

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

VITA GRUŠIENĖ

VARTOTOJŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ VIEŠOSE  
INSTITUCIJOSE: VILNIAUS APYGARDOS TEISMO ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Saulius Nefas

VILNIUS

2023

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

VARTOTOJŲ APTARNAVIMO KOKYBĖ VIEŠOSE  
INSTITUCIJOSE: VILNIAUS APYGARDOS TEISMO ATVEJIS

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 6211LX076

Vadovas

\_\_\_\_\_ Prof. dr. Saulius Nefas

2023 –

Recenzentas

Atliko

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ stud. Vita Grušienė

2023 –

2023 –

VILNIUS

2023

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Paslaugų apibrėžimų įvairovė.
- 2 lentelė. Pirminiai Servqual metodikos kokybės kriterijai.
- 3 lentelė. Kokybės apibrėžimų įvairovė.
- 4 lentelė. Informantų charakteristika.
- 5 lentelė. Modelio įgyvendinimo iniciatorius.
- 6 lentelė. Teismo personalo supažindinimas su modeliu.
- 7 lentelė. Modelio įgyvendinimas bei kontrolė.
- 8 lentelė. Finansavimo skyrimas naujai pareigybei.
- 9 lentelė. Darbo krūvio perskirstymas.
- 10 lentelė. Darbuotojo, turinčio tiesioginį kontaktą su vartotoju reikšmė.
- 11 lentelė. Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai.
- 12 lentelė. Papildomos personalo pastangos.
- 13 lentelė. Pokyčiai ir procedūros, palengvinantys kontaktinio personalo darbą.
- 14 lentelė. Modelio įgyvendinimui reikalingi atlikti veiksmai.

# PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbo objektas ir problema.

2 pav. Palsaugų savybės.

3 pav. Esamas vartotojų aptarnavimo kokybės teisme teorinis modelis.

4 pav. Rekomendacinis vartotojų aptarnavimo kokybės teisme teorinis modelis.

5 pav. Praktinis vartotojų aptarnavimo kokybės teisme modelis.

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

1 priedas. Klausimynas.

2 priedas. Transkribuoti interviu ir susisteminti atsakymai, gauti el. paštu.

# TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	5
ĮVADAS.....	7
1. PASLAUGŲ ĮVAIROVĖS IR VARTOTOJO SAMPRATOS ASPEKTAI .....	12
1.1. Paslaugų sąvoka ir raida.....	12
1.2. Viešosios paslaugos ir jų kokybės matmenys .....	21
1.2.1. Viešųjų paslaugų samprata.....	21
1.2.2. Paslaugų kokybės matavimo esmė.....	24
1.3. Vartotojas ir jo elgsena .....	28
2. APTARNAVIMO KOKYBĖ IR JOS TOBULINIMO KRYPTYS VIEŠAJAME SEKTORIUJE	34
2.1. Kokybės samprata.....	34
2.2. Kokybės vadyba viešajame sektoriuje .....	39
2.3. Vartotojų aptarnavimo kokybės viešose institucijose teorinis modelis .....	43
3. DARBO METODAI IR EMPIRINIO TYRIMO ANALIZĖ.....	46
3.1. Tyrimo metodologija .....	47
3.2. Tyrimo ataskaita ir rezultatų pristatymas.....	52
IŠVADOS.....	69
SIŪLYMAI .....	70
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	72
SANTRAUKA .....	77
SUMMARY .....	78
PRIEDAI .....	79

# IVADAS

**Temos aktualumas.** Šiandieniniame nuolat besikeičiančiame globaliame pasaulyje ne tik verslo įmonės, tačiau ir vis daugiau viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų skiria dėmesį paslaugų kokybei bei jų tobulinimui, mat šiuolaikinis paslaugų vartojas tampa reiklus ne tik privačiam sektoriui, tačiau ir viešajam. Nuolat augant paslaugų vartotojų poreikiams kokybės aspektas tampa esmine viešojo sektoriaus modernizavimo kryptimi.

Parengtas darbas, o ypač tyrimo rezultatų analizė suteiktą galimybę konkrečios viešąsias paslaugas teikiančios įstaigos vadovybei priimti strateginius sprendimus bei numatyti atitinkamus veiksmus, siekiant užtikrinti vartotojų aptarnavimo kokybės didinimą. Darbas taip pat gali būti aktualus ir analogiškas viešąsias paslaugas teikiančioms institucijoms, t. y. visų instancijų teismams Lietuvoje, kurios tikėtina susiduria su panašiomis problemomis vartotojų aptarnavime kokybės prasme.

Kokybės sąvokos užuomazgos atsirado dar prieš 1 mln. metų, tačiau ypatingo mokslininkų dėmesio sulaukė tik XX amžiuje<sup>1</sup>. Paslaugų kokybės tematika išlieka aktuali ir šiandien, nepaisant to, kokios rūšies paslaugos gali būti teikiamos. Darbo temos pasirinkimą inspiravo tai, kad nagrinėjant mokslinę bei metodinę literatūrą aptarnavimo kokybės tematika nepavyko rasti jokių tyrimų, kurie analizuotų būtent teismų teikiamų paslaugų kokybės aspektus, o atsižvelgiant į tai, kad darbo autorė esti Vilniaus apygardos teismo darbuotoja, nuolat kontaktuojanti su lankytojais, todėl nagrinėjama tema itin aktuali, siekiant teikiamų viešųjų paslaugų kokybės užtikrinimo.

**Mokslinis naujumas<sup>2</sup>.** Apžvelgus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą bei kitus šaltinius nagrinėjama tema pastebima, kad teiktinų paslaugų kokybės bei vartotojų pasitenkinimo tematika iki šiol nepraranda savo aktualumo.

Paslaugas, tarp jų ir viešąsias paslaugas, moksliniu požiūriu savo darbuose tyrė bei apibrėžė šie autoriai: Y. Oh, H. Shin ir J. Park (2022), L. Liukinevičienė ir V. Paulauskienė (2019), I. Skačkauskienė ir J. Vestertė (2018) bei kiti. Paslaugų kokybės reikšmę bei jos vertinimo ir valdymo galimybes organizacijoje nagrinėjo A. Patapas ir T. Žilionytė (2016), D. Serafinas (2018), J. A. Lopez-Lemus (2021) bei kiti. Vartotojų poreikius bei jų pasitenkinimo prielaidas tyrė E. Gaulė ir D. Jovarauskienė (2022), A. Ziyad, Z. U. Rehman, Z. Batool ir A. H. Khan (2020), A. Pečeliūnaitė (2017) bei kiti.

**Darbo objektas** – aptarnavimo kokybė teikiant viešąsias paslaugas.

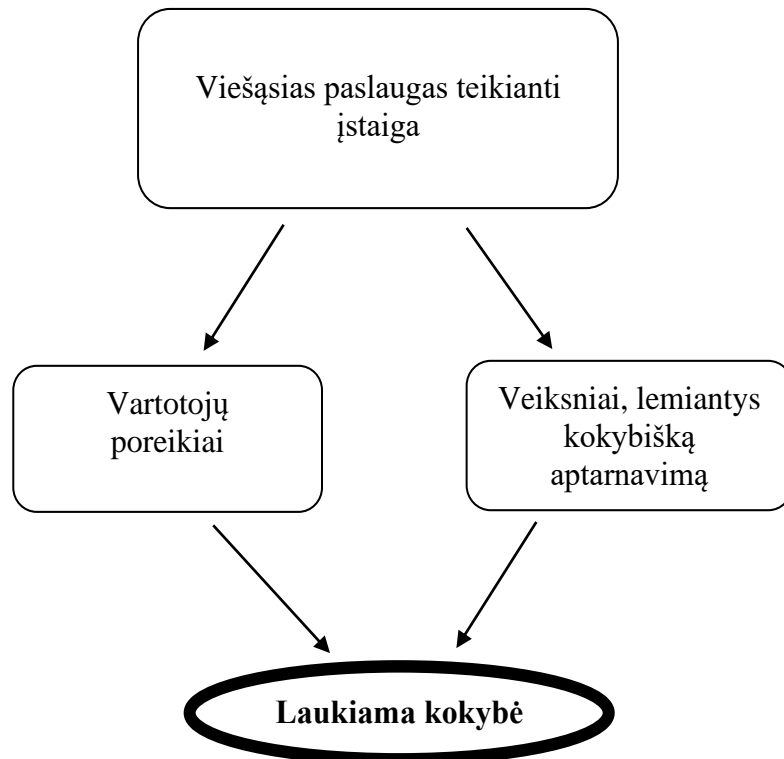
---

<sup>1</sup> Juozas Ruževičius, „Kokybės vadybos aprėpties plėtra“, VRM, žiūrėta 2022 m. birželio 27 d., [http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui\\_J.Ruzevicius\\_2010.pdf](http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf).

<sup>2</sup> Buvo nagrinėtos visatekstės mokslinės duomenų bazės EBSCOhost, MRU eBooks bei Emerald.

**Darbo problema.** Kokie veiksniai lemia kokybišką vartotojų poreikių patenkinimą bei kaip individualios įstaigos darbuotojų pastangos gali prisidėti prie viešųjų paslaugų tobulinimo?

Darbo objektas bei problema pateikiami 1 paveiksle.



*1 pav. Darbo objektas ir problema*

(Sudaryta darbo autorės)

**Darbo tikslas** – išsiaiškinti viešųjų paslaugų ir kokybės sampratas, identifikavus vartotojų poreikius bei lūkesčius atskleisti aptarnavimo tobulinimo perspektyvas, teikiant viešąsias paslaugas Vilniaus apygardos teisme.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti paslaugų sampratą, raidą ir įvairovę;
2. Aptarti kokybės sąvoką bei jos reikšmę teikiant viešąsias paslaugas;
3. Identifikuoti viešųjų paslaugų vartotojų poreikius;
4. Ištirti Vilniaus apygardos teismo darbuotojų nuomones, siekiant nustatyti veiksnius, lemiančius vartotojų pasitenkinimą aptarnavimu, teikiant konkrečias viešąsias paslaugas.

Mokslininkai yra nagrinėję tapačius ar panašius aspektus kaip ir šio darbo problema.



Paslaugos sąvokos raidą bei sampratą teoriniu bei tiriamuoju aspektais plačiai nagrinėjo L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2009), pažymėdamos, kad paslauga bei jos teikimas esti transformacijos procesas, kuriam įvykti būtinas paslaugos vartotojo ir teikėjo bendradarbiavimas<sup>3</sup>.

R. Brazienė ir G. Merkys (2015), A. Diržytė ir A. Patapas (2013), A. Raipa ir E. Petukienė (2009), M. Urvikis (2014 ir 2016) bei kt. M. Urvikis išskyrė viešųjų paslaugų kokybės tyrimų svarbą: „Analizuojant viešųjų paslaugų kokybę visada svarbu įvertinti ne tik vartotojų požiūrį, bet ir daugybę galutinį paslaugos teikimo rezultatą nulemiančių veiksnių, pavyzdžiui, paslaugas teikiančių darbuotojų motyvaciją, kas gali duoti naudingų įžvalgų ir atskleisti viešųjų paslaugų teikimo trukdžius“<sup>4</sup>.

A. Cheng-hsui Chen, Y. Chang ir F. Fan (2012) tyrė priklausomybę tarp laukiamos paslaugos kokybės, tikros patirties ir pasitenkinimo stokos. G. Meirovich ir N. Bahnan (2008) akcentavo sąsajas tarp paslaugos kokybės ir emocionalaus vartotojo patenkinimo. B. Leisen Pollack (2008) tyrė paslaugų kokybės ir vartotojų patenkinimo sąryšio esmę. A. Patapas ir T. Žilionytė (2016) tyrė viešųjų paslaugų kokybės valdymo būdus, jų pritaikymo privalumus bei trūkumus, analizavo paslaugų kokybės valdymo tobulinimo galimybes.

**Darbo paradigma**<sup>5</sup>. Darbe remiamasi visuotinės kokybės vadybos paradigma (toliau – VKV). Minėta paradigma gali būti loginiu pagrindu darbo problemai nagrinėti, nes VKV specialistai supranta kaip tam tikrą procesą, kuris apima tokius principus kaip pasitikėjimas ir atsakomybė, orientacija į vartotojus, efektyvumo ir kokybės vertinimo standartus ir kriterijus, kokybės tobulinimo strategija, darbuotojų įsitraukimą į kokybės gerinimo paieškas, nuolatinis jų lavinimas, kokybės metodų ir technikos tobulinimas<sup>6</sup>. Būtent orientacija į vartotojus bei jų poreikių identifikavimas, darbuotojų įsitraukimas, siekiant kokybės užtikrinimo siejasi su darbo problematika.

#### **Darbo metodai:**

- Mokslinės literatūros analizė;
- Dokumentų analizė;
- Interviu;
- Lyginimas;
- Modeliavimas;

---

<sup>3</sup> Liudmila Bagdonienė ir Rimantė Hopenienė, *Paslaugų marketingas ir vadyba* (Kaunas: Technologija, 2009), 50.

<sup>4</sup> Marius Urvikis, „Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas“, *Viešoji politika ir administravimas* 13, 2 (2014): 291.

<sup>5</sup> E. R. Stancikas ir D. Bagdonienė (2004) teigia, kad visuotinė kokybės vadyba, tai tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriuos pasirinkusi organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama paslaugų kokybę ir mažindama kaštus.

<sup>6</sup> Stasys Puškorius ir Alvydas Raipa, „Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai“, *Viešoji politika ir administravimas* 2 (2002): 14-15.

- Apibendrinimas;
- Logografija.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, kuriame pateikti darbo aktualumas, naujumas, ištirtumas, iškeltas darbo tikslas bei uždaviniai numatytam tikslui pasiekti, taip pat pateikiami tyrimo metodai. Darbą sudaro trys dalys: pirmoje dalyje aptarta paslaugų sąvoka ir raida, viešųjų paslaugų samprata bei jų kokybės matavimo, vartotojo elgsena; antroje darbo dalyje nagrinėta kokybės samprata bei jos apibrėžimų įvairovė, aptarta kokybės vadybos reikšmė ir svarba viešajame sektoriuje bei pristatomas teorinis vartotojų aptarnavimo kokybės viešose institucijose modelis; trečioje darbo dalyje pristatyti darbo metodai, pagrindžiama empirinio tyrimo metodika bei pateikiama atlikto kokybinio tyrimo ataskaita. Pateikiamos darbo išvados ir siūlymai. Darbo pabaigoje pateikiami literatūros šaltiniai bei priedai. Darbo apimtis – 79 lapai (be priedų).

**Darbo rezultatų sklaida.** Parengto gynimui baigiamojo magistro darbo tyrimo rezultatai pristatyti Vilniaus miesto apygardos teismo administracijai.

**Pagrindiniai darbo terminai.** Atsižvelgiant į tai, kad skirtingi mokslininkai skirtingai interpretuoja tas pačias sąvokas, tad šiame darbe bus laikomasi tokio pagrindinių sąvokų atskleidimo:

**Viešoji įstaiga** – tai pagal šį ir kitus įstatymus įsteigtas pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo, taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą<sup>7</sup>.

**Viešoji paslauga** – pagal įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriama valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda<sup>8</sup>.

**Asmenų aptarnavimas** – įstaigos darbuotojo veiksmai pradedant asmens sutikimu ir baigiant paslaugos suteikimu; veikla, apimanti viešų paslaugų teikimą bei prašymų, skundų nagrinėjimą, priimtų sprendimų įforminimą ir informacijos teikimą asmenims, kurie kreipiasi atvykdami į vietą, telefonu, raštu (paštu ar elektroniniu būdu), naudodamiesi kitomis informacinėmis komunikacinėmis priemonėmis<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> „Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas“, LRS, žiūrėta 2022 m. birželio 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.29578/asr>.

<sup>8</sup> „Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas“, LRS, žiūrėta 2022 m. birželio 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>.

<sup>9</sup> „Įsakymas „Dėl asmenų aptarnavimo kokybės standarto patvirtinimo“, LRS, žiūrėta 2022 m. birželio 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/6ad4d2a0889111eb998483d0ae31615c>.

**Vartotojas** – viešąsias paslaugas gaunantis asmuo<sup>10</sup>.

**Vartotojų patenkinimas** – vartotojų pasitenkinimo suteikta viešąja paslauga įvertinimas paslaugos atitikimo jų lūkesčiams aspektu<sup>11</sup>.

**Paslaugų kokybė** – tai žmogaus gebėjimas susikurti platų, informatyvų, visapusišką, kūrybišką požiūrį į daugelį dalykų, nes kokybė yra grindžiama socialiniu, etniniu, kultūriniu, istoriniu patyrimu, visuotinai priimtu bei individualiu suvokimu<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> „Įsakymas „Dėl viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo“, LRS, žiūrėta 2022 m. birželio 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.348227>.

<sup>11</sup> *Ibid.*

<sup>12</sup> Elena Vitkienė, *Paslaugų marketingas* (Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008), 26.

# 1. PASLAUGŲ ĮVAIROVĖS IR VARTOTOJO SAMPRATOS ASPEKTAI

Analizuojant vartotojų aptarnavimo kokybę viešose institucijose aktualu būtų aptarti esminius aspektus nagrinėtinus pirmame baigiamojo darbo skyriuje, kurie padės patamus tolesnei darbo eigai bei padės pasiruošti tyrimui.

Taigi šioje darbo dalyje bus nagrinėjama paslaugų sąvoka ir raida, atsižvelgiant į mokslininkų pateiktų apibrėžimų įvairovę, aptariamos svarbiausios paslaugų savybės, kurios sudaro prielaidas atskirti jas nuo fizinių daiktų (prekių), tuomet pateikiama viešųjų paslaugų samprata bei jų kokybės matavimo svarba ir pabaigiai aptariama vieno iš esminių paslaugų teikimo proceso dalyvio – vartotojo elgsena, atsižvelgiant į jo poreikius.

## 1.1. Paslaugų sąvoka ir raida

J. Blomberg ir C. Darrah (2015) teigia, kad žmonių prigimčiai būdinga teikti vienas kitam paslaugas, tokiu būdu adaptuotis bei išlikti, ir kaip pavyzdį pateikia, kad žolininkai nuo senų laikų gydė žmones, pribuvėjos padėdavo gimdyti vaikus, išsilavinę vienuoliai perduodavo savo žinias kitiems ir pan. Žmonės nuo seno gyveno pasaulyje, kuriame egzistavo paslaugos<sup>13</sup>.

Pasak I. Skačkauskienės ir J. Vestertės (2018), technologinė pažanga ir įvykę socialiai pokyčiai XIX a. sudarė prielaidas didėti paslaugų reikšmei ekonomikoje.

Akademinėje bendruomenėje pradedami kelti klausimai, kuriais siekiama patikslinti paslaugų sampratą. Tuo tarpu, iki XX a. 9-ojo dešimtmečio paslaugų tyrimai orientuoti vadovaujantis prekių ir paslaugų dichotomija, t. y. paslaugas tyrinėję autoriai savo darbuose pateikdavo paslaugų bei fizinių produktų skitumus, akcentuodami, kaip skirtingai jos turėtų būti valdomos ir perduodamos<sup>14</sup>.

I. Skačkauskienė ir J. Vestertė (2018), remdamosis J. Bryson, L. Rubalcaba bei P. Ström, atkreipia dėmesį, kad apie 1960 m. vyksta radikalūs pokyčiai ekonomikos struktūroje, t. y. pereinama nuo ekonomikos, kurioje užimtumas vyrauja pramonėje, prie ekonomikos, kurioje užimtumas dominuoja paslaugų sektoriuje.

---

<sup>13</sup> Jeanette Blomberg ir Chuck Darrah, „Towards an anthropology of services“, *Design Journal* 18, 2, (2015): 173, [https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2752/175630615X14212498964196?casa\\_token=YZ7DHCyFtwsAAAAA:yJJSp0tFT\\_druQ43bh40mrVCuxbPrFxLDRDMpRAug9YORhC\\_zoyK-izR6GfDChyf376u0WGtoaKLtA](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2752/175630615X14212498964196?casa_token=YZ7DHCyFtwsAAAAA:yJJSp0tFT_druQ43bh40mrVCuxbPrFxLDRDMpRAug9YORhC_zoyK-izR6GfDChyf376u0WGtoaKLtA).

<sup>14</sup> Bo Edvardsson, Anders Gustafsson ir Inger Roos, „Service portraits in service research: a critical review, *International Journal of Service Industry Management* 16, 1 (2005): 113-114, <https://www-emerald-com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/09564230510587177/full/pdf?title=service-portraits-in-service-research-a-critical-review>.

Minėtos autorės nurodo, kad 1964 m. R. C. Juddas pateikia to laikotarpio Jungtinių Amerikos Valstijų marketingo asociacijos siūlomą paslaugų apibūdinimą: „Paslaugos – tai veikla, nauda ar kliento pasitenkinimas, kurie yra parduodami arba teikiami kartu su prekių pardavimu“. Kaip pavyzdžiai pateikiama: viešbučių paslaugos, kirpyklų ir grožio salonų paslaugos, remonto ir techninės priežiūros paslaugos ir kt. Pažymėtina, kad *paslaugos* terminas taip pat taikytas įvairioms veikloms apibūdinti, (pardavimo konsultacijoms, prekių pristatymui, kuriuo pardavėjas siekia patogiau aptarnauti savo klientus ir pan.)<sup>15</sup>.

N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005) pažymi, kad formuluoti paslaugos apibrėžimo poreikį lėmė poreikis apibrėžti paslaugų sektorių, nustatyti jo vietą ir vaidmenį ūkio struktūroje, būtinybė suvokti paslaugos esmę, siekiant priimti teisingus vadybos ir marketingo sprendimus<sup>16</sup>.

Žemiau pateiktoje 1 lentelėje pateikiami įvairių mokslininkų paslaugų sąvokos apibrėžimai, kurie atskleidžia ir termino raidą.

1 lentelė. Paslaugų apibrėžimų įvairovė

<b>Autorius</b>	<b>Apibrėžimas</b>
T. P. Hill (1977)	Paslaugų veikla yra tokia veikla, kuri nekuria ir neperdirba fizinių produktų. Jų teikiamas produktas yra nematerialus ir negali būti apčiuopiamas, transportuojamas ar įgyjamas.
J. R. Lethinen (1983)	Paslauga – veiksmas ar veiksmų serija, pasireiškianti asmenų kontaktu su fiziniu įrengimu ar mašina, suteikianti pasitenkinimą vartotojui.
D. Ketler, B. S. Bloom (1984)	Paslauga – bet kokia nauda ar veikla, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai, pasižymi neapčiuopiamumu ir tuo, kad nėra nuosavybės rezultatas. Jos išraiška gali būti susieta ar nesusieta su fiziniu produktu.
C. Grönroos (1989)	Paslauga – veiksmas ar serija veiksmų, kurie, būdami neapčiuopiamos prigimties, pasireiškia sąveika tarp vartotojo ir paslaugų darbuotojo, pastarajam pasiūlius fizinių išteklių, prekių ar sistemų vartotojo problemoms spręsti.
J. Nollet, J. Haywood-Farmer (1992)	Paslauga yra aiškios (suvokiamos) ir neapibrėžtos naudos bei prekių, reikalingų paslaugos teikimo procesui vykdyti arba jį palengvinti, derinys.

<sup>15</sup> Ilona Skačkauskienė ir Jurga Vestertė, „Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje“, *Ekonomika ir vadyba* 10 (2018): 4, [content \(lituanistikadb.lt\)](http://content.lituanistikadb.lt).

<sup>16</sup> Neringa Langvinienė ir Birutė Vengrienė, *Paslaugų teorija ir praktika* (Kaunas: Technologija, 2005), 18-19.

J. Gadrey (1996)	Paslaugoms priskiriama teikėjui A ir vartotojui B sąveikaujant atliekama veikla, kurios tikslas transformuoti vartotojui B priklausančią gėrybę C. Skiriamasis šios veiklos bruožas rezultatas negali cirkuliuoti nepriklausomai nuo gėrybes C.
N. Langvinienė, B. Vengrienė (2005)	Paslauga – tai procesas, susijęs su asmens prigimties, būsenų, galimybių keitimu, jam pačiam to pageidaujant. Šis keitimas gali vykti tiesiogiai per asmenį arba per jo valdomas gėrybes, asmenį suprantant įprasta ekonomine prasme, t. y. kaip fizinį ir kaip juridinį asmenį.
L. Bagdonienė, R. Hopenienė (2009)	Paslauga bei jos teikimas esti transformacijos procesas, kuriam įvykti būtinas paslaugos vartotojo ir teikėjo bendradarbiavimas. Paslauga gali būti tik ta veikla, kuri tampa mainų objektu.
P. Kotler, K. L. Keller (2009)	Paslauga yra bet kokia veikla, kurią viena šalis gali pasiūlyti kitai ir kuri yra iš esmės nemateriali bei nesuteikia jokios nuosavybės. Ši veikla gali būti susieta su fiziniu produktu arba gali būti nesusieta.
C. Lovelock, J. Wirtz (2011)	Paslauga yra laikui einant suformuoti veiksmai, kurie teikia pageidaujamus rezultatus žmonėms, objektams, turtui; mainais už pinigus, laiką ir pastangas klientai tikisi, kad bus užtikrinta prieiga prie prekių, darbo išteklių, profesinių įgūdžių, įrenginių, tinklų ir sistemų.

Sudaryta darbo autorės pagal: N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005), 21-22, 25; L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), 48-49; I. Skačkauskienė ir J. Vestertė (2018), 4.

Apibendrinat pateiktus mokslininkų apibrėžimus matyti, kad paslauga yra įvardijama veiksmu, o ne fiziniu daiktu, t. y. preke. Būtent iš veiksmo ir kyla esminė paslaugą apibūdinanti savybė – neapčiuopiamumas. Derėtų paminėti ir tai, kad dauguma mokslininkų, apibrėždami paslaugas sutartinai nurodo, jog:

- Paslaugoms būdingas mainų procesas, turintis konkretų tikslą;
- Paslauga negali vykti be teikėjo ir vartotojo;
- Paslauga – tai ne prekė, nors ir gali būti parduodamos kartu.

Anot I. Skačkauskienės ir J. Vestertės (2018), paslaugos apibūdinimas gali būti pateikiamas tiek per paslaugos vartotojo, tiek per paslaugos teikėjo prizmę. Todėl apibrėžime gali būti aktualūs tie dalykai, kurie svarbūs paslaugų vartotojui arba paslaugų teikėjui. Papildomai autorės pažymi, kad paslaugos apibūdinimas gali būti pateikiamas turint tam tikrą konkretų vadybinį ar socialinį tikslą, tad paslaugos apibūdinimai apims nuo labai abstrakčių posakių iki konkrečioms paslaugų tipams pritaikytų apibrėžčių.

Šioje vietoje svarbu pažymėti, kad I. Skačkauskienė ir J. Vestertė taikliai įvardino, kad paslaugos apibūdinimas gali būti pateikiamas tiek paslaugos vartotojo, tiek ir paslaugos teikėjo požiūriu, o tai tiesiogiai siejasi su darbo problema, nes iš vartotojo požiūrio perspektyvos galima identifikuoti jo poreikį ir lūkesčius, tuo tarpu žiūrint iš paslaugos teikėjo taško – pastangas surasti būdus, kaip minėtus vartotojo poreikius geriau patenkinti, siekiant organizacijos tikslų.

L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2009) nuomone, paslaugos sampratos evoliucija susijusi su paslaugų plėtra. Ankstyvuosiuose moksliniuose darbuose paslaugos esmė atskleidžiama ir jos samprata pateikiama nagrinėjant paslaugos paskirtį, vėliau joje išryškunami prekės ir paslaugos skirtumai ir akcentuojama, kad paslauga, skirtingai nei prekė, yra ne daiktas, o vyksmas (veiksmas ar jų aibė). Šiuolaikiniai paslaugos apibrėžimai akcentuoja, kad paslauga tai proceso ir rezultato sintezė, nes yra neapčiuopiamos veiklos ir prekės derinys<sup>17</sup>.

Pasak B. Edvardsson, A. Gustafsson ir I. Roos (2005), paslaugų apibrėžimai yra per siauri, o charakteristikos yra pasenusios kaip bendrosios paslaugos charakteristikos. Autoriai siūlo paslaugą naudoti kaip perspektyvą. Kai paslauga vaizduojama kaip perspektyva, požiūris yra aiškus: tai priklauso nuo to, kas vaizduoja paslaugą ir nuo tikslo. Teigia, kad nebereikia paslaugos atskirti nuo prekės, t. y. paslaugą tapatina su preke (fiziniu produktu)<sup>18</sup>.

Anot A. Raipos ir E. Petukienės (2009), paslaugos nebėra suprantamos kaip „vienpusiai“ procesai, nes vis didesnę vaidmenį kuriant ir įgyvendinant sprendimus vaidina vartotojai ir kiti visuomenės nariai<sup>19</sup>.

Tai, ką akcentuoja A. Raipa ir E. Petukienė atsispindi šio darbo paradigmoje, nes būtent visuotinės kokybės vadybos paradigma pabrėžia orientaciją į vartotojus bei jų poreikių identifikavimą.

Aptarkime paslaugų savybes bei kitus paslaugų skiriamuosius bruožus bei ypatybes.

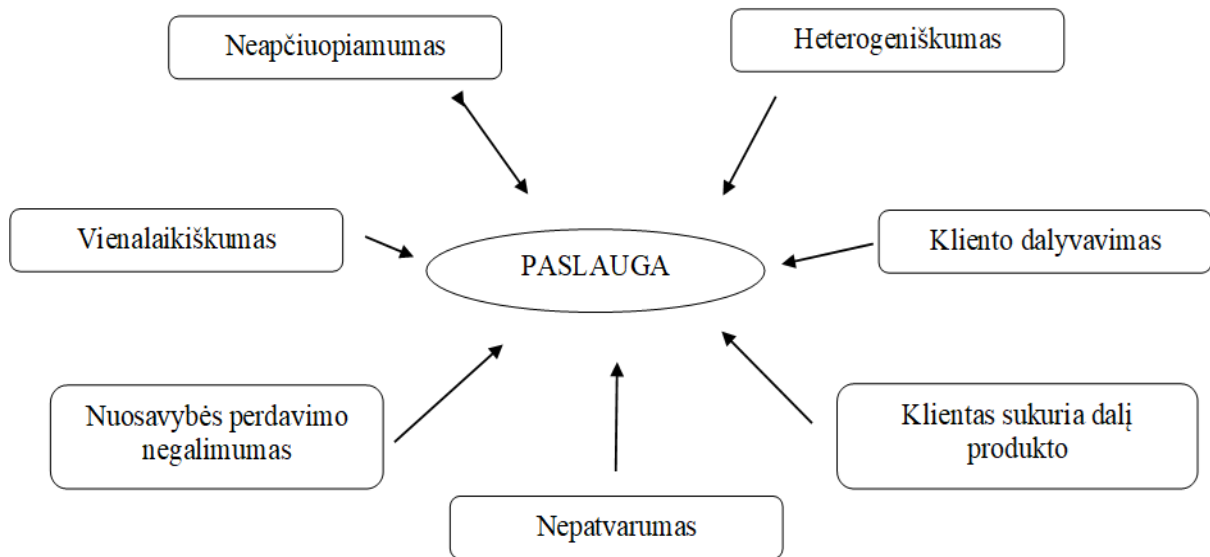
2 paveiksle pateikiamos paslaugų savybės, kurios padeda rasti takoskyrą tarp prekių ir paslaugų.

---

<sup>17</sup> Bagdonienė ir Hopenienė, *supra note*, 3:47.

<sup>18</sup> Edvardsson ir kt., *supra note*, 14:107.

<sup>19</sup> Alvydas Raipa ir Evdžzelina Petukienė, „Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas“, *Viešojo politika ir administravimas* 27, (2009): 54, [https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12482/1248-2376-1\\_SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12482/1248-2376-1_SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y).



2 pav. Paslaugų savybės

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal N. Langviniene ir B. Vengriene (2005), 27-30.

**Neapčiuopiamumas.** N. Langviniene ir B. Vengriene (2005) teigia, kad paslauga yra suprantama subjektyviai, t. y. paslaugos vartotojas, apibūdindamas paslaugą, remiasi savijauta, patirtimi, įspūdžiu, saugumu, patikimumu. Minėtos autorės pažymi, kad tai itin abstraktūs paslaugos esmės apibūdinimo būdai ir įvardina, kad to priežastis yra neapčiuopiama paslaugos prigimtis. Nors visgi, didžioji dalis paslaugų turi ir apčiuopiamų elementų (Pvz., maistas restorane; atsarginės dalys įmonės parduotuvėje ir pan.), tačiau ne jie sudaro paslaugos esmę – esmė lieka neapčiuopiama. Dėl didelio neapčiuopiamumo paslaugos vartotojui nėra lengva įvertinti paslaugą kokiais nors objektyviais matais<sup>20</sup>.

Štai L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009) nurodo, kad paslaugų teikėjams dėl paslaugos neapčiuopiamumo ją neretai būna sunku parduoti vartotojui, todėl teikėjai turi imtis papildomų pastangų, kad vartotojams suteiktų išsamią informaciją apie paslaugos turinį bei kokybę. Tuo tarpu, kol nepasinaudojo paslauga, vartotojas nežino, ar paslaugos teikėjas galės suteikti atitinkamos sudėties ir kokybės paslaugą iki numatyto termino.

Pastarosios mokslininkės, remdamasis L. Bancel-Charensol, J. C. Delaunay ir M. Jouleux (1999) įvardija ir dar vieną paslaugų neapčiuopiamumo sunkumą – vartotojas neretai abejoja, ar paslauga yra verta nustatytos kainos.

<sup>20</sup> Langviniene ir Vengriene, *supra note*, 16:27.



Tuo tarpu paslaugų teikėjai neapčiuopiamumo poveikį stengiasi sumažinti įvairiomis priemonėmis, t. y.:

- Pasitelkia materialius dalykus, padedančius įsivaizduoti paslaugą (pavyzdžiui, eskizai padeda suvokti koks bus pagamintas baldas ar pasiūlas drabužis);
- Pabrėžia išskirtinę naudą laiko ar sąnaudų atžvilgiu, kurią suteiks paslauga (pavyzdžiui, lėktuvu skristi yra greičiau negu plaukti laivu iki konkretaus taško);
- Pasitelkia garsius asmenis, kurie reklamuodami paslaugą, yra tarsi aliuzija į jos tikrumą ir kokybę (pavyzdžiui, garsūs sportininkai reklamuoja mobiliojo ryšio paslaugas ir pan.);
- Naudojasi kompetetingais geros reputacijos darbuotojais, kurie gali padrašinti vartotoją naudotis paslauga ir tokiu būdu yra sušvelninamas profesinių paslaugų (pavyzdžiui, gydytojų, teisininkų) neapčiuopiamumas<sup>21</sup>.

B. Edvardsson, A. Gustafsson ir I. Roos (2005) teigimu, kalbant apie neapčiuopiamumą, sudėtinga sukurti paslaugų išvesties priemonės ir jas parodyti ar perteikti. Tai vadinama pagrindiniu veiklos dviprasmiškumo šaltiniu ir yra susijęs su tuo, kad klientui, kai paslauga buvo suteikta, neturi nieko apčiuopiamo. Tačiau dažnai yra kažkas apčiuopiamo iš kliento perspektyvos, pavyzdžiui, naujos žinios, įsimintina patirtis ar kažkas apčiuopiamo, susijusio su turtu (pvz., automobilis buvo suremontuotas ir dėl to jį vėl galima vairuoti). Taigi nematerialios paslaugos vertė iš tikrųjų gali būti apčiuopiama ilgą laiką<sup>22</sup>.

Tai, ką teoretikai (N. Langvinienė ir B. Vengrienė, B. Edvardsson ir kt.) akcentuoja apie paslaugų neapčiuopiamumą yra sietina su darbo paradigma, kuri svarbiais visuotinės kokybės vadybos aspektais laiko pasitikėjimą ir atsakomybę, o remiantis šiomis vertybėmis paslaugų organizacija turėtų siekti mažinti paslaugos neapčiuopiamumą mėginant rasti bei vartotojui pateikti apčiuopiamų jos elementų.

**Heterogeniškumas (nevienalytiškumas, kintamumas).** Heterogeniškumą lemia tai, kad paslaugą kuria ir paslaugos teikėjas, ir jos vartotojas, o pati paslauga yra kūrimo proceso rezultatas. Mat paslauga paprastai yra daugiaetapis procesas, pasižymintis heterogeniškumu, tuo tarpu fizinė prekė yra baigtinis ir vientisas dydis, t. y. pasižymi homogeniškumu. Tad paslauga vienam vartotojui niekad nebus tiksliai tokia pati kaip kitam, bent jau dėl santykių, kurie susidaro tarp paslaugo teikėjo ir vartotojo<sup>23</sup>.

Būtent žmonių santykius, kaip esminę paslaugų heterogeniškumo priežastį nurodo ir L. Bgdonienė ir R. Hopenienė (2009), pažymėdamos, kad pagrindinis kontaktinio personalo uždavinys yra atpažinti vartotojo poreikius, užmegzti santykius su juo ir suteikti pageidaujamą paslaugą. Pastarosios autorės nurodo ir kitus aspektus, kurie turi įtakos paslaugų heterogeniškumui, t. y.:

---

<sup>21</sup> Bagdonienė ir Hopenienė, *supra note*, 3:52-53.

<sup>22</sup> Edvardsson ir kt., *supra note*, 14:117.

<sup>23</sup> Langvinienė ir Vengrienė, *supra note*, 16:27-28.

- Paslaugų vartotojai, nuo kurių nusiteikimo, fizinės būklės, psichosomatikos priklauso paslaugos teikimo procesas;
- Medžiagos, kurios kinta paslaugų teikimo procese (pavyzdžiui, kirpykloje dažai, šampūnai);
- Darbo organizavimas (pavyzdžiui, pakeičiamas darbo laikas, sumažinamas (padidinamas) darbuotojų skaičius)<sup>24</sup>.

**Gamybos (teikimo) ir vartojimo vienovė (vienlaikiškumas).** N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005) pažymi, jog kai kurie veiksmai, susiję su paslauga, gali būti atliekami be vartotojo, o vartotojas patiria tik paslaugos rezultatą, tuo tarpu ta dalis, kurioje dalyvauja vartotojas, siekdamas gauti tam tikrą paslaugą ir atlikdamas jos kontrolę, yra esminė pačiam paslaugos atsiradimui. Gamybos ir vartojimo vienovė iškelia kokybės kontrolės problemą. Autorės teigi, kad šioje vietoje neįmanoma įprastinė rinkodara, nes nėra preliminarios kokybės gairių, kurios galėtų būti pateiktos vartotojui įvertinti prieš parduodant paslaugą. Neįmanoma įvertinti kokybės prieš gaunant konkrečią paslaugą, nes paslauga iš anksto neegzistuoja<sup>25</sup>, o ir L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009) teigia, kad net menkiausias nesklandumas ar nukrypimas nuo nustatytų standartų iš karto matomas vartotojui<sup>26</sup>.

Štai B. Edvardsson, A. Gustafsson ir I. Roos (2005) teigimu, vienalaikiškumas gali būti vertinamas kaip paslaugų organizacijos problema, o ne galimybė<sup>27</sup>.

**Kliento, kaip būtino gamybos veiksnio, dalyvavimas.** Pasak L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2009), vartotojas kaip paslaugos teikimo sistemos dalyvis gali būti paslaugos teikimo sistemos poveikio objektas, kai keičiamos fizinės, intelektualinės ir psichologinės savybės, ir vienas iš paslaugų teikimo sistemos išteklių, naudojamų paslaugai suteikti. Dalyvaudamas teikiant paslaugą, jis pateikia paslaugai suteikti reikalingą informaciją (pavyzdžiui, nurodo savo sveikatos būklę, pageidaujamą kelionės maršrutą ir t. t.), atlieka kai kurias funkcijas (pavyzdžiui, savitarnos restorane pasiima patiekalus, o pavalgęs nusineša indus ir pan.). Atsižvelgiant į tai, kad paslauga reikalauja teikėjo ir vartotojo kontakto, tai pastarasis tam tikru momentu su organizacija užmezga ryšį. Priklausomai nuo paslaugos technologinio proceso ypatumų ar/ir vartotojo pageidavimų, jis gali dalyvauti visame paslaugos teikimo procese ar tik kai kuriose jo dalyse. Svarbu tai, kad tiek vartotojo ir paslaugos teikėjo ryšiai, tiek ir vartotojo dalyvavimas veikia ir paslaugos rezultatą, ir paslaugos kokybę. Tuo tarpu pasitaiko atvejų, kad vartotojas neigiamai vertina suteiktą paslaugą, tačiau nesusimąsto, kad pats neatliko būtinų veiksmų, nesilaikė

<sup>24</sup> Bagdonienė ir Hopenienė, *supra note*, 3:53-54.

<sup>25</sup> Langvinienė ir Vengrienė, *supra note*, 16:28.

<sup>26</sup> Bagdonienė ir Hopenienė, *op.cit.*, 56.

<sup>27</sup> Edvardsson ir kt., *supra note*, 14:114.

taisyklių ir pan. Čia, kaip teigia L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), itin aktualu šviesti ir mokyti vartotojus, ugdyti jų lojalumą ir ištikimybę paslaugų teikėjams.<sup>28</sup>

**Klientai sukuria dalį produkto.** Anot N. Langvinienės ir B. Vengrienės (2005), ši savybė teikiant vienas paslaugas matoma ryškiau (pavyzdžiui, gydymo, nes priklauso nuo to, kaip pacientas vykdo gydytojo nurodymus), o kitas – mažiau (pavyzdžiui, autoservise vartotojas tik pasako sprendimą dėl keistinių detalių, sužinojęs automobilio gedimą)<sup>29</sup>.

**Neįmanomas kaupimas ir sandėliavimas (nepatvarumas).** Pirmasis šią paslaugų savybę pažymėjo T. M. Stanback, kuris teigė, kad paslauga egzistuoja tol, kol yra vartojama. Kadangi paslauga neapčiuopiama, tai ir neįmanoma sukaupti jos atsargų, o dėl to sudėtinga efektyviai valdyti organizacijos pajėgumus. Ši paslaugų savybė sietina su teiktinų paslaugų paklausos ir pasiūlos svyravimais ir jų subalansavimu, kas yra itin aktualus ir sudėtingas procesas organizacijai<sup>30</sup>.

**Nėra nuosavybės perdavimo.** Pasak N. Langvinienės ir B. Vengrienės (2005), daugelis paslaugas tiriančių autorių šią savybę priskiria prie esminių.

L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009) nurodo, jog paslauga – tai procesas ir neturi nuosavybės. Paslaugų teikėjai laikinam vartotojo naudojimuisi perduoda, kai kurias materialines vertybes (pavyzdžiui, biblioteka – knygas), bet ne pačią paslaugą. Svarbu padėti vartotojui suvokti, kad pati organizacija nėra paslauga, yra tik organizacijos priemonės, medžiagos, įrengimai ir kt, o paslauga – tai bendras teikėjo ir vartotojo sąveikos rezultatas<sup>31</sup>.

**Sistema gali apimti elektronines ir mechanines priemones.** Pasak N. Langvinienės ir B. Vengrienės (2005), paslaugą nebūtinai reikia pirkti iš paslaugų teikėjo rankų, pavyzdžiui, teisinės ar net gydytojo konsultacijas galima gauti elektroninėmis ryšio priemonėmis, o maisto ar kitas prekes nusipirkti iš automato ir t. t.<sup>32</sup>

N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005) pažymi, kad paslaugų savybių sąrašą galima būtų pratęsti, tačiau paprastai tai tų pačių savybių atskiri aspektai, susiję su neapčiuopiamumu, heterogeniškumu (kintamumu) bei gamybos ir vartojimo vienviete. Būtent pastarosios savybės yra esminės, sisteminės, lemiančios kitas išvestines paslaugų savybes<sup>33</sup>.

Tai, ką akcentuoja N. Langvinienė ir B. Vengrienė, išskirdamos esmines paslaugų savybes yra reikalinga šio darbo problemai nagrinėti, nes būtent paslaugų neapčiuopiamumas, heterogeniškumas bei

---

<sup>28</sup> Bagdonienė ir Hopenienė, *supra note*, 3:55-56.

<sup>29</sup> Langvinienė ir Vengrienė, *supra note*, 16:29.

<sup>30</sup> Bagdonienė ir Hopenienė, *op.cit.*, 54-55.

<sup>31</sup> *Ibid*, 56.

<sup>32</sup> Langvinienė ir Vengrienė, *op.cit.*, 30.

<sup>33</sup> *Ibid*, 27-30.

gamybos ir vartojimo vienovė yra tai, ką svarbu išnagrinėti ir perprasti paslaugas teikiančiai organizacijai, siekiančiai užtikrinti vartotojų poreikių patenkinimą.

Svarbus aspektas paslaugų teikime, kurį pabrėžia L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009) yra paslaugų teikimo sistema. Tai visuma techninių ir fizinių elementų bei žmoniškųjų veiksnių, kuriuos sujungus gaunama tam tikra paslauga. Išskirtini tokie pagrindiniai paslaugų teikimo sistemos elementai:

- Vartotojas yra pirminis paslaugų teikimo sistemos elementas, be jo dalyvavimo nėra ir paslaugos. Jis suteikia reikalingą informaciją, atlieka kai kurias operacijas, kontroliuoja paslaugos teikimo procesą.
- Fizinės (techninės) priemonės turi lemiamos reikšmės paslaugų teikimo aplinkai. Jomis gali naudotis: kontaktinis personalas (pavyzdžiui, kasos terminalai); vartotojai (pavyzdžiui, pinigų išgryninimo automatai); ir personalas, ir vartotojai (pavyzdžiui, kompiuteriai interneto paslaugas teikiančiose įstaigose). L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), remdamosis B. Edvardson ir J. van Olsson (1996) mano, kad svarbus paslaugų teikėjų uždavinys – siekti personalo, vartotojų ir fizinių (techninių) priemonių suderinamumo. Tuo tarpu technikos ir technologijų naujovės ne iš karto lemia didžiausią pridėtinę vertę, patraukliausias paslaugas ir geriausią vartotojo suvokiamą kokybę.
- Kontaktinis personalas – tai darbuotojai, tiesiogiai aptarnaujantys vartotojus. L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), remdamosis B. Edvardson ir J. van Olsson (1996) teigia, kad daugeliui vartotojų personalas siejasi su paslauga, o neretai tiesioginis bendravimas su personalu sumažina neapčiuopiamumą.
- Vidinis (nematomas) paslaugų teikimo posistemis. Jis lemia teikėjo tikslus, organizacijos struktūrą, vykdomas operacijas, valdymą. Tai yra vartotojui nematoma paslaugų įmonės dalis. Vidinis paslaugų teikimo posistemis numato ne tik įprastų valdymo vykdymą (personalo, apskaitos, aprūpinimo), bet ir specifinių funkcijų (atsargų ir t. t.) valdymą.
- Kiti vartotojai. Paslauga retai teikiama vienam vartotojui. Daugybė žmonių naudojami ta pačia paslauga, tad vartotojų santykiai daro įtaką ir paslaugos kokybei, ir jų pasitenkinimui;
- Paslauga – tai paslaugų teikimo sistemos ir tikslas, ir rezultatas. Anot L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2009), besiremiančių P. Eiglier ir E. Langeard, toks paslaugos apibūdinimas bene geriausiai atskleidžia jos kilmę, paslauga atsiranda kaip vartotojo, fizinių priemonių ir

kontaktinio personalo sąveikos pasekmė. Su paslauga vartotojas gauna naudą ir tenkina savo poreikius<sup>34</sup>.

L. Bagdonienės ir R. Hopenienės nurodyti paslaugų teikimo sistemos elementai tiesiogiai susiję su baigiamojo darbo problema, nes darbo autorės nuomone, būtent vartotojo bei kontaktinio personalo veiksmų dermė bei visuma yra esminė paslaugų kokybės sąlyga. Todėl būtent šią prielaidą ir bus mėginama pagrįsti empiriniu tyrimu.

## 1.2. Viešosios paslaugos ir jų kokybės matmenys

### 1.2.1. Viešųjų paslaugų samprata

Pradedant nagrinėti viešąsias paslaugas vertėtų apžvelgti viešojo ir privataus sektorių skirtumus.

Pasak M. Arimavičiūtės (2005), viešumas apima tą žmogiškosios veiklos sritį, kuriai reikia valdžios ar visuomenės reguliavimo arba tam tikrų bendrų pastangų.

Anot J. E. Lane (2001), viešąjį sektorių galima apibūdinti keleriopai, t. y.: biurokratija, planinė ekonomika, valdžia, viešasis išteklių išdėstymas (alokacija), viešasis pajamų paskirstymas; visuomeninė (viešoji) nuosavybė, žimtumas viešajame sektoriuje<sup>35</sup>.

Bendriausia prasme viešasis sektorius – tai valstybės bendrieji sprendimai ir jų padariniai<sup>36</sup>.

W. Parsons (2001) pateikia dešimt požymių, skiriančių viešąjį sektorių nuo privataus:

1. Sprendžia sudėtingus ir nevienareikšmius uždavinius;
2. Turi įveikti daugiau problemų įgyvendinant sprendimus;
3. Pritraukia daugiau platesnės motyvacijos žmonių;
4. Labiau rūpinasi garantijomis;
5. Siekia šalinti rinkos trūkumus;
6. Daugiau dėmesio skiria simbolinei veiklai;
7. Laikosi griežtesnių lojalumo ir legalumo standartų;
8. Turi daugiau galimybių atsižvelgti į teisingumo reikalavimus;
9. Turi veikti vadovaudamasis, bent iš pažiūros, viešaisiais interesais;
10. Turi turėti visuomenės palaikymą, didesnę už tą, kuris būtinas privačiame sektoriuje<sup>37</sup>.

---

<sup>34</sup> Bagdonienė ir Hopenienė, *supra note*, 3:30-33.

<sup>35</sup> Jan Eric Lane, *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai, požymiai* (Vilnius: Margi raštai, 2001), 75.

<sup>36</sup> Malvina Arimavičiūtė, *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005), 72.

<sup>37</sup> Wayne Parsons, *Viešoji politika* (Vilnius: Eugrimas, 2001), 23.

Apibendrinant galima teigti, kad viešasis sektorius yra specifinė valdymo sritis, pasižyminti išskirtinai į visuomenės gerovę orientuotais sprendimais, kurie apima daugybę piliečių gyvenimo sričių.

Tuo tarpu, pasak M. Urvikio (2016), paslaugų priskyrimas viešąją vertę kuriančioms viešosioms paslaugoms yra nulemtas konkrečios valstybės socialinio, ekonominio, kultūrinio išsivystymo lygmens, vyraujančios politinės ideologijos, viešojo valdymo tradicijų. Visuomenės gaunama viešoji vertė yra kuriama viešąsias paslaugas teikiančių ir planuojančių organizacijų, sprendžiančių, kokias paslaugas ir kokiais būdais teikti<sup>38</sup>.

Štai L. Duguit (1923) teigia, kad viešoji paslauga yra visuotinės svarbos veikla, kuri kolektyviniu požiūriu yra tokia svarbi, kad valdžios pareiga užtikrinti jos pasiekiamumą/prieinamumą absoliučiai tolygiai. Valdžioje esantieji privalo garantuoti nenutrūkstamą viešųjų paslaugų teikimą, atsižvelgdami į tai, kad jie taip pat yra visuomenės nariai, kas įpareigoja dėl egzistuojančių socialinių taisyklių juos veikti neprieštaraujant esamai situacijai ir parinktomis priemonėms<sup>39</sup>.

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme nurodoma, kad viešoji paslauga – pagal įstatymų ir (ar) viešojo administravimo subjektų nustatytus reikalavimus vykdoma šių subjektų prižiūrima veikla, kuria sukuriama valstybės ar savivaldybių garantuojama ir visuomenės nariams vienodai prieinama nauda<sup>40</sup>.

Pastarasis apibrėžimas labai abstraktus, jame nėra konkretizuota kokios būtent veiklos sritys apima viešąsias paslaugas, tačiau pateikiama nuoroda, kad į tai, kad atliekant konkrečią veiklą būtų užtikrinama nauda visuomenės nariams.

Štai R. Brazienė ir G. Merkys (2015) patikslina, kad viešosios paslaugos yra teikiamos siekiant patenkinti viešąjį interesą ir suteikti gyventojams vadinamuosius viešuosius gėrius (vertybes) ir vertinguosius gėrius. Svarbu ir tai, kad viešoji paslauga pasižymi neribotu skaičiumi vartotojų, ją gali teikti arba valstybinės, arba savivaldos institucijos, taip pat kiti subjektai (viešosios ar privačios nuosavybės pagrindu)<sup>41</sup>. Autoriai neatsieja viešųjų paslaugų sampratos ir jų kokybės, pažymėdami, kad būtent kokybė esti viena esminių paslaugos teikimo elementų.

A. Badulescu ir C. A. Bucur (2012), išskyrė specifinius viešųjų paslaugų požymius, leidžiančius jas atskirti nuo privačių paslaugų:

- Svarbiausias tikslas – patenkinti socialinius poreikius;

---

<sup>38</sup> Marius Urvikis, „Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas“ (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2016), 19, <https://vb.mruni.eu/permalink/f/bp0u8f/ELABAETD15504517>.

<sup>39</sup> Leon Duguit, „The Concept of Public Service“, *The Yale Law Journal* 32, 5 (1923): 431.

<sup>40</sup> „Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas“, *supra note*, 8.

<sup>41</sup> Rūta Brazienė ir Gediminas Merkys, „Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje“, *Viešoji politika ir administravimas* 14, 1 (2015): 104-105, <https://repository.mruni.eu/handle/007/14000>.

- Egzistuoja nuolatinis įstatymiškai įtvirtintas santykis su viešuoju administravimu, kuris formuoja paslaugą ir ją tvarko;
- Tenkina žmonių grupės ar visos visuomenės interesus;
- Valdymas pagal viešosios teisės principus skiria jas nuo tų, kurias teikia privačios įmonės;
- Jų teikimas pradedamas ir sustabdomas administraciniu sprendimu;
- Jų teikimą užtikrina valstybinės institucijos;
- Viešosios paslaugos – esminė sąlyga minimalios kainos egzistavimui, kuri turi užtikrinti išlaidų padengimą ir minimalų pelną<sup>42</sup>.

Nepaisant to, kad egzistuoja aibė viešųjų paslaugų požymių, leidžiančių jas atskirti nuo privačių paslaugų, tačiau M. Urvikis (2016) pažymi, kad analizuojant viešąsias paslaugas būtina suvokti, kad jos negali būti griežtai atskirtos nuo komercinės veiklos, o jų teikimo organizavimas neįmanomas be ekonominių principų sąlygojamo elgesio analizės<sup>43</sup>. Iš čia ir kyla vienas esminių viešųjų paslaugų bruožų, skiriančių jas nuo paslaugų plačiąją prasme ir yra būtent viešumas. V. Burkšienė ir kt. (2017), remdamiesi M. S. Haque (2001), pateikia viešųjų paslaugų viešumo bruožus:

- Atskirties nuo privataus sektoriaus mastas, kuriuo siekiama identifikuoti nešališkumą, atvirumą, lygybę ir atstovavimą kaip išskirtinai viešus bruožus;
- Paslaugų gavėjų apimtis ir struktūra, t. y. kuo didesnis paslaugos gavėjų skaičius ir kuo platesnė apimtis, tuo didesnis viešumo laipsnis;
- Socialinio ir ekonominio vaidmens reikšmingumas ir intensyvumas, t. y. kuo platesnis paslaugos poveikis visuomenei, tuo didesnis jos viešumo laipsnis;
- Viešosios atskaitomybės laipsnis, kuris priklauso nuo to, kokią įtaką viešosioms institucijoms daro konkrečios visuomenės klasės arba dalys;
- Visuomenės pasitikėjimo lygis, t. y. kiek žmonių pasitiki paslaugos prieinamumu, lyderyste arba reagavimu vartotojų poreikius<sup>44</sup>.

L. Liukinevičienė ir V. Paulauskienė pažymi, kad viešosios paslaugos yra teikiamos sutartiniu pagrindu, o jų teikimo procesas yra prižiūrimas politikų<sup>45</sup>, paprastai tariant, viešosios paslaugos reglamentuojamos įstatymiškai, numatarnt jų teikimą, valdymą, kontrolę bei kitus aspektus.

<sup>42</sup> Alina Badulescu ir Catalin-Adrian Bucur, „Public Services And The Euro-Regional Cooperation“, *Annals of Faculty Of Economics* 1, 1 (2012): 489.

<sup>43</sup> Urvikis, *supra note*, 38:20.

<sup>44</sup> Valentina Burkšienė ir kt., „Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę“ (Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2017): 22.

<sup>45</sup> Laima Liukinevičienė ir Vaida Paulauskienė, „Nauji viešųjų paslaugų teikimo būdai ir kanalai ikimokyklinio ugdymo įstaigose“, *Socialiniai tyrimai* 42, 1 (2019): 51. <https://www.zurnalai.vu.lt/social-research/article/view/22944/22210>.

E. Gaulė ir D. Jovarauskienė (2022) pabrėžia būtinybę valdyti viešąsias paslaugas. Minėtos autorės, remdamosis S. P. Osborne, Z. Radnor ir G. Nasi (2013) apibendrinimu išskiria keleta pagrindinių viešųjų paslaugų valdymo elementų:

- Žinoti, kas yra paslaugos klientai, jų lūkesčiai, reikalavimai;
- Vertinti lūkesčius, plėtoti, suformuluoti ir dalytis (įtikinamu) paslaugų pažadu arba pasiūlymu;
- Kurti ir „inžineruoti“ tiek paslaugą, tiek jos patirtį, kad šis pažadas būtų įvykdytas, kuriant paslaugų kultūrą ir į klientą orientuotą mąstymą bei įvertinant ir vertinant paslaugą kliento požiūriu<sup>46</sup>.

Tai ką akcentuoja pastarosios autorės aktualu darbo problemai nagrinėti, nes valdant viešąsias paslaugas tikslinga išsiaiškinti paslaugų vartotojo poreikius, lūkesčius bei reikalavimus.

Y. Oh, H. Shin, ir J. Park (2022), remdamiesi E. Vigoda-Gadot (2007) patvirtina, kad būtent vartotojų nepasitenkinimas viešąja paslauga skatina juos aktyviau dalyvauti visuomenėje<sup>47</sup>.

Tuo tarpu, anot A. Raipos ir E. Petukienės (2009), visuomenė iš viešojo sektoriaus institucijų reikalauja efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių<sup>48</sup>, kas ir skatina nuolat periodiškai matuoti bei vertinti teikiamų viešųjų paslaugų kokybę.

Taip pat tai, ką pažymi A. Raipa ir E. Petukienė atsispindi šio darbo paradigmoje, nes būtent visuotinė kokybės vadyba ir akcentuoja veiklos vertinimo bei efektyvumo naudą viešųjų paslaugų teikimo kontekste.

### 1.2.2. Paslaugų kokybės matavimo esmė

M. Urvikis (2016) teigia, kad viešųjų paslaugų kokybė turi būti laikoma esminiu viešojo valdymo siekiu, o viešojo sektoriaus tobulinimo pirminiu žingsniu laikytinas ne veiklos priemonių pasirinkimas ar tikslų numatymas, bet sistemingas vertinimas<sup>49</sup>.

H. P. Hatry (2005) pabrėžia viešųjų paslaugų kokybės vertinimo svarbą, teigdamas, kad vertinti viešojo sektoriaus veiklos rezultatus būtina pirmiausia dėl to, kad beveik visada viešųjų paslaugų kokybė

---

<sup>46</sup> Eglė Gaulė ir Donata Jovarauskienė, „Customer Value First: Improving the Customer Experience in Public Services“, *Viešoji politika ir administravimas* 21, 1 (2022): 135. <https://vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/29900>.

<sup>47</sup> Youngmin Oh, Heontae Shin ir Jongsun Park, „Exploring Managerial Attitudes Toward Various Participation Mechanisms in Response to Citizen Satisfaction Signals on Public Service Quality“, *Administration & Society* 54, 5 (2022): 883. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/00953997211048396>.

<sup>48</sup> Raipa ir Petukienė, *supra note*, 19:54.

<sup>49</sup> Urvikis, *supra note*, 38:37.



gali būti pagerinta neįdedant papildomų lėšų, o pats vertinimas pasitarnauja daugelio esminių valdžios tikslų įgyvendinimui, t. y.:

- Parodo problemines sritis ir padeda viešojo sektoriaus vadybininkams teisingai paskirstyti turimus ribotus išteklius;
- Suteikia politikams ir aukštesniesiems valstybės tarnautojams informaciją apie įgyvendinamų programų nesėkmes, tokiu būdu padeda tobulinti piliečiams teikiamas paslaugas (pavyzdžiui, motyvuojant paslaugas teikiančius darbuotojus);
- Leidžia nustatyti, kaip pasikeitė paslaugų kokybė ir rezultatai po paslaugų gerinimo priemonių taikymo;
- Padeda paskirstyti biudžeto išteklius pagal sritis taip, kad, tikėtina, piliečiai gautų didžiausią įmanomą naudą;
- Didina viešojo sektoriaus įstaigų atsakingumą už rezultatus prieš išrinktus pareigūnus ir visuomenę;
- Gali padidinti visuomenės pasitikėjimą valdžia<sup>50</sup>.

Tai, ką akcentuoja teoretikai (M. Urvikis, H. P. Hatry) atsispindi šio darbo paradigmoje, nes būtent viešųjų paslaugų vertinimo poreikis bei nauda yra vienas iš esminių visuotinės kokybės vadybos principų.

M. Urvikis (2016), remdamasis Pasaulio banko išleista monografija, siūlo viešųjų paslaugų teikimą empiriškai įvertinti atsižvelgiant į tokius kriterijus:

- Veiksmingumo kriterijus, t. y. vertinti kiek įgyvendinamos viešosios programos atitinka iškeltus tikslus;
- Efektyvumo kriterijus, t. y. vertinti ar viešosios paslaugos yra teikiamos mažiausiomis sąnaudomis pasiekiant sutartą paslaugų kiekybę ir kokybę;
- Paslaugų teikimo alternatyvų kriterijus, t. y. vertinti ar viešųjų paslaugų prieinamumas yra išplečiamas tinkamais partnerystės ir kontraktiniais santykiais, kokios veiklos gali būti perleidžiamos privačiam ar savanoriškajam sektoriui;
- Pinigų vertės kriterijus, t. y. vertinti ar viešosios lėšos yra išleidžiamos taip, kad teiktų didžiausią galimą naudą<sup>51</sup>.

Autorius pažymi, kad objektyviai įvertinti kokybę paslaugos teikimo proceso metu gauto patyrimo ir patirtų emocijų pagrindu yra neįmanoma, nes esminiai piliečių lūkesčius lemiantys veiksniai esti

---

<sup>50</sup> Harry P. Hatry, „Results Matter: Suggestions for a Developing Country’s Early Outcome Measurement Effort“ (A. Shah editor, Public Services Delivery. Washington: World Bank, 2005): 142-143. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/138031468780285638/pdf/303440v20shah1handbook02003.pdf>.

<sup>51</sup> Urvikis, *supra note*, 38:39.

asmeninių nuostatų lygmenyje. Lūkesčiai yra dinamiški, didžia dalimi lemiami įgeidžių, kurie susiję su individualiu įsivaizdavimu apie tai, kiek kokybiškesnės paslaugos galėtų ir turėtų būti lyginant su esamų jų kokybės lygiu<sup>52</sup>. Todėl akivaizdu, kad paslaugų kokybės įvertinimas gali skirtis, žvelgiant per subjektyvaus vertintojo prizmę.

A. Diržytė ir A. Patapas (2013) atlikę vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis tyrimą nurodo, kad pasak tyrimo dalyvavusių viešųjų institucijų darbuotojų, kokybiškai teikti paslaugas gyventojams trukdo šios problemos: mažas etatų skaičius, finansinių resursų trūkumas, bendras specialistų darbo krūvis; procedūros, pokyčiai, kurie palengvintų viešojo sektoriaus institucijų darbą, teikiant kokybiškas paslaugas gyventojams: mažesnis kiekvienam darbuotojui pavestų užduočių skaičius, kvalifikacijos kėlimas, bendravimo su interesantais mokymai, etatų skaičiaus didinimas, efektyvesnis informacinių technologijų naudojimas, platesnis visuomenės informavimas ir švietimas apie viešųjų paslaugų vartotojų teises ir pareigas<sup>53</sup>.

Remiantis pastarųjų teoretikų atliktu tyrimu bei identifikuotomis viešųjų paslaugų teikimo kokybės problemomis, empiriniu tyrimu bus siekiama atskleisti konkrečios viešosios įstaigos tobulintinas sritis vartotojų aptarnavime, t. y. viešųjų paslaugų teikime, būtent per įstaigos darbuotojų požiūrio prizmę.

Išsiaiškinus paslaugų kokybės matavimo esmę, pabrėžiant nenuginčijamą naudą bei būtinybę viešųjų paslaugų kontekste svarbu pažymėti, kad Lietuvoje matuojant viešųjų paslaugų kokybę pasirinkta metodika priklauso nuo to, kokį kokybės vadybos modelį praktikoje taiko viešoji įstaiga. Atsižvelgiant į tai, kad kokybės vadybos modeliai ir išsami jų analizė nėra šio baigiamojo darbo tyrimo objektas, tad šioje baigiamojo darbo dalyje aptariama tarptautiniu lygiu pripažįstama ir Lietuvoje taikytina kokybės vadybos modelių ir metodikų įvairovė.

**Bendrasis vertinimo modelis** – tai Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio pagrindu sukurtas modelis, naudojamas viešųjų organizacijų įsivertinimui (leidžia nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas ir dalinantis gerą patirtimi palyginti gautus rezultatus su kitų organizacijų rezultatais). Modelio pagrindas yra devyni kriterijai, kuriais remiantis vertinami organizacijos veiklos rezultatai. Penki kriterijai (lyderystė, strategija ir planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymas, partnerystė ir ištekliai, procesų ir pokyčių vadyba) leidžia įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą. Kiti keturi kriterijai (į klientą / pilietį orientuoti rezultatai, žmogiškieji rezultatai, visuomenės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai) leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus.

---

<sup>52</sup> Urvikis, *supra note*, 38:40.

<sup>53</sup> Aistė Diržytė ir Aleksandras Patapas, „Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai“, *Viešoji politika ir administravimas* 12, 4 (2013):557. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2013~1396548510313/>.

**„Vieno langelio“ principas** – viešojo administravimo subjektų veiklos kokybės gerinimo priemonė, kuria vadovaujantis asmeniui informacija suteikiama, prašymas, skundas ar pranešimas priimamas ir atsakymas pateikiamas vienoje darbo vietoje. Prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėja ir informaciją iš savo administracijos padalinių, pavaldžių subjektų, prireikus ir iš kitų viešojo administravimo subjektų prašymą, gauna, skundą ar pranešimą nagrinėjantis ir administracinį sprendimą priimantis viešojo administravimo subjektas, neįpareigodamas tai atlikti prašymą, skundą ar pranešimą padavusį asmenį. Įdomu tai, kad Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme yra nustatytas įpareigojimas viešojo administravimo institucijoms asmenis aptarnauti taikant „vieno langelio“ principą.

Šioje vietoje vertėtų apibrėžti ir asmenų aptarnavimo sąvoką. Štai įsakyme „Dėl asmenų aptarnavimo kokybės standarto patvirtinimo“ apibrėžiama asmenų aptarnavimo sąvoka, kur teigiama, tai tai yra įstaigos darbuotojo veiksmai pradedant asmens sutikimu ir baigiant paslaugos suteikimu; veikla, apimanti viešų paslaugų teikimą bei prašymų, skundų nagrinėjimą, priimtų sprendimų įforminimą ir informacijos teikimą asmenims, kurie kreipiasi atvykdami į vietą, telefonu, raštu (paštu ar elektroniniu būdu), naudodamiesi kitomis informacinėmis komunikacinėmis priemonėmis<sup>54</sup>. Todėl darytina prielaida, kad aptarnavimo bei paslaugų teikimo sąvokos yra homogeniškos viešųjų paslaugų teikimo kontekste.

**„Liekna“ organizacija (6 sigma)** – metodas, kurio pagrindinis tikslas pateikti kokybiškus produktus (paslaugas) į reikiamą vietą, tinkamu laiku, tinkamais kiekiais, tuo pačiu mažinant perteklinių produktų (paslaugų) kiekį. Pertekliniais nuostoliais šio vadybos metodo taikymo metu laikoma viskas, už ką klientas ar vartotojas nėra linkęs mokėti. Matavimais pagrįsta strategija, nukreipta į nuolatinį procesų gerinimą ir nukrypimų mažinimą, pasitelkus veiksmingus statistinius metodus tam, kad būtų suprasta, kokie pakeitimai sumažins defektų (klaidų) skaičių.

**ISO 9000 serijos standartai** – tai tarptautiniu lygiu pripažįstami standartai, kurių tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. Standartai yra apibrėžiami kaip aprašyti susitarimai, apimantys technines specifikacijas ir kitus aiškius kriterijus, kurie gali būti naudojami kaip gairės ar charakteristikų apibrėžimai, siekiant užtikrinti, kad procesai ir paslaugos atitiktų nustatytus tikslus.

**Subalansuotų rodiklių metodas** – tai veiklos valdymo priemonė, leidžianti pamatuoti ir įvertinti organizacijos veiklos rodiklius bei juos palyginti su strateginių tikslų rodikliais. Matavimai leidžia įvertinti, ar veiklos rodiklių reikšmės atitinka planuojamas strateginės veiklos kryptis. Metodas neretai derinamas su ISO 9000 serijos standartais.

---

<sup>54</sup> „Įsakymas „Dėl asmenų aptarnavimo kokybės standarto patvirtinimo““, LRS, žiūrėta 2022 m. birželio 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/6ad4d2a0889111eb998483d0ae31615c>.

**Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis** – tai tarptautiniu mastu pripažintas įmonių veiklos rezultatų tyrimo ir pokyčių valdymo modelis, kurio pagrindas yra aštuoni kriterijai (orientacija į vartotoją, partnerystės plėtra, žmonių ugdymas ir įtraukimas, valdymas, besiremiantis faktais ir procesais, nuolatinis mokymasis, inovacijos ir tobulėjimas, į procesus orientuotas ir faktais pagrįstas valdymas, vadovavimas ir tikslo pastovumas, organizacijų socialinė atsakomybė). Modelis orientuotas į vartotojus ir nuolatinį visų organizacijos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą įtraukiant visus darbuotojus. Šiuo modeliu pripažįstama, kad žmogiškieji ištekliai yra galimybės, kurios leidžia siekti rezultatų<sup>55</sup>.

Remiantis A. Stasiukynu (2023), Lietuvos viešosiose įstaigose iki 2013 metų bene populiariausias praktikoje taikytas kokybės vadybos modelis buvo ISO serijos standartai, kurie aktualūs ir šiai dienai. Tuo tarpu populiarumo nepraranda „Lieknos“ organizacijos (6 sigma) metodas ir pan.<sup>56</sup>

Apibendrinant galima būtų sutikti su A. Patapo ir T. Žilionytės (2016) teigimu, jog viešasis sektorius, kuris teikia paslaugas didžiajai visuomenės daliai, siekdamas išlaikyti konkurenciją ir savo klientus, privalo kelti sau naujus tikslus ir uždavinius, kurie patobulintų ne tik pasenusius, neefektyvius kokybės valdymo metodus, bet patenkintų vartotojų poreikius<sup>57</sup>. O štai siekiant šių tikslų visų pirma svarbus yra nepertraukiamas ir nuolatinis teikiamų paslaugų kokybės monitoringas.

### 1.3. Vartotojas ir jo elgsena

Manytina niekas nepaneigs, jog pagrindinis paslaugų kokybės vertintojas yra būtent vartotojas.

N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005) teigia, kad paslaugų kokybė negali būti atskiriama nuo vartotojo suvokimo. Suvokdamas kokybę, vartotojas vertina ją kaip integruotą sąvoką, atsižvelgdamas ne vien į technologinius aspektus. Kaip teigia autorės, šis vertinimas yra grindžiamas objektyvių faktų ir subjektyvių įspūdžių bei sprendimų sinteze<sup>58</sup>.

A. Cheng-hsui Chen, Y. Chang ir F. Fan (2012) taip pat pažymėdami vartotojo svarbą paslaugų teikime akcentuoja, kad kiekvienas klientas turi savo lūkesčius, su kuriais yra siejamas ir tuomet jis jaučiasi itin svarbus. Autoriai taip pat nurodo, kaip jų nuomone, bėgant laikui keitėsi vartotojo

---

<sup>55</sup> „Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose/įstaigose stebėseną“ (tyrimo ataskaita, 2013): 14-15, <https://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaiigose-stebesena>.

<sup>56</sup> Andrius Stasiukynas, „Viešojo sektoriaus iniciatyvos kokybės vadybos kontekste“, Mykolo Romerio universitetas, 2023, žiūrėta 2023 m. kovo 2 d., <https://vai.mruni.eu/viesojo-sektoriaus-iniciatyvos-kokybes-vadybos-kontekste/>.

<sup>57</sup> Aleksandras Patapas ir Toma Žilionytė, „Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse“, *Viešoji politika ir administravimas* 15, 2 (2016): 206. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14548/4277-9654-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

<sup>58</sup> Langvinienė ir Vengrienė, *supra note*, 16:80.

pasitenkinimo sąvoka, nuo to, kad anksčiau klientų pasitenkinimas buvo klientų lūkesčių ir paslaugų teikėjo veiklos palyginimas, tačiau dabar pasitenkinimo sąvokoje dominuoja tikroji patirtis<sup>59</sup>. Manoma, kad čia autoriai mintyje turi būtent vartotojo pasitenkinimo vertinimą būtent po gautos paslaugos (*ex post*), kuomet vertina paslaugų kokybę.

E. Gaulės ir D. Jovarauskienės (2022) teigimu, paslauga turi duoti numatytą naudą ir atitikti kliento poreikius. Nors paslaugų klientai iš anksto tikisi, kad paslauga atitiks paskirtį, tačiau vėliau ją įvertina pagal savo lūkesčius ir patirtį paslaugos teikimo procese, o ne tik paslaugos rezultatus. Kliento patirtis atsiranda, kai klientas susiduria su tam tikrais pojūčiais arba įgyja pažinimo per tam tikro pobūdžio ir lygio sąveiką su skirtingais paslaugų teikėjo sukurtais kontekstiniais elementais<sup>60</sup>.

A. Ziyad, Z. U. Rehman, Z. Batool ir A. H. Khan (2020), remdamiesi P. Kotler ir K. Keller (2006) pažymi, kad vartotojų pasitenkinimą galima apibrėžti kaip būdą, kuriuo vartotojas tam tikrą paslaugą ar produktą suvokia patenkinamai arba nepatenkinamai, atsižvelgiant į laukiamą tos paslaugos ar produkto standartą arba našumą<sup>61</sup>.

Remiantis Didžiojoje Britanijoje sukurtu Pažangaus vartotojų aptarnavimo standartu („Customer Service Excellence standart“), kuris buvo sukurtas siekiant suteikti vartotojams veiksmingas, efektyvias, aukštos kokybės paslaugas ir yra skirtas tirti svarbiausias viešųjų paslaugų sritis vartotojų tarpe, sutelkiant dėmesį į didžiausią įtaką vartotojų pasitenkinimui turinčius veiksniai:

- Paslaugos suteikimo greitį;
- Informatyvumą;
- Profesionalumą;
- Draugišką personalo požiūrį ir pan.<sup>62</sup>

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (2010) teigiama, kad užsienio šalių autorių atliktuose vartotojų pasitenkinimo tyrimuose, išskiriami tokie veiksniai, lemiantys vartotojų pasitenkinimą:

- Paslaugos suteikimas: ar pasiektas rezultatas, kurio tikisi vartotojas?
- Pasieliamumas: ar vartotojui patogiu naudotis paslauga?

---

<sup>59</sup> Cheng-Hsui Chen, Ya-Hui Chang ir Feng-Chun Fan, „Adolescents And Leisure Activities: The Impact Of Expectation And Experience On Service Satisfaction“, *Social Behavior And Personality* 40, 2 (2012): 260-261. <https://web-p-ebscobhost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=98f937cb-2757-49ea-bd53-3e12efccd0b4%40redis>.

<sup>60</sup> Gaulė ir Jovarauskienė, *supra note*, 46:131.

<sup>61</sup> Ahmed Ziyad , Zia-Ur-Rehman, Zahara Batool ir Ammad Hassan Khan, „Influence Of Service Excellence On Consumer Satisfaction Of Ridesharing Industry“, *International Journal for Traffic and Transport Engineering* 10, 4 (2020): 468. <https://eprints.whiterose.ac.uk/168406/3/IJTTE.pdf>.

<sup>62</sup> „Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika“ (Vidaus reikalų ministerija, 2010):22, [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2011\\_viesuju\\_paslaugu\\_vartotoju\\_pasitenkinimo\\_indeksas.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_viesuju_paslaugu_vartotoju_pasitenkinimo_indeksas.pdf).

- Paslaugos suteikimo greitis (efektyvumas): kaip greitai ir ar laiku vartotojui suteikta paslauga?
- Profesionalumas: ar viešąsias paslaugas teikiantys specialistai yra pakankamai kompetentingi?
- Informatyvumas: ar vartotojas informuojamas apie paslaugos teikimo eigą?
- Vartotojo supratimas: ar tikrai suvokiama, kokios paslaugos nori vartotojas?
- Draugiškas personalo požiūris: ar specialistai, teikiantys paslaugas, yra pozityviai nusiteikę vartotojo atžvilgiu?
- Fizinė aplinka: ar paslaugą teikiantys darbuotojai ir jų darbo vieta yra tvarkinga ir tinkama kokybiškai suteikti paslaugą?<sup>63</sup>

Manytina, kad vartotojo pasitenkinimas iš esmės susijęs su poreikių patenkinimu. Tad patenkinus asmens poreikius, jis pajunta ir pasitenkinimą.

2 lentelėje pateikiami A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ir L. L. Berry parengtos Servqual metodikos pirminiai kokybės kriterijai.

2 lentelė. Pirminiai Servqual metodikos kokybės kriterijai

<b>Kokybės vertinimo kriterijus (paslaugos savybė)</b>	<b>Kriterijaus esmė</b>
Patikimumas	Paslaugos pateikimas be jokių atsisakymų, suderėtu laiku; pažadų ištesėjimas
Reagavimas	Personalo norai ir pasirengimas aptarnauti vartotoją; paslaugos suteikimas laiku
Kompetentingumas	Personalo žinios ir įgūdžiai
Prieinamumas	Kontaktų užmezgimą trukdančių kliūčių nebuvimas
Paslaugumas	Mandagus ir pagarbus kontaktinio personalo elgesys
Komunikabilumas	Gebėjimas bendrauti su vartotoju ta kalba, kurią jis moka, išklausymas, vartotojo norų supratimas
Pasitikėjimas	Organizacijos atvirumas ir garbingumas, pasirengimas tenkinti vartotojo poreikius
Saugumas	Grėsmės vartotojui nebuvimas, rizikos ir abejonių sumažinimas
Vartotojo pažinimas (supratimas)	Pastangos suvokti vartotojo poreikius
Apčiuopiamumas	Visi elementai, patvirtinantys paslaugos realumą

Šaltinis: L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), 135.

<sup>63</sup> „Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika“, *supra note*, 62:25.

Taigi apžvelgus Pažangaus vartotojų aptarnavimo standarte išskirtus didžiausią įtaką vartotojų pasitenkinimui turinčius veiksnius, Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje pateiktus veiksnius, lemiančius vartotojų pasitenkinimą bei Servqual metodikoje nurodytus kokybės vertinimo kriterijus matyti, kad tai analogiški arba vienas kitą papildantys kriterijai, į kuriuos būtina atsižvelgti teikiant paslaugas vartotojams, mat nuo to kaip jie išpildomi priklauso paslaugų kokybės įvertinimas.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad kertiniai veiksniai turintys įtakos viešųjų paslaugų vartotojų poreikių patenkinimui esti šie: pasiekiamumas, saugumas, patikimumas, paslaugos suteikimo greitis (efektyvumas), profesionalumas, informatyvumas, vartotojo supratimas, draugiškas personalo požiūris bei fizinė aplinka. Šiame darbe empiriniu tyrimu bus siekiama nustatyti, kokie veiksniai lemia kokybišką vartotojų poreikių patenkinimą konkrečioje viešojoje įstaigoje.

Tuo tarpu sąvokos vartotojo poreikiai, lūkesčiai bei pasitenkinimas yra neatsiejamos nuo kokybės paslaugų teikimo kontekste. Kitaip tariant, vartotojas turėdamas kažko stoką, žinodamas ko jam konkrečiai reikia susikuria atitinkamus lūkesčius, ko pasekoje, po paslaugos gavimo įvertina pasitenkinimo lygį. Ir šioje vietoje aktualus tampa vartotojo dalyvavimas, kurio svarbą paslaugų teikimo procese ir pabrėžia mokslininkai.

Pasak A. Raipos ir E. Petukienės (2009), tyrimais įrodyta, kad dėl dalyvavimo sustiprėja kliento įgūdžiai naudotis paslauga, didėja tikimybė, kad poreikiai yra patenkinti ir nauda gauta, didėja kliento pasitenkinimas<sup>64</sup>.

L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), remdamosis R. Normann (1994) išskiria funkcijas, kurias dalyvaudamas paslaugos teikimo procese atlieka vartotojas:

1. Pateikia informaciją ir išvardija savo pageidavimus (nuo suderėtų su vartotoju sąlygų priklauso kitos paslaugos teikimo operacijos);
2. Dalyvauja teikiant paslaugą (vartotojas pakeičia paslaugas teikiančius darbuotojus, atlikdamas kai kurias operacijas);
3. Kontroluoja kokybę (neretai organizacija nepajėgi kontroliuoti visų paslaugos teikimo operacijų, todėl ši funkcija tenka vartotojui, tai ypač reikšminga, kuomet paslaugos teikiamos ne paslaugų organizacijos buveinėje, o vartotojo buvimo vietoje);
4. Palaiko paslaugų teikėjų profesinį sąžiningumą (organizacijos aktyvesnio vartotojo dalyvavimo siekia norėdamos gauti vertingos informacijos apie personalo veiklą. Ši vartotojo funkcija ypač naudinga, nes padeda kontroliuoti darbuotojus);

---

<sup>64</sup> Raipa ir Petukienė, *supra note*, 19:55.

5. Padeda tobulinti paslaugų teikimo sistemą (vartotojas veikia įvairius procesus ir posistemius, siekdamas, kad paslaugų teikimo organizacija kuo geriausiai patenkintų jo poreikius);
6. Skatina kitus vartotojus naudotis paslaugomis (vartotojas skleidžia teigiamą informaciją apie paslaugą ir ją teikiančią organizaciją įvairiais formaliais ir neformaliais kanalais)<sup>65</sup>.

Vartotojo dalyvavimą paslaugos teikimo procese lemia įvairūs veiksniai.

L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), remdamosis P. Eiglier ir P. Langeard, išskiria kultūrą, paslaugų teikimo situacijų įvairovę, vartotojo elgseną ir paslaugos teikimo procese susiklostančius dalyvių – vartotojo ir darbuotojų – santykius. Šie veiksniai tarpusavyje susiję ir kompleksiskai veikia vartotojo dalyvavimą ir jo pasekmes.

**Kultūros įtaka.** Pasak D. G. Myers (2000), žmogaus kultūra formuoja jo nuostatas, t. y. įsitikinimus ir jausmus, kurie parengia jį tam tikru būdu reaguoti į daiktus, žmones ir įvykius<sup>66</sup>. O tai lemia vartotojo vaidmens, jam paskirtų funkcijų suvokimą ir tam tikrą reakciją. Dėl to vartotojai paslaugos teikimo procese elgiasi labai skirtingai. Todėl teikiant paslaugą užsimezgančių santykių sėkmė priklauso ne tik nuo vartotojų, bet ir nuo juos aptarnaujančio personalo kultūros. Tai iktin aktualu, kuomet teikiamos glaudžiais vartotojo ir teikėjo kontaktais pasižyminčios paslaugos.

L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009) pažymi, kad vartotojų įvairovė ir jų elgesio raiška sąlygoja tinkamą darbuotojų parengimą. Paslaugų organizacijos turi parengti mokymo programas, kurių įsisavinimas padėtų darbuotojams įveikti galimą vartotojų priešišumą, agresyvumą, pyktį, nepakantumą ir t. t.

Tai, ką akcentuoja L. Bagdonienė ir R. Hopenienė aktualu nagrinėjant baigiamojo darbo problemą, nes atitinkamų mokymo programų darbuotojams parengimas, siekiant išmokyti darbuotojus įveikti ir suvaldyti galimą vartotojų priešišumą, agresyvumą, pyktį, nepakantumą ir kitas neigiamas emocijas susijęs ne tik su tam tikrų įgūdžių ir žinių suteikimu, tačiau čia svarbų vaidmenį atlieka ir individualios darbuotojų pastangos.

C. Grönroos (1999) teigia, kad dėl sparčių internacionalizacijos ir globalizacijos procesų būtina įvertinti ir skirtingų kultūrų įtaką paslaugų teikimui, nes tai itin aktualu ir aptarnaujančioms iš užsienio atvykusius vartotojus organizacijoms<sup>67</sup>.

**Situacijų įvairovės įtaka.** Paslaugų organizacija turi būti pasirengusi aptarnauti vartotojus įvairiose situacijose, veikiančiose vartotojo elgesio pokyčius. Kokios galėtų susiklostyti situacijos ir ko reikia, kad paslaugų teikimo sistema galėtų lanksčiai reaguoti į galimas situacijas, numatoma

---

<sup>65</sup> Bagdonienė ir Hopenienė, *supra note*, 3:147-149.

<sup>66</sup> David G Myers, *Psichologija* (Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000): 886.

<sup>67</sup> Christian Grönroos, „Internationalization strategies for services“, *Journal of Services Marketing* 13, 5 (1999): 294.



projektuojant paslaugos procesą, mat nenumačius būtinų veiksmų ir jų vykdytojų, paslaugų organizacija gali prarasti vartotoją ir patirti kitokių nuostolių.

Akivaizdu, kad įvairiose situacijose vartotojai elgiasi skirtingai. Kad teikiama paslauga geriau tenkintų vartotojų poreikius ir neapsunkintų vartotojo dalyvavimo, organizacija turėtų pasirūpinti įrenginiais (įranga) ir imtis priemonių, kurios pakeistų kontaktinio personalo elgesį. Paslaugų organizacijos, siekdamos vartotojų patogumo, įrenginiams (įrangai) skiria daug dėmesio. Vartotojo elgseną pageidaujama linkme tam tikroje situacijoje gali paveikti ir kontaktinis personalas. Neretais atvejais pakanka, darbuotojui tik padėti vartotojui ir šis ima geriau vertinti paslaugos teikimo procesą<sup>68</sup>.

**Vartotojo elgsenos įtaka.** Pagrindinis visų organizacijų tikslas – pasiūlyti vartotojo poreikius ir lūkesčius tenkinančias paslaugas ir kartu gauti pajamas, padengiančias veiklos sąnaudas.

L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), remiamos V. A. Zeithaml ir M. J. Bitner (1996) teigia, kad būtina tirti vartotojų elgseną, nes vartotojo elgesio supratimas yra būtina sąlyga, kad vartotojai sulauktų reikiamo paslaugų teikėjo dėmesio.

A. Diržytė ir A. Patapas (2013) antrina pastarosioms autorėms teigdami, kad vartotojų pasitenkinimas paslaugomis yra vienas iš paslaugų kokybės indikatorių, ir viešojo sektoriaus organizacijoms labai svarbu žinoti vartotojų pasitenkinimo lygį, kuris gali atspindėti paslaugų kokybę, organizacijos valdymo efektyvumą, gebėjimą tenkinti konkrečius vartotojų poreikius<sup>69</sup>.

Apžvelgus vartotojo elgsenos aspektus tampa akivaizdu, kad lemiamą vaidmenį vertinant paslaugų kokybę itin aktualus esti būtent vartotojo poreikių pažinimas, todėl šiame darbe empiriniu tyrimu bus bandoma išsiaiškinti veiksnius, turinčius įtakos kokybiškam vartotojų poreikių patenkinimui.

---

<sup>68</sup> Bagdonienė ir Hopenienė, *supra note*, 3:156-158.

<sup>69</sup> Diržytė ir Patapas, *supra note*, 53:557.

## 2. APTARNAVIMO KOKYBĖ IR JOS TOBULINIMO KRYPTYS VIEŠAJAME SEKTORIUJE

Pirmoje darbo dalyje buvo aptarta paslaugų sąvoka ir raida, apibrėžimų įvairovė, svarbiausios paslaugų savybės, kurios sudaro prielaidas atskirti jas nuo fizinių daiktų (prekių), tuomet pateikta viešųjų paslaugų samprata bei jų kokybės matavimo svarba, aptart vieno iš esminių paslaugų teikimo proceso dalyvio – vartotojo elgsena, atsižvelgiant į jo poreikius.

Taigi šioje darbo dalyje bus nagrinėjama kokybės samprata bei jos apibrėžimų įvairovė, aptariama kokybės vadybos reikšmė ir svarba viešajame sektoriuje bei pristatomas teorinis vartotojų aptarnavimo kokybės viešose institucijose modelis.

### 2.1. Kokybės samprata

Kokybė sudaro prielaidas, kad paslauga bus naudinga vartotojui bei sėkminga jos teikėjui. Tuo tarpu dėl prastos kokybės organizacijos patiria ne tik moralinę (nepatenkinti vartotojai ir personalas), bet ir materialinę žalą. Aukšta paslaugų kokybė sudaro prielaidas organizacijos konkurencingumui bei efektyvumui.

Anot L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2009), daugelis teoretikų ir praktikų pabrėžia, kad tiksliai apibūdinti paslaugų kokybę nėra lengva, nes kokybė gali būti suvokta ir vertinta tiek objektyviai, tiek subjektyviai.

Pastarosios autorės, remdamosis A. C. Rosander (1989) teigia, kad kokybė yra objektyvi, kai susijusi su išoriniais apčiuopiamais dalykais, kuriuos galima išmatuoti, faktais. Objektyvumą sustiprina apskaičiavimai, duomenys, klaidos, trūkumai, sugaištas laikas, sąnaudos ir kt. Subjektyviai kokybė vertinama, kai suveikia vartotojo vaizduotė, asmeniniai išgyvenimai, emocijos, lūkesčiai, požiūris<sup>70</sup>.

Tuo tarpu E. Vitkienė (2008) tik iš dalies sutinka su L. Bagdoniene ir R. Hopeniene teigdama, kad kokybė paprastai suvokiama subjektyviai, todėl šis procesas yra komplikotas, nes nėra matų, kurie padėtų nustatyti kokybiškumo lygį. Gera, priimtina kokybė yra tada, kai ji atitinka vartotojų lūkesčius. Jei lūkesčiai nerealūs, vartotojo akimis žiūrint paslaugos kokybė bus bloga, net jei ji, objektyviai vertinant, yra aukštos kokybės<sup>71</sup>.

D. Serafinas (2018), remdamasis D. A. Garvin (1988), pateikia kokybės apibrėžties požiūrius:

---

<sup>70</sup> Bagdonienė ir Hopenienė, *supra note*, 3:98-100.

<sup>71</sup> Vitkienė, *supra note*, 12:27-28.

1. Transcendentinis požiūris – „kokybė nėra nei mintis, nei materija, bet trečia objektyvi realybė. Net jeigu kokybė negali būti apibrėžta, jūs žinote, kas tai yra“.
2. Produkto kokybė dažniausiai yra suprantama, kaip objektyviai išmatuojamas dydis. Kokybę gali atspindėti įvairus produkto savybių ir požymių derinys, kuris skirtingoms vartotojų grupėms yra vis kitoks.
3. Kokybė vartotojui – tai vartotojo reikalavimų produktui atitikimo lygis. Šiuo aspektu produkto kokybės sąvoka yra subjektyvi dėl skirtingo vartotojų skonio ir skirtingų jų poreikių. Tad to paties produkto kokybės vertinimas gali skirtis.
4. Kokybė produkto sukūrimo ir pateikimo procesuose apibrėžiama kaip atitikimas iš anksto numatytų parametrų, kurie išreiškiami standartais, techninėmis sąlygomis, receptais ir kitais dokumentais, o produktas, kurio parametrai turi nukrypimų nuo standartų yra neatsitiktiniai. Tačiau viename iš produkto sukūrimo etapų nukrypus nuo kokybės esmės, toliau produktas identifikuojamas kaip kokybiškas (atitinkantis numatytus parametrus), nors daromu poveikiu toks produktas sąlyginai gali būti kenksmingas pačiam vartotojui.
5. Vertės požiūriu. Šiuo požiūriu kokybės parametrai yra palyginami su visuminiais produkto naudojimo kaštais, arba ir kaina. Kokybiškas produktas – turintis geras charakteristikas arba efektyviai eksploatuojamas priimtinais kaštais ar kaina<sup>72</sup>.

Teigiama, kad organizacijos veikla turi būti grindžiama holistiniu ir visų vienodai suvokiamu požiūriu į kokybę. Paslaugų organizacijose apibremiant kokybę galėtų būti remiamasi visais minėtais požiūriais, tačiau, L. Berry (1995) nuomone, pagrindinis vaidmuo vertinant kokybę turėtų tekti vartotojui. Tuo tarpu C. C. Barczyk (1999) antrina pastarajam mokslininkui ir teigia, kad paslaugų kokybę išreiškia paslaugos vartotojo pasitenkinimo lygis, o tikrasis kokybės matas – vartotojo poreikių patenkinimas.

Tai, ką akcentuoja pastarieji teoretikai atsispindi šio darbo paradigmoje, nes būtent visuotinės kokybės vadybos paradigma pabrėžia orientaciją į vartotojus, jų poreikių identifikavimą bei patenkinimą.

L. Berry ir C. C. Barczyk išsakytiems teiginiais pieštarauja L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), pažymėdamos, kad paslaugos yra labai nelygiareikšmės: jos skiriasi sudėtingumu, būtina teikėjams kompetencija, pasekmių reikšmingumu ir kt. Tad kokybės matavimas negali būti vien tik vartotojo rankose. Profesinėse paslaugose (pavyzdžiui, sveikatos priežiūros, notarų ir kt.), kur vartotojui stinga kompetencijos suvokti sudėtingos paslaugos niuansus, svarbus yra būtent teikėjo kokybės vertinimas<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Dalius Serafinas, *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijose* (Vilnius: Vilniaus universitetas, 2018): 5.

<sup>73</sup> Bagdonienė ir Hopenienė, *supra note*, 3:100-101.

Taigi šiame darbe empirinio tyrimo metu bus siekiama išsiaiškinti būtent tai, ką akcentuoja L. Bagdonienė ir R. Hopenienė, t. y. kokybės vertinimą per paslaugos teikėjo požiūrio prizmę.

Žemiau pateiktoje 3 lentelėje pateikiami įvairių mokslininkų kokybės sąvokos apibrėžimai.

3 lentelė. Kokybės apibrėžimų įvairovė

<b>Autorius</b>	<b>Apibrėžimas</b>
P. B. Crosby (1979)	Kokybė – tai atitiktis reikalavimams. Šie reikalavimai gali būti nustatyti arba ne, sąmoningi ar juntami, išreikšti tam tikrais techniniais išmatuojamais parametrais ar subjektyvūs.
W. Deming (1994)	Su kokybe susiję veiksmai turi būti nukreipti į vartotojų dabartinius ir ateities lūkesčius.
B. Vengrienė (1998)	Paslaugų kokybė yra momentinė būseną.
J. M. Juran (1999)	Kokybiška prekė ar paslauga ta, kuri yra tinkama naudotis ar vartoti.
A. Raipa, D. Urbanavičius (2001)	Kokybė – savybių visuma, kuri tenkina išreikštus ir savaime suprantamus (kliento) poreikius.
V. Dikavičius, S. Pukškorius (2003)	Kokybė – laipsnis, kuriuo kažkas atitinka, arba viršija vartotojų lūkesčius.
E. Vitkienė (2008)	Kokybė – tai žmogaus gebėjimas susikurti platų, informatyvų, visapusišką, kūrybišką požiūrį į daugelį dalykų, nes kokybė yra grindžiama socialiniu, etniniu, kultūriniu, istoriniu patyrimu, visuotinai priimtu bei individualiu suvokimu.
R. Brazienė, G. Merkys (2015)	Kokybė suvokiama kaip produkto ar paslaugos trūkumų nebuvimas, vartotojo lūkesčių ir norų atitikimas.

Sudaryta darbo autorės pagal T. Vedlūga ir kt. (2019), 81; L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009), 101-102; E. Vitkienė (2008), 26; A. Raipa, D. Urbanavičius (2001), 119; V. Dikavičius, S. Pukškorius (2003), 124; R. Brazienė, G. Merkys (2015), 105.

Apibendrinant mokslininkų pateiktus kokybės apibrėžimus matyti, kad dauguma jų apima vartotojo poreikių bei lūkesčių sąvokas, pabrėžiant individualų, t. y. subjektyvų požiūrį. Taip pat apibūdinant kokybę nurodoma, kad tai atitikimams tam tikriems standartams ar trūkumų nebuvimas. Tačiau darbo autorės nuomone, kokybės apibrėžimas turėti apimti ne tik vartotojo poreikių bei lūkesčių patekinimą ir atitikimą tam tikroms normoms, bet ir lūkesčių viršijimą kaip būtiną aukštos kokybės prielaidą.

L. Bagdonienė ir R. Hopenienė (2009) pažymi, kad nusakyti kokybę sudėtinga, o miglota samprata apsunkina kokybės valdymą. Kokybės apibrėžtis turėtų padėti paslaugų organizacijai suvienyti

darbuotojus ir padalinius kokybės misijai įgyvendinti – patenkinti vartotojų ir kitų suinteresuotųjų (personalo, savininkų, steigėjų) poreikius<sup>74</sup>.

N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005), remdamosis C. Grönroos (1989), išskiria du paslaugų kokybės aspektus:

1. Techninė (išorinė) kokybė. Tai yra tai, ką vartotojas gauna paslaugos vartojimo metu;
2. Funkcinė (procesų) kokybė. Tai techninės kokybės suteikimo būdas.

Remiantis C. Grönroos bendrai suvoktos kokybės modeliu, kuriame teigiama, kad vartotojas kokybę suvokia per dvi diemsijas, t. y. techninę bei funkcinę. Techninė kokybė atspindi tai, ką vartotojas gauna paslaugos metu, tai – kokybės išorinė išraiška. Ji paprastai susijusi su materialinėmis paslaugos teikimo priemonėmis ir technologijomis, atitinkančiomis nustatytus standartus. Tuo patu funkcinė paslaugų kokybės dimensija vartotojo nuomonę apie kokybę formuoja remiantis teikėjo elgsena, kitų vartotojų poveikiu, žiniomis apie paslaugą ir kiti veiksniais. Anot modelio, techninė ir funkcinė kokybė, gauta ir suvokta vartotojo, remiantis jo susiformuotu įvaizdžiu apie paslaugą, suformuoja vartotojo patirtą kokybę.

L. Bagdonienės ir R. Hopenienės (2009) teigimu, techninės kokybės parametrai savaime negarantuoja, kad vartotojui suteikta paslauga bus geros kokybės, net jei ji atitiktų išorinius teikėjo įsipareigojimus ir pažadus. Atsižvelgiant į tai, kad vertinant funkcinę kokybę didelę reikšmę turi paslaugų teikėjo elgsena, paprastai tariant kontaktas su paslaugas teikiančiu personalu, todėl tikslinga bendrąją paslaugų kokybę vertinti per funkcinės kokybės prizmę, t. y. pasak V. Grigaliūnaitės ir L. Pilelienės (2014), funkcinės kokybės matavimas padeda atskleisti organizacijos ir vartotojo sąveikos vertinimo rezultatus<sup>75</sup>.

Taigi šiame darbe empiriniu tyrimu bus siekiama atskleisti teiktinų viešųjų paslaugų kokybę per darbuotojų požiūrį, nes kaip teigia J. A. Lopez-Lemus (2021), institucijų darbuotojai atlieka gyvybiškai svarbų vaidmenį kuriant ir tobulinant vyriausybės teikiamas paslaugų valdymo procedūras<sup>76</sup>.

Tuo tarpu paslaugų vartotojas paslaugų kokybę vertina kitais būdais nei paslaugos teikėjas. Paprastai vartotojas, apibūdinamas paslaugų kokybę, jos neskaido ir neanalizuoja, o išreiškia tam tikromis savybėmis, kurios, jo požiūriu, atrodo svarbios. Šios savybes paprastai integruoja techninę ir

<sup>74</sup> Bagdonienė ir Hopenienė, *supra note*, 3:102-103.

<sup>75</sup> Viktorija Grigaliūnaitė ir Lina Pilelienė, „Aptarnaujančio personalo vaidmuo vartotojų pasitenkinimo atžvilgiu“, *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos. Mokslo darbai*, 1, 3 (2014): 70-71, [https://alytauskolegija.lt/wp-content/uploads/2014/09/Aukstuju-mokyklų-vaidmuo-issukiai-tendencijos-ir-perspektyvos-Nr3\\_2014.pdf](https://alytauskolegija.lt/wp-content/uploads/2014/09/Aukstuju-mokyklų-vaidmuo-issukiai-tendencijos-ir-perspektyvos-Nr3_2014.pdf).

<sup>76</sup> Jorge Armando Lopez-Lemus, „ISO 9001 and the public service: an investigation of the effect of the QMS on the quality of public service organizations“, *International Journal of Organizational Analysis* 2 (2021):5. <https://www-emerald-com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/IJOA-05-2021-2753/full/pdf?title=iso-9001-and-the-public-service-an-investigation-of-the-effect-of-the-qms-on-the-quality-of-public-service-organizations>.

funkcinę kokybę. N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005), remdamosis C. Grönroos (1989), išskiria pagrindinės vartotojo vertinamas paslaugų savybes:

1. Teikėjo veiklos pagrindinės charakteristikos. Tai yra:

- Profesionalumas ir įgūdžiai (vartotojai vertina paslaugos teikėjo darbuotojų kvalifikaciją, organizacines sistemas, fizinius išteklius);
- Požiūris ir elgsena (vartotojai atsižvelgia į kontaktuojančio personalo suinteresuotumą, dėmesį, mandagumą, pagarbą, išvaizdą, kalbą, kaip išaiškinama pati paslauga, jos kaina, bei jų tarpusavio ryšys, vertinamas individualus dėmesys, nuolatinių klientų pažinimas);
- Prieinamumas ir lankstumas (vartotojas vertina paslaugos pasiekiamumą techninėmis ryšio priemonėmis, darbo laiko patogumą, laukimo trukmę, paslaugos atlikimo vietą);
- Patikimumas (vartotojui svarbus pasitikėjimas paslaugos teikėju, dėmesingas aptarnavimas, paslaugos atlikimas laiku, pažadų tesėjimas, kontaktuojančio personalo asmeninės savybės, fizinio saugumo, finansinio saugumo, konfidencialumo užtikrinimas);
- Kompensavimas (vartotojui svarbus paslaugos teikėjo suinteresuotumas ieškoti išeičių situacijų kontrolei, jei paslaugos teikimo metu atsitiko kas nors nenumatyta);
- Reputacija ir kreditabilumas (vartotojai didelę reikšmę teikia paslaugų įmonės pasirengimui pateikti vertę, adekvačią sumokėtiems pinigams ir organizacijos pasirengimas vartotojui kompensuoti nuostolius).

2. Įvertinant kainos ir kokybės santykį, dažnai kaina yra priemonė, prieš vartojimą informuojanti vartotoją apie būsimos paslaugos kokybę.

Profesionalumas ir įgūdžiai, kompensavimas bei reputacija ir kreditabilumas esti tos kokybės charakteristikos, kurios iš esmės orientuotos į techninę kokybę. Tuo tarpu požiūris ir elgsena, prieinamumas ir lankstumas bei patikimumas daugiausia apima funkcinę kokybę, kuriai vartotojas teikia nemažai svarbos. Tad paslaugų organizacijos veikloje funkcinės kokybės elementai neturėtų būti antraeiliai, juos būtina derinti su techninės kokybės elementais<sup>77</sup>.

Tai, ką akcentuoja N. Langvinienė ir B. Vengrienė atsispindi šio darbo paradigmoje, nes būtent visuotinės kokybės vadybos paradigma pabrėžia tokius principus kaip pasitikėjimas ir atsakomybė, orientacija į vartotojus, efektyvumo siekis.

---

<sup>77</sup> Langvinienė ir Vengrienė, *supra note*, 16:80-82.

## 2.2. Kokybės vadyba viešajame sektoriuje

Nuolat augant visuomenės poreikiams bei didėjant paslaugų teikėjų galimybėms itin aktualus tampa kokybės valdymo klausimas.

Anot J. A. Lopez-Lemus (2021), viešojo sektoriaus institucijos patiria spaudimą pagal tarptautinius standartus siūlyti kokybiškas paslaugas, nuolat gerinanti savo procesų efektyvumą, atsižvelgiant į vartotojus, nuolat besikeičiančius jų poreikius bei kokybės reikalavimus. Tačiau viešųjų paslaugų kokybės praktiką vyriausybės institucijose ap sunkino problemos matuojant rezultatus, taip pat laisvės savarankiškai priimti sprendimus stoka, kuriuos reglamentuoja bei numato įstatymai ar teisės aktai<sup>78</sup>.

Čia autoriai atkreipia dėmesį pabrėždami paslaugų kokybės matavimo būtinumą ir aktualumą kartu numatydami grėšiančias problemas bei iššūkius joms spręsti.

Pasak D. Kontautaitės ir V. Zinkevičiūtės (2013), šiuolaikinė visuotinės kokybės vadyba – tai iniciatyva, nukreipta į vartotojų poreikių tenkinimą, kuris organizaciją įpareigoja nuolat tobulinti veiklą, įtraukiant tiek įmonės vadovus, tiek darbuotojus, ir taip kurti specifinę kokybės vadybos organizacinę kultūrą<sup>79</sup>.

A. Jurkauskas (2006) pažymi, kad visuotinės kokybės vadyba yra vadybos filosofija ir metodai, kuriuos vartodama organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų arba paslaugų kokybę ir mažindama išlaidas<sup>80</sup>.

J. Ruževičiaus teigimu (2006), kokybės vadyba yra viena iš svarbiausių XX amžiuje išplėtotų idėjų ir veiksmingas organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas. Kokybė – tai koncepcija, kuri sunkiai įterpiama į konkrečius laiko rėmus<sup>81</sup>.

Anot S. Puškorius ir A. Raipos (2002), kokybės vadybos principai viešajame sektoriuje pradėti taikyti devintame dešimtmetyje. Kokybės vadybos taikymas Vidurio ir Rytų Europos šalyse buvo didžiaja dalimi nulemtas Europos Sąjungos reikalavimų viešojo sektoriaus įstaigų paslaugų kokybės gerinimui ir veiklos efektyvumo didinimui. Šiandieniniame viešajame sektoriuje kokybės vadybos principai ir įvairūs modeliai yra sėkmingai adaptuoti ir taikomi. Tačiau visuomenė kaip pavyzdiniu etalonu remiasi privataus sektoriaus patirtimi ir tikisi iš valstybinio sektoriaus efektyvumo bei aukštesnių kokybinių rodiklių. Ir štai čia itin svarbūs tampa tarpusavio santykiai tarp viešosios paslaugos teikėjo ir gavėjo, viešojo sektoriaus

---

<sup>78</sup> Lopez-Lemus, *supra note*, 76:2.

<sup>79</sup> Dovilė Kontautaitė ir Virgilija Zinkevičiūtė, „Ekspedicinių įmonių veiklos kokybės gerinimo poreikis ir galimybės“, *Mokslas – Lietuvos ateitis* 5, 1 (2013): 22, <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2013~1368625134193/J.04~2013~1368625134193.pdf>.

<sup>80</sup> Algirdas Jurkauskas, *Visuotinės kokybės vadyba* (Kaunas: Technologija, 2006):22.

<sup>81</sup> Juozas Ruževičius, *Kokybės vadybos metodai ir modeliai* (Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006):316.

struktūrų organizaciniai pokyčiai bei inovaciniai sprendimai technologinių, informacinių bei žmogiškųjų išteklių, finansinių ir kitose srityse<sup>82</sup>.

D. Serafinas (2018), nagrinėjęs kokybės vadybos aspektus, išskiria pagrindinius principus, kurie apibūdina kokybės vadybos aktualumą:

- Grupinis darbas. Organizacijose formuojamų grupių tikslas – gerinti veiklos rezultatyvumą, inovacijas, kokybę, didinti efektyvumą, mažinti išlaidas.
- Ištinė sistemos integracija. Organizacija, veikdama integruotai, išvengia nesusipratimo, kai vienas skyrius gerina kokybę, tačiau kitų skyrių darbas blogėja, kas lemia organizacijos bendrosios sistemos smukimą.
- Kokybės standartų kūrimas. Siekiant darbuotojams suteikti gaires, bendrovės rengia kokybės standartus kokybei kontroliuoti ir matuoti. Organizacija tobulindama procesus, keičia savo standartus ir pateikia naujų kokybės gerinimo būdų.
- Kokybės matavimas. Tam, kad būtų užtikrinta kokybė, būtina nuolat matuoti ir, lyginant rezultatus, nustatyti kokybės kitimo tendenciją iki reikalaujamo kokybės lygio tam, kad laiku būtų atlikti koreguotini veiksmai reikiamam kokybės lygiui palaikyti.
- Tolydus kokybės gerinimas. Skatinama kiekvieną padalinį ir darbuotoją prisidėti prie nuolatinio tobulinimo. Nuolat stebėdamos rezultatus ir suprasdamos bendrąsias ir specifines tų rezultatų priežastis, problemas sprendžiančios grupės nuolat tobulina procesus, kad kokybė nuolat gerėtų<sup>83</sup>.

D. Serafinas (2018) pažymi, kad kokybės vadybos sistemų įgyvendinimas Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose prasidėjo beveik dešimtmetį vėliau, nei versle. Tačiau šiuo metu yra nemažai organizacijų, kurios pasiekė aukšto kokybės vadybos sistemų rezultatyvumo ir tęsia tobulinimo veiklas.

V. Nakrošis ir R. Černiūtė (2010) nurodo, kad kokybiškų paslaugų teikimą viešajame sektoriuje galima užtikrinti įvairiais būdais: apibrėžiant kokybės reikalavimus įstatymuose, Piliečių chartijose, diegiant kokybės vadybos modelius ir atskiras priemones, organizuojant kokybės konkursus ir kt. Šių iniciatyvų taikymas gali būti įvairaus masto: nuo atskirų viešojo sektoriaus įstaigų padalinių reorganizavimo iki visą viešąjį sektorių apimančių reformų<sup>84</sup>.

Anot A. Kaziliūno (2007), lemiamos įtakos kokybės vadybai turi išorinė bei vidinė aplinkos. Autorius išskiria šiuos išorinės aplinkos veiksnius:

---

<sup>82</sup> Puškorius ir Raipa, *supra note*, 6:9-17.

<sup>83</sup> Serafinas, *supra note*, 72:18-19.

<sup>84</sup> Vitalis Nakrošis ir Ramunė Černiūtė, „Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas“, *Viešoji politika ir administravimas* 31 (2010.):63-76.



- Socialinė aplinka – personalo verčių sistema, etikos nuostatos ir normos, socialinė atsakomybė, organizacinė kultūra, tradicijos ir elgesio normos, įtaka visuomenei ir visuomenės įtaka;
- Teisinė politinė aplinka – priežiūros institucijos, nacionaliniai įstatymai, vietiniai potvarkiai ir apribojimai, tarptautinės sutartys, vartotojų apsauga;
- Technologinė aplinka – fundamentaliųjų ir taikomųjų mokslinių tyrimų rezultatai, išsilavinimo lygis, technologinės ir vadybos žinios, produktų ir procesų naujovės, naujų medžiagų naudojimas;
- Ekonominė aplinka – bendros ekonominės sąlygos, darbo rinkos sąlygos, tiekimo sąlygos, infliacija, vartotojų rinkos sąlygos, konkurencija.

Esminai vidinės aplinkos veiksniai, darantys įtaką kokybės vadybai, anot A. Kaziliūno (2007), esti šie: lyderystė, žmonės, politika ir strategija, procesai, tiekėjai ir vartotojai<sup>85</sup>.

A. Kaziliūnas (2007), remdamasis įvairiais mokslininkais, išskiria kokybės vadybos elementus, kuriais turėtų būti grįstas organizacijos kokybės valdymas.

**Lyderystė.** Pabrėžiamas lemiamas vadovybės vaidmuo sudarant strateginius tikslus, apibrėžiant vertybes ir kuriant sistemas, užtikrinančias nuolatinį organizacijos veiklos gerinimą. Organizacijos vadovai turi sukurti tokią vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų įtraukti į organizacijos tikslų siekimą. Labai svarbus yra asmeninis vadovų įsipareigojimas ir aktyvus dalyvavimas gerinant kokybę.

**Tiekėjų kokybės valdymas.** Tai vienas iš svarbių kokybės vadybos elementų, nes perkamos medžiagos, sudėtinės dalys arba paslaugos neretai sukelia kokybės problemų. Aukštos kokybės siekiančios organizacijos pasirenka produktų ir paslaugų tiekėjus ne pagal minimalias kainas, o pagal kokybės rodiklius.

**Vizija ir planavimas.** Aukščiausiosios vadovybės pareiga yra suformuluoti viziją, politiką ir strateginius tikslus, kurie atitiktų organizacijos paskirtį. Vizija visiems organizacijos darbuotojams parodo organizacijos siekius, jos veiklos kokybę ateityje. Deklaruojama vertybių skalė ir elgesio normos yra galingos motyvavimo priemonės, kurios sėkmingai gali būti panaudotos įgyvendinant teigiamus pokyčius.

**Įvertinimas.** Esamos padėties kokybės srityje įvertinimas yra svarbus kokybės vadybos elementas, padedantis organizacijai suprasti kokybės srityje egzistuojančias problemas, jų pobūdį bei mastą, nustatyti svarbiausias tobulintinas sritis.

---

<sup>85</sup> Adolfas Kaziliūnas, *Kokybės vadyba* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007): 33-34, <https://repository.mruni.eu/handle/007/15415?show=full>.

**Procesų valdymas ir tobulinimas.** Rezultatas pasiekiamas, kai veikla ir su ja susiję ištekliai valdomi kaip procesas. Procesas turi būti valdomas taip, kad visos operacijos, numatytos procese, iš karto būtų atliktos tiksliai, be klaidų ir trūkumų. Siekiant gero proceso valdymo, tikslinga parengti ir dokumentuoti jo atlikimo procedūrą, kurioje būtų aiškios nuorodos, kaip atlikti kiekvieną darbą, kiekvieną galimą atvejį, kad būtų sumažintos galimos klaidos.

**Kokybės vadybos sistemos tobulinimas.** Kokybės vadybos sistema yra kokybės vadybos dalis, skirta organizacijos veiklai, susijusiai su kokybe, nukreipti ir valdyti. Sistema leidžia suderintai ir nuosekliai valdyti organizacijos procesus.

**Darbuotojų dalyvavimas.** Itin aktualu kokybės vadyboje pakeisti darbuotojų požiūrį į kokybę. Veiksminga ir išbandyta priemonė keičiant darbuotojų požiūrį yra jų asmeninis dalyvavimas kokybės gerinimo veikloje. Aktyviai dalyvaudami gerinant kokybę, darbuotojai įgauna naujų žinių ir įgūdžių, akivaizdžiai pamato kokybės teikiamus pranašumus, jaučia pasitenkinimą sprenddami kokybės problemas. Atitinkamai keičiasi jų požiūris ir elgsena, gerėja organizacijos kokybės kultūra.

**Pripažinimas ir skatinimas.** Siekdama veiksmingai remti kokybės gerinimo pastangas, organizacija turi įdiegti darbuotojų pripažinimo ir skatinimo sistemą, kuri kokybę ir klientų patenkinimą glaudžiai susietų su darbuotojų skatinimu.

**Kompetencija ir mokymas** Planuojant reikiamą švietimą ir mokymą, reikia atsižvelgti į pokyčius, kuriuos lemia organizacijos procesų pobūdis, jos darbuotojų tobulėjimo etapai ir organizacijos kultūra. Šviečiant ir mokant, svarbu pabrėžti vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių poreikių ir lūkesčių patenkinimo svarbą.

**Orientavimasis į vartotoją.** Organizacija priklauso nuo savo vartotojų, todėl organizacijos darbuotojai turi suprasti vartotojų norus ir poreikius, tenkinti juos ir stengtis pranokti jų lūkesčius, tam pasitelkdami įvairias matavimo priemones<sup>86</sup>.

Šie aptarti principai ir atskleidžia visuotinės kokybės vadybos esmę, kuria ir grindžiama baigiamojo darbo paradigma.

Pasak A. Patapo ir T. Žilionytės (2016), viešojo sektoriaus organizacijų ir jų teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo procesuose remiamasi visuotinės kokybės vadybos principais (orientacija į vartotoją, orientacija į procesus, visuotinis dalyvavimas, nuolatinis veiklos gerinimas ir kt.), kuriuos taikanti organizacija gali ne tik pagerinti veiklos procesus, bet ir suformuoti naują požiūrį į kokybės valdymą<sup>87</sup>.

Įdomu tai, kad A. Patapo ir T. Žilionytės (2016) atlikto tyrimo duomenimis, siekdamas tobulinti viešųjų paslaugų kokybės valdymą dauguma Lietuvos savivaldybių atlieka vartotojų patenkinimo

<sup>86</sup> Kaziliūnas, *supra note*, 85:35-38.

<sup>87</sup> Patapas ir Žilionytė, *supra note*, 57:216.

viešosiomis paslaugomis tyrimus, įtraukia piliečius į sprendimų priėmimo procesus, taiko bent vieną kokybės vadybos modelį, tačiau susiduria su problemomis, kurios neleidžia pasiekti geresnių rezultatų ir neskatina kitų savivaldybių imtis kokybės vadybos priemonių diegimo. Atlikus tyrimą autoriai nustatė ir esmines viešųjų paslaugų kokybės valdymo problemos, t. y.: padidėjęs darbo krūvis; lėšų stygius; darbuotojų palaikymo bei motyvacijos stygius; paslaugų vartotojų suinteresuotumo stygius; informacijos apie kokybės vadybos modelių privalumus ir trūkumus viešajame sektoriuje stoka<sup>88</sup>.

Organizacijos veikloje itin svarbu išmanyti ir gebėti praktiškai taikyti visuotinės kokybės vadybos principus, nes tai sudaro prielaidas pasiekti vartotojų pasitenkinimą bei užtikrinti ar net viršyti organizacijos lūkesčius, susijusius su aukštos kokybės siekiamybe bei veiklos rezultatų augimu.

### 2.3. Vartotojų aptarnavimo kokybės viešose institucijose teorinis modelis

Ankstesnėse darbo dalyse buvo analizuotos lietuvių ir užsienio mokslininkų įžvalgos susijusios su paslaugų sąvoka ir raida, paslaugos apibrėžimų įvairovė, aptariamoms svarbiausios paslaugų savybės, kurios sudaro prielaidas atskirti jas nuo fizinių daiktų (prekių), pateikta viešųjų paslaugų samprata bei jų kokybės matavimo svarba, aptarta vartotojo elgsena, nagrinėta kokybės samprata bei jos apibrėžimų įvairovė, aptarta kokybės vadybos reikšmė ir svarba viešajame sektoriuje.

Darbo autorės pristatomas teorinis vartotojų aptarnavimo kokybės Vilniaus apygardos teisme modelis aktualus nagrinėjant darbo problemą ir gridžiamas sekančiais argumentais.

Reminatis anksčiau aptartais Pažangaus vartotojų aptarnavimo standartu, Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo ir Servqual metodikomis bei Vilniaus apygardos teismo pateiktais duomenimis, t. y. Asmenų apklausos anketa<sup>89</sup>, kuria remiantis visuose Lietuvos teismuose kasmet atliekama asmenų aptarnavimo kokybės kontrolė ir stebėseną (monitoringas) matyti, kad teikdami viešąsias paslaugas teismai siekia įvertinti vartotojų pasitenkinimą atsižvelgami į tokius veiksnius:

1. Pasiekiamumas (vertinama koks kreipimosi į teismą būdas patogus vartotojui: tiesiogiai, telefonu, el. ryšio priemonėmis ir pan.);
2. Informatyvumas (vertinama ar vartotojui teismo patalpose lengva rasti reikiamą posėdžių salę, ar viduje informaciniuose stenduose, ekrane ir interaktyvioje lentoje pateikta informacija yra aktuali ir naudinga, ar pranešama apie pasikeitusias aplinkybes, t. y. atšauktą teismo posėdį ir pan.);

<sup>88</sup> Patapas ir Žilionytė, *supra note*, 57:217.

<sup>89</sup> „Asmenų apklausos anketa“, Vilniaus apygardos teismas, žiūrėta 2023 m. balandžio 19 d., <https://vaat.teismas.lt/asmenu-aptarnavimas/apklausa/1056/start>.

3. Fizinė aplinka (vartotojas vertina teismo darbuotojų aprangos dalykiškumą ir tvarkingumą);
4. Paslaugos suteikimo greitis (efektyvumas) (vertinamas aptarnavimo laikas ir greitis);
5. Profesionalumas (vertinama kontaktinio darbuotojo kompetencija bei bendravimo įgūdžiai);

Atsižvelgiant į tai, kad vertindami paslaugų kokybę teismuose skiriamas dėmesys daugumai veiksmų, kurie lemia vartotojų pasitenkinimą (žiūr. 4 pav.). Tuo tarpu darbo autorė siūlo Vilniaus apygardos teismo administracijai neapsiriboti vien tik Klientų aptarnavimo standartu, kuriuo vadovaujasi aptarnaujant vartotojus ir papildomai atkreipti dėmesį į tokius veiksmus, lemiančius vartotojų pasitenkinimą kaip vartotojo supratimas/pažinimas bei draugiškas personalo požiūris. Išskirtinis kontaktinio personalo (Dokumentų priėmimo biuro darbuotojų, teismo posėdžių sekretorių ir kitų darbuotojų, kurie turi tiesioginį kontaktą su vartotojais) dėmesys vartotojui leistų pasijusti saugiai ir patirti pasitikėjimo jausmą ne tik Vilniaus apygardos teismu, tačiau palaiapsniui ir visa teismų sistema. Todėl šiame darbe empiriniu tyrimu bus siekiama nustatyti, ar darbo autorės siūlyti veiksniai lemia kokybišką vartotojų poreikių patenkinimą Vilniaus apygardos teisme (5 pav.).

Atsižvelgiant į tai, kad vertinant kokybę didelę reikšmę turi paslaugų teikėjo elgsena, paprastai tariant kontaktas su paslaugas teikiančiu personalu, todėl tikslinga bendrąją paslaugų kokybę vertinti per funkcinės kokybės prizmę, kaip siūlo V. Grigaliūnaitė ir L. Pilelienė (2014), pažymėdamos, kad funkcinės kokybės matavimas padeda atskleisti organizacijos ir vartotojo sąveikos vertinimo rezultatus<sup>90</sup>. Todėl aktualu įvertinti ar individualios Vilniaus apygardos teismo darbuotojų pastangos turi įtakos tobulinant viešųjų paslaugų kokybę.

Taigi šiame darbe empiriniu tyrimu bus siekiama atskleisti Vilniaus apygardos teisme teiktinų viešųjų paslaugų kokybę per darbuotojų požiūrį, nes kaip teigia J. A. Lopez-Lemus (2021), institucijų darbuotojai atlieka gyvybiškai svarbų vaidmenį kuriant ir tobulinant vyriausybės teikiamas paslaugų valdymo procedūras<sup>91</sup>.

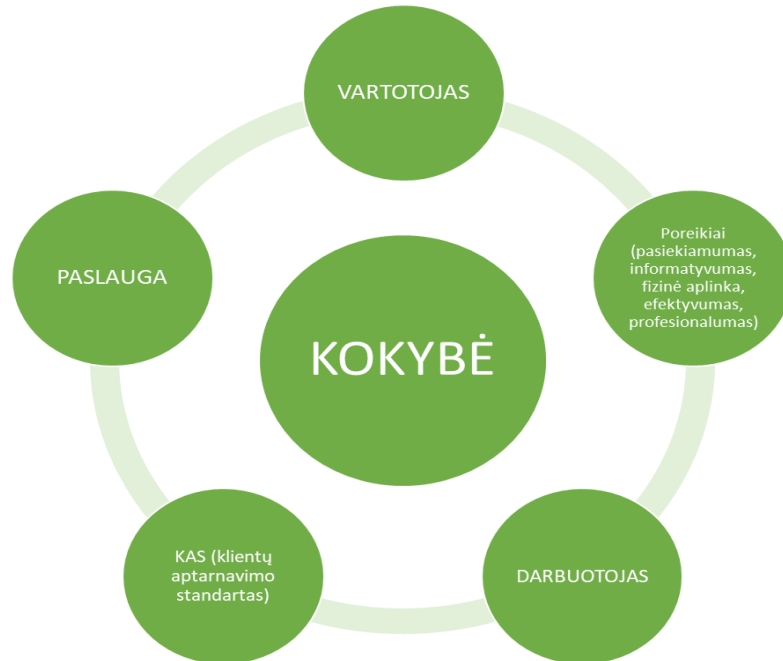
Tam, kad rekomendacinis vartotojų aptarnavimo kokybės teisme modelis veiktų praktiškai, aktualu numatyti atsakingus už modelio įgyvendinimą asmenis, todėl siūlytina:

1. Teismo pirmininkams – įpareigoti atsakingus asmenis parengti Tvarką, kurioje numatomi veiksmai, pareiga bei rekomendacinės gairės darbuotojams;
2. Asmenims atsakingiems už kokybę teisme (mentoriams) – praktiškai supažindinti darbuotojus su nauja Tvarka, rengiant trumpus mokymus;
3. Biurų vedėjams – užtikrinti Tvarkos įgyvendinimą ir kontrolę;

<sup>90</sup> Grigaliūnaitė ir Pilelienė, *supra note*, 75:70-71.

<sup>91</sup> Lopez-Lemus, *supra note*, 76:5.

4. Kontaktiniam personalui – (Dokumentų priėmimo biuro darbuotojams, teismo posėdžių sekretoriams ir kitiems darbuotojams, kurie turi tiesioginį kontaktą su vartotojais) – atliekant tiesioginį darbą taikyti Tvarkoje numatytus veiksmus bei teikti grįžtamąjį ryšį biuro vedėjui.



3 pav. Esamas vartotojų aptarnavimo kokybės teisme teorinis modelis (Sudaryta darbo autorės)



4 pav. Rekomendacinis vartotojų aptarnavimo kokybės teisme teorinis modelis (Sudaryta darbo autorės)

### 3. DARBO METODAI IR EMPIRINIO TYRIMO ANALIZĖ

Rengiant baigiamąjį magistro darbą buvo naudojami šie darbo metodai:

**Mokslinės literatūros analizė**, kuri buvo atliekama remiantis R. Tidikiu (2003). Pasak autoriaus, tai mokslinio tyrimo metodas, kuomet praktiškai skaidomi reiškiniai į sudėtines dalis, požymius, savybes, ir vėliau nagrinėjama atskirai bei yra išskiriami iš visumos<sup>92</sup>. Šiame darbe tai daroma analizuojant paslaugų sąvoką, viešųjų paslaugų sampratą bei jų kokybės matavimo svarbą, vartotojo elgsenos aspektus, kokybės sampratą bei kokybės vadybos reikšmę viešajame sektoriuje.

**Dokumentų analizė** buvo atliekama remiantis R. Tidikiu (2003), o tai daroma analizuojant norminius bei kitus dokumentus, apibrėžiančius viešųjų paslaugų, aptarnavimo bei kokybės sąvokas, taikytinas viešojo administravimo srityje Lietuvos kontekste.

**Interviu metodas** buvo atliekamas remiantis R. Tidikiu (2003) bei I. Gaižauskaite ir N. Valavičiene (2016). Šiame darbe interviu metodas taikomas tyrimo duomenims surinkti, kuomet buvo apklausti tyrimo dalyviai.

**Teorinis modeliavimas** buvo tliekamas remiantis R. Tidikiu (2003), kuris pažymi, kad „modeliavimo metodas suteikia galimybę tirti socialinius reiškinius atgaminant juos mintiniuose modeliuose, pakeičiančiuose pažinimo procese originalą ir gauti naujų žinių apie tiriamąjį dalyką“<sup>93</sup>. Šiame darbe metodas taikomas sukuriant ir pristatant rekomendacinį vartotojų aptarnavimo kokybės teisme teorinį modelį, o atlikus empirinį tyrimą pateikiamas ir praktinis vartotojų aptarnavimo kokybės teisme teorinį modelis.

**Lyginimas** buvo atliekamas remiantis R. Tidikiu (2003), kuris teigė, kad šiuo „metodu galima siekti įvairių metodologinių ar metodinių uždavinių sprendimo būdų: aprašomojo (panašumo ar skirtumo nustatymo) arba analitinio (aiškinimo, numatymo, praktinių rekomendacijų). Šios aplinkybės lemia lyginimo būdų, veiksmų, viso tyrimo analizės ir organizavimo realizavimą“<sup>94</sup>. Šiame darbe minėtas metodas taikomas lyginant mokslininkų nuomone bei informantų pateiktus duomenis.

**Apibendrinimas** buvo tliekamas remiantis R. Tidikiu (2003), kuris teigė, kad apibendrinimas, tai „mąstymo operacija ir produktas, tikrovės reiškinų bendrųjų, esminių požymių ir savybių atspindėjimas

---

<sup>92</sup> Rimantas Tidikis, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003): 375, [https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15459/Tidikis\\_tyrimu\\_metodologija.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15459/Tidikis_tyrimu_metodologija.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

<sup>93</sup> *Ibid.*, 426.

<sup>94</sup> *Ibid.*, 419.

<...>, kuris nusako bendruosius teiginius, dėsningumus, principus<sup>95</sup>. Šiame darbe tai daroma reziumuojant išnagrinėtus mokslininkų teiginius, aptariant tyrimo rezultatus bei formuluojant išvadas.

**Logografijos** metodas darbe naudojamas pasitelkiant vaizdines priemones (paveikslus), kuriose pateikiama darbo objektas bei problema, taip pat pristatomi teorinis, rekomendacinis bei praktinis vartotojų aptarnavimo kokybės teisme modeliai.

### 3.1. Tyrimo metodologija

Pasak R. Tidikio (2003), „metodologija tyrime atlieka loginę ir gnoseologinę funkciją, o metodai ir tyrimo procedūra – informacijos rinkimo ir apdorojimo funkciją. <...> metodologinė pozicija padeda teisingai pasirinkti ir naudoti metodus bei tyrimo procedūras problemai nagrinėti, tyrimo strategijai ir taktikai konstruoti<sup>96</sup>, todėl ypatingai svarbu pagrįsti metodologijos pasirinkimą atliekant konkretų empirinį tyrimą.

Tyrimas buvo atliekamas vadovaujantis šiais **etapais**:

1. Tyrimo lauko apibrėžimas ir tyrimo ribų nustatymas, kuomet suformuluota tyrimo koncepcija, tikslas ir klausimai;
2. Metodiniai tyrimo plano sprendimai, kuomet pasirenkamas bei pagrindžiamas duomenų rinkimo metodas ir būdas, sprendžiamas tyrimo dalyvių atrankos klausimas, numatomi praktiniai ir organizaciniai veiksmai, reikalingos priemonės;
3. Atlikami „lauko darbai“, kuomet renkami tyrimui reikiami duomenys, t. y. atliekami interviu;
4. Darbas su duomenimis ir jų parengimas analizei, kuomet atliekamos interviu išrašų transkripcijos, sisteminama el. paštu pateikta informacija, analizuojami bei interpretuojami duomenys;
5. Tyrimo ataskaitos rengimas ir rezultatų pristatymas<sup>97</sup>.

**Tyrimo objektas:** rekomendacinio vartotojų aptarnavimo kokybės modelio pritaikomumas teikiant viešąsias paslaugas Vilniaus apygardos teisme.

---

<sup>95</sup> *Ibid*, 387.

<sup>96</sup> *Ibid*, 366.

<sup>97</sup> Inga Gaižauskaitė ir Natalija Valavičienė, *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu* (Vilnius: Registrų centras, 2016): 24, <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

**Tyrimo tikslas:** remiantis sukurtu teoriniu modeliu išsiaiškinti Vilniaus apygardos teismo darbuotojų požiūrį į teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo perspektyvas, siekiant vartotojų pasitenkinimo.

Siekiant numatyto tikslo keliami šie **tyrimo uždaviniai**:

1. Tikslingai pasirinkti tyrime dalyvaušiančius informantus bei surinkti interviu;
2. Išsiaiškinti informantų požiūrį nustatant veiksnius, kurie yra esminiai vartotojų poreikių patenkinime;
3. Remiantis informantų nuomone, nustatyti konkrečius darbuotojų veiksmus, kurie galėtų būti laikytini individualiomis pastangomis, siekiant teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo;
4. Pateikti rekomendacijas, siekiant teikiamų paslaugų kokybės bei vartotojų pasitenkinimo.

Siekiant išsiaiškinti darbo autorės sukurto teorinio modelio praktinį pritaikomumą buvo atliktas kokybinis tyrimas.

Kokybiniais tyrimais tiriama, kaip individai ar jų grupės supranta ir vertina juos supantį pasaulį ir konstruoja prasmes remdamiesi asmenine patirtimi. Paprastai kokybiniai tyrimai vyksta natūralioje aplinkoje, kurioje tyrėjas yra duomenų rinkėjas. Jis tiriamajame lauke praleidžia daug laiko, renka išsamius duomenis ieškodamas jų vidinių ryšių, vėliau juos apibendrina. Informacija renkama žodžių ir vaizdų pavidalu, analizuojama induktyviuoju būdu, siekiama aprašyti procesą vaizdžiai ir įtaigia kalba. Svarbiausia yra dalyvių nuomonė, siekiama interpretuoti tiriamąjį reiškinį tiriamųjų suvokiamomis sąvokomis<sup>98</sup>.

Anot B. Bitino (2013), kokybinio tyrimo paskirtis – aprašyti objektą. Tyrimo instrumentu kokybiniame tyrime tampa pats tyrėjas, tyrimo duomenys renkami žodžiu ir reiškiami teiginiais arba kategorijomis<sup>99</sup>. K. Kardelio (2002) teigimu, kokybinis tyrimas leidžia suvokti individualią informanto patirtį, tam kad būtų geriau suprastas tiriamasis reiškinys ir pateikiamas interpretacinis ir holistinis jo paaiškinimas<sup>100</sup>.

Atliekant kokybinį tyrimą pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu metodas. R. Tidikio teigimu, interviu tai – metodas žodinei informacijai gauti, kuri numatyta tyrimo programoje<sup>101</sup>. Pasak I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės „interviu metu siekiama gauti duomenų, atitinkančių kokybinio tyrimo siekius. Kokybinio interviu pagrindas – atviri klausimai, į juos tikimasi gauti kiek įmanoma platesnius, išsamesnius, atviresnius atsakymus, suformuluotus ir pateiktus paties tyrimo dalyvio, atspindinčius jo

<sup>98</sup> „Kokybiniai tyrimai“, Visuotinė lietuvių enciklopedija, žiūrėta 2023 m. kovo 5 d., <https://www.vle.lt/straipsnis/kokybiniai-tyrimai/>.

<sup>99</sup> Bronislovas Bitinas, *Rinkiniai edukologijos raštai*, II tomas (Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla, 2013): 109.

<sup>100</sup> Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Kaunas: Judex leidykla, 2002):100, 103-104.

<sup>101</sup> Tidikis, *supra note*, 91:464-465.



perspektyvą, kokybiniai interviu suteikia galimybę surinkti giluminius, su kontekstu susietus, atvirus tyrimo dalyvių atsakymus, išreiškiančius jų požiūrius, nuomones, jausmus, žinias, patirtis<sup>102</sup>. Minėti autoriai išskiria metodo pasirinktis, akcentuoja planavimo reikšmę renkant ir apdorojant gautų duomenų rezultatus, taip pat pažymi kokybinio tyrimo etikos svarbą.

L. Rupšienė (2007), remdamasi J. Frechtling ir L. Sharp (1997), pažymi, kad interviu apima respondentų/informantų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi. Interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones, siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamuoju klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais<sup>103</sup>.

J. Frechtling ir L. Sharp (1997) nurodo šiuos giluminio interviu privalumus:

- Suteikia galimybę surinkti daug naudingos informacijos, sužinoti svarbių detalių, kas dažnai nulemia ir naujas įžvalgas;
- Vizualus kontaktas su respondentu;
- Galimybė kruopščiai ištirti problemą;
- Matomi ne tik kognityviniai, bet ir emociniai atsakymų aspektai;
- Tyrėjas gali paaiškinti savo klausimus, kas padidina tikimybę išgirsti naudingos informacijos;
- Tyrėjas gali lanksčiai vykdyti interviu su išskirtiniais žmonėmis arba ypatingomis aplinkybėmis.

Tuo tarpu interviu trūkumus lemia nepakankama tyrėjo kompetencija imti interviu, tyrėjo šališkumas, sąmoningas ar nesąmoningas informantų pateikiamos informacijos iškraipymas, finansinių ir laiko išteklių stoka, interviu lankstumas (gaunami duomenys yra nenuoseklūs), gautų duomenų transkribavimas ir analizės atlikimo sudėtingumas<sup>104</sup>.

Esminis interviu privalumas, kuris lėmė tyrimo metodo pasirinkimą, kurį nurodo R. Tidikis (2003) yra tas, kad galima gauti išsamius informantų atsakymus į klausimus bei pateikti ir papildomų klausimų<sup>105</sup>.

**Tyrimo imtis.** L. Rupšienės (2007) teigimu, kokybinių tyrimų metodologijoje dažniausiai remiamasi M. Patton (1990) siūlomais kokybinio tyrimo imties sudarymo būdais (strategijomis).

---

<sup>102</sup> Gaižauskaitė ir Valavičienė, *supra note*, 97:15,

<sup>103</sup> Liudmila Rupšienė, *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija* (Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2007):63. [https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiniu\\_tyrimu\\_duomenu\\_rinkimo\\_metodol.pdf](https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodol.pdf).

<sup>104</sup> *Ibid*, 71-72.

<sup>105</sup> Tidikis, *supra note*, 91:471.

Kiekviename tyrime imties dydis ir konkretūs tyrimui pasirinkti imties vienetai iš esmės priklauso nuo tyrimo tikslų. Todėl kokybiniame tyrime dažniausiai taikoma tikslinė imties vienetų atranka<sup>106</sup>.

Tyrimo imtis sudaryta taikant tikslinę atranką, kurios pagrindiniai kriterijai yra šie:

1. Darbo patirtis. Tyrimo dalyvis turi turėti ne mažesnę kaip 4 metų darbo patirtį Vilniaus apygardos teisme. Šis kriterijus reikalingas tam, kad informantų kompetencija būtų pakankama vertinti tyrimo objektą bei suteikti patikimą ir išsamią informaciją dėl rekomendacinio vartotojų aptarnavimo kokybės modelio pritaikomumo teikiant viešąsias paslaugas Vilniaus apygardos teisme.
2. Užimamos pareigos. Informantai buvo atrenkami iš skirtingų pareigybių kategorijų, darant prielaidą, kad tai atspindėtų ir kitų, tyrime nedalyvaujančių, darbuotojų požiūrį.
3. Papildomas galimas kriterijus – dalyvavimas darbo grupėse, susijusiose su aptarnavimo kokybe teismuose. Šis kriterijus sudaro prielaidas informantui atskleisti platesnį požiūrį, negu tik per darbuotojo prizmę nagrinėjama tema.

Remiantis I. Gaižauskaite ir N. Valavičiene (2016), atliekant kokybinį interviu buvo taikomas iš dalies struktūruotas klausimynas (interviu gairės), kuomet iš anksto buvo apsvarstytos pagrindinė klausimyno pokalbio tema bei klausimai. Atsižvelgiant į tai, kad klausimyno struktūra yra lanksti, reaguoja į realaus interviu eigą, tad esant poreikiui buvo keičiama užduodamų klausimų tvarka ir remiantis informantų pateiktais atsakymais užduodi papildomi klausimai<sup>107</sup>. Taigi, klausimyne (2 priedas) pateikta 10 atviro tipo klausimų su galimybe pateikti papildomus klausimus, kylančius iš informantų pateiktų atsakymų.

Interviu duomenys buvo renkami 2023 m. vasario – kovo mėnesiais, kas per šį laikotarpį apėmė tokius veiksmus, kaip bendravimą su teismo vadovybe, siekiant gauti leidimą tyrimui atlikti Vilniaus apygardos teisme, tikslinių tyrimo dalyvių atrinkimą bei verbavimą, jų sutikimą dalyvauti tyrime, abupusiai tinkamo laiko derinimą interviu duomenų paėmimui, interviu vedimą bei nepertraukiamą susirašinėjimą su informantais, kurie pasirinko savo nuomonę pateikti elektroniniu paštu.

Tyrimo metu sutiko dalyvauti 6 (šeši) skirtingas pareigas bei įvairias darbo patirtis turintys informantai, mat kaip pažymi I. Gaižauskaitė ir N. Valavičienė (2016), „kokybiniais tyrimams būdingos mažos imtys, tai gali būti vos keli ar netgi vienas atvejis“<sup>108</sup>.

Atsižvelgiant į tai, kad nagrinėjama baigiamojo darbo tema nėra jautri bei nesukuria pažeidžiamumo jausmo, tad šiuo atveju interviu vedėjui nėra aktualu fiksuoti informantų neverbalinius

---

<sup>106</sup> Rupšienė, *supra note*, 103:31.

<sup>107</sup> Gaižauskaitė ir Valavičienė, *supra note*, 97:20.

<sup>108</sup> Gaižauskaitė ir Valavičienė, *supra note*, 97:40.

atsakymus, emocines reakcijas, atsakymo intonaciją ir kt., todėl tyrimo dalyviai galėjo alternatyviai pasirinkti interviu būdą, t. y. būti apklausti asmeniškai, nuotolinės sesijos metu per „Zoom“ platformą arba pateikti atsakymus į klausimus elektroniniu paštu. Taigi, 4 informantai pasirinko atsakymus į klausimus pateikti el. paštu, pažymint, kad su jais vyko nepertraukiamas susirašinėjimas, pagal poreikį buvo užduoti papildomi klausimai. 2 informantai buvo apklausti asmeniškai tiesioginio interviu metu Vilniaus apygardos teismo patalpose.

**Tyrimo etika.** Visuose tyrimo etapuose buvo laikomasi I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016) rekomenduojamų etikos principų:

1. Pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvę dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime (gauti žodiniai informantų sutikimai dalyvauti tyrime, informuojant juos apie tai, kad jų pasirinkimas yra grindžiamas laisvanoriškumo principu bei suteikiama galimybė bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą tyrime, taip pat gautas žodinis sustikimas interviu metu daryti garso įrašą.);
2. Suteikti tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie tyrimą (informantai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, eiga bei rezultatų panaudojimu);
3. Saugoti tyrimo dalyvio anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą (atsižvelgiant į teismo pirmininkės rekomendacijas bei informantų nuomones, darbe nebus pateikiami informantų asmeniniai duomenys bei užimamos pareigos);
4. Rūpintis tyrimo dalyvių saugumu, apsaugoti nuo moralinės žalos arba kiek įmanoma jos vengti (informantai buvo apklausiami jų darbovietėje, t. y. jiems artimoje bei saugioje aplinkoje, taip pat sudaryta galimybė pasirinkti interviu būdą)<sup>109</sup>.

Tyrimo metu iš informantų gauta įrašyta žodinė informacija buvo transkribuojama ir pateikta teksto forma. Informantų, kurie pasirinko interviu būdą atsakyti į klausimus el. paštu, pateikti susisteminti duomenys atsispindi baigiamojo darbo prieduose (3 priedas).

**Tyrimo ataskaitoje** duomenų analizė ir interpretacija pateikiama duomenis išskiriant į kategorijas bei susisteminama į smulkesnes subkategorijas, suvedant informacinius vienetus į bazę. Gauti rezultatai aptariami bei interpretuojami ir atsižvelgiant į tai, pateikiamos išvados.

---

<sup>109</sup> *Ibid*, 60.

### 3.2. Tyrimo ataskaita ir rezultatų pristatymas

Šioje magistro baigiamojo darbo dalyje pateikiama tyrimo ataskaita, o rezultatų pristatymas pradedamas nuo bendro pobūdžio informacijos apie informantus.

4 lentelė. Informantų charakteristika

<b>Nr.</b>	<b>Stažas (m.)</b>	<b>Pareigybės kategorija</b>	<b>Dayvavimas darbo grupėje</b>
I1	5	Aukščiausios grandies vadovas	Ne
I2	14	Vidurinės grandies vadovas	Taip
I3	14	Specialistas	Taip
I4	4	Tarnautojas	Taip
I5	7	Specialistas	Taip
I6	26	Vidurinės grandies vadovas	Taip

Remiantis 4 lentelėje pateiktais duomenimis matyti, kad tyrime dalyvavę informantai ilgą laiką dirba Vilniaus apygardos teisme, todėl darytina išvada, kad šie darbuotojai turi pakankamai žinių ir darbinės patirties pasisakyti apie vartotojų aptarnavimą bei su aptarnavimo kokybe susijusiais klausimais. Tuo tarpu informantų pasiskirstymas pagal skirtingas pareigų kategorijas atskleidžia tyrime pateiktos informacijos įvairiapusįškumą, t. y. atsakymai į klausimus pateikiami ir taip, kaip juos suvokia vadovai bei taip, kokia yra tarnautojų ar specialistų nuomonė atitinkamu klausimu. Beveik visi informantai dalyvauja arba per visą darbo stažą yra dalyvavę darbo grupėse, susijusiose su vartotoju aptarnavimo kokybe, tad darytina išvada, kad tikslingai pasirinkti tyrimo dalyviai yra kompetetingi pateikti savo nuomonę dėl rekomendacinio vartotojų aptarnavimo kokybės modelio pritaikomumo teikiant viešąsias paslaugas Vilniaus apygardos teisme.

Tolesni tyrimo klausimai, kurie buvo formuluojami tyrimo dalyviams, susiję būtent su rekomendacinio vartotojų aptarnavimo kokybės modelio pritaikomumu teikiant viešąsias paslaugas Vilniaus apygardos teisme, tad visų pirma darbuotojų buvo teiraujamosi, kas teisme turėtų būti inicijuoti modelio ar jo elementų įgyvendinimą.

5 lentelė. Modelio įgyvendinimo iniciatorius

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Modelio įgyvendinimo iniciatorius	Konkrečius sprendimus priimanti ir kuruojanti institucija	„<...> įgyvendinimą turėtų organizuoti Nacionalinė teismų administracija“ (I2) „Teismuose tokius modelius įgyvendina NTA“ (I6)
	Aukščiausio lygio vadovai	„Teismo vadovai turėtų būti ir iniciatoriai, ir modelio įgyvendinimo palaikytojai“ (I1) „<...> vadovas galėtų inicijuoti įgyvendinimą <...> teismo kancleris arba teismo pirmininkas“ (I3) „<...> turėtų inicijuoti teismo administracija“ (I4) „Kiekvieno skyriaus vadovas, <...> administracija“ (I5)
	Darbuotojai	„<...> patys darbuotojai“ (I4)

Iš 5 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad du informantai mano, jog modelio ar jo elementų įgyvendinimą teisme turėtų inicijuoti Nacionalinė teismų administracija, kurios veikla grindžiama siekiu aptarnauti teismų savivaldos institucijas užtikrinant respublikos teismų sistemos, jos valdymo ir darbo organizavimo efektyvumą, teisėjų ir teismų savivaldos nepriklausomumą. Remiantis šiais duomenimis darytina prielaida, kad minėtos institucijos iniciatyva taptų reikšminga, jei modelio ar jo elementų įgyvendinimas taptų centralizuotu ir būtų taikytinas visiems teismams.

Tuo tarpu likę tyrimo dalyviai teigė, kad modelio ar jo elementų įgyvendinimą teisme turėtų inicijuoti aukščiausio lygio vadovai, t. y. teismo pirmininkas, teismo kancleris bei skyrių vadovai. Informantas I4 pažymėjo, kad ir patys darbuotojai galėtų inicijuoti pokyčius, susijusius su aptarnavimo kokybės gerinimu.

Apibendrinant pateiktus duomenis, darytina išvada, kad siekiant teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo ypatingą svarbą turi aukščiausio lygio vadovų požiūris į kokybę, nes tik suprantantis kokybės reikšmę vadovas priima atitinkamus sprendimus, kurie teikia naudą tiek įstaigai, tiek ir įstaigos teikiamomis paslaugomis besinaudojantiems vartotojams.

Toliau tyrimo dalyvių buvo klausiama: „Kas, Jūsų nuomone, galėtų praktiškai supažindinti teismo darbuotojus ir atsakyti į iškiliančius klausimus, susijusius su pasikeitusia aptarnavimo tvarka, jei būtų taikomas nurodytas modelis ar jo elementai?“.

6 lentelė. Teismo personalo supažindinimas su modeliu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Teismo personalo supažindinimas su modeliu	Konkrečias pareigas užimantis asmuo	„Teismo pirmininko paskirtas asmuo (mentorius)“ (I2) „Teismo pirmininko paskirtas mentorius (mentoriai)“ (I1) „Tai galėtų būti padalinių vadovai <...> su pasikeitusia tvarka supažindinti ir atsakyti į iškiliančius klausimus taip pat galėtų ir specialistai, t. y. teikiamos psichologo konsultacijos“ (I3) „teismo administracijos paskirta/sudaryta grupė arba teismo administracijos paskirtas atsakingas asmuo“ (I4) „<...> tiesioginis vadovas“ (I5)
	Naujai parengta tvarka	„Teismo raštinės vedėja ir naujai paruošta asmenų aptarnavimo tvarka“ (I6)

Tyrimo metu paaiškėjo, kad daugumos informantų nuomone, praktiškai supažindinti teismo darbuotojus ir atsakyti į iškiliančius klausimus, susijusius su pasikeitusia aptarnavimo tvarka, jei būtų taikomas nurodytas modelis ar jo elementai galėtų konkrečias pareigas užimantys asmenys, t. y. teismo pirmininko paskirtas asmuo (mentorius), skyrių ir biurų vedėjai (padalinių vadovai) ar net šiam atvejui teismo administracijos paskirta/sudaryta grupė. Tyrimo dalyvis I3 pabrėžė ir kitų specialistų svarbą šiame procese, nurodydamas, jog psichologo konsultacijos taip pat galėtų būti naudingos, siekiant praktiškai supažindinti teismo darbuotojus ir atsakyti į iškiliančius klausimus. Tuo tarpu informantas I6 pažymėjo ir naujai paruoštos asmenų aptarnavimo tvarkos naudą, kuri galėtų supažindinti teismo darbuotojus ir atsakyti į iškiliančius klausimus, jei būtų taikomas nurodytas modelis ar jo elementai.

Tęsiant kalbą su informantais apie rekomendacinio vartotojų aptarnavimo kokybės modelio pritaikomumą teikiant viešąsias paslaugas Vilniaus apygardos teisme, tyrimo dalyvių buvo teiraujama, kokias, anot jų, pareigas einantys teismo darbuotojai galėtų būti atsakingi už modelio ar jo elementų įgyvendinimą bei kontrolę?

7 lentelė. Modelio įgyvendinimas bei kontrolė

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Pareigybė, kuriai priskiriamas modelio įgyvendinimas bei kontrolė	Aukščiausio lygio vadovai	„Aukščiausio lygio vadovai, vidurinėsios grandies vadovai“ (I2)

		„<...> galėtų būti ir tiesioginis vadovas ir net to tiesioginio vadovo vadovas“ (I5)
	Vidurinės grandies vadovai	„Kancleris, raštinės vedėjas ir biurų vedėjai“ (I1) „<...> tokias užduotis pavesti atlikti biurų vedėjams“ (I4) „Biurų ar skyrių vedėjai“ (I6) „Tie patys padalinių vadovai“ (I3)
	Kiti darbuotojai	„<...> darbuotojai, kurių funkcijos susijusios su asmenų aptarnavimu“ (I2)

Iš 7 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad, anot informantų, už modelio ar jo elementų įgyvendinimą bei kontrolę galėtų būti atsakingi tokias pareigas einantys teismo darbuotojai:

1. Aukščiausio lygio vadovai;
2. Vidurinės grandies vadovai (teismo kancleris, raštinių ir biurų vedėjai);
3. Kiti darbuotojai, t. y. darbuotojai, kurių funkcijos susijusios su asmenų aptarnavimu.

Apibendrinant pateiktus duomenis, darytina prielaida, kad modelio ar jo elementų įgyvendinimas bei kontrolė galėtų būti užtikrinamas tik pasitelkus darbuotojus, kurie užima vadovaujamas pareigas.

Išsiaiškinus klausimus, susijusius su įgyvendinimo inicijavimu, praktiniu teismo darbuotojų supažindinimu bei įgyvendinimu ir kontrole, siekiant rekomendacinio vartotojų aptarnavimo kokybės modelio pritaikomumo teikiant viešąsias paslaugas Vilniaus apygardos teisme, toliau tyrimo dalyvių buvo teiraujama nuomonės dėl finansinių aspektų, užduodant klausimą: „Jei modelio įgyvendinimui tektų įvesti naują pareigybę, ar tam būtų skirti papildomi finansai?“.

8 lentelė. Finansavimo skyrimas naujai pareigybei

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Finansavimo skyrimas naujai pareigybei	Neskiriamas finansavimas	„Nebūtų, darbuotojui būtų pavesta papildoma funkcija, atitinkamai sumažinant jo darbų krūvį atliekant kitas funkcijas“ (I2) „Nemanau“ (I6) „Ne, nes Teisėjų taryba yra patvirtinusi pavyzdines teismų struktūras, kuriose tokios pareigybės nėra, todėl nebūtų

		skiriamas finansavimas nenumatyta pareigybei“ (I1) „Į šitą klausimą negaliu atsakyti, čia jau ne mano kompetencija“ (I3) „<...> Jei modelio įgyvendinimui papildomas krūvis priskiriamas jau esantiems darbuotojams, tai turėtų būti atsižvelgta bent per vertinimus“ (I4) „Nemanau, kad būtų skiriami pinigai naujai pareigybei“ (I5)
	Skiriamas finansavimas	„Jei atitinkamai įvesta nauja pareigybė, tai turėtų būti ir skiriami papildomi finansai“ (I4)

Tyrimo metu paaiškėjo, kad dauguma informantų (n=5) mano, kad jei modelio įgyvendinimui tektų įvesti naują pareigybę – papildomi finansai tam nebūtų skirti. Informanto I1 atsakymas iliustruoja to priežastis: „<...> Teisėjų taryba yra patvirtinusi pavyzdines teismų struktūras, kuriose tokios pareigybės nėra, todėl nebūtų skiriamas finansavimas nenumatyta pareigybei“. Tuo tarpu dalis tyrimo dalyvių pažymėjo, kad atsižvelgiant į tai, jog finansavimas naujai pareigybei nebūtų skiriamas, vis tik būtų tikslinga sumažinti darbo krūvį darbuotojams (I2), kurie turėtų papildomų funkcijų, susijusių su modelio įgyvendinimo procesu, taip pat atsižvelgti į šias aplinkybes kasmetinių bei neeilinių veiklos vertinimų metu (I5).

Tęsiant kalbą apie teismo darbuotojų darbo krūvį, tyrimo dalyvių buvo teirujamasi nuomonės pažymint, kad įgyvendinant siūlomą modelį ar jo elementus susidarys papildomas darbo krūvis teismo darbuotojams, kurie bus atsakingi už jo įgyvendinimą, kontrolę ir kt. Tad buvo aiškinamasi, kaip galėtų ir ar galėtų būti perskirstytas minėtas darbo krūvis nepatiriant papildomų išlaidų bei neatitraukiant teismo darbuotojų nuo jų tiesioginių darbo funkcijų.

9 lentelė. Darbo krūvio perskirstymas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Pagrindinio darbo krūvio perskirstymas už modelio įgyvendinimą, kontrolę ir kt. atsakingiems darbuotojams	Perskirstomas darbo krūvis	„<...> bus perskirstytas kitiems darbuotojams“ (I2) „Atitinkamai padidėjęs darbo krūvis gali sukelti darbuotojų priešišumą ir nepasitenkinimą. <...> galima ieškoti darbuotojų, kurie savanoriškai norėtų būti atsakingi už įgyvendinimą. Jeigu tokių darbuotojų nebūtų, <...> peržiūrėti darbuotojų darbo krūvį <...>



		pavesti šias funkcijas darbuotojams, kurių darbo krūvis mažiausias“ (I4)
	Neperskirstomas darbo krūvis	„Įtraukti papildomą funkciją į pareigybės aprašymą“ (I6) „<...> pareigybės aprašymuose numatyta, kad vykdo ir kitas funkcijas pagal asmens, kurio yra pavaldume, pavedimą, todėl kliūčių dėl papildomų funkcijų nebūtų“ (I1) „Darbo krūvis tikrai nebūtų perskirstomas“ (I3) „<...> jei tokias priskirtų, kad turėčiau papildomą darbo krūvį, <...> tai tikrai nereikalaučiau, kad kas nors pasiimtų dalį krūvio, <...> Gavus papildomas funkcijas papildomi pinigai tikrai netrukdytų ar finansinis paskatinimas, ar koeficiento padidinimas“ (I5)

Iš 9 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad, anot daugumos informantų (n=4), įgyvendinant siūlomą modelį ar jo elementus ir to pasekoje teismo darbuotojams susidarius papildomam darbo krūviui, kurie būtų atsakingi už modelio įgyvendinimą, kontrolę ir kitus su tuo susijusius procesus, minėtas darbo krūvis nepatiriant papildomų išlaidų bei neatitraukiant teismo darbuotojų nuo jų tiesioginių darbo funkcijų nebūtų perskirstomas. Informanto I1 atsakymas iliustruoja kodėl: „<...> darbuotojų pareigybės aprašymuose numatyta, kad vykdo ir kitas funkcijas pagal asmens, kurio yra pavaldume, pavedimą, todėl kliūčių dėl papildomų funkcijų nebūtų“. Pastarajam informantui pritaria ir tyrimo dalyvis I3, pabrėždamas, kad: „Darbo krūvis tikrai nebūtų perskirstomas“. Informantas I4 išreiškia poziciją, kad padidėjęs darbo krūvis gali sukelti darbuotojų priešiskumą bei nepasitenkinimą ir mano, kad tikslinga funkcijas, susijusias modelio įgyvendinimu, kontrole ir kitus procesus pavesti atlikti darbuotojams, kurių darbo krūvis yra mažiausias arba darbuotojams, kurie savanoriškai sutikti atlikti papildomas funkcijas. Tuo tarpu tyrimo dalyvis I5 pabrėžia, kad gavus papildomas funkcijas ir dėl to padidėjus darbo krūviui tikėtusi finansinio paskatinimo ar pareiginės algos koeficiento padidinimo.

Teorinėje baigiamojo darbo dalyje, buvo atparta ir teoretikų pagrįsta kontaktinio personalo svarba paslaugų teikimo procese. Tad neatsitiktinai tyrimo dalyvių buvo teirautasi jų nuomonės, kokią reikšmę paslaugų teikimo procese atlieka darbuotojas, kuris turi tiesioginį kontaktą su vartotoju.

10 lentelė. Darbuotojo, turinčio tiesioginį kontaktą su vartotoju reikšmė

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Darbuotojo, turinčio tiesioginį kontaktą su vartotoju reikšmė	Labai didelė	<p>„&lt;...&gt; atlieka pagrindinę reikšmę teikiant paslaugas klientams, &lt;...&gt; labai svarbu tinkamos investicijos į jų nuolatinį mokymą.“ (I2)</p> <p>„Labai didelę, &lt;...&gt; nuo aptarnavimo kokybės priklauso teismo įvaizdis (I6)</p> <p>„Itin didelę svarbą, &lt;...&gt; ir būtent jo elgesio pagrindu formuojasi nuomonė apie instituciją“ (I1)</p> <p>„Dažnas atvejis, kai klientas atėjęs ar paskambinęs į teismą, turi vienintelį kontaktą ir jo pagrindu susiformuoja nuomonė“ (I1)</p> <p>„&lt;...&gt; jų ypač svarbus vaidmuo, &lt;...&gt; jie yra pagrindinė grandis, kuri pirmoji tiesiogiai susiduria su vartotoju, nuo kurios gali labiausiai priklausyti pasitenkinimas paslauga. Jie labiausiai gali prisidėti prie aptarnavimo gerinimo“ (I3)</p> <p>„&lt;...&gt; yra svarbiausi &lt;...&gt; asmenys pirmąjį išpūdį susidaro bendraudami su sutiktais darbuotojais“ (I4)</p> <p>„&lt;...&gt; reikšmė yra milžiniška, nes bendras interesantų išpūdis susidaro iš tokių mikro dalelyčių ir kiekvienas iš mūsų prisidedame prie to bendro išpūdžio“ (I5)</p> <p>„&lt;...&gt; kartais keistai atrodo kitų darbuotojų atsainus požiūris į vartotoją“ (I5)</p>

Tyrimo metu paaiškėjo, kad visi informantai (n=6) mano, jog darbuotojas, kuris turi tiesioginį kontaktą su vartotoju (Biurų, raštinių darbuotojai, teismo posėdžių sekretoriai ir kiti darbuotojai, kurie turi tiesioginį kontaktą su vartotojais) turi didelę reikšmę paslaugų teikimo procese. Tai iliustruoja ir tyrimo dalyvių pasisakymai. Štai informantas I3 teigia, kad: „<...> jų ypač svarbus vaidmuo, <...> jie yra pagrindinė grandis, kuri pirmoji tiesiogiai susiduria su vartotoju, nuo kurios gali labiausiai priklausyti pasitenkinimas paslauga. Jie labiausiai gali prisidėti prie aptarnavimo gerinimo“. Informantas I5 antrina pastarajam: „<...> reikšmė yra milžiniška, nes bendras interesantų išpūdis susidaro iš tokių mikro dalelyčių ir kiekvienas iš mūsų prisidedame prie to bendro išpūdžio“ (I5). Tuo tarpu tyrimo dalyvis I2 pabrėžia, kad ypatingai svarbios tinkamos investicijos į nuolatinį šių darbuotojų mokymą. Tačiau

informantas I5 užsimena, kad: „<...> kartais keistai atrodo kitų darbuotojų atsainus požiūris į vartotoją“, kas dar labiau įrodo personalo ugdymo aktualumą ir būtinumą.

Atsižvelgiant į pateiktus duomenis darytina išvada, kad siekiant aukštos kokybės paslaugų teikime itin aktualus tampa supratimas, kad būtent darbuotojas yra pagrindinis „sraigtas mechanizme“, kuris padeda vartotojui įvertinti ir suvokti teikiamų paslaugų kokybę bei patenkinti poreikius. Todėl svarbu, kad į tai atsižvelgtų ir įstaigos vadovybė, kuomet priimami atitinkami sprendimai. Šiai sričiai turėtų būti teikiamas prioritetas.

Tęsiant kalbą apie paslaugų vartotojų poreikius, tyrimo dalyvių buvo klausiama: „Kaip manote, į kokius veiksnius (pasiekiamumą, informatyvumą, fizinę aplinką, efektyvumą, profesionalumą, vartotojo supratimą, draugišką požiūrį) reikėtų labiausiai atkreipti dėmesį, siekiant vartotojų poreikių patenkinimo?“. Informantai savo ruožtu galėjo nurodyti ir kitus, papildomus veiksnius, kurie galėtų lemti vartotojų poreikių patenkinimą.

11 lentelė. Vartotojų pasitenkinimą lemiantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Esminiai veiksniai, siekiant vartotojų pasitenkinimo	Su socialiniais įgūdžiais susiję veiksniai	<p>„&lt;...&gt; Draugiškas požiūris irgi yra svarbu“ (I2)</p> <p>„&lt;...&gt; ne mažiau svarbus yra ir vartotojo supratimas, atliepti vartotojo poreikius“ (I3)</p> <p>„&lt;...&gt; labai svarbus yra ir darbuotojo draugiškas požiūris, dalykiškas ir pagarbus bendravimas“ (I3)</p> <p>„Nereikėtų pamiršti ir draugiško požiūrio, asmens išklausymo, supratingumo“ (I4)</p> <p>„Bene svarbiausias dalykas – individualus požiūris į kiekvieną besikreipiantį asmenį“ (I5)</p> <p>„&lt;...&gt; Svarbu kurti vartotojams jaukumą“ (I5)</p> <p>„Svarbiausia vartotojo supratimas, o kiti nurodyti veiksniai ir taip turi būti aptarnaujant vartotojus“ (I5)</p>
	Su kompetencija susiję veiksniai	<p>„&lt;...&gt; svarbiausia yra gauti tinkamą ir teisingą informaciją“ (I2)</p> <p>„&lt;...&gt; esminis dalykas, kuo turime pasirūpinti – efektyvumas ir profesionalumas“ (I2)</p>

		<p>„1. Pasiekiamumas. 2. Profesionalus aptarnavimas. 3. Mandagumas“ (I6)</p> <p>„Pateikti veiksniai labai vienas su kitu susiję ir vienas kitą sąlygojantys, todėl manau visi svarbūs“ (I1)</p> <p>„&lt;...&gt; svarbiausia veiksniai: paslaugų pasiekiamumas, efektyvumas, profesionalumas“ (I3)</p> <p>„Visi veiksniai manau yra svarbus, jų visuma“ (I4)</p>
	Su fizine aplinka susiję veiksniai	<p>„&lt;...&gt; Išskirčiau ir fizinę aplinką, darbuotojų aprangą. &lt;...&gt; turėtų būti siektinas tikslas suvienodinti darbuotojų aprangą“ (I4)</p> <p>„&lt;...&gt; Svarbi darbuotojo apranga &lt;...&gt; svarbu išlaikyti dalykinį stilių, tačiau spalvos suteikia jaukumo jausmą žmonėms (I5)“</p>

Iš 11 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad veiksniai, į kuriuos reikėtų labiausiai atkreipti dėmesį, siekiant vartotojų poreikių patenkinimo, suskirstyti į atitinkamas subkategorijas, t. y.:

1. Su darbuotojų socialiniais įgūdžiais susiję veiksniai;
2. Su darbuotojų kompetencija susiję veiksniai;
3. Su fizine aplinka susiję veiksniai.

Su darbuotojų socialiniais įgūdžiais susiję veiksniai, kuriuos įvardina tyrimo dalyviai, kaip turinčius įtakos vartotojų pasitenkinimui esti: draugiškas požiūris į vartotoją (I2, I3, I4), vartotojo supratimas ir jo poreikių atliepimas (I3 ir I5), dalykiškas ir pagarbus bendravimas (I3), individualus požiūris į asmenį (I5), mandagumas (I6).

Su darbuotojų kompetencija susiję veiksniai, kuriuos nurodo informantai, kaip turinčius įtakos vartotojų pasitenkinimui esti: tinkamos ir teisingos informacijos suteikimas, kas apima efektyvumo ir profesionalumo sąvokas (I2 ir I3) bei profesionalus aptarnavimas (I6).

Su fizine aplinka susiję veiksniai, kuriuos įvardina tyrimo dalyviai, kaip turinčius įtakos vartotojų pasitenkinimui esti pasiekiamumas (I6 ir I3) bei darbuotojų išvaizda, t. y. apranga, kuri, anot informantų I4 ir I5, turėtų būti dalykinė, visiems vienoda, tačiau kartu turėti ir spalvinių akcentų, suteikiančių jaukumo jausmą žmonėms.

Tuo tarpu informantai I1 ir I4 pažymėjo, kad atpartai veiksniai labai vienas su kitu susiję ir vienas kitą sąlygojantys, todėl visi svarbūs siekiant vartotojų poreikių patenkinimo.

Atsižvelgiant į pateiktus duomenis, darytina išvada, kad tyrimo dalyviai suvokia vartotojo poreikių tenkinimo svarbą, skiria dėmesį atitinkamiems veiksniams, kurie yra reikšmingi minėtų poreikių tenkinimui, tačiau būtų tikslinga tirti ir pačių vartotojų nuomonę, kuriems iš minėtų veiksnių jie teikia prioritetus, kuomet gaudami paslaugą patenkina savo poreikius ir mano, kad tai buvo atlikta kokybiškai.

Kaip jau buvo minėta, teismuose, ne išimtis ir Vilniaus apygardos teismas, darbuotojai vartotojus aptarnauja savo veikloje remdamiesi Asmenų aptarnavimo teismuose standartu, kuris yra „<...> vedlys kasdienėse ir sudėtingose situacijose, neleidantis suklysti sudvejojus savo veiksmų teisingumu. Tai patikimas pagalbininkas, kuriame, darbuotojas suabejojęs savo elgesiu, visada ras atsakymus, patarimus, kaip nepadaryti klaidos, galinčios skaudžiai kainuoti visos sistemos reputaciją“<sup>110</sup>. Tuo tarpu tyrimo metu informantų buvo klausiama: „Kaip manote, ką kontaktinis personalas gali padaryti papildomai, kas nėra numatyta KAS bei teoriniame modelyje, kad vartotojai jaustų pasitenkinimą teisme suteiktomis paslaugomis?“

12 lentelė. Papildomos personalo pastangos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Papildomos kontaktinio personalo pastangos	Kitų asmenų pasitelkimas į pagalbą	„Savanių dalyvavimas veikloje“ (I2) „<...> dėl didelio darbo krūvio ne visada turime pakankamai laiko kiekvienam asmeniui“ (I2)
	Socialinių įgūdžių naudojimas	„Dar daugiau įsigilinti į vartotojo problemą“ (I6) „<...> teismo proceso kultūra, teismo sprendimo aiškinimas lemtų didesnę pasitenkinimą“ (I1) „Sukurti kuo draugiškesnę aplinką vartotojui, vartotojo supratimas ir darbuotojo iniciatyvumas, ne vien tik vykdant tiesioninę funkciją, <...>, tam tikrą komfortabilumą bendraujant suteikti, išgirsti, padėti“ (I3) „<...> labai svarbus darbuotojų geranoriškumas, kurie dirba tiesioginį darbą su vartotojais“ (I5)
	Situacijos vertinimas	„<...> personalas papildomai galėtų nurodyti asmenims kur

<sup>110</sup> „Asmenų aptarnavimo teismuose standartas“ (Nacionalinė teismų administracija, 2015), [https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2016/04/kas\\_maketis\\_visas\\_internetui.pdf](https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2016/04/kas_maketis_visas_internetui.pdf).

	ir tikslingas nukreipimas	viešoje erdvėje, internetinuose puslapiuose, būtų galima gauti naudingos informacijos, kaip dokumentų šablonai, kontaktai, tvarkaraščiai, advokatų kontaktai ir pan.“ (I4) „Reikėtų individualiai žiūrėti į kiekvieną situaciją“ (I5)
--	---------------------------	--

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad, anot informanto I2, esant dideliame darbo krūviui darbuotojai nevisada skiria pakankamai laiko kiekvienam asmeniui, o kad tai užtikrinti, tikslinga būtų dėti pastangas įtraukti savanorius į šią veiklą. Atsiradus savanorių tarnybai, likusiam kontaktiniam personalui dalis krūvio sumažėtų, o tai leistų skirti ir užtikrinti pakankamą dėmesį kiekvienam besikreipiančiajam į teismą bei jo poreikių tenkinimui.

Tyrimo metu informantai taip pat pažymėjo, kad siekiant vartotojų pasitenkinimo teisme suteiktomis paslaugomis vertėtų daugiau įsigilinti į vartotojo problemą (I6), stengtis sukurti kuo draugiškesnę aplinką vartotojui, nes vartotojo supratimas ir darbuotojo iniciatyvumas, svarbus ne vien tik vykdant tiesionines funkcijas (I3). Informantas I5 nurodė, kad labai svarbus yra darbuotojų geranoriškumas vartotojų atžvilgiu bei individualus požiūris į kiekvieną situaciją.

Štai informantas I1 pažymi teismo proceso kultūros svarbą, ir nurodo, kad papildomai personalas galėtų paaiškinti vartotojui, tuos aspektus, kurie jam nėra aiškūs, pavyzdžiui: „<...>, teismo sprendimo aiškinimas lemtų didesnę pasitenkinimą“ (I1). Visgi pastarąjį veiksmą galėtų atlikti tik atitinkamas žinias turintys ir konkrečias pareigas užimantys teismo darbuotojai.

Tuo tarpu tyrimo dalyvis I4 teigė, kad kontaktinis personalas papildomai turėtų asmenims suteikti tikslingą ir koncentruotą informaciją: „<...> galėtų nurodyti asmenims kur viešojoje erdvėje, internetinuose puslapiuose, būtų galima gauti naudingos informacijos, kaip dokumentų šablonai, kontaktai, tvarkaraščiai, advokatų kontaktai ir pan.“. Šių veiksmų atlikimas sudarytų prielaidas vartotojams patiems rasti bei išsiaiškinti rūpimus klausimus, o į kontaktinį personalą kreiptis tik tuomet, kuomet atsiranda realus poreikis.

Apibendrinant pateiktus duomenis darytina išvada, kad esminiai papildomi veiksmai, ką kontaktinis personalas gali padaryti ir kas nėra numatyta KAS bei teoriniame modelyje, kad vartotojai jaustų pasitenkinimą teisme suteiktomis paslaugomis yra šie: draugiškesnės aplinkos vartotojui sukūrimas, vartotojo supratimas, darbuotojo iniciatyvumas ir geranoriškumas, tikslingos ir koncentruotos informacijos suteikimas bei individualus požiūris į kiekvieną situaciją.

Tyrimo metu išsiaiškinus veiksnius, į kuriuos tikslinga atkreipti dėmesį bei papildomas kontaktinio personalo pastangas siekiant vartotojų poreikių patenkinimo, svarbu atskleisti ir darbuotojų poreikius,

todėl informantų buvo klausiama: „Kaip manote, kokios procedūros, pokyčiai palengvintų kontaktinio personalo darbą, teikiant kokybiškas paslaugas teisme besilankantiems asmenims?“.

13 lentelė. Pokyčiai ir procedūros, palengvinantys kontaktinio personalo darbą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Pokyčiai ir procedūros, palengvinantys kontaktinio personalo darbą	Fiziniai pokyčiai	<p>„Mokymai, kaip valdyti sudėtingas aptarnavimo situacijas“ (I2)</p> <p>„Padidintas darbuotojų skaičius“ (I6)</p> <p>„&lt;...&gt; kontaktinio personalo darbą palengvintų IT ir kitų techninių priemonių papildomas įdiegimas“ (I1)</p> <p>„Personalo darbo sąlygų gerinimas, &lt;...&gt; ir jo poreikių tenkinimas, darbo vietos sukūrimas, darbų padalijimas“ (I3)</p> <p>„Kontaktinio personalo darbą galėtų palengvinti, jei būtų suteikiama daugiau informacijos viešoje erdvėje“ (I4)</p> <p>„&lt;...&gt; kuo aiškiau, paprasčiau pateikiama susijusi informacija, tuo efektyviau galima užtikrinti asmenų aptarnavimo kokybę ir mažesni darbo krūvį aptarnaujančiam personalui“ (I4)</p>
	Emociniai pokyčiai	<p>„&lt;...&gt; tinkamo ir saugaus mikroklimato kūrimas teismo viduje“ (I2).</p> <p>„&lt;...&gt; Gerai ir saugiai jaustis savo darbo aplinkoje ir tą saugumą perduoti bendraujant su vartotoju“ (I3)</p> <p>„&lt;...&gt; labai trūksta dažnesnių trumpų pertraukėlių darbo metu“ (I5)</p>

Iš 13 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad informantams aktualūs yra fiziniai bei emociniai pokyčiai, kurie galėtų palengvintų kontaktinio personalo darbą, teikiant kokybiškas paslaugas teisme besilankantiems asmenims.

Kalbant apie fizinius pokyčius, kurie palengvintų personalo darbą, tyrimo dalyviai nurodė, kad tai galėtų būti: padidintas darbuotojų skaičius (I6), informacinių technologijų ir kitų techninių priemonių papildomas įdiegimas (I1), personalo darbo sąlygų gerinimas, poreikių tenkinimas (I3), aiškios ir

koncentruotos informacijos vartotojams pateikimas, kas leistų efektyviau užtikrinti asmenų aptarnavimo kokybę ir mažesni darbo krūvį (I4).

Tuo tarpu pusė (n=3) informantų atskleidė ir emocinių pokyčių svarbą, kurie galėtų palengvinti kontaktinio personalo darbą, teikiant kokybiškas paslaugas teisme besilankantiems asmenims. Informantas I2 pažymėjo, kad labai svarbu tinkamo ir saugaus mikroklimato kūrimas teismo viduje. Tyrimo dalyvis I3 antrino pastarajam, pažymėdamas, kad svarbu: „<...> Gerai ir saugiai jaustis savo darbo aplinkoje ir tą saugumą perduoti bendraujant su vartotoju“. Tuo tarpu informantas I2 papildomai nurodė, kad: „<...> kuo daugiau investuojama į darbuotojo saugų ir gerą mikroklimatą darbe, kurį sudaro tokie dalykai kaip pagarba kiekvienam darbuotojui, aiškūs sprendimų priėmimo kriterijai, gera vidinė komunikacija, sveiki tarpusavio santykiai, mobingo nebuvimas, lygių galimybių užtikrinimas, nepaisant darbuotojo lyties, amžiaus, religijos ir pan., tuo geresnis darbuotojo santykis su klientu“. Pastarasis informantas taip pat akcentavo mokymų, susijusių su sudėtingų aptarnavimo situacijų valdymu, aktualumą. Štai tyrimo dalyvis I5 apgailestavo, kad: „<...> labai trūksta dažnesnių trumpų pertraukėlių darbo metu“.

Apibendrinant pateiktus duomenis, svarbu paminėti, kad itin svarbu atkreipti dėmesį į šiuos tyrimo dalyvių išvardintus aspektus, nes ignoruojant ar neužtikrinant darbuotojų poreikių ilgainiui, tikėtina, imtų kristi ir bendra teikiamų paslaugų kokybė, ryškėti vartotojų nepasitenkinimo tendencijos.

Tyrimo pabaigoje buvo klausama dalyvių nuomonės, kokius veiksmus, anot jų, reikėtų atlikti (pavyzdžiui, parengti atitinkamą tvarkos aprašą, įvesti naują pareigybę, perskirstyti darbo krūvį ir kt.), kad pateiktas rekomendacinis teorinis modelis ar jo elementai galėtų būti pritaikomi Vilniaus apygardos teismo praktikoje.

14 lentelė. Modelio įgyvendinimui reikalingi atlikti veiksmai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Modelio įgyvendinimui reikalingi atlikti veiksmai	Atitinkamos tvarkos parengimas	„Parengti atitinkamą tvarkos aprašą“ (I6) „<...> būtina patvirtinti tvarkos aprašą, turi būti aiškūs kriterijai, aiškios pareigos“ (I3) „<...> reikalinga parengti atitinkamą tvarkos aprašą, supažindinti darbuotojus. <...> reikalingas asmuo/asmenys, kurie būtų atsakingi už įgyvendinimą ir nuolatinę priežiūrą“ (I4)
	Esamos tvarkos papildymas	„Užtektų papildyti esamą Asmenų aptarnavimo teisme standartą“ (I2)



		„<...> Pakaktų darbuotojus informuoti žodžiu ir prisatyti pasikeitusią tvarką“ (I5)
	Darbo krūvio perskirstymas	„<...> perskirstyti darbo krūvį“ (I6)
	Personalo įsitraukimas ir parengimas	„Atlikti monitoringus neformaliai, o siekiant išsiaiškinti tikrą situaciją“ (I1) „<...> įtraukti daugiau darbuotojų <...>, ne pagal pareigas, bet pagal norą ir iniciatyvą padaryti geriau ir daugiau nei priklauso pagal pareigas“ (I1) „Galėtų būti nuolat veikianti darbo grupė, generuojanti idėjas“ (I1) „<...> kad labai svarbu yra personalo ugdymas, kad būtų organizuojami mokymai, konsultacijos su organizacijų psichologais, lavinti darbuotojo emocinį intelektą“ (I3)

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad tam, jog rekomendacinis vartotojų aptarnavimo kokybės modelis ar jo elementai būtų pritaikomi Vilniaus apygardos teismo praktikoje reikėtų parengti ir patvirtinti konkretų tvarkos aprašą, kuriame turi būti nurodyti aiškūs kriterijai, aiškios pareigos ir kt. (I3 ir I6) Informantas I4 nurodė, kad: <...> reikalingas asmuo/asmenys, kurie būtų atsakingi už įgyvendinimą ir nuolatinę priežiūrą“. Tuo tarpu informantai I2 ir I5 pažymėjo, kad pakaktų tik papildyti jau esamą ir naudojamą Asmenų aptarnavimo teisme standartą bei žodžiu informuoti darbuotojus ir prisatyti pasikeitusią tvarką. Štai tyrimo dalyvis I6 mano, kad aktualu būtų perskirstyti ir darbo krūvį.

Siekinat modelio ar jo elementų praktinio pritaikomumo Vilniaus apygardos teisme, informantai I1 ir I3 akcentavo savanorišką personalo įsitraukimo svarbą, jų ugdymo reikšmę, atitinkamų darbo grupių steigimą, kuomet būtų diegiami nauji procesai, susiję su besikeičiančia aptarnavimo tvarka.

Apibendrinant pateiktus duomenis svarbu paminėti, kad tyrimo metu neatsirado nė vieno informanto, kuris teigtų, kad rekomendacinis vartotojų aptarnavimo kokybės modelis ar jo elementai negalėtų būti pritaikyti Vilniaus apygardos teismo praktikoje.

Atlikus kokybinį tyrimą bei remiantis informantų teiginiais darytinos tokios **išvados**:

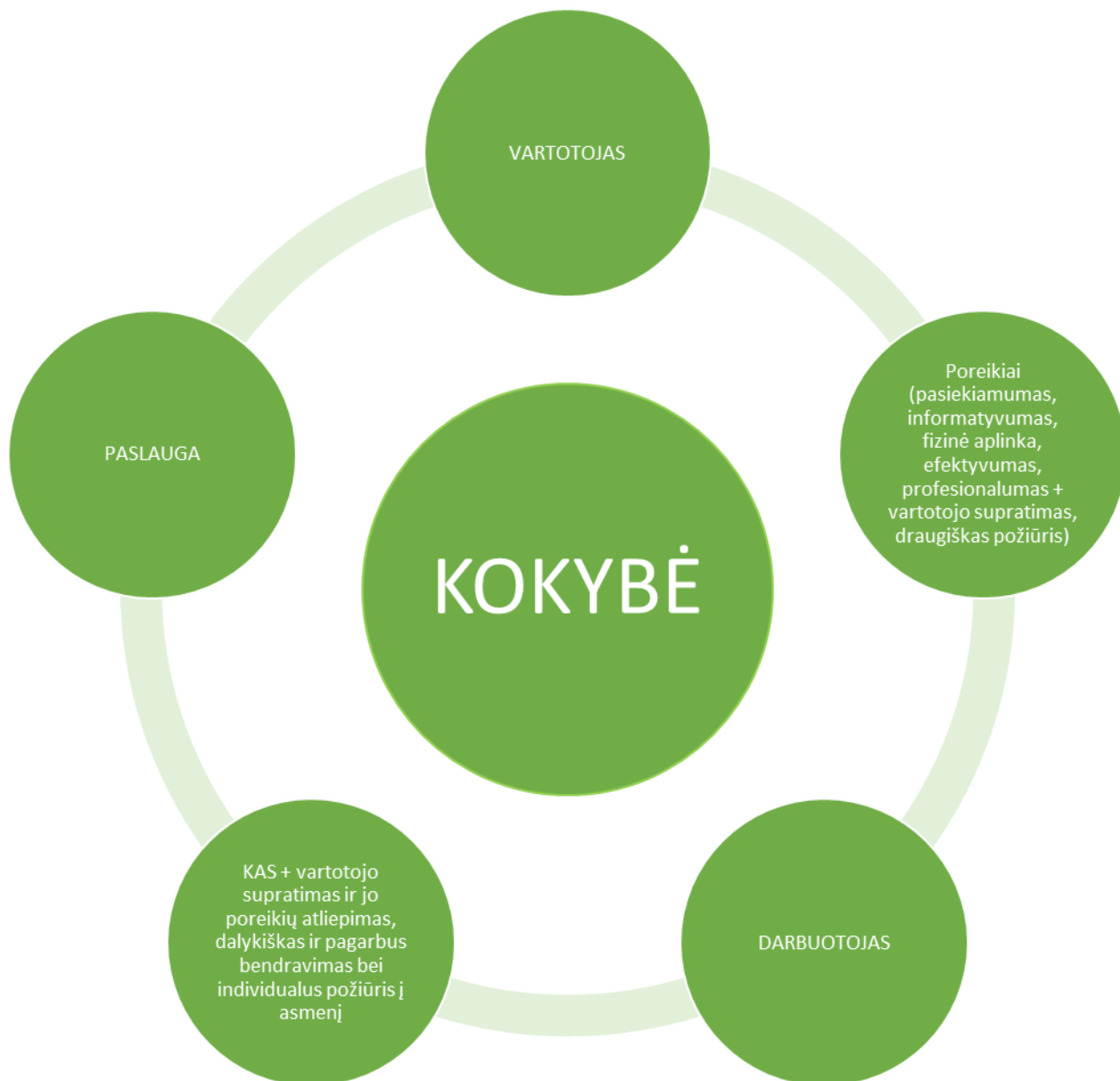
1. Siekiant rekomendacinio vartotojų aptarnavimo kokybės modelio pritaikomumo Vilniaus apygardos teisme teikiant viešąsias paslaugas svarbiausias to iniciatorius, pasak daugumos

informantų, turėtų būti aukščiausio lygio vadovas. Suprantantis kokybės reikšmę ir svarbą vadovas priima atitinkamus sprendimus, kurie teikia naudą tiek įstaigai, tiek ir įstaigos teikiamomis paslaugomis besinaudojantiems vartotojams. Tuo tarpu, jei modelio ar jo elementų įgyvendinimas taptų centralizuotu ir būtų taikytinas visiems teismams, tuomet įgyvendinimo iniciatoriumi turėtų būti Nacionalinė teismų administracija.

2. Daugumos informantų nuomone, praktiškai supažindinti teismo darbuotojus ir atsakyti į iškiliančius klausimus, susijusius su pasikeitusia aptarnavimo tvarka, jei būtų taikomas nurodytas modelis ar jo elementai galėtų konkrečias pareigas užimantys asmenys, t. y. teismo pirmininko paskirtas asmuo (mentorius), skyrių ir biurų vedėjai (padalinių vadovai) ar net šiam atvejui teismo administracijos paskirta/sudaryta grupė. Tuo tarpu nemaža dalis tyrimo dalyvių pažymėjo, kad pastariejie asmenys, užimantys minėtas pareigas taip pat galėtų būti atsakingi už modelio ar jo elementų įgyvendinimą bei kontrolę.
3. Pasak daugumos tyrimo dalyvių, jei modelio ar jo elementų įgyvendinimui tektų įvesti naują pareigybę – papildomi finansai tam skiriami nebūtų, o to pasekoje teismo darbuotojams susidaręs papildomas darbo krūvis, kurie būtų atsakingi už modelio įgyvendinimą, kontrolę ir kitus su tuo susijusius procesus, minėtas darbo krūvis nepatiriant papildomų išlaidų bei neatitraukiant teismo darbuotojų nuo jų tiesioginių darbo funkcijų nebūtų perskistomas.
4. Visi informantai teigė, jog darbuotojas, kuris turi tiesioginį kontaktą su vartotoju (Biurų, raštinių darbuotojai, teismo posėdžių sekretoriai ir kiti darbuotojai, kurie turi tiesioginį kontaktą su vartotojais) turi didelę reikšmę paslaugų teikimo procese. Tad siekiant aukštos kokybės paslaugų teikime itin aktualus tampa supratimas, kad būtent darbuotojas yra pagrindinis „sraigtas mechanizme“, kuris padeda vartotojui įvertinti ir suvokti teikiamų paslaugų kokybę bei patenkinti poreikius, todėl svarbu, kad į tai atsižvelgtų ir įstaigos vadovybė.
5. Siekiant vartotojų poreikių patenkinimo, anot tyrimo dalyvių, labiausiai reikėtų atkreipti dėmesį į veiksnius, kuriuos sąlygoja darbuotojų socialiniai įgūdžiai bei kompetencija ir fizinė aplinka. Išskirtini šie veiksniai: draugiškas požiūris į vartotoją, vartotojo supratimas ir jo poreikių atliepimas, dalykiškas ir pagarbus bendravimas, individualus požiūris į asmenį, mandagumas, efektyvumas, profesionalumas, pasiekiamumas, darbuotojų išvaizda.
6. Anot informantų, papildomi veiksmai, ką kontaktinis personalas gali padaryti ir kas nėra numatyta KAS bei teoriniame modelyje, kad vartotojai jaustų pasitenkinimą teisme

suteiktomis paslaugomis yra: draugiškesnės aplinkos vartotojui sukūrimas, vartotojo supratimas, darbuotojo iniciatyvumas ir geranoriškumas, tikslingos ir koncentruotos informacijos suteikimas bei individualus požiūris į kiekvieną situaciją. Šie aspektai sudaro realias prielaidas teiktinų paslaugų kokybės augimui. Manytina, kad individualios darbuotojų pastangos tiesiogiai susijusios su vartotojo lūkesčių viršyjomis.

7. Pasak tyrimo dalyvių pokyčiai, kurie galėtų palengvinti kontaktinio personalo darbą, teikiant kokybiškas paslaugas teisme besilankantiems asmenims yra: padidintas darbuotojų skaičius, informacinių technologijų ir kitų techninių priemonių papildomas įdiegimas, personalo darbo sąlygų gerinimas, poreikių tenkinimas, aiškios ir koncentruotos informacijos vartotojams pateikimas, tinkamo ir saugaus mikroklimato kūrimas teismo viduje.
8. Atliktas tyrimas parodė, jog neatsirado nė vieno informanto, kuris teigtų, kad rekomendacinis vartotojų aptarnavimo kokybės modelis ar jo elementai negalėtų būti pritaikyti Vilniaus apygardos teismo praktikoje. Tuo tarpu, tam kad pastarasis modelis ar jo elementai būtų praktiškai taikytini minėtoje įstaigoje, būtina atlikti šiuos veiksmus: aukščiausio lygio vadovui inicijuoti modelio įgyvendinimą, paskirti už modelio įgyvendinimo ir priežiūros procesus atsakingus asmenis, supažindinti darbuotojus su besikeičiančia tvarka bei įtraukti juos į vartotojų aptarnavimo kokybės gerinimo veiklą, vykdyti modelio įgyvendinimo ir gautų rezultatų stebėseną.
9. Tyrimo metu informantai pritarė tyrėjos teiginiams, kad aptarnaujant vartotojus tikslinga atkreipti dėmesį į tokius veiksnius, lemiančius jų pasitenkinimą kaip vartotojo supratimas/pažinimas bei draugiškas personalo požiūris, taip pat įvardino kokios individualios darbuotojų pastangos turi įtakos tobulinant viešųjų paslaugų kokybę. Atsižvelgiant į šiuos aspektus koreguotinas ir rekomendacinis vartotojų aptarnavimo kokybės modelis, kuris pateikiamas 5 pav.



5 pav. Praktinis vartotojų aptarnavimo kokybės teisme modelis  
(Sudaryta darbo autorės)

## IŠVADOS

Apžvelgus mokslinę medžiagą ir kitus šaltinius, remiantis konkrečios įstaigos darbuotojų nuomonės tyrimu, galima daryti tokias išvadas:

1. Remiantis išnagrinėta teorine medžiaga pastebėta, kad paslaugos ir kokybės sąvokos neatsiejamos viena nuo kitos. Ankstesni mokslininkų darbai pabrėžė kokybės atitiktį tam tikriems numatytiems standartams, tačiau šiandieniniame nuolat besikeičiančiame, technologijomis grįstame pasaulyje, kuriame gyvena vis didėjančius poreikius turintis paslaugų vartotojas kokybės sąvoką vertėtų apibrėžti ne tik kaip atitiktį tam tikriems numatytiems standartams, tačiau ir kaip nepertraukiamą prisitaikymą prie besikeičiančių vartotojų poreikių, jų pažinimą bei lūkesčių viršijimą, kaip būtiną aukštos kokybės prielaidą. Siekiant šio tikslo svarbu tinkamai pasirinkti priemones: ugdyti žmogiškąjį kapitalą, pasiteklti kūrybiškumą, inovacijas ir kt.
2. Atsižvelgiant į kokybės svarbą viešųjų paslaugų teikime itin svarbus tampa jos matavimas ir valdymas, tačiau vertėtų vengti formalaus paslaugų kokybės vertimo, skiriant dėmesį konkrečioms kasdienėms situacijoms institucijoje, kurias tikslinga spęsti „čia ir dabar“.
3. Darbe analizuotos ir pateiktos lietuvių ir užsienio mokslininkų įžvalgos, susijusios su paslaugų sąvoka ir raida, paslaugos apibrėžimų įvairove, svarbiausiomis paslaugų savybėmis, kurios sudaro prielaidas atskirti jas nuo fizinių daiktų (prekių), pateikta viešųjų paslaugų samprata bei jų kokybės matavimo svarba, aptarta vartotojo elgsena, nagrinėta kokybės samprata bei jos apibrėžimų įvairovė, kokybės vadybos reikšmė ir svarba viešajame sektoriuje. Šie aspektai padėjo pamatus magistro baigiamojo darbo empiriniam tyrimui.
4. Remiantis atliktu kokybiniu tyrimu, kuris padėjo išgvildinti baigiamojo darbo problematiką, pažymėtina, kad siekiant kokybiško vartotojų poreikių patenkinimo svarbu atsižvelgti ne tik į tokius veiksnius, kaip pasiekiamumą, informatyvumą, efektyvumą, profesionalumą ir kt., tačiau turėtų būti atkreiptinas dėmesys ir į tokius kaip: draugiškas požiūris į vartotoją, vartotojo supratimas ir jo poreikių atliepimas, dalykiškas ir pagarbus bendravimas bei individualus požiūris į asmenį, o tai ir yra papildomi personalo veiksmai, kurie nėra numatyti aptarnavimo standartuose, tačiau neabejotinai turi reikšmę siekiant kokybiško vartotojų poreikių tenkinimo.

## SIŪLYMAI

Siekiant įgyvendinti sukurta vartotojų aptarnavimo kokybės modelį Vilniaus apygardos teisme, siūlytina:

- Aukščiausio lygio vadovui inicijuoti modelio įgyvendinimą bei paskirti už modelio įgyvendinimo ir priežiūros procesus atsakingus asmenis;
- Supažindinti teismo darbuotojus su besikeičiančia tvarka bei įtraukti juos į vartotojų aptarnavimo kokybės gerinimo veiklą;
- Vykdyti modelio įgyvendinimo ir gautų rezultatų stebėseną;
- Dalintis gerosios praktikos pavyzdžiais su kitais teismais.

### **Papildomai Vilniaus apygardos teismo administracijai rekomenduotina:**

1. Tyrimo metu paaiškėjo, kad siekiant aukštos aptarnavimo kokybės ypatingą reikšmę turi kontaktinis personalas, tad itin svarbus tampa pastarųjų darbuotojų poreikių tenkinimo klausimas. Todėl siūlytina periodiškai atlikti darbuotojų poreikių nustatymo tyrimus ir atsižvelgiant į rezultatus bei finansines įstaigos galimybes minėtus poreikius tenkinti bent iš dalies. Motyvuotas darbuotojas padaro daug daugiau negu iš jo tikimasi.
2. Paslaugų teikimo ir kokybės tobulinimo procesuose labai svarbus darbuotojų požiūris į bet kokius nusistovėjusios tvarkos pasikeitimus. Kadangi minėtas požiūris neretai būna neigiamas, todėl tampa aktualu ugdyti darbuotojų sąmoningumą, didinti jų informuotumą pačioje pasikeitimų eigoje, esant galimybei įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, o ne tik pateikti informaciją apie jau priimtus ir vykdytinus sprendimus, kuomet kalbama apie paslaugų kokybės gerinimą.

### **Vilniaus apygardos teismo administracijai ir kitiems teismams:**

3. Tyrimo metu dalis informantų pažymėjo, kad asmenų apklausa, siekiant įvertinti asmenų aptarnavimo kokybę teismuose yra labiau formali negu atskleidžianti realią padėtį, todėl siekiant išvengti formalių esamos paslaugų kokybės tyrimų, siūlytina aiškintis ir spręsti vartotojų poreikius realiu laiku, t. y. „čia ir dabar“. Taip pat kaupiti, sisteminti bei analizuoti vartotojų tiesiogiai žodžiu išsakytas pastabas ir į tai atsižvelgiant tobulinti teiktinų paslaugų kokybę.

4. Atliekant kasmetinę asmenų aptarnavimo kokybės teismuose kontrolę ir stebėseną į asmenų apklausos anketą įtraukti papildomus klausimus, kurie vartotojų požiūriu atskleistų, ar individualios darbuotojų pastangos turi reikšmės, siekiant kokybiškų paslaugų teikimo konkrečiame teisme.

# ŠALTINIŲ SARAŠAS

## Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

1. „Įsakymas „Dėl asmenų aptarnavimo kokybės standarto patvirtinimo““. LRS. Žiūrėta 2022 m. birželio 17 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/6ad4d2a0889111eb998483d0ae31615c>.
2. „Įsakymas „Dėl viešųjų paslaugų vartotojų patenkinimo indekso apskaičiavimo metodikos patvirtinimo““. LRS. Žiūrėta 2022 m. birželio 17 d., <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.348227>.
3. „Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas“. LRS. Žiūrėta 2022 m. birželio 17 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>.
4. „Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas“. LRS. Žiūrėta 2022 m. birželio 17 d. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.29578/asr>.

## Moksliniai šaltiniai:

5. Arimavičiūtė, Malvina. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005.
6. Badulescu, Alina ir Catalin-Adrian Bucur. „Public Services And The Euro-Regional Cooperation“. *Annals of Faculty Of Economics*, 1, 1, (2012): 487-492.
7. Bagdonienė, Liudmila ir Rimantė Hopenienė. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2009.
8. Bitinas, Bronislovas. *Rinktiniai edukologijos raštai*, II tomas. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla, 2013.
9. Brazienė, Rūta ir Gediminas Merkys. „Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje“. *Viešoji politika ir administravimas*, 14, 1, (2015): 103-114. <https://repository.mruni.eu/handle/007/14000>.
10. Burkšienė, Valentina, Jaroslav Dvorak, Gabrielė Burbulytė-Tsiskarishvili, Inga Normantė, Mantas Dūda ir Remigijus Civinskas. *Viešosios paslaugos: iššūkiai kuriant gerovės visuomenę*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2017.
11. Blomberg, Jeanette ir Chuck Darrah. „Towards an anthropology of services“. *Design Journal*, 18, 2, (2015): 171-192. [https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2752/175630615X14212498964196?casa\\_token=YZ7DH](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2752/175630615X14212498964196?casa_token=YZ7DH)



[CyFtwsAAAAA:yJJSp0tFT\\_druQ43bh40mrVCuxbPrFxLDRDMPRAug9YORhC\\_zoyK-izR6GfDChyf376u0WGtoaKLtA.](https://www.researchgate.net/publication/235280419_Internationalization_strategies_for_services)

12. Chen, Cheng-Hsui, Ya-Hui Chang ir Feng-Chun Fan. „Adolescents And Leisure Activities: The Impact Of Expectation And Experience On Service Satisfaction“. *Social Behavior And Personality*, 40, 2, (2012): 259-265. <https://web-p-ebscobhost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=98f937cb-2757-49ea-bd53-3e12efccd0b4%40redis>
13. Diržytė, Aistė ir Aleksandras Patapas. „Vartotojų pasitenkinimo viešojo sektoriaus paslaugomis ypatumai“. *Viešoji politika ir administravimas*, 12, 4. (2013): 557-566. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2013~1396548510313/>.
14. Duguit, Leon. „The Concept of Public Service“. *The Yale Law Journal*, 32, 5, (1923): 425-435.
15. Edvardsson, Bo, Anders Gustafsson ir Inger Roos. „Service portraits in service research: a critical review“. *International Journal of Service Industry Management*, 16, 2, (2005): 107-121. <https://www-emerald-com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/09564230510587177/full/pdf?title=service-portraits-in-service-research-a-critical-review>.
16. Gaižauskaitė, Inga ir Natalija Valavičienė. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Registrų centras, 2016. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
17. Gaulė, Eglė ir Donata Jovarauskienė. „Customer Value First: Improving the Customer Experience in Public Services“. *Viešoji politika ir administravimas*, 21, 1, (2022): 129-142. <https://vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/29900>.
18. Grigaliūnaitė, Viktorija ir Lina Pilelienė. „Aptarnaujančio personalo vaidmuo vartotojų pasitenkinimo atžvilgiu“. Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos. *Mokslo darbai*, 1, 3, (2014): 70-77. [https://alytauskolegija.lt/wp-content/uploads/2014/09/Aukstuju-mokyklu-vaidmuo-issukiai-tendencijos-ir-perspektyvos-Nr3\\_2014.pdf](https://alytauskolegija.lt/wp-content/uploads/2014/09/Aukstuju-mokyklu-vaidmuo-issukiai-tendencijos-ir-perspektyvos-Nr3_2014.pdf).
19. Grönroos, Christian. „Internationalization strategies for services“. *Journal of Services Marketing*, 13, 5, (1999): 290-297. [https://www.researchgate.net/publication/235280419\\_Internationalization\\_strategies\\_for\\_services](https://www.researchgate.net/publication/235280419_Internationalization_strategies_for_services).

20. Hatry, Harry P. *Results Matter: Suggestions for a Developing Country's Early Outcome Measurement Effort*. A. Shah editor, Public Services Delivery. Washington: World Bank, 2005. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/138031468780285638/pdf/303440v20shah1handbook02003.pdf>.
21. Jurkauskas, Algirdas. *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija, 2006.
22. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex leidykla, 2002).
23. Kaziliūnas, Adolfas. *Kokybės vadyba*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2007. Žiūrėta 2023 m. kovo 2 d. <https://repository.mruni.eu/handle/007/15415?show=full>.
24. Kontautaitė, Dovilė ir Virgilija Zinkevičiūtė. „Ekspedicinių įmonių veiklos kokybės gerinimo poreikis ir galimybės“. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 5, 1, (2013): 22-28. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2013~1368625134193/J.04~2013~1368625134193.pdf>.
25. Lane, Jan Eric. *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai, požymiai*. Vilnius: Margi raštai, 2001.
26. Langvinienė, Neringa ir Vengrienė Birutė. *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, 2005.
27. Liukinevičienė, Laima ir Vaida Paulauskienė. „Nauji viešųjų paslaugų teikimo būdai ir kanalai ikimokyklinio ugdymo įstaigose“. *Socialiniai tyrimai*, 42, 1, (2019): 50-66. <https://www.zurnalai.vu.lt/social-research/article/view/22944/22210>.
28. Lopez-Lemus, Jorge Armando. „ISO 9001 and the public service: an investigation of the effect of the QMS on the quality of public service organizations“. *International Journal of Organizational Analysis*, 2, (2021): 1-22. <https://www-emerald-com.skaitykla.mruni.eu/insight/content/doi/10.1108/IJOA-05-2021-2753/full/pdf?title=iso-9001-and-the-public-service-an-investigation-of-the-effect-of-the-qms-on-the-quality-of-public-service-organizations>.
29. Myers, David G. *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000.
30. Nakrošis, Vitalis ir Ramunė Černiūtė. „Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas“. *Viešojo politika ir administravimas*, 31, (2010): 63-76.
31. Oh, Youngmin, Heontae Shin ir Jongsun Park. „Exploring Managerial Attitudes Toward Various Participation Mechanisms in Response to Citizen Satisfaction Signals on Public Service Quality“. *Administration & Society*, 54, 5, (2022): 878-902. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/00953997211048396>.
32. Parsons, Wayne. *Viešojo politika*. Vilnius: Eugrimas, 2001.

33. Patapas, Aleksandras ir Toma Žilionytė. „Viešųjų paslaugų kokybės valdymo savitumai Lietuvos savivaldybėse“. *Viešoji politika ir administravimas*, 15, 2, (2016): 206-219. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14548/4277-9654-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
34. Puškorius, Stasys ir Alvydas Raipa. „Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai“. *Viešoji politika ir administravimas* 2 (2002): 14-15.
35. Raipa, Alvydas ir Evendželina Petukienė. „Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas“. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, (2009): 54-62. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12482/1248-2376-1SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
36. Rupšienė, Liudmila. *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2007. [https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiniu\\_tyrimu\\_duomenu\\_rinkimo\\_metodol.pdf](https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodol.pdf).
37. Ruževičius, Juozas. „Kokybės vadybos aprėpties plėtra“. VRM. Žiūrėta 2022 m. birželio 27 d. [http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui\\_J.Ruzevicius\\_2010.pdf](http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-VRM-tinklapiui_J.Ruzevicius_2010.pdf).
38. Ruževičius, Juozas. *Kokybės vadybos metodai ir modeliai*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006.
39. Serafinas, Dalius. *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas XXI amžiaus organizacijose*. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2018.
40. Skačkauskienė, Ilona ir Jurga Vestertė. „Paslaugos sampratos aktualizavimas šiuolaikinėje vadyboje“. *Ekonomika ir vadyba*, 10, (2018): 1-9. [content \(lituanistikadb.lt\)](http://www.lituanistikadb.lt/content)
41. Stasiukynas, Andrius. „Viešojo sektoriaus iniciatyvos kokybės vadybos kontekste“. Pranešimas iš Lietuvos kokybės vadybos ir inovacijų asociacijos konferencijos, Vilnius. Žiūrėta 2023 m. kovo 2 d. <https://vai.mruni.eu/viesojo-sektoriaus-iniciatyvos-kokybes-vadybos-kontekste/>.
42. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003. [https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15459/Tidikis\\_tyrimu\\_metodologija.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/15459/Tidikis_tyrimu_metodologija.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
43. Urvikis, Marius. „Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas“. *Viešoji politika ir administravimas* 13, 2 (2014): 291-306.

44. Urvikis, Marius. „Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas“. Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2016.  
<https://vb.mruni.eu/permalink/f/bp0u8f/ELABAETD15504517>.
45. Vitkienė, Elena. *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008.
46. Ziyad, Ahmed, Zia-Ur-Rehman, Zahara Batool ir Ammad Hassan Khan. „Influence Of Service Excellence On Consumer Satisfaction Of Ridesharing Industry“. *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 10, 4, (2020): 468-481.  
<https://eprints.whiterose.ac.uk/168406/3/IJTTE.pdf>.

### **Kiti šaltiniai:**

47. „Asmenų apklausos anketa“. Vilniaus apygardos teismas. Žiūrėta 2023 m. balandžio 19 d.  
<https://vaat.teismas.lt/asmenu-aptarnavimas/apklausa/1056/start>.
48. „Asmenų aptarnavimo teismuose standartas“. Nacionalinė teismų administracija, 2015. Žiūrėta 2023 m. kovo 24 d.  
[https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2016/04/kas\\_maketas\\_visas\\_internetui.pdf](https://www.teismai.lt/data/public/uploads/2016/04/kas_maketas_visas_internetui.pdf).
49. „Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėseną“. Tyrimo ataskaita, 2013. Žiūrėta 2023 m. vasario 18 d.  
<https://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>.
50. „Kokybiniai tyrimai“. Visuotinė lietuvių enciklopedija. Žiūrėta 2023 m. kovo 5 d.  
<https://www.vle.lt/straipsnis/kokybiniai-tyrimai/>.
51. „Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika“. Vidaus reikalų ministerija, 2010. Žiūrėta 2023 m. vasario 27 d.  
[http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2011\\_viesuju\\_paslaugu\\_vartotoju\\_pasitenkinimo\\_indeksas.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_viesuju_paslaugu_vartotoju_pasitenkinimo_indeksas.pdf) P. 22.

Grušienė V. „Vartotojų aptarnavimo kokybė viešose institucijose: Vilniaus apygardos teismo atvejis“/Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, 2023.

## SANTRAUKA

**Aktualumas.** Vis daugiau viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų skiria dėmesį paslaugų kokybei bei jų tobulinimui, mat šiuolaikinis paslaugų vartojas tampa reiklus ne tik privačiam sektoriui, tačiau ir viešajam. Darbas taip pat gali būti aktualus ir analogiškas viešąsias paslaugas teikiančioms institucijoms, t. y. visų instancijų teismams Lietuvoje.

**Naujumas.** Apžvelgus Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą bei kitus šaltinius nagrinėjama tema pastebima, kad teiktinų paslaugų kokybės bei vartotojų pasitenkinimo tematika iki šiol nepraranda savo aktualumo.

**Darbo objektas** – aptarnavimo kokybė teikiant viešąsias paslaugas.

**Darbo problema.** Kokie veiksniai lemia kokybišką vartotojų poreikių patenkinimą bei kaip individualios įstaigos darbuotojų pastangos gali prisidėti prie viešųjų paslaugų tobulinimo?

**Darbo tikslas** – išsiaiškinti viešųjų paslaugų ir kokybės sampratas, identifikavus vartotojų poreikius bei lūkesčius atskleisti aptarnavimo tobulinimo perspektyvas, teikiant viešąsias paslaugas Vilniaus apygardos teisme.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti paslaugų sampratą, raidą ir įvairovę;
2. Aptarti kokybės sąvoką bei jos reikšmę teikiant viešąsias paslaugas;
3. Identifikuoti viešųjų paslaugų vartotojų poreikius;
4. Ištirti Vilniaus apygardos teismo darbuotojų nuomones, siekiant nustatyti veiksnius, lemiančius vartotojų pasitenkinimą aptarnavimu, teikiant konkrečias viešąsias paslaugas.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, interviu metodas, antrinių duomenų analizė, lyginimo metodas, apibendrinimo metodas, modeliavimo metodas, logografija.

Atliktas kokybinis tyrimas, kurio metu išsiaiškintas rekomendacinio vartotojų aptarnavimo kokybės modelio pritaikomumas teikiant viešąsias paslaugas Vilniaus apygardos teisme bei darbuotojų požiūris į teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo perspektyvas, siekiant vartotojų pasitenkinimo.

Darbo pabaigoje, remiantis išnagrinėta mokslinė medžiaga bei atlikto kokybinio tyrimo rezultatais pateikiamos išvados, suformuluoti pasiūlymai.

**Darbo struktūra:** darbą sudaro įvadas, trys pagrindinės darbo dalys, išvados, siūlymai, bibliografijos šaltinių sąrašas bei darbo priedai.

**Raktiniai žodžiai:** viešosios paslaugos, paslaugų kokybė, aptarnavimas viešajame sektoriuje, aptarnavimo teisme kokybė.

Grušienė V. „Quality of Customer Service in Public Institutions: the Case of Vilnius Regional Court”/Master's degree thesis in Public Administration. Supervisor Prof. Dr. S. Nefas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance and Business, 2023.

## SUMMARY

**Actuality.** More and more organizations providing public services give attention to the quality of services and their improvement, because the modern consumption of services is becoming demanding not only for the private sector, but also for the public sector. The work may also be relevant and analogous to institutions providing public services – for courts of all instances in Lithuania.

**Novelty.** After reviewing the scientific literature of Lithuanian and foreign authors and other sources on the topic under consideration, it can be seen that the topic of service quality and user satisfaction has not lost its relevance until now.

**The object** of the work is the quality of service in the provision of public services.

**Work problem.** What factors determine the high-quality satisfaction of consumer needs and how can the efforts of individual institution employees contribute to the improvement of public services?

**The aim** of the work is to clarify the concepts of public services and quality, to identify the needs and expectations of users, to reveal the perspectives of service improvement, providing public services in the Vilnius Regional Court.

Work tasks:

1. To examine the concept, development and variety of services;
2. Discuss the concept of quality and its significance in providing public services;
3. Identify the needs of users of public services;
4. To study the opinions of Vilnius Regional Court employees in order to determine the factors that determine user satisfaction with service in the provision of specific public services.

**Work methods:** scientific literature analysis, document analysis, interview method, secondary data analysis, comparison method, modelling method, summarization method, logography.

A qualitative study was conducted, during which the applicability of the recommended user service quality model in the provision of public services in the Vilnius Regional Court was clarified, as well as the employees' attitude towards the prospects of improving the quality of the services provided, in order to achieve user satisfaction.

At the end of the work, based on the analyzed scientific material and the results of the conducted qualitative research, conclusions are presented, suggestions are formulated.

**The structure** of the work: the work consists of an introduction, three main parts of the work, conclusions, proposals, a list of bibliographic sources and work annexes.

**Keywords:** public services, service quality, service in the public sector, quality of court service.

## **PRIEDAI**

## KLAUSIMYNAS

Esu Vita Grušienė, Mykolo Romerio universiteto, Viešojo valdymo fakulteto, viešojo administravimo instituto, magistrantūros VI kurso studentė. Rengiu baigiamąjį darbą tema „Vartotojų aptarnavimo kokybė viešose institucijose: Vilniaus apygardos teismo atvejis“. Tyrimo tikslas: remiantis sukurtu teoriniu modeliu išsiaiškinti Vilniaus apygardos teismo darbuotojų požiūrį į teikiamų paslaugų kokybės tobulinimo perspektyvas, siekiant vartotojų pasitenkinimo. Siekiant šio tikslo labai svarbi yra Jūsų nuomonė.

Interviu eiga: atsakymai į klausimus bus įrašomi diktofonu, o gauta informacija naudojama magistro baigiamojo darbo rengimui.

Jūsų atsakymai bus užrašomi, tačiau duomenys nebus viešinami, rezultatai pateikiami apibendrinti ir naudojami tik mokslo tikslais.

Planuojam interviu trukmė apie 30 – 40 min.

Ar sutinkate dalyvauti tyrime?

Vardas, pavardė	
Darbo stažas Vilniaus apygardos teisme	



1 pav. Esamas vartotojų aptarnavimo kokybės Vilniaus apygardos teisme teorinis modelis





2 pav. Rekomendacinis vartotojų aptarnavimo kokybės Vilniaus apygardos teisme teorinis modelis

Klausimai, į kuriuos prašyčiau atsakyti:

1. Kaip manote, kas teisme turėtų inicijuoti modelio ar jo elementų įgyvendinimą?
2. Kas, Jūsų nuomone, galėtų praktiškai supažindinti teismo darbuotojus ir atsakyti į iškiliančius klausimus, susijusius su pasikeitusia aptarnavimo tvarka, jei būtų taikomas nurodytas modelis ar jo elementai?
3. Kaip manote, kokias pareigas einantys teismo darbuotojai galėtų būti atsakingi už modelio ar jo elementų įgyvendinimą bei kontrolę?
4. Jei modelio įgyvendinimui tektų įvesti naują pareigybę, ar tam būtų skirti papildomi finansai?
5. Įgyvendinant siūlomą modelį ar jo elementus susidarys papildomas darbo krūvis teismo darbuotojams, kurie bus atsakingi už jo įgyvendinimą, kontrolę ir kt. Kaip manote, kaip galėtų būti perskirstytas minėtas darbo krūvis nepatiriant papildomų išlaidų bei neatitraukiant teismo darbuotojų nuo jų tiesioginių darbo funkcijų.

6. Kaip manote, kokią reikšmę paslaugų teikimo procese atlieka darbuotojas, kuris turi tiesioginį kontaktą su vartotoju (Biurų, raštinių darbuotojai, teismo posėdžių sekretoriai ir kiti darbuotojai, kurie turi tiesioginį kontaktą su vartotojais)?
7. Kaip manote, į kokius veiksnius (pasiekiamumą, informatyvumą, fizinę aplinką, efektyvumą, profesionalumą, vartotojo supratimą, draugišką požiūrį) reikėtų labiausiai atkreipti dėmesį, siekiant vartotojų poreikių patenkinimo?
8. Kaip manote, ką kontaktinis personalas gali padaryti papildomai, kas nėra numatyta KAS bei teoriniame modelyje, kad vartotojai jaustų pasitenkinimą teisme suteiktomis paslaugomis?
9. Kaip manote, kokios procedūros, pokyčiai palengvintų kontaktinio personalo darbą, teikiant kokybiškas paslaugas teisme besilankantiems asmenims?
10. Kokius, Jūsų nuomone, veiksmus reiktų atlikti (pavyzdžiui, parengti atitinkamą tvarkos aprašą, įvesti naują pareigybę, perskirstyti darbo krūvį ir kt.), kad pateiktas teorinis modelis ar jo elementai galėtų būti pritaikomi teismo praktikoje?

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ TYRIME IR LINKIU JUMS SĖKMĖS!

**TRANSKRIBUOTI INTERVIU IR SUSISTEMINTI ATSAKYMAI, GAUTI EL. PAŠTU****INFORMANTAS II**

TYRĖJAS. Kaip manote, kas teisme turėtų inicijuoti modelio ar jo elementų įgyvendinimą?

INFORMANTAS. *Teismo vadovai turėtų būti ir iniciatoriai, ir modelio įgyvendinimo palaikytojai.*

TYRĖJAS. Kas, Jūsų nuomone, galėtų praktiškai supažindinti teismo darbuotojus ir atsakyti į iškiliančius klausimus, susijusius su pasikeitusia aptarnavimo tvarka, jei būtų taikomas nurodytas modelis ar jo elementai?

INFORMANTAS. *Teismo pirmininko paskirtas mentorius (mentoriai).*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokias pareigas einantys teismo darbuotojai galėtų būti atsakingi už modelio ar jo elementų įgyvendinimą bei kontrolę?

INFORMANTAS. *Kancleris, raštinės vedėjas ir biurų vedėjai.*

TYRĖJAS. Jei modelio įgyvendinimui tektų įvesti naują pareigybę, ar tam būtų skirti papildomi finansai?

INFORMANTAS. *Ne, nes Teisėjų taryba yra patvirtinusi pavyzdines teismų struktūras, kuriose tokios pareigybės nėra, todėl nebūtų skiriamas finansavimas nenumatyta pareigybei.*

TYRĖJAS. Įgyvendinant siūlomą modelį ar jo elementus susidarys papildomas darbo krūvis teismo darbuotojams, kurie bus atsakingi už jo įgyvendinimą, kontrolę ir kt. Kaip manote, kaip galėtų būti perskirstytas minėtas darbo krūvis nepatiriant papildomų išlaidų bei neatitraukiant teismo darbuotojų nuo jų tiesioginių darbo funkcijų.

INFORMANTAS. *Raštinės vedėjų, biurų vedėjų pareigybės aprašymuose numatyta, kad vykdo ir kitas funkcijas pagal asmens, kurio yra pavaldume, pavedimą, todėl kliūčių dėl papildomų funkcijų nebūtų. Be to, jau turim tokių pavyzdžių, kai įstatymu numatoma pareigybė, bet finansavimas neskiriamas (kovai su korupcija, asmens duomenų apsaugos pareigūnas). Tokiu atveju Nacionalinėje teismų administracijoje įsteigiama viena pareigybė, kuri koordinuoja visų teismų veiklą toje srityje, o konkrečiame teisme vienam darbuotojui priskiriamos papildomos funkcijos.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokią reikšmę paslaugų teikimo procese atlieka darbuotojas, kuris turi tiesioginį kontaktą su vartotoju (Biurų, raštinių darbuotojai, teismo posėdžių sekretoriai ir kiti darbuotojai, kurie turi tiesioginį kontaktą su vartotojais)?

INFORMANTAS. *Itin didelę svarbą, nes būtent šie darbuotojai tiesiogiai bendrauja su išoriniu vartotoju ir būtent jo elgesio pagrindu formuojasi nuomonė apie instituciją (aišku, ir kiti veiksniai turi įtakos).*

*Dažnas atvejis, kai klientas atėjęs ar paskambinęs į teismą, turi vienintelį kontaktą ir jo pagrindu susiformuoja nuomonę.*

TYRĖJAS. Kaip manote, į kokius veiksnius (pasiekiamumą, informatyvumą, fizinę aplinką, efektyvumą, profesionalumą, vartotojo supratimą, draugišką požiūrį) reikėtų labiausiai atkreipti dėmesį, siekiant vartotojų poreikių patenkinimo?

INFORMANTAS. *Pateikti veiksniai labai vienas su kitu susiję ir vienas kitą sąlygojantys, todėl manau visi svarbūs.*

TYRĖJAS. Kaip manote, ką kontaktinis personalas gali padaryti papildomai, kas nėra numatyta KAS bei teoriniame modelyje, kad vartotojai jaustų pasitenkinimą teisme suteiktomis paslaugomis?

INFORMANTAS. *Kadangi pagrindinis besikreipiančio į teismą asmens tikslas – teismo sprendimas, todėl manau, kad būtent teismo proceso kultūra, teismo sprendimo aiškinimas lemtų didesnę pasitenkinimą.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokios procedūros, pokyčiai palengvintų kontaktinio personalo darbą, teikiant kokybiškas paslaugas teisme besilankantiems asmenims?

INFORMANTAS. *Manau, kad kontaktinio personalo darbą palengvintų IT ir kitų techninių priemonių papildomas įdiegimas.*

TYRĖJAS. Kokius, Jūsų nuomone, veiksmus reiktų atlikti (pavyzdžiui, parengti atitinkamą tvarkos aprašą, įvesti naują pareigybę, perskirstyti darbo krūvį ir kt.), kad pateiktas teorinis modelis ar jo elementai galėtų būti pritaikomi teismo praktikoje?

INFORMANTAS. *Atlikti monitoringus neformaliai, o siekiant išsiaiškinti tikrą situaciją ir įgyvendinti monitoringo metu gautas vartotojų pastabas, kiek tai įmanoma pagal skirtą finansavimą. Įtraukti daugiau darbuotojų į šią veiklą, ne pagal pareigas, bet pagal norą ir iniciatyvą padaryti geriau ir daugiau nei priklauso pagal pareigas. Galėtų būti nuolat veikianti darbo grupė, generuojanti idėjas.*

## **INFORMANTAS I2**

TYRĖJAS. Kaip manote, kas teisme turėtų inicijuoti modelio ar jo elementų įgyvendinimą?

INFORMANTAS. *Atsižvelgiant į tai, kad visiems teismams turėtų būti nustatyti tie patys kriterijai, Modelį ir jo elementų įgyvendinimą turėtų organizuoti Nacionalinė teismų administracija.*

TYRĖJAS. Kas, Jūsų nuomone, galėtų praktiškai supažindinti teismo darbuotojus ir atsakyti į iškiliančius klausimus, susijusius su pasikeitusia aptarnavimo tvarka, jei būtų taikomas nurodytas modelis ar jo elementai?

INFORMANTAS. *Teismo pirmininko paskirtas asmuo (mentorius).*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokias pareigas einantys teismo darbuotojai galėtų būti atsakingi už modelio ar jo elementų įgyvendinimą bei kontrolę?

INFORMANTAS. *Aukščiausio lygio vadovai, vidurinėsios grandies vadovai ir visi darbuotojas, kurių funkcijos susijusios su asmenų aptarnavimu.*

TYRĖJAS. Jei modelio įgyvendinimui tektų įvesti naują pareigybę, ar tam būtų skirti papildomi finansai?

INFORMANTAS. *Nebūtų, darbuotojui būtų pavesta papildoma funkcija, atitinkamai sumažinant jo darbu krūvį atliekant kitas funkcijas.*

TYRĖJAS. Įgyvendinant siūlomą modelį ar jo elementus susidarys papildomas darbo krūvis teismo darbuotojams, kurie bus atsakingi už jo įgyvendinimą, kontrolę ir kt. Kaip manote, kaip galėtų būti perskirstytas minėtas darbo krūvis nepatiriant papildomų išlaidų bei neatitraukiant teismo darbuotojų nuo jų tiesioginių darbo funkcijų.

INFORMANTAS. *Kaip jau ir minėjau, darbo krūvis tiesiog bus perskirstytas kitiems darbuotojams.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokią reikšmę paslaugų teikimo procese atlieka darbuotojas, kuris turi tiesioginį kontaktą su vartotoju (Biurų, raštinių darbuotojai, teismo posėdžių sekretoriai ir kiti darbuotojai, kurie turi tiesioginį kontaktą su vartotojais)?

INFORMANTAS. *Jie atlieka pagrindinę reikšmę teikiant paslaugas klientams, todėl labai svarbu tinkamos investicijos į jų nuolatinį mokymą.*

TYRĖJAS. Kaip manote, į kokius veiksnius (pasiekiamumą, informatyvumą, fizinę aplinką, efektyvumą, profesionalumą, vartotojo supratimą, draugišką požiūrį) reikėtų labiausiai atkreipti dėmesį, siekiant vartotojų poreikių patenkinimo?

INFORMANTAS. *Žmonėms, besikreipiantims į teismą, svarbiausia yra gauti tinkamą ir teisingą informaciją. Draugiškas požiūris irgi yra svarbu, bet tai ne paslaugų sfera, kurioje stengiamasi, kad klientas sugrįžtų, todėl esminis dalykas, kuo turime pasirūpinti – efektyvumas ir profesionalumas.*

TYRĖJAS. Kaip manote, ką kontaktinis personalas gali padaryti papildomai, kas nėra numatyta KAS bei teoriniame modelyje, kad vartotojai jaustų pasitenkinimą teisme suteiktomis paslaugomis?

INFORMANTAS. *Savanorių dalyvavimas veikloje, nes dėl didelio darbo krūvio ne visada turime pakankamai laiko kiekvienam asmeniui.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokios procedūros, pokyčiai palengvintų kontaktinio personalo darbą, teikiant kokybiškas paslaugas teisme besilankantiems asmenims?

INFORMANTAS. *Mokymai, kaip valdyti sudėtingas aptarnavimo situacijas, tinkamo ir saugaus mikroklimato kūrimas teismo viduje.*

TYRĖJAS. Kokius, Jūsų nuomone, veiksmus reiktų atlikti (pavyzdžiui, parengti atitinkamą tvarkos aprašą, įvesti naują pareigybę, perskirstyti darbo krūvį ir kt.), kad pateiktas teorinis modelis ar jo elementai galėtų būti pritaikomi teismo praktikoje?

INFORMANTAS. *Užtektų papildyti esamą Asmenų aptarnavimo teisme standartą, nes atsakingi asmenys jau yra paskirti.*

PAPILDOMI KLAUSIMAI INFORMANTUI:

TYRĖJAS. Minėjote, kad atsižvelgiant į tai, kad visiems teismams turėtų būti nustatyti tie patys kriterijai, Modelį ir jo elementų įgyvendinimą turėtų organizuoti Nacionalinė teismų administracija. Tad norėčiau pasiteirauti, ar teismo vadovybė savarankiškai negali priimti jokių panašaus pobūdžio sprendimų, jog Modelio ir jo elementų įgyvendinimo inicijavimas būtų taikomas tik konkrečiame teisme ir, tarkim, tik eksperimentiniais tikslais? (Klausimo nr. 1).

INFORMANTAS. *Sutinku su Jumis, kad teismo administracija galėtų inicijuoti tokio pobūdžio procesus, kaip papildomus kriterijus prie mūsų teisme taikomo Asmenų aptarnavimo standarto, netgi ir eksperimentiniais tikslais.*

TYRĖJAS. Atsakydama į klausimą kokios procedūros, pokyčiai palengvintų kontaktinio personalo darbą, teikiant kokybiškas paslaugas teisme besilankantiems asmenims, minėjote tinkamo ir saugaus mikroklimato kūrimą teismo viduje. Ar galėtumėte šiek tiek plačiau pakomentuoti, ką turite omenyje, kalbant apie „tinkamą ir saugų mikroklimatą“. Koks jis turėtų būti, Jūsų nuomone?

INFORMANTAS. *Geras klientų aptarnavimas neatsiejamas nuo paties darbuotojo pastangų, todėl kuo daugiau investuojama į darbuotojo saugų ir gerą mikroklimatą darbe, kurį sudaro tokie dalykai kaip pagarba kiekvienam darbuotojui, aiškūs sprendimų priėmimo kriterijai, gera vidinė komunikacija, sveiki tarpusavio santykiai, mobingo nebuvimas, lygių galimybių užtikrinimas, nepaisant darbuotojo lyties, amžiaus, religijos ir pan., tuo geresnis darbuotojo santykis su klientu. Tai suprantant imamasi visų priemonių dėl tokios darbo vietos sukūrimo, gerinant ne tik fizinę darbo vietą (atnaujinant, remontuojant), bet ir rūpinantis darbuotojo psichine sveikata, organizuojant bendrus renginius darbuotojams, kad būtų kuriamas draugiškas ir kolektyviškas tarpusavio ryšys, atidžiai sekant, kad nebūtų kolektyve mobingo apraiškų ir pan.*

### INFORMANTAS I3

TYRĖJAS. Kaip manote, kas teisme turėtų inicijuoti modelio ar jo elementų įgyvendinimą?

INFORMANTAS. *Manau, kad vadovas galėtų inicijuoti įgyvendinimą, kadangi vadovo įsitraukimas į tokius procesus parodo jų svarbą. Tai būtų teismo kancleris arba teismo pirmininkas.*

TYRĖJAS. Kas, Jūsų nuomone, galėtų praktiškai supažindinti teismo darbuotojus ir atsakyti į iškiliančius klausimus, susijusius su pasikeitusia aptarnavimo tvarka, jei būtų taikomas nurodytas modelis ar jo elementai?

INFORMANTAS. *Tai galėtų būti padalinių vadovai. Jeigu jau būtų nutarta įgyvendinti tokį modelį, tai arčiausiai darbuotojų esantys padalinių vadovai, kurie jau konkretizuoja savo padalinių tikslus ir numato priemones jiems pasiekti. (Padaliniai, turima omenyje, biurai ir skyriai, pavyzdžiui, Civilinių bylų biuras, Dokumentų priėmimo ir informacijos pateikimo biuras ir pan., aut. past.). Taip, vidurinės grandies vadovai. Papildyčiau, kad su pasikeitusia tvarka supažindinti ir atsakyti į iškiliančius klausimus taip pat galėtų ir specialistai, t. y. teikiamos psichologo konsultacijos. Nes klientų aptarnavimo standarto įgyvendinimas ir kūrimas buvo taip pat aliekamas dalyvaujant tokiems specialistams.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokias pareigas einantys teismo darbuotojai galėtų būti atsakingi už modelio ar jo elementų įgyvendinimą bei kontrolę?

INFORMANTAS. *Tie patys padalinių vadovai.*

TYRĖJAS. Jei modelio įgyvendinimui tektų įvesti naują pareigybę, ar tam būtų skirti papildomi finansai?

INFORMANTAS. *Į šią klausimą negaliu atsakyti, čia jau ne mano kompetencija.*

TYRĖJAS. Įgyvendinant siūlomą modelį ar jo elementus susidarys papildomas darbo krūvis teismo darbuotojams, kurie bus atsakingi už jo įgyvendinimą, kontrolę ir kt. Kaip manote, kaip galėtų būti perskirstytas minėtas darbo krūvis nepatiriant papildomų išlaidų bei neatitraukiant teismo darbuotojų nuo jų tiesioginių darbo funkcijų.

INFORMANTAS. *Vykdam tiesiogines funkcijas taip pat pridedamos ir kitos papildomos, iškeliamos užduotys neįtraukiamos kaip papildomi darbai. Lieka ir pagrindinės funkcijos. Darbo krūvis tikrai nebūtų perskirstomas. Jeigu būtų už modelio įgyvendinimą atsakingi padalinių vadovai (raštinės ar biuro vedėjas), o jie atsakingi už personalo valdymą, ir tai apima jų sritį ir yra tiesioginės jų funkcijos. Nauji dalykai – tai papildomos užduotys, irgi apimtų minėtas funkcijas.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokią reikšmę paslaugų teikimo procese atlieka darbuotojas, kuris turi tiesioginį kontaktą su vartotoju (Biurų, raštinių darbuotojai, teismo posėdžių sekretoriai ir kiti darbuotojai, kurie turi tiesioginį kontaktą su vartotojais)?

INFORMANTAS. *Aš manau, kad jų ypač svarbus vaidmuo, nes jie yra pagrindinė grandis, kuri pirmoji tiesiogiai susiduria su vartotoju, ta nuo, kurios gali labiausiai priklausyti pasitenkinimas paslauga. Jie labiausiai gali prisidėti prie aptarnavimo gerinimo.*

TYRĖJAS. Kaip manote, į kokius veiksnius (pasiekiamumą, informatyvumą, fizinę aplinką, efektyvumą, profesionalumą, vartotojo supratimą, draugišką požiūrį) reikėtų labiausiai atkreipti dėmesį, siekiant vartotojų poreikių patenkinimo?

INFORMANTAS. *Mano nuomone, svarbiausia veiksniai: paslaugų pasiekiamumas, efektyvumas, profesionalumas. Aišku, ne mažiau svarbus yra ir vartotojo supratimas, atliepti tuos vartotojo poreikius, bet visa tai ir apima pasiekiamumas, efektyvumas. Manau, kad priklauso dar nuo to, kokiais būdais vartotojas kreipiasi į įstaigą, nes tai gali lemti jo pasitenkinimą. Tarkim, kreipiantis elektroniniu būdu, jis gali tai daryti visą parą, nėra ribotas laike, gali teikti dokumentus į elektroninę teismų sistemą. Kreipiantis telefonu, tai pasiekiamumas irgi svarbu, kad nelauktų ilgai, kad nebūtų nukreipiamas į skambučius. Atėjus tiesiogiai į teismą, tai dar kiti veiksniai yra. Nors aišku, visada – tiesioginis kontaktas, ar telefonu, ar atvykus žmogui į teismą – labai svarbus yra ir darbuotojo draugiškas požiūris, dalykiškas ir pagarbus bendravimas.*

TYRĖJAS. Kaip manote, ką kontaktinis personalas gali padaryti papildomai, kas nėra numatyta KAS bei teoriniame modelyje, kad vartotojai jaustų pasitenkinimą teisme suteiktomis paslaugomis?

INFORMANTAS. *Sukurti kuo draugiškesnę aplinką vartotojui, vartotojo supratimas ir darbuotojo iniciatyvumas, ne vien tik vykdant tiesioginę funkciją, suteikiant informaciją ar priimant dokumentus, tam tikrą komfortabilumą bendraujant suteikti, išgirsti, padėti, sukurti malonesnę aplinką.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokios procedūros, pokyčiai palengvintų kontaktinio personalo darbą, teikiant kokybiškas paslaugas teisme besilankantiems asmenims?

INFORMANTAS. *Personalo darbo sąlygų gerinimas, čia jau yra „nuotaikų girdėjimas“, personalo ir jo poreikių tenkinimas, darbo vietos sukūrimas, darbų padalijimas, kad galėtų planuoti, įgyvendinti ir spėti viską atlikti. Gerai ir saugiai jaustis savo darbo aplinkoje ir tą saugumą perduoti bendraujant su vartotoju. (Patikslinimas apie saugumo pojūtį darbe, aut. past.): emocinis saugumas, kad tu būsi išgirstas, kad tavo poreikius išgirs, tavo problema bus išgirsta, tu gali su ja kreiptis ir tau padės ją spręsti.*

TYRĖJAS. Kokius, Jūsų nuomone, veiksmus reiktų atlikti (pavyzdžiui, parengti atitinkamą tvarkos aprašą, įvesti naują pareigybę, persikirstyti darbo krūvį ir kt.), kad pateiktas teorinis modelis ar jo elementai galėtų būti pritaikomi teismo praktikoje?

INFORMANTAS. *Manau, kad būtina patvirtinti tvarkos aprašą, turi būti aiškūs kriterijai, aiškios pareigos. Manau, kad labai svarbu yra personalo ugdyimas, kad būtų atitinkamai organizuojami mokymai, konsultacijos su organizacijų psichologais, lavinti darbuotojo emocinį intelektą, kad būtų pasiektas geresnis vartotojo supratimas.*



## INFORMANTAS I4

TYRĖJAS. Kaip manote, kas teisme turėtų inicijuoti modelio ar jo elementų įgyvendinimą?

INFORMANTAS. *Manau modelio elementų įgyvendinimą turėtų inicijuoti teismo administracija bei patys darbuotojai.*

TYRĖJAS. Kas, Jūsų nuomone, galėtų praktiškai supažindinti teismo darbuotojus ir atsakyti į iškiliančius klausimus, susijusius su pasikeitusia aptarnavimo tvarka, jei būtų taikomas nurodytas modelis ar jo elementai?

INFORMANTAS. *Praktiškai supažindinti teismo darbuotojus galėtų teismo administracijos paskirta/sudaryta grupė arba teismo administracijos paskirtas atsakingas asmuo.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokias pareigas einantys teismo darbuotojai galėtų būti atsakingi už modelio ar jo elementų įgyvendinimą bei kontrolę?

INFORMANTAS. *Būtų galima tokias užduotis pavesti atlikti biurų vedėjams.*

TYRĖJAS. Jei modelio įgyvendinimui tektų įvesti naują pareigybę, ar tam būtų skirti papildomi finansai?

INFORMANTAS. *Jei atitinkamai įvesta nauja pareigybė, tai turėtų būti ir skiriami papildomi finansai. Jei modelio įgyvendinimui papildomas krūvis priskiriamas jau esantiems darbuotojams, tai turėtų būti atsižvelgta bent per vertinimus.*

TYRĖJAS. Įgyvendinant siūlomą modelį ar jo elementus susidarys papildomas darbo krūvis teismo darbuotojams, kurie bus atsakingi už jo įgyvendinimą, kontrolę ir kt. Kaip manote, kaip galėtų būti perskirstytas minėtas darbo krūvis nepatiriant papildomų išlaidų bei neatitraukiant teismo darbuotojų nuo jų tiesioginių darbo funkcijų.

INFORMANTAS. *Atitinkamai padidėjęs darbo krūvis gali sukelti darbuotojų priešišumą ir nepasitenkinimą. Atsižvelgiant į tai galima ieškoti darbuotojų, kurie savanoriškai norėtų būti atsakingi už įgyvendinimą. Jeigu tokių darbuotojų nebūtų, tuomet atitinkamai reikėtų peržiūrėti darbuotojų darbo krūvį ir tuo vadovaujantis pavesti šias funkcijas, tiems darbuotojams, kurių darbo krūvis mažiausias.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokią reikšmę paslaugų teikimo procese atlieka darbuotojas, kuris turi tiesioginį kontaktą su vartotoju (Biurų, raštinių darbuotojai, teismo posėdžių sekretoriai ir kiti darbuotojai, kurie turi tiesioginį kontaktą su vartotojais)?

INFORMANTAS. *Paslaugų teikimo procese minėti darbuotojai, kurie turi tiesioginį kontaktą yra svarbiausi. Atvykę asmenys pirmąjį išpūdį susidaro bendraudami su sutiktais darbuotojais. Atrodo paprasti dalykai, kaip pasisveikinimas, ar einant pro šalį sustoti ir pasisiūlyti padėti suteikia didžiulę naudą.*

TYRĖJAS. Kaip manote, į kokius veiksnius (pasiekiamumą, informatyvumą, fizinę aplinką, efektyvumą, profesionalumą, vartotojo supratimą, draugišką požiūrį) reikėtų labiausiai atkreipti dėmesį, siekiant vartotojų poreikių patenkinimo?

INFORMANTAS. *Visi veiksniai manau yra svarbus, jų visuma. Nereikėtų pamiršti ir tiesiog draugiško požiūrio, asmens išklausymo, supratingumo. Išskirčiau ir fizinę aplinką, darbuotojų aprangą. Manau turėtų būti siektinas tikslas suvienodinti darbuotojų aprangą. Būtų galima įsigyti naujus vienodus švarkelius raštinių darbuotojams ir teismo posėdžių sekretorėms.*

TYRĖJAS. Kaip manote, ką kontaktinis personalas gali padaryti papildomai, kas nėra numatyta KAS bei teoriniame modelyje, kad vartotojai jaustų pasitenkinimą teisme suteiktomis paslaugomis?

INFORMANTAS. *Kontaktinis personalas papildomai galėtų nurodyti asmenims kur viešoje erdvėje, internetiniuose puslapiuose, būtų galima gauti naudingos informacijos, kaip dokumentų šablonai, kontaktai, tvarkaraščiai, advokatų kontaktai ir panašiai.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokios procedūros, pokyčiai palengvintų kontaktinio personalo darbą, teikiant kokybiškas paslaugas teisme besilankantiems asmenims?

INFORMANTAS. *Kontaktinio personalo darbą galėtų palengvinti, jei būtų suteikiama daugiau informacijos viešoje erdvėje, apie internetiniuose teismų sistemos puslapiuose esančius procesinių dokumentų šablonus, viešą tvarkaraščių paiešką, Lietuvos teismų elektroninių paslaugų portalą, galimybę posėdžiuose dalyvauti nuotoliniu būdu. Taip pat galima atitinkamų prašymų jau atspausdintus šablonus padėti šalia informacijos langelių iš Gedimino pr. ir Vasario g. pusės. Atvykęs asmuo, norintis vietoje parašyti prašymą galėtų padaryti tai greičiau, bei taip palengvinant kontaktinio personalo darbą. Siunčiant šaukimus, pranešimus būtų galima paruošti atitinkamą informaciją (apie Lietuvos elektroninių paslaugų portalą, viešą tvarkaraščių paiešką, dokumentų šablonus ir kt.), kurią būtų galima pridėti. Į teismą kreipiasi ir socialiai pažeidžiami asmenys, kurie ne visada žino ir supranta savo teises, todėl kuo aiškiau, paprasčiau pateikiama susijusi informacija, tuo efektyviau galima užtikrinti asmenų aptarnavimo kokybę ir mažesni darbo krūvį aptarnaujančiam personalui.*

TYRĖJAS. Kokius, Jūsų nuomone, veiksmus reiktų atlikti (pavyzdžiui, parengti atitinkamą tvarkos aprašą, įvesti naują pareigybę, perskirstyti darbo krūvį ir kt.), kad pateiktas teorinis modelis ar jo elementai galėtų būti pritaikomi teismo praktikoje?

INFORMANTAS. *Siekiant, kad pateiktas teorinis modelis ar jo elementai galėtų būti pritaikomi teismo praktikoje, reikalinga parengti atitinkamą tvarkos aprašą, bei supažindinti darbuotojus. Žinoma reikalingas asmuo/asmenys kurie būtų atsakingi už įgyvendinimą ir nuolatinę priežiūrą.*

## INFORMANTAS I5

TYRĖJAS. Kaip manote, kas teisme turėtų inicijuoti modelio ar jo elementų įgyvendinimą?

INFORMANTAS. *Kiekvieno skyriaus vadovas, tarkim, Civilinių bylų skyriaus raštinės vadovas, baudžiamųjų bylų raštinių vadovai. Galima įvardinti, kad tai turėtų būti administracija.*

TYRĖJAS. Kas, Jūsų nuomone, galėtų praktiškai supažindinti teismo darbuotojus ir atsakyti į iškiliančius klausimus, susijusius su pasikeitusia aptarnavimo tvarka, jei būtų taikomas nurodytas modelis ar jo elementai?

INFORMANTAS. *Galvoju, kad tiesioginis vadovas, o jei ir tiesioginiam vadovui kiltų klausimai, tai jis turėtų kreiptis pas savo vadovą, piramidės principu. Pavyzdžiui, Dokumentų priėmimo ir informacijos teikimo biuro darbuotojai turim savo vadovę, o ji pavaldi raštinės vedėjai, kurios tiesioginis vadovas, tiksliai nežinau, ar pirmininkė, ar kanclerė.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokias pareigas einantys teismo darbuotojai galėtų būti atsakingi už modelio ar jo elementų įgyvendinimą bei kontrolę?

INFORMANTAS. *Tai vėl tas pats, galėtų būti ir tiesioginis vadovas ir net to tiesioginio vadovo vadovas. Kiekvienas skyrius ar biuras turi savus darbo ypatumus bei atsakomybes, todėl, pavyzdžiui, Civilinių bylų skyriaus vedėjas negali pilnai prisiimti visos atsakomybės už modelio ar jo elementų įgyvendinimą bei kontrolę teisme. Atsakomybės pareiga turi gulti ant tų tiesioginių vadovų.*

TYRĖJAS. Jei modelio įgyvendinimui tektų įvesti naują pareigybę, ar tam būtų skirti papildomi finansai?

INFORMANTAS. *Nemanau, kad būtų skiriami pinigai naujai pareigybei. Net nežinau, nebent Nacionalinė teismų administracija skirtų tokį etatą, jam atsiradus būtų ir finansavimas. Bet abejoju, kad būtų kuriamas toks etatas ir tam skiriamos lėšos. Gal ateity...*

TYRĖJAS. Įgyvendinant siūlomą modelį ar jo elementus susidarys papildomas darbo krūvis teismo darbuotojams, kurie bus atsakingi už jo įgyvendinimą, kontrolę ir kt. Kaip manote, kaip galėtų būti perskirstytas minėtas darbo krūvis nepatiriant papildomų išlaidų bei neatitraukiant teismo darbuotojų nuo jų tiesioginių darbo funkcijų.

INFORMANTAS. *Esu eilinis darbuotojas, nevadovauju jokiam skyriui, tai nelabai įsivaizduoju, kad man būtų priskiriamos tokios funkcijos, o jei tokias priskirtų, kad turėčiau papildomą darbo krūvį, tai nesupykčiau ir neišžižėisčiau. O jei vadovaučiau savo skyriui, kiekvienas vadovas yra suinteresuotas, kad jo skyrius pasirodytų puikiai, ir jei žinočiau kaip darbą galima padaryti geriau, tai tikrai nereikalaučiau, kad kas nors pasiimtų dalį krūvio, o pasidalinčiau kaip galima efektyviau aptarnauti piliečius. Pavyzdžiui,*

*mano tiesioginė viršininkė, kai atėjau dirbti į šį teismą prieš 6-7 metus, pasakė žodžius, labai gerai įsiminiau juos „Mes dirbam žmogui“, tad nemanau, kad čia sunkus krūvis. Aišku, papildomos funkcijos ir joms reikalingos laiko sąnaudos papildomai kainuoja. Gavus papildomas funkcijas papildomi pinigai tikrai netrukdytų ar finansinis paskatinimas, ar koeficiento padidinimas, tačiau tai nėra būtina. Kiekvienas vadovas turi būti suinteresuotas, kad jo darbuotojai tinkamai vykdytų savo pareigas.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokią reikšmę paslaugų teikimo procese atlieka darbuotojas, kuris turi tiesioginį kontaktą su vartotoju (Biurų, raštinių darbuotojai, teismo posėdžių sekretoriai ir kiti darbuotojai, kurie turi tiesioginį kontaktą su vartotojais)?

INFORMANTAS. *Manau, kad reikšmė yra milžiniška, nes bendras interesantų įspūdis susidaro iš tokių mikro dalelių ir kiekvienas iš mūsų prisidedame prie to bendro įspūdžio. Man asmeniškai kartais keistai atrodo kitų darbuotojų atsainus požiūris į vartotoją. Pavyzdžiui, ateina žmogus, nori gauti nutartį byloje, kuri išnagrinėta tik vakar, o darbuotojas atsisako ją pateikti atėjusiam asmeniui sakydamas, kad pagal įstatymą per 2-3 dienas priklauso išsiųsti minėtą dokumentą ir šią informaciją aš turiu pateikti žmogui. Tai kažkaip labai gaila, kad darbuotojai atsainiai žiūri į tą žmogų, kuris prašo dokumento atėjęs į teismą. Juk ne taip ir dažnai būna tokios situacijos, aišku tai užima papildomo laiko: atspausdinti, surinkti parašus, sudėti antspaudus, tai papildomas triūsas, bet viskas dėl to, kad, pasikartosiu, „Mes dirbam žmogui“. (Pateikia ir daugiau panašių pavyzdžių, pažymėdama darbuotojo geranoriškumo svarbą, aut. past.) Jei gali kažką padaryti, kas nėra tau priskirtą, tai ir padaryk geriau.*

TYRĖJAS. Kaip manote, į kokius veiksnius (pasiekiamumą, informatyvumą, fizinę aplinką, efektyvumą, profesionalumą, vartotojo supratimą, draugišką požiūrį) reikėtų labiausiai atkreipti dėmesį, siekiant vartotojų poreikių patenkinimo?

INFORMANTAS. *Bene svarbiausias dalykas – individualus požiūris į kiekvieną besikreipiantį asmenį. Negalime mes visų vienodai aptarnauti pagal vieną „kurpalį“. Pavyzdžiui, jei matau, kad atėjęs žmogus visai nesigaudo nei kur jam eiti, atrodo išsiblaškęs ir pasimetęs, tai tada lėtai pakartoju jam aktualią informaciją, kartais net kelis kartus. Būna žmogus labai skuba, matau, kad susierzinęs, tuomet, žinoma, nekartoju jam tos informacijos. Vadovaujuosi posakiu: „elkis su žmogumi taip, kaip jis norėtų, kad tu su juo elgtumeisi“. Visi mes skirtingi, turim skirtingus poreikius. Tai labai svarbu individualiai pažiūrėti į atėjusį žmogų. O kiti veiksniai, tai savaime turėtų būti aiškūs. Svarbi darbuotojo apranga, žinoma svarbu išlaikyti dalykinį stilių, tačiau spalvos suteikia jaukumo jausmą žmonėms. Svarbu kurti vartotojams jaukumą. Svarbiausia vartotojo supratimas, o kiti nurodyti veiksniai ir taip turi būti aptarnaujant vartotojus. Reikia stengtis maksimaliai patenkinti vartotojo poreikius, nors ir akivaizdu, kad poreikiai yra skirtingi.*

TYRĖJAS. Kaip manote, ką kontaktinis personalas gali padaryti papildomai, kas nėra numatyta KAS bei teoriniame modelyje, kad vartotojai jaustų pasitenkinimą teisme suteiktomis paslaugomis?

INFORMANTAS. *Reikėtų individualiai žiūrėti į kiekvieną situaciją. Buvo atvejis, kai atėjo vyresnio amžiaus sunkiai judanti moteris pateikti dokumentų, tačiau iki dokumentų pateikimo langelio reikia palipėti laiptais, o mūsų viršininkė sustabdė moterį, kad neliptų laiptais ir pati pas ją nuėjo paimti dokumentų, tai buvo labai gražus pavyzdys mums visiems. Ir tokių dalykų neįterpsi į jokių aptarnavimo standartus ar gerinimo pasiūlymus. Darbuotojai patys turi matyti, kur jie gali būti reikalingi ir naudingi vartotojams. Taip, labai svarbus darbuotojų geranoriškumas, kurie dirba tiesioginį darbą su vartotojais, tai būtina sudedamoji dalis. Man nepriimtinas žmogaus požiūris, kuris ateina į darbą tik atsėdėti valandas ir neturi jokio geranoriškumo vartotojų atžvilgiu.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokios procedūros, pokyčiai palengvintų kontaktinio personalo darbą, teikiant kokybiškas paslaugas teisme besilankantiems asmenims?

INFORMANTAS. *Man labai trūksta dažnesnių trumpų pertraukėlių darbo metu, kuomet būna labai daug interesantų, kurie ateina ar skambina telefonu. Juk jiems niekam neįdomu, kad tu pavargai, tu privalai kelti ragelį, būni suirzęs, nuovargis ima viršų ir fiziškai būna labai sunku. Norisi įkvėpti gryno oro, pravėdinti galvą, galų gale ramiai atsigerti kavos.*

TYRĖJAS. Kokius, Jūsų nuomone, veiksmus reiktų atlikti (pavyzdžiui, parengti atitinkamą tvarkos aprašą, įvesti naują pareigybę, perskirstyti darbo krūvį ir kt.), kad pateiktas teorinis modelis ar jo elementai galėtų būti pritaikomi teismo praktikoje?

INFORMANTAS. *Manyčiau periodinių susirinkimų su darbuotojais metu atsakingi už modelio ar jo elementų įgyvendinimą ir kontrolę asmenys galėtų supažindinti visus su pasikeitusia tvarka ir susirinkimų metu aptarti eigoje kylančius klausimus, susijusius su naujais pakeitimais vartotojų aptarnavime. Pakaktų darbuotojus informuoti žodžiu ir prisatyti pasikeitusią tvarką. Pavyzdžiui, lankytojų aptarnavimo monitoringas teisme, vartotojai skundžiasi, kad anketose metai iš metų tie patys klausimai, vos ne per prievartą brukam pildyti tas anketas žmonėms, kurie jas jau prieš metus pildė. Taip, manyčiau anketavimas tik formalumas.*

## INFORMANTAS I6

TYRĖJAS. Kaip manote, kas teisme turėtų inicijuoti modelio ar jo elementų įgyvendinimą?

INFORMANTAS. *Teismuose tokius modelius įgyvendina NTA.*

TYRĖJAS. Kas, Jūsų nuomone, galėtų praktiškai supažindinti teismo darbuotojus ir atsakyti į iškiliančius klausimus, susijusius su pasikeitusia aptarnavimo tvarka, jei būtų taikomas nurodytas modelis ar jo elementai?

INFORMANTAS. *Teismo raštinės vedėja ir naujai paruošta asmenų aptarnavimo tvarka.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokias pareigas einantys teismo darbuotojai galėtų būti atsakingi už modelio ar jo elementų įgyvendinimą bei kontrolę?

INFORMANTAS. *Biurų ar skyrių vedėjai.*

TYRĖJAS. Jei modelio įgyvendinimui tektų įvesti naują pareigybę, ar tam būtų skirti papildomi finansai?

INFORMANTAS. *Nemanau.*

TYRĖJAS. Įgyvendinant siūlomą modelį ar jo elementus susidarys papildomas darbo krūvis teismo darbuotojams, kurie bus atsakingi už jo įgyvendinimą, kontrolę ir kt. Kaip manote, kaip galėtų būti perskirstytas minėtas darbo krūvis nepatiriant papildomų išlaidų bei neatitraukiant teismo darbuotojų nuo jų tiesioginių darbo funkcijų.

INFORMANTAS. *Įtraukti papildomą funkciją į pareigybės aprašymą.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokią reikšmę paslaugų teikimo procese atlieka darbuotojas, kuris turi tiesioginį kontaktą su vartotoju (Biurų, raštinių darbuotojai, teismo posėdžių sekretoriai ir kiti darbuotojai, kurie turi tiesioginį kontaktą su vartotojais)?

INFORMANTAS. *Labai didelę, nes nuo aptarnavimo kokybės priklauso teismo įvaizdis.*

TYRĖJAS. Kaip manote, į kokius veiksnius (pasiekiamumą, informatyvumą, fizinę aplinką, efektyvumą, profesionalumą, vartotojo supratimą, draugišką požiūrį) reikėtų labiausiai atkreipti dėmesį, siekiant vartotojų poreikių patenkinimo?

INFORMANTAS. *1.pasiekiamumas, 2. Profesionalus aptarnavimas, 3. mandagumas*

TYRĖJAS. Kaip manote, ką kontaktinis personalas gali padaryti papildomai, kas nėra numatyta KAS bei teoriniame modelyje, kad vartotojai jaustų pasitenkinimą teisme suteiktomis paslaugomis?

INFORMANTAS. *Dar daugiau įsigilinti į vartotojo problemą.*

TYRĖJAS. Kaip manote, kokios procedūros, pokyčiai palengvintų kontaktinio personalo darbą, teikiant kokybiškas paslaugas teisme besilankantiems asmenims?

INFORMANTAS. *Padidintas darbuotojų skaičius.*

TYRĖJAS. Kokius, Jūsų nuomone, veiksmus reiktų atlikti (pavyzdžiui, parengti atitinkamą tvarkos aprašą, įvesti naują pareigybę, perskirstyti darbo krūvį ir kt.), kad pateiktas teorinis modelis ar jo elementai galėtų būti pritaikomi teismo praktikoje?

INFORMANTAS. *Parengti atitinkamą tvarkos aprašą, perskirstyti darbo krūvį.*