodikliai, viešasis valdymas, sveikata, poilsis bei saugumas, atliekų tvarkymas, telekomunikacijos bei transportas, miestų planavimas, nuotekų bei geriamojo vandens rodikliai. Tai yra sritys, kuriomis rūpinasi savivalda.

2. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS

Daugelis tyrėjų ir sociologų sutinka, kad paslaugų kokybės vertinimas yra būtinas daugelyje organizacijų, nes jis padeda atskleisti organizacijos valdymo trūkumus, padeda išsiaiškinti neefektyvius procesus, juos eliminuoti arba efektyvinti panaudojant kokybės vadybos metodus. Viešajame sektoriuje būtų tikslinga atsižvelgti į organizacijos veiklos ypatumus. Svarbu nustatyti tų organizacijų vartotojus, partnerius ir kitus suinteresuotus asmenis. Taip pat, nuosekliai svarbu tirti jų poreikius, interesus bei lūkesčius ir juos įtraukti į kokybės gerinimo programas. Reikėtų taip pat atsižvelgti ir derinti tarpusavyje visuotinį organizacijos darbuotojų dalyvavimą, nuolatinį veiklos gerinimą ir įstaigos veiklos biurokratijos principus bei sėkmingą vadovavimą grįsti viešąja atsakomybe ir pilietiškumu (Pociūtė, 2002).

Maksimali paslaugos nauda vartotojui sukuriama kai paslauga yra kokybiška. Organizacijos sukurta nauda vartotojui ir suteikta kokybiška paslauga organizacijai turi ekonominės-komercinės naudos. Kiekvienas paslaugos teikėjas turi būti orientuotas į vartotojo lūkesčius, nes tokiu būdu bus gaunamas maksimalus vartotojo pasitenkinimas, išvengiami nuostoliai bei galimos problemos dėl nepasitenkinimo.

Remiantis mokslininkų surinktais duomenimis, galima teigti, kad daugiau nei trečdalis paslaugas teikiančių organizacijų sąnaudų kyla iš blogų paslaugų klaidų taisymo. Tuo remiantis tampa aišku, kad organizacijos konkurencingumas rinkoje ir veiklos efektyvumas yra sąlygojamas teikiamų paslaugų kokybės (Bagdonienė, Hopenienė, 2005). Pasak Christausko ir Kazlauskienės (2009) garsiausias kokybės teoretikų B.P. Crosby (1990), teigia, kad prasta kokybė organizacijai kainuoja apie 20 proc. jos pajamų ir kad šių išlaidų galima išvengti taikant kokybę garantuojančias veiklas. Crosby įrodė, kad defektų ir klaidų vengiamo kaštai visada yra mažesni už defektų ieškojimo ir taisymo kaštui.

Viešasis sektorius taip pat nėra išimtis. Viešojo sektoriaus teikiamos paslaugos visuomenei, todėl čia turi būti siekiama išlaikyti konkurenciją ir savo klientus (paslaugų gavėjus ir vartotojus). Turi būti keliami nauji tikslai ir uždaviniai, kurie patobulintų ne tik pasenusius, neefektyvius kokybės valdymo metodus, bet ir padidintų vartotojų pasitenkinimą. Šiems uždaviniams pasiekti pradedamo taikyti privataus sektoriaus patirtys, įgūdžiai, kurių pagalba siekiama viešojo sektoriaus organizacijų produktyvumo, konkurencingumo. Veikla ir visi organizacijos procesai tampa veiksmingesni, o viešosios paslaugos kokybiškesnės (Patapas, Žilionytė, 2016).

Ruževičius ir kiti (2012) nagrinėjo organizacinės kultūros įtaką procesinio valdymo viešajame sektoriuje svarbą. Mokslininkai tyrimo metu nustatė, kad po verslo procesų valdymo įdiegimo palankiausiai pasikeitė kokybės laidavimo aspektai. Mažiausia pokyčių buvo išlaidų srityje. Aptikta reikšminga koreliacija tarp situacinės organizacinės kultūros ir kokybės bei laiko aspektų bei nustatyta rinkos organizacinės kultūros koreliacija su kaštų aspektais. Tai rodo, jog kokybės vadybos sistemų taikymas turi įtakos organizacijų kokybei.

Vienintelės ir vieningos savivaldybės paslaugų kokybės vertinimo sistemos dar kol kas nėra sukurta, nes sistema suprantama kaip aibė susijusių elementų, atliekančių tam tikrą funkciją ar siekiančių užsibrėžtų tikslų. Sistemos gali būti negyvos (atliekančios tam tikrą funkciją) arba socialinės (siekiančios įgyvendinti tam tikrus užsibrėžtus tikslus. Sistema susideda iš trijų pagrindinių dalių: sistemos funkcijos (tikslas, paskirtis), sistemos elementų ir ryšių tarp sistemos elementų (Tamaševičius, 2015). Šiame darbe pagrindinis dėmesys skirtas savivaldybių kokybės vertinimo sistemos elementui – paslaugų kokybės vertinimui – kadangi tai bene svarbiausias elementas sistemoje.

2.1 Kokybės vertinimo modeliai

Literatūroje apibūdinami kokybės vertinimo modeliai norint įvertinti savivaldybių (miestų) teikiamų paslaugų kokybę. (Yildirim et al., 2019; Mbassi et al., 2019). Brito et al. (2020) atliktame tyrime buvo aiškinamasi, koks yra skirtumas tarp savivaldybių sertifikuotų ir nesertifikuotų pagal ISO 9001 standartą. Tyrėjai atliko tyrimą, kurio metu išsiaiškino, kad vartotojų pasitenkinimas yra didesni, organizacijos įvaizdis yra stipresnis ir ten, kur ISO 9001 standartas yra įgyvendintas.

Šiame darbe apžvelgiami keli dažniausiai taikomi paslaugų kokybės vertinimo modeliai.

2.1.1 SERVQUAL modelis

Paslaugų kokybei vertinti yra naudojamas SERVQUAL modelis, kurį sukūrė profesorius A. Parasuraman su kolegomis. Modelis sudarytas iš klausimyno, kuris padeda atskleisti atotrūkį tarp vartotojo lūkesčių ir jo suvokiamos paslaugų kokybės. Tuomet nustatomi atotrūkio balai iš vartotojų lūkesčių įvertinimo atimant jų suvokimo įvertinimus 22 elementų skalėje. SERVQUAL modelis sudarytas iš penkių paslaugų kokybės dimensijų, pritaikomų bet kuriai industrijai:

apčiuopiamumo arba fizinių aspektų, patikimumo, reagavimo arba lankstumo, užtikrinimo ir įsijautimo arba empatijos(Parasuraman, 2013; Ruželė, 2015).

- *Apčiuopiamumas.* Tai infrastruktūra, įranga, personalas, medžiagos, komunikacijos.
- *Patikimuma*s. Tai gebėjimas atlikti sutartas paslaugas tiksliai ir patikimai.
- *Reagavimas.* Tai įmonės ir jos darbuotojų noras padėti klientams ir greitas jų aptarnavimas.
- *Užtikrinimas.* Tai įmonės darbuotojų demonstruojamos žinios ir kompetencija bei jų gebėjimas suteikti pasitikėjimą.
- *Įsijautimas.* Tai rūpestingas, individualizuotas dėmesys, kurį įmonė suteikia savo klientams.(Parasuraman, 2013).

SERQUAL (Prentkovskis ir kt., 2018) modelio funkciją išreiškė tokia formule:

$$SQ_i = \sum W_j (P_{ij} - E_{ij}), \quad (1)$$

kur SQi – paslaugų kokyybės indeksas,

W_j – savybės svarbumo faktorius,

P_{ij} – vartotojų suvokiama kokybė,

E_{ij} – vartotojų laukiama kokybė.

Šį modelį taikė mokslininkai iš Turkijos, siekdami nustatyti piliečių pasitenkinimą Selçuklu savivaldybėje, Konya provincijoje. Naudoti dešimt skirtingų paslaugų matavimų faktorių, tokių kaip patikimumas, atsakomumas, prieinamumas, socialinės paslaugos, švara, pagalba, pasitenkinimas ir lojalumas ir kt. (İyit, N., Güçlü, Y.ir kiti (2018)).

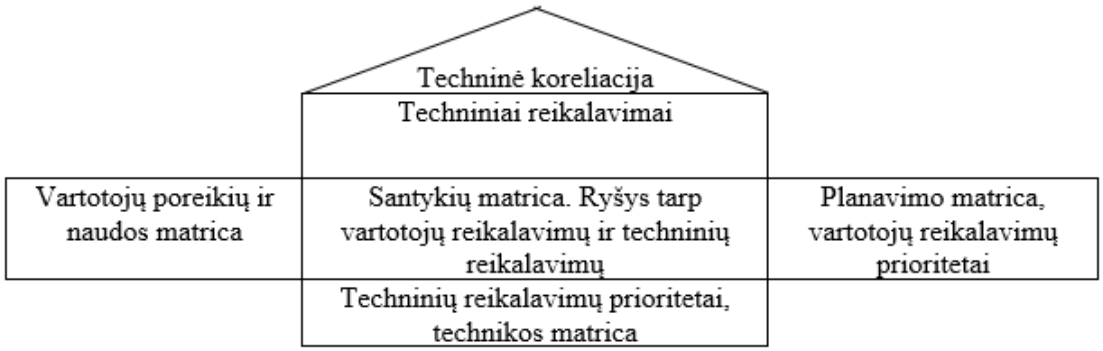
Šį modelį taip pat taikė ir Salehi ir Heydari, kurie 2012 metais atlikę tyrimą dideliame Lavasan kaime, vertindami gyventojų pasitenkinimą kaimo valdžia. Mokslininkai taip pat naudojo ir kitus modelius, tokius kaip Teboul metodą, Kano modelį, Amerikos vartotojų pasitenkinimo indekso modelį (ACSI) ir kitus.

2.1.2 Kokybės funkcijos įdiegimas (QFD) ir kokybės namas

Kitas modelis, taikomas paslaugų kokybei tirti yra Kokybės funkcijos įdiegimas (angl. Quality Function Deployment (QFD)) ir kokybės namas (angl. House of Quality). Šis modelis naudojamas pažinti klientui, nustatyti jo poreikius juos įgyvendinti. Šį modelį 1972 metais pritaikė darbuotojų grupė iš „Toyota Motor Company“. Pastaraisiais metais jis pradėtas naudoti kuriant

viešąsias paslaugas. Modelį iš viso sudaro 4 fazės. Pirmasis etapas yra kliento balso, pavadinto techniniu, pavertimas produkto ar paslaugos dizaino kokybe. Kitas etapas yra technines charakteristikas išskaidyti į mažesnes dalis. Trečias etapas - paversti jas procesais ir galiausiai ketvirtas etapas pagrindinius procesus paversti kasdieniais gamybos ar paslaugų reikalavimais. Pirmasis QFD metodo etapas įvykdomas pasitelkiant kokybės namo taikymą, kuris turi esminę ir strateginę reikšmę. Kokybės namas – tai priemonė, kuri padeda užtikrinti vartotojo poreikių įvertinimą. Jis suformuojamas atliekant tam tikrus žingsnius ir sudarant matricas (1 pav.).

1 paveikslas. *Kokybės namas*



Šaltinis: Krancevičiūtė, 2014

2.1.3 Bendrojo vertinimo modelis

2000 m. Europos viešojo administravimo tinklo (angl. European Public Administration Network, EUPAN) nariai, bendradarbiaudami su Europos viešojo administravimo instituto (angl. European Institute of Public Administration, EIPA) ekspertais, sukūrė Bendrąjį vertinimo modelį (angl. Common Assessment Framework, CAF).

Bendrasis vertinimo modelis (toliau - BVM) yra Europos kokybės vadybos fondo (angl. European Foundation for Quality Management, EFQM) Tobulumo modelio pagrindu sukurtas visuotinės kokybės vadybos metodas. Tai yra nemokama, viešojo sektoriaus organizacijoms pritaikyta jų veiklos įvertinimo ir tobulinimo priemonė. Ją gali taikyti tiek nacionaliniu, tiek vietos lygiu veikiančios viešojo sektoriaus organizacijos ar atskiri jų administracijų padaliniai.

BVM atlieka tokias funkcijas:

- supažindina viešojo sektoriaus organizacijas su visuotinės kokybės vadybos principais ir skatinti organizacijas juos taikyti savo veikloje;
- skatina nuolatinį veiklos tobulinimą, taikant PATV (PLANUOK, DARYK, TIKRINK, VEIK) ciklą;
- suteikia galimybę viešojo sektoriaus organizacijoms vienu metu ir įvairiais aspektais įvertinti savo veiklą;
- padeda palyginti viešojo sektoriaus organizacijas tarpusavyje ir skatina mokytis vienoms iš kitų.

Taikant BVM yra vertinami devyni kriterijai: lyderystė, veiklos planavimas, žmonės, partnerystė ir išteklių valdymas, procesai, į piliečius/klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų rezultatai, socialinės atsakomybės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai. Kiekvienas kriterijus yra padalintas į dalinius kriterijus. 28 daliniai kriterijai apibrėžia smulkesnius organizacijos veiklos vertinimo aspektus. Remiantis organizacijos įsivertinimo metu gautomis išvadomis apie organizacijos galimybes ir jos veiklos rezultatus, yra formuluojamos organizacijos veiklos tobulinimo priemonės. Šis procesas sudaro sąlygas nuolatiniam organizacijos veiklos tobulinimui.(Vidaus reikalų ministerija).

Šio modelio pritaikymą viešajame sektoriuje nagrinėjo Astrauskaitė ir Ruževičius. Mokslininkų vertinimu, integruotas bendrojo vertinimo modelis kartu su subalansuotų rodiklių modeliu turi poreikį būti įdiegtas viešajame sektoriuje, tačiau kuo aukštesnis poreikis, tuo sunkiau tai įgyvendinti.

2.2 Auditas

Auditas gali būti naudojamas kaip būdas patikrinti savivaldybių finansinę veiklą ar valdymą. Auditas klasifikuojamas į finansinį, mokesčių ir valdymo, priklausomai nuo tikrinimo objekto. Auditas gali būti vidaus arba išorės. Vidaus auditas vyksta, kai audituojama įmonės viduje, o išorės – kai tai atlieka nepriklausoma audito bendrovė. Auditas gali būti ir tarptautinis, kai vietos kompaniją tikrina tarptautinė kompanija ir patikrinimas atliekamas vadovaujantis tarptautiniais apskaitos standartais. Veiklos audito tikslas - nustatyti, ar įmonės ar organizacijos ištekliai naudojami efektyviai, ekonomiškai ir rezultatyviai.

Literatūroje galima sutikti ir kitą sąvoką – kokybės auditas. Pečiulytė, Ruževičius (2014) kokybės auditą apibūdina kaip organizacijos tobulėjimo proceso dalį. Kokybės auditas turi būti atliekamas organizacijoje ir tuo siekiama išlaikyti gerai funkcionuojančius ir susietus tarpusavyje

procesus bei veiklas. Autoriai pateikia kokybės audito tikslus, kurie yra orientuoti į organizacijos procesus:

- tiksliai nustatyti verslo proceso esmę ir darbo sritis, kad vėliau būtų galima pasiūlyti svarbiausias veiklos tobulinimo galimybes;
- sumažinti nuostolius, delsimus ir klaidas bei su tuo susijusias išlaidas;
- pateikti bendrus organizacijos pajėgumo ir veiksmingumo rodiklius pirmo būtinumo uždaviniams ir procesams vykdyti;
- padėti organizacijos viduje suformuoti svarbius veiklos gerinimo projektus bei strateginius uždavinius ateičiai;
- pagerinti bendravimą organizacijos viduje bei palaikant ryšius su tiekėjais ir vartotojais;
- veikti kaip būtinas pirmasis žingsnis į organizacijos vidaus kultūros pasikeitimo programą, nepertraukiamą gerinimą, veiklos proceso pakeitimą, išsilaikymą konkurencinėje kovoje arba visuotinės kokybės vadybos diegimą. (Pečiulytė, Ruževičius (2014)).

Pasak Urvikio (2014) šiuolaikinio viešojo valdymo turinys ir viešųjų paslaugų rodiklius lemiančių procesų kompleksiškumas daro prielaidą tyrimų poreikiui, kurie įvertintų skirtingomis teorinėmis ir metodologinėmis prieigomis besiremiančių, ne vien finansinius, bet ir vertybinius veiksnius.

Savivaldybių sisteminis kokybės auditas galėtų būti vertinamas, kaip vienas iš būdų įvertinti organizacijos veiklos principus ir vadybos metodų taikymą, kurie lemia teikiamų paslaugų kokybę. Auditavimo metu gali būti surastos probleminės vietos ir suteikiamos rekomendacijos, ką reikėtų ištaisyti.

Įstaigos, kurios įsidiegia kokybės vadybos sistemas, tokias kaip ISO 9001 kokybės standartas, turi būti reguliariai audituojamos.

Privačiose įstaigose, ypač įmonėse veikiančiose B2B sektoriuje, ISO 9001 kokybės vadybos sistemos diegimas bei sertifikavimas dažnai yra prestižo reikalas bei didelis privalumas įmonės įvaizdžiui veikiant tarptautinėje rinkoje. Savivaldybėms diegiant kokybės vadybos sistemas prestižiškumo ir įvaizdžio aspekto nelieka. Taip yra todėl, kad visos savivaldybių paslaugos yra orientuotos į šalies piliečius, privačius asmenis, o dažnai jiems standartai, tokie kaip ISO 9001 ar kiti nėra žinomi ir nėra suprantama jų nauda bei reikšmė.

2.3 Kokybės standartai

Kalbant apie kokybės standartus, pirmiausia susiduriama su ISO standartais. ISO – tai nepriklausoma, nevyriausybinė tarptautinė organizacija vienijanti 165 valstybes nares. Ši organizacija siekia dalintis žiniomis bei plėtoti savanoriškus, bendru sutarimu pagrįstus tarptautinius standartus, kurie remia inovacijas ir teikia sprendimus pasauliniams iššūkiams.

Organizacijos, kurios siekia pagerinti savo produktų bei paslaugų kokybę, yra orientuotos į nuoseklų klientų lūkesčių patenkinimą, dažnai taiko ISO 9000 šeimos standartus.

ISO 9001 standartas nustato kokybės valdymo sistemos kriterijus ir yra vienintelis ISO 9000 šeimos standartas, kurį galima sertifikuoti, nors tai ir nėra privaloma. Šis standartas gali būti taikomas tiek mažose įmonėse, tiek didelėse organizacijose, neatsižvelgiant į veiklos sritį. ISO organizacijos tinklapyje nurodoma, kad yra daugiau nei milijonas įmonių ir organizacijų daugiau nei 170 šalių, sertifikuotų pagal ISO 9001.

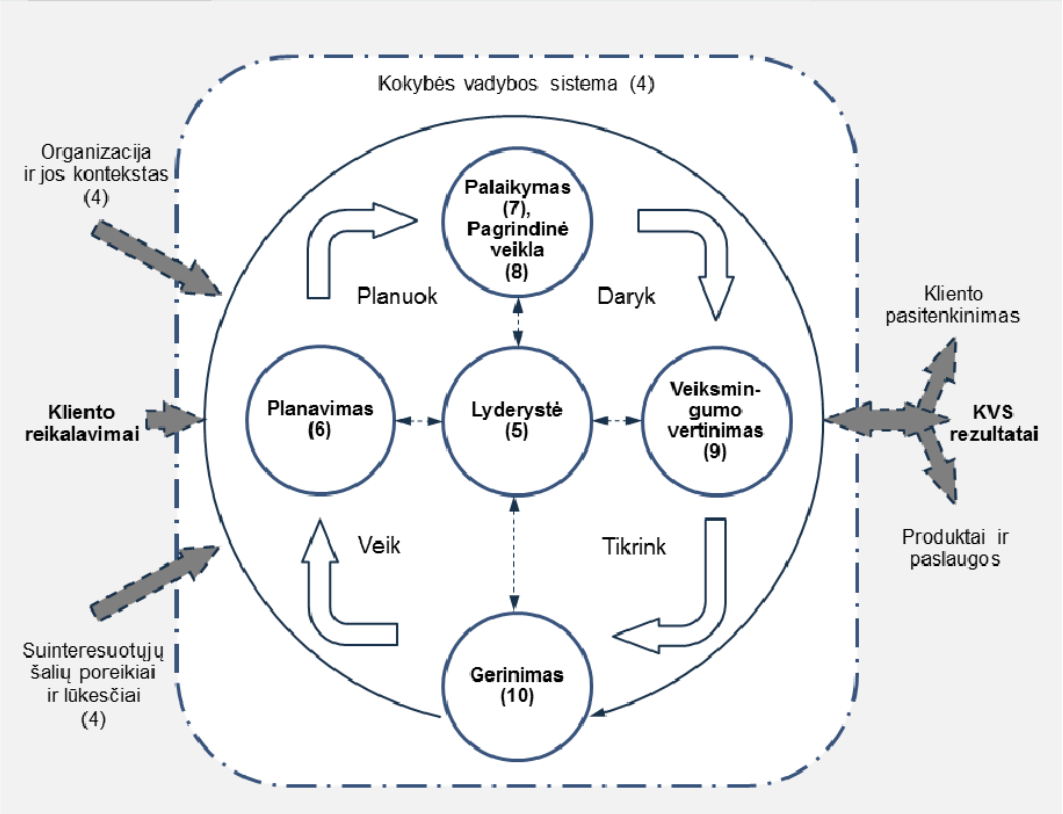
Standartas grindžiamas keletu kokybės valdymo principų, įskaitant dėmesį klientui, aukščiausios vadovybės motyvaciją, procesinį požiūrį ir nuolatinį tobulėjimą. Šie principai išsamiau paaiškinti ISO kokybės valdymo principuose. Naudojant ISO 9001, klientai gauna pastovius, geros kokybės produktus ir paslaugas, o tai savo ruožtu atneša daugiau naudos verslui.

Standarto struktūra atspindi Demingo PLANUOK – DARYK – TIKRINK – VEIK ciklą (2 pav.). Ciklas gali būti taikomas visiems procesams ir kokybės sistemai kaip visumai.

Demingo ciklas, kurį rasime ir ISO 9001 standarte, apibūdinamas taip:

- Planuoti – tai nustatyti tikslus ir išteklius, kurių reikia rezultatams pasiekti pagal klientų reikalavimus, organizacijos politiką, taip pat identifikuoti riziką bei galimybes ir imtis prevencinių veiksmų.
- Daryti – tai įgyvendinti planą.
- Tikrinti – tai vykdyti stebėseną ir matuoti procesus ir gautus produktus ar paslaugas pagal numatytus tikslus, politikas, reikalavimus.
- Veikti – tai imtis veiksmų siekiant pagerinti veiksmingumą, jei to reikia.

2 paveikslas. *ISO 9001 struktūra taikant PDTV ciklą*



Šaltinis: Kokybės..., 2015

Įmonėms, norinčioms įsidiegti kokybės vadybos sistemą, visų pirma reikėtų apsibrėžti, kokius procesus įmonė jau vykdo, ir tuomet papildyti tais procesais ar dokumentais, kurių reikalauja ISO: 9001:2015.

1. Kokybės politikos tikslų iškėlimas.
2. Atsakingų asmenų ir jų įgaliojimų nustatymas.
3. Atsakingų asmenų už procesų įvardijimą nustatymas ir paskyrimas.
4. Visų įmonės atliekamų procesų sąrašo sudarymas.
5. Ryšių tarp procesų nustatymas.
6. Procesų ir ryšių pateikimas grafiškai.
7. Organizacijos konteksto sudarymas.
8. Suinteresuotų šalių išskyrimas.
9. Rizikų (teigiamų ir neigiamų) nustatymas.
10. Kokybės tikslų susiejimas su rodikliais progresui matuoti.
11. Tobulintinų vietų išskyrimas.
12. Planas tobulintinoms vietoms valdyti ir/ar pašalinti.
13. Veiklos plano sudarymas.
14. Veiklos tęstinumo plano sudarymas.

15. Kontrolės proceso sudarymas.
16. Vidaus auditavimo procedūrų aprašymas.
17. Veiklos monitoringo plano sudarymas.
18. Procedūrų kokybės vadovo kasmetei peržiūrai nustatymas.
19. Visų aprašų sudėjimas į vieną dokumentą, išlaikant aiškią struktūrą.
20. Darbuotojų supažindinimas su kokybės sistema.
21. Kreipimasis į akredituotą įmonę dėl sertifikato gavimo.
22. Sertifikato gavimas.

Tačiau, ar įdiegtos kokybės vadybos sistemos turi poveikį paslaugų kokybei. Tai siekė išsiaiškinti Riilo (2013) savo darbe, kur buvo tiriamas ISO 9000 sertifikavimo poveikis. Pritaikius sudėtingus ekonometrinius skaičiavimus (pvz., kontrafaktinę analizę), tyrimas atskleidė, kad daugiau įrodymų yra patvirtinančių teigiamą nei neigiamą ISO 9000 standartų poveikį. Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad sertifikavimo sklaida nėra vienodai pasiskirsčiusi tarp šalių ir ekonomikos sektorių. Nustatyta, kad trečiosios šalies sertifikavimo išlaidos yra tik dalis sertifikavimo išlaidų. Didesnių įmonių bendros išlaidos buvo didesnės nei mažų įmonių, tačiau vidutiniai vieno darbuotojo kaštai mažėja priklausomai nuo įmonių dydžio. Bet kokio dydžio ir sektoriaus įmonių vadovai turėtų rimtai apsvarstyti tinkamą ISO 9000 diegimą kaip efektyvią priemonę įmonės veiklai gerinti.

2.3.1 EQUASS (angl. The European Quality in Social Services) sertifikavimo sistema

Vienas iš būdų užtikrinti savivaldybių teikiamų paslaugų kokybę yra sertifikavimas. VŠĮ Valakupių reabilitacijos centras vykdo projektą pavadinimu „Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą“. Šio projekto tikslas „didinti Lietuvos socialinių paslaugų kokybę, taikant Savanoriškos Europos socialinių paslaugų kokybės sistemos (Voluntary European Quality Framework for Social Services) reikalavimus.“ EQUASS (angl. The European Quality in Social Services) – tai sertifikavimo, mokymo ir konsultavimo sistema, kuri padeda įgyvendinti kokybės sistemos reikalavimus. Ši sistema apima 10 kokybės principų, kurie suformuluoti konsultuojantis su socialinio sektoriaus suinteresuotosiomis šalimis ir grindžiami Europos socialinių paslaugų kokybės užtikrinimo sistema. Projektas skirtas socialines paslaugas, apibrėžtas Socialinių paslaugų kataloge, Lietuvoje teikiančioms valstybės ir savivaldybių

viešosioms įstaigos, biudžetinėms įstaigoms ir nevyriausybinėms įstaigoms. Organizacijos sertifikuojamos trejiems metams. Pagal šią sistemą jau yra sertifikuota 118 organizacijų, tarp kurių yra Anykščių rajono socialinių paslaugų centras, Druskininkų savivaldybės socialinių paslaugų centras, Tauragės socialinių paslaugų centras, Alytaus miesto socialinių paslaugų centras, Varėnos socialinių paslaugų centras bei kitų miestų ar rajonų socialines paslaugas teikiančios organizacijos.

Projektas yra finansuojamas iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšų. Projekto veikla yra nuolat stebima bei atliekami tyrimai. 2017-2019 metų EQUASS diegimo priemonių įgyvendinimo stebėsenos ir įvertinimo ataskaitoje buvo vertinama iš įstaigų perspektyvos, vertinama diegimo konsultantų, koordinatorių bei vadovų veikla. Vėliau atliekami nuodugnesni tyrimai, kurių metu vertinama tiek paslaugų gavėjų, tiek teikėjų, finansuotojų bei partnerių atsiliepimai. Platesnis tyrimų apimties laukas leidžia įvertinti sertifikavimo naudą bei poveikį. Deja, bet iš šių ataskaitų negalime nustatyti tikrojo poveikio, nes išvados pateikiamos ganėtinai miglotai: „Šis pirmasis EQUASS įdiegimo poveikio socialinių paslaugų teikėjams

įvertinimas svarbus palyginimui su ateinančių metų pokyčiais iki 2021 m. pabaigos. Todėl išvadų pateikimą verta atidėti iki įgyvendinimo laikotarpio pabaigos.“ Deja, antrojoje ataskaitoje išvados nėra pateikiamos, tačiau iš detalių klausimų rezultatų matyti, jog visos respondentų grupės sertifikavimą vertina teigiamai.

Melão et al 2018 siekė išanalizuoti Europos socialinių paslaugų kokybės (EQUASS) užtikrinimo standartą, sertifikavimo programą, skirtą kokybės valdymo sistemai, specialiai pritaikytai Europos socialinių paslaugų organizacijoms, įdiegti. Autorių tyrimas vertino standarto taikymą iš jį įsidiegusių organizacijų perspektyvos. Gauti rezultatai parodė, kad socialinių paslaugų organizacijos paprastai įgyvendina sertifikavimą dėl vidinių priežasčių, kasdien naudoja EQUASS Assurance principus ir praktiką, daugiausia gauna naudos iš veiklos ir klientų bei atsižvelgia į pagrindines kliūtis, tokias kaip padidėjęs darbo krūvis ir biurokratija. Maždaug 85 procentai respondentų yra labai patenkinti arba patenkinti standartu, o tai rodo, kad jis atitinka jų poreikius, bei ketina atsinaujinti sertifikatą. Taigi, galime daryti išvadą, jog sertifikavimo sistemos diegimas padeda gerinti paslaugų kokybę.

2014 metais Estijoje atlikto tyrimo (Männik-Sepp, M. 2014) rezultatai taip pat pateikia teigiamus rezultatus. Kokybės sistemos diegimas pasiteisino visose institucijose, jis padeda identifikuoti sritis, kuriose reikėtų tobulėti bei nuolat gerinti kokybę. Apibendrinant galima teigti, kad lyginant su pradine padėtimi institucijos taikė sistemingesnė ir išmanesnį požiūrį į savo veiklos valdymą, atsižvelgiant į klientų, darbuotojų, finansininkų, partnerių ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikius. Tyrimo rezultatai parodė, kad įstaigos dabar teikia paslaugas, kurios atneša geresnių rezultatų ir labiau atsižvelgia į klientų poreikius.

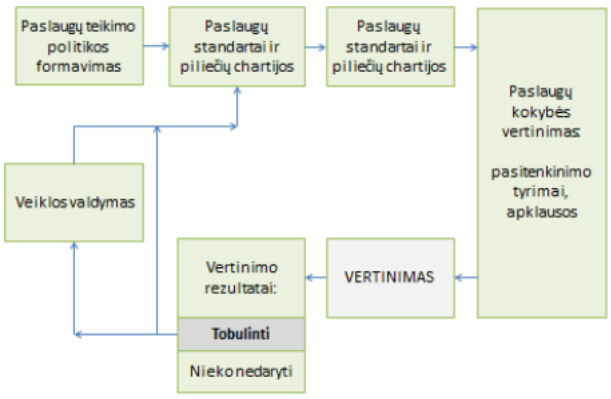
Apibendrinant skirtingų studijų dėl EQUASS (angl. The European Quality in Social Services) sertifikavimo naudą, galima daryti išvadą, jog įstaigos jaučia sertifikavimo poveikį, planuoja ir toliau sertifikuotis. Sertifikato gavimo procedūra padeda identifikuoti problemines sritis ir taip jas ištaisyti, bei kartu pagerina įstaigų reputaciją bei žinomumą, kartu jaučiamas ir socialinių paslaugų gavėjų teigiamas įvertinimas.

2.3.2 Paslaugų kokybės standartai Lietuvoje

Nagrinėjant savivaldybių teikiamų paslaugų kokybę ir jos įvertinimo galimybes reikia numatyti bendruosius standartus. Vidaus reikalų ministerija yra paruošusi metodinį dokumentą „Paslaugų standartai. Rekomendacijos viešojo valdymo institucijoms“. Šio dokumento tikslas yra paskatinti viešojo valdymo institucijas įgyvendinti paslaugų kokybės gerinimo iniciatyvas, supažindinti viešojo valdymo institucijas su paslaugų standartų esme ir jų teikiama nauda bei apibrėžti paslaugų standartų nustatymo žingsnius ir viešojo valdymo institucijoms pateikti rekomendacijas kaip juos atlikti, pradėti formuoti bendrą paslaugų standartų nustatymo praktiką viešajame valdyme.(Paslaugų standartai..., 2016).

Dokumente aiškiai parodoma, koks ryšys yra tarp paslaugų standartizavimo bei kokybės gerinimo (3 pav.). Paslaugų standartai bei piliečių chartijos skatina nuolat stebėti ir vertinti kokybę. Iš gautų tyrimų rezultatų galima daryti išvadas, kurios prisideda prie paslaugų gerinimo. Taip vyksta nuolatinis procesas, kurio metu gyventojai sužino kokio lygio paslaugų gali tikėtis, bei kokio lygio paslaugas gauna, kadangi apklausų, studijų bei tyrimų rezultatai turėtų būti viešinami.

3 paveikslas. *Paslaugų standartai ir paslaugų kokybės gerinimas*



Šaltinis: Paslaugų standartai..., 2016

2020 metų gegužės 27 d. Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos užsakymu buvo išleista studija „Pavyzdinis klientų aptarnavimo viešojo sektoriaus įstaigose standartas“. Šis dokumentas nuodugniai nagrinėja klientų aptarnavimo standartų ir valdymo sistemų užsienio bei Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose praktikas, pateikia gerosios praktikos pavyzdžius bei sukuria pavyzdinį klientų aptarnavimo standartą. Atliekant paslaugų kokybės vertinimą, reikia atsižvelgti tiek į išorės klientų, tai yra, paslaugų gavėjų, tiek ir į vidinių vartotojų, tai yra, paslaugos teikėjų – darbuotojų – vertinimus.

Taigi, teoriniai pagrindai kokybei užtikrinti yra sukurti, tačiau kyla klausimas, kurios savivaldybės yra įgyvendinusios šias rekomendacijas ir, ar gyventojai jaučia jų naudą. Atsižvelgus į tai, kad kokybės sistemoms diegti, savivaldybės skiria savo ir Europos sąjungos biudžeto lėšų, reikia pabrėžti, kad gyventojų pasitenkinimo gaunamomis paslaugomis svarbą. 2 lentelėje pateikiami duomenys apie vykdomus projektus skirtingose Lietuvos savivaldybėse.

2 lentelė. *Savivaldybėms skiriamos lėšos kokybės sistemų įgyvendinimui*

Pareiškėjas	Projekto pavadinimas	Bendra projekto vertė, Eur
Jonavos rajono savivaldybės administracija	Jonavos rajono savivaldybės administracijos veiklos valdymo tobulinimas, diegiant kokybės vadybos sistemą	126 946,25 €
Telšių rajono savivaldybės administracija	Kokybės vadybos sistemos diegimas Telšių rajono savivaldybės administracijoje	68 313,82 €
Biržų rajono savivaldybės administracija	Kokybės vadybos sistemos diegimas Biržų rajono savivaldybės administracijoje	124 536,61 €
Elektrėnų savivaldybės administracija	Elektrėnų savivaldybės administracijos veiklos valdymo tobulinimas, diegiant kokybės vadybos sistemą	124 536,61 €
Visagino savivaldybės administracija	„Visagino savivaldybės administracijos veiklos valdymo tobulinimas, diegiant kokybės vadybos sistemą“	130 074,60 €
Trakų rajono savivaldybės administracija	Trakų rajono savivaldybės administracijos veiklos valdymo tobulinimas, diegiant kokybės vadybos sistemą	130 329,01 €
Alytaus miesto savivaldybės administracija	Alytaus miesto savivaldybės teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimas	392 666,79 €
Kauno rajono savivaldybės administracija	Paslaugų kokybės valdymo sistemos sukūrimas ir įdiegimas pagal bendrojo vertinimo modelį	112 951,81 €

Kauno miesto savivaldybės administracija	„Kauno miesto savivaldybės veiklos valdymo tobulinimas diegiant kokybės vadybos informacinę sistemą pagal bendrojo vertinimo modelį“	432 653,21 €
Raseinių rajono savivaldybės administracija	Veiklos valdymo gerinimas Raseinių rajono savivaldybės administracijoje, įdiegiant kokybės vadybos sistemą	98 372,34 €
Alytaus rajono savivaldybės administracija	Kokybės vadybos sistemų diegimas Alytaus rajono savivaldybės administracijoje, gerinant piliečių aptarnavimą	288 149,80 €
Lazdijų rajono savivaldybės administracija	Sistemos, užtikrinančios kokybiškų paslaugų teikimą Lazdijų rajono savivaldybėje, sukūrimas ir įdiegimas	115 467,16 €
Pakruojo rajono savivaldybės administracija	Kokybės vadybos metodų diegimas ir piliečių aptarnavimo tobulinimas Pakruojo rajono savivaldybėje	86 886,01 €
Kėdainių rajono savivaldybės administracija	Kokybės vadybos sistemos diegimas Kėdainių rajono savivaldybės administracijoje	153 213,20 €
Pagėgių savivaldybės administracija	Pagėgių savivaldybės administracijos teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimas diegiant kokybės vadybos metodus	81 093,61 €
Palangos miesto savivaldybės administracija	Kokybės vadybos sistemos diegimas Palangos miesto savivaldybės administracijoje	69 508,80 €
Vilniaus rajono savivaldybės administracija	Vilniaus rajono savivaldybės vidinės kokybės valdymo sistemos sukūrimas ir efektyvesnės veiklos užtikrinimas	130 329,01 €
Utenos rajono savivaldybės administracija	Utenos rajono savivaldybės administracijos kokybės vadybos sistemos diegimas, siekiant optimizuoti organizacijos darbą	246 177,02 €
Druskininkų savivaldybės administracija	Druskininkų savivaldybės teikiamų viešųjų paslaugų kokybės gerinimas diegiant kokybės vadybos metodus	86 124,14 €

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės, remiantis esparama.lt

Nagrinėjant skirtingų savivaldybių praktikas, galima pastebėti, jog jos stengiasi atitikti teisės aktų nuostatų rekomendacijas. 1 priede pateikiama anketa „Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų nagrinėjimas 2021 m.“, kurią randame atsidarę Pasvalio rajono savivaldybės tinklapį. Savivaldybė suteikia gyventojams galimybę pasisakyti jiems rūpimais klausimais, taip pat gauna žinių, apie savo teikiamų paslaugų kokybę. Savivaldybė deklaruoja savo misiją – visapusiškai tenkinti viešuosius bendruomenės poreikius ir gerinti gyvenimo kokybę rajone, efektyviai vykdant vietos valdžios, viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų teikimo funkcijas. Kokybės gerinimas yra įrašytas ir į 2019-2021 m. strateginį veiklos planą. Čia minimas kokybiškas švietimas ir ugdymas, kultūrinės aplinkos paslaugų kokybės gerinimas, maitinimo kokybės gerinimas, aplinkos ir atliekų tvarkymo kokybės užtikrinimas, kokybiškos sveikatos paslaugos ir pan.

Panagrinėkime Akmenės rajono savivaldybę. Vos atsidarius Savivaldybės internetinę svetainę, meniu juostoje galime rasti pasiūlymą dalyvauti apklausoje. Čia pateikiamas apklausų sąrašas bei pasibaigusių apklausų rezultatai. 2 priede pateiktas Akmenės rajono vykdytos apklausos klausimynas „Pasidalinkite patirtimi ir padėkite mums tobulinti teikiamas paslaugas ir klientų aptarnavimą“. Klausimai šioje anketoje tiesiogiai orientuoti į gyventojų nuomonės išsakymą, kas leidžia daryti išvadas apie teikiamas paslaugas ir vartotojų lūkesčius, o viešas rezultatų skelbimas skatina skaidrumą.

Šiaulių rajono savivaldybės interneto svetainėje pasirinkę skiltį „Paslaugos“ , matome, pirmą pasirinkimą „Asmenų aptarnavimo kokybė“. Paspaudus matome, kad čia taip pat naudojama apklausa „Asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo apklausa“ (3 priedas). Klausimai anketoje yra kone identiški Pasvalio rajono savivaldybės pateiktoje anketoje. Tai leidžia daryti išvadą, kad savivaldybės laikosi bendrų standartų.

Alytaus miesto savivaldybės Socialinės paramos skyrius turi numatytą klientų aptarnavimo standartą, kurio tikslas apibrėžti darbuotojų veiklos įsipareigojimus ir atitikti aukštus reikalavimus. Kaip teigiama standarte: „Alytaus miesto gyventojų nuomonės tyrimas atskleidė, kad socialinių paslaugų gavėjai, mūsų klientai, turi lūkesčių, kuriuos labai svarbu atliepti. Mūsų, paslaugas teikiančių darbuotojų, pareiga nuolat siekti, kad paslaugų gavėjų lūkesčiai būtų ne tik patenkinti, bet ir viršyti. Šiuo pagrindu formuluojame savo įsipareigojimus, kurių paisome vykdydami ir tobulindami savo veiklą, palaikome ir tobuliname vidinį socialinių paslaugų įstaigų Klientų aptarnavimo standartą.“ Taigi, standarto nuostatos kyla tiesiogiai iš gyventojų lūkesčių, kurie išsiaiškinami atliekant apklausas. Vartotojų apklausos yra svarbus kokybės vertinimo sistemos elementas.

2.3.3 Piliečių chartijos

Lietuvių žodynas graikišką žodį chartija (gr. chartes – popierius, raštas) apibūdina kaip politinį dokumentą, kuriame skelbiami pagrindiniai kurios nors politinės partijos ar klasės reikalavimai, grupuotės ar organizacijos principai. Taip pat tai gali būti ypatinga tarpvalstybinę sutartis ar valstybės deklaracija. Nagrinėdami savivaldybių dokumentus randame, kad dalis Lietuvos savivaldybių yra sukūrusios ir viešai paskelbusios piliečių chartijas.

Piliečių chartija – tai savanoriškai inicijuota deklaracija – Savivaldybės įsipareigojimas gyventojams, kuriuo siekiama atliepti gyventojų lūkesčius, gerinti asmenų aptarnavimo ir teikiamų paslaugų kokybę, nustatant jų standartus.(Akmenės raj. savivaldybė). Ashton, C. (1993) savo straipsnyje apie Jungtinėje Karalystėje inicijuotą Piliečių chartijų iniciatyvą klausia, ar tai naudingiau paslaugų pramonės atstovams, ar paslaugų gavėjams. Ši iniciatyva, kurią pasiūlė

Jungtinės Karalystės premjeras 1991 metais, skirtą viešųjų paslaugų kokybei didinti, ir galiausiai peraugo į apdovanojimų sistemą Charter Mark Scheme. Įmonės, siekiančios gauti apdovanojimą, pagerina paslaugų kokybę, nes pareiškėjai turi pateikti įrodymų, jog atitinka Chartijos standartus. Taip pat turi būti pasiektas išmatuojamas paslaugų kokybės pagerėjimas per pastarųjų dvejų metų laikotarpį ir klientai turi būti patenkinti teikiamomis paslaugomis. Piliečių chartijų atsiradimas pagerino ir bibliotekų paslaugų kokybę. (1993). Siekis gauti apdovanojimą prisidėjo ir prie galimybės naudotis bibliotekos paslaugomis žmonėms neįgaliųjų vežimėliuose. Įsiklausymas į klientų poreikius, skatina organizacijas keistis į gerą.

Taigi, Jungtinė Karalystė jau siekė taikyti viešųjų paslaugų kokybės standartus jau paskutiniajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje. Lietuvoje, tuo tarpu, dar tik pradedamos įgyvendinti tokios iniciatyvos. Tačiau jau galime rasti nemažai savivaldybių, kurios turi Piliečių chartijas ir jomis vadovaujasi.

Vilniaus miesto piliečių chartijoje nurodyta, kad Piliečių chartijos kuriamos, remiantis šiais principais:

- Kokybė (siekiama aukštesnės paslaugų kokybės);
- Pasirinkimo galimybės klientams;
- Standartai (konkretūs ir aiškūs standartai, leidžiantys aiškiai numanyti, ko galima tikėtis ir kaip elgtis, jei standartų nėra laikomas);
- Vertybės (atliepiamos organizacijos vertybės);
- Atskaitomybė prieš klientą ir piliečius;
- Skaidrumas.

Savivaldybių piliečių chartijos atspindi jų norą užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę bei suteikti gaires, kuriomis reikia vadovautis kartu įsipareigojant atitikti paslaugų standartus. Tai, jog dauguma Lietuvos savivaldybių jau turi piliečių chartijas, rodo, kad jos yra suinteresuotos užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę. Piliečių chartijos yra savivaldybių deklaracija savo gyventojams, kurioje nustatomi paslaugų teikimo standartai. Tai formuoja vartotojų įsitikinimus ir lūkesčius teikiamų paslaugų kokybei.

Savivaldybės teikia paslaugas, kurių kokybės užtikrinimas yra vienas iš savivaldybių prioritetų, todėl jos nuolat ieško būdų įvertinti bei užtikrinti paslaugų kokybę. Kuriamos viešojo valdymo tobulinimo programos, kurių tikslas yra didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas. Teorinėje šio darbo dalyje aptarti svarbiausi savivaldybių kokybės vertinimo elementai

– kokybės vertinimo modeliai: SERVQUAL modelis, Kokybės funkcijos įdiegimo ir kokybės namo modelis, Bendrojo vertinimo modelis, kokybės auditas, kokybės standartai ir piliečių chartijos. Tolimesni darbo skyriai bus skirti įvertinti praktiškai SERVQUAL modelio dimensijas, nustatyti vartotojų pasitenkinimą gaunamomis paslaugomis iš įvairių Lietuvos savivaldybių bei jų atitikimą vartotojų lūkesčiams. Atlikus mokslinės literatūros, savivaldybių dokumentų analizę bei įvertinus anketinio tyrimo rezultatus, bus sudarytas savivaldybių kokybės vertinimo sistemos modelis.

4. SAVIVALDYBIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO TYRIMAS

Kokybės vertinimo sistemos modeliui sukurti, pirmiausia reikia išsiaiškinti paslaugų gavėjų lūkesčius. Paslaugų kokybę galima geriausiai įvertinti žinant paslaugų gavėjų grįžtamąjį ryšį. Pagal kokybės vadybos sistemų modelius, grįžtamasis ryšys yra vienas iš svarbiausių elementų, nes padeda nustatyti silpnąsias vietas ir skatina nuolat tobulinti procesus.

Kokybės vertinimas gali atrodyti labai abstraktus dalykas, todėl labai svarbu nustatyti aiškius kokybės vertinimo kriterijus. Skirtingi respondentai tą pačią paslaugą gali įvertinti skirtingai ne dėl to, kad ji buvo suteikta nevienodai, bet dėl to, kad jų lūkesčiai ir supratimas, kokią paslaugą respondentai turėjo gauti – yra skirtingas.

Savivaldybės paslaugų vertinimas yra procesas, kurio metu susiduria dvi vertinančiosios pusės: paslaugų gavėjas ir paslaugų teikėjas. Jų abiejų vertinimai yra itin svarbūs, nes padeda užtikrinti nuolatinį paslaugų kokybės gerinimo procesą. Autorinio tyrimo metu buvo vertinami tik paslaugų gavėjų pasitenkinimas bei lūkesčiai.

Magistro darbe buvo naudojami kokybinio dokumentų turinio analizės aprašomojo tyrimo kiekybinį anketinės apklausos **metodus**, kuriais analizuojamos empirinio tyrimo rezultatai.

Tyrimo tikslas – ištyrus Lietuvos savivaldybių teikiamų paslaugų gavėjų lūkesčių atitikimą gaunamų paslaugų kokybei, sudaryti kokybės vertinimo sistemos modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą ir teisės aktų nuostatas, sudaryti tyrimo anketą.
2. Atlikti respondentų apklausą ir aprašomuoju tyrimo metodu išanalizuoti empirinio tyrimo duomenis.
3. Išanalizavus gautus rezultatus, pateikti rezultatus, pasiūlymus bei sudaryti savivaldybių teikiamų paslaugų kokybės vertinimo sistemos modelį.

Tyrimo apribojimai:

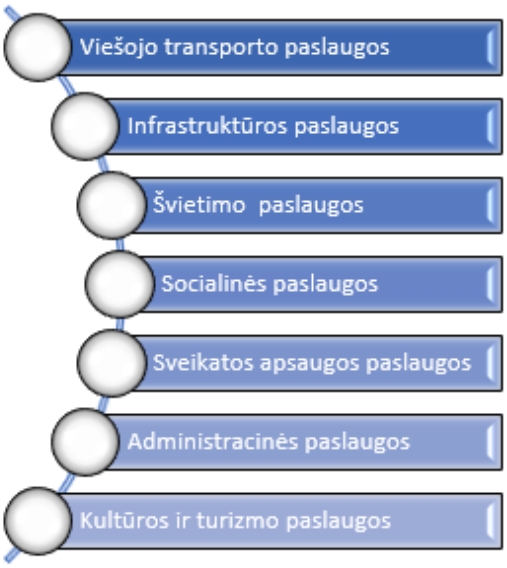
Tyrimas buvo atliktas naudojant neatsitiktinės atrankos - patogumo būdą. Tyrimas vykdytas internetu, todėl vyresnių žmonių tyrimo respondentų tarpe yra nedaug. Tolygus pasiskirstymas tarp vyrų ir moterų nėra kontroliuojamas. Dėl tyrimo apimties dydžio yra vertinamas tik paslaugų gavėjų pasitenkinimas ir lūkesčiai, susiję su savivaldybių paslaugų kokybe.

.

Tamaševičius (2015) teigia, kad atliekant tyrimą, imtis nustatoma priklausomai nuo to, ko siekiama atliekamu tyrimu: kokie yra statistinės analizės uždaviniai ir kokius statistinius metodus ketinama naudoti. Jeigu siekiama nustatyti imties ir populiacijos statistinių charakteristikas (procentinis pasidalijimas, vidurkiai, dispersija ir pan.), būtina naudoti imties skaičiuoklę ir turėti užtektinai respondentų atsakymų. Pateikiamoje lentelėje esant populiacijos dydžiui daugiau nei 25 000 ir paklaidos dydis siekia 10 proc., kas yra priimtina socialiniuose moksluose (5-10%) (Ruževičius, 2019), reikiamas imties dydis sudaro 96 respondentus. Siekiant rasti imties požymių ryšius, asociacijas, priklausomybes (koreliacijos, asociacijos, regresijos, daugialypės analizės ir pan.) imties formulės galima nenaudoti, nes ryšio ar priklausomybės fiksavimas labiausiai priklauso nuo ryšio stiprumo. Taigi, minimalus galimas respondentų skaičius turi būti 96. Atsižvelgiant į ankstesnių magistro darbų respondentų skaičių, autorinio tyrimo rezultatas – 122 anketos yra pakankamai.

Išnagrinėjus Lietuvos savivaldybių teisės aktus bei dokumentus, buvo susistemintos pagrindinės savivaldybių teikiamų paslaugų kategorijos. Išskirtos septynios pagrindinės savivaldybių teikiamų paslaugų grupės (4 pav.).

4 paveikslas. *Savivaldybių teikiamų paslaugų grupės*



Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

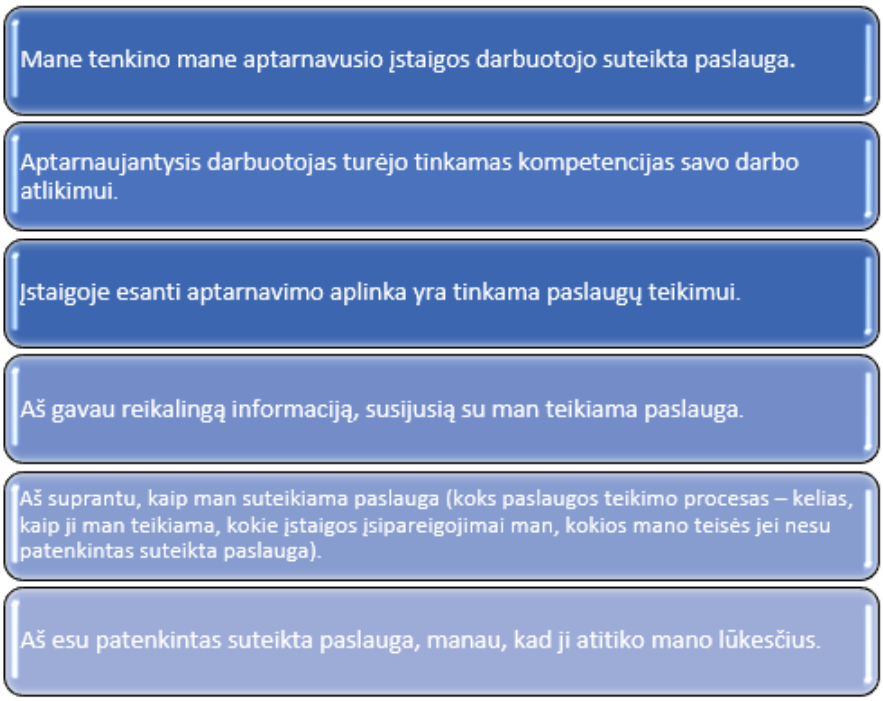
Šios pagrindinės septynios paslaugų grupės ir buvo naudojamos sudarant anketos klausimyną. Taip pat buvo siekiama įvertinti gyventojų pasitenkinimą pagal Studiją „Pavyzdinis

klientų aptarnavimo viešojo sektoriaus įstaigose standartas“. Čia pateikti septyni vertinimo blokai buvo įtraukti į anketą, siekiant nustatyti, kaip paslaugų gavėjai įvertina jiems suteiktas paslaugas. Atsakymai vertinti naudojant septynių balų Likerto skalę. Galiausiai paskutinė klausimyno dalis buvo naudojama siekiant įvertinti vartotojų pasitenkinimą pritaikius SERQUAL modelį. Kaip akcentuoja Studijos autoriai (Studija „Pavyzdinis..,2020), „Reikia pastebėti, kad klientui svarbu ne aptarnavimo standartai, bet paslaugos atitikimas jo lūkesčiams, todėl kliento grįžtamasis ryšys apie KAStd neatspindi dažniausiai neatspindi bendrosios pasitenkinimu gauta paslauga būklės.“ Čia santrumpa KAStd reiškia „klientų aptarnavimo standartas“. Dėl šios priežasties autorinio tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, kaip paslaugų gavėjų lūkesčiai skiriasi nuo jiems suteiktų paslaugų kokybės įvertinimo.

Anketa buvo sudaryta iš keturių pagrindinių dalių: demografiniai duomenys, bendras savivaldybės teikiamų paslaugų įvertinimas pagal paslaugų grupes, pavyzdinio standarto klausimai apie paslaugų kokybę bei SERVQUAL modelio klausimai apie suteiktas paslaugas bei vartotojų lūkesčius.

Demografinių klausimų grupėje buvo teiraujamasi apklausos dalyvių lyties, amžiaus, gaunamų pajamų, išsilavinimo bei savivaldybės, kurioje gyvena. Antroje apklausos dalyje dalyviai turėjo įvertinti teiginius apie savo pasitenkinimą savivaldybės teikiamomis švietimo, socialinėmis, infrastruktūros bei viešojo transporto, sveikatos apsaugos, kultūros bei turizmo ir administracinėmis paslaugomis skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia "Visiškai nepatenkintas" ir 7 reiškia "Visiškai patenkintas". Trečioji klausimų grupė buvo sudaryta pagal pavyzdinio klientų aptarnavimo viešojo sektoriaus įstaigose standarte pateikiamus klausimus vertinant išorės vartotojui. Čia buvo naudoti tokie teiginiai (5 pav.):

5 paveikslas. *Savivaldybių teikiamų paslaugų vertinimo kriterijai*



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Studiją „Pavyzdinis...“, (2020)

Teiginius taip pat prašyta įvertinti naudojant Likerto skalę nuo 1 iki 7, kur1 reiškia "Visiškai nesutinku" ir 7 reiškia "Visiškai sutinku". Anketoje neatsižvelgiama į Studijos rengėjų pateiktą darbuotojams skirtą klausimų bloką. Toks pasirinkimas yra sąmoningas, nes šio magistro darbo objektas yra paslaugų gavėjų nuomonė ir vertinimas. Tolimesniems tyrimams būtų galima naudoti ir papildomus klausimus, norint plačiau išnagrinėti savivaldybių teikiamų paslaugų kokybę tiek vartotojų, tiek teikėjų požiūriu.

Paskutinė anketos dalis buvo skirta SERVQUAL modeliui. Čia panaudoti klausimai pagal Ruželės, D. (2015) pateiktą klausimų sąrašą. Vartotojų klausiama dvidešimt dviejų teiginių, kurie atitinkamai suskirstyti į penkias kategorijas: patikimumą, lankstumą, užtikrinimą, empatiją bei fizines savybes. Buvo prašoma prisiminti paskutinį kartą, kai teko kreiptis dėl savivaldybės teikiamų paslaugų. Tie patys teiginiai naudojami dar sykį, bet antru atveju, klientų buvo klausiama, koks buvo jų lūkestis. Visi teiginiai vertinami skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia žemiausią įvertinimą ir 7 reiškia aukščiausią įvertinimą.

Toks anketos klausimų išdėstymas leidžia surinkti demografinius duomenis, tuomet išnagrinėti, kokios savivaldybių teikiamų paslaugų grupės vertinamos geriausiai/blogiausiai. Tai padės atkreipti savivaldybių dėmesį ir siekti gerinti tas sritis, kur vartotojų pasitenkinimas yra

žemiausias. Antroji anketos dalis koncentruota į paslaugų kriterijus, kurie lemia pasitenkinimą: darbuotojo kompetencija, įstaigos aplinka, reikiamos informacijos suteikimas, kliento supratimas apie paslaugos teikimo procesą. Žemiausią įvertinimą gavę kriterijai turėtų būti savivaldybių peržiūrėti ir atitinkamai priimami sprendimai juos pagerinti. Paskutinioji klausimų grupė tiria atotrūkį tarp gaunamos kokybės ir klientų lūkesčių. Čia tikimasi nustatyti, kur yra didžiausias atotrūkis ir tokiu būdu sužinoma, kur reikia pasitempti atliepiant vartotojų poreikius.

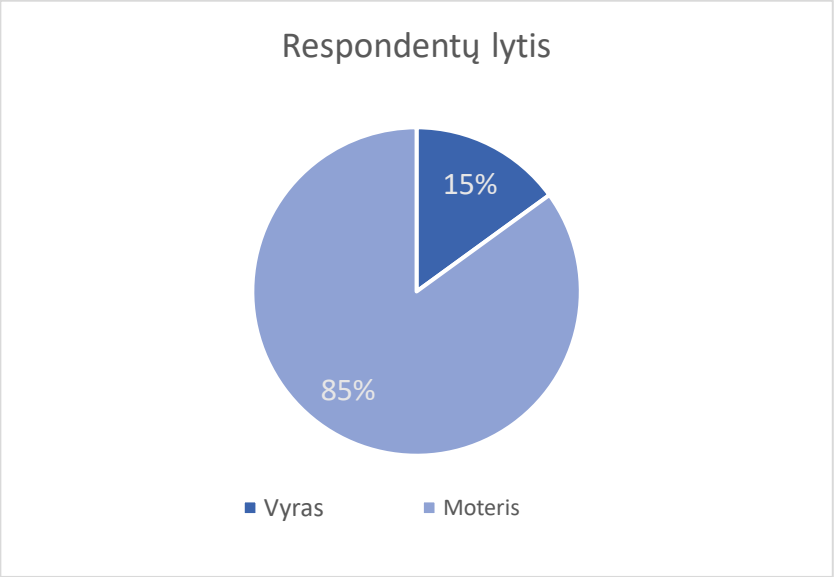
5.TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS IR ANALIZĖ

Siekiant patikrinti sukurto savivaldybių kokybės vertinimo modelio tikslingumą, buvo atliktas praktinis tyrimas, kur buvo tiriamas vienos pusės – paslaugų gavėjų - vertinimas apie jų lūkesčius savivaldybių teikiamoms paslaugoms. Respondentų imtis yra patogioji netikimybinė imtis. Tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant SPSS bei Microsoft Excel programas.

Autoriniame tyrime dalyvavo 122 respondentai. Atliekant duomenų tikrinimą, pastebėta, jog dvi anketos buvo sugadintos, todėl tolimesnis tyrimas atliktas su 120 respondentų duomenimis. Autorinis tyrimas buvo atliekamas patalpinant anketą į interneto puslapį apklausa.lt. Informacija apie apklausą buvo skelbiama socialiniuose tinkluose. Apklausa vykdyta 2022 metų kovo mėnesį.

Tyrime dalyvavo 102 moterys, kurios sudarė 85 procentus visų respondentų. Vyrų buvo 18, kurių dalis sudarė 15 procentų (6 pav.).

6 paveikslas. *Respondentų pasiskirstymas pagal lytį*

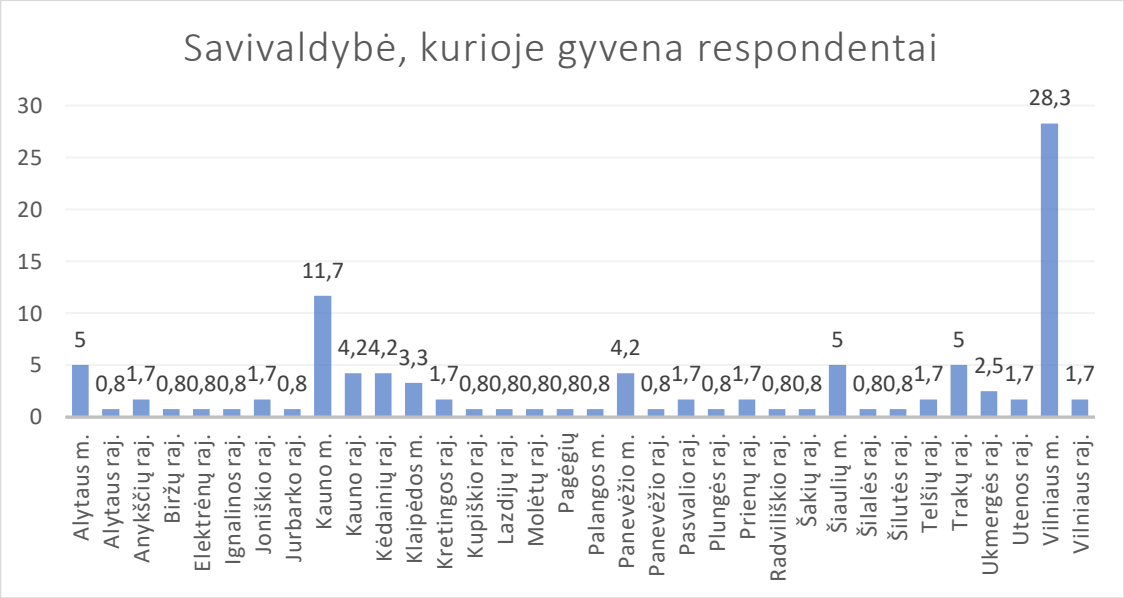


Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Tyrime dalyvavusiųjų pasiskirstymas pagal savivaldybes pateiktas 7 pav. Surinkti duomenys iš 34 skirtingų savivaldybių. Daugiausia atsakiusiųjų, net 28,3 proc. vertino Vilniaus miesto savivaldybės teikiamų paslaugų kokybę. To ir galima buvo tikėtis, kadangi Vilniuje yra daugiausia gyventojų. Grafike taip pat matome, kad respondentų pasiskirstymą pagal savivaldybes lemia miestų dydis, nes antroji daugiausia atsakymų sulaukusi savivaldybė buvo Kauno mieto

(11,7 proc.), trečioje vietoje buvo Alytaus miesto, Šiaulių miesto bei Trakų rajono savivaldybės, kurias vertino po 5 procentus visų apklaustųjų.

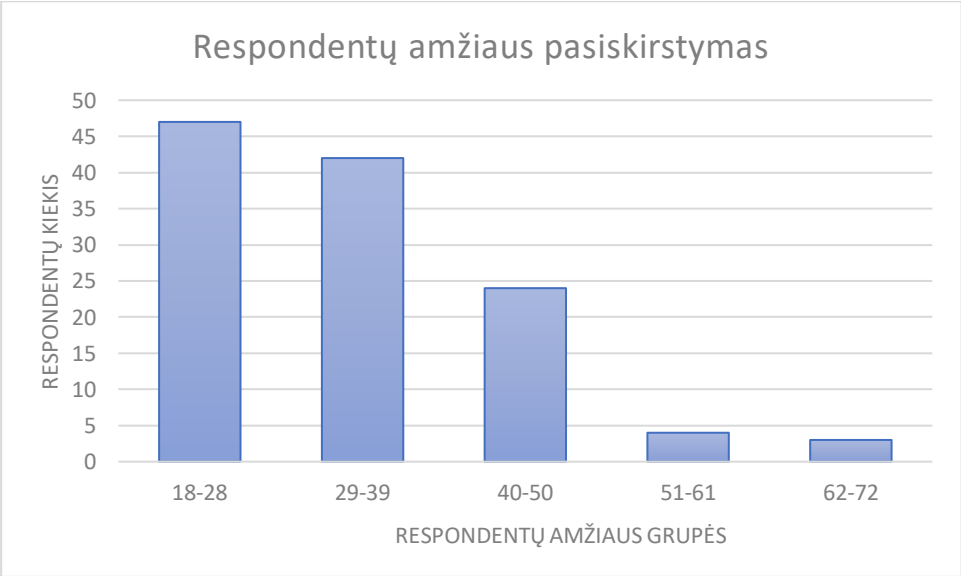
7 paveikslas. *Respondentų pasiskirstymas pagal savivaldybes, procentais*



Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pateikiamas 8 paveiksle. Iš grafiko matyti, jog daugiausia atsakiusiųjų yra iki 40 metų amžiaus. Tai sudaro 74,16 proc. visų apklausos dalyvių.

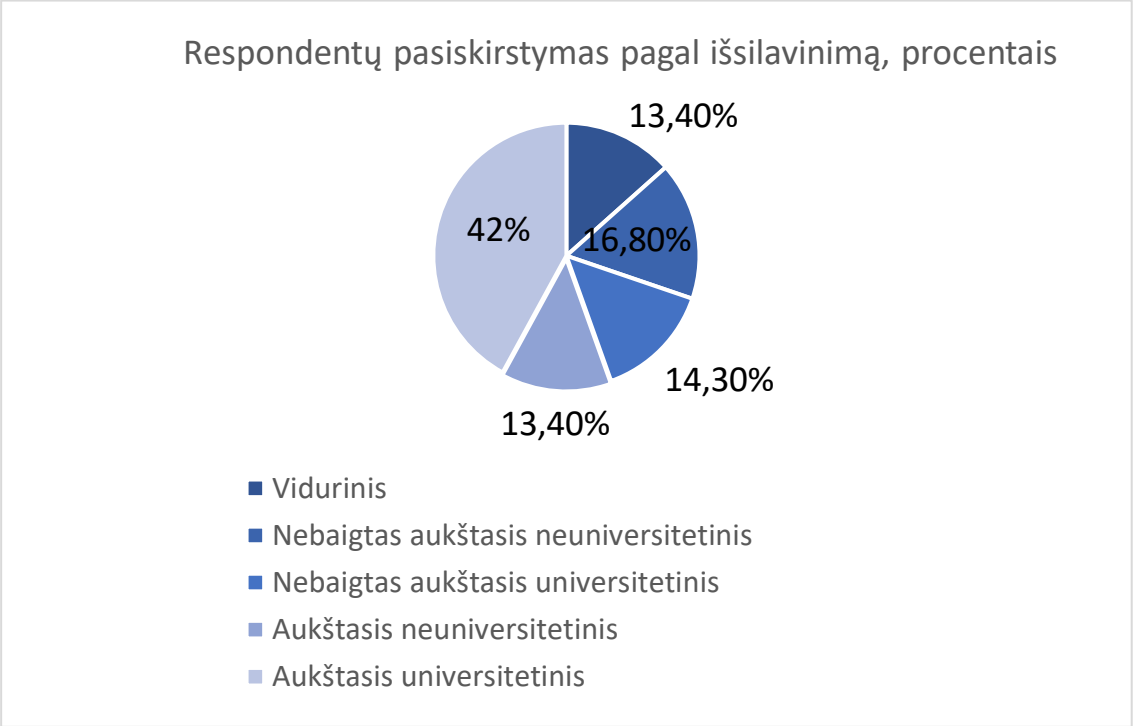
8 paveikslas. *Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes*



Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Didžioji dalis (42 proc.) respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, nebaigtą aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turi 16,8 proc., nebaigtą aukštąjį universitetinį 14,3 proc., o vidurinį išsilavinimą turi 13,4 procentai respondentų (9 pav.).

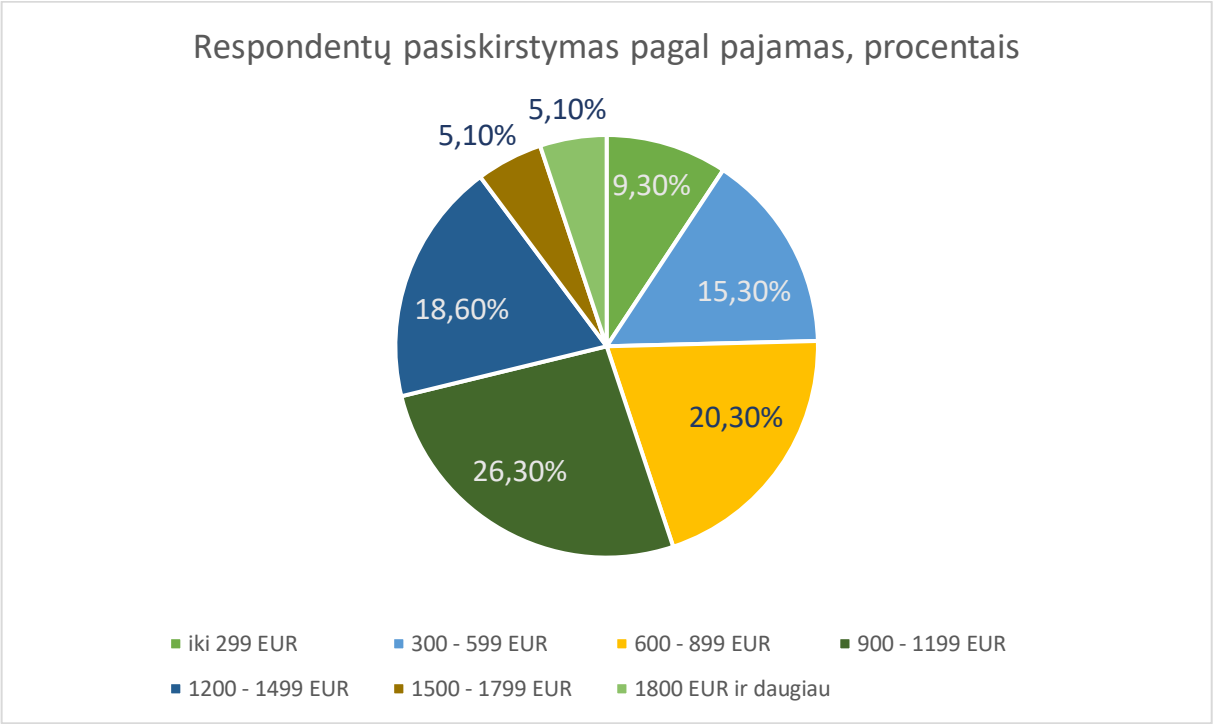
9 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą



Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

10 paveiksle pavaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal pajamas. Matyti, kad daugiausia uždirbančių yra 900-1199 EUR atskaičius mokesčius. Tai atitinka vidutinį darbo užmokestį Lietuvoje. Didžioji dalis respondentų gauna pajamas nuo 600 iki 1200 eurų po mokesčių (46,6 proc.).

10 paveikslas. *Respondentų pasiskirstymas pagal pajamas, procentais*



Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Taigi, statistinis respondento paveikslas būtų moteris iki 39 metų amžiaus, gaunanti vidutines pajamas ir įgijusi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Respondentų buvo prašoma įvertinti ar yra patenkinti savivaldybės, kurioje šiuo metu gyvena, teikiamų paslaugų kokybe. Teiginius prašyta įvertinti skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia "Visiškai nepatenkintas", 2 – „Nepatenkintas“, 3 – „Iš dalies patenkintas“, 4 – „Nei patenkintas, nei nepatenkintas“, 5 – „Iš dalies patenkintas“, 6 – „ Patenkintas“ ir 7 reiškia "Visiškai patenkintas".

3 lentelėje pateikiami duomenys apie savivaldybių teikiamų paslaugų kokybės vertinimą. Matome, kad respondentai, atsakydami į klausimą, *ar esate patenkinti savivaldybės teikiamų Viešojo transporto paslaugų kokybe*, vidutiniškai skyrė 4,74 balo iš 7 galimų. Tai rodo, jog paslaugas įvertino teigiamai, nes vertinimo skalėje atitinka „Iš dalies patenkintas“. Atsakydami į klausimą, *ar esate patenkinti savivaldybės teikiamų Infrastruktūros paslaugų kokybe,* respondentai įvertino 4,86 balo iš 7 galimų. Vertinant pasitenkinimą *Švietimo paslaugų kokybe*, respondentų pasitenkinimo vidurkis buvo 5,06 balo. *Socialinių paslaugų kokybė* buvo vidutiniškai įvertinta 4,79 balo. Respondentai pažymėjo, jog *Sveikatos apsaugos paslaugų kokybę* vidutiniškai vertina 4,71 balo. *Administracinių paslaugų kokybės* vidurkis pagal apklausos rezultatus sudaro 4,58 balus. Atsakydami, kaip įvertina *Kultūros ir turizmo paslaugų kokybę*, respondentai skyrė

5,04 balo. Atsakymų visose savivaldybės teikiamų paslaugų grupėse vidurkiai parodo, jog paslaugų kokybė vertinama teigiamai. Toks respondentų vertinimas rodo, jog yra kur tobulinti teikiamų paslaugų kokybę. Savivaldybės turėtų atsižvelgti į vartotojų nuomonę ir gerinti kokybę taip, kad vartotojai jaustų kokybės pagerėjimą ir įverčių vidurkis būtų aukštesnis.

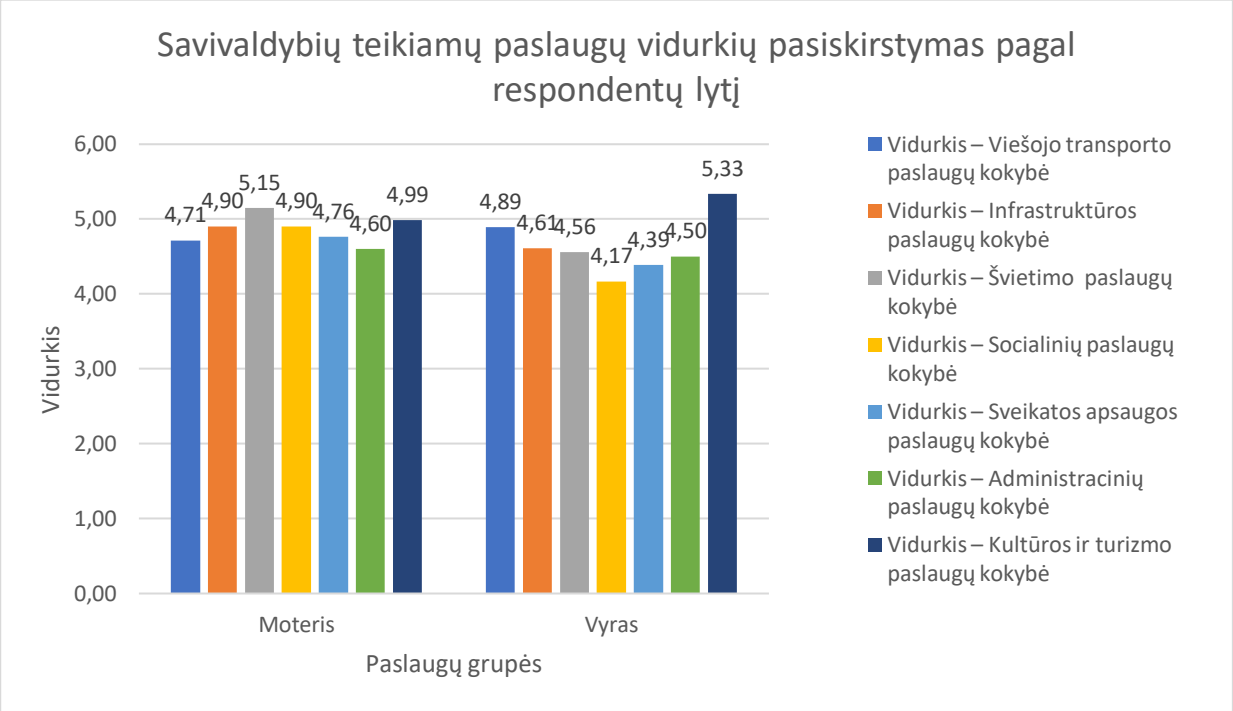
3 lentelė. *Savivaldybės teikiamų paslaugų vidurkiai*

	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis
Viešojo transporto paslaugų kokybė	1	7	4,74
Infrastruktūros paslaugų kokybė	1	7	4,86
Švietimo paslaugų kokybė	1	7	5,06
Socialinių paslaugų kokybė	1	7	4,79
Sveikatos apsaugos paslaugų kokybė	1	7	4,71
Administraciniu paslaugų kokybė	1	7	4,58
Kultūros ir turizmo paslaugų kokybė	1	7	5,04

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

11 paveiksle pavaizduotas vidurkių pasiskirstymas pagal respondentų lytį. Matyti, jog vyrai (5,33 balo) yra labiau patenkinti kultūros ir turizmo paslaugų kokybe nei moterys (4,99 balo). Moterys savo ruožtu yra labiau patenkintos švietimo paslaugų kokybe (5,15 balo) nei vyrai, kurie įvertino savo pasitenkinimą vidutiniškai skirdami 4,56 balo.

11 paveikslas. *Savivaldybių teikiamų paslaugų vidurkių pasiskirstymas pagal respondentų lytį*



Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Atsakydami į klausimus apie tai, kaip vertina su savivaldybių teikiamų paslaugų kokybės vertinimo kriterijus, respondentai 1 vertino atsakymą „Visiškai nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Iš dalies nesutinku“, 4 – „Nei sutinku, nei nesutinku“, 5 – „Iš dalies sutinku“, 6 – „ Sutinku“ ir 7 vertino „Visiškai sutinku“.

Atsakymų į klausimą *Mane tenkino mane aptarnavusio įstaigos darbuotojo suteikta paslauga* vidurkis buvo 5,01. Tai atitinka atsakymą „Iš dalies sutinku“. Vyrų vidurkis sudarė 5,06, o moterų 5 balus. Vertinant pagal skirtingas pajamų kategorijas, didžiausią balą skyrė didžiausias pajamas gaunantys respondentai (1 800 ir daugiau eurų uždirbantys), o mažiausią – 300 – 599 eurus per mėn., uždirbantys respondentai.

Atsakydami darbuotojo kompetenciją, *Aptarnaujantysis darbuotojas turėjo tinkamas kompetencijas savo darbo atlikimui,* respondentai vidutiniškai skyrė 5,26 balo. Vyrų vidurkis buvo 5,22, o moterų 5,27 balo.

Vertindami įstaigos aplinką, vyrai skyrė 6,17, o moterys 5,11 balo. Vidurkis atsakant į klausimą *Įstaigoje esanti aptarnavimo aplinka yra tinkama paslaugų teikimui,* buvo 5,27. Respondentų atsakymai, vertinant pagal išsilavinimą, išsiskyrė. Didžiausiu balu (5,68) įvertino aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję respondentai, o mažiausiu (4,44) – nebaigtą aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai.

Vertindami, ar gavo visą reikiamą informaciją, klausime *Aš gavau reikalingą informaciją, susijusią su man teikiama paslauga,* respondentai skyrė 5,02 balo. Vyrų vidurkis buvo 5,67, o moterų 4,90. Pastebėtina, kad didžiausias pajamas gaunantys respondentai įvertino gaunamos informacijos kiekį aukštesniu balu (6,33), o mažiausiai uždirbančių vidurkis šiame klausime buvo 5 balai.

Klausimo, *Aš suprantu, kaip man suteikiama paslauga (koks paslaugos teikimo procesas – kelias, kaip ji man teikiama, kokie įstaigos įsipareigojimai man, kokios mano teisės jei nesu patenkintas suteikta paslauga),* atsakymų vidurkis buvo 4,98 balo, vyrų ir moterų pasiskirstymas atitinkamai 4,72 ir 5,03.

Apibendrinantis klausimyno klausimas apie bendrą pasitenkinimą, *Aš esu patenkintas suteikta paslauga, manau, kad ji atitiko mano lūkesčius,* buvo įvertintas 4,92 balo. Pasiskirstymas tarp moterų ir vyrų buvo 4,87 ir 5,17 atitinkamai.

Paslaugų gavėjų vertinimas pagal 22 kriterijus pateikiamas 4 lentelėje. Lentelėje matyti, kad aukščiausią vertinimo balą gavo *darbuotojų aprangos* kriterijus. Po jo labiausiai įvertintos yra *gražios ir švarios patalpos*, tačiau reikšmingumo lygmuo yra daugiau nei 0,05, todėl skirtumas statistiškai nėra reikšmingas. Trečioje vietoje vartotojai įvertino kriterijų *Kas buvo pažadėta, tas buvo padaryta.* Tačiau skirtumas tarp lūkesčių ir pasitenkinimo įvertinimo nėra reikšmingas. Žvelgiant į klientų lūkesčius, labiausiai tikimasi, kad tai, *kas buvo pažadėta ir bus įvykdyta,* antroje vietoje liko *darbuotojų aprangos* kriterijus, o trečioje *pagarbus darbuotojų elgesys su klientais*. Vertinant skirtumus tarp paslaugų gavimo bei lūkesčio, matyti kad tik du kriterijai yra teigiami. Tai reiškia, kad klientai davė aukštesnį vertinimą nei kad tikėjosi gauti. Gražios ir švarios patalpos ir tvarkingai apsirengę darbuotojai buvo įvertinti geresniais balais. Likę kriterijai buvo įvertinti prasčiau nei tikimasi. Mažiausias atotrūkis tarp vartotojų lūkesčių ir realaus pasitenkinimo įvertinimo yra kriterijus *Pateikiama vizualiai puiki paslaugos medžiaga*, tačiau p reikšmė yra 0,354, tad nėra statistiškai reikšmingas skirtumas. Didžiausias atotrūkis matomas tarp *greito klientų patarnavimo, patogių darbo valandų* ir *Darbuotojai ne per daug užsiėmę atsakyti į paklausimą.* Visų šių skirtumų p reikšmė <0,001, o tai rodo, jog skirtumas yra reikšmingas.

Vertinant pagal SERVQUAL modelio dimensijas matome, kad iš 22 kriterijų net 18 yra reikšmingi. Vertinant kiekvieną dimensiją atskirai, matyti, jog lankstumas yra vertinamas prasčiausiai atitinkantis klientų lūkesčius. *Greitas klientų aptarnavimas* įvertintas kaip didžiausią skirtumą turintis kriterijus. Net 30 proc. respondentų greitą klientų aptarnavimą įvertino 5 balu iš 7 galimų. Tuo tarpu net 60 respondentų (50 proc.) nurodė, jog jų lūkestis yra 7 balai. Savivaldybės turėtų atsižvelgti į kliento lūkestį ir užtikrinti greitą aptarnavimą. Vienas iš būdų pagerinti greitą aptarnavimą, būtų paslaugų perkėlimas į elektroninę erdvę, taip mažinant eiles padaliniuose.

Išanalizavus savivaldybių teikiamas paslaugas, matyti, jog dalis paslaugų neteikiamos elektroniniu būdu, kas sudaro nepatogumų paslaugų gavėjams.

Antroje vietoje pagal blogiausią rezultatą yra *Patogios darbo valandos*. Tai galima suprasti, nes dažnai savivaldybių darbo laikas sutampa su klientų darbo laiku. Valstybės ir savivaldybių įstaigose, vykdančiose viešąjį administravimą darbas pradedamas nuo 8 valandos iki 8 valandos 30 minučių ir baigiamas nuo 17 valandos iki 17 valandos 30 minučių, o penktadienį pradedamas nuo 8 valandos iki 8 valandos 30 minučių ir baigiamas nuo 15 valandos 45 minučių iki 16 valandos 15 minučių. Dažniausiai darbo laikas yra nustatomas nuo 8 iki 17 val., o penktadienį nuo 8 iki 15.45. Analizuojant savivaldybių darbo ir gyventojų priėmimo laikus, matyti, jog klientui, norint išspręsti kilusius klausimus, tenka kreiptis savo darbo laiku, o tai gali sukelti nepatogumų.

4 lentelė. *Savivaldybės teikiamų paslaugų kriterijų ir lūkesčių vidurkiai*

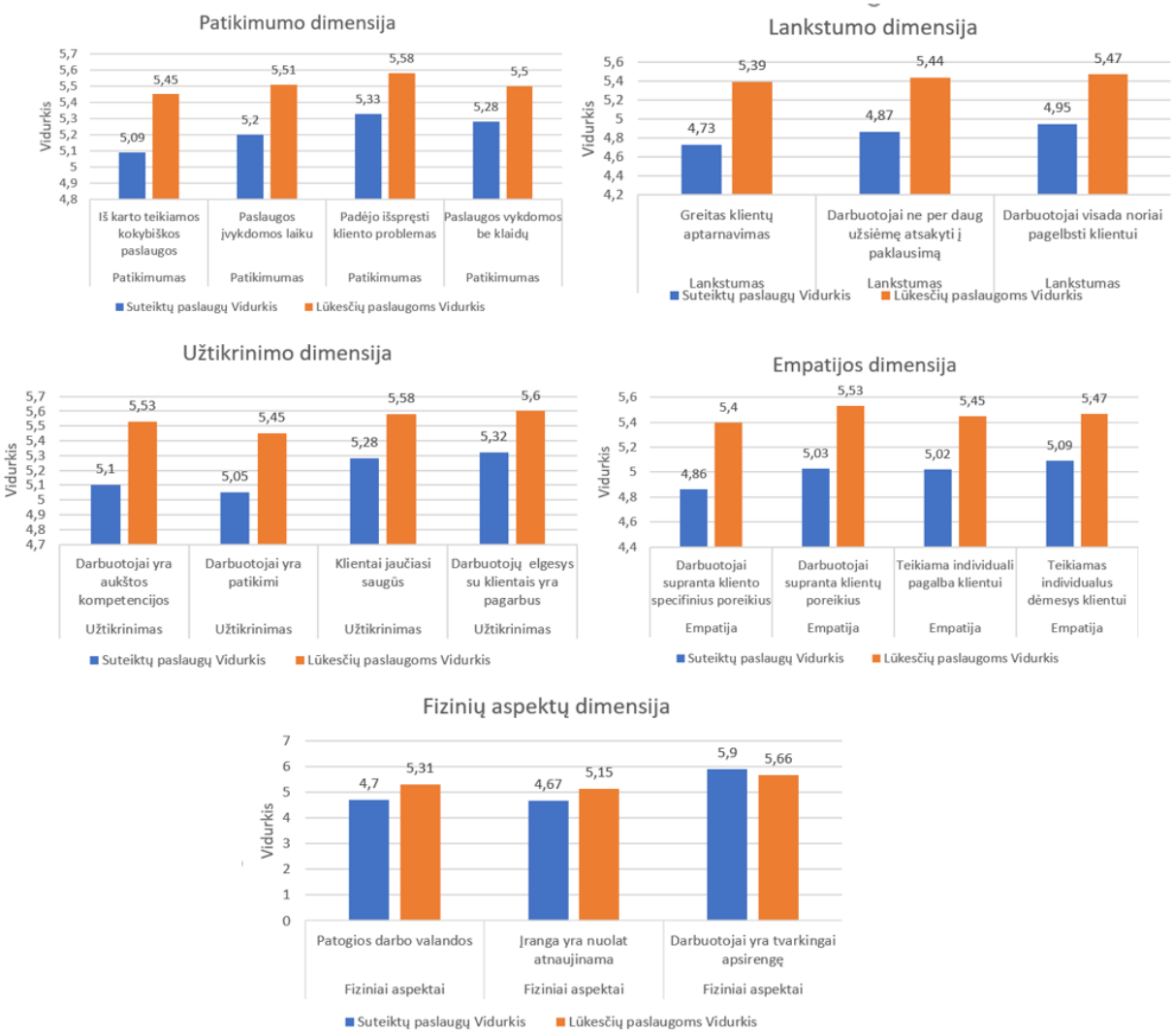
	Suteiktų paslaugų Vidurkis	**Lūkesčių paslaugoms Vidurkis**	**Skirtumas**	**P reikšmė**
Kas buvo pažadėta, tas buvo padaryta	*5,5*	*5,71*	*-0,21*	*0,061*
Padėjo išspręsti kliento problemas	5,33	5,58	-0,25	0,009
Iš karto teikiamos kokybiškos paslaugos	5,09	5,45	-0,36	0,002
Paslaugos įvykdomos laiku	5,2	5,51	-0,31	0,003
Paslaugos vykdomos be klaidų	5,28	5,5	-0,22	0,022
Greitas klientų aptarnavimas	4,73	5,39	-0,66	<0,001
Darbuotojai visada noriai pagelbsti klientui	4,95	5,47	-0,52	<0,001
Darbuotojai ne per daug užsiėmę atsakyti į paklausimą	4,87	5,44	-0,57	<0,001
Darbuotojai yra patikimi	5,05	5,45	-0,4	<0,001
Klientai jaučiasi saugūs	5,28	5,58	-0,3	<0,001
Darbuotojų elgesys su klientais yra pagarbus	5,32	5,6	-0,28	0,005
Darbuotojai yra aukštos kompetencijos	5,1	5,53	-0,43	<0,001
Klientui yra pasakoma, kada paslaugos bus įvykdytos	*5,32*	*5,48*	*-0,16*	*0,154*

Teikiamas individualus dėmesys klientui	5,09	5,47	-0,38	0,002
Teikiama individuali pagalba klientui	5,02	5,45	-0,43	<0,001
Darbuotojai supranta klientų poreikius	5,03	5,53	-0,5	<0,001
Darbuotojai supranta kliento specifinius poreikius	4,86	5,4	-0,54	<0,001
Įranga yra nuolat atnaujinama	4,67	5,15	-0,48	<0,001
Gražios ir švarios patalpos	*5,58*	*5,49*	*0,09*	*0,551*
Darbuotojai yra tvarkingai apsirengę	5,9	5,66	0,24	0,046
Pateikiama vizualiai puiki paslaugos medžiaga	*5,17*	*5,24*	*-0,07*	*0,354*
Patogios darbo valandos	4,7	5,31	-0,61	<0,001

Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

12 paveiksle pateikiamas grafinis kokybės įvertinimo ir lūkesčių vaizdavimas atskiroms SERVQUAL modelio dimensijoms. Iš diagramų matyti, kad vartotojai jiems suteiktas paslaugas vertina prasčiau nei buvo jų lūkestis. Tai rodo, jog savivaldybės turi stengtis pateisinti klientų lūkesčius ir užtikrinti paslaugų kokybę. Mažiausias atotrūkis tarp suteiktų paslaugų įvertinimo ir klientų lūkesčių buvo vertinant fizinius aspektus. Taip yra todėl, kad apčiuopiamumo dimensijai priskiriamus rodiklius vartotojai vertina su daugiau objektyvumo, nes vertinamas atitikimas reikalavimams. Patalpos gali būti švarios arba ne. Tokį atitikimą (arba ne) vartotojui yra lengviau įvertinti. Tuo tarpu empatijos arba įsijautimo kriterijai vartotojų gali būti vertinami skirtingai, nes lūkesčius formuoja ne tik asmeninės nuostatos, bet ir draugų, kolegų nuomonė.

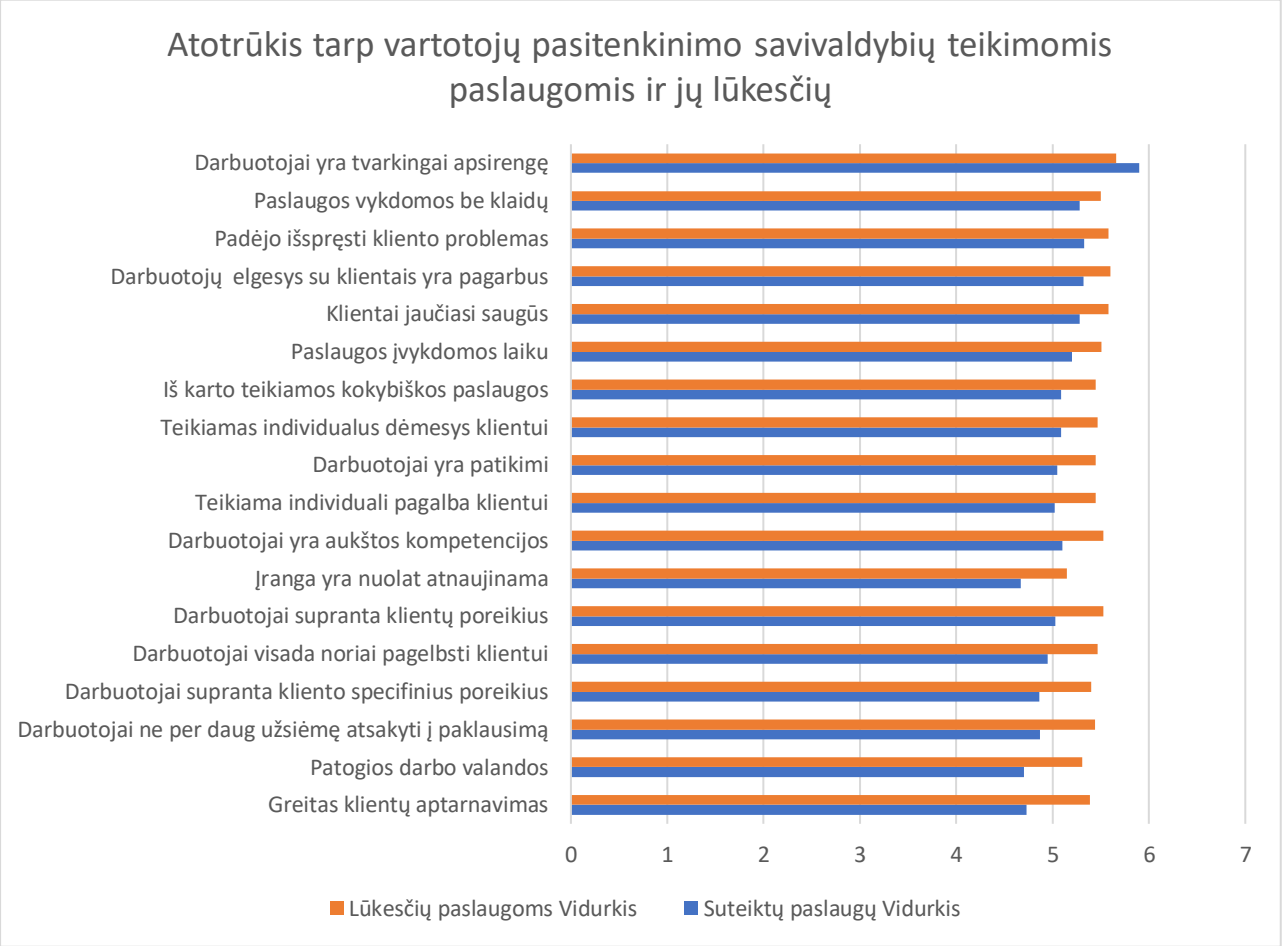
12 paveikslas. *Kokybės rodiklių įvertinimas pagal SERVQUAL modelio dimensijas*



Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Vertinant atotrūkį tarp pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis ir vartotojų lūkesčių, reikia neužmiršti, kad vartotojų lūkesčiai formuojasi veikiant išoriniams (kitų asmenų, informacijos šaltinių, ekonominių svertų ir pan.) ir vidiniams (vartotojo turimos patirties, pasitenkinimo, asmeninio kokybės supratimo) veiksniams (Malinauskienė, 2021). 13 paveiksle pavaizduota visų reikšmingų skirtumų sąsaja.

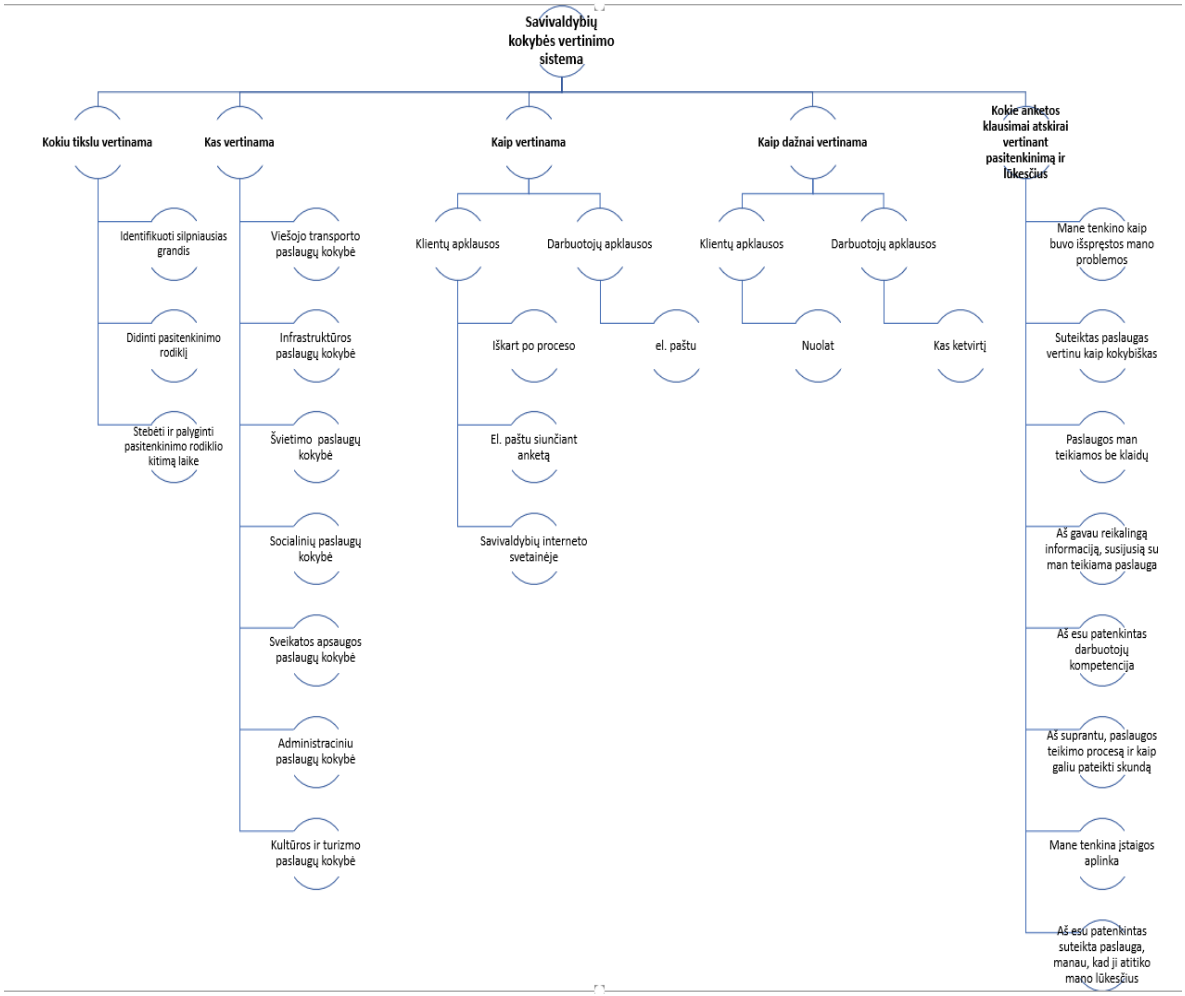
13 paveikslas. *Kokybės rodiklių įvertinimas pagal SERVQUAL modelio klausimus*



Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Atlikus tyrimo rezultatų analizę bei išnagrinėjus savivaldybių teisės aktų nuostatas šio darbo autorė siekė parengti savivaldybių teikiamų paslaugų kokybės vertinimo sistemos modelį (žr. 14 pav.).

14 paveikslas. *Savivaldybių paslaugų kokybės vertinimo sistemos modelis*



Šaltinis: sudaryta magistro darbo autorės

Savivaldybių paslaugų kokybės vertinimo sistema yra didelės apimties, dinaminė, atvira socialinė sistema. Dėl šios priežasties siekiama supaprastinti jos elementus ir nustatyti ryšius grafiniu modeliu. Grafinis modelio vaizdas pateikimas 14 paveiksle. Pagrindiniai modelio elementai yra: vertinimo tikslas, vertinimo apimtis, vertinimo būdai ir priemonės, vertinimo turinys. Vertinimui svarbus pritaikomumo aspektas: pateiktais rezultatais turi kažkas pasinaudoti arba jie turi sąlygoti tam tikrus strateginius sprendimus. Vertinimas būna veiksmingesnis tokiu atveju, kai jis atliekamas sistemingai, kai nėra epizodinis ar vienkartinis. Tai turi būti nuolatinis procesas (Savickienė, 2005). Dėl šios priežasties pagrindinis vertino sistemos tikslas – identifikuoti silpnąsias paslaugų teikimo grandis. Papildomai iškeliami tikslai didinti klientų pasitenkinimą bei vykdyti nuolatinę rodiklių stebėseną. Vertinimo priemonės turėtų atspindėti greitą rezultatų gavim, vertinimą reikia planuoti taip, kad jis nepareikalautų per daug laiko sąnaudų. Jei respondentams pateikiamas ilgas ir išsamus klausimynas, kaip kad daro kai kurios

savivaldybės, dalis klausimų gali likti neatsakyti, o neigiamas respondentų požiūris į patį procesą gali sutrukdyti gauti patikimą informaciją ir daryti patikimas išvadas. Savivaldybės paslaugų kokybės vertinimas taps greitesnis, jei anketą sudarys nedidelis klausimų kiekis, apimantis svarbiausias pasitenkinimo vertinimo dimensijas: patikimumą (kokybiškų paslaugų teikimą be klaidų), lankstumą (greitą klientų aptarnavimą), apčiuopiamumą (įstaigos aplinką), užtikrinimą (darbuotojų kompetenciją) bei empatiją (darbuotojų įsiklausimą į kliento poreikius). Vertinimo procesas turi būti atliekamas nuolat, tam, kad būtų galima sekti, kaip kinta vartotojų lūkesčiai ir kaip kinta jų pasitenkinimas. Šiuo metu savivaldybės neturi vienodo standarto, kaip dažnai atlieka klientų apklausas. Analizė rodo, kad kai kurios savivaldybės vertina savo teikiamų paslaugų kokybę vieną kartą per metus, o kitų savivaldybių šios veiklos kokybės tyrimai ar savianalizė vykdomi dar rečiau. Vertinant šios veiklos kokybę sistemingai, reikia atsižvelgti į šiam tikslui reikiamą surinkti duomenų kiekį, nes juos reikės nuolatos apdoroti ir apibendrinti bei priimti atitinkamus koregavimo veiksmus. Jei vertinimas bus atliekamas nesistemingai, vienkartinis ar tik kaip epizodinis, tokiu atveju vertinimas bei savianalizė bus mažiau veiksmingi.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, atkreipiamas dėmesys, kad visuotinės kokybės vadybos teorija bei jos nuostatos pradedamos taikyti ne tik privačiajame bet ir viešajame sektoriuose. Nustatyta, kad viešojo administravimo efektyvumas yra vienas iš daugelio valstybių, savivaldybių ar miestų dėmesio objektų. Siekiant įgyvendinti savivaldybių numatytuosius tikslus, vis dažniau atkreipiamas dėmesys ir į teikiamų paslaugų kokybę.
2. Dokumentų analizė parodė, kad savivaldybės teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimas yra vienas iš savivaldybių prioritetų, todėl jos nuolat ieško būdų įvertinti bei užtikrinti paslaugų kokybę. Todėl kuriamos viešojo valdymo tobulinimo programos, kurių tikslas – didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas.
3. Literatūroje išskiriami kokybės vertinimo modeliai, atliekami kokybės vertinimo tyrimai, kurie leidžia palyginti miestus tarpusavyje. Darbe aptariami kokybės vertinimo modeliai: SERVQUAL modelis**,** Kokybės funkcijos įdiegimo ir kokybės namo modelis, Bendrojo vertinimo modelis. Kokybės auditas yra kitas būdas sistemiškai įvertinti paslaugų kokybę.
4. Diegiamų kokybės standartų, tokių kaip ISO 9001 standartas, nuostatų taikymas leidžia tobulinti paslaugų teikimo procesus, padeda nustatyti kokybės valdymo sistemos kriterijus ir įmonėms leidžia būti sertifikuotoms, didina vartotojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Literatūroje pabrėžiama, kad nėra vienos geriausios organizacijos veiklos vertinimo sistemos, savo ruožtu ir kokybės vertinimo sistemos, modelio. Taip pat kaip ir geriausių organizacijos veiklos vertinimo sistemos pasirinkimo metodų. Todėl organizacijos veiklos vertinimo sistemos pasirinkimas turi būti suprantamas kaip individualus sistemos formavimas kiekvienai organizacijai ar įstaigai.
5. Klientų apklausos ir grįžtamojo ryšio gavimas yra svarbi kokybės užtikrinimo dalis, todėl nemaža dalis savivaldybių pasitelkia pateiktas kokybės užtikrinimo gaires ir vykdo savo gyventojų apklausas. Toks būdas yra efektyvus, norint

sumažinti atotrūkį tarp teikiamų paslaugų kokybės vertinimo ir klientų lūkesčių. Autorinio tyrimo metu siekta nustatyti, kaip vertinamos savivaldybių teikiamos paslaugos ir atskirų jų grupių kokybė. Pritaikius literatūroje plačiausiai naudojamą paslaugų kokybės vertinimo modelį – SERVQUAL – siekta nustatyti atotrūkį tarp vartotojų pasitenkinimo paslaugų kokybe ir jų lūkesčių. Kadangi vartotojo lūkesčiai formuojami atsižvelgiant į praeities patirtis, „iš lūpų į lūpas“ modelį, todėl svarbu pamatuoti, koks yra atotrūkis tarp vartotojų suvoktos kokybės ir jų lūkesčių skirtumą. Tik išsiaiškinus lūkesčius, galima užtikrinti jų išpildymą ir teigiamą paslaugų kokybės įvertinimą.

6. Siekiant nustatyti klientų pasitenkinimą, buvo atliktas autorinis tyrimas, kuriuo norėta patikrinti, kaip savivaldybių gyventojai ir paslaugų vartotojai įvertina jiems teikiamų paslaugų kokybę. Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus ir atlikus teisės aktų nuostatų bei savivaldybių dokumentų analizę, buvo sudarytas savivaldybių kokybės vertinimo sistemos modelis.
7. Savivaldybėms siūloma atlikti paslaugų kokybės vertinimą remiantis šio darbo autorės parengtu modeliu (14 paveikslas). Vertinimo procesas turi būti atliekamas sistemingai, tam, kad būtų galima sekti, kaip kinta vartotojų lūkesčiai ir kaip kinta jų pasitenkinimas. Vertinant šios veiklos kokybę sistemingai, reikia atsižvelgti į šiam tikslui reikiamą surinkti duomenų kiekį, nes juos reikės nuolatos apdoroti ir apibendrinti bei priimti atitinkamus koregavimo veiksmus. Jei vertinimas bus atliekamas nesistemingai, vienkartinis ar tik kaip epizodinis, tokiu atveju atliktas vertinimas bei savianalizė bus mažiau veiksmingi. Kita vertus, vertinimo sistemos modelis turėtų būti adaptuojamas pagal konkrečios savivaldybės veiklos specifiką ir vietos poreikius, tačiau pagrindiniai paslaugų kokybės vertinimo teikiamo modelio elementai turėtų nekisti.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Alytaus miesto savivaldybė. Žiūrėta 2022-01-11 Prieiga internetu: https://alytus.lt/lt/gyventojams/asmenu-aptarnavimas
2. *Alytaus miesto savivaldybės administracijos Socialinės paramos skyriaus klientų aptarnavimo standartas* (2019). Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://alytus.lt/uploads/documents/files/LT/Gyventojams/asmenu-aptarnavimas/2019-11-19%2BAMSA%2BSPS%2BKAS.doc.pdf
3. Alytaus rajono savivaldybė. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://apklausa.lt/f/asmenu-prasymu-nagrinejimo-ir-aptarnavimo-kokybes-vertinimo-anketa-alytaus-ra-khll14m/answers/new.fullpage
4. Akmenės rajono savivaldybė. Apklausa „Pasidalinkite patirtimi ir padėkite mums tobulinti teikiamas paslaugas ir klientų aptarnavimą". Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://apklausa.lt/f/pasidalinkite-patirtimi-ir-padekite-mums-tobulinti-teikiamas-paslaugas-ir-kli-g6s6kl8/answers/new.fullpage
5. Akmenės rajono savivaldybės tarybos sprendimas „Dėl pritarimo akmenės rajono savivaldybės piliečių chartijai“, Naujoji Akmenė, 2021 m. lapkričio 29 d., Nr. T-241.
6. Anykščių rajono savivaldybė. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://www.anyksciai.lt/naujienos/kvieciame-ivertinti-teikiamu-paslaugu-kokybe/7719
7. *Anykščių rajono savivaldybės administracijos kokybės politika.* Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://www.anyksciai.lt/doclib/ssthsuuld0zpm5pud1xyvjvrkn4827z4
8. *Anykščių rajono savivaldybės piliečių chartija.* Prieiga internetu: https://www.anyksciai.lt/data/public/uploads/2021/09/anyksciu-rajono-pilieciu-chartija-2021.pdf (Žiūrėta 2022 m. sausio 11 d.).
9. Ashton, C. (1993), "Questioning a major service boost", *Managing Service Quality: An International Journal,* Vol. 3 No. 4, pp. 27-30. https://doi.org/10.1108/EUM0000000003177
10. Astrauskaitė, S., Ruževičius, J. (2016). Research on need and peculiarities of quality management tools in public sector the case of Lithuania. *Contemporary Research on Organization Management and Administration,* 2016 4 (1), 233.

11. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. (2005). Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija.
12. Barus, R. K. I., Batubara, B. M., Harahap, N. (2020). Analysis of village head performance in public services: a case study in percut village district percut sei tuan. *e-BANGI Journal.* 2020, Vol. 17 Issue 1, p1-9. 9p. Žiūrėta 2020-04-11.Prieiga internetu: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=fe67abb4-e72f-4924-90d1-113da285f760%40sessionmgr4007
13. Birštono savivaldybė. Žiūrėta 2022-01-11.Prieiga internetu: https://birstonas.lt/
14. Biržų rajono savivaldybė. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://www.birzai.lt/gyventojams/apklausa-apie-gyventoju-aptarnavima-2021-metais/233
15. Brito, E., Pais, L., Rebelo dos Santos, N., Figueiredo, C. (2019). Knowledge management, customer satisfaction and organizational, image discriminating certified from non-certified (ISO 9001) municipalities. International Journal of Quality & Reliability Management, DOI 10.1108/IJQRM-10-2018-0281
16. Christauskas Č. ir Kazlauskienė V. (2009). Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. *Ekonomika ir vadyba.* 2009. 14. ISSN 1822-6515
17. Druskininkų savivaldybė. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://druskininkusavivaldybe.lt/go.php/lit/img/113
18. Elektrėnų savivaldybė. Apklausos rezultatai: Elektrėnų savivaldybės teikiamų administracinių ir viešųjų paslaugų kokybės vertinimo anketa (elektrenai.lt) Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://www.elektrenai.lt/go.php/lit/Rezultatai/1
19. ES struktūrinių fondų investicijos Lietuvoje. Žiūrėta 2022-01-11.Prieiga internetu: http://www.esparama.lt/pasirasytos-sutartys?priem_id=000bdd5380001180
20. European quality in Social Services. EQUASS Lietuva. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: http://www.equass.lt/sertifikuotos-istaigos/
21. Garrard, F. and Narayan, H. (2013), "Assessing obstetric patient experience: a SERVQUAL questionnaire", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 26 No. 7, pp. 582-592. https://doi.org/10.1108/IJHCQA-08-2011-0049
22. Ignalinos rajono savivaldybė. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://www.ignalina.lt/
23. ISO. Žiūrėta 2020-08-23. Prieiga internetu: https://www.iso.org/about-us.html

24. Yildirim, K., Yildirim, A, Ozcan, S. (2019). Integrated Usage of the SERVQUAL and Quality Function Deployment Techniques in the Assessment of Public Service Quality: The Case of Ardahan Municipality. *Business & Economics Research Journal*. Vol. 10 Issue 4, p885-901. 17p. DOI: 10.20409/berj.2019.208. Žiūrėta 2019-10-07. Prieiga internetu: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=75d227cd-f019-4568-a526-7e53970a711b%40sessionmgr4008
25. Jonavos rajono savivaldybė. Žiūrėta 2022-04-03. Prieiga internetu: https://www.jonava.lt/gyventojams/naujienos/29/ivertinkite-viesuju-paslaugu-kokybe-jonavos-rajone:10124
26. Joniškio rajono savivaldybė. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://www.joniskis.lt/gyventojui/priemimas/150
27. Jurbarko rajono savivaldybė. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://www.jurbarkas.lt/index.php?441768270 Žiūrėta 2022-01-11.
28. Kauno rajono savivaldybė. Žiūrėta 2022-01-12. Prieiga internetu: https://www.krs.lt/
29. Kaziliūnas, A. (2007). *Kokybės vadyba: vadovėlis.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
30. Kazlų rūdos savivaldybė. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://www.kazluruda.lt/
31. *Kėdainių rajono savivaldybės piliečių chartija. Kėdainių rajono gyventojų ir Kėdainių rajono savivaldybės susitarimas apimantis savivaldybės viešųjų paslaugų teikimo įsipareigojimus, paslaugų teikimo principus ir paslaugų teikimo standartus.* (2020). Kėdainiai: Kėdainių rajono savivaldybė.
32. Kinderis, R., Žalys, L., Žalienė, I. (2011), Paslaugų kokybės vertinimas viešbučių versle, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.* 2011. 1 (21). 86—100
33. *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai (ISO 9001:2015)* Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2015.
34. Krancevičiūtė, E. (2014). Kokybės funkcijos išskleidimo metodologijos taikymas buhalterinių paslaugų kokybės gerinimui. Magistro darbas. Žiūrėta 2019-10-17. Prieiga internetu: http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2014/02/MD-Kranceviciute.pdf
35. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas Nr. I-533. *Valstybės žinios*, 1994, Nr. 55-1049.

36. Malinauskienė, V., (2021) Magistro darbas. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimas kaip daugiafunkcinio centro veiklos tobulinimo prielaida. Vilniaus universitetas. Žiūrėta 2022-05-01. Prieiga internetu: https://epublications.vu.lt/object/elaba:79936990/
37. Mbassi, J. C., Mbarga, A. D., Ndeme, R. N. (2019). Public Service Quality and Citizen-Client's Satisfaction in Local Municipalities. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*. Vol. 13 Issue 3, p110-123. 14p. Žiūrėta 2019-10-07. Prieiga internetu: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=75d227cd-f019-4568-a526-7e53970a711b%40sessionmgr4008
38. Männik-Sepp, M. (2014) Impact Study of the EQUASS Assurance Impact Study of the EQUASS Assurance Quality System. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://www.equass.be/images/Documents/Publications/Impact%20study%20of%20the%20EQUASS%20Assurance%20Quality%20system%20-%20Mariliis%20Mnnik-Sepp.pdf
39. Melão, N.F., Amorim, M., Marimon, F. and Alegre, I. (2018), "Quality management systems in European social service organizations: A survey of EQUASS Assurance pioneer adopters", *International Journal of Quality & Reliability Management,* Vol. 35 No. 2, pp. 354-372. https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2016-0187
40. Parasuraman, A. (2013). Finding Service Gaps in the Age of e-Commerce. *IESE Insight,* Second quarter 2013 issue 17, p. 30-37. Žiūrėta 2019-10-11. Prieiga internetu: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=8f162460-170d-42a0-82b6-a8fae8ad2e8d%40sessionmgr4008
41. *Paslaugų standartai. Rekomendacijos viešojo valdymo institucijoms* (2016). Vilnius: Vidaus reikalų ministerija.
42. Pasvalio rajono savivaldybė. Apklausos. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://www.pasvalys.lt/lt/apklausos/1147
43. Pasvalio rajono savivaldybės 2019-2021 metų strateginis veiklos planas. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://www.pasvalys.lt/data/public/uploads/2019/03/t1-20priedasveiklosplanas.pdf
44. Patapas, A., Žilionytė, T. (2016), *Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse,* Viešoji politika ir administravimas, Vol. 15, No 2, p. 206–219 DOI:10.13165/VPA-16-15-2-02

45. Pociūtė D. (2002), *Kokybės valdymo ypatumai viešajame sektoriuje*, Viešoji politika ir administravimas, Nr. 2.
46. Prentkovskis, O., Erceg, Ž., Stevi´c, Ž., Tanackov, I., Vasiljevi´c, M. and Gavranovi´c, M. (2018). A New Methodology for Improving Service Quality Measurement: Delphi-FUCOM-SERVQUAL Model. *Symmetry* 2018, 10, 757; doi:10.3390/sym10120757. Žiūrėta 2020-04-11.Prieiga internetu: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=fe67abb4-e72f-4924-90d1-113da285f760%40sessionmgr4007
47. Puškorius, S. (2006). *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas: monografija.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
48. Raipa, A., Urbanavičius. D., (2001). Visuotinė kokybės vadyba viešajame sektoriuje. *Viešojo administravimo efektyvumas: monografija*. Kaunas: Technologija.
49. Riilo, C. A. F., (2013) Is ISO 9000 good for business? A review of large quantitative studies. *Verslo ir teisės aktualijos*. 2013, 8, 30–57, DOI:10.5200/1822-9530.2013.03
50. Ruželė, D. (2015). Muziejų paslaugų kokybės valdymas. Žiūrėta 2022-01-12. Prieiga internetu: http://www.kf.vu.lt/dokumentai/publikacijos/Modernaus_muziejaus_veiklos_gaires_IV.pdf
51. Ruževičius, J. *Magistrantūros studijos: Baigiamojo darbo projektų (BDP) ir magistro darbo (MTD) rašymas: Mokomoji knyga Ekonomikos fakulteto Kokybės vadybos nuolatinių dieninių ir ištęstinių sesijinių studijų programų magistrantams* (2019). Vilnius: VU Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas
52. Ruževičius, J., Klimas, D., Veleckaitė, R. (2012). The influence of organizational culture on the success of business process management in Lithuanian public sector's organizations. *Verslo ir teisės aktualijos / Current Issues of Business and Law*. 2012, 7(1), 1–16, doi:10.5200/1822-9530.2012.01
53. Salehi, K. H.; Heydari, A. (2012). Measuring Villagers' Satisfaction about Performance of Village Government at Shemiranat in Large Lavasan: a Scope for the Use of Models. *International Journal of Bio-Resource & Stress Management.* Mar2012, Vol. 3 Issue 1, p119-121. 3p. Žiūrėta 2020-04-11.Prieiga internetu: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=fe67abb4-e72f-4924-90d1-113da285f760%40sessionmgr4007

54. Savickienė I. (2005). Universitetinių studijų kokybės vertinimo sistemos parametrai. *Aukštojo mokslo kokybė*. 2005, Nr. 2, p. 72-83. Žiūrėta 2022–04–26. Prieiga internetu:https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367171471452/J.04~2005~1367171471452.pdf
55. *Studija „Pavyzdinis klientų aptarnavimo viešojo sektoriaus įstaigose standartas“*. Vilnius, 2020 m. gegužės 27 d.
56. *Sustainable cities and communities — Indicators for city services and quality of life. ISO 37120:2018(en).* Žiūrėta 2019–10-07. Prieiga internetu: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37120:ed-2:v1:en
57. Šiaulių rajono savivaldybė. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: https://www.siauliuraj.lt/lankytojams/paslaugos/154
58. Tamaševičius, V., (2015). *Tyrimų metodai: Mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
59. Thijs, N. Matuodami galime tobulėti. Kaip tobulinti viešojo sektoriaus veiklą, naudojant informaciją apie piliečių (vartotojų) pasitenkinimą. Žiūrėta 2019-10-15. Prieiga internetu: http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=526
60. Urvikis, M. Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas (2014). *Viešoji politika ir administravimas*, T. 13, Nr. 2 / 2014, , p. 290–306. DOI:10.13165/VPA-14-13-2-08
61. Van Lierop, B. *Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą. Tarpinė vertinimo ataskaita Nr. 1.* Disworks Žiūrėta 2022-04-11.Prieiga internetu: http://www.equass.lt/wp-content/uploads/Tarpine%CC%87-vertinimo-ataskaita-Nr-1-1.pdf
62. Van Lierop, B., Murauskienė, L. *Socialinių paslaugų kokybės gerinimas, taikant EQUASS kokybės sistemą. Tarpinė vertinimo ataskaita Nr. 2.* Disworks Žiūrėta 2022-04-11. Prieiga internetu: http://www.equass.lt/wp-content/uploads/Tarpine%CC%87-vertinimo-ataskaita-No-2.pdf
63. *Varėnos rajono savivaldybės piliečių (paslaugų) chartija*. Žiūrėta 2022-01-11Prieiga internetu: https://www.varena.lt/pilieciu-chartija/
64. Varėnos rajono savivaldybės Administracijos direktoriaus įsakymas „Dėl Varėnos rajono savivaldybės administracijos ir savivaldybės įstaigų teikiamų paslaugų kokybės ir asmenų aptarnavimo standartų rinkinio patvirtinimo“ Varėna, 2018 m. lapkričio 20 d. Nr. DV-1185.

65. Vidaus reikalų ministerija. Žiūrėta 2019-10-11. Prieiga internetu: http://vakokybe.vrm.lt/lt/bendrojo-vertinimo-modelio-esme
66. Vilniaus miesto savivaldybės Administracijos direktoriaus įsakymas „Dėl Vilniaus miesto savivaldybės administracijos piliečių chartijos ir paslaugų kokybės standarto patvirtinimo“, Vilnius, 2021 m. liepos 30 d., Nr. 30-1899/21.
67. Vilniaus miesto 2010-2020 metų strateginio plėtros plano atnaujinimas, patvirtintas Vilniaus miesto savivaldybės tarybos 2017 m. spalio 25 d. sprendimu Nr.1-1204. Žiūrėta 2019-10-11. Prieiga internetu: https://vilnius.lt/lt/savivaldybe/nuostatai/planavimo-dokumentai/
68. İyit, N., Güçlü, Y., Akdoğan, Y., (2018). Yapisal eşitlik modellemesi ile konya ili selçuklu belediyesi hizmet kalitesinin incelenmesi. *Gümüshane University Electronic Journal of the Institute of Social Science / Gümüshane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergis*. 2018, Vol. 8 Issue 22, p376-392. 17p. Žiūrėta 2020-04-11. Prieiga internetu: http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=fe67abb4-e72f-4924-90d1-113da285f760%40sessionmgr4007
69. (1993), "Public Libraries: Charters and Community Involvement", *Library Review*, Vol. 42 No. 1. https://doi.org/10.1108/EUM0000000001491

SAVIVALDYBĖS PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO SISTEMA

Laura MICHAILOVA

Magistro baigiamasis darbas

Kokybės vadybos programa

Vilniaus universitetas
Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas
Vadybos katedra
Darbo vadovas: prof. habil. dr. **J. Ruževičius**
Vilnius, 2022

SANTRAUKA

73 puslapiai, 4 lentelės, 14 paveikslų, 69 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas – išanalizavus mokslinę literatūrą, teisės aktų nuostatas, sukurti savivaldybių teikiamų paslaugų kokybės vertinimo sistemos modelį.

Magistro darbe buvo panaudoti šie metodai: mokslinės literatūros analizė, kurioje analizuojami paslaugų kokybės vertinimo modeliai, dokumentų analizė, kuri naudojama nagrinėti kokybės standartų nuostatas bei jų pritaikymą savivaldybėse, taip pat duomenų rinkimas autoriniam tyrimui, ir sintezė, gautų rezultatų interpretavimas ir grafinis duomenų pavaizdavimas.

Darbas yra suskirstytas į keturis pagrindinius skyrius. Pirmame skyriuje yra nagrinėjama savivaldybių paslaugų samprata. Antrame skyriuje aptariami paslaugų kokybės vertinimo modeliai. Trečiasis skyrius aprašo autorinio tyrimo metodologiją, o ketvirtajame pateikta duomenų analizė bei jų interpretavimas. Magistro darbo pabaigoje pateiktos išvados ir pasiūlymai.

Literatūros, dokumentų ir autorinio tyrimo rezultatų analizė parodė, kad savivaldybės teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimas yra vienas iš savivaldybių prioritetų, todėl jos nuolat ieško būdų įvertinti bei užtikrinti paslaugų kokybę. Todėl kuriamos viešojo valdymo tobulinimo programos, kurių tikslas – didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas. Autorinio tyrimo metu

nustatyta, kaip savivaldybių gyventojai ir paslaugų vartotojai įvertina jiems teikiamų paslaugų kokybę. Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus ir atlikus teisės aktų nuostatų bei savivaldybių dokumentų analizę, buvo sudarytas savivaldybių kokybės vertinimo sistemos modelis. Vertinimo procesas turi būti atliekamas nuolat, tam, kad būtų galima sekti, kaip kinta vartotojų lūkesčiai ir kaip kinta jų pasitenkinimas. Vertinant nuolat, reikia atsižvelgti į surenkamų duomenų kiekį, nes juos reikės nuolatos apdoroti. Jei vertinimas bus atliekamas nesistemingai, vienkartinis ar epizodinis, tokiu atveju vertinimas bus mažiau veiksmingas. Vertinimo sistemos modelis turėtų būti adaptuojamas pagal poreikį, bet pagrindiniai elementai turėtų nekisti.

Reikšminiai žodžiai: savivaldybės, paslaugų kokybės vertinimo sistema, paslaugų kokybė, vertinimo modelis.

THE ASSESSMENT SYSTEM OF MUNICIPAL SERVICE QUALITY

Laura MICHAILOVA

Paper for the Master's degree

Quality Management Master's Program

Vilnius University

Faculty of Economics and Business Administration

Department of Management

Supervisor: prof. habil. dr. **J. Ruževičius**

Vilnius, 2022

SUMMARY

73 pages, 4 tables, 14 images, 69 references.

The purpose of the master's thesis is to create a model of the service quality assessment system provided by municipalities after analyzing the scientific literature and legal documents.

The following methods were used in the master's thesis: analysis of scientific literature, in which analyzed service quality assessment models, document analysis used to analyze the provisions of quality standards and their application in municipalities, as well as data collection for author's research and synthesis, interpretation of results and graphical representation.

The paper consists of four main parts. The first part examines the concept of municipal services. The second part discusses various service quality assessment models. The third part describes the author's research methodology, and the fourth part describes the data analysis and interpretation. Conclusions and suggestions are presented at the end of this master's thesis.

The analysis of the literature, documents and the results of the author's research showed that ensuring the quality of services provided by the municipality is one of the priorities of municipalities, therefore they are constantly looking for ways to assess and ensure the quality of services. Therefore, programs for the improvement of public administration are being developed, the purpose of which is to increase the openness of public administration processes and encourage public participation in them, to provide good quality administrative and public services.

The author's research established how the residents of municipalities and service users evaluate the quality of services provided to them. After analyzing the results of the research and analyzing the provisions of legal acts and municipal documents, a model of the municipal quality assessment system was developed. The evaluation process needs to be ongoing in order to monitor changes in consumer expectations and satisfaction. The amount of data collected needs to be taken into consideration in the ongoing evaluation, as it will need to be processed on an ongoing basis. If the evaluation is unsystematic, one-time, or episodic, the evaluation will be less effective. The created model of assessment system should be adapted as needed, but the key elements should remain unchanged.

Keywords: municipalities, assessment system of municipal service quality, service quality, assessment model.

PRIEDAI

1 priedas. **Pasvalio rajono savivaldybės apklausos klausimynas** „Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų nagrinėjimas 2021 m.“

Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų nagrinėjimas 2021 m.

*Privaloma

Ar Jūs pakankamai informuotas apie Savivaldybės administracijos darbo laiką? *

- Taip
- Ne

Ar patogus Savivaldybės administracijoje nustatytas asmenų priėmimo laikas?

- Taip
- Ne

Kiek kartų per pastaruosius 12 mėnesių kreipėtės į Savivaldybės administraciją?

- Nesikreipiau
- Iki 10 kartų
- Iki 20 kartų
- Daugiau kaip 20 kartų

Kokiu būdu kreipėtės į Savivaldybės administraciją?

- Telefonu
- Raštu
- Elektroninių ryšių priemonėmis
- Buvau atvykęs / usi
- Nesikreipiau

Jei buvote atvykęs, kiek laiko teko laukti aptarnavimo pradžios?

- Aptarnavo iš karto
- Laukėte 5–15 min.

- Laukėte ilgiau kaip 15 min.

Su kokia veiklos sritimi susijusiu klausimu kreipėtės į Savivaldybės administraciją?

- Asmenų priėmimas ir aptarnavimas
- Archyvinių pažymų išdavimas
- Seniūnijų teikiamos paslaugos
- Sanitarinė kontrolė
- Savivaldybės ūkis
- Socialinė ir sveikatos apsauga
- Statyba ir teritorijų planavimas
- Pastatų priežiūra ir administravimas
- Mokesčiai ir mokesčių permokos
- Civilinė metrikacija
- Kultūra, švietimas ir sportas
- Verslo licencijos ir leidimai
- Viešoji tvarka ir renginiai
- Žemės ūkis
- Kita

Ar buvote atidžiai išklausyti Jus aptarnavusių darbuotojų?

- Taip
- Ne

Jei pasirinkote „Ne“, nurodykite priežastį

_____

Ar aiškiai ir tiksliai buvo atsakyta į Jūsų klausimus?

- Taip
- Ne

Jei pasirinkote „Ne“, nurodykite priežastį

_____

Per kiek laiko sulaukėte atsakymo į pateiktą klausimą?

- Tą pačią dieną

- Per 3 darbo dienas
- Per 20 darbo dienų
- Atsakymo laukiau ilgiau kaip 20 darbo dienų

Ar Savivaldybės administracijos darbuotojas užuominomis arba kitaip leido suprasti, kad už palankų Jūsų klausimo sprendimą ar paslaugos suteikimą Jūs turėtumėte jam atsidėkoti?

- Taip
- Ne

Jeigu atsakėte „Taip“, įrašykite, kodėl taip manote

_____

2 priedas. **Akmenės rajono savivaldybės klausimynas** „Pasidalinkite patirtimi ir padėkite mums tobulinti teikiamas paslaugas ir klientų aptarnavimą“

PASIDALINKITE PATIRTIMI IR PADĖKITE MUMS TOBULINTI TEIKIAMAS PASLAUGAS IR KLIENTŲ APTARNAVIMĄ

Akmenė rajono savivaldybė siekia tobulinti teikiamas paslaugas ir klientų aptarnavimą atsižvelgdama į Jūsų vertinimą ir lūkesčius. Mums itin svarbi Jūsų nuomonė, todėl prašome užpildyti paslaugų vertinimo anketą.

I dalis. IŠRINKITE IR PAŽYMĖKITE JŪSŲ NUOMONE TRIS ESMINES PASLAUGŲ GRUPES IŠ DEŠIMT PASIŪLYTŲ, KURIOS YRA SAVIVALDYBĖS GYVENTOJAMS AKTUALIAUSIOS IR JOMS TURI BŪTI SKIRIAMAS DIDŽIAUSIAS DĖMESYS

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

ŠVIETIMO, KULTŪROS, SPORTO PASLAUGOS (Vaikų priėmimas į ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigas ir grupes) Privalomas

- Priskiriu prie svarbiausių paslaugų
- Nepriskiriu prie svarbiausių paslaugų

Jei pažymėjote, kad ŠVIETIMO, KULTŪROS, SPORTO PASLAUGAS priskiriate prie svarbiausių paslaugų, įrašykite savo lūkestį. Kaip apibūdintumėte kokybiškai suteiktą paslaugą?

_____

SOCIALINĖS PARAMOS PASLAUGOS (Globos (rūpybos) išmokos skyrimas; Išmokos vaikui skyrimas; Teisės į būsto šildymą išlaidų, išlaidų šaltam vandeniui ir išlaidų karštam vandeniui kompensacijų nustatymas ir jų skyrimas; Socialinės pašalpos skyrimas) Privalomas

- Priskiriu prie svarbiausių paslaugų
- Nepriskiriu prie svarbiausių paslaugų

Jei pažymėjote, kad SOCIALINĖS PARAMOS PASLAUGAS priskiriate prie svarbiausių paslaugų, įrašykite savo lūkestį. Kaip apibūdintumėte kokybiškai suteiktą paslaugą?

_____

CIVILINĖS METRIKACIJOS PASLAUGOS (Civilinės būklės akto įrašo kopijos, nuorašo, išrašo išdavimas; Naujagimio gimimo registravimas; Prašymo sudaryti santuoką priėmimas ir santuokos registravimas; Mirties registravimas) Privalomas

- Priskiriu prie svarbiausių paslaugų
- Nepriskiriu prie svarbiausių paslaugų

Jei pažymėjote, kad CIVILINĖS METRIKACIJOS PASLAUGAS priskiriate prie svarbiausių paslaugų, įrašykite savo lūkestį. Kaip apibūdintumėte kokybiškai suteiktą paslaugą?

_____

TERITORIJŲ PLANAVIMO, ARCHITEKTŪROS, PAVELDOSAUGOS PASLAUGOS (Teritorijų planavimo dokumentų įregistravimas; Informacijos apie numatomą teritorijų planavimą pareiškėjo prašymu skelbimas Savivaldybės interneto svetainėje; Leidimo įrengti išorinę reklamą ar keisti spalvinį ar grafinį jos vaizdą Savivaldybės teritorijoje išdavimas. Leidimo statyti naują statinį, rekonstruoti statinį, atnaujinti (modernizuoti) pastatą, atlikti statinio kapitalinį remontą, atlikti statinio paprastąjį remontą, pakeisti statinio ar jo dalies paskirtį, griauti statinį išdavimas; Valdytojui ketinančiam sudaryti sandorį išduoda kultūros paveldo statinių esamos būklės aktus) Privalomas

- Priskiriu prie svarbiausių paslaugų
- Nepriskiriu prie svarbiausių paslaugų

Jei pažymėjote, kad TERITORIJŲ PLANAVIMO, ARCHITEKTŪROS, PAVELDOSAUGOS PASLAUGAS priskiriate prie svarbiausių paslaugų, įrašykite savo lūkestį. Kaip apibūdintumėte kokybiškai suteiktą paslaugą?

_____

ŽEMĖS ŪKIO IR KAIMO PLĖTROS PASLAUGOS (Traktoriaus, savaeigės ar žemės ūkio mašinos bei jų priekabų įregistravimas / išregistravimas / duomenų atnaujinimas / keitimas; Traktoriaus, savaeigės ar žemės ūkio mašinos bei jų priekabų techninė apžiūra; Pranešimo apie traktoriaus, savaeigės ar žemės ūkio mašinos bei jų priekabų pardavimą

priėmimas; Žemės ūkio valdų įregistravimas / išregistravimas Žemės ūkio ir kaimo verslo valdų registre, duomenų atnaujinimas / keitimas) Privalomas

- Priskiriu prie svarbiausių paslaugų
- Nepriskiriu prie svarbiausių paslaugų

Jei pažymėjote, kad ŽEMĖS ŪKIO IR KAIMO PLĖTROS PASLAUGAS priskiriate prie svarbiausių paslaugų, įrašykite savo lūkestį. Kaip apibūdintumėte kokybiškai suteiktą paslaugą?

_____

VIETINIO ŪKIO IR TURTO VALDYMO PASLAUGOS (Leidimo gręžinio projektui rengti išdavimas; Licencijų išdavimas Įtraukimas į Šeimų ir asmenų, turinčių teisę į socialinį būstą) Privalomas

- Priskiriu prie svarbiausių paslaugų
- Nepriskiriu prie svarbiausių paslaugų

Jei pažymėjote, kad VIETINIO ŪKIO IR TURTO VALDYMO PASLAUGAS priskiriate prie svarbiausių paslaugų, įrašykite savo lūkestį. Kaip apibūdintumėte kokybiškai suteiktą paslaugą?

_____

TEISĖS IR PERSONALO PASLAUGOS (Skundų, prašymų, kreipimųsi dėl viešosios tvarkos pažeidimų nagrinėjimas; Informacijos apie triukšmo šaltinio valdytojo planuojamus statybos, remonto, montavimo darbus skelbimas) Privalomas

- Priskiriu prie svarbiausių paslaugų
- Nepriskiriu prie svarbiausių paslaugų

Jei pažymėjote, kad TEISĖS IR PERSONALO PASLAUGAS priskiriate prie svarbiausių paslaugų, įrašykite savo lūkestį. Kaip apibūdintumėte kokybiškai suteiktą paslaugą?

_____

STATYBOS PASLAUGOS (Leidimo įrengti, koreguoti arba panaikinti kelio ženklus; Leidimo važiuoti didžiagabarite ir (ar) sunkiasvore transporto priemone ar jos junginiu; Informacijos apie numatomų statinių projektavimą skelbimas) Privalomas

- Priskiriu prie svarbiausių paslaugų
- Nepriskiriu prie svarbiausių paslaugų

Jei pažymėjote, kad STATYBOS PASLAUGAS priskiriate prie svarbiausių paslaugų, įrašykite savo lūkestį. Kaip apibūdintumėte kokybiškai suteiktą paslaugą?

_____

SENIŪNIJŲ PASLAUGOS (Leidimo organizuoti renginį išdavimas; Leidimo kasinėti ir aptverti išdavimas; Leidimo prekiauti ir (ar) teikti paslaugas renginio metu išdavimas; Leidimo prekiauti ir (ar) teikti paslaugas viešosiose vietose; Leidimo laidoti išdavimas; Gyvenamosios vietos deklaravimas, pažymos išdavimas; Notarinių veiksmų atlikimas; Leidimo organizuoti renginį išdavimas, dublikato išdavimas, galiojimo panaikinimas) Privalomas

- Priskiriu prie svarbiausių paslaugų
- Nepriskiriu prie svarbiausių paslaugų

Jei pažymėjote, kad SENIŪNIJŲ PASLAUGAS priskiriate prie svarbiausių paslaugų, įrašykite savo lūkestį. Kaip apibūdintumėte kokybiškai suteiktą paslaugą?

_____

BENDROSIOS (ARCHYVAS, SKUNDAI, PRAŠYMAI) PASLAUGOS (Asmens skundo ar netipinio prašymo priėmimas bei nagrinėjimas; Archyvinių dokumentų išrašų, nuorašų ar kopijų teikimas) Privalomas

- Priskiriu prie svarbiausių paslaugų
- Nepriskiriu prie svarbiausių paslaugų

Jei pažymėjote, kad BENDRĄSIAS (ARCHYVAS, SKUNDAI, PRAŠYMAI) PASLAUGAS priskiriate prie svarbiausių paslaugų, įrašykite savo lūkestį.Kaip apibūdintumėte kokybiškai suteiktą paslaugą?

_____

II dalis. KLIENTŲ APTARNAVIMAS. Pažymėkite balą, kuris geriausiai atitinka Jūsų patirtį klientų aptarnavimo srityje. Privalomas

Blogiausiai - 1, geriausiai - 10

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kaip bendrai vertinate klientų aptarnavimo kokybę?

_____

Darbo laikas yra patogus?

_____

Kreipimosi dėl paslaugos suteikimo būdai Jums yra suprantami ir patogūs?

_____

Paslaugą teikiantys darbuotojai buvo mandagūs ir maloniai bendravo?

_____

Paslaugą teikiantys darbuotojai buvo tvarkingai ir reprezentatyviai apsirengę?

_____

Prašoma informacija buvo suteikta Jums priimtinu būdu?

_____

Buvo suteikta visa informacija apie problemos (prašymo) sprendimo eigą ir rezultatą?

_____

Patalpos buvo švarios ir tvarkingos?

_____

Klientų laukimo vieta yra patogi?

_____

Ar Jus tenkino atsakymų (paslaugų suteikimo) terminai?

_____

Jūsų komentaras apie klientų aptarnavimą

_____

3 priedas. **Šiaulių rajono savivaldybės klausimynas** „Asmenų aptarnavimo kokybės vertinimo apklausa“

Apklausa ASMENŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS VERTINIMO APKLAUSA

1. Ar Jūs esate pakankamai informuotas apie savivaldybės administracijos (seniūnijos) darbo laiką?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

2. Ar Jums patogus savivaldybės administracijoje (seniūnijoje) nustatytas asmenų priėmimo laikas?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

3. Ar Jūs buvote atidžiai išklausyti Jus aptarnavusių savivaldybės administracijos skyrių (seniūnijos) specialistų?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

4. Kokiu būdu Jūs kreipėtės į savivaldybės administraciją? (keli galimi atsakymai)

- Telefonu
- Elektroniniu paštu
- Paštu
- Buvau atvykęs
- Kita

5. Ar, kreipiantis į valstybės tarnautojus, buvo suteikta visa prašoma informacija?

- Taip
- Ne
- Iš dalies

6. Kas savivaldybės administracijoje Jus aptarnavo?

- Priimamojo darbuotojas
- Skyriaus vedėjas
- Skyriaus specialistas
- Seniūnas
- Seniūnijos darbuotojas
- Kita

7. Ar Jums tenka ilgai laukti priėmimo pas Šiaulių rajono savivaldybės administracijos skyrių (seniūnijos) specialistus?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

8. Ar Jums aiškiai ir tiksliai buvo atsakyta į Jums rūpimus klausimus ar prašymus?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

9. Ar sprendžiant Jūsų problemą Jums pačiam reikėjo pateikti informacijos (dokumentų) iš savivaldybės administracijos skyrių, seniūnijų, savivaldybės pavaldžių įstaigų?

- Taip
- Ne

10. Jeigu į 9 klausimą atsakėte „Taip“, nurodykite, iš kokių savivaldybės administracijos skyrių ar savivaldybei pavaldžių įstaigų ir kokios informacijos (dokumentų) reikėjo pateikti.

_____

11. Ar sprendžiant Jūsų problemą Jums pačiam reikėjo pateikti informacijos (dokumentų) iš kitų valstybės institucijų ir įstaigų?

- Taip
- Ne

12. Jei į 11 klausimą atsakėte „Taip“, nurodykite, iš kokių valstybės institucijų ir įstaigų ir kokios informacijos (dokumentų) reikėjo pateikti.

_____

13. Per kiek laiko Jūs sulaukėte atsakymo į pateiktą klausimą ar prašymą?

- Per 1 – 5 darbo dienas
- Per 5 – 10 darbo dienų
- Per 10 – 15 darbo dienų
- Per 15 – 20 darbo dienų
- Atsakymą gavau pavėluotai

14. Ar Jūs buvote informuoti, kur turite kreiptis, jei savivaldybės administracija nekompetentinga spręsti Jūsų klausimų?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

15. Kokiu klausimu ar prašymu kreipėtės į Šiaulių rajono savivaldybės administraciją (seniūniją)? (keli galimi atsakymai)

- Archyvinių dokumentų, savivaldybės institucijų dokumentų kopijų (nuorašų)
- Architektūros ir paveldosaugos (statybos leidimo, adreso suteikimo, žemės paskirties ir būdo keitimo, detaliojo plano patvirtinimo ir kt.)
- Gatvių priežiūros, tvarkymo ir apšvietimo
- Vietinės rinkliavos už atliekų surinkimą ir tvarkymą
- Būsto (nuomos, privatizavimo, pritaikymo neįgaliųjų poreikiams)
- Socialinės paramos, socialinių paslaugų
- Švietimo įstaigų veiklos, vaikų ugdymo, priėmimo į ikimokyklines įstaigas
- Pavėžėjimo paslaugų Šiaulių rajone
- Gyvenamosios vietos deklaravimo
- Prekybos (paslaugų) licencijos / leidimo
- Žemės / turto nuomos mokesčio
- Teisinės pagalbos
- Žemės ūkio veiklos, melioracijos
- Seniūnijų darbo ir veiklos

- Kultūros
- Sanitarijos
- Civilinės būklės aktų įrašų
- Kita

16. Koks Jūsų amžius?

- 18–25
- 25–45
- 45–62
- Daugiau nei 62

17. Gyvenamoji vieta

- Kuršėnai
- Šiaulių rajonas
- Kita

4 priedas. **Autorinio tyrimo apklausos klausimynas** „Savivaldybės teikiamų paslaugų kokybės tyrimas.“

Klausimynas

SAVIVALDYBĖS PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO SISTEMA: TEORINIAI IR METODOLOGINIAI ASPEKTAI

Lytis:

- o Vyras
- o Moteris

Jūsų amžius metais (įrašykite):

_____

Savivaldybė, kurioje šiuo metu gyvenate (įrašykite):

_____

Jūsų išsilavinimas:

- o Vidurinis
- o Nebaigtas aukštasis neuniversitetinis
- o Nebaigtas aukštasis universitetinis
- o Aukštasis neuniversitetinis
- o Aukštasis universitetinis

Jūsų pajamos per mėnesį, atskaičius mokesčius:

- o iki 299 EUR
- o 300 - 599 EUR
- o 600 - 899 EUR
- o 900 - 1199 EUR
- o 1200 - 1499 EUR
- o 1500 - 1799 EUR
- o 1800 EUR ir daugiau

Įvertinkite, ar esate patenkinti savivaldybės, kurioje šiuo metu gyvenate, teikiamų paslaugų kokybe. Žemiau pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia "Visiškai nepatenkintas" ir 7 reiškia "Visiškai patenkintas".

1 2 3 4 5 6 7

Savivaldybės teikiamų viešojo transporto paslaugų kokybė
Savivaldybės teikiamų infrastruktūros paslaugų kokybė
Savivaldybės teikiamų švietimo paslaugų kokybė
Savivaldybės teikiamų socialinių paslaugų kokybė
Savivaldybės teikiamų sveikatos apsaugos paslaugų kokybė
Savivaldybės teikiamų administracinių paslaugų kokybė
Savivaldybės teikiamų kultūros ir turizmo paslaugų kokybė

Prisiminkite paskutinį kartą, kai teko kreiptis į Savivaldybę. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia "Visiškai nesutinku" ir 7 reiškia "Visiškai sutinku".

1 2 3 4 5 6 7

Mane tenkino mane aptarnavusio įstaigos darbuotojo suteikta paslauga
Aptarnaujantysis darbuotojas turėjo tinkamas kompetencijas savo darbo atlikimui
Įstaigoje esanti aptarnavimo aplinka yra tinkama paslaugų teikimui
Aš gavau reikalingą informaciją, susijusią su man teikiama paslauga
Aš suprantu, kaip man suteikiama paslauga (koks paslaugos teikimo procesas – kelias, kaip ji man teikiama, kokie įstaigos įsipareigojimai man, kokios mano teisės jei nesu patenkintas suteikta paslauga)
Aš esu patenkintas suteikta paslauga, manau, kad ji atitiko mano lūkesčius

Prisiminkite paskutinį kartą, kai teko kreiptis į Savivaldybę. Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius apie suteiktas paslaugas skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia žemiausią įvertinimą ir 7 reiškia aukščiausią įvertinimą.

1 2 3 4 5 6 7

Kas buvo pažadėta, tas buvo padaryta
Padėjo išspręsti kliento problemas
Iš karto teikiamos kokybiškos paslaugos
Paslaugos įvykdomos laiku
Paslaugos vykdomos be klaidų
Greitas klientų aptarnavimas
Darbuotojai visada noriai pagelbsti klientui

Darbuotojai ne per daug užsiėmę atsakyti į paklausimą

Darbuotojai yra patikimi

Klientai jaučiasi saugūs

Darbuotojų elgesys su klientais yra pagarbus

Darbuotojai yra aukštos kompetencijos

Klientui yra pasakoma, kada paslaugos bus įvykdytos

Teikiamas individualus dėmesys klientui

Teikiama individuali pagalba klientui

Darbuotojai supranta klientų poreikius

Darbuotojai supranta kliento specifinius poreikius

Įranga yra nuolat atnaujinama

Gražios ir švarios patalpos

Darbuotojai yra tvarkingai apsirengę

Pateikiama vizualiai puiki paslaugos medžiaga

Patogios darbo valandos

Kaip įvertintumėte, koks buvo jūsų lūkestis teikiamoms paslaugoms skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia žemiausią įvertinimą ir 7 reiškia aukščiausią įvertinimą?

1 2 3 4 5 6 7

Kas buvo pažadėta, tas buvo padaryta

Padėjo išspręsti kliento problemas

Iš karto teikiamos kokybiškos paslaugos

Paslaugos įvykdomos laiku

Paslaugos vykdomos be klaidų

Greitas klientų aptarnavimas

Darbuotojai visada noriai pagelbsti klientui

Darbuotojai ne per daug užsiėmę atsakyti į paklausimą

Darbuotojai yra patikimi

Klientai jaučiasi saugūs

Darbuotojų elgesys su klientais yra pagarbus

Darbuotojai yra aukštos kompetencijos

Klientui yra pasakoma, kada paslaugos bus įvykdytos

Teikiamas individualus dėmesys klientui

Teikiama individuali pagalba klientui

Darbuotojai supranta klientų poreikius

Darbuotojai supranta kliento specifinius poreikius

Įranga yra nuolat atnaujinama

Gražios ir švarios patalpos

Darbuotojai yra tvarkingai apsirengę

Pateikiama vizualiai puiki paslaugos medžiaga

Patogios darbo valandos