

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

LAURA MACIENĖ

GYVENTOJŲ APTARNAVIMO TELEFONU TEIKIAMŲ
PASLAUGŲ TOBULINIMO GALIMYBĖS ŠIAULIŲ
MIESTO UŽIMTUMO TARNYBOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. *Andrius Stasiukynas*

VILNIUS

2022

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

GYVENTOJŲ APTARNAVIMO TELEFONU TEIKIAMŲ
PASLAUGŲ TOBULINIMO GALIMYBĖS ŠIAULIŲ
MIESTO UŽIMTUMO TARNYBOJE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX076

Vadovas

Prof. dr. Andrius Stasiukynas
2022-

Recenzentas

2022-

Atliko

stud. L. Macienė
2022-04-25

VILNIUS
2022

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2022 – 04 – 25

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), *Viešojo valdymo ir verslo fakulteto/viešojo administravimo instituto, viešojo administravimo studentas (-ė) Laura Macienė*, patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Gyventojų aptarnavimo telefonu teikiamų paslaugų tobulinimo galimybės Šiaulių miesto Užimtumo tarnyboje“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Žinau, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.



TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. GYVENTOJŲ APTARNAVIMO VIEŠOSIOSE ĮSTAIGOSE TEORINĖS PRIELAIIDOS	12
1. Gyventojų aptarnavimo samprata	12
2. Viešojo sektoriaus veiklos kokybės modeliai.....	15
2. GYVENTOJŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS UŽIMTUMO TARNYBOJE TOBULINIMO TENDENCIJOS.....	37
2.1 Užimtumo tarnybos nuostatų apžvalga.....	37
2.2 Užimtumo tarnybos veiklos pokyčių palyginimas po reorganizavimo (2019 m. – 2020 m.) 41	
3. UŽIMTUMO TARNYBOS TEIKIAMOS PASLAUGOS GYVENTOJAMS	49
3.1 Užimtumo tarnybos veiklos tikslai.....	49
3.2 Užimtumo tarnybos klientų aptarnavimo telefonu ir internetinės telefonijos pagalba ypatumai	51
4. TELEFONU TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS KLIENTŲ POŽIŪRIU ŠIAULIŲ MIESTO UŽIMTUMO TARNYBOJE EMPIRINIS TYRIMAS	56
4.1 Metodologinis tyrimo pagrindimas	56
4.2 Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos teikiamų paslaugų telefonu kokybės tyrimo analizė...59	
IŠVADOS	70
REKOMENDACIJOS	72
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	73
SANTRAUKA.....	78
SUMMARY.....	79
PRIEDAI	80

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Viešųjų paslaugų proceso dalyviai	13
2 pav. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis	19
3 pav. Planuok – Daryk – Tikrink – Veik ciklas	20
4 pav. BVM kriterijai	21
5 pav. BVM tobulumo principai.....	22
6 pav. Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti.....	27
7 pav. Projektų kokybės posistemiai	31
8 pav. Procesų įgyvendinimo išteklių.....	33
9 pav. Užimtumo tarnybos svarbiausi veiklos tikslai	38
10 pav. Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos administracijos struktūros schema.....	39
11 pav. Užimtumo tarnybos darbo rinkos pokyčiai 2019 m.	42
12 pav. Užimtumo tarnybos rekomendacijų teikimas kitoms Tinklo šalims	47
13 pav. Darbuotojų, aptarnaujančių telefonu klientus, laikymosi principai.....	52
14 pav. Paniotto formulė	58
15 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį.....	59
16 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžiaus grupę.....	60
17 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimo laipsnį.....	60
18 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal vertinimą, ar Užimtumo tarnybos darbuotojai jiems atsiliepus į skambutį įsitikino, jog kalba tikrai su reikiamu asmeniu.....	61
19 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal vertinimą, ar paskambinęs Užimtumo tarnybos darbuotojas pokalbio pradžioje įspėjo, jog pokalbis yra įrašomas	62
20 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal laiko, per kurį respondentams skambinant Užimtumo tarnybos darbuotojas atsiliepė į skambutį, vertinimą	66
21 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atvejų, kuomet skambinant į Užimtumo tarnybą atsiliepė pavaduojantis asmuo, o palikus žinutę, su jais vėliau susisiekė atsakingas darbuotojas, vertinimą.....	67
22 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atvejų, kuomet Užimtumo tarnybos darbuotojas negalėjo atsakyti į pateiktą klausimą, tačiau nurodė teisės aktus ar kitą reikiamą informaciją, susijusią su minėtu klausimu, vertinimą.....	67

23 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atvejų, kuomet Užimtumo tarnybos darbuotojas išgirdęs išreikštas pretenzijas ar skundus, su respondentais kalbėjo mandagiai, ramiu tonu, padėkojo už išreikštą pretenziją, skundą, vertinimą.....68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kliento, klientų aptarnavimo sąvokos apibrėžimai.....	14
2 lentelė. Vadovybės ir pelningumo matavimo priemonės	28
3 lentelė. Tyrimo dalyvių pateiktas jiems skambinusių Užimtumo tarnybos darbuotojų laikymosi nuostatuose reglamentuotų reikalavimų aptarnaujant klientus telefonu kriterijų vertinimas.....	62
4 lentelė. Tyrimo dalyvių pateikto jiems skambinusių Užimtumo tarnybos darbuotojų laikymosi nuostatuose reglamentuotų reikalavimų aptarnaujant klientus telefonu kriterijų vertinimo palyginimas priklausomai nuo lyties, amžiaus grupės ir įgyto išsilavinimo laipsnio	64

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Anketa.....	80
------------------------	----

IVADAS

Žmonių užimtumas yra vienas iš veiksnių, kurie lemia rinkos ekonomiką. Netekus darbo susiduriama su finansiniais sunkumais: neįstengiama įsigyti tam tikrų paslaugų ir (ar) prekių. Įdarbinimo ir užimtumo klausimai bei tvarka yra reguliuojami Lietuvos Respublikos teisės aktais, plėtros projektais.

Šiaulių miesto savivaldybė, įgyvendindama Lietuvos Respublikos užimtumo įstatymą rengia ir įgyvendina Užimtumo didinimo programą, kurios uždavinys – sukurti laikinas darbo vietas, į kurias būtų įdarbinti bedarbiai, ir jiems sudarytos galimybės integruotis į darbo rinką, įgyti ir (ar) išsaugoti darbinius ar profesinius įgūdžius. Bedarbių skaičius ypatingai išaugo prasidėjus COVID-19 pandemijai.

Temos aktualumas. Lietuvos Respublikos Vyriausybės aštuonioliktoje programoje¹ numatytas projektas „Universalus verslumas“, kuriame numatyta modernizuoti Užimtumo tarnybą, pradedant nuo atsakomybės už jos formavimą ir įgyvendinimą centralizuotai. Darbo rinkos stebėsenos tobulinimas, lankstumas darbo rinkos poreikiams, vykdomos efektyvios užimtumo programos, investavimas regionuose, šešėlinės ekonomikos darbo santykių mažinimas – projekto prioritetų sąrašė.

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“² taip pat numatytas šeimos instituto stiprinimas, sukuriant šeimai palankią aplinką, kurio metu siekiama palankių sąlygų šeimoms ir darbo įsipareigojimų suderinamumui.

Atliktas valstybės kontrolės auditas, 2022 metų sausio mėnesio ataskaitoje „Užimtumo tarnybos veikla didinant užimtumą“³, pateikė savo išvadas dėl užimtumo tarnybos veiklos gerinimo. Jame nurodoma, jog užimtumo tarnybos veiklos kryptių peržiūra ir atnaujinimas, nuoseklesnis vertinimas bei veiklos planavimas, konsultantų suinteresuotumas į rezultatus daugiau prisidėtų prie užimtumo didėjimo.

Vidaus reikalų ministerija, numačiusi 3 metų projektą „Viešojo administravimo subjektų iniciatyvos, skirtos paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimui“⁴, kurio pradžia

¹ Lietuvos Respublikos Seimas. „Nutarimas dėl aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“, žiūrėta 2022 m. sausio 22 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>.

² Lietuvos Respublikos Seimas. „Nutarimas dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“, žiūrėta 2022 m. sausio 22 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>.

³ Valstybės kontrolė. Aukščiausioji audito institucija, „Užimtumo tarnybos veikla didinant užimtumą“, žiūrėta 2022 m. sausio 22 d., <https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Product/24062/uzimtumo-tarnybos-veikla-didinant-uzimtuma>.

⁴ Vidaus reikalų ministerija. Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, žiūrėta 2022 m. sausio 15 d., <https://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=542>.

2019 metais – projekto tikslas: paslaugų ir gyventojų aptarnavimo optimizavimo gerinimas viešojo sektoriaus įstaigose modernizuojant suteikiamas paslaugas ir gerinant kokybės sprendimus gyventojų aptarnavimui.

Aptarnavimo paslaugų kokybės tobulinimas yra vienas didžiausių prioritetų įgyvendinat valstybės rengiamus projektus ir programas.

Temos iširtumas. Užimtumo tarnybos duomenimis 2022 metų kovo 1 dieną Šiaulių rajone registruotas darbo ieškančių asmenų skaičius 3124.

Klientų aptarnavimo subtilybes, sampratą bei sąvokos apibrėžimą Lietuvoje nagrinėjo V. Zinkevičiūtė, A. V. Vasiliauskas⁵, R. Vainienė⁶, I. Žilinskienė⁷, užsienio autoriai G. Mitchell⁸, J. Evans-Pritchard ir kt.⁹

Paslaugų kokybės vadybos modelius nagrinėjo D. Gudelis¹⁰, R. Čiarnienė ir kt.¹¹, J. D. Pociūtė, V. M. Janušauskienė ir R. Vitkauskas¹², A. Leskauskaitė ir S. Pivoras¹³, Lietuvoje viešosiose institucijose taikomus modelius pateikė Vidaus reikalų ministerija, A. Mikšys¹⁴, B. Neverauskas ir kt.¹⁵, užsienio autoriai P. Gupta¹⁶, U. Karpagam ir L. Suganthi¹⁷.

Stengiantis vykdyti klientų aptarnavimo kokybės kontrolę, dedama vis daugiau pastangų ir siekiama tobulinti silpnąsias vietas. Užimtumo tarnybos kasmetinėse veiklos ataskaitose klientų aptarnavimo ir paslaugų teikimo vertinimas pateikiamas apibendrinant visos

⁵ Virginija Zinkevičiūtė ir Aidas Vasilis Vasiliauskas, *Gamybos logistika. Gamybos vadyba* (Klaipėda, 2013), 13.

⁶ Rūta Vainienė, *Ekonomikos terminų žodynas* (Vilnius: Tyto alba, 2005).

⁷ Inga Žilinskienė, „IT paslaugų valdymo tobulinimas klientų aptarnavimo versle: atvejo analizė“, *Informacijos mokslai* (2021), vol 91, p. 8-25, <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/18360/23091>.

⁸ Mitchell Grant, „Customer Service“, *Investopedia*, 2020 m. liepos 1 d., <https://www.investopedia.com/terms/c/customer-service.asp>.

⁹ John Evans-Pritchard ir kt., *Applied Business for EDEXCELL* (Pearson Education Limited, 2005), 436.

¹⁰ Dangis Gudelis, „Viešasis valdymas“, iš *Kokybės valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje*, Vainius Smalskys (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010), 339.

¹¹ Ramunė Čiarnienė ir kt., *Organizacijų vadybos pagrindai. Vadovėlis* (Kaunas: Technologija, 2011), 447.

¹² Joana Danguolė Pociūtė, Vita Marytė Janušauskienė ir Romualdas Vitkauskas, *Kokybės vadyba. Mokomoji knyga* (Vilnius: „Technika“, 2005), 187.

¹³ Aušra Leskauskaitė, Saulius Pivoras, „Visuotinės kokybės vadybos modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (2012): 74.

¹⁴ Aloyzas Mikšys, *Kokybės vadyba pagal ISO 9000 principus. Sertifikavimo procesas ir jo nauda* (VRM konferencija, Vilnius, 2008), 11

¹⁵ Bronius Neverauskas ir kt., *Projektų valdymas: mokomoji knyga* (Kaunas: Technologija, 2004), 34.

¹⁶ Praveen Gupta, „Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti“, (2004): 11.

¹⁷ Karpagam U., Suganthi L., „A strategy map of balanced scorecard in academic institutions for performance improvement“, *The IUP Journal of business strategy*, vol. IX, no. 3, (2012): 7-16.

Lietuvos Užimtumo tarnybų aptarnavimą. Siekiant geresnio klientų vertinimo kokybės aptarnavimo klausimais, išskirtinai Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos kokybės vertinimas nebuvo atliktas ir tobulintinos vietos nenurodytos.

Tyrimo objektas. Gyventojų aptarnavimo paslaugų teikimo ir aptarnavimo kokybės tobulinimas Šiaulių mieste: Užimtumo tarnybos atvejo analizė.

Problema. Kokie veiksniai įtakoja Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos gyventojų aptarnavimo telefonu teikiamų paslaugų kokybės vertinimą?

Tikslas – ištirti gyventojų aptarnavimo telefonu teikiamų paslaugų tobulinimo galimybes Šiaulių miesto Užimtumo tarnyboje.

Darbo uždaviniai:

1. Ištirti gyventojų aptarnavimo viešosiose įstaigose teorines prielaidas.
2. Išnagrinėti gyventojų aptarnavimo kokybės Užimtumo tarnyboje tobulinimo tendencijas.
3. Išanalizuoti gyventojams teikiamas paslaugas Užimtumo tarnyboje.
4. Atlikti empirinį tyrimą ištiriant gyventojų aptarnavimo telefonu tobulinimo galimybes Šiaulių miesto Užimtumo tarnyboje.

Darbe naudoti metodai:

1. Mokslinės literatūros ir teisinių dokumentų analizė rašant teorinę dalį;
2. Anketinė apklausa atliekant kiekybinį tyrimą;
3. Apibendrinimo metodas rašant išvadas.

Šio magistro darbo *teorinis ir praktinis reikšmingumas* atsiskleidžia gavus empirinius rezultatus, kurie nebuvo plačiai nagrinėti Lietuvoje. Tyrimo išvados ir šio darbo pateikiamos rekomendacijos, tikimasi, turės teigiamų rezultatų vykdant Šiaulių miesto Užimtumo tarnyboje gyventojams teikiamų paslaugų telefonu kokybės analizei ir pokyčiams.

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturios dalys. Pirmojoje dalyje pateikiama gyventojų aptarnavimo samprata, apžvelgiami viešojo sektoriaus veiklos kokybės modeliai, antroje dalyje nagrinėjami Užimtumo tarnybos nuostatai bei lyginamos Užimtumo tarnybos veiklų ataskaitos (2019-2020 metų) po reorganizavimo, trečioje dalyje analizuojami Užimtumo tarnybos veiklos tikslai bei Užimtumo tarnybos klientų aptarnavimo telefonu bei internetinės telefonijos pagalba ypatumai, ketvirtoje dalyje aprašoma metodologija, tyrimo rezultatai bei jų išvadų pateikimas. Pateikiamos išvados bei rekomendacijos. Darbo apimtis - 79 puslapiai. Pateikiamas 1 priedas, 23 paveiksliai, 4 lentelės, naudotas 51 literatūros šaltinis.

1. GYVENTOJŲ APTARNAVIMO VIEŠOSIOSE ĮSTAIGOSE TEORINĖS PRIELAIDOS

1. Gyventojų aptarnavimo samprata

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, šalies piliečiai prisiėmė atsakomybę tiek už savo asmeninį gyvenimą, tiek už valstybės kūrimą bei stiprinimą. Lietuvos Respublikos Konstitucijos¹⁸ 5 straipsnyje nurodoma, jog valdžios įstaigos tarnauja žmonėms. Šiandien, kuriant demokratinę valstybę, žmonės gali laisvai naudotis pagrindinėmis pilietinėmis teisėmis. Tačiau socialinių ekonominių teisių srityje pasiekimai nėra tokie dideli, kaip norėtusi. Lietuvos Respublikos Konstitucijos¹⁹ 48 straipsnyje pabrėžiama, jog „kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju“, tačiau reikia pripažinti, kad žmonės nėra apsaugoti nuo nedarbo bei skurdo. Valstybė paprastai yra pagrindinė instancija, nuo kurios didžia dalimi priklauso tiek socialinės atskirties buvimas, tiek integracijos sąlygos.

Šiuo metu, ypatingai aktualūs klausimai - darbo rinkos tyrimo bei bedarbystės problemų nagrinėjimas.

Siekimas įsitvirtinti darbo rinkoje, gauti pakankamą atlygį, o tuo pačiu ir užsitikrinti pragyvenimą ateityje – aktuali užimtumo problema kiekvienam žmogui. Šalies ekonominę stabilumą padėtų, gyventojų pragyvenimo šaltinį bei galėjimą patenkinti savo poreikius atskleidžia geri užimtumo rodikliai. Lietuvoje gyventojų užimtumas ir nedarbo mažinimas – viena didžiausių ekonominių ir socialinių problemų.

Nedarbas – tai neigiamas reiškinys, dėl kurio ne tik didėja skurstančiųjų skaičius, bet tai turi įtakos ir nusikalstamumui, neramumui, nepasitikėjimui bei nusivylimui valstybės valdžia.

„Viešosios paslaugos yra tiesiogiai susijusios su pagrindinėmis valstybės funkcijomis, užtikrinančiomis piliečių svarbiausių poreikių tenkinimą, pagrindinių teisių bei laisvių įgyvendinimą.“²⁰

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme reglamentuojama, kad viešoji paslauga, tai „pagal įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus

¹⁸ Lietuvos Respublikos Konstitucija, TAR, žiūrėta 2021 m. gegužės 1 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47BB952431DA/asr>.

¹⁹ *Ibid.*

⁷ Andrius Stasiukynas, „Viešasis valdymas“, iš *Viešųjų paslaugų teikimo administravimas*, Vainius Smalskys (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010), 294.

vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriama valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda.”²¹

„Pastebėtina, kad įvairūs mąstytojai pabrėžė savo piliečiais besirūpinančios valstybės paskirtį. Pavyzdžiui, Platonas ir Aristotelis teigė, jog valstybės paskirtis yra ugdyti ir įtvirtinti dorovę, H. Grocijus (H. Grotius) – siekti socialinės gerovės, T. Hobsas (T. Hobbes) – garantuoti bendrą saugumą, Ž. Ž. Ruso (J. J. Rousseau) – užtikrinti visų laisvę, Dž. Bentamas (J. Bentham) – siekti kuo didesnės žmonių gerovės.“²²

Daugumos mokslininkų nuomone, nėra konkretaus viešųjų paslaugų apibrėžimo, tačiau L. K. Tereščenko išskiria šiuos bendrus bruožus:

1. viešosios paslaugos užtikrina kryptingumą veiklos, kuri yra visuotinai svarbi;
2. naudotis šiomis paslaugomis galimybę turi neribotas skaičius subjektų;
3. paslaugas teikia arba valstybinės, arba vietos savivaldos institucijos, arba kiti subjektai;
4. paslaugų kūrimas galimas tiek viešosios, tiek privačios nuosavybės pagrindu.²³

Nagrinėjant viešųjų paslaugų teikimo administravimą, išskiriami šie svarbūs proceso dalyviai:



1 pav. Viešųjų paslaugų proceso dalyviai

Sudaryta darbo autorės pagal L. K. Tereščenko straipsnį “Услуги: государственные, публичные, социальные”.

Paslaugos vartotoją, galima įvardinti kaip tiesiogiai įsigyjantį ar gaunantį paslaugą o juo gali būti individas, šeima, valstybinė institucija ar individų klasės, turinčios bendrų savybių – kaip pavyzdį galima pateikti socialiai remtinus asmenis, studentus, darbininkus. Paslaugos teikėjas

²¹ „Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas“, TAR, žiūrėta 2021 m. gegužės 21 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66/asr>.

²² Stasiukynas, *supra note*, 7: 294.

²³ Л.К. Терещенко, “Услуги: государственные, публичные, социальные”, *Журнал российского права*, 2021 m. gegužės 20 d., <http://base.garant.ru/4014746/#ixzz6vU0nIcQq>.

atlieka darbą arba pasirūpina kitu teikėju, kuris aptarnautų vartotoją. Teikėjas gali būti ir privati institucija ar netgi pats vartotojas, tai nebūtinai turi būti valstybinė institucija, vietinė ar kita valdžia. Paslaugos organizatoriaus funkcija – paskirti arba išrinkti gamintoją, kuris aptarnautų vartotoją.

Vienas iš Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginių prioritetų – užimtumo didinimas, siekiant Lietuvos gyventojų gerovės ir saugumo, politinio, socialinio ir ekonominio stabilumo.

Pats žodis „gyventojas“ apibrėžiamas kaip asmuo, kuris nuolat gyvena tam tikroje teritorijoje.

Valstybinės lietuvių kalbos komisijos konsultacijų banko²⁴ puslapyje nurodoma, kad žodžio „aptarnauti“ reikšmė vartojama kalbant apie žmones.

Nors klientų aptarnavimas minimas įvairiuose kontekstuose, tačiau apibrėžti jo sampratą bei ribas yra gana sudėtinga, kadangi tiek vadybos, tiek marketingo teoretikai, tiek personalo mokymo konsultantai ar aukščiausio lygio vadovai, turintys verslo kompanijas, tai apibrėžia skirtingai.

1 lentelė. Kliento, klientų aptarnavimo sąvokos apibrėžimai

Sąvokos apibrėžimas	Autorius, metai
„Klientas - asmuo, kuris įsigyja prekių ar paslaugų.“	Applied Business for EDEXCEL, 2005 ²⁵
„Klientų aptarnavimas yra produkto pirkėjo ir jį parduodančios įmonės sąveika.“	Grant Mitchell, 2020 ²⁶
„Klientų aptarnavimas - „filosofija, orientuota į pirkėją, integruojanti ir valdanti visus sąlyčio su klientu aspektus““.	Virginija Zinkevičiūtė, Aidis Vasilis Vasiliauskas, 2013 ²⁷
„Vartotojas, klientas, pirkėjas (angl. consumer) – asmuo, perkantis prekių ir paslaugų, kad visiškai juos suvartotų.“	Rūta Vainienė, 2005 ²⁸

²⁴ Valstybinės lietuvių kalbos komisijos konsultacijų bankas, žiūrėta 2021 m. gegužės 1 d., <http://www.vlkk.lt/konsultacijos/3321-aptarnauti-aptarnavimas>.

²⁵ John Evans-Pritchard ir kt., *Applied Business for EDEXCELL* (Pearson Education Limited, 2005), 436.

²⁶ Mitchell Grant, „Customer Service“, *Investopedia*, 2020 m. liepos 1 d., <https://www.investopedia.com/terms/c/customer-service.asp>.

²⁷ Virginija Zinkevičiūtė ir Aidis Vasilis Vasiliauskas, *Gamybos logistika. Gamybos vadyba* (Klaipėda, 2013), 13.

²⁸ Rūta Vainienė, *Ekonomikos terminų žodynas* (Vilnius: Tyto alba, 2005).

„Klientų aptarnavimas yra tas, kurį įmonė ar įstaiga naudoja užmegzti ryšį su savo klientais, siekiant pagerinti savo produktų kokybę arba, jei tai yra komercinė įstaiga, vartotojui teikiamą priežiūrą.“	„Kas yra klientų aptarnavimas? Jo apibrėžimas ir reikšmė 2021“, 2021 ²⁹
„Klientų aptarnavimas yra tiesiogiai susijęs su paslaugos kokybe, todėl efektyvus incidentų valdymas priklauso nuo aiškiai apibrėžtų taisyklių ir procesų, kurie leidžia efektyviai valdyti incidentų sprendimą ir jų likvidavimą.“	Inga Žilinskienė, 2021 ³⁰

Sudaryta darbo autorės pagal pateiktą autorių literatūrą lentelėje

Apibendrinus lentelėje pateiktus apibrėžimus, galime daryti išvadą, kad kliento bei institucijų bendradarbiavimas yra ypatingai glaudus, norint gauti paslaugas, tačiau vieno tikslaus apibrėžimo pritaikyti – neįmanoma.

2. Viešojo sektoriaus veiklos kokybės modeliai

Europos kokybės valdymo fondo tobulumo modelis

XX a. paskutiniajame dešimtmetyje viešojo sektoriaus organizacijose tapo populiarūs visuotinės kokybės vadybos ir kiti iš privataus sektoriaus perimti valdymo modeliai ir metodai. Atkreiptinas dėmesys, kad XX a. vadybos judėjimas pasireiškė visuotine kokybės vadyba, kuri ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartuose apibrėžiama kaip „į kokybę orientuotos organizacijos būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinat klientą ir naudoti visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei.“³¹

Nuo 1900 –ųjų metų pabaigos viešasis sektorius pradėjo taikyti įvairius kokybės modelius bei technikas: Europos kokybės valdymo fondo (toliau – EKVF) tobulumo modelį, ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartus. Nuo 2000 –ųjų pradėtas taikyti ir bendrasis vertinimo modelis. Vidurio bei Rytų Europos šalys aktyviai taikė kokybės vadybą, ypatingą dėmesį skyrė

²⁹ „Kas yra klientų aptarnavimas? Jo apibrėžimas ir reikšmė 2021“, žiūrėta 2021 m. gegužės 17 d., <https://lt.thecorporatedictionary.com/atenci-n-al-cliente>.

³⁰ Inga Žilinskienė, „IT paslaugų valdymo tobulinimas klientų aptarnavimo versle: atvejo analizė“, *Informacijos mokslai* (2021), vol 91, p. 8-25, <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/18360/23091>.

³¹ Dangis Gudelis, „Viešasis valdymas“, iš *Kokybės valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje*, Vainius Smalskys (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010), 339.

naujosios Europos Sąjungos narės. Pabrėžtina, kad visos valstybės narės viešajame sektoriuje naudoja kokybės modelius ir technikas. Plačiausiai naudojamas EKVF tobulumo modelis. ISO kokybės standartai naudojami daugelyje šalių. Taip pat yra ir keletas išimčių – kai kurios valstybės, tokios kaip Švedija arba Nyderlandai (Olandija) naudoja savus instituto kokybės modelius.

EKVF tobulumo modelio pradžia buvo 1989 – aisiais metais, kai bendradarbiaudamos keturiolika didžiausių Europos verslo įmonių³² susitarė, kad „esminės sudėtinės bet kokios sėkmingos organizacijos dalys yra puikūs vartotojų, gyventojų ir visuomenės poreikių patenkinimo rezultatai, pasiekti daug dėmesio skiriant vadovavimui, politikai ir strategijai, žmonių valdymui, partnerystės ryšiams, ištekliams ir procesams.“³³ 1991 m. EKVF parengė Europos verslo tobulumo modelį, kuris nuolat atnaujinamas. EKVF tobulumo modelis rekomenduojamas naudoti kaip įrankis, kurio dėka siekiama tobulumo viešajame sektoriuje. EKVF tikslas – Europos tapimas pagrindine jėga pasaulinėje rinkoje, vartojant visuotinę kokybės vadybą.

EKVF tobulumo modelis grindžiamas šiomis pagrindinėmis koncepcijomis:

1. Subalansuotų rezultatų siekimas – norint patobulinti viziją, misiją, strategiją ir laiku priimti vadovams efektyvius sprendimus, didžiausias dėmesys skiriamas svarbiausiems rezultatų įvertinimams;
2. Pridėtinės vertės vartotojui kūrimas – vartotojai įtraukiami į projektų ar paslaugų projektavimo procesą, kadangi organizacijos sėkmė priklauso nuo klientų lojalumo ir rinkos dalies. Geriausių rezultatų pasiekama orientuojantis į dabartinius klientų poreikius bei numatant galimus tolimesnių poreikių siekius;
3. Vadovavimas remiantis vizija, įkvėpimu ir sujungimu – siekiant užtikrinti organizacijos sėkmę, dėmesys skiriamas vadovų gebėjimų pritaikymui, veikiant ir įgyjant visų suinteresuotų šalių atsidavimą;
4. Valdymas, orientuojantis į procesus – organizacijos efektyvumą įtakoja suprstas ir sistemingai valdomas tarpusavyje susijusių procesų veikimas. Procesų kūrimui skiriamas dėmesys plėtojant „strategiją ir peržengiant „klasikines“ vadovavimo organizacijoje ribas.“³⁴
5. Sėkmės siekimas įtraukiant žmones – bandant pasitelkti darbuotojų atsidavimą ir įsipareigojimą, kuriama pusiausvyra tarp organizacijos poreikių strategijos ir darbuotojų lūkesčių bei troškimų;

³² Įmonės: Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen.

³³ Gudelis, *supra note*, 18: 339 - 340.

³⁴ Ramunė Čiarnienė ir kt., *Organizacijų vadybos pagrindai. Vadovėlis* (Kaunas: Technologija, 2011), 447.

6. Kūrybiškumo ir inovacijų ugdymas – siekiant didžiausio organizacijos pasisekimo, nuolat stengiamasi dalintis žiniomis, pastoviai tobulintis bei mokytis, taip išnaudojant potencialius kūrybiškumo ir inovacijų šaltinius;
7. Bendradarbiavimo kūrimas – siekiama tvirtų, abipusiškų ryšių su partneriais, sukuriant pasitikėjimą, žinių bei informacijos dalijimąsi abipusiškai;
8. Atsakomybės už tvarią ateitį prisiėmimas – organizacijos ilgalaikę sėkmę lemia verslo etikos laikymasis, visuomenės lūkesčių tenkinimas, teisinių normų laikymasis bei atsakingas organizacijos valdymas, veikla bei vadovavimas.

Organizacijos, kurios naudoja EKVF tobulumo modelį, vertinamos 9 kriterijais³⁵:

1. Vadovavimas – vertinamas visų organizacijos vadovų gebėjimas stengiantis organizacijoje sukurti visuotinę kokybę. Misijos, vizijos, vertybių formavimas, etikos normų laikymasis bei buvimas tobulumo kultūros etalonu – vadovo pareiga. Taip pat vadovas turi įgyvendindamas ir plėtodamas kokybės valdymo sistemas (toliau – KVS) nuolat gerinti jos rezultatyvumą. Dar viena vadovo pareiga – tobulumo kultūros gerinimas ir puoselėjimas organizacijos viduje, darbuotojų ar komandų pastangų vertinimas, bei organizacijoje reikiamų pokyčių numatymas.
2. Žmonės (darbuotojai) – šis kriterijus nurodo organizacijos valdymą, plėtojamą bei darbuotojų žinių ir įgūdžių panaudojimą tiek dirbant individualiai, tiek komandoje. KVS komunikacija su darbuotojais laikomas svarbiu aspektu, apimančiu darbuotojų dalyvavimą valdyme. Kriterijaus siekiamybė taip pat yra gerai dirbančių darbuotojų skatinimas ir apdovanojimas bei įvertinimas organizacijoje.
3. Politika ir strategija – siekiant šio kriterijaus įgyvendinimo, apibrėžiama kaip valdoma organizacija, plėtojama, taip pat panaudojamos darbuotojų žinios organizacijos darbui. Organizacija kurdama ir rengdama planus, turi naudotis tik plačiai paplitusiais ir tinkamais pradiniais duomenimis apimančiais vidinę procesų kokybę, tiekėjų darbo kokybę, klientų lūkesčius ir pasitenkinimą. Šis organizacijos kriterijus turi būti nuolat atnaujinamas, plėtojamas ir kontroliuojamas. Galima teigti, jog šiuo kriterijumi įgyvendinama organizacijos misija ir vizija.
4. Partnerystė ir ištekliai – tai pagrindinių organizacijos išorinių išteklių nagrinėjimas, tokių kaip bendradarbiavimas su tiekėjais, platintojais, reguliavimo

³⁵ „VKV metodai ir priemonės“, Mokslas, žiūrėta 2022 m. vasario 16, <http://kykompiuteris.blogspot.com/2013/02/44-vkv-metodai-ir-priemones.html>.

institucijomis bei vidinių išteklių – finansų, informacijos, materialaus turto (pastatai, įrenginiai, darbo priemonės), technologijų bei žinių.

5. Procesai, produktai ir paslaugos – kriterijus apima organizacijos KVS reikalingų procesų analizę bei tobulinimą. Didelis dėmesys skiriamas klientų poreikių bei lūkesčių tenkinimui, taip kuriant ir tobulinant produktus ir paslaugas.
6. Žmonių rezultatai – tai organizacijoje dirbančių darbuotojų pasitenkinimo rezultatai susiję su organizacijos įvaizdžiu, misija, vizija, organizacijos valdymu, vadybos sistema bei asmeninių įgūdžių tobulinimu. Vertinamas darbuotojų pasitenkinimas darbu bei jo sąlygomis, motyvacijos vertinimu, asmeninių įgūdžių tobulinimo galimybėmis, taip pat galimybė prisidėti prie įmonės bendros veiklos sprendimų priėmimo.
7. Vartotojų rezultatai – organizacijos pasiekimai norint atitikti klientų poreikius ir lūkesčius, juos nuolat vertinant ir gerinant.
8. Visuomenės rezultatai – organizacijos tyrimai analizuojant ir vertinant bendruomenės požiūrį į jos veiklą bei įtaką tenkinant visuomenės poreikius.
9. Pagrindiniai veiklos rezultatai – visapusiškas organizacijos įvertinimas pasiektų rezultatų bei pagrindinių veiklos sričių, kurios tiesiogiai prisideda prie produkto ar paslaugos kūrimo.

Pirmieji 5 kriterijai skirti visuotinės kokybės vadybos įgyvendinimui tirti, likusieji 4 kriterijai padeda įvertinti organizacijos pasiektus rezultatus, veiklos rezultatų gerėjimą įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą.

EKVF tobulumo modelis taikomas šiais tikslais:

- 1) „organizuoti Europos kokybės apdovanojimo konkursus, remiantis šio modelio kriterijais;

2) Organizacijos nuolatinio tobulėjimo mechanizmui sukurti.³⁶



2 pav. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis

Sudaryta remiantis Ramunė Čiarnienė ir kt., *Organizacijų vadybos pagrindai. Vadovėlis*, 2011

Bendra kriterijų suma sudaro 1000 balų – 500 sudaro galimybės ir 500 – rezultatai. Tuo atveju, kai organizacija viską atlieka tobulai, gauna maksimalų įvertinimą. Kriterijai, priklausantys rezultatų grupei, parodo organizacijos esamus ar galimus pasiekimus, o galimybių grupės kriterijai susiję su veikla, kurios metu galimi siektini rezultatai. Blokuose nurodytas maksimalus balas galimo kriterijaus gavimo.

Bendrojo vertinimo modelis

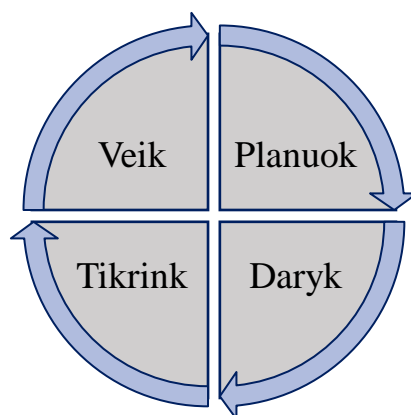
2000 m. gegužės mėn. Lisabonoje vykusioje pirmojoje Europos viešojo sektoriaus kokybės konferencijoje buvo pristatyta bandomoji bendrojo vertinimo modelio (BVM) versija, kurios rengėjai buvo Europos Sąjungos ministrų, atsakingų už viešąjį administravimą Naujovių teikiant viešąsias paslaugas grupė. 2006 metais BVM modelis buvo patobulintas, o naujausia jo versija pristatyta 2013 m.³⁷ Šio modelio tikslas – tobulinti kokybės vadybos metodus Europos viešojo sektoriaus organizacijose.

³⁶ Čiarnienė, *supra note*, 21: 449.

³⁷ „Bendrojo vertinimo modelio esmė“, Vidaus reikalų ministerija. Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, žiūrėta 2022 . vasario 10 d., <https://vakokybe.vrm.lt/lt/bendrojo-vertinimo-modelio-esme>.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymo „Dėl bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ 3 straipsnio 1 punkte apibrėžiama, kad „bendrasis vertinimo modelis – Europos kokybės vadybos fondo Tobulumo modelio pagrindu sukurtas kokybės vadybos metodas, kurį taikydamos organizacijos pačios įsivertina savo veiklą, parengia savo veiklos tobulinimo planą ir jį įgyvendina.“³⁸

Viešojo sektoriaus organizacijų supažindinimas su visuotinės kokybės vadybos principais ir skatinimas organizacijų taikyti juos savo veikloje būtų viena iš BVM funkcijų. Kitą funkciją galima būtų įvardinti kaip nuolatinį veiklos tobulinimą, kurio metu taikomas PDTV³⁹ ciklas.



3 pav. Planuok – Daryk – Tikrink – Veik ciklas

Sudaryta darbo autorės remiantis PDTV ciklo elementais

Šio universalus kokybės tobulinimo metodo pradininkas 1920 m. buvo W. Shewhart⁴⁰, o W. E. Deming⁴¹ vėliau jį išpopuliarino. PDTV ciklas dar vadinamas Demingo ratu, kad būtų galima paryškinti nenutrūkstamą tobulinimo eigą. „PDTV koncepcija rodo tai, kas egzistuoja visose mūsų profesinio ir asmeninio gyvenimo srityse ir taikoma nuolat – formaliai ar neformaliai, sąmoningai ar nesąmoningai – visur, kur ką nors darome.“⁴⁰ Vadovaujantis PDTV ciklu atsiranda galimybė nuolatiniam tobulėjimui, užsibrėžtų tikslų ir aukštesnės kokybės siekimo.

PDTV ciklas sudarytas iš 4 elementų⁴¹:

1. Planuoti (en. *Plan*) – šioje pozicijoje ieškomas atsakymas į klausimus „ką ir kaip daryti“. Jei šis ciklas taikomas problemos sprendimo būdai surasti, pirmiausia

³⁸ Įsakymas „Dėl bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, TAR, žiūrėta 2021 m. gegužės 22 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/84fc67a08e0d11e39e3c992f044525a9?jfwid=-n126u3se4>.

³⁹ PDTV – Planuoti, Daryti, Tikrinti, Veikti.

⁴⁰ Joana Danguolė Pociūtė, Vita Marytė Janušauskienė ir Romualdas Vitkauskas, *Kokybės vadyba. Mokomoji knyga* (Vilnius: „Technika“, 2005), 187.

⁴¹ „BVM 2013 m. versija“. Vidaus reikalų ministerija. Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, žiūrėta 2022 . vasario 10 d., <https://vakokybe.vrm.lt/lt/bendrojo-vertinimo-modelio-esme>.

nustatomos esminės proceso ar veiklos problemos ir kaip jos gali būti taisomos. Sprendimo pagrindą sudaro problemai spręsti surinkti duomenys.

2. Daryti (en. *Do*) – atliekamas bandymas, kurį geriausia daryti viename skyriuje, naudojant kaip eksperimentinį pavyzdį.
3. Tikrinti (en. *Check*) – analizuojami pokyčiai, analitiškai ir kiekybiškai patvirtinant, ar planas veikia ir rodikliai gerėja, stebima pakeitimų įtaka.
4. Veikti (en. *Act*) – veiksmų ėmimasis gautiems rezultatams plėtoti ar stabdyti. Jei yra poreikis – numatytas sprendimas pakeičiamas kitu. Jei matomi teigiami rezultatai, bandymas galimas kartoti kitame skyriuje. Nuolat stebimi rezultatai. Tada grįžtama į pirmąjį ciklo etapą ir procesas kartojamas.

Taikant PDTV ciklą ir gavus nepatenkinamus rezultatus, visi elementai kartojami iš naujo, tokiu būdu pakartotinai nagrinėjant situaciją, o esant teigiamiems rezultatams – pereinama prie kitos problemos sprendimo. PDTV ciklo kartojimo principas sukuria laipsniško tobulumo siekimo sistemą, leidžiančią per ganėtinai trumpą periodą pasiekti geriausią rezultatą.

Trečiąją funkciją galima būtų įvardinti kaip galimybę viešojo sektoriaus organizacijoms vienu metu ir įvairiais aspektais įvertinti savo veiklą. Viešojo sektoriaus organizacijų palyginimas tarpusavyje ir skatinimas mokytis vienoms iš kitų apimtų ketvirtąją funkciją.

BVM taikytinas viešojo sektoriaus organizacijose nacionaliniu, regioniniu ir vietiniu lygiais. Modelio taikymas galimas tiek kaip reformos programos dalis, tiek kaip pagrindas valstybės tarnybos organizacijų tobulinimo kryptims nustatyti.

BVM sudarytas iš devynių kriterijų, kurie apima svarbiausius aspektus, kuriuos turėtų analizuoti organizacija taikydama šį modelį:

GALIMYBĖS

- Lyderystė
- Veiklos planavimas
- Žmonės
- Partnerystė ir išteklių valdymas
- Procesai

REZULTATAI

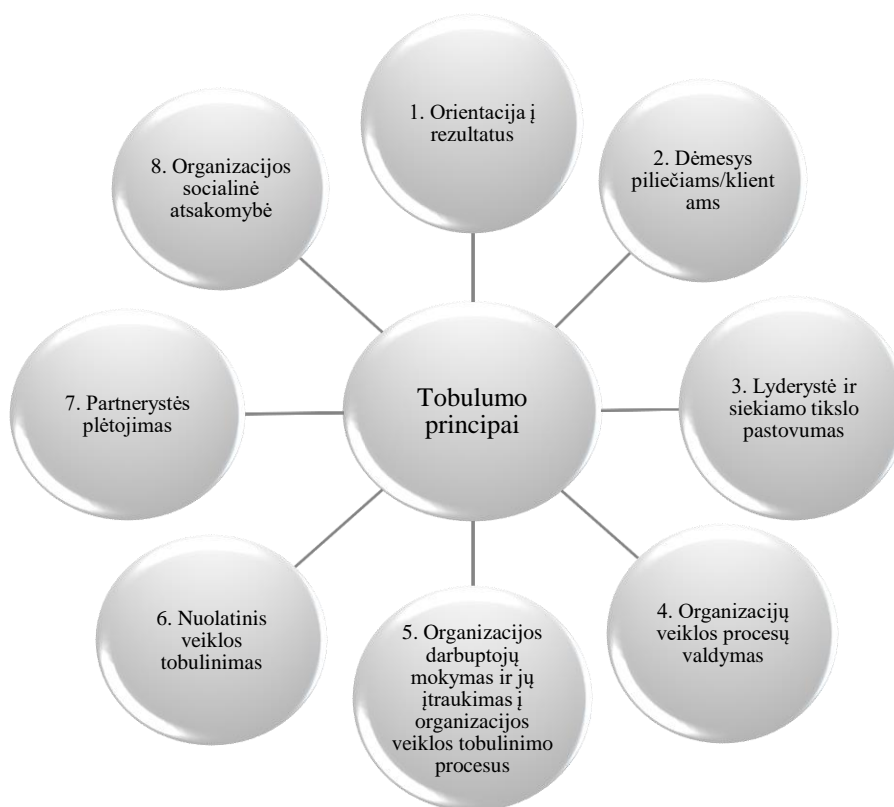
- Į piliečius/klientus orientuoti rezultatai
- Darbuotojų rezultatai
- Socialinės atsakomybės rezultatai
- Pagrindinės veiklos rezultatai

4 pav. BVM kriterijai

Sudaryta darbo autorės remiantis LR VRM Viešojo valdymo politikos departamento „BVM 2013 metų versija“

Organizacijos veiklos valdymo procesai atskleidžiami bei parodomi kaip organizacijos veiklos uždaviniai yra susieti su siekiamais rezultatais galimybių dėka, kurią sudaro prieš tai pavaizduoti 5 kriterijai. Rezultatui priklausantys kriterijai parodo kaip nagrinėjami organizacijos veiklos kriterijai. Kiekvienas kriterijus yra padalintas į dalinius kriterijus, kurių viso yra 28. Dalinių kriterijų tikslas – apibrėžti smulkesnius organizacijos veiklos vertinimo aspektus. Prie kiekvieno dalinio kriterijaus yra pateikiamas pavyzdys, kurio pagalba atskleidžiamas jo turinys, pasiūlomas galimas dalinio kriterijaus vertinimo aspektas, kurio pagalba nustatoma kaip organizacijos veikla atitinka dalinių kriterijų reikalavimus. Įsivertinimo metu organizacija gavus rezultatus pasidaro išvadas apie organizacijos galimybes ir jos veiklos rezultatus, paskui formuluojamos organizacijos veiklos tobulinimo priemonės. Šio proceso dėka organizacijai sudaromas nuolatinis naujovių diegimo ir mokymosi ciklo tobulėjimo procesas.

Kaip visuotinės kokybės vadybos metodas, BVM yra pagrįstas Europos kokybės vadybos fondo suformuluotais 8 tobulumo principais⁴².



5 pav. BVM tobulumo principai

Sudaryta darbo autorės remiantis LR VRM Viešojo valdymo politikos departamento „BVM 2013 metų versija“

Pirmasis principas orientuotas į organizacijos tikslų ir suinteresuotų asmenų (organizacijos vadovybės (vadovo), organizacijos darbuotojų, piliečių/klientų) poreikių

⁴² „BVM 2013 m. versija“. Vidaus reikalų ministerija, *supra note* 6.

atitinkančių organizacijos veiklos rezultatų siekimą. Antrasis principas skirtas atkreipti dėmesį į organizacijos esamus ir galimus piliečių/klientų poreikius. Organizacija įtraukia piliečius/klientus į teikiamų paslaugų kūrimo, teikimo ir tobulinimo procesus. Trečiasis principas skirtas organizacijos vadovybei (vadovams) suformuluoti aiškią organizacijos viziją bei vertybes; sukurti ir palaikyti tokią vidinę organizacijos aplinką, kurioje jos darbuotojai galėtų siekti organizacijos tikslų. Ketvirtajame principo organizacijos veiklos procesai yra valdomi, o priimami organizacijos sprendimai yra grindžiami surinktų duomenų ir informacijos apie pasiektus veiklos rezultatus analizės išvadamis. Penktajame principo organizacijos siekiamybė yra sudaryti tokias sąlygas, kurioje jos darbuotojai, vykdydami jiems paskirtas užduotis, galėtų tinkamai panaudoti savo žinias, įgytus gebėjimus ir panaudoti savo įgūdžius. Šeštajame principo atsispindi aiškūs nuolatinio veiklos tobulinimo organizacijoje tikslai. Septintuoju principu siekiama plėtoti viešojo sektoriaus organizacijos partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis bei ieškoti partnerystės teikiamos abipusės naudos. Aštuntojo principo siekis – atsakingumas viešojo sektoriaus organizacijų bei bandymas patenkinti besikeičiančius visuomenės poreikius ir lūkesčius. Visuotinės kokybės vadybos branda pasiekama ilgainiui taikant BVM organizacijoje. Atlikus BVM išorinį vertinimą, galima nustatyti visuotinės kokybės vadybos brandos lygį organizacijoje. Nors tai nėra privalomas dalykas, tačiau tai padeda organizacijoms gauti informaciją apie BVM pritaikymo sėkmę.

Galima išskirti 6 BVM išorinio vertinimo tikslus:

1. kokybės didinimas taikant BVM;
2. rezultato pasiekimo sėkmingumo nustatymas diegiant visuotinės vadybos vertybes taikant BVM;
3. organizacijos stiprinimas ir skatinimas siekti nuolatinio tobulėjimo;
4. organizacijų skatinimas mokytis vienas iš kitų;
5. apdovanojimai organizacijoms, kurios jau pradėjo eiti nuolatinio veiklos tobulinimo keliu;
6. siekis padėti organizacijoms, kurios taiko BVM, siekti Europos kokybės vadybos fondo nustatytų tobulumo principų.

Taikant BVM išorinį vertinimą, galima išskirti šiuos 3 etapus:

1. organizacijos įsivertinimo proceso įvertinimas;
2. organizacijos veiklos tobulinimo plano įvertinimas;
3. visuotinės kokybės vadybos brandos organizacijoje įvertinimas.

Vertinimo procedūros tvarka yra nustatyta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakyme 2014 m. vasario 4 d. Nr. 1V-47 „Dėl bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“⁴³ ir ši paslauga yra nemokama.

BVM ypač tinkamas sudarant pirminį įspūdį apie organizacijos veiklą dėl to, kad jis yra paprastesnis nei kiti kokybės vadybos modeliai, tokie kaip EVKF tobulumo modelis ar ISO⁴⁴ 9000 serijos kokybės vadybos standartai.

ISO standartai

Nors ISO 9000 serijos kokybės standartai buvo sukurti gamybos sektoriui, laikui bėgant jie pradėti taikyti įvairių tipų organizacijose, tokiu būdu padedant įgyvendinti KVS. Lietuvoje diegiamas standartas prilyginamas Europos Sąjungos (EN) ir tarptautiniam (ISO) standartui. Pati žodžio reikšmė „standartizacija“ Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymo Nr. VIII-1618 pakeitimo įstatyme nurodyta kaip „veikla, kurios tikslas – nustatyti savanoriškai taikomas technines ir kokybės specifikacijas, kurias dabartiniai ar būsimi produktai, gamybos procesai ar paslaugos galėtų atitikti.“ „Standartai pagrįsti procesiniu požiūriu į organizacijos veiklą, kuriam būdingas procesų sistemos taikymas organizacijoje, procesų nustatymas, sąveika ir valdymas.“⁴⁵ Rezultatyvus KVS funkcionalumas skatinant organizaciją nuolat tobulėti – svarbiausias ISO 9000 serijos kokybės standartų tikslas. ISO 9000 kokybės standartų serija, kuri nuolat atnaujinama, sudaryta iš trijų standartų – ISO 9000, ISO 9001 ir ISO 9004. Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymo Nr. VIII-1618 pakeitimo įstatymo 5 straipsnio 2 punkte nurodyta, kad „nacionaliniai standartai ir nacionaliniai standartizacijos leidiniai, perimtieji standartai ir perimtieji standartizacijos leidiniai identifikuojami iš santrumpos „LST“. Ši santrumpa negali būti vartojama jokiam kitam ne nacionalinės standartizacijos institucijos leidiniui žymėti.

ISO 9000 standartas – tai patariamasis dokumentas, kuriame aprašomi KVS pagrindai ir apibrėžti KVS terminai. Jis skirtas norint suprasti KVS terminus ir žodyną, o ne sertifikavimo tikslams. ISO 9000 serijos standarte išskiriamos šios didžiosios struktūrinės dalys: „1) kokybės vadybos sistema; 2) vadovybės atskaitomybė; 3) išteklių vadyba; 4) produkto realizavimas; 5) matavimas, analizė ir gerinimas. Šios dalys skirstomos į pogrupius.“⁴⁶

⁴³ Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, žiūrėta 2022-01-18, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/84fc67a08e0d11e39e3c992f044525a9>.

⁴⁴ Tarptautinė standartizacijos organizacija – ISO.

⁴⁵ Gudelis, *supra note* 18: 344.

⁴⁶ *Ibid.*

ISO 9001 standarto, nustatančio KVS reikalavimus, svarbiausias pagrindas yra „procedūros, apimančios visus svarbiausius organizacijos veiklos procesus; priežiūros procesas, leidžiantis įsitikinti, kad procedūros efektyvios; dokumentavimas; defektų tikrinimas ir, esant reikalui, jų koregavimas; pastovus individualaus proceso ir kokybės sistemos efektyvumo peržiūrėjimas; nuolatinis tobulėjimas.“⁴⁷

Akredituotos sertifikacijos įstaigos, gali suteikti sertifikatą organizacijoms, kurių KVS atitinka visus ISO 9001 standarto reikalavimus. Atkreiptinas dėmesys, jog ISO 9001 standartas nereikalauja KVS sertifikavimo. Tobulinant savo veiklą organizacija gali taikyti pasirinktus standarto reikalavimus.

ISO 9001:2000 standartas labiau taikomas paslaugų organizacijoms, taip pat savivaldybių administracijoms. Šis standartas paremtas procesiniu požiūriu, reikalavimu organizacijoms nuolat atlikti procesų analizę ir tobulinti savo veiklos procesus. ISO 9001:2000 standartas reikalauja taikyti priemones klientų (piliečių) pasitenkinimo apklausoms atlikti. Remiantis šio standarto reikalavimais ir yra sertifikuojama KVS. Siekiant užtikrinti procesų valdymo efektyvumą, atliekami trijų tipų auditai. Pati įmonė gali organizuoti vidaus auditus pasikviesdama savo klientus atlikti KVS auditą, kad įsitikintų, jog įmonės teikiamos paslaugos yra kokybiškos ir sugeba tenkinti klientų poreikius. Kitas būdas – kreiptis į nepriklausomą KVS sertifikavimo įstaigą su prašymu gauti atitikties sertifikatą. Sertifikatas išduodamas 3 metams, per kurį sertifikuojančios organizacijos nustato, kiek atliks priežiūros vizitų jo galiojimo laikotarpiu. Sertifikato turėjimas sukuria potencialiems klientams patikimos verslo partnerės įvaizdį.

ISO 9001:2000 serijos standarto teikiamą KVS naudą gali pajusti klientai, darbuotojai bei vadovai. Klientai gali pajusti gerokai sumažėjusį klaidų skaičių, o efektyviai veikianti ryšio su klientais sistema suteikia galimybę organizacijai nuolat kelti klientų pasitenkinimo lygį. Darbuotojams yra aiški organizacijos valdymo struktūra, apibrėžiami reikalavimai, nustatomi darbo metodai ir tikslai gerinantys darbuotojų motyvaciją ir skatinantys gerinti kokybę. Vadovams KVS, „apimanti įmonės struktūrą, tikslus, procedūras, įgyvendinanti kokybės vadybos principus tampa efektyviu valdymo įrankiu.“⁴⁸ ISO 9001:2000 ir ISO 9001:2008 standartai daugiau orientuoti į valdymo procesus nei į dokumentaciją.

Naujausia ISO 9001:2015 standarto versija taikytina šiuolaikinių organizacijų poreikiams: strateginiam organizacijos vystymui, darbo našumo didinimui, veiklos efektyvumui ir kaštų taupymui. Šio standarto KVS reikalavimai nustatomi, kai organizacija:

⁴⁷ Aušra Leskauskaitė, Saulius Pivoras, „Visuotinės kokybės vadybos modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (2012): 74.

⁴⁸ Joana Danguolė Pociūtė, Vita Marytė Janušauskienė ir Romualdas Vitkauskas, *Kokybės vadyba. Mokomoji knyga* (Vilnius: „Technika“, 2005), 56.

- 1) savo mokėjimą sklandžiai teikti produktus ir paslaugas, sutampančius su kliento ir taikomų įstatymų bei kitų teisės aktų reikalavimų, turi įrodyti, ir
- 2) stengiantis siekti didesnio klientų pasitenkinimo rezultatyviai taikant sistemą, įskaitant sistemos tobulinimo procesus ir suteikiant klientui garantuojamą atitikmenį bei reglamentuojamiems įstatyminiams ir norminiams reikalavimams.

ISO 9001:2015 visų reikalavimų bendrumas skirtas taikyti bet kuriai organizacijai, neišskiriant jos tipo ar dydžio, teikiamų produktų ar paslaugų.

ISO 9004 standartas išsiskiria tuo, jog jame pateikiamos rekomendacijos KVS rezultatyvumo ir efektyvumo didinimui. Šiam standartui reikia daugiau pastangų ir įgūdžių tobulinant KVS organizacijoje, kadangi ISO 9004 kaip ir ISO 9000 nenaudojamas sertifikavimo tikslams, jis labiau priimtinas nuolatinio tobulinimo koncepcijai.

ISO 9004:2000 standarte pateikiamos KVS tobulinimo kryptys.

Įmonės veiklos gerinimo metodai numatyti ISO 9004:2009 standarte, kuriame, vadovaujantis procesiniu požiūriu, numatytas nuolatinis organizacijos veiklos gerinimas, rezultatyvumo ir efektyvumo didinimas. Standartas aktualus ir naudingas toms įmonėms, kuriose jau yra įdiegtas ISO 9001 reikalavimus atitinkanti KVS ir aukščiausiosios vadovybės noras – išplėsti KVS taikymą. Naujosios sistemos taikymas prisidėtų ne tik prie klientų, bet ir prie kitų suinteresuotų šalių poreikių efektyvumo tenkinimo. ISO 9004 standartas nėra sertifikuojamas ir gali būti naudojamas atskirai nuo ISO 9001, nors jį ir papildo.

Šešių sigmų sistema

Šešių sigmų sistemą sudaro matavimo ir vertinimo priemonės, skirtos matuoti ir vertinti įvairius vadovavimo ir darbo procesus, kurie ISO 9001:2000 standartuose apibrėžiami kaip kokybės valdymo procesai. Nustatant matavimo priemones, atitinkančias ISO 9001 reikalavimus, reikia:

- sukurti verslo procesų struktūrinę schemą;
- identifikuoti pagrindinius procesus;
- apibrėžti efektyvumo kriterijus ir efektyvumo matavimo priemones.

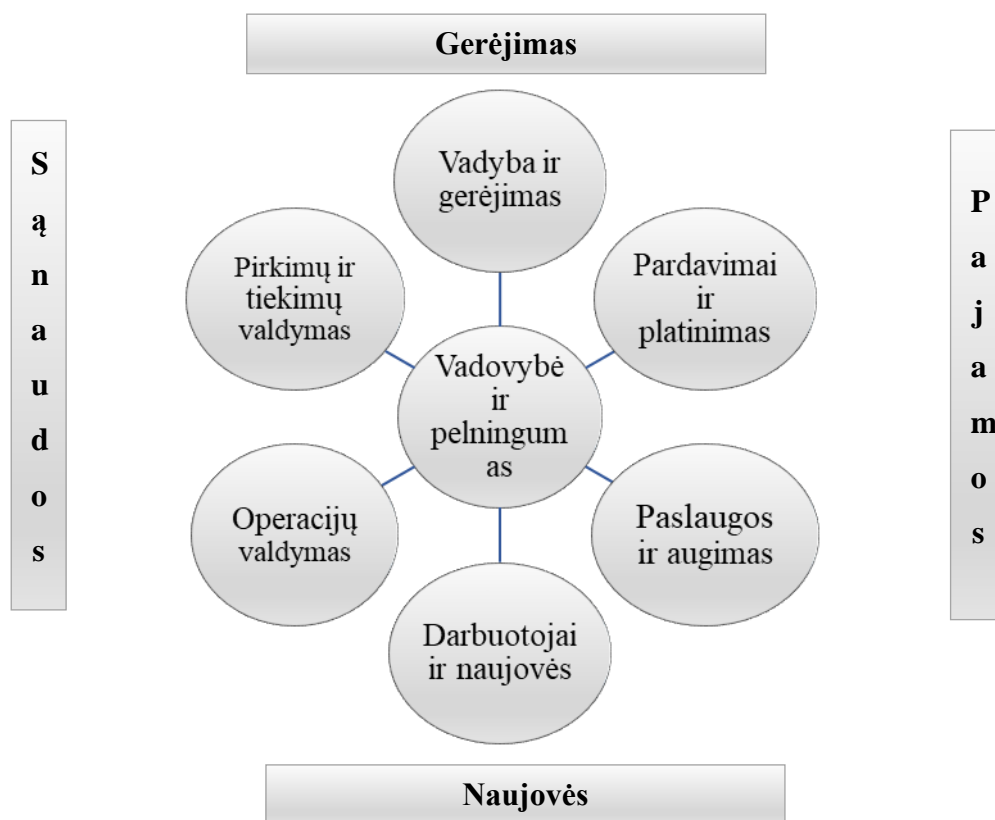
„Šešių sigmų metodo tikslas – sukurti priemones verslo maksimalioms galimybėms išmatuoti, tik ir atskleisti organizacines galimybes, kaip siekti šio maksimumo.“⁴⁹

⁴⁹ Praveen Gupta, „Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti“, (2004): 11.

„Motorola“ generalinis direktorius Bobas Galvinas buvo pirmasis, kuris įdiegė Šešias sigmas visuose bendrovės lygiuose.

Šešių sigmų paskirtis - įvertinti visos organizacijos darbo aspektus⁵⁰. Tikslas – išsklaidyti vadovams kylančias abejones dėl turimų vertinimo sistemų, dėl galimo sunkaus jų pritaikymo darbuotojams, kurie dirba realius darbus. Daugumas vertinimo sistemų yra strateginės paskirties ir nepasiekia procesų vertinimo.

Šešių sigmų sistemą sudaro septyni vertinimo elementai pagal verslo strateginį tikslą, procesus ir esmę:



6 pav. Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti

Sudaryta remiantis Praveen Gupta „Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti“

Vadovybė ir pelningumas. Dorumas ir tiesumas, išsilavinimas, principingumas bei futuristinė pasaulėžiūra – tai pagrindinės gero vadovo savybės. Vadovo sprendimai turi įtakos ne tik darbuotojų, bet ir tiekėjų darbo rezultatams. Vadovo prievolė sprendimus priimti kompanijos lygmeniu ir suteikti galimybę darbuotojams priimti sprendimus procesų lygmeniu. Tokiu atveju

⁵⁰ Gupta, *supra note*, 13.

sudaromos sąlygos ne tik darbuotojui tobulėti, bet ir atsinaujinti. Taip pat vadovo atsakomybė yra finansiniai ištekliai.

Pagrindinis vadovybės ir pelningumo siekis – kompanijos gerėjimas, kurį galima pasiekti šiomis dvylika matavimų priemonių:

2 lentelė. Vadovybės ir pelningumo matavimo priemonės

Komunikacija	Bendruomenės nuomone
Įkvėpimu	Darbuotojų nuomone
Planų tikslumu	Darbuotojų (nuopelnų) pripažinimu
Kompensacijomis/pelningumu	Skolų ir turto santykiu
Turto panaudojimu	Pelningumu
Įplaukoms iš investuoto kapitalo	Akcijų vertės augimu

Sudaryta remiantis Praveen Gupta „Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti“

Išskiriami šie svarbūs vadovavimo nuostatai⁵¹:

1. Kompanijos vertybių nustatymas, populiarinimas ir taikymas praktikoje;
2. Pagalba sudarant kompanijos strateginį planą;
3. Pozityvios energijos skleidimas kompanijoje;
4. Laiku informacijos suteikimas pasinaudojant veiklos efektyvumo matavimo priemonėmis;
5. Pastangos kuriant darbininkų, tarnautojų, klientų bei visuomenės gerovę;
6. Planuoto veiklos efektyvumo lygio siekimas vedant pavaldinius į priekį;
7. Motyvavimas visų pranokti patį save ir atsinaujinimas.

Vadyba ir gerėjimas. Vadybininkus galima apibūdinti kaip tarpininkus tarp strategijos ir rezultatų. Jų atsakomybėje yra paskirto padalinio plano vykdymas bei siekimas numatytų rezultatų. Akivaizdu, kad nevykdant norimų rezultatų, būtina keisti proceso eigą. Kiekvieno proceso apibūdinimas ir gerinimas, veiklos efektyvumo rodiklių nustatymas, veiksmų dokumentavimas, žmonių apmokymas, kruopštus duomenų rinkimas ir analizavimas – vadybininko kasdieninis darbas. Šešių sigmų metodas reikalauja staigių pagerėjimo tempų tose srityse, kuriose gresia netekti klientų.

Išskiriamos trys matavimo priemonės, siekiant stublinančio pagerėjimo: strateginio tikslo nustatymas; pagerėjimo rodikliai; pagerėjimo planavimas.

Darbuotojai ir naujovės. Pagrindinis bendrovės vadybos siekis yra maksimaliai padidinti tarnautojų ir darbininkų indėlį, t. y. fizinį ir intelektualinį produktyvumą, kad šie kasdien, kiekviename darbe parodytų savo sugebėjimus. Norint įvykdyti šiuos nuostatus, reikalingas atidus

⁵¹ Gupta, *supra note*, 99.

darbų planavimas, paskatinimo sistema už papildomas pastangas, pagyrimai užkirtus kelią problemoms ir atlygis už įdiegtas naujoves. Darbuotojų novatoriški pasiūlymai; investicijos vienam darbuotojui ir patentų ar publikacijų skaičius vienam darbuotojui – matavimo priemonės, kuriomis siekiama įtraukti darbuotojus intelektualiai.

Pirkimų ir tiekimų valdymas. Vienas reikšmingiausių sąnaudų veiksnių paslaugų pramonėje – žmogaus išdirbtas laikas. Norint valdyti tiekėjų veiklą, reikia žinoti jų pajėgumo galimybes, išteklius, mokėjimą persiorientuoti prie besikeičiančių reikalavimų, norą diegti naujoves gaminio konstravimui, technologijų sudarymui ir gamybos eigoje bei atkaklaus pasiryžimo siekiant pagerėjimo. Pirkimų ir tiekimų valdymo siekis mažinti prekių ar paslaugų kainas, siekiamas šiomis matavimo priemonėmis⁵²:

1. Materialine atsakomybe;
2. Visomis išlaidomis/Pirkiniais;
3. Tiekėjų defektų koeficientu;
4. Tiekėjų įtraukimu į plėtrą;
5. Prekių savikaina/Parduotomis paslaugomis.

Gamybos operacijų vykdymas. Renkantis darbuotojus, svarbu atsižvelgti į tai, ar kandidatas sugeba mokytis, naudotis didesnės valdžios suteiktomis teisėmis bei jausti atsakomybę, taip pat pripažinti kitų sėkmę bei nuopelnus. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, jų gebėjimų ir įgūdžių ugdymas – geriausia bet kokios kompanijos investicija. Šios kategorijos siekis – puiki darbų kokybė, kuri pasiekama: operacijų ciklo trukmės, proceso defektų koeficiento ir klientų defekto/defektų sumos matavimo priemonėmis.

Pardavimai ir platinimas. Pardavimas ir platinimas yra gerai suprantamas procesas kaip ir pirkimas. Svarbu akcentuoti, jog turi vykti turintys vertę pardavimai, o ne pigiausių paslaugų ir gaminių pardavimas. Prekybos agentai ir platintojai, pardavinėjantys paslaugas ir gaminius, turi būti valdomi proceso su aiškiomis užduotimis, kurioje nurodyta reikalingas pardavimų kiekis ir kokios garantuotos įplaukos. Pardavimais ir platinimais siekiama valdyti santykius su klientais ir didinti pajamas remiantis šiomis matavimo priemonėmis: paraiškų skaičiumi; nauju verslu/pardavimu iš viso; pelno norma/pardavimais.

Paslaugos ir augimas. Verslo plėtrai ypatingai svarbus puikus kliento aptarnavimas kartu su aukščiausios kokybės paslaugomis ar gaminiais. Reikia ne tik suprasti kliento interesus, bet ir numatyti galimus reikalavimus. Kompanija, tenkinanti tik minimalius kliento reikalavimus, gali prarasti jį, konkurentams pasiūlius geresnes paslaugas ar gaminius. Daugumoje klientai nėra lojalūs įmonei. Paslaugų ir augimo siekis yra nustumti konkurentus ir patiems augti bei tobulėti,

⁵² Gupta, *supra note*, 103.

vadovaujantis šiomis matavimo priemonėmis: klientų pasitenkinimu; klientų išlaikymu; pakartotiniu verslu/visais pardavimais; nauju produktu ar paslauga; patentu ar prekybos ženklu.

Šešių sigmų matavimo priemonės daugiau nukreiptos į procesą nei į funkcijas. Pagrindinis matavimo priemonių tikslas yra iššūkio metimas egzistuojančiai sistemai bei siekis nustatyti ką galima pagerinti ir padidinti pelną⁵³. Kadangi organizacijos skiriasi esmine kompetencija ir kultūra, vadinasi ne visos matavimo priemonės gali būti tinkamos ir pritaikomos arba pakeičiamos kita alternatyva, gali būti visai atmesta.

Šešių sigmų sistemos tikslas yra dvejopas:

1. Nustatyti matavimo priemones, kurios susieja pagrindinių procesų vertę su kompanijos pelningumu, jog pagerinimo galimybės būtų aiškiai matomos ir būtų sunku jas ignoruoti;
2. Pagreitinti verslo veiklos efektyvumo didėjimą.

Pats svarbiausias šios sistemos tikslas – optimizuoti pelningumo, sąnaudų ir pajamų kintamuosius dydžius.

Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti yra užbaigta verslo veiklos sėkmės valdybos sistema, reikalaujanti, kad vadovybė mokėtų pakelti darbuotojų entuziazmą, vadyba diegtų veiklos gerinimo taktikas, tarnautojai bei darbininkai gerai dirbtų, būtų pasiryžę diegti naujoves ir pakelti pelningumo ir gamybos augimo lygį.⁵⁴

Projektų kokybės valdymas

Projektų kokybės valdymas apima visas bendrojo vadovavimo funkcijas formuojant projektų kokybės politiką, nustatant tikslus, pareigas ir atsakomybę, taip pat ir kokybės planavimo procesus, kontrolę ir užtikrinimą.

Igyvendinant projektą, būtina atkreipti dėmesį į du momentus, kurie, siekiant kokybės „bet kokia kaina“, gali turėti atvirkštinę įtaką projekto kokybės rezultatams. Pirma, siekimas užtikrinti darbų atlikimą sutartu laiku, personalo krūvio padidėjimas gali lemti klaidų atsiradimą technologiniuose procesuose bei moralinio klimato smukimą projekto komandoje. Antra, siekimas užtikrinti darbų atlikimą sutartu laiku sąlygoja kokybės tikrinimo ir bandymo veiksmų skubotumą, o tai gali lemti didesnę nenustatytų neatitikčių tikimybę.

⁵³ Gupta, *supra note*, 110.

⁵⁴ *Ibid*, 93.

Kokybės vadybą sudaro aštuoni principai⁵⁵:

- Orientacija į klientą;
- Lyderystė (aktyvi vadovų veikla);
- Darbuotojų įtraukimas;
- Procesinis požiūris;
- Sisteminis požiūris;
- Nuolatinis gerinimas;
- Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas;
- Abipusiai naudingi ryšiai su tiekėjais.

Projekto kokybei vertinti, išskiriami šie kriterijai: kokybės identifikavimas priklauso nuo projekto poreikio; kokybės realizacija planavimo ir įgyvendinimo projekto metu; dokumentų išbaigtumas nurodo kokybę projekto planavimo metu.

Projektų kokybę galima suskirstyti į posistemius:



7 pav. Projektų kokybės posistemiai

Pirmasis žingsnis prasideda nuo užsakovo nustatytų reikalavimų pateikimo, kurio pagrindu bus kuriamas kokybės planavimo projektas.

Antrajame žingsnyje, kuris privalo būti dokumentuotas, nurodomas kontrolės objektas, kontrolės rūšis, taikomi metodai ir kontrolės planas, naudojama įranga ir už kokybę atsakingi asmenys.

Trečiajame žingsnyje reguliariai tikrinami projekto procesai, įsitikinant projekto tinkamumu ir kokybės reikalavimų tinkamumu. Taikant įvairius kokybės tikrinimo metodus, atliekami planiniai ir neplaniniai patikrinimai, tokiu būdu užtikrinant kokybės įgyvendinimą.

Ketvirtajame žingsnyje vyksta nuolatiniai procesai bei tobulinimo paieškos.

Projekto kokybės kontrolę galima apibūdinti kaip pastovų ir nenutrūkstamą konkretaus projekto realizavimo rezultato sekimą, norint patikrinti standartų atitikmenį ir

⁵⁵ Aloyzas Mikšys, *Kokybės vadyba pagal ISO 9000 principus. Sertifikavimo procesas ir jo nauda* (VRM konferencija, Vilnius, 2008), 11.

užsakovo prieš tai patvirtintus kokybės reikalavimus. Projektų kokybės kontrolės sistemai keliami šie reikalavimai:

- Pastovus kokybės lygio ir kokybės gerinimo užtikrinimas;
- Numatomi projekto tarpiniai rezultatai ir viso projekto aiškios tvarkos perdavimas užsakovui;
- Numatomas neatitikties identifikavimas ir atitinkamų tolimesnių veiksmų priėmimas;
- Numatomos klaidų šalinimo ir išvengimo tvarkos.

Siekiant garantuoti projektų kokybės valdymo sistemos veiksmingumą, būtina sukurti darbo su dokumentais ir duomenimis sistemą. Projekto kokybės kontrolės dokumentacijos sistemą sudaro: kokybės vadovas, kuriame aprašoma visa projektų kokybės sistema; metodologinės instrukcijos pagal projektų kokybės sistemos elementus; darbo instrukcijos; normatyvinė dokumentacija ir techninė literatūra.

Projekto kokybės valdymą sudaro⁵⁶:

- vadovybės atsakomybė - jos pareigos kokybės srityje yra sekančios: projekto kokybės politikos nustatymas apima bendruosius ketinimus kokybės srityje ir jų galimybių numatymą realizuoti, organizacinės struktūros projekto darbuotojų patikslinimą, pareigų ir įgaliojimų paskirstymą bei išteklių užtikrinimą ir paskirstymą;
- finansai, personalas ir infrastruktūra sudaro išteklių valdymą. Tai apima vadovybės pareigas. Vadovų pareiga yra numatyti projekto veiklos išteklių reikalingumą ir jų užtikrinimą, paskirstymą bei realizavimo kontrolę;
- visų procesų valdymą užtikrina procesų valdymas, kurie išskiriami į pagrindinius projekto procesus ir nepagrindinius. Pagrindinis procesas turi kuruojantį asmenį. Labai svarbus procesų eiliškumas ir bendrumas, nes daugumoje vieno proceso padariniai yra kito proceso pradžia;
- matavimo, analizės ir gerinimo procesai apjungia visą kokybės vadybos sistemą ir užtikrina atsakingiems darbuotojams kokybės gerinimui reikalingą informacijos perdavimą. Norint įgyvendinti minėtus rodiklius, nustatomi ir dokumentuojami kokybės rodikliai; nustatomi ir dokumentuojami kokybės uždaviniai; registruojamos neatitiktys ir taisomos – atliekami koregavimo ir prevenciniai veiksmai pastebėtoms neatitiktims koreguoti naudojantis iš anksto sudarytomis procedūromis.

⁵⁶ Bronius Neverauskas ir kt., *Projektų valdymas: mokomoji knyga* (Kaunas: Technologija, 2004), 34.

Procesų įgyvendinimui turi būti suteikiami šie ištekliai⁵⁷:

Kontrolės ir valdymo priemonės	<ul style="list-style-type: none">• Atitinkančios proceso kontrolinius parametrus bei produkcijos ar paslaugos charakteristikas
Darbų atlikimo kriterijai	<ul style="list-style-type: none">• Pateikiami aiškia forma
Atitinkamas techninis aptarnavimas ir darbo priemonių remontas	<ul style="list-style-type: none">• Taip užtikrinant darbo procesų nepertraukiamumą
Kokybės sistema	<ul style="list-style-type: none">• Viso projekto metu užtikrinamas kontrolės duomenų suderinamumas tarp atskirų projekto dalyvių

8 pav. Procesų įgyvendinimo ištekliai

Sudaryta autorės pagal Bronius Neverauskas ir kt., Projektų valdymas: mokomoji knyga

Projektų kokybės valdymo tarptautinis standartas teigia, kad projekto kokybės valdymą sudaro du aspektai: projekto procesų kokybės valdymas ir projekto produkto kokybės valdymas. Klaidos bet kuriame iš šių dviejų aspektų gali sukelti dideles neigiamas pasekmes projekto kuriamam produktui, projekto dalyviams ir projektinei organizacijai.

Siūloma taikyti procesinį požiūrį projektų kokybės valdyme ir sugrupuoti projekto procesus į dvi kategorijas⁵⁸: projekto valdymo procesus ir projekto produkto procesus. Projekto valdymo procesai pagal jų panašumą ir sąveiką yra sugrupuoti į dešimt grupių. Pirmiausia yra išskiriami strateginio valdymo procesai, kurie įteisina ir nustato projekto kryptį, antroji procesų grupė skirta sąveikai tarp procesų valdyti, likusios aštuonios procesų grupės yra susijusios su turinio, laiko, kaštų, išteklių, personalo, komunikavimo, rizikos ir pirkimų valdymu.

Strateginio valdymo procesai nustato projekto kryptį ir sąlygas kaip valdyti kitus projekto procesus. Nustatant projekto kryptį, siekiant projekto kokybės, būtina įsitikinti, kad visi projekto vartotojų ir užsakovų poreikiai yra aiškiai suprasti ir numatyti projekto tikslai bei parengti procesai garantuoja šių poreikių įgyvendinimą. Bet kokie konfliktai tarp vartotojų ir užsakovų poreikių turi būti išspręsti ir suderinti. Užsakovų ir vartotojų poreikiai turi būti įforminti dokumentu. Turi būti tiksliai apibrėžtos galutinio produkto struktūra ir charakteristikos, kad aiškiai būtų matoma, jog yra numatyti visi šioms charakteristikoms pasiekti būtini procesai.

⁵⁷ Neverauskas, *supra note*, 43.

⁵⁸ *Ibid*, 45.

Bet kuris procesas ar veikla paprastai veikia kitus procesus ar veiklas. Sąveikos tarp procesų valdymas yra projekto vadovo pareiga. Sąveikos tarp procesų valdymas jungia: projekto inicijavimą ir projekto plano parengimą: užsakovo ir vartotojų reikalavimų įvertinimą, projekto plano plėtrą ir kitų procesų inicijavimą. Turi būti aiškiai nustatyti kokybės reikalavimai dokumentacijai, patikroms, įrašams, atsekamumui, auditams. Procedūrų parengimą įvairaus lygio pasitarimų pravedimui, konfliktų sprendimui, projekto progreso stebėjimui, projekto pokyčių valdymui.

Projekto turinio valdymo procesai turi⁵⁹: paversti užsakovų ir klientų reikalavimus į veiklas, kurias įvykdžius būtų pasiekti projekto tikslai; užtikrinti, kad vykdydami veiklas žmonės dirbs numatyto turinio ribose; užtikrinti, kad projekto metu vykdomos veiklos atitiks projekto turinyje numatytus reikalavimus; klientų poreikiai produktui turi būti paversti į reikalavimus ir tinkamai dokumentuoti bei suderinti su klientais projekto konceptualinės fazės metu; projektas turi būti sistemingai struktūrizuotas į valdomas veiklas, tinkamas pasiekti numatytoms produkto charakteristikoms; kiekvienai veiklai turi būti numatytas pamatuojamas galutinis rezultatas ir kokybės reikalavimai; veiklos turi būti valdomos pagal numatytą projekto planą.

Su laiku susijusių procesų kokybės valdymas skirtas nustatyti veiklų loginę priklausomybę ir veiklų trukmes bei užtikrinti savalaikį projekto užbaigimą⁶⁰. Tai sudaro: veiklų tarpusavio priklausomybės ir sąveikos planavimą, kur tik galima panaudojant tinklinį planavimo metodą; kiekvienos veiklos trukmės nustatymą, atsižvelgiant į specifines sąlygas ir reikalingus išteklius. Nustatant veiklų trukmes pagal vykdytus analogiškus projektus, būtina įvertinti ar tai tinka naujo projekto sąlygoms; veiklų trukmes būtina derinti su atitinkamų išteklių poreikiu, kur naudinga ir reikalinga būtina į svarstymus įtraukti užsakovus ir klientus. Veiklų grafiko sudarymui būtini duomenys turi būti kruopščiai patikrinti kaip jie atitinka specifines projekto sąlygas. Ypatingas dėmesys turi būti atkreiptas į veiklas, turinčias ilgą trukmę ir esančias kritiniame kelyje. Bet kokie netikslumai veiklų trukmės ir tarpusavio priklausomybės nustatyme turi būti ištaisyti prieš grafiko partvirtinimą ir jo atidavimą naudojimui. Grafike turi būti aiškiai išskirtos kritinės ir turinčios mažiausius rezervus veiklos. Grafike turi atsispindėti svarbiausi įvykiai ir gairės, reikalingos projekto eigos vertinimui ir kontrolei. Klientai ir atitinkami suinteresuoti asmenys turi būti supažindinti su veiklų grafiku. Veiklų grafikas turi būti valdomas pagal patvirtintą planą, kuriame turi atsispindėti grafiko patikrų dažnumas, tikrinami parametrai bei grafiko laikymasis. Visi nukrypimai nuo grafiko turi būti aptariami pasitarimuose, daromi atitinkami koregavimo veiksmai. Klientai ir atitinkami suinteresuoti asmenys turi būti

⁵⁹ Neverauskas, *supra note*, 51.

⁶⁰ *Ibid*, 53.

informuojami apie galimus grafiko pokyčius ir įtraukiami į šių pokyčių sprendimų priėmimo procesą.

Su išlaidomis susijusių procesų kokybės valdymas skirtas numatyti ir valdyti projekto išlaidas ir užtikrinti, kad projektas būtų vykdomas numatyto biudžeto ribose⁶¹, tai sudaro: išlaidų vertinimas - visų projekto išlaidų (veikloms, medžiagoms, paslaugoms) vertinimai turi būti paremti tinkamais informacijos šaltiniais ir susieti su projekto veiklų struktūra; biudžeto sudarymas - biudžetas turi remtis išlaidų vertinimais ir veiklų grafikais. Jis turi atitikti projekto reikalavimus ir jame turi būti nustatytos ir dokumentuotos bet kokios prielaidos bei neapibrėžtumai. Biudžetas turi jungti visas patvirtintas išlaidas ir pateiktas tinkamoje projekto valdymui formoje; išlaidų valdymas - turi būti valdomos pagal aiškias procedūras, sudarančias išlaidų valdymo sistemą. Patikrų dažnumas ir surenkami duomenys turi užtikrinti tinkamą projekto veiklų kontrolę. Turi būti nustatomi bet kokie nukrypimai nuo biudžeto ir jei biudžetas viršijamas, turi būti analizuojama ir imamasi atitinkamų veiksmų. Būtina sistemingai analizuoti piniginių išlaidų tendencijas, panaudojant tokius metodus kaip uždirbtosios vertės analizė, atskleisti rizikas ir galimybes įvykdyti likusioms veikloms.

Su ištekliais susijusių procesų kokybės valdymas⁶² - ištekliams priskirtini tokie dalykai, kaip pvz. kompiuterinės programos, įranga, finansai, informacinės sistemos, medžiagos, personalas, paslaugos ir darbo aplinka. Kokybiškai valdant išteklius būtina tinkamai vykdyti: išteklių planavimą - nustatymą, įvertinimą, suderinimą su veiklų grafiku ir paskyrimą atitinkamoms veikloms atlikti. Išteklių plane turi būti aiškiai apibrėžta, kokie ištekliai būtini projektui ir kokie ištekliai priskiriami kuriai veiklai; išteklių valdymą - valdymui ir kontrolei turi būti paruoštas išteklių valdymo planas, kuriame būtų numatytas patikrų ir ataskaitų pateikimo grafikas, užtikrinantis pakankamą išteklių kontrolę ir garantuojantis, kad likusieji ištekliai yra pakankami pasiekti projekto tikslams. Ypatingą vietą užima žmogiškieji ištekliai, nes nuo jų priklauso projekto kokybė ir sėkmė. Būtina nustatyti projekto tikslams pasiekti tinkamiausią projekto organizacinę struktūrą, įskaitant asmenų vaidmenį projekte, jų įgaliojimus ir pareigas. Parenkant projekto personalą būtina apibrėžti reikalavimus kompetencijai, išsilavinimui, žinioms, patirčiai.

Su komunikavimu susijusių procesų kokybės valdymas skirtas tinkamai sukaupti ir paskirstyti informaciją tarp projekto dalyvių. Jie turi užtikrinti savalaikį ir tinkamą projekto informacijos generavimą, atranką, paskirstymą ir saugojimą. Tai sudaro: projekto informacijos ir komunikavimo sistemos planavimas bei informacijos valdymas. Projekto informacijos ir

⁶¹ Neverauskas, *supra note*, 55.

⁶² *Ibid*, 67.

komunikavimo sistemos apima projekto ir įtrauktų į projektą individų poreikių planavimą. Komunikavimo plane turi būti apibrėžta informacija, kuri turi būti oficialiai paskleidžiama, o šiam tikslui naudojamos laikmenos ir komunikavimo dažnumas, taip pat susitikimų tikslas, dažnumas ir laikas. Plane turi būti apibrėžta informacijos valdymo sistema, nustatyta kas siųs ir kas gaus informaciją, kaip bus vykdoma dokumentų kontrolė ir kaip bus taikomos apsaugos procedūros. Kuriant informacijos valdymo sistemą reikia atsižvelgti tiek į projekto, tiek į projektą vykdančios organizacijos poreikius. Turi būti parengtos procedūros informacijos identifikavimui, parengimui, klasifikavimui, paskirstymui, archyvavimui ir sunaikinimui. Siekiant efektyvumo, informacija turi atitikti naudotojų poreikius, būti aiški ir tiksliai susieta su darbų grafiku. Susitikimų pravedimo nuorodos ir taisyklės turi atitikti susitikimo tipą. Susitikimų dienotvarkė turi būti parengta ir iškomunikuota iš anksto. Susitikimų protokoluose turi atsispindėti svarstyti klausimai, priimti sprendimai, sutarti veiksmai ir atsakingas už vykdymą personalas. Protokolai (ar išrašai iš jų) per sutartą laikotarpį turi būti iškomunikuoti atsakingiems asmenims.

Su rizika susijusių procesų kokybės valdyme rizikos identifikavimą atlikinėti ne tik projekto inicijavimo fazėje, bet ir vertinant projekto eigą bei tais atvejais, kai priimami svarbūs sprendimai⁶³. Rizikos identifikavimas turi apimti ne tik išlaidas, laiką ir produktą, bet ir tokias sritis kaip sauga, priklausomybė, profesinis lojalumas, informacines technologijas, sveikata ir aplinkosauga atsižvelgiant į esamus teisės aktus ir taisykles. Rizikos poveikis projektui turi būti įvertintas kokybiškai ir, kur įmanoma, kiekybiškai pasinaudojant ankstesnių projektų patirtimi. Būtina pažymėti metodus ir kriterijus panaudotus rizikos vertinimui. Ruošiant atsakomuosius veiksmus, darant sprendimus dėl rizikos eliminavimo, sumažinimo ar perkėlimo, priimant nutarimus prisiimti riziką ar planuojant išvengti rizikos patartina remtis žinomais, patikrintais būdais arba įgyta patirtimi išvengti naujos rizikos. Nutarus prisiimti riziką, reikia pažymėti priežastis, kodėl taip pasielgta. Vykdamas projektą visada gali atsirasti naujų rizikų, kurias būtina identifikuoti, įvertinti ir parengti atsakomuosius veiksmus. Žmonės turi būti skatinami pastebėti naujas rizikas ir informuoti apie jas. Vertinant projekto progresą, kartu turi būti vertinamas ir atsakomųjų veiksmų plano vykdymas.

Su pirkimais susijusių procesų kokybės valdyme planuojant pirkimus būtina sudaryti reikiamų produktų pirkimo grafiką⁶⁴, atkreipiant ypatingą dėmesį į pirkinius, turinčius įtakos projekto produkto kokybei, laikui ir kaštams. Pirkimams reikia skirti pakankamai laiko, kad jo užtektų tiekėjų ir subkontraktorių įvertinimui, reikalavimų produktų paruošimui ir kontraktų peržiūrai. Pirkimo dokumentuose turi būti apibrėžtas produkto kiekis, produkto charakteristikos,

⁶³ Neverauskas, *supra note*, 78.

⁶⁴ *Ibid*, 86.

kokybės reikalavimai, pristatymo laikas ir sąlygos. Įvertinant tiekėjus ir subkontraktorius būtina atsižvelgti į jų techninę patirtį, įmonės pajėgumus, kokybės sistemą ir finansinį stabilumą, pristatymo laikus. Sudarant kontraktus, kai yra subkontraktoriai, būtina atidžiai įvertinti galimus nustatytų reikalavimų nukrypimus perkamam produktui. Nutarimą sutikti su nukrypimais gali patvirtinti tik tas skyrius, kuris nustatė reikalavimus produktui. Nutarimą sudaryti kontraktą turi lemti ne vien subkontraktoriaus siūloma kaina, bet kokybė ir kitos galimos išlaidos, tokios kaip montavimo, licencijų įsigijimo, transporto, draudimo, muitų, inspektavimo, kokybės audito ir nukrypimų šalinimo. Kontraktų valdymas turi būti integruotas į bendrą projekto valdymo sistemą, numatyti reguliarius kontraktų vykdymo patikrinimai. Esant nukrypimams nuo kontrakto, subkontraktorius turi būti informuojamas ir imamasi atitinkamų veiksmų padėčiai pataisyti.

Taigi, norint sėkmingai įdiegti bet kurią vertinimo sistemą reikia, kad ji apimtų apgalvotą planavimą, operacijų meistriškumą ir nuolatinį augimą. Tai, kas tinka vienai organizacijai, nebūtinai tiks kitai organizacijai⁶⁵. Labai svarbu prieš pasirenkant įsivertinti galimybes, siekiamybes bei kitus svarbius aspektus.

Visi darbe aptarti modeliai skirti gerinti modernaus viešojo administravimo poreikius paslaugų ir valdymo kokybei bei numatyti organizacijos perspektyvas strateginių tikslų siekiamybei. Tai gi, viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimas finansiniais rodikliais negali būti apsiribojęs, jis turi būti sutelktas ir į institucijos klientus. Pasak Karpagam, Sugathi,⁶⁶ norint sulyginti trumpalaikius ir ilgalaikius tikslus organizacija stengiasi pritaikyti įvairiapusiškus ir suprantamesnius veiklos vertinimo modelius, kurie apgaubia vidinės organizacijos aplinkos aspektų daugumą.

2. GYVENTOJŲ APTARNAVIMO KOKYBĖS UŽIMTUMO TARNYBOJE TOBULINIMO TENDENCIJOS

2.1 Užimtumo tarnybos nuostatų apžvalga

Užimtumo tarnybos veiklos pradžia prasidėjo 2018 m. spalio 1 dieną, kai buvusi Lietuvos darbo birža apimanti 10 teritorinių darbo biržų susijungė į vieną juridinį vienetą.

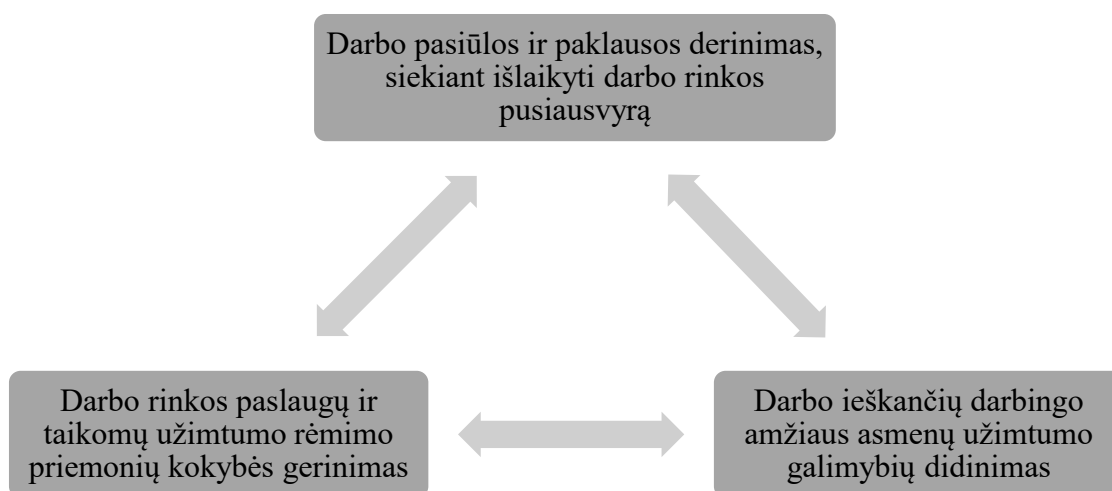
⁶⁵ Neverauskas, *supra note*, 95.

⁶⁶ Karpagam U., Suganthi L., „A strategy map of balanced scorecard in academic institutions for performance improvement“, *The IUP Journal of business strategy*, vol. IX, no. 3, (2012): 7-16.

Padidėjęs darbo ieškančiųjų ir darbdavių aptarnaujančiųjų darbuotojų skaičius įvyko po įstaigos optimizavimo valdymų procese ir perskirsčius žmogiškuosius resursus.

Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų 1 straipsnyje reglamentuojama, kad „užimtumo tarnyba prie Lietuvos Respublikos socialinės ir darbo ministerijos yra įstaiga prie Lietuvos respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, kuri įgyvendina užimtumo rėmimo politiką“.⁶⁷ Nuostatų keitimą numato Lietuvos Respublikos civilinis kodeksas ir Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymo numatyta tvarka.

Išskiriami trys įstaigos svarbiausi veiklos tikslai:

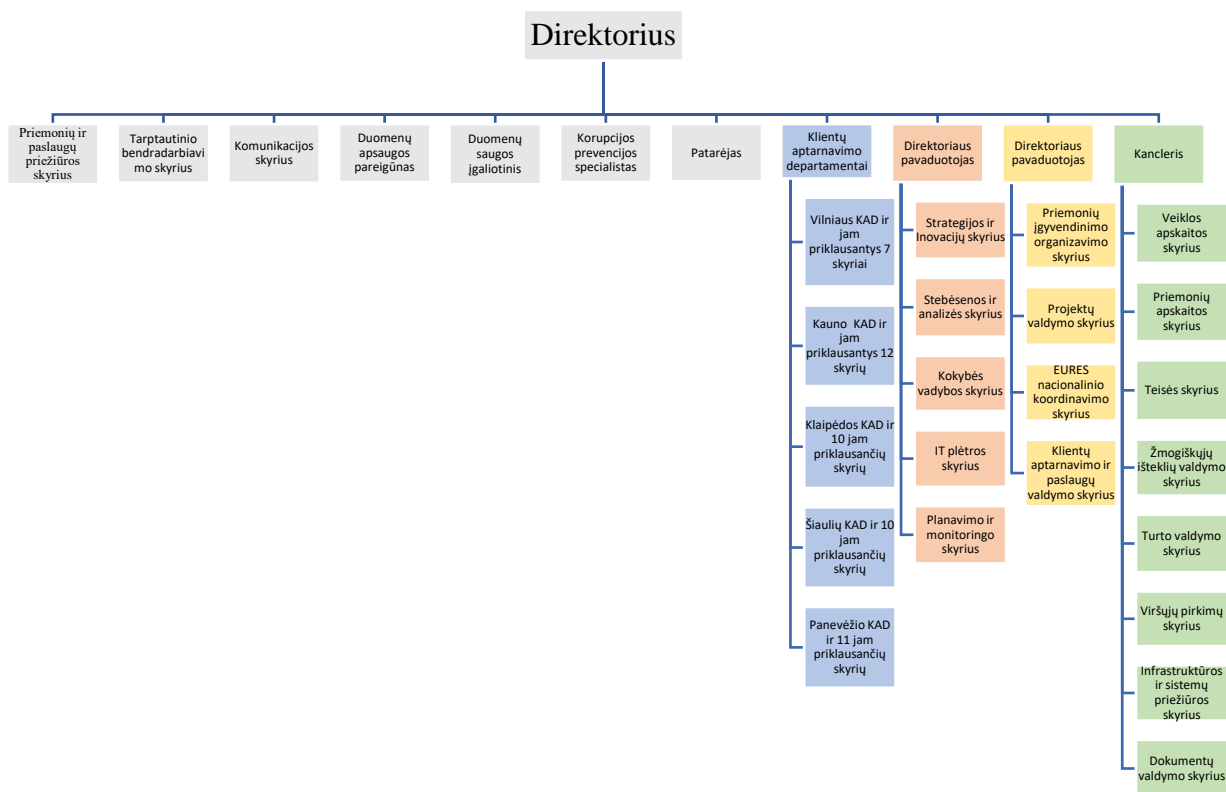


9 pav. Užimtumo tarnybos svarbiausi veiklos tikslai

Apie gyventojams teikiamas paslaugas Užimtumo tarnyboje plačiau aptarsiu šio darbo 3 skyriuje.

Užimtumo tarnybą sudaryta iš penkių klientų aptarnavimo departamentų, kurie apima septyniasdešimt skyrių, teikiančių klientams paslaugas.

⁶⁷ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. „Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatai“, žiūrėta 2022 m. sausio 20 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.AB67D29A42BD/asr>.



10 pav. Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos administracijos struktūros schema

Vilniaus klientų aptarnavimo departamentas apjungia Vilniaus miesto, Vilniaus rajono, Šalčininkų, Širvintų, Švenčionių, Trakų, Ukmergės skyrius⁶⁸.

Kauno klientų aptarnavimo departamentas apjungia Kauno miesto, Kauno rajono, Alytaus, Druskininkų, Jonavos, Kaišiadorių, Lazdijų, Marijampolės, Prienų, Varėnos, Vilkaviškio, Šakių skyrius.

Klaipėdos klientų aptarnavimo departamentas apjungia Klaipėdos miesto, Gargždų, Jurbarko, Kretingos, Palangos, Plungės, Skuodo, Šilutės, Šilalės, Tauragės skyrius.

Šiaulių klientų aptarnavimo departamentas apjungia Šiaulių miesto, Akmenės, Joniškio, Kelmės, Kėdainių, Mažeikių, Pakruojo, Radviliškio, Raseinių, Telšių skyrius.

Panevėžio klientų aptarnavimo departamentas apjungia Panevėžio miesto, Anykščių, Biržų, Ignalinos, Kupiškio, Molėtų, Pasvalio, Rokiškio, Utenos, Visagino, Zarasų skyrius.

Kiekvienas Užimtumo tarnybos skyrius vadovaujasi direktoriaus patvirtintais jam nuostatais.

⁶⁸ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. „Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatai“, *supra note*. 1.

Plačiau apžvelgsiu Kokybės vadybos skyriaus, kuris yra Užimtumo tarnybos administracijos padalinys, tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas Užimtumo tarnybos direktoriaus pavadootojui, nuostatus.

Nuostatuose išskiriami šie apibrėžimai:

- *„Kokybės politika – Užimtumo tarnybos visa apimantys ketinimai ir kryptys, susiję su kokybe, oficialiai pareikšti Užimtumo tarnybos direktoriaus;*
- *Kokybės vadybos sistema – tai vadybos sistema, skirta Užimtumo tarnybos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti.“⁶⁹*

Pirmasis skyriaus uždavinys skirtas įstaigos veiklos planavimo kokybės užtikrinimui rengiant ir realizuojant Užimtumo tarnybos kokybės politiką; dalyvaujant veiklos strateginio valdymo procese; dalyvaujant veiklos procesų kokybės rodiklių nustatyme bei vykdant jų stebėseną; dalyvaujant veiklos rodiklių sistemos nustatyme bei teikiant pasiūlymus, kurie skirti jos tobulinimui.

Antrasis skyriaus uždavinys skirtas veiklos įgyvendinimo kokybės užtikrinimui kuriant, palaikant ir tobulinant, inicijuojant naujų metodų realizavimą, tačiau tuo pačiu išsaugojant kokybės vadybos vientisumą; konsultuojant administracinius padalinius, pateikiant jiems pastabų, rekomendacijų, metodinę ir praktinę pagalbą atitinkančius skyriaus kompetencijos klausimus; organizuojant ir dalyvaujant mokymų ir konsultacijų rengime kokybės vadybos metodų įvedimo ir realizavimo klausimais; informuojant kitus administracinius padalinius apie kokybės vadybos sistemos našumą ir vykdomas gerinimo galimybes.

Trečiasis skyriaus uždavinys skirtas veiklos stebėsenos užtikrinimui vykdant veiklos procesų stebėsenos ypatumus, atliekant matavimus ir vertinimus, analizuojant jų rezultatus, efektyvumą bei veiksmingumą; atliekant tyrimų rezultatų analizę, kuri atliekama klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis ar priemonėmis tyrimams pagrįsti.

Ketvirtasis skyriaus uždavinys skirtas Užimtumo tarnybos direktoriui veiklos stebėsenos rezultatų ir rekomendacijų dėl Užimtumo tarnybos veiklos tobulinimo teikimui. Identifikavus veiklos neatitikimą nustatytiems reikalavimams, rengiamos veiklos tobulinimo rekomendacijos, kontroliuojami korekciniai bei prevenciniai veiksnių realizavimai ir vykdoma pažangos stebėseną. Rekomendacijos dėl veiklos kokybės gerinimo pateikiamos direktoriui ir direktoriaus pavadootojui.

Apart šių pagrindinių funkcijų, Užimtumo tarnybos Kokybės vadybos skyrius taip pat dalyvauja darbo grupėse ir komisijose, savo kompetencijos ribose vykdo išankstinę ir einamąją finansų kontrolę, atstovauja savo įstaigą savivaldybių institucijose, įstaigose ir organizacijose,

⁶⁹ Užimtumo tarnyba. Nuostatai, žiūrėta 2022 m. sausio 23 d., <https://uzt.lt/administracine-informacija/nuostatai/>.

formuluoja pasiūlymus ir rengia užduotis programinės įrangos kūrimui ir tobulinimui bei atlieka kitas su teisės aktais susijusias funkcijas.

2.2 Užimtumo tarnybos veiklos pokyčių palyginimas po reorganizavimo (2019 m. – 2020 m.)

Praėjus metams laiko po reorganizacijos, Užimtumo tarnybos pateikiamoje veiklos ataskaitoje 2019 m.⁷⁰, nurodoma, kad stengdamasi teikti vienodas aukštos kokybės paslaugas klientams, kurios užtikrintų visų įstaigos darbuotojų darbą pagal standartizuotus procesus ir tvarkas, skyras didelis dėmesys tolesniam kokybės vadybos realizavimui. Nuo 2019 metų sausio 31 dienos startavo kokybės vadybos standartizavimo reikalavimus atitinkanti LST EN ISO 9001:2015 kokybės vadybos sistema. 2020 metų pateiktos Užimtumo tarnybos veiklos ataskaitos⁷¹ duomenimis, naudojama ta pati LST EN ISO 9001:2015 kokybės vadybos sistema, tačiau gerinant veiklos rezultatus atliktas pokytis - atnaujinta dokumentacija. *„Kokybės vadybos diegimą paskatino ir organizacijos vidinis noras standartizuoti veiklos procesus bei juos orientuoti į kokybę, ir Europos Sąjungos valstybinių užimtumo tarnybų tinklo Lyginamosios analizės iniciatyva, kurioje Europos Komisijos Užimtumo, socialinių reikalų ir įtraukties generalinio direktorato.“*⁷² Atkreiptinas dėmesys, kad Užimtumo tarnyba yra aktyvus dalyvis šios iniciatyvos jau nuo 2014 m., kurios pagrindinis tikslas vieningi kiekybiniai ir kokybiniai kriterijaus įvertinimai ir palyginimai visų Europos Sąjungos šalių valstybinių užimtumo tarnybų, kiekvienos tarnybos stipriųjų ir silpnųjų sričių identifikavimas, ekspertinių rekomendacijų teikimas įstaigų proceso tobulinimui bei ryšių palaikymas siekiant išlaikyti tarpusavio mokymosi tinklą, tokiu būdu Europoje keliant užimtumo paslaugų kokybę. Kaip vieną esminę brandumo išraišką galima išskirti ciklo „Planuok-Daryk-Tikrink-Veik“ kokybės veiklos proceso gerinimą.

Europos Komisija Darbo biržos įgyvendintą reformą pristato kaip sėkmingą pavyzdį kitoms šalims – dinamiškos ir modernios organizacijos, siekiančios strateginių tikslų, kuri orientuojasi į kiekvieną klientą, nustatydama jo poreikius ir teikdama personalizuotas paslaugas įstaiga. 2019 m. pokyčiai buvo vykdomi palaipsniui – išbandžius bandomuosius projektus keliose darbo biržose, pasinaudojus gerąja patirtimi ir rezultatų analize, realizuoti pokyčiai visoje

⁷⁰ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2019 m.“, žiūrėta 2022 m. sausio 24 d., <https://uzt.lt/wp-content/uploads/2020/04/2019-met%C5%B3-veiklos-ataskaita.pdf>.

⁷¹ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2020 m.“, žiūrėta 2022 m. sausio 24 d., <https://uzt.lt/wp-content/uploads/2021/04/2020-veiklos-ataskaita.pdf>.

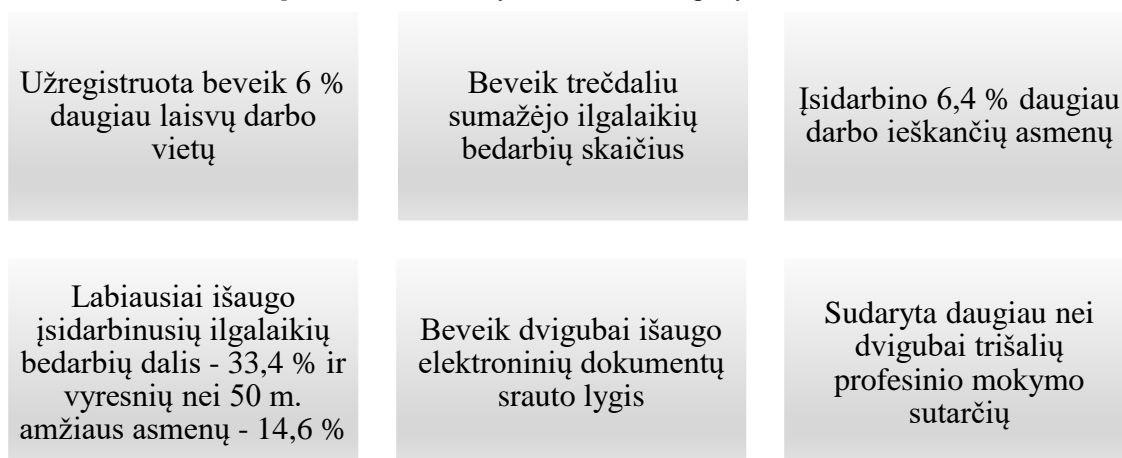
⁷² Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2019 m.“, *op cit.* 4.

sistemoje. Po atlikto Ekonomikos ir inovacijų ministerijos verslo priežiūros institucijų pažangumo vertinimo, Užimtumo tarnyba įvertinta kaip didelę pažangą padariusi organizacija. Pagal pateiktus 2020 m. ataskaitos duomenis ir atliktą tyrimą Užimtumo tarnyba pateko į trejetuką verslo priežiūros institucijų, kurios padarė didžiausią pažangą. Ekonomikos ir inovacijų ministerija, laikantis gerojo pavyzdžio formuluotės, išskyrė Užimtumo tarnybos verslo priežiūros tikslo esmę – racionalus lėšų panaudojimas bei ūkio subjektų veiklos ekonominės ir teisinės gerovės užtikrinimas.

Kaip teigiama Užimtumo tarnybos veiklos ataskaitoje 2019 m.⁷³, Specialiųjų tyrimų tarnyba ir rinkos tyrimų centras „Vilmorus“, apklausus 1001 Lietuvos gyventoją, 501 įmonių vadovą ir 510 valstybės tarnautoją, pateikė išvadą, kad apie 5 % pamažėjo manančių, jog Užimtumo tarnyboje vyrauja didelis korumpuotumas. Tai lėmė išbraukimą iš labiausiai korumpuotų organizacijų sąrašo, kurios buvo įvardijamos kaip „labai korumpuotos“ surinkusios daugiau nei 20 % atsakymų.

Lyginant Užimtumo tarnybos veiklos rodiklius 2018 m. ir 2019 m., pastaraisiais metais pastebėti tokie teigiami pokyčiai darbo rinkoje:

11 pav. Užimtumo tarnybos darbo rinkos pokyčiai 2019 m.



Trumpalaikės ir ilgalaikės aktyvios darbo rinkos politikos priemonėse efektyvumo rodikliai taip pat sulaukė teigiamų pokyčių – tikslingas dalyvių atrinkimas darbo rinkos politikos priemonėse ir dalyvavimas suteikia didesnius šansus greičiau susirasti darbą ar sugrįžti į darbo rinką ir stabiliai joje pasilikti.

2019 m. Užimtumo tarnyba vykdė stiprinamąjį bandomąjį projektą su savivaldomis Joniškylje, Jurbarko, Kelmėje, Kupiškylje, Lazdijuose ir Šilutės rajonų savivaldybėse. Esminiams pokyčiams pasirinkti rajonai daug metų išsiskyrė gerokai didesniu nei vidutiniškai šalyje nedarbu. Atrinktuose regionuose, Užimtumo tarnybos klientų aptarnavimo skyriaus specialistai vykdė

⁷³ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2019 m.“, *supra note*. 6.

išsamias klientų ir jų įsidarbinimo problemų analizės atskirose seniūnijose, bendradarbiaujant su savivaldos atstovais bei potencialiais darbdaviais organizuodavo atrankos renginius seniūnijose, tokiu būdu siekiant pokyčių klientų darbo rinkos kliūčių šalinimui ar sušvelninimui. Bandomojo projekto rezultatai davė geresnius rezultatus nei buvo tikėtasi. Remiantis Užimtumo tarnybos 2019 m. veiklos ataskaitos duomenimis, šalies lygiu vidutinis metinis registruotas nedarbas 2019 m. sumažėjo 0,1 proc. punkto, tačiau Joniškio rajono savivaldybėje – 0,7 proc. punkto, Šilutės rajono – 1 proc. punktu, Kelmės rajono – 1,4 proc. punkto, Lazdijų – 1,8 proc. punkto, Jurbarko – 2 proc. punktais, Kupiškio – net 2,8 proc. punkto. 2019 m. pradžioje Lazdijų ir Kelmės rajonų savivaldybės aukščiausio nedarbo teritorijų reitinge užėmė atitinkamai 1 ir 2 vietą. Per metus Lazdijų rajono savivaldybė aukščiausio nedarbo teritorijų reitinge nukrito į 5, o Kelmės rajono savivaldybė – į 12 vietą. Gauti teigiami rezultatai paskatino ir toliau tęsti veiklą kituose regionuose, kuriose buvo panaši nedarbo situacija. 2020 m. Užimtumo tarnyba ir toliau tęsia glaudų bendradarbiavimą nacionaliniu ir regioniniu lygiu⁷⁴, dalyvauja įvairiuose bandomuosiuose projektuose. Informacijos keitimasis, aktualių klausimų sprendimas dėl galimybės sugrįžti į darbo rinką, tvarus ryšių palaikymas su įvairiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, psichikos ir sveikatos, krizių centrais, bendruomeniniais šeimoms namais, neįgaliųjų draugijomis, jaunimo organizacijomis opus sprendžiant užimtumo didinimo klausimus. Padedant šioms institucijoms, kryptingai sprendžiamos įsidarbinimo problemos.

Nuo 2019 metų kovo mėn. siekiant suteikti užsienio investuotojams kokybišką ir efektyvų aptarnavimą, buvo pasirašyta bendradarbiavimo sutartis tarp Užimtumo tarnybos ir VšĮ „Investuok Lietuvoje“, kurios tikslas teikti darbo rinkos paslaugas bei užtikrinti darbo jėgos pasiūlą⁷⁵.

2019 metais siekiant atkreipti dėmesį į daromą ekonomikai žalą ne tik valstybei, bet ir gyventojams, prisijungta prie akcijos „Šioje šalyje nėra vietos šešėliui“, kurios metu bendradarbiaujant su darbdavių, savivaldų, Valstybinės mokesčių inspekcijos ir kitų institucijų vadovais, nagrinėjant įtakojančius veiksmus, padedančius bendromis jėgomis spręsti ir mažinti šešėlinės ekonomikos padarinius.

2019 metais Užimtumo tarnyba ir asociacija „Langas į ateitį“ pasirašė bendradarbiavimo sutartį, kurios tikslas – pradedantiesiems ir pažengusiems organizuoti įvairaus lygio skaitmeninio raštingumo mokymus, tokiu būdu padidinat įsidarbinimo galimybes, ypatingai regionuose⁷⁶. 2020 metais sėkminga veikla ir toliau tęsiama.

⁷⁴ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2020 m.“, *supra note*. 36.

⁷⁵ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2019 m.“, *supra note*. 11.

⁷⁶ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2019 m.“, *supra note*. 60.

Nuo 2019 metų įgyvendintas vienas iš svarbiausių partnerystės ir bendradarbiavimo su darbdaviais, socialiniais partneriais dėl užimtumo politikos krypčių pokytis – Trišalė taryba prie Užimtumo tarnybos⁷⁷. Jos tikslas, kiekvienai šalies savivaldybei parengti bendrąsias ir specialiąsias rekomendacijas, kuriomis vadovaujantis savivaldybės plėstų savo veiklas ir taikytų kompleksinių priemonių rekomendacijas nedirbančių asmenų užimtumo didinimui. Pasitvirtinus teigiamiems pokyčiams, veikla tęsiama ir toliau atsižvelgus į savivaldybių skirtumus ir gautas rekomendacijas.

Nuo 2020 metų darbdaviai, įgyvendinantys aktyvios darbo rinkos politikos priemones, dokumentus gali teikti pasirašę el. parašu⁷⁸. Tai lemia administracinės naštos sumažėjimą bei naudingesnį laiko panaudojimą išvengiant popierizmo.

Greitesnę ir efektyvesnę užsieniečių įdarbinimo procesą lėmė Užimtumo tarnybos 2019 metų vasaros pradžioje įgyvendinti pokyčiai, kurių metu panaikinta viena grandis rengimo ir tvirtinimo leidimų darbuotis Lietuvos Respublikoje užsieniečiams bei priimtas sprendimas dėl atvykėlio atitikties Lietuvos Respublikos darbo rinkos poreikiams. Dokumentų priėmimas užsieniečio įdarbinimui priimamas penkiasdešimtyje Užimtumo tarnybos klientų aptarnavimų skyrių ir tvirtinamas penkiuose departamentuose. Sprendimo į priėmimo terminas sutrumpintas iki 5-7 darbo dienų, o tai gerokai palankiau darbdaviui. 2020 metais, COVID-19 pandemijos metu leidimai dirbti trečiųjų šalių piliečiams nebuvo suteikiami, o nuo tų pačių metų lapkričio 7 dienos, vykstant antrai pandemijos bangai, norinčiųjų įsidarbinti užsieniečių atvykimas į Lietuvą buvo apribotas⁷⁹. Tačiau tai nesutrukdė partnerystei ir keitimuisi gerąja praktika tarp Baltijos šalių, nuolat vyko palaikomasis ryšys priemonių efektyvumui dėl COVID-19, ne tik darbo rinkos, bet ir kitais klausimais. Užimtumo tarnyba savo patirtį perduoda Moldovai, Armėnijai, Gruzijai, Ukrainai, Azerbaidžano valstybinėms užimtumo tarnyboms, bendrauja su Rytų partnerystės šalimis. Apie galimybę atvykti bei darbo sąlygas Lietuvos Respublikoje Baltarusijos piliečiams sudaromas informacijos paketas.

2019 metais pokytis įvyko ir veiklos procese: konsultavimas bendruoju 1883 telefonu sulaukė daugiau klientų skambučių, kurių metu ne tik suteikta informacija, tačiau ir išgrynintos darbo funkcijos, daugiau susitelkta į klientų aptarnavimą bei registruotos naujos darbo vietos⁸⁰. 2020 metais, vykstant pandemijai šis poreikis išaugo dar labiau – 3,5 karto lyginat su 2019 metais

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2020 m.“, *supra note*. 24.

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2019 m.“, *supra note*, 19.

(pagal Veiklos ataskaitos duomenis 2020 m.)⁸¹. Išaugus konsultacijų apimtims, skambučių centre žmogiškieji ištekliai buvo padidinti. Taip pat padidėjo konsultavimo raštu poreikis – 4 kartus lyginant su 2019 metais. Naujos dokumentų apskaitos ir valdymo sistemos dėka, konsultavimo raštu procesas teikiamas operatyviau pertvarkant gautus dokumentus, paklausimus ir skundus. Rezultatų aptarimas vyksta vadovybės pasitarimuose.

2019 metais pasitikėjimo telefonu gauta žinučių iš 139 klientų, iš kurių kas antra dėl nekokybiškai teikiamų paslaugų ar netinkamo klientų aptarnavimo⁸².

Nuo 2020 metų įdiegta naujovė Užimtumo tarnybos tinklapyje – konsultavimas raštu realiuoju laiku (*chat*), kas padidina darbo efektyvumą ir rūpimų klausimų atsakomumą.

2020 m. siekiant užtikrinti asmens duomenų apsaugą, Užimtumo tarnyboje vyko nurodymų pakeitimai – aptarnaujant klientus telefonu bei autentifikuojant (norint gauti asmeninio pobūdžio informaciją, prisijungimo informaciją prie įstaigos svetainės ir pan.)

Atnaujinus informacinių technologijų infrastruktūrą, kurios užtikrina kokybiškesnes klientams paslaugas, sudaryta galimybė jas teikti dirbant nuotoliniu būdu. Realizavus naujus aptarnavimo standartus telefonu, buvo tikrinama skambučių centro darbo kokybė – ar vadovaujamosi naujomis patvirtintomis taisyklėmis. Lyginat su 2019 metais atliktu pokalbiu vertinimu, kokybė suprastėjo 1 balu⁸³. Siekiant išvengti pasikartojančių klaidų, išvadų ir pasiūlymų vertinimas pateiktas tarnybos vadovybei, ko pasėkoje, buvo organizuojami aptarimai su skambučių centro darbuotojais. Užimtumo tarnyba tapo pirmoji Lietuvoje įstaiga, kuri archyvuoja elektroninius dokumentus.

Užimtumo tarnyba, bendradarbiaudama su Alytaus miesto savivaldybe ir Jaunimo reikalų departamentu, pasitelkdama sėkmingus užsienio šalių pavyzdžius, nuo 2019 metų įkūrė Alytaus jaunimo darbo centro patalpoje pirmąjį Lietuvoje regioninį karjeros centrą „Karjeras“⁸⁴. 2020 metais šio projekto veikla vyko daugumoje nuotoliniu būdu. Plečiant veiklos pobūdį, paskutinį 2020 metų ketvirtį, dėka partnerių, realizuotas projektas jaunimui, kuris turi mažiau galimybių įsidarbinti.

2019 metais, siekiant užtikrinti laisvą darbuotojų judėjimą, organizacijoje įdiegta Europos Komisijos koordinuojamojo bendradarbiavimo tinklo (EURES) interneto svetainė lietuvių kalba, kurio paskirtis – laisvas darbuotojų judėjimas Europos Sąjungos ir Europos Ekonominės Erdvės šalių narėse, taip pat Šveicarijoje, informaciją pateikiant gimtąja kalba apie

⁸¹ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2020 m.“, *supra note* 32.

⁸² Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2019 m.“, *op cit.*, 20.

⁸³ *Ibid*

⁸⁴ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2019 m.“, *op. cit.*, 43.

judėjimo galimybes⁸⁵. 2020 metais, EURES specialistams buvo suteikta galimybė pagilinti žinias, dalyvaujant nuotoliniuose seminaruose „Nauji EURES darbo būdai“, „Grįžtamoji migracija Europoje“, „Komunikavimo įrankiai“, „Pradiniai EURES mokymai“, „EURES paslaugos darbdaviams“, „Kova su prekyba žmonėmis“, dalyvavo Ispanijos lietuvių bendruomenės organizuotame projekte „Raktas“⁸⁶.

Siekiant kokybiško aptarnavimo rezultatų, 2019 metais Užimtumo tarnyba suorganizavo 54 kvalifikacijai kelti programas. Pagal turimos ataskaitos duomenis, tuo pasinaudojo 26 % visų dirbančiųjų. Didžiausias dėmesys kvalifikacijos tobulinimui buvo skirtas atvejo vadybininkams, kurie dirba su negalia turinčiais asmenimis, pritaikant atvejo vadybos principą ir specialiuosius bei profesinius gebėjimus numatytoms pareigybėms vykdyti⁸⁷.

2019 metais pagal veiklą „Darbuotojų specialiųjų gebėjimų tobulinimas“ mokymuose dalyvavo 86 % organizacijos darbuotojų. Klientų aptarnavimo specialistams ir jų vadovams buvo organizuojami šie mokymai: „Inovatyvūs konsultavimo metodai“, „Bendravimas su klientais, sudėtingų situacijų sprendimo būdai“, „Bendravimo įgūdžiai darbe“, „Darbas su darbdaviais“, „Darbo su jaunuimu metodai“, „Išorinė komunikacija“ „Lyčių lygybės nuostatos“, „Strateginis valdymas ir vadovavimas“, „Vidinė komunikacija“, „Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas“⁸⁸.

2019 metais sukurtas kompetencijų aplankas, kuris apima penkias klientų aptarnavimo skyrių pareigybes. Šis aplankas buvo kuriamas misijos, vertybių, strateginių tikslų įgyvendinimui, akcentuojant į tiesiogiai su klientais dirbančius darbuotojus (įdarbinimo konsultantai, karjeros konsultantai, atvejo vadybininkai, paslaugų darbdaviams specialistai ir klientų aptarnavimo skyrių vedėjai). Kompetencijų aplankas buvo sukurtas siekiant teikiamų paslaugų klientams kokybės didinimui bei efektyviam ir pastoviam tikslų įgyvendinimui realizuojant šiuolaikišką žmogiškųjų išteklių vadybą. Nustatytų kompetencijų realizavimas vykdomas atliekant reguliarius darbuotojų vertinimus, kurių rezultate identifikuojamos darbuotojo kompetencijos ir žinių lygis, atsižvelgiant į gautas išvadas vykdomas darbuotojo ugdymas užpildant spragas (trūkstamos žinios, įgūdžiai, vidinė motyvacija, asmeninių savybių ugdymas)⁸⁹. 2020 metais matomas veiklos tęstinumas su papildomais psichologiniais mokymais apie klientų aptarnavimo ypatumus, sunkiai integruojamų klientų konsultavimą, koučingą, viešąjį kalbėjimą, komandos formavimą ir valdymą, individualių konsultacijų įvedimą, komunikaciją socialiniuose tinkluose.

⁸⁵ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2019 m.“, *supra note*, 45.

⁸⁶ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2020 m.“, *supra note*, 57.

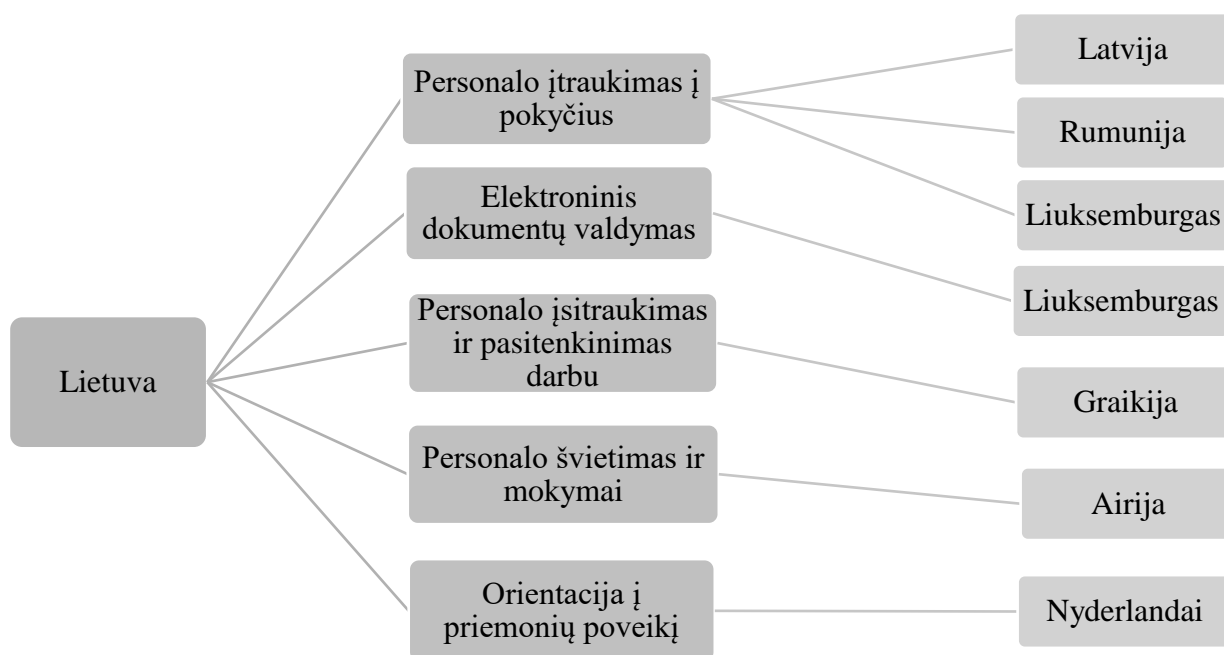
⁸⁷ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2019 m.“, *op cit.*, 48.

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2019 m.“, *supra note*, 15.

2020 metais įdiegtas intranetas palengvino informacijos laiku perteikimą vidinėje erdvėje; taip pat darbuotojams surandami tiesioginiai darbai reikalingi įrankiai vietoje; naujokams pateikiama aktuali, susisteminta informacija; jo dėka sudaryta galimybė dalyvauti vidinėse atrankose užimti lygiavertes arba aukštesnes pareigas bei kitos naudos. Tai padeda išlaikyti vidinės komunikacijos vystymo nuoseklumą ir tęstinumą⁹⁰.

Įstaigos veiklos kokybės gerinimui reikšmingą indėlį turi Užimtumo tarnybos narystė Europos Sąjungos valstybinių užimtumo tarnybų tinkle. Nuo 2015 metų šalių narės gali pasitikrinti kiek atitinka idealų užimtumo tarnybos kokybiško veikimo modelį, taikant lyginamosios analizės metodiką. Modelis taikomas visoms užimtumo tarnybų sritims – valdymo procesams, procesų standartizavimui ir jų valdymui, darbui su darbdaviais ir darbo ieškančiais, įrodymais pagrįstam paslaugų kūrimui, partnerystei, žmogiškiesiems ištekliams ir biudžetui, pokyčiams bei krizių valdymui. Įsivertinimas vyksta šešiabalėje sistemoje pagrindžiant dokumentams bei sistemų teikiamais paslaugų aprašymais. Tolimesnę analizę atlieka mokslininkai ekspertai, Europos Komisijos ir kitų šalių užimtumo tarnybų atstovai. Išvadose nurodomos rekomendacijos ir pasiūlymai vietoms, kurias reikia stiprinti. Naudojamosi gerąja tinklo narių praktika. Atkreiptinas dėmesys, jog Lietuvos Užimtumo tarnyba ne tik realizuoja ekspertinius kitų šalių patarimus, bet pasidalinti jais gali ir su tam tikromis valstybėmis pati:



12 pav. Užimtumo tarnybos rekomendacijų teikimas kitoms Tinklo šalims

⁹⁰ Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2020 m.“, *supra note*, 55.

Apibendrinus Užimtumo tarnybos veiklos ataskaitų duomenis, matomas akivaizdus kokybės gerinimas visuose procesuose, skyriuose ir užtikrinamas veiklos tęstinumas atsižvelgiant į pateiktas ataskaitas.

3. UŽIMTUMO TARNYBOS TEIKIAMOS PASLAUGOS GYVENTOJAMS

3.1 Užimtumo tarnybos veiklos tikslai

Socialinius ekonominius nedarbo padarinius galima vertinti keliais požiūriais. Plačiaja prasme į nedarbą galima pažvelgti kaip į vieną svarbiausių neveiksmingo gamybos išteklių, pirmiausia išskiriama darbo jėga, naudojimo priežasčių. Visuomenei suteikiamos mažesnės galimybės įsigyti ar pagaminti papildomų prekių ar paslaugų. Tačiau nedarbas gali būti vertinamas ir siaurąja prasme, t.y. pagal jo tiesioginį poveikį žmogui. Pats žodis „nedarbas“ daugumai sukelia asociacijas su finansiniais sunkumais, tačiau tai tik viena problemos pusė. Socialiniai nedarbo nuostoliai nereiškia viena: valstybės arba individo išlaidų didėjimo arba pajamų mažėjimo. Žmogus, netekęs darbo, dažnu atveju išgyvena psichologiškai sunkų laikotarpį, praranda savo kvalifikacijos įgytus įgūdžius, pasirengęs emigruoti. Esant nedarbui, visuomenėje nekuriama nauda, stringa ekonominis augimas, nemokami mokesčiai ir įmokos.⁹¹

“Gyventojų užimtumas – vienas svarbiausių šalies socialinės-ekonominės raidos rodiklių. Taip pat vienas pagrindinių žmogaus gyvenimo kokybės rodiklių. Užimtumas – ne tik pragyvenimo šaltinis, bet ir žmogaus gyvenimo prasmės išraiška. Todėl netekti darbo neretai reiškia prarasti ir viena, ir kita.”⁹² “Pasaulis keičiasi; žmonės jau nesitiki dirbti tame pačiame darbe visą gyvenimą ir suvokia, kad dėl darbo jiems gali tekti persikelti gyventi į kitą šalį. Ilgalaikė ar trumpalaikė darbo užsienyje patirtis suteikia galimybę žmonėms įgyti pagrindinių įgūdžių, pažinti įvairias kultūras, išplėsti akiratį ir pabendrauti su skirtingų kultūrų žmonėmis”⁹³.

V. Ratkevičienė⁹⁴ teigia, kad netekus darbo dažnai prarandama tiek išraiška, nusakanti žmogaus gyvenimo prasmę, tiek pats šaltinis, kurio dėka pragyvenama, tai gi socialinis-ekonominis rodiklis - vienas svarbiausių rodiklių.

⁹¹ Audrius Bitinas, Juozapas Tartilas ir Jovita Litvaitienė, *Socialinės apsaugos teisė* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011), 233.

⁹² Valentina Ratkevičienė, "Lietuvos kaimo gyventojų užimtumo analizė ir perspektyvos." *Vilniaus pedagoginis universitetas Tiltai*, no. 4 (2005): 39-50. https://vb.mruni.eu/prim-explore/fulldisplay?docid=ELABAPDB6093047&context=L&vid=MRU&lang=lt_LT&search_scope=MRU&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default_tab&query=any,contains,u%25%BEimtumo%20tarnyba&facet=tlevel,include,peer_reviewed&offset=0&pcAvailability=false.

⁹³ Europos Komisija, užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių generalinis direktoratas D.3 padalinys, *Mes su jumis susisieksime...* (Europos bendrijos, 2009), žiūrėta 2021 m. balandžio 15 d., <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7882d1b9-cb91-42d5-aded-8e1745a8359c/language-lt>.

⁹⁴ Ratkevičienė, op. cit., 39-50.

Europos Komisijos paskelbtoje ataskaitoje Lietuvai įvardinta problema dėl ilgalaikių bedarbių ir pažeidžiamų visuomenės grupių integracijos į darbo rinką.⁹⁵

Užimtumo tarnybos veiklos tikslams pasiekti vykdomosios funkcijos nustatytos „Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatuose“.⁹⁶ Užimtumo tarnyba, vykdydama savo veiklą bei siekdama išlaikyti rinkoje pusiausvyrą, derina darbų pasiūlą ir paklausą. Antras veiklos tikslas būtų darbingo amžiaus asmenų, kurie ieško darbo, užimtumo galimybių didinimas. Trečiajam veiklos tikslui priskiriama teikiamų darbo rinkos paslaugų ir taikomų užimtumo rėmimo priemonių kokybės gerinimas.⁹⁷ Be šių pagrindinių trijų tikslų, užimtumo tarnyba taip pat teikia ir kitas paslaugas: pateikia bedarbiams užpildyti prašymus dėl nedarbo socialinio draudimo išmokos skyrimo bei informuoja apie jiems paskirtas arba neskirtas nedarbo socialinio draudimo išmokas, sustabdytą, atnaujintą, nutrauktą ar pratęstą šių išmokų mokėjimą⁹⁸; priimtus fizinių ir juridinių asmenų prašymus, pranešimus, skundus nagrinėja vieno langelio principu; Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pavedimu rengia ir derina Lietuvos Respublikos poziciją Europos Sąjungos institucijose nagrinėjamais klausimais; atstovauja Lietuvai, dalyvaudama Europos Sąjungos Tarybos ir Europos Komisijos darbo grupių bei komitetų posėdžiuose ir pristatydama Lietuvos Respublikos poziciją nagrinėjamais klausimais, rengia ir skelbia Oficialiąją darbo rinkos statistiką, teikia statistinę informaciją Europos Sąjungos institucijoms;⁹⁹ vykdo bendradarbiavimą ir sudaro susitarimus su Lietuvos Respublikos valstybės institucijomis ir įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis, kitų valstybių ar tarptautinėmis organizacijomis, užsienio valstybių įdarbinimo tarpininkavimo tarnybomis, kitais juridiniais ir fiziniiais asmenimis, jeigu šiuose susitarimuose nėra teisiškai privalomų įsipareigojimų atitinkamoms instancijoms ar teisės aktams; vykdo Lietuvos Respublikos tarptautinių sutarčių nuostatas, įgyvendina europines iniciatyvas; rengia pranešimus apie darbo rinką bei moterų ir vyrų lygias galimybes bei galimus pokyčius; bei vykdo kitas teisės aktų jai nustatytas funkcijas.

Kiekvienas miestas turi savo klientų aptarnavimo departamento nuostatus. Šiaulių departamento skyriaus funkcijas nustato Šiaulių klientų aptarnavimo departamento nuostatai, o

⁹⁵ Europos Komisija, „Europos Komisija skelbia Lietuvos ekonominių ir socialinių iššūkių analizę“, žiūrėta 2021 m. balandžio 15 d., https://ec.europa.eu/lithuania/analize_2020_lt.

⁹⁶ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“, TAR, žiūrėta 2022-02-11, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.AB67D29A42BD/asr>.

⁹⁷ Užimtumo tarnyba, veiklos užduotys, žiūrėta 2022-02-11, <https://uzt.lt/veiklos-uzduotys/>.

⁹⁸ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“, *op cit*, 5.

⁹⁹ *Ibid*, 5.

skyriuose dirbančiųjų darbuotojų kompetencija, funkcijos ir pavaldumas nurodytas pareigybių aprašymuose. Departamentas savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais, Užimtumo tarnybos direktoriaus įsakymais ir kitais teisės aktais, susijusiais su nustatytų funkcijų vykdymu, ir paminėtais nuostatais.¹⁰⁰

3.2 Užimtumo tarnybos klientų aptarnavimo telefonu ir internetinės telefonijos pagalba ypatumai

Nuotolinis klientų aptarnavimas tapo itin populiarus ir svarbus prasidėjus COVID-19 pasaulinei pandemijai, kuomet buvo apribotos galimybės su klientais bendrauti kontaktiniu būdu daugelyje įmonių ir įstaigų. Pandemija įpareigojo plėsti paslaugų teikimo galimybes ir ieškoti alternatyvų kontaktiniam bendravimui ir paslaugų teikimui.

“Didesnė dalis klientų vis dar renkasi aptarnavimą telefonu. Tiesioginis pokalbis telefonu yra patogus, norint gauti atsakymus skubiai. Tai ir pats veiksmingiausias būdas atsakyti į sudėtingus klausimus. Nors sąveika telefonu nežymiai mažėja kaip procentinė visų paslaugų sąveikos dalis, tačiau balso skambutis vis dar vyrauja kaip pagrindinis kliento pasirinktas kanalas.”¹⁰¹

Pasak I. Žilinskienės ir J. Norkaus, „klientų aptarnavimas yra tiesiogiai susijęs su paslaugos kokybe, todėl efektyvus incidentų valdymas priklauso nuo aiškiai apibrėžtų taisyklių ir procesų, kurie leidžia efektyviai valdyti incidentų sprendimą ir jų likvidavimą.“¹⁰²

Klientų aptarnavimą telefonu ir internetinės telefonijos pagalbą tvarką Užimtumo tarnyboje reglamentuoja Užimtumo tarnybos direktoriaus įsakymas. Internetinė telefonija apibrėžiama kaip „internetinė telefonija, kurios metu balso ryšys perduodamas internetiniais duomenų perdavimo tinklais“.¹⁰³

¹⁰⁰ Užimtumo tarnyba. Nuostatai, žiūrėta 2022-02-11, <https://uzt.lt/administracine-informacija/nuostatai/>

¹⁰¹ „Žmonių ir technologijų sąveika – klientų aptarnavimo ateitis“, Verslo žinios, žiūrėta 2022 m. vasario 15 d., <https://www.vz.lt/reshape-business/2021/04/19/zmoniu-ir-technologiju-saveika--klientu-aptarnavimo-ateitis>.

¹⁰² Inga Žilinskienė, Justinas Norkus, „IT paslaugų valdymo tobulinimas klientų aptarnavimo versle: atvejo analizė“, *Informacijos mokslai*, (2021): 8–25, <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/17348/18360-Article%20Text-46008-1-10-20210414.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

¹⁰³ Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymas „Dėl klientų aptarnavimo telefonu ir internetinės telefonijos pagalba tvarkos aprašo ir telefonu ir internetinės telefonijos pagalba aptarnaujamų asmenų autentifikavimo taisyklių patvirtinimo“, *supra note*.

Suteikti informaciją Užimtumo tarnybos kompetencijos klausimais, taip plečiant klientų supratimą bei žinias apie organizacijos teikiamas paslaugas, užimtumo rėmimo ir kitas priemones, tai yra pagrindinis klientų aptarnavimo telefonu tikslas.

Klientų aptarnavimo telefonu uždavinius galima apibrėžti kaip informacijos užtikrinimą apie įstaigos teikiamų paslaugų prieinamumą, teisės aktų nustatyta tvarka ir sąlygomis teikiamą prašomą informaciją, atitinkantys kompetenciją atsakymai į klientų prašymus ar skundus.

Užimtumo tarnybos darbuotojai, kurie teikia klientams informaciją telefonu, privalo vadovautis nustatytais principais¹⁰⁴:

Aiškumas

- Trumpai ir suprantamai paaiškinti, ar Užimtumo tarnyba yra kompetentinga nagrinėti prašymą ar skundą.

Išsamumas

- Nurodyti kokie reikalingi dokumentais ir koku būdu juos pateikti, norint, kad prašymas ar skundas būtų nagrinėjamas

Nukreipimas pagal kompetenciją

- Jei Užimtumo tarnyba nėra pajėgi išspręsti kliento klausimą, nukreipti į instituciją ar įstaigą, nurodant adresą, telefono numerį ar elektroninio pašto adresą

Informacijos pakankamumas

- Suteikti klientui viešąją informaciją, kuria naudojasi Užimtumo tarnyba bei kurią asmuo turi teisę gauti iš valstybės institucijų bei įstaigų įstatymų nustatyta tvarka, taip pat asmeninio pobūdžio informaciją, asmens duomenis, Užimtumo tarnybos svetainės vartotojo duomenis, identifikavus darbo ieškančią asmenį ar e. paslaugų naudotoją pagal nustatytas taisykles.

Asmens duomenų apsauga

- Neteikti tretiesiems asmenims informacijos susijusios su asmeniu ar asmens duomenimis. Tokia informacija gali būti teikiama tik Bendrajame duomenų apsaugos reglamente ir Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatyme numatytais sąlygomis ir tvarka.

13 pav. Darbuotojų, aptarnaujančių telefonu klientus, laikymosi principai

Sudaryta darbo autorės pagal užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimą

Užimtumo tarnyba bendroju telefono numeriu klientus aptarnauja „vieno langelio“ principu.

„Vieno langelio“ principas - tai paslaugų teikimo sistema, kuria siekiama Lietuvos ar užsienio piliečiui vienoje vietoje suteikti visą reikiamą paslaugų ir informacijos paketą, siekiant

¹⁰⁴ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“, *supra note*.

optimizuoti „kontaktinių“ apsilankymų skaičių bei gerinti valstybinių paslaugų kokybę. Dažnu atveju „vienas langelis“ yra šalies įvaizdžio formuotojas, nes užsienio ir Lietuvos piliečiai pirmiausia pasitinkami ir „pasveikinami“ būtent šios sistemos.“¹⁰⁵

Kompetencija, komunikabilumas, dalykinio bendravimo telefonu įgūdžių turėjimas, išmanymas Užimtumo tarnybos veiklos tikslų, uždavinių ir funkcijų – tai reikalavimai darbuotojams, kurie privalomi siekiant klientų aptarnavimo telefonu tikslų pasiekimui ir uždavinių įgyvendinimui.

Klientų aptarnavimas telefonu vyksta laikantis tam tikrų taisyklių¹⁰⁶:

1. Pokalbiai vykdomi naudojantis IP telefonijos pagalba, išskyrus tuos atvejus, kai darbuotojas neturi galimybės prieigai pasinaudoti šia funkcija;
2. Į kliento skambutį būtina atsiliepti kuo greičiau, nelaukiant kol suskambės trečias signalas;
3. Darbe nebūnant ilgiau nei vieną dieną, privaloma savo skambučius peradresuoti pavaduojančiam kolegai;
4. Atsiliepus į kliento skambutį, privaloma prisistatyti pasakant Užimtumo tarnybos administracijos padalinio pavadinimą, savo pareigas ir vardą ar pavardę pasirinktinai, taip pat galima prisistatinėti vardu ir pavarde;
5. Pasisveikinimo metu nevartojami trumpiniai, naudojamos mandagios pasisveikinimo formos;
6. Pokalbio metu, reikia pasiklausti kliento, ar darbuotojas gali būti naudingas jam arba kitaip parodyti dėmesį;
7. Bendraujant su klientu reikia būti geranoriškam, malonios balso intonacijos, vartoti mandagias frazes, nuoširdžiai bendrauti ir parodyti klientui norą jam padėti;
8. Ypatingas dėmesys skiriamas kalbai: nekalbėti per tyliai arba per garsiai, stengtis išvengti emocionalių žodžių, kalboje nevartoti žargonų, mandagiai atsisveikinti;
9. Būtinai atidus kliento išklausymas, esant poreikiui siekiama išsiaiškinti plačiau skundo ar prašymo esmę, patikslinant ar darbuotojas suprato teisingai dėl ko klientas reiškia pretenzijas ar klausimus bei atsakymai turi būti trumpi ir suprantami į klausimus, o esant poreikiui, nurodyti teisės aktus ir kitą informaciją, kuri susijusi su klausimu;
10. Tais atvejais, kai išspręsti klausimui reikia didesnių laiko sąnaudų, privaloma susitarti su klientu dėl kito skambučio telefonu ar kita susisiekimu priemone jam patogiu laiku;

¹⁰⁵ „„Vieno langelio“ principo taikymo efektyvinimas Lietuvos migracijos sistemoje“, JPP kurk Lietuvai, 2022 m. vasario 16 d., <http://kurk.lt/wp-content/uploads/2015/10/%E2%80%9CVieno-langelio%E2%80%9D-principo-taikymo-efektyvinimas-VRM-pavald%C5%BEiose-%C4%AFstaigose.pdf>.

¹⁰⁶ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“, *supra note*.

11. Susitarus su klientu dėl skambučio, privaloma jam paskambinti sutartą datą bei laiką. Tais atvejais, kai reikalinga informacija nėra pilnai surinkta, vis tiek būtina susisiekti su klientu ir informuoti kokia yra situacija bei susitarti dėl kito skambučio laiko;
12. Praleidus kliento skambutį, būtina jam perskambinti;
13. Norint trumpai pasižymėti su klientu vykusio pokalbio esmę ar turinį, galima tai atlikti IP telefonijos tinkle;
14. Tuo metu, kai IP telefonijos sutrikimai neleidžia sklandžiai dirbti, naudojamos kitomis ryšio priemonėmis, taip užtikrinant klientų aptarnavimą.

Tais atvejais, kai skambinama klientui, būtina pasiruošti reikiamą informaciją iš anksto, kad pokalbio metu ji būtų greitai pasiekama. Pokalbis pradedamas pasisveikinimu, patikslinama ar kalbama su reikiamu asmeniu bei pasiteiraujama ar klientas šiuo metu gali kalbėti. Jei pokalbio metu reikia surasti informaciją dominančią klientą, bet reikia laiko tam įvykdyti, pirmiausia atsiklausoma kliento ar gali luktelti, paaiškinant to priežastis (reikiamos informacijos paieška ir pan.), nurodomas preliminarus laukimo laikas informacijai patikslinti, gavus teigiamą kliento atsakymą, padėkojama už laukimą bei jei yra techninės galimybės, įjungiamas skambučio užlaikymo mygtukas. Jei klientas atsisako laukti, sutariama, jog suradus reikiamą informaciją, su klientu bus nedelsiant susisiekiama.

Jei Užimtumo tarnybos darbuotojas negali atsakyti į klausimą ir reikia sujungti su kitu darbuotoju, klientui paaiškinama koku tikslu ir su kuo bus sujungiamas tik gavus jo sutikimą. Klientui nesutikus, pasiūloma palikti žinutę bei užtikrinama, kad reikiamas darbuotojas susisieks su klientu. Tais atvejais, kai sujungimas vyksta telefonu, palaukiama kol atsilies reikiamas darbuotojas bei informuojama dėl ko skambinama.

Pasitaiko atvejų, kai darbuotojas negali atsilipti į kliento skambutį. Tokiais atvejais klientui paaiškinamos to priežastys korektiškai ir pozityviai. Skambinančiajam nurodomas laikas, kada darbuotojas bus darbo vietoje, o jeigu informacijos tiksliai nežinoma, pasiūloma palikti žinutę ir užtikrinama, kad reikiamas darbuotojas ją gaus bei susisieks su klientu. Klientui taip pat pasiūloma sujungti su kitu kompetentingu asmeniu, jei to pageidaujama. Jei klientas pageidauja perduoti jo žinutę atsakingam asmeniui, būtina užsirašyti korektiškai skambinančiojo vardą, pavardę, telefono numerį, trumpą informaciją dėl kurios klientas kreipėsi, darbuotojo vardą bei pavardę, kuriam buvo skambinama, taip pat pasižymima data ir laikas, kada klientas skambino ir užtikrinama, jog informacija pasieks atsakingą asmenį.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“, *supra note*.

Kalbant telefonu reikia išlikti ramiam, kalba turi būti įtikinama, glausta bei neturi kelti nepasitikėjimo. Kai klientas reiškia nepasitenkinimą pokalbio metu, net ir pakeltu tonu, turi būti išlaikytas mandagumas, leisti klientui išsakyti. Papildomi klausimai klientui gali būti užduodami tik tais atvejais, kai jis baigia kalbėti arba padaro pauzę. Išimtiniais atvejais, klientas gali būti pertraukiamas, jei jo kalba trunka ilgiau nei 3 minutes arba nėra aiškumo, rišlumo, suprantamumo. Norint pertraukti kliento kalbą, būtina atsiprašyti – pvz. „Atsiprašau, norėčiau pasitikslinti“ ir pan.

Pokalbio metu su klientu, neturi girdėtis pašalinių garsų, nereikėtų dirbti kitų darbų, nešiurenti popieriaus lapų, nevalgyti ir negerti, nekramtyti kramtomosios gumos, nesiblaškyti, neturi girdėtis radijo ar televizoriaus garsai, asmeniniame telefone ar kompiuteryje turi būti nustatyta „begarsė aplinka“ ar ją atitinkanti funkcija, taip pat negalima čiaudėti ar kosėti į telefono ragelį ar mikrofoną.¹⁰⁸

Pokalbio pabaigoje būtina su klientu atsisveikinti mandagiai, nepriklausomai nuo to ar pokalbio metu buvo suteikta jam reikalinga informacija ar buvo pateiktas skundas, išreikšta pretenzija. Žodyne skundas apibūdinamas kaip nepasitenkinimo reiškinys, skundimasis¹⁰⁹. Atsisveikinus su klientu, darbuotojas pirmas nepadeda ragelio, o laukia kol klientas padės ragelį. Tais atvejais, kai pokalbis nutrūksta, klientui yra perskambinama, nepriklausomai nuo to ar tai buvo kliento skambutis darbuotojui ar darbuotojas skambino klientui. Neperskambinama tik tais atvejais, kai klientas yra nenurodęs savo telefono numerio.

Paslaugų kokybės užtikrinimo tikslais, pokalbis gali būti įrašomas. Apie tai klientas turi būti įspėtas iš karto pokalbio pradžioje. „Pokalbio metu klientui įžeidinėjant jį aptarnaujantį darbuotoją, jam grasinant arba kai kliento elgesys kelia pagrįstų įtarimų, kad jis yra apsvaigęs nuo alkoholio, narkotinių, psichotropinių ar kitų svaigiųjų medžiagų ir dėl to jo neįmanoma tinkamai aptarnauti, darbuotojas turi įspėti klientą, kad pokalbis gali būti nutrauktas, ir prireikus gali nutraukti pokalbį.“¹¹⁰

Nuotolinis klientų aptarnavimas reikalauja ne tik etiketo išmanymo, tačiau ir psichologinio pasiruošimo valdyti pokalbį su skirtingais klientais.

¹⁰⁸ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“, *supra note*.

¹⁰⁹ Terminų žodynas, žiūrėta 2022 m. vasario 17 d., <https://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/s/skundas>.

¹¹⁰ Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“, *op. cit.*

4. TELEFONU TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMAS KLIENTŲ POŽIŪRIU ŠIAULIŲ MIESTO UŽIMTUMO TARNYBOJE EMPIRINIS TYRIMAS

4.1 Metodologinis tyrimo pagrindimas

Užimtumo tarnybos klientų aptarnavimas telefonu pagrįstas nuostatais stengiantis išlaikyti aukštą aptarnavimo kultūrą bei nuolatiniu aptarnavimo kokybės gerinimu. Siekiant efektyvaus klientų aptarnavimo, kokybė nuolat stebima ir tobulinama ir tai vienas iš Užimtumo tarnybos strateginių tikslų.

Siekiant išsiaiškinti, ar klientų aptarnavimas telefonu vyksta pagal nurodytus standartus ir kokie veiksniai lemia kokybės teigiamus ar neigiamus vertinimus, buvo atlikta klientų apklausa, kurie naudojami Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos paslaugomis telefonu.

Tyrimo **tikslas** – Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos klientų aptarnavimo telefonu kokybės nustatymas ir tobulinimas.

Atliekant tyrimą, išsikelti šie **uždaviniai**:

1. Atlikti Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos klientų aptarnavimo nuomonės vertinimą informaciją pateikiant telefonu apklausos metodu;
2. Gautus duomenis apdoroti Microsoft Excel ir SPSS programa;
3. Išanalizuoti ir pateikti Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos telefonu teikiamų paslaugų tobulintinas vietas.

Tyrimui atlikti naudotas kiekybinis metodas – anoniminė Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos klientų anketinė apklausa.

Pasak R. Tidikio, „nors gautos empirinės medžiagos turinys yra žemesnio mokslinio lygio, tačiau jo teorinis sąlygiškumas nepaneigia jos santykinio savarankiškumo ir reikšmės. Ši gauta konkreti empirinė medžiaga padeda geriau iliustruoti teoriją, atskleisti, geriau, populiariau suvokti aiškinamųjų reiškinių ir procesų pobūdį.“¹¹¹

Pats metodas jau nusako, jog duomenys renkami atsakant į anketoje pateiktus klausimus. „Apklausos klausimynas pasižymi tam tikra forma, struktūra bei klausimų formulavimo taisyklėmis.“¹¹² Apklausus respondentus, iš gautų duomenų bus galima palyginti sąsają tarp teorijos ir faktų.

¹¹¹ Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003), 194.

¹¹² Inga Gaižauskaitė, Svajonė Mikėnė, *Socialinių tyrimų metodai: apklausa* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014), 11.

Šiuo tyrimu norima išskirti konkrečiai Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos teikiamų paslaugų kokybę ir reikiamas tobulintinas vietas, tokiu būdu išsiginant klientų aptarnavimo departamento silpnąsias bei stipriąsias vietas.

Tyrimui naudota anoniminė apklausa, kuri sudaryta iš 11 klausimų. Kaip teigia K. Kardelis¹¹³, anketos esmė turi būti aiški, nesuteikianti dviprasmiškumo, patikima. Į 10 klausimų būtina atsakyti, o 11 klausimas pateiktas atviras su galimybe atsakyti arba ne. Apklausa buvo sukurta 2022-03-13 internetiniame puslapyje www.apklausa.lt.¹¹⁴ Apklausa vykdymo laikotarpis nuo 2022-03-13 iki 2022-03-26. Kadangi tiesiogiai susisiekti su Užimtumo tarnyboje registruotais asmenimis ar gauti jų kontaktus nėra galimybės, nes taip būtų pažeidžiamas anonimiškumo ir asmens duomenų apsaugos principas, internetine nuoroda buvo pasidalinta autorės Facebook asmeniniame puslapyje, grupėse: „Šiaulietės prie kavos“, „Šiaulių skelbimai“, „Darbas Šiauliuose“ (dviejuose skirtingose grupėse), „Darbinis (Siūlau/Ieškau darbo)“, „Darbo skelbimai“, „Šiaulių skelbimai“, „Šiaulių internetinis turgelis – nuolat prižiūrimas“, „Šiaulietės prie kavos“, uždaroje grupėje „Linksmuoliai“ (Šiaulių spindulio mokyklos puslapis). Dalinantis anketos nuoroda interneto svetainėse buvo susidurta su nesklaidumais – nedidelė dalis grupės administratorių suteikė leidimą pasidalinti apklausos nuoroda (dėl kokių priežasčių – nėra aišku).

Visiems respondentams anketos aprašyme nurodyta koku tikslu kurta anketa, garantuojamas anonimiškumas, nurodoma preliminari anketos atsakymų trukmė.

Pirmuoju klausimu siekiama išsiaiškinti kokios lyties asmuo pildė apklausą, pateikti trys galimi atsakymai. Antrasis klausimas skirtas išsiaiškinti amžiaus kategoriją. Galimos 5 kategorijų grupės. Trečiuoju klausimu siekiama nustatyti respondento turimą išsilavinimą. Pateikiami 5 galimi atsakymų variantai: 4 atsakymai konkretūs ir vienas su galimybe įrašyti savarankiškai. Ketvirtasis klausimas skirtas įsitikinti dėl asmens duomenų apsaugos pažeidimo tikimybės, tais atvejais, kai informacija gali būti pateikiama pašaliniam asmeniui. Penktuoju klausimu siekiama išsiaiškinti ar klientui pateikiama informacija apie kokybės vertinimą suteikiant paslaugas telefonu. Šeštasis klausimas skirtas išsiaiškinti atvejus, kai Užimtumo tarnybos darbuotojas susisiekė su respondentu: ar buvo laikomasi privalomų nuostatų reikalavimų. Atsakymo variantai sukurti remiantis Likerto skale¹¹⁵, kuri sudaryta nuo 1 iki 5 galimų vertinimo kriterijų. Tai du neigiami (visiškai nesutinku; iš dalies nesutinku), vienas neutralus (nei sutinku, nei nesutinku) ir du teigiami vertinimai (iš dalies sutinku; visiškai sutinku). Septintuoju klausimu

¹¹³ Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. (Šiauliai: Lucilijus, 2007) 189.

¹¹⁴ Apklausa nuoroda internete: „<https://apklausa.lt/f/siauliu-miesto-ar-rajono-uzimtumo-tarnybos-teikiamu-paslaugu-telefonu-aptarna-1my41cc.fullpage>“.

¹¹⁵ „Likerto skalė: kas tai yra ir kaip ją naudoti?“, KYAAML, žiūrėta 2022 m. kovo 13 d., <https://lt.kyaaml.org/likert-scale-4685788-15249>.

siekama įvertinti darbuotojo reakcijos laiką ir atgalinį ryšį klientui. Aštuntasis klausimas skirtas išsiaiškinti galimus komunikacijos trūkumus organizacijos viduje. Devintasis klausimas skirtas darbuotojų žinių patikrai apie teikiamų paslaugų spektrą. Dešimtasis klausimas skirtas darbuotojų emocijų bei savitvardos išsiaiškinimui. Vienuoliktasis, atviras klausimas į kurį nėra prievolės atsakyti, skirtas pastaboms ir pasiūlymams iš respondentų.

Pagal Užimtumo tarnybos pateikiamus statistinius duomenis, 2022 metų kovo mėnesio pirmą dieną Šiaulių mieste buvo registruota 4929¹¹⁶ darbo neturinčių asmenų.

Respondentų *imties* dydžiui nustatyti naudotasi Paniotto formule:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Δ - leidžiamosios imties paklaidos dydis

N – tiriamųjų visuma

n – imties dydis

14 pav. Paniotto formulė

Pagal pateiktą formulę, kai Δ^2 , atitinka 7 % paklaidą, norint apklausti statistiškai reikšmingą skaičių, gautas apklausiamų respondentų skaičius 189.

Šiame tyrime dalyvavo Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos klientai, kuriems paslaugos buvo suteiktos telefonu.

Taikyti statistinės analizės metodai su SPSS programa

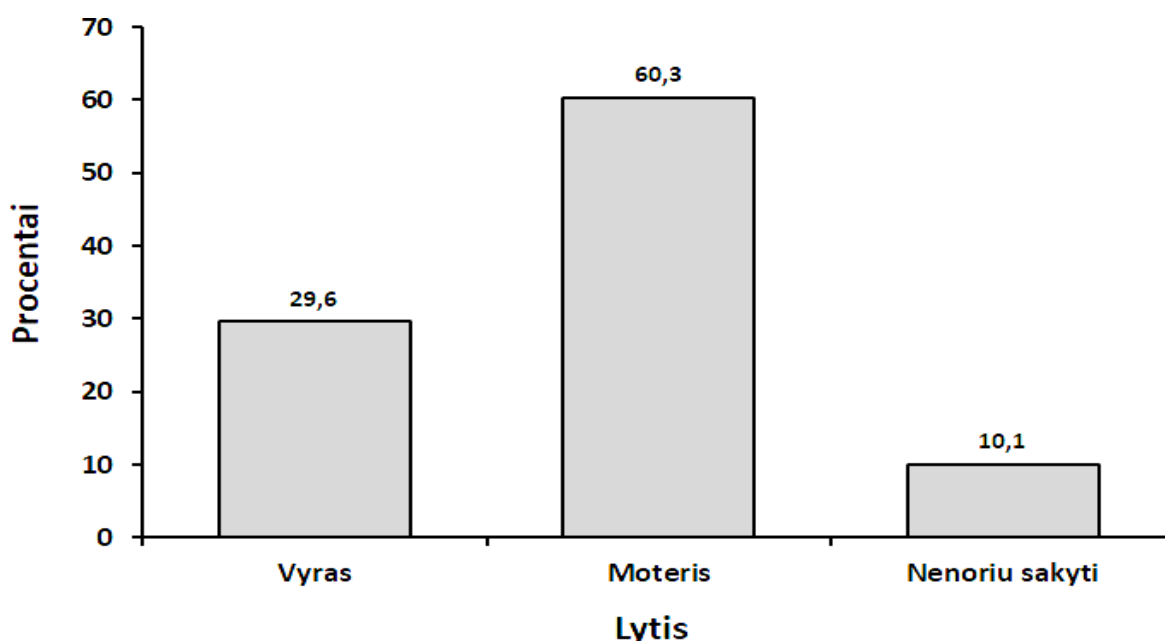
Tyrimo dalyvių pateiktas jiems skambinusių Užimtumo tarnybos darbuotojų laikymosi nuostatuose reglamentuotų reikalavimų aptarnaujant klientus telefonu kriterijų vertinimas buvo apskaičiuotas nustatant kiekvieno kriterijaus minimalią, maksimalią bei vidutinę vertes ir standartinę nuokrypį, tuo tarpu visi likę darbe analizuoti kintamieji buvo įvertinti procentine išraiška. Atliekant statistinę analizę, kiekvienos kiekybinių duomenų eilutės normalumas buvo tikrinamas naudojant Shapiro - Wilk testą. Šis statistinis testas naudojamas, kai

¹¹⁶ Užimtumo tarnyba, Situacija darbo rinkoje: naujausia apžvalga, žiūrėta 2022-03-13, <https://uzt.lt/darbo-rinka2/situacija-darbo-rinkoje-2-2/>

siekama patikrinti, ar nuolatinis kintamasis atitinka normalųjį pasiskirstymą.¹¹⁷ Tarpusavyje lyginant neparametrinių duomenų pagrindu sudarytas 3 ir daugiau imčių, buvo Kruskal - Wallis testas, kuris statistiškai parodo reikšmingus skirtumus tarp dviejų ar daugiau nepriklausomų kintamojo grupių, o apskaičiuoti grupių vidutiniai rodikliai buvo lyginami taikant aposteriorinio Dunn's testo post - hoc kriterijų, kuris skirtas norint tiksliai nustatyti, kurios konkrečios sąlygos yra reikšmingos vienos nuo kitų. Duomenų matematinei analizei naudoti Microsoft Office Excel 2016 ir SPSS Statistic 23.0 programiniai paketai. Statistinėms išvadoms formuluoti naudotas reikšmingumo lygmuo $p = 0,05$ – kintamasis nėra normaliai pasiskirstęs.

4.2 Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos teikiamų paslaugų telefonu kokybės tyrimo analizė

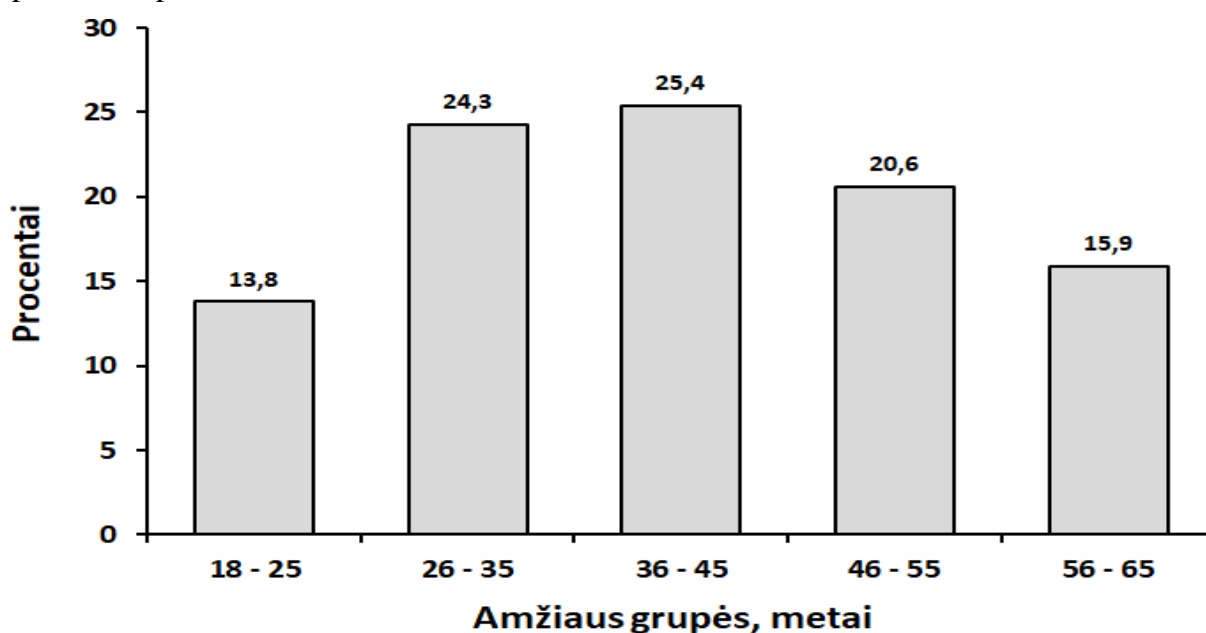
Šiame tyrime dalyvavo 189 Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos darbuotojų telefonu aptarnauti asmenys, kurių tarpe dominavo moterys ($n = 114$), tuo tarpu apklaustų vyrų ($n = 56$) ir savo lyties atskleisti nenorėjusių ($n = 19$) respondentų kiekis buvo ženkliai mažesnis (15 pav.). Akivaizdu, kad moterų aktyvumas atsakant į klausimus buvo didesnis nei vyrų du kartus.



15 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį

¹¹⁷ Quantifying health, *How to Report the Shapiro-Wilk Test*, žiūrėta 2022-04-10, https://quantifyinghealth.com.translate.google/report-shapiro-wilk-test/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=lt&_x_tr_hl=lt&_x_tr_pto=op,sc

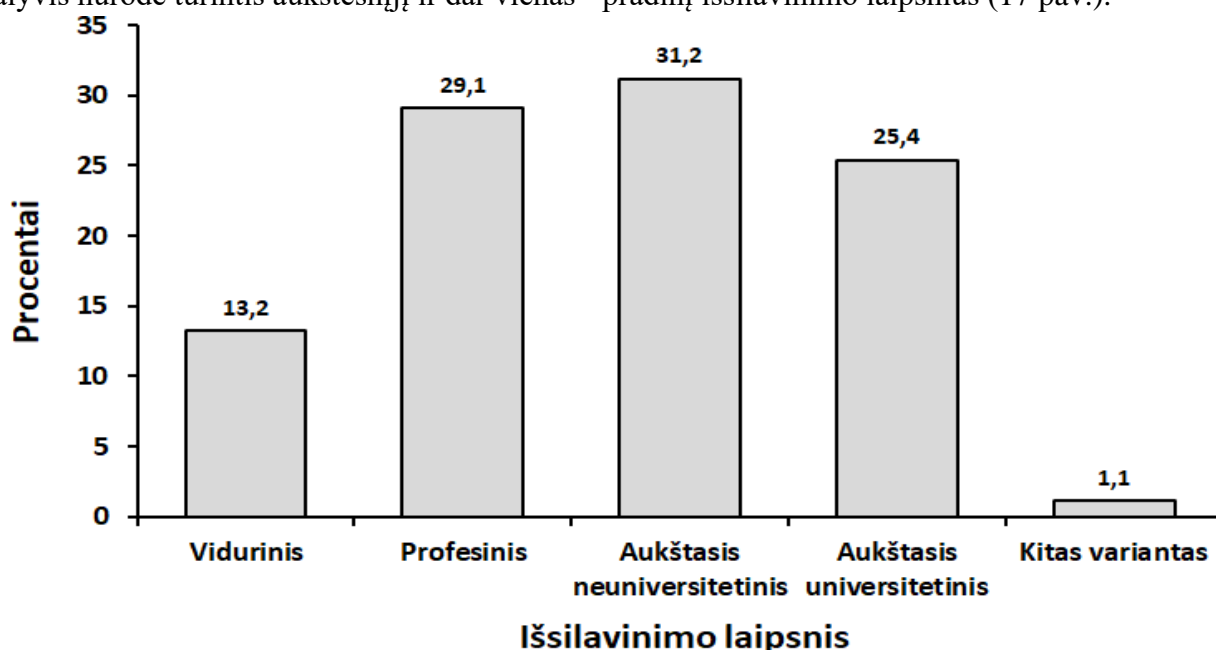
Rezultatai, atspindintys apklausos dalyvių pasiskirstymą pagal amžiaus grupes, pateikti 16 paveiksle.



16 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal amžiaus grupę

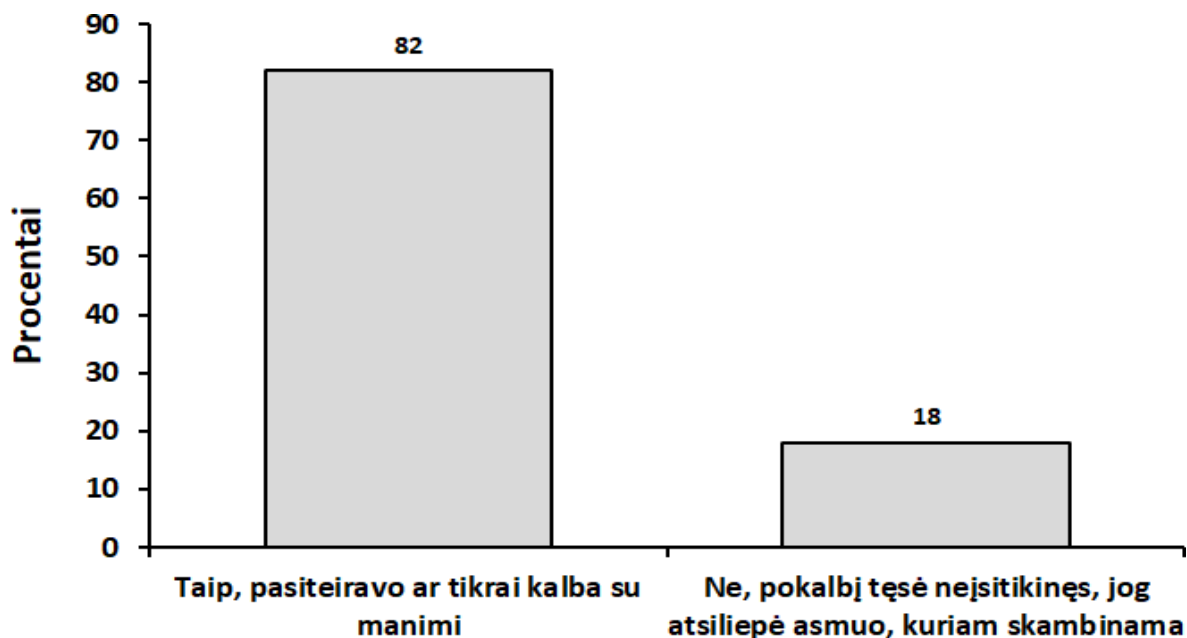
Antrojo klausimo duomenų analizės rezultatai parodė, kad didžioji respondentų dauguma priklausė 26 - 35 metų ($n = 46$), 36 - 45 metų ($n = 48$) bei 46 - 55 metų ($n = 39$), tuo tarpu jauniausių ($n = 26$) ir vyriausių ($n = 30$) apklausoje dalyvavusių Šiaulių miesto gyventojų kiekis buvo žymiai mažesnis (16 pav.).

Tyrimo metu nustatyta, kad respondentų, atsakiusių į trečiąjį klausimą, tarpe dažniausiai pasitaikė aukštąjį neuniversitetinį ($n = 59$), profesinį ($n = 55$), aukštąjį universitetinį ($n = 48$) ir vidurinį ($n = 25$) išsilavinimą turintys asmenys. Pažymėtina ir tai, kad vienas tyrimo dalyvis nurodė turintis aukštesnįjį ir dar vienas - pradinį išsilavinimo laipsnius (17 pav.).



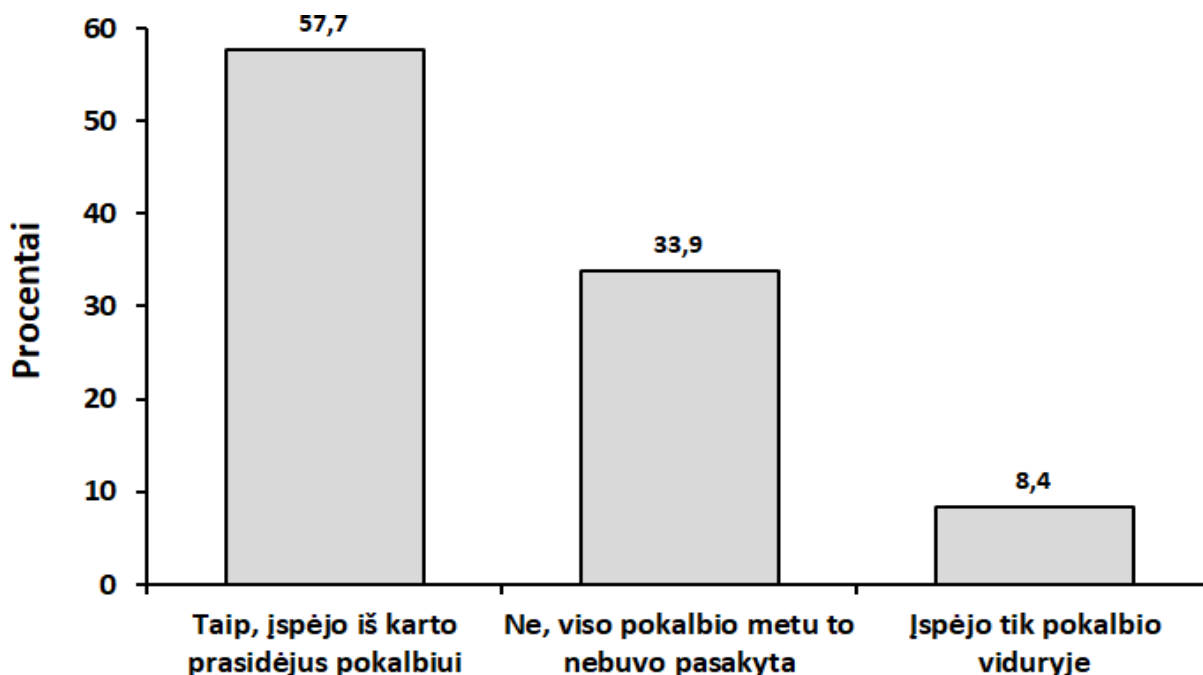
17 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal įgytą išsilavinimo laipsnį

Vertinant apklausos dalyvių patirtį bendraujant su Užimtumo tarnybos darbuotojais atsiliepimo į telefoninį skambutį metu paaiškėjo, kad absoliuti dauguma jiems skambinusių Užimtumo tarnybos specialistų pokalbio pradžioje pasiteiravo ar tikrai kalba su reikiamu asmeniu ($n = 155$) ir vos 34 apklausti asmenys teigė, kad Užimtumo tarnybos darbuotojas pokalbį tęsė neįsitikinęs, jog atsiliepė asmuo, kuriam buvo skambinama (18 pav.).



18 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal vertinimą, ar Užimtumo tarnybos darbuotojai jiems atsiliepus į skambutį įsitikino, jog kalba tikrai su reikiamu asmeniu

Atlikus penktojo klausimo duomenų analizę paaiškėjo, kuris skirtas išsiaiškinti ar darbuotojai nurodo, jog kokybės tikslais pokalbis yra įrašomas ir apie tai perspėja klientus, daugiau nei pusė apklaustų Šiaulių miesto gyventojų nurodė, jog paskambinęs Užimtumo tarnybos darbuotojas prasidėjęs pokalbiui iš karto perspėjo, jog pokalbis yra įrašomas ($n = 109$), o asmenų, teigusių, kad viso pokalbio metu tokia informacija nebuvo suteikta visai ($n = 64$), ar įspėta tik pokalbio viduryje ($n = 16$), kiekis buvo ženkliai mažesnis (19 pav.).



19 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal vertinimą, ar paskambinęs Užimtumo tarnybos darbuotojas pokalbio pradžioje įspėjo, jog pokalbis yra įrašomas

Šeštojo klausimo tyrimo metu nustatyta, kad respondentai aukščiausiais balais įvertino jiems skambinusių Užimtumo tarnybos darbuotojų paskambinimą sutartą dieną ir sutartu laiku ($4,1 \pm 1,3$ balo), kalbos nepertraukinėjimą ir leidimą kalbėti tiek, kiek buvo išreikštas noras pasisakyti ($4,0 \pm 1,3$ balo), bei tai, kad paskambinusių specialistų kalba buvo sklandi ir aiški ($4,1 \pm 1,3$ balo) (3 lent.).

3 lentelė. Tyrimo dalyvių pateiktas jiems skambinusių Užimtumo tarnybos darbuotojų laikymosi nuostatuose reglamentuotų reikalavimų aptarnaujant klientus telefonu kriterijų vertinimas

Kriterijai	Vidutinė reikšmė	Standartinis nuokrypis	Mažiausia reikšmė	Didžiausia reikšmė
1. Darbuotojas prisistatė pasakydamas padalinio pavadinimą, savo pareigas, vardą ir/ar pavardę	3,9	1,5	1,0	5,0
2. Darbuotojas Jums paskambino sutartą dieną, sutartu laiku	4,1	1,3	1,0	5,0
3. Darbuotojas Jūsų nepertraukinėjo, leido kalbėti tiek, kiek norėjote pasisakyti	4,0	1,3	1,0	5,0

4. Darbuotojas buvo įsigilinęs į Jūsų situaciją, siūlė konkrečius darbo pasiūlymus	3,6	1,4	1,0	5,0
5. Darbuotojas kalbėjo per tyliai	2,4	1,5	1,0	5,0
6. Darbuotojas kalbėjo per garsiai	2,3	1,5	1,0	5,0
7. Darbuotojo fone girdėjosi pašaliniai garsai (popieriaus lapų šiurenimas, muzika ir pan.)	2,4	1,5	1,0	5,0
8. Darbuotojo kalba buvo sklandi, aiški	4,0	1,3	1,0	5,0
9. Darbuotojas pokalbio metu nemokėjo išlaikyti struktūruoto pokalbio, blaškėsi	2,4	1,5	1,0	5,0
10. Pokalbio metu darbuotojas pasiteiravo ar dar gali kuo nors pagelbėti	3,6	1,4	1,0	5,0
11. Darbuotojas buvo geranoriškas Jūsų atžvilgiu, malonus, stengėsi padėti	3,7	1,4	1,0	5,0

Sudaryta darbo autorės

Kaip rečiausiai pasitaikiusius apklaustiems asmenims skambinusių Užimtumo tarnybos darbuotojų elgesį charakterizuojančius kriterijus respondentai nurodė tai, kad skambinę specialistai kalbėjo per garsiai ($2,3 \pm 1,5$ balo), per tyliai ($2,4 \pm 1,5$ balo), jų fone girdėjosi pašaliniai garsai (popieriaus lapų šiurenimas, muzika ir pan.) ($2,4 \pm 1,5$ balo) bei tai, kad pokalbio metu skambinę specialistai nemokėjo išlaikyti struktūruoto pokalbio ir blaškėsi ($2,4 \pm 1,5$ balo) (3 lent.).

Tolimesnės statistinės analizės metu buvo siekiama įvertinti tyrimo dalyviams skambinusių Užimtumo tarnybos darbuotojų laikymosi nuostatuose reglamentuotų reikalavimų aptarnaujant klientus telefonu kriterijų vertinimo pokyčius priklausomai nuo apklaustų asmenų lyties, amžiaus grupės ir įgyto išsilavinimo laipsnio (4 lent.). Atlikus statistinę analizę paaiškėjo, kad per tylų jiems skambinusio Užimtumo tarnybos darbuotojo kalbėjimą statistiškai patikimai skirtingais balais įvertino skirtingų lyčių (Kruskal - Wallis; $H = 12,82$; $p = 0,002$) ir išsilavinimo laipsnių (Kruskal - Wallis; $H = 9,13$; $p = 0,03$) respondentai (2 lent.). Pritaikius aposteriorinį Dunn's post - hoc testą paaiškėjo, kad vyrai per tylų jiems skambinusių specialistų kalbėjimą

vertino didesniais balais lyginant su moterimis ir lyties nurodyti nepanorusiais asmenimis (abiem atvejais $p < 0,05$), o profesinį išsilavinimą įgiję apklausti Šiaulių miesto gyventojai - su kitus tyrime analizuotus išsilavinimo laipsnius turinčiais respondentais (visais atvejais $p < 0,05$). Visų 10 likusių tyrimo dalyviams skambinusių Užimtumo tarnybos darbuotojų laikymosi nuostatuose reglamentuotų reikalavimų aptarnaujant klientus telefonu kriterijų vertinimo balams apklaustųjų lyties ir turimo išsilavinimo laipsnio poveikis nebuvo reikšmingas (visais atvejais Kruskal - Wallis; $p > 0,05$) (4 lent.).

Duomenų analizės rezultatai taip pat parodė, kad respondentams skambinusių Užimtumo tarnybos darbuotojų laikymosi nuostatuose reglamentuotų reikalavimų aptarnaujant klientus telefonu kriterijų: „Darbuotojas prisistatė pasakydamas padalinio pavadinimą, savo pareigas, vardą ir/ar pavardę“, „Darbuotojas buvo įsigilinęs į Jūsų situaciją, siūlė konkrečius darbo pasiūlymus“, „Darbuotojas kalbėjo per tyliai“, „Pokalbio metu darbuotojas pasiteiravo ar dar gali kuo nors pagelbėti“ bei „Darbuotojas buvo geranoriškas Jūsų atžvilgiu, malonus, stengėsi padėti“ statistiškai reikšmingai kito priklausomai nuo tyrimo dalyvių amžiaus (visais atvejais Kruskal - Wallis; $p < 0,05$) (4 lent.). Atlikus aposteriorinį Dunn's post - hoc testą užfiksuota tendencija, nurodanti, jog didėjant apklausos dalyvių amžiui, visiems minėtiems kriterijams priskiriami vertinimo balai reikšmingai didėjo lyginant su jaunesnių tyrimo dalyvių paskirtais įverčiais (visais atvejais $p < 0,05$). Likusių kriterijų: „Darbuotojas Jums paskambino sutartą dieną, sutartu laiku“, „Darbuotojas Jūsų nepertraukinėjo, leido kalbėti tiek, kiek norėjote pasisakyti“, „Darbuotojas kalbėjo per garsiai“, „Darbuotojo fone girdėjosi pašaliniai garsai (popieriaus lapų šiurenimas, muzika ir pan.)“, „Darbuotojo kalba buvo sklandi, aiški“ ir „Darbuotojas pokalbio metu nemokėjo išlaikyti struktūruoto pokalbio, blaškėsi“ skirtingų amžiaus grupių apklaustų asmenų paskirti įverčiai statistiškai reikšmingai nesiskyrė tarpusavyje (visais atvejais Kruskal - Wallis; $p > 0,05$) (4 lent.).

4 lentelė. Tyrimo dalyvių pateikto jiems skambinusių Užimtumo tarnybos darbuotojų laikymosi nuostatuose reglamentuotų reikalavimų aptarnaujant klientus telefonu kriterijų vertinimo palyginimas priklausomai nuo lyties, amžiaus grupės ir įgyto išsilavinimo laipsnio

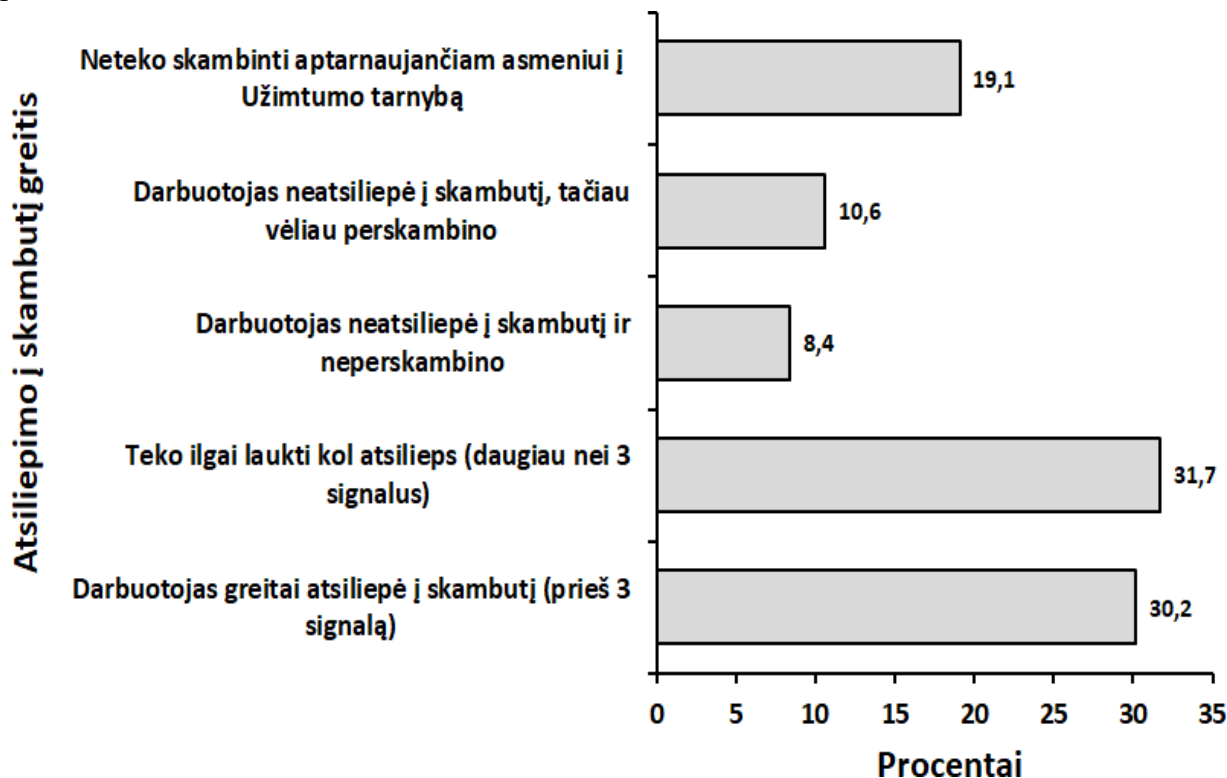
Kriterijai	Lytis		Amžiaus grupė		Išsilavinimas	
	H vertė	p vertė	H vertė	p vertė	H vertė	p vertė
1. Darbuotojas prisistatė pasakydamas padalinio pavadinimą, savo pareigas, vardą ir/ar pavardę	2,01	0,37	13,14	0,01	1,88	0,60

2. Darbuotojas Jums paskambino sutartą dieną, sutartu laiku	0,01	0,99	4,85	0,30	3,24	0,36
3. Darbuotojas Jūsų nepertraukinėjo, leido kalbėti tiek, kiek norėjote pasisakyti	0,57	0,75	7,13	0,13	0,75	0,86
4. Darbuotojas buvo įsigilinęs į Jūsų situaciją, siūlė konkrečius darbo pasiūlymus	1,59	0,45	10,48	0,03	1,31	0,73
5. Darbuotojas kalbėjo per tyliai	12,81	0,002	16,99	0,002	9,13	0,03
6. Darbuotojas kalbėjo per garsiai	4,80	0,09	6,46	0,17	0,11	0,99
7. Darbuotojo fone girdėjosi pašaliniai garsai (popieriaus lapų šiurenimas, muzika ir pan.)	3,76	0,15	5,81	0,21	3,08	0,38
8. Darbuotojo kalba buvo sklandi, aiški	1,19	0,55	5,49	0,24	2,70	0,44
9. Darbuotojas pokalbio metu nemokėjo išlaikyti struktūruoto pokalbio, blaškėsi	3,99	0,14	5,73	0,22	1,64	0,65
10. Pokalbio metu darbuotojas pasiteiravo ar dar gali kuo nors pagelbėti	0,74	0,69	11,90	0,02	1,07	0,78
11. Darbuotojas buvo geranoriškas Jūsų atžvilgiu, malonus, stengėsi padėti	0,23	0,89	11,53	0,02	1,00	0,80

Sudaryta darbo autorės

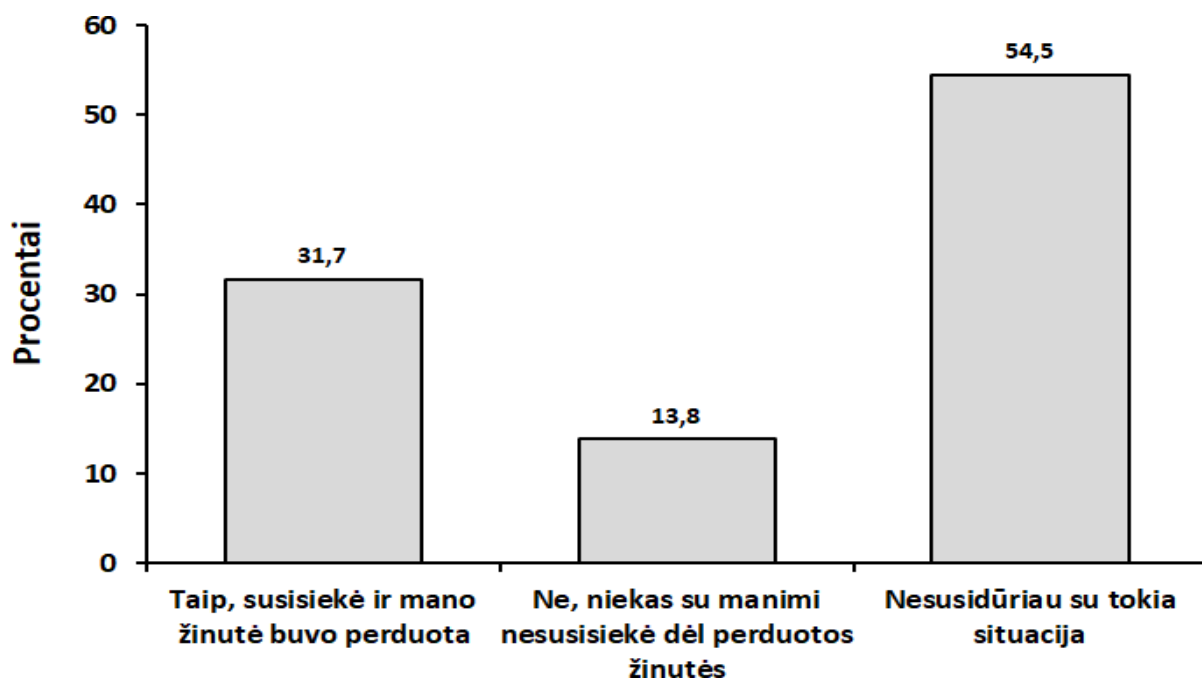
Didžioji dauguma respondentų, septintajame klausime, vertindami kaip greitai Užimtumo tarnybos darbuotojas atsiliepė į jų skambučių, nurodė, kad tai įvyko labai greitai (prieš 3

signalą) (n = 57) arba teko laukti ilgai kol specialistas atsiliepė (daugiau nei 3 signalus) (n = 60). Šiek tiek mažesnis apklausos dalyvių kiekis teigė niekada neskambinę aptarnaujančiam asmeniui į Užimtumo tarnybą (n = 36), tuo tarpu atveju, kai Užimtumo tarnybos darbuotojas neatsiliepė į skambutį ir vėliau perskambino (n = 20) ar neperskambino (n = 16), pasitaikė sąlyginai retai (20 pav.).



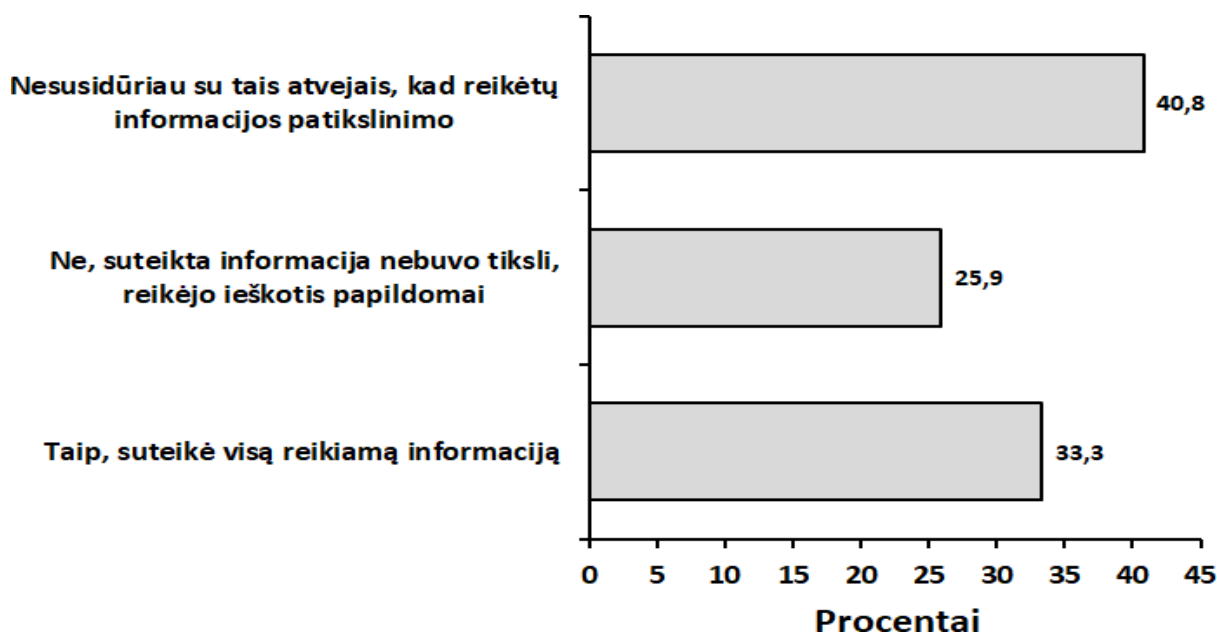
20 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal laiką, per kurį respondentams skambinant Užimtumo tarnybos darbuotojas atsiliepė į skambutį, vertinimą

Aštuntojo klausimo tyrimo metu nustatyta, kad daugiau nei pusė apklaustų Šiaulių miesto gyventojų nurodė, jog niekada neteko susidurti su situacija, kuomet į skambutį atsiliepė ne konkretus Užimtumo tarnyboje dirbantis specialistas, o jį pavaduojantis asmuo, tačiau palikus žinutę, su jais vėliau susisiekė atsakingas darbuotojas (n = 103). Beveik trečdalis tyrimo dalyvių nurodė, jo į reikiamas specialistas buvo informuotas savo kolegos apie paliktą žinutę ir vėliau susisiekė (n = 60), o likusi apklaustųjų dalis teigė, kad dėl pavaduojančiam asmeniui paliktos žinutės atsakingas Užimtumo tarnybos darbuotojas vėliau nesusisiekė (n = 26) (21 pav.).



21 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atvejų, kuomet skambinant į Užimtumo tarnybą atsiliepė pavaduojantis asmuo, o palikus žinutę, su jais vėliau susisiekė atsakingas darbuotojas, vertinimą

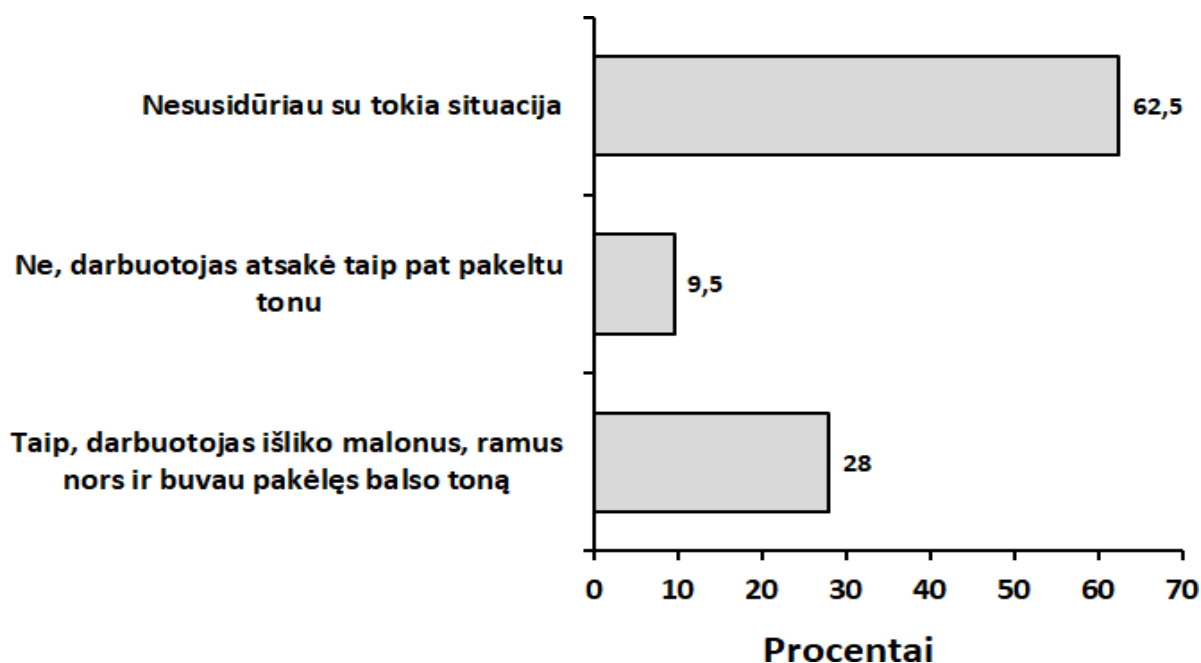
Tyrimo dalyvių pasiskirstymo, atsakant į devintąjį klausimą, pagal atvejų, kai Užimtumo tarnybos darbuotojas negalėjo atsakyti į jų klausimą, tačiau nurodė teisės aktus ar kitą reikiamą informaciją susijusią su klausimu, vertinimo rezultatai pateikti 22 paveiksle.



22 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atvejų, kuomet Užimtumo tarnybos darbuotojas negalėjo atsakyti į pateiktą klausimą, tačiau nurodė teisės aktus ar kitą reikiamą informaciją, susijusią su minėtu klausimu, vertinimą

Duomenų analizės rezultatai parodė, kad didžioji respondentų dauguma niekada nesusidūrė su situacija, kuomet po pokalbio su Užimtumo tarnybos specialistu reikėtų papildomo informacijos patikslinimo (n = 77). Šiek tiek mažesnis apklaustųjų asmenų kiekis teigė, kad Užimtumo tarnybos darbuotojai suteikė visą reikiamą informaciją (n = 63), tačiau sąlyginai didelė tyrime dalyvavusių Šiaulių miesto gyventojų dalis nurodė, jog specialistų suteikta informacija nebuvo tiksli, todėl patikimos informacijos reikėjo ieškoti papildomai (n = 49) (22 pav.).

Atsakant į dešimtąjį klausimą, beveik du trečdaliai apklausos dalyvių nurodė, jog bendraudami su Užimtumo tarnybos specialistais niekada neišreiškė jokių pretenzijų ar skundų (n = 118), ženkliai mažesnė respondentų dalis teigė, kad tarp jų ir Užimtumo tarnybos darbuotojų iškilus ginčui darbuotojas išliko malonus, ramus nors skambinęs klientas buvo pakėlęs balso toną (n = 53), ir vos 18 tyrimo dalyvių nurodė, jog Užimtumo tarnybos specialistui pareiškus pretenzijų ar skundų, jis atsakė taip pat pakeltu tonu (23 pav.).



23 pav. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal atvejų, kuomet Užimtumo tarnybos darbuotojas išgirdęs išreikštas pretenzijas ar skundus, su respondentais kalbėjo mandagiai, ramiu tonu, padėkojo už išreikštą pretenziją, skundą, vertinimą

Paskutiniame tyrimo etape, vienuoliktajame klausime, respondentai buvo paprašyti išreikšti savo pasiūlymus ir pastebėjimus, Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos darbuotojų bendravimo su klientais telefonu atžvilgiu. Iš 189 apklaustųjų asmenų, minėtu aspektu savo nuomonę išreiškė 33 (19,6 proc.) respondentų. Didžiausia dalis savo nuomonę Užimtumo tarnybos darbuotojų bendravimo su klientais telefonu atžvilgiu išreiškusi atsakiusiųjų dalis (n = 63) buvo patenkinti specialistų suteiktu aptarnavimu, bei teigė, kad jie buvo malonūs, paslaugūs, o pats

bendravimas buvo profesionalus, mandagus, ir nepriekaištingas. Mažesnę apklausos dalyvių dalis (n = 12) išsakė savo asmeninę nuomonę apie Užimtumo tarnybos funkcionavimo principus, tačiau tai nebuvo susiję su klientų aptarnavimu telefonu. Nuomonė buvo išsakyta apie darbo pasiūlymus, jų neatitikimą asmeniniams lūkesčiams bei jų stygių. Taip pat paaiškėjo, kad 7 respondentai nebuvo visiškai patenkinti Užimtumo tarnybos darbuotojų aptarnavimu ir turėjo jiems priekaištų: teigė, jog darbuotojai turėtų bendrauti paprasčiau, aiškiai, suprantamai, ne taip formaliai, nekalbėti kaip robotams, atsižvelgti į kliento sveikatos problemas teikiant darbo pasiūlymus, turėti daugiau noro ar motyvacijos padedant realiai įsidarbinti bei suteikti daugiau ir išsamesnės aktualios informacijos. Pažymėtina ir tai, kad 1 apklausos dalyvis pateikė pasiūlymą reorganizuoti Užimtumo tarnybą, tačiau šio veiksmo atlikimo priežastys nebuvo įvardintos.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus gyventojų aptarnavimo viešosiose įstaigose teorines prielaidas, galime teigti, kad nedarbo problemos sprendimas, kuri yra ne tik žmogaus, bet ir šalies socialinė problema, Lietuvos Respublikos Vyriausybės strateginiuose tiksluose numatytas vienas svarbiausių sprendimo ir įgyvendinimo tikslų.

EKVF tobulumo modelis tapatus BVM modeliui ir tuo pačiu panašus į Šešių sigmų modelį – vyrauja nuolatinis skatinimas keistis, tobulėti, nestovėti vietoje, prisiimti atsakomybes. ISO standartus galima sulyginti su projektų kokybės valdymo modeliu – numatytos aiškios taisyklės, reglamentuoti nuostatai, formos, funkcijos.

2. Išnagrinėjus gyventojų aptarnavimo kokybės Užimtumo tarnyboje tobulinimo tendencijas, remiantis veiklos ataskaitos duomenimis, galime teigti, kad veikla po reorganizacijos sėkmingai vykdoma, plėtojami ir tęsiami pradėti projektai bendradarbiaujant su savivaldomis, seniūnijomis, įvairiomis nevyriausybinėmis organizacijomis, psichikos ir sveikatos, krizių centrais, neįgaliųjų draugijomis, jaunimo organizacijomis, tokiu būdu mažinant bedarbių skaičių ir suteikiant jiems didesnes įsidarbinimo galimybes. Išlaikoma rinkos pusiausvyra derinant darbo pasiūlą ir paklausą, didinamos darbingo amžiaus asmenų užimtumo galimybės, užtikrinamas užimtumo rėmimo ir darbo rinkos paslaugų priemonių kokybės gerinimas. Siekiant produktyvumo, paslaugos modernizuojamos taupant laiko kaštus (dokumentai pasirašomi el. parašais), plečiama nuotolinė konsultacijų galimybė (informacija ir paslaugos teikiamos telefonu, el. paštu, „chat“ pagalba), sistemingai vykdomi darbuotojų mokymai, siekiant darbuotojų kvalifikacijos ir žinių lygio didinimo.

3. Išanalizavus gyventojams teikiamas paslaugas Užimtumo tarnyboje, galime teigti, kad tai kompleksines paslaugas teikianti viešoji įstaiga, kurios pagrindiniai tikslai – konsultuoti bei informuoti klientus, tarpininkauti įsidarbinant. Darbuotojai, teikiantys informaciją telefonu, privalo vadovautis aiškumo, išsamumo, nukreipimo pagal kompetenciją, informacijos pakankamumo bei asmens duomenų apsaugos principais.

4. Atliktas empirinis tyrimas atskleidė Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos teikiamų paslaugų telefonu kokybės geresniam vertinimui pasiekti, būtinas koreguoti vietas. Siekiant geresnio kokybės vertinimo, rekomenduojama tobulinti:

- a) korektiškai ir tiksliai klientą identifikuoti telefoninio pokalbio metu;
- b) papildomos užklausų valdymo informacinės sistemos (UVIS) įdiegimas siekiant atsakyti į kliento klausimus;
- c) galimų darbo vietos aplinkos pašalinių garsų šalinimas;

d) papildomi mokymai darbuotojų žinių gilinimui bei intraneto „žinių medžio“ plėtra.

REKOMENDACIJOS

1. Užimtumo tarnybos IT plėtros skyriui įdiegti privalomą pokalbio telefonu pradžios skriptą (šabloną), kliento identifikacijos žymą, norint pokalbio metu suteikti individualią informaciją, peržiūrint kliento bylą.

2. Užimtumo tarnybos Kokybės vadybos skyriui dažniau vertinti darbuotojo pokalbio įrašus ir teikiamą informaciją klientams, analizuojant individualius neigiamus vertinimus, suteikti grįžtamąjį ryšį apie pasikartojančias klaidas konkrečiam darbuotojui, o pastebėjus žinių trūkumą organizuoti papildomus mokymus.

3. Užimtumo tarnyboje siekiant suteikti klientui aktualią ir korektišką informaciją, sukurti intranete nuorodas pagal temas, kuriose būtų visa reikalinga darbuotojams informacija ir nuolatos ją atnaujinti bei informuoti darbuotojus apie pokyčius.

4. Užimtumo tarnyboje siekiant išvengti pašalinių garsų dirbant įstaigoje, darbo vietas atskirti organinėmis sienomis (ar kitomis panašią savybę turinčiomis priemonėmis), kad pašalinis garsas būtų slopinamas. Jei leidžia galimybės, darbuotojus kabinete susodinti dirbti po 2 ar daugiau, priklausomai nuo kabineto/patalpos dydžio.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. Lietuvos Respublikos Konstitucija. TAR. Žiūrėta 2021 m. gegužės 1 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47BB952431DA/asr>
2. Europos Komisija, užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių generalinis direktoratas D.3 padalinys, Mes su jumis susisieksime... (Europos bendrijos, 2009). Žiūrėta 2021 m. balandžio 15 d. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7882d1b9-cb91-42d5-aded-8e1745a8359c/language-lt>
3. Europos Komisija. “Europos Komisija skelbia Lietuvos ekonominių ir socialinių iššūkių analizę”. Žiūrėta 2021 m. balandžio 15 d. https://ec.europa.eu/lithuania/analize_2020_lt
4. „Lietuvos Respublikos standartizacijos įstatymo NR. VIII-1618 pakeitimo įstatymas“. TAR. Žiūrėta 2021 m. gegužės 29 d. <https://www.e-tar.lt/portal/legalAct.html?documentId=12fbcd50b1f411eab9d9cd0c85e0b745>
5. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. TAR. Žiūrėta 2021 m. gegužės 22 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/84fc67a08e0d11e39e3c992f044525a9?jfwid=-n126u3se4>
6. „Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas“. TAR. Žiūrėta 2021 m. gegužės 21 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.0BDFFD850A66/asr>
7. Lietuvos Respublikos Seimas. „Nutarimas dėl aštuonioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos“. Žiūrėta 2022 m. sausio 22 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/973c87403bc311eb8c97e01ffe050e1c>
8. Lietuvos Respublikos Seimas. „Nutarimas dėl valstybės pažangos strategijos „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ patvirtinimo“. Žiūrėta 2022 m. sausio 22 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
9. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. „Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatai“. Žiūrėta 2022 m. sausio 20 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.AB67D29A42BD/asr>
10. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas „Dėl užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatų patvirtinimo“, TAR, žiūrėta 2022-02-11, <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.AB67D29A42BD/asr>

11. Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymas „Dėl bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“, žiūrėta 2022-01-18, <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/84fc67a08e0d11e39e3c992f044525a9>
12. Valstybės kontrolė. Aukščiausioji audito institucija, „Užimtumo tarnybos veikla didinant užimtumą“. Žiūrėta 2022 m. sausio 22 d., <https://www.valstybeskontrolė.lt/LT/Product/24062/uzimtumo-tarnybos-veikla-didinant-uzimtuma>
13. Vidaus reikalų ministerija. Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. Žiūrėta 2022 m. sausio 15 d., <https://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=542>
14. Užimtumo tarnyba. Nuostatai. Žiūrėta 2022 m. sausio 23 d., <https://uzt.lt/administracine-informacija/nuostatai/>
15. Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymas „Dėl klientų aptarnavimo telefonu ir internetinės telefonijos pagalba tvarkos aprašo ir telefonu ir internetinės telefonijos pagalba aptarnaujamų asmenų autentifikavimo taisyklių patvirtinimo“. TAR. Žiūrėta 2022 m. vasario 11 d., <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/3d0ba230e08b11eaabd5b5599dd4eebe>
16. Užimtumo tarnyba. Veiklos užduotys. Žiūrėta 2022-02-11, <https://uzt.lt/veiklos-uzduotys/>

Kiti šaltiniai:

17. Apklausa. Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos teikiamų paslaugų telefonu aptarnavimo kokybės nustatymas. Žiūrėta 2022 m. kovo 13, <https://apklausa.lt/private/forms/siauliu-miesto-uzimtumo-tarnybos-teikiamu-paslaugu-telefonu-aptarnavimo-kokyb-1my41cc/entries>.
18. „Bendrojo vertinimo modelio esmė“, Vidaus reikalų ministerija. Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, žiūrėta 2022 . vasario 10 d., <https://vakokybe.vrm.lt/lt/bendrojo-vertinimo-modelio-esme>
19. „BVM 2013 m. versija“. Vidaus reikalų ministerija. Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos, žiūrėta 2022 . vasario 10 d., <https://vakokybe.vrm.lt/lt/bendrojo-vertinimo-modelio-esme>
20. Bitinas, Audrius, Juozapas Tartilas ir Jovita Litvaitienė. *Socialinės apsaugos teisė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011.
21. Čiarnienė, Ramunė, Bronius Neverauskas, Milita Vienažindienė, Edverdas Vaclovas Bartkus, Rūta Čiūtienė, Kristina Kindsfaterienė, Pranas Bernardas Milius, Jolanta

- Solnyškinienė, Audrius Taraškevičius ir Alma Žekevičienė. *Organizacijų vadybos pagrindai. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 2011.
22. Evans-Pritchard John, Rob Jones, Margaret Hancock, Alan Mansfield ir Dave Gray. Pearson Education Limited, 2005. Applied Business for EDEXCEL. https://www.osbornebooks.co.uk/files/as_app__bus_dbl_chapter_24.pdf
23. Gaižauskaitė, Inga, Svajonė Mikėnė. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
24. Grant, Mitchell. „Customer Service“. Investopedia, 2020 m. liepos 1 d. <https://www.investopedia.com/terms/c/customer-service.asp>
25. Gudelis, Dangis. „Viešasis valdymas“, iš Kokybės valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje, Vainius Smalskys, 339-351. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010.
26. Gupta, Praveen. *Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti*. Vilnius: Vaga, 2004.
27. „Kas yra klientų aptarnavimas? Jo apibrėžimas ir reikšmė 2021“. Žiūrėta 2021 m. gegužės 17 d., <https://lt.thecorporatedictionary.com/atenci-n-al-cliente>
28. Karpagam U., Suganthi L., *A strategy map of balanced scorecard in academic institutions for performance improvement*. The IUP Journal of business strategy, vol. IX, no. 3, (2012): 7-16.
29. „Likerto skalė: kas tai yra ir kaip ją naudoti?“, KYAAML, žiūrėta 2022 m. kovo 13 d., <https://lt.kyaaml.org/likert-scale-4685788-15249>.
30. Leskauskaitė, Aušra, Pivoras, Saulius. *Visuotinės kokybės vadybos modelių taikymas gerinant Lietuvos aukštųjų mokyklų veiklos kokybę*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, (2012): 71-84.
31. Mikšys, Aloyzas. *Kokybės vadyba pagal ISO 9000 principus. Sertifikavimo procesas ir jo nauda*. VRM konferencija, Vilnius, 2008.
32. Neverauskas, Bronius ir kt., *Projektų valdymas: mokomoji knyga* (Kaunas: Technologija, 2004).
33. Pociūtė, Joana Danguolė, Janušauskienė Vita Marytė ir Vitkauskas Romualdas. *Kokybės vadyba. Mokomoji knyga*. Vilnius: „Technika“, 2005.
34. Ratkevičienė, Valentina. "Lietuvos kaimo gyventojų užimtumo analizė ir perspektyvos". Vilniaus pedagoginis universitetas, Tiltai, no. 4 (2005): 39-50. https://vb.mruni.eu/primo-explore/fulldisplay?docid=ELABAPDB6093047&context=L&vid=MRU&lang=lt_LT&search_scope=MRU&adaptor=Local%20Search%20Engine&isFrbr=true&tab=default_tab&query=any,contains,u%C5%BEimtumo%20tarnyba&facet=tlevel,include,peer_reviewed&offset=0&pcAvailability=false

35. Rimantas Tidikis. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
36. Stasiukynas, Andrius. „Viešasis valdymas“, iš *Viešųjų paslaugų teikimo administravimas*, Vainius Smalskys, 294-304. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2010.
37. Terminų žodynas. Žiūrėta 2022 m. vasario 17 d. <https://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/s/skundas>.
38. Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2019 m.“. Žiūrėta 2022 m. sausio 24 d., <https://uzt.lt/wp-content/uploads/2020/04/2019-met%C5%B3-veiklos-ataskaita.pdf>
39. Užimtumo tarnyba. „Veiklos ataskaita 2020 m.“. Žiūrėta 2022 m. sausio 24 d., <https://uzt.lt/wp-content/uploads/2021/04/2020-veiklos-ataskaita.pdf>
40. Vainienė Rūta. *Ekonomikos terminų žodynas*. (Vilnius: Tyto alba, 2005).
41. Valstybinės lietuvių kalbos komisijos konsultacijų bankas. Žiūrėta 2021 m. gegužės 1 d. <http://www.vlkk.lt/konsultacijos/3321-aptarnauti-aptarnavimas>.
42. Vidaus reikalų ministerija, Viešojo administravimo kokybės iniciatyvos. „Bendrojo vertinimo modelio esmė“, 2021 m. birželio 1 d. <https://vakokybe.vrm.lt/lt/bendrojo-vertinimo-modelio-esme>.
43. „Vieno langelio“ principo taikymo efektyvinimas Lietuvos migracijos sistemoje“. JPP kurk Lietuvai, 2022 m. vasario 16 d. <http://kurklt.lt/wp-content/uploads/2015/10/%E2%80%9CVieno-langelio%E2%80%9D-principo-taikymo-efektyvinimas-VRM-pavald%C5%BEiose-%C4%AFstaiuose.pdf>.
44. „VKV metodai ir priemonės“. Mokslas. Žiūrėta 2022 m. vasario 16, <http://kykompiuteris.blogspot.com/2013/02/44-vkv-metodai-ir-priemones.html>.
45. Zinkevičiūtė Virginija ir Aidis Vasilis Vasiliauskas. *Gamybos logistika. Gamybos vadyba*. Klaipėda, 2013.
46. Žilinskienė Inga. „IT paslaugų valdymo tobulinimas klientų aptarnavimo versle: atvejo analizė“. *Informacijos mokslai* (2021), vol 91, p. 8-25. <https://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/18360/23091>
47. Žilinskienė Inga, Justinas Norkus, „IT paslaugų valdymo tobulinimas klientų aptarnavimo versle: atvejo analizė“. *Informacijos mokslai*, (2021): 8–25. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/17348/18360-Article%20Text-46008-1-10-20210414.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
48. „Žmonių ir technologijų sąveika – klientų aptarnavimo ateitis“, *Verslo žinios*. Žiūrėta 2022 m. vasario 15 d., <https://www.vz.lt/reshape-business/2021/04/19/zmoniu-ir-technologiju-saveika---klientu-aptarnavimo-ateitis>.

49. Л. К. Терещенко, “Услуги: государственные, публичные, социальные“. Журнал российского права, 2021 м. gegužės 20 d. <http://base.garant.ru/4014746/#ixzz6vU0nIcQq>
50. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. – Šiauliai: Lucilijus, 2007.
51. Quantifying health, *How to Report the Shapiro-Wilk Test*, žiūrėta 2022-04-10, https://quantifyinghealth-com.translate.google.com/translate/report-shapiro-wilk-test/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=lt&_x_tr_hl=lt&_x_tr_pto=op,sc

Macienė L. (2022) Gyventojų aptarnavimo telefonu teikiamų paslaugų tobulinimo galimybės Šiaulių miesto Užimtumo tarnyboje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Doc. Dr. Andrius Stasiukynas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, viešojo administravimo katedra, 2022. p. - 78

SANTRAUKA

Baigiamajame darbe apžvelgiamos Užimtumo tarnybos paslaugų teikimo ir aptarnavimo kokybės tobulinimas. Aptarnavimo telefonu kokybės vertinimo analizė atskleidė Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos tobulintinas vietas. Temos aktualumas pasižymi tuo, kad aptarnavimo kokybės tobulinimas vis labiau akcentuojamas ir yra prioritetas projektų sąrašė. Darbo problema - kokie veiksniai įtakoja Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos gyventojų aptarnavimo paslaugų teikimo ir aptarnavimo telefonu kokybę? Darbo tikslas – ištirti gyventojų aptarnavimo telefonu teikiamų paslaugų tobulinimo galimybes Šiaulių miesto Užimtumo tarnyboje. Darbo uždaviniai: 1. Ištirti gyventojų aptarnavimo viešosiose įstaigose teorines prielaidas. 2. Išnagrinėti gyventojų aptarnavimo kokybės viešosiose įstaigose tobulinimo tendencijas. 3. Išanalizuoti gyventojams teikiamas paslaugas Užimtumo tarnyboje. 4. Atlikti empirinį tyrimą ištiriant gyventojų aptarnavimo telefonu tobulinimo galimybes Šiaulių miesto Užimtumo tarnyboje. Tyrimui atlikti naudotas kiekybinis metodas – anoniminė Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos klientų anketinė apklausa. Tyrimo rezultatai atskleidė tobulintinas vietas Šiaulių miesto Užimtumo tarnyboje paslaugas teikiant telefonu, darbuotojų aptarnavimo kompetenciją, spragas siekiant aukštesnių įvertinimų. Pateikiamos išvados, apžvelgiant kokybės vadybos vertinimo modelius, palyginami dveji po reorganizacijos veiklos metai, apžvelgiami Užimtumo tarnybos aptarnavimo nuostatai. Pateikiamos rekomendacijos, kuriose nurodomi galimi sprendimų variantai, siekiant geresnio aptarnavimo bei klientų teigiamų vertinimų. Darbą sudaro teorinė dalis, metodologija, tyrimo rezultatai ir analizė. Darbe pateikiamas 1 priedas, 23 paveikslai, 4 lentelės, panaudotas 51 literatūros šaltinis. Darbo apimtis – 79 psl.

Raktiniai žodžiai: gyventojų aptarnavimas, veiklos kokybės modeliai, Užimtumo tarnyba, telefonu teikiamos paslaugos.

Macienė L. (2022) Possibilities for improving telephone services provided by the Šiauliai city Employment service / Master's Thesis in Public Administration. Head Doc. Dr. Andrius Stasiukynas. – Vilnius: Mykolas Romeris university, Faculty of Public Administration and Business, Department of Public Administration, 2022. p. - 79

SUMMARY

The Thesis reviews the improvement of the quality of service and maintenance of the Employment Service. The analysis of the quality assessment of telephone service revealed the areas of improvement of the Šiauliai City Employment Service. The relevance of the Topic is characterized by the fact that the improvement of service quality is increasingly emphasized and is a priority in the projects list. Issue of Concern - what factors influence the quality of service provision and telephone service for the population of Šiauliai City Employment Service? Aim of Final Project – to investigate the opportunities of improving the services provided by telephone by the Šiauliai City Employment Service. Objectives of Thesis: 1. To explore the theoretical assumptions of servicing the population in public institutions. 2. To examine the tendencies of improving the quality of service to the population in public institutions. 3. To analyze the services provided to the population in the Employment Service. 4. To perform an empirical research investigating the possibilities of improving the telephone service of the population in Šiauliai City Employment Service. Quantitative method used for the research - anonymous questionnaire survey of Šiauliai City Employment Service clients. The results of the research revealed areas for improvement in Šiauliai City Employment Service provision services by telephone, competence in servicing employees, gaps in achieving higher evaluations. Conclusions are presented, reviewing the quality management evaluation models, comparing two years of operation after the reorganization, reviewing the employment service regulations. Recommendations are provided for possible solutions to improve service and positive customer reviews. The Thesis consists of a theoretical part, methodology, results of research and analysis. The Final Project contains 1 annex, 23 figures, 4 tables, 51 references were used. Thesis consists of 79 pages.

Key words: population service, performance quality models, Employment service, telephone services.

PRIEDAI

ANKETA

Gerb. Respondente, esu Mykolo Romerio universiteto VI kurso Viešojo administravimo studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – Šiaulių miesto Užimtumo tarnybos teikiamų paslaugų telefonu aptarnavimo kokybės nustatymas ir tobulinimas. Apklausa skirta Šiaulių miesto Užimtumo tarnyboje registruotiems asmenims, kuriems buvo suteiktos paslaugos **telefonu**. Jūsų dalyvavimas labai svarbus, siekiant teikiamų paslaugų kokybės gerinimo. Apklausos metu gauti duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslui bei analizei, o apklausos užpildymo trukmė apie 3-5 min. Apklausa yra anoniminė. Dėkoju už atsakymus!

1. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris
- Nenoriu sakyti

2. Jūsų amžius:

- 18-25 m.
- 26-35 m.
- 36-45 m.
- 46-55 m.
- 56-65 m.

3. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kitas variantas

4. Ar Jums atsiliepus į skambutį, darbuotojas įsitikino, jog kalba tikrai su Jumis?

- Taip, pasiteiravo ar tikrai kalba su manimi
- Ne, pokalbį tęsė neįsitikinęs, jog atsiliepė asmuo, kuriam skambinama

5. Ar paskambinęs Užimtumo tarnybos darbuotojas pokalbio pradžioje įspėjo, jog pokalbis yra įrašomas?

- Taip, įspėjo iš karto prasidėjus pokalbiui
- Ne, viso pokalbio metu to nebuvo pasakyta
- Įspėjo tik pokalbio viduryje

6. Pažymėkite Jūsų nuomone tinkamą įvertinimą, tais atvejais, kai Jums skambino Užimtumo tarnybos darbuotojas, skalėje nuo 1 iki 5, kur vienas reiškia visiškai nesutinku, 5 - visiškai sutinku.

	Visiškai nesutinku (1)	Iš dalies nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Iš dalies sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
Darbuotojas prisistatė pasakydamas padalinio pavadinimą, savo pareigas, vardą ir/ar pavardę					
Darbuotojas Jums paskambino sutartą dieną, sutartu laiku					
Darbuotojas Jūsų nepertraukinėjo, leido kalbėti tiek, kiek norėjote pasisakyti					
Darbuotojas buvo įsigilinęs į Jūsų situaciją, siūlė konkrečius darbo pasiūlymus					
Darbuotojas kalbėjo per tyliai					
Darbuotojas kalbėjo per garsiai					
Darbuotojo fone girdėjosi pašaliniai garsai (popieriaus lapų šiurenimas, muzika ir pan.)					
Darbuotojo kalba buvo sklandi, aiški					
Darbuotojas pokalbio metu nemokėjo išlaikyti struktūruoto pokalbio, blaškėsi					
Pokalbio metu darbuotojas pasiteiravo ar dar gali kuo nors pagelbėti					

Darbuotojas buvo geranoriškas Jūsų atžvilgiu, malonus, stengėsi padėti					
--	--	--	--	--	--

7. Kaip greitai darbuotojas atsiliepė į skambutį, kai jam skambinote?

- Darbuotojas greitai atsiliepė į skambutį (prieš 3 signalą)
- Teko ilgai laukti kol atsilieps (daugiau nei 3 signalus)
- Darbuotojas neatsiliepė į skambutį ir neperskambino
- Darbuotojas neatsiliepė į skambutį, tačiau vėliau perskambino
- Neteko skambinti aptarnaujančiam asmeniui į Užimtumo tarnybą

8. Ar tais atvejais, kai į skambutį atsiliepė pavaduojantis asmuo, o Jūs palikote žinutę, su Jumis susisiekė atsakingas darbuotojas?

- Taip, susisiekė ir mano žinutė buvo perduota
- Ne, niekas su manimi nesusisiekė dėl perduotos žinutės
- Nesusidūriau su tokia situacija

9. Ar tais atvejais, kai darbuotojas negalėjo atsakyti į Jūsų klausimą, nurodė teisės aktus ar kitą reikiamą informaciją susijusią su klausimu?

- Taip, suteikė visą reikiamą informaciją
- Ne, suteikta informacija nebuvo tiksli
- Nesusidūriau su tais atvejais, kai reikėtų informacijos patikslinimo

10. Ar tais atvejais, kai išreiškėte pretenziją ar skundą, darbuotojas su Jumis kalbėjo mandagiai, ramiu tonu, padėkojo už išreikštą pretenziją, skundą?

- Taip, darbuotojas išliko malonus, ramus nors ir buvau pakėlęs balso toną
- Ne, darbuotojas atsakė taip pat pakeltu tonu
- Nesusidūriau su tokia situacija

11. Jūsų pasiūlymai ir pastebėjimai