

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

KRISTINA PUŠKORIŪTĖ

**BĮ LIETUVOS VAIKŲ IR JAUNIMO CENTRAS
PASLAUGŲ KOKYBĖS ĮVERTINIMAS PAGAL
SERVQUAL METODIKĄ
Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas
Doc. Ž. Židonis**

VILNIUS, 2011

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**BĮ LIETUVOS VAIKŲ IR JAUNIMO CENTRAS
PASLAUGŲ KOKYBĖS ĮVERTINIMAS PAGAL
SERVQUAL METODIKĄ**

**Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204**

**Vadovas
Doc. Ž. Židonis
2011 12**

Recenzentas

**Atliko
VAmn stud.
K. Puškoriūtė
2011 12 08**

VILNIUS, 2011

TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	7
1.1. Paslaugų kokybės vertinimo metodai.....	7
1.2. Paslaugų kokybės vertinimo ypatumai viešajame sektoriuje.....	15
1.3. Paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką ypatumai.....	21
1.3.1. SERVQUAL vertinimo modelis ir metodologija.....	21
1.3.2. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai.....	24
1.4. Paslaugų kokybės gerinimo sprendimų priėmimas.....	26
1.5. Apibendrintas teorinis viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką modelis.....	31
2. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO PAGAL SERVQUAL METODĄ METODOLOGIJA	35
3. BĮ LIETUVOS VAIKŲ IR JAUNIMO CENTRO PASLAUGŲ KOKYBĖS EMPIRINIS TYRIMAS IR JO REZULTATAI.....	39
3.1. BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras charakteristika.....	39
3.2. BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centro paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką rezultatų analizė.....	41
3.3. BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centro paslaugų kokybės gerinimo galimybės	57
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	61
LITERATŪRA.....	63
ANOTACIJA	67
ANOTATION	67
SANTRAUKA	68
SUMMARY	69
PRIEDAI.....	71

LENTELĖS

1 lentelė. Kano modelio privalumų ir trūkumų įvertinimas.....	13
2 lentelė. SERVQUAL struktūra.....	21
3 lentelė. SERVQUAL metodo privalumų ir trūkumų įvertinimas.....	23
4 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo SERVQUAL metodu kriterijai.....	24-25
5 lentelė. SERVQUAL anketos teiginių pavyzdžiai.....	36-37
6 lentelė. LVJC veiklos vaikams, jaunimui, suaugusiems ir neįgaliesiems.....	40
7 lentelė. Paslaugų kokybės dimensijų įvertinimas.....	57
8 lentelė. LVJC paslaugų kokybės gerinimo kryptys ir priemonės.....	57-59

PAVEIKSLAI

1 pav. Paslaugų kokybės vertinimo metodikos ir modeliai.....	8
2 pav. Konceptualus paslaugos kokybės modelis.....	8
3 pav. Bendrai suvoktos paslaugos kokybės modelis.....	10
4 pav. Kano modelio struktūra.....	11
5 pav. Kano modelio taikymo proceso struktūra.....	12
6 pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra.....	14
7 pav. Viešojo sektoriaus dalis ekonomikoje.....	15
8 pav. Vartotojų pasitenkinimo matavimo procesas.....	19
9 pav. Vartotojų aptarnavimo sistemos tobulinimo ciklas.....	19
10 pav. Vartotojų pasitenkinimo stebėsenos schema.....	20
11 pav. Kokybės vadybos sistemos formavimo procesas.....	28
12 pav. Kokybės sistema pagal ISO 9001:2000 modelį.....	29
13 pav. Teorinis viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką modelis.....	32
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	41
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	42
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	43
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išlaidas LVJC.....	44
18 pav. Reagavimo dimensijos įvertinimas pagal atskirus kriterijus.....	45
19 pav. Patikimumo dimensijos įvertinimas pagal atskirus kriterijus.....	46
20 pav. Tikrumo dimensijos įvertinimas pagal atskirus kriterijus.....	47
21 pav. Empatijos parametro įvertinimas pagal atskirus kriterijus.....	49
22 pav. Parametro apčiuopiamumas įvertinimas pagal atskirus kriterijus....	50
23 pav. Lauktos ir patirtos kokybės pasiskirstymas pagal teiginius.....	52
24 pav. Paslaugų kokybės įvertinimas (balais) pagal bendrąjį nuokrypį.....	52
25 pav. LVJC rekomendavimas.....	53
26 pav. Pakartotinis naudojimas LVJC paslaugomis vaikams.....	54
27 pav. Bendras klientų pasitenkinimas pagal amžių.....	55
28 pav. Bendras klientų pasitenkinimas pagal lankymosi dažnį.....	55
29 pav. Vartotojų lojalumas pagal amžių.....	56

IVADAS

Temos aktualumas. Paslaugų sferos reikšmė ir dalis Lietuvos ekonomikoje nuolat auga, dėl šios tendencijos didėja ir konkurencija tarp paslaugų teikėjų. Nuolatinė konkurencija paslaugų rinkoje skatina ieškoti būdų, kaip geriau aptarnauti ir patenkinti klientų poreikius. Vienu svarbiausiu veiksmu, padedančiu ne tik išlikti rinkoje, bet ir išlaikyti esamus klientus bei pritraukti naujų klientų, pagerinti veiklos rezultatus, tampa paslaugų kokybė.

Paslaugų vartotojų poreikių patenkinimas ilgą laiką aktualus buvo tik privačiam sektoriui, tačiau augant visuomenės poreikiams, tampa svarbus ir viešajame sektoriuje. Nepaisant to, kad viešosios paslaugos yra reglamentuotos įsakymais, teisiniai normatyvai ne visada užtikrina paslaugų kokybę, dėl to vyriausybės, kreipdamos dėmesį į didėjančius ir sudėtingėjančius vartotojų poreikius, tobulina viešojo administravimo veiksmus, skatindamos organizacijas teikti geresnes ir įvairesnes viešąsias paslaugas.

Gerinant viešųjų organizacijų teikiamų paslaugų kokybę vienas svarbiausių uždavinių- tinkamas paslaugų kokybės įvertinimas, kuris leistų identifikuoti paslaugų kokybės spragas ir nurodytų jos tobulinimo kryptis. Tai formuoja poreikį daugiau dėmesio skirti viešojo sektoriaus paslaugų kokybės matavimui bei paslaugų kokybės gerinimui. Šiame darbe siekiama analizuojant mokslinę literatūrą parengti universalų viešojo sektoriaus paslaugų kokybės vertinimo ir paslaugų kokybės gerinimo instrumentą, kuris leistų viešojo sektoriaus organizacijoms lengviau įvertinti teikiamų paslaugų kokybę ir nustatyti jos gerinimo kryptis bei priemones.

Tyrimo problemai apibūdinti kelti klausimai: kurie kokybės aspektai BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras klientams yra prioritetiniai ir kurie klientų poreikiai yra patenkinami geriausiai? Į kokias sritis reikia sutelkti didžiausią dėmesį, tobulinant LVJC vaikams teikiamų paslaugų kokybę?

Šio **darbo tikslas**– atskleisti teorinius paslaugų kokybės vertinimo aspektus ir įvertinti BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras vaikams teikiamų paslaugų kokybę pagal SERVQUAL metodiką.

Keliami darbo uždaviniai:

1. Atlikti paslaugų kokybės vertinimo teorinių modelių analizę;
2. Pateikti apibendrintą teorinį viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką modelį;
3. Sudaryti paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL tyrimo instrumentą;
4. Atlikti BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centro paslaugų kokybės vertinimą pagal SERVQUAL metodiką tėvų požiūriu;
5. Identifikuoti BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centro paslaugų kokybės gerinimo galimybes.

Tyrimo metodai. Rengiant darbą taikomi mokslinės literatūros analizės ir anketinės apklausos metodai.

1. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Paslaugų kokybės vertinimo metodai

Paslaugų organizacija, kryptingai siekdama paslaugų kokybės gerinimo ir norėdama iširti teikiamų paslaugų kokybę, turėtų vadovautis nors vienu iš daugelio kokybės modelių. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (2010) nurodoma, kad „vartotojų pasitenkinimo matavimai organizacijoms bei įstaigoms suteikia galimybę tobulėti ir atsiskaityti savo bendruomenei – viešųjų paslaugų vartotojams. Vartotojų pasitenkinimo matavimo svarbą galima apibrėžti vienu žodžiu – „efektyvumas“. Vartotojų pasitenkinimo matavimais galima įvertinti pagrindinius veiksnius, įtakančius pasitenkinimą ar nepasitenkinimą tam tikromis paslaugomis, o įvertinus juos – nukreipti atitinkamas pastangas į nepasitenkinimą įtakančių veiksnių pašalinimą.“

Tačiau vartotojų poreikiai paslaugų kokybei ne visada gali būti tiksliai įvertinami. Asubonteng, McCleary, Swan (1996, p. 62) nurodo, jog klientų aptarnavimo kokybė yra sunkiai įvertinama dėl kelių priežasčių:

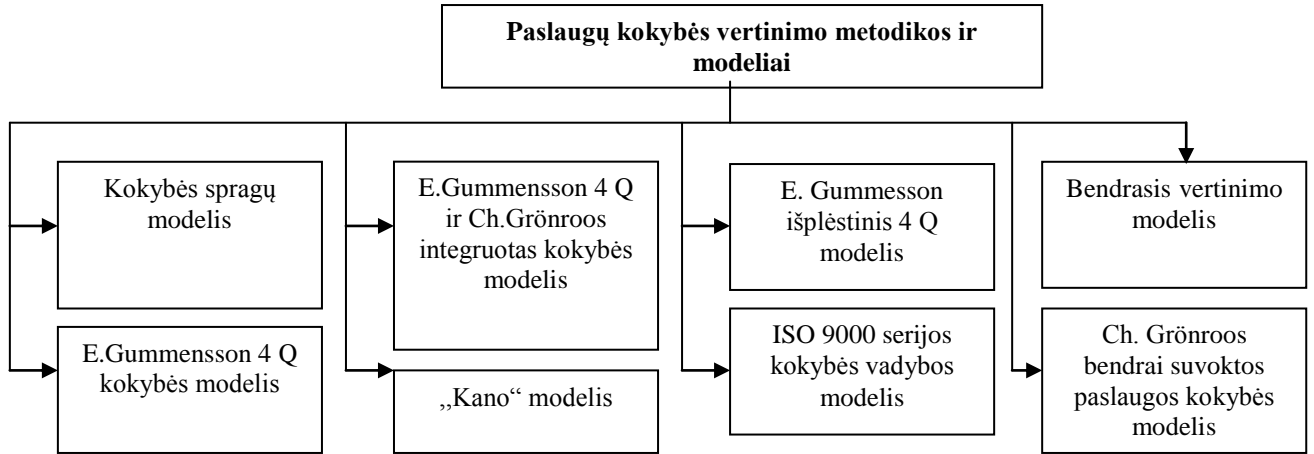
- vartotojui yra sunkiau įvertinti aptarnavimo kokybę nei prekės;
- aptarnavimo kokybės suvokimas kyla iš vartotojų lūkesčio ir realios aptarnavimo situacijos palyginimo;
- aptarnavimo kokybės vertinimas vyksta ne tik paslaugos rezultatų aspektu, bet ir paties proceso.

Todėl siekiant atlikti efektyvų teikiamų paslaugų kokybės įvertinimą būtina parinkti tinkamą vertinimo metodą, suformuoti kompleksinę teikiamų paslaugų kokybės vertinimo metodiką (McDoughall, Lavesque, 2000). Analizuojant autorius Nakrošį, Černiūtę (2010), Ahearne et al., (2007), Zultner, Mazur (2006), McDoughall, Lavesque (2000), išskirtos aštuonios paslaugų kokybės vertinimo metodikos ir modeliai (žr. 1 pav.).

Remiantis Bagdoniene, Hopeniene (2004) išskiriamos trys paslaugų kokybės modelių grupės:

- vartotojo kokybės suvokimo;
- paslaugos teikimo proceso;
- paslaugų teikimo sistemos.

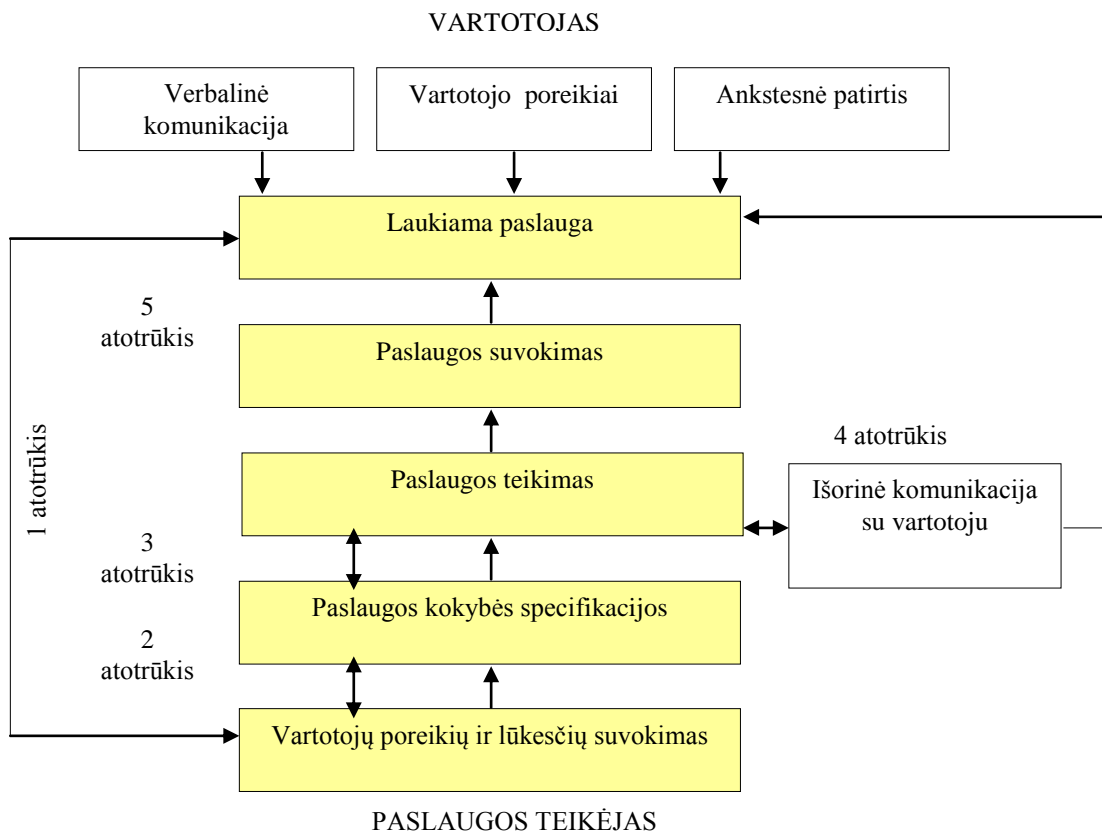
Tarp paminėtų paslaugų kokybės modelių dauguma jų priklauso vartotojo kokybės suvokimo modelių grupei.



Šaltinis: sudaryta pagal Nakrošį, Černiūtę (2010), Ahearne et al., (2007), Zultner, Mazur (2006), McDoughall, Lavesque (2000) ir kt.,

1 pav. Paslaugų kokybės vertinimo metodikos ir modeliai

Vienas plačiausiai taikomų vartotojo kokybės suvokimo modelių yra konceptualus paslaugos kokybės modelis, vadinamas kokybės atotrūkių (spragų) modelis (angl. GAP model). Šį modelį parengė Zeithaml, Parasuraman ir Berry (2000). Kokybės atotrūkių (spragų) modelis tapo viena dažniausiai taikomų metodologijų paslaugų kokybės vertinimui. Bazinė modelio struktūra pateikiama 2 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta pagal Zeithaml, Parasuraman, Berry (2000)

2 pav. Konceptualus paslaugos kokybės modelis

Taikant kokybės atotrūkių (spragų) modelį, įvertinama organizacijos teikiamų paslaugų kokybė ir identifikuojamas atotrūkis tarp esamos ir laukiamos paslaugų kokybės. Spragos atsiranda dėl to, kad kokybė yra formuojama dviejų skirtingų subjektų- paslaugos teikėjo ir vartotojo. Modelyje paslaugos kokybė apibrėžiama kaip neatitikimas tarp paslaugos kokybės, kurios vartotojas tikisi (laukiama paslauga) iš idealaus paslaugų teikėjo, ir paslaugos kokybės, kurią jis gauna (gauta paslauga) iš įprasto paslaugų teikėjo. Modelyje išskiriamos penkios paslaugų kokybės spragos

- Supratimo spraga- neatitikimas tarp vartotojų lūkesčių ir paslaugos teikėjo gebėjimo juos suprasti.
- Kokybės specifikacijų spraga- skirtumas tarp paslaugos teikėjo suvokiamų vartotojų lūkesčių ir jų perkėlimo į paslaugos savybes.
- Paslaugų teikimo spraga arba nustatytų standartų ir normatyvų neatitikimas.
- Komunikavimo spraga- skirtumas tarp realiai pateiktos paslaugos kokybės ir to, ką deklaravo organizacija komunikacijos priemonėmis.
- Paslaugų kokybės spraga- skirtumas tarp kliento lūkesčių (lauktos paslaugos kokybės) ir patirtos kokybės. Šią spragą galima apibūdinti kaip visų anksčiau aptartų spragų padarinį.

Remiantis Bagdoniene, Hopeniene (2004), kuo didesnis atotrūkis tarp laukiamos ir gautos kokybės, tuo blogiau vartotojas vertina paslaugos kokybę. Analizuojant kokybės atotrūkių (spragų) modelio struktūrą svarbus ne tik neatitikimų identifikavimas, bet ir priežasčių, lemiančių šiuos neatitikimus nustatymas. Rudžionienės (2007) teigimu, konceptualusis paslaugų kokybės modelis ne tik atskleidžia kokybės atotrūkių (spragų) susidarymo mechanizmą, bet ir nurodo problemos sprendimo būdus.

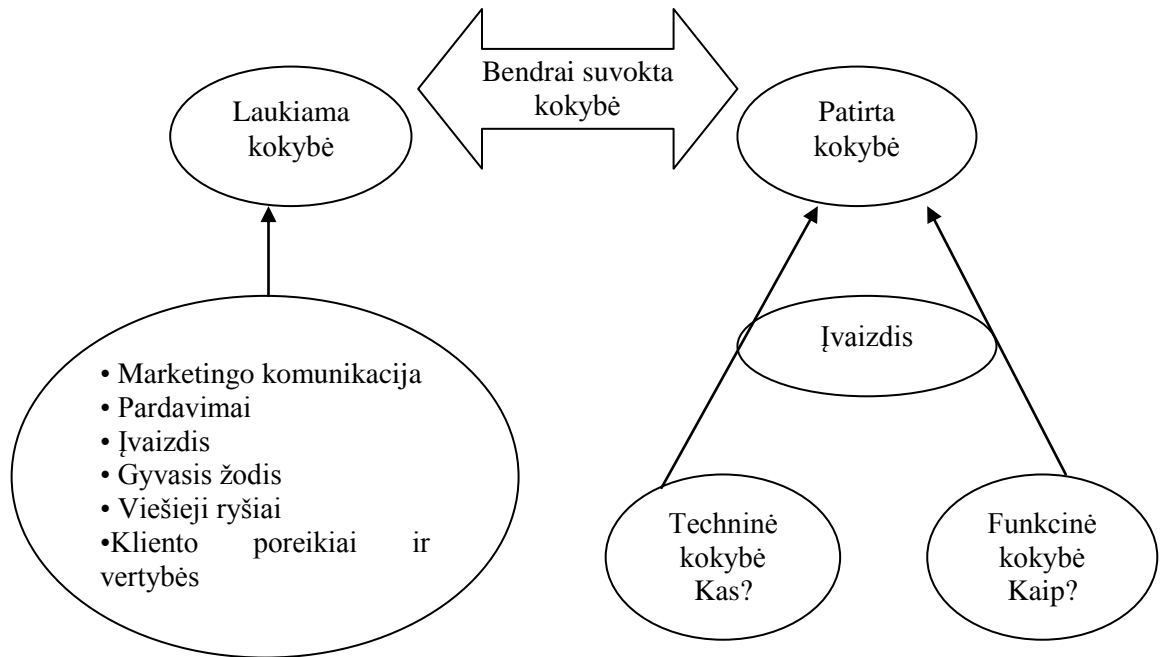
Kitas modelis- Gummensson 4 Q kokybės modelis- grindžiamas keturiais kokybės kriterijais, kuriais apibrėžiama vartotojo suvokiama kokybė. 4 Q kokybės modelį sudaro vartotojų lūkesčiai, patirties, paslaugų teikėjo įvaizdis ir pagrindiniai kokybę lemiantys procesai (projektavimas, gamyba, pateikimas ir ryšiai). 4 Q kokybės modelis numato paslaugos kokybės vystymą pagal vartotojų kokybės reikalavimus (Fisk et al., 2000, p. 98).

Grönroos pateikia metodologinį principą, pagal kurį kliento patirta kokybė suskaidyta į du matmenis:

1. Techninė arba rezultato kokybė
2. Funkcinė arba proceso kokybė

Techninė kokybė įvardijama tai, ką vartotojas gauna paslaugos vartojimo momentu (išorinė paslaugos kokybės išraiška). Dažnai, tačiau ne visada, vartotojas techninę kokybę gali išmatuoti, nes ji susijusi su fizinėmis paslaugos teikimo priemonėmis ir technologijomis. Šios priemonės (pavyzdžiui, paslaugos teikėjo įranga, licenzijos) prieš suteikiant paslaugą gali būti apčiuopiami ir įvertinami. Nors techninė kokybė ir apspręsta parametrais, tačiau jie dar negarantuoja, jog suteikta paslauga bus geros kokybės,

todėl vartotojui yra svarbu ir būdas, kaip paslauga bus atlikta. Tai antras paslaugų kokybės aspektas- paslaugų teikimo procesas arba funkcinė kokybė, kurią apibūdina paslaugos suteikimo būdas, teikėjo elgsena, žinios apie paslaugą ir kitos aplinkybės. Toks modelis neatskleidė bendrai suvoktos kokybės, dėl to Grönroos vėliau jį papildė dar vienu lygiu- *kliento laukiama kokybės* sąvoka. Kaip matyti iš 3 pav. ši sąvoka yra sąlygota įvairių veiksnių: marketingo komunikacijos, pardavimų, įvaizdžio, gyvojo žodžio, viešųjų ryšių bei kliento poreikių ir vertybių.



Šaltinis: sudaryta pagal Grönroos Ch., 2007

3 pav. Bendrai suvoktos paslaugos kokybės modelis

Svarbiausias laukiamos kokybės veiksnys yra kliento poreikiai, arba tai, dėl kokios priežasties klientas kreipiasi į paslaugų organizaciją (Vengrienė, 2006). Skirtingose situacijose klientų poreikiai gali skirtis, todėl lūkesčiai taip pat bus nevienodi. Lūkesčių ir poreikių paslaugų organizacija negali tiesiogiai kontroliuoti, tačiau dalinai juos paveikti gali naudodamasi marketingo komunikacijos priemonėmis. Taigi bendrai suvoktos kokybės sampratai lygiaverčią įtaką daro du kokybės lygiai- laukiama ir patirta kokybė. Laukiama kokybė yra sąlygota keletos veiksnių, o patirtą kokybę suformuoja paslaugos techninė ir funkcinė kokybė.

Gummesson 4 Q ir Grönroos integruotas kokybės modelis apjungia abiejų autorių požiūrius į teikiamų paslaugų kokybę. Gummesson 4 Q modelis akcentuoja kokybės šaltinius, o Grönroos modelis- paslaugos kokybės dimensijas. Modelyje sujungiami 4 Q ir techninės bei funkcinės kokybės

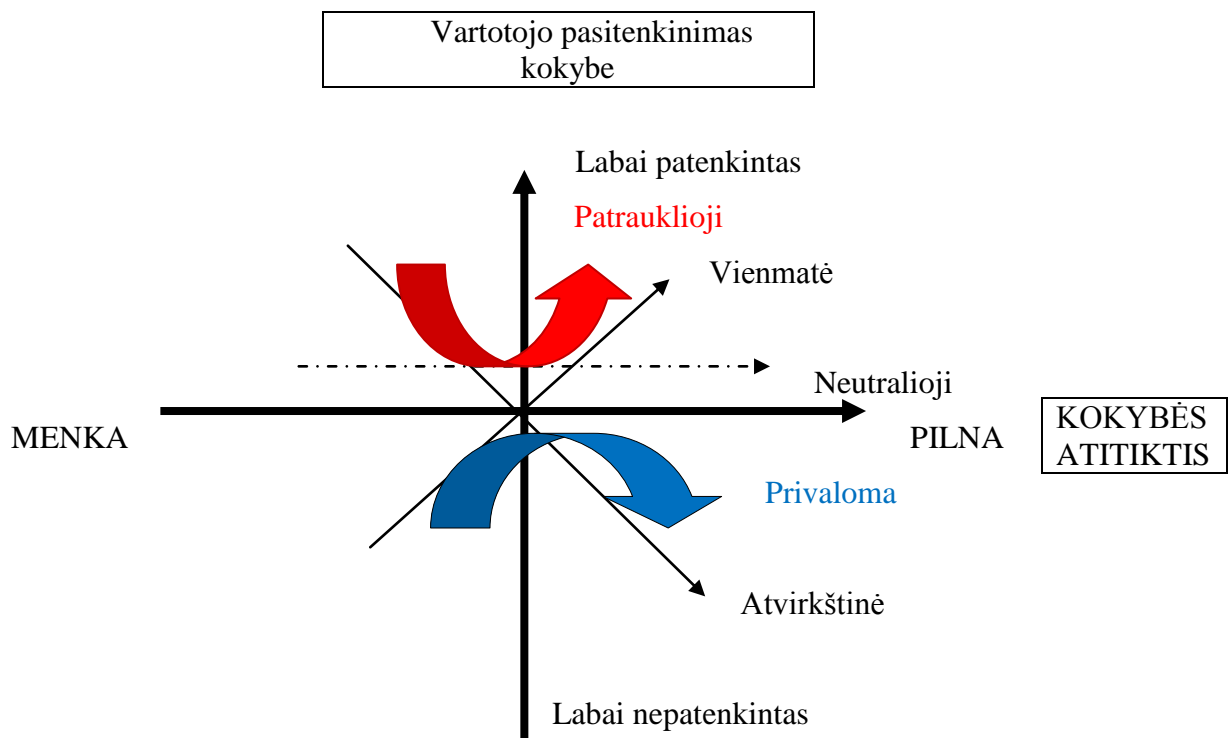
komponentai. Modelis orientuotas į sistemingą paslaugų kokybės vystymą, užtikrinant vartotojo pasitenkinimą (Zeithaml, Bitner, 2000).

Gummesson išplėstinis 4 Q modelis yra patobulintas 4 Q kokybės modelio variantas. Pateikiamas modelis apjungia išorinės ir vidinės kokybės valdymą, numatant šių kokybės lygmenų užtikrinimą ir tobulinimą. Remiantis šiuo modeliu tiriama išorinė ir vidinė kokybė (Fisk et al., 2000).

Išplėstinis kokybės funkcijos modelis- orientuotas į vartotojų poreikių tyrimą ir organizacijos paslaugų kokybės vystymą, atsižvelgiant į vartotojų poreikius (Ahearne et al., 2007, p. 606). Paslaugų kokybės vystymas grindžiamas vartotojų poreikiais ir jų tenkinimu.

Ahearne et al., (2007) paslaugų kokybės vertinimui siūlo naudoti Kano modelį, kitaip dar vadinamą „Kokybės patrauklumo teorija“, kuris naudojamas ne tik esamos paslaugų kokybės įvertinimui, bet ir organizacijos kokybės užtikrinimo strategijos formavimui, sprendžiant konkrečius kokybės užtikrinimo uždavinius bei pritaikant kokybės valdymo instrumentus.

Kano modelis atspindi vartotojo suvokiamą paslaugos kokybę ir padeda suprasti veiksnius, įtakančius vartotojo kokybės suvokimą. N. Kano vartotojo suvokiamą kokybę traktuoja per penkis kokybės suvokimo profilius (žr. 4 pav.):



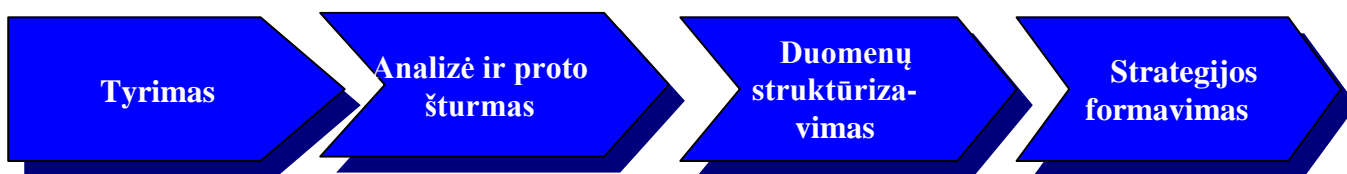
Šaltinis: Kano et al., 1984; Kano 2001

4 pav. Kano modelio struktūra

Šiame kontekste *patraukloji kokybė* atitinka “siurprizines” produkto charakteristikas, kurios sukelia didžiausią pasitenkinimo lygį. *Vienmatės kokybės* rodiklis tapatus “kiekybinėms” produkto

charakteristikoms, t.y. vertinama, kiek išpildomi produkto pardavėjo/gamintojo pažadai. *Privaloma kokybė* sietina su bazinėmis produkto charakteristikomis bei savaime suprantamų vartotojų lūkesčių patenkinimu. *Neutralios kokybės* rodiklis atskleidžia vartotojo abejingumą produkto charakteristikoms, o *atvirkštinės kokybės* profilis parodomas per tam tikras produkto ypatybes, kurios vartotojui sukelia nepasitenkinimą.

Remiantis pateikiama Kano modelio struktūra, paslaugos kokybės matavimas grindžiamas bazinės kokybės užtikrinimu ir vartotojų pasitenkinimu. Taikant Kano modelį pagrindinis organizacijos tikslas- orientuotis į paslaugų kokybės užtikrinimą, kuris būtų grindžiamas vartotojų keliamais paslaugos kokybės reikalavimais. Remiantis Farmer (2010), Kano modelio taikymas apima ne tik paslaugų kokybės tyrimą, bet ir vartotojų poreikių analizę, jų grupavimą bei strategijos paslaugų kokybės vystymui formavimą (žr. 5 pav.).



Šaltinis: Farmer (2010)

5 pav. Kano modelio taikymo proceso struktūra

Pirmame etape atliekamas duomenų apie vartotojus tyrimas. Antrame etape atliekamas vartotojų grupavimas pagal N. Kano išskiriamus kokybės suvokimo profilius. Walder (1993) nurodo, kad gauti duomenys analizuojami taikant lyginimo metodiką, siekiant identifikuoti skirtingų rinkos segmentų (vartotojų) bendrus kokybės reikalavimus. Jei vienai vartotojų kategorijai priskiriama mažuma kokybės reikalavimų, būtina papildomai surinkti duomenis apie šį segmentą. Gavus papildomus duomenis apjungti tiriamų segmentų keliamus kokybinius reikalavimus keliamus paslaugos „produktui“ (trečias etapas). Trečiame etape išskiriami vartotojų poreikiai pagal svarbą: svarbiausi ir antraeiliai paslaugos kokybės reikalavimai (Ungvari, 1999). Pagal šiuos reikalavimus formuluojama paslaugų kokybės užtikrinimo strategija.

Kano modelio taikymas numato nuolatinę vartotojų analizę (Ungvari, 1999). Zultner, Mazur (2006) teigimu, vartotojų poreikiai laiko tėkmėje keičiasi: tai kas šiandien yra traktuojama kaip „sužavėjimą keliančios“ kokybės charakteristikos, vėliau gali tapti norma; kokybė, kurios vartotojai tikisi. Kitas svarbus kokybės vertinimo aspektas yra skirtingi vartotojų segmentų poreikiai. Todėl paslaugos kokybės vertinimas turi būti atliekamas reguliariai, identifikuojant vartotojų keliamų kokybės reikalavimų pokyčius ir priimant strateginius sprendimus, leidžiančius reaguoti į juos vystant

teikiamų paslaugų kokybę. Apibendrinant Kano modelį, 1 lentelėje pateikiami šio modelio privalumai ir trūkumai.

1 lentelė. Kano modelio privalumų ir trūkumų įvertinimas

Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • Leidžia nustatyti ryšį tarp „produkto“ atnaujinimo, rinkos dinamikos ir vartotojų pasitenkinimo lygmens. • Padeda organizacijai formuoti paslaugų „produktus“, orientuojantis į vartotojų poreikius. 	Kano modelio taikymas efektyvus vertinant tik atskiro paslaugų „produkto“ kokybę konkrečiame segmente.

Šaltinis: sudaryta pagal Zultner, Mazur (2006)

Tiek Kano, tiek kiti aptarti paslaugų kokybės vertinimo modeliai buvo sukurti verslo sektoriui, tačiau jų taikymo galimybių išplėtimas sąlygojo tai, kad šie modeliai gali būti taikomi viešojo sektoriaus organizacijų paslaugų kokybės vertinimui.

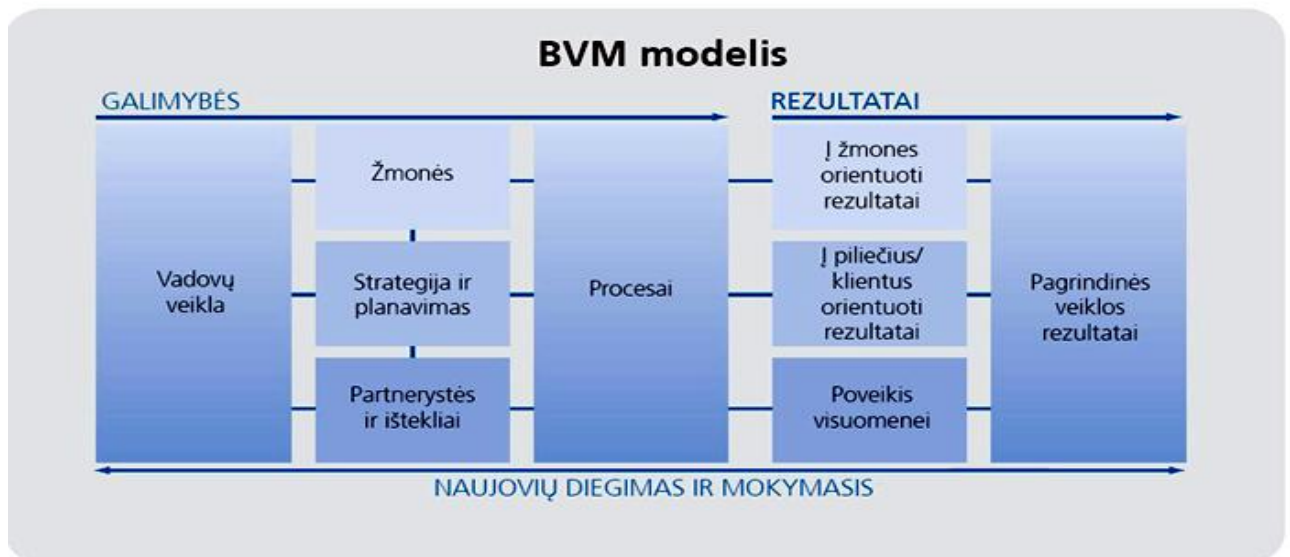
Analizuojant viešojo sektoriaus organizacijų paslaugų kokybės vertinimo galimybes, būtina paminėti kokybės vadybos standartais grindžiamus kokybės modelius, kurie gali būti taikomi viešojo sektoriaus organizacijų paslaugų kokybės vertinimui ir vystymui. Tarp tokių modelių išskiriami ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų ir bendrojo vertinimo modeliai.

Analizuojant šiuos modelius paminėtina, kad tai nėra specifiniai paslaugų kokybės vertinimo modeliai, tai labiau bendro pobūdžio modeliai, skirti užtikrinti sistemingą kokybės valdymą organizacijoje.

ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai yra tarptautiniu lygiu pripažįstami standartai, kurių tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiami produktai (veiklų ar procesų rezultatai) atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus. ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartai yra grindžiami kokybės vadybos sistemos kūrimu. Tai yra pagrindinis šio modelio privalumas, lėmęs jo platų pritaikymą. Nakrošis, Černiūtė (2010) nurodo, kad ISO 9001 standartai yra vienas iš pirmųjų plataus naudojimo kokybės užtikrinimo modelių. Šių autorių teigimu, standartai turėtų būti gana lengvai pritaikomi viešojo administravimo įstaigose dėl jų hierarchinės struktūros, aiškių pavaldumo ir atskaitomybės ryšių bei formalios organizacinės kultūros. Pagrindiniais šių standartų trūkumais įvardijami reikalavimai formalizuoti procesus, dokumentuoti struktūros ir procesų pokyčius.

Bendrasis vertinimo modelis (toliau- BVM) - yra viešojo sektoriaus įstaigoms skirtas kokybės vadybos modelis, kuris buvo sukurtas pagal Europos kokybės vadybos fondo (toliau- EKVF) Tobulumo modelio pavyzdį (Nakrošis, Černiūtė, 2010). BVM yra priemonė, padedanti viešojo sektoriaus organizacijoms naudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti. BVM struktūra pavaizduota 6 paveiksle.

BVM devynių blokų struktūra apima svarbiausius aspektus, kurie turėtų būti analizuojami bet kurioje organizacijoje. Kiekviename iš blokų yra nurodyti kriterijai, kuriuos būtina apsvarstyti vertinant organizaciją. BVM taikymas suteikia organizacijai galimybę pagal pateiktą modelį inicijuoti nuolatinio tobulinimo procesą (Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos, 2011). BVM unikalus tuo, jog jis yra specialiai pritaikytas viešojo sektoriaus įstaigoms taip, kad BVM jos galėtų taikyti savarankiškai.



Šaltinis: Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos (2011)

6 pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra

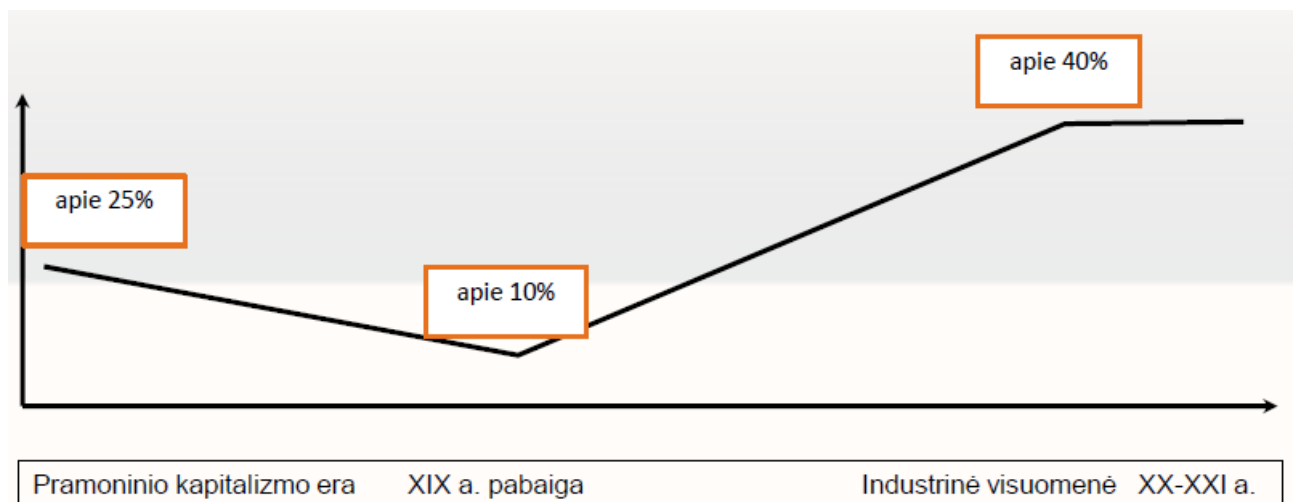
Pagrindiniais BVM privalumais galima įvardinti pagrįstą vertinimą, metodas parodo sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų; leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus. Tačiau reikia pažymėti, kad BVM yra įsivertinimo priemonė, kurią formaliai pritaikius dar neužtikrinami geresni veiklos rezultatai. Nakrošis, Černiūtė (2010) nurodo, kad siekiant tobulinti įstaigos veiklą, pirmiausia reikia įgyvendinti veiksmų tobulinimo planą.

Apibendrinant, teikiamų paslaugų kokybės vertinimo metodikas ir modelius galima teigti, kad kokybės vertinimo metodikos yra grindžiamos esamos ir vartotojų laukiamos kokybės įvertinimo principu. Taikant kokybės atotrūkių (spragų) modelį įvertinamas organizacijos teikiamų paslaugų kokybė ir identifikuojamas atotrūkis tarp esamos ir laukiamos paslaugų kokybės. Gummensson 4 Q kokybės modelis grindžiamas keturiais kokybės kriterijais, kuriais apibrėžiama vartotojo suvokiama kokybė. Grönroos pasiūlytas bendrai suvoktos kokybės modelis apjungia laukiamą ir patirtą kokybę. Gummensson 4 Q ir Grönroos integruotas kokybės modelis sujungia kokybės šaltinius su paslaugos kokybės dimensijomis. Gummensson išplėstinis 4 Q modelis apjungia išorinės ir vidinės kokybės valdymą, numatant šių kokybės lygmenų užtikrinimą ir tobulinimą. Išplėstinis kokybės funkcijos modelis orientuotas į vartotojų poreikių tyrimą ir organizacijos paslaugų kokybės vystymą atsižvelgiant į vartotojų poreikius. Kano modelis leidžia įvertinti ne tik esamą paslaugų kokybę, bet ir

gali būti taikomas organizacijos kokybės užtikrinimo strategijos formavimui, sprendžiant konkrečius kokybės užtikrinimo uždavinius bei pritaikant kokybės valdymo instrumentus. Paslaugų kokybės vertinimas gali būti atliekamas taikant kokybės vadybos standartais grindžiamus ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartų ir bendrojo vertinimo modelius. Šie modeliai tinka viešojo sektoriaus organizacijų paslaugų kokybės vertinimui ir vystymui.

1.2. Paslaugų kokybės vertinimo ypatumai viešajame sektoriuje

Paslaugų kokybės vertinimo svarba viešajame sektoriuje smarkiai išaugo XXI a. pradžioje, kuomet smarkiai išaugo viešojo sektoriaus svarba visuomenėje ir ekonomikoje. Jei paslaugų ekonomikoje XX a. dominavo privataus verslo paslaugų teikėjai, tai šiandieninėje ekonomikoje didėja viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų dalis (7 pav.).



Šaltinis: Mikulskienė (2010)

7 pav. Viešojo sektoriaus dalis ekonomikoje

Didėjant viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų apimtims, stiprėja konkurencija tarp paslaugų teikėjų tiek viešajame sektoriuje, tiek verslo sektoriuose. Deng, Pei (2009, p. 76) teigimu, stiprėjanti konkurencija viešojo sektoriaus paslaugų sferoje skatina daugiau dėmesio skirti paslaugų kokybei ir jų patrauklumui vartotojams. Dėl šios priežasties šiuolaikinėms viešojo sektoriaus organizacijoms keliami nemenki paslaugų teikimo kokybės reikalavimai. Šiuolaikinėje viešųjų organizacijų teorijoje šios organizacijos suprantamos kaip viešųjų paslaugų teikėjai, akcentuojama šių organizacijų klientų svarba.

Paslaugų kokybės matavimo klausimai viešajame sektoriuje yra ypatingai svarbūs dėl to, jog viešojo sektoriaus organizacijos susijusios ne tik su klientų išlaikymu ir pritraukimu, bet su viešųjų paslaugų bendruomenei teikimu. Dėl to siekiant viešojo administravimo tikslų, būtina teikti kuo

kokybiškesnes, efektyvesnes, ekonomiškesnes paslaugas, tenkinančias didžiosios dalies bendruomenės poreikius. Siekiant šių tikslų, viešosios paslaugos turi ne tik atitikti bendrąją valstybės politiką, bet ir papildyti viena kitą, sudaryti bendrą socialinių paslaugų visumą tenkinančią visuomenės poreikius.

Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų svarbos didėjimas visuomeniniame ir ekonominiame valstybės gyvenime sudaro palankias sąlygas vystyti viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų kokybę ir jų teikimo modelius, pritaikant versle sukauptą patirtį. „Viešasis sektorius susiduria su daug iššūkių ir turi patenkinti kylančias naujas visuomenės reikmes bei poreikius. Dabartinės vyriausybės, kreipdamos dėmesį į augančius vartotojų poreikius, tobulina viešojo administravimo procesus, skatindamos įstaigas teikti geresnes, greitesnes ir įvairesnes viešąsias paslaugas“. (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010). Tai paskatino Naujosios viešosios vadybos judėjimo atsiradimą.

Naujosios viešosios vadybos (toliau - NVV) judėjimas apibūdinamas kaip verslo metodų taikymas viešajame administravime. NVV judėjimas yra orientuotas į viešojo sektoriaus modernizavimą ir jo veiklos efektyvumo stiprinimą. Hughes (1994) akcentuoja, jog NVV teorijos kontekste vykdomi pokyčiai viešajame sektoriuje yra orientuoti į: a) rezultatus; b) organizacijų lankstumą; c) organizacinių klausimų aiškumą; d) valdininkijos politizavimo problemas; e) platesnį privataus sektoriaus metodų panaudojimą viešajame sektoriuje; f) privatizacijos procesų skatinimą ir viešųjų paslaugų vykdymo perdavimą privačiam sektoriui.

NVV judėjimas kelia griežtesnius reikalavimus viešojo sektoriaus organizacijoms ir jų veiklai. Juralevičienė, Galvanauskaitė (2007, p. 101) nurodo, kad NVV šiuolaikinės viešosios organizacijos vertybėmis laikomas efektyvumas, žemesniojo lygmens dalyvių įtraukimas, bendradarbiavimo galimybė, neformalių veikėjų reikšmė, hierarchinio valdymo mažinimas – tai yra tradicinės organizacijos struktūros pakeitimas. Keliami šie modernizavimo tikslai:

- Griežtesnių veiklos vertinimo ir matavimo kriterijų taikymas naudojant viešąjį biudžetą;
- Organizacijos, politikos, strategijos lankstumo siekis: problemų sprendimas sudėtingas, spartus, o jų prognozavimas viešajame sektoriuje problemiškas;
- Siekis užtikrinti administracinių sistemų ir valdžios institucijų veiklos visišką legitimizavimą;
- Personalo lūkesčių, modernizuojant viešąjį sektorių, užtikrinimas.

Remiantis šiais principais, akcentuojama didesnė visuomeninė viešųjų organizacijų kontrolė, ekonomiškumo principo įgyvendinimas viešajame administravime, lankstumo siekis, personalo valdymo aspektai, siekis užtikrinti valdžios sprendimų legitimizavimą per demokratinius procesus.

Analizuojant viešųjų organizacijų modernizavimo aspektus, galima teigti, kad orientacija į aukštesnę kokybę atsiskleidžia kalbant apie viešųjų organizacijų orientaciją į klientus (bendruomenes, visuomenę), kas skatina orientaciją į verslo mechanizmų pritaikymą siekiant paslaugų ir veiklos

kokybės gerinimo. Todėl naujosios viešosios vadybos kontekste viešosioms organizacijoms vis svarbesnė tampa visuotinės kokybės vadybos koncepcija (toliau- VKV) bei paslaugų kokybė šios koncepcijos kontekste.

Svarbiausi VKV, kaip vadybos filosofijos, bruožai yra šie: orientacija į vartotojų poreikius ir lūkesčius; nuolatinis veiklos gerinimas; visuotinis darbuotojų dalyvavimas gerinant veiklą, siekiant kokybės tikslų (Pociūtė, 2002). Pagal šią filosofiją organizacijos santykiai su vartotojais ir partneriais grindžiami glaudžiais ryšiais ir tarpusavio pasitikėjimu, nes organizacija siekia žinoti ir tenkinti jų lūkesčius. Vartotojai paprastai suprantami kaip organizacijos produktų arba teikiamų paslaugų vartotojai, tačiau visuose organizacijos vidaus veiklos procesuose darbo santykiai taip pat atspindi „tiekėjų – vartotojų“ ryšius. Kiekvienas darbuotojas, kuris tęsia kito pradėtą darbą, yra to darbo rezultato vartotojas, todėl santykiai su vidaus vartotojais traktuotini analogiškai kaip ir su išorės.

Visuotinės kokybės vadybą specialistai supranta kaip tam tikrą procesą, apimančią pasitikėjimą ir atsakomybę, orientaciją į vartotojus, efektyvumo ir kokybės vertinimo standartus ir kriterijus, kokybės tobulinimo strategiją, darbuotojų įtraukimą į kokybės gerinimo paieškas, jų nuolatinį lavinimą, kokybės metodų ir technikos tobulinimą.

Šiandien plačiai praktikuojamos darbuotojų iniciatyvą ir dalyvavimą skatinančios visuotinės kokybės vadybos formos, naudojant tokias technologines procedūras kaip „smegenų šturmas“, kokybės ciklas, Pareto analizė, įvairūs audito, kontrolės ir vertinimo metodai, ekspertų ir ekspertizių galimybės (Puškorius; Raipa, 2002, p. 14).

Viešajame sektoriuje visuotinę kokybės vadybą lemia keli vadybos principai (Puškorius; Raipa, 2002):

- *pirma*, svarbiausias kokybės vertintojas yra vartotojas;
- *antra*, kokybę gerinti turi būti stengiamasi pateikiant produkciją. Tos pastangos privalo užtikrinti naujų paslaugų, planavimo, išteklių valdymo lygmenį;
- *trečia*, pernelyg daug paslaugų rūšių teikti numaćiusi organizacija dažniausiai suklumpa kokybės valdymo ir kontrolės procesuose;
- *ketvirta*, visuotinės kokybės vadyba nėra individualių pastangų rezultatas. Dažniausiai kokybės valdymo problemos viešojoje organizacijoje išryškėja, kai sutrinka sisteminiai procesai;
- *penkta*, visuotinės kokybės vadyba reikalauja kokybės procesus gerinti permanentiškai;
- *šešta*, visuotinė kokybės vadyba neįsivaizduojama be aktyvaus darbuotojų dalyvavimo, jų skatinimo, įgūdžių tobulinimo ir atsakomybės didinimo;
- *septinta*, kokybės uždavinių įgyvendinimas reikalauja visuotinių organizacijos įsipareigojimų kuriant naują organizacijos kultūrą, strategiją ir veiklos standartus.

Visuotinės kokybės vadybos strategija įgyvendinant minėtus principus viešosiose institucijose siekia sumažinti vidinę konkurenciją organizacijoje, skatinti komandų darbą, tobulinti sprendimų rengimo procesą bei mažinti veiklos sąnaudas.

Kaziliūnas (2007) teigia, jog socialines paslaugas teikiančių įstaigų veiklos efektyvumas matuojamas ne gauto pelno dydžiu, o teikiamų paslaugų, vykdomų programų įgyvendinimu ir klientų pasitenkinimu. Šiuo aspektu labai svarbus yra viešųjų organizacijų personalo valdymas, kadangi žmogiškųjų išteklių valdymas daro didelę įtaką kuriant paslaugų teikimo – klientų aptarnavimo – kultūrą ir siekiant jos kokybės.

Apibendrinant, viešojo sektoriaus organizacijose kokybė tapo svarbiu jų veiklos siekiu ir rodikliu, apibūdinančiu šių organizacijų veiklos efektyvumą. Viešosiose organizacijose teikiamų viešųjų paslaugų kokybė suvokiama kaip klientų lūkesčių tai paslaugai atitikimas bei uždavinių, keliamų viešojo administravimo sistemai, įgyvendinimas. Viešosiose organizacijose sudėtinga įvertinti, ar klientų aptarnavimas yra kokybiškas, ar ne, kadangi nuo to dažnai nepriklauso nei organizacijos aptarnaujamų klientų skaičius, nei organizacijos gaunamos lėšos. Dėl to, vertinant viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų kokybę, pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas šių paslaugų vartotojui. Todėl tiriant viešųjų paslaugų kokybę pagrindiniu tyrimo objektu tampa vartotojai, jų keliami kokybės reikalavimai ir jų patenkinimas. „Vartotojų pasitenkinimas, ilgą laiką buvęs svarbus tik privačiam sektoriui ir vienas aktualiausių šio sektoriaus sėkmę lemiančių veiksnių, kintant visuomenės struktūrai ir poreikiams, tapo svarbus ir viešajame sektoriuje.“ (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010).

Vartotojų pasitenkinimas siejamas su jų patirtimi gaunant tam tikrą paslaugą ir parodo, kaip gauta paslauga atitinka vartotojų lūkesčius ir reikmes (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010). Viešajame sektoriuje vartotojų pasitenkinimas tampa tokiu pat svarbiu veiksniu kaip ir privačiame sektoriuje teikiamų paslaugų kokybei (Deng, Pei, 2009). Vartotojų poreikių ir lūkesčių žinojimas bei jų tenkinimas įtakoja ne tik labiau patenkintus vartotojus, bet ir efektyvesnį viešųjų paslaugų teikimą. Tai leidžia sutelkti dėmesį į svarbiausius paslaugos teikimo elementus ir lūkesčius, kokių paslaugų tikimasi. Vartotojų lūkesčiai gali būti lyginimo matas: vartotojo patyrimas lyginamas su jo turėtais lūkesčiais ir taip formuojama suvokta paslaugos kokybė (Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010).

Didėjant paslaugų kokybės reikalavimams viešajame sektoriuje, paslaugų kokybės lygmuo siejamas su vartotojų suvokiama paslaugos kokybe.

Vartotojų pasitenkinimo tyrimas turi būti vykdomas nuolat dėl to, kad būtų galima pastebėti vartotojų pasitenkinimo kitimo tendencijas. Tai formuoja poreikį nuolatiniam paslaugų kokybės vertinimui ir jos tobulinimui, kas sudaro uždarą ciklo savybėmis pasižymintį procesą (žr. 8 pav.).



Šaltinis: Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (2010)

8 pav. Vartotojų pasitenkinimo matavimo procesas

Pažvelgus į vartotojų pasitenkinimo matavimo procesą kaip į standartinį vartotojų tyrimą, išskiriami keli pagrindiniai etapai: planavimas, įgyvendinimas, rezultatų analizė ir tyrimo išvadų parengimas ar tobulinimo veiksmai. Viešųjų paslaugų kokybės tyrimas suteikia informacijos (duomenų), leidžiančių identifikuoti esamą paslaugų kokybės lygį ir įvertinti viešųjų paslaugų vartotojų laukiamos kokybės lygmenį. Identifikuojami neatitikimai tarp esamos ir laukiamos kokybės apibrėžia viešųjų paslaugų kokybės tobulinimo kryptis. Todėl paslaugų kokybės vertinimas viešajame sektoriuje turi būti nagrinėjamas kaip organizacijos vartotojų aptarnavimo efektyvumo didinimo procesas, susidedantis iš tokių sistemos tobulinimo sudėtinių elementų (žr. 9 pav.).



Šaltinis: Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (2010)

9 pav. Vartotojų aptarnavimo sistemos tobulinimo ciklas

Vartotojų aptarnavimo sistemos tobulinimas įvardijamas kaip paslaugų kaitos ciklas ir išskiriami pagrindiniai šio ciklo etapai: 1. Esamos padėties įvertinimas (auditas); 2. Vartotojų pasitenkinimo matavimas; 3. Matavimo rezultatų analizė ir apibendrinimas; 4. Rezultatų viešinimas; 5. Tobulinimo veiksmai.

Siekiant sėkmingo vartotojų aptarnavimo sistemos tobulinimo ciklo, svarbus nuolatinis esamo vartotojų vertinimo ir jų pasitenkinimo rodiklių žinojimas– norint gerinti paslaugų kokybę ir aptarnavimą, turi būti atliekama visų iniciatyvų ir veiksmų stebėseną (žr. 10 pav.).



Šaltinis: Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (2010)

10 pav. Vartotojų pasitenkinimo stebėsenos schema

Vartotojų pasitenkinimo stebėsenos schemą sudaro keturių etapų ciklas, kurio pradžioje pamatuojamas vartotojų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis, identifikuojamos stiprybės ir silpnybės, nustatomi specifiniai organizacijos veiklos aspektai, įtakoiantys bendrą vartotojų pasitenkinimą teikiamų paslaugų kokybe. Galiausiai nustatomos priemonės paslaugų kokybei vystyti, orientuojantis į vartotojų pasitenkinimą. Vartotojų pasitenkinimo stebėsenos schema yra svarbi įgyvendinant viešojo sektoriaus organizacijų veiklos organizavimą vadovaujantis visuotinės kokybės principais, kurių pagrindu orientuojamasi į nuolatinį veiklos ir paslaugų kokybės tobulinimą.

Apibendrinant viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų kokybės vertinimą galima teigti, kad paslaugų kokybės vertinimas tampa svarbia Naujosios viešosios vadybos dalimi, kuri yra nukreipta į viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų orientaciją į vartotojus ir geresnį vartotojų poreikių tenkinimą. Būtent glaudesnis viešojo sektoriaus paslaugų susiejimas su vartotojais yra būdas skatinti viešojo sektoriaus modernizaciją ir jo veiklos efektyvumo didinimą. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų

vertinimas turėtų būti suvokiamas kaip tęstinis procesas, kuris leidžia stebėti vartotojų poreikių pokyčius ir atitinkamai pagal juos vystyti teikiamų paslaugų kokybę.

1.3. Paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką ypatumai

1.3.1. SERVQUAL vertinimo modelis ir metodologija

SERVQUAL metodika buvo sukurta verslo įmonėms siekiant įvertinti klientams teikiamų paslaugų kokybę. Pastaroji paslaugų kokybės vertinimo metodika remiasi prielaida, kad klientas paslaugos kokybę vertina lygindamas laukiamą konkrečios paslaugos kokybę su patirtąja, t.y., pradžioje klientas prašomas įvertinti, kiek konkretus paslaugos kokybės kriterijus yra jam svarbus, o vėliau- kaip gerai tas pats kriterijus yra išpildomas gaunant paslaugą. Johannsen ir Pors (2005) teigia, jog galima tirti ir paslaugas apskritai, ir konkrečią paslaugą. Pasak Slatkevičienės ir Vanago (2001), SERVQUAL modelis atspindi „skirtumą tarp to, ko klientas tikisi iš visų tos paslaugos tiekėjų, ir to, ką jis gauna iš individualaus tiekėjo.“(p. 67).

SERVQUAL (angl. k. service – paslauga, quality – kokybė) 1988 m. sukurta lanksti ir populiari paslaugos kokybės tyrimo priemonė. SERVQUAL metodiką parengė Zeithaml, Parasuraman, Berry (1990), siekdami įvertinti kokybę gamyboje. Tačiau metodikos universalus pritaikymo galimybės atvėrė jos taikymo galimybes paslaugų sektoriuje. Buttle (1996) nurodo, kad SERVQUAL metodika sėkmingai buvo pritaikyta ne tik privačiame paslaugų sektoriuje, bet ir viešajame (atlikti turizmo, aukštojo mokslo, sveikatos apsaugos, bankų, vietos valdžios ir kiti tyrimai).

Zeithaml et al. (1990) SERVQUAL metodologiją struktūrizuoja į penkis dydžius, kurie vartotojų traktuojami kaip svarbiausi paslaugos kokybei (2 lentelė):

2 lentelė. SERVQUAL struktūra

Paslaugų kokybės dydis	Kriterijai
1. Apčiuopiamumas	įrangos, patalpų, dokumentų, darbuotojų ir kitų išteklių panaudojimo lankstumas
2. Patikimumas	sugebėjimas teikti paslaugas nepriklausomai nuo įvairiausių trukdžių ir neigiamai šį procesą veikiančių veiksnių; gebėjimas paslaugą teikti taip, kaip buvo žadėta
3. Atsakingumas	geranoriškas ir operatyvus vartotojo aptarnavimas
4. Užtikrinimas (tikrumas)	darbuotojų žinios, kvalifikacija ir paslaugumas, sugebėjimas išreikšti ir parodyti pasitikėjimą
5. Jautrumas (empatija)	rūpestingumas, individualus dėmesys vartotojui

Šaltinis: sudaryta pagal Zeithaml et al. (1990)

Rudžionienės (2007) teigimu, lūkesčiai ir pasitenkinimas vertinami atskirai, tam pasitelkiama balų sistema. Iš pasitenkinimo atėmus lūkesčius gaunamas skirtumas. Jei lūkesčiai didesni už pasitenkinimą, skirtumas yra neigiamas. Jei lūkesčiai yra mažesni už pasitenkinimą, gaunamas teigiamas rezultatas:

$$\text{SERVQUAL balas} = \text{Pasitenkinimas} - \text{Lūkesčiai} \quad (1)$$

Zeithaml et al. (1990) nurodo, kad pagal išskiriamus dydžius rekomenduojama sudaryti 21 teiginių klausimyną. Rudžionienė (2007) teigia, kad teiginius siūloma formuluoti taip, kad respondentas galėtų, pažymėdamas skalėje, pateikti savo nuomonę. Fogarty, Catts, Forlin (2000) nurodo, kad SERVQUAL metodologiją sudaro 22 klausimai (teiginiai), o pats tyrimas atliekamas dviem etapais vertinant klientų laukiamą paslaugų kokybę ir įvertinant esamą organizacijos paslaugų kokybę.

Bendro kokybės parametro nuokrypio skaičiavimas gali būti atliekamas pagal pateiktą formulę:

$$\sum L_{k-bė} - \sum P_{k-bė} = K_{\text{nuokrypis}} \quad (2)$$

Čia: $\sum L_{k-bė}$ - kokybės lūkesčiai, išreikšti balais; $\sum P_{k-bė}$ - patirta kokybė, išreikšta balais; $K_{\text{nuokrypis}}$ - kokybės bendrasis nuokrypis.

Atskiro kokybės parametro nuokrypio skaičiavimas gali būti atliekamas pagal tą pačią formulę, apskaičiuojant atskiras reikšmes.

Paslaugų kokybės indeksas SQI (angl. Service quality index) apskaičiuojamas naudojant šią formulę:

$$\text{SQI} = \frac{\sum P_{k-bė}}{\sum L_{k-bė}} \quad (3)$$

Лянцевич (2000) nurodo, kad vertinant pagal SERVQUAL metodiką, reikia įvertinti ir paslaugos kokybės išbaigtumą- visumą, t.y. svarbiausia, kad paslauga būtų kokybiška visumoje, užtikrinamas atitinkamas kokybės lygis visuose paslaugos elementuose.

Fogarty et al. (2000) nurodo, kad taikant SERVQUAL metodiką, tikslinga tirti vieną pasirinktą paslaugą, jos kokybę. Kitokį požiūrį į tai išreiškia Rudžionienė (2007), kuri nurodo, kad dažniausiai SERVQUAL tyrimas gali apimti ir kelias paslaugas. Ši autorė, remdamasi viešųjų įstaigų teikiamų paslaugų specifika, pateikia SERVQUAL multidimensinę vartotojų lūkesčių ir pasitenkinimo paslaugomis tyrimo priemonę (anketą) (žr. 1 priedą). Pagal šią metodologiją viešųjų įstaigų teikiamų paslaugų kokybė vertinama taikant Zeithaml et al. (1990) išskiriamus SERVQUAL penkis kokybės

dydžius, kurių kriterijai yra adaptuojami pagal analizuojamos įstaigos teikiamų paslaugų specifiką. SERVQUAL metodo universalumas sudaro pakankamas galimybes metodikos pritaikymui. Tai yra vienas pagrindinių SERVQUAL metodo privalumų.

Remiantis Rudžioniene (2007), Fogarty et al. (2000), Лянцевич (2000), Buttle (1996), Zeithaml et al. (1990), išskiriami tokie SERVQUAL metodo privalumai ir trūkumai, vertinant organizacijos teikiamų paslaugų kokybę (žr. 3 lentelę):

3 lentelė. SERVQUAL metodo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • SERVQUAL metodas lengvai pritaikomas ir atliekamas, nereikalauja didelių investicijų; • SERVQUAL metodas leidžia įvertinti esamą organizacijos teikiamų paslaugų kokybę; • SERVQUAL metodas suteikia išsamius duomenis apie organizacijos klientų lūkesčius, susijusius su paslaugų kokybe; • SERVQUAL metodas leidžia gauti klientų pageidavimus, susijusius su teikiamų paslaugų tobulinimu; 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudarant SERVQUAL metodikos instrumentarijų, labai svarbus jo adaptavimas pagal tiriamų paslaugų specifiką. Nuo to priklauso tyrimo rezultatai; • SERVQUAL metodo duomenų patikimumas tiesiogiai priklauso nuo respondentų atsakymų objektyvumo. Jei tarp respondentų dominuoja išankstinis nusistatymas ar abejingumas, anketos gali būti pildomos atmetinai, neįsigilinant į klausimų specifiką. • Pagal SERVQUAL metodą kokybė yra vertinama klientų pasitenkinimu, nors pasitenkinimas yra tik vienas iš požiūrio į kokybę niuansų.

Šaltinis: sudaryta pagal Rudžionienė (2007), Fogarty et al. (2000), Лянцевич (2000), Buttle (1996), Zeithaml et al. (1990)

Analizuojant SERVQUAL metodo privalumus ir trūkumus, atsiskleidžia šio metodo platus pritaikomumas vertinant paslaugų kokybę, tačiau kaip nurodo Новаторов (2001; 2002), Cronin, Taylor (1992), SERVQUAL metodo taikymas praktikoje reikalauja tyrimo metodikos adaptavimo pagal paslaugų organizacijos veiklos ir jos klientų specifiką. Dėl šios priežasties SERVQUAL metodo pagrindu kuriami ir kiti paslaugų kokybės tyrimo metodai bei plačiai naudojamos paslaugų kokybės vertinimo metodų kombinacijos.

Apibendrinant galima teigti, jog vertinant viešosios įstaigos paslaugų kokybę, SERVQUAL metodas yra vienas tinkamiausių. Plačios SERVQUAL metodo adaptavimo galimybės leidžia pritaikyti tyrimo instrumentarijų pagal tiriamos paslaugos specifiką.

1.3.2. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai

Analizuojant SERVQUAL metodo taikomumo galimybes viešosios įstaigos paslaugų kokybės vertinimui, nustatyta, kad jog SERVQUAL metodika galima vertinti įvairių paslaugų kokybę, nes metodikos pagrindą sudarantys kriterijai apima įvairias paslaugų savybes ir leidžia atskleisti paslaugų stipriąsias ir silpnąsias puses. Todėl, rengiant viešosios įstaigos paslaugų kokybės vertinimą, vienu svarbiausių etapų tampa tinkamas kriterijų parinkimas.

Simsonaitė (2006, p. 244) nurodo, jog tiriant pagal SERVQUAL metodiką, vertinami penki esminiai kokybės kriterijai:

- apčiuopiamumas (vertinama kokia yra paslaugos teikimo vietos aplinka, ar tvarkinga darbuotojų apranga, ar klientams paslaugų teikimo vietoje pateikiama pakankamai suprantama informacija apie organizacijos paslaugas, klientų aptarnavimo tvarką, kaip klientai gali greitai gauti norimas paslaugas);
- patikimumas (ar paslaugos teikiamos laiku, ar teikiamos iš pirmo karto, ar kompetentingas personalas, ar įrašai gaunami tiksliai ir laiku, ar pagrįstos kainos),
- reagavimas / operatyvumas (ar skubiai teikiamos paslaugos, ar personalas atsakingas, ar neviršijamas nustatytas laukimo laikas, ar personalas įkvepia vartotojui pasitikėjimo);
- tikrumas / garantijos (ar personalas draugiškas ir paslaugus, ar darbuotojai kvalifikuoti, ar elgesys pagarbus),
- empatija (ar egzistuoja grįžtamasis ryšys, ar paslaugos teikiamos nepertraukiamai, ar personalas siekia tenkinti klientų interesus).

Simsonaitės (2006) pateikiami paslaugų kokybės vertinimo kriterijai atspindi bazinius Zeithaml, et al. (1990) išskiriamus kokybės vertinimo dydžius.

Remiantis Bagdoniene, Hopeniene (2004), Kriauzaitė (2007), Buttle (1996), taikoma dešimt kriterijų, kuriais vertinama paslaugų kokybė (7 lentelė):

4 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo SERVQUAL metodu kriterijai

Vertinimo kriterijus	Kriterijaus turinys
Patikimumas	<ul style="list-style-type: none"> • Ar paslauga teikiama tada kai reikalinga? • Ar paslauga teikiama laiku? • Ar organizacijos darbuotojai atlieka darbus, kuriuos pažadėjo atlikti?
Reagavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Susitikimas suderinamas greitai • Paslauga patikslinama pagal realius kliento poreikius
Kompetentingumas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiesiogiai aptarnaujančių darbuotojų žinios ir įgūdžiai • Pagalbinio personalo žinios ir įgūdžiai
	4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

	4 lentelės tęsinys
Vertinimo kriterijus	Kriterijaus turinys
Prieinamumas	<ul style="list-style-type: none"> • Ar prieinama komunikacija telefonu, elektroniniu paštu? • Ar lengva gauti klientų aptarnavimo informaciją? • Kiek reikia laukti kad gauti paslaugą? • Ar patogios darbo valandos? • Ar patogi paslaugų teikimo vieta?
Paslaugumas	<ul style="list-style-type: none"> • Susirūpinimas kliento problema • Maloni darbuotojų išvaizda • Malonus bendravimas
Komunikavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Pačios paslaugos paaiškinimas, išaiškinimas, kiek paslauga kainuos (jei mokama); • Užtikrinimas klientui, kad problemas galima išspręsti • Papildomos informacijos suteikimas • Laikas, skiriamas kliento aptarnavimui
Pasitikėjimas	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijos reputacija • Kontaktinių asmenų asmeninės savybės
Saugumas	<ul style="list-style-type: none"> • Fizinis saugumas • Finansinis saugumas (paslaugos brangumas, ar nėra pernelyg didelė našta)
Vartotojo pažinimas	<ul style="list-style-type: none"> • Kliento specifinių reikalavimų sužinojimas, domėjimasis • Individualaus dėmesio kreipimas
Apčiuopiamumas	<ul style="list-style-type: none"> • Fiziniai įrengimai ir personalo išvaizda; • Priemonės ir įranga, naudojama paslaugos teikimui.

Šaltinis: sudaryta pagal Bagdonienė, Hopenienė (2005), Kriauzaitė (2007), Buttle (1996))

Remiantis analizuojamais autoriais (Bagdonienė, Hopenienė (2004), Kriauzaitė (2007), Buttle (1996)), galima teigti, kad SERVQUAL metodas grindžiamas paslaugų kokybės kaip multidimensinio reiškinio suvokimu, vertinant pagal šį metodą, įtraukiami įvairiausi klientų aptarnavimo proceso aspektai, įvertinama klientų nuomonė apie juos, numatomos jų tobulinimo galimybės.

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (2010) nurodoma, kad atliekant paslaugų kokybės tyrimą, tikslinga išskirti vertinimo kriterijus, kurie atspindėtų vartotojų lūkesčius tiriamų paslaugų atžvilgiu. Nurodoma, kad tiek privataus, tiek viešojo sektorių vartotojų lūkesčius lemia šie veiksniai:

- Reikalavimai paslaugoms – tai, ko vartotojui reikia arba jis nori gauti, pasinaudojęs tam tikra paslauga.
- Institucijos ar įstaigos viešųjų ryšių veiksmai ir turimas įvaizdis, kurie lemia tiek vartotojų lūkesčius, tiek jų esamą vertinimą. Viešųjų ryšių veiksmai ir turimas įvaizdis sukuria tam tikrą paslaugos profilį, su kuriuo lyginama gauta paslauga.
- Vartotojo ankstesnė patirtis, gavus tokias pačias ar panašaus pobūdžio paslaugas.

Poster, Henry (1994) teigia, jog kokybė viešajame sektoriuje įvertinama iš esmės panašiais kriterijais, taigi ją lemia ir giminingi veiksniai kaip ir privačiame sektoriuje. Taip yra dėl to, jog šiuolaikinėse viešojo administravimo įstaigose į besikreipiančius žmones žiūrima kaip į klientus, t.y. asmenis, kuriuos būtina efektyviai aptarnauti. Tai pabrėžia ir Walsh (1994, p. 64), teigdamas, jog moderniojoje eroje viešosios organizacijos perima vis daugiau bruožų iš privataus sektoriaus, net ir marketingo priemones.

Apibendrinant viešosios įstaigos paslaugų kokybės vertinimo kriterijus taikant SERVQUAL metodiką, galima akcentuoti šiuos pagrindinius veiksniai: patikimumas, reagavimas, tikrumas, vartotojo pažinimas (empatija), apčiuopiamumas. Šių kriterijų atžvilgiu atliekamas paslaugų kokybės vertinimas pagal SERVQUAL metodiką.

1.4.Paslaugų kokybės gerinimo sprendimų priėmimas

Viešųjų organizacijų teikiamų paslaugų kokybės įvertinimas yra tik vienas iš etapų vystant organizacijos teikiamų paslaugų kokybę, nes sėkmingai atlikto vertinimo rezultatai turi padėti organizacijai identifikuoti teikiamų paslaugų kokybės spragas ir nurodyti paslaugų kokybės vystymo kryptis. Analizuojant autorius Deng, Pei (2009), Civinską (2007), Pollitt, Bouckaert (2003), Christensen, Yoshimi (2003), Zeithaml, Bitner (2000), galima teigti, kad teikiamų paslaugų kokybės vystymas organizacijoje turi būti vykdomas sistemingai, apjungiant paslaugų kokybės teikimo procesus, resursus ir įtraukiant į šį procesą personalą.

Vertinant paslaugų kokybės vystymo procesą ir priemones, analizuojamų autorių nuomonės išsiskiria dėl paties proceso etapų bei priemonių.

Analizuojant Deng, Pei (2009), Zeithaml, Bitner (2000), Williams, Saunders, Staughton (1999) pateikiamus paslaugų kokybės valdymo principus, išskiriami šie pagrindiniai paslaugų kokybės vystymo parametrai:

- Vadovybės įtraukimas į paslaugų kokybės sisteminį vystymą (asmeninės atsakomybės delegavimas);
- Pagrindinis dėmesys klientams - kokybės transformavimas pagal klientų poreikius;
- Strateginis paslaugų kokybės planavimas - numatomas paslaugų kokybės reikalavimų kitimas;
- Visų darbuotojų įtraukimas - paslaugų kokybės vystymas visuose paslaugos teikimo etapuose;
- Personalo paruošimas ir atitinkamas motyvavimas vystyti paslaugų kokybę;
- Paslaugų kūrimas ir vystymas turi labai greitai reaguoti į aplinkos pokyčius;
- Paslaugų kokybės procesas turi būti nuolatos valdomas;
- Subrangovų, tiekėjų ir partnerių veiklos kokybės užtikrinimas;

- Informacinės sistemos formavimas;
- Patirties kaupimas;
- Pastovus paslaugų kokybės matavimas.

Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje (2010) nurodoma, kad teikiamų paslaugų kokybę turėtų būti gerinama orientuojantis į paslaugų vartotojus. Nurodoma, kad orientacija į aukštos kokybės reikalaujantį vartotoją – viena svarbiausių šio proceso dalių.

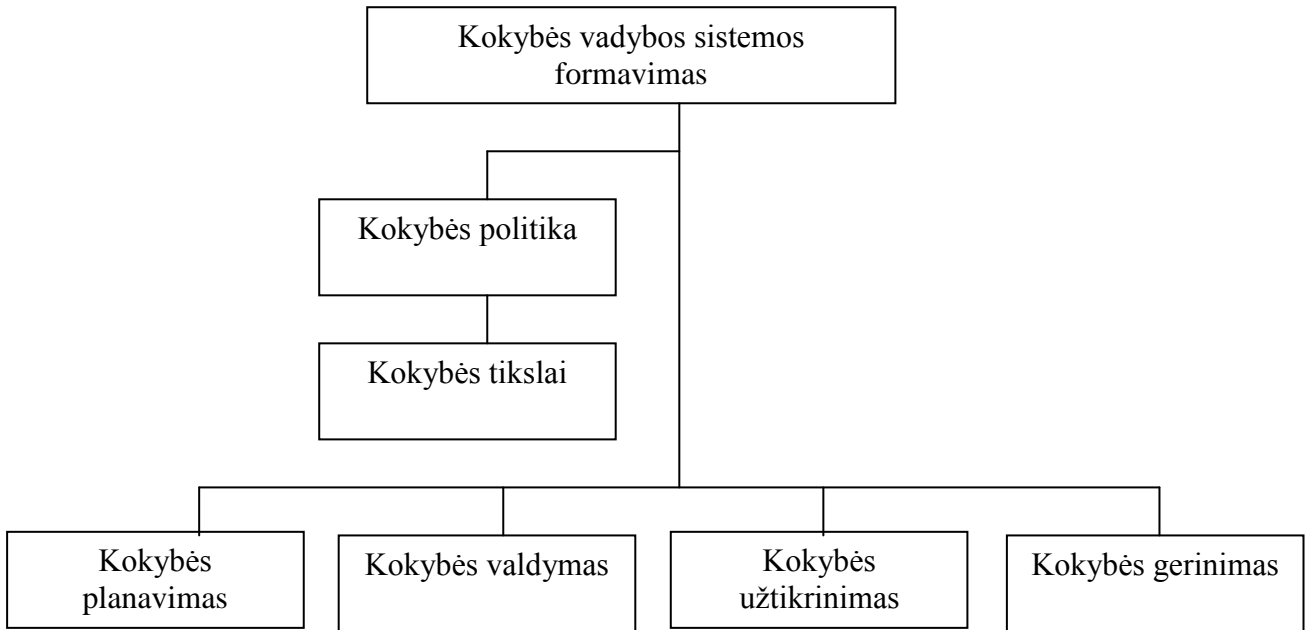
Remiantis Mikalauskiene (2001), Vitkiene (1999), galima išskirti šiuos aspektus, kuriais turėtų būti tobulinama paslaugų kokybė organizacijoje:

1. **Paslaugos.** Čia akcentuojama vartotojo ir paslaugos teikėjo sąveika, tarpusavio supratimas. Būtent paslaugos teikėjas turi stengtis suprasti vartotoją, jo poreikius. Paslaugos laikomos kokybiškomis, jeigu didėja jų pardavimo apimtys, gerėja bendrasis organizacijos įvaizdis, gerėja organizacijos vidinė atmosfera. Tam reikia, kad kliento ir paslaugos teikėjo sąveika būtų pagerinta; taip pat turi būti pagerinta ar bent jau kontroliuojama paslaugos kokybė, jos dėka labiau patenkinami vartotojai (Vitkienė, 1999).

2. **Personalas.** Čia tiriama, ar personalo veiksmai atitinka organizacijos tikslus, misiją, kokie yra rezultatai. Tam svarbu suvokti, koks yra organizacijos vizijos ir misijos apibrėžimas, ir ar apskritai jis egzistuoja, kaip ir kokie nustatomi tikslai, koks yra tikslų įgyvendinimo procesas. Laikoma, jog darbuotojai atspindi organizacijos vidinę kultūrą, taigi yra jos veidas (Vitkienė, 1999, p. 391). Taip pat svarbu iširti ir tai, kaip vertinami ir atsižvelgiama į darbuotojų poreikius, kokie yra darbuotojų atrankos kriterijai, kokios vykdomos mokymo bei tobulinimo programos, kaip motyvuojamas personalas, koks yra grįžtamasis ryšys tarp operacinio ir kontaktinio personalo (Mikalauskienė, 2001, p. 49).

3. **Ištekliai ir pajėgumai.** Pastebėta, jog per daug paslaugų rūšių pateikti numačiusi organizacija dažniausiai suklumpa kokybės valdymo ir kontrolės procesuose (Raipa, 2001). Taigi organizacijai svarbu tinkamai įvertinti savo turimus išteklius bei tinkamą šių išteklių sąveikos koordinavimą (Vitkienė, 1999). Paslaugų kokybę sąlygojantys ištekliai yra žmogiškieji ir materialiniai. Svarbu iširti, ar ištekliai yra suderinti su paslaugų organizacijos funkcionavimo sistema, neužtenka vien tik investuoti į išteklius, bet ir gerai valdyti išteklių sąveiką.

Analizuojant Mikalauskienės (2001), Vitkienės (1999) pateikiamus paslaugų kokybės gerinimo sprendimus, galima teigti, kad paslaugų kokybės vystymas organizacijoje turi būti įgyvendinamas sistemingai, apibrėžiant organizacijos kokybės politiką, identifikuojant siekiamus tikslus. Tai sudaro poreikį formuoti kokybės vadybos sistemą. Kaziliūnas (2007, p.17) pateikia tokią kokybės vadybos sistemos struktūrą (žr. 11 pav.):



Šaltinis: Kaziliūnas (2007, p.17)

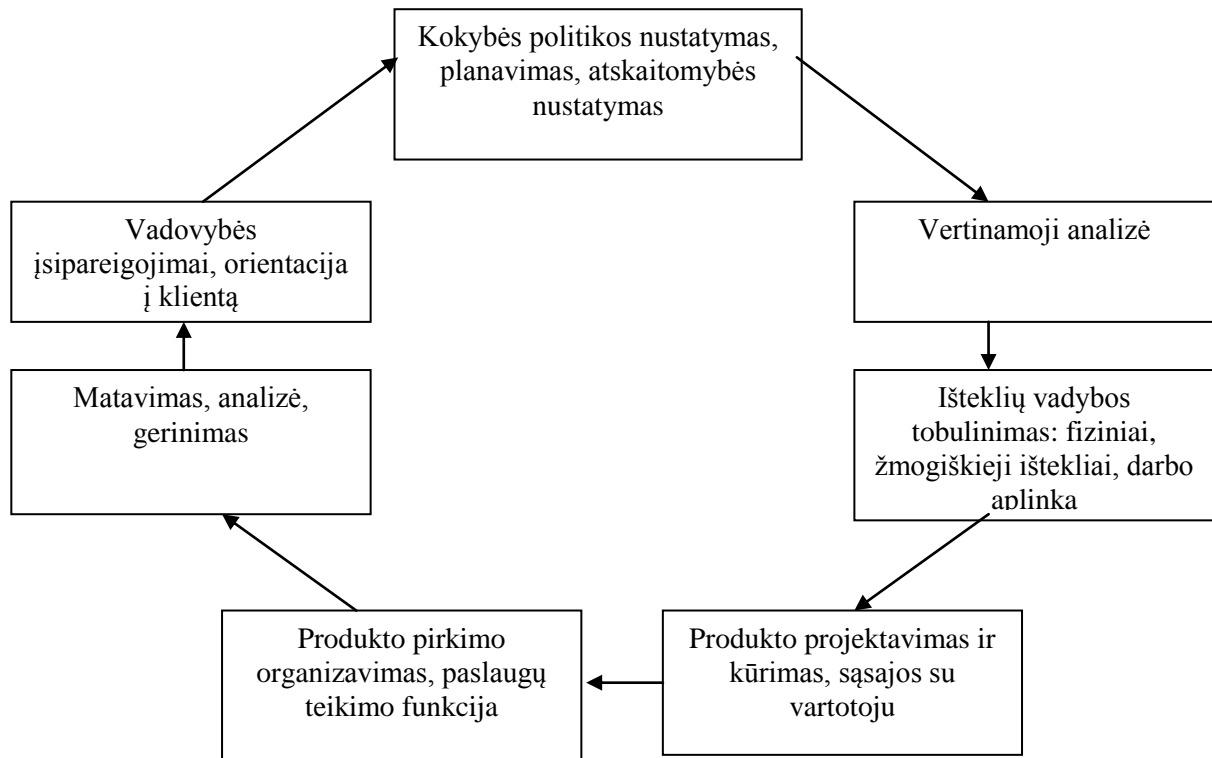
11 pav. Kokybės vadybos sistemos formavimo procesas

Kokybės vadybos sistemos formavimą Kaziliūnas (2007) traktuoja kaip sistemingą procesą, kurio pagrindą sudaro kokybės politikos apibrėžimas, kokybės tikslų nustatymas ir kokybės vadybos principų įdiegimas, kuris leidžia vystyti paslaugų kokybę sistemingai orientuojantis į siekiamą rezultatą. Įgyvendinant paslaugų kokybės gerinimą organizacijoje gali būti pritaikomi ISO standarto kokybės vadybos sistemos modelis (žr. 12 pav.).

ISO standarte naudojama kokybės vadybos sistema pateikia standartizuotą kokybės vystymo ir valdymo procesą, kuris taip pat gali būti pritaikomas viešosios organizacijos paslaugų kokybės gerinimui. Pateikiamas modelis suformuoja uždara paslaugų kokybės valdymo modelį, kuris apima visą organizacijos veiklą, t.y. kokybės valdymas yra ne tik planuojamas, bet ir apima visus organizacijos veiklos lygmenis.

Analizuojant paslaugų kokybės gerinimo sprendimus, išskyla versle taikomų kokybės gerinimo sprendimų pritaikomumo viešajame sektoriuje klausimas.

Remiantis Raipa (2007), viešojo administravimo teorijoje laikomasi požiūrio, jog verslo vadybos teorija ne visada leidžia tinkamai atskleisti vadybą viešajame sektoriuje, tačiau modernioje viešojo administravimo vadybos teorijoje teigiama, jog siekiant didesnio efektyvumo, svarbu diegti kai kuriuos privačiame versle taikomus valdymo, darbo organizavimo, finansinio efektyvumo siekimo metodus.



Šaltinis: Įmonės vadovui apie kokybės vadybą ir ISO 9000 (1998)

12 pav. Kokybės sistema pagal ISO 9001:2000 modelį

Siekiant geresnio visuomenės aptarnavimo viešųjų paslaugų teikime, reikia gerinti ne tik viešųjų paslaugų kokybę, bet ir užtikrinti organizacijų veiklos efektyvumą. Šiame kontekste svarbi ir visuotinės kokybės vadybos sąvoka, kurios pagrindas – vartotojas ir jo poreikiai (Civinskas, 2007).

Veiklos efektyvumo klausimas paliečiamas ir NVV, kurioje orientacija į piliečius realizuojama ne tik per kokybę, bet ir per į rezultatus orientuotos veiklos vertinimo koncepciją. Tai reiškia, kad paslaugos ne tik turi būti kokybiškos ir atitinkančios vartotojų poreikius, bet ir pačių organizacijų veikla turi būti vertinama piliečių (Civinskas, 2007).

Brereton, Temple (1999) viešųjų paslaugų kokybės gerinimą sieja su etika. Autorių teigimu, viešosiose organizacijose svarbus visokeriopas etikos siekimas. Tai taip pat susiję su klientų aptarnavimo gerinimu ir optimizavimu. Etinės viešojo sektoriaus organizacijų vertybės, nuostatos reikalauja, kad organizacijos, teikdamos viešąsias paslaugas, tai darytų su kuo didesne nauda visuomenei, toms jos grupėms, kurias tiesiogiai ji turi aptarnauti.

Analizuojant nagrinėtus autorius, išskiriama tendencija, jog viešųjų paslaugų kokybės didinimas užtikrinamas taikant verslininkiškus metodus, t.y. versle taikomus paslaugų kokybės gerinimo sprendimus ir patirtį.

Rezultatų kontrolė ir įvertinimas. Viešojo sektoriaus veiklos ir paslaugų kokybės problema-per maža orientacija į tarpinius ir galutinį rezultatą. Susiduriama su problema, kuomet paslaugos teikiamos formaliai, neatsižvelgiama į jų vertę ir kokybę vartotojui. Šios problemos sprendimas galimas stiprinant paslaugų kokybės kontrolę ir įvertinimą. Tam gali būti pritaikomi NVV paradigmoje išdėstyti principai. Christensen, Yoshimi (2003) teigimu, NVV koncepcijoje veiklos vertinimui skiriamas ypatingas dėmesys. Šios paradigmos kontekste formuojami universalūs viešojo sektoriaus vertinimo kriterijai.

Viešajame sektoriuje plačiai pritaikomi įvairūs audito metodai, siekiant neapsiriboti vien tik trūkumų identifikavimu, bet taip pat ieškoti sudėtingesnių našumo, efektyvumo ir paslaugų kokybės gerinimo galimybių (Pollitt, Bouckaert, 2003, p. 109). Domarkas (2004) taip pat pabrėžia, jog viešojo sektoriaus organizacijose svarbūs ne tik kiekybiniai, bet ir kokybiniai vertinimo metodai, vien tik ekonominiai metodai neleidžia įvertinti visų viešojo sektoriaus organizacijos veiklos aspektų, nes šios organizacijos nesiorientuoja į pelną Oehler (2008) teigimu, NVV kontekste viešojo sektoriaus organizacija galėtų būti vertinama, kiek ji yra: ekonomiškai ir efektyviai veikianti (t.y. pasiekti optimalų santykį tarp išlaidų ir rezultatų); patenkinanti visuomenės (klientų) poreikius; etiška (visuomenės vertinama kaip etiška, sąžininga); atvira (gerai informuojanti visuomenę, atskaitinga visuomenei); orientuota į visuomenės poreikius (konsultuojanti, palaikant atsakomąjį ryšį su visuomene, atsisakanti nenaudingų visuomenei veikimo būdų ir vykdanči tai, kas naudinga visuomenei). Tokiu būdu siūlomas kompleksinis vertinimas. Pollitt, Bouckaert (2003) taip pat pabrėžia, jog šiuo metu NVV taikančiose šalyse veiklos vertinimo metodai taikomi plačiai – teikiant informaciją sprendimų priėmimui, lyginant skirtingas organizacijas ir funkcijas, priimant sprendimus dėl biudžeto paskirstymo, atskirų asmenų karjeros. Tačiau reikia sekti, kad vertinimo sistema neapsunkintų organizacijos darbo, netaptų pernelyg „kanceliariška“, o kanceliarinio darbo našumą viduriniajam vadybininkų sluoksniui galima sumažinti, jei veiklos stebėsenos režimas yra kruopščiai suplanuotas, gerai orientuotas ir reguliariai tikrinamas, kad būtų išvengta jo „perdėto augimo“.

Pollitt, Bouckaert (2003) nurodo, jog laikomasi požiūrio, kad viešajame sektoriuje veiklos vertinimas turi būti vis ekstensyvesnis (apimantis daugiau lygių ir sričių), intensyvesnis (apimantis daugiau funkcijų). Kai kuriose šalyse sukuriama viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimo sistema. Pavyzdžiui, JAV priimtas Valdžios veiklos ir rezultatų įstatymas, kuriame nustatyta, kad veiklos rodikliai privalomi visoms federalinės agentūroms (Pollitt, Bouckaert, 2003), panaši praktika taikyta ir Australijoje, Naujojoje Zelandijoje. Taigi šiose šalyse įstatymiškai nustatytas reikalavimas vykdyti viešojo sektoriaus institucijų veiklos vertinimą pagal standartizuotus rodiklius.

Apibendrinant galima teigti, jog paslaugų kokybės gerinimas viešajame sektoriuje turi būti orientuojamas į paslaugų kokybės valdymo užtikrinimą ir organizacijos veiklos efektyvumo gerinimą. Paslaugų kokybės gerinimas viešojo sektoriaus organizacijoje turi apimti paslaugos kokybės gerinimą

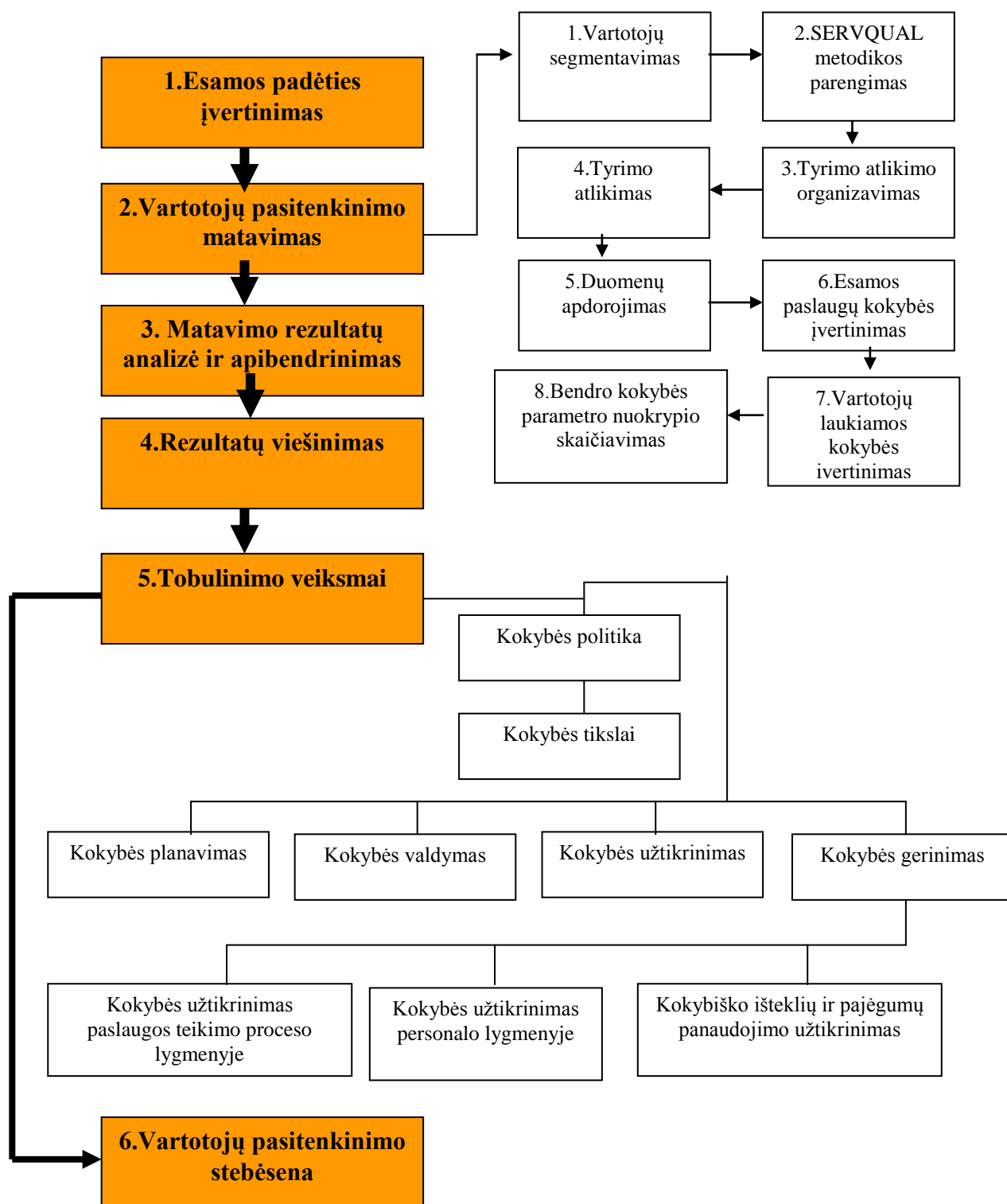
užtikrinant paslaugos atitikimą vartotojų poreikiams, taip pat turi būti užtikrinama atitinkama personalo kompetencija, kuri yra svarbi formuojant teikiamos paslaugos kokybę. Ne mažiau svarbu yra teikiamos paslaugos ekonomiškumas, todėl gerinant paslaugų kokybę, būtina siekti efektyvaus išteklių ir pajėgumų panaudojimo.

1.5. Apibendrintas teorinis viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką modelis

Analizuojama viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo problema atskleidė tamprų paslaugų kokybės vertinimo ryšį su vartotojų poreikiais ir jų suvokiama paslaugų kokybe. Teorinės literatūros analizės eigoje nustatyta, kad paslaugų vartotojų poreikiai ir lūkesčiai tampa vis svarbesne viešojo sektoriaus paslaugų dalimi, kuri apibrėžia teikiamų paslaugų struktūrą ir jų kokybės parametrus. Todėl viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimas siejamas su vartotojų lūkesčių tyrimu. Tyrimui atlikti pasirinkta SERVQUAL metodika. Metodikos pasirinkimas grindžiamas tuo, kad SERVQUAL metodas leidžia įvertinti ne tik esamą organizacijos teikiamų paslaugų kokybę, bet ir vartotojų lūkesčius bei identifikuoti kokybės neatitikimą ir išskirti paslaugų kokybės tobulinimo kryptis.

Problemos analizės eigoje nustatyta, kad paslaugų kokybės vertinimas yra tik sudedamoji paslaugų kokybės valdymo dalis, t.y. vien vertinimo nepakanka, būtina užtikrinti sistemingą paslaugų kokybės vystymą, apjungiant paslaugų kokybės gerinimą ir didinant organizacijos veiklos efektyvumą. Todėl, siekiant užtikrinti sistemingą viešosios organizacijos paslaugų kokybės vertinimą ir gerinimą, sudaromas adaptuotas teorinis viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką modelis (žr. 13 pav.).

Sudarytas teorinis viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką modelis susideda iš šešių etapų ir numato tiek paslaugų kokybės vertinimo, tiek paslaugų kokybės tobulinimo sprendimus, kurie nesunkiai gali būti adaptuojami pagal kiekvienos viešosios organizacijos specifiką.



Šaltinis: sudaryta pagal Fogarty et al. (2000), Zeithaml et al. (1990), Bagdonienė, Hopenienė (2004), Kriauzaitė (2007), Buttle (1996), Mikalauskiene (2001), Vitkienė (1999), leidinį Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika (2010))

13 pav. Teorinis viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką modelis

Pirmame etape- esamos padėties įvertinimas - identifikuojamas paslaugų kokybės vertinimo poreikis ir apibrėžiama galima paslaugų kokybės problema. Antrasis etapas- vartotojų pasitenkinimo matavimas- atliekamas taikant SERVQUAL metodiką. Šiame etape atliekami aštuoni veiksmai: vartotojų segmentavimas; SERVQUAL metodikos parengimas pagal organizacijos teikiamų paslaugų specifiką; tyrimo atlikimo organizavimas; tyrimo atlikimas; duomenų apdorojimas; esamos paslaugų kokybės įvertinimas; vartotojų laukiamos kokybės įvertinimas; bendro kokybės parametro nuokrypio skaičiavimas.

Trečiame etape: matavimo rezultatų analizė ir apibendrinimas- aptariami gauti rezultatai išskiriamos paslaugų kokybės tobulinimo kryptys. Ketvirtame etape- rezultatų viešinimas - atliekamas visuomenės supažindinimas su tyrimo rezultatais. Penktasis etapas- tobulinimo veiksmai, kurie įgyvendinami šiuose lygmenyse:

- Kokybės užtikrinimas paslaugos teikimo proceso lygmenyje;
- Kokybės užtikrinimas personalo lygmenyje;
- Kokybiško išteklių ir pajėgumų panaudojimo užtikrinimas;

Kadangi paslaugų kokybė turi būti nuolatos tobulinama atsižvelgiant į aplinkos pokyčius, modelyje įvedamas šeštasis etapas- vartotojų pasitenkinimo stebėseną, kurio metu atliekamas reguliarus paslaugų kokybės vertinimas vartotojų pasitenkinimo lygmenyje.

Sudarytas modelis apima visą paslaugų kokybės vertinimo ir jos gerinimo ciklą. Modelio struktūra leidžia jį pritaikyti prie kiekvienos organizacijos veiklos specifikos. Pateikiamas modelis turėtų padėti viešosios organizacijoms gerinti teikiamų paslaugų kokybę bei geriau pažinti vartotojų poreikius.

1. Teikiamų paslaugų kokybės vertinimo metodikos ir modeliai yra grindžiami esamos ir vartotojų laukiamos kokybės įvertinimo principu. Viešųjų organizacijų paslaugų kokybei įvertinti gali būti taikomi kokybės atotrūkių (spragų); Grönroos bendrai suvoktos kokybės modelis, Gummensson 4 Q; Gummensson 4 Q ir Grönroos integruotas kokybės; Gummensson išplėstinis 4 Q; Išplėstinis kokybės funkcijos, Kano, SERVQUAL modeliai. Taip pat paslaugų kokybės vertinimas gali būti atliekamas taikant kokybės vadybos standartais grindžiamus ISO 9000 serijos ir bendrojo vertinimo modelius.
2. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų kokybės vertinimas tampa svarbia Naujosios viešosios vadybos judėjimo dalimi, kuri yra orientuota į viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų orientaciją, į vartotojus ir geresnį vartotojų poreikių tenkinimą. Šiame kontekste svarbiu tampa ne tik paslaugų kokybės vertinimas, bet ir kokybės gerinimas. Paslaugų kokybės gerinimas viešajame sektoriuje turi būti orientuojamas į paslaugų kokybės valdymo užtikrinimą ir organizacijos veiklos

efektyvumo gerinimą, turi apimti paslaugos kokybės gerinimą užtikrinant paslaugos atitikimą vartotojų poreikiams. Ne mažiau svarbu yra teikiamos paslaugos ekonomiškumas, todėl gerinant paslaugų kokybę būtina siekti efektyvaus išteklių ir pajėgumų panaudojimo.

3. Viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų kokybės vertinimo ir gerinimo svarba formuoja poreikį apjungti šiuos du procesus į sistemingą organizacijos veikos kokybės gerinimo procesą. Todėl atliktos analizės pagrindu sudaromas teorinis viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo ir gerinimo pagal SERVQUAL metodiką modelis, kuris susideda iš šešių etapų ir numato tiek paslaugų kokybės vertinimo, tiek paslaugų kokybės tobulinimo sprendimus, kurie nesunkiai gali būti adaptuojami pagal kiekvienos viešosios organizacijos specifiką.

2. PASLAUGŲ KOKYBĖS VERTINIMO PAGAL SERVQUAL METODĄ METODOLOGIJA

Tyrimo metodo pasirinkimas. Šio empirinio tyrimo metodo pasirinkimą sąlygojo keletas priežasčių. Pirmiausia metodikos pasirinkimą padiktavo tyrimo tikslas- įvertinti BĮ Lietuvos ir jaunimo centras (toliau- LVJC) vaikams teikiamų paslaugų kokybę bei pasiūlyti veiklos gerinimo kryptis. Tam, kad būtų galima įvertinti organizacijos teikiamų paslaugų kokybę, reikalingos dimensijos, pagal kurias ji gali būti išmatuojama. Parasuraman, Berry ir Zeithaml pateiktos SERVQUAL metodikos kriterijai apima įvairias paslaugų savybes, o tai šiuo atveju leidžia išsiaiškinti, kaip klientai vertina BĮ Lietuvos ir jaunimo centras teikiamų paslaugų kokybę, kokios paslaugų savybės jiems svarbiausios. Išsiaiškinus respondentų nuomonę ir išanalizavus organizacijos silpnąsias puses, galima svarstyti kokių priemonių organizacijai imtis ir kaip veiksmingiau pagerinti vaikams teikiamų paslaugų kokybę. Antra vertus, SERVQUAL metodas lengvai adaptuojamas pagal viešosios organizacijos teikiamų paslaugų specifiką bei nereikalauja didelių investicijų. Galiausiai, SERVQUAL metodas, nepaisant kritikos, kokybės teoretikų yra laikomas efektyviu ir validžiu paslaugų kokybės vertinimo metodu.

Mokslinėje literatūroje buvo rasta ne viena SERVQUAL metodikos modifikacija, taikoma viešojo sektoriaus paslaugų kokybei tirti, tačiau neaptikta tyrimų, kuriuose būtų analizuojama neformaliojo ugdymo paslaugų kokybė vaikams tėvų požiūriu. Dėl šios priežasties empiriniam tyrimui, remiantis SERVQUAL kriterijais, sukonstruota originali anketa (žr. 2 priedą), kuria būtų galima apklausti neformaliojo ugdymo paslaugas gaunančių vaikų iki 16m. tėvus ar globėjus. Atliekant empirinį tyrimą apie BĮ „Lietuvos vaikų ir jaunimo centras“ vaikams teikiamų paslaugų kokybę, tyrimo procesas suskirstytas į keturis etapus:

1. Anketos sudarymas
2. Respondentų atranka ir apklausa
3. Gautų duomenų susisteminimas ir analizė
4. Rezultatų pateikimas.

Anketos sudarymas. Anketų turinys buvo suformuluotas iš dvejopo pobūdžio klausimų: 1) klausimai, kurie reprezentuotų klientų lūkesčius ir vertinimus; 2) klausimai, kurie suteikia objektyvių duomenų apie respondentą.

Pirmasis anketos blokas sudarytas iš dviejų lentelių, kurias galima įvardinti respondentų lūkesčių klausimynu (LK) ir respondentų pasitenkinimo klausimynu (PK). Lūkesčių klausimyno paskirtis- nustatyti tėvų lūkesčius neformaliojo ugdymo paslaugų kokybei. Respondentų įvertinimui buvo pateikta 24 teiginiai, suformuluoti remiantis penkiais paslaugų kokybės kriterijais: patikimumu, reagavimu, apčiuopiamumu, tikrumu ir empatija. Vertinimui pasirinkta penkiabalė nuostatų arba Likerto skalė, kurioje skaitinės reikšmės išdėstomos sekančiai: „labai svarbu“- 5, „svarbu“- 4, „nei

svarbu, nei nesvarbu“– 3, „nesvarbu“– 2, „visiškai nesvarbu“– 1. Kiekvienam teiginiui respondentas pasirenka jo manymu tinkamiausią reikšmę nuo 1 iki 5 (Pranulis, 2007). Pasitenkinimo klausimynas (PK) skirtas sužinoti, kiek tėvai yra patenkinti neformaliojo ugdymo paslaugomis BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras. Šioje dalyje taip pat išvardinti 24 teiginiai, kurie suformuluoti pagal penkias paslaugų kokybės dimensijas ir kiekvienas jų atitinka LK teiginį (žr. 5 lentelę, detali kokybės kriterijus atitinkančių teiginių statistika pateikta 3 priede). Respondentų prašoma pateikti savo nuomonę, kiek jie sutinka su pateiktais teiginiais, juos vėlgi įvertinant penkiabaleje Likerto skalėje, kur 5 atitinka „visiškai sutinku“, 4- „sutinku“, 3- „nei sutinku, nei nesutinku“, 2- „nesutinku“, 1- „visiškai nesutinku“.

5 lentelė. SERVQUAL anketos teiginių pavyzdžiai

Kokybės dimensija	Dimensijos rodikliai empiriniame tyrime	Teiginių skaičius klausimyne	Teiginio pavyzdys LK	Teiginio pavyzdys PK
<i>Patikimumas</i>	Patikimumo kriterijus parodomas organizacijos reputacija, punktualumu, duomenų konfidencialumu	5	Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos darbuotojų elgsena kelia pasitikėjimą	LVJC darbuotojų elgsena kelia pasitikėjimą
<i>Reagavimas</i>	Reagavimo dimensija atsiskleidžia per organizacijos paslaugumą, aptarnavimo operatyvumą	5	Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos darbuotojai yra visada pasiruošę padėti	LVJC darbuotojai yra visada pasiruošę padėti
<i>Apčiuopiamumas</i>	Apčiuopiamumas įvertinamas įranga paslaugai suteikti, susisiekimu, organizacijos aplinka, darbo laiku	5	Puiki neformaliojo ugdymo organizacija turi patrauklią aplinką	LVJC turi patrauklią aplinką
<i>Tikrumas</i>	Kriterijus atskleidžiamas per darbuotojų kompetenciją, komunikabilumą, organizacijos saugumą	5	Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje darbuotojai kompetetingai atlieka savo	LVJC darbuotojai kompetetingai atlieka savo darbą
5 lentelės tęsinys kitame puslapyje				

5 lentelės tęsinys				
Kokybės dimensija	Dimensijos rodikliai empiriniame tyrime	Teiginių skaičius klausimyne	Teiginio pavyzdys LK	Teiginio pavyzdys PK
<i>Empatija</i>	Dimensija tiesiogiai susijusi su individualiu dėmesiu klientui, nuolatinių klientų vertinimu, specifinių poreikių supratimu	4	Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje stengiamasi išsiaiškinti klientų poreikius	LVJC stengiamasi išsiaiškinti klientų poreikius

Antroji anketos dalyje siekiama išsiaiškinti respondentų demografines charakteristikas, todėl pateikiami klausimai apie respondento amžių, lytį, išsilavinimą. Taip pat klausiama apie apsilankymų organizacijoje dažnį, lojalumą, pinigų sumą, kurią per mėnesį tėvai skiria vieno vaiko neformaliam ugdymui. Anot Kardelio (2005), biografiniai duomenys ir intymesni klausimai respondentui neįdomiausi, todėl šie klausimai sąmoningai įrašyti anketos pabaigoje. Visi klausimai anketoje yra uždaro pobūdžio, nes, tai sąlygoja didesnę respondentų pasitikėjimą anonimiškumu bei anketų grįžtamumą ir, pasak Tidikio (2003), tokie atsakymai yra vertingesni, nėra subjektyvūs, padeda išryškinti klausimo esmę ir leidžia tiksliau interpretuoti atsakymus.

Remiantis socialinių mokslų tyrimų specialistų rekomendacijomis, anketą būtina patikrinti nedidelėje respondentų grupėje (Tidikis, 2003; Martišius, Kėdaitis, 2010). Dėl šios priežasties atliktas pilotazinis tyrimas, apklausiant 18 respondentų. Apklaustos duomenų analizė atskleidė tam tikrus trūkumus: respondentai keletą teiginių įvardijo kaip dviprasmiškus, porą- kaip besidubliuojančius. Atsižvelgiant į apklaustųjų pastabas, anketa buvo pakoreguota: kritikuoti teiginiai buvo reformuluoti arba jų atsisakyta.

Respondentų atranka ir apklausa. Į tyrimo generalinę visumą buvo įtraukti visi esami BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras lankytojai iki 16m.. LVJC duomenimis, 2011m. rugsėjo mėn. organizacijos užsiėmimus lankė 4000 vaikų iki 16m. amžiaus. Anketas pildė vaikų iki 16m. tėvai ir globėjai, nes: 1) vaikams tyrimas būtų per sudėtingas; 2) vaikai dar neturi informacijos apie kitų neformaliojo ugdymo įstaigų darbą, paslaugų kokybę; 3) sutartys su LVJC dėl papildomo ugdymo paslaugų vaikams iki 16m. pasirašomos jų tėvų arba globėjų vardu.

Respondentų atranka tiesiogiai siejasi su reprezentatyvumu, tai reiškia, atrinkti ir ištirti elementai geba atspindėti visos visumos charakteristikas (Ghauri, Gronghaug, 2002). Tad, remiantis Dikčiumi (2003), norint gauti reprezentatyvią imtį visumos požiūriu, mažai visumai (iki 50 000 narių) naudojama imties dydžio formulė,

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}} \quad (4)$$

čia:

n- reikiamas imties dydis;

p- visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas; jei iš ankstesnių tyrimų neturime informacijos apie atrankinės visumos proporcijas, tariame, kad $p=0,5$ arba 50 % (Martišius, Kėdaitis, 2004);

e- atrankos klaida (šiuo atveju- 0,05 arba ± 5 procentai atrankos paklaidos riba). Socialiniuose tyrimuose maksimali leisti atrankos paklaidos riba yra ± 5 procentai.

z- standartinės paklaidos dydžio vienetai, esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį (šiuo atveju, kai patikimumo laipsnis 95%, $z=1,96$);

N- tiriamos visumos narių skaičius.

Pagal pateiktąją formulę imties dydis lygus **250** respondentų.

Anketinė apklausa atlikta 2011m. spalio mėnesį. Apklausos metu buvo išdalinta 280 anketų, iš kurių 22 negrįžo, 8 grįžo sugadintos. Galutinis analizuojamų anketų skaičius- 250, toks, kuris ir buvo paskaičiuotas pagal Dikčiaus imties dydžiui nustatyti pateiktą formulę.

Gautų duomenų susistemimas ir analizė. Iš anketinės apklausos gautiems duomenims susisteminti naudojama kiekvieno atsakymo skaitinė reikšmė (pavyzdžiui, „visiškai sutinku“ atitinka 5, „sutinku“ - 4 ir t.t.). Apskaičiuojant atskirų savybių įvertinimus, skaičiuojami šių įvertinimų aritmetiniai vidurkiai pagal formulę:

$$n = \frac{(a * 5 + a * 4 + a * 3 + a * 2 + a * 1)}{(a + b + c + d + e)} \quad (5)$$

kur n- aritmetinis vidurkis;

a, b, c, d, e- atitinkamą atsakymo variantą pasirinkusių respondentų skaičius.

Tyrimo duomenims apdoroti ir susisteminti naudota Microsoft Excel programa. Duomenų vertinimas atliktas statistinių duomenų analizės pagrindu, rezultatus išreiškiant grafikų, lentelių bei pavienių skaitmeninių rodiklių forma, ir aprašomosios (deskriptyvinės) statistikos pagrindu, naudojant palyginamąją analizę (Šlekienė, 2011).

Empirinio tyrimo **rezultatai** pateikiami kitame skyriuje.

3. BĮ LIETUVOS VAIKŲ IR JAUNIMO CENTRO PASLAUGŲ KOKYBĖS EMPIRINIS TYRIMAS IR JO REZULTATAI

3.1.BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras charakteristika

Lietuvos vaikų ir jaunimo centras (LVJC)- nuo 1942 m. Vilniuje veikianti švietimo įstaiga. Sovietmečiu ši organizacija buvo žinoma kaip Pionierių ir Moksleivių rūmai, o tik 1989 m. reorganizuota į LVJC. Dabartinis Centras yra viešoji įstaiga, kurios steigėjas- Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. LVJC vadovaujasi neformaliojo švietimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m., taip pat steigėjo patvirtintais nuostatais, o Centro veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Centro paskirtis- dalyvauti formuojant neformaliojo vaikų švietimo politiką ir ją įgyvendinti (neformalųjį ugdymą galima įvardinti kaip sudėtinę švietimo sistemos dalį, egzistuojančią šalia formaliojo švietimo, tačiau labiau orientuotą ne į mokymą, bet į vaikų ar suaugusių praktinių įgūdžių lavinimą, saviraišką, socializaciją). Pagal steigėjo patvirtintus nuostatus LVJC kompetencijoje yra švietimo tarnybų veiklos reguliavimas, papildomas mokymas, vaikų poilsio stovyklų veikla, kvalifikacijos tobulinimas, jaunimo organizacijų veikla, visuomeninių organizacijų veikla, poilsio organizavimo, kultūrinė ir sportinė veikla, leidyba, ekskursijų organizatorių veikla, turistų gidų veikla, programinės įrangos leidyba, teisinė, apskaitos, buhalterijos ir audito veikla, viešosios nuomonės apklausa, mugių, parodų ir suvažiavimų rengėjų veikla bei kita aptarnavimo veikla. Iš viso LVJC savo klientams siūlo daugiau kaip 200 užsiėmimų ir veiklų, kurie yra orientuoti į platų klientų kontingentą- vaikus, jaunimą, suaugusius, šeimą, neįgaliuosius ir pedagogus.

Kadangi visų rinkos segmentų poreikių vienodai patenkinti neįmanoma, todėl, anot Kotler et al. (2003) norint sėkmingai veikti rinkoje, būtina orientuotis į tikslinį segmentą. Statistinė LVJC užsiėmimų analizė (žr. 6 lentelę) atskleidžia, jog šios organizacijos pagrindinis tikslinis segmentas- vaikų ir jaunimo grupė. Šio tikslinio segmento pasirinkimas naudingas paslaugų organizacijai, kadangi Statistikos departamento duomenimis pastaruosius penketą metų vaikų skaičius Vilniaus mieste turi tendenciją augti ([Statistikos departamentas, 2011](#)); o pagal įgyvendinamą neformaliojo švietimo finansavimo modelį, nuo 2012m. „pinigai seks paskui mokinį“, tad daugiau klientų garantuos didesnę finansavimą iš valstybės biudžeto.

6 lentelė. LVJC veiklos vaikams, jaunimui, šeimai, suaugusiems ir neįgaliesiems

Veiklos	Užsiėmimų skaičius			
	Vaikams ir jaunimui	Suaugusiems	Šeimai	Neįgaliesiems
<i>Dainavimas</i>	15	1	-	-
<i>Muzika ir grojimas</i>	5	-	-	1
<i>Vaizduojamieji menai</i>	20	3	3	1
<i>Šokių studijos</i>	21	8	-	-
<i>Kovos menai</i>	2	-	-	-
<i>Asmeninių savybių ugdymo užsiėmimai</i>	7	-	-	-
<i>Aktorinis menas</i>	3	-	-	-
<i>Žurnalistika</i>	1	-	-	-
<i>Užsienio kalbos</i>	3	1	-	-
<i>Sporto užsiėmimai</i>	19	11	2	-
<i>Kita</i>	2		2	
Iš viso:	98	24	7	2

Šeimai, suaugusiems ir neįgaliesiems siūlydami populiarius rinkoje užsiėmimus, LVJC daugiausia orientuojasi į vaikų ir jaunimo segmento specifinius poreikius, jiems pasiūlydami platų paslaugų asortimentą (žr. 4 priedą), o iš to išauganti paslaugų gausa, LVJC padeda ne tik geriau patenkinti klientų poreikius, bet ir padeda įgyti konkurencinį pranašumą.

Norint sėkmingai konkuruoti toje pačioje paslaugų sferoje, būtina pažinti ir konkurentus, nes, anot Aaker (2001), konkurentų identifikavimas yra svarbus ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo pagrindas. Nors viešajame sektoriuje konkurencija ne tokia stipri kaip verslo sektoriuje, tačiau didėjant viešojo sektoriaus teikiamų paslaugų mastams, stiprėja ir konkurencija tarp paslaugų teikėjų ne tik viešajame sektoriuje, bet ir su paslaugų teikėjais iš verslo sektoriaus. 2012 m. įgyvendinus neformaliojo ugdymo finansavimą pagal „krepšelio“ principą, konkurencija tarp neformaliojo švietimo organizacijų turėtų dar labiau išaugti. Lietuvos vaikų ir jaunimo centro konkurencinėje aplinkoje 2010 m. buvo 254 neformaliojo vaikų švietimo mokyklos, kurių nuostatuose įteisintas neformalusis vaikų švietimas. (LR Švietimo ir mokslo ministerijos įsakymas, 2010). Didžiausią konkurenciją sudaro artimiausioje aplinkoje esančios organizacijos, dėl to svarbu apibrėžti LVJC konkurentus, kurie veikia toje pačioje mikroaplinkoje (Vilniaus mieste) ir orientuojasi į tą patį tikslinį segmentą- vaikų ir jaunimo grupę. Remiantis Švietimo ir mokslo ministerijos informacija (AIKOS, 2011) šiuo metu Vilniaus mieste yra apie 70 savivaldybės, valstybinių ir privačių neformalųjų vaikų švietimą organizuojančių įstaigų, kurias visas galima įvardinti LVJC konkurentais. Nepaisant didelio konkurentų skaičiaus, LVJC rinkoje užima lyderio poziciją, o LVJC konkurencinį pranašumą sąlygoja didžiausias ir įvairiausias neformaliojo ugdymo paslaugų vaikams asortimentas. Tai leidžia daryti

prielaidą, kad LVJC reaguoja į klientų poreikius, nuolat atnaujina paslaugų vaikams asortimentą. O klientų lūkesčių ir poreikių patenkinimas padeda ne tik išlaikyti esamus lankytojus, bet ir pritraukti naujų klientų bei sėkmingai veikti rinkoje.

Siekdami pažinti klientų poreikius bei išsiaiškinti teikiamų paslaugų kokybės įvertinimą, LVJC atlieka klientų nuomonių tyrimus. Kiekvienų mokslo metų pabaigoje atliekamos apklausos apie tai, kaip vaikai jaučiasi LVJC, ar pateisinami vaikų ir jų tėvų lūkesčiai, kaip klientai vertina vadovų darbą, renginius, stovykas, užsiėmimus ir kokių pageidautų naujų užsiėmimų. Mokslo metų eigoje atliekami tiksliniai mažesni tyrimai konkrečioms problemoms spręsti. Taip pat klientai savo pastabas ir pageidavimus gali išreikšti skundų- pasiūlymų knygoje, klausimus, atsiliepimus ar idėjas gali pareikšti ir LVJC tinklalapyje (www.lvjc.lt).

Neformaliojo ugdymo organizacijos dydį geriausiai iliustruoja skaičiai: LVJC dirba 242 darbuotojų, iš kurių 150 yra užsiėmimų, būrelių, studijų vadovai ir treneriai, o LVJC užsiėmimuose per metus apsilanko apie 4200 vaikų ir jaunimo (nuolatiniai lankytojai).

3.2. BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centro paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką rezultatų analizė

Bendra tiriamųjų charakteristika

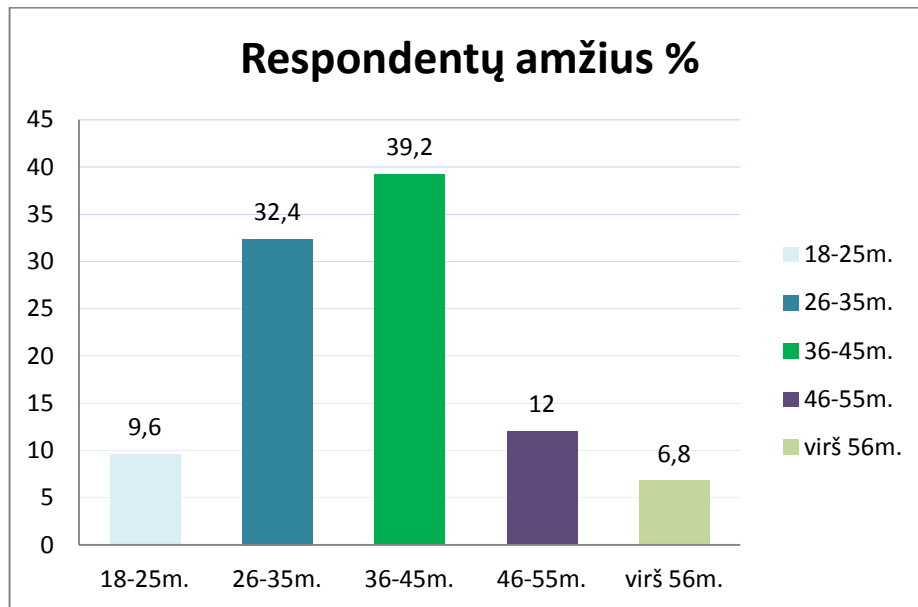
Kaip jau minėta, tyrimui atrinkta 250 respondentų. Suskaičiavus rezultatus, tyrime dalyvavo 163 moterys (vaikų iki 16 m. mamos arba globėjos) ir 87 vyrai (vaikų iki 16 m. tėvai arba globėjai), t.y. atitinkamai 65,2% ir 34,8% visų apklaustųjų (žr. 14 pav.).



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

14 paveikslo diagramos duomenys rodo, kad tyrime dalyvavo beveik dvigubai daugiau moterų (vaikų mamų ir globėjų) ir tai leidžia formuluoti dvi prielaidas: moterys dažniau lydi vaikus į užsiėmimus; moterys labiau linkusios dalyvauti apklausose.

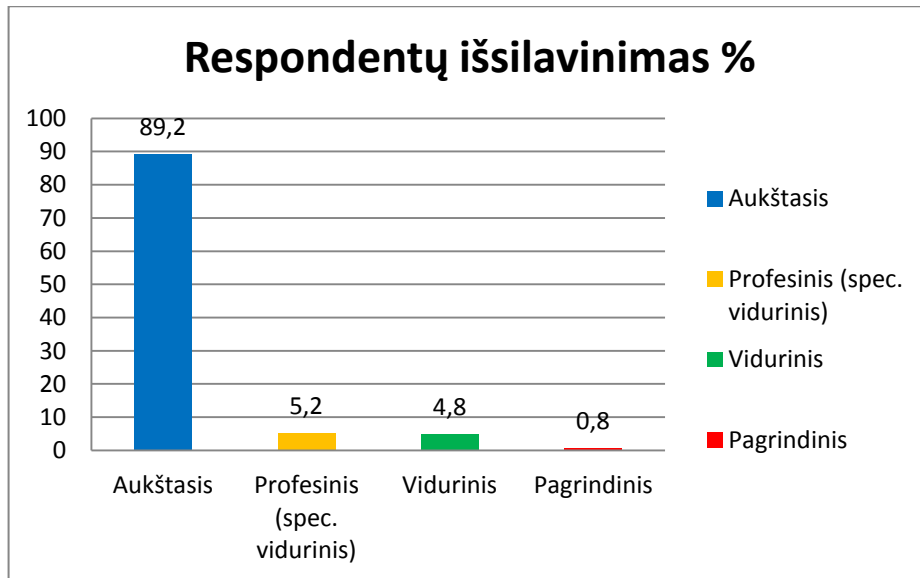
Visų respondentų taip pat buvo prašoma nurodyti, kuriai amžiaus grupei priklauso. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 15 paveiksle.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Gauti duomenys rodo, jog didžiausią apklaustųjų dalį (98 amenys arba 39,2 proc. visų apklaustųjų) sudarė 36-45 m. amžiaus respondentai. Šiek tiek mažiau, tačiau nedideliu skirtumu (6, 8 proc.), apklaustųjų sudarė 26-35 m. amžiaus respondentai (81 asmuo arba 32, 4 proc. apklaustųjų). Kitos trys amžiaus grupės tyrime pasiskirstė panašiai: 46-55 m. grupę sudarė 30 asmenų arba 12 proc., 18-25 m.- 24 asmenys arba 9,6 proc., virš 56 m.- 17 asmenų arba 6, 8 proc. visų apklaustųjų. Tokį respondentų pasiskirstymą lėmė tai, kad tirta vaikams iki 16 m. teikiamų paslaugų kokybė, dėl to didžiausią respondentų dalį sudarė jauni ir vidutinio amžiaus respondentai, vaikų tėvai arba globėjai.

Vienas iš anketos demografinių klausimų buvo respondentų išsilavinimas. Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal išsilavinimą paaiškėjo, jog aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai sudarė 223 arba 89, 2 proc., profesinį arba spec. vidurinį išsilavinimą turintys tyrimo dalyviai (13 asmenų)- 5, 2 proc., vidurinį išsilavinimą- 12 arba 4, 8 proc., o pagrindinį- 2 arba 0, 8 proc. visų respondentų (žr. 16 pav.)

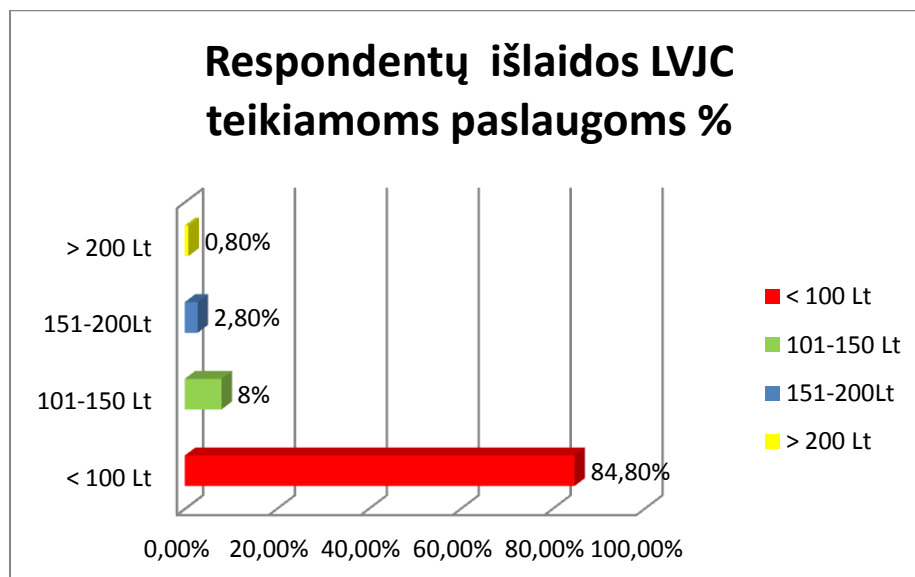


16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Kaip matyti iš grafiko 16 paveiksle, didžiausią respondentų dalį sudaro aukštąjį išsilavinimą turintys tyrimo dalyviai. Tai leidžia daryti prielaidą, jog labiausiai vaikų neformaliu ugdymu suinteresuoti yra aukštąjį išsilavinimą turintys tėvai ar globėjai.

Respondentų taip pat buvo klausama, kaip dažnai jie lankosi LVJC. 221 arba 88,4 proc. visų apklaustųjų atsakė, jog LVJC lankosi keletą kartų per savaitę, 20 arba 8 proc. respondentų – kartą ar du per mėnesį, 7 arba 2,8 proc. apklaustųjų – bent kartą į pusę metų, 2 arba 0,8 proc. respondentų – nors kartą per metus.

Tėvų arba globėjų, kurie LVJC lankosi bent kartą per mėnesį, buvo prašoma atsakyti, kokią pinigų sumą skiria vieno vaiko neformaliai ugdymui LVJC. Respondentų pasiskirstymas pagal išlaidas pateikiamas 17 paveiksle.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išlaidas LVJC

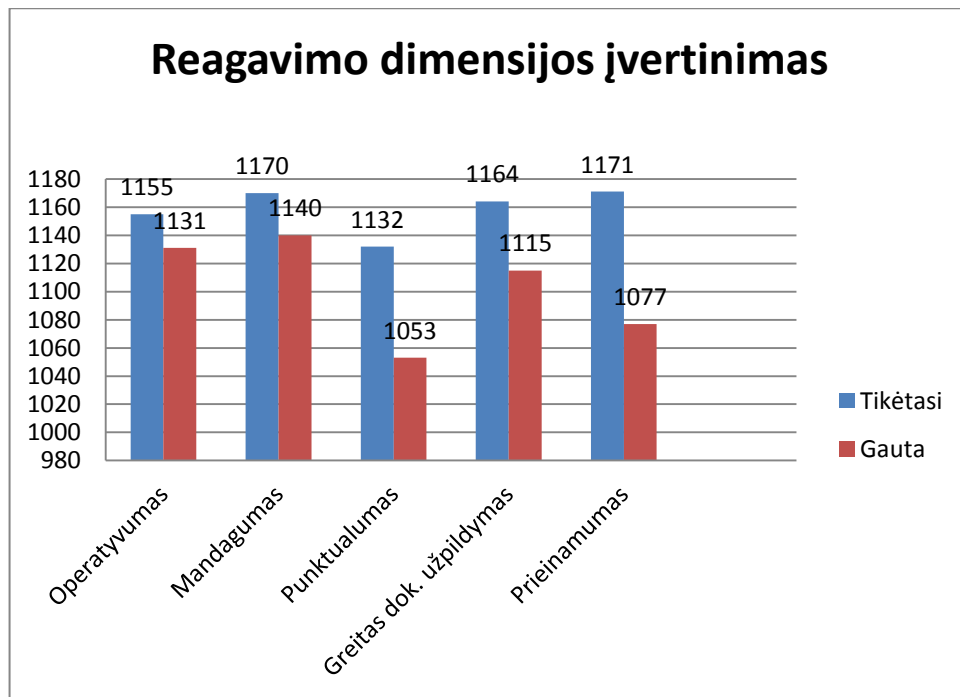
Didžiausioji respondentų dalis (84, 8 proc.) vieno vaiko užsiėmimams LVJC per mėnesį skiria iki 100 Lt. 8 proc. respondentų skiria nuo 101 iki 150 Lt, 2,8proc.-nuo 151 iki 200 Lt ir mažiausioji dalis (0,8 proc.) skiria daugiau kaip 200 Lt/ mėn.. 3,6 proc. respondentų į šį klausimą neturėjo atsakyti, kadangi jų lankymosi dažnis LVJC buvo kartas per pusę metų ar dar rečiau. Tokie diagramos duomenys leidžia daryti porą prielaidų, kad vaikai lanko neformaliojo ugdymo užsiėmimus darželiuose ir mokyklose, kur jie organizuojami nemokamai; tėvai vaikams LVJC parenka pigesnius užsiėmimus.

Apibendrinant, vaikus iki 16 m. į neformaliojo ugdymo užsiėmimus dažniausiai lydi mamos arba globėjos 36-45 m. amžiaus, turinčios aukštąjį išsilavinimą. Į užsiėmimus tėvai arba globėjai vaikus palydi po keletą kartų per savaitę, o neformaliai ugdymui skiria iki 100 Lt.

Paslaugų kokybės vertinimas pagal SERVQUAL dimensijas

Pagal SERVQUAL metodiką respondentai turėjo įvertinti penkias dimensijas (reagavimas, patikimumas, tikrumas, empatija, apčiuopiamumas), sudarytas iš smulkesnių kriterijų, įvertinti 5 balų sistemoje. Anketinės apklausos duomenys susiteminti pagal atskirus kriterijus: lauktos paslaugos vertinimas ir gautos paslaugos vertinimas (žr. 5 priedą).

Viena iš paslaugų kokybės dimensijų- **reagavimas**- matuojamas vertinant LVJC paslaugų kokybę pagal keletą faktorių: paslaugas teikiančio personalo operatyvumą, mandagumą, paslaugumą; paslaugų suteikimą laiku (piktualumą); greitą ir nesudėtingą dokumentų užpildymą; kontaktų užmezgimui trukdžių nebuvimą (prieinamumą). Pagal reagavimo dimensijos kriterijus laukiamos paslaugos įvertintos 5792 balais, o suteiktos paslaugos- 5516 balų (žr. 18 pav.). Reagavimo dimensijos nuokrypis tarp lauktų ir suteiktų paslaugų yra 276 balai arba 4, 77 proc..

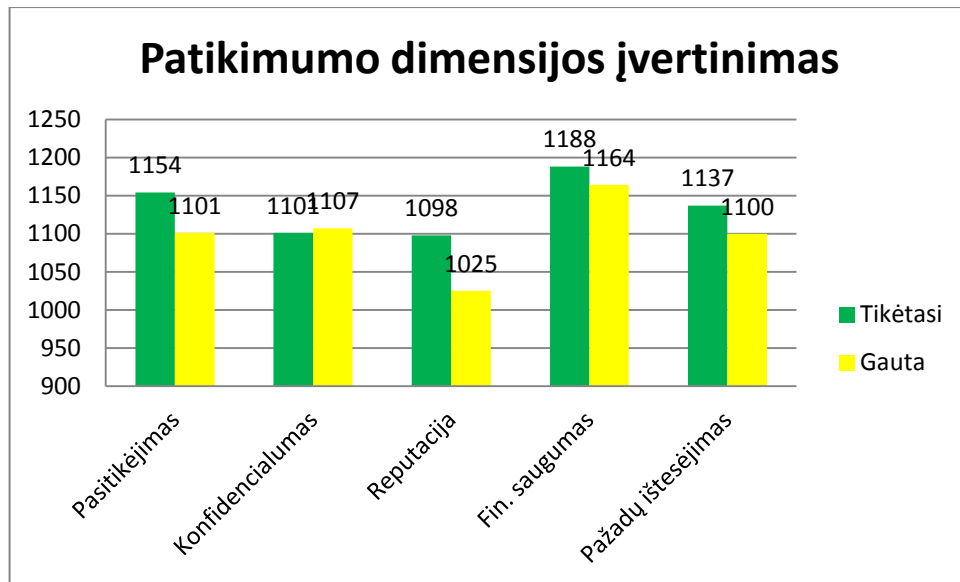


18 pav. Reagavimo dimensijos įvertinimas (balais) pagal atskirus kriterijus

Kaip matyti iš grafiko 18 paveikslo, respondentai didžiausių lūkesčių turėjo paslaugų prieinamumui telefonu, internetu ir kitomis priemonėmis. Nors respondentams šis kriterijus pasirodė svarbiausias tarp visų išvardintų reagavimo veiksnių, tačiau tarp lūkesčių ir patirtos kokybės skirtumas didžiausias (94 balai). Šiek tiek mažesnis nuokrypis (79 balai) tarp lauktos ir suteiktos kokybės įvertinant LVJC punktualumą, t.y. paslaugų suteikimą laiku; atsiprašymą, jei paslaugų suteikimas vėluoja. Visų kitų kriterijų- administracijos operatyvumo, mandagumo, greito dokumentų užpildymo- nuokrypiai išsidėstė panašiai (atitinkamai- 24; 30; 49). Grafikas taip pat atskleidžia, jog klientams svarbiausi reagavimo dimensijos prioritetai- organizacijos prieinamumas ryšio priemonėmis, darbuotojų mandagumas ir greitas dokumentų užpildymas. Režiumuojant galima teigti, jog gauti duomenys rodo, kad respondentai labiausiai yra patenkinti LVJC darbuotojų mandagumu, operatyvumu ir greitu dokumentų užpildymu, o Centrui reikėtų atkreipti dėmesį į sudėtingą organizacijos pasiekiamumą telefonu ir internetu bei pasirūpinti, kad paslaugos būtų suteikiamos laiku, o vėlavimo atveju- atsiprašoma.

Kita paslaugų kokybės dimensija- **patikimumas**- buvo matuojama keturiais skirtingais kriterijais: respondentų pasitikėjimu LVJC darbuotojais, informacijos konfidencialumu, organizacijos reputacija ir finansiniu saugumu. Respondentai lūkesčiai patikimumui buvo įvertinti 5678 balais, o bendrą LVJC patikimumą klientai vertina 5497 balais. Tai rodo, jog bendrasis nuokrypis tarp lūkesčių ir patirtos kokybės yra 181 balai arba 3, 19 proc..

Aptariant kiekvieną patikimumo kriterijų atskirai, galima teigti, jog klientams svarbiausias patikimumo rodiklis- finansinis saugumas (už paslaugas mokėti tiek, kiek buvo sutarta iš anksto). Respondentai šiam kriterijui turėjo didžiausių lūkesčių, ir, kaip matyti iš 19 paveikslo, šie lūkesčiai labiausiai buvo pateisinti. Respondentams taip pat labai svarbu yra pasitikėjimas organizacijos darbuotojais, t.y. kad jų elgsena klientams keltų pasitikėjimą. Šį kriterijų lūkesčių klausimyne tyrimo dalyviai įvertino 1154 balais, o pasitenkinimo klausimyne- 1101. Šio veiksnio atotrūkis 53 balai, t.y. vienas didžiausių skirtumų vertinant organizacijos patikimumo kriterijus. Didžiausias bendrasis nuokrypis (73 balai) išmatuotas respondentams vertinant reputaciją. Nors tyrimo dalyviai vertinant patikimumą, turėjo mažiausiai lūkesčių organizacijos vardui ir reputacijai, šis kriterijus mažiausiai ir pateisintas (iš viso 1025 balai). Priešingai buvo įvertintas duomenų konfidencialumas. Kaip matyti iš grafiko 19 pav., klientų pasitenkinimas gautu duomenų konfidencialumu LVJC pranoko jų lūkesčius (bendrasis nuokrypis yra -6 balai).



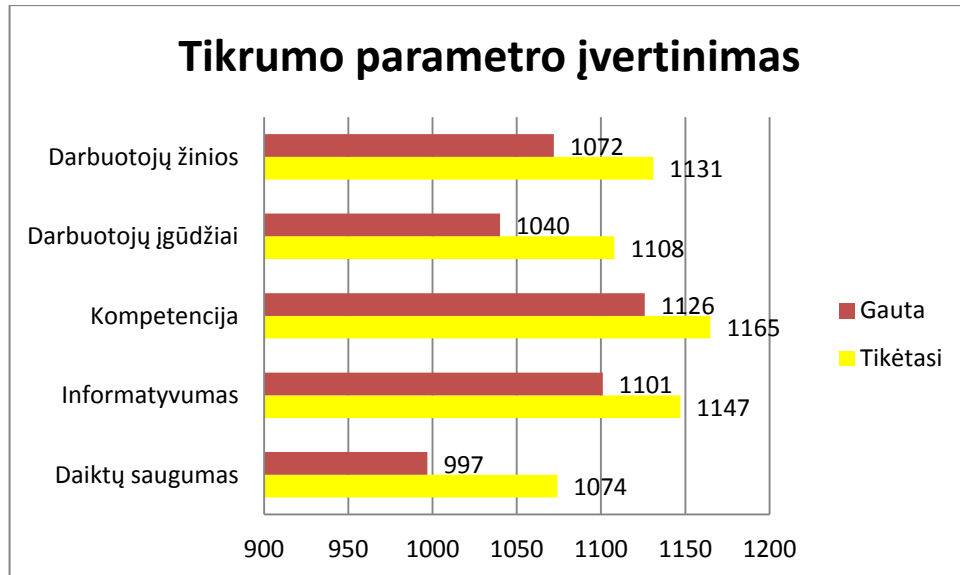
19 pav. Patikimumo dimensijos įvertinimas (balais) pagal atskirus kriterijus

Apibendrinant patikimumo dimensijos įvertinimą, galima teigti, jog klientams svarbiausia yra finansinis saugumas, patikima organizacijos darbuotojų elgsena, paslaugos, kokia buvo žadėta, suteikimas (pažadų ištesėjimas). Nors klientams mažiausiai svarbus neformaliojo ugdymo įstaigos vardas ir reputacija, vis dėlto LVJC reiktų atkreipti dėmesį į reputacijos gerinimą, nes šis veiksnys taip pat prisideda prie bendro organizacijos patikimumo įvertinimo.

Trečias paslaugų kokybės matmuo- **tikrumas**- tyrime buvo išskaidytas į penketą kriterijų (žr. 20 pav.):

- Asmeninių daiktų saugumas organizacijoje. Lūkesčiai šiam kriterijui įvertinti 1074 balais, o pasitenkinimas- 997 balais. Tai rodo didžiausią (77 balų) bendrąjį nuokrypį tarp visų tikrumo kriterijų.
- Informatyvumas (išsamus supažindinimas su teikiamomis paslaugomis ir jų kaina). Šio kriterijaus lūkesčiai įvertinti 1147, o gauta paslauga- 1101 balais. Bendrasis nuokrypis tarp lauktos ir suteiktos paslaugos šiuo atveju yra 46 balai.
- Darbuotojų kompetencijai lūkesčių klausimyne respondentai skyrė 1165 balus, o pasitenkinimo klausimyne- 1126 balus. Čia apskaičiuotas 39 balų bendrasis nuokrypis.
- Darbuotojų įgūdžiai (jei padaroma klaida, ji nedelsiant ištaikoma). Šio kriterijaus lūkesčiai įvertinti 1108 balais, pasitenkinimas- 1040, o bendrasis nuokrypis- 68 balai.
- Darbuotojų žinios arba ar personalas turi pakankamai žinių atsakyti į kliento klausimus. Respondentai lūkesčius šiam kriterijui išreiškė 1131 balais, o pasitenkinimą- 1072 balais. Tarp lūkesčių ir patirtos kokybės išmatuojamas 59 balų skirtumas.

Iš viso tikrumo parametro lūkesčiams respondentai skyrė 5625 balus, o suteiktų paslaugų tikrumo dimensiją išreiškė 5336 balais. Tikrumo dimensijos nuokrypis tarp lauktų ir suteiktų paslaugų yra 289 balai arba 5,14 proc..



20 pav. Tikrumo dimensijos įvertinimas (balais) pagal atskirus kriterijus

Iš tikrumo parametro grafiko matyti, kad respondentams svarbiausias tikrumo kriterijus- kompetencija. Klientai, pirkdami paslaugas, tikisi, kad darbuotojai, kurie atsakingi už paslaugų suteikimą, kompetetingai atliks savo darbą. Klientų lūkesčiai darbuotojų kompetencijai didžiaja dalimi LVJC yra pateisinami, nes skirtumas tarp lauktos ir patirtos kokybės šiuo atveju yra mažiausias (39

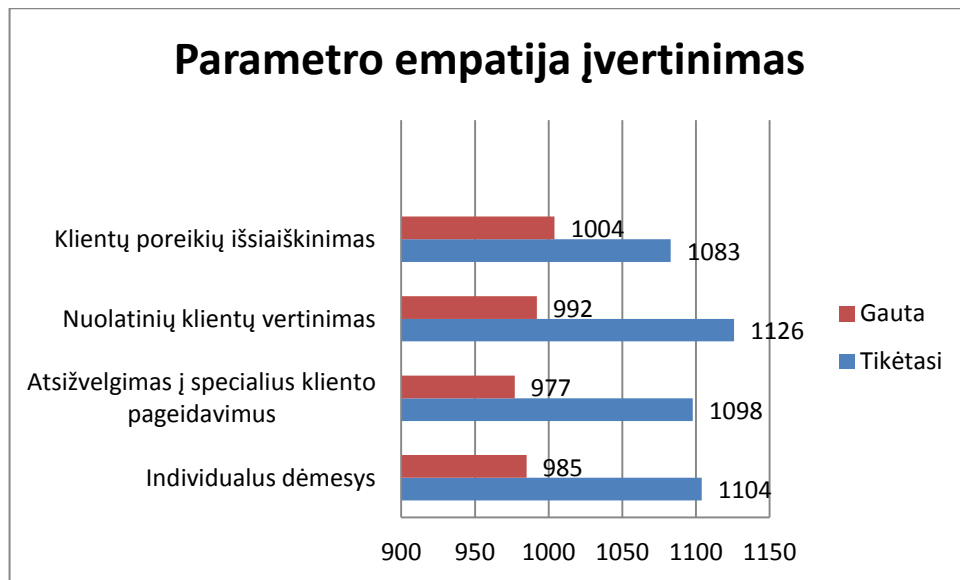
balai) tarp kitų tikrumo kriterijų. Šiek tiek mažesnę svarbą tyrimo dalyviai nurodo administracijos personalo žinioms ir išsamaus supažindinimo su paslaugomis lūkesčiams. Nedidelį skirtumą (16 balų) tarp šių dviejų kriterijų lūkesčių įvertinimo sąlygoja tai, kad kriterijai tarpusavyje susiję- klientai iš kontaktinio personalo gavę išsamios informacijos apie paslaugas, tai gali įvardinti kaip geras administracijos personalo žinias.

Respondentai antru pagal svarbą tikrumo kriterijumi įvardino pakankamą informacijos apie paslaugas ir jų kainą suteikimą. Kaip matyti iš 20 paveikslo, šio veiksnio atotrūkis tarp lūkesčių ir pasitenkinimo taip pat vienas mažesnių (46 balai). Tai leidžia daryti prielaidą, kad LVJC darbuotojai geba klientus supažindinti su teikiamomis paslaugomis, jų suteikimo galimybėmis ir kaina.

Tyrimo dalyvių atsakymai rodo, jog blogiausia situacija LVJC yra užtikrinant asmeninių daiktų saugumą (bendrasis nuokrypis- 77 balai). Nors klientai šiam kriterijui ir turėjo mažiausiai lūkesčių, tačiau pasitenkinimas juo ženkliai skiriasi nuo kitų kriterijų pasitenkinimo įvertinimo (mažiausias skirtumas su darbuotojų įgūdžių įvertinimu- 43 balai, didžiausias skirtumas su kompetencijos įvertinimu- 129 balai).

Išanalizavus tikrumo parametro įvertinimus, apibendrinant galima teigti, jog LVJC dirba kompetetingi, turintys pakankamai žinių atsakyti į visus klientų klausimus darbuotojai, kurie didžiąja dalimi pateisina klientų lūkesčius. Nors klientams asmeninių daiktų saugumas nėra prioritetas tikrumo kriterijus, vis dėlto dabartine situacija LVJC jie nėra patenkinti.

Ketvirtoji paslaugų kokybės dimensija- **empatija (vartotojo pažinimas)**- buvo matuojama vertinant šių faktorių pagalba: individualų dėmesys kiekvienam klientui, atsižvelgimas į kliento pageidavimus, nuolatinį klientų vertinimas, specifinių klientų poreikių išsiaiškinimas. Vartotojo pažinimo kokybės kriterijų rezultatai atsispindi 21 paveiksle. Kaip matyti iš diagramos, klientai turėjo gerokai didesnių lūkesčių, nei buvo gautas pasitenkinimas. Skaitine reikšme respondentų lūkesčius galima įvertinti 4411 balų, o gautą kokybę- 3958 balais. Skirtumas tarp lauktos ir patirtos kokybės yra lygus 453 balams arba 10, 27 proc.. Palyginus šį parametą su kitais SERVQUAL rodikliais, matyti, kad jis įvertintas blogiausiai.



21 pav. Empatijos parametro įvertinimas (balais) pagal atskirus kriterijus

Aptariant rodiklius atskirai, iš diagramos matyti, kad klientai labiausiai tikisi, jog organizacija vertins nuolatinius klientus, o už jų lojalumą bus atlyginta. Tačiau šio kriterijaus didžiausias nuokrypis (134 balai) tarp lūkesčių ir patirtos kokybės rodo, jog LVJC nuolatinių klientų nevertina taip, kaip jie pageidautų. Grafikas taip pat atskleidžia, jog tyrimo dalyviai nėra patenkinti ir tuo, kaip LVJC rodo individualų dėmesį klientams, ir kaip atsižvelgiama į specifinius jų pageidavimus. Abiejų kriterijų nuokrypiai pasiskirsto panašiai, atitinkamai 119 ir 121 balai. Tyrimo rezultatai rodo, kad iš visų empatijos rodiklių didžiausią dėmesį LVJC skiria klientų poreikių išsiaiškinimui, tačiau šio veiksnio bendrąjį nuokrypį (79 balai) taip pat galima priskirti prie didesnių nuokrypių tyrime. Kadangi šis kriterijus iš dalies susijęs su kitu veiksniu- atsižvelgiama į specialius kliento pageidavimus- tai leidžia formuluoti prielaidą, jog LVJC skiria dėmesio bendram klientų poreikių išsiaiškinimui, bet neatsižvelgia į kiekvieno kliento specifinius poreikius.

Apibendrinant, galima teigti, jog LVJC nuolatiniai klientai nesijaučia įvertininti už jų lojalumą, o kiekvienas klientas atskirai pasigenda individualaus dėmesio ir specifinių jo poreikių pažinimo bei supratimo.

Dar viena SERVQUAL metodikos kokybės dimensija- **apčiuopiamumas**- buvo išmatuota penkių kriterijų pagalba (žr. 22 pav.) :

- Organizacijos medžiagos, susijusios su paslaugomis (stendai, brošiūros, lankstinukai ir t.t.) tvarkingumas. Klientų lūkesčiai šiam kriterijui išreikšti 1130 balų, o pasitenkinimas- 1088 balais. Tokie rezultatai suformuoja 42 balų bendrąjį nuokrypį.

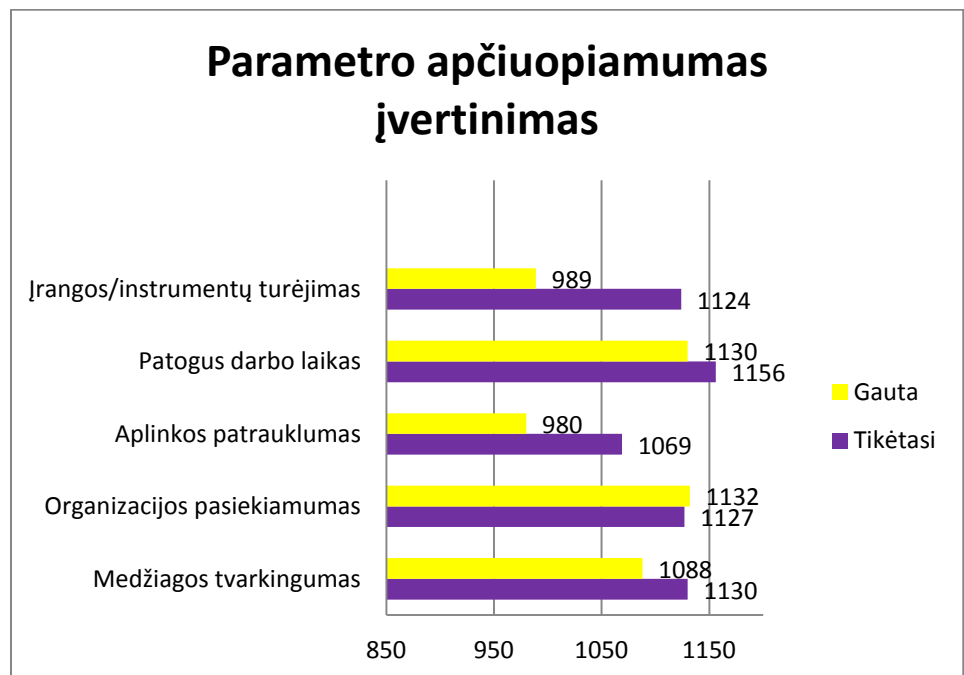
- Organizācijas pasiekiamumas, t.y. ji yra patogioje vietoje, lengvai pasiekama bet koku transportu. Šio kriterijaus lūkesčiai įvertinti 1127 balais, o pasitenkinimas pranoko lūkesčius ir įvertintas 1132 balais, todėl šiuo atveju bendrasis nuokrypis yra - 5 balai.

- Organizacijos aplinkos patrauklumui respondentai lūkesčių klausimyne skyrė tik 1069 balus, t.y. mažiausią lūkesčių balą visame klausimyne, kas rodo jog klientai neskiria didelės reikšmės organizacijos patrauklumui. Pasitenkinimą LVJC aplinka klientai išreiškė 980 balais, todėl bendrasis nuokrypis lygus 89 balams.

- Organizacijos darbo laikas yra patogus klientams. Lūkesčiai šiam kriterijui įvertinti 1156 balais, o pasitenkinimas- 1130. Tarp lūkesčių ir patirtos kokybės išmatuojamas vos 26 balų skirtumas.

- Paslaugų suteikimui reikiamos įrangos/instrumentų turėjimui lūkesčių klausimyne skirta 1124 balai, o patirta kokybė įvertinta 989 balais. Šiuo atveju apskaičiuojamas didžiausias viso tyrimo bendrasis nuokrypis, t.y. 135 balai.

Iš viso apčiuopiamumo parametro lūkesčiams respondentai skyrė 5606 balus, o suteiktų paslaugų apčiuopiamumo dimensiją išreiškė 5319 balais. Todėl tarp lauktų ir suteiktų paslaugų apskaičiuojamas 287 balų arba 5, 12 proc. nuokrypis.



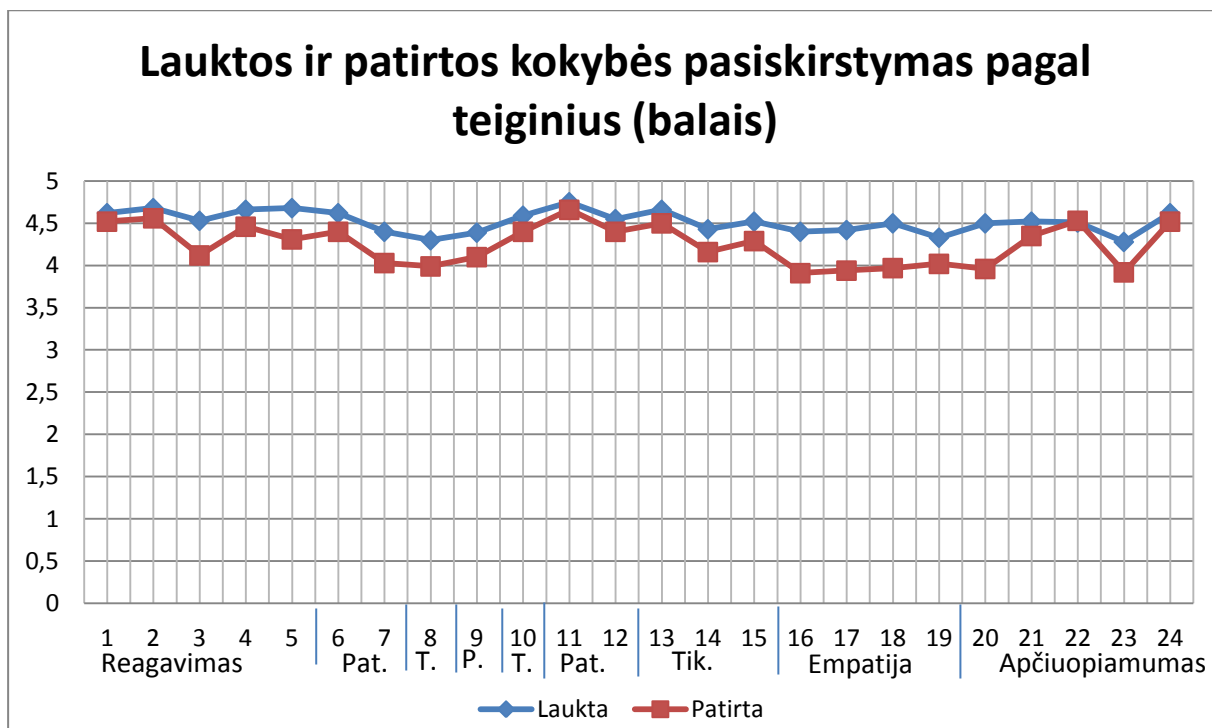
22 pav. Parametro apčiuopiamumas įvertinimas (balais) pagal atskirus kriterijus

Kaip matyti iš diagramos 22 paveiksle, didžiąja dalimi klientų lūkesčiai visiems apčiuopiamumo kriterijams pasiskirto tolygiai. Vis dėlto daugiausia lūkesčių klientai turi lanksčiam neformaliojo ugdymo įstaigos darbo laikui. Galima teigti, jog LVJC pateisina klientų poreikį patogiam darbo grafikui, kadangi šiuo atveju apskaičiuojamas nedidelis skirtumas tarp lauktos ir patirtos kokybės (26

balai). Mažiausiai lūkesčių respondentai turėjo aplinkos patrauklumui (1069 balai), tačiau tyrimo rezultatai rodo, jog vis tiek tarp lūkesčių ir pasitenkinimo didelė distancija (bendrasis nuokrypis- 89 balai). Toks veiksnio įvertinimas leidžia formuoti prielaidą, jog klientai nėra patenkinti LVJC interjeru bei eksterjeru ir pageidautų jaukesnės aplinkos. Kriterijams medžiagos tvarkingumas, organizacijos pasiekiamumas, įrangos/ instrumentų, reikalingų paslaugų atlikimui, turėjimas klientų lūkesčiai pasiskirsto beveik vienodai, nežymiu skirtumu (atitinkamai 1130, 1127 ir 1124 balų), tačiau pasitenkinimas išreiškiamas neadekvačiai. Kritiškiausiai iš šių trijų parametų klientai vertina LVJC įrangą ir instrumentus, kas rodo, jog ši neformaliojo švietimo įstaiga ne visada puikiam paslaugų atlikimui turi reikiamą įrangą. Pozityviausiai respondentai įvertino tiriamos organizacijos pasiekiamumą- tyrimo dalyvių pasitenkinimas pranoko lūkesčius (šio kriterijaus bendrasis nuokrypis yra -5 balai). Palankiausias veiksnio įvertinimas rodo, jog LVJC klientų atžvilgiu yra strategiškai patogioje vietoje, greitai ir patogiau pasiekama tiek viešuoju, tiek asmeniniu transportu.

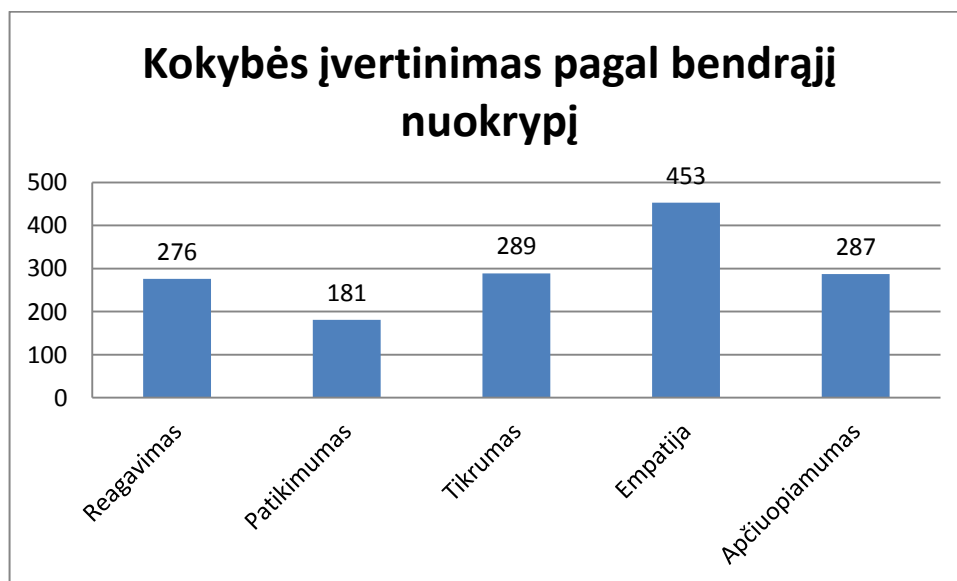
Apibendrinant apčiuopiamumo dimensijos įvertinimą, galima teigti, jog pirkdami paslaugą klientai mažiausiai dėmesio skiria organizacijos aplinkos patrauklumui, o prioritetu tampa lankstus neformaliojo ugdymo įstaigos darbo grafikas.

Bendras kiekvieno SERVQUAL kriterijaus santykis tarp lauktos ir patirtos kokybės pateiktas 23 paveiksle. Ši diagrama rodo, kad bendrai LVJC paslaugų vaikams kokybę klientai vertina labai gerai (bendras vidurkis penkiabalėje skalėje 4, 25 balo), skirtumas tarp lauktos ir patirtos kokybės nežymus. Tyrimo rezultatai rodo, jog vis dėlto svarbiausias kriterijus, renkantis neformaliojo ugdymo paslaugas, yra reagavimas, kuris klientų vertinamas per organizacijos darbuotojų mandagumą, paslaugumą, dokumentų tvarkymo paprastumą ir nesudėtingumą bei lengvą organizacijos pasiekiamumą telefonu, internetu ir kitomis ryšio priemonėmis. Didžiausias atotrūkis pastebimas parametro empatija įvertinime, o mažiausias- dimensijos patikimumas įvertinime. Tai rodo, jog klientai tikisi didesnio LVJC jautrumo jų poreikiams, o labiausiai patenkinti yra pažadų ištesėjimu.



23 pav. Lauktos ir patirtos kokybės pasiskirstymas pagal teiginius

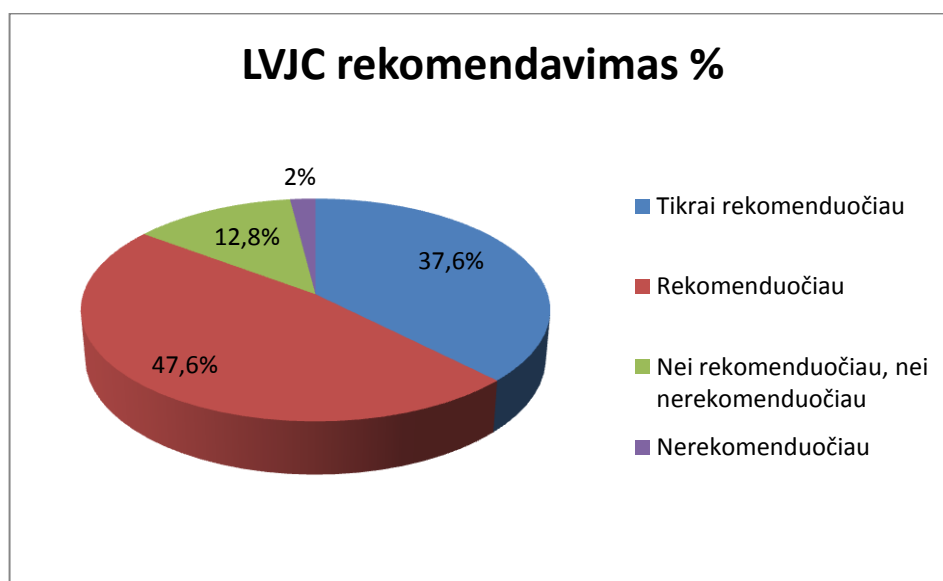
Susisteminius respondentų atsakymų duomenis, matyti, jog lauktą kokybę tyrimo dalyviai įvertino 27112 balų, o pasitenkinimą paslaugomis- 25626 balais, tai leidžia apskaičiuoti 1486 balai arba 5,48 proc. bendrąjį nuokrypį tarp lauktos ir patirtos kokybės (žr. 5 priedą). Bendras paslaugų kokybės įvertinimas pagal nuokrypį tarp lauktų ir gautų paslaugų pateiktas 24 pav.



24 pav. Paslaugų kokybės įvertinimas (balais) pagal bendrąjį nuokrypį

Kaip matyti iš 24 paveikslo, trijų SERVQUAL metodikos dimensijų- reagavimo, tikrumo, apčiuopiamumo- įvertinimas pasiskirsto panašiai. Geriausiai klientai vertina LVJC patikimumą, t.y. organizacijos gebėjimą suteikiant paslaugą tesėti pažadus, garantuoti iš anksto sutartą paslaugos kainą bei asmeninių duomenų konfidencialumą. Prasčiausiai respondentai įvertino empatijos dimensiją, LVJC turėtų atsižvelgti į tai, kad klientai pageidauja, kad ne tik būtų domimasi jų norais, bet ir jų paisoma bei teikiama privilegijų nuolatinians klientams.

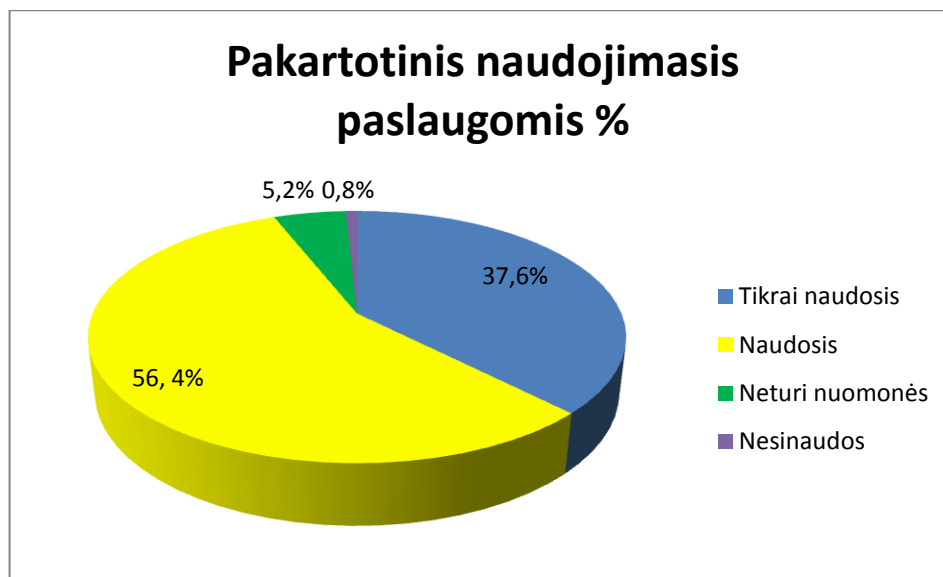
Klientų pasitenkinimą paslaugomis įvertinti taip pat padeda ir dar vienas rodiklis- ar klientas paslaugų organizaciją rekomenduoatų kitiems. Tyrimo dalyvių nuomonių pasiskirstymas pateikiamas 25 paveiksle.



25 pav. LVJC rekomendavimas

Kaip matyti iš diagramos, daugiau kaip 2/3 respondentų LVJC paslaugas rekomenduoatų draugams ir pažįstamiems, 12, 8 proc. tyrimo dalyvių šiuo klausimu tikslaus atsakymo neturėjo, o tuo tarpu 2 proc. respondentų atsakė, jog LVJC teikiamų paslaugų vaikams nerekomenduoatų kitiems. Kadangi nebuvo nė vieno respondento, kuris klausimyne būtų pasirinkęs variantą „tikrai nerekomenduočiau“, tokiu atveju šis rodiklis į diagramą neįtrauktas.

Panašiai pasiskirsto ir klientų nuomonės kitu klausimu- ar dar planuoja naudotis LVJC paslaugomis vaikams ateityje (žr. 26 pav.).



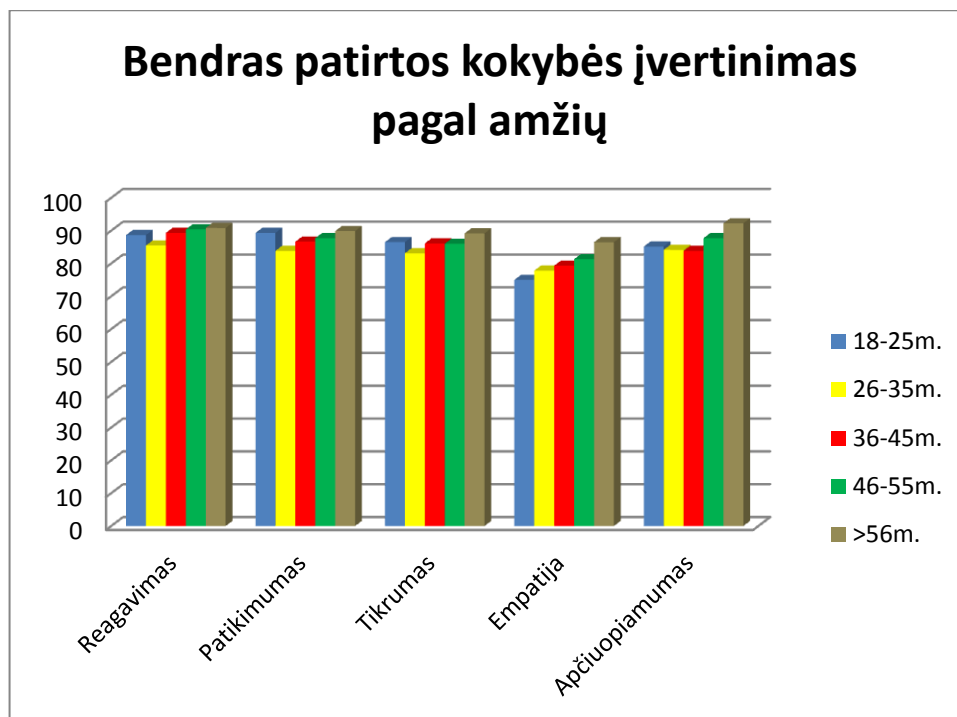
26 pav. Pakartotinis naudojimas LVJC paslaugomis vaikams

94 proc. respondentų nurodo, kad LVJC paslaugomis vaikams naudosis arba tikrai naudosis, 5,2 proc. buvo abejoję ir šiuo klausimu nuomonės neturėjo ir tik 0,8 proc. visų respondentų atsakė, jog LVJC paslaugomis vaikams planuoja nebesinaudoti. Vėlgį nebuvo nė 1 respondento, kuris būtų pasirinkęs atsakymo variantą „tikrai nesinaudosiu“, todėl į diagramą šis variantas neįtrauktas. Šio rodiklio atsakymų pasiskirstymas rodo ne tik klientų lojalumą, bet ir gerą paslaugų kokybės įvertinimą.

Kryžminė duomenų analizė

Siekiant sužinoti kaip respondentų atsakymų duomenys pasiskirstė pagal demografines charakteristikas, buvo atlikta kryžminė duomenų analizė.

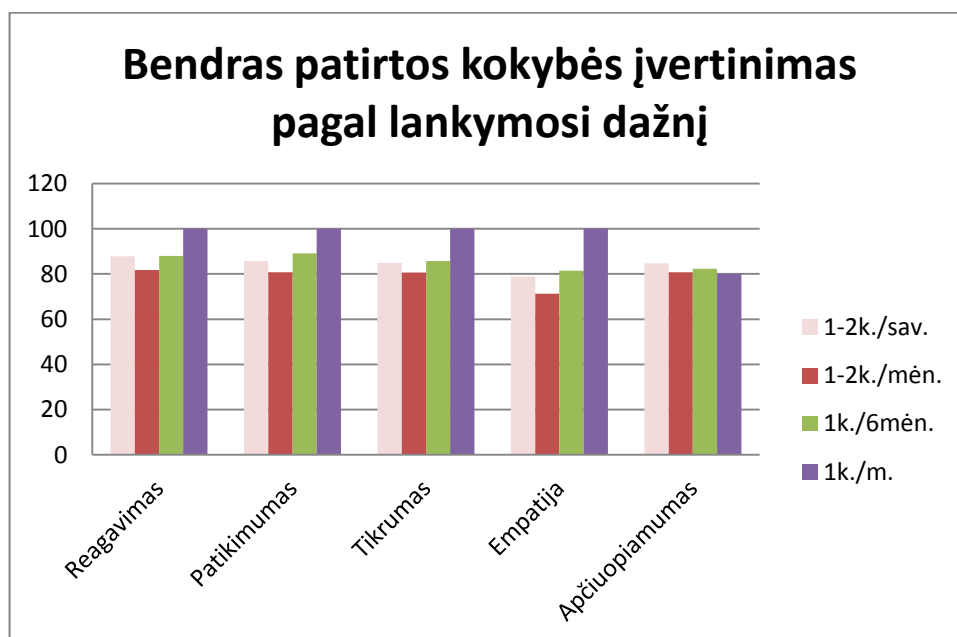
Bendra klientų pasitenkinimo pagal amžių analizė pateikiama 27 paveiksle. Diagramos duomenys rodo, jog labiausiai LVJC paslaugomis vaikams patenkinti yra vyresnio amžiaus tėvai ir globėjai (patirtos kokybės įvertinimo vidurkis- 89, 72 proc.). Šiek tiek mažiau patenkinti paslaugomis yra vidutinio amžiaus (46- 55 m.) tėvai bei globėjai, kurių bendras pasitenkinimo vidurkis yra 86, 72 proc.. Kritiškiausiai paslaugų kokybę vertina 26-35 m. tėvai ir globėjai, kurių patirtos kokybės vidurkis- 82, 89 proc..



27 pav. Bendras klientų pasitenkinimas pagal amžių (procentais)

Apibendrinant bendrą klientų pasitenkinimą pagal amžių, galima teigti, jog visos amžiaus grupės LVJC vaikams teikiamų paslaugų kokybę vertina labai gerai, vis dėlto daugiausia priekaištų turi jauni tėvai ir globėjai, tuo tarpu vyresnio amžiaus klientai atlaidžiau žiūri į paslaugų kokybę.

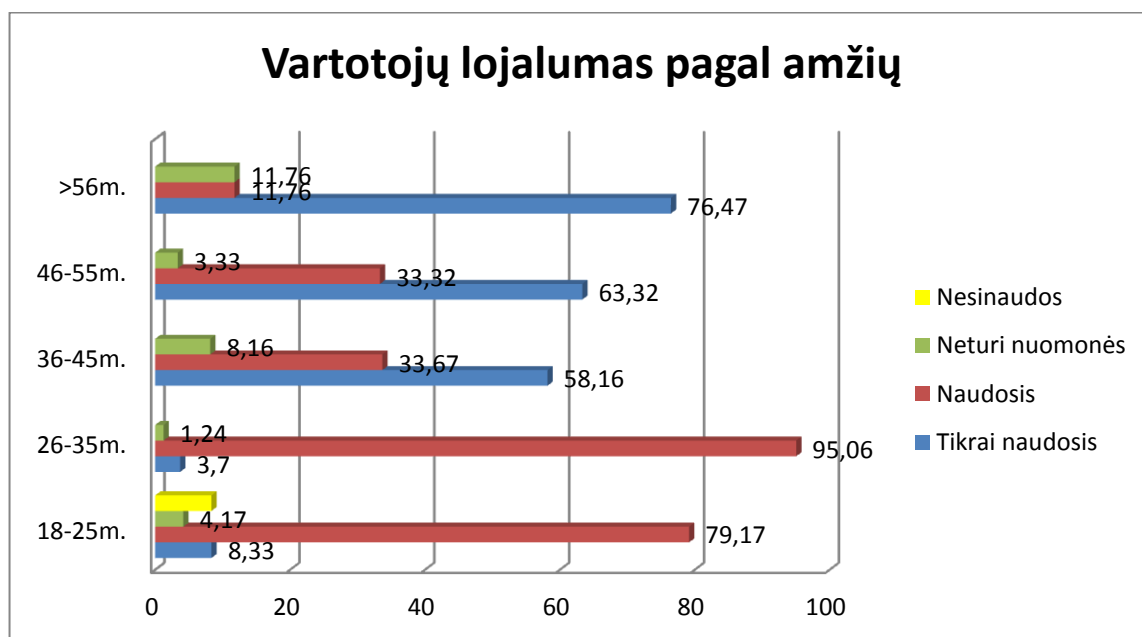
Klientų bendrasis pasiskirstymas pagal lankymosi LVJC dažnį pavaizduotas 28 paveiksle.



28 pav. Bendras klientų pasitenkinimas pagal lankymosi dažnį (procentais)

Kaip matyti iš stulpelinės diagramos, tėvai ir globėjai, kurie LVJC lankosi retai, t.y. kartą per pusę metų ir rečiau, paslaugų kokybę yra linkę vertinti geriau (bendras visų kriterijų įvertinimo vidurkis- 90, 66 proc.) nei tie klientai, kurie lankosi dažniau. Kritiškiausiai paslaugų kokybę vertina tėvai ir globėjai, kurie LVJC apsilanko keletą kartų per mėnesį (bendras įvertinimo vidurkis- 79, 05 proc.). Toks respondentų nuomonių pasiskirstymas rodo, kad klientai, kurie lankosi LVJC dažniau, greičiau pastebi organizacijos trūkumus.

Klientų lojalumo pasiskirstymas pagal amžių iliustruojamas 29 paveiksle. Diagrama rodo, jog vyresnio amžiaus tėvai ir globėjai (virš 56 m.) yra užtikrinti savo pasirinkimu ir paslaugomis tikrai ketina naudotis ir ateityje (76, 47 proc.). Paslaugomis naudotis žada ir 95, 06 proc. tėvų ir globėjų, kurių amžius 26- 35 m.. Nelojaliausia amžiaus grupe galima įvardinti 18-25 m. amžiaus tėvus ir globėjus, kadangi tarp jų pasitaikė 8, 33 proc. respondentų, kurie LVJC paslaugomis vaikams naudotis nebetkina. Kaip jau minėta anksčiau, nebuvo nė vieno respondento, kuris būtų užtikrintai atsakęs, jog LVJC paslaugomis tikrai nebesinaudos.



29 pav. Vartotojų lojalumas pagal amžių (procentais)

Apibendrinant vartotojų lojalumo pasiskirstymą pagal amžių, galima teigti, jog didžioji dalis klientų yra patenkinti paslaugų kokybe ir dėl to planuoja ir ateityje naudotis LVJC paslaugomis vaikams. Paslaugų organizacijai vertėtų atkreipti dėmesį į 18-25 m. amžiaus tėvų ir globėjų poreikius, nes jie labiausiai yra linkę atsisakyti LVJC paslaugų vaikams.

3.3.BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centro paslaugų kokybės gerinimo galimybės

Paslaugų organizacijai siekiant vartotojų palankumo ir lojalumo, norint gerinti savo veiklos rezultatus, kyla būtinybė rūpintis paslaugų kokybe ir ją nuolat gerinti. Siekiant išsiaiškinti neformaliojo ugdymo paslaugų kokybės lygį, buvo atliktas LVJC vaikams teikiamų paslaugų empirinis tyrimas.

Silpniausių paslaugos sričių nustatymui buvo pasirinkta SERVQUAL metodika, apimanti penkias skirtingas dimensijas- reagavimą, patikimumą, tikrumą, empatiją ir apčiuopiamumą. Tiksliausiai klientų suvoktos kokybės lygį pagal šiuos parametrus iliustruoja 7 lentelė.

7 lentelė. Paslaugų kokybės dimensijų vertinimas

Dimensija	Paslaugų kokybės indeksas (SQI)
<i>Reagavimas</i>	1,05
<i>Patikimumas</i>	1,03
<i>Tikrumas</i>	1,05
<i>Empatija</i>	1,11
<i>Apčiuopiamumas</i>	1,05

Iš pateiktos lentelės matyti, jog paslaugų kokybės indeksas svyruoja nuo 1,03 balo iki 1,11 balo, t.y. klientai labiausiai patenkinti patikimumo, reagavimo, tikrumo ir apčiuopiamumo dimensijų išpildymu LVJC. Prasčiausiai respondentai įvertino empatijos dimensiją. Remiantis tyrime blogiausiai įvertintais kriterijais, suformuotos LVJC vaikams teikiamų paslaugų kokybės gerinimo kryptys ir priemonės (žr. 8 lent.).

8 lentelė. LVJC paslaugų kokybės gerinimo kryptys ir priemonės

Lygmuo	Kryptys	Priemonės	Atsakomybė
Paslaugos teikimo lygmuo	Lojalių klientų skatinimas	Sukurti nuolaidų sistemą nuolatiniams klientams	Rinkodaros vadovas

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Lygmuo	Kryptys	Priemonės	Atsakomybė
Paslaugos teikimo lygmuo	Atsižvelgiama į individualius klientų poreikius	Stiprinti ryšius su klientais: periodiškai rengti klientų lūkesčių ir bendro pasitenkinimo paslaugų kokybe tyrimus; organizuoti apvalaus stalo diskusijas paslaugų kokybės klausimais; sudaryti sąlygas klientams teikti pasiūlymus	Rinkodaros vadovas
	Geras organizacijos vardas ir reputacija	Taikyti rėmimo komplekso veiksmus, t.y. didinti reklamos, ryšių su visuomene mastą, skatinti paslaugų pardavimą; plėtoti vidinę informavimo sistemą- nuolat skelbti apie vaikų laimėjimus	Rinkodaros vadovas
Personalo lygmuo	Individualus dėmesys klientams	Užtikrinti paslaugų ir etišką personalo elgesį; organizuoti mokymus, kurių metu personalas įgytų psichologijos žinių ir įgūdžių, kuriuos vėliau pritaikytų praktikoje; darbuotojų motyvavimo sistemos sukūrimas (padėkos, didesnės atsakomybės suteikimo, premijų ir kt. priemonėmis).	Personalo vadovas

Lygmuo	Kryptys	Priemonės	Atsakomybė
Personalo lygmuo	Paslaugų suteikimas laiku ir be klaidų	Organizuoti praktinius mokymus aptarnaujančiam personalui; parengti struktūrinių padalinių darbuotojų pareiginius nuostatus, kuriuose aptarti funkcijas ir atsakomybes	Personalo vadovas
	Išsamus klientams aktualios informacijos pateikimas	Sukurti personalo valdymo sistemą: rengti reguliarius aptarnaujančio personalo susitikimus su personalo vadovu; organizuoti kvalifikacijos kėlimo kursus ir atestacijas	Personalo vadovas
Išteklių ir pajėgumų panaudojimo lygmuo	Klientų daiktų saugumo užtikrinimas	LVJC įrengti rakinamas rūbų ir daiktų saugojimo spinteles	Direktoriaus pavaduotojas ūkiui ir paslaugoms
	Patraukli organizacijos aplinka	Suplanuoti biudžetą ir atlikti eksterjero ir interjero renovaciją; poilsiui pritaikytų erdvių įrengimas	Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ūkiui ir paslaugoms
	Paslaugų atlikimui reikalingos įrangos/ instrumentų įsigijimas	Suplanuoti biudžetą ir atnaujinti techninės įrangos bei instrumentų resursus	Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ūkiui ir paslaugoms, užsiėmimų vadovai
	Greitas pasiekiamumas ryšio priemonėmis	1. Didinti informacinio centro darbuotojų skaičių 2. Gerinti technines priemonių galimybes	Direktorius, personalo vadovas, Direktorius pavaduotojas ūkiui ir paslaugoms

Kaip jau minėta, organizacijos teikiamų paslaugų kokybės gerinimas turėtų būti atliekamas trijuose lygmenyse- paslaugos teikimo, personalo bei išteklių ir pajėgumų panaudojimo lygmenyse. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog LVJC, norėdamas pagerinti paslaugų kokybę, didžiausią darbą turėtų atlikti išteklių ir pajėgumų panaudojimo lygmenyje (žr. 8 lentelę). Pateiktos veiklos gerinimo kryptys yra skirtingos daugeliu aspektų, pavyzdžiui nevienodomis finansinėmis išlaidomis ar atsakomybės svoriu. Įvertinant paslaugų atitikimą nustatytiems kokybės reikalavimams ir siekiant pagerinti klientų pasitenkinimą, Centrai rekomenduojama šio plano vykdymą paskirstyti prioritetine

tvarka pagal išlaidas, įgyvendinimo operatyvumą ir realizuoti per 12-36 mėn.. Mažiausiai išlaidų reikalautų ryšių su klientais stiprinimas, todėl šis darbas turėtų būti atliktas pirmiausia. Daugiau išlaidų reikėtų skirti personalo darbo gerinimui, todėl už krypties realizavimą atsakingiems vadovams rekomenduojama nustatyti įgyvendinimo laiką ir susidėlioti prioritetus. Daugiausia lėšų reikalauja LVJC infrastruktūros gerinimas- vidinės ir išorinės aplinkos atnaujinimas, įrangos ir instrumentų, reikalingų paslaugų atlikimui, įsigijimas, techninių priemonių gerinimas ir atnaujinimas. Šios krypties realizavimą galėtų pagreitinti papildomas finansavimas, pavyzdžiui iš Europos Sąjungos struktūrinių fondų.

Labai svarbu plano įgyvendinimo metu sudaryti galimybę ne tik LVJC vadovams, bet ir žemesnių grandžių darbuotojams bei organizacijos klientams teikti pasiūlymus, stebėti ir vertinti, kaip realizuojami planai, o rezultatus pristatyti viešai.

1. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras vaikams teikiamų paslaugų gauta kokybė vertinama gerai (vidurkis 4, 25 balo penkiabalėje sistemoje), klientų lūkesčių ir patirtos kokybės skirtumas nedidelis. Mažiausias skirtumas tarp lauktos ir patirtos kokybės apskaičiuotas patikimumo dimensijoje (181 balas). Respondentai gerai įvertino darbuotojų elgseną, duomenų konfidencialumą, pažadų ištesėjimą paslaugų reklamos ir kainos aspektais.
2. Tyrimo metu nustatyta, kad klientams svarbiau yra ne techninė, bet funkcinė paslaugos kokybė, tai įrodo respondentų prasčiausiai įvertinta empatijos dimensija. Klientai pasigenda specifinių jų poreikių įvertinimo, individualaus dėmesio, nuolaidų nuolatiniam lankytojams.
3. Paslaugų kokybę gerinti siūloma trijuose lygmenyse- personalo, paslaugos teikimo bei išteklių ir pajėgumų panaudojimo lygmenyse. Personalo lygmenyje siūloma organizuoti etiketo, psichologijos žinių ir įgūdžių mokymus, rengti darbuotojų kvalifikacijos kėlimo kursus bei atestacijas. Paslaugų teikimo lygmenyje LVJC pasiūlyta didinti reklamos, ryšių su visuomene mastą, plėtoti vidinę informavimo sistemą, sukurti nuolaidų sistemą, rengti periodinius klientų nuomonių tyrimus. Išteklių ir pajėgumų panaudojimo lygmens tobulinimui pirmiausia reikėtų susiplanuoti biudžetą, kadangi aplinkos renovacija, paslaugų atlikimui reikalingos įrangos ir instrumentų įsigijimas pareikalautų didžiausių išlaidų. Šios rekomendacijos gali padėti ne tik išlaikyti esamus klientus, bet ir pagerinti veiklos rezultatus bei pritraukti naujų klientų.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Stiprėjant konkurencijai tarp paslaugų teikėjų vienu svarbiausių kriterijų, skatinančių organizacijas ir įmones konkuruoti, užtikrinančių klientų pritraukimą ir pozityvų įvaizdį rinkoje, tampa parduodamų paslaugų kokybė. Paslaugų kokybė ir visuomenės pasitenkinimas ilgą laiką aktualus buvo tik privačiame sektoriuje, tačiau augant visuomenės poreikiams, svarbiu tampa ir viešajame sektoriuje.
2. Siekiant pagerinti viešųjų sektoriaus teikiamų paslaugų kokybę, būtinas ir tinkamas paslaugų kokybės įvertinimas, kuris leistų nustatyti paslaugų kokybės trūkumus ir nurodytų jos gerinimo gaires. Remiantis moksline analize išnagrinėti kokybės atotrūkių (spragų); Grönroos bendrai suvoktos kokybės, Gummensson 4 Q; Gummensson 4 Q ir Grönroos integruotas kokybės; Gummensson išplėstinis 4 Q; Išplėstinis kokybės funkcijos, Kano, SERVQUAL, bendrojo vertinimo bei kokybės vadybos standartais grindžiami ISO 9000 serijos modeliai. Įvertinus modelių privalumus ir trūkumus, parengtas teorinis viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką instrumentas, apimantis organizacijos esamos padėties įvertinimą, vartotojų pasitenkinimo matavimą, rezultatų analizę ir apibendrinimą, rezultatų viešinimą, tobulinimo veiksmus ir vartotojų pasitenkinimo stebėseną.
3. LVJC paslaugų kokybei įvertinti pasirinktas SERVQUAL metodas, kadangi analizuojant SERVQUAL metodo taikomumo galimybes viešosios įstaigos paslaugų kokybės vertinimui, nustatyta, kad jog SERVQUAL metodika galima ne tik įvertinti atskiras paslaugų kokybės dimensijas, bet ir atskleisti paslaugų stipriąsias bei silpnąsias puses. Atliktas LVJC paslaugų kokybės tyrimas parodė SERVQUAL metodo privalumus- nesudėtingas duomenų surinkimas, apdorojimas ir rezultatų interpretavimas. Esant poreikiui, siūloma šį metodą ateityje pritaikyti konkrečios paslaugos kokybės tyrimui.
4. Atlikus BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras vaikams teikiamų paslaugų kokybės įvertinimą, gauti rezultatai parodė, jog paslaugų kokybė gera (bendras gautų paslaugų įvertinimo vidurkis- 4, 25 balo), dėl to 94 proc. respondentų ketina LVJC paslaugomis naudotis ir ateityje, o 85, 2 proc. respondentų LVJC vaikams teikiamas paslaugas rekomenduoja savo draugams ar pažįstamiems. Geriausiai tyrimo dalyviai įvertino organizacijos patikimumą, kuris buvo išmatuotas per reputaciją, darbuotojų elgseną, finansinį saugumą, duomenų konfidencialumą organizacijoje.
5. Atliktas tyrimas taip pat padėjo identifikuoti silpniausias LVJC sritis, kurias patobulinus pagerėtų organizacijos įvaizdis, būtų pritraukti potencialūs klientai, o tuo pačiu pagerėtų veiklos rezultatai. Silpniausia sritimi respondentų buvo įvardinta klientų pažinimas (empatija). Respondentai negatyviausiai atsiliepė apie tokius faktorius kaip nuolatinių klientų vertinimas, atsižvelgimą į

individualius klientų poreikius bei individualų dėmesį klientams. Kaip paslaugų kokybės gerinimo kryptys šiems aspektams pirmiausia pasiūlyta stiprinti ryšius su klientais: periodiškai rengti klientų lūkesčių ir bendro pasitenkinimo paslaugų kokybe tyrimus; organizuoti apvalaus stalo diskusijas paslaugų kokybės klausimais; periodiškai rengti klientų pasitenkinimo paslaugų kokybe tyrimus. Personalo lygmenyje dimensijos empatija tobulinimui rekomenduojama sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą, organizuoti mokymus, kurių metu personalas įgytų psichologinių žinių ir išmoktų jų praktinio pritaikymo. Taip pat pasiūlyta parengti struktūrinių padalinių darbuotojų pareiginius nuostatus, kuriuose aptarti kiekvieno darbuotojo funkcijas ir atsakomybes; sukurti personalo valdymo sistemą; organizuoti kvalifikacijos kėlimo kursus ir atestacijas. Paslaugų teikimo lygmenyje rekomenduota sukurti nuolaidų sistemą nuolatiniams klientams. Siekiant ilgalaikių rezultatų, šiomis kryptimis LVJC rekomenduojama dirbti permanentiškai.

6. Respondentai įžvelgė trūkumų ir kitose LVJC paslaugų kokybės dimensijose, todėl turint ribotą biudžetą, pirmiausia pasiūlyta veikti tomis kryptimis, kurioms reikalinga mažiausiai lėšų, o plano realizavimą užbaigti daugiausia išlaidų reikalaujančiomis kryptimis- didinti darbuotojų skaičių, organizuoti jiems mokymus, gerinti techninių priemonių galimybes, atlikti interjero ir eksterjero renovaciją bei atnaujinti instrumentų ir įrangos, reikalingų paslaugų suteikimui, resursus.

LITERATŪRA

1. **Aaker D.** Strategic Market Management (6th ed). New York 2001: John Wiley& Sons Inc.
2. **Ahearne M., Jelinek R., Jones, E.** Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. // Journal of the Academy of Marketing Science, 2007. 35(4), p. 603-616.
3. **Asubonteng P., McCleary K.J., Swan J. E.** Servqual revisited: a critical review of service quality// The journal of services marketing, 1996. No.10 (6).
4. **Bagdonienė L., Haponienė R.** Paslaugų marketingas ir vadyba. Kaunas: Technologija, 2004.
5. **Brereton M., Temple M.** The new public service ethos: an ethical environment for governance. // Public Administration, 1999, Vol. 77, No. 3, p. 455-474.
6. **Buttle F.** Servqual: review, critique, research agenda. // European Journal of marketing, 1996. Nr. 30 (1), p. 8-32
7. **Civinskas R.** Piliėtis kaip klientas naujojoje viešojoje vadyboje. // Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija, 2007, p. 212-228.
8. **Christensen M., Yoshimi H.** Public Sector Performance Reporting: New Public Management and Contingency Theory Insights. // Government Auditing Review, 2003. Vol. 10, p. 71-83
9. **Cronin J. J., Taylor, S. A.** Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. // Journal of Marketing, 1992. Vol. 56, Iss.3 (Jul.).
10. **Deng W.J., Pei D.L.** Development of the Hospitality Quality Consciousness Scale: A Pilot Study // The Business Review, Cambridge, 2009. 12(1): 73-80.
11. **Dikčius V.** Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, 2003.
12. **Domarkas V., Masionytė R.** Viešojo administravimo modernizavimo galimybės globalizacijos sąlygomis. // Viešojo politika ir administravimas, 2005 m., Nr. 11,p. 16-25.
13. **Farmer E. L.** Kano model. iems.ucf.edu/asq/presentations/kano.ppt (žiūrėta 2011 11 05)
14. **Fisk R.P., Brown S.W., Bitner M.J.** Tracking the Evolution of the Service Marketing Literature. // Journal of Retailing, 2000. Nr.69, p. 61-103.
15. **Fogarty G., Catts R., Forlin, C.** Identifying shortcomings in the measurement of service quality. // Journal of Outcome Measurement, 2000. 4(1), p. 425-447.
16. **Ghuri, P. & Gronhaug, K.** Business Research Methods in Business Studies: A Practical Guide (2nd ed). Sydney: Prentice Hall, 2002.
17. **Gyventojai ir socialinė statistika Vilniaus mieste 2006- 2010m..**
<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1311> (žiūrėta 2011 11 15)
18. **Grönroos Ch..** Service Management and Marketing: Customer management in service competition (3rd edition). Chichester: John Wiley & Sons, 2007.

19. **Įmonės vadovui- apie kokybės vadybą ir ISO 9000: informacinis metodinis leidinys.**
Parengė Mikšys A., Encius R. .Vilnius: Baltijos kopija. 1998.
20. **Johannsen C. G., Pors N. O.** Pokyčių ir kokybės valdymas bibliotekose. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2005. P. 137.
21. **Juralevičienė J., Galvanauskaitė E.** Teoriniai ir praktiniai viešojo administravimo politizacijos aspektai// Viešoji politika ir administravimas, 2007, Nr. 19, p. 98-108
22. **Kano N.** Life cycle and creation of attractive quality. In 4th International QMOD conference proceedings. Linkoping: Linkopings University Press, 2001.
23. **Kano N., Nobuhiku S., Fumio T., Shinichi T.** Attractive quality and must-be quality. Hinshitsu, 14(2), 1984, p. 147–156.
24. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (3-ias leidimas). Šiauliai: Lucilijus, 2005.
25. **Kaziliūnas A.** Kokybės vadyba. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007.
26. **Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong W.** Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
27. **Kriauzaitė E.** Socialinių paslaugų kokybės vertinimas.// Jaunasis mokslininkas – konferencijų medžiaga, 2007, Nr.3, p. 97-102.
28. **Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos įsakymas “Dėl vaikų ir jaunimo socializacijos programos patvirtinimo.**
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=383712&p_query=&p_tr2= (žiūrėta 2011 11 15)
29. **Martišius, S. A, Kėdaitis, V.** Statistika: II dalis. Statistikos išvados ir sprendimai. – Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla, 2004, 342 p.
30. **Martišius S. A., Kėdaitis V.** Statistika (I dalis). Statistinės analizės teorija ir metodai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2010.
31. **McDoughall G., Lavesque T.** Customer Satisfaction with Services: putting perceived value into the equation. // Journal of Services Marketing, 2000. No. 14 (4/5), p. 392-410.
32. **Mikalauskienė A.** Paslaugų kokybės valdymo problemos. // Ekonomika ir vadyba - 2001: tarptautinės konferencijos medžiaga. Kaunas: Technologija, 2001, p. 47-50
33. **Mikulskienė B.** Viešasis sektorius XXI amžiuje.
http://www.vkontrole.lt/aktualiju_failai/files/Birute%20Mikulskiene%20Viesasis%20sektorius%20XXI%20amziuje.pdf (žiūrėta 2011 11 05)

34. **Nakrošis V., Černiūtė R.** Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. Viešoji politika ir administravimas. Kaunas: Technologija, 2010. Nr. 31, p. 63-76
35. **Neformaliojo vaikų švietimo mokyklos ir formalųjį švietimą papildančio ugdymo mokyklos.** http://www.aikos.smm.lt/aikos/institucijos_registr.htm (žiūrėta 2011 11 15)
36. **Oehler M.** Strengths and weaknesses of the new public management (npm)- cross-sectional and longitudinal analysis. // Paper for the Conference organized by the SOG and the QoG Institute, University of Gothenburg, 2008.
37. **Pociūtė D.** Quality management. Vilnius: Technika, 2002.
38. **Pollitt Ch., Bouckaert G.** Viešojo valdymo reforma. Vilnius: Algarvė, 2003, 359 p.
39. **Poster T. H., Henry G. T.** Citizen ratings of public and private service quality: a comparative perspective. Public administration review, 1994, Vol. 54, No. 2, p. 154-160.
40. **Pranulis V.** Marketingo tyrimai: teorija ir praktika. Vilniaus universiteto leidykla, 2007.
41. **Puškorius S., Raipa A.** Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. Viešoji politika ir administravimas, 2002. Nr. 2, p. 9- 21.
42. **Raipa A.** „Naujoji viešoji vadyba“ efektyvumo metodologijoje. // Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija, 2007, p. 25-37.
43. **Rudžionienė J.** Paslaugų rinkodaros vystymas, paslaugos teikėjo bei paslaugos gavėjo tarpusavio ryšys kultūros įstaigoje. Projekto „Lietuvos kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo plėtra“ mokymosi medžiaga. Vilnius, 2007. P. 41-77.
44. **Sladkevičienė G., Vanagas P.** Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai. Kaunas: Technologija, 2001.
45. **Simsonaitė K.** Mokyklos– darželio paslaugų kokybės vertinimo teoriniai aspektai.// Ekonomikos ir vadybos aktualijos‘2006. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2006, p. 242- 247.
46. **Šlekienė V.** Statistiniai metodai moksliniame tyrime // Mokslinio tyrimo metodologija. http://su.lt/bylos/fakultetai/gamtos_mokslu/Fizikos_katedra/4.%20statistiniai%20metodai.pdf (žiūrėta 2011 11 10)
47. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
48. **Ungvari S.** Adding the third dimension to quality. Triz Journal, 1999, N. 40, p. 31– 35.
49. **Vengrienė B.** Paslaugų vadyba: mokomoji knyga. Vilnius : Vilniaus universiteto leidykla, 2006.
50. **Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos.** http://www.livadis.lt/index.php?content_id=58&top_id=58 (žiūrėta 2011 11 03)

51. **Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika.** Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija, 2010. <http://www.vakokybe.lt/get.php?f.342> (žiūrėta 2011 11 03)
52. **Vitkienė E.** Paslaugų kokybės valdymas. *Ekonomika ir vadyba* – 99. Kaunas: Technologija, 1999, p. 389 – 392.
53. **Walsh K.** Marketing and public sector management.// *European Journal of marketing*, 1994, Vol. 28, No. 3, p. 63-71.
54. **Walder D.** Kano's model for understanding customer-defined quality. *Center For Quality of Management Journal*, 1993, N. 39, p. 65– 69.
55. **Williams Ch., Saunders M., Staughton R.** Understanding service quality in the new public sector: An exploration of relationships in the process of funding social housing// *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 Iss: 4, p. 366 - 380
56. **Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L.** Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations, The Free Press, 1990, p. 227.
57. **Zeithaml V., Bitner M.J.** *Services Marketing*. New York, NY: McGraw-Hill, 2000.
58. **Zultner R. E., Mazur G. H.** The Kano model: recent developments// The 18th symposium on quality function deployment- Austin, Texas, 2006.
<http://ebookbrowse.com/gdoc.php?id=37436222&url=a8124f70eacd963e033f9f3a810c02ad>
(žiūrėta 2011 11 03)
59. **Лянцевич М.** Внутренний маркетинг и качество в сфере услуг// <http://www.cfin.ru/marketing/intmark.html> (žiūrėta 2011-11-03)
60. **Новаторов Э.** Становление маркетинга услуг как самостоятельной научной дисциплины за рубежом . *Маркетинг в России и за рубежом*. — 2002. — № 4.
61. **Новаторов Э.** Методика оценки качества банковских услуг. *Практический маркетинг*, 2001. № 10.

Puškoriūtė K. BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras paslaugų kokybės įvertinimas pagal SERVQUAL metodiką / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. Ž. Židonis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras vaikams iki 16m. teikiamų paslaugų kokybė, nustatytos pagrindinės problemos bei pasiūlytos kryptys ir priemonės paslaugų kokybės gerinimui. Pirmajame darbo skyriuje teoriniu aspektu analizuojami paslaugų kokybės vertinimo metodai, paslaugų kokybės vertinimo ypatybės viešajame sektoriuje bei sukonstruojamas teorinis viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką modelis. Antrojoje dalyje formuluojama ir pagrindžiama tyrimo metodika, išskiriami pagrindiniai tyrimo etapai. Trečiajame skyriuje aptariama BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras charakteristika, empirinio tyrimo rezultatai bei pateikiamos organizacijos paslaugų kokybės gerinimo gairės.

Pagrindiniai žodžiai: SERVQUAL, paslaugų kokybė, paslaugų kokybės matavimo modeliai, naujoji viešoji vadyba.

Puškoriūtė K. The evaluation of quality of services provided by BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras as to the SERVQUAL methodology / Master's Work in Public Administration. Supervisor Ž. Židonis. Vilnius: Faculty of Politics and management Mykolas Romeris University, 2011

ANOTATION

In the master's final work analyzed and evaluated the quality of services provided by BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras to children up to 16 years old, found out the key issues and suggested ways and means to improve the quality of the services provided. The first part of the work included the analysis of methods of service quality evaluation from the theoretical point of view. Further the chapter included the analysis of service quality evaluation particularities in public sector and comprised the constructed public sector's service quality evaluation theoretical model as to the SERVQUAL model. The second part formulated the methodology of the survey and provided the key stages of the survey. The third part provided the characteristics of BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras, the results of the empirical research and the service quality improvement suggestions.

Key words: SERVQUAL, service quality, the measurement models of service quality, new public management.

Puškoriūtė K. BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras paslaugų kokybės įvertinimas pagal SERVQUAL metodiką / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. Ž. Židonis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2011.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe atliekama Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros bei kitų šaltinių analizė viešojo sektoriaus paslaugų kokybės vertinimo klausimu. Darbo tema aktuali, nes augant visuomenės poreikiams, paslaugų vartotojų poreikių patenkinimas tampa svarbus ne tik verslo, bet ir viešajame sektoriuose. Dabartinės vyriausybės, kreipdamos dėmesį į didėjančius ir sudėtingėjančius vartotojų poreikius, tobulina viešojo administravimo veiksmus, skatindamos organizacijas teikti geresnes ir įvairesnes viešąsias paslaugas. Auganti konkurencija bei didėjantys reikalavimai paslaugų kokybės užtikrinimui rodo viešojo sektoriaus paslaugų vertinimo poreikį. Kadangi viešojo sektoriaus paslaugų kokybe ir jų vertinimu susidomėta neseniai, išryškėja problema – nėra galutinai suformuluotos viešųjų paslaugų vertinimo metodikos. Dėl šios priežasties darbe siekta išanalizuoti mokslinę literatūrą ir parengti universalų viešojo sektoriaus paslaugų kokybės vertinimo ir paslaugų kokybės gerinimo instrumentą.

Tyrimo objektas- BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras vaikams teikiamų paslaugų kokybė. Tyrimo tikslas- atskleisti teorinius paslaugų kokybės vertinimo aspektus ir įvertinti BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras paslaugų kokybę pagal SERVQUAL metodiką. Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti paslaugų kokybės vertinimo teoriniu aspektu studiją;
2. Pateikti apibendrintą teorinį viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką modelį;
3. Sudaryti paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodą metodiką;
4. Atlikti BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centro paslaugų kokybės vertinimą pagal SERVQUAL metodiką tėvų požiūriu;
5. Identifikuoti BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centro paslaugų kokybės gerinimo galimybes.

Mokslinio tyrimo metodai- mokslinės literatūros lyginamoji analizė ir sintezė, anketinė apklausa, parengta pagal SERVQUAL metodiką, duomenų statistiniai metodai, duomenų loginiai analizės metodai, duomenų grafiniai analizės būdai.

Darbo rezultatai- atlikta mokslinės literatūros analizė padėjo susisteminti paslaugų kokybės vertinimo metodus bei atskleisti jų privalumus ir trūkumus. Nustatyta, kad viešojo sektoriaus paslaugų kokybės vertinimo metodika nėra pilnai suformuluota, todėl, remiantis moksline literatūra, parengiamas viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo pagal SERVQUAL metodiką modelis.

Tyrimo metu nustatyta, kad respondentai BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras vaikams teikiamų paslaugų kokybę vertina gerai (patirtos kokybės vidurkis 4, 25 balo penkiabalėje sistemoje), dėl to 94 proc. respondentų ketina LVJC paslaugomis naudotis ir ateityje, o 85, 2 proc. respondentų LVJC vaikams teikiamas paslaugas rekomenduoja savo draugams ar pažįstamiems.

Atliktas tyrimas padėjo identifikuoti silpniausias BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras sritis, kurių tobulinimui, remiantis teorinėje dalyje suformuluotu viešojo sektoriaus organizacijos paslaugų kokybės vertinimo ir gerinimo pagal SERVQUAL metodiką modeliu, pateiktas krypčių ir priemonių planas.

Darbo apimtis ir struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 dalys ir išvados. Ši mokslinį darbą apima 70 puslapių, 8 lentelės, 29 paveikslai ir 5 priedai. Naudotos literatūros sąrašą sudaro 61 šaltinis.

Puškoriūtė K. The evaluation of quality of services provided by BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras as to the SERVQUAL methodology / Master's Work in Public Administration. Supervisor Ž. Židonis. Vilnius: Faculty of Politics and management Mykolas Romeris University, 2011

SUMMARY

The master's final work includes the analysis of scientific literature of Lithuanian and foreign author's in the area of public sector's service quality evaluation. The theme of the work is relevant as in the times of increasing public demand, the satisfaction of public needs becomes important not only in private but in public sector as well. Nowadays governments, evaluating the increasing and more complicated customer demands, try to improve the public administration by motivating the organizations to provide better and more diversified public services. The increasing competition and growing requirements towards service quality show the need of the evaluation of services provided by public sector. Since the awareness towards quality of services by public sector and their evaluation is new, the issue is evident of lack of finalised evaluation methodology of public sector's service. Therefore the work tries to analyze the scientific literature and to provide universal public sector's service quality evaluation and service quality improvement instrument

The scope of research – the quality of services provided to children by BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras. The purpose of research is to disclose the theoretical aspects of service quality evaluation and evaluate the quality of services provided by BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras as to the SERVQUAL methodology. The tasks of the research:

1. To perform the theoretical study of service quality evaluation
2. To provide the summarised theoretical model of public sector's organizations service quality evaluation as to SERVQUAL methodology
3. To make the methodology of service quality evaluation as to SERVQUAL method.

4. To conduct the evaluation of quality of services provided by BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras from the children parent's point of view as to the SERVQUAL
5. To identify the opportunities of improving the quality of services provided by BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras

The methods of scientific research – the comparative analysis and synthesis of the scientific literature, the inquiry by the form prepared as to SERVQUAL methodology, the statistical methods of the data, the logical analysis methods of the data, the graphical analysis of the data

The results of the work – the performed analysis of the scientific literature helped to summarise the service quality evaluation methods and to disclose their advantages and disadvantages. It was identified that the service quality evaluation methodology within the public sector is not fully formulated therefore based on the scientific literature the public sector's organization's service quality evaluation model as to SERVQUAL was created.

During the research it was identified that the respondents value well the quality of services provided by BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras to children (the experienced quality measure average makes up 4,25 within 5 maximum). Therefore 94% of the respondents intend to continue use the services of BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras in future and 85,2% of the respondents recommend services provided by BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras to their friends and acquaintances.

The performed research helped to identify the weakest BĮ Lietuvos vaikų ir jaunimo centras areas. The plan to improve these areas was prepared based on the model as to SERVQUAL methodology as described in the theoretical part of the work.

The size and structure. Master's final work comprise introduction, 3 parts and summary. This scientific work includes 70 pages, 8 tables, 29 pictures and 5 annexes. The list of used literature comprise 61 sources.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

SERVQUAL: multidimensinė vartotojų lūkesčių ir pasitenkinimo paslaugomis tyrimo priemonė
(anketa)

1 – visiškai nesutinku, 7 – visiškai sutinku								
		1	2	3	4	5	6	7
1 dydis. Apčiuopiamumas								
1.	Įstaiga turi modernią įrangą ir priemones							
2.	Patraukli įstaigos aplinka ir sąlygas							
3.	Įstaigos darbuotojai yra malonūs ir tvarkingi							
4.	Įstaiga turi ir siūlo tai, ko pageidauja vartotojai							
5.	Įstaigos darbo laikas patogus							

2 dydis. Patikimumas								
1.	Įstaiga suteikia paslaugą, laikydamasi žadėtų terminų							
2.	Darbuotojai vartotojus informuoja apie tai, kada bus suteikta paslauga							
3.	Įstaiga nuoširdžiai rūpinasi išspręsti vartotojo problemą							
4.	Jei įstaiga pažada darbą atlikti tam tikru laiku, savo pažadą tęsi							
5.	Pirmąsyk suteikdama vartotojui paslaugą, įstaiga tai atlieka puikiai							

3 dydis. Atsakingumas								
1.	Darbuotojai aptarnauja greitai							
2.	Darbuotojai visada noriai padeda lankytojams							
3.	Darbuotojai visada turi laiko atsakyti į lankytojų klausimus							

4 dydis. Užtikrinimas								
1.	Darbuotojų elgesys leidžia lankytojams nesibaiminti dėl rezultato (t.y. sėkmingo paslaugos suteikimo)							
2.	Vartotojai jaučiasi tikri dėl rezultato jau aptarnavimo metu							
3.	Darbuotojai visada mandagūs							
4.	Darbuotojai turi pakankamai žinių, kad galėtų teikti geras paslaugas ir atsakyti į vartotojo klausimus							

5 dydis. Jautrumas							
1.	Įstaiga aptarnauja vartotojus individualiai, rodydama jiems dėmesį						
2.	Įstaigos darbuotojai rodo lankytojams asmenišką dėmesį						
3.	Įstaiga nuoširdžiai domisi vartotojo interesais						
4.	Darbuotojai supranta ypatingus vartotojų poreikius						

Šaltinis: Rudžionienė, 2007

Gerbiami lankytojai,

siekiant sužinoti Jūsų nuomonę apie Lietuvos vaikų ir jaunimo centro teikiamų paslaugų kokybę, Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto magistro studijų studentė Kristina Garuckienė vykdo mokslinį tyrimą. Atsakymų anonimiškumas garantuojamas, o tyrimo metu gauti rezultatai bus panaudoti tik mokslo reikmėms. Dėkojame už sugaištą laiką!

Prašome išreikšti savo nuomonę dėl žemiau pateiktų teiginių, apie tai, kokia turėtų būti aukštos kokybės neformaliojo ugdymo paslaugas teikianti organizacija. Jei pateiktas teiginys Jums atrodo labai svarbus, apibraukite 5, jei svarbus- 4, jei nei svarbus, nei nesvarbus- 3, jei nesvarbus- 2, jei visiškai nesvarbus- 1. Apibraukti galima tik vieną skaičių.

	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos darbuotojai yra visada pasiruošę padėti	5	4	3	2	1
Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos darbuotojai mandagiai ir paslaugiai aptarnauja klientą	5	4	3	2	1
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje jei paslaugas suteikti vėluojama, dėl to atsiprašoma ir paaiškinamos priežastys	5	4	3	2	1
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje dokumentai paslaugų užsakymui sutvarkomi greitai ir nesudėtingai	5	4	3	2	1
Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos informacija apie teikiamas paslaugas lengvai pasiekama telefonu, internetu, kitomis priemonėmis	5	4	3	2	1
Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos darbuotojų elgsena kelia klientų pasitikėjimą	5	4	3	2	1
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje duomenys apie klientą yra apsaugoti ir konfidencialūs	5	4	3	2	1

	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje galima pasitikėti asmeninių daiktų priežiūra	5	4	3	2	1
Puiki neformaliojo ugdymo organizacija turi nepriekaištingą vardą ir reputaciją	5	4	3	2	1
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje išsamiai supažindinama su teikiamomis paslaugomis ir jų kaina	5	4	3	2	1
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje už paslaugas prašoma sumokėti tiek, kiek buvo sutarta	5	4	3	2	1
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje pateikiama tokia paslauga, kokia buvo reklamuota	5	4	3	2	1
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje darbuotojai kompetetingai atlieka savo darbą	5	4	3	2	1
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje darbuotojas, padaręs klaidą, ją nedelsiant ištaiso	5	4	3	2	1
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje administracijos personalas turi pakankamai žinių atsakyti į kliento klausimus	5	4	3	2	1
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje atsižvelgiama į specialius kliento pageidavimus	5	4	3	2	1
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje darbuotojai skiria individualų dėmesį klientams	5	4	3	2	1
Puiki neformaliojo ugdymo organizacija vertina nuolatinius klientus	5	4	3	2	1

	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje stengiamasi išsiaiškinti klientų poreikius	5	4	3	2	1
Puiki neformaliojo ugdymo organizacija turi visą reikiamą įrangą/instrumentus paslaugoms suteikti	5	4	3	2	1
Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos medžiaga, susijusi su paslaugomis (stendai, brošiūros, lankstinukai ir t.t.) yra tvarkinga	5	4	3	2	1
Puiki neformaliojo ugdymo organizacija yra patogioje vietoje, lengvai pasiekama bet koku transportu	5	4	3	2	1
Puiki neformaliojo ugdymo organizacija turi patrauklią aplinką	5	4	3	2	1
Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos darbo laikas yra patogus klientams	5	4	3	2	1

Prašome įvertinti Lietuvos vaiku ir jaunimo centro (toliau-LVJC) teikiamas paslaugas. Šalia kiekvieno teiginio pažymėkite vieną skaičių, rodantį, kokiu mastu, Jūsų nuomone, LVJC atitinka pateiktą teiginį: jei visiškai sutinkate, apibraukite 5, jei sutinkate-4, jei nei sutinkate, nei nesutinkate-3, jei nesutinkate-2, jei visiškai nesutinkate-1.

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
LVJC darbuotojai yra visada pasiruošę padėti	5	4	3	2	1
LVJC darbuotojai mandagiai ir paslaugiai aptarnauja klientą	5	4	3	2	1
LVJC jei paslaugas suteikti vėluojama, dėl to atsiprašoma ir paaiškinamos priežastys	5	4	3	2	1
LVJC dokumentai paslaugų užsakymui sutvarkomi greitai ir nesudėtingai	5	4	3	2	1

	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
LVJC informacija apie teikiamas paslaugas lengvai pasiekama telefonu, internetu, kitomis priemonėmis	5	4	3	2	1
LVJC darbuotojų elgsena kelia klientų pasitikėjimą	5	4	3	2	1
LVJC duomenys apie klientą yra apsaugoti ir konfidencialūs	5	4	3	2	1
LVJC galima pasitikėti asmeninių daiktų priežiūra	5	4	3	2	1
LVJC turi nepriekaištingą vardą ir reputaciją	5	4	3	2	1
LVJC išsamiai supažindinama su teikiamomis paslaugomis ir jų kaina	5	4	3	2	1
LVJC už paslaugas prašoma sumokėti tiek, kiek buvo sutarta	5	4	3	2	1
LVJC pateikiama tokia paslauga, kokia buvo reklamuota	5	4	3	2	1
LVJC darbuotojai kompetetingai atlieka savo darbą	5	4	3	2	1
LVJC darbuotojas, padaręs klaidą, ją nedelsiant ištaiso	5	4	3	2	1
LVJC administracijos personalas turi pakankamai žinių atsakyti į kliento klausimus	5	4	3	2	1
LVJC atsižvelgiama į specialius kliento pageidavimus	5	4	3	2	1
LVJC darbuotojai skiria individualų dėmesį klientams	5	4	3	2	1
LVJC vertina nuolatinius klientus	5	4	3	2	1
LVJC stengiamasi išsiaiškinti klientų poreikius	5	4	3	2	1
LVJC turi visą reikiamą įrangą/instrumentus paslaugoms suteikti	5	4	3	2	1

	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
LVJC medžiaga, susijusi su paslaugomis (stendai, brošiūros, lankstinukai ir t.t.) yra tvarkinga	5	4	3	2	1
LVJC yra patogioje vietoje, lengvai pasiekama bet koku transportu	5	4	3	2	1
LVJC turi patrauklią aplinką	5	4	3	2	1
LVJC darbo laikas yra patogus klientams	5	4	3	2	1

Pasirinktą vieną atsakymo variantą prašome žymėti X

1. Jūsų amžius:

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

2. Jūsų lytis

- moteris
- vyras

3. Jūsų išsilavinimas

- pagrindinis
- vidurinis
- profesinis(spec.vidurinis)
- aukštasis

4. Kaip dažnai lankotės Lietuvos vaikų ir jaunimo centre?

- 1-2 kartus per savaitę
- 1-2 kartus per mėnesį
- kartą per pusę metų * (į 5 klausimą atsakyti nereikia)
- kartą per metus * (į 5 klausimą atsakyti nereikia)

5.* Kokią pinigų sumą vieno vaiko neformaliai ugdymui skiriate per mėnesį LVJC?

- iki 100Lt
- 101- 150Lt
- 151- 200Lt
- virš 200Lt

6. Ar rekomenduotumėte LVJC teikiamas paslaugas savo draugams ir pažįstamiems?

- Tikrai rekomenduočiau
- Rekomenduočiau
- Nei rekomenduočiau, nei nerekomenduočiau
- Nerekomenduočiau
- Tikrai rekomenduočiau

7. Ar naudositės vaikams teikiamomis paslaugomis LVJC ir ateityje?

- Tikrai naudosisuos
- Naudosisuos
- Nesinaudosisu
- Tikrai nesinaudosisu
- Neturiu nuomonės

Anketos teiginių sugrupavimas pagal dimensijas

Teiginiai LK	Teiginiai PK	Paslaugos kokybės dimensija
Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos darbuotojai yra visada pasiruošę padėti	LVJC darbuotojai yra visada pasiruošę padėti	REAGAVIMAS
Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos darbuotojai mandagiai ir paslaugiai aptarnauja klientą	LVJC darbuotojai mandagiai ir paslaugiai aptarnauja klientą	REAGAVIMAS
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijos jei paslaugas suteikti vėluojama, dėl to atsiprašoma ir paaiškinamos priežastys	LVJC jei paslaugas suteikti vėluojama, dėl to atsiprašoma ir paaiškinamos priežastys	REAGAVIMAS
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje dokumentai paslaugų užsakymui sutvarkomi greitai ir nesudėtingai	LVJC dokumentai paslaugų užsakymui sutvarkomi greitai ir nesudėtingai	REAGAVIMAS
Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos informacija apie teikiamas paslaugas lengvai pasiekama telefonu, internetu, kitomis priemonėmis	LVJC informacija apie teikiamas paslaugas lengvai pasiekama telefonu, internetu, kitomis priemonėmis	REAGAVIMAS
Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos darbuotojų elgsena kelia klientų pasitikėjimą	LVJC darbuotojų elgsena kelia klientų pasitikėjimą	PATIKIMUMAS
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje duomenys apie klientą yra apsaugoti ir konfidencialūs	LVJC duomenys apie klientą yra apsaugoti ir konfidencialūs	PATIKIMUMAS
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje galima pasitikėti asmeninių daiktų priežiūra	LVJC galima pasitikėti asmeninių daiktų priežiūra	TIKRUMAS
Puiki neformaliojo ugdymo organizacija turi nepriekaištingą vardą ir reputaciją	LVJC turi nepriekaištingą vardą ir reputaciją	PATIKIMUMAS
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje išsamiai supažindinama su teikiamomis paslaugomis ir jų kaina	LVJC išsamiai supažindinama su teikiamomis paslaugomis ir jų kaina	TIKRUMAS
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje už paslaugas prašoma sumokėti tiek, kiek buvo sutarta	LVJC už paslaugas prašoma sumokėti tiek, kiek buvo sutarta	PATIKIMUMAS
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje pateikiama tokia paslauga, kokia buvo reklamuota	LVJC pateikiama tokia paslauga, kokia buvo reklamuota	PATIKIMUMAS
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje darbuotojai kompetetingai atlieka savo darbą	LVJC darbuotojai kompetetingai atlieka savo darbą	TIKRUMAS

Teiginiai LK	Teiginiai PK	Paslaugos kokybės dimensija
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje darbuotojas, padaręs klaidą, ją nedelsiant ištaiso	LVJC darbuotojas, padaręs klaidą, ją nedelsiant ištaiso	TIKRUMAS
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje administracijos personalas turi pakankamai žinių atsakyti į kliento klausimus	LVJC administracijos personalas turi pakankamai žinių atsakyti į kliento klausimus	TIKRUMAS
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje atsižvelgiama į specialius kliento pageidavimus	LVJC atsižvelgiama į specialius kliento pageidavimus	EMPATIJA
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje darbuotojai skiria individualų dėmesį klientams	LVJC darbuotojai skiria individualų dėmesį klientams	EMPATIJA
Puiki neformaliojo ugdymo organizacija vertina nuolatinius klientus	LVJC vertina nuolatinius klientus	EMPATIJA
Puikioje neformaliojo ugdymo organizacijoje stengiamasi išsiaiškinti klientų poreikius	LVJC stengiamasi išsiaiškinti klientų poreikius	EMPATIJA
Puiki neformaliojo ugdymo organizacija turi visą reikiamą įrangą/instrumentus paslaugoms suteikti	LVJC turi visą reikiamą įrangą/instrumentus paslaugoms suteikti	APČIUOPIAMUMAS
Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos medžiaga, susijusi su paslaugomis (stendai, brošiūros, lankstinukai ir t.t.) yra tvarkinga	LVJC medžiaga, susijusi su paslaugomis (stendai, brošiūros, lankstinukai ir t.t.) yra tvarkinga	APČIUOPIAMUMAS
Puiki neformaliojo ugdymo organizacija yra patogioje vietoje, lengvai pasiekama bet koku transportu	LVJC yra patogioje vietoje, lengvai pasiekama bet koku transportu	APČIUOPIAMUMAS
Puiki neformaliojo ugdymo organizacija turi patrauklią aplinką	LVJC turi patrauklią aplinką	APČIUOPIAMUMAS
Puikios neformaliojo ugdymo organizacijos darbo laikas yra patogus klientams	LVJC darbo laikas yra patogus klientams	APČIUOPIAMUMAS

LVJC užsiėmimai vaikams ir jaunimui

Veikla	Užsiėmimai	Amžiaus grupė
Dainavimas	Balso studija	Vaikai ir jaunimas (13-18m.)
	Popstudijos "Re-Mi-Do" scenos vokalo ir judesio grupė	Vaikai (7-11m.)
	Popstudijos „Re-Mi-Do“ meninio ugdymo grupė	Vaikai (4- 9m.)
	Vokalinio ugdymo būrelis "Saulės zuikučiai"	Vaikai (6- 7m.)
	Muzikytė mažiesiems	Vaikai (4 -7 m.)
	Džiazas mažiesiems	Vaikai (3 -6 m.)
	Vokalinė studija „Campanella“	Vaikai ir jaunimas (6-17m.)
	Vokalinė džiazo grupė „Mažieji kiviukai“	Vaikai (6- 7m.)
	Vokalinė džiazo grupė“ Kiviukai“	Vaikai (8-11m.)
	Džiazo studija „Kivi junior“	Vaikai (12-16m.)
	Estradinio dainavimo studija	Vaikai ir jaunimas (12-19m.)
	Dainavimo studija „Versmė“ (ansamblis)	Vaikai ir jaunimas (11-18m.)
	Dainavimo studijos „Versmė“ jaunučių grupė	Vaikai (5-12m.)
	Jaunimo choras „Versmė“	Jaunimas (nuo 16m.)
	Miuziklo mokyklėlė	Vaikai (7-14m.)
Muzika ir grojimas	Mušamieji instrumentai "Afrikietiški būgnai"	Vaikai ir jaunimas (nuo 7m.)
	Mušamieji instrumentai	Vaikai ir jaunimas (12-18m.)
	Gitaros studija	Vaikai ir jaunimas (9-19m.)
	Kindermusik pamokėlės	Vaikai (2-7m.)
	Individualios fortepijono pamokos	Vaikai ir jaunimas (5-19m.)
Vaizduojamieji menai	Vaizduojamoji dailė	Vaikai ir jaunimas (4-18m.)
	Dailės studija "Svajoklis"	Vaikai (5-10m.)
	Dailės studija "Spalviukai"	Vaikai (4-13m.)
	Meniška šeimynėlė	Vaikai ir jaunimas (nuo 2m.)
	Akademinis piešimas	Jaunimui (nuo 15m.)
	Tapybos ir kompozicijos studija	Vaikai ir jaunimas (10-18m.)
	Ak,Menukas (meno laboratorija)	Vaikai ir jaunimas (5-16m.)
	„Linksmasis skruzdėlynas“	
	Rūbų dizainas	Vaikai ir jaunimas (nuo 10m.)
	Fotodizainas	Vaikai ir jaunimas (nuo 12m.)
„Graffiti“	Vaikai ir jaunimas (12-18m.)	
Keramika	Vaikai ir jaunimas (6-19m.)	

	Keramika šeimai	Vaikai ir jaunimas (nuo 4m.)
	Mozaikos menas	Vaikai ir jaunimas (nuo 10m.)
	EKO kūrybinės dirbtuvės	Vaikai (10-16m.)
	Kūrybinės pamokos- Lino ir graviūros ir monotipijos programa	Vaikai (12-15m.)
	Kūrybinės pamokos- Knygos menas	Vaikai ir jaunimas (nuo 14m.)
	Kūrybinės pamokos- Medžio graviūros (ksilografijos) programa	Jaunimui (nuo 16m.)
	Kūrybinės pamokos- Eilėraščių galia	Vaikai ir jaunimas (nuo 14m.)
	Kūrybinės pamokos- Mandalų piešimas	Vaikai ir jaunimas (nuo 14m.)
Šokių studijos	Lindyhopas	Vaikai ir jaunimas (nuo 13m.)
	Stepas	Vaikai ir jaunimas (nuo 14m.)
	Gatvės šokio gr. „Šokantys garsai“	Vaikai (9-12m.)
	Hip - Hop Dance	Vaikai ir jaunimas (12-18m.)
	LA hip hop style Fake out	Vaikai ir jaunimas (8-18m.)
	Hip Hop Explosion	Vaikai ir jaunimas (7-18m.)
	Pramoginių šokių grupė	Vaikai ir jaunimas (11-18m.)
	Liaudies ansamblis „Ugnelė“	Vaikai ir jaunimas (nuo 7m.)
	Modernus šokis	Jaunimas (nuo 16m.)
	Street dance „House dance“	Vaikai ir jaunimas (10-18m.)
	„Break dance“ grupė	Vaikai ir jaunimas (6-18m.)
	Šiuolaikinis šokis (Contemporary dance)	Vaikai ir jaunimas (12-18m.)
	Šiuolaikinis šokis "Sense"	Vaikai ir jaunimas (12-18m.)
	Šiuolaikinio šokio grupė „Tėkmė“	Vaikai ir jaunimas (7-10m. ir 12-16m.)
	Šiuolaikinio šokio kolektyvas „Gama“	Vaikai ir jaunimas (8-11m. ir 13-18m.)
	Baletų studija	Vaikai (6-14m.)
	Flamenko šokių grupė „SOLEA“	Vaikai ir jaunimas (9-18m.)
	Šiuolaikinis baletas	Vaikai (13-16m.)
	Mažųjų šokėjų grupė „Karoliukai“	Vaikai (5-11m.)
	Street dance gr. Bounce	Vaikai ir jaunimas (10-18m.)
Street dance gr. "92nd street "	Vaikai (7-14m.)	
Kovos menai	Rytų kovos menai	Vaikai ir jaunimas (nuo 6m.)
	Imtynės	n.d.
Asmeninių savybių ugdymo užsiėmimai	Kūrybiškumo ugdymo užsiėmimas „Kubas“	Vaikai (7-10m.)
	„Aš galiu - I can “	Vaikai (5-6m.)
	„Pažink save“	Vaikai (10-14m.)
	Asmeninių savybių ugdymo usimimai “Spalvų labirintas”	Vaikai (7-11m.)

	Jaunieji ekonomistai	Vaikai ir jaunimas (15-18m.)
	Viešųjų pasirodymų studija	Vaikai ir jaunimas (14-18m.)
	Lyderystės programa	Vaikai ir jaunimas (13-18m.)
Nykštukų mokyklėlė	-	Vaikai (2-7m.)
Dramos studija	Aktorinio meno ir pantomimos studija	Vaikai (12-16m.)
	Dramos ir judesio studija	Vaikai (10-15m.)
	Teatro studija "BLUKIS"	Vaikai ir jaunimas (10-18m.)
Jaunųjų žurnalistų klubas	-	Vaikai ir jaunimas (12-18m.)
Užsienio kalbos	"Let's play"	Vaikai (7-8m.)
	Anglų kalba	Vaikai ir jaunimas (8-18m.)
	ABC Music & Me	Vaikai (2-6m.)
Sporto užsiėmimai	Povandeninis plaukimas	Vaikai ir jaunimas (7-18m.)
	Plaukimas	Vaikai ir jaunimas (6-18m.)
	Plaukimas+ salė	Vaikai ir jaunimas (6-17m.)
	Delfinas 2 +salė+ šuoliai	Vaikai (11-13m.)
	Plaukti+ nerti+ šokti	Vaikai (9-14m.)
	Žaidimai+ baseinas	Vaikai (8-12m.)
	Delfinas 2	Vaikai (7-10m.)
	Plaukimas+ pratimai vandenyje	Vaikai (7-12m.)
	Plaukimas su pelekais	Vaikai ir jaunimas (12-18m.)
	Mokymas plaukti	Vaikai ir jaunimas (nuo 5m.)
	Mankšta ir baseinas	Vaikai (5-8m.)
	Meninis plaukimas	Vaikai (7-15m.)
	Šuoliai į vandenį	Vaikai ir jaunimas (nuo 7m.)
	Atletinė gimnastika	Vaikai ir jaunimas (13-18m.)
	Koncertinė gimnastika	Vaikai (6-14m.)
	Žongliravimas	Vaikai ir jaunimas (nuo 10m.)
	Kineziterapijos užsiėmimai	
	Stalo tenisas	Vaikai ir jaunimas (8-18m.)
	Šachmatai	Vaikai ir jaunimas (6-17m.)
Vaikų darželis	-	Vaikai (2-7m.)

Paslaugų kokybės įvertinimas

Dimensijos	Paslaugų kokybės kriterijai	Lauktos paslaugos įvertinimas (balais)	Suteiktos paslaugos įvertinimas (balais)	Bendrasis kokybės nuokrypis (balais)	Paslaugų kokybės indeksas (SQI)
<i>Reagavimas</i>	Darbuotojai yra visada pasiruošę padėti	1155	1131	24	1,02
	Darbuotojai mandagiai ir paslaugiai aptarnauja klientą	1170	1140	30	1,03
	Jei paslaugas suteikti vėluojama, dėl to atsiprašoma ir paaiškinamos priežastys	1132	1053	79	1,08
	Dokumentai paslaugų užsakymui sutvarkomi greitai ir nesudėtingai	1164	1115	49	1,04
	Informacija apie teikiamas paslaugas lengvai pasiekama telefonu, internetu, kitomis priemonėmis	1171	1077	94	1,09
<i>Patikimumas</i>	Darbuotojų elgsena kelia klientų pasitikėjimą	1154	1101	53	1,05
	Organizacijoje duomenys apie klientą yra apsaugoti ir konfidencialūs	1101	1107	-6	0,99
	Organizacija turi nepriekaištingą vardą ir reputaciją	1098	1025	73	1,07
	Už paslaugas prašoma sumokėti tiek, kiek buvo sutarta	1188	1164	24	1,02
	Organizacijoje pateikiama tokia paslauga, kokia buvo reklamuota	1137	1100	37	1,03
<i>Tikrumas</i>	Organizacijoje galima pasitikėti asmeninių daiktų priežiūra	1074	997	77	1,08
	Organizacijoje išsamiai supažindinama su teikiamomis paslaugomis ir jų kaina	1147	1101	46	1,04
	Darbuotojai kompetetingai atlieka savo darbą	1165	1126	39	1,03

	Darbuotojas, padaręs klaidą, ją nedelsiant ištaiso	1108	1040	68	1, 07
	Administracijos personalas turi pakankamai žinių atsakyti į kliento klausimus	1131	1072	59	1, 06
<i>Empatija</i>	Darbuotojai skiria individualų dėmesį klientams	1104	985	119	1, 12
	Organizacijoje atsižvelgiama į specialius kliento pageidavimus	1098	977	121	1, 12
	Organizacija vertina nuolatinius klientus	1126	992	134	1, 14
	Stengiamasi išsiaiškinti klientų poreikius	1083	1004	79	1, 08
<i>Apčiuopiamumas</i>	Organizacijos medžiaga, susijusi su paslaugomis (stendai, brošiūros, lankstinukai ir t.t.) yra tvarkinga	1130	1088	42	1, 04
	Organizacija yra patogioje vietoje, lengvai pasiekama bet koku transportu	1127	1132	-5	1
	Organizacija turi patrauklią aplinką	1069	980	89	1, 09
	Organizacijos darbo laikas yra patogus klientams	1156	1130	26	1, 02
	Organizacija turi visą reikiamą įrangą/instrumentus paslaugoms suteikti	1124	989	135	1, 14