

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

KRISTINA TARAILĖ

AR GYVENTOJUS TENKINA ALYTAUS MIESTO IR
ALYTAUS RAJONO SAVIVALDYBIŲ TEIKIAMŲ
ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc.dr. D. Gudelis

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

AR GYVENTOJUS TENKINA ALYTAUS MIESTO IR
ALYTAUS RAJONO SAVIVALDYBIŲ TEIKIAMŲ
ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖ

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S204

Recenzentas
_____ doc. dr.
2013 11

Vadovas
_____ doc. dr. D. Gudelis
2013 11

Atliko
VAkmn7-03 gr. stud.
_____ K. Tarailė
2013 11

VILNIUS, 2013

TURINYS

IVADAS.....	7
1. VIEŠŪJŲ IR ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMAS IR ŠIO PROCESO VALDYMAS SAVIVALDYBĖSE.....	10
1.2. Viešosios ir administracinės paslaugos sampratos.....	10
1.2. Savivaldybių teikiamų paslaugų klasifikavimas.....	14
1.3. Savivaldybių paslaugų teikimo ir administravimo ypatumai.....	15
1.4. Teisės aktai reglamentuojantys savivaldybių paslaugų teikimą ir jų svarba.....	16
2. SAVIVALDYBIŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMO BŪDAI.....	20
2.1. Kokybės vadyba viešajame sektoriuje.....	20
2.2. Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymo galimybės savivaldybėse.....	21
2.3. Vieno langelio principas.....	28
2.4. Geriausios praktikos siekimo metodas.....	30
2.5. Kokybės vadybos modelių taikymas Lietuvos ir Europos šalių lygmenimis.....	32
3. TYRIMŲ METODIKA.....	36
3.1. Gyventojų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis teikiamomis Alytaus miesto ir Alytaus rajo savivaldybių administracijose tyrimo metodika.....	36
3.1.1. Tyrimo problemos suformulavimas.....	36
3.1.2. Tyrimo metodikos pagrindimas.....	37
3.1.3. Tyrimų objektai, tikslai ir uždaviniai.....	39
3.1.4. Tyrimo eiga, respondentai, klausimynas.....	42
3.2. Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijose taikomų kokybės iniciatyvų tyrimo metodika.....	45
4. ALYTAUS MIESTO IR ALYTAUS RAJONO SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ANALIZĖ.....	47
4.1. Respondentų demografinė ir socialinė charakteristika.....	47
4.2. Respondentų kreipimosi į Alytaus miesto ir rajono savivaldybių administracijas charakteristika.....	51
4.3. Alytaus miesto ir rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų kokybės vertinimo charakteristikos.....	55
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	74
SANTRAUKA.....	76
SUMMARY.....	78
PRIEDAI.....	80

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Paslaugų kokybę įtakojančios veiksniai
- 2 lentelė. Paslaugų kokybę įtakojančių veiksnių sutrumpintas sąrašas
- 3 lentelė. Geriausios praktikos siekimo metodo apibrėžimai
- 4 lentelė. ES valstybės narėse taikomas kokybės vadybos modelių taikymo reglamentavimas
- 5 lentelė. Kokybės vadybos modelių taikymas viešojo administravimo institucijose 2010 – 2012 metais
- 6 lentelė. Savivaldybių bendra charakteristika
- 7 lentelė. Darbuotojų kompetencijos vertinimas suteiktos paslaugos atžvilgiu
- 8 lentelė. Darbuotojų asmeninių savybių, turinčių įtaką paslaugos suteikimui, vertinimas
- 9 lentelė. Paslaugos apčiuopiamumo ir pasiekiamumo kokybės vertinimas
- 10 lentelė. Administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo vertinimas 2010 -2013 metai

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra
- 2 pav. Tyrimų tipai
- 3 pav. Tyrimo tikslų ir uždavinių nustatymo schema
- 4 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą
- 5 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį
- 6 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių
- 7 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
- 8 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal šeimos pajamas
- 9 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų socialinė struktūra
- 10 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų kreipimosi į savivaldybių administracijas dažnumas
- 11 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų kreipimosi į savivaldybę būdai
- 12 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų kreipimosi priežastys
- 13 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų savivaldybių teikiamų paslaugų kokybės vertinimas
- 14 pav. Savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybės vertinimo palyginimas pagal vartotojų patenkinimo indeksą
- 15 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų įvardintos klientų aptarnavimo problemos
- 16 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų darbuotojų kompetencijos vertinimas suteiktos paslaugos atžvilgiu
- 17 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų vertinimas dėl darbuotojų asmeninių savybių, turinčių įtaką paslaugos suteikimui
- 18 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų vertinimas dėl paslaugos apčiuopiamumo ir pasiekiamumo kokybės
- 19 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų nuomonė dėl administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo
- 20 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų vieno langelio principo įdiegimo vertinimas
- 21 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų vertinimas: vieno langelio principo įdiegimas pagerino teikiamų paslaugų kokybės lygį
- 22 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų vertinimas: tobulintini veiksniai
- 23 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų vertinimas: gyventojų informavimas dėl savivaldybėse atliekamų kokybės iniciatyvų taikymo

PAGRINDINĖS DARBE VARTOJAMOS SAŲOKOS IR SANTRAUMPOS:

Savivaldybė – tai viešasis juridinis asmuo Vietos savivaldos įstatyme apibūdinamas kaip „įstatymo nustatytas valstybės teritorijos administracinis vienetas, kurio bendruomenė turi Konstitucijos laiduotą savivaldos teisę, įgyvendinamą per to valstybės teritorijos administracinio vieneto nuolatinių gyventojų išrinktą savivaldybės tarybą ir jos sudarytas, jai atskaitingas vykdomąją ir kitas savivaldybės institucijas ir įstaigas.“ (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*, 2008-10-01, Nr. 113-4290, 3 str.).

Viešoji paslauga – tai valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla. Ši veikla siejama su kultūros ir sporto, socialinės, sveikatos apsaugos, švietimo, komunalinio ūkio ir aplinkos tvarkymo, susisiekimo bei kitų įstatymuose numatytų paslaugų teikimu fiziniams ir juridiniams asmenims (Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 77-2975, 1 str.).

Administracinė paslauga – „viešojo administravimo subjekto veiksmai, apimantys leidimų, licencijų ar dokumentų, kuriais patvirtinamas tam tikras juridinis faktas, išdavimą, asmenų deklaracijų priėmimą ir tvarkymą, asmenų konsultavimą viešojo administravimo subjekto kompetencijos klausimais, įstatymų nustatytos viešojo administravimo subjekto informacijos teikimą asmenims, administracinės procedūros vykdymą.“ (Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 77-2975, 1 str.). Šiame darbe administracinė paslauga bus suprantama kaip tam tikra viešosios paslaugos rūšis, teikiama tik viešojo administravimo subjektų.

Vartotojų pasitenkinimas – šiame darbe suprantamas kaip, vartotojų pasitenkinimo suteikta administracine paslauga įvertinimas paslaugos atitikimo jų lūkesčiams aspektu.

Vartotojų pasitenkinimo indeksas (VPI) – „indeksas, parodantis procentinį vartotojų pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis, kur 100 proc. reiškia visišką pasitenkinimą.“ (VRM. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika. p. 44). Šiame darbe, laikomasi požiūrio, kad administracinė paslauga yra viešosios paslaugos rūšis, todėl VPI naudojamas parodyti procentinis gyventojų pasitenkinimą administracinėmis paslaugomis.

Bendrojo vertinimo modelis – BVM.

Europos kokybės vadybos fondo tobulinimo modelis – EKVF tobulumo modelis.

Vidaus reikalų ministerija – VRM.

IVADAS

Ruževičius (2006) teigia, kad kokybė jau kelis tūkstantmečius buvo sudedamoji viso pasaulio kultūrų dalis, tačiau ypatingo tyrėjų ir verslo organizacijų dėmesio sulaukė tik XX amžiuje, kai pradėjo didėti gamybos mastai, augo tarptautinė prekyba ir konkurencija. Pirmiausiai, pagrindiniu kokybės objektui buvo laikoma gaminiai ir paslaugos, tik vėliau susirūpinta organizacijų veikla. Šiuo metu kokybė suprantama kaip vienas iš pagrindinių konkurencingumo veiksnių, įtakojančių pačios veiklos efektyvumą, ekonominį stabilumą, visuomenės gerovę bei gyvenimo kokybę. (Ruževičius J. 2006)

Temos aktualumas. Viešojo sektoriaus kokybės vadyba pastarąjį dešimtmetį yra prioritetas klausimas Europos Sąjungos valstybių darbotvarkėse. Siekiant novatoriškumo daug dėmesio skiriama naujovėms diegti. Norint pilnai integruotis į Europos ir pasaulinę ekonominę erdvę reikalinga didelį dėmesį skirti viešojo sektoriaus kokybės gerinimo klausimams. Nuolat gerinant viešųjų ir administracinių paslaugų kokybę didės ir viešųjų įstaigų veiklos efektyvumas. Lietuva privalo sukurti ir plėtoti konkurencingą ekonomiką, užtikrinančią visuomenės narių gerovę ir lygybę.

Ne tik privatus, bet ir viešasis sektorius šiandieninėje situacijoje priimama naujus iššūkius, vardan aukštesnės paslaugos kokybės teikimo bei atsiradusių visuomenės naujų poreikių tenkinimo. Kuo aiškiau bus įvertinami vartotojų poreikiai ir lūkesčiai, tuo didesnė galimybė turėti efektyvesnes viešąsias ir administracines paslaugas. Teisingai panaudoti turimas pakankamai ribotas lėšas, siekiant užtikrinti visuomenės poreikius ir lūkesčius bei tinkamai įgyvendinti pasirinktas kokybės gerinimo iniciatyvas yra sudėtingas uždavinys. Todėl ši tema yra aktuali ne tik pačioms savivaldybėms, bet ir politikams bei visuomenei.

Temos naujumas. Organizaciniai pokyčiai gali paliesti įvairius organizacijos gyvenimo aspektus: pradedant bendrąja politika, jos socialine struktūra, ir baigiant pačių naujausių technologijų įdiegimu. Nepriklausomai nuo jų pobūdžio ir objekto, organizaciniai pokyčiai beveik visuomet sukelia tam tikras problemas, sutrikdančias įprastą organizacijos veiklos ritmą. Jie padidina nesaugumą, įtampą kelia poreikį priešintis, neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją bei blogina jų veiklos rezultatus. Tačiau pokyčio sėkmė priklauso nuo to kiek nepatogumų jis sukelia darbuotojams (jeigu šio pokyčio metu darbuotojai yra priversti keisti savo įpročius, tuomet tikėtina sėkmė).

Lietuvoje savivaldybės veikia tarsi monopolio principu. Dažniausia atliekami vieni ar kiti tyrimai, moksliniai darbai remiasi savivaldos formavimosi, tarpusavio santykių, bei išskylančių problemų analize. Tačiau administracinių paslaugų teikimo ypatumai priklauso ne tik nuo to koks vadybos modelis yra taikomas, bet ir nuo to kokiomis nuostatomis, pažiūromis ir įsitikinimais vadovaujasi paslaugų teikime dalyvaujantys asmenys (politikai, savivaldybių tarnautojai, tarybų nariai ir pan.).

Pati ši tema nėra nauja, viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės gerinimo klausimai plačiai analizuojami ne tik moksliniuose darbuose, bet ir numatomi įvairiose valstybės programose. Tačiau nepavykus rasti išsamaus tyrimo dėl administracinių paslaugų vartotojų pasitenkinimo, aptarnavimo efektyvumo, teikimo dalyvių asmeninių savybių ir taikomų kokybės iniciatyvų įtakos kokybei, daroma prielaida, jog galbūt šiuo aspektu reikalingi papildomi tyrimai.

Darbo problema. Kaip užtikrinti savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybę? Įvairiose valstybės ir savivaldybių programose keliamas tikslas: stiprinti valstybės ir savivaldybių tarnautojų gebėjimus tobulinti paslaugų kokybę viešajame sektoriuje bei skatinti juos kurti paslaugų tobulinimo modelius savose organizacijose taikant visuotinės kokybės vadybos modelius, tačiau praktikoje pastebimas ne tik ribotas kokybės vadybos modelių taikymas, bet ir savivaldybių tarnautojų žinių trūkumas kokybės klausimais. Daroma prielaida, jog dažnai savivaldybių iniciatyvos kokybės gerinimo klausimais yra daugiau imitacinio pobūdžio, trumpalaikės arba tinkamai nerealizuojamos.

Darbo tikslas. Siekiant teikti kokybiškas administracines paslaugas, patenkinti nuolat kylančius vartotojų lūkesčius, reikalinga atlikti gyventojų nuomonės tyrimą, nustatyti teikiamų administracinių paslaugų kokybės lygį, vartotojų pasitenkinimą aptarnavimo kokybe, išsiaiškinti kokybę įtakojančius veiksnius, problemas su kuriomis susiduria gyventojai bei numatyti kokybės gerinimo būdus ir jų įgyvendinimo galimybes. Šiuo darbu siekiama ištirti ar gyventojus tenkina Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų kokybė, nustatyti kokią įtaką kokybei turi pasirinktos ir taikomos kokybės gerinimo iniciatyvos, kokie kriterijai įtakoja kokybės vertinimą ir su kokiomis problemomis susiduria gyventojai.

Magistro baigiamojo **darbo tikslas** – yra išsiaiškinti ar gyventojus tenkina Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų kokybė.

Tiksliui pasiekti numatyti tokie **darbo uždaviniai**:

✓ Apibrėžti viešųjų ir administracinių paslaugų santykį, apžvelgiant šių paslaugų sampratas, ypatumus ir teisinį reglamentavimą;

✓ Nustatyti kokybės gerinimo būdus, aptariant kokybės vadybos modelių taikymo galimybes savivaldybėse bei kokybės iniciatyvų taikymą Lietuvos ir Europos lygmenimis;

✓ Atlikus gyventojų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis ir savivaldybių taikomų kokybės iniciatyvų tyrimus, nustatyti veiksnius įtakojančius teikiamų administracinių paslaugų kokybę bei išsiaiškinti kokią įtaką kokybei turi taikomos kokybės gerinimo iniciatyvos;

✓ Pateikti pasiūlymus, kuriais remiantis būtų gerinama teikiamų administracinių paslaugų kokybė Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijose.

Darbo objektas – Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų kokybė.

Darbo dalykas – paslaugų teikimas bei administravimas.

Tyrimo metodai.

Teoriniai metodai: mokslinės literatūros ir metodikos analizės, lyginimo, apibendrinimo;

Empiriniai metodai: dokumentų ir teisės aktų analizės, empirinis anketavimas, stebėjimo.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados, rekomendacijos, anotacija, santrauka ir literatūros sąrašas (41 šaltinis). Darbo apimtis 85 psl. Darbe pateikta 23 paveikslai, 10 lentelių ir 3 priedai. Darbas skirtas ištirti teikiamų administracinių paslaugų kokybę Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijose.

1. VIEŠŪJŲ IR ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ TEIKIMAS IR ŠIO PROCESO VALDYMAS SAVIVALDYBĖSE

1.2. Viešosios ir administracinės paslaugos sampratos

Atskiros Europos Sąjungos valstybės savo teisės aktuose numato skirtingus viešųjų paslaugų apibrėžimus, kurie yra susiję su tos šalies ekonominiu, socialiniu, kultūriniu išsivystymo lygiu, teisinėmis tradicijomis, valstybės dalyvavimu viešųjų paslaugų teikime. Aptariant viešųjų paslaugų sampratą bus remiamasi kelių šalių pavyzdžiais:

- Prancūzijoje, aptariant viešąsias paslaugas, yra išskiriamas valstybės vaidmuo ir sritys, kurios nėra pelningos privačioms kompanijoms;
- Švedijoje akcentuojama, kad viešosios paslaugos apima visas politikos veiklos sritis: dotacijas, švietimą, šalies socialinės ir ekonominės struktūros vystymą;
- Italijoje pateikiamas viešųjų paslaugų skirstymas į tas, kurios garantuoja ekonominį konkurencingumą ir į tas, kurios įneša indėlį į socialinę sanglaudą. (Dvorak J. 2004)
- Airijoje viešosios paslaugos yra suprantamos kaip „viešųjų institucijų teikiamos paslaugos, kurios nėra tiesiogiai parduodamos galutiniams vartotojams, t.y. už teikiamas vartotojams paslaugas moka valstybės ar savivaldybės biudžetas. Šis kriterijus išskiriant viešąsias paslaugas yra svarbus ir kitose valstybėse. Papildomai išskiriami tokie kriterijai - teisės aktais nustatyti valstybinės valdžios įsipareigojimai piliečiams, visuotinis prieinamumas, vienodi standartai.“ (Vidaus reikalų ministerija (VRM). Privačių asmenų įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą savivaldybėse galimybių analizė. 2007).
- Lietuvoje, remiantis Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymu, viešoji paslauga suprantama kaip – „valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų numatytais atvejais bei tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir privatūs asmenys, tačiau ir tokiu atveju galioja tam tikras valstybinis jų veiklos reguliavimas, t.y. jie viešąsias paslaugas turi teikti įstatymų numatytais atvejais bei vadovautis juose nustatyta tvarka.“ (Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. 2006).

Europos Komisija apibrėžė viešąsias paslaugas kaip rinkos ir ne rinkos paslaugas, kurias viešosios organizacijos priskiria prie tarnaujančių viešajam interesui ir jos yra specifinių viešųjų paslaugų prievolės objektas. (Visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų, kurios gali būti priskirtos savarankiškai savivaldybės funkcijai, nomenklatūros ir minimalių normatyvų projektų parengimas. Projekto ataskaita. 2011) .

Europos Sąjungoje yra pabrėžiama viešųjų paslaugų svarba ne tik užtikrinant atskiro individo gyvenimo kokybę, bet ir įgyvendinant Lisabonos strategijos tikslus. Geros viešosios paslaugos gali padėti įveikti ekonomikos stagnaciją, sustiprinti socialinę ir teritorinę sanglaudą ir pagerinti Europos vidaus rinkos funkcionavimą ir išorinį konkurencingumą. Aukštos kokybės viešosios paslaugos - atviros ir skaidrios su lygiomis galimybėmis jas gauti - svarbus elementas Europos visuomenės modelyje. (VRM. Privačių asmenų įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą savivaldybėse galimybių analizė. 2007).

Kadangi kiekvienoje valstybėje viešųjų paslaugų apibrėžimas skiriasi, todėl siekiant išvengti nesusipratimų ES tradicinis viešųjų paslaugų apibrėžimas buvo pakeistas bendro intereso paslaugų sąvoka. Vienos šalys naudoja viešosios paslaugos apibrėžimą, kitos bendro intereso paslaugų sąvoką, kuri yra panaudota ir Europos Sąjungos konstitucijoje. Europiniame kontekste toks supratimas yra dažnai prilyginamas universalios paslaugos sampratai, t.y. įsipareigojimui teikti paslaugas universaliai, priimtinais kainomis, dažnai nedarant skirtumo tarp teikimo išlaidų skirtinguose regionuose. „Universalios paslaugos“ samprata yra dinaminis konceptas, kuris sutelkia dėmesį į tai, kas ir kokiomis sąlygomis teikia paslaugas. Atsižvelgiant į Europos Bendrijos išdėstytus principus dėl universalių paslaugų, teikėjams yra taikomos prievolės siūlyti aukštos kokybės paslaugas už priimtina kainą visiems vartotojams. (Visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų, kurios gali būti priskirtos savarankiškai savivaldybės funkcijai, nomenklatūros ir minimalių normatyvų projektų parengimas. Projekto ataskaita. 2011).

Apibendrinat galima teigti, kad viešosios paslaugos apima labai plačią veiklos sritį, nuo energetikos sektoriaus, telekomunikacijų, transporto, pašto paslaugų, iki švietimo, sveikatos, kitų socialinio pobūdžio paslaugų. Šios paslaugos yra būtinos kasdieniniame kiekvieno visuomenės nario gyvenime ir atspindi Europos visuomenės modelį. Jos vaidina svarbų vaidmenį užtikrinant socialinį, ekonominį ir teritorinį susitelkimą visoje Europos Sąjungoje. Nors kiekvienoje valstybėje narėje dėl istorinių, kultūrinių ir kitų priežasčių viešųjų paslaugų apibrėžimas bei teikimo apimtis skiriasi, tačiau visuotinai pripažįstama, kad jų tikslas yra užtikrinti viešąjį interesą.

Savivaldybės viešosios paslaugos – įstatymais ar kitais norminiais ir teisiniais aktais reglamentuota įstaigų ir organizacijų veikla. Ši veikla apima:

- centralizuotą šilumos tiekimą;
- centralizuotą vandens tiekimą;
- centralizuotą dujų tiekimą;
- kapinių priežiūrą;
- buitinių nuotekų surinkimą ir valymą;
- komunalinių atliekų surinkimą ir tvarkymą;

- sąvartynų eksploatavimą;
- viešojo transporto organizavimą;
- keleivių ir krovinių vežimą;
- pagrindinio švietimo organizavimą;
- parodų, teatrų, kino teatrų ir kito nekomercinės paskirties laisvalaikio organizavimą;
- vaikų ir jaunimo dienos centrų, ikimokyklinio ir popamokinio lavinimo organizavimą;
- gyventojų užimtumo ir viešųjų darbų organizavimą;
- socialinė globos bei rūpybos organizavimą;
- turizmo organizavimą;
- socialinio būsto statyba;
- infrastruktūros objektų statyba ir eksploatavimas;
- kita. (Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas, 2008, 6-7 str.).

Praktiškai, viešąja paslauga galima vadinti kiekvieną savivaldybės administracijos padalinio sąveiką su interesantu (juridiniu ar fiziniu asmeniu), kai, šiam pateikus prašymą (ar kaip nors kitaip inicijavus), savivaldybės padalinys parengia ir atlieka prašomus veiksmus, pateikia paslaugą interesantui.

Atkreiptinas dėmesys į tam tikrą viešųjų paslaugų rūšį – administracines paslaugas. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo 2 straipsnyje administracinės paslaugos apibrėžiamos kaip „viešojo administravimo subjekto veiksmai, apimantys leidimų, licencijų ar dokumentų, kuriais patvirtinamas tam tikras juridinis faktas, išdavimą, asmenų deklaracijų priėmimą ir tvarkymą, asmenų konsultavimą viešojo administravimo subjekto kompetencijos klausimais, įstatymų nustatytos viešojo administravimo subjekto informacijos teikimą asmenims, administracinės procedūros vykdymą.“

Nei literatūroje, nei Lietuvos Respublikos įstatymuose nėra aiškiai atskleistas administracinės ir viešosios paslaugos santykis, dėl to kyla neaiškumų. Nėra nustatyti šios paslaugos skiriamieji požymiai, administracinė paslauga nėra priskiriama viešajai paslaugai ir jos grupei. Tiek techninė pusė (administracinės paslaugos teikimas), tiek administracinė pusė (administracinės paslaugos administravimas) dabartiniu metu priskiriamos viešojo administravimo veiklai, o administracinės paslaugos administravimas teisiškai nereglamentuotas. (VRM. Studija. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė, 2010. p.14-15).

Pagal Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymo 15 straipsnį savivaldybės turi sudaryti teikiamų administracinių paslaugų sąrašą ir vadovaudamasis šių paslaugų teikimą reglamentuojančiais teisės aktais, parengti informacinio pobūdžio administracinių paslaugų teikimo aprašymus ir viešai juos paskelbti. Kaip pavyzdys pateikiamas vienos iš savivaldybių (Alytaus miesto) internetiniame tinklapyje patalpintas teikiamų administracinių paslaugų sąrašas pagal veiklos sritis:

- Aplinkos apsauga – leidimų kirsti, persodinti, pašalinti, genėti saugotinus medžius ir krūmus išdavimas, savivaldybės organizuojamą komunalinių atliekų tvarkymo sistemą papildančių atliekų surinkimo sistemų diegimo sąlygų derinimas, paraiškos gauti Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės leidimą derinimas ir kt.
- Architektūra – konsultacijų teikimas miesto gyventojams, organizacijoms, įmonėms ir įstaigoms apželdinimo klausimais; leidimas statyti, rekonstruoti statinius ir atnaujinti (modernizuoti) pastatus, adresų butams ir patalpoms suteikimas ir kt.
- Civilinė metrikacija – tėvystės nustatymo ir nuginkijimo registravimas; mirties registravimas; prašymų įregistruoti santuoką priėmimas ir santuokos registravimas, gyvenamosios vietos deklaravimas, pažymų apie deklaruotą gyvenamąją vietą išdavimas ir kt.
- Investicijos – paraiškų smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių paramai priėmimas ir nagrinėjimas, konsultacijų / informacijos teikimas dėl verslo sąlygų.
- Kalbos taisyklingumas – konsultacijų teikimas įmonėms, įstaigų, organizacijų darbuotojams ir kitiems asmenims valstybinės kalbos viešojo vartojimo klausimais.
- Komunalinis ūkis – leidimų laidoti išdavimas, pažymų apie teritorijos sutvarkymą išdavimas, prašymų dėl kapaviečių tvarkymo ir priežiūros nagrinėjimas, leidimų įsigyti, laikyti, veisti, dresuoti agresyvius šunis ir prekiauti jais išdavimas ir kt.
- Kultūra - leidimų organizuoti renginį išdavimas, konsultacijų ir informacijos teikimas kultūros klausimais.
- Nekilnojamasis turtas - sutikimų fiziniams ir juridiniams asmenims vykdyti žemės darbus miesto ribose išdavimas, savivaldybės gyvenamųjų patalpų privatizavimo (išsipirkimo) prašymų nagrinėjimas, adresų suteikimas, keitimas ir kt.
- Pirminė teisinė pagalba - pirminės teisinės pagalbos suteikimas.
- Prekyba - licencijos verstis mažmenine prekyba alkoholiniais gėrimais, tabako gaminiais išdavimas, leidimų prekiauti ir teikti paslaugas miesto viešosiose vietose išdavimas ir kt.
- Socialinė apsauga - socialinės pašalpos skyrimas, vienkartinės išmokos nėščiai moteriai skyrimas, vienkartinės išmokos vaikui skyrimas, būsto šildymo išlaidų, išlaidų šaltam ir karštam vandeniui kompensacijos skyrimas, laidojimo pašalpos skyrimas ir kt.
- Sportas - konsultacijų teikimas visuomeninėms įstaigoms, organizacijų darbuotojams ir kitiems asmenims kūno kultūros ir sporto renginių, sporto projektų vykdymo ir dalyvavimo juose klausimais, pagalbos teikimas ir (dalinis) finansavimas organizuojant, vykdant sporto renginius, varžybas, sporto treniruočių procesą ar dalyvaujant minėtuose sporto renginiuose.
- Švietimas - informacijos ir konsultacijų dėl vadybinės, organizacinės, bendrojo ugdymo vykdymo švietimo įstaigose teikimas, konsultacijų teikimas švietimo įstaigoms, švietimo programų ir projektų rengėjų konsultavimas ir kt.

- Transportas - leidimų vežti vietinio reguliaraus susisiekimo maršrutais išdavimas, prašymų, susijusių su saugaus eismo klausimais, nagrinėjimas, traktorių, savaeigių ir žemės ūkio mašinų ir jų priekabų įregistravimas ir kt.
- Vaiko teisių apsauga - konsultacijos ir informacijos apie vaikų teisių apsaugą teikimas, prašymų dėl laikinosios globos (rūpybos) skyrimo nagrinėjimas, prašymų įvaikinti vaiką nagrinėjimas ir kt.
- Vidaus administravimas - dokumentų priėmimas iš pretendentų, pageidaujančių dalyvauti savivaldybės administracijos organizuojamuose konkursuose, dokumentų priėmimas iš pretendentų, pretenduojančių dalyvauti savivaldybės administracijos organizuojamose atrankose, prašymų priėmimas, dėl archyvinių dokumentų kopijų, išrašų iš likviduotų įmonių archyvo išdavimo, jų nagrinėjimas ir sprendimų priėmimas ir kt.
- Žemėtvarka - ūkininko ūkio įregistravimas Ūkininkų ūkių registre, geodezinės, topografinės ir kartografinės medžiagos bei georeferencinės informacijos išdavimas, priėmimas, naudojimas ir derinimas, konsultacijų ir informacijos teikimas su žemėtvarka susijusiais klausimais ir kt.

1.2. Savivaldybių teikiamų paslaugų klasifikavimas

Įvairūs autoriai pateikia skirtingus savivaldybių teikiamų viešųjų ir administracinių paslaugų klasifikavimo būdus. Iki šiol nėra priimto vieningo ir oficialaus minėtų paslaugų skirstymo.

Dažniausiai literatūroje išskiriami šie viešųjų paslaugų klasifikavimo būdai:

- Pagal pobūdį ir tam tikras sritis, neatsižvelgiant į tai, kad viešosios paslaugos gali būti teikiamos skirtingose institucijose;
- Pagal institucinius ryšius;
- Pagal institucijų funkcijas ir teikiamas paslaugas.

Atsižvelgiant į vietos viešųjų paslaugų charakteristikas ir gerąją jų organizavimo patirtį ES šalyse ir Lietuvoje Lietuvos vietos savivaldybių organizuojamas viešąsias paslaugas tikslinga skirstyti į šias tris grupes (pagrindinius tipus):

1. Paslaugos, turinčios grynųjų viešųjų gėrybių ypatumus, kurioms gali būti taikomas tiesioginis savivaldybės įstaigos paslaugos teikimas.

2. Paslaugos, turinčios natūralių monopolijų charakteristikas, kurioms gali būti taikomas savivaldybės kontroliuojamos įmonės paslaugos teikimas.

3. Paslaugos, turinčios mišrias gėrybių charakteristikas, kurios gali būti teikiamos, taikant savivaldybių reguliuojamos viešųjų paslaugų konkurencinės rinkos principus. (VRM. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė. 2010, p.15).

Nors įstatymiškai yra reglamentuota tai, kad viešojo administravimo subjektai, turi sudaryti teikiamų administracinių paslaugų sąrašus ir viešai juos paskelbti, tačiau nėra pateikiama vieningo ir administracinių paslaugų klasifikavimo, pagal kurį institucijos parengtų minėtus sąrašus. Įstaigos gali pačios pasirinkti kriterijus, pagal kuriuos klasifikuoja administracines paslaugas. Pagal Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro įsakymą „Dėl administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo rekomendacijų patvirtinimo“ išskiriami šie galimi administracinės paslaugos grupavimo kriterijai:

- Asmens kreipimosi į instituciją tikslą (gauti leidimą, gauti dokumentą, gauti informaciją ir pan.);
- Institucijos veiklos sritį;
- Gyvenimišką įvykį;
- Administracinės paslaugos teikėją;
- Administracinės paslaugos teikimo laiką (iš karto, per nustatytą prašymo nagrinėjimo laiką);
- Administracinės paslaugos teikimo dažnumą (nuolat teikiama, periodiškai).

1.3. Savivaldybių paslaugų teikimo ir administravimo ypatumai

Savivaldybių paslaugų teikimą valstybės lygiu reglamentuoja centriniai valstybinio administravimo subjektai pagal įstatymų ar nuostatų jiems priskirtą valdymo sritį, o teritoriniu lygiu - pagal įgaliojimus savivaldybių administravimo subjektai ir teritoriniai valstybinio administravimo subjektai. Už viešųjų paslaugų teikimo režimo laikymąsi, ir teikiamų viešųjų paslaugų kokybę atsako paslaugas teikiančio subjekto vadovas. Taigi, kaip matyti iš šių nuostatų, viešąsias paslaugas teikia valstybės arba savivaldybių įsteigti juridiniai asmenys. Viešųjų paslaugų turinį ir apimtį nustato specialūs įstatymai. Šių paslaugų teikėjus – juridinius asmenis steigia centriniai valstybės ar teritoriniai (apskričių, savivaldybių) viešojo administravimo subjektai bei kiti juridiniai asmenys. (Petrylaitė D. 2008, p. 12 psl.) Pagal LR Viešojo administravimo įstatymo 16 straipsnį Viešojo administravimo subjektas, kuris pagal įstatymo nustatytą valdymo sritį administruoja tam tikros viešosios paslaugos teikimą, negali pats teikti šios paslaugos, išskyrus atvejus, kai Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo nustatytais sąlygomis ir tvarka savivaldybės administracijos padalinys teikia viešąsias paslaugas.

Remiantis Lietuvos Respublikos įstatymais viešosios paslaugos privalo būti teikiamos nešališkai ir visiems vienodai, nepriklausomai nuo kilmės, socialinės padėties, išsilavinimo, pajamų ir pan. Savivaldybės teikdamos viešąsias paslaugas privalo tenkinti visų piliečių poreikius, jos priešingai nei privataus sektoriaus organizacijos, negali pasirinkti ir susikoncentruoti tik į pageidaujamus ir pelningiausius klientus. Už teisingą pagrindinių viešųjų reikalų dalies valdymą savivaldybė prisiima

visapusišką atsakomybę. Remiantis Lietuvos Respublikos Konstitucija ir kituose įstatymuose apibrėžta savivaldybės kompetencija, ji turi savarankiškumą ir veiklos laisvę (Jarašiūnas E. 2007, p.136).

Savivaldybės yra ne tik atsakingos už viešųjų paslaugų teikimo organizavimą gyventojams, jos taip pat turi užtikrinti kokybišką paslaugų teikimą, kad paslaugos būtų teikiamos efektyviai ir jomis galėtų naudotis visi gyventojai. Taip pat turi būti užtikrintas racionalus pinigų panaudojimas. Tais atvejais, kai savivaldybės nusprendžia perduoti viešųjų paslaugų teikimą privačiai organizacijai, savivaldybė turi užtikrinti, kad viešųjų paslaugų teikimas nevirstų pelno siekiančia veikla.

Lietuvos Respublikos teisinėje sistemoje viešųjų paslaugų teikimo administravimas yra išskiriamas kaip viena iš Lietuvos viešojo administravimo sričių. Viešosios paslaugos teikimo administravimas - viešojo administravimo subjektų veikla nustatant viešųjų paslaugų teikimo taisykles ir režimą, steigiant viešąsias įstaigas arba išduodant leidimus teikti viešąsias paslaugas privatiems asmenims, taip pat viešųjų paslaugų teikimo priežiūra ir kontrolė. Už viešųjų paslaugų teikimo administravimą rinkliavos ar kitokie mokėjimai negali būti nustatomi.

Administracines paslaugas vartotojams - savivaldybės fiziniams ir juridiniams asmenims - gali teikti tik viešojo administravimo subjektai. Pagal LR Viešojo administravimo įstatymo 15 straipsnį, rinkliavas ar kitokį atlyginimą už administracines paslaugas nustato įstatymai ar jų pagrindu priimti teisės aktai. Rinkliava ar kitoks atlyginimas nėra nustatomi už deklaracijų priėmimą ir tvarkymą, asmenų konsultavimą viešojo administravimo subjekto kompetencijos klausimais, administracinės procedūros vykdymą bei už viešojo administravimo subjekto atliekamą asmenų prašymų suteikti administracinę paslaugą nagrinėjimą.

Administracinių paslaugų administravimas nėra reglamentuotas Lietuvos respublikos įstatymuose.

1.4. Teisės aktai reglamentuojantys savivaldybių paslaugų teikimą ir jų svarba

Nagrinėjant savivaldybių teikiamas viešąsias ir administracines paslaugas labai svarbu išanalizuoti įstatymus ir kitus norminius teisės aktus reglamentuojančiais paslaugų teikimą.

Viešųjų ir administracinių paslaugų teikimą Lietuvoje reglamentuoja šie pagrindiniai įstatymai:

- Lietuvos Respublikos Konstitucija;
- Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas;
- Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas.

Kaip skelbiama Lietuvos Respublikos Konstitucijoje 120 straipsnyje „Savivaldybės pagal Konstitucijos bei įstatymų apibrėžtą kompetenciją veikia laisvai ir savarankiškai“. Europos vietos savivaldos chartijos nuostatas bei remiantis Lietuvos Respublikos Konstitucija viešosios paslaugos

teikimas aiškiai apibrėžiamas Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatyme. Šiame įstatyme reglamentuojama:

- savivaldybių institucijų sudarymo ir veiklos tvarka;
- vietos savivaldos principai;
- savivaldybių institucijos ir jų kompetencijos, funkcijos (savarankiškosios ir valstybės perduotos savivaldybių);
- savivaldybės tarybos nario statusas;
- savivaldybių ūkinės ir finansinės veiklos pagrindai;
- viešųjų paslaugų teikimas, jų administravimas;
- administracinių paslaugų teikimas.

Remiantis šio įstatymo nuostatomis viešųjų paslaugų teikimas savivaldybėms priskiriamas kaip jų atsakomybė. Astrauskas teigia, kad teisingas planavimas bei viešųjų paslaugų teikimo organizavimas įtakoja visuomenės poreikių tenkinimą bei piliečių pasitenkinimo rodiklius. To pasėkoje savivaldybės susiduria su neišspręstais uždaviniais (deleguotų viešųjų reikalų skirtinguose sektoriuose – švietimo, sveikatos, kultūros ar šilumos, vandentiekio it kt.) kurie nusako nepakankama savivaldos institucijų ir įstaigų veiklos efektyvumą bei veiksmingumą (Astrauskas A., 2006, p. 214). Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymo 10 straipsnyje nurodoma, kad savivaldybės gali organizuoti paslaugų teikimą tokiais būdais:

- per esančius viešųjų paslaugų teikėjus (biudžetines ir viešąsias įstaigas, savivaldybės įmones, akcines bendroves ir kitus subjektus),
- steigdama naujus viešųjų paslaugų teikėjus (viešąsias ir kitas įstaigas bei įmones) arba sudarydama viešųjų paslaugų teikimo sutartis su fiziniiais ir juridiniais asmenimis.

Aukščiau minėtame straipsnyje taip pat reglamentuota kokiais atvejais savivaldybės organizuodamos paslaugų teikimą gali steigti naujus viešųjų paslaugų tiekėjus. Naujų viešųjų paslaugų teikėjų steigimas galimas tik tais atvejais, kai kiti tiekėjai viešųjų paslaugų neteikia arba negali jų teikti gyventojams ekonomiškai ir geros kokybės. Steigdamos naujus viešųjų paslaugų teikėjus, savivaldybės turi siekti, kad:

- už užmokestį teikiamos viešosios paslaugos būtų ekonomiškai racionalios;
- nustatytas užmokestis už jas padengtų tų paslaugų teikimo bei kitas su jų teikimu susijusias teikėjo išlaidas,
- šių paslaugų teikimas nevirstų pelno siekiančia veikla.

Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatyme nurodoma, kad įstatymas taip pat įtvirtina savivaldybės pareigą siekti, kad viešosiomis paslaugomis galėtų naudotis visi savivaldybės gyventojai ir kad šios paslaugos būtų teikiamos nuolat.

Lietuvos Respublikos Konstitucijos nuostata, jog visos valdžios institucijos tarnauja žmonėms įgyvendina Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. Jis reglamentuoja:

- viešojo administravimo principus;
- viešojo administravimo sritis;
- viešojo administravimo subjektų sistemą ir administracinės procedūros organizavimo pagrindus;
- asmenų teisę apskųsti viešojo administravimo subjektų veiksmus, neveikimą ar administracinius sprendimus,
- teisę į įstatymais pagrįstą ir objektyvų asmenų prašymų, skundų ir pranešimų nagrinėjimą;
- viešojo administravimo sąvoką;
- viešosios paslaugos sąvoką;
- viešųjų paslaugų teikimo režimo ir viešųjų paslaugų teikimo administravimo sąvokas.

Šio įstatymo 16 straipsnyje apibrėžiami viešųjų paslaugų teikimo administravimo reikalavimai. Remiantis jais viešojo administravimo subjektai:

- atsako už jų administruojamų paslaugų teikimo teisėtumą;
- jei pagal šio įstatymo nustatytą valdymo sritį administruoja tam tikros viešosios paslaugos teikimą, negali pats teikti šios paslaugos;
- numato jog, rinkliavas ar kitokį atlyginimą už viešųjų paslaugų teikimo administravimą gali nustatyti tik įstatymai.

„Kiekviena valdžios institucija turi aiškiai apibrėžtas ir jei deleguotas funkcijas. Tuo siekiama, jog institucijos funkcijos būtų atliekamos tam instituciniam lygmenyje, kuriame jos efektyviausiai gali būti atliktos. Institucijos teisinio pagrindo nepakanka, kad būtų teikiamos aukšto lygio paslaugos, kadangi vietos valdžios laisvė yra suvaržoma jiems priskiriamomis kompetencijomis“ (Mačiulytė J., Ragauskas P., 2007, p. 29-30). Viešojo administravimo įstatymo 17 straipsnyje nustatomos viešųjų paslaugų teikimo ribos:

1. Įstatymų numatytą viešųjų paslaugų teikimą valstybės lygiu reglamentuoja centriniai valstybinio administravimo subjektai pagal įstatymų ar nuostatų jiems priskirtą valdymo sritį.
2. Įstatymų numatytą viešųjų paslaugų teikimą teritoriniu lygiu reglamentuoja pagal įgaliojimus savivaldybių administravimo subjektai ir teritoriniai valstybinio administravimo subjektai.
3. Teritoriniai valstybinio administravimo subjektai negali dubliuoti ar keisti centrinių valstybinio administravimo subjektų viešųjų paslaugų teikimo reglamentavimo, tačiau gali jiems teikti siūlymus dėl viešųjų paslaugų teikimo tvarkos tobulinimo ar naujos viešosios paslaugos nustatymo.

4. Centriniai valstybinio administravimo subjektai negali reikalauti iš teritorinių valstybinio administravimo subjektų ir savivaldybių steigti viešąsias paslaugas teikiančias įstaigas, jeigu to nenumato įstatymai.

5. Už viešųjų paslaugų teikimo režimo laikymąsi ir teikiamų viešųjų paslaugų kokybę atsako paslaugas teikiančio subjekto vadovas.

Savivaldybėse kiekvienos viešosios ir administracinės paslaugos teikimą atskirai taip pat reguliuoja įvairūs specialieji įstatymai, nutarimai ir kiti teisės aktai. Pavyzdžiui, švietimo paslaugų administravimą ir teikimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas ir jį lydintieji teisės aktai; pirminės asmens ir visuomenės sveikatos priežiūros paslaugos administravimą ir teikimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas ir jį lydintieji teisės aktai, metrikacijos skyriaus gimimo registravimo paslaugos teikimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos civilinio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas. Civilinis kodeksas, Lietuvos Respublikos pilietybės įstatymas, Lietuvos Respublikos rinkliavų įstatymas, Lietuvos Respublikos teisingumo ministro 2006 m. gegužės 19 d. įsakymu Nr. 1R-160 patvirtintos Civilinės metrikacijos taisyklės, Valstybinės lietuvių kalbos komisijos 2003 m. birželio 26 d. nutarimas Nr. N-2(87) „Dėl moterų pavardžių darymo“ ir kt.

Analizuojant šiuos teisės aktus pastebėta, jog nemaža dalis funkcijų atitenka aukštesnėm institucijom, savivaldybių funkcijos teisės aktuose išdėstomos smulkiai ir tai suteikia prielaidą manyti, jog savivalda turi daug administracinio reglamentavimo. To pasėkoje apsunkėja problemų savivaldybės lygmenyje sprendimas ir nutolina valdžią nuo visuomenės. Pagrindinės problemos yra matomos šios:

- savivaldos laisvės suvaržymas aukštesnių institucijų;
- laisvės apribojamas įtakoja sprendimų paieškos nebuvimą;
- kompetencijos stokos trūkumas nėra matomas ir nėra numatoma efektyvios ir aiškios politikos formavimo ir vykdymo priežiūros;
- teisės aktams trūksta stabilumo.

Ragauskas (2010) teigia, kad skubotas teisės aktų priėmimas ne tik , kad nepagelbėjo, bet ir pakenkė savivaldybės veiklai. Aktų priėmimas nepasirengus juos įgyvendinti sudaro sąlygas daryti klaidas, kas įtakoja efektyvumo mažėjimui. Taigi vietos savivaldos įstatymo nestabilumas yra nepalankus nuosekliam vietos savivaldos funkcionavimui. „Pažvelgę į pagrindinį vietos savivaldos kompetenciją ir jos institucijų veikos tvarką nustatantį Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymą, pamatysime, kad per mažiau nei 16 metų nuo jo priėmimo jis keistas 57 kartus (bemaž keturis kartus per metus)“ (Ragauskas P., 2010, p.19-25).

2. SAVIVALDYBIŲ TEIKIAMŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS GERINIMO BŪDAI

2.1. Kokybės vadyba viešajame sektoriuje

Kokybės vadyba, pradėta kurti JAV, garsiausių šios srities teoretikų Demming E., Juran J., Shewart W., Feigenbaum A. dėka ji pripažįstama kaip viena tobuliausių organizacijos valdymo formų. Išskiriamos šios esminės kokybės vadybos nuostatos:

- įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius;
- nuolatinis organizacijų procesų tobulinimas;
- visų be išimties organizacijos darbuotojų įtraukimas į tobulinimo procesą.

Minėtas nuostatas atspindi klasikinės ir elgesio mokyklų teiginiai, grupinio sprendimo teorijų autoritetų mintys, sisteminis, procesinis bei situacinis požiūriai, matematinių statistikos metodų taikymo praktika ir daugelis kitų pažangių ir efektyvių vadybos mokslo principų. (Paulauskaitė N., Vanagas P., 1998).

Pasak Rudzevičiaus (2006), „kokybės vadyba yra viena iš svarbiausių XX amžiuje išplėtotų idėjų ir veiksmingas organizacijos veiklos tobulinimo instrumentas. Kokybė yra sunkiai įterpiama į konkrečius laiko rėmus koncepcija“. (p. 316).

Paslaugų kokybės suvokimą lemia ne tik galutinis rezultatas, bet ir pats paslaugos teikimo procesas, kuriame betarpiškai dalyvauja paslaugos teikėjas ir gavėjas. Kokybės suvokimas vystėsi palaipsniui, priklausomai nuo tam tikro laikmečio vertybių, socialinių, ekonominių, politinių veiksmių. Atitinkamai buvo vystomi ir kokybės užtikrinimo metodai bei specialūs modeliai. Kuomet kokybės reikalavimas buvo keliamas tik prekėms ir kokybė buvo suprantama kaip defektų nebuvimas, jai užtikrinti buvo naudojami patikrinimai ir testavimai. 8-9 dešimtmetyje pradėti naudoti rezultatų vertinimas, kokybės auditas, kokybės standartai bei kiti metodai, kurie leido įvertinti ne tik prekių, bet ir paslaugų kokybę. Kokybės suvokimui plečiantis, jai užtikrinti taikomi tobulesni, daugiau pastangų iš organizacijų reikalaujantys metodai bei kompleksiniai modeliai, kurie apima visų organizacijos veiklos aspektų nuolatinį tobulinimą. (VRM. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. 2008, p. 7)

Kokybės vadybos principai viešajame sektoriuje pradėti taikyti palyginti neseniai, - 9 dešimtmetyje. Kokybės vadybos taikymas Vidurio ir Rytų Europos šalyse buvo didžiaja dalimi nulemtas Europos Sąjungos reikalavimų viešojo sektoriaus įstaigų paslaugų kokybės gerinimui ir veiklos efektyvumo didinimui. Šiuo metu kokybės vadybos principai ir įvairūs modeliai sėkmingai adaptuoti ir taikomi viešajame sektoriuje.

„Privataus sektoriaus ir viešojo sektoriaus veiksniai įtakojantys institucijų veiklas skiriasi. Tačiau visuomenė kaip pavyzdžiu remiasi privačiuoju sektoriumi ir reikalauja iš valstybinio sektoriaus

efektyvumo bei aukštesnių kokybinių rodiklių. To pasėkoje labai aktualūs tampa tarpusavio santykiai tarp viešosios paslaugos teikėjo ir gavėjo, viešojo sektoriaus struktūrų organizaciniai pokyčiai, taipogi inovacijos visos veiklos rūšyse.“ (Technologinių, informacinių, žmogiškųjų išteklių, finansinių it kt.) (Puškorius S., Raipa A. 2002, p. 9-17).

Pasak mokslininkų, kokybiškų paslaugų teikimą viešajame sektoriuje galima užtikrinti įvairiais būdais: apibrėžiant kokybės reikalavimus įstatymuose, Piliečių chartijose, diegiant kokybės vadybos modelius ir atskiras priemones, organizuojant kokybės konkursus ir kt. Šių iniciatyvų taikymas gali būti įvairaus masto: nuo atskirų viešojo sektoriaus įstaigų padalinių reorganizavimo iki visą viešąjį sektorių apimančių reformų. (Nakrošis V., Černiūtė R. 2010, p. 63-64)

Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymo 10 straipsnyje numatoma, kad viešojo administravimo kokybės valdymas įgyvendinamas valstybės ir viešojo administravimo subjekto lygiais. Svarbiausiu valstybės lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdu numatoma viešojo administravimo subjektų ir jų veiklos stebėseną. Pateikiami šie viešojo administravimo subjekto lygio viešojo administravimo kokybės valdymo būdai:

- viešojo administravimo subjekto veiklos planavimas;
- viešojo administravimo subjekto veiklos organizavimas;
- viešojo administravimo subjekto veiklos vidaus administravimo kontrolė.

Nors viešųjų ir administracinių paslaugų teikimas yra reglamentuojamas teisės aktu, tačiau juose nėra numatomo privalomo kokybės vadybos modelių diegimo, todėl savivaldybės turi pasirinkimo laisvę organizuodamos kokybišką paslaugų teikimą. Savivaldybės pačios gali apsispręsti, kokią kokybės metodiką taikyti ir kaip vykdyti kokybės valdymą teritoriniame lygmenyje.

2.2 Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymo galimybės savivaldybėse

Kaip vieną iš pagrindinių kokybės gerinimo būdų galima išskirti kokybės vadybos modelių taikymą savivaldybėse. Kokybės vadybos modeliai gan plačiai ir išsamiai išnagrinėti įvairiuose užsienio ir Lietuvos autorių darbuose, todėl šiame darbe bus analizuojami tik dažniausiai Lietuvos ir užsienio šalių viešojo sektoriaus praktikoje taikomi kokybės vadybos modeliai. Išanalizavus viešojo sektoriaus naudojamus kokybės instrumentus, kaip pagrindus galima pateikti keturias atskiras šių instrumentų grupes:

- atitinkančias specifikacijas;
- nusakančiais įeiga, išeiga į rezultatą;
- piliečių chartijas;
- vartotojų lūkesčių tenkinimas.

Darbe aptarsime kiekvieną iš jų plačiau.

Pirmajai grupei priskiriama instrumentai, kuriuos galima apibūdinti kaip atitinkančius specifikacijas.

Kaip aiškiausia ir dažniausiai sutinkantį pavyzdį galima pateikti ISO serijos standartus. *ISO 9000 serijos standartai* – tai tarptautiniu lygiu pripažinti standartai, kurių tikslas yra užtikrinti, kad vartotojams teikiamos paslaugos ar produktai atitiktų tam tikrus kokybės reikalavimus.

ISO 9000 standartų seriją sudaro trys svarbiausi standartai:

- ISO 9000:2005 Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas.
- ISO 9001:2008 Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai.
- ISO 9004:2010 Organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės, vadyba. Kokybės vadybos

požiūris. (Lietuvos standartizacijos departamentas.

<http://www.lsd.lt/standards/tb.php?tbid=27&jobid=2>)

Kadangi ISO serijos standartų įdiegimas ir sertifikavimas gana greitai leidžia įrodyti kokybės vadybos sistemos egzistavimą, todėl toks kokybės gerinimo būdas yra labai populiarūs visame pasaulyje. Šie standartai tinkami įstaigoms, kurios neturi kokybės vadybos taikymo patirties ir kurioms trūksta aiškių taisyklių, struktūrų ir procesų. Standartų taikymas lemia padidėjusį skaidrumą įstaigoje bei didesnę vartotojų pasitenkinimą, ne tik sumažina klaidų tikimybę, bet ir gerina įstaigos įvaizdį.

„ISO serijos standartai turėtų būti gana lengvai pritaikomi viešojo administravimo įstaigose dėl jų hierarchinės struktūros, aiškių pavaldumo ir atskaitomybės ryšių bei formalios organizacinės kultūros. Manoma, kad viešojo sektoriaus įstaigoms palankiausia taikyti ISO 9004 standartus, kurie yra pagrindas siekiant taikyti VKV.“ (VRM. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. 2008, p. 9-10).

Savivaldybės, diegiančios kokybės vadybos sistemas pagal ISO 9000 serijos standartus, vis geriau suvokia šiuos tokių sistemų privalumus: 1) kokybės vadybos sistemos įveda tvarką operacijose (eliminuoja nereikalingus ar besidubliuojančius darbus, užtikrina procedūrų pasikartojamumą, aiškų kompetencijų ir atsakomybės paskirstymą, sudaro sąlygas naujiems darbuotojams sparčiai adaptuotis); 2) šios sistemos sąlygoja didesnę veiksmingumą (ištekliai panaudojami efektyviau, išauga produktyvumas, pagerėja produktų ir paslaugų kokybė); 3) šios sistemos taip pat sukuria geresnę savivaldybės įvaizdį, padidina klientų ir investuotojų pasitikėjimą, padidina savivaldybės ir jai pavaldžių organizacijų konkurencingumą. (Gudelis D. 2007, p.73).

ISO standartų kokybės įdiegimas daugelio autorių nuomone tai tik pirmasis žingsnis kokybės vadybos tobulinimo linkme. Jo trūkumas siejamas su tuo, kad neužtikrina organizacinės kultūros pokyčių bei organizacijos kitimo ir prisiderinimo prie besikeičiančios aplinkos.

Antrajai šių instrumentų grupei priskiriama vadybos modeliai nusakantys eiga, išėiga bei rezultata. Tai:

- Europos kokybės valdymo modelis;

- Bendrojo vertinimo modelis

Europos kokybės vadybos fondo tobulinimo modelis – kaip ir ISO 9000 šeimos standartai, remiasi šiais principais:

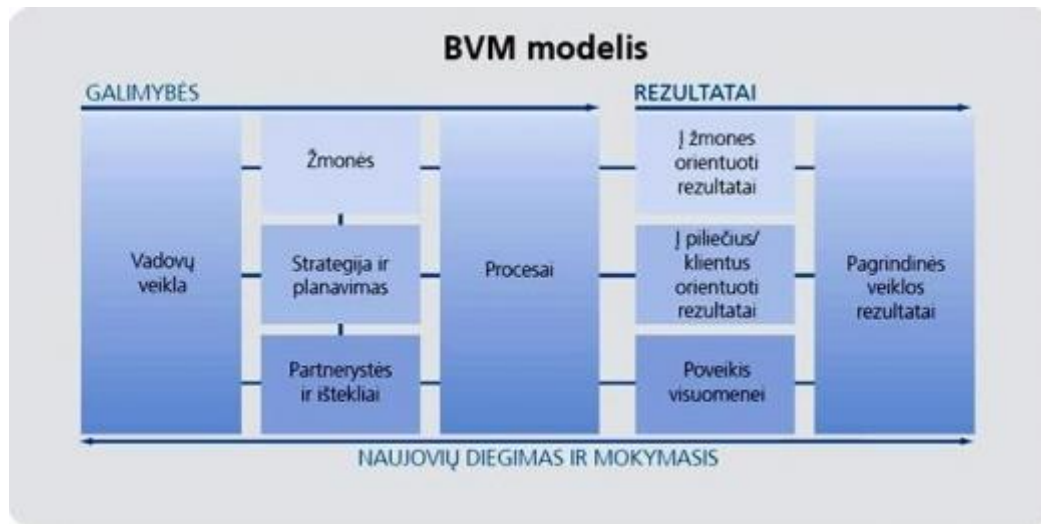
- orientacija į rezultatus;
- dėmesiu vartotojams;
- vadovavimu ir tikslo pastovumu;
- valdymu orientuojantis į procesus ir remiantis faktais;
- žmonių ugdymu ir įtraukimu;
- nepertraukiamu mokymu ir veiklos tobulinimu;
- bendradarbiavimo plėtojimu;
- atsakomybe visuomenei.

Šie abu modeliai yra panašūs, tačiau Europos kokybės vadybos fondo tobulinimo modelis apima daugiau ir platesnio pobūdžio priemonių, yra orientuotas į vartotojus ir nuolatinį visų organizacijos procesų tobulinimą bei veiklos gerinimą įtraukiant visus darbuotojus. Šiuo modeliu pripažįstama, kad žmogiškieji išteklių yra tos galimybės, kurios leidžia siekti rezultatų, o procesai yra naudojami kaip priemonės, kurios leidžia išlaisvinti ir panaudoti darbuotojų talentus. (VRM. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, 2007, p. 10)

Bendrojo vertinimo modelis - yra Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio pagrindu Europos viešojo administravimo instituto sukurtas modelis, kuris naudojamas viešųjų organizacijų savęs įvertinimui, t.y. leidžia nustatyti savo stipriąsias ir silpnąsias vietas ir lyginant gautus rezultatus su kitomis organizacijomis (dalinantis gerą patirtimi). Bendrojo vertinimo modelis yra priemonė, padedanti viešojo sektoriaus organizacijoms naudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti. Jo taikymas yra numatomas tiek nacionaliniu, regioniniu ar vietiniu lygiu viešojo sektoriaus subjektams.

Išskiriami šie bendrojo vertinimo modelio pranašumai:

- gaunamas įrodymais pagrįstas vertinimas;
- vertinama pagal kriterijus, kurie yra pripažinti visoje Europoje;
- kaip pažangos vertinimo priemonę ją galima naudoti periodiškai;
- parodo sąsają tarp tikslų, strategijų ir procesų;
- padeda užtikrinti tų veiklos sričių tobulinimą, kurios labiausiai keistinos;
- sudaro galimybes išvelgti gerą patirtį ir vėliau ja dalytis tiek pačioje organizacijoje, tiek su kitomis organizacijomis;
- padeda skatinti darbuotojus įtraukiant juos į organizacijos veiklos tobulinimo procesą;
- leidžia nustatyti pažangos lygį ir pasiekimus.



Šaltinis: Lietuvos viešojo administravimo institutas. Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos. http://www.livadis.lt/index.php?content_id=58

1 pav. Bendrojo vertinimo modelio struktūra

Šio modelio pagrindas yra tai, kad:

- leidžia įvertinti organizacijoje vykdomus procesus, kurie gali padėti užtikrinti kokybės valdymą: lyderystė; strategija ir planavimas; žmogiškųjų išteklių valdymas; partnerystė ir išteklių; procesų ir pokyčių vadyba.
- leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus: į klientą/pilietį orientuoti rezultatai; žmogiškieji rezultatai; visuomenės rezultatai; pagrindinės veiklos rezultatai.

Norėdama įvertinti savo būklę, organizacija gali pasirinkti vertinti tik vieną ar kelis padalinius ir neįtraukti visų darbuotojų. Šis modelis populiarėja dėka savo paprastumo, nebrangaus įdiegimo ir gero pritaikomumo viešojo administravimo įstaigoms. (VRM. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną, 2007, p. 10-11).

Bendrojo vertinimo modelis yra suderintas kitais modeliais ir gali būti pradinis organizacijos žingsnis siekiant kokybės vadybos. BVM yra priemonė, padedanti viešojo sektoriaus organizacijoms naudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti.

„BVM sukurtas taikyti visame viešajame sektoriuje, viešojo sektoriaus organizacijose regioniniu, nacionaliniu ir vietiniu lygiu, todėl tinkamas taikymui savivaldybėse.“ (Lietuvos viešojo administravimo institutas. Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos. http://www.livadis.lt/index.php?content_id=58)

Trečiosios grupės instrumentas – *piliečių chartijos*.

Pasak Gudelio (2007), kokybės judėjimas Europos Sąjungos šalių viešajame sektoriuje prasidėjo nuo Piliečių chartijų. 1991-aisiais metais buvo paskelbta „Piliečių chartija“ Jungtinėje Karalystėje,

1992-aisiais metais Prancūzijoje buvo paskelbta „Viešųjų paslaugų chartija“, 1993-aisiais metais – „Vartotojų chartija“ Belgijoje. Vėlesniais metais panašios chartijos buvo priimtos ir kitose šalyse. (Gudelis D. 2007, p.69)

Piliečių Chartijos buvo kuriamos siekiant:

- aktyviau išreikšti vartotojų nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę;
- nustatyti aiškesnius valdžios paslaugų teikimo standartus;
- numatyti galimybę skųstis dėl netinkamos paslaugų kokybės ar net galimybę gauti dalinę kompensaciją už prastesnę paslaugų kokybę.

„Piliečių chartijos nėra teisinis dokumentas, bet traktuojamos kaip būdas įtakoti viešųjų paslaugų teikėjų atskaitomybę.“ (VRM. Piliečių/paslaugų chartijų (Citizen/Service Charter) - dokumentų, kuriuose nurodoma informacija apie viešųjų paslaugų standartus ir skundų pateikimo tvarką, ir Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių viešųjų paslaugų teikimą viešojo sektoriaus institucijose, lyginamąja studija. 2007, p. 4.)

Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove, piliečių chartija suprantama, kaip „vienašalė Viešojo sektoriaus institucijos deklaracija, pagal kurią institucija, vykdydama įstatymais ir reglamentais keliamas užduotis, įsipareigoja atitikti įvairius paslaugų standartus ir vėliau juos paskelbti. Tokiu būdu visuomenės nariai gali kiek įmanoma tiksliau išanalizuoti paslaugą.“ Esminis piliečių chartijų požymis – pažadas suteikti lūkesčius pateisinančias paslaugas, įgyvendinamas šiais punktais:

- į klientus orientuoti standartai;
- komunikacija;
- įsipareigojimai. (VRM. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, 2010, p.76)

„Chartijos kuriamos tam, kad organizacijos būtų orientuotos į klientus, galėtų atspindėti klientų viltis, jų veikla būtų pamatuojama ir vertinama bei nuolat gerinama. Galima teigti, jog Chartijos yra tarsi supaprastintos ir suvisuomenintos ISO ar visuotinės kokybės vadybos formos bei moralinių kodeksų sintezė.“ (VRM. Piliečių/paslaugų chartijų (Citizen/Service Charter) - dokumentų, kuriuose nurodoma informacija apie viešųjų paslaugų standartus ir skundų pateikimo tvarką, ir Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių viešųjų paslaugų teikimą viešojo sektoriaus institucijose, lyginamąja studija. 2007, p. 8.)

Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programoje numatyta nustatyti viešųjų paslaugų kokybės standartus ir optimizuoti teikiamų paslaugų apimtį. Kad visuomenei būtų aišku, kokios paslaugų kokybės ji gali tikėtis iš paslaugų teikėjų, turi būti plėtojamas paslaugas teikiančių įstaigų ir paslaugų vartotojų dialogas, ieškoma bendrų sutarimų dėl teikiamų paslaugų kokybės, teikimo būdo. Piliečių chartijos turėtų tapti priemone minėtiems paslaugų teikėjų ir vartotojų susitarimams įtvirtinti ir viešinti. Paslaugų teikėjai, atsižvelgdami į teisės aktuose nustatytą paslaugos teikimo režimą, turi

ieškoti būdų, kaip paslaugas teikti kuo palankesnėmis visuomenei sąlygomis. Turi būti tobulinami viešojo valdymo sektorių administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo režimai ir jais remiantis formuojami ir visuomenei skelbiami minimalūs atitinkamų paslaugų kokybės standartai, sudaromas minimalių paslaugų kokybės standartų rinkinys ir pagal jį vertinami sveikatos priežiūros, švietimo, socialinių ir kitų paslaugų teikėjai. Paslaugų teikėjai turėtų ne tik vadovautis paslaugų kokybės standartais, bet ir įsipareigoti paslaugų vartotojams jų laikytis. Siekiant ribotais finansiniais ištekliais teikti geros kokybės paslaugas, bus optimizuojama teikiamų paslaugų apimtis, nuolat analizuojamos paslaugų teikimo procedūros, vertinamas teikiamų paslaugų tikslingumas, tiriama jų atitiktis visuomenės poreikiams. (Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171. p.8)

Remiantis pasirašytomis Chartijomis, institucijos galėtų permąstyti ir suvokti savo tikslus neapsiribojant tik teisės aktų įgyvendinimu, kas kur kas dažniau sukelia tik perdėtą orientaciją į procedūrinius dalykus (kas piliečių dažnai įvardijama biurokratizmo terminu), nebesuvokiant nei savo veiklos masto ar galutinio tikslo, nei tenkančios atsakomybės prieš visuomenę. Piliečių chartijų pasirašymas lemtų:

- didesnę valstybės tarnautojų ir organizacijų atskaitomybę už veiklą;
- didesnę viešumą, skaidrumą informuojant apie paslaugų vertinimo kriterijus, jų atlikimą;
- didesnę valstybės tarnautojų pasitenkinimą atliekama veikla. (VRM. Piliečių/paslaugų chartijų

(Citizen/Service Charter) - dokumentų, kuriuose nurodoma informacija apie viešųjų paslaugų standartus ir skundų pateikimo tvarką, ir Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių viešųjų paslaugų teikimą viešojo sektoriaus institucijose, lyginamąja studija. 2007 m. p. 8.). To pasėkoje galima tikėtis, geresnės viešojo sektoriaus paslaugų kokybės ir didesnio piliečių pasitenkinimo teikiamomis viešosiomis ir administracinėmis paslaugomis, todėl Piliečių chartijos gali būti vienas iš būdų administracinių paslaugų teikimo kokybei gerinti. Tai turėtų būti politinis žingsnis, kuriuo būtų siekiama įgyvendinti Lietuvos Respublikos Konstitucijos 5 str. nuostatą, apie valdžios institucijų tarnavimą žmonėms.

Ketvirtasis analizuojamas instrumentas, tai modeliai orientuoti vartotojų lūkesčių tenkinimą. Šiai grupei priskiriama paslaugų kokybės modelis, angl. Servqual. Modelio esmė ta, kad suvokiama paslaugos kokybė nustatoma kaip balų, kuriais įvertinama laukiama ir patirta kokybė, skirtumas.

Servqual – tai paslaugų kokybės įvertinimo priemonė, įvertinanti tiek paslaugos suvokimą, tiek lūkesčius per įvairias paslaugų charakteristikas. (VRM. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. 2010)

Palaima (2005) teigia, jog remiantis Servqual metodika galima nusistatyti neatitikimus tarp suvoktos paslaugų kokybės ir vartotojų lūkesčių ir taip įvertinti įmonės teikiamų paslaugų kokybę. (p.40).

Pradinėje šio modelio koncepcijoje buvo pateikta dešimt pagrindinių veiksnių įtakojančių teikiamų paslaugų kokybę. Šie veiksniai pateikiami žemiau esančioje 1 lentelėje.

1 lentelė. **Paslaugų kokybę įtakojantys veiksniai**

Paslaugų kokybę įtakojantys veiksniai	Pavyzdžiai
Prieinamumas (angl. Access) Prieinamumo prie paslaugų paprastumas ir patogumas	Apylinkės biurui; greitojo aptarnavimo parduotuvės; patogios darbo valandos; 24 valandas per parą veikianti telefono linija; prieigos prie interneto
Komunikacija (angl. Communication) Vartotojų informavimas jiems suprantama kalba; vartotojų išklausa	Aiškiai suprantama kalba parašytos brošiūros ir lankstinukai; informacinė medžiaga, pritaikyta prie individualių grupių poreikių (tautinių mažumų, turinčių regėjimo sutrikimus asmenų ir kt.); pasiūlymų ir nusiskundimų sistemos
Kompetencija (angl. Competence) Įgūdžiai ir žinios, reikalingi teikiant paslaugą	Visi darbuotojai išmano ir sugeba atlikti savo darbą
Pagarbumas (angl. Courtesy) Darbuotojų mandagumas, pagarba, atidumas, draugiškumas	Darbuotojai elgiasi mandagiai ir maloniai
Patikimumas (angl. Credibility) Patikimumas, reputacija ir įvaizdis	Paslaugos reputacija platesniame visuomenės rate; darbuotojai įkvepia pasitikėjimo jausmą klientams
Patikimumas (angl. Reliability) Nuoseklių, tikslų ir patikimų paslaugų teikimas, pažadėtų paslaugų teikimas	Standartai apibrėžti vietos paslaugų chartijomis; įrašų tikslumas, bendruomenės sąskaitų tikslumas; tinkamai atlikti darbai iš pat pradžių; pažadų ir terminų laikymasis
Jautrumas (angl. Responsiveness) Noras ir pasiruošimas suteikti paslaugas, kai jų prireiks	Greitas problemų sprendimas; susitikimo laiko pasiūlymas
Saugumas (angl. Security) Fizinis saugumas; finansinis saugumas; konfidencialumas	Saugus ir patikimas paslaugų teikimas
Apčiuopiamumas (angl. Tangibles) Fiziniai paslaugos aspektai, tokie kaip įranga, priemonės, darbuotojų išvaizda	Moderni įranga ir priemonės, darbuotojų uniformos
Kliento supratimas (angl. Understanding the customer) Asmeninių kliento poreikių žinojimas; sugrįžusio kliento atpažinimas	Kai įmanoma, paslaugos pritaikomos taip, kad atitiktų asmeninius poreikius

Šaltinis: VRM. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. 2010

Vėliau paslaugų kokybę įtakančių veiksnių sąrašas buvo sutrumpintas (žr. 1 lentelė). Pagal pateiktus 1 lentelės veiksnius mokslinių tyrimų (naudojant Servqual modelį) metu nustatyta, kad svarbiausias aspektas yra patikimumas, po to – jautrumas, tikrumas ir empatija, o mažiausiai reikšmingas yra apčiuopiamumas.

2 lentelė. **Paslaugų kokybę įtakančių veiksnių sutrumpintas sąrašas**

Aspektai	Aprašas
Apčiuopiamumas (angl. Tangibles)	Turimos fizinės priemonės ir įranga, darbuotojų išvaizda, kaip aiškiai suprantama informacinė medžiaga
Patikimumas (angl. Reliability)	Užtikrintas ir tikslus pažadėtų paslaugų atlikimas
Jautrumas (angl. Responsiveness)	Pagalba klientams ir greitas paslaugos suteikimas
Tikrumas (angl. Assurance)	Pasitikėjimo įkvėpimas
Empatija (angl. Empathy)	Rūpestingų ir individualių paslaugų suteikimas klientams

Šaltinis: VRM. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. 2010

Remiantis aukščiau pateiktų, sutrumpintų kriterijų (žr. 2 lentelė) įvertinimu sudarytas klausimynas. Naudojant Likerto skalę (7 balių nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“) matuojami veiksniai. Tokiu matavimo pagrindu suranguojama šių veiksnių svarba. Remiantis šiais penkiais aspektais suformuojamas klausimynas, dažniausiai sudaromas iš 20-30 teiginių. Pagal išskirtus teiginius galima vertinti paslaugos gavėjo lūkesčius, tuo pačiu ir gautos paslaugos kokybę. Šiame darbe nustatant vartotojų pasitenkinimą savivaldybių teikiamomis administracinėmis paslaugomis bus atsižvelgiama į servqual modelyje išskirtus veiksnius įtakančius kokybę.

Analizuojant įvairią Lietuvos ir užsienio autorių literatūrą pastebėta, jog servqual modelis - tai priemonė sukurta naudoti privačiame sektoriuje, tačiau sėkmingai gali būti pritaikyta ir viešajame sektoriuje. Servqual modelio panaudojimo savivaldybėse, vertinant viešųjų paslaugų kokybę, galimybės buvo nagrinėtos Donnelly straipsnyje (Donnelly M., Wisniewsky M., Dalrymple J.F., 1995, p.15 – 20.). Po dešimt metų nuo šio modelio atsiradimo Donnelly pateikė išsamią šio modelio analizę. Kadangi, atlikus plačią mokslinių straipsnių paiešką, daugiau nuorodų apie šio modelio panaudojimą savivaldybėse neaptikta, daroma prielaida, kad Servqual modelis kaip paslaugų kokybės vertinimo įrankis įvairių šalių savivaldybėse plačiai nepaplito (Gudelis D. 2007).

2.3. Vieno langelio principas

Vieno langelio principo taikymas savivaldybėse – tai dar vienas galimas kokybės gerinimo būdas. Vienas langelis suprantamas kaip veiklos subjektas (institucija, padalinys, darbuotojas), kuris

suteikia asmeniui paslaugą vienoje darbo vietoje, kai šiaip paslauga būtų suteikiama per kelis administravimo subjektus ar kelias darbo vietas. Paslaugos teikimo/gavimo vienoje darbo vietoje koncepcija tampa ypač naudinga tada, kai su prašymo ar skundo nagrinėjimu susiję dokumentai ir informacija gaunami skirtingose institucijose ar tos pačios institucijos skirtinguose padaliniuose, kai asmeniui tektų išseikvoti nemaža energijos ir laiko, kad juos gautų ir pristatytų prašymą nagrinėjančiai institucijai. Nuo šių darbų asmenį išlaisvina XX a. aštuntajame dešimtmetyje sugalvotas vieno langelio principas – išgryninta asmenų aptarnavimo idėja ir metodas, kuris dabartiniu metu yra plačiai taikomas ne tik Europos Sąjungos valstybėse, bet ir kitose išsivysčiusiose demokratinėse valstybėse, pvz., Kanadoje, Jungtinėse Amerikos valstijose. (Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose praktinis vadovas (atnaujintas ir papildytas 2010 m. kovo mėn., p 9.)

Viešojo administravimo įstatyme įtvirtintas vieno langelio principas reiškia, „kad asmeniui informacija suteikiama, prašymas, skundas ar pranešimas priimamas ir atsakymas į juos pateikiamas vienoje darbo vietoje. Prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėja ir informaciją iš savo administracijos padalinių, pavaldžių subjektų, prireikus ir iš kitų viešojo administravimo subjektų gauna pats prašymą, skundą ar pranešimą nagrinėjantis ir administracinį sprendimą priimantis viešojo administravimo subjektas, neįpareigodamas tai atlikti prašymą, skundą ar pranešimą padavusį asmenį“ (Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. 2006).

Reikėtų pastebėti, kad šiame apibrėžime galima išvelgti dvipusį reikalavimą: pirma, priimti asmens prašymą ir pateikti į jį atsakymą vienoje darbo vietoje, antra, gauti informaciją (dokumentus), reikalingą sprendimui dėl prašyme ar skunde išdėstyto klausimo priimti ir atsakymui parengti, iš savo institucijos administracijos padalinių ir kitų institucijų, nedalyvaujant asmeniui, t. y. su mažiausiomis jo laiko ir darbo sąnaudomis. Reikalingos informacijos gavimą komplikuoja tai, kad ne visa sprendimui reikalinga informacija yra valstybės registruose ir duomenų bazėse ir nustatyta tvarka prieinama prašymą ar skundą nagrinėjančiam darbuotojui, nesikreipiant į prašymą ar skundą padavusį asmenį. Kai kurią informaciją (pvz., turtinį ar moralinį asmens įsipareigojimą, skolos raštą) gali turėti tiksliai pats asmuo, ir ši informacija institucijai būtų neprieinama. Vadinasi, į tai turi būti atsižvelgiama taikant „vieno langelio“ principą.

„Vieno langelio“ aptarnavimo tarnyba, kitaip dar vadinama centralizuotas asmenų aptarnavimas, tai asmenų aptarnavimo forma, kai visus su asmenų aptarnavimu susijusius veiksmus atlieka specialus institucijos administracijos padalinys, dažnai vadinamas „vieno langelio“ padaliniu, kurio darbuotojų pagrindinė ir svarbiausia pareiga yra tinkamai aptarnauti asmenis („Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos, 2009).

„Vieno langelio“ tarnyba priima:

- asmenų prašymus;

- pareiškimus;
- pasiūlymus bei skundus;
- atsako į priimamus dokumentus pagal savo kompetenciją;
- teikia pažymas, pristatytinas kitoms institucijoms, taip pat kitus oficialius dokumentus teisės aktų nustatyta tvarka;
- suteikia informaciją apie klausimo sprendimo procedūrą ir apie panašių klausimų sprendimus;
- išklauso asmenį ir pasiunčia jį į tos pačios institucijos tarnybas bei pas tarnautojus, kompetentingus spręsti keliamą klausimą, praneša tikslų priėmimo laiką, vietą, prireikus pakviečia reikalingus asmenis; išduoda užpildyti dokumentus, prireikus padeda juos užpildyti; pateikia pareiškėjui asmeniškai prašomą informaciją apie institucijos veiklą, išskyrus įstatymų numatytą neteiktiną informaciją.

„Vieno langelio“ principas organizacijose diegiamas siekiant geresnio piliečių aptarnavimo bei efektyvesnio įstaigos darbo užtikrinimo. Šio principo paskirtis: sutaupyti žmonėms laiko, supaprastinti dokumentų tvarkymą bei leisti subjektui sekti jo prašymo arba skundo nagrinėjimą.

Įgyvendinant „vieno langelio“ principą paprastai įstaigoje yra įsteigiamas naujas padalinys, kuris aptarnauja asmenis, pateikiamos vykdomos funkcijos ir tų funkcijų nagrinėjimo planas, padalinio darbuotojai aprūpinami darbo reikmenimis (IT ir pan.), sukuriamos dokumentų tvarkymo programos, kuriomis operatyviai tvarkomi įvairiausi duomenys. Įdiegiant šį principą organizacijoje reikalinga nustatyti patogų ir viešai paskelbti tarnybos darbo laiką; pritaikyti neįgaliems ir pagyvenusiems žmonėms priėjimas prie pastato; matomoje vietoje įrengti stendą informuojantį apie institucijos padalinius ir jų vadovus; įkurti pakankamai erdvią laukimo patalpą, kurioje pakaktų sėdimų vietų ir būtų įrengta atskira vieta konfidencialiam pokalbiui. Įstaigai pradėjusiai dirbti pagal „vieno langelio“ principą taip pat reikalinga atitinkamai paruošti savo darbuotojus, pagal poreikį juos apmokyti. Klientus aptarnaujantys darbuotojai privalo išmanyti savo institucijos tikslus, uždavinius, funkcijas, tarnautojų teises ir pareigas, taip pat savo kompetencijos ribas; gebėti skirti klausimus, kurie išsprendžiami iš karto, nuo tų, kuriems reikia taikyti administracinę procedūrą; mokėti vartoti specialią terminiją, gebėti operatyviai organizuoti asmens klausimo svarstymą ir sprendimą, prireikus užtikrinti kitų reikalingų asmenų dalyvavimą aptarnaujant asmenį; gebėti laiku apsirūpinti visais dokumentais ir informacine medžiaga, kurių reikia operatyviam ir dalykiškam aptarnavimui.

2.4. Geriausios praktikos siekimo metodas

Viena iš veiksmingiausių organizacijos veiklos gerinimo priemonių yra geriausios praktikos siekimo metodas (angl. benchmarking) – nuolatinis mokymasis iš kitų organizacijų sėkmingos veiklos, siekiant geros veiklos kokybės ir maksimalaus vartotojų poreikių tenkinimo. Taikydama šį metodą

organizacija gali geriau suprasti savo veikos aspektus, palyginti juos su sėkmingiausiai dirbančių organizacijų patirtimi ir pritaikyti tuos būdus, kurie jau buvo išbandyti praktikoje ir pasitvirtino kaip sėkmingos veiklos veiksniai. (Kaziliūnas A. 2005, p. 32). Tai nuolatinis produktų, paslaugų, veiklos būdų matavimo procesas su stipriausiais konkurentais ar kompanijomis, kurios yra pripažintos kaip savo srities lyderės. (Išoraitė, M. (2006). Geriausios praktikos siekimo metodai, jų rūšys, metodologija, viešojo sektoriaus problemos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006, p. 73)

3 lentelė. Geriausios praktikos siekimo metodo apibrėžimai

Autorius/Kompanija	Apibrėžimas
R. L. Draft	Tai procesas apimantis nuolatinį rezultatų, paslaugų, technologijų lyginimą su pagrindiniais konkurentais ar pramonės šakos lyderiais.
S. Crainer, D. Dearlove	Tai procesas apimantis detalią produktyvumo, kokybės ir vertės (kainos) analizę skirtingose srityse ir veiklose, apimant jų įgyvendinimą kitose organizacijose.
H. Bostwick	Tai procesas, kurio metu konkrečios organizacijos verslo praktika ir standartai metodiškai lyginami su pramonės šakos lyderiu, siekiant sukurti naują, patobulintą verslo praktiką bei standartus, kurie leistų sukurti geresnių produktų ar paslaugų.
Xerox kompanija	Tai nuolatinis produktų, paslaugų, veiklos būdų matavimo procesas su stipriausiais konkurentais ar kompanijomis, kurios yra pripažintos kaip savo srities lyderės
Europos geriausios praktikos siekimo kodeksas	Tai ne tik procesas apimantis identifikavimą ir mokymąsi iš geros praktikos kitose organizacijose, bet ir galingas įrankis nuolatinio tobulinimo ir veiklos atradimų užduotyse.
Tarptautinis geriausios praktikos siekimo biuras	Tai procesas apimantis veiklos gerinimo sričių numatymą organizacijoje, atsirenkant ir tiriant tų sričių geriausius kitų organizacijų praktikos būdus, įdiegiant naujus procesus bei sistemas, kad būtų padidintas darbo našumas ir kokybė.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis Išoraitė, M. (2006). Geriausios praktikos siekimo metodai, jų rūšys, metodologija, viešojo sektoriaus problemos ir http://benchmarkinginstitute.co.uk/wordpress/?page_id=15 internetiniu šaltiniu.

Geriausios praktikos siekimo metodas – įvairiuose Lietuvos autorių darbuose yra vadinamas skirtingai. Lietuvių kalbos specialistai, vadybos teoretikai ir praktikai siūlo kelis šio metodo

atitikmenis: lyginamoji analizė, sugretinimas, lygio nustatymas, etalonų parengimas, benčmarkingas ir kt. Kol kas nėra pateikiama ir bendro geriausios praktikos siekimo metodo apibrėžimo. Iš lentelės matome, kad įvairių autorių pateikiami geriausios praktikos siekimo metodo apibrėžimai skiriasi tam tikrais aspektais, nors iš esmės yra panašūs. Lentelėje pateikiami žinomiausiai ir dažniausiai naudojami apibrėžimai.

Geriausios praktikos siekimo metodas vis plačiau taikomas viešojo sektoriaus organizacijose. Pasak A. Kaziliūno norint pasiekti gerų rezultatų taikant šį metodą, kiekvienas jo etapas turi būti įgyvendintas tinkamai ir deramomis priemonėmis, įvertinant organizacijos tikslus ir galimybes. (Kaziliūnas A. 2005, p. 32). Pagal šį metodą, savivaldybės besiremiamos kitų Lietuvos savivaldybių bei Europos valstybių sėkminga patirtimi gali pasirinkti sau tinkamiausius teikiamų paslaugų kokybės gerinimo būdus.

2.5. Kokybės vadybos modelių taikymas Lietuvos ir Europos šalių lygmenimis

Lietuvos viešajame sektoriuje kokybės vadybos modeliai lyginant su kitomis Europos valstybėmis pradėti diegti neseniai, tačiau poreikis taikyti kokybės iniciatyvas, paremtas kokybės vadybos metodais yra didelis. Lietuvoje teisės aktai nenumato privalomojo kokybės vadybos modelių diegimo, todėl viešojo administravimo įstaigoms yra palikta jų pasirinkimo laisvė. Kaip matyti iš žemiau pateiktos lentelės tokia praktika dominuoja daugumoje Europos Sąjungos šalių.

4 lentelė. ES valstybės narėse taikomas kokybės vadybos modelių taikymo reglamentavimas

KV metodas	ES valstybėse narėse taikymas yra:			
	Privalomas	Griežtai rekomenduojamas	Rekomenduojamas	Savanoriškas
BVM	Portugalija, Slovakija	Austrija, Belgija, Bulgarija, Graikija, Vengrija, Rumunija, Slovėnija, Slovakija	Čekija, Vokietija, Estija Italija, Lietuva, Liuksemburgas, Portugalija	Kipras, Danija, Ispanija, Suomija, Prancūzija, Airija, Latvija, Malta, Nyderlandai, Lenkija, Švedija, Jungtinė Karalystė, Lietuva
EFQM	Bulgarija	Ispanija, Slovėnija	Belgija, Čekija, Vengrija	Austrija, Vokietija, Danija, Estija, Ispanija, Suomija, Prancūzija, Airija, Italija, Lietuva, Latvija, Malta, Nyderlandai, Lenkija, Švedija, Slovakija, Portugalija, Rumunija, Jungtinė Karalystė

4 lentelės tęsinys kitame puslapyje

KV metodas	ES valstybėse narėse taikymas yra:			
	Privalomas	Griežtai rekomenduojamas	Rekomenduojamas	Savanoriškas
ISO 9000	Latvija	Bulgarija	Belgija, Ispanija, Prancūzija, Vengrija, Slovėnija	Suomija, Ispanija, Slovakija, Jungtinė Karalystė, Malta, Airija, Vokietija, Austrija, Kipras, Estija, Švedija, Lenkija, Lietuva, Nyderlandai, Portugalija, Rumunija, Italija

Šaltinis: VRM. Viešojo administravimo kokybė Lietuvoje – gerosios patirties pavyzdžiai. 2011.

„Lietuvoje pastaraisiais metais buvo diegiamos ir jau įgyvendintos įvairios veiklos valdymo gerinimo iniciatyvos. Pavyzdžiui, yra įdiegta strateginio planavimo sistema, atliekamas priemonių ir programų vertinimas, veiklos auditas, kurie leidžia sukurti įrodymais pagrįstą informaciją ir pagal ją priimti sprendimus.“ (VRM. Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną., 2008, p. 39). Taip pat išpopuliarėjo kitos iniciatyvos, tokios kaip „vieno langelio“ principas, el. duomenų sistemos, kokybės vadybos modelių diegimas, kurios leidžia pagerinti įstaigų veiklos kokybę. Postūmį šiam populiarėjimui suteikė Europos socialinio fondo parama kokybės vadybos modelių ir piliečių aptarnavimo gerinimo įrankių taikymui organizacijose, atliekančiose viešojo administravimo funkcijas. (VRM. Viešojo administravimo kokybė Lietuvoje – gerosios patirties pavyzdžiai. 2011. p.26)

5 lentelė. Kokybės vadybos modelių taikymas viešojo administravimo institucijose 2010 – 2012 metais

Tyrimo atlikimo metai	Kokybės vadybos modeliai	Modelio taikymas		
		Įdiegta	Diegiama	Ketinama įdiegti
2010	BVM	13	Nėra	30
	ISO 9000	34	duomenų	26
	Vieno langelio principas	-		-
2011	BVM	14	5	32
	ISO 9000	21	12	23
	Vieno langelio principas	79	21	16
2012	BVM	9	3	40
	ISO 9000	26	5	23
	Vieno langelio principas	89	18	13

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės remiantis VRM kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenų rezultatais.

Remiantis VRM vykdomomis kokybės valdymo metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėsenomis pastebima, kad Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose labiausiai paplitę yra ISO 9000 serijos standartai, BVM ir vieno langelio principas. (žr. 5 lentelė)

Tik nedidelė dalis įstaigų taiko Subalansuotų veiklos rodiklių modelį ar kitus modelius, tokius kaip specifiniai laboratorijų veiklai reguliuoti skirti ISO standartai, informacinių technologijų kokybės standartai ir kt.

Nors pagal atliktas VRM apklausas yra pastebima, kad viešojo administravimo įstaigų susidomėjimas kokybės vadybos ir jos modelių taikymo galimybėmis auga, tačiau įstaigos nelinkusios eksperimentuoti, labiau pasikliauja jau išbandytais metodais. Daugiausia įstaigų planuoja dalyvauti kokybės vadybos renginiuose ir mokymuose, dalintis kokybės gerinimo patirtimi su kitomis įstaigomis, toliau taikyti pasirinktą kokybės vadybos modelį, vykdyti piliečių apklausas. Tai parodo, kad viešojo administravimo įstaigos nelinkusios domėtis kitais, Lietuvoje mažai taikomais kokybės metodais, remtis sėkmingais kitų Europos šalių pavyzdžiais. Tikėtina, kad tokį ribotą kokybės vadybos modelių taikymą Lietuvos įstaigose lemia ne tik ribotos finansinės galimybės, bet ir vadovų bei darbuotojų požiūris į naujoves, nenoras keistis patiems ir keisti nusistovėjusias normas ar tiesiog apsikrauti papildomu darbu. VRM vykdytų apklausų metu 2007, 2008, 2010 ir 2011 m. pagrindiniais kokybės vadybos modelių taikymą ribojančiais veiksniais buvo įvardinti tokie veiksniai kaip labai padidėjęs darbo krūvis, lėšų trūkumas ir darbuotojų palaikymo / motyvacijos stoka, taip pat ir informacijos apie įvairių kokybės vadybos priemonių privalumus ir trūkumus stoka. (VRM. Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėseną 2012 m., 45 p.).

Siekiant skatinti naujų kokybės metodų taikymą Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose labai svarbu daugiau dėmesio skirti Europos Sąjungos šalių praktikai, galimų VKV metodų taikymo galimybėms ir platesnėms analizėms. Vidurio ir Rytų Europos valstybių viešojo administravimo įstaigose įvairūs kokybės gerinimo modeliai lyginant su Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigomis yra kur kas seniau ir daug plačiau taikomi, todėl Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijoms yra iš ko pasimokyti.

Kokybės modelių ir technikų panaudojimas viešajame sektoriuje būdingas visoms valstybėms narėms. Plačiausiai naudojamas EKVF tobulumo modelis. Šis modelis dominuoja kai kuriose valstybėse narėse, pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje ir Ispanijoje. Kitose šalyse (Belgijoje, Italijoje) pastaraisiais metais išpopuliarėjo Bendrasis vertinimo modelis. Daugelyje šalių plačiai naudojami ISO kokybės standartai. Kai kurios šalys turi savus modelius tokius kaip Švedijos instituto kokybės modelis arba Olandijos kokybės instituto modelis.

Taip pat daugelyje ES šalių kaip priemonė tobulinti ryšiams tarp piliečių (vartotojų) ir valdžios institucijų panaudojamos chartijos, kuriose įvairioms viešosioms paslaugoms nustatomi kokybės

standartai. Kai kuriose šalyse – Suomijoje, Prancūzijoje, Olandijoje, Ispanijoje, Jungtinėje Karalystėje ir Švedijoje – geriausios kokybės požiūriu valdžios institucijos kasmet apdovanojamos nacionaliniu kokybės prizu. Vartotojų pasitenkinimui teikiamomis paslaugomis matuoti daugelyje šalių atliekamos įvairios apklausos, veikia skundų bei pasiūlymų registravimo sistemos. Konferencijos, Interneto puslapiai, informaciniai leidiniai sudaro sąlygas keistis gerąja patirtimi, tačiau reali sugretinimo galimybių panaudojimo politika vykdoma tik keliose šalyse (Olandijoje, Portugalijoje ir ypač Jungtinėje Karalystėje).

3. TYRIMŲ METODIKA

3.1. Gyventojų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis teikiamomis Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijose tyrimo metodika

3.1.1. Tyrimo problemos suformulavimas

Lietuvoje jau antrą dešimtmetį vykstanti viešojo administravimo reforma tapo nemažu išbandymu ir viešojo sektoriaus specialistams, ir visuomenei. Pagrindinis administracinių paslaugų kokybės gerinimo tikslas – efektyvus žmogiškųjų ir materialinių resursų panaudojimas. Šį tikslą pasiekti galima didinant administracinių paslaugų efektyvumą, užtikrinant administracinių paslaugų kokybę, tenkinant visuomenės poreikius, teisingai paskirstant išteklius bei garantuojant santykių teisingumą ir lygybę. Paslaugų teikimo raida ir kitimas – natūralus procesas, vykstantis ir išsivysčiusiose, ir besivystančiose šalyse. Tačiau Lietuvoje dėl nuolat besikeičiančios socialinės, politinės bei ekonominės situacijos į šiuos sistemos pokyčius reaguojama pakankamai jautriai. Dažnai su nostalgija žvelgiama į praeitį, visuomenė labai kritiškai ir jautriai priima bet kokius radikalesnius pokyčius savivaldos įstaigose. Tačiau vienareikšmiškai galima teigti, kad šie pokyčiai – neišvengiami. Per pastaruosius dešimtmečius ryškiai pakito vartotojų charakteristikos bei jų lūkesčiai. Tai neišvengiama raida. Todėl į viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės gerinimo reformą reikėtų žiūrėti kaip į nuolatinį procesą, kuriam reikalingi nuolatiniai pokyčiai. Šiuolaikinės viešųjų ir administracinių paslaugų sistemos funkcijos – tai ne tik pačių paslaugų teikimas. Tai strategijų kūrimas ir įgyvendinimas, finansų ir atsakomybės paskirstymas, žmoniškųjų išteklių planavimas ir paskirstymas. Pokyčių apimtys yra didžiulės, nes procesas labai sudėtingas, kadangi viską reikia daryti kompleksiskai - keisti įstatymus, parengti darbuotojus ir visuomenę.

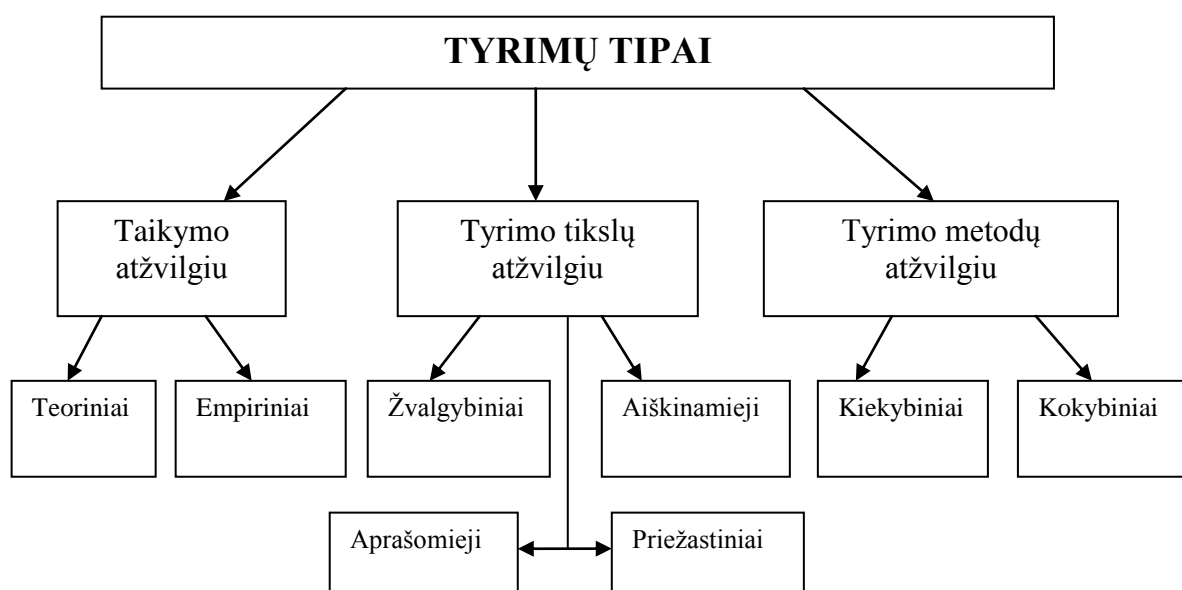
Formuluojant problemą vertinama, kokios kokybės užtikrinimo iniciatyvos ir atitinkami kokybės vadybos metodai šiuo metu yra diegiami Lietuvos savivaldybėse, su kokiais sunkumais susiduria savivaldybės diegdamos pasirinktą kokybės modelį bei su kokiomis problemomis susiduria administracinių paslaugų gavėjai. Siekiama išsiaiškinti, kaip pasirinktas kokybės vadybos modelis įtakoja teikiamų paslaugų kokybę, ar analizuojamų savivaldybių iniciatyvos nėra tik imitacinio pobūdžio, ar pasirinkti kokybės gerinimo metodai tinkamai realizuojami siekiant ilgalaikių kokybės gerinimo tikslų. Su kokiais kitais kokybės gerinimo būdais reikia derinti taikomą modelį, kad būtų gautas maksimaliai teigiamas rezultatas.

3.1.2. Tyrimo metodikos pagrindimas

Empiriniai tyrimai skirstomi į šias grupes: stebėjimo ir eksperimento. Empiriniai tyrimai tai socialinių faktų, įvykių nustatymas ir apibendrinimas tiesioginiu arba tarpiniu jų registravimu (Tidikas R., 2003, p. 446). Tačiau bet koks bandymas grupuoti metodus, anot Kardelio (2007), yra tik priemonė geriau suvokti metodų privalumus ir trūkumus bei taikymo metodologijos ypatumus.

Tyrimus galima suskirstyti ir pagal grupes: (žr. 2 pav.):

- mokslinio taikymo atžvilgiu;
- tyrimo tikslų atžvilgiu;
- tyrimo metodų atžvilgiu.



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, pagal Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Šiauliai: Liucijus, 2007.

2 pav. Tyrimų tipai

Kaip matyti 2 paveiksle šios grupės nėra atskiros ir todėl tyrimas gali būti klasifikuojamas ir tikslų, metodų (informacinio pobūdžio) bei taikymo požiūriu.

Kiekybinis požiūris į tyrimą siekia paneigti arba patvirtinti iš anksto iškeltą hipotezę. Juo siekiama ir ieškoma išorinių požymių, jie matuojami, skaičiuojami dėl to, kad paaiškintų dėsnius, taisykles, universalumą ar visuotinumą.

Kokybinis požiūris į tyrimą siekia suprasti, kaip individai suvokia pasaulį ir kaip kuriamos prasmės veikia jų elgesį.

Šie tyrimai (tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai) yra persipynę tarpusavyje, todėl jie papildo vienas kitą, todėl galima efektyviai atlikti tyrimą.

Kiekybiniai metodai:

Kiekybiniai tyrimo metodai reiškinius matuoja skaičiais ir siekia būti objektyvūs ir patikimi. Remiantis moksliniais metodais sudaroma imtis, žmonės atsako į klausimus ir nustatomas jų atsakymų dažnis bei kitos statistinės atsakymų charakteristikos. Jeigu imtis statistiškai patikima, iš jos gauti rezultatai taikomi visai populiacijai.

Populiariausias ir plačiausiai taikomas kiekybinis tyrimo metodas yra apklausa. Taikant šį metodą per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis galima apklausti daug respondentų. Apklausa lengvai formalizuojama – tai palengvina surinktų duomenų analizę. Apklausiai atlikti naudojamos trys pagrindinės formos: pašnekesys (kokybinio tyrimo forma); interviu; anketavimas.

Anketavimas yra plačiausiai taikomas ir sudaro tarsi paskutinį apklauskos laiptelį su dar griežtesnėmis apklauskos taisyklėmis. Anketą sudaro grupė tarpusavyje susijusių klausimų, į kuriuos reikia gauti apklausiamų asmenų (respondentų) atsakymus. Pati anketa griežtos formos neturi.

Kokybiniai metodai:

Kokybinis tyrimas tai sistemingas situacijos, įvykio, individo ar atvejo tyrimas natūralioje aplinkoje. Šis tyrimas susijęs su ilgalaikiu objekto tyrimu, apimant ir šio objekto aplinką. Kokybinis tyrimas dažnai remiasi situacijų studijomis, todėl dažnai jis vadinamas atvejo ar interpretacinis tyrimas. Šis tyrimas yra suvokimo procesas, kuris grindžiamas individualiomis metodologinėmis žmonių socialinių problemų tyrimo tradicijomis. Tyrėjas sukonstruoja kompleksinį, holistinį paveikslą, analizuoja žodžius, išsamiai perduoda informantų požiūrius bei atlieka tyrimą natūralioje aplinkoje (Luobikienė I., 2000. p. 98). Kokybinius tyrimus galima apibūdinti ir kaip sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų aiškinimą (Kardelis K. 2007, p. 265).

Kokybiniais metodais surinkta informacija nusako požiūrius, idėjas ar tendencijas. Gana dažnai pastebima, kad nėra aiškių ryšių tarp kokybinių ir kiekybinių duomenų, kai jie naudojami tame pačiame tiriamajame darbe. Pasak Žydzūnaitės (2007), nuoseklus kokybinių ir kiekybinių tyrimų derinimas gali būti bazinė tyrimų metodologijos strategija bendrine prasme, leidžiančia užpildyti atotrūkį tarp kokybinės ir kiekybinės tyrimų metodologijos. Pirmasis skirtumas, kuris egzistuoja tarp dviejų - kokybinio ir kiekybinio tyrimų strategijų - yra jų analizės objektas. Kiekybinių tyrimų objektas pirmiausia yra skaičiai, transformuoti į statistines procedūras, o kokybinis tyrimas koncentruojasi į žodžius, pasakytus interviu ar pateiktus rašytine forma. Kiekybiniai metodai dažniausiai siekia identifikuoti ir paaiškinti priežastinius ryšius tarp įvykių. Kokybinuose tyrimuose tyrėjai dažniausiai argumentuoja, kad tiriant žmogaus elgseną reikia tirti žmonių motyvą, skatinančią juos veikti bei atlikti konkrečius veiksmus. Kokybinuose tyrimuose siekiama atrasti prasmes, argumentus, samprotavimus, o ne priežastis. Tai reiškia, kad kokybiniai tyrimai, skirtingai nei kiekybiniai, kurie dažniausiai aiškina, kodėl kažkas atsitinka, siekia suprasti žmonių interpretacijas,

aiškinimus bei motyvaciją. Kokybinių ir kiekybinių tyrimų sanglauda sudaro galimybes įvertinti, plėtoti ir peržiūrėti teorijas.

Nuosekli transformuojamoji kaitos strategija teikia prioritetą arba kiekybiniam, arba kokybiniam, arba abiem tyrimams, jei tai galima realizuoti tyrimo eigoje. Rezultatai iš dviejų fazių integruojami interpretavimo fazėje. Šioje strategijoje teorinė koncepcija yra esminis orientyras, kuriuo turi remtis visa tyrimo logika bei eiga, todėl atskirų metodų naudojimas šiuo atveju yra antroje vietoje. Nuoseklios transformuojančios strategijos tikslas yra taikyti metodus, kurie geriausiai tinka tyrėjo naudojamai teorinei perspektyvai patvirtinti. Realizuodamas dvi fazes, tyrėjas „suteikia balsą skirtingiems požiūriams / perspektyvoms“, geriau atstovauja tiriamųjų pozicijas arba geriau supranta procesą ar fenomeną, kuris kinta kaip tyrimo studijos rezultatas (Žydžiūnaitė V., 2007, p.7 -14).

Kuriant procedūras nuosekliai kokybinių ir kiekybinių tyrimų sanglaudai, tyrėjui svarbu pradėti nuo nuoseklios tyrimų strategijos supratimo ir išsigilinimo. Tai apima istorinį strategijos vystymąsi, apibrėžtis, taikymo aplinkybes įvairiose tyrimų srityse. Tuomet tikslinga suformuoti kriterijus adekvačių kokybinių ir kiekybinių metodų atrankai, kuria remsis atliekamo tyrimo strategija bei paaiškinti nuoseklią tyrimo duomenų rinkimo įgyvendinimo strategiją. Taip pat aktualu numatyti, kuriam požiūriui – kokybiniam ar kiekybiniam – skiriama pirmenybė, tuomet nuosekliai galima pateikti kiekybinius ar kokybinius duomenis.

Kiekybiniai tyrimai taikomi norint patikslinti rezultatus, gautais kokybiniais tyrimo metodais arba atvirkščiai – kokybiniais tyrimais gilinamos kiekybiniais metodais gautos žinios.

Siekiant užsibrėžto tikslo ir uždavinių magistriniame darbe derinami du tyrimai: kokybinis ir kiekybinis.

Kokybinio tyrimo metodika. Šiam tyrimui atlikti naudojamas, dokumentų analizės ir stebėjimo metodas. Analizuojama Alytaus miesto ir rajono savivaldybių struktūra. Šis metodas buvo pasirinktas todėl, kad buvo siekiama patvirtinti kiekybinio tyrimo metu gautus rezultatus.

Kiekybinio tyrimo metodika. Atliekamas kiekybinis tyrimas – tai Alytaus miesto ir rajono gyventojų anketinės apklausa.

3.1.3. Tyrimų objektai, tikslai ir uždaviniai

Tyrimo objektas. Savivaldybių administracijų (Alytaus miesto ir Alytaus rajono) teikiamų administracinių paslaugų kokybė.

Tyrimo dalyviai. Tai fiziniai ir juridiniai asmenys gyvenantys Alytaus mieste bei rajone ir besinaudojantys savivaldybių administracijų teikiamomis administracinėmis paslaugomis.

Platesnė tyrime dalyvavusių savivaldybių charakteristika pateikta 6 lentelėje.

6 lentelė. Savivaldybių bendra charakteristika

Savivaldybė	Administracinis centras	Plotas	Užimamas apskrities plotas procentais	Gyventojai	Gyventojų tankis	Seniūnijos
Alytaus miesto savivaldybė	Alytus	40 km ²	0,7	57281	38,6	1432
Alytaus rajono savivaldybė	Alytus	1404 km ²	25,9	27618	19,7	Alytaus, Alovės, Butrimonių, Daugų, Krokialaukio, Miroslavo, Nemunaičio, Pivašiūnų, Punios, Raitininkų, Simno.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, pagal 2013 metų pradžios Statistikos departamento duomenis.

Alytaus miesto apžvalga

Alytus – didžiausias Pietų Lietuvos ir šeštas pagal dydį Lietuvos miestas. Tai Dzūkijos sostinė.

Teritoriją sudaro:

- miškai - 31,8 procentus;
- užstatyta teritorija – 33,9 procentus;
- vandenys – 2,3 procentus;
- keliai – 4,9 procentus;
- žemės ūkio naudmenos – 10,9 procentus;
- kita žemė – 16,2 procentus.

Iš pietryčių link šiaurės vakarų pro Alytų teka Nemunas. Miestas išsidėstęs abiejose Nemuno pusėse, tačiau didžioji miesto dalis - kairiajame upės krante. Alytus – tai miestas parke. Graži gamta ir miesto apylinkės bei patogi vieta lėmė tai, kad 1932 m. Alytui suteiktas kurorto statusas. Vaizdingais miškais, žaliuojančiomis kalvomis pasipuošusį Alytų juosia 16 km Nemuno kilpa. Alytaus miesto teritorijoje driekiasi 452 ha Vidzgirio miškas – botaninis draustinis – unikalus gamtos kampelis, kuriame veši plačialapiai bei griovų ir šlaitų miškai, skroblynai, ažuolynai, didelę botaninę vertę turintys retieji augalai, gyvena daug saugomų gyvūnų rūšių. (Lietuvos regionų portretas. http://regionai.stat.gov.lt/lt/alytaus_apskritis/alytaus_miesto_savivaldybe.html).

Alytaus mieste veiklą vykdo 1097 juridiniai asmenys.

Alytaus rajono apžvalga

Alytaus rajono savivaldybės teritorijai priklausantis žemės plotas eina Dzūkijos žemės šiauriniu pakraščiu. Alytaus rajono centras yra Alytaus miestas. Pačios savivaldybės žemės ribojasi su šiomis rajonų savivaldybėmis:

- vakaruose su Marijampolės;
- šiaurėje su Prienų ir Birštono;
- rytuose su Trakų;
- pietuose su Lazdijų, Druskininkų, Varėnos.

Per rajoną teka didžiausia Lietuvos upė - Nemunas su savo intakais ir gausybę mažesnių upelių. Rajone tyvuliuoja daugiau kaip 70 ežerų, didžiausi iš jų - Didžiulis ir Žuvintas. Čia buvo įsteigtas pirmasis Lietuvoje rezervatas. Alytaus rajono savivaldybės miškingumas sudaro 22 procentus. Savivaldybės teritorijos plotas 140,394 tūkst. ha. Pagrindiniai savivaldybės miestai ir miesteliai yra šie:

- Daugai - 1,46 tūkst. (4,5 proc.) gyventojų;
- Simnas – 1,98 tūkst. (6 proc.) gyventojų;
- Butrimonys - 1,12 tūkst. (3,4 proc.);
- Nemunaitis - 0,22 tūkst.(0,7 proc.);
- Krokialaukis - 0,24 tūkst.(0,7proc.).

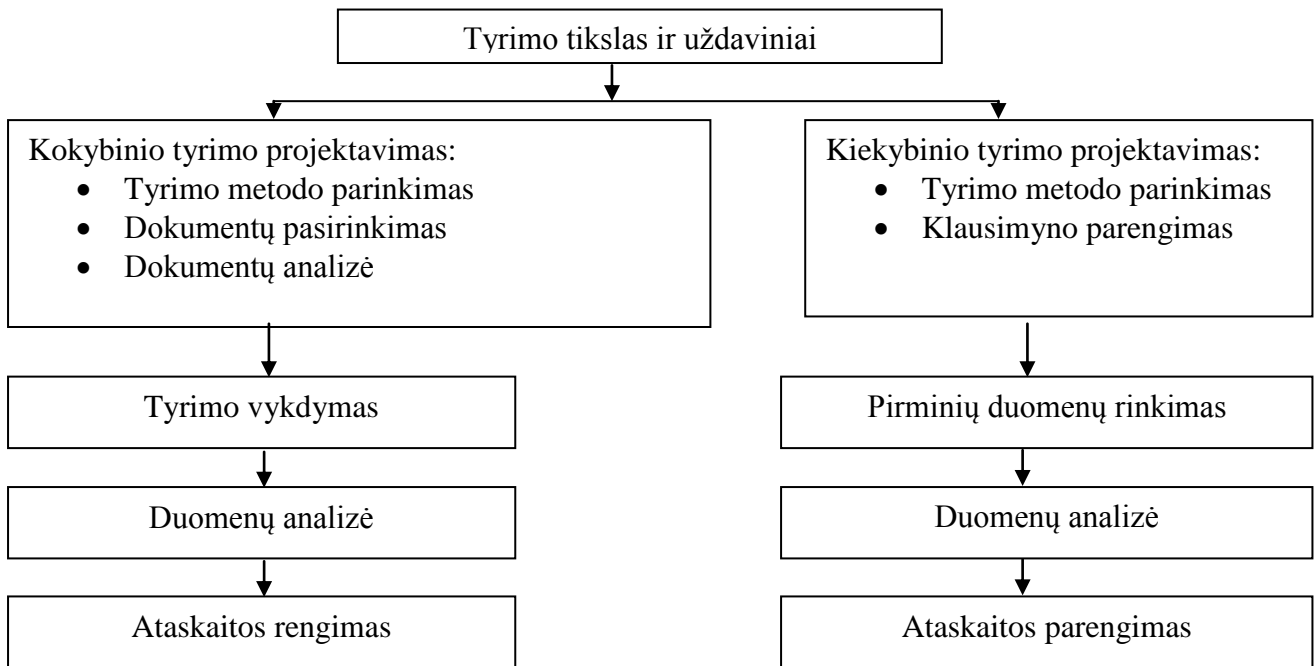
Iš viso rajono savivaldybėje gyvena 32,6 tūkstančiai gyventojų.

Bendras Alytaus rajono žemės plotas yra 140394 ha. Iš jų žemės ūkio naudmenų plotas sudaro 58,3 procentus bendro žemės ploto.

Alytaus rajono žemės ūkio sektoriaus struktūrą sudaro maži ūkiai. Alytaus rajone įregistruoti 3139 ūkininkų ūkiai, kurie valdo 24836 ha žemės plotą, įregistruotos 9427 žemės ūkio valdos. Vidutinis ūkininko ūkio dydis sudaro 7,91 ha žemės. Kaip teigiama Alytaus rajono savivaldybės tinklalapyje, Alytaus rajono ūkininkai užsiima alternatyviais verslais, ekologine ir tradicine žemdirbyste, bitininkyste. Jie augina ir plėtoja verslą šiose srityse: augina rapsus, grikius, grūdines kultūras, plėtoja pieno ir mėsos gamybą.

Šis rajonas yra ne tik patrauklus turistams, nes jame yra nemažai vaizdingų, miškingų vietų, ežerų, upių ir kitų rekreacinių teritorijų, bet šis rajonas yra patrauklus ir verslui. Jame šiuo metu veikia porolono gamykla „Vita Baltic“, betono gamykla „Mondesta“, langus gaminanti įmonė „Stamita“. Alytaus rajone veiklą vykdo 250 juridinių asmenų.

Apibendrinus savivaldybių bendrąsias charakteristikas, žemiau darbe pateiksiu (žr. 3 pav.) tyrimo tikslų ir uždavinių nustatymo schemą.



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės pagal L. G. Schiffman, L.G., Kanuk L. L. Consumer Behavior, 9 th Edition, Pearson Education, New Delhi, 2006.

3 pav. Tyrimo tikslų ir uždavinių nustatymo schema

Tyrimo tikslas: ištirti kaip gyventojai vertina Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų kokybę.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti gyventojų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis lygį apskaičiuojant VPI ir pateikti Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijų paslaugų kokybės vertinimo palyginimą.
2. Išsiaiškinti, kokie kokybiniai skirtumai skirtingose amžiaus grupėse.
3. Ištirti kokie kriterijai įtakoja gyventojų administracinių paslaugų kokybės vertinimą, išskiriant blogiausiai įvertintus kriterijus;
4. Išsiaiškinti su kokiomis problemomis susiduria gyventojai besinaudodami savivaldybių teikiamomis administracinėmis paslaugomis ir kurias sritis reikia tobulinti;
5. Nustatyti Alytaus miesto ir rajono savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumą;

3.1.4. Tyrimo eiga, respondentai, klausimynas

Tyrimas buvo atliekamas 2013 metais rugpjūčio - rugsėjo mėnesiais Alytaus mieste.

Respondentams anketose (žr. 1 priedas) reikėjo pasirinkti ir pažymėti vieną iš labiausiai tinkančių atsakymų.

Analizuojami stebėjimo metodu gauti duomenys nuo 2010 metų pradžios iki 2013 metų rugsėjo mėnesio.

Kiekybiniame tyrime dalyvavo 759 šių savivaldybių administracinių paslaugų vartotojai (fiziniai ir juridiniai asmenys ne jaunesni nei 16 metų). Dalyvavimas tyrime buvo savanoriškas, kadangi tyrimo dalyviams buvo garantuotas anonimiškumas (apsiribojant tik bendraisiais demografiniais rodikliais).

Remiantis statistikos departamento duomenimis 2013 metų pradžioje Alytaus mieste (1097) ir rajone (apie 250) buvo daugiau kaip 1300 veikiančių ūkio subjektų, kuriuose dirbo 24 400 darbuotojų. Daugiausia (456) – mažų ir vidutinių didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonių (Oficialiosios statistikos portalas. URL: <http://osp.stat.gov.lt/pranesimai-spaudai?articleId=828306>).

Remiantis 2013 metų pradžios duomenimis, Alytaus mieste gyveno 57 281 (iš jų 8 773 vaikų iki 16 metų amžiaus), Alytaus rajone – 27 618 gyventojai (iš jų 4 059 vaikų iki 16 metų amžiaus). Pagal V. Dikčiaus (Dikčius V., 2003) nurodymus, šie skaičiai priskiriami mažai imčiai. Todėl imčiai nustatyti buvo panaudota V. Dikčiaus siūloma formulė:

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

čia:

n – reikiamos imties dydis;

z – standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam paskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį (kai patikimumo laipsnis 95 %, z = 1,96; kai patikimumo laipsnis 99 procentai, z = 2,58);

e – atrankos klaida (maksimalus skirtumas tarp imties ir visumos proporcijų);

p – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas;

N – visumos dydis.

Tyrime buvo stengiamasi gauti 95 procentų patikimumo laipsnį, norima klaida – 5 procentai, proporcija – 50 procentų. Kad duomenys būtų statistiškai patikimi, tyrime turi dalyvauti:

Alytaus mieste:

$$n = 0.25/[(0.05/1.96)^2 + 0.25/(57281-8773)] = 381 \text{ respondentai.}$$

Alytaus rajone:

$$n = 0.25/[(0.05/1.96)^2 + 0.25/(27618-4059)] = 378 \text{ respondentai.}$$

Bendrai Alytaus mieste ir rajone:

$$n = 0.25/[(0.05/1.96)^2 + 0.25/(23559+48508)] = 382 \text{ respondentai.}$$

Vienas iš metodų vartotojų pasitenkinimui vertinti ir šiems pokyčiams matuoti yra vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimas. Pasinaudojus kitų Europos Sąjungos šalių patirtimi 2009 metais UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ valstybės užsakymu paruošė Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodiką. Tai buvo pirmasis žingsnis kuriant vieningą įrankį, kuriuo būtų galima įvertinti vartotojų pasitenkinimą viešosiomis paslaugomis. Ją naudoti nėra privaloma, taigi jos paskirtis daugiau rekomendacinio, patariamo pobūdžio. Metodika patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. birželio 30 d. įsakymu Nr. 1V-339 (Žin., 2009, Nr. 81-3391). „Vadovaudamosi Metodika Lietuvos valstybės ir savivaldybių institucijos bei įstaigos, atsižvelgdamos į veiklos specifiką, gali nustatyti reikiamus vartotojų pasitenkinimo viešosiomis paslaugomis indekso komponentus, kiekybiškai apibūdinti viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo lygį ir jo kitimą, nustatyti tobulintinas veiklos sritis, palyginti atliktų vertinimų rezultatus, siekti geresnio piliečių poreikių tenkinimo teikiant viešąsias paslaugas“ (VRM. Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika, 2010).

Šiame darbe tiriant gyventojų pasitenkinimą administracinėmis paslaugomis, laikomasi požiūrio, kad administracinės paslaugos yra tam tikra viešųjų paslaugų rūšis. Tuo remiantis vadovaujamosi minėtoje metodikoje pateikta informacija ir rekomendacijomis. Pateikiamas gyventojų patenkinimo indekso apskaičiavimas (toliau VPI), pasitelkiant matematinę išraišką. Gyventojų vertinimas pateikiamas skiriant balus nuo 1 iki 10 (1 reiškia žemiausią, o 10 – aukščiausią pasitenkinimą). Pagal tai, skaičiuojant VPI respondentų vertinimas paverčiamas procentine išraiška: 10 = 100 proc.; 9 = 90 proc.; 8 = 80 proc.; 7 = 70 proc.; 6 = 60 proc.; 5 = 50 proc.; 4 = 40 proc.; 3 = 30 proc.; 2 = 20 proc.; 1 = 10 proc. Tuomet apskaičiuojamas aritmetinis vidurkis pagal respondentų vertinimą (skaičiuojama pagal bendrą pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis vertinimą ir pasitenkinimo vertinimą administracinėmis paslaugomis išskirtomis pagal paslaugos suteikimo pobūdį).

Apibendrinant tyrimo metu gautus duomenis pateikiamas administracinių paslaugų teikimo ir besikreipiančių asmenų aptarnavimo efektyvumo koeficientas, kuris skaičiuojamas atsižvelgiant į respondentų aptarnavimo aspektų (Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijose vertinimus). Atskirų aptarnavimo aspektų koeficientas skaičiuojamas pagal formulę, kur teigiamai aptarnavimo aspektą įvertinusių respondentų skaičius dalinamas iš besikreipusiųjų į savivaldybių administracijas per paskutiniuosius 12 mėnesių skaičiaus. Maksimali galima koeficiento reikšmė $K = 1$. Kuo didesnė koeficiento reikšmė, tuo didesnis atitinkamo aptarnavimo aspekto efektyvumas.

Tyrimo klausimynas sudarytas remiantis, Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodikoje pateiktomis tipinėmis klausimynų gairėmis, vartotojų pasitenkinimui matuoti, pritaikant pagal analizuojamų administracinių paslaugų specifiką. Administracinių paslaugų vertinimo kriterijai pasirinkti atsižvelgiant į įvairių mokslininkų pateikiamus kriterijus įtakojančius paslaugų kokybės vertinimą. (Teorinėje dalyje aptarto servqual modelyje išskirtais kokybės vertinimo

kriterijais, bei Bagdonienė L. ir Hopenienė R. analizuojamais įvairių mokslininkų išskirtais kriterijais, žr. 3 priedas). Klausimyno klausimus galima skirstyti pagal: skirtus nustatyti respondentų demografiniams duomenims, reikalingus apskaičiuoti VPI, reikalingus apskaičiuoti efektyvumo koeficientams; skirtus išsiaiškinti su kokiomis problemomis susiduria gyventojai ir ar yra informuoti apie kokybės gerinimo iniciatyvas, kaip jas vertina.

Atlikus tyrimą buvo tikimasi sužinoti teikiamų administracinių paslaugų kokybės lygį, išsiaiškinant, kokie faktoriai teigiamai lemiantys administracinių paslaugų kokybiškumą yra svarbesni, kokios yra administracinių paslaugų kokybės tobulinimo galimybės.

3.2. Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijose taikomų kokybės iniciatyvų tyrimo metodika

Šis tyrimas buvo atliktas siekiant papildyti gyventojų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis teikiamomis Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijose tyrimo metu gautus duomenis.

Tyrimo dalyviai. Tai Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijų darbuotojai, galintys suteikti informaciją kokybės klausimais.

Tyrimo tikslas: ištirti kokios kokybės iniciatyvos taikomos Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijose.

II tyrimo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti ar pasirinkti kokybės gerinimo būdai užtikrina teikiamų administracinių paslaugų kokybę;
2. Nustatyti su kokiais sunkumais susiduria savivaldybės taikydamos pasirinktus kokybės gerinimo būdus.

Tyrimas vykdytas 2013 m spalio – lapkričio mėnesį. Pirmiausiai buvo nusiųstos anketos Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijoms, savivaldybių tinklapiuose nurodytais elektroniniais kanalais, tačiau nesulaukus jokių atsakymų buvo nuspręsta nuvykti į savivaldybės priimamuosius ir ten gauti reikiamą informaciją. Alytaus miesto savivaldybės administracijoje buvo nurodyta, kad kokybės klausimais gali suteikti informaciją vidaus administracijos skyriaus vedėjas, tačiau neradus jo darbo vietoje, buvo pateiktas kontaktinis elektroninio pašto adresas. Nurodytu adresu buvo išsiųstas prašymas su anketa. Anketos pavyzdys pateikiamas 2 priede. Atsakymas buvo pateiktas elektroninio laiško forma. Alytaus rajono savivaldybėje atsakymą į anketoje pateiktus klausimus pateikė atvykus į priimamąjį, dokumentų ir personalo valdymo skyriaus vyr. specialistė.

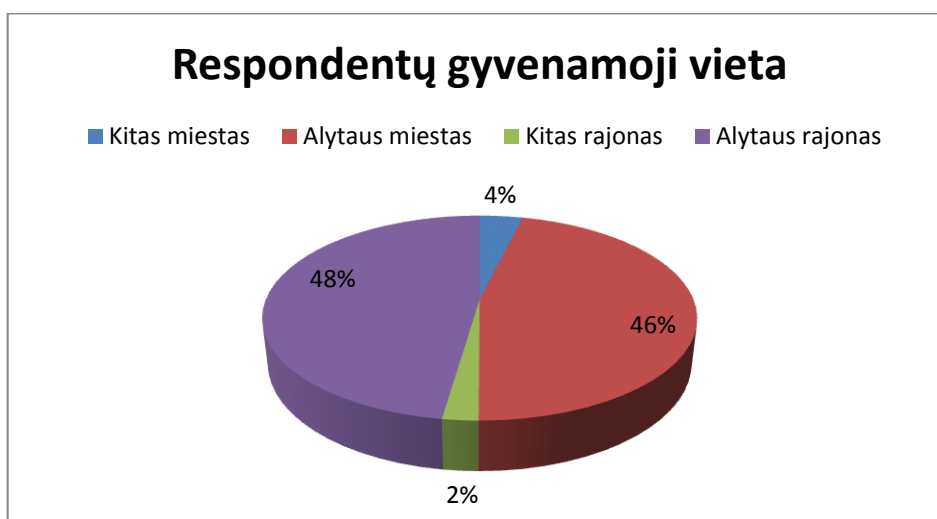
Atliekant tyrimą buvo tiesiogiai susidurta su savivaldybės darbuotojų žinių trukumu kokybės klausimais. Atvykus į savivaldybės priimamuosius nebuvo žinoma, kas yra atsakingi už kokybės

iniciatyvas savivaldybėse, nurodyti, kaip galintys suteikti reikiamą informaciją darbuotojai neišsamiai ir ne į visus klausimus sugebėjo pateikti atsakymus. Todėl tyrimo metu gauti duomenys nebus atskirai analizuojami, tik pateikiami kaip argumentai gautų vartotojų vertinimų apibendrinimuose ir formuluojamose tyrimų išvadose.

4. ALYTAUS MIESTO IR ALYTAUS RAJONO SAVIVALDYBIŲ ADMINISTRACIJŲ TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ KOKYBĖS ANALIZĖ

4.1. Respondentų demografinė ir socialinė charakteristika

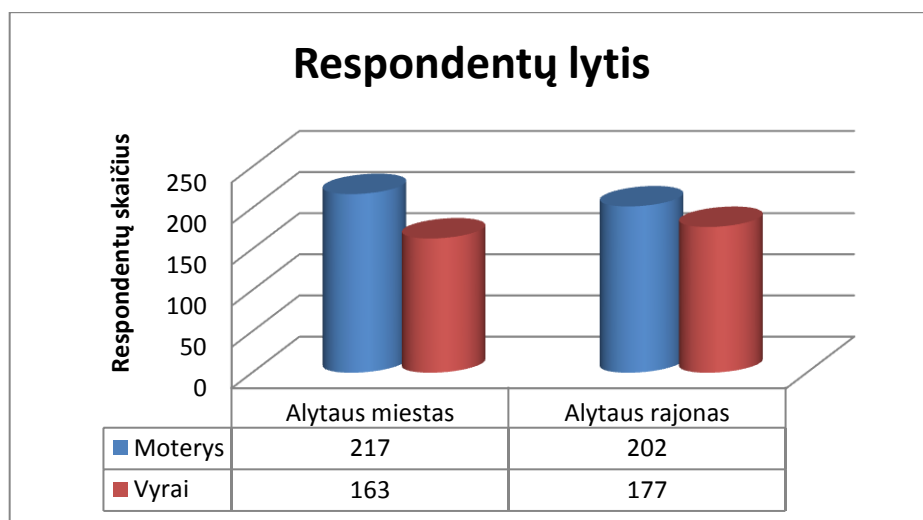
Kaip jau minėta aukščiau darbe, kad tyrimas statistškai būtų patikimas reikalinga apklausti 759 respondentus. Kadangi imtis nėra maža tyrimui atlikti buvo pasitelkta elektroninė erdvė ir jos galimybės, tačiau pastebėjus internetinės prieigos netolygų pasiskirstymą tarp įvairių gyventojų grupių (pastebėtas didesnis atsakomumas Alytaus miesto jaunesnio amžiaus ir aukštesnio išsilavinimo gyventojų) buvo nuspręsta atlikti ir popierinį anketavimą. Tokiu būdu buvo išsiaiškinta įvairesnių amžiaus grupių ir išsilavinimo gyventojų nuomonė. Tyrime dalyvavo 759 respondentai (380 Alytaus miesto ir 379 Alytaus rajono gyventojų). Jų amžius nuo 16 iki 69 metų. 4 paveiksle pateikti duomenys, kuriuose matyti, gyvenamosios vietos tipai.



4 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą

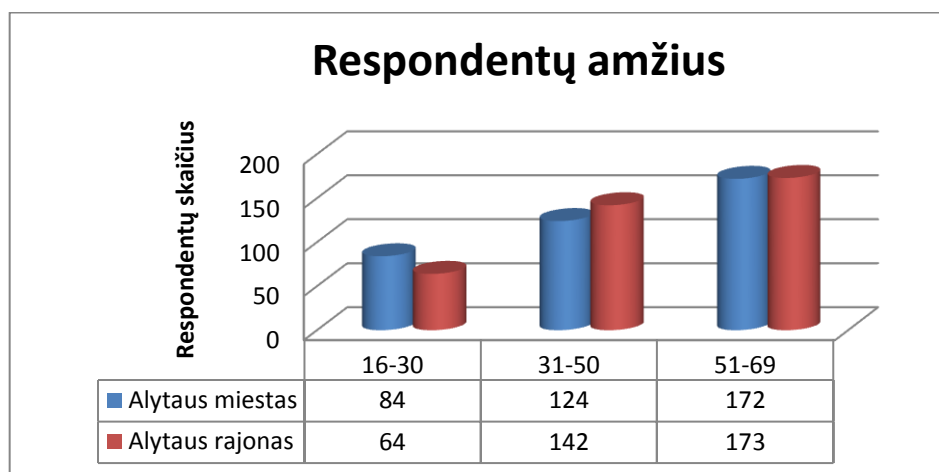
Iš aukščiau pateikto paveikslo matyti, kad apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą yra gan tolygus. 351 gyventojas yra Alytaus miesto, 362 gyventojai savo gyvenamąją vietą deklaruoja Alytaus rajone. 46 apklaustieji (6 procentai visų apklausos dalyvių) nėra nė miesto, nė rajono gyventojai. Taip atsitiko todėl, kad vykdant apklausą buvo kalbinti visi paslaugos gavėjai, tarp kurių pasitaikė juridinių asmenų savo gyvenamąją vietą deklaravusių kitame mieste ar rajone, tačiau vykdančių savo veiklą Alytaus mieste bei rajone. Taip pat asmenų, kurie gyvena kitame mieste ar rajone, tačiau jiems teko pasinaudoti tiriamų savivaldybių teikiamomis paslaugomis siekiant išsiaiškinti reikalingą informaciją ir tokiu būdu pagelbėti savo senyvo amžiaus giminaičiams.

5 paveiksle pateikti duomenys, kuriuose matyti, kokią dalį iš tyrime dalyvavusių asmenų sudaro vyriškos lyties atstovai.



5 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Analizuojant paveikslo duomenis matyti, kad vyriškosios lyties atstovai sudaro 45 procentus visų apklaustųjų. Šiek tiek mažiau procentų (43 procentai) tyrimo respondentų vyriškos lyties atstovų buvo Alytus mieste. 47 procentai Alytaus rajono apklaustųjų sudarė vyrai. Šis didesnis vyriškos lyties atstovų skaičius yra sietinas su tuo, kad nors ir anketas pildo ir į klausimus atsakinėja moterys, tačiau Alytaus rajono savivaldybė yra įsikūrusi mieste, todėl vyriškos lyties atstovai dažniau lydi savo antrąsias puses. Tyrime dalyvavusių respondentų amžius svyravo nuo 16 iki virš 69 metų. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 6 paveiksle.

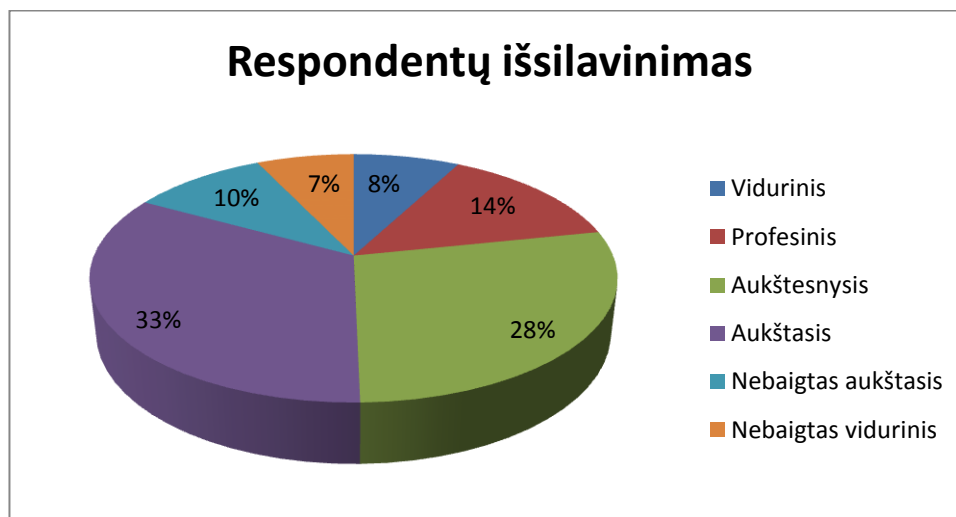


6 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Tyrimų duomenimis, didžiausia dalis (45 procentai) respondentų tiek vyrų, tiek moterų tarpe yra 51-69 metų amžiaus grupėse. 20 procentų respondentų yra tarpe 16–30 metų, 35 procentai respondentų – 31–50 metų amžiaus. Pagal šiuos gautus duomenis galima daryti išvadą, kad daugiausia į vietos savivaldos institucijas kreipiasi 51-69 metų amžiaus asmenys (45 procentai mieste, 46 procentai rajone),

rečiausiai 16-30 metų atstovai (22 procentai miesto respondentų, 17 procentų rajone gyvenančių asmenų). Bendra besikreipiančių tendencija tiek Alytaus mieste, tiek rajone yra analogiška (skiriasi iki 4 procentų).

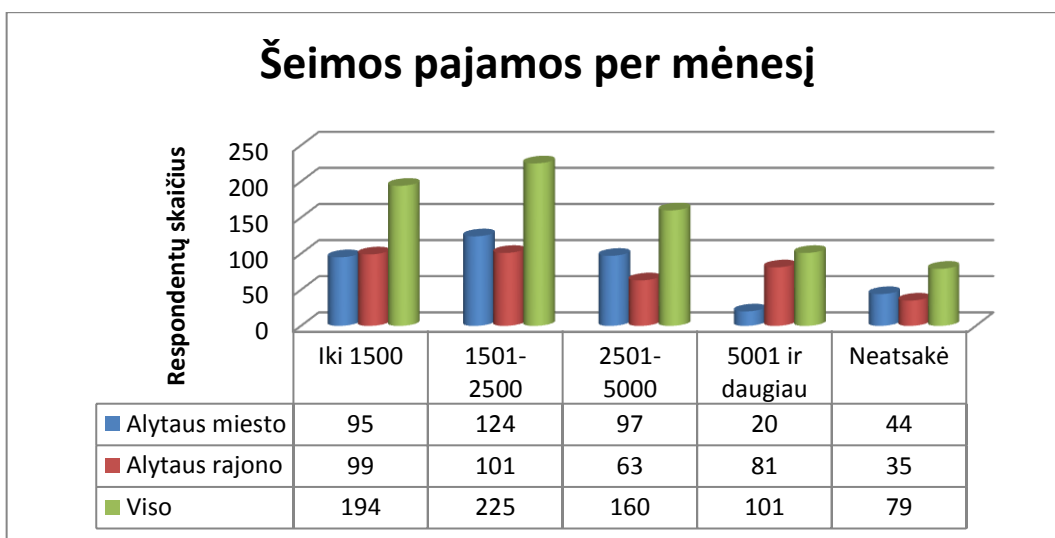
Kiti labai svarbūs aspektai analizuojant tolimesnius tyrimo duomenis buvo respondentų turimas išsilavinimas, šeimos pajamos per mėnesį bei respondento socialinė struktūra.



7 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

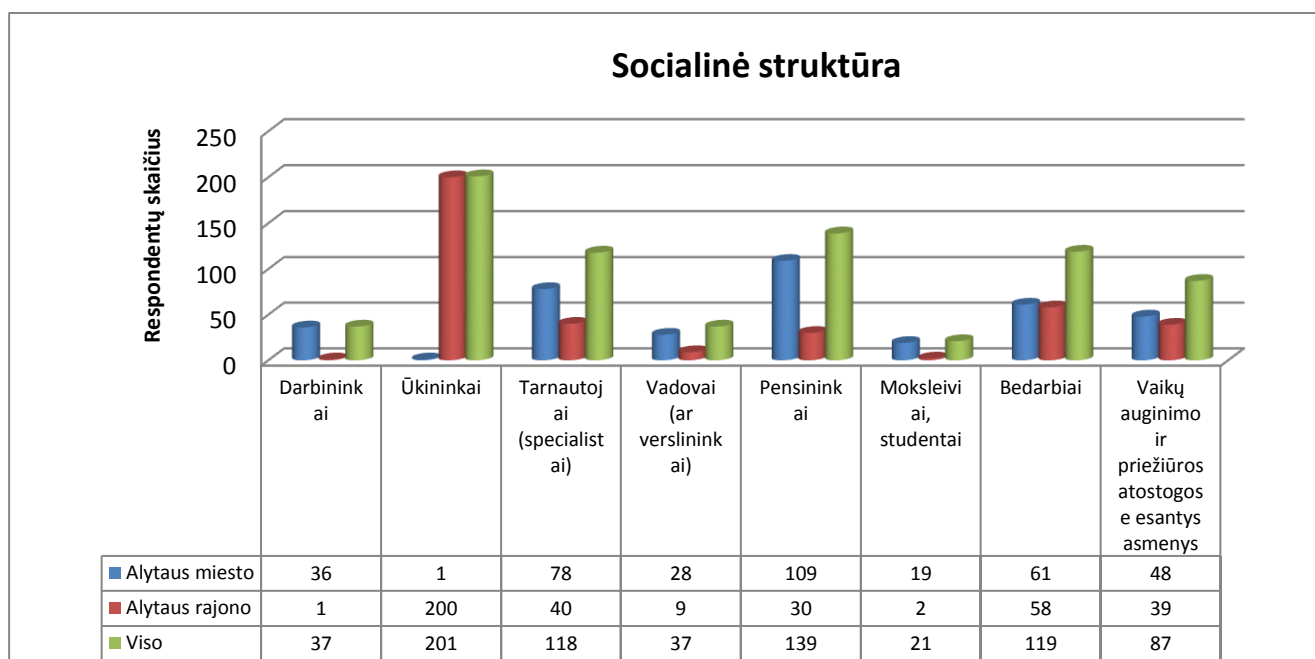
Kaip matyti iš 7 paveikslo 253 apklaustųjų priklauso 33 procentų respondentų grupei kurie turi įgyja aukštąjį išsilavinimą. 106 ir 212 respondentų yra įgyja aukštesnįjį ar profesinį išsilavinimą. Tai sudaro 42 procentus apklaustųjų. Likę 15 procentų apklaustųjų turi nebaigtą vidurinį ar vidurinį išsilavinimą. 75 respondentai dar nėra pabaigę ar jau nesiruošia baigti pradėto aukštojo mokslo. Alytaus mieste ir rajone matoma tendencija, jog jaunesni asmenys turi įgyja aukštesnį išsilavinimą, nei vyresni. Taipogi stebimas nedidelis skirtumas (14 procentų daugiau) tarp miesto ir kaimo gyventojų: miesto respondentų išsilavinimas priskiriamas prie aukštesnės išsilavinimo kategorijos. Esminių skirtumų tarp lyčių – nepastebėta.

Kaip matyti iš 8 paveikslo, šeimos pajamos per mėnesį pasiskirstė beveik tolygiai. Iki 1500 litų pajamomis disponuoja 26 procentai apklaustųjų, 30 procentų respondentų šeimos pajamos per mėnesį nuo 1501 iki 2500 litų. 21 procentas apklaustųjų jaučiasi finansiškai saugūs (jų šeimos pajamos per mėnesį svyruoja nuo 2501 iki 5000 litų. Tikėtina, jog likusi dalis apklaustųjų 13 ir 10 (apie pajamas klausimo neatsakiusi) procentų respondentų priklauso aukštas pajamas gaunančių asmenų grupei.



8 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal šeimos pajamas

Iš pateikto paveikslo matyti, kad Alytaus miesto gyventojų daugiau yra gaunančių pajamas nuo 1500 iki 5000 litų, rajono gyventojų daugiau yra gaunančių virš 5000 litų. Tokį didelį skirtumą galima sieti su nemažu ūkių valdų skaičiumi Alytaus rajone (2013 metų duomenimis rajone yra įregistruotos 9427 žemės ūkio valdos. Vidutinis ūkininko ūkio dydis 7,91 ha žemės). Šią mintį patvirtina ir žemiau esantis paveikslas, iš kuro matyti jog nemaža dalis apklausos respondentų yra ūkininkai.



9 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų socialinė struktūra

9 paveiksle pateikti duomenys rodo, jog socialinė respondentų struktūra pasiskirsto taip:

- Ūkininkai 26 procentai;
- Pensininkai 18 procentų;
- Tarnautojai (specialistai) 16 procentų;
- Bedarbiai 16 procentų;

- Vaikų auginimo ir priežiūros atostogose esantys asmenys (tame tarpe ir namų šeimininkės) 11 procentų;

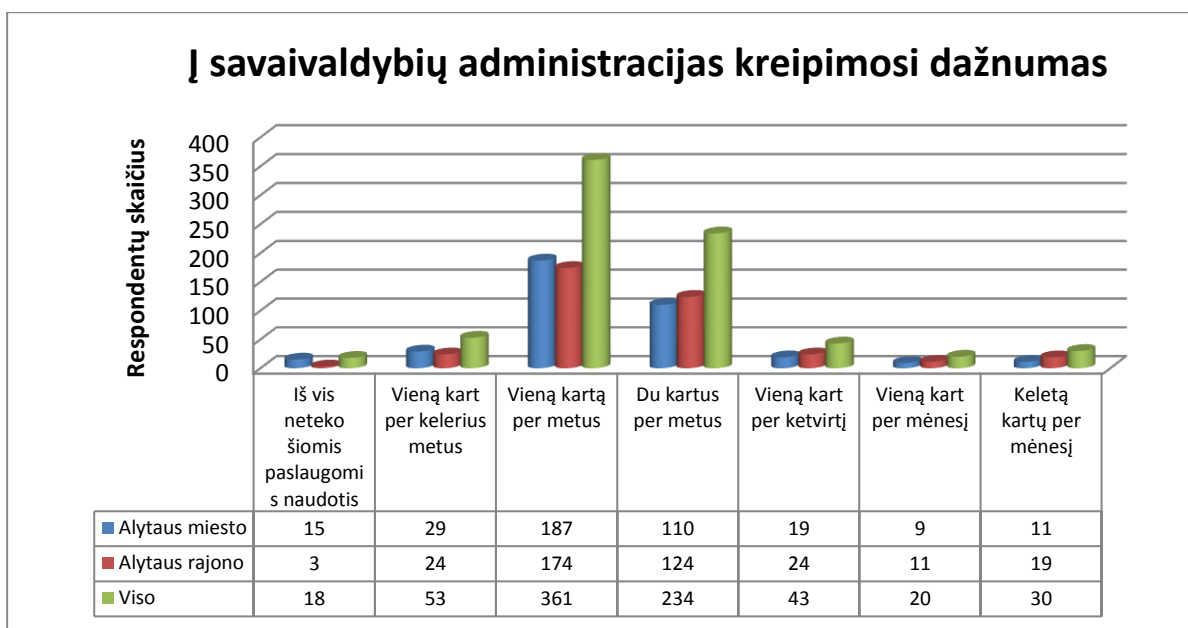
- Darbininkai 5 procentai;
- Vadovai (ar verslininkai) 5 procentai;
- Moksleiviai, studentai 3 procentai.

Apibendrinant respondentų demografinę ir socialinę charakteristiką daroma išvada, jog tyrime dalyvavo po vienodą skaičių respondentų (380 Alytaus miesto ir 379 Alytaus rajono gyventojų). Jų amžius svyravo nuo 16 iki 69 metų. 55 procentai apklaustųjų sudaro moterys. 75 procentai respondentų turi profesinį, aukštesnįjį ar aukštąjį išsilavinimą. Alytaus mieste ir rajone didelis nedarbo lygis (2013 metų rugsėjo 1 dienai Alytaus rajone buvo registruota didžiausias bedarbių skaičius, tai siekė 18,1 procentą nuo visoje darbo biržoje registruotų bedarbių), ir tai matyti iš didelio skaičiaus respondentų prisiskiriantiems darbo ieškantiems asmenimis.

Respondentų išsilavinimas ganėtinai aukštas, bet (kaip jau minėta) nemaža dalis respondentų (30 procentų) yra nedirbantys asmenys – bedarbiai, studentai, namų šeimininkės ar vaikų auginimo ir priežiūros atostogose esantys asmenys, bendra finansinė respondentų padėtis yra gera, net 21 procentas apklaustųjų šeimos pajamos per mėnesį viršija 5000 litų, 21 procento – svyruoja nuo 2501 iki 5000 litų.

4.2. Respondentų kreipimosi į Alytaus miesto ir rajono savivaldybių administracijas charakteristika

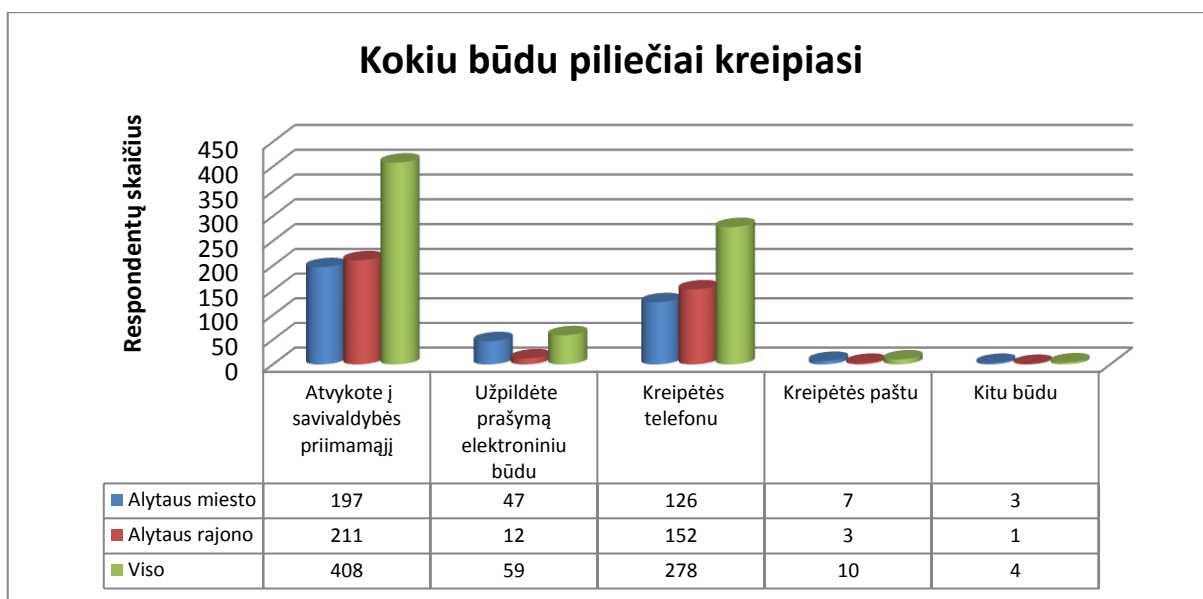
91 procentų respondentų į Alytaus miesto ir rajono savivaldybes kreipėsi ir gali kokybiškai vertinti jų darbo kokybę. Dažnai - 361 respondentas į savivaldybes kreipėsi vieną kartą į metus, tai sudaro 31 procentą apklaustųjų asmenų), 13 procentų apklaustųjų kreipiasi pakankamai dažnai (vieną kartą per ketvirtį ir dažniau), 7 procentai labai retai (vieną kartą per kelerius metus), o 2 procentams respondentų išvis neteko šiomis paslaugomis naudotis per paskutiniuosius kelerius metus. Dažniausiai respondentai susidūrę su faktu, jog trūksta turimų žinių, informacijos ieško savivaldybių skyriuose klausdami ar skambindami tiesiogiai. Nedidelis procentas respondentų pirmiausia stengiasi atsakymus į rūpimus klausimus rasti internete, tačiau nepavykus surasti taip pat kreipiasi į savivaldybės priimamąjį. Todėl vertinant darbuotojų dirbamą darbą atsižvelgti patartina į tai, kad be tiesiogiai matomo ir rezultatais apčiuopiamo darbo, savivaldybių skyrių darbuotojai nemažą laiko dalį praleidžia konsultuodami asmenis dėl jiems rūpimų klausimų. Kaip išsidėliojo respondentų kreipimosi į savivaldą dažnumas, matome 10 paveiksle.



10 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų kreipimosi į savivaldybių administracijas dažnumas

Vertinant 10 paveiksle pateiktus duomenis pagal kuriuos matyti, kad iš visų apklaustųjų 688 respondentai kreipėsi į savivaldybes pastaruoju metų laikotarpiu, daroma išvada, jog šių respondentų nuomonė yra pagrįsta realia situacija ir tai nėra pasenę duomenys.

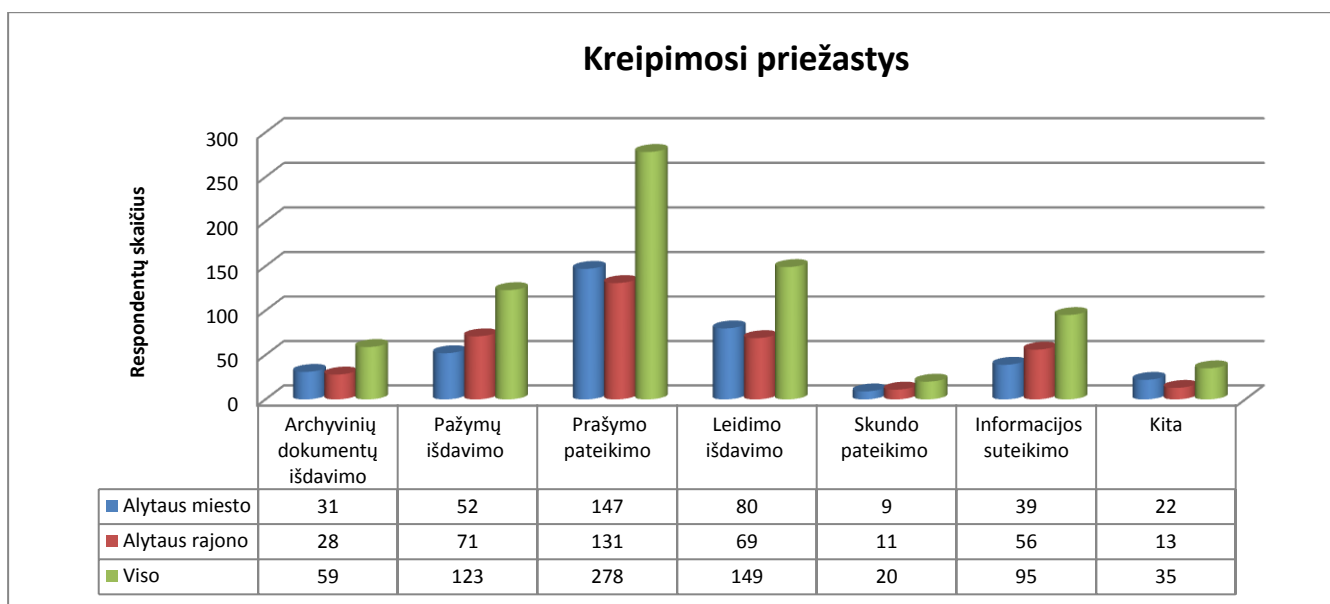
11 paveiksle pavaizduoti apklausoje dalyvavusių respondentų kreipimosi į savivaldybę būdai. Iš pateikto paveikslo matyti, kad nemaža dalis visuomenės narių į savivaldybę kreipiasi senu nusistovėjusiu metodu – skambučiu. Telefoniniai pokalbiai užima daug laiko, jie trikdo savivaldybių tarnautojų darbą, kas vėliau gali įtakoti ir pačią paslaugos kokybę. Šis savivaldybės tarnautojų darbas oficialiai yra nematomas. Pasidomėjus kodėl respondentai į administracinės paslaugos teikėją taip dažnai kreipiasi telefonu, vienbalsiai gautas atsakymas, jog permažai informacijos yra talpinama tinklalapyje, ji nėra aiškiai pateikiama, todėl kad taupytųsi respondentų laikas prieš kreipiantis į savivaldybes dėl vienokio ar kitokio tikslo, respondentai prieš tai pasiteirauja telefonu ar teisinga yra turima jų informacija ir ar kaip pavyzdys tokių dokumentų užtenka.



11 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų kreipimosi į savivaldybę būdai

11 paveiksle matyti, jog didžiausia dalis respondentų (54 procentai) atvyksta į savivaldybių priimamuosius. 37 procentai apklaustųjų nurodė, jog telefoninis pokalbis yra patogiausias būdas - gauti atsakymus į jiems rūpimus klausimus. Žinoma nemaža dalis šios dalies respondentų į savivaldybės specialistus po telefoninio pokalbio kreipiasi elektroniniu būdu arba atvyksta patys. Tik 8 procentai apklaustųjų yra įvaldę prašymų pildymą elektroniniu būdu. Pagal pateiktą lentelę matyti, jog ryškus skirtumas yra matomas tarp Alytaus miesto ir rajono savivaldybių gyventojų: miesto respondentai 3,9 kartus dažniau kreipiasi į savivaldybes užpildę prašymą elektroniniu būdu nei rajono savivaldybės gyventojai. Tik 1 procentas apklaustųjų į savivaldybes kreipiasi naudodamas registruoto laiško formą.

Tyrimo metu nustatyta, kad dažniausiai į savivaldybes respondentai kreipiasi dėl prašymo pateikimo (žr. 12 pav.). Pagal 12 paveikslo duomenis matyti, jog 37 procentai apklaustųjų į savivaldybes kreipiasi dėl įvairių prašymų pateikimo: tai dėl socialinės paramos, santuokos, gimimo ar mirties įregistravimo, gyvenamosios vietos deklaravimo pakeitimo ir pan. 20 procentų apklaustųjų į savivaldybes kreipiasi dėl įvairių leidimų išdavimų: leidimo laikyti medžioklinį ginklą, statybos ar rekonstrukcijos leidimo, medžių kirtimo ir panašiai. Ši tendencija yra matoma abiejose savivaldybėse. Kitos dažniausiai pasitaikančios kreipimosi priežastys: pažymų išdavimas 16 procentų, informacijos suteikimas 12 procentų.



12 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų kreipimosi priežastys

Apibendrinant:

- 91 procentų respondentų į Alytaus miesto ir rajono savivaldybes kreipėsi ir gali kokybiškai vertinti jų darbo kokybę.;
- dažniausiai respondentai susidūrę su faktu, jog trūksta turimų žinių, informacijos ieško savivaldybių skyriuose klausdami ar skambindami tiesiogiai. Nedidelis procentas respondentų pirmiausia stengiasi atsakymus į rūpimus klausimus rasti internete, tačiau nepavykus surasti taip pat kreipiasi į savivaldybės priimamąjį;
- didžiausia dalis respondentų (54 procentai) atvyksta į savivaldybių priimamuosius. 37 procentai apklaustųjų nurodė, jog telefoninis pokalbis yra patogiausias būdas - gauti atsakymus į jiems rūpimus klausimus;
- 37 procentai apklaustųjų į savivaldybes kreipiasi dėl įvairių prašymų pateikimo.

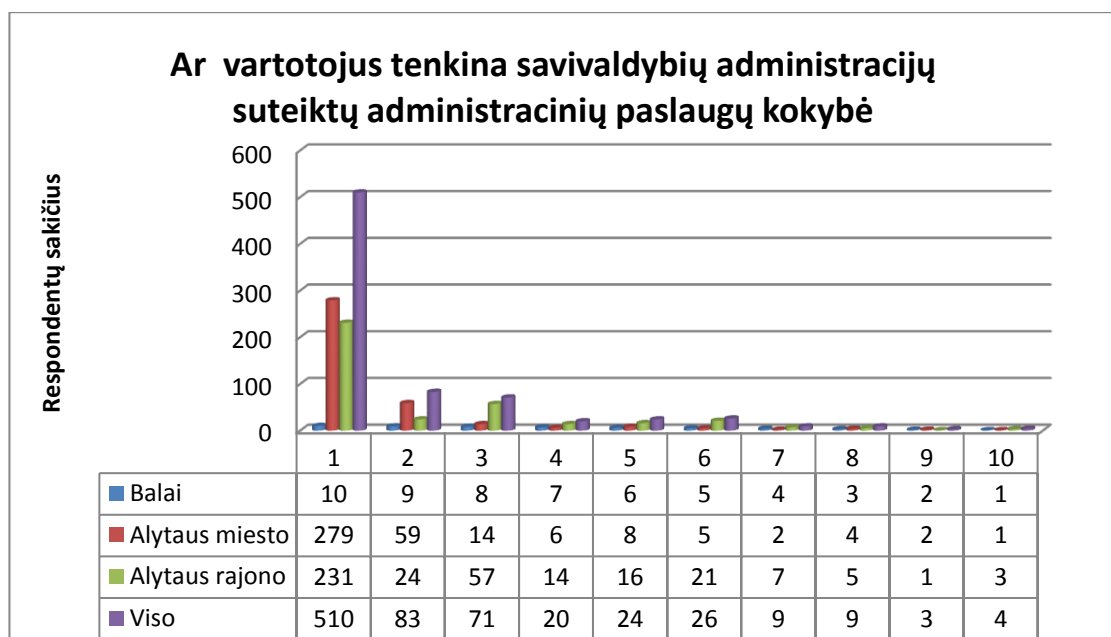
Išanalizavus šią gautą informaciją daromos šios išvados:

- didelę įtaką paslaugos kokybei daro savivaldybės darbuotojų nematomo darbo dalis. Konsultavimas telefonu atima daug laiko;
- prašymų pateikimas elektroniniu būdu yra pigus ir greitas būdas, tačiau paslaugų vartotojams dar nėra gerai įsisavintas. Ateityje reikėtų daugiau dėmesio skirti šiam poreikiui ugdyti;
- atvykimas į savivaldybės priimamuosius dažniausia pasitaikanti kreipimosi forma. Ji tolygiai mėgstama tarp kaimo ir miesto gyventojų;
- esminių skirtumų tarp lyčių ar amžiaus grupių šiuo aspektu – nepastebėta;

- labiau išsilavinę ir didesnes pajamas generuojantys asmenys dažniau (13,75 kartus) į savivaldybę kreipiasi elektroniniu būdu.

4.3. Alytaus miesto ir rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų kokybės vertinimo charakteristikos

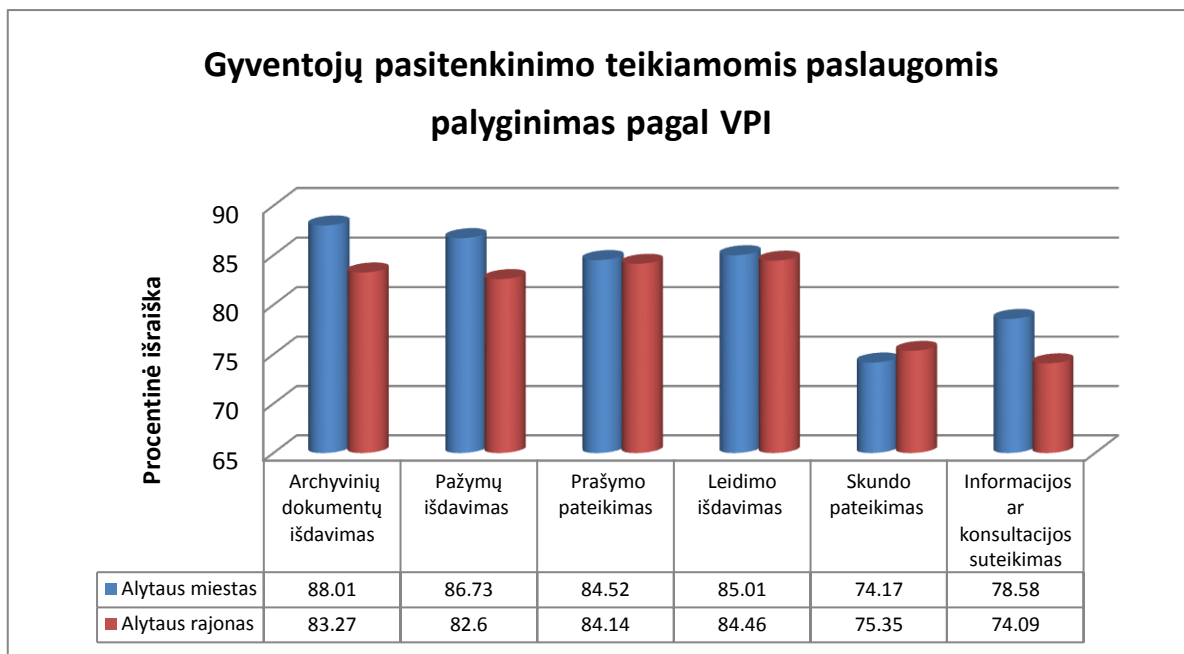
Apibendrinant tyrimo rezultatus daroma išvada, kad didžioji dalis piliečių teigiamai vertina Alytaus miesto ir rajono savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybę, net 67,19 procentų apklaustųjų skyrė 10 balų. Lyginant suteiktų paslaugų kokybės vertinimą tarp savivaldybių pastebimas prastesnis Alytaus rajono savivaldybės suteiktų paslaugų kokybės vertinimas (10 balų skyrė 12,47 procentų mažiau respondentų; 9 balus skyrė 9,2 mažiau respondentų, 8 balus daugiau 11,36 procentai respondentų). Tai siejama su tuo, kad Alytaus rajono savivaldybė vėliau įdiegė vieno langelio principą. Be to, reikėtų pastebėti, kad Alytaus rajono savivaldybė taiko uždarą klientų aptarnavimą vieno langelio principu, o tai trukdo administracijos darbuotojams operatyviai ir profesionaliai atsakyti į visus rūpimus gyventojams klausimus, dažnai sukelia nepatogumus, nes neretai ilgai užtrunka specialistų iškvietimas, priimamajame susidaro spūstys.



13 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybės vertinimas

Pastebėta, kad respondentų turimas išsilavinimas, lytis ar gaunamos pajamos neturi esminės įtakos. Todėl paslaugų spektro teigiamas vertinimas sietinas yra su tuo, kiek ir kaip dažnai tenka naudotis paslaugomis ir kaip dažnai respondentai gauną jiems priimtina sprendimo variantą (žr. 13 pav.).

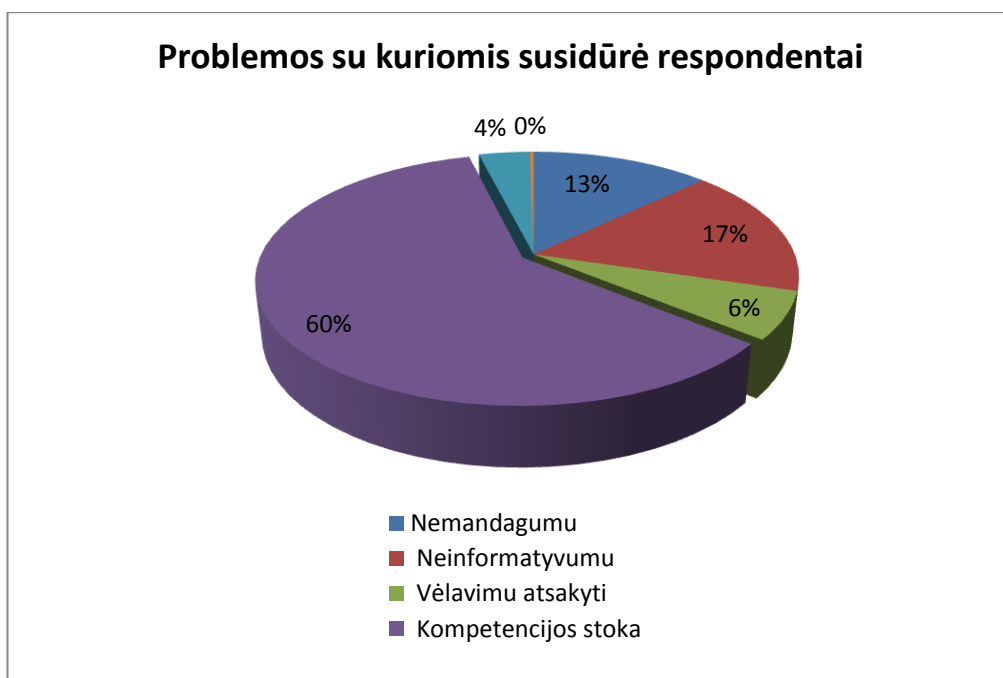
Siekiant apskaičiuoti vartotojų pasitenkinimo indeksą, respondentų buvo prašoma pateikti, ne tik bendrą administracinių paslaugų kokybės vertinimą, bet ir įvertinti administracines paslaugas pagal tam tikrą suskirstymą. Paslaugos sugrupuotos pagal jų suteikimą, neišskiriant pagal konkrečias veiklos sritis. Apskaičiuotų VPI duomenys pateikiami 14 pav.



14 pav. Savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybės vertinimo palyginimas pagal vartotojų patenkinimo indeksą

Iš 14 paveiksle pateikto VPI palyginimo tarp savivaldybių matyti, kad prastesnis pasitenkinimas yra Alytaus rajono savivaldybės suteiktų archyvinių dokumentų išdavimo, pažymų išdavimo, prašymų pateikimo, leidimo išdavimo ir informacijos ar konsultacijos suteikimo atžvilgiais. Alytaus rajono savivaldybės gyventojai labiau patenkinti tik skundo pateikimo procesu. Apskaičiuotas ir bendras VPI, kuris Alytaus savivaldybės administracijos yra 84,71, tuo tarpu Alytaus rajono savivaldybės administracijos 82,43. Nors abejoms analizuojamoms savivaldybėms visais aspektais yra ką tobulinti, tačiau ypatingą dėmesį reikalinga atkreipti į skundo pateikimo ir informacijos ar konsultacijos suteikimo gerinimą.

Vertinant aptarnavimo kokybės lygį svarbu išsiaiškinti su kokiomis klientų aptarnavimo problemomis respondantai susidūrė Alytaus miesto ir rajono savivaldybėse. Tie, kam tenka į savivaldybę kreiptis nebe pirmą kartą mažiau susiduria su nepatogumais ar problemomis. Šiuo aspektu yra pastebėta, kad tai asmenys, vyriškos lyties atstovai, kurių išsilavinimas žemesnis, dažniau yra linkę kreiptis į savivaldybės priimamąjį ir dažniau susiduria su aptarnavimo problemomis.



15 pav. Tyrimo dalyvavusių respondentų įvardintos klientų aptarnavimo problemos

Net 26,01 procentų respondentų niekada nėra susidūrę su jokio pobūdžio kliento aptarnavimo problemomis. Šiai kategorijai respondentų priskiriami jaunesnio amžiaus ir aukštesnį išsilavinimą turintys asmenys. 32,66 procentų respondentų, pagrindinę problemą mato – kompetencijos stoka, likusieji 13 procentų įvardija neinformatyvumu (žr.15 pav.).

Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai labiausiai įtakoja teikiamų administracinių paslaugų kokybę ir kurios sritys kokybės atžvilgiu yra tobulintinos, reikalinga ne tik įvardinti problemas su kuriomis dažniausiai susiduria gyventojai, bet ir detaliau išanalizuoti atskirus problemų aspektus. Todėl tyrimo metu pagal išskirtus kriterijus respondentų buvo prašoma įvertinti:

- darbuotojų kompetenciją suteiktos paslaugos atžvilgiu;
- darbuotojų asmenines savybes, turinčias itaką paslaugos suteikimui;
- paslaugos apčiuopiamumą ir pasiekiamumą;
- administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumą.

7 lentelė. Darbuotojų kompetencijos vertinimas suteiktos paslaugos atžvilgiu

Vertinimo balai	Darbuotojai suteikia paslaugą laikydamiesi žadėtų terminų		Darbuotojai tiksliai, išsamiai ir suprantamai pateikia informaciją		Darbuotojai iš karto pradeda spręsti problemą		Darbuotojai informuoja apie paslaugos teikimo procesą ir atlikimo laiką		Darbuotojai išmano savo darbą	
	AMS	ARSA	AMS	ARSA	AMS	ARSA	AMS	ARSA	AMS	ARSA
10	219	201	189	179	203	175	310	318	178	152
9	46	38	42	39	61	81	31	29	114	68

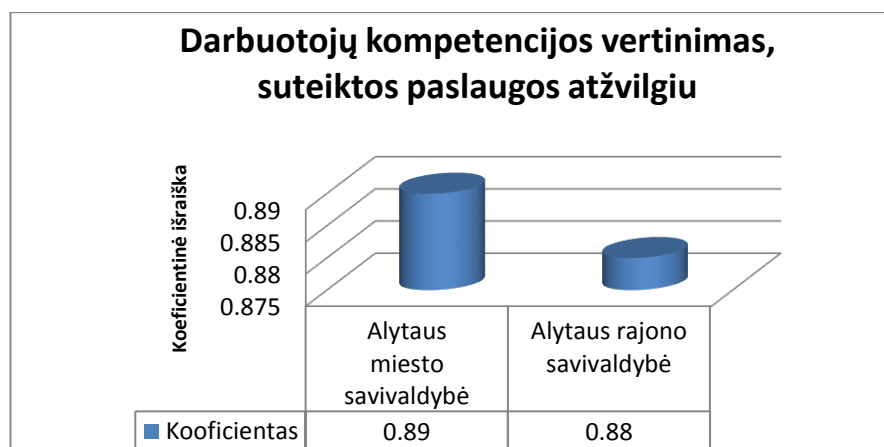
7 lentelės tęsinys kitame puslapyje

7 lentelės tęsinys

Vertinimo balai	Darbuotojai suteikia paslaugą laikydamiesi žadėtų terminų		Darbuotojai tiksliai, išsamiai ir suprantamai pateikia informaciją		Darbuotojai iš karto pradeda spręsti problemą		Darbuotojai informuoja apie paslaugos teikimo procesą ir atlikimo laiką		Darbuotojai išmano savo darbą	
	AMS	ARSA	AMS	ARSA	AMS	ARSA	AMS	ARSA	AMS	ARSA
8	27	54	84	98	21	39	8	3	26	95
7	43	39	23	9	47	42	13	9	38	19
6	19	11	10	14	29	15	7	4	9	28
5	8	21	16	26	9	12	5	1	7	4
4	3	8	9	8	3	3	1	7	2	1
3	5	1	5	2	1	1	3	2	1	7
2	3	4	2	3	1	7	2	5	4	2
1	7	2	0	1	5	4	0	1	1	3

AMS – Alytaus miesto savivaldybė, ARSA – Alytaus rajono savivaldybė

Iš pateiktos lentelės matyti, kaip atskirais aspektais pasiskirstė respondentų vertinimas balais nuo 1 iki 10. Pastebima, kad nors ir nežymiai, tačiau visais aspektais prasčiau vertinama Alytaus rajono savivaldybės darbuotojų kompetencija. Iš abiejų analizuojamų savivaldybių darbuotojų gyventojai pasigenda tiksliai, išsamiai ir suprantamai pateikiamos informacijos. Respondentų vertinimu, Alytaus rajono savivaldybės administracijos darbuotojai prasčiau išmano savo darbą (10 balų įvertinta 6,7 procento mažiau, 9 balais įvertinta 12 procentų mažiau).



16 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų darbuotojų kompetencijos vertinimas suteiktos paslaugos atžvilgiu

16 paveiksle matyti, jog tyrime dalyvavusių respondentų darbuotojų kompetencijos vertinimas suteiktos paslaugos atžvilgiu yra gan tolygus abejose savivaldybėse ir skiriasi vos 0,01 koeficientu balu.

Pagal žemiau pateiktus lentelės duomenis, kuriuose matyti darbuotojų asmeninių savybių, turinčių įtaką paslaugos suteikimui, vertinimas daromos išvados, jog rajono savivaldybės darbuotojams

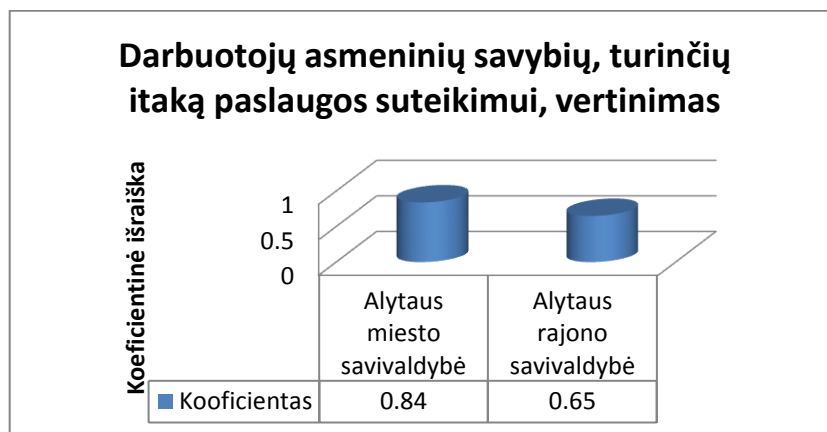
bendravime trūksta pagarbos ir draugiškumo, tuo tarpu miesto savivaldybės darbuotojams trūksta konfidencialumo.

8 lentelė. Darbuotojų asmeninių savybių, turinčių įtaką paslaugos suteikimui, vertinimas

Vertinimo balai	Tikite, kad informacija yra konfidenciali		Darbuotojų elgesys teikia pasitikėjimą		Darbuotojai pagarbiai bendrauja		Darbuotojai maloniai nusiteikę ir draugiški		Gerbiama klientų norai, vertybės ir pageidavimai	
	AMS	ARSA	AMS	ARSA	AMS	ARSA	AMS	ARSA	AMS	ARSA
10	168	184	175	142	124	94	212	184	154	132
9	46	38	42	39	82	81	31	29	114	42
8	37	54	84	95	49	39	8	3	84	95
7	43	39	23	42	47	142	11	24	11	11
6	19	11	10	14	49	3	111	4	9	28
5	24	21	16	26	9	12	5	21	2	45
4	3	8	9	8	3	2	1	111	2	12
3	38	18	8	2	11	1	1	1	1	7
2	1	4	12	3	1	1	0	1	2	2
1	1	2	1	8	5	4	0	1	1	5

AMS – Alytaus miesto savivaldybė, ARSA – Alytaus rajono savivaldybė

17 paveiksle matyti, darbuotojų asmeninių savybių, turinčių įtaką paslaugos suteikimui, vertinimas yra pakankamai skirtingas šiose analizuojamose savivaldybėse ir skiriasi 0,19 koeficientu balu. Alytaus rajono savivaldybės darbuotojams labiau trūksta teigiamųjų asmeninių savybių.



17 pav. Tyrimo dalyvavusių respondentų vertinimas dėl darbuotojų asmeninių savybių, turinčių įtaką paslaugos suteikimui

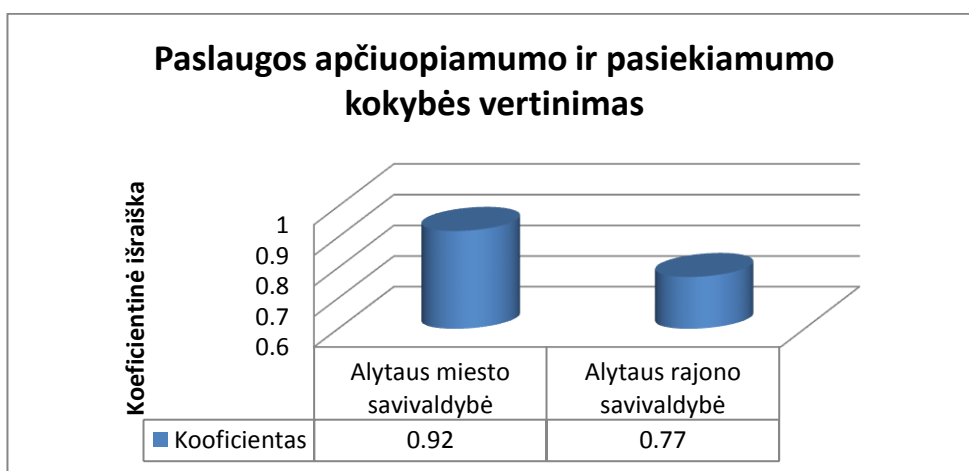
Kaip matyti iš lentelės žemiau, nelabai matomos taisomos vietos Alytaus miesto savivaldybės darbuotojams šiuo aspektu. Tuo tarpu akivaizdus skirtumas matosi dėl įrangos ir priemonių naudojimo bei pačios aplinkos Alytaus rajono savivaldybėje (apie 80 procentų respondentų vertinama nepatenkinamai ar labai blogai).

9 lentelė. Paslaugos apčiuopiamumo ir pasiekiamumo kokybės vertinimas

Vertinimo balai	Savivaldybė turi modernią įrangą ir priemones		Tvarkinga ir švari savivaldybės patalpų aplinka		Tvarkinga darbuotojų apranga ir išvaizda		Galimybė gauti paslaugą internetu ar telefonu		Patogus savivaldybės priimamojo darbo laikas	
	AMS	ARSA	AMS	ARSA	AMS	ARSA	AMS	ARSA	AMS	ARSA
10	225	1	214	10	203	175	310	289	278	184
9	46	38	89	39	61	81	21	49	84	97
8	49	27	42	39	82	87	30	21	4	42
7	24	10	9	76	3	2	1	1	2	12
6	10	11	10	14	19	15	7	4	2	27
5	8	184	6	126	1	10	5	1	2	4
4	3	101	4	8	4	3	1	6	2	1
3	5	1	4	62	1	1	3	2	1	7
2	3	4	2	3	1	1	2	5	4	2
1	7	2	0	2	5	4	0	1	1	3

AMS – Alytaus miesto savivaldybė, ARSA Alytaus rajono savivaldybė

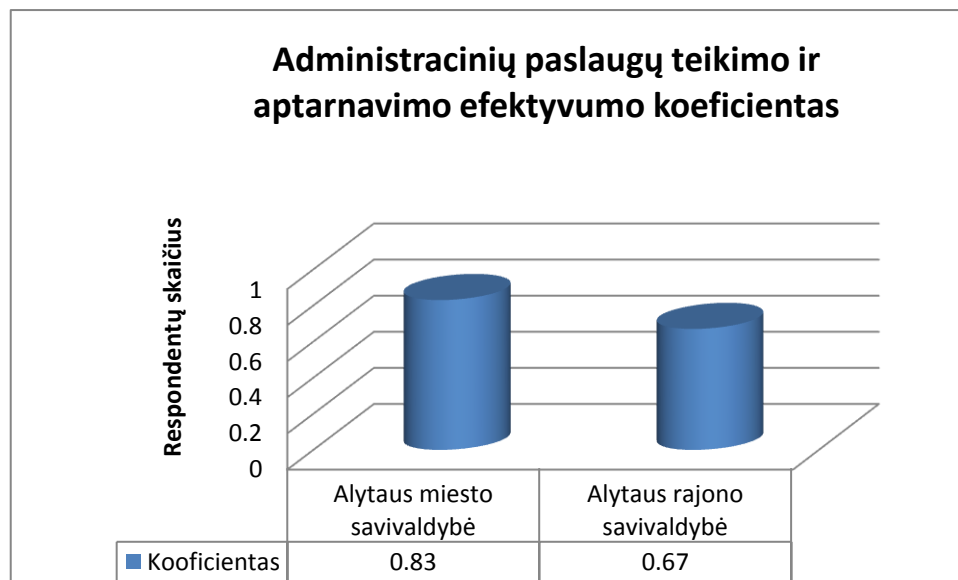
18 paveiksle matyti, šiek tiek mažesnis skirtumas vertinant respondentų nuomonę dėl darbuotojų asmeninių savybių, turinčių itaką paslaugos suteikimui ir paslaugos apčiuopiamumo ir pasiekiamumo kokybės vertinimo (0,04 koeficiento balo mažiau). Tačiau pagal pateiktus skaičiavimus matome, jog Alytaus rajono savivaldybės klientai nėra labai patenkinti, tai galbūt sietina su rajono savivaldybės daromomis pertvarkomis ir mažu investavimu į rajono savivaldybės gerbūvį (ruošiamasi ir vykdomas kapitalinis remontas).



18 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų vertinimas dėl paslaugos apčiuopiamumo ir pasiekiamumo kokybės

19 paveiksle matyti tyrime dalyvavusių respondentų nuomonę dėl administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo (0,16 koeficiento balo miesto savivaldybė lenkia). Apskaičiuotas koeficientas šiuo aspektu parodė, jog skirtumas tarp savivaldybių yra. Kadangi savivaldybės yra tame pačiame

mieste, tikėtina, kad ir abiejų savivaldybių vartotojai kalbasi apie kokybės lygį. Todėl būti blogesniai paslaugos teikėjui yra labai nemalonu. Pažvelgus kitu aspektu matyti, jog Alytaus miesto savivaldybė yra geras ir sektingas pavyzdys Alytaus rajono savivaldybei.



19 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų nuomonė dėl administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo

2012 metų Baltijos tyrimų duomenimis bendras administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficientas (savivaldybių ir joms pavaldžių įstaigų lankytojų vertinimo duomenimis) yra 0,84. Todėl analizuojant gautus tyrimo duomenis ir juos palyginus su keletu praėjusių metų duomenimis daroma išvada, jog Alytaus miesto savivaldybės teikiamos bendros administracinės paslaugos ir aptarnavimo efektyvumas atitinka bendrą Lietuvos vidurkį. Tuo tarpu rajono savivaldybė šiuo aspektu dar turi augti.

10 lentelė. Administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo vertinimas 2010 -2013 metai

	Alytaus miesto savivaldybė, 2013 m. (%)	Alytaus rajono savivaldybė, 2013 m. (%)	2012 m. (%)	2011 m. (%)	2010 m. (%)
Atskiri aptarnavimo aspektai					
Ar lengva surasti (specialistą, skyrių)	0.80	0.74	0.94	0.95	0.88
Mandagumas	0.84	0.82	0.93	0.92	0.87
Reikiamos informacijos suteikimas	0.87	0.81	0.90	0.90	0.82
Suteiktos informacijos aiškumas ir supratimas	0.93	0.81	0.90	0.90	0.79
Pasitenkinimas atsakymais į prašymus	0.76	0.67	0.86	0.86	0.75

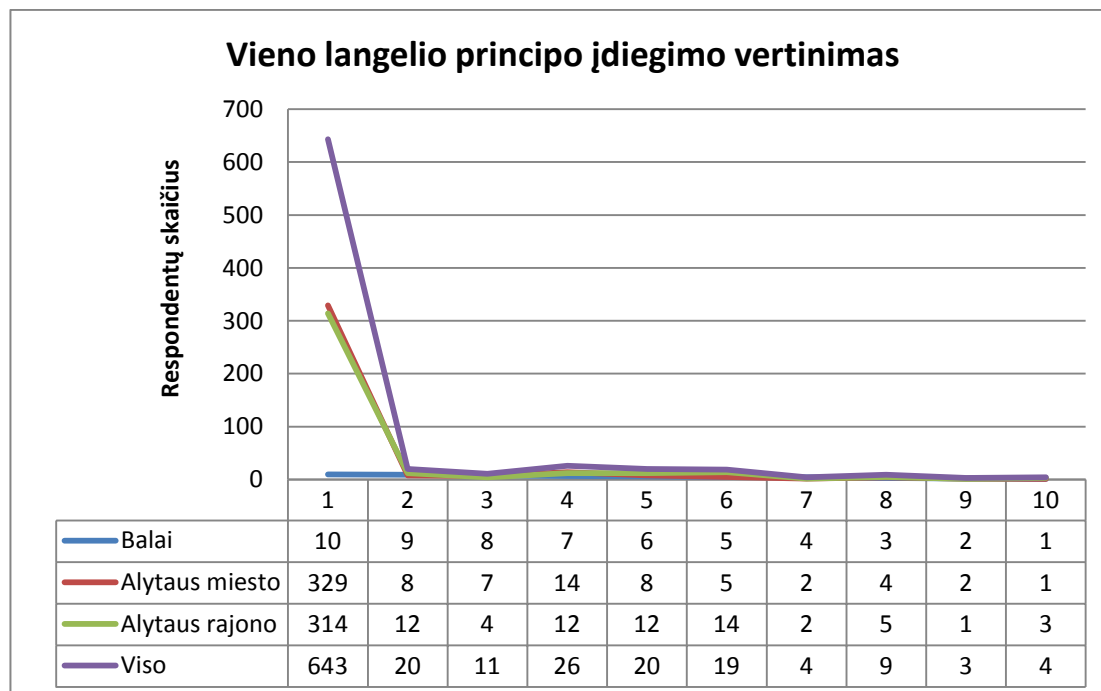
10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

10 lentelės tęsinys

Atskiri aptarnavimo aspektai	Alytaus miesto savivaldybė, 2013 m. (%)	Alytaus rajono savivaldybė, 2013 m. (%)	2012 m. (%)	2011 m. (%)	2010 m. (%)
Pasitenkinimas aptarnavimo kokybe	0.82	0.78	0.84	0.86	0.75
Aptarnavimo greitis	0.84	0.78	0.79	0.89	0.74
Priėmimo laukimo trukmė	0.72	0.70	0.76	0.80	0.71
Problemos ar prašymo išsprendimo greitis	0.85	0.74	0.61	0.62	0.41
Bendras administracinių paslaugų teikimo ir aptarnavimo efektyvumo koeficientas	0.83	0.67	0.84	0.85	0.81

Kaip jau minėta aukščiau, pažvelgus bendrai į respondentų vertinimą, matyti jog respondentai linkę labiau teigiamai vertinti savivaldybių darbą, tačiau išnagrinėjus ir atskirais balais įvertinus skirtingus aspektus, atrasti tobulintini dalykai: išsamus ir suprantamas informacijos pateikimas, mandagumas, prienamumas (sudėtingiau rasti specialistą ar skyrių), pasitenkinimas atsakymais į prašymus.

Siekiant išsiaiškinti kaip gyventojai vertina savivaldybių administracijų vykdomas kokybės gerinimo reformas, buvo prašoma gyventojus įvertinti vieno langelio principo įdiegimą analizuojamose savivaldybėse. Vertinimas pateiktas 20 paveiksle.

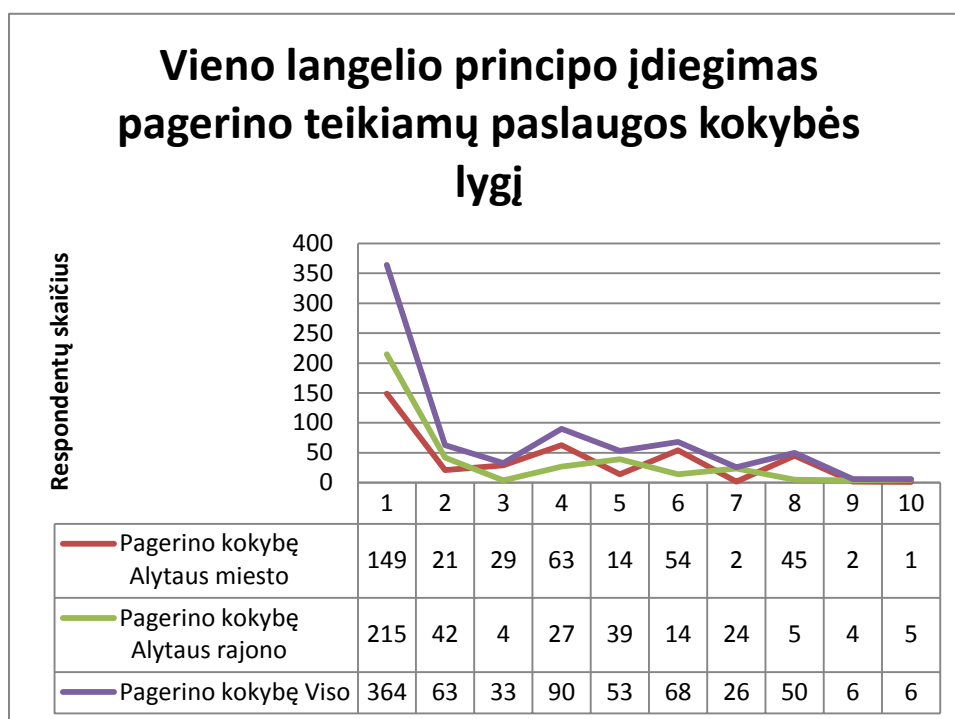


20 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų vieno langelio principo įdiegimo vertinimas

Respondentų nuomonė dėl įdiegto vieno langelio aptarnavimo principo teikiamų paslaugų kokybės, pateikta 21 paveiksle. 21 ir 22 pateiktuose paveiksluose matyti, kad didžioji dauguma

respondentų vienareikšmiškai supranta ir vieno langelio aptarnavimo principą, ir jį vertina kaip kokybės gerinimo įrankį, o ne dar vieną naują biurokratinio aparato sukūrimą. Tačiau vertinant kaip pats modelis pagerino paslaugos kokybės analizuojamose savivaldybėse – nuomonės išsiskyrė: 48 procentai vertina 10 balų; 8 procentai vertina 9 balais; 4 procentai vertina 8 balais; 12 procentai vertina 7 balais; 7 procentai vertina 6 balais; 9 procentai vertina 5 balais; 3 procentai vertina 4 balais; 7 procentai vertina 3 balais; 1 procentai vertina 2 balais; 1 procentas vertina 1 balu.

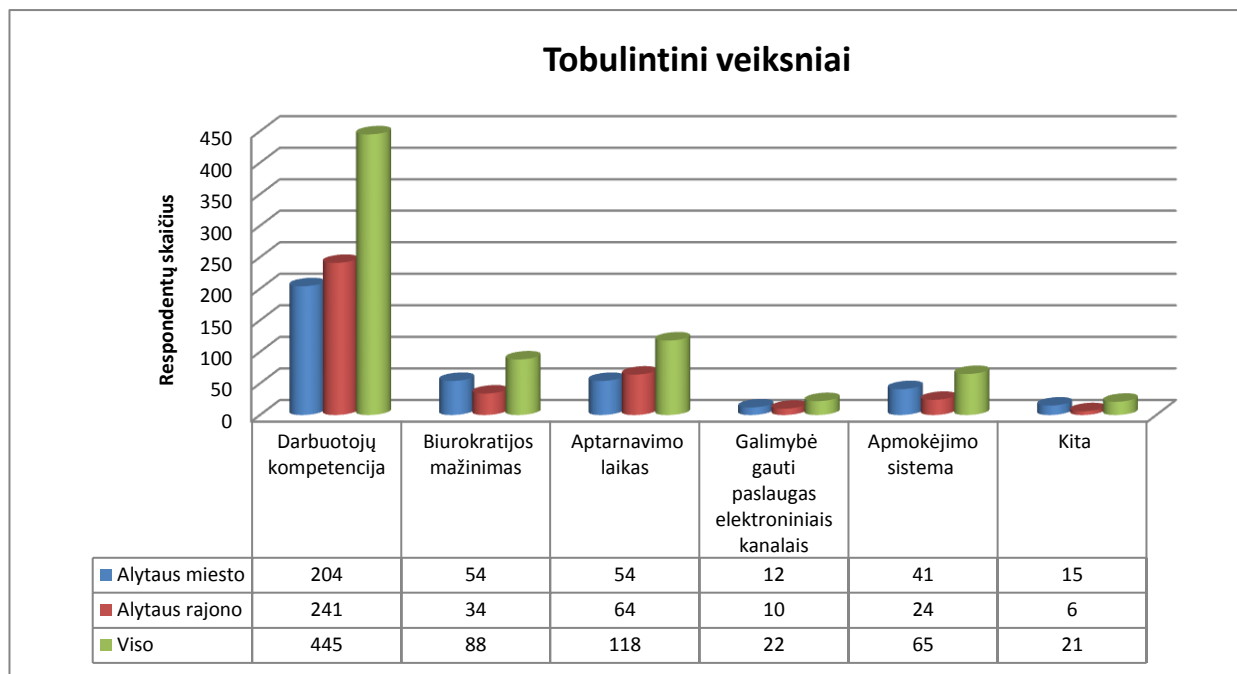
Įdomu tai, kad žemesniais balais vertina – žemesnį išsilavinimą turintys vyresnio amžiaus asmenys. Skirtumų tarp lyčių nepastebėta. Šis rodiklis yra sietinas su tuo, jog žemesnis išsilavinimas garantuoja žemesnes pajamas, tuo pačiu ir gyvenimo kokybės lygį. Todėl šie asmenys yra linkę visas aplink jį supančias užduotis vertinti kaip problemas ir sunkumus.



21 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų vertinimas: vieno langelio principo įdiegimas pagerino teikiamų paslaugos kokybės lygį

Tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad gyventojai darbuotojų kompetencijos trūkumą įvardija kaip vieną iš pagrindinių problemų, su kuriomis tenka susidurti besinaudojant savivaldybių administraciją teikiamomis paslaugomis. Todėl nenuostabu, kad ir labiausiai tobulintinu veiksniu buvo nurodyta darbuotojų kompetencija ir šią spragą reikia keisti, kad savivaldybių teikiamos viešosios paslaugos būtų kokybiškesnės (žr. 22 pav.) 60 procentų respondentų (204 miesto ir 241 rajono savivaldybių gyventojai) nurodė šią priežastį. 12 procentų apklaustųjų vis dar mano, jog reikėtų mažinti ir paprastinti patį demokratijos aparatą, 16 procentų respondentų įvardija, kad per ilgas aptarnavimo

laikas, 9 procentai apklaustųjų kaip trikdį ir tobulintiną sritį nurodo apmokėjimo sistemą įvardindami tai, kad reikalinga galimybė apmokėti už paslaugas savivaldybėje arba internetu, nereikalaujant pristatyti apmokėjimo kvitelį (Taip kaip šia paslauga jau yra teikiama Alytaus miesto ir rajono policijos komisariatare).



22 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų vertinimas: tobulintini veiksniai

Siekiant įvertinti ar pakankamai savivaldybės informuoja visuomenę dėl atliekamų reformų kokybės klausimais, tyrimo metu respondentų taip pat buvo prašoma nurodyti ar jiems yra žinoma kas vykdoma savivaldybių administracijose siekiant pagerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Kaip matyti 23 paveiksle tiek miesto, tiek rajono gyventojai nėra informuoti (94 procentų apklaustųjų informacija nėra pasiekusi) dėl veiksmų atliekamų savivaldybėse, siekiant gerinti teikiamų paslaugų kokybę. Kadangi savivaldybėse šiuo aspektu yra dirbama, siūloma pasinaudoti viešinimo paslaugomis ir apie tai kalbėti daugiau ir plačiau.



23 pav. Tyrime dalyvavusių respondentų vertinimas: gyventojų informavimas dėl savivaldybėse atliekamų kokybės iniciatyvų taikymo

Apibendrinant:

- 67,19 procentai apkalstųjų 10 balų vertina Alytaus miesto ir rajono savivaldybių teikiamų bendrų administracinių paslaugų kokybę.
- Didesnis pasitenkinimas yra Alytaus miesto administracijos teikiamų administracinių paslaugų kokybe. Tai parodė apskaičiuotas bendras VPI, kuris Alytaus savivaldybės administracijos yra 84,71, tuo tarpu Alytaus rajono savivaldybės administracijos 82,43.
- Asmenys, vyriškos lyties atstovai, kurių išsilavinimas žemesnis, dažniau yra linkę kreiptis į savivaldybės priimamąjį ir dažniau susiduria su aptarnavimo problemomis;
- Net 26,01 procentų respondentų niekada nėra susidūrę su jokio pobūdžio kliento aptarnavimo problemomis. Tai jaunesnio amžiaus ir aukštesnį išsilavinimą turintys asmenys;
- 32,66 procentų respondentų, pagrindinę problemą mato – kompetencijos stoka;
- Darbuotojų kompetencijos stoka pasireiškia tuo, kad respondentų vertinimu darbuotojai ne visiškai išmano savo darbą bei pasigendama tiksliai, išsamiai ir suprantamai pateikiamos informacijos.
- Alytaus miesto savivaldybės administracijos darbuotojams trūksta konfidencialumo, tuo tarpu rajono savivaldybės darbuotojams bendravime trūksta pagarbos ir draugiškumo.
- Darbuotojų asmeninių savybių, turinčių įtaką paslaugos suteikimui, vertinimas skiriasi 0,19 koeficientinio balo. Alytaus rajono savivaldybės darbuotojams labiau trūksta teigiamųjų asmeninių savybių.
- Alytaus miesto savivaldybės administracijos teikiamos bendros administracinės paslaugos ir aptarnavimo efektyvumas atitinka bendrą Lietuvos vidurkį. Tuo tarpu rajono savivaldybė šiuo aspektu dar turi augti.
- 60 procentų respondentų nuomone darbuotojų kompetencija yra labiausiai tobulintina šia linkme reikėtų keistis, kad savivaldybių teikiamos viešosios paslaugos būtų kokybiškesnės;
- 94 procentai tiek miesto, tiek rajono gyventojų nėra informuoti dėl veiksmų atliekamų savivaldybėse teikiamų paslaugų gerinimui.

Išanalizavus tyrimų metu gautus duomenis formuluojamos šios tyrimų išvados:

1. Lyginant suteiktų paslaugų kokybės vertinimą tarp savivaldybių pastebimas prastesnis Alytaus rajono savivaldybės administracijos suteiktų paslaugų kokybės vertinimas (10 balų skyrė 12,47 procentų mažiau respondentų; 9 balus skyrė 9,2 mažiau respondentų, 8 balus daugiau 11,36 procentai respondentų). Prastesnis Alytaus rajono savivaldybės teikiamų administracinių paslaugų vertinimas nustatytas šiais aspektais: darbuotojams labiau trūksta teigiamų asmeninių savybių, tokių kaip pagarba ir draugiškumas; didesnė darbuotojų kompetencijos stoka, darbuotojai prasčiau išmano

savo darbą, neiškiai ir ne tiksliai pateikia informaciją. Tai patvirtino ir apskaičiuotas bendras VPI, kuris Alytaus savivaldybės administracijos yra 84,71, tuo tarpu Alytaus rajono savivaldybės administracijos 82,43.

2. Išsiaiškinta, kad jaunesnio amžiaus ir geresnio išsilavinimo asmenys geriau vertina paslaugų kokybę. Tai sietina ir su tuo, kad šie asmenys dažniau naudojami elektroninėmis paslaugų gavimo galimybėmis.

3. Gyventojai besinaudodami savivaldybių teikiamomis administracinėmis paslaugomis dažniausiai susiduria su kompetencijos stoka, taip pat neinformatyvumu ir darbuotojų nemandagumu. Šias sritis reikalinga tobulinti. Taip pat tobulintiniais veiksniais nustatyta aptarnavimo laikas, apmokėjimo sistema ir biurokratijos mažinimas.

4. Tyrimu metu buvo nustatyta, kad Alytaus miesto savivaldybės administracijos teikiamų bendrų administracinių paslaugų ir aptarnavimo efektyvumas yra 0.84, tuo tarpu Alytaus rajono savivaldybės – 0.67. Alytaus miesto savivaldybės administracijos teikiamos bendros administracinės paslaugos ir aptarnavimo efektyvumas atitinka bendrą Lietuvos vidurkį, kuris yra 0.84. Tuo tarpu rajono savivaldybė šiuo aspektu dar turi augti.

5. Nustatyta, kad Alytaus miesto ir rajono savivaldybių pasirinkti kokybės gerinimo metodai ne visiškai užtikrina teikiamų paslaugų kokybę. Tačiau atsižvelgiant į geresnę Alytaus miesto savivaldybės administracijos teikiamų paslaugų kokybės vertinimą ir į tai, kad šioje savivaldybėje anksčiau buvo įdiegtas vieno langelio principas, daroma išvada, kad pasirinktas kokybės gerinimo būdas teigiamai įtakoja vartotojų vertinimą. Tačiau siekiant užtikrinti paslaugų kokybę reikalinga apsvarstyti ne tik kitų kokybės modelių taikymo galimybes, bet ir skirti didesnę dėmesį darbuotojų tobulinimui ir motyvavimui.

6. Nustatyta, kad ribotą kokybės modelių taikymą savivaldybėse sąlygoja ne tik lėšų trūkumas, bet ir padidėjęs darbo krūvis.

IŠVADOS

Išanalizavus teorinę medžiagą ir atlikus savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų kokybės vertinimo ir taikomų kokybės iniciatyvų analizuojamose savivaldybėse tyrimus, pateikiamos šios magistrinio darbo išvados:

1. Aptarus viešųjų ir administracinių paslaugų sampratą, savivaldybių teikiamų paslaugų ypatumus ir teisinį reglamentavimą pastebima, jog nėra pakankamai atskleistas viešosios ir administracinės paslaugos santykis, nėra priimto vieningo viešųjų ir administracinių paslaugų klasifikavimo, įstatymuose nėra reglamentuotas administracinių paslaugų administravimas. Administracinės paslaugos suprantamos kaip tam tikra viešųjų paslaugų rūšis, tačiau neapibrėžiama šių paslaugų tarpusavio sąveika, neišskiriamos administracinių paslaugų savybės, todėl nagrinėjant šias paslaugas kyla neaiškumų.

2. Aptarus kokybės vadybos modelių taikymo galimybes savivaldybėse, apžvelgus kokybės iniciatyvų taikymą Lietuvos ir Europos lygmenimis bei atlikus Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijose tyrimą pastebėtas ribotas kokybės modelių taikymas. Išsiaiškinta, kad taikomos kokybės iniciatyvos nerealizuojamos pilnai, susidurta su savivaldybės darbuotojų žinių trūkumu teikiamų administracinių paslaugų kokybės klausimais. Nustatyti šie galimi kokybės gerinimo būdai:

- Pasirinktų kokybės vadybos modelių diegimas: ISO 9000 serijos standartai, Bendrojo vertinimo modelis, Subalansuotų veiklos rodiklių modelis ir kt.

- Piliečių chartijos įkūrimas;
- Vieno langelio principo įdiegimas;
- Geriausios praktikos siekimo metodo panaudojimas;
- Įvairių apklausų vykdymas, įdiegiant skundų bei pasiūlymų registravimo sistemą, organizuojant kokybės apdovanojimus, konferencijas ir pan.

3. Atlikus gyventojų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis tyrimą bei savivaldybių darbuotojų apklausą nustatyta, kad, pasirinktų kokybės iniciatyvų taikymas įtakoja kokybės lygį, tačiau negarantuoja visiško kokybės užtikrinimo. Efektyvių ir kokybiškų administracijų paslaugų teikimas nuolatinis procesas, todėl reikia ne tik sugebėti prisitaikyti prie kintančių vartotojų lūkesčių, bet ir vykdyti kompleksinę kokybės gerinimą, t.y. ne tik diegti kokybės metodus, bet ir tinkamai paruošti darbuotojus. Tyrimo metu nustatyta, kad kokybės vertinimą įtakoja ne tik tokie veiksniai kaip paslaugos pasiekiamumas, suteikimo greitis ar aplinka, bet ir aptarnavimo kultūra, administracinių paslaugų teikėjų asmeninės savybės.

REKOMENDACIJOS

Įvertinus atliktų tyrimų rezultatus ir pateiktas išvadas siūloma:

1. Papildyti ir patikslinti Lietuvos savivaldybių paslaugų teikimą reglamentuojančius įstatymus, aiškiai apibrėžiant viešųjų ir administracinių paslaugų santykį, išskiriant administracinių paslaugų savybes, pateikiant vieningą viešųjų ir administracinių paslaugų klasifikavimą.

2. Siekiant sumažinti aptarnavimo laiką ir patobulinti darbuotojų kompetencijos lygį, siūloma pasinaudoti geriausios praktikos siekimo metodu, remiantis privataus sektoriaus sėkminga patirtimi, įstatymiškai numatyti galimybę pakeisti darbuotojų apmokėjimo sistemą. Atlyginimo už darbą atlygi siūloma suskirstyti į dvi dalis: pareigybinį (kuris būtų skaičiuojamas pagal pareigybinį koeficientą) ir papildomą priedą (skirti už kokybiškai atliekamą darbą). Tam būtų reikalinga sukurti darbuotojų kokybės vertinimo sistemą, pagal kurią kiekvienas vartotojas paliktų savo atsiliepimą (remiantis šiuo atsiliepimu būtų skaičiuojamas procentas išmokamas kaip priedas). Analogiškos darbuotojų skatinimo sistemos yra naudojamos tarptautinėse verslo įmonėse, šios apmokėjimo sistemos yra pasiteisinusios ir veiksmingos.

3. Siekiant nustatyti darbuotojų kompetencijos trūkumus siūloma pradėti taikyti slapto kliento tyrimą. Šis metodas plačiai taikomas ir yra pasiteisinęs privačiame sektoriuje.

4. Siekiant pagerinti darbuotojų kompetenciją, pirmiausia siūloma, teritoriniame lygmenyje organizuoti mokymus kokybės klausimais, supažindinant visus savivaldybių darbuotojus su vykdomais kokybės gerinimo procesais įstaigoje. Tuomet organizuoti kokybės konferencijas nacionaliniu lygiu, skirtas pasidalinti gerosios praktikos pavyzdžiais, aptari platesnes kokybės vadybos metodų diegimo galimybes.

5. Siekiant sutrumpinti aptarnavimo laiką, Alytaus miesto savivaldybės administracijai siūloma plėsti vieno langelio teikiamų paslaugų spektrą, o Alytaus rajono savivaldybės administracijai atsisakyti uždaro vieno langelio principo taikymo. Taip pat, toliau plėsti galimybes teikti paslaugas elektroniniu būdu bei skirti dėmesį gyventojų informavimui – skatinimui naudotis elektroniniais kanalais. Kaip vienas iš mažiausiai lėšų reikalaujančių variantų, informacinės medžiagos apie esamas galimybes gauti paslaugas elektroniniu būdu parengimas ir platinimas.

6. Siekiant supaprastinti atsiskaitymo už paslaugas procedūrą ir sutrumpinti aptarnavimo laiką, siūloma parengti galimybių studiją, kurioje būtų įvertinta galimybė įdiegti atsiskaitymą kortele, bei tobulinimo būdai kaip patikrinti apmokėjimo internetu faktą, nereikalaujant pristatyti apmokėjimą patvirtinantį kvitelį.

7. Siekiant nustatyti tobulintinas sritis siūloma ir toliau vykdyti anketines gyventojų apklausas, atliekant išsamesnius tyrimus darbuotojų kompetencijos, asmeninių savybių įtakos kokybei atžvilgiu.

8. Siekiant teikti efektyvias ir kokybiškas administracines paslaugas siūloma inicijuoti piliečių chartijų kūrimą. Tokiu būdu būtų vystomas dialogas tarp savivaldybių ir teikiamų paslaugų vartotojų.

LITERATŪRA

1. **Astrauskas A.** Vietos savivaldos institucijų vieta viešojo valdymo sistemoje ir valdymo problemos Lietuvoje//Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas. Vilnius: MRU, 2006, p. 214.
2. **Bagdonienė L., Hopenienė R.** Paslaugų marketingas ir vadyba. – Kaunas: Technologija, 2007. – 468 p. – ISBN 9955-09-579-2.
3. **Dikčius V.** Marketingo tyrimai: teorija ir praktika. Vilnius. Vilniaus vadybos kolegija. 2003.
4. **Donnelly M., Wisniewsky M., Dalrymple J.F., Curry A.C.** Measuring Service Quality in Local Government: SERVQUAL Approach, International Journal of Public Sector Management, Vol.8, No.7, 1995, 15 – 20.
5. **Dvorak J.** Viešųjų Paslaugų Privatizacija Lietuvoje – ES Įtaka. „Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijos darbai“ 2004/7. Vytauto Didžiojo Universitetas. ISBN 9955-12-038-X.
6. **Gudelis D.** Savivaldybių veiklos matavimo modeliai ir jų įgyvendinimo galimybės Lietuvoje. Daktaro disertacija. Vilnius: MRU, 2007. – 306 p.
7. **Jarašiūnas E.** Valdžių pasidalijimo principas: samprata ir keletas interpretavimo problemų konstitucinėje jurisprudencijoje// Lietuvos konstitucinė teisė: raida, institucijos, teisių apsauga, savivalda. Vilnius: MRU, 2007, p.136.
8. **Išoraitė M.** Geriausios praktikos siekimo metodai, jų rūšys, metodologija, viešojo sektoriaus problemos. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2006, Nr. 1 (6). p. 73
9. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Šiauliai: Liucijus, 2007.
10. **Kaziliūnas A.** Sugretinimo metodo tipų ir modelių analizė. Viešojo politika ir administravimas. 2005. Nr. 14. ISSN 1648-2603. p. 32
11. **Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas.** Valstybės žinios, 2008-10-01, Nr. 113-4290. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. Aktuali akto redakcija, galiojanti nuo 2013 01 01
12. **Lietuvos Respublikos Konstitucija** (su pakeitimais ir papildymais iki 2006 m. birželio 1 d.) – Vilnius: Valstybės žinios, 2007. – 82 p. – ISBN 978-9986-18-173-6.
13. **Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas.** Valstybės žinios, 2006, Nr. 77-2975. Aktuali akto redakcija, galiojanti nuo 2013 07 20.
14. **Lietuvos standartizacijos departamentas.** LST TK 24 Kokybės vadyba ir kokybės užtikrinimas. URL: <http://www.lsd.lt/standards/tb.php?tbid=27&jobid=2> [žiūrėta 2013 06 30].
15. **Luobikienė I.** Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. – Kaunas: KTU, 2000. p. 98.

16. **Mačiulytė J., Ragauskas P.** Lietuvos savivalda: savarankiškos visuomenės link? Vilnius: Versus aureus, 2007, p. 29-30.
17. **Nakrošis V., Černiūtė R.** Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. Viešojo politika ir administravimas. 2010, Nr. 31, ISSN 1648–2603, p. 63-76.
18. **Palaima T.** Paslaugų kokybės tyrimo programa: kiekybinių tyrimų galimybės. 2005. Marketingas. Nr. 7 – 8., p.40 .
19. **Puškorius S., Raipa A.** Teoriniai viešojo sektoriaus modernizavimo aspektai. Viešojo politika ir administravimas. 2002 Nr. 2, p. 9-17
20. **Petrylaitė D.** Šakos kolektyvinių derybų institutas viešajame sektoriuje. ISSN 1392-1274. TEISĖ 2008 66 (2), p. 12
21. **Ruževičius J.** Kokybės vadybos metodai ir modeliai. Vadovėlis. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2006. – 316 p. – ISBN 9955-665-57-2.
22. **Ragauskas P.** Teisiniai imperatyvai vietos savivaldai Lietuvoje. Konferencija vietos savivalda ir bendruomenės Lietuvoje. Vilnius, 2010, p.19-25.
23. **Oficialiosios statistikos portalas.** Geografiniai duomenys. Alytaus miesto ir Alytaus rajono gyventojų skaičius. Alytaus miesto ir rajone veikiančių ūkio subjektų duomenys. URL: <http://osp.stat.gov.lt/pranesimai-spaudai?articleId=828306> [žiūrėta 2013 07 10].
24. **Schiffman L. G., Kanuk L.G., Consumer Behavior L.L., 9 th Edition.** Pearson Education, New Delhi, 2006.
25. **Lietuvos viešojo administravimo institutas.** Viešojo sektoriaus kokybės iniciatyvos. URL: http://www.livadis.lt/index.php?content_id=58 [žiūrėta 2013 06 30]
26. **Lietuvos regionų portretas.** Alytaus miesto savivaldybė. URL: http://regionai.stat.gov.lt/lt/alytaus_apskritis/alytaus_miesto_savivaldybe.html. [žiūrėta 2013 08 02].
27. **Tidikas R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla, 2003. p. 446.
28. **The benchmarking institute.** European benchmarking code of conduct. Introduction. URL: http://benchmarkinginstitute.co.uk/wordpress/?page_id=15 [žiūrėta 2013 07 12].
29. **Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 metų programa.** Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171. p.8
30. **VRM.** Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo institucijose ir įstaigose taikant vieno langelio praktinis vadovas (atnaujintas ir papildytas 2010 m. kovo mėn.). Vilnius: 2010, p. 9. http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Rysiu_su_visuomene_sk/visokie/aptarnavimo-vadovas.pdf .

31. **VRM.** Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. 2010, p. 76. URL: <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=385>

32. **VRM.** Kokybės vadybos metodų taikymo Lietuvos viešojo administravimo ir kitose institucijose / įstaigose stebėseną 2012 m. Vilnius, 2012 m. lapkričio mėn. 45 p. URL: <http://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>

33. **VRM.** Kokybės vadybos metodų diegimo viešojo administravimo institucijose stebėseną. Vilnius, 2008 m gruodžio mėn. 7 p. – URL: <http://vakokybe.vrm.lt/lt/kokybes-vadybos-metodu-diegimo-viesojo-administravimo-institucijose-ir-istaigose-stebesena>

34. **VRM.** Piliečių/paslaugų chartijų (Citizen/Service Charter) - dokumentų, kuriuose nurodoma informacija apie viešųjų paslaugų standartus ir skundų pateikimo tvarką, ir Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių viešųjų paslaugų teikimą viešojo sektoriaus institucijose, lyginamąją studiją. 2007 m. <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=316>

35. **VRM.** Privačių asmenų įtraukimo į viešųjų paslaugų teikimą savivaldybėse galimybių analizė. Vilnius, 2007 m spalio mėn. – URL: http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.vrm.lt%2Ffileadmin%2FPadaliniu_failai%2FRysiu_su_visuomene_sk%2Fvisokie%2Fprivac-asmen-VAD.doc&ei=VIFFUttBpbPgBIm7gKgH&usg=AFQjCNGqQV9Zj1XfPQ_r4JaM_uurq284gw&bvm=bv.53217764,d.bGE

36. **VRM.** Studija. Savivaldybių organizuojamų viešųjų paslaugų teikimo analizė. Vilnius, 2010. p.6, 71-72. – URL: <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=415>

37. **VRM.** Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika Vilnius, 2010 – URL: http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fvakokybe.vrm.lt%2Fget.php%3Ff.342&ei=d5VFUrzeDM2OswacuIHoBQ&usg=AFQjCNElF4yXGtqYZw_Y2wN0UoQxoDSt5w&bvm=bv.53217764,d.Yms

38. **VRM.** Viešasis administravimas Lietuvoje. 2011 metų apžvalga. p.9. – URL: <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=301>

39. **VRM.** „Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos, Vilnius 2009. URL: http://www.vrm.lt/fileadmin/Padaliniu_failai/Rysiu_su_visuomene_sk/visokie/vienas-lang-savivald.pdf

40. Visuomenės sveikatos priežiūros paslaugų, kurios gali būti priskirtos savarankiškai savivaldybės funkcijai, nomenklatūros ir minimalių normatyvų projektų parengimas. Projekto

ataskaita.

Vilnius,

2011–URL:

http://www.smlpc.lt/media/file/Programos_projektai/Tarptautiniai_projektai/Visuomenes_sveikatos_prieziuros_viesuju_paslaugu_sistemas_tobulinimas_savivaldybese-Nomenklatura-%281.2.3.%29.PDF).

41. **Žydžiūnaitė V.** Metodologiniai svarstymai: nuosekli kokybinių ir kiekybinių tyrimų sanglauda. Vyriausioji redaktorė Jucevičienė P. Šiuolaikinių socialinių tyrimų metodologinės ir konceptualios problemos. Socialiniai mokslai Nr. 1 (55), 2007 p.7 -14

ANOTACIJA

Tarailė K. Ar gyventojus tenkina Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybė / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. D. Gudelis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 85 p.

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota ir įvertinta Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų kokybė ir efektyvumas, iškeltos administracinių paslaugų kokybės teikimo problemos su kuriomis susiduria gyventojai bei pateikti siūlymai, kaip šias problemas spręsti. Pirmoje darbo dalyje pateikiamos viešųjų ir administracinių paslaugų sampratos ir šių paslaugų klasifikavimas, išskiriami savivaldybių paslaugų teikimo ir administravimo ypatumai bei išanalizuojami teisės aktai reglamentuojantys savivaldybių paslaugų teikimą. Antroje dalyje nagrinėjami savivaldybių teikiamų paslaugų gerinimo būdai, aptariami kokybės vadybos modeliai ir jų taikymo galimybės savivaldybėse, taikomos kokybės iniciatyvos Lietuvos ir Europos lygmenimis. Trečioje dalyje pateikiama gyventojų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis teikiamomis Alytaus miesto ir rajono savivaldybių administracijose ir minėtų savivaldybių administracijose taikomų kokybės iniciatyvų tyrimų metodika. Ketvirtoje dalyje analizuojami ir apibendrinami tyrimų metu gauti duomenys, pateikiamas analizuojamų savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybės vertinimas, nustatomas vartotojų pasitenkinimas, problemos su kuriomis susiduria gyventojai bei taikomų kokybės iniciatyvų įtaka kokybei.

Pagrindiniai žodžiai: viešoji paslauga, administracinė paslauga, kokybė, kokybės vertinimas.

ANNOTATION

Tarailė K. Does the Quality of the Administrative Services Provided by the Municipalities of Alytus City and Alytus District Satisfy the Residents / Final paper of the Master in Public Administration. Supervisor Associate Prof. Dr. D. Gudelis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management of Mykolas Romeris University, 2013. – 85 p.

The Master's final paper analyzes and assesses the quality and effectiveness of the administrative services provided by the Administrations of the Municipalities of Alytus City and Alytus District, raises the problems of provision of the quality of the administrative services, which are faced by the residents, as well as provides the proposals how to solve these problems. The First Part of the paper provides the concepts of the public and administrative services and the classification of these services,

distinguishes the peculiarities of the provision and administration of the services of the Municipalities, as well as analyzes the regulations regulating the provision of the services of the Municipalities. The Second Part examines the ways of improvement of the services provided by the Municipalities, discusses the models of the quality management and the possibilities of their application at the Municipalities, applies the initiatives of the quality at the levels of Lithuania and Europe. The Third Part provides the residents' satisfaction of the administrative services at the Administrations of the Municipalities of Alytus City and District and the methodology of the researches of the initiatives of the quality applied at the above mentioned Administrations of the Municipalities. The Fourth Part analyzes and summarizes the data obtained during the researches, provides the assessment of the quality of the administrative services provided by the Municipalities in question, establishes the consumer satisfaction, the problems which are faced by the residents, as well as the influence of the initiatives of the quality on the quality.

Keywords: public service, administrative service, quality, assessment of quality.

SANTRAUKA

Tarailė K. Ar gyventojus tenkina Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybė / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. D. Gudelis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 85 p.

Viešojo administravimo magistro baigiamojo darbo tema nėra nauja, tačiau aktuali. Savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybės gerinimas bei gyventojų lūkesčių tenkinimas – tai nuolatinis ir kintantis procesas, todėl administracinių paslaugų teikimo ir jų tobulinimo problematika, nors ir plačiai analizuojama įvairiuose moksliniuose darbuose, bet aktualumo nepraranda. Siekiant teikti kokybiškas administracines paslaugas, reikalinga nuolat atlikti tyrimus gyventojų pasitenkinimo teikiamų paslaugų atžvilgiu, nustatyti su kokiomis problemomis susiduria gyventojai besinaudodami administracinėmis paslaugomis bei išsiaiškinti ar savivaldybių taikomos kokybės gerinimo iniciatyvos tinkamai realizuojamos ir pateisina didėjančius gyventojų lūkesčius kokybės atžvilgiu.

Darbo tikslas – yra išsiaiškinti ar gyventojus tenkina Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų kokybė. Tikslui pasiekti įgyvendinti šie darbo uždaviniai: apibrėžtas viešųjų ir administracinių paslaugų santykis, apžvelgiant šių paslaugų sampratą, ypatumus ir teisinį reglamentavimą; nustatyti galimi kokybės gerinimo būdai, aptariant kokybės vadybos modelių taikymo galimybes savivaldybėse; atlikus gyventojų pasitenkinimo administracinėmis paslaugomis ir analizuojamose savivaldybėse taikomų kokybės iniciatyvų tyrimus, nustatyta su kokiomis problemomis susiduria gyventojai, kokie veiksniai įtakoja kokybės vertinimą bei kokią įtaką kokybei turi taikomos kokybės gerinimo iniciatyvos; pateikti pasiūlymai, kuriais remiantis būtų galima gerinti teikiamų administracinių paslaugų kokybę Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijose.

Uždaviniams atlikti, pasirinkti teoriniai ir empiriniai metodai. Atliktos mokslinės ir metodologinės literatūros, dokumentų ir teisės aktų analizės. Administracinių paslaugų kokybės vertinimas atliktas naudojant gyventojų bei Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijų darbuotojų empirinį anketavimą. Išvados pateikiamos lyginant ir apibendrinant tyrimų ir stebėjimo metu surinktus duomenis. Darbo objektas – Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų kokybė.

Darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados, rekomendacijos, santrauka, anotacija ir literatūros sąrašas (41 šaltinis). Darbo apimtis 85 p. Darbe pateikta 23 paveikslai, 10 lentelių ir 3 priedai.

Tyrimo metu išsiaiškinta, kad didžioji dalis gyventojų patenkinti Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų kokybe. Nustatyta, kad

pagrindinės problemos su kuriomis susiduria gyventojai yra darbuotojų kompetencijos stoka, neinformatyvumas ir nemandagumas. Gyventojų pasitenkinimą administracinėmis paslaugomis įtakoja ne tik tokie veiksniai, kaip paslaugos pasiekiamumas, suteikimo greitis ar aplinka, bet ir aptarnavimo kultūra, administracinių paslaugų teikėjų asmeninės savybės. Taip pat pastebėta, kad abejuose savivaldybėse nėra pilnai realizuojamos pasirinktos kokybės iniciatyvos, darbuotojams trūksta žinių kokybės klausimais.

SUMMARY

Tarailė K. Does the Quality of the Administrative Services Provided by the Municipalities of Alytus City and Alytus District Satisfy the Residents / Final paper of the Master in Public Administration. Supervisor Associate Prof. Dr. D. Gudelis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management of Mykolas Romeris University, 2013. – 87 p.

The topic of the final paper of the Master in Public Administration is not new; however, relevant. The improvement of the quality of the administrative services provided by the Municipalities and the satisfaction of the residents' expectations are the permanent and changeable process; therefore, the problems of provision of the administrative services and their improvement, although broadly analyzed in different scientific works, but does not lose the relevance. In order to provide the high-quality administrative services, it is necessary to constantly conduct the researches on residents' satisfaction in respect of the provided services, to establish which problems are faced by the residents using the administrative services and to find out, whether the initiatives of improvement of the quality applied by the Municipalities are properly realized and justify the residents' increasing expectations in respect of the quality.

The goal of the work is to find out, whether the quality of the administrative services provided by the Municipalities of Alytus City and Alytus District satisfies the residents. In order to reach the goal, the following work tasks have been implemented: the relation of the public and administrative services has been defined, by reviewing the concepts, peculiarities and legal regulation of these services; the possible ways of improvement of the quality have been established, by discussing the possibilities of application of the models of the quality management at the Municipalities; after conducting the researches of the residents' satisfaction with the administrative services and the initiatives of the qualities applied at the Municipalities in question, it has been established which problems are faced by the residents, what factors influence the assessment of the quality, as well as what influence on the quality is had by the applicable initiatives of improvement of the quality; the proposals have been provided, on the basis of which it would be possible to improve the quality of the administrative services at the Administrations of the Municipalities of Alytus City and Alytus District.

For the performance of the tasks, the theoretical and empirical methods were selected. The analyses of the scientific and methodological literature, documents and regulations were conducted. The assessment of the quality of the administrative services was performed with the use of the empirical questionnaire survey on the residents, as well as the employees of the Administrations of the Municipalities of Alytus City and Alytus District. The Conclusions are provided by comparing and summarizing the data collected during the researches and observations. Object of the work – the

quality of the administrative services provided by the Administrations of the Municipalities of Alytus City and Alytus District.

The paper consists of the Introduction, 4 chapters, the Conclusions, the Recommendations, the Summary, the Annotation and the List of Literature (41 sources). Amount of the paper: 87 pages. The paper includes 23 figures, 10 tables and 3 Appendices.

During the research, it has been found out that the major part of the residents are satisfied with the quality of the administrative services provided by the Administrations of the Municipalities of Alytus City and Alytus District. It has been established that the main problems, which are faced by the residents, are the lack of competence, non-awareness, and impoliteness. The residents' satisfaction with the administrative services is influenced not only by the factors, such as the reach of the service, the speed or environment of the provision, but also the culture of the service, and personal features of the providers of the administrative services. It has also been noticed that, the selected initiatives of the quality are not realized in full in both Municipalities, the employees are deficient in the knowledge on the issues of improvement of the quality.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų studentė, atlieku tyrimą, kurio metu norima išsiaiškinti ar gyventojus tenkina Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybė. Kreipiuosi į Jus prašydama atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Ši anketa yra anoniminė, bus pateikti tik apibendrinti duomenys. Dėkoju už nuoširdžius atsakymus.

1. Jūsų amžius:

- 16 – 30 m
 31 – 50 m
 51 – 69 m
 Daugiau

2. Jūsų lytis

- Moteris
 Vyras

3. Gyvenamoji vietovė

- Alytaus miestas
 Alytaus rajonas
 Kitas miestas
 Kitas rajonas

4. Išsilavinimas

- Vidurinis
 Profesinis
 Aukštesnysis
 Aukštasis
 Nebaigtas aukštasis
 Nebaigtas vidurinis

5. Jūsų šeimos pajamos per mėnesį

- Iki 1500
 1501 – 2500
 2501 – 5000
 5001 ir daugiau

6. Jūsų užsiėmimas

- Darbininkas
 Tarnautojas/specialistas
 Vadovas/verslininkas
 Ūkininkas
 Bedarbis
 Pensininkas
 Moksleivis/studentas
 Motinystės atostogose/namų šeimininkė

7. Kurios savivaldybės administracijos teikiamomis viešosiomis paslaugomis naudojate?

- Alytaus miesto savivaldybės paslaugomis
 Alytaus rajono savivaldybės paslaugomis

8. Ar dažnai naudojate Alytaus miesto/Alytaus rajono savivaldybės administracijos teikiamomis paslaugomis?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Neteko naudotis | <input type="checkbox"/> Vieną kartą per ketvirtį |
| <input type="checkbox"/> Vieną kartą per kelierius metus | <input type="checkbox"/> Vieną kartą per mėnesį |
| <input type="checkbox"/> Vieną kartą per metus | <input type="checkbox"/> Keletą kartų per mėnesį |
| <input type="checkbox"/> Du kartus per metus | |

9. Koku būdu kreipėtės į Alytaus miesto/Alytaus rajono savivaldybės administraciją (jeigu kreipėtės keletą kartų, nurodykite kuriuo būdu dažniausiai)?

- Atvykote į savivaldybės priimamąjį
 Užpildėte prašymą elektroniniu būdu
 Kreipėtės telefonu
 Kreipėtės paštu
 Kitu būdu (įrašykite).....

10. Kokiomis Alytaus miesto/Alytaus rajono savivaldybės administracijos teikiamomis paslaugomis Jūs dažniausiai naudojate?

- Archyvinių dokumentų išdavimo
 Pažymų išdavimo (apie šeimyninę padėtį ir pan.)
 Prašymo pateikimo (pvz. dėl socialinės pašalpos suteikimo, santuokos įregistravimo ir pan.)
 Leidimo išdavimo (pvz. gauti leidimą laikyti medžioklinį ginklą namuose ir pan.)
 Skundo pateikimo
 Informacijos suteikimo
 Kita (įrašykite).....

11. Kaip Jūs vertinate Alytaus miesto/Alytaus rajono savivaldybės administracijos suteiktų administracinių paslaugų kokybę? Administracinės paslaugos išskirtos pagal veiklos sritis. (Vertinkite balais nuo 1 iki 10, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai, N – neteko naudotis, nežinau.)

Administracinė paslauga pagal suteikimo pobūdį	Labai blogai										Labai gerai										N
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Archyvinių dokumentų išdavimas																					
Pažymų išdavimas																					
Prašymo pateikimas																					
Leidimo ar licencijos išdavimas																					
Skundo pateikimas																					
Informacijos ar konsultacijos suteikimas																					

12. Kaip Jūs vertinate bendrai Alytaus miesto/Alytaus rajono savivaldybės administracijos suteiktų administracinių paslaugų kokybę? (Vertinkite balais nuo 1 iki 10, kur 1 – labai blogai, 10 – labai gerai)

Labai blogai										Labai gerai										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

13. Su kokiais klientų aptarnavimo problemomis susidūrėte Alytaus miesto/Alytaus rajono savivaldybės administracijoje?

- Nemandagumu
 Neinformatyvumu
 Vėlavimu atsakyti
 Kompetencijos stoka
 Nukreipinėjimu iš kabineto į kabinetą
 Kita (įrašykite).....

14. Įvertinkite balais Alytaus miesto/Alytaus rajono savivaldybės darbuotojų kompetenciją suteiktos paslaugos atžvilgiu (Vertinkite skalėje nuo 1 iki 10, kur 1- visiškai nesutinku, 10-visiškai sutinku).

Teiginys	Visiškai nesutinku					Visiškai sutinku				
Darbuotojai suteikia paslaugą laikydamiesi žadėtų terminų	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Darbuotojai tiksliai, išsamiai ir suprantamai pateikia informaciją	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Darbuotojai iš karto pradeda spręsti problemą (klientas nenukreipiamas iš kabineto į kabinetą)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Darbuotojai informuoja apie paslaugos teikimo procesą ir atlikimo laiką	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Darbuotojai išmano savo darbą	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15. Įvertinkite balais Alytaus miesto /Alytaus rajono savivaldybės darbuotojų asmenines savybes, turinčias įtaką suteiktos paslaugos kokybei (Vertinkite skalėje nuo 1 iki 10, kur 1- visiškai nesutinku, 10-visiškai sutinku)

Teiginys	Visiškai nesutinku					Visiškai sutinku				
Tikite, kad informacija yra konfidenciali	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Darbuotojų elgesys teikia pasitikėjimą	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Darbuotojai mandagiai ir pagarbiai bendrauja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Darbuotojai maloniai nusiteikę ir draugiški	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gerbiama klientų norai, vertybės ir pageidavimai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Įvertinkite balais Alytaus miesto/Alytaus rajono savivaldybės teikiamų paslaugų apčiuopiamumą ir pasiekiamumą (Vertinkite skalėje nuo 1 iki 10, kur 1- visiškai nesutinku, 10-visiškai sutinku)

Teiginys	Visiškai nesutinku					Visiškai sutinku				
Savivaldybė turi modernią įrangą ir priemones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tvarkinga ir švari savivaldybės patalpų aplinka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tvarkinga darbuotojų apranga ir išvaizda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Galimybė gauti paslaugą internetu ar telefonu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Patogus savivaldybės priimamojo darbo laikas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17. Įvertinkite balais Alytaus miesto/Alytaus rajono savivaldybės teikiamų paslaugų aptarnavimo efektyvumą (Vertinkite skalėje nuo 1 iki 10, kur 1- visiškai nesutinku, 10-visiškai sutinku)

Teiginys	Visiškai nesutinku					Visiškai sutinku				
Lengva rasti reikiamą specialistą ar skyrių	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tenkina darbuotojų aptarnavimo greitis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tenkina priėmimo pas darbuotoją laukimo trukmė	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tenkina prašymo išnagrinėjimo laikas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tenkina atsakymas į prašymus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18. Kaip vertinate savivaldybėje įdiegtą vieno langelio principą? (Vertinkite balais nuo 1 iki 10, kur 1- labai blogai, 10- labai gerai)

Labai blogai							Labai gerai			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

19. Ar vieno langelio aptarnavimo principo įdiegimas pagerino teikiamų paslaugų kokybę? (Vertinkite skalėje nuo 1 iki 10, kur 1- visiškai nesutinku, 10-visiškai sutinku)

Visiškai nesutinku							Visiškai sutinku			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

20. Kas Jūsų manymu yra labiausiai tobulintina ar ką reikėtų keisti, kad savivaldybės teikiamos viešosios paslaugos būtų kokybiškesnės?

- Darbuotojų kompetencija
- Biurokratijos mažinimas
- Aptarnavimo laikas
- Galimybė gauti paslaugas elektroniniais kanalais
- Apmokėjimo sistema (galimybė apmokėti už paslaugas savivaldybėje arba internetu, nereikalaujant pristatyti apmokėjimo kvitelių)
- Kita (Nurodykite).....

21. Ar teko girdėti kokius veiksmus atliekami savivaldybėje gerinant teikiamų paslaugų kokybę?

- Taip
- Ne
- Kita (įrašykite).....

22. Jūsų nuomonė ir pasiūlymai kaip būtų galima pagerinti Alytaus miesto/Alytaus rajono savivaldybės teikiamų administracinių paslaugų kokybę?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus.

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų studentė, šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Ar gyventojus tenkina Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių teikiamų administracinių paslaugų kokybė“ ir atlieku tyrimą, kurio metu norima išsiaiškinti ar gyventojus tenkina Alytaus miesto ir Alytaus rajono savivaldybių administracijų teikiamų administracinių paslaugų kokybė, kokią įtaką kokybei turi taikomos kokybės iniciatyvosai, nustatyti kokie kriterijai įtakoja piliečių kokybės vertinimą. Todėl reikalinga savivaldybės administracijos darbuotojo galinčio suteikti informacijos kokybės klausimais pagalba. Visa gauta informacija bus naudojama tik moksliniams tikslams. Prašau atsakingą asmenį atsakyti į keletą sekančių klausimų:

1. Jūsų pareigos –
2. Kiek metų dirbate savivaldybės administracijoje –
3. Kokie kokybės gerinimo būdai taikomi savivaldybės administracijoje siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę?
 - Vieno langelio principas
 - ISO 9000 serijos standartai
 - Bendrojo vertinimo modelis
 - Atliekamos gyventojų apklausos
 - Kita.....
4. Kada pradėti diegti ir įdiegti pasirinkti kokybės gerinimo metodai?

5. Kuo remiantis buvo pasirinktos ir pradėtos taikyti kokybės gerinimo iniciatyvos?
 - Kitų Lietuvos savivaldybių sėkminga patirtimi
 - Užsienio šalių viešojo sektoriaus sėkminga patirtimi
 - Lietuvos Respublikos Vidaus reikalų ministerijos rekomendacijomis
 - Kita
6. Kokie kokybės gerinimo būdai planuojami taikyti artimiausiu metu?

7. Su kokias sunkumais susiduriate taikydami kokybės gerinimo metodus? (Galimi keli variantai)
 - Lėšų trūkumas
 - Padidėjęs darbo krūvis
 - Darbuotojų palaikymo/motyvacijos stoka
 - Informacijos stoka apie kokybės gerinimo metodus, metodų taikymo galimybes, metodų privalumus ir trūkumus
 - Kita.....

Ačiū už skirtą laiką ir suteiktą informaciją.

3 PRIEDAS

Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai: įvairių mokslininkų požiūris

Kriterijai	C.Albrecht R.Zemke	B.Thomason	Ch.Grooros	R.Johnston, R.Silvestro ir kt.	S.Vandermer we, D.Gilbert	D.Grembler, M.Bitner, K.Evans	J.Reynoso, B.Moores
Rūpinimasis ir domėjimasis	✓			Dėmesingumas, rūpestingumas			Dėmesingumas
Betarpishkumas ir lankstumas	✓		Kompen- savimas	Komunikabilumas, lankstumas		✓	Komunikabilumas Lankstumas
Klaidų taisymas (angl. service recovery)	✓					✓	
Sąžiningumas		✓	✓	✓ Dorumas			
Patikimumas		✓		✓ Saugumas	✓ Terminų laikymasis		✓ Konfidencialumas
Prieinamumas ir pasiruošimas padėti		✓	Prieinamumas ir lankstumas	Pasiekiamumas Paslaugumas Reagavimas	Reagavimas		Paslaugumas Operatyvumas
Požiūris į vartotoją		✓	Požiūris ir elgsena	Draugiškumas			
Kompetingumas	Sugebėjimas spręsti problemas	✓	Profesionalumas ir įgūdžiai	✓			Profesionalumas
Reputacija ir pasitikėjimas		Atsakingumas	✓	Pareigingumas			
Funkcionalumas					Tinkamumas	Pritaikomumas	

Šaltinis: Bagdonienė L., Hopenienė R. 2007.