

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**

**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS**

**GRETA BAGDONIENĖ**

**KLAIPĖDOS VISUOMENĖS SVEIKATOS CENTRE IR  
JO SKYRIUOSE TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ  
PASLAUGŲ VERTINIMAS**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovė**

**lekt. dr. Gintarė Petronytė**

**VILNIUS**

**2015**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**

**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**

**POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS**

**KLAIPĖDOS VISUOMENĖS SVEIKATOS CENTRE IR  
JO SKYRIUOSE TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ  
PASLAUGŲ VERTINIMAS**

**Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas**

**Studijų programa 621L22004**

**Vadovė**

\_\_\_\_\_ lekt. dr. Gintarė Petronytė

**2015-**

**Recenzentas**

\_\_\_\_\_

**2015-**

**Atliko**

\_\_\_\_\_ stud. G. Bagdonienė

**2015-**

**VILNIUS**

**2015**

# TURINYS

<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>4</b>
<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS.....</b>	<b>4</b>
<b>ĮVADAS .....</b>	<b>6</b>
<b>1. PASLAUGŲ TEIKIMAS NAUJOSIOS VADYBOS KONTEKSTE.....</b>	<b>9</b>
1.1. Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas didinant organizacijų veiklos efektyvumą ....	13
1.2. „Vieno langelio“ principo diegimo ypatumai .....	24
<b>2. PASLAUGŲ KOKYBĖ IR JOS VALDYMAS .....</b>	<b>26</b>
2.1. Paslaugų kokybės samprata.....	26
2.2. Paslaugų kokybės vertinimo ir valdymo modeliai .....	28
<b>3. KLAIPĖDOS VISUOMENĖS SVEIKATOS CENTRE TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ VERTINIMAS.....</b>	<b>37</b>
3.1. Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių veikla bei jų teikiamų administracinių paslaugų 2010–2014 m. analizė .....	37
3.2. Tyrimo metodika ir organizavimas .....	42
3.3. Naudojimasis Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių paslaugomis .....	44
3.3.1. „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose .....	48
3.3.2. Teikiamų administracinių paslaugų kokybės vertinimas .....	51
3.3.3. Teikiamų administracinių paslaugų kokybės gerinimo kryptys.....	54
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>57</b>
<b>REKOMENDACIJOS.....</b>	<b>58</b>
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS .....</b>	<b>59</b>
<b>ANOTACIJA.....</b>	<b>65</b>
<b>ANNOTATION.....</b>	<b>66</b>
<b>SANTRAUKA .....</b>	<b>67</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>69</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>71</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis
- 2 pav. Bendrasis vertinimo modelis
- 3 pav. Bendroji suvokta kokybė
- 4 pav. E. Gummesson ir CH. Gronroos integruotas kokybės modelis
- 5 pav. Paslaugų kokybės modelis
- 6 pav. Servqual paslaugų kokybės modelis
- 7 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal kreipimąsi į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ir jo skyrius
- 8 pav. Respondentų kreipimasis (proc.) į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ir jo skyrius atsižvelgiant į teikiamas paslaugas
- 9 pav. Kreipimosi būdai į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ir jo skyrius (proc.)
- 10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių „vieno langelio“ principo įgyvendinimo kokybę (proc.)
- 11 pav. Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamų administracinių paslaugų kokybės vertinimas balais
- 12 pav. Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamų administracinių paslaugų kokybės vertinimas (proc.)
- 13 pav. Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamų paslaugų kokybės gerinimo kryptys (proc.)

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.* Paslaugų kokybės vertinimo modeliai
- 2 lentelė.* Paslaugų kokybės aspektai pagal Servqual paslaugų kokybės modelį
- 3 lentelė.* Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyriuose suteiktų administracinių paslaugų skaičius 2010–2014 m.
- 4 lentelė.* Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai pagal Servqual metodiką
- 5 lentelė.* Tyrime dalyvavusių respondentų socialinės – demografinės charakteristikos
- 6 lentelė.* Laukta (lūkesčiai) ir patirta (reali situacija) paslaugų kokybė bei jų spragos
- 7 lentelė.* Lauktos kokybės (lūkesčių) ir patirtos paslaugų kokybės kriterijai

## SANTRUMPŲ SAŖAŠAS

LR – Lietuvos Respublika

ISO – Tarptautinė standartizacijos organizacija

EKVF – Europos kokybės vadybos fondas

BVM – Bendrasis vertinimo modelis

PKR – paslaugų kokybės rodiklis

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Pastarųjų metų Lietuvos socialinės, ekonominės ir politinės situacijos pokyčiai kelia vis didesnius reikalavimus viešojo administravimo organizacijoms, tarp jų ir visuomenės sveikatos centrams, teikiantiems viešąsias ir administracines paslaugas visuomenės sveikatos priežiūros srityje. Viešojo administravimo organizacijos turi greitai ir efektyviai reaguoti į visuomenės poreikius, keisti ir pritaikyti savo struktūras, procedūras bei veiklos tikslus prie besikeičiančių aplinkybių. Kartu keičiasi reikalavimai ir valstybės tarnautojams: jie turi būti kūrybingi, kvalifikuoti ir motyvuoti, sugebantys ginti ir tenkinti bendrus teisėtus visų gyventojų interesus. Didėjantis gyventojų poreikis gauti kuo geresnės kokybės paslaugas, skatina viešąsias institucijas į strateginius veiklos planus įtraukti teikiamų paslaugų kokybės vertinimą, esant poreikiui, numatyti paslaugų gerinimo priemones. Todėl svarbiausieji viešojo administravimo reformos uždaviniai Europos šalyse sisteminiu lygiu yra viešojo administravimo efektyvumo didinimas, valdžios išlaidų mažinimas, el. valdžios plėtra, viešojo administravimo skaidrumo ir atvirumo skatinimas, taip pat geresnis reglamentavimas ir administracinės naštos piliečiams bei verslui mažinimas<sup>1</sup>. Visuomenė iš viešojo sektoriaus institucijų reikalauja efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių<sup>2</sup>. Taip pat svarbu, kad patys piliečiai turėtų realius lūkesčius valstybei<sup>3</sup>.

Viešojo sektoriaus organizacijoms aktualu „nuolatos vertinti ir žinoti vartotojų pasitenkinimo lygį, kuris atspindi teikiamų paslaugų kokybę“<sup>4</sup> bei „pačios organizacijos valdymo efektyvumą“<sup>5</sup>, be to, nuo jo gali priklausyti piliečių pasitikėjimas viešuoju sektoriumi<sup>2</sup>. Viešųjų paslaugų savybės kelia sunkumus matuojant jų teikimo rezultatus, nes pasak B. Vengrienės jos „neturi materialaus apčiuopiamo rezultato, kuris skiriamas patenkinti kito ūkinio subjekto poreikius“<sup>6</sup>. Teikiant viešąsias paslaugas tenka vadovautis paslaugų gavėjų suvokimu apie teikiamų paslaugų kokybę.

**Temos naujumas.** Lietuvoje už valstybės politikos formavimą viešojo administravimo srityje, jos įgyvendinimo organizavimą, koordinavimą ir kontroliavimą atsakinga LR vidaus reikalų ministerija, kuri vykdydama šias funkcijas bendradarbiauja su LR Vyriausybės kanceliarija. LR Vyriausybė 2012 m. vasario mėnesį patvirtino Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programą, kurios tikslas yra didinti viešojo valdymo procesų atvirumą ir skatinti visuomenę aktyviai juose

---

<sup>1</sup> Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas. Galutinė ataskaita. 2013, 92 p.

<sup>2</sup> Bovaird T. Beyond Engagement and Participation – User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 2007, 24, p. 3.

<sup>3</sup> Vanagas R. Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisei bazei. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2006, Nr. 2 (7), p. 160.

<sup>4</sup> Turchik J. A., Kerpenko V., Ogles B. M. ir kt. Parent and Adolescent Satisfaction with Mental Health Services: Does it relate to Youth Diagnosis, Age, Gender, or Treatment Outcome? *Community Mental Health Journal*, 2010, 46: 282–288.

<sup>5</sup> Sun H. Study on Model of E-Government Public Satisfaction Based on Service-Oriented. In B. Xu (ed.), 2012.

<sup>6</sup> Vengrienė B. „Paslaugų vadyba“. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2006.

dalyvauti, teikti geros kokybės administracines ir viešąsias paslaugas. O viešojo administravimo tobulinimo tikslai, uždaviniai ir priemonės numatyti LR Vyriausybės 2012–2016 metų programoje ir jos įgyvendinimo prioritetinėse priemonėse, Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“, 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programoje, Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programoje, rengiamoje 2014–2020 metų ES struktūrinės paramos veiksnių programoje. LR Vyriausybė 2012 m. veiklos prioritetus orientavo į administracinių ir viešųjų paslaugų teikimo gerinimą, veiksmingą „vieno langelio“ principo taikymą, kokybišką piliečių aptarnavimą, paslaugų prieinamumo didinimą perkeliant jas į elektroninę erdvę.

Lietuvoje viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės tyrimai dar tik pradinėje stadijoje. Vykdomi keli LR vidaus reikalų ministerijos inicijuoti tyrimai dėl „vieno langelio“ principo diegimo ir įgyvendinimo. Nors paslaugų kokybės tyrimai yra aktualūs tiek praktine, tiek moksline prasme, tačiau mažai dėmesio skiriama sveikatos sektoriaus institucijų teikiamų viešųjų ir administracinių paslaugų kokybės vertinimui. Tyrimui pasirinktas Klaipėdos visuomenės sveikatos centras ir jo skyriai, kurie teisės aktų nustatyta tvarka teikia viešąsias ir administracines paslaugas visuomenės sveikatos priežiūros srityje, tačiau šių paslaugų teikimo ypatumai bei jų teikimo gerinimo kryptys mažai analizuota sritis.

**Tyrimo objektas** – Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ar jo skyriuose teikiamos administracinės paslaugos.

**Tyrimo dalykas** – Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamų administracinių paslaugų vertinimas.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose teikiamas administracines paslaugas paslaugų gavėjų požiūriu.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose teikiamas administracines paslaugas 2010–2014 m.
2. Įvertinti „vieno langelio“ principo įgyvendinimą teikiant administracines paslaugas.
3. Iširti teikiamų administracinių paslaugų kokybę paslaugų gavėjų požiūriu.
4. Nustatyti administracinių paslaugų teikimo ir jų kokybės gerinimo kryptis.

**Darbo metodai:**

1. *Teoriniai* – mokslinės literatūros, norminių aktų ir dokumentų analizė.
2. *Empiriniai* – kiekybinis tyrimas, taikant anketinės apklausos metodą.

**Pirminė hipotezė** – Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių paslaugų gavėjai teigiamai vertina teikiamas administracines paslaugas, tačiau įstaigoje būtina tobulinti veiklos organizavimą ir diegti teikiamų administracinių paslaugų kokybės gerinimo priemones.

**Darbo struktūra.** Darbas sudarytas iš dviejų pagrindinių dalių. Pirmojoje dalyje analizuojami kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijose ir „vieno langelio“ principo diegimo ypatumai, taip pat pateikiama paslaugų kokybės samprata, paslaugų kokybės vertinimo ir valdymo modeliai. Antroje dalyje analizuojamos Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose 2010–2014 m. teiktos administracinės paslaugos bei pristatomas paslaugų gavėjų požiūris į teikiamų administracinių paslaugų kokybę ir jų gerinimą Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose.



# 1. PASLAUGŲ TEIKIMAS NAUJOSIOS VADYBOS KONTEKSTE

Įvairios valstybės laikosi nevienodų nuomonių, kokios paslaugos turėtų būti priskirtos prie viešųjų. Dažniausiai tai priklauso nuo valstybės pasirinktos politinės ideologijos ar susiklosčiusių viešojo administravimo tradicijų. Švedijoje, kurioje vyrauja socialdemokratinė politinė kryptis, valstybė rūpinasi didesne viešųjų paslaugų įvairove negu Didžiojoje Britanijoje, kurioje stipri liberali ideologija. Pagal LR viešojo administravimo įstatymą viešoji paslauga yra „valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų bei organizacijų veikla, teikianti gyventojams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas“<sup>7</sup>.

Remiantis LR Viešojo administravimo įstatymu (2007 m.), viešoji paslauga apibrėžiama kaip „valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla, teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas“<sup>8</sup>. Įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys. Taip pat šis įstatymas nurodo, kad administracines paslaugas teikia tik viešojo administravimo subjektai. Viešojo administravimo subjektas sudaro teikiamų administracinių paslaugų sąrašą ir, vadovaudamasis šių paslaugų teikimą reglamentuojančiais teisės aktais, parengia informacinio pobūdžio administracinių paslaugų teikimo aprašymus ir viešai juos paskelbia<sup>8</sup>.

LR Seime 2009 m. birželio 11 d. apibrėžė Lietuvos viešojo administravimo įstatyme (2 straipsnio 1 punkte) viešąjį administravimą kaip „įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo sektoriaus subjekto vidaus administravimas“<sup>9</sup>. Viešoji paslauga apima valstybės rūpinasi gyventojų poreikiais (pvz., viešasis transportas, komunalinės paslaugos ir pan.)<sup>10</sup>.

Remiantis minėtu įstatymu viešasis administravimas yra „veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti, ir šią veiklą vykdo viešojo administravimo subjektai – institucijos, įstaigos, pareigūnai, valstybės tarnautojai, kiti fiziniai ar juridiniai asmenys“<sup>9</sup>. Viešojo administravimo veiklos sritys – „administracinių sprendimų priėmimas, administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų

<sup>7</sup> Viešojo administravimo įstatymo 3 str. 20 dalis.

<sup>8</sup> Žin., 1999, Nr. 60-1945.

<sup>9</sup> LR viešojo administravimo įstatymo pakeitimas, 2009.

<sup>10</sup> Oxford University dictionary, <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/service>>, [žiūrėta 2015-01-03].

teikimo administravimas ir vidaus administravimas<sup>9</sup>. Remiantis šio įstatymo pakeitimu<sup>11</sup> administracinės paslaugos yra leidimų ir licencijų išdavimas, dokumentų, kuriais patvirtinamas tam tikras juridinis faktas, išdavimas, deklaracijų priėmimas ir tvarkymas, asmenų konsultavimas viešojo administravimo subjekto kompetencijos klausimais, įstatymų nustatytos viešojo administravimo subjekto informacijos teikimas asmenims, administracinės procedūros vykdymas. Ši viešojo administravimo veikla įgyvendinama viešojo administravimo įstaigose.

Visuomenėje viešasis administravimas kartais yra tapatinamas su biurokratija, kuri yra įgijusi tam tikrą negatyvų požiūrį, nes: siejasi su nekokybiškų paslaugų teikimu, negatyviu požiūriu į paslaugų teikimą, valstybės lėšų švaistymu, taisyklių ir procedūrų gausa. Vienas iš biurokratijos teoretikų M. Vėberis, biurokratiją apibūdino kaip tikslingesnę ir veiksmingesnę organizacijos formą nei jos alternatyvos – charizmatinė ir tradicinė valdžia. M. Vėberis pateikė idealios biurokratijos tipo principus: „pareigūnai atlieka aiškiai apibrėžtas užduotis pagal savo kompetenciją, pareigos suskirstytos hierarchiškai, valdžios veikimo sritį riboja taisyklės, nustatančios, kaip turi būti atliktas darbas, priimti sprendimai, atrenkant pareigūnus svarbi jų kvalifikacija, už darbą mokamas fiksuotas atlygis ir yra paaukštinimo tikimybė, įstaigos nuosavybė atskirta nuo pareigūnų asmeninės nuosavybės, pareigos negali būti perduodamos paveldint ar perduodamos bei visos taisyklės, sprendimai ir veiksmai yra fiksuojami raštu“<sup>12</sup>. Naujosios viešosios vadybos kontekste gyventojai įgalinami dalyvauti visuose lygmenyse: politikos, paslaugos planavimo ir teikimo. Kaip teigia V. Pestoff<sup>13</sup>, piliečiai turi atlikti gerokai svarbesnį vaidmenį, teikdami viešąsias paslaugas, kad būtų įveiktas augantis demokratijos deficitas.

Siekiant sumažinti biurokratijos lygį, LR Seimo 2013 m. kovo 1 d. priėmė Administracinės naštos mažinimo įstatymą. Šio įstatymo paskirtis – „efektyviau kovoti su valstybės institucijų užkraunama administracine našta gyventojams ir verslui“<sup>14</sup>. Remiantis minėtu įstatymu neleidžiama reikalauti kelis kartus pildyti ataskaitų, kitas vienodo ar panašaus turinio paraiškas ar dokumentus. LR Vyriausybė, kartu su valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių įstatymo projektu, LR Seimui kasmet privalo teikti ir administracinės naštos mažinimo priemonių planą. Informacija apie šio plano vykdymą kartą per 3 mėn. yra skelbiama LR Vyriausybės interneto svetainėje. Priimtu įstatymu taip pat įtvirtintas geresnio reguliavimo priežiūros komisijos steigimas, kuri veikia prie Vyriausybės ir turi patariamąjį balsą. Atsižvelgiant į Europos Sąjungos valstybių praktiką, šios komisijos nariai yra ne tik valstybės, bet ir mokslo institucijų, visuomeninių organizacijų atstovai<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Viešojo administravimo pakeitimo įstatymas, 2010.

<sup>12</sup> Weber M. „*Bureaucracy*” in J. M. Shafritz, A. C. Hyde, eds., *Classics of public administration*, Boston: Thomson Wadsworth, 2007.

<sup>13</sup> Pestoff V. *Civil Democracy: the Civicness of Coproduction and the Provision of Personal Social Services in Sweden*. Paper for the CINEFOGO Workshop, Ljubljana. 2008, p. 24.

<sup>14</sup> LR Administracinės naštos mažinimo įstatymas. 2012 m. lapkričio 8 d. Nr. XI-2386.

<sup>15</sup> LR Administracinės naštos mažinimo įstatymas. 2012 m. lapkričio 8 d. Nr. XI-2386.

Apie šį įstatymą Ministras Pirmininkas Algirdas Butkevičius<sup>16</sup> teigė: „Supaprastinę sprendimų priėmimo tvarką ir pagreitinę žmonių aptarnavimą, visiems sutaupysime daug laiko. Kartu pasieksime ir kitą tikslą – plačiau įdarbindami informacines technologijas, padidinsime savivaldybių ir valstybinių institucijų veiklos efektyvumą“.

LR valstybės tarnybos įstatyme 1999 m. valstybės tarnyba apibrėžiama kaip „teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, taip pat atsirandančių dėl valstybės tarnautojo viešojo administravimo veiklos valstybės ar savivaldybės institucijose ar įstaigoje įgyvendinant tam tikros valstybės valdymo srities politiką ar užtikrinant jos įgyvendinimo koordinavimą, koordinuojant tam tikros valstybės valdymo srities įstaigų veiklą, valdant, paskirstant finansinius išteklius ir kontroliuojant jų panaudojimą, atliekant auditą, priimant ir įgyvendinant teisės aktus, valstybės ir savivaldybių institucijų ar įstaigų sprendimus viešojo administravimo srityje, rengiant ar koordinuojant teisės aktų, sutarčių ar programų projektus ir teikiant dėl jų išvadas, valdant personalą arba viešojo administravimo įgaliojimus nepavaldžių asmenų atžvilgių, visuma“<sup>17</sup>. Lietuvos visuomenės sveikatos centrų dalis darbuotojų tapo valstybės tarnautojais nuo 2007 metų.

Taigi, naujoji viešojo vadyba yra suvokiama kaip viešojo sektoriaus reformų (pirmiausia – labiausiai išsivysčiusiose pasaulio šalyse) įgyvendinimas. Viešojo sektoriaus kaitos tendencijas įžvelgia ir D. Osbornas bei T. Gebleris<sup>18</sup>. Jie išskyrė valdžios pagrindinius bruožus<sup>19</sup>:

- **Katalitinė valdžia.** „Valdžios institucijos turi kurti sprendimus, o paslaugų teikimą perduoti privačiam sektoriui, nevyriausybinėms organizacijoms arba paslaugas teikiančioms įstaigoms. Politikos formavimas ir administravimas turi būti atskiras nuo paslaugų teikimo“<sup>19</sup>.
- **Bendruomenės valdžia.** „Ji turi ne tik teikti paslaugas gyventojams, bet ir skatinti žmones pačius spręsti savo problemas, remti gyventojų dalyvavimą svarstant ir sprendžiant jiems aktualius reikalus“<sup>19</sup>.
- **Konkurencinė valdžia.** „Paslaugoms teikti sukuriama konkurencinė sąlyga. Konkurencija yra viena iš priemonių, kuria galima pagerinti viešųjų paslaugų kokybę ir užtikrinti veiksmingesnį viešųjų paslaugų teikimą“<sup>19</sup>.
- **Valdžia, kuri vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis.** „Valdžios institucijų veiklos orientyrais tampa efektyvumas ir veiksmingumas. Kadangi per didelis veiklos

---

<sup>16</sup> Valstybės naujienlaiškis Nr. 77(20). Biurokratijos mažinimas, <<http://www.lrv.lt/lt/naujienos/savaite-naujienos/?nid=12478>> [žiūrėta: 2015-01-07].

<sup>17</sup> LR valstybės tarnybos įstatymas. 1999 m. liepos 8 d. Nr. VIII-1316. Aktuali redakcija 2010-07-02.

<sup>18</sup> Osborne D., Gaebler T. *Reinventing Government, reading*, M: Addison-Wesley publishing company, Inc, 1992.

<sup>19</sup> Peters T. J., Waterman R. H. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row, 1982;

Kettl D. F. *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Washington: Brookings Institution Press, 2000.

reglamentavimas dažnai ne padeda, o trukdo, siekiama mažinti taisyklių ir procedūrų skaičių<sup>19</sup>.

- **Valdžia, orientuota į rezultatus.** „Siekama finansuoti rezultatus, o ne sąnaudas. Valdžios institucijose daugiau dėmesio imama skirti veiklos rezultatų matavimui ir vertinimui, biudžetas sudaromas pagrindus institucijos veiklos prioritetus pagal numatomus rezultatus“<sup>19</sup>.
- **Valdžia, orientuota į klientus.** „Siekama patenkinti kliento, o ne biurokratijos poreikius. Valdžios institucijos įvairiais būdais tiria, kaip klientai vertina teikiamas viešąsias paslaugas – atlieka gyventojų apklausas, numato piliečių skundų ir prašymų nagrinėjimo procedūras. Įgyvendinamas visuotinės kokybės vadybos principas teigiantis, jog organizacijai svarbiausias asmuo yra klientas“<sup>19</sup>.
- **Valdžia, veikianti kaip įmonė.** „Valdžios institucijos ne tik išleidžia biudžeto lėšas finansuodamos įvairias programas ar priemones, bet ir ieško būdų, kaip uždirbti lėtą, pavyzdžiui, nuomojant žemės sklypus ar patalpas, tiekiant paskolas už palūkanas, teikiant paslaugas, už kurias tiesiogiai moka tų paslaugų vartotojai“<sup>19</sup>.
- **Prevencinė valdžia.** „Valdžios institucijos ne tik sprendžia susidariusias problemas, bet ir įgyvendina priemones, kuriomis sumažinama problemų atsiradimo galimybė, pavyzdžiui, ne tik gaisinami gaisrai miškuose, bet ir imamasi gaisrų prevencijos“<sup>19</sup>.
- **Decentralizuota valdžia** (pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo). „Valdymo struktūra valdžios institucijose ir kitose viešojo sektoriaus organizacijose yra decentralizuojama, suteikiant didesnes sprendimų priėmimo galias, organizacijų padalinių vadovams ir specialistams, skatinamas darbuotojų dalyvavimas ir komandinis darbas. Įgyvendinamas decentralizacizmas, suteikiant didesnę savarankiškumą viešąsias paslaugas teikiančioms įstaigoms, pavyzdžiui, mokykloms, ligoninėms“<sup>19</sup>.
- **Į rinką orientuota valdžia.** „Valdžios institucijos atsisako centralizuotų viešųjų programų ir tradicinių reguliavimo būdų. Imama labiau išnaudoto rinkos galimybės, siekiant viešųjų tikslų, reguliavimo politika vis daugiau remiasi įtaka rinkos dalyvių paskatoms, o ne nurodymais ir draudimais“<sup>19</sup>.

Mokslinėje literatūroje naujosios viešosios vadybos sudėtinius elementus nagrinėjo keletas autorių<sup>20</sup>. Nors kiekvienas iš jų savaip interpretuoja naujosios viešosios vadybos elementus, apibendrinus galima suformuluoti pagrindines naujosios viešosios vadybos kryptis: *decentralizacija* (jai būdingas skaidymas didelių struktūrų, decentralizuotas valdymas, atsakomybės delegavimas,

---

<sup>20</sup> Peters T. J., Waterman R. H. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row, 1982;

Kettl D. F. *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Washington: Brookings Institution Press, 2000.

komandinis darbas, privatizacija, dalyvavimas ir privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas), *privatizacija* (būdingas sumažinimas valstybės vaidmens ir veiklos mastas, funkcijų perdavimas privačiai nuosavybei, ekonomišką išteklių naudojimas), *dalyvavimas* (jam būdingas piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose ir darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą) ir *privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas* (būdingas optimalus išteklių valdymas, visuotinės kokybės vadybos principų diegimas, konkurencijos skatinimas, piliečių traktavimas kaip vartotojų, sudarant jiems galimybę rinktis, strateginio valdymo plėtotė, darbuotojų atskaitingumo ir atsakomybės už veiklos rezultatus akcentavimas, tarnautojų savarankiškumo, profesionalumo, mobilumo ir novatoriškumo didinimas)<sup>21</sup>.

Anot A. Guogis ir A. V. Rakšnio<sup>22</sup>, senoji, vartotojiška, materialistinė naujosios viešosios vadybos paradigma išsisėmė, naujoji dar nesukurta, tačiau jos pradiniai elementai, yra apčiuopiami ir matomi. Tai – naujasis viešasis valdymas, kuris pasižymi veiksmingu, kaip tikslų pasiekimo laipsniu, socialiniu teisingumu, lygybe ir etika, kurios turi pirmauti prieš ekonomiškumo ir kiekybinio efektyvumo siekį.

Naujoji viešoji vadyba pasižymi konkrečiais įgyvendinimo metodais. Vadovui naujoji viešoji vadyba suteikė daugiau laisvės priimant sprendimus ir daugiau atsakomybės už viso kolektyvo darbo rezultatus. Naujojoje viešojoje vadyboje yra pateisinamas beveik bet kokių veiksmingų priemonių pasirinkimas siekiant tikslų. Viešojo administravimo reformų tiksliai buvo siejami su techniniu arba operatyviniu efektyvumo tobulinimu, siekiant gauti daugiau procesų išeigų, panaudojus mažesnius indėlius. Naujasis viešasis valdymas gali padidinti piliečių pasitikėjimą viešosiomis įstaigomis ir jų teikiamoms paslaugoms.

## **1.1. Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas didinant organizacijų veiklos efektyvumą**

Pilietis (vartotojas) yra daugelio ES valstybių narių dėmesio centre. Tai atspindi ir apklausos, atliktos įvairiose valstybėse narėse, pirmininkaujant Portugalijai, rezultatai: beveik du trečdaliai valstybių pažymėjo, kad piliečio (vartotojo) pažinimo klausimas yra vienas svarbiausių viešojo administravimo kontekste<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Peters T. J., Waterman R. H. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row, 1982.

Kettl D. F. *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Washington: Brookings Institution Press, 2000.

<sup>22</sup> Guogis A., Rakšnys A. V. Naujoji viešoji vadyba – kaip postmodernios vartotojiškos kultūros produktas? *Socialinių mokslų studijos* 6(2), 2014, p. 357.

<sup>23</sup> EIPA. *Report on customer insight questionnaire*, Prepared on behalf of the Portuguese Presidency for the IPSP meeting 15–16 November 2007, Lisbon, 2007, p. 39.

Analizuotoje literatūroje pateikiami įvairūs kokybės apibrėžimai. Pavyzdžiui, Oksfordo žodyne sąvoka kokybė apibrėžiama dvejopai: matavimo standartas, matuojant su panašaus pobūdžio paslauga arba kompetencijos laipsnis ir kaip skiriamasis požymis ar savybė<sup>24</sup>. Lietuvių terminų žodyne sąvoka kokybė apibrėžiama taip pat dvejopai: „filosofinė kategorija, kuri charakterizuoja daiktus ir reiškinius pagal jų rūšies esmę arba ypatybę, vertę, tikimo laipsnį“<sup>25</sup>.

R. Tyleris darbai<sup>26</sup> buvo vieni iš pirmųjų, kuriuose imta tyrinėti vertinimo viešajame sektoriuje problematiką. Pasak jo, pagrindiniai klausimai apie bet kokią viešojo sektoriaus veiklą yra skirti tikslams, procesams ir rezultatams aptarti.

P. Rossis, geriausiai žinomo šios krypties atstovo, vertinimo samprata formuluojama kaip skaidrių procedūrų sisteminis taikymas socialiai orientuotų viešųjų programų koncepcijai, įgyvendinimui ir naudingumui įvertinti<sup>27</sup>.

Veiklos matavimų poreikis nepaliaujamai didėja. Pagrindinės tokio reiškinio priežastys yra tai, kad valdymas tampa vis sudėtingesnis, reikalaujantis adekvačių veiksmų ir pagrįstų sprendimų ir vis labiau trūksta įvairių išteklių. Veiklos matavimo metodai aprėpia atitinkamų veiklos rodiklių identifikavimą, kiekvieno iš jų svorio koeficiento nustatymą, taisyklių, kuriomis vadovaujantis priimami sprendimai dėl atitinkamos veiklos lygmens įvertinimo<sup>28</sup>.

Viešajame sektoriuje kokybiškų paslaugų teikimas yra užtikrinamas įvairiais būdais: apibrėžiant paslaugų kokybės reikalavimus piliečių chartijose ar kituose dokumentuose, diegiant kokybės vadybos modelius, organizuojant kokybės konkursus ir taikant įvairias kitas kokybės užtikrinimo priemones<sup>29</sup>. Kokybės vadybos taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje patirtis dar maža, nes Viešojo administravimo plėtros iki 2010 m. strategija<sup>30</sup> buvo patvirtinta 2004 m. Iki tol vyravo sektorinis požiūris į kokybės vadybos taikymo skatinimą. Ir tai gali būti vienas iš veiksnių, paaiškinančių, kodėl Lietuvoje nedaug viešojo administravimo įstaigų yra įdiegusios kokybės vadybos modelius arba jau baigia juos įdiegti<sup>29</sup>.

XX a. paskutiniajame dešimtmetyje viešojo sektoriaus organizacijose tapo populiarūs visuotinės kokybės vadybos ir kiti iš privataus sektoriaus perimti valdymo modeliai bei metodai. Reikšmingas vadybos judėjimas XX a. buvo visuotinė kokybės vadyba, kuri ISO (Tarptautinė standartizacijos organizacija) 9000 serijos kokybės vadybos standartuose apibrėžiama kaip „į kokybę orientuotos

---

<sup>24</sup> Oxford University dictionary, <<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/quality?searchDictCode=all>>, [žiūrėta 2015-01-03].

<sup>25</sup> Terminų žodynas, <<http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/K/kokybe>>, [žiūrėta 2015-01-03].

<sup>26</sup> Tyler T. R. *Why People Obey the Law*. Yale University Press, 1990.

<sup>27</sup> Rossi P. H., Lipsey M. V., Freeman H. E. *Evaluation: A Systematic Approach*. Sage Publications, 2004.

<sup>28</sup> Puškorius S. Veiklos matavimų viešajame sektoriuje raida ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*. 2010, 34: 7–8.

<sup>29</sup> Černiūtė R., Nakrošis V. Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešoji politika ir administravimas*. 2010, 31: 64, 73.

<sup>30</sup> Žin., 2004, Nr. 69–2399.

organizacijos būdas, pagrįstas visų jos narių dalyvavimu, siekiant ilgalaikės sėkmės tenkinant vartotoją ir naudos visiems savo organizacijos nariams bei visuomenei<sup>31</sup>. ISO 9000 serijos standartais siekiama padėti organizacijoms įgyvendinti kokybės vadybos sistemą.

ISO siūlo vadybos sistemą – vadybos modelį, pagrįstą 8 kokybės vadybos principais<sup>32</sup>:

- „Organizacija, orientuota į klientą, kai organizacijos priklauso nuo savo klientų. Reikia nustatyti klientų poreikius ir lūkesčius – paversti juos į reikalavimus ir įvykdyti juos, kad būtų patenkinti kliento poreikiai“ (p. 13)<sup>32</sup>.
- „Lyderystė, kai lyderiai užtikrina organizacijos veiklos ir siekių vienovę, sukuria vidinę aplinką organizacijoje, kurioje kiekvienas žmogus aktyviai dalyvauja siekiant organizacijos tikslų“ (p. 15)<sup>32</sup>.
- „Darbuotojų įtraukimas, kai darbuotojai yra organizacijos pagrindas. Jų visišką įtraukimą į organizacijos veiklą leidžia geriausiai panaudoti jų sugebėjimus organizacijos labui“ (p. 17)<sup>32</sup>.
- „Proceso principas, kuomet norimą rezultatą galima pasiekti efektyviau, jei veikla ir susiję išteklių valdomi kaip procesas“ (p. 19)<sup>32</sup>.
- „Sistema pagrįstos vadybos metodas, kai nustatant, suprantant ir valdant susijusius procesus kaip sistemą padeda organizacijai rezultatyviau ir efektyviau pasiekti jos tikslus“ (p. 22)<sup>32</sup>.
- Nuolatinis gerinimas, kad nuolatinis organizacijos bendrosios veiklos gerinimas turėtų būti pastovus organizacijos tikslas. Kokybės gerinimas: „kokybės vadybos dalis, sutelkta didinti sugebėjimą įvykdyti kokybės reikalavimus“ (p. 24)<sup>32</sup>.
- Sprendimų priėmimas remiantis faktais, kai efektyvūs sprendimai priimami remiantis duomenų ir informacijos analize (p. 27)<sup>32</sup>.
- Abipusiai naudingi santykiai su tiekėjais, nes „tokie santykiai ir organizacijai, ir jos tiekėjams sudaro daugiau galimybių sukurti vertės“ (p. 29)<sup>32</sup>.

Paslaugų pasiskirstymo procese yra svarbus kliento pasitenkinimas, kuriam yra taikomas metodas, skirtas išdavų rezultatyvumui nustatyti. Bendras matas yra paslaugų, atliktų per tikslingą laiką, procentinis dydis<sup>33</sup>. R. Heintzmanas ir B. Marsonas<sup>34</sup> pasiūlė viešojo sektoriaus paslaugų vertės grandinės schemą, kuri apima viešojo sektoriaus ypatumus. Šioje schemoje svarbus darbuotojų (paslaugų teikėjų) pasitenkinimas, lojalumas ir vartotojų pasitenkinimas paslaugomis, kurie daro vieni

<sup>31</sup> EN ISO 9001:2001. *Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai*. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.

<sup>32</sup> Mikšys A. *Kokybės vadyba pagal ISO 9000 principus*. Sertifikuojimo procesas ir jo nauda. VRM konferencija, Vilnius, 2008.

<sup>33</sup> Mackevičius J., Daujotaitė D. Veiklos audito elementai: analizė ir auditas. *Socialinių mokslų studija* 3(2), 2011, p. 459–472.

<sup>34</sup> Heintzman R., Marson B. *People, Service and Trust: Is there a Public Sector Service Value Chain?* International Review of Administrative Sciences, 2005.

kitiems didelę įtaką, nors šias abi grupes (darbuotus ir vartotojus) veikia skirtingos varančios jėgos. Darbuotojams svarbu karjera, teisinis atlygis, vertė visuomenei, darbo aplinka ir vadovo vaidmuo, o vartotojui svarbu darbuotojo savybės: punctualumas, kompetencija, mandagumas ir sąžiningumas. Vartotojų pasitenkinimas paslaugomis tiesiogiai veikia vartotojų pasitenkinimą viešojo sektoriaus institucijomis. Šių institucijų pasitenkinimą veikia šios varančios jėgos: socialiniai ir kultūriniai faktoriai, makronašumas ir mikronašumas<sup>35</sup>.

Vis daugiau metodų ir priemonių perimama iš privataus sektoriaus administravimo patirties juos adaptuojant viešajame sektoriuje. Pastaraisiais metais išaugo strateginio planavimo kaip efektyvumo didinimo metodo vaidmuo ir reikšmė modernioje visuomenėje. Tam turi įtakos spartūs socialiniai ir technologiniai pokyčiai. Ypač svarbus viešojo administravimo tobulinimo aspektas yra tarnautojų profesionalumo didinimas, kuris suprantamas kaip nuolatinis, visapusiškas tarnautojų profesinis tobulėjimas, jų profesinių gebėjimų ir įgūdžių lavinimas. Mokymas yra būtinas ne tik kaip profesionalumo lygio didinimo sąlyga, bet ir kaip vienas svarbiausių demokratijos plėtros komponentų<sup>36</sup>. Vienas svarbiausių valstybės tarnybos iššūkių yra siekis prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos taikant atitinkamų reformų inicijavimo praktiką. Viešojo valdymo idėjos yra generuojamos mėginant taikyti efektyvesnes priemones, pabrėžiant bendradarbiavimo su visuomene ir privačiu sektoriumi bei skaidresnio, atviresnio, dalyvavimu grįsto valdymo principus. Būtent naujausios viešojo valdymo paradigmos, paremtos dalyvavimo principais, tiesiogiai sietinos su atvira ir visuomenės lūkesčius atitinkančia valstybės tarnyba, kuri turi remtis valstybės tarnautojų pritarimu ir palaikymu. Iš esmės per pastaruosius du dešimtmečius dalyvavimu grįstas valdymas plačiai paplito kaip praktinis atsakas į naująjį valdymo kontekstą<sup>37</sup>. S. Pivoro<sup>38</sup> teigimu, atvirąjį valstybės tarnybos modelį, rekomenduotą Europos viešojo administravimo instituto, „verta atnaujinti plačiąją prasme, nes jį galima interpretuoti ir išplėtoti kaip atviros valstybės tarnybos modelį, kurį taip pat sudarytų tam tikros vadybinės priemonės. Tačiau šios priemonės nebūtų laikomos pagrindiniais tikslais ir uždaviniais“. Autorius pažymi, kad dalyvaujamojo valdymo koncepcijoje nenumatoma panaikinti profesionali valstybės tarnyba, tik kitaip interpretuojama jos sąveika su piliečiais ir skatinamas artimesnis abipusis kontaktas. Pabrėžiama, kad viešasis administravimas, paremtas tiek vadybiniu efektyvumu, tiek dalyvaujamojo valdymu, visiškai nekliudo hierarchinės santvarkos mažėjimui valstybės tarnybos sistemoje, jos lankstumui ir mobilumui, net didina atvirumą<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Heintzman R., Marson B. *People, Service and Trust: Is there a Public Sector Service Value Chain?* International Review of Administrative Sciences, 2005.

<sup>36</sup> Petrauskienė R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas* 11, 2005, p. 65–68.

<sup>37</sup> Pivoras S., Visockytė E. Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas. *Viešoji politika ir administravimas* 1(10), 2011, p. 32.

<sup>38</sup> Pivoras S. Model of Civil Service in Lithuania's Public Policy. *Baltic Journal of Law & Politics* 1 (3), 2010, p. 118.



Naujosios viešosios vadybos kontekste valstybės tarnautojai pradedami traktuoti kaip „žmogiškieji ištekliai“<sup>39</sup>. Pats žodis „ištekliai“ pirmiausiai pabrėžia tai, jog yra sukuriamas įspūdis, jog valstybės tarnautojas, kaip ir visi kiti objektai vartotojiškumo kontekste, yra prekė, kuria galima disponuoti, vykdant kitus vartotojiškumo ciklo imperatyvus, tokius kaip įvertinti, įsigyti ir išmesti. Pagrindinėmis išorinėmis pokyčių priežastimis laikomos tokios, kaip: globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose, neprognozuojami kitų organizacijų veiklos veiksmi, ekonomikos globalizacijos ir internacionalizacijos procesai, nauji mokslo atradimai ir pan.<sup>40</sup>

Vidinės pokyčių priežastys dažniausiai būna: organizacijos personalo kokybinis augimas, organizacijos kiekybinis plėtimasis ir pan. Įvertinti bet kokių pokyčių įtaką organizacijos gyvensenai ganėtinai sunku, kadangi „pokyčiai dažniausiai būna netikėti, neapibrėžti“<sup>40</sup>. Tarp Ch. Hoodo<sup>41</sup> išvardytų septynių naujosios viešosios vadybos doktrinų veiklos matavimas ir konkrečių matavimo rodiklių nustatymas užima svarbią vietą. Amerikos viešojo administravimo asociacija priimtoje rezoliucijoje labai aktyviai ragina visų lygių viešojo sektoriaus institucijas reguliariai matuoti savo veiklos efektyvumą, nusistatyti veiklos rodiklius ir sekti nustatytų rodiklių pažangą<sup>42</sup>. Taigi jau kelis dešimtmečius nesiginčijama dėl veiklos matavimo svarbos ir įtakos veiklos ne tik privataus, bet ir viešojo sektoriaus efektyvumui.

Išskiriami veiksniai, kurie turės įtakos tolimesnei viešojo administravimo raidai: globalizacija, sąveikaujantis valdymas, informacinės technologijos, patariamoji demokratija ir visuomenės dalyvavimas, organizacijų struktūra ir jų valdymo formos bei naujos kartos lyderių rengimas<sup>43</sup>. Modernizuojant viešąjį valdymą piliečių dalyvavimo sprendimų priėmimo procese, pilietinės visuomenės, demokratijos, bendruomeniškumo sąvokos tampa vis populiareesnės. Be oficialių įstaigų ir asmenų, prie sprendimų rengimo prisideda ir piliečiai bei jų grupės. Kiekviena demokratines vertybes puoselėjanti organizacija suvokia, kad visuomenės narių įtraukimas į politinius procesus yra demokratinės visuomenės varomoji jėga, kad pilietines pareigas suvokiantys, demokratinės vertybes puoselėjantys piliečiai užtikrina šalies stabilumą ir demokratijos plėtrą. Šios tendencijos siejamos su naujuoju viešuoju valdymu, kuris skatina piliečių grupių ir valdžios institucijų bendradarbiavimą bei partnerystę<sup>44</sup>. Vienas iš pačių efektyviausių būdų tobulinti sprendimų priėmimo procesą yra visuotinės kokybės vadybos metodų taikymas viešojo sektoriaus institucijose. Naujajai viešajai vadybai

<sup>39</sup> Thom N., Ritz A. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.

<sup>40</sup> Petrauskienė R. Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas* 11, 2005, p. 65–68.

<sup>41</sup> Hood Ch. A Public Management for All Seasons? *Public Administration* 69, 1991, p. 3–19.

<sup>42</sup> Lynch T. D., Day S. E. Public Sector Performance Measurement. *Public Administration Quarterly* 4 (19), 1996, p. 404–419.

<sup>43</sup> Van Slyke D. M., O’Leary R., Kim S. *Challenges and Opportunities, Crossing Themes, and Thoughts on the Future of Public Administration*. In: O’Leary, R. Van Slyke, D. M., Kim, S. (eds.). *The Future of Public Administration around the World. The Minnowbrook Perspective*. Washington, D. C.: Georgetown University Press, 2010.

<sup>44</sup> Bernotienė M. *Piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procese: sąvoka ir esmė*. Viešasis valdymas. Vilnius: MRU leidybos centras, 2010, p. 238.

transformuojantis į naująjį viešąjį valdymą kokybės vadybos metodai tampa labai reikšmingi, nes pradėjus juos taikyti (ISO standartus, Bendrąjį vertinimo modelį, Servqual modelį ar Subalansuotų rodiklių modelį ir kt.) itin pagerėja viešųjų institucijų veiklos, sprendimų priėmimo ir viešųjų paslaugų teikimo efektyvumas<sup>45</sup>.

Nepaisant gausių publikacijų viešųjų organizacijų veiklos matavimo sampratos ir jos veiklos matavimo sistemų raidos tematika, veiklos matavimas numatomas rečiau. A. Neely analizuodamas sistemas pažymi, kad veiklos matavimas gali būti apibūdintas kaip „veiksmo efektyvumo ir/arba veiksmingumo išreiškimo skaičiais procesas, veiklos matas gali būti apibūdintas kaip rodiklis kvantifikuojantis (t.y., kokybines charakteristikas išreiškiant kiekybinėmis) veiksmo efektyvumą ir/arba veiksmingumą, o veiklos matavimo sistema gali būti apibrėžta kaip rodiklių rinkinys, naudojamas efektyvumui ir/arba veiksmingumui kvantifikuoti“<sup>46</sup>.

M. Kennerlys<sup>47</sup> išplėtė viešųjų organizacijų veiklos matavimo sistemos sampratą, įtraukdamas reikiamos informacijos surinkimą, palyginimą, surūšiavimą, išanalizavimą, interpretavimą ir viešinimą. G. Roosas<sup>48</sup> suformulavo kelias sąlygas, jo nuomone, būtinas siekiant sėkmingai išmatuoti organizacijos veiklą:

- „Pilnumas, kai rodikliai turi atspindėti visus organizacijos išteklius ir tai, kaip jie yra naudojami“<sup>48</sup>.
- „Išskirtinumas, kuris padeda išvengti dubliavimosi. Rodiklis gali būti priimtinas matuoti, jei jokio jį sudarančio elemento nėra kitame matuojamajame rodiklyje“<sup>48</sup>.
- „Nepriklausomumas, kai vieno rodiklio reikšmė neturėtų kisti pasikeitus kitiems rodikliams“<sup>48</sup>.
- „Adekvatumas, kai rodikliai skaitmenine išraiška turėtų būti adekvatūs matuojamajai empirinei sistemai, t. y., privalo pasižymėti tuo pačiu išbaigtumu, išskirtinumu ir nepriklausomumu“<sup>48</sup>.
- „Tinkama matavimo skalė, kai fizinių procesų skalės (pvz., temperatūra) yra pakankamai aiškios, tačiau socialinėje srityje netinkamos skalės pasirinkimas gali sutrukdyti teisingai interpretuoti gautus duomenis“<sup>48</sup>.

O J. F. Henris<sup>49</sup> išskyrė funkcijas, būdingas veiklos matavimo sistemoms:

- „kontrolė, kuri suprantama kaip klasikinis grįžtamasis ryšys, iš anksto iškeltų tikslų bei pasiektų rezultatų sugretinimas ir reikalui esant veiklos koregavimas“<sup>49</sup>;

---

<sup>45</sup> Gudelis D. *Kokybės valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje*. Viešasis valdymas. Vilnius: MRU leidybos centras, 2010, p. 339–350.

<sup>46</sup> Neely A., Gregory M., Platts K. Performance Measurement System Design. *International Journal of Operations & Production Management* 15(4), 1995, p. 80–116.

<sup>47</sup> Kennerley M., Neely A. *Performance Measurement Frameworks - a Review*. Business Performance Measurement: Theory and Practice. Cambridge University Press, 2002.

<sup>48</sup> Roos G. *Intellectual Capital And Strategy: A Primer For Today's Manager*. Handbook of Business Strategy. 2005, p. 123–132.

<sup>49</sup> Henri J. F. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organization and Society* 31, 2006, p. 77–103

- „dėmesio sutelkimas – signalai, kurie leidžia atsakyti į klausimą: „kur yra problema?“<sup>49</sup>;
- „strateginių sprendimų priėmimas, kai matavimo informacija kartu su nustatytais priežasties pasekmėmis, iškeltų tikslų ir vidinių procesų ryšiais, leidžia pasirinkti tinkamiausią sprendimo alternatyvą“<sup>49</sup>;
- „įteisinimas, kai veiklos vertinimo sistemos gali būti panaudotos priimtiems sprendimams pagrįsti“<sup>49</sup>.

P. Michelis ir M. Kennerlys<sup>50</sup>, atlikę išsamią veiklos matavimo viešajame sektoriuje atliktų tyrimų apžvalgą nurodo, kad veiklos vertinimo sistemų rekomendacijos, ypač viešojo sektoriaus, visada yra politinio ir socialinio pasirinkimo subjektas. Pritaikant bendrąją veiklos vertinimo sistemą reikia labai griežtai apibrėžti matavimo sritis. Ypač svarbu, kad siekiant efektyvumo, diegiamos veiklos matavimo sistemos nekeltų sunkumų pačiai organizacijai<sup>50</sup>.

Organizacijos efektyviau veikia, kai yra suvokiami ir sistemingai valdomi tarpusavyje susiję procesai. Sprendimai, svarbūs dabartinei veiklai ir patobulinimams, priimami remiantis patikima informacija. Organizacijos vadovų elgesys turi būti nulemtas aiškių ilgalaikių tikslų žinojimo bei nepaliaujamo tų tikslų siekimo, o valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais. Darbuotojų kompetencija maksimaliai panaudojama tada, kai organizacijoje yra sukurta pasitikėjimo bei įgaliojimų suteikimo kultūra, skatinanti kiekvieną susijusį asmenį įsitraukti į veiklos tobulinimo procesą, nepertraukiamas mokymasis ir veiklos tobulinimas. Organizacija efektyviau veikia, kai organizacijos veikla paremta žinių pasidalijimu, mokymusi ir tobulėjimu<sup>51</sup>.

Veiklos valdymas ir darbo santykiai bendrąja prasme viešojo sektoriaus institucijose turi savo specifiką. Į šį sektorių nuolat atkreipia dėmesį politikai ir žiniasklaida. Jis pasižymi didele organizacinių kultūrų, valdymo stilių bei finansavimo mechanizmų įvairove. Vienas iš svarbiausių veiklos matavimo sistemų viešajame sektoriuje ypatumų yra būtinybė išsiaiškinti visų suinteresuotųjų pusių interesus ir į juos atsižvelgti. Mokslinėje literatūroje<sup>52</sup> yra pateikiami teiginiai, apibrėžiantys suinteresuotąsias puses:

- Organizacijose yra skirtingos suinteresuotųjų pusių grupės, turinčios įtakos organizacijai, ir organizacija turi įtakos joms<sup>52</sup>.
- Organizacijų ir suinteresuotųjų pusių grupių tarpusavio sąveika daro poveikį ir sukelia pokyčius tiek suinteresuotosioms pusėms, tiek ir organizacijai<sup>52</sup>.
- Suinteresuotųjų pusių požiūris ir perspektyva yra labai svarbi organizacijos strategijai ir jos efektyvumui<sup>52</sup>.

<sup>50</sup> Micheli P., Kennerley M. Performance Measurement Frameworks in Public and Non-Profit Sectors. *Production Planning & Control* 16(2), 2005, p. 125-134.

<sup>51</sup> Serafinas D. *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius, 2011, p. 24.

<sup>52</sup> Simmons J., Eades E. Challenging Aporia in the Performance Appraisal of Consultants: a Stakeholder Systems Response. *Clinician in Management* 12(4), 2004, p. 153-164.

Šiuo metu Lietuvos organizacijose dažniausiai taikomi įvairūs veiklos kokybės vertinimo metodai<sup>53</sup>:

- lygiavimosi į geriausius – „nuolatinis savo organizacijos įvertinimo ir palyginimo su kitomis organizacijomis (ar padaliniais) procesas, siekiant aptikti ir įgyvendinti tobulinimų galimybes. Šiuo metu vis daugiau išsivysčiusių pasaulio šalių organizacijų privačiame ir visuomeniniame sektoriuje naudoja lygio žymėjimo procesą“<sup>53</sup>;
- vadybos sistemų auditai – juo „siekiama užtikrinti kokybės vadybos priemonių vykdymą (dažniausiai apibrėžtą tarptautiniais reikalavimais) ir užtikrinti procesų valdymo efektyvumą. Įstaiga organizuoja vidinius (pirmosios šalies) auditus“<sup>53</sup>;
- savianalizė pagal pripažintus tarptautinius modelius<sup>53</sup>;
- EKVF (angl. European Foundation for Quality Management – Europos kokybės vadybos fondas) tobulumo – „1999 m. pradėtas vartoti naujas Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis tobulumą apibrėžia aštuoniomis fundamentaliomis koncepcijomis“<sup>53</sup>;
- Bendrojo vertinimo modelis, kuris „paremtas veiklos tobulinimu taikant įsivertinimo, dar vadinamojo savianalizę, metodologiją“<sup>53</sup>;
- kiti modeliai<sup>53</sup>.

Lygiavimosi į geriausius metodas – nuolatinis savo organizacijos įvertinimo ir palyginimo su kitomis organizacijomis (ar padaliniais) procesas, siekiant aptikti ir įgyvendinti tobulinimų galimybes. Šiuo metu vis daugiau išsivysčiusių pasaulio šalių organizacijų privačiame ir visuomeniniame sektoriuje naudoja lygio žymėjimo procesą. Taikant šį metodą siekiama tobulėti, remiantis geriausia patirtimi, skatinti aktyvų mokymąsi organizacijoje, užsibrėžti ambicingus strateginius tikslus ir išmatuoti savo veiklos pasiekimus<sup>53</sup>.

Europos kokybės vadybos fondas (toliau – EKVF) tobulumo modelis buvo sukurtas 1989 m., bendradarbiaujant keturiolikai didžiausių Europos verslo įmonių, kurios susitarė, jog esminės sudėtinės bet kokios sėkmingos organizacijos dalys yra puikūs vartotojų, gyventojų ir visuomenės poreikių patenkinimo rezultatai, pasiekti daug dėmesio skiriant vadovavimui, politikai ir strategijai, įmonių valdymui, partnerystės ryšiams, ištekliams ir procesams. Šis tobulumo modelis yra rekomenduojamas naudoti, kaip „įrankis siekiant tobulumo viešajame sektoriuje“<sup>54</sup>. EKVF tobulumą apibrėžia aštuoniomis fundamentaliomis koncepcijomis:

- **Orientacija į rezultatus.** Tobulumas priklauso nuo organizacijos veikla suinteresuotųjų organizacijos šalių, tai yra savininkų, darbuotojų, klientų, tiekėjų, visuomenės ir kitų suinteresuotųjų organizacijos veikla grupių poreikių subalansavimo ir patenkinimo<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Serafinas D. *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius, 2011, p. 23.

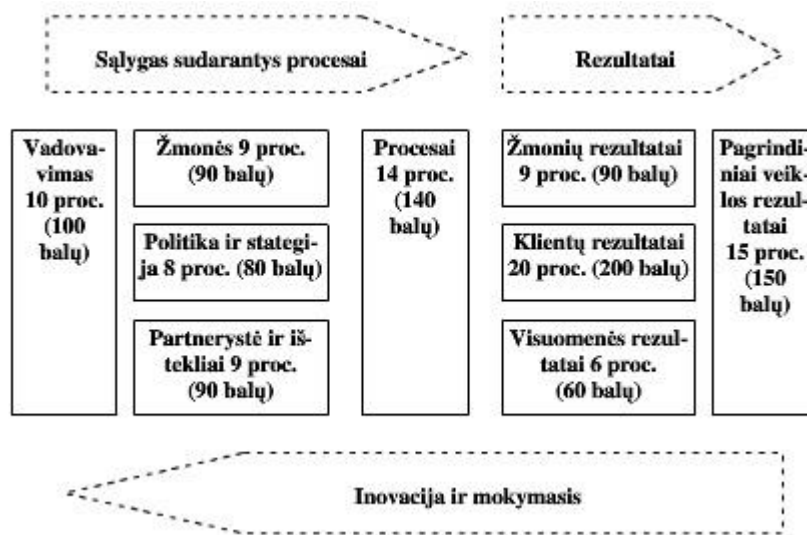
<sup>54</sup> EFQM Annual Report 2011-2012, p. 23, <<http://m-test.efqm.org/AnnualReport2011f.pdf>> [žiūrėta: 2014-02-18].

- **Dėmesys klientams.** Klientai yra galutiniai produkto ar paslaugos vertintojai. Todėl organizacijos sėkmė priklauso nuo klientų lojalumo, išsaugojimo ir rinkos dalies. Šie veiklos rodikliai geriausiai optimizuojami, kai organizacijoje orientuojamasi į dabartinius ir numatomus klientų poreikius<sup>53</sup>.
- **Vadovavimas ir tikslo pastovumas.** Organizacijos vadovų elgesys turi būti nulemtas aiškių ilgalaikių tikslų žinojimo bei nepaliaujamo tų tikslų siekimo<sup>53</sup>.
- **Valdymas orientuojantis į procesus ir remiantis faktais.** Organizacijos efektyviau veikia, kai yra suvokiami ir sistemingai valdomi tarpusavyje susiję procesai. Sprendimai, svarbūs dabartinei veiklai ir patobulinimams, priimami remiantis patikima informacija<sup>53</sup>.
- **Žmonių ugdymas ir įtraukimas.** Darbuotojų kompetencija maksimaliai panaudojama tada, kai organizacijoje yra sukurta pasitikėjimo bei įgaliojimų suteikimo kultūra, skatinanti kiekvieną susijusį asmenį įsitraukti į veiklos tobulinimo procesą. Nepertraukiamas mokymasis ir veiklos tobulinimas. Organizacijos pasiekimai pagerinami iki maksimumo, kai organizacijos veikla paremta žinių pasidalijimu, mokymusi ir tobulėjimu<sup>53</sup>.
- **Bendradarbiavimo plėtojimas.** Organizacija efektyviau veikia, kai yra sukūrusi daugeliui naudingus ryšius, paremtus pasitikėjimu, žinių dalijimusi ir integracija su savo partneriais<sup>53</sup>.
- **Atsakomybė visuomenei.** Organizacijos veiklos ilgalaikė sėkmė pasiekama laikantis verslo etikos, tenkinant visuomenės lūkesčius ir laikantis teisinių normų<sup>53</sup>.
- **Klientų poreikių, norų, įsitikinimų supratimas bei jų patenkinimas**<sup>53</sup>.

1992 m. Europos kokybės vadybos fondas, Europos kokybės organizacija ir Europos Komisija įsteigė Europos kokybės apdovanojimą, kuris kasmet skiriamas organizacijoms, pasiekusioms aukštų rezultatų pagal Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelio kriterijus. Šis modelis<sup>55</sup>, kurio paskirtis yra sisteminė organizacijų veiklos analizė ir kokybės matavimas, pavaizduotas 1 pav.

---

<sup>55</sup> Kaziliūnas A. *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006, p. 47.



1 pav. Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis.

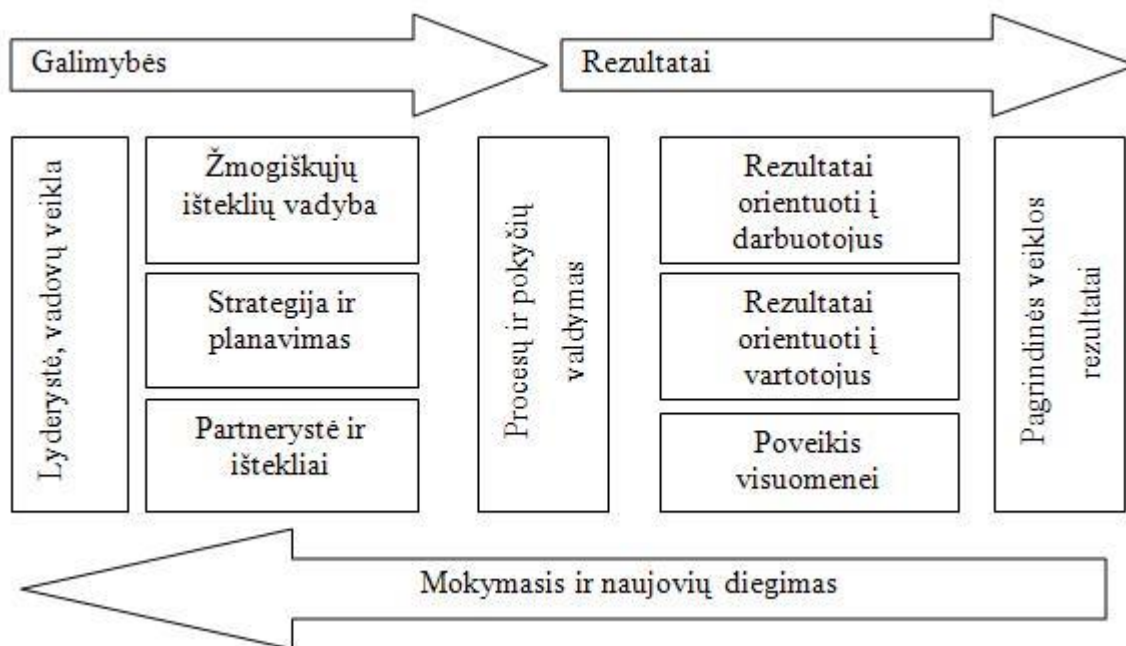
Cit. Kaziliūnas, A. *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006, p. 47.

Kokybės modelių ir technikų panaudojimas viešajame sektoriuje būdingas visoms Europos Sąjungos valstybėms narėms. Plačiausiai naudojamas EKVF tobulumo modelis. Šis modelis naudojamas Didžiojoje Britanijoje, Ispanijoje. Kai kuriose šalyse (Belgijoje, Italijoje) dažniau naudojamas bendrasis vertinimo modelis, kitose šalyse naudojami ISO kokybės standartai. Kai kurios šalys turi savus modelius, tokius kaip Švedijos instituto kokybės modelis arba Nyderlandų kokybės instituto modelis. Norint įvertinti vartotojų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis, daugelyje šalių yra atliekamos įvairios apklausos, veikia skundų ir pasiūlymų sistemos.

Bendrasis vertinimo modelis (toliau – BVM) padeda Europos viešojo sektoriaus organizacijoms panaudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti. Šis modelis atlieka keturias pagrindines funkcijas: „nustato unikalias viešojo sektoriaus organizacijų savybes; yra kaip priemonė vadovams, norintiems patobulinti organizacijų veiklą; jungia įvairius kokybės vadybos modelius; leidžia sugretinti viešojo sektoriaus organizacijas“<sup>56</sup>.

BVM skirtas taikyti viešojo sektoriaus organizacijose nacionaliniu, regioniniu ir vietiniu lygiais. Šis modelis gali būti taikomas įvairiomis aplinkybėmis – ir kaip reformos programos dalis, ir kaip pagrindas valstybės tarnybos organizacijų tobulinimo kryptims nustatyti. Stambuose organizacijose BVM gali būti taikomas organizacijos padalinyje, pavyzdžiui, skyriuje ar departamente. BVM struktūrą sudaro devynios sritys<sup>56</sup> (2 pav.), kurios apima svarbiausius organizacijos valdymo aspektus. Kiekvienoje iš sričių yra nustatyti kriterijai, į kuriuos atsižvelgiama vertinant organizaciją. Kiekvieną kriterijų atitinka keletas rodiklių, kurie vertinami balais nuo 0 iki 5 pagal tai, koku mastu organizacijose naudojama tam tikru rodikliu išreikšta kokybės vadybos priemonė.

<sup>56</sup> Serafinas D. *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius, 2011. p. 24-31.



2 pav. Bendrasis vertinimo modelis.

Cit. LR vidaus reikalų ministerija. *Bendrojo vertinimo modelio išorinis vertinimas. Naujos galimybės Bendrojo vertinimo modelio taikytojams: nuo įsivertinimo iki išorinio vertinimo*. Vilnius, 2010, p. 15.

BVM yra paprastesnis nei kiti kokybės vadybos modeliai. Jis yra tinkamas siekiant susidaryti pirminį įspūdį apie organizacijos veiklą. Šis modelis yra suderintas su EKVF tobulumo modeliu ir ISO 9000 serijos kokybės vadybos standartais ir gali būti pirmas žingsnis organizacijos kokybės tobulinimo procese.

Matuojant kokybę labai svarbu pasirinkti teisingai rodiklius. Jie yra naudojami apibrėžti objekto bruožus, būklę arba vykstančius objekto pokyčius. Rodikliai parodo realią organizacijos situaciją, leidžia pagrįsti, ar organizacijos veiklos rezultatai atitinka planuotus, ar organizacija veikia kryptingai bei padeda planuoti. Dažnai rodikliai nurodo statistika grįstus parametrus (statistiniai rodikliai). Praktikoje, siekiant apibūdinti objektą, rodikliai naudojami platesne kokybine prasme. Be to, rodiklis gali apibūdinti esamą situaciją lyginant su praeitais metais, esamą situaciją, susijusią su tikslais arba regioniniais skirtumais. Veiklos rodikliai – tai grupė statistinių rodiklių, skirtų pasiūlyti objektyvų mastą, kaip vertinti organizacijos veiklą. Dėl šių rodiklių galima sudaryti galimybę organizacijoms pačioms nustatyti savo veiklos gaires arba galima lyginti organizacijas tarpusavyje. Didžiąją dalį organizacijos rodiklių galima priskirti vienai iš šių dviejų kategorijų: rezultatyvumo arba efektyvumo rodikliai<sup>57</sup> (p. 31).

Atliekant vadybos sistemų auditus siekiama užtikrinti kokybės vadybos priemonių vykdymą (dažniausiai apibrėžtą tarptautiniais reikalavimais) ir užtikrinti procesų valdymo efektyvumą<sup>57</sup> (p. 24).

<sup>57</sup> Serafinas D. *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius, 2011. p. 24, 31.

Įstaiga gali organizuoti vidinius auditus (pakviečia savo klientus atlikti kokybės vadybos sistemos auditą, kad jie įsitikintų, jog įmonė tiekia kokybiškus produktus ar paslaugas ir geba tenkinti jų poreikius) ir kreipiasi į nepriklausomą kokybės vadybos sistemos sertifikavimo įstaigą, siekdama gauti atitikties sertifikatą. Sertifikatas padeda sukurti įmonės patikimo verslo partnerės įvaizdį potencialiems klientams<sup>58</sup>.

## 1.2. „Vieno langelio“ principo diegimo ypatumai

Darbo optimizavimui XX a. aštuntajame dešimtmetyje buvo sukurtas „vieno langelio“ principas, kuris išgrynina asmenų aptarnavimo idėją ir metodą. Asmenų prašymų nagrinėjimas taikant „vieno langelio“ principą reiškia, kad „prašymai priimami ir atsakymai į juos pateikiami vienoje darbo vietoje ir sprendimui priimti reikalingą informaciją iš savo institucijos administracijos padalinių, pavaldžių institucijų, prireikus – ir iš kitų institucijų gauna pati prašymą nagrinėjanti institucija, neįpareigodama to atlikti asmenį, kuris kreipiasi. Paslaugos teikimo ar 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 tenka sugaišti daug laiko, kad juos gautų ir pristatytų prašymą nagrinėjančiai institucijai<sup>59</sup>. Šis principas įgyvendintas vadovaujantis „Centralizuotos viešųjų ir administracinių paslaugų sistemos kūrimas ir diegimas įgyvendinant vieno langelio principą“ projektu (įgyvendinimo laikotarpis – nuo 2011 m. kovo 25 d. iki 2014 m. liepos 25 d.), finansuojamu Lietuvos valstybės biudžeto bei Europos socialinio fondo lėšomis. Projekto įgyvendinimas taip pat prisidėjo prie valstybės valdymo modernizavimo ir išteklių taupymo: aiškiai nurodytas paslaugų kiekis, tinkamas jų aprašymas bei stebėjimų mechanizmas lemia mažesnius korupcijos mastus, užtikrina skaidrumą, gerina bendrąsias verslo sąlygas ir užtikrina kokybišką, greitą bei prieinamą paslaugų teikimą gyventojams. Šiuolaikiniai informacinių ir ryšių technologijų sprendimai, susiję su viešųjų paslaugų stebėjimu, analize ir vertinimu, padeda įvertinti bei identifikuoti viešųjų ir administracinių paslaugų silpnąsias bei stipriąsias vietas, jų tikslumą. Remiantis suformuotais vertinimo rodikliais, bus priimti strateginiai sprendimai, leidžiantys pagerinti paslaugų kokybę ir kurti pridėtinę vertę visuomenei<sup>60</sup>.

„Vieno langelio“ principas dabartiniu metu yra plačiai taikomas ne tik Europos Sąjungos valstybėse, bet ir kitose išsivysčiusiose demokratinėse valstybėse, pvz., Kanadoje, Jungtinėse Amerikos Valstijose. Viešojo administravimo įstatyme (2007 m.) yra įtvirtintas dvipusis reikalavimas:

<sup>58</sup> Serafinas D. *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*. Vilnius, 2011. p. 24.

<sup>59</sup> Vidaus reikalų ministerija. *Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose*. Vilnius, 2008.

<sup>60</sup> Vidaus reikalų ministerija. *Viešasis administravimas Lietuvoje*. 2012 m. apžvalga. Vilnius: VIP Viešosios informacijos partneriai, 2012, p. 10.



iš vienos pusės – „priimti asmens prašymą ir suteikti prašomą paslaugą vienoje darbo vietoje“, iš kitos – „gauti, nedalyvaujant asmeniui, prašymo ar skundo nagrinėjimui reikalingus dokumentus ir informaciją iš prašymą nagrinėjančios institucijos administracijos padalinių, jai pavaldžių įstaigų ir kitų institucijų“<sup>61</sup>. Turima omenyje ta informacija ir dokumentai, kurie yra saugomi valstybės informacinėse sistemose (registruose ir duomenų bazėse) ir kurią prašymą ar skundą nagrinėjanti institucija gali gauti elektroniniu būdu ar kitomis ryšio priemonėmis. Informaciją ir dokumentus, kurie nėra įtraukti į valstybės registrus ir duomenų bazines, pvz., skolos raštus ar kitus turtinius ir moralinius asmens įsipareigojimus patvirtinančius dokumentus, pateikia pats prašymą padavęs asmuo.

Europos Sąjungos valstybių patirtis rodo<sup>62</sup>, kad vieno langelio principo įgyvendinimas yra veiksminga priemonė, padedanti pasiekti aukštos paslaugų kokybės, sudarant sąlygas asmenims vienoje vietoje gauti paslaugas mažiausiomis laiko, materialinėmis ir finansinėmis sąnaudomis. Norint įgyvendinti „vieno langelio“ principą reikia identifikuoti teikiamas paslaugas, inventorizuoti ir grupuoti išnagrinėtus visus kreipusiuosius į instituciją ir nustatyti, kokios paslaugos yra teikiamos institucijoje pagal visų rūšių prašymus, ir tada jos sugrupuojamos pagal pasirinktus kriterijus<sup>63</sup>. Reikia atsižvelgti į asmenų aptarnavimo tvarkos reglamentavimą: nustatyti paslaugų valdymo taisykles, jeigu tikslinga, įsteigti centralizuoto asmenų aptarnavimo „vieno langelio“ principu padalinį („vieno langelio“ padalinys), patvirtinti jo nuostatus, prireikus ir reglamentą. Institucijos padalinių vadovai ir specialistai įpareigojami parengti teikiamų paslaugų aprašus savo kompetencijos ribose. Reglamentavus asmenų aptarnavimo tvarką, reikia parengti teikiamų paslaugų aprašą: kiekvienai paslaugai parengiamas jos aprašas, apibūdinantis konkrečios paslaugos teikimo eigą laikantis tam tikrų struktūros ir turinio reikalavimų. Privaloma užtikrinti prašymui išnagrinėti ir paslaugai suteikti reikalingos informacijos šaltinių identifikavimą ir informacijos gavimą nustatant informacijos šaltinius, iš kurių gaus informaciją prašymą ar skundą nagrinėjanti ir paslaugą teikianti institucija. Su informacijos valdytojais dėl informacijos teikimo sudaroma žodinė ar rašytinė sutartis<sup>63</sup>.

Lietuvos Valstybės valdymo ir savivaldybių komitetas 2013 m. svarstė Vidaus reikalų ministerijos informaciją apie 2012 m. pasiektą pažangą, taikant „vieno langelio“ principą viešojo administravimo institucijose ir įstaigose. LR Vyriausybės parengtame priemonių plane numatyta gerinti paslaugų kokybę, taikant subsidiarumo principą ir kuo aktyviau į tai įtraukiant visuomenę bei gerinti asmenų aptarnavimo viešojo valdymo institucijose kokybę, didinti teikiamų paslaugų

---

<sup>61</sup> Vidaus reikalų ministerija. *Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo institucijose ir įstaigose, taikant „vieno langelio“ principą. Praktinis vadovas*. Vilnius, 2010, p. 9.

<sup>62</sup> Vidaus reikalų ministerija. *Viešasis administravimas Lietuvoje. 2012 m. apžvalga*. Vilnius: VIP Viešosios informacijos partneriai, 2012, 10 p.

<sup>63</sup> Vidaus reikalų ministerija. *„Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos*. Vilnius, 2009, p. 9.

prieinamumą visuomenei<sup>64</sup>. Apibendrinant, problemos egzistuoja ir diegiant, ir įgyvendinant „vieno langelio“ principą, tačiau jas yra bandoma išspręsti.

## 2. PASLAUGŲ KOKYBĖ IR JOS VALDYMAS

### 2.1. Paslaugų kokybės samprata

Įgyvendinant viešojo sektoriaus reformą yra diegiamos kokybės užtikrinimo sistemos. Atsiranda poreikis užtikrinti lygybę teikiant paslaugas, įteisinti valstybės išlaidas, skiriamas karjeros projektavimui, karjeros projektavimo filosofijos pokyčius, kai galimybių suteikimas vartotojui ir vartotojo poreikių tenkinimas tampa pagrindinis paslaugų kūrimo aspektas ir formaliems standartams, kompetentingumui, registrų ir praktikos kodeksų suderinimui<sup>65</sup>.

Keliais bruožais charakterizuoti kokybę sudėtinga. Kokybė – tai žmogaus gebėjimas susikurti platų, informatyvų, visapusišką, kūrybišką požiūrį į daugelį dalykų, nes kokybė yra grindžiama socialiniu, etniniu, kultūriniu, istoriniu patyrimu, visuotinai priimtu bei individualiu suvokimu<sup>66</sup>. Skirtingi autoriai pateikia įvairias paslaugos sampratas. Dažniausiai apibrėžimuose iškeliami viena ar kelios paslaugų savybės, kuriais teoretikai laiko universaliomis tai: neapčiuopiamumas, nekaupiamumas, neatskiriamumas, nevienodumas<sup>67</sup>.

Pasak B. Vengrienės<sup>68</sup>, dauguma paslaugų apibrėžimų nusako ją kaip paslaugų gamintojo ir paslaugų vartotojo santykį. Poreikis formuoti paslaugos apibrėžimą sąlygotas vienos aplinkybės, kad norint poreikį apibrėžti paslaugų sektoriuje, reikia nustatyti jo vietą ir vaidmenį ūkio struktūroje. Yra būtinybė suvokti paslaugos esmę, siekiant priimti organizacijose teisingus vadybos sprendimus. Viešosios paslaugos, kurios yra būtinos dėl įvairių priežasčių (pvz., policijos, ligoninės, greitosios pagalbos, bibliotekos ir kt. teikiamos paslaugos), priklauso kitai veiklos dimensijai, kuri gali būti išmatuota<sup>69</sup>.

Vartotojų lūkesčiai turi didelę reikšmę vartotojų pasitenkinimui. O vartotojų lūkesčius lemia šie veiksniai: pirmas, reikalavimai paslaugoms – tai yra tai, ko vartotojui reikia arba jis nori gauti, pasinaudojęs tam tikra paslauga, antras, įstaigos viešųjų ryšių veiksmai ir turimas įvaizdis, kurie lemia tiek vartotojų lūkesčius, tiek jų esamą vertinimą. Viešųjų ryšių veiksmai ir turimas įvaizdis sukuria tam

<sup>64</sup> Valstybės valdymo ir savivaldybių komitetas domėjosi vieno langelio principo taikymo priemonėmis, siekiant pažangos, <[http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=4463&p\\_k=1&p\\_d=140884](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=4463&p_k=1&p_d=140884)>, [žiūrėta: 2014-09-11].

<sup>65</sup> Christensen T. & Lægreid P. *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*. Eds., Burlington: Ashgate, 2007.

<sup>66</sup> Vitkienė E. *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004.

<sup>67</sup> Šalkauskienė L., Žalys L., Žalienė I. *Komandinis darbas paslaugų sferoje*. Šiauliai: Lucilijus, 2006.

<sup>68</sup> Vengrienė B. *Paslaugų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2006.

<sup>69</sup> Mackevičius J., Daujotaitė D. Veiklos audito elementai: analizė ir auditas. *Socialinių mokslų studija* 3(2), 2011, p. 459–472.

tikrą paslaugos profilį, su kuriuo lyginama gauta paslauga. Ir trečiasis veiksnys, vartotojo ankstesnė patirtis, gaunant tokias pačias ar panašaus pobūdžio paslaugas<sup>70</sup>. Įvairūs autoriai teigia, kad apibūdinant paslaugų kokybę, dažnai remiamasi asmeniniu požiūriu, todėl galima būtų išvardinti daug kokybę nusakančių ypatybių. A. Kaziliūnas<sup>71</sup> kokybę apibrėžia kaip „vartotojo patenkinimo paslauga lygi“, o J. Vijeikis siūlo kokybę apibrėžti, kaip „paslaugos savybių visumą, kuri leidžia tenkinti išreikštus ar numatytus vartotojų poreikius“<sup>72</sup>. Ch. Gronroos pateikė kriterijus, kuriais remiantis vertinama paslaugų kokybė<sup>73</sup>:

- „profesionalumas ir įgūdžiai, rodantys techninės arba paslaugos kokybės matą“<sup>73</sup>;
- „požiūris ir elgesys, susiję su teikiamos paslaugos funkcinė proceso kokybe, t.y., kai darbuotojai yra pasirengę spręsti paslaugos vartotojo problemas“<sup>73</sup>;
- „patogumas ir lankstumas, siekiant prisitaikyti prie vartotojų norų ir reikalavimų“<sup>73</sup>;
- „patikimumas ir pasitikėjimas, t.y., laukiamos ir patirtos paslaugos kokybės atitikimas, vartotojų lūkesčių pateisinimas“<sup>73</sup>;
- „kompetencija šalinant nesklandumus, trūkumų kompensavimas, sugebėjimas imtis operatyvių veiksmų, siekiant ištaisyti klaidas, greitai suteikti paslaugas, kas užtikrintų gerą jos kokybę“<sup>73</sup>;
- „reputacija ir sąžiningumas yra susiję su paslaugų įvaizdžio formavimu ir atlieka išankstinių garantijų vaidmenį, kas lemia gerą paslaugų įmonės vardą“<sup>73</sup>.

L. Bagdonienė ir R. Hopenienė pažymi, kad kokybės apibrėžimas turėtų padėti paslaugų organizacijai suvienyti darbuotojus ir padalinius kokybės misijai įgyvendinti – patenkinti vartotojų ir kitų suinteresuotųjų (personalo, savininkų, steigėjų) poreikius<sup>74</sup>. Visuotinėje kokybės vadyboje paslaugų kokybė aiškinama, kaip būdas, kuriuo paslauga suteikiama taip, kad paveiktų vartotojo pasitenkinimo laipsnį<sup>75</sup>.

Paslaugų kokybė priklauso nuo turimų įstaigos lėšų, todėl efektyvumo didėjimo galimybės yra suprantamos kaip kokybiškesnių viešųjų paslaugų teikimas naudojant tas pačias sąnaudas (išteklius)<sup>76</sup>. Pripažįstama, kad efektyvumas gana plati ir daugelį sričių apimanti sąvoka, todėl priemonės ir optimalūs sprendimai kiekvienu atveju turi būti parenkami atskirai. Tačiau efektyvumas visuomet siejamas su ribotų finansinių išteklių, minimalių organizacinių kaštų bei pastangų panaudojimu siekiant planuojamų rezultatų<sup>77</sup>. Išnagrinėjus įvairių autorių efektyvumo sąvokos apibrėžimus, galima

<sup>70</sup> UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ grupė. *Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indeksu apskaičiavimo metodika*. Vilnius, 2008, 9 p.

<sup>71</sup> Kaziliūnas A. *Kokybės analizė, planavimas ir auditas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006, p. 18.

<sup>72</sup> Vijeikis J. *Įmonių valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2007.

<sup>73</sup> Langvinienė N., Vengrienė B. *Paslaugų teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija, 2005.

<sup>74</sup> Bagdonienė L., Hopenienė R. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2009.

<sup>75</sup> Dikavičius V., Stoškus S. *Visuotinė kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija, 2003.

<sup>76</sup> Bryson J. *Strategic Planning for Public and Non Profit Organization*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1995.

<sup>77</sup> Raipa A. *Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 2007, p. 25–38.

teigti, kad efektyvumas apibūdinamas, kaip sukurtų produktų ir sunaudotų kompleksinių išteklių santykis. Svarbiausias akcentas apibūdinant efektyvumą yra tai, kad pabrėžiamas kompleksinis išteklių sunaudojimas, kai ištekliai nėra vien išlaidos. Pasak S. Puškoriaus<sup>78</sup>, efektyvumas yra pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių santykis, o J. Mackevičius<sup>79</sup> teigia, kad efektyvumas yra faktinių rezultatų lyginimas su sunaudotais ištekliais. LR Konstitucija užtikrina asmens teisę į gerą aptarnavimą jiems kreipiantis į institucijas: 5 straipsnio nuostata, kad „valdžios įstaigos tarnauja žmonėms“<sup>80</sup>. Šios nuostatos praktinė reikšmė dabar, demokratėjant valstybės valdymui ir didėjant gyventojų pilietiniam aktyvumui, yra ypač svarbi. Daugelyje minėtų teisės aktų ypatingai pabrėžiama būtinybė siekiant teikti kokybiškas paslaugas vadovautis sąžiningumo kriterijais. Vartotojų teisių apsaugos įstatymas<sup>81</sup> nustato, jog paslaugų teikėjai, teikdami paslaugas vartotojams, privalo jas teikti sąžiningai. Civilinis kodeksas<sup>82</sup> nurodo, jog sutartyse dėl prekių ar paslaugų teikimo atsiradus sąžiningumo kriterijams prieštaraujančioms sutarties sąlygoms, vartotojas turi teisę tokias sąlygas pripažinti negaliojančiomis teismo tvarka. Nesąžiningomis įvardijamos sąlygos, kurios iš esmės pažeidžia šalių teisių ir pareigų pusiausvyrą bei vartotojo teises ir interesus. Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba nurodo<sup>83</sup>, kad tinkamos kokybės paslauga vadinama tokia paslauga, kurios savybės nėra blogesnės, nei numatyta paslaugai taikomame techniniame reglamente (jeigu jis yra) ir paslaugų teikimo sutartyje.

Nuolat tobulinama kokybės strategija organizacijai gali tapti aiški gairė, padedanti konkuruoti nuolat besikeičiančioje aplinkoje ir siekti ilgalaikės sėkmės. Tačiau kuriant tokią strategiją reikia žinoti ne tik esminius visuotinos kokybės vadybos principus, bet ir išmanyti teisinį kokybės reglamentavimą – privaloma išmanyti esamą padėtį, vartotojų pasitenkinimo gaunamomis paslaugomis lygį, t. y., išmatuoti kokybę.

## 2.2. Paslaugų kokybės vertinimo ir valdymo modeliai

L. Bagdonienė bei R. Hopenienė pažymi, tiek vartotojo ir paslaugos teikėjo ryšiai, tiek ir vartotojo dalyvavimas veikia ir paslaugos rezultata, ir paslaugos kokybę. Pažymėtina, kad kiekvieno paslaugų vartotojo poreikiai yra individualūs. Vartotojų reikšmingumas įpareigoja paslaugų teikėjus nuodugniai išanalizuoti visus veiksnius ir priimti reikiamus sprendimus, sudarančius galimybes

---

<sup>78</sup> Puškorius S., *supra* note 4: 29.

<sup>79</sup> Mackevičius J., *supra* note 8: 607.

<sup>80</sup> Žin., 1992, Nr. 33–1014.

<sup>81</sup> Žin., 1994, Nr. 94–1833.

<sup>82</sup> Žin., 2000, Nr. 74–2262.

<sup>83</sup> Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba. Ką daryti gavus nekokybiškas paslaugas? (2010), <<http://www.vartotojoteises.lt/index.php?1595569303>> [žiūrėta 2014-05-02].

vartotojus tinkamai atlikti savas funkcijas<sup>84</sup>. 1 lentelėje pateikiami pagrindiniai paslaugų kokybės vertinimo modeliai.

1 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo modeliai.

Autorius	Metai	Modelio pavadinimas	Apibūdinimas
<b>Ch. Grönroos</b>	1990	Bendrai suvoktos kokybės modelis	Bendroji kokybė apibūdinama kaip techninės ir funkcinės dimensijų sąjunga ir pabrėžiama, jog bendrosios kokybės suvokimui įtaką daro išankstiniai vartotojo lūkesčiai, suformuoti rinkos komunikacijos proceso, įmonės įvaizdžio <sup>1</sup> .
<b>E. Gummesson</b>	1987	4Q kokybės modelis	Šiame modelyje svarbiausia – vartotojo suvokiama kokybė. Ją veikia vartotojų lūkesčiai, patirtis ir paslaugų teikėjo įvaizdis bei pagrindiniai 4 procesai darantys įtaką kokybei: projektavimas, gamyba, pateikimas, ryšiai <sup>1</sup> .
<b>E. Gummesson ir Ch. Grönroos</b>	1987	Integruotas kokybės modelis	Šis modelis sujungia paslaugos kokybės kriterijus ir kokybės šaltinius. Jis yra svarbus organizacijoms, kurių paslaugos neatskiriamos nuo prekių <sup>1</sup> .
<b>E. Gummesson</b>	1993	Išplėstinis 4Q modelis	Šio modelio tikslas yra apgalvoti išorinę ir vidinę kokybę. Valdyti vartotojo suvokiamą kokybę padeda 4 su paslaugų ir prekių lygiavertiškumu susijusios kokybės: projektavimo, gamybos ir pateikimo, santykių ir būsimosios naudos <sup>1</sup> .
<b>R. Normann</b>	1994	Ydingo ir pozityvaus ratų modelis	Atskleidžia vartotojų ir personalo pasitenkinimo sąsają: gerai motyvuotas personalas teikia kokybiškas paslaugas, ir atvirkščiai <sup>1</sup> .
<b>A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ir L. L. Berry</b>	1985	Kokybės spragų modelis	Pagal šį modelį, kokybę formuoja tiek vartotojas, tiek paslaugų tiekėjas bei įvairios spragos, kurios paslaugų teikimo procese gali paveikti vartotojo kokybės suvokimą <sup>1</sup> .
<b>A. Meyer ir R. Mattmüller</b>	1987	A. Meyer ir R. Mattmüller kokybės modelis	Kokybei įtaką daro vartotojo indėlis ir kokybė: potenciali paslaugos teikėjo, potenciali paslaugos vartotojo, proceso, rezultato <sup>1</sup> .
<b>W. Müller</b>	1993	W. Müller kokybės modelis	Šis modelis nurodo, kad individualų kokybės vertinimą sąlygoja suvoktos kokybės vertinimas, kognityvinis palyginimas ir reagavimas po psichologinio įvertinimo <sup>1</sup> .
<b>B. Edvardsson ir B. O. Gustavsson</b>	1998, 1990	Paslaugų įvertinimo modelis	Padeda išsamiai išnagrinėti kokybės problemas ir klaidas, atskleisti sritis, veiksnius, struktūras ir procesus, kuriuos derėtų modifikuoti <sup>1</sup> .
<b>A. Brogowicz, L. Delene ir D. Lynth</b>	1990	Apibendrintas paslaugų kokybės modelis	Techninės ir funkcinės kokybės koncepcija, papildyta kokybės spragomis, dimensijomis ir veiksniais, sąlygojančiais jos suvokimą <sup>1</sup> .

Cit. Bagdonienė L., Hopenienė R. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija. 2004.

Anot L. Bagdonienės ir R. Hopenienės<sup>85</sup> paslaugų kokybės vertinimo modelius pagal tyrimo pobūdį galima suskirstyti į grupes:

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

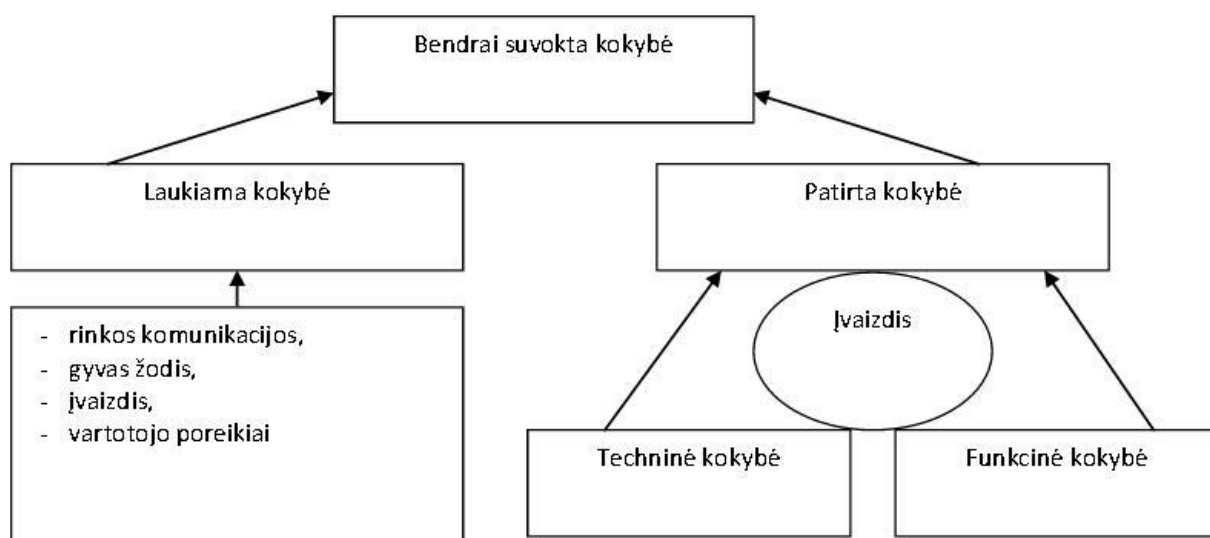
Paslaugų kokybė yra integruota sąvoka, kuri jungia paslaugos teikimo koncepcijas, techninę, technologinę bei funkcinės proceso kokybės koncepcijas<sup>85</sup>. Pagrindiniai paslaugų kokybės elementai

<sup>84</sup> Bagdonienė L., Hopenienė R. „*Paslaugų marketingas ir vadyba*“. Kaunas. 2009, 104 p.

<sup>85</sup> Bagdonienė L., Hopenienė R. „*Paslaugų marketingas ir vadyba*“. Kaunas. 2009, 106 p.

yra: techninė (rezultato) kokybė (ką vartotojas gauna paslaugos metu) ir funkcinė (procesu) kokybė (kaip yra teikiama paslauga).

Pasak Ch. Grönroos, pagrindiniai paslaugų kokybės elementai (techninė ir funkcinė kokybė) elementai neatspindinti patirtos kokybės, neapima visos vartotojo suvoktos bendrosios kokybės, kuri iš esmės yra subjektyvi ir priklauso nuo vartotojo laukiamos paslaugos kokybės<sup>86</sup>. 3 pav. pavaizduotas Ch. Grönroos sudarytas išsamesnis bendrosios vartotojo suvoktos paslaugos kokybės modelis, kuriame kokybės patyrimas yra susijęs organizacijos įvaizdžiu ir patyrimo įtaka bendrajai vartotojo suvoktai kokybei<sup>86</sup>.



3 pav. Bendroji suvokta kokybė.

Cit. Bagdonienė L., Hopenienė R. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas. 2009, 104 p.

Bendrosios suvoktos kokybės modelyje (3 pav.)<sup>86</sup>, kad techninė kokybė atspindi tai, kas yra suteikiama vartotojui. Tai – išorinė kokybės išraiška. Paprastai ji susijusi su apčiuopiamomis paslaugos teikimo priemonėmis, technologijomis ir pan. Vis dėlto techninė kokybė negarantuoja, jog vartotojui suteikta paslauga bus geros kokybės<sup>87</sup>. O funkcinė kokybė apima neapčiuopiamas paslaugos teikimo proceso aplinkybes – darbuotojų požiūrį, jų kompetenciją, elgesį ar išvaizdą bei vyraujančią atmosferą. Funkcinė kokybė, priešingai nei techninė, negali būti objektyviai įvertinta. Vartotojas, remdamasis vidinėmis nuostatomis bei supratimu, sąmonėje įvertina kaip kokybiškai paslauga buvo suteikta<sup>86</sup>. Įvaizdis gali daryti didesnę ar mažesnę poveikį paslaugų kokybės suvokimui. Jei vartotojas susiformavęs teigiamą įvaizdį teikėjo atžvilgiu – tikėtina, jog paslaugos teikimo metu kylančios klaidos bus mažiau pastebimos ar labiau toleruojamos. Taigi, subjektyviam vartotojo kokybės suvokimo formavimuisi, įvaizdis ir išankstinės nuostatos turi didelę reikšmę<sup>87</sup>. Laukiama kokybė

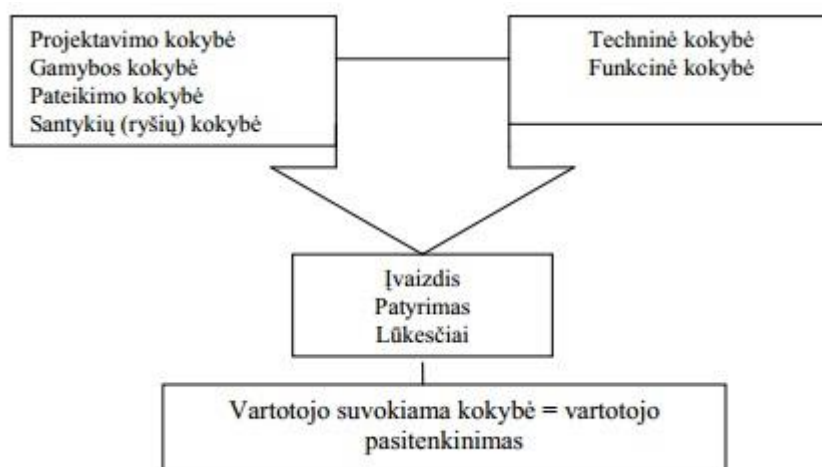
<sup>86</sup> Cit. pagal: Bagdonienė L., Hopenienė R. „*Paslaugų marketingas ir vadyba*“. Kaunas. 2009, 106 p.

<sup>87</sup> Vitkienė E. „*Paslaugų marketingas*“. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004.

veikiama daugybės faktorių – reklamos, atsiliepiamų iš kitų paslaugos vartotojų, susiformavusio įvaizdžio paslaugos teikėjo atžvilgiu bei, žinoma, individualių vartotojo poreikių bei lūkesčių<sup>87</sup>. Taigi, bendrai suvokta kokybė – tai vartotojo patirtos ir laukiamos kokybės santykis.

E. Gummessono 4Q modelis<sup>88</sup> yra orientuotas į vartotoją ir procesą. Tai reiškia, kad būtina garantuoti gerą paslaugos kokybę nuo pat sumanymo momento iki vartotojo galutinio įvertinimo. Ch. Gronroos bendrai suvoktos kokybės ir E. Gummessono 4Q modeliai skiriasi kokybės informacijos šaltiniu. Ch. Gronroos modelis sukurtas remiantis empirinių galutinio vartojimo paslaugų kokybės, o E. Gummessono 4Q modelis – technologiškai sudėtingų prekių gamybos ir šias prekes lydinių paslaugų pateikimo kokybės tyrimų rezultatais. Abu modeliai panašūs tuo, kad atskleidžia, jog vartotojo suvokiamą kokybę veikia lūkesčiai, patirtis ir įvaizdis. Kitaip tariant, turi ir objektyvų, ir subjektyvų vertinimo pradą<sup>88</sup>.

E. Gummessono ir Ch. Gronroos integruotas kokybės modelis sujungia du požiūrius į kokybės prigimtį: Ch. Gronroos modelis akcentuoja paslaugos kokybės dimensijas, o E. Gummessono 4Q modelis – kokybės šaltinius (4 pav.). Bagdonienės ir Hopenienės<sup>89</sup> teigimu, šis modelis svarbus toms organizacijoms, kurių paslaugos neatskiriamos nuo prekių, nes vartotojui svarbi pasiūlos visumos, o ne atskirai prekės ar paslaugos kokybė.



4 pav. E. Gummesson ir Ch. Gronroos integruotas kokybės modelis.

Cit. Bagdonienė, L., Hopenienė, R. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2005, p. 35.

R. Normanno ydingo ir pozityvaus ratų modelyje<sup>90</sup> paslaugos neapčiuopiamumas sąlygoja didelę personalo svarbą vartotojo kokybės suvokimui ir vertinimui, todėl darbo motyvacijos stoka, personalo ir vartotojų sąveikos nesklandumai, nepakankamas rūpinimasis paslaugų teikimu arba net šio proceso savieiga įtraukia paslaugų organizaciją į ydingą ratą<sup>90</sup>. Netrukus pasireiškia ir rezultatai: sumažėja

<sup>88</sup> Bagdonienė L., Hopenienė R. „Paslaugų marketingas ir vadyba“. Kaunas: Technologija. Technologija, 2005.

<sup>89</sup> Bagdonienė L., Hopenienė R. „Paslaugų marketingas ir vadyba“. Kaunas: Technologija, 2009, p. 105.

<sup>90</sup> Veršinskienė, R. „Paslaugų kokybės valdymas: paskaitų konspektas“. Šiauliai, 2006.

pajamos, sulėtėja teikiamų paslaugų fizinių apimčių augimas, vartotojai piktinasi nerūpestingu aptarnavimu. Sumažėjusios pajamos pastūmėja paslaugų organizacijos vadovybę atsisakyti papildomų paslaugų, neretai ir jas teikusių darbuotojų. Tačiau tokio sprendimo ekonominė nauda būna menka ir trumpalaikė, nes vartotojai, pasigedę įprastinių paslaugų ir sugaišdami daugiau laiko, piktinasi prasta kokybe ir dažnai pereina pas konkurentą. R. Normanno pažymi (cit. pagal R. Verškienę), kad, norėdama išvengti ydingo rato, paslaugų organizacija turėtų sutelkti dėmesį į centrinių ir periferinių paslaugų harmonizavimą. Paslaugų pritaikymas vartotojų poreikiams turėtų būti grindžiamas giliu suvokimu, kas yra visuomeninė paslauga ir kaip kokybę vertina vartotojas. Paslaugų teikimo sistema ir joje vykstantys procesai yra glaudžiai susiję, todėl, ieškant ydingo rato priežasčių, paprastai identifikuojama ne viena problema, o keletas<sup>91</sup>.

Dar vienas paslaugų kokybės matavimo modelis yra A. Parasuramano, V. A. Zeithamlo ir L. L. Berry sukurtas kokybės spragų modelis. Nepaisant to, kad šis siūlomas modelis ir paslaugų kokybės vertinimo kriterijai susilaukė daug kritikos už universalumą ir konceptualų nesuderinamumą, tačiau jis yra vienas iš populiariausių modelių vertinant paslaugų kokybę vartotojų požiūriu. A. Parasuramano ir bendraautorių kokybės spragų modelis<sup>92</sup>, suformuotas remiantis požiūriu, jog už kokybiškos paslaugos teikimą atsakingas ir paslaugos vartotojas, ir jos teikėjas. Modelis apima reiškinius, susijusius su vartotojais (žodinė komunikacija, poreikiai, patirtis, laukiama ir suvokta paslaugos kokybė) bei paslaugos teikėjais (išorinė komunikacija, kokybės standartai, sugebėjimas suprasti vartotojo lūkesčius bei suteikta paslauga), „kurių skirtumai ar neteisingos interpretacijos sąlygoja įvairių spragų atsiradimą, dėl ko nukenčia paslaugos kokybė“<sup>92</sup>.

Šis modelis atskleidžia, kaip įvairios spragos paslaugų teikimo procese gali paveikti vartotojo kokybės suvokimą<sup>93</sup>. Kaip matyti iš 5 pav. paslaugų kokybės modelyje yra penkios spragos. *Pirmoji kokybės spraga*<sup>94</sup> rodo atotrūkį tarp vartotojo lūkesčių ir vadybos supratimo apie juos. Ne visada vadovai pakankamai žino, ko potencialūs vartotojai iš tikrųjų tikisi iš paslaugos. Vadovai gali manyti, kad paslaugos vartotojai teikia pirmenybę vieniems paslaugos kokybės kriterijams, o atlikus tyrimą, paaiškėja, kad tie kriterijai yra visai kiti<sup>94</sup>. Siekiant, kad šios spragos neliktų, „galima gerinti klientų ir teikėjų komunikaciją, vadovams tiesiogiai bendrauti su klientais. Reikia išklaudyti klientus ir išsiaiškinti, ko jie tikisi iš paslaugos“<sup>95</sup>. *Antroji kokybės spraga* yra neatitikimas tarp vadovų vartotojų lūkesčių suvokimo ir faktinių sąlygų, kurias jie nustato paslaugos teikimui<sup>96</sup>. Nors vadybininkai kartais

<sup>91</sup> Veršinskienė, R. „Paslaugų kokybės valdymas: paskaitų konspektas“. Šiauliai, 2006.

<sup>92</sup> Bagdonienė L., Hopenienė R. „Paslaugų marketingas ir vadyba“. Kaunas: Technologija, 2009.

<sup>93</sup> A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ir L. L. Berry. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing, Fall*, 1985, 49: 44.

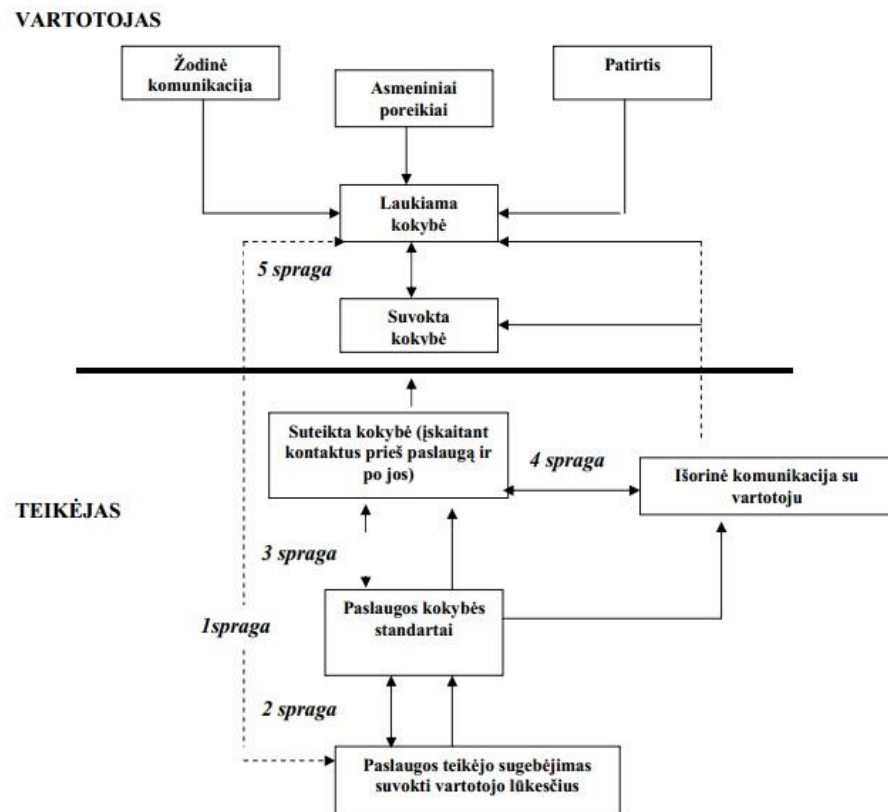
<sup>94</sup> Vitkienė, E. „Paslaugų marketingas“. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008, p. 32.

<sup>95</sup> Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. „Marketingas“. Kaunas: Gernelis. 2008, p. 545-546.

<sup>96</sup> Urban W., < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=53172952&site=bsilive> > [žiūrėta 2014-03-10].



ir suvokia, kad vartotojai tikisi vienokios ar kitokios paslaugos, dažnai šios paslaugos suteikti neleidžia arba riboja turimi ištekliai, konkurencija rinkoje, techniniai reikalavimai paslaugai teikti<sup>97</sup>.



5 pav. Paslaugų kokybės modelis.

Cit. darbo autorės išverstas pagal Parasuraman, V. A. Zeithaml ir L. L. Berry. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Fall, 1985, 49: 44 p.

Norint pašalinti šią spragą, galima ugdyti vadovų ir paslaugų teikėjų kompetenciją, taip pat nustatyti veiklos standartus, atspindinčius klientų lūkesčius. Be to, reikia tesėti pažadus, ugdyti teigiamą požiūrį į klientus, papildomai skatinti paslaugos teikėjus siekti kokybės<sup>98</sup>.

*Trečiąją kokybės spragą* sudaro skirtumai tarp paslaugos standartų, kuriuos vadovai buvo nustatę ir realaus paslaugos atlikimo<sup>99</sup>. Dažniausiai ši kokybės spraga atsiranda dėl personalo ambicijų, konfliktų, kokybės reikalavimų nepaisymo<sup>100</sup>. Gali atsirasti klaidos ir dėl nepakankamo vidinio marketingo, kai technologinės galimybės neleidžia paslaugos atlikti pagal nustatytus kokybės kriterijus<sup>101</sup>. Pasak V. Pranulio ir kt.<sup>98</sup>, šią spragą siūloma šalinti naudojant tam tikras priemones,

<sup>97</sup> Langvinienė N., Vengrienė B. „Paslaugų teorija ir praktika“. Kaunas: Technologija, 2005, p. 84.

<sup>98</sup> Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. „Marketingas“. Kaunas: Gernelis, 2008, p. 85.

<sup>99</sup> Urban W., < <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=53172952&site=bsilive> > [žiūrėta 2014-03-10].

<sup>100</sup> Bagdonienė L., Hopenienė R. „Paslaugų marketingas ir vadyba“. Kaunas: Technologija, 2009, p. 122

<sup>101</sup> Vitkienė E. „Paslaugų marketingas“. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008, p. 33.

pavyzdžiui, laikytis nustatytų standartų, sudaryti tinkamas technines sąlygas, samdyti kompetentingus darbuotojus ir juos mokyti, skatinti komandinį darbą.

*Ketvirtoji kokybės spraga* yra suteiktos paslaugos kokybės ir to, kas buvo siūloma reklamoje, skirtumas<sup>102</sup>. Paslaugos tiekėjų pažadai daugeliu atveju formuoja vartotojų lūkesčius.

Organizacija gali per daug prižadėti arba klaidingai nušviesti vartotojus reklaminiais pranešimais, kontaktinio personalo informacija arba kitomis marketingo priemonėmis<sup>102</sup> (p. 634). Jei vartotojas supras, kad buvo apgautas, tuomet jis gali labai nusivilti organizacija ir taip bus sugadinta jos reputacija. Siekiant šią spragą pašalinti, turi būti gerinama vidinė ir išorinė komunikacija, šviečiami ir mokomi klientai, duodami saikingi pažadai ir jų laikomasi<sup>102</sup>.

*Penktoji kokybės spraga* tai priimtinos paslaugos kokybės klaidos – skirtumas tarp patirtos ir pateiktos paslaugos<sup>103</sup>. Skirtumas gali būti tiek pozityvus, tiek negatyvus, priklausomai nuo to, ar paslaugos kokybe vartotojas patenkintas, ar nusivylęs<sup>104</sup>. Ši spraga daugumos mokslininkų nuomone, yra laikoma visų kitų spragų funkcija.

Kaip teigia B. Vengrienė<sup>105</sup>, siekiant pagerinti vartotojų bendrąjį kokybės vertinimą, būtina analizuoti visus šiuos neatitikimus. O vienas iš svarbiausių metodų neatitikimams išsiaiškinti ir tirti yra anketinė apklausa. Pasak V. Pranulio ir kt.<sup>102</sup>, pagal parengtą kokybės spragų modelį buvo sudarytas kokybės matavimo instrumentas, kuris mokslinėje literatūroje vadinamas Servqual metodika. Todėl naudodami Servqual metodiką ir remdamiesi kokybės spragomis, organizacijos gali nustatyti ir patobulinti savo teikiamų paslaugų kokybę.

Po kelerių metų A. Parasuramanas, V. A. Zeithamlas ir L. L. Berry pateikė kokybės matavimo instrumentariją, kuris mokslinėje literatūroje vadinamas Servqual paslaugų kokybės modeliu, kuriame suvokiama paslaugos kokybė nustatoma kaip balų, kuriais įvertinama laukta ir patirta kokybė, skirtumas<sup>106</sup>. Servqual metodika apima dešimt kokybės kriterijų: patikimumą, reagavimą, kompetentingumą, prieinamumą, paslaugumą, komunikabilumą, pasitikėjimą, saugumą, vartotojo pažinimą (supratimą) ir apčiuopiamumą<sup>107</sup>. Šios dimensijos, kurios remiantis įvairių mokslininkų tyrimais, buvo apibendrintos iki penkių, nes kai kurie veiksniai labai glaudžiai susiję (2 lentelė)<sup>108</sup>. Patys modelio autoriai tvirtino, kad ši metodika gali būti taikoma įvairių paslaugų kokybei matuoti, nes tik nedaugelis paslaugų sferos organizacijų pasižymi tokiomis išskirtinėmis savybėmis, kurių šios metodikos parametrai negali atspindėti<sup>109</sup>.

<sup>102</sup> Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. „Marketingas“. Kaunas: Gernelis, 2008, p. 85.

<sup>103</sup> Vitkienė E. „Paslaugų marketingas“. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2008, p. 33.

<sup>104</sup> Langvinienė N., Vengrienė B. „Paslaugų teorija ir praktika“. Kaunas: Technologija, 2005, p. 84-86.

<sup>105</sup> Vengrienė B. „Paslaugų vadyba“. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2006, p. 149.

<sup>106</sup> Hartikainen M., <<http://www.cs.uta.fi/hci/spi/report>> [žiūrėta 2014-04-11].

<sup>107</sup> Bagdonienė L., Haponienė R. „Paslaugų marketingas ir vadyba“. Kaunas. Technologija, 2005, p. 140.

<sup>108</sup> Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, <<http://www.vakokybe.lt/index.php?id=385>> [žiūrėta: 2014-05-23].

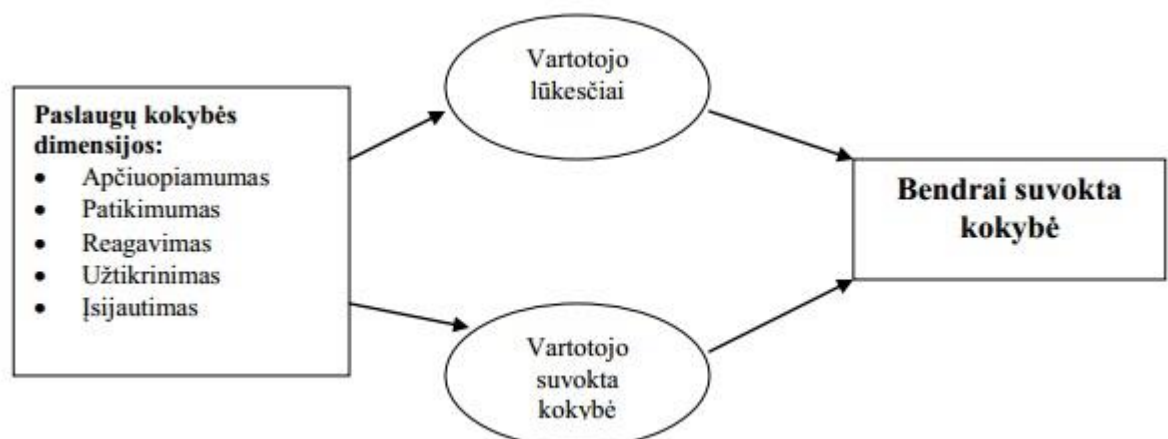
<sup>109</sup> Bagdonienė L., Hopenienė R. „Paslaugų marketingas ir vadyba“. Kaunas: Technologija, 2004, p. 141.

2 lentelė. Paslaugų kokybės aspektai pagal Servqual paslaugų kokybės modelį.

Veiksniai, darantys įtaką paslaugų kokybei	Apibūdinimas
Apčiuopiamumas	Materialinės galimybės, kontaktinio personalo apranga, instrumentai, įrengimai ir įranga, būtina paslaugai suteikti, kitų vartotojų buvimas.
Patikimumas	Paslaugų teikėjo įsipareigojimas teikti tikslias ir patikimas paslaugas. Taip pat svarbūs tikslūs įrašai, teisingas sąskaitų pateikimas.
Reagavimas	Vertinamas greitas dokumentų, patvirtinančių sandėrio sudarymą, išsiuntimas, skubus atsiliepimas telefonu, greitas aptarnavimas.
Tikrumas	Bruožai, kurie suteikia vartotojams pasitikėjimo darbuotojais: specifinis paslaugos išmanymas ir mandagus bei patikimas darbuotojų elgesys.
Veiksniai, darantys įtaką paslaugų kokybei	Apibūdinimas
Empatija	Darbuotojų kvalifikacija leidžianti suteikti kiekvienam pirkėjui asmenines paslaugas.

Cit. Korda P. A., Snoj B. Development, validity and reliability of perceived service quality in retail banking and its relationship with perceived value and customer satisfaction. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=106&sid=1362d992-6342-451f-ba18-13c207a6b89e%40sessionmgr11&vid=4>>, [žiūrėta: 2014-06-01].

R. Arambewela ir J. Hallo<sup>110</sup> nuomone, Servqual kokybės instrumentas gali būti pritaikytas įvairiose paslaugos teikimo formose. Pasak A. Žekevičienės<sup>111</sup>, Servqual modelio logika pagrįsta skirtumų (spragų) matavimu tarp vartotojo suvoktos kokybės ir vartotojo lūkesčių (6 pav.). Todėl gaunamas bendrai suvoktos kokybės rezultatas yra lygus skirtumui, tarp to, ką vartotojas gauna paslaugos metu, ir to, ko jis tikisi iš paslaugos prieš jai suteikiant.



6 pav. Servqual paslaugų kokybės modelis.

<sup>110</sup> Arambewela R., Hall J., <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&hid=9&sid=f351b826-e5af-48b2-80f5-a14574a986f1%40sessionmgr14>> [žiūrėta 2014-04-20].

<sup>111</sup> Žekevičienė A., <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=41976594&site=bsilive>>, [žiūrėta 2014-03-10].

Cit. Žekevičienė A. Aukštojo mokslo institucijų paslaugų kokybės tyrimai Servqual metodu. *Economics & Management*, 2009, p. 1108 [žiūrėta 2014-03-10]. Prieiga per EBSCO duomenų bazę:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=41976594&site=bsilive>.

Servqual metodika<sup>112</sup> leidžia nustatyti neatitikimus tarp suvoktos paslaugų kokybės ir vartotojų lūkesčių pagal kiekvieną kokybės dimensijos teiginį; įvertinti organizacijos teikiamų paslaugų kokybę pagal kiekvieną paslaugų kokybės dimensiją; palyginti dviejų konkuruojančių organizacijų paslaugos kokybę; nustatyti atskirų paslaugos vartotojų segmentų suvoktos paslaugų kokybės vertinimo skirtumus.

Pasak V. Pranulio ir kt.<sup>113</sup>, pasirinkus Servqual metodiką galima išmatuoti bendrąjį lūkesčių ir patirtos kokybės bendrąjį nuokrypį [suma balų (lūkesčių) – suma balų (patirtos kokybės)], atskirų parametrų (pavyzdžiui, prieinamumo, saugumo lūkesčių ir patirtos kokybės) nuokrypį, paslaugos kokybės indeksą PKR, t.y. lūkesčių balų ir patirtos kokybės balų sumų santykį.

Nors šis modelis turi daug privalumų, tačiau galima rasti ir trūkumų. G. Slatkevičienė ir P. Vanagas<sup>114</sup> išskyrė keletą Servqual modelio trūkumų. Pirmasis trūkumas, modelio autoriai paslaugos kokybę vertina klientų pasitenkinimu, o pasitenkinimas yra tik vienas iš požiūrio į kokybę aspektų. Antrasis trūkumas, skirtumo tarp lūkesčių ir tikrovės panaudojimas, vertinant paslaugų kokybę, nėra adekvatus, nes jis nesuteikia daugiau informacijos, nei šio skirtumo duomenys atskirai, be to, žmonės visada labai vertina savo lūkesčius. Trečiasis trūkumas, modelis neįvertina lūkesčių kitimo laike veiksnio ir neišsamaus kokybės kategorijų sąrašas.

Vienas iš privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose plačiai taikomų strateginio valdymo ir veiklos matavimo priemonių yra subalansuotų rodiklių modelis, kurį 1991 m. sukūrė S. R. Kaplanas ir D. P. Nortonas. Subalansuotų rodiklių modelis kiekvieną veiklą vertina atskirai, o ryšiai tarp veiklų apibrėžiami tik bendrąja prasme, vertinamos veiklos atspindi įvairias analizės perspektyvas (finansiniai rodikliai, vidiniai organizacijos procesai, vartotojai, mokymasis ar tobulėjimas)<sup>115</sup>.

Kokybės standartai kokybės vadybos modeliuose yra iš pažiūros panašūs į tikslus, keliamus organizacijos planavimo procese. Organizacija, kuri vadovaujasi koku nors kokybės valdymo modeliu, faktiškai siekia atitikti kokybės standartus. Tačiau problema yra tai, kad kokybės standartai yra išoriniai, todėl tikėtina, kad jie nebus įtraukti į organizacijos planavimo procesą.

---

<sup>112</sup> Šimkus A., Pilelienė L.,  
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=48972752&site=bsilive>>, [žiūrėta 2014-03-10].

<sup>113</sup> Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. „*Marketingas*“. Kaunas: Gernelis, 2008, p. 546.

<sup>114</sup> Slatkevičienė G., Vanagas P. „*Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*“. Kaunas: Technologija, 2001, p. 67-68.

<sup>115</sup> Sližytė A. „Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas“. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 18 (3), 2009, p.74-81.

### **3. KLAIPĖDOS VISUOMENĖS SVEIKATOS CENTRE TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ PASLAUGŲ VERTINIMAS**

#### **3.1. Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių veikla bei jų teikiamų administracinių paslaugų 2010–2014 m. analizė**

Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos direktoriaus 2000 m. lapkričio mėn. 9 d. įsakymu Nr. 12 buvo patvirtinti Klaipėdos visuomenės sveikatos centro nuostatai, pagal kuriuos įstaigos filialai neteko juridinio asmens statuso. Klaipėdos visuomenės sveikatos centro struktūrą 2000 m. sudarė vienuolika skyrių (Buhalterinė apskaitos ir finansų skyrius, Darbo organizavimo ir kokybės vadybos skyrius, Visuomenės sveikatos saugos ekspertizės skyrius, Visuomenės sveikatos ugdymo skyrius, Visuomenės sveikatos programų ir analizės skyrius, Užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės bei medicininės karantininės apsaugos skyrius, Ūkio skyrius, Fizikinių matavimų laboratorija, Parazitinių ligų laboratorija, Higienos laboratorija ir Mikrobiologijos laboratorija) ir penki filialai (Palangos miesto, Kretingos, Šilutės, Skuodo ir Klaipėdos rajonų filialai) (duomenys iš Klaipėdos visuomenės sveikatos centro archyvo).

Minėtu laikotarpiu pagrindinis įstaigos veiklos tikslas buvo „vykdyti visuomenės sveikatos priežiūrą Klaipėdos apskrityje siekiant saugoti gyventojus nuo ligų, išvengiant mirties ir invalidumo, ilginti gyvenimo be ligų ir traumų laiką bei gerinti gyvenimo kokybę, didinti gyvenimo ekonominį ir socialinį našumą“ (duomenys iš Klaipėdos visuomenės sveikatos centro archyvo). Pagrindinės įstaigos veiklos sritys buvo šios: „visuomenės sveikatos stiprinimas ir ugdymas, visuomenės sveikatos sauga, ligų profilaktika bei kontrolė, ekstremalių visuomenės sveikatai situacijų atvejais – visuomenės sveikatos saugos ekspertizė, prevencinių priemonių organizavimas ir dalyvavimas jas įgyvendinant, visuomenės sveikatos nuolatinė stebėseną ir ekspertizė bei visuomenės sveikatos priežiūros viešojo administravimo efektyvumo nuolatinė stebėseną“ (duomenys iš Klaipėdos visuomenės sveikatos centro archyvo).

2005 m. vasario mėnesį buvo įsteigtas naujas Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Visuomenės sveikatos saugos skyrius. Pagrindinės šio skyriaus veiklos funkcijos buvo „visuomenės sveikatos saugos kontrolė kirpyklose, kosmetikos, tatuiruočių kabinetuose, grožio salonuose, baseinuose, skalbyklose, pirtyse, saunose, sporto klubuose, apgyvendinimo paslaugas teikiančiuose, vaikų ugdymo, socialinės globos ir rūpybos bei sveikatos priežiūros įstaigose“ (duomenys iš Klaipėdos visuomenės sveikatos centro archyvo).

Po to, 2008 m. buvo atskirti Klaipėdos visuomenės sveikatos centro laboratorijos skyriai, kurie analizuojamu laikotarpiu (2015 m.) yra atskira biudžetinė įstaiga vadinama Nacionaline visuomenės sveikatos priežiūros laboratorija. Ši reforma turėjo įtakos Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamų paslaugų pasikeitimui (duomenys iš Klaipėdos visuomenės sveikatos centro archyvo).

2015 m. Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą sudaro šeši skyriai (Darbo organizavimo skyrius, Finansų ir apskaitos skyrius, Visuomenės sveikatos saugos skyrius, Visuomenės sveikatos saugos kontrolės skyrius, Užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės skyrius, Bendrųjų reikalų ir ūkio skyrius) bei keturi skyriai išsidėstę Klaipėdos apskrityje (Klaipėdos rajono skyrius, Šilutės rajono skyrius, Kretingos rajono skyrius ir Palangos skyrius)<sup>116</sup>. Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių paskirtis yra „užtikrinti visuomenės sveikatos saugą ir ginti vartotojų teises visuomenės sveikatos saugos ir paslaugų kokybės požiūriu“<sup>117</sup>. Pagrindiniai Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių veiklos uždaviniai yra: „vykdyti valstybinę visuomenės sveikatos saugos kontrolę ir pagal savo kompetenciją ginti vartotojų teises, užtikrinti visuomenės sveikatos saugos teisės aktų reikalavimus atitinkančią aplinką ir vykdyti užkrečiamųjų ligų profilaktiką ir kontrolę“<sup>117</sup>.

Esminiai teikiamų paslaugų pokyčiai įvyko LR Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 158 „Dėl Ministro Pirmininko politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojų pareigybių, Vyriausybės kanceliarijos, ministerijų, Vyriausybės įstaigų ir įstaigų prie ministerijų valstybės tarnautojų suvienodintų pareigybių sąrašo patvirtinimo pakeitimo“<sup>118</sup> įtraukiant visuomenės sveikatos centrus apskrityse į viešojo administravimo institucijų sąrašą. Įgyvendinant minėto nutarimo nuostatas buvo patvirtinta įstaigų struktūra ir valstybės tarnautojų bei darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, pareigybių sąrašai. Taip pat LR Seimas 2007 m. gegužės 24 d. priėmė LR visuomenės sveikatos priežiūros įstatymo atitinkamų straipsnių pakeitimo ir papildymo įstatymą<sup>119</sup> ir su juo susijusius įstatymų pakeitimo įstatymus. Šiuose norminiuose dokumentuose aiškiai apibrėžta Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos (toliau – Tarnyba) ir jai pavaldžių teritorinių visuomenės sveikatos priežiūros įstaigų kompetencija. Tarnyba pagal kompetenciją organizuoja „visuomenės sveikatos priežiūros strategijos įgyvendinimą pagal Pasaulio sveikatos organizacijos, Europos Sąjungos, Lietuvos Respublikos Seimo, Vyriausybės, Sveikatos apsaugos ministerijos numatytas sveikatos politikos kryptis, o tiesiogiai arba per pavaldžias įstaigas vykdo valstybinę visuomenės sveikatos saugos kontrolę“<sup>119</sup>:

- asmens sveikatos priežiūros, švietimo, stacionariose globos ir slaugos įstaigose, keleiviniuose traukiniuose; policijos areštines ir laisvės atėmimo vietose; privačiuose juridiniuose asmenyse,

<sup>116</sup> Klaipėdos visuomenės sveikatos centras, <<http://klaipedosvsc.sam.lt/pub/klaipeda/imagelib/file/Struktura.pdf>> [žiūrėta: 2014-12-07].

<sup>117</sup> Klaipėdos visuomenės sveikatos centras, <<http://klaipedosvsc.sam.lt/veikla/>> [žiūrėta: 2014-12-07].

<sup>118</sup> Žin., 2007, Nr. 19–718.

<sup>119</sup> Žin., 2007, Nr. 64–2455.

- valstybės įmonėse, viešosiose įstaigose, taip pat užsienio valstybių juridinių asmenų ir kitokių organizacijų filialuose, gaminančiuose su maistu besiliečiančius ir kosmetikos gaminius<sup>120</sup>;
- vykdo kirpyklų, kosmetikos kabinetų, grožio salonų, soliariumų, baseinų, skalbyklų, pirčių, saunų, sporto klubų teikiamų paslaugų, apgyvendinimo paslaugų valstybinę visuomenės sveikatos saugos kontrolę<sup>120</sup>;
  - pagal asmenų prašymus, pareiškimus, skundus vykdo visuomenės sveikatos saugos reglamentų (higienos normų), kurių kontrolė nėra pavesta kitoms viešojo administravimo institucijoms, laikymosi kontrolę pagal sveikatos apsaugos ministro nustatytą kontroliuojamų sričių sąrašą<sup>120</sup>;
  - pagal kompetenciją dalyvauja ekstremalių sveikatai situacijų valdyme<sup>120</sup>;
  - pagal kompetenciją vykdo užkrečiamųjų ligų profilaktiką ir kontrolę, pagal kompetenciją dalyvauja teritorijų planavimo ir valstybinės statybų priežiūros procese<sup>120</sup>;
  - pagal kompetenciją priima teisės aktus bei rengia visuomenės sveikatos priežiūros teisės aktų projektus<sup>120</sup>.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. vasario 27 d. įsakymu Nr. V-144 „Dėl visuomenės sveikatos centrų apskrityse nuostatų patvirtinimo“, Klaipėdos visuomenės sveikatos centro nuostatuose yra pateiktos funkcijos (paslaugos), kurias vykdo visuomenės sveikatos centras<sup>121</sup>. Klaipėdos visuomenės sveikatos centras be jau minėtų funkcijų „išduoda leidimus-higienos pasus, vykdo jų sąlygų laikymosi priežiūrą, derina valgiaraščius su ikimokyklinėmis, bendrojo lavinimo, vaikų socialinės globos įstaigomis ir vaikų poilsio stovyklomis, derina atleidimo nuo laivo higieninių sąlygų kontrolės pažymėjimo išdavimas, poveikio visuomenės sveikatai vertinimo ataskaitos nagrinėjimas ir sprendimo priėmimas, elektromagnetinės spinduliuotės stebėsenos plano derinimas, planuojamo nuodingų medžiagų poveikio sveikatai išankstinio vertinimo išvados išdavimas, leidimo įsigyti, parduoti ar kitaip perleisti nuodingąsias medžiagas išdavimas, nuodingąsias medžiagas gaminančių, teikiančių rinkai, įsigyjančių, laikančių, naudojančių, taip pat jomis prekiaujančių asmenų kompetenciją patvirtinančio liudijimo išdavimas, ne maisto prekės higieninio pažymėjimo išdavimas“<sup>122</sup>. Teikiamų administracinių paslaugų sąrašas pateiktas 1 priede.

Klaipėdos visuomenės sveikatos centras nuo 2007 m. pradėjo įgyvendinti „vieno langelio“ principą vadovaujantis LR viešojo administravimo įstatymu, pagal kurį pradėtos atlikti šios funkcijos<sup>123</sup>:

- priima asmenų prašymus, nustato, kokia jų esmė, kokios informacijos reikia sprendimams priimti, kokią informaciją ir dokumentus pagal galiojančius teisės aktus privalo pateikti asmuo, kuris kreipiasi, numato, kokią informaciją institucija gali gauti iš savo administracijos padalinių, pavaldžių ir kitų institucijų, ir paprašo asmenį, kuris kreipiasi, pateikti informaciją ir

<sup>120</sup> Žin., 2007, Nr. 64–2455.

<sup>121</sup> Žin., 2012, Nr. V-144.

<sup>122</sup> Klaipėdos visuomenės sveikatos centras, <<http://klaipedosvsc.sam.lt/veikla/>> [žiūrėta: 2014-12-07].

<sup>123</sup> Žin., 2007, Nr. 64-2455.

dokumentus, kurių institucija pati negali gauti arba kuriuos pagal galiojančius teisės aktus privalo pateikti šis asmuo, bet jų nepateikia<sup>123</sup>;

- užregistruoja gautus prašymus ir perduoda juos institucijos vadovui ar jo įgaliotam asmeniui<sup>123</sup>;
- perduoda prašymus juos nagrinėti paskirtiems valstybės tarnautojams; asmens pageidavimu informuoja jį apie prašymą nagrinėjantį valstybės tarnautoją; jeigu prašymo nagrinėjimas nepriskirtinas institucijos kompetencijai, persiunčia jį kitai institucijai, pasilikęs prašymo kopiją<sup>123</sup>;
- įteikia ar išsiunčia asmenims atsakymus<sup>123</sup>;
- asmens pageidavimu jį informuoja apie prašymo nagrinėjimo eigą<sup>123</sup>;
- konsultuoja, informuoja asmenį pagal institucijos vadovo nustatytą kompetenciją<sup>123</sup>;
- rengia pasiūlymus, kaip geriau nagrinėti sudėtingus, dažnai gaunamus prašymus<sup>123</sup>;
- kartą per metus atlieka asmenų aptarnavimo ir prašymų nagrinėjimo taikant „vieno langelio“ principą kokybės analizę ir apie tai informuoja institucijos vadovą<sup>123</sup>;
- atlieka kitas teisės aktų priskirtas funkcijas ir institucijos vadovo pavedimus<sup>123</sup>.

Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose yra kasmet vykdomos bendrosios pasitenkinimo arba nuomonių apklausos. Šių apklausų rezultatai yra skelbiami Klaipėdos visuomenės sveikatos centro internetinėje svetainėje. Rezultatai naudojami įsivertinimui paslaugų vartotojų požiūriu, įvertinti bendrąjį pasitenkinimą ir pokyčius per tam tikrą laiką.

Remiantis Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių 2010–2014 m. duomenimis apie suteiktas administracines paslaugas galima teigti, kad kai kurių paslaugų poreikis didėjo (3 lentelė).

Suteiktų paslaugų, kuomet vertinamos paraiškos leidimams – higienos pasams gauti, skaičius nuo 2010 m. iki 2012 m. mažėjo, atitinkamai – 804 ir 769. 2014 m. stebimas didžiausias šios paslaugos suteikimo skaičius (5746) analizuojamu laikotarpiu.

Suteiktų paslaugų, suderinti vaikų ugdymo įstaigų valgiaraščių ir maisto produktų asortimentą, skaičius nuo 2010 m. iki 2014 m. nuosekliai mažėjo nuo 414 iki 146. 2011 – 2014 m. šių suteiktų paslaugų skaičius nežymiai kito nuo 140 iki 146.

Suteiktų paslaugų, kai nagrinėjami gauti skundai, skaičius 2010 – 2014 m. mažėjo nuo 132 iki 114. 2013 m. stebimas didžiausias šios paslaugos suteikimo skaičius (137) analizuojamu laikotarpiu.

Suteiktų paslaugų, išnagrinėti planuojamos ūkinės veiklos poveikio visuomenės sveikatai vertinimo atrankos ataskaitas, skaičius nuo 2010 m. iki 2013 m. nuosekliai mažėjo, atitinkamai – nuo 68 iki 12, o 2014 m. lyginant su 2013 m. suteiktų paslaugų skaičius nežymiai didėjo nuo 12 iki 17. 2014 m. lyginant su 2010 m. suteiktų paslaugų skaičius mažėjo.

Suteiktų paslaugų, išnagrinėti strateginio pasekmių aplinkai vertinimo atrankos dokumentus, skaičius nuo 2010 m. iki 2011 m. mažėjo, atitinkamai – 13 ir 4, tuo tarpu nuo 2012 m. iki 2013 m. šios



suteiktos paslaugos skaičius didėjo – nuo 12 iki 44, tačiau 2014 m. ši paslauga buvo rečiau suteikiama lyginant su 2013 m. 2014 m. lyginant su 2010 m. suteiktų paslaugų skaičius didėjo.

Suteiktų paslaugų, išnagrinėti planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo ataskaitas, skaičius 2010 – 2014 m. mažėjo nuo 21 iki 9. 2013 m. stebimas didžiausias šios paslaugos suteikimo skaičius (5) analizuojamu laikotarpiu.

Suteiktų paslaugų, išnagrinėti strateginio pasekmių aplinkai vertinimo ataskaitas, skaičius 2010–2011 m. mažėjo, atitinkamai – 6 ir 1, o 2012–2014 m. didėjo nuo 9 iki 15. 2013 m. stebimas didžiausias šios paslaugos suteikimo skaičius (21) analizuojamu laikotarpiu. 2014 m. lyginant su 2010 m. suteiktų paslaugų skaičius didėjo.

Suteiktų paslaugų, išnagrinėti planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo programos, skaičius 2010 – 2014 m. laikotarpiu nežymiai kito nuo 11 iki 9. 2010 m. stebimas didžiausias šios paslaugos suteikimo skaičius (11) analizuojamu laikotarpiu.

Suteiktų paslaugų, išduoti leidimus ekshumuoti žmonių palaikus, skaičius 2010–2014 m. didėjo nuo 0 iki 16.

Apibendrinant, 2010 – 2014 m. laikotarpiu Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose dažniau buvo teikiamos šios paslaugos: vertinamos paraiškos gauti leidimus – higienos pasus (3 774 kartai), suderinti vaikų ugdymo įstaigų valgiaraščiai ir maisto produktų asortimentai (979 kartai) bei išnagrinėtos planuojamos ūkinės veiklos poveikio visuomenės sveikatai vertinimo atrankos ataskaitos (604 kartai). Rečiau buvo teiktos šios paslaugos: išduoti leidimai ekshumuoti žmonių palaikus (35 kartai), išnagrinėti strateginio pasekmių aplinkai vertinimo apimties nustatymo dokumentai (42 kartai) bei išnagrinėtos planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo programos (47 kartai).

3 lentelė. Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyriuose suteiktų administracinių paslaugų skaičius 2010–2014 m.

<b>Administracinės paslaugos</b>	<b>2010 m.</b>	<b>2011 m.</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>Iš viso</b>
Vertinamos paraiškos gauti leidimus – higienos pasus	804	630	769	828	743	<b>3774</b>
Suderinti vaikų ugdymo įstaigų valgiaraščiai ir maisto produktų asortimentai	414	140	138	141	146	<b>979</b>
Gauta skundų nagrinėjimui	132	105	116	137	114	<b>604</b>
Išnagrinėtos planuojamos ūkinės veiklos poveikio visuomenės sveikatai vertinimo atrankos ataskaitos	68	45	29	12	17	<b>171</b>
Išnagrinėti strateginio pasekmių aplinkai vertinimo atrankos dokumentai	13	4	12	44	32	<b>105</b>

<b>Administracinės paslaugos</b>	<b>2010 m.</b>	<b>2011 m.</b>	<b>2012 m.</b>	<b>2013 m.</b>	<b>2014 m.</b>	<b>Iš viso</b>
Išnagrinėtos planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo ataskaitos	21	16	11	5	9	<b>62</b>
Išnagrinėtos strateginio pasekmių aplinkai vertinimo ataskaitos	6	1	9	21	15	<b>52</b>
Išnagrinėtos planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo programos	11	8	9	10	9	<b>47</b>
Išnagrinėti strateginio pasekmių aplinkai vertinimo apimties nustatymo dokumentai	4	1	9	24	4	<b>42</b>
Išduoti leidimai ekshumuoti žmonių palaikus	0	3	13	3	16	<b>35</b>
<b>Iš viso:</b>	<b>1473</b>	<b>953</b>	<b>1115</b>	<b>1225</b>	<b>1105</b>	<b>5871</b>

Sudaryta darbo autorės remiantis Klaipėdos visuomenės sveikatos centro 2010–2014 m. veiklos ataskaitomis.

### **3.2. Tyrimo metodika ir organizavimas**

Siekiant įvertinti Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamų paslaugų kokybę paslaugų gavėjų požiūriu, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, taikant anketinės apklausą metodą. Remiantis Klaipėdos visuomenės sveikatos centro 2013 m. duomenimis į šią instituciją kreipėsi 634 asmenys. Šiems asmenims, įstaigai pateikusiems elektorinius paštus, kurie gauti iš 2013 m. archyvo bylų, buvo išsiųsti kvietimai dalyvauti tyrime. Tačiau išsiuntus elektroninius laiškus, buvo gauti informaciniai laišakai nurodantys, kad 57 elektronai pašto adresai yra negaliojantys, todėl pakartotiniai kvietimai dalyvauti tyrime buvo išsiųsti 577 asmenims. Iš jų 233 asmenys užpildė klausimynus. Atsako dažnis – 40,38 proc.

Tyrimas buvo atliktas 2015 m. sausio mėn., tyrimo klausimyną patalpinant internetinėje svetainėje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Respondentai kvietimą dalyvauti tyrime su šia nuoroda gavo el. paštu.

Tyrime taikyta darbo autorės parengtas klausimynas, sudarytas remiantis analizuota literatūra ir praktine darbo patirtimi Klaipėdos visuomenės sveikatos centre. Ruošiantis tyrimui, buvo atliktas žvalgomasis tyrimas dalyvaujant 10 paslaugų gavėjų. Šio tyrimo metu buvo patikrinta, ar respondantai gerai supranta anketos klausimus ir galimus atsakymus. Atsižvelgiant į kilusius klausimus, žvalgomąjo tyrimo metu, pakoreguotas klausimynas.

Klausimynas, sudarytas iš 14 klausimų, kuriuos galima suskirstyti į grupes (žr. 2 priedą):

- socialiniai ir demografiniai duomenys (1–3 klausimai);
- naudojimasis Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių paslaugomis (4–6);
- „vieno langelio“ principo įgyvendinimas Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose (7–8 klausimai);
- teikiamų paslaugų kokybės vertinimas (9–10, ir 13 klausimai);
- teikiamų administracinių paslaugų kokybės gerinimo kryptys (11–12, 14 klausimai).

Analizuojant 8 klausimą gauti rezultatai vertinami balais: atsakymo variantas „Visiškai sutinku“ – 5 balai, „Sutinku“ – 4 balai, „Nei sutinku, nei nesutinku“ – 3 balai, „Nesutinku“ – 2 balai, „Visiškai nesutinku“ – 1 balas, „Neturiu nuomonės“ – 0 balų. Teiginio „Man reikia laukti eilėje“ vertinimui balas buvo skaičiuojamas, kai „Visiškai sutinku“ – 1 balas, o „Visiškai nesutinku“ – 5 balai, „Neturiu nuomonės“ – 0 balų. Remiantis šiuo klausimu buvo nustatyta, kaip yra įgyvendinamas „vieno langelio“ principas Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose (Klaipėdos, Šilutės, Kretingos rajonuose ir Palangos miesto skyriuose).

9 ir 10 klausimai yra sudaryti remiantis Servqual metodika, kuri leidžia įvertinti paslaugų gavėjų lūkesčius ir jų gautą paslaugų kokybę bei spragas tarp lūkesčių ir patyrimų. Remiantis šia metodika, išskiriami paslaugų kokybės vertinimo kriterijai, kuriems apibrėžti tikslai ir rezultatai (4 lentelė).

4 lentelė. Paslaugų kokybės vertinimo kriterijai pagal Servqual metodiką.

<b>Kriterijus</b>	<b>Tikslas</b>	<b>Rezultatas</b>
<b>Patikimumas</b>	Įvertinti paslaugos teikėjo sugebėjimą tinkamai suteikti paslaugas.	Rodo institucijos personalo gebėjimą suteikti reglamentuotas paslaugas, gebėjimą teikti kokybiškas paslaugas.
<b>Atsakomumas</b>	Įvertinti paslaugos teikėjo pasirengimą padėti vartotojui išspręsti iškilusias problemas, gebėjimą išpildyti vartotojų poreikius.	Rodo institucijos specialistų gebėjimus tinkamai paruošti dokumentus, specialistų požiūrį į konsultacijų svarbą.
<b>Užtikrinimas</b>	Paslaugų gavėjų požiūriu įvertinti paslaugas teikiančio personalo kompetentingumą, paslaugumą.	Rodo paslaugas teikiančios institucijos personalo kontaktinius gebėjimus, gebėjimą suteikti informaciją apie paslaugas.
<b>Įsijautimas (empatija)</b>	Įvertinti gebėjimą suprasti vartotoją, domėjimąsi jo poreikiais, pagarbą vartotojui.	Rodo kaip institucijos personalas vertina individualiai kiekvieną vartotoją, pagarbą vartotojui.
<b>Apčiuopiamumas</b>	Paslaugų gavėjų požiūriu įvertinti fizinę aplinką.	Rodo ar yra tinkama kontaktinio personalo apranga ir priimtina aplinka, būtinos priemonės paslaugai suteikti.

Sudaryta darbo autorės remiantis Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadove (Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas, <<http://www.vakokybe.lt/index.php?id=385>> [žiūrėta: 2014-05-23]) nurodytais kriterijų apibrėžimais.

Kiekvieno teiginio apie Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamas paslaugas, atsakymo vertinimui buvo taikoma Likerto skalė. Kiekvienam teiginiui priskirtas balas: 5 – „Visiškai sutinku“, 4 – „Sutinku“, 3 – „Nei sutinku, nei nesutinku“, 2 – „Nesutinku“, 1 – „Visiškai nesutinku“. Remiantis „Servqual“ metodika buvo nustatyta:

- Laukiamos kokybės (lūkesčiai) vertinimo vidurkis;
- Patirtos kokybės (reali situacija) vertinimo vidurkis;
- Lauktos ir patirtos kokybės spragos (apskaičiavimas: patirta kokybė – lūkesčiai = spraga).

**Statistinė duomenų analizė.** Duomenų analizei naudotas SPSS for Windows statistinis paketas (17.0 versija). Grafikų pateikimui taikyta MS „Excel“ programa. Taikyta aprašomoji statistika: atvejų dažniai (procentai) ir vidurkiai. Požymių tarpusavio priklausomumui tikrinti buvo taikomas chi kvadrato ( $\chi^2$ ) testas, hipotezių tikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$ . Duomenys pateikti lentelėse ir grafikuose.

### **Socialinė – demografinė respondentų charakteristika**

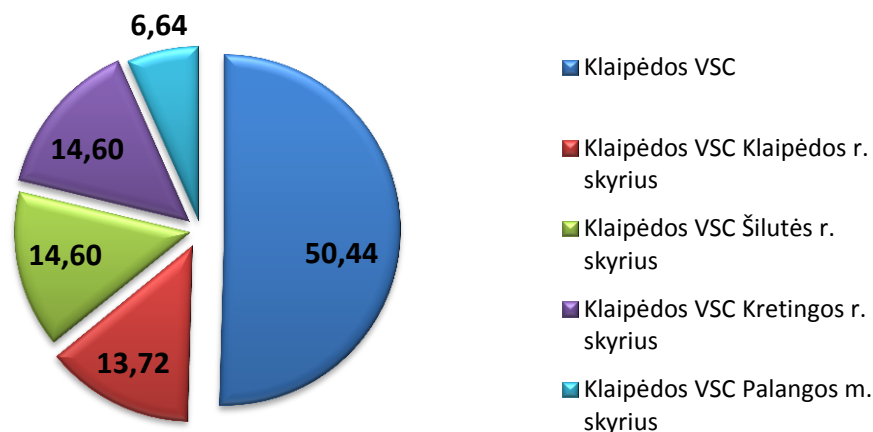
Tyrimo dalyvavusių respondentų demografinės – socialinės charakteristikos pateikiamos 5 lentelėje. Tyrimo dalyvavo 233 paslaugų gavėjų (toliau – respondentų), kurie naudojo Klaipėdos VSC ir jo skyrių (Klaipėdos, Šilutės, Kretingos rajonų bei Palangos miesto): 75,76 proc. moterų ir 24,24 proc. vyrų. Tyrimo dalyvavusių respondentų amžiaus vidurkis yra 39,71 m., SN – 11,36. Dauguma (82,1 proc.) tyrimo apklaustų respondentų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, dešimtadalis (10,0 proc.) – aukštesnįjį. Maža dalis (2,6 proc.) turėjo vidurinį išsilavinimą.

5 lentelė. Tyrimo dalyvavusių respondentų socialinės – demografinės charakteristikos.

<b>Socialinės – demografinės charakteristikos</b>	<b>Proc. (abs. sk.)</b>
<b>Lytis</b>	
Moterys	75,76 (175)
Vyrai	24,24 (56)
<b>Amžius</b>	
24–38 m.	31,07 (64)
39–52 m.	33,50 (65)
53–67 m.	35,43 (77)
<b>Išsilavinimas</b>	
Aukštasis	82,10 (188)
Aukštesnysis	10,04 (23)
Specialusis vidurinis (vidurinis ir profesinė kvalifikacija)	5,24 (12)
Vidurinis	2,62 (6)

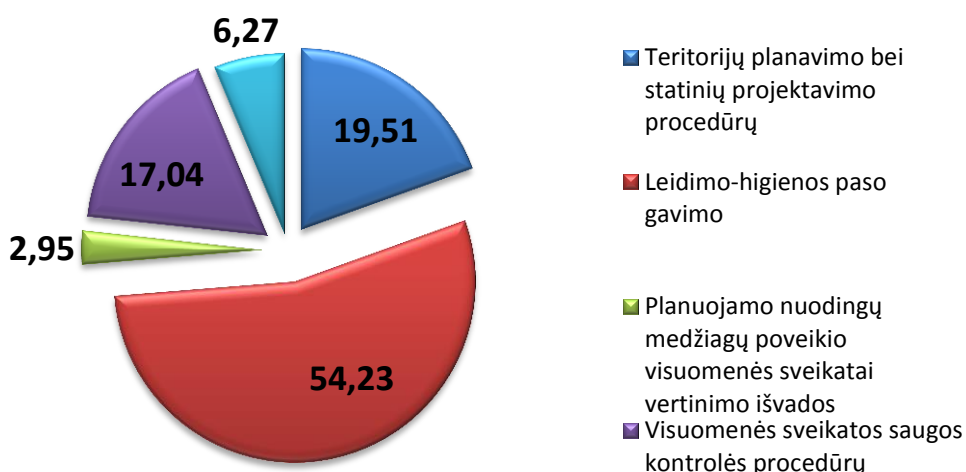
### **3.3. Naudojimas Klaipėdos visuomenės sveikatos centru ir jo skyrių paslaugomis**

Tyrimo duomenimis apie pusė (50,44 proc.) apklaustų respondentų kreipėsi į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą, daugiau nei dešimtadalis (14,60 proc.) – į Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Šilutės ir Kretingos skyrius. Mažiausiai (6,64 proc.) respondentų kreipėsi ir naudojo Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Palangos skyriaus teikiamomis paslaugomis (7 pav.).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas (proc.) pagal kreipimąsi į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ir jo skyrius (n=226).

Apie pusė (54,23 proc.) respondentų į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ir jo skyrius kreipėsi dėl leidimo-higienos paso išdavimo (8 pav.). Apie penktadalis (19,51 proc.) respondentų kreipėsi dėl teritorijų planavimo bei statinių projektavimo procedūrų, dar penktadalis (17,04 proc.) – dėl visuomenės sveikatos saugos kontrolės procedūrų. Maža dalis (6,27 proc.) respondentų kreipėsi dėl kitų paslaugų, pavyzdžiui, konsultacijų, poveikio aplinkai vertinimo procedūrų, valgiaraščių derinimo ir kt.



8 pav. Respondentų kreipimasis (proc.) į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ir jo skyrius, atsižvelgiant į teikiamas paslaugas (n=268).

Detaliau analizuojant duomenis nustatyta, kad dauguma (45,58 proc.) respondentų siekdami gauti leidimą – higienos pasą kreipėsi į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą. Penktadalis (21,09

proc.) respondentų kreipėsi į Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Kretingos rajono skyrių, o maža dalis respondentų kreipėsi į Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Palangos miesto skyrių (6,8 proc.) ir Klaipėdos rajono skyrių (10,2 proc.).

Dėl teritorijų planavimo bei statinių projektavimo procedūrų dauguma (69,24 proc.) respondentų kreipėsi į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą, o ketvirtadalis (26,92 proc.) – į Klaipėdos rajono skyrių. Maža dalis (1,92 proc.) respondentų dėl šios paslaugos kreipėsi į Šilutės ir Kretingos rajonų skyrius, o į Palangos miesto skyrių nebuvo kreiptasi dėl šios paslaugos.

Dėl visuomenės sveikatos saugos kontrolės procedūrų daugiau nei pusė (54,33 proc.) respondentų kreipėsi į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ir apie penktadalis (17,37 proc.) respondentų į Šilutės rajono skyrių. Vienoda dalis (8,70 proc.) respondentų kreipėsi į Klaipėdos ir Kretingos rajonų skyrius.

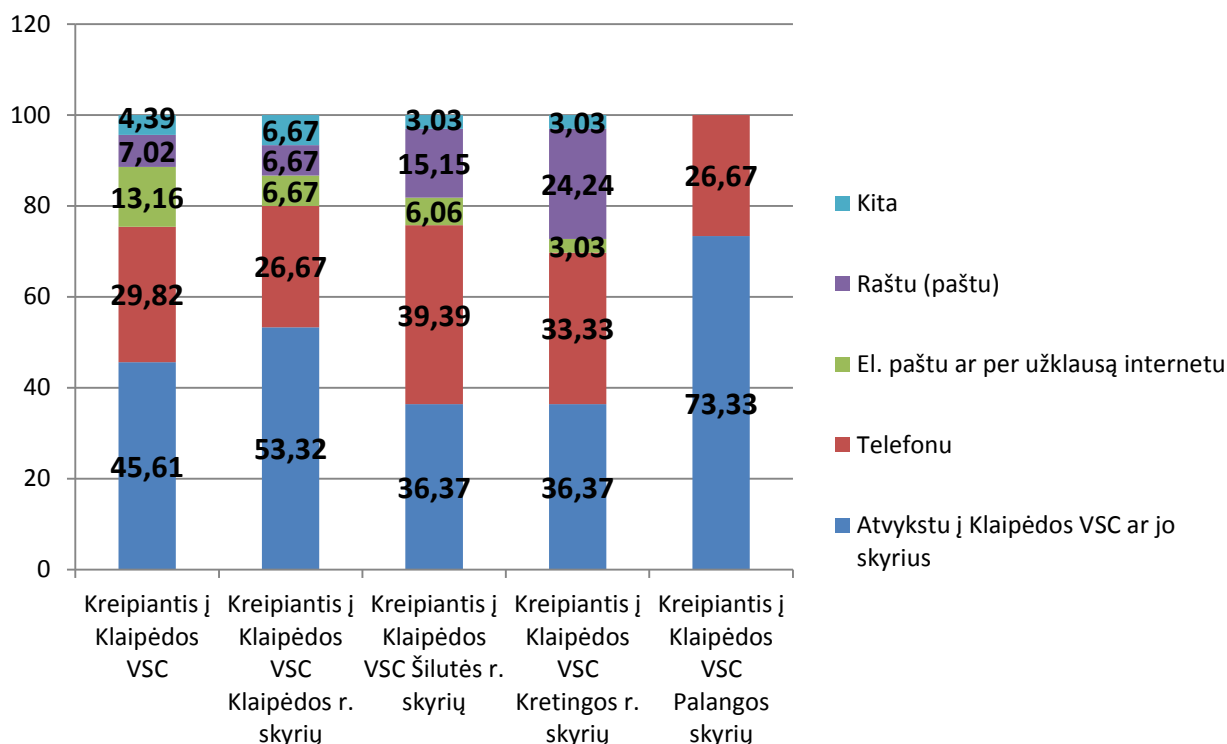
Daugiau nei pusė (62,50 proc.) respondentų kreipėsi į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą dėl planuojamų nuodingų medžiagų bei statinių projektavimo procedūrų. Vienoda dalis (12,5 proc.) respondentų kreipėsi į Klaipėdos, Kretingos rajonų bei Palangos miesto skyrius. Dėl šios paslaugos respondentai nesikreipė į Šilutės rajono skyrių.

Detaliau analizuojant duomenis nustatyta, kad apie pusė (43,75 proc.) respondentų teikė prašymus internetu siekiant gauti leidimą – higienos pasą. Vienoda dalis (25 proc.) respondentų teikė prašymus internetu dėl teritorijų planavimo bei statinių projektavimo procedūrų ir visuomenės sveikatos saugos kontrolės procedūrų. Maža dalis (6,25 proc.) respondentų teikė prašymus internetu dėl kitų paslaugų. Dėl planuojamų nuodingų medžiagų bei statinių projektavimo procedūrų respondentai prašymų internetu neteikė.

Apie pusė (46,02 proc.) respondentų nurodė, kad siekdami gauti Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamas paslaugas atvyksta į įstaigą, trečdalis (30,97 proc.) respondentų teigė, kad kreipėsi telefonu. Mažesnę dalis (8,85 proc.) respondentų kreipėsi į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ir jo skyrius elektroniniu paštu ar per užklausą internetu, maža dalis (10,18 proc.) kreipėsi raštu ar paštu. Prašymus internetinėje svetainėje teikė maža dalis (5,7 proc.) respondentų.

Analizuojant kokiais būdais respondentai kreipiasi į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ir jo skyrius nenustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai pagal Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių ( $p>0,05$ ) (9 pav.). Respondentai dažniausiai į įstaigą kreipėsi į ją atvykdami: į Palangos miesto skyrių – 73,33 proc. respondentų, į Klaipėdos rajono skyrių – 53,32 proc. ir į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą – 45,61 proc.. Rečiau į įstaigą atvyko Šilutės rajono skyriaus paslaugų gavėjai, nes jie kreipėsi telefonu – 39,39 proc. Trečdalis respondentų telefonu kreipėsi į Kretingos rajono skyrių (33,33 proc.), į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą (29,82 proc.) ir ketvirtadalis į Klaipėdos rajono (26,67 proc.) bei Palangos miesto skyrius (26,67 proc.). Visais kitais būdais respondentai kreipėsi

rečiau. Vilniaus visuomenės sveikatos centro duomenimis<sup>124</sup> 2014 m. daugiau nei pusė (63 proc.) jų paslaugų gavėjų dėl paslaugų kreipėsi atvykdamį į įstaigą, penktadalis (19 proc.) – telefonu ir dešimtadalis (12 proc.) – elektroniniu paštu. Šiaulių visuomenės sveikatos centro duomenimis<sup>125</sup> 2013 m. didžioji dalis (77,8 proc.) paslaugų gavėjų kreipėsi atvykdamį į įstaigą, dešimtadalis kreipėsi elektroniniu paštu ir telefonu, atitinkamai – 11,1 proc. ir 10,1 proc.



9 pav. Kreipimosi būdai į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ir jo skyrius (proc.) (n=225).

Dėl Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose teikiamų teritorijų planavimo bei statinių projektavimo procedūrų didžioji dalis respondentų (39,62 proc.) kreipėsi atvykstant į įstaigą. Penktadalis respondentų dėl šios paslaugos kreipėsi elektroniniu paštu ar per užklausą internetu (22,64 proc.) ir telefonu (18,87 proc.). Maža dalis (9,43 proc.) respondentų kreipėsi raštu ar paštu.

Dėl leidimo – higienos paso gavimo dažniausiai (53,42 proc.) respondentai kreipėsi atvykę į įstaigą. Trečdalis (29,45 proc.) respondentų kreipėsi telefonu, maža dalis (10,27 proc.) – raštu (paštu). Maža dalis (10,27 proc.) respondentų kreipėsi elektroniniu paštu ar per užklausą internetu dėl leidimo – higienos paso gavimo.

Pusė (50 proc.) respondentų dėl planuojamų nuodingų medžiagų bei statinių projektavimo procedūrų kreipėsi patys atvykdamį į įstaigą. Vienoda dalis (25 proc.) respondentų kreipėsi telefonu

<sup>124</sup> Vilniaus visuomenės sveikatos centras, < [http://vilniausvsc.sam.lt/pub/vilnius/imagelib/file/2014%20m\\_%20apklausos%20anket%C5%B3%20analiz%C4%97.pdf](http://vilniausvsc.sam.lt/pub/vilnius/imagelib/file/2014%20m_%20apklausos%20anket%C5%B3%20analiz%C4%97.pdf) >, [žiūrėta: 2015-03-03].

<sup>125</sup> Šiaulių visuomenės sveikatos centras, < <http://siauliuvsc.sam.lt/anketa/> >, [žiūrėta: 2015-03-03].

arba raštu (paštu). Nė vienas respondentas dėl šios paslaugos nesikreipė elektroniniu paštu ar per užklausą internetu.

Apie pusė (47,83 proc.) respondentų dėl visuomenės sveikatos saugos kontrolės procedūrų kreipėsi patys atvykdami į įstaigą. 39,13 proc. respondentų dėl šios paslaugos gavimo kreipėsi telefonu, o maža dalis (6,52 proc.) respondentų kreipėsi elektroniniu paštu ar per užklausą internetu bei raštu (paštu).

### **3.3.1. „Vieno langelio“ principo įgyvendinimas Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose**

Respondentams buvo pateikti teiginiai, kurie leido įvertinti „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose.

Didžioji dauguma (94,3 proc.) respondentų nurodė, kad neteikė prašymų Klaipėdos visuomenės sveikatos centro internetinėje svetainėje, tuo tarpu prašymus teikė – 5,7 proc. respondentų. Dešimtadalis (9,65 proc.) respondentų prašymus teikė internetu Klaipėdos visuomenės sveikatos centrui, o maža dalis respondentų teikė Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Kretingos rajono skyriui (3,13 proc.) ir maža dalis – Šilutės rajono skyriui (3,03 proc.). Klaipėdos rajono ir Palangos miesto skyriams prašymų internetu nebuvo teikta.

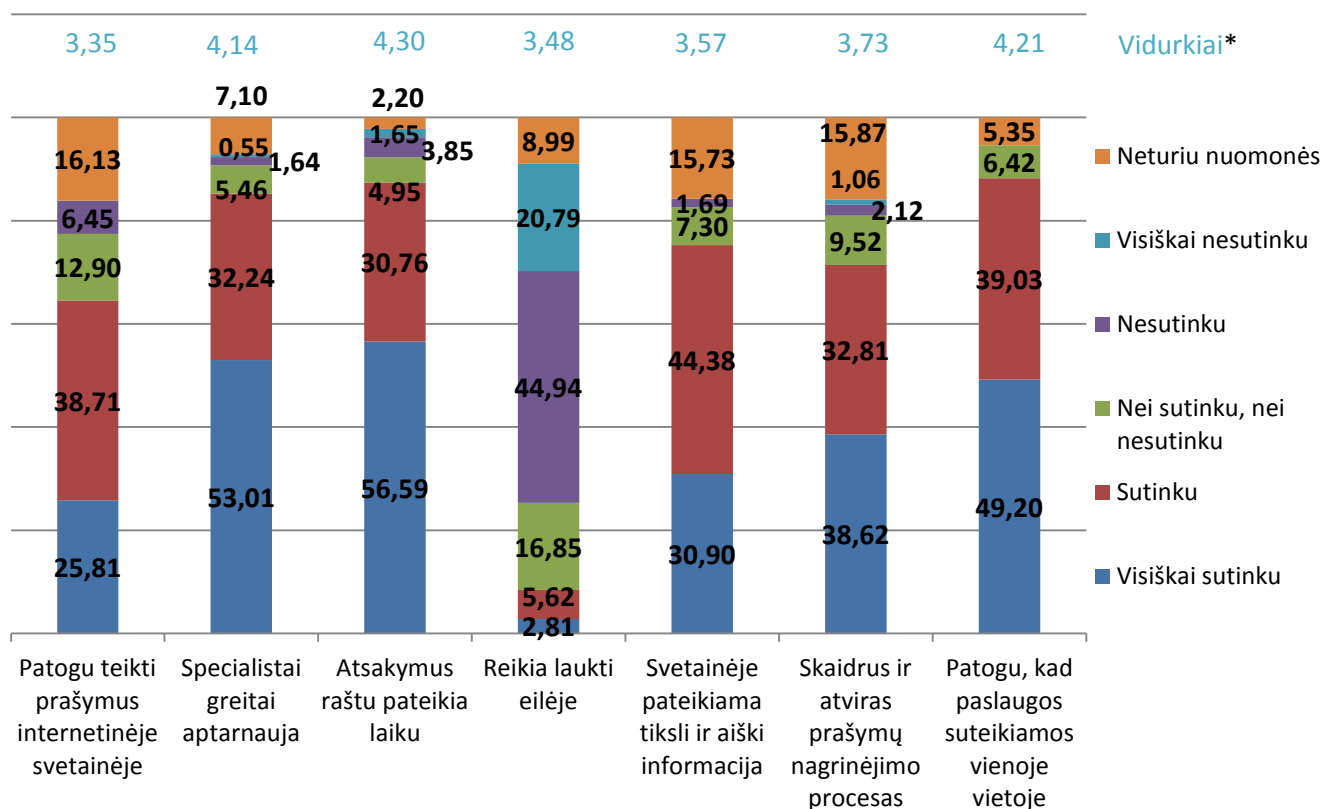
Respondentai geriausiai įvertino Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių specialistų laiku raštu pateikiamus atsakymus (4,30 balo), paslaugų teikimą vienoje darbo vietoje (4,21 balo) bei specialistų greitą aptarnavimą (4,14 balo) (10 pav). Respondentai pažymėjo, kad jiems nepatogu teikti prašymus internetinėje Klaipėdos visuomenės sveikatos centro internetinėje svetainėje (3,35 balo), reikia laukti eilėje (3,48 balo), o svetainėje pateikiama netiksli ir neaiški informacija (3,57 balo).

Vilniaus visuomenės sveikatos centro duomenimis<sup>126</sup> 2014 m. atliktoje analizėje, didžioji dalis (92 proc.) jų teikiamų paslaugų vartotojų nurodė, kad nereikėjo ilgai laukti priėmimo. Taip pat didžioji dalis (88 proc.) paslaugų gavėjų nurodė, kad specialistai buvo dėmesingi ir mandagūs. Šiaulių visuomenės sveikatos centro<sup>127</sup> 2013 m. atlikto tyrimo duomenimis, trečdalis (33,3 proc.) Šiaulių visuomenės sveikatos centro paslaugų gavėjų turėjo laukti eilėje. Taip pat didžioji dalis jų teikiamų paslaugų gavėjų nurodė, kad specialistai buvo mandagūs (88,9 proc.) ir tenkino gautų atsakymų terminai (88,9 proc.)

<sup>126</sup> Vilniaus visuomenės sveikatos centras, < [http://vilniausvsc.sam.lt/pub/vilnius/imagelib/file/2014%20m\\_%20apklausos%20anket%C5%B3%20analiz%C4%97.pdf](http://vilniausvsc.sam.lt/pub/vilnius/imagelib/file/2014%20m_%20apklausos%20anket%C5%B3%20analiz%C4%97.pdf) >, [žiūrėta: 2015-03-03].

<sup>127</sup> Šiaulių visuomenės sveikatos centras, < <http://siauliuvsam.lt/anketa/> >, [žiūrėta: 2015-03-03].





\* 5 balų skalė, kai 5 balai - labai gerai, 1 balas - labai blogai

10 pav. Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių „vieno langelio“ principo įgyvendinimo vertinimas (proc.) (n=233).

Nors analizuojant „vieno langelio“ principo įgyvendinimą statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta tarp Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių ( $p > 0,05$ ), tačiau pateikiami duomenys, kurie svarbūs planuojant ir diegiant priemones gerinančias „vieno langelio“ principo įgyvendinimą.

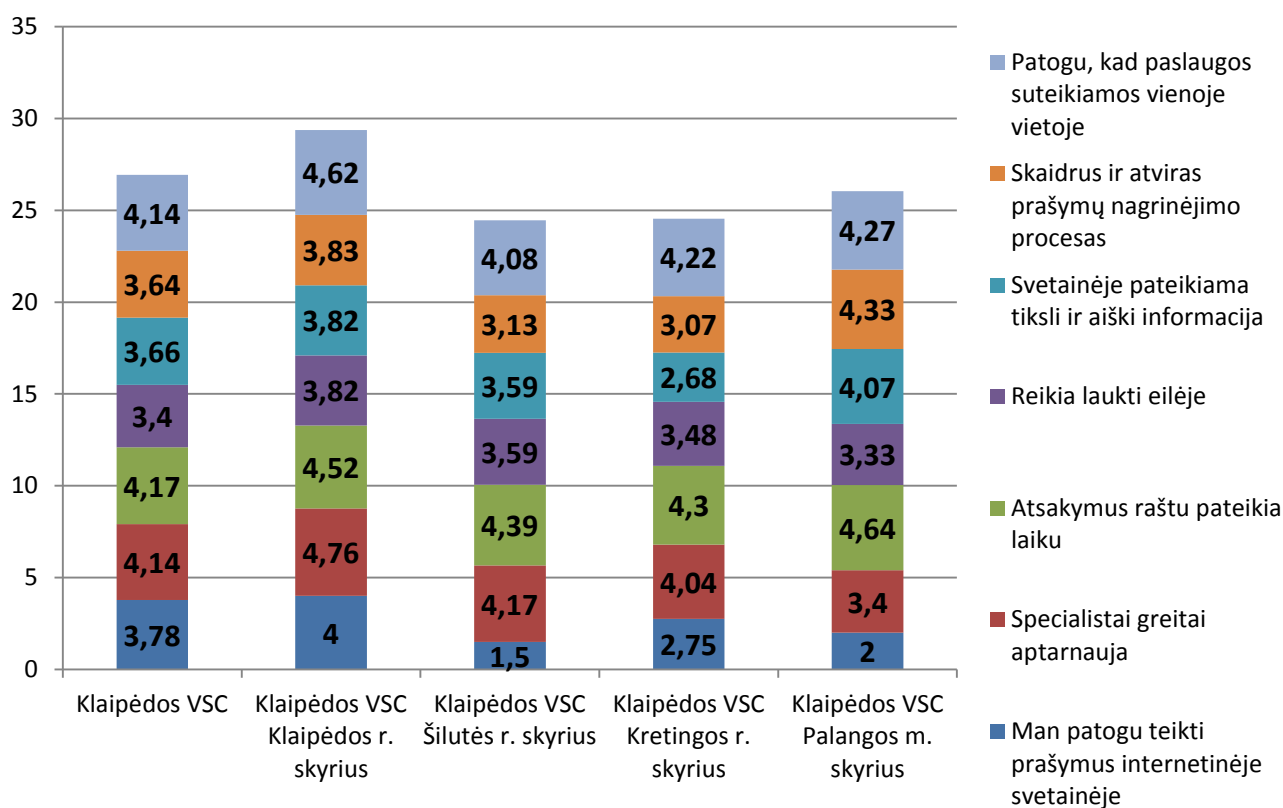
Klaipėdos visuomenės sveikatos centre „vieno langelio“ principu teikiamas paslaugas respondentai geriausiai įvertino: laiku pateiktus atsakymus raštu (4,17 balo), greitą specialistų aptarnavimą (4,14 balo) ir patogumą, gauti paslaugas vienoje vietoje (4,14 balo) (11 pav.). Blogiausiai įvertino – laukimą eilėje (3,4 balo), skaidrų ir atvirą prašymų nagrinėjimo procesą (3,64 balo) ir internetinėje svetainėje pateikiamą tikslią ir aiškią informaciją (3,66 balo).

Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Klaipėdos rajono skyriuje „vieno langelio“ principu teikiamas paslaugas respondentai geriausiai įvertino: specialistų greitą aptarnavimą (4,76 balo), patogumą paslaugas gauti vienoje vietoje (4,62 balo) ir laiku gaunamus atsakymus raštu (4,52 balo). Blogiausiai įvertino – laukimą eilėje (3,82 balo), internetinėje svetainėje pateikiamą tikslią ir aiškią informaciją (3,82 balo) bei skaidrų ir atvirą prašymų proceso nagrinėjimą (3,83 balo).

Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Šilutės rajono skyriuje „vieno langelio“ principu teikiamas paslaugas respondentai geriausiai įvertino: laiku gaunamus atsakymus raštu (4,39 balo), specialistų greitą aptarnavimą (4,17 balo) ir patogumą paslaugas gauti vienoje darbo vietoje (4,08 balo). Blogiausiai įvertino – patogumą prašymus teikti internetinėje svetainėje (1,5 balo), skaidrų ir atvirą prašymų proceso nagrinėjimą (3,13 balo), laukimą eilėje (3,59 balo) ir internetinėje svetainėje pateikiamą tikslią ir aiškią informaciją (3,59 balo).

Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Kretingos rajono skyriuje „vieno langelio“ principu teikiamas paslaugas respondentai geriausiai įvertino: laiku gaunamus atsakymus raštu (4,3 balo), patogumą paslaugas gauti vienoje vietoje (4,22 balo), specialistų greitą aptarnavimą (4,04 balo). Blogiausiai įvertino – internetinėje svetainėje pateikiamą tikslią ir aiškią informaciją (2,68 balo), patogumą prašymus teikti internetinėje svetainėje (2,75 balo) bei laukimą eilėje (3,48 balo),

Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Palangos miesto skyriuje „vieno langelio“ principu teikiamas paslaugas respondentai geriausiai įvertino: laiku gaunamus atsakymus raštu (4,64 balo), skaidrų ir atvirą prašymų proceso nagrinėjimą (4,33 balo) ir patogumą paslaugas gauti vienoje vietoje (4,27 balo). Blogiausiai įvertino – patogumą prašymus teikti internetinėje svetainėje (2 balai), poreikį laukti eilėje (3,33 balo) ir specialistų greitą aptarnavimą (3,4 balo).



11 pav. Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių „vieno langelio“ principo įgyvendinimo vertinimas balais (n=233).

### 3.3.2. Teikiamų administracinių paslaugų kokybės vertinimas

Siekiant ištirti pagal Servqual metodiką Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių paslaugų gavėjų luktą (lūkesčius) ir patirtą (realią situaciją) paslaugų kokybę bei spragas (neatitikimus) buvo vertinamos paslaugų kokybės dimensijos: patikimumas, reagavimas, užtikrinimas, įsijautimas (empatija) ir apčiuopiamumas.

Respondentų lūkesčių apie Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose teikiamų paslaugų kokybę vidurkis buvo 4,37, o realios situacijos (patirtos paslaugos kokybės) vidurkis – 4,30. Skirtumas tarp patirtos kokybės vidurkio ir lūkesčių vidurkio lygus -0,07. Vadinasi, respondentai turėjo didesnių lūkesčių paslaugų kokybei nei buvo gauta. 6 lentelėje pateikiami respondentų lūkesčių ir realios situacijos balų vidurkiai.

6 lentelė. Laukta (lūkesčiai) ir patirta (reali situacija) paslaugų kokybė bei jų spragos.

Paslaugų kokybės kriterijai	Paslaugų kokybės teiginys	Laukta kokybė, vidurkis	Patirta kokybė, vidurkis	Spraga
<b>PATIKIMUMAS</b>	Paslaugos suteikiamos nurodytu laiku.	4,44	4,38	-0,06
	Už suteiktas paslaugas moku pagal oficialiai nustatytus įkainius.	4,41	4,43	0,02
<b>ATSAKOMUMAS</b>	Specialistai atsako į man rūpimus/aktualius klausimus.	4,44	4,38	-0,06
	Specialistai skubiai reaguoja į mano poreikius (laiku sutvarkomi dokumentai, laiku suteikiama informacija).	4,33	4,26	-0,07
	Specialistai reaguoja į mano skundus, susijusius su paslaugų teikimu.	3,98	3,96	-0,02
	Specialistai bendrauja maloniai ir mandagiai.	4,52	4,45	-0,07
<b>UŽTIKRINIMAS</b>	Specialistai turi reikiamų žinių ir įgūdžių.	4,50	4,30	-0,20
	Man klausiant, specialistai suteikia reikiamą informaciją.	4,49	4,32	-0,17
	Specialistai suteikia tikslią ir teisingą informaciją.	4,37	4,24	-0,13
	Specialistai pasiūlo galimus mano problemos sprendimo būdus.	4,29	4,18	-0,11
<b>ĮSIJAUTIMAS (EMPATIJA)</b>	Specialistai geranoriškai nusiteikę man padėti.	4,36	4,32	-0,04
	Informacija apie teikiamas paslaugas pasiekama man patogiu būdu (-ais) (pvz.: telefonu, internetu).	4,39	4,36	-0,03
<b>APČIUOPIAMUMAS</b>	Teikiant paslaugas, naudojamos modernios priemonės.	4,23	4,08	-0,15
	Specialistų tvarkinga apranga ir išvaizda.	4,47	4,51	0,04

Kaip matyti iš 6 lentelės, mažiausią lauktos (lūkesčių) ir patirtos (reali situacija) kokybės balų vidurkis, atitinkamai – 3,98 ir 3,96, priskirtas vienam iš atsakomumo paslaugų kokybės kriterijaus teiginių – „Specialistai reaguoja į mano skundus, susijusius su paslaugų teikimu“. Didžiausias lauktos kokybės balo vidurkis 4,52 priskirtas taip pat reagavimo paslaugų kokybės kriterijaus, tik kitam teiginiui – „Specialistai bendrauja maloniai ir mandagiai“, o didžiausią patirtos kokybės balo vidurkis 4,51 – apčiuopiamumo paslaugų kokybės kriterijaus teiginiui – „Specialistų tvarkinga apranga ir išvaizda“.

Analizuojant skirtumus tarp lūkesčių ir patirtos kokybės balų vidurkių (kokybės spragos) pažymėtina, kad vidurkių skirtumai buvo nedideli, t.y. jie neviršijo 0,3 balo. Matyti, kad didžiausi respondentų lauktos kokybės ir patirtos kokybės spragos atsiranda dėl to, kad specialistams trūksta reikiamų žinių ir įgūdžių, kad specialistai nesuteikia reikiamos, tikslios ir teisingos informacijos. Šiems paslaugų kokybės teiginiams: „Už suteiktas paslaugas moku pagal oficialiai nustatytus įkainius“, „Specialistai reaguoja į mano skundus, susijusius su paslaugų teikimu“ ir „Informacija apie teikiamas paslaugas pasiekama man patogiu būdu (-ais) (pvz.: telefonu, internetu)“ skirtumai buvo artimi nuliui (0,02 ir 0,03). Tai rodo, kad respondentų patirta kokybė beveik atitiko jų lauktą kokybę (lūkesčius). Reikia atkreipti dėmesį, kad buvo du teigiami skirtumai, kurie parodo, kad paslaugų gavėjams buvo suteikta geresnės kokybės paslauga, nei jie tikėjosi: „Už suteiktas paslaugas moku pagal oficialiai nustatytus įkainius“ bei „Specialistų tvarkinga apranga ir išvaizda“.

### **Paslaugų kokybės kriterijai**

7 lentelėje pateikiami paslaugų kokybės kriterijai. Nustatyta, kad respondentai vertindami Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose teikiamų paslaugų kokybę didžiausius lūkesčius turėjo patikimumo kriterijui, o mažiausius – atsakomumo. Vadinasi, respondentams svarbiausia pasitikėjimas specialistu, jų gebėjimas teikti kokybiškas paslaugas. Jiems mažiau svarbu arba mažiau turėjo lūkesčių, kad specialistai gebės skubiai reaguoti į paslaugų gavėjų poreikius ar skundus, susijusius su paslaugų teikimu.

7 lentelė. Lauktos kokybės (lūkesčių) ir patirtos paslaugų kokybės kriterijai.

<b>Laukta kokybė (lūkesčiai)</b>		<b>Patirta kokybė (reali situacija)</b>		<b>Spragos</b>
<b>Kriterijai</b>	<b>Vidutinis teiginio balas (Vidurkis)</b>	<b>Kriterijai</b>	<b>Vidutinis teiginio balas (Vidurkis)</b>	
Patikimumas	4,43	Patikimumas	4,41	<b>-0,02</b>
Atsakomumas	4,32	Atsakomumas	4,26	<b>-0,06</b>
Užtikrintumas	4,41	Užtikrintumas	4,26	<b>-0,15</b>
Įsijautimas (empatija)	4,38	Įsijautimas (empatija)	4,34	<b>-0,04</b>
Apčiuopiamumas	4,35	Apčiuopiamumas	4,30	<b>-0,05</b>

Analizuojant respondentų vertinimą pagal patirtį gaunant paslaugas, respondentai geriausiai įvertino patikimumo kriterijų. Jų vertinimu, Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių specialistai atsako į rūpimus klausimus, paslaugas suteikia sutartu laiku ir už jas mokama pagal nustatytus įkainius. Respondentai prasčiausiai įvertino atsakomumo ir užtikrintumo kriterijus, vadinasi, Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių specialistai prastai reaguoja į paslaugų gavėjų poreikius, skundus, taip pat specialistams trūksta žinių ir įgūdžių, specialistai nesuteikia tikslių atsakymų, nepatiria, kaip spręsti problemas bei trūksta komunikacinių gebėjimų.

Siekiant nustatyti, ar buvo pasiekti respondentų lūkesčiai dėl Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamų paslaugų kokybės, buvo apskaičiuotas skirtumas tarp lauktos kokybės ir patirtos kokybės balų vidurkių. Šis susidaręs skirtumas parodo susidariusias spragas (5 lentelė).

Mažiausias lauktos kokybės ir patirtos kokybės skirtumas  $-0,02$  buvo nustatyta patikimumo, o didžiausias  $-0,15$  – užtikrintumo kriterijams. Analizuotiems kriterijams apskaičiuoti skirtumai – neigiami, vadinasi, respondentų lūkesčiai buvo didesni nei gauta paslaugų kokybė.

Apibendrinant galima teigti, kad didžiausi paslaugų gavėjų lauktos kokybės (lūkesčių) ir patirtos kokybės (realios situacijos) spragos skirtumai atsiranda dėl to, kad Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių specialistai per mažai dėmesio skiria respondentų poreikiams, specialistams trūksta žinių ir įgūdžių, todėl nesuteikiami tikslūs atsakymai ir galimi sprendimo būdai.

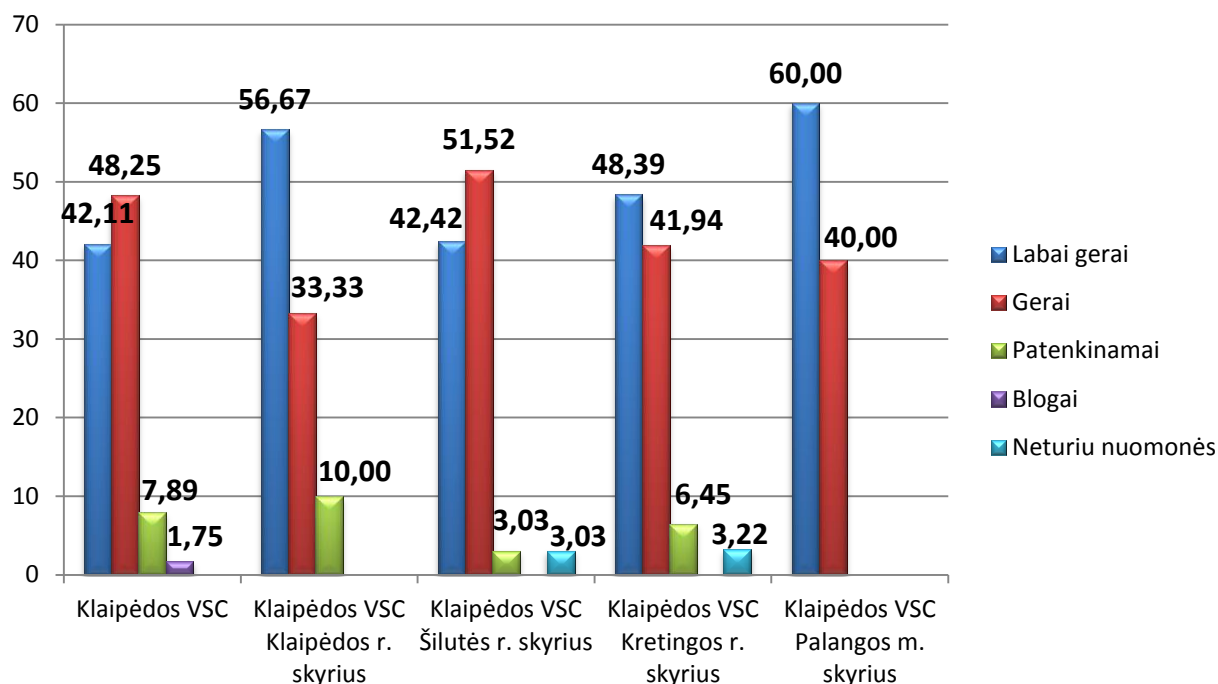
Tyrimo respondentų buvo prašoma įvertinti teikiamų administracinių paslaugų kokybę. Analizuojant kaip respondentai vertina teikiamų paslaugų kokybę pagal Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ir jo skyrius statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ( $p > 0,05$ ). Didžioji dauguma (90,36 proc.) respondentų, kurie kreipėsi į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą, teikiamas paslaugas įvertino labai gerai ar gerai (12 pav.). Maža dalis respondentų teikiamų paslaugų kokybę vertino patenkinamai (7,89 proc.) ar blogai (1,75 proc.)

Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Klaipėdos rajono skyriaus teikiamų paslaugų kokybę didžioji dauguma (90 proc.) respondentų įvertino labai gerai ar gerai. Maža dalis (10 proc.) respondentų paslaugas įvertino patenkinamai.

Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Šilutės rajono skyriaus teikiamų paslaugų kokybę didžioji dauguma (93,94 proc.) respondentų įvertino labai gerai ar gerai. Maža dalis (3,03 proc.) respondentų paslaugų kokybę įvertino patenkinamai, tokia pat dalis respondentų neturėjo nuomonės šiuo klausimu.

Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Kretingos rajono skyriaus teikiamų paslaugų kokybę didžioji dauguma (90,33 proc.) respondentų įvertino labai gerai ar gerai. Maža dalis (6,45 proc.) respondentų paslaugų kokybę įvertino patenkinamai. 3,22 proc. respondentų nurodė, kad neturi nuomonės šiuo klausimu.

Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Palangos miesto skyriaus teikiamų paslaugų kokybę daugiau nei pusė (60 proc.) respondentų įvertino labai gerai. Likusioji dalis (40 proc.) respondentų paslaugų kokybę įvertino gerai.



12 pav. Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamų administracinių paslaugų kokybės vertinimas (proc.) (n=223).

Vilniaus visuomenės sveikatos centro<sup>128</sup> 2014 m. atlikto tyrimo duomenimis, didžioji dalis (95 proc.) jų teikiamų paslaugų gavėjų nurodė, kad labai gerai ar gerai vertino Vilniaus visuomenės sveikatos centro veiklą.

### 3.3.3. Teikiamų administracinių paslaugų kokybės gerinimo kryptys

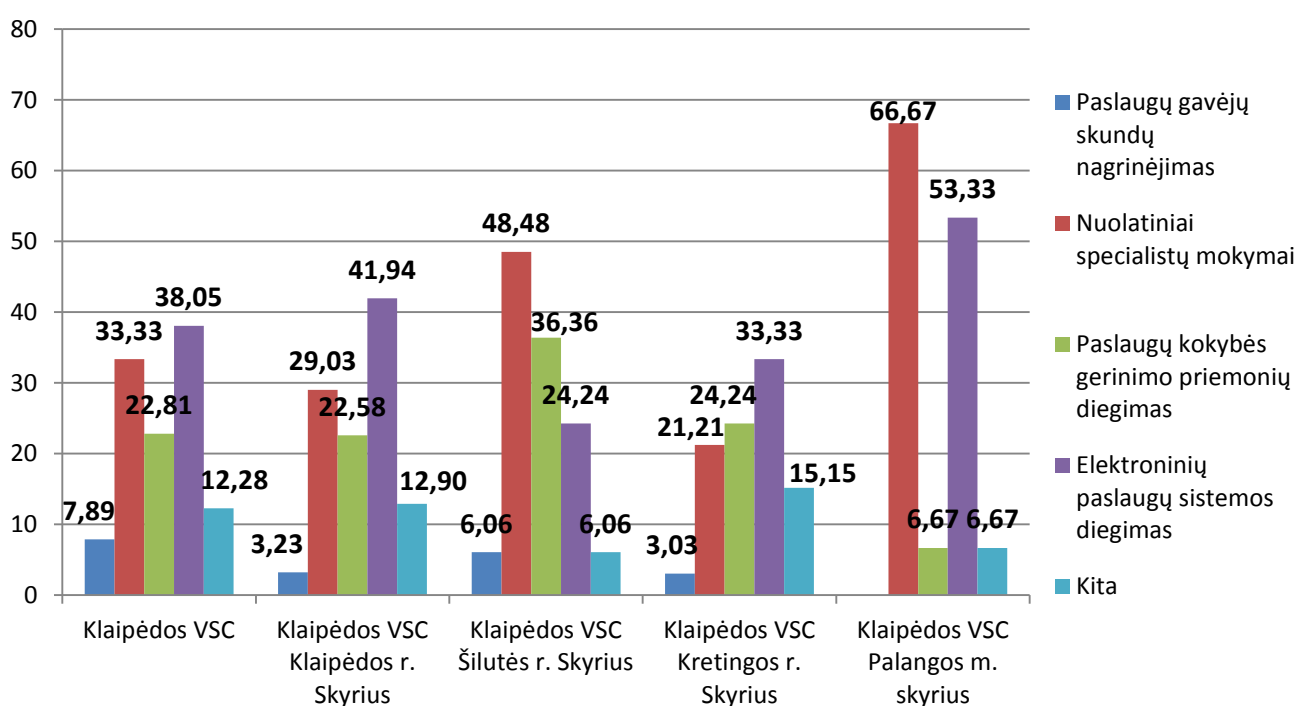
Tiriant teikiamų administracinių paslaugų kokybę, aktualu nustatyti žodinius ir (ar) rašytinius skundus. Tyrimo duomenimis, respondentai neteikė žodinių ir (ar) rašytinių skundų dėl Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ar jo skyriuose teikiamų paslaugų. Pažymėtina, kad nebuvo pateiktos ir pagrindinės skundų teikimo priežastys. Remiantis šiais duomenimis, galima kelti prielaidą, kad respondantai teigiamai vertina administracinių paslaugų teikimą ir jų kokybę Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose.

Tyrimo buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie priemones, kurias jie siūlytų taikyti gerinant teikiamų paslaugų kokybę Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose (13 pav.).

<sup>128</sup> Vilniaus visuomenės sveikatos centras, <  
[http://vilniausvsc.sam.lt/pub/vilnius/imagelib/file/2014%20m\\_%20apklausos%20anket%C5%B3%20analiz%C4%97.pdf](http://vilniausvsc.sam.lt/pub/vilnius/imagelib/file/2014%20m_%20apklausos%20anket%C5%B3%20analiz%C4%97.pdf)>,  
 [žiūrėta: 2015-03-03].

38,05 proc. respondentų Klaipėdos visuomenės sveikatos centrui siūlė gerinti elektroninių paslaugų sistemos diegimą, o 33,33 proc. – organizuoti nuolatinius specialistų mokymus. Penktadalis (22,81 proc.) respondentų siūlė įdiegti paslaugų kokybės gerinimo priemones, maža dalis (7,89 proc.) – gerinti paslaugų gavėjų skundų nagrinėjimą.

Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Klaipėdos rajono skyriaus specialistams 41,94 proc. respondentų nurodė, kad taip pat reikia gerinti elektroninių paslaugų sistemos diegimą. Trečdalis (29,03 proc.) respondentų siūlė organizuoti nuolatinius specialistų mokymus, penktadalis (22,58 proc.) – diegti paslaugų kokybės gerinimo priemones. Maža dalis (3,23 proc.) respondentų manė, kad reikia gerinti paslaugų gavėjų skundų nagrinėjimą.



13 pav. Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamų paslaugų kokybės gerinimo kryptys (proc.) (n=226).

Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Šilutės rajono skyriaus specialistams apie pusė (48,48 proc.) respondentų siūlė organizuoti nuolatinius specialistų mokymus, daugiau nei trečdalis (36,36 proc.) respondentų nuomone reikia diegti paslaugų kokybės gerinimo priemones. Ketvirtadalis (24,24 proc.) respondentų siūlė diegti elektroninių paslaugų sistemą. Maža dalis (6,06 proc.) siūlė gerinti paslaugų gavėjų skundų nagrinėjimą.

Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Kretingos rajono skyriaus specialistams 33,33 proc. respondentų siūlė diegti elektroninių paslaugų sistemą, ketvirtadalis (24,24 proc.) respondentų siūlė diegti paslaugų kokybės gerinimo priemones. Penktadalis (21,21 proc.) respondentų siūlė organizuoti nuolatinius specialistų mokymus. 15,15 proc. respondentų įvardino kitas paslaugų kokybės gerinimo

priemonės: humaniškiau ir lanksčiau vertinti ugdomą veiklą, atsižvelgti į klientui priimtina laiką ir objektyviai vertinti gautus skundus. Maža dalis (3,03 proc.) respondentų siūlė gerinti paslaugų gavėjų skundų nagrinėjimą.

Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Palangos miesto skyriaus darbuotojams 66,67 proc. respondentų siūlė organizuoti nuolatinius specialistų mokymus, apie pusė (53,33 proc.) – elektroninių paslaugų sistemos diegimą. Maža dalis (6,67 proc.) respondentų siūlė diegti paslaugų kokybės gerinimo priemones. Pažymėtina, kad nebuvo siūlymų gerinti paslaugų gavėjų skundų nagrinėjimą.



## IŠVADOS

1. Teisės aktų nustatyta tvarka Klaipėdos Visuomenės sveikatos centras ir jo skyriai teikia plataus spektro viešąsias ir (arba) administracines paslaugas. 2010–2014 m. suteiktų administracinių paslaugų skaičius mažėjo nuo 1 473 iki 1 105. 2010–2014 m. sumažėjo suderintų vaikų ugdymo įstaigų valgiaraščių ir maisto produktų asortimentų, nagrinėjimui gautų skundų bei vertinamų paraiškų leidimams – higienos pasams gauti skaičius, tačiau išaugo išnagrinėtų strateginio pasekmių aplinkai vertinimo atrankos dokumentų bei strateginio pasekmių aplinkai vertinimo ataskaitų skaičius, o taip pat išduotų leidimų ekshumuoti žmonių palaikus.
2. 94,3 proc. respondentų neteikė prašymų Klaipėdos visuomenės sveikatos centro internetinėje svetainėje. Vertinant „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyriuose nustatyta, kad respondentai teigiamai vertino specialistų laiku raštu pateikiamus atsakymus (4,30 balo), patogumą paslaugas gauti vienoje vietoje (4,21 balo) ir greitą specialistų aptarnavimą (4,14 balo), o neigiamai vertino – patogumą teikti prašymus internetinėje svetainėje (3,35 balo).
3. Dauguma (92,93 proc.) respondentų Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose teikiamų administracinių paslaugų kokybę vertino labai gerai ir gerai. Vertinant Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamų administracinių paslaugų kokybę pagal kriterijus nustatyta, kad respondentų lūkesčiai teikiamų paslaugų kokybei buvo didesni lyginant su patirta paslaugų kokybe. Pagrindinės kokybiškų paslaugų teikimo Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose kliūtys: specialistų reikiamų žinių ir įgūdžių stoka, specialistai nevisada suteikia reikiamą, tikslią ir teisingą informaciją.
4. Nustatytos Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose teikiamų administracinių paslaugų teikimo ir jų kokybės gerinimo kryptys: nuolatiniai specialistų mokymai (39,74 proc.), elektroninių paslaugų sistemos diegimas (38,18 proc.) ir paslaugų kokybę gerinančių priemonių diegimas (22,53 proc.).

## REKOMENDACIJOS

### **Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių administracijai:**

- Tobulinti paslaugų teikimo elektroninę sistemą, kuri leistų paslaugos gavėjui pateikti prašymą (skundą), jį informuoti apie prašymo (skundo) gavimą bei tolimesnį nagrinėjimo procesą.
- Didinti paslaugų gavėjų prašymų teikimo internetu apimtį diegiant inovatyvias informacinių technologijų priemones, taip pat taikyti informavimo priemones, skatinančias paslaugų gavėjų naudojimąsi elektroninėmis paslaugomis.
- Sudaryti sąlygas stiprinti specialistų kompetencijas profesinėje ir vadybos srityje.
- Diegti priemones, gerinančias paslaugų gavėjų, atvykstančių į įstaigą, srauto valdymą, įvertinus jų efektyvumą.
- Sistemingai diegti vadybos priemones, užtikrinančias įstaigos veiklos kokybišką valdymą, veiklos rezultatų įvertinimą ir tobulintinų veiklos sričių nustatymą.
- Atsižvelgiant į galimybes toliau vykdyti teikiamų paslaugų kokybės ir jų prieinamumo vertinimus paslaugų gavėjų ir paslaugų teikėjų požiūriu.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bagdonienė L., Hopenienė R. „*Paslaugų marketingas ir vadyba*“. Kaunas: Technologija, 2005.
2. Bagdonienė L., Hopenienė R. „*Paslaugų marketingas ir vadyba*“. Kaunas: Technologija, 2009.
3. Bagdonienė L., Hopenienė R. „*Paslaugų marketingas ir vadyba*“. Kaunas: Technologija, 2004.
4. Bernotienė M. „*Piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procese: sąvoka ir esmė. Viešasis valdymas*“. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2010.
5. Bovaird T. Beyond Engagement and Participation – User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 2007, Nr. 24.
6. Bryson J. Strategic Planning for Public and Non Profit Organization. *San Francisco*: Jossey Bass Publishers, 1995.
7. Černiūtė R., Nakrošis V. Kokybės vadyba Lietuvos viešajame administravime: svarbiausios iniciatyvos ir jų taikymas. *Viešojo politika ir administravimas*. 2010, 31: 64.
8. Christensen T., Lægreid P. „*Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms. Eds.*“. Burlington: Ashgate, 2007.
9. Dikavičius V., Stoškus S. „*Visuotinė kokybės vadyba*“. Kaunas, Technologija, 2003.
10. EIPA. *Report on customer insight questionnaire*, Prepared on behalf of the Portuguese Presidency for the IPSG meeting. Lisbon, 2007.
11. Flynn N. „*Public sector management*“. London: SAGE Publications, 2007.
12. Gudelis D. *Kokybės valdymo modelių taikymas viešajame sektoriuje*. Viešasis valdymas. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2010.
13. Guogis A., Rakšnys A. V. Naujoji viešojo vadyba – kaip postmodernios vartotojiškos kultūros produktas? *Socialinių mokslų studijos* 6(2), 2014.
14. Heintzman R., Marson B. *People, Service and Trust: Is there a Public Sector Service Value Chain?* *International Review of Administrative Sciences*, 2005.
15. Henri J. F. „*Organizational culture and performance measurement systems*“. *Accounting, Organization and Society* 31, 2006.
16. Hood Ch. „A Public Management for All Seasons?“ *Public Administration* 69, 1991.
17. Kaziliūnas A. „*Kokybės analizė, planavimas ir auditas*“. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2006.
18. Kennerley M., Neely A. „*Performance Measurement Frameworks - a Review*“. Business Performance Measurement: Theory and Practice. Cambridge University Press, 2002.
19. Kettl D. F. *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Washington: Brookings Institution Press, 2000.

20. Langvinienė N., Vengrienė B. „Paslaugų teorija ir praktika“. Kaunas: Technologija, 2005.
21. Lynch T. D., Day S. E. „Public Sector Performance Measurement“. *Public Administration Quarterly*, 19(4), 1996.
22. LR vidaus reikalų ministerija. „Bendrasis vertinimo modelis: organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą“. Vilnius, 2005.
23. LR vidaus reikalų ministerija. „Bendrojo vertinimo modelio išorinis vertinimas. Naujos galimybės Bendrojo vertinimo modelio taikytojams: nuo įsivertinimo iki išorinio vertinimo“. Vilnius, 2010.
24. LST EN ISO 9001:2001. „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai“. Vilnius: Lietuvos standartizacijos departamentas, 2001.
25. Mackevičius J., Daujotaitė D. „Veiklos audito elementai: analizė ir auditas“. *Socialinių mokslų studija* 3(2), 2011.
26. Mackevičius J., *supra* note 8: 607.
27. Micheli P., Kennerley M. „Performance Measurement Frameworks in Public and Non-Profit Sectors“. *Production Planning & Control* 16(2), 2005.
28. Mikšys A. „Kokybės vadyba pagal ISO 9000 principus. Sertifikavimo procesas ir jo nauda.“ VRM konferencija, Vilnius, 2008.
29. Neely A., Gregory M., Platts K. „Performance Measurement System Design“. *International Journal of Operations & Production Management* 15(4), 1995.
30. Osborne D., Gaebler T. „*Reinventing Government, reading*“. M: Addison-Wesley publishing company, Inc, 1992.
31. Osborne D., Gaebler T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. MA: Addison Wesley, 1992.
32. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research“. *Journal of Marketing* 49, 1985.
33. Pestoff V. Civil Democracy: the Civicness of Coproduction and the Provision of Personal Social Services in Sweden. Paper for the CINEFOGO Workshop, Ljubljana. 2008.
34. Peters T. J., Waterman R. H. *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row, 1982.
35. Petrauskienė R. „Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas“. *Viešojo politika ir administravimas*, 11, 2005.
36. Pivoras S. „Model of Civil Service in Lithuania’s Public Policy“. *Baltic Journal of Law & Politics* 1(3), 2010.
37. Pivoras S., Visockytė E. „Viešojo valdymo koncepcijos ir jų taikymas tiriant valstybės tarnybos reformas“. *Viešojo politika ir administravimas* 1(10), 2011.

38. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. „*Marketingas*“. Kaunas: Gernelis, 2008.
39. Puškorius S., *supra* note 4: 29.
40. Puškorius S. Veiklos matavimų viešajame sektoriuje raida ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, 2010.
41. Raipa A. „*Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga*“. Kaunas: Technologija, 2007.
42. Roos G. „*Intellectual Capital And Strategy: A Primer For Today's Manager*“. Handbook of Business Strategy, 2005.
43. Rossi P. H., Lipsey M. V. Freeman H. E. *Evaluation: A Systematic Approach*. Sage Publications, 2004.
44. Serafinas D. „*Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*“. Vilnius, 2011.
45. Simmons J., Eades E. „Challenging Aporia in the Performance Appraisal of Consultants: a Stakeholder Systems Response“. *Clinician in Management* 12(4), 2004.
46. Slatkevičienė G., Vanagas P. „*Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*“. Kaunas: Technologija, 2001.
47. Sližytė A. „Kompleksinio organizacijos veiklos vertinimo sistemos formavimas“. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai* 18(3), 2009.
48. Sun H. Study on Model of E-Government Public Satisfaction Based on Service-Oriented. In B. Xu (ed.), 2012.
49. Šalkauskienė L., Žalys L., Žalienė I. „*Komandinis darbas paslaugų sferoje*“. Šiauliai: Lucilijus. 2006.
50. Šimkus A., Pilelienė L. „Sporto paslaugų kokybės vertinimas: teorinis aspektas“. *Management of Organizations: Systematic Research* 53, 2010.
51. Tyler T. R. *Why People Obey the Law*. Yale University Press, 1990.
52. Thom N., Ritz A. „*Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija*“. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.
53. Turchik J. A., Kerpenko V., Ogles B. M. ir kt. Parent and Adolescent Satisfaction with Mental Health Services: Does it relate to Youth Diagnosis, Age, Gender, or Treatment Outcome? *Community Mental Health Journal*, 46, 2010.
54. UAB „*Ekonominių konsultacijų ir tyrimai*“ grupė. *Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso apskaičiavimo metodika*. Vilnius, 2008.
55. Vainienė R. *Ekonomikos terminų žodynas*. Vilnius: Tyto alba, 2008.
56. Van Slyke D. M., O'Leary R., Kim S. „*Challenges and Opportunities, Crossing Themes, and Thoughts on the Future of Public Administration*. In: O'Leary, R. Van Slyke, D. M., Kim, S.

- (eds.)“. The Future of Public Administration around the World. The Minnowbrook Perspective. Washington, D. C.: Georgetown University Press, 2010.
57. Vanagas R. Naujosios viešosios vadybos taikymo galimybės šalies vietos savivaldos sistemoje esant dabartinei teisinei bazei. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2006, Nr. 2 (7).
58. Vengrienė B. „*Paslaugų vadyba*“. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2006.
59. Veršinskienė R. „*Paslaugų kokybės valdymas*“. Šiauliai, 2006.
60. Vidaus reikalų ministerija. *Viešasis administravimas Lietuvoje. 2012 metų apžvalga*. Vilnius: VIP Viešosios informacijos partneriai, 2012.
61. Vidaus reikalų ministerija. „*Asmenų aptarnavimas ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimas, taikant „vieno langelio“ principą institucijose ir įstaigose*“. Vilnius, 2008.
62. Vidaus reikalų ministerija. „*Asmenų aptarnavimo ir jų prašymų ir skundų nagrinėjimo institucijose ir įstaigose, taikant „vieno langelio“ principą. Praktinis vadovas*“. Vilnius, 2010.
63. Vidaus reikalų ministerija. „*Vieno langelio“ principo įgyvendinimo savivaldybėse metodinės rekomendacijos*. Vilnius, 2009.
64. Viešojo administravimo tobulinimo tendencijos: Lietuvos ir Europos šalių vertinimas. Galutinė ataskaita. 2013.
65. Vijeikis J. „*Įmonių valdymas*“. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. 2007.
66. Vitkienė E. „*Paslaugų marketingas*“. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004.
67. Vitkienė, E. „*Paslaugų marketingas*“. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 2008.
68. Weber M. „*Bureaucracy*“ in J. M. Shafritz, A. C. Hyde, eds. *Classics of public administration*. Boston: Thomson Wadsworth, 2007.

*Internetiniai šaltiniai:*

69. Arambewela R., Hall J. „*A comparative analysis of international education satisfaction using Servqual*“. Prieiga per internetą [žiūrėta 2014-04-20]: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&hid=9&sid=f351b826-e5af-48b2-80f5-a14574a986f1%40sessionmgr14>.
70. EFQM Annual Report 2011-2012. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2014-02-18]: <http://m-test.efqm.org/AnnualReport2011f.pdf>.
71. Europos vartotojų pasitenkinimo valdymo vadovas. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2014-05-23]: <http://www.vakokybe.lt/index.php?id=385>. 2010.
72. Hartikainen M. „*Subjective evaluation of systems using Servqual method*“. Prieiga per internetą [žiūrėta 2014-04-11]: <http://www.cs.uta.fi/hci/spi/report>.

73. Klaipėdos visuomenės sveikatos centras. „Klaipėdos visuomenės sveikatos centro struktūra“. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2014-12-07]: <http://klaipedosvsc.sam.lt/pub/klaipeda/imagelib/file/Struktura.pdf>.
74. Klaipėdos visuomenės sveikatos centras. „Klaipėdos visuomenės sveikatos centro struktūra“. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2014-12-07]: <http://klaipedosvsc.sam.lt/veikla/>.
75. Korda P. A., Snoj B. „Development, validity and reliability of perceived service quality in retail banking and its relationship with perceived value and customer satisfaction“. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2014-06-01]: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=106&sid=1362d992-6342-451f-ba18-13c207a6b89e%40sessionmgr11&vid=4>.
76. Oxford University dictionary. Prieiga per internetą [žiūrėta 2015-01-03]: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/service>.
77. Oxford University dictionary. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2015-01-07]: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/public-sector>.
78. Šiaulių visuomenės sveikatos centras. Šiaulių visuomenės sveikatos centro 2013 m. teiktų paslaugų fiziniams ir juridiniams asmenims (ūkio subjektams) kokybės analizė. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2015-03-03]: <http://siauliuvsam.lt/anketa/>.
79. Urban W. „Customers Experiences as a Factor Affecting Perceived Service Quality“. *Economics & Management*, 2010, p. 820–826. Prieiga per EBSCO duomenų bazę [žiūrėta 2011-03-10]: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=53172952&site=bsilive>
80. Valstybės naujienlaiškis Nr. 77(20). „Biurokratijos mažinimas“. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2015-01-07]: <http://www.lrv.lt/lt/naujienos/savaites-naujienos/?nid=12478>.
81. Valstybės valdymo ir savivaldybių komitetas domėjosi vieno langelio principo taikymo priemonėmis, siekiant pažangos. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2014-09-11]: [http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5\\_show?p\\_r=4463&p\\_k=1&p\\_d=140884](http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=4463&p_k=1&p_d=140884).
82. Valstybinė vartotojų teisių apsaugos tarnyba. „Ką daryti gavus nekokybiškas paslaugas?“. Prieiga per internetą [žiūrėta 2014-05-02]: <http://www.vartotojoteises.lt/index.php?1595569303>.
83. Vilniaus visuomenės sveikatos centras. Ūkio subjektų priežiūros (kontrolės) bei konsultacijų Vilniaus visuomenės sveikatos centre 2014 m. kokybės vertinimo anketų analizė. Prieiga per internetą [žiūrėta: 2015-03-03]: [http://vilniausvsc.sam.lt/pub/vilnius/imagelib/file/2014%20m\\_%20apklausos%20anket%C5%B3%20analiz%C4%97.pdf](http://vilniausvsc.sam.lt/pub/vilnius/imagelib/file/2014%20m_%20apklausos%20anket%C5%B3%20analiz%C4%97.pdf).

84. Žekevičienė A. „Aukštojo mokslo institucijų paslaugų kokybės tyrimai Servqual metodu“. *Economics & Management*, 2009, p. 1108. Prieiga per EBSCO duomenų bazę [žiūrėta 2011-03-10]:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=41976594&site=bsilive>.

*Norminiai aktai ir teisiniai dokumentai:*

85. Žin., 1992, Nr. 33–1014.

86. Žin., 1994, Nr. 94–1833 (aktuali redakcija 2007 m.).

87. Žin., 1999, Nr. 52–1673 (aktuali redakcija 2004 m.).

88. Žin., 1999, Nr. VIII-1316 (aktuali redakcija 2010 m.).

89. Žin., 2000, Nr. 74–2262.

90. Žin., 2004, Nr. 69–2399.

91. Žin., 2006, Nr. 77–2975.

92. Žin., 2007, Nr. 19–718.

93. Žin., 2007, Nr. 64–2455.

94. Žin., 2012, Nr. V-144.

95. Žin., 2012, Nr. XI-2386.



## ANOTACIJA

**Bagdonienė G.** Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose teikiamų administracinių paslaugų vertinimas/Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė dr. G. Petronytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015, 80 p.

Magistro baigiamajame darbe vertinamos Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose tiekiamos administracinės paslaugos ir jų kokybė paslaugų gavėjų požiūriu. Pirmojoje dalyje analizuojami kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijose bei „vieno langelio“ principo diegimo ypatumai, taip pat pateikiama paslaugų kokybės samprata, paslaugų kokybės vertinimo ir valdymo modeliai. Antroje dalyje analizuojamos Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose 2010–2014 m. teiktos administracinės paslaugos bei pristatomas paslaugų gavėjų požiūris į teikiamų administracinių paslaugų kokybę ir jų gerinimą Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose.

**Pagrindiniai reikšminiai žodžiai:** visuomenės sveikatos priežiūra, administracinės paslaugos, „vieno langelio“ principas, paslaugų kokybė.

## ANNOTATION

**Bagdonienė G.** Public Health Center of Klaipeda and its sections provided administrative services assessment/Health Policy and Management Master's Thesis. Supervisor dr. G. Petronytė. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2015, 80 p.

Master's thesis is evaluating Public Health Centre of Klaipeda and its sections are supplied administrative services and the quality of users' point of view. The first part analyzes the models of quality management, their application in organizations and "one-stop-shop" for the installation features, as well as conception of service quality, service quality assessment and management models. The second part analyzes the Public Health Centre of Klaipeda and its sections for the period 2010-2014 provide administrative services and presents users point of view to the quality of services provided by the administrative and the improvement of Public Health Center of Klaipeda and its sections.

**Main Keywords:** public health, administrative services, "one-stop-shop" principle, quality of service.

## SANTRAUKA

**Bagdonienė G.** Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose teikiamų administracinių paslaugų vertinimas/Sveikatos politikos ir vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė dr. G. Petronytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015, 80 p.

Lietuvoje visuomenės sveikatos centrai teisės aktų nustatyta tvarka teikia viešąsias ir administracines paslaugas visuomenės sveikatos priežiūros srityje, todėl tampa aktualu analizuoti šių paslaugų teikimo ypatumus bei jų teikimo gerinimo kryptis paslaugų gavėjų požiūriu.

**Tyrimo objektas** – Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ar jo skyriuose teikiamos administracinės paslaugos.

**Tyrimo dalykas** – Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamų administracinių paslaugų vertinimas.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose tiekiamas administracines paslaugas paslaugų gavėjų požiūriu.

**Tyrimo uždaviniai** – išanalizuoti Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose teikiamas administracines paslaugas 2010-2014 m.; įvertinti „vieno langelio“ principo įgyvendinimą teikiant administracines paslaugas; ištirti teikiamų administracinių paslaugų kokybę paslaugų gavėjų požiūriu; nustatyti administracinių paslaugų teikimo ir jų kokybės gerinimo kryptis.

**Darbo metodai** – mokslinės literatūros, norminių aktų ir dokumentų analizė, kiekybinis tyrimas, taikant anketinės apklausos metodą.

**Pirminė hipotezė** – Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių paslaugų gavėjai teigiamai vertina teikiamas administracines paslaugas, tačiau įstaigoje būtina tobulinti veiklos organizavimą ir diegti teikiamų administracinių paslaugų kokybės gerinimo priemones.

**Tyrimo rezultatai.** 2010–2014 m. suteiktų administracinių paslaugų skaičius mažėjo nuo 1 473 iki 1 105. Vertinant „vieno langelio“ principo įgyvendinimą Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyriuose nustatyta, kad respondentai teigiamai vertino specialistų laiku raštu pateikiamus atsakymus (4,30 balo), patogumą paslaugas gauti vienoje vietoje (4,21 balo) ir greitą specialistų aptarnavimą (4,14 balo), o neigiamai vertino – patogumą teikti prašymus internetinėje svetainėje (3,35 balo). Dauguma (92,93 proc.) respondentų Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose teikiamų administracinių paslaugų kokybę vertino labai gerai ir gerai, tačiau jie prasčiau vertino teikiamas paslaugas pagal atsakomumo ir užtikrintumo kriterijus. Nustatytos pagrindinės paslaugų teikimo ir jų kokybės gerinimo kryptys: organizuoti nuolatinis specialistų mokymus, elektroninių paslaugų sistemos diegimas ir paslaugų kokybę gerinančių priemonių diegimas.

**Išvados.** Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamų paslaugų kokybę paslaugų gavėjai vertina teigiamai, tačiau įstaigoje būtina tobulinti veiklos organizavimą ir diegti paslaugų kokybės gerinimo priemones.

**Darbo struktūra.** Darbas sudarytas iš dviejų pagrindinių dalių. Pirmojoje dalyje analizuojami kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijose bei „vieno langelio“ principo diegimo ypatumai, taip pat pateikiama paslaugų kokybės samprata, paslaugų kokybės vertinimo ir valdymo modeliai. Antroje dalyje analizuojamos Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose 2010–2014 m. teiktos administracinės paslaugos bei pristatomas paslaugų gavėjų požiūris į teikiamų administracinių paslaugų kokybę ir jų gerinimą Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose.

## SUMMARY

**Bagdonienė G.** Public Health Center of Klaipeda and its sections provided administrative services assessment/Health Policy and Management Master's Thesis. Supervisor dr. G. Petronytė. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2015, 80 p.

Public Health Centers in Lithuania in accordance with the legislation provides public and administrative services in the field of public health, making it important to analyze specific features of these services and their provision of improvement by user's point of view.

**The object of investigation** - Public Health Center of Klaipeda or its sections provided administrative services.

**The subject of research** - Public Health Center of Klaipeda or its sections provided administrative services evaluation.

**Purpose of investigation** - Public Health Center of Klaipeda or its sections supplied administrative services by user's point of view.

**Objectives of the study** - to analyze the Public Health Center of Klaipeda or its sections provide administrative services for the period 2010–2014; evaluate the "one-stop-shop" principle in providing administrative services; examine the quality of services provided by the administrative users' point of view; set of administrative services and improving the quality of their direction.

**Working methods** – scientific literature, regulations and document analysis, a quantitative analysis using the questionnaire method.

**The primary hypothesis** - Public Health Center of Klaipeda or its sections recipients welcomes provided administrative services, but the office is necessary to improve the organization and deployment of administrative services provided quality improvement measures.

**Results.** For the period 2010-2014 provide administrative services has been decreasing since 1473 to 1 105. The evaluation of "one-step-shop" principle Public Health Centre of Klaipeda and its sections found that respondents welcomed the professionals in writing answers in time (4.30 points), convenience to get services in one place (4.21 points) and professionals give fast service (4.14 points), and negatively assessed - ease to submit requests for the website (3.35 points). Most (92,93 percent) respondents Public Health Center of Klaipeda and its sections provided quality service as very good and good but they lower rated services provided by responsiveness and assurance criteria. The basic services and improving the quality of their directions: organize regular training for professionals, install the electronic service system and install measures to improve the quality of services.

**Conclusions.** The quality of Public Health Centre of Klaipeda and its sections service provided by users point of view is positive, but the office is necessary to improve the organization and to install measures to improve the quality of service.

**The structure.** The work consists of two main parts. The first part analyzes the models of quality management, their application in organizations and "one-stop-shop" for the installation features, as well as conception of service quality, service quality assessment and management models. The second part analyzes the Public Health Centre of Klaipeda and its sections for the period 2010-2014 provide administrative services and presents users point of view to the quality of services provided by the administrative and the improvement of Public Health Center of Klaipeda and its sections.

# PRIEDAI



KLAIPĖDOS VISUOMENĖS SVEIKATOS CENTRO  
DIREKTORIUS

Į S A K Y M A S  
DĖL KLAIPĖDOS VISUOMENĖS SVEIKATOS CENTRE TEIKIAMŲ ADMINISTRACINIŲ  
PASLAUGŲ SĄRAŠO PAKEITIMO

2014 m. gegužės 28 d. Nr.V6-23  
Klaipėda

Įgyvendindamas Administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo rekomendacijų, patvirtintų Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. gruodžio 1 d. įsakymu Nr.1V-644 „Dėl Administracinių paslaugų teikimo aprašymų rengimo rekomendacijų patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr.145-6446), 10 punktą:

1. T v i r t i n u pridedamą Klaipėdos visuomenės sveikatos centro teikiamų administracinių paslaugų sąrašą.

2. P a v e d u:

2.1. Darbo organizavimo skyriaus vedėjai parengti Klaipėdos visuomenės sveikatos centro teikiamų administracinių paslaugų sąrašą (toliau – Sąrašas) ir, esant reikalui, atsižvelgiant į Klaipėdos visuomenės sveikatos centro veiklos ir teisės aktų, reguliuojančių administracinių paslaugų teikimą, pasikeitimus ar kitas aplinkybes, rengti pakeitimus;

2.2. Visuomenės sveikatos saugos, Visuomenės sveikatos saugos kontrolės ir Užkrečiamųjų ligų profilaktikos ir kontrolės skyrių vedėjams parengti, nuolat peržiūrėti ir, esant reikalui, tikslinti Klaipėdos visuomenės sveikatos centro teikiamų administracinių paslaugų aprašymus, atsižvelgiant į Klaipėdos visuomenės sveikatos centro veiklos ir teisės aktų, reguliuojančių administracinių paslaugų teikimą, pasikeitimus ar kitas aplinkybes;

2.3. Direktorius pavaduotojai kontroliuoti šio įsakymo vykdymą.

3. P r i p a ž į s t u netekusiais galios Klaipėdos visuomenės sveikatos centro direktoriaus 2009-12-21 įsakymą Nr.V6-79 „Dėl Klaipėdos visuomenės sveikatos centre teikiamų administracinių paslaugų sąrašo patvirtinimo“ ir Klaipėdos visuomenės sveikatos centro direktoriaus 2012-07-03 įsakymą Nr.V6-29 „Dėl Klaipėdos visuomenės sveikatos centre teikiamų administracinių paslaugų sąrašo pakeitimo“.

Direktorius

Rimantas Pilipavičius

Parengė  
R. Vaičiulienė



### **Klaipėdos visuomenės sveikatos centre teikiamų administracinių paslaugų sąrašas**

1. Leidimo-higienos paso išdavimas ambulatorinių sveikatos priežiūros įstaigų veiklai (pagal licencijuojamų ambulatorinių asmens sveikatos priežiūros paslaugų sąrašą).
2. Leidimo-higienos paso išdavimas apgyvendinimo paslaugų veiklai (viešbučių, motelių, svečių namų, kurortų sanatorijų, kurortų reabilitacijos centrų, kempingų, turizmo centrų, poilsio namų, jaunimo nakvynės namų veikla).
3. Leidimo-higienos paso išdavimas aukštųjų mokyklų veiklai.
4. Leidimo-higienos paso išdavimas bendrojo lavinimo mokyklų veiklai.
5. Leidimo-higienos paso išdavimas grožio paslaugų veiklai (plaukų priežiūros paslaugos, veido priežiūros paslaugos, kūno priežiūros paslaugos, nagų priežiūros paslaugos, tatuiravimo paslaugos, ilgalaikio makiažo paslaugos, papuošalų vėrimo paslaugos).
6. Leidimo-higienos paso išdavimas ikimokyklinio ugdymo veiklai.
7. Leidimo-higienos paso išdavimas kitai asmens sveikatos priežiūros veiklai (pagal licencijuojamų bendrųjų asmens sveikatos priežiūros paslaugų sąrašą; odontologinės priežiūros (pagalbos) ir burnos priežiūros paslaugų sąrašą).
8. Leidimo-higienos paso išdavimas kosmetikos gaminių gamybai.
9. Leidimo-higienos paso išdavimas žmogaus palaikų laidavimo paslaugų (žmogaus palaikų laikymo, paruošimo šarvoti, šarvojimo) teikimo veiklai, kremavimo veiklai, balzamavimo veiklai.
10. Leidimo-higienos paso išdavimas ligoninių veiklai (pagal licencijuojamų stacionarių asmens sveikatos priežiūros paslaugų sąrašą).
11. Leidimo-higienos paso išdavimas pirčių, saunų paslaugų veiklai.
12. Leidimo-higienos paso išdavimas baseinų paslaugų veiklai.
13. Leidimo-higienos paso išdavimas profesinių mokyklų veiklai.
14. Leidimo-higienos paso išdavimas skalbyklų paslaugų veiklai.
15. Leidimo-higienos paso išdavimas soliariumų paslaugų veiklai.
16. Leidimo-higienos paso išdavimas sporto klubų paslaugų veiklai.
17. Leidimo-higienos paso išdavimas stacionarios suaugusiųjų globos ir slaugos įstaigų veiklai.
18. Leidimo-higienos paso išdavimas stacionarios vaikų ir jaunimo globos ir slaugos įstaigų veiklai.
19. Leidimo-higienos paso išdavimas vaikų neformaliojo švietimo mokyklų veiklai.
20. Leidimo-higienos paso išdavimas stacionarių triukšmo šaltinių veiklai triukšmo prevencijos zonoje.
21. Leidimo ekshumuoti žmogaus palaikus išdavimas.
22. Poveikio visuomenės sveikatai vertinimo ataskaitos nagrinėjimas ir sprendimo dėl planuojamos ūkinės veiklos galimybių priėmimas.
23. Bendrojo lavinimo mokyklų valgiaraščių derinimas.
24. Ikimokyklinio ugdymo mokyklų valgiaraščių derinimas.
25. Vaikų socialinės globos įstaigų valgiaraščių derinimas.
26. Vaikų poilsio stovyklų valgiaraščių derinimas.
27. Atleidimo nuo laivo higieninių sąlygų kontrolės pažymėjimo/laivo higieninių sąlygų kontrolės pažymėjimo išdavimas ar pratėsimas.
28. Radiotechninio objekto radiotechninės dalies projekto derinimas.
29. Radiotechninio objekto elektromagnetinės spinduliuotės stebėsenos plano derinimas.
30. Planuojamo nuodingų medžiagų poveikio sveikatai išankstinio vertinimo išvados išdavimas.
31. Leidimo įsigyti, parduoti ar kitaip perleisti nuodingąsias medžiagas išdavimas.
32. Nuodingąsias medžiagas gaminančių, teikiančių rinkai, įsigyjančių, laikančių, naudojančių, taip pat jomis prekiaujančių asmenų kompetenciją patvirtinančio liudijimo išdavimas.

33. Strateginio pasekmių aplinkai vertinimo atrankos dokumento nagrinėjimas ir išvadų teikimas.
34. Strateginio pasekmių aplinkai vertinimo apimties nustatymo dokumento nagrinėjimas ir išvadų dėl jo kokybės teikimas.
35. Strateginio pasekmių aplinkai vertinimo ataskaitos nagrinėjimas ir išvadų dėl plano ar programos projekto arba plano koncepcijos kryptių, vertinimo ir ataskaitos kokybės teikimas.
36. Planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo programos nagrinėjimas ir motyvuotos išvados teikimas.
37. Planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo ataskaitos nagrinėjimas ir motyvuotos išvados dėl ataskaitos ir planuojamos ūkinės veiklos galimybių teikimas.
38. Pavoingo objekto avarinio plano derinimas.
39. Fizinį ir juridinių asmenų konsultavimas žodžiu ir raštu.
40. Fizinį ir juridinių asmenų skundų ir pranešimų nagrinėjimas.
41. Archyvinių pažymų ir dokumentų kopijų išdavimas.

Direktorius

Rimantas Pilipavičius

Šiuo metu yra atliekama apklausa, kurios tikslas – įvertinti Klaipėdos Visuomenės sveikatos centro ir jo skyrių teikiamas administracines paslaugas.

Klausimyno pildymas truks 5–10 min. Maloniai prašome atsakyti į klausimus.

Apklausa yra anoniminė – visi Jūsų atsakymai bus nagrinėjami tik apibendrintai kartu su kitų apklausos dalyvių atsakymais.

Pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite .

1. Jūsų lytis:
  - 1.1.  Moteris
  - 1.2.  Vyras
2. Jūsų amžius metais (įrašykite): \_\_\_\_\_
3. Jūsų išsilavinimas yra:
  - 3.1.  Aukštasis
  - 3.2.  Aukštesnysis
  - 3.3.  Specialusis vidurinis (vidurinis ir profesinė kvalifikacija)
  - 3.4.  Vidurinis
  - 3.5.  Pagrindinis
  - 3.6.  Pradinis
  - 3.7.  Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_
4. Jūs kreipėtės į:
  - 4.1.  Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą
  - 4.2.  Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Gargždų skyrių
  - 4.3.  Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Šilutės skyrių
  - 4.4.  Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Kretingos skyrių
  - 4.5.  Klaipėdos visuomenės sveikatos centro Palangos skyrių
5. Jūs į Klaipėdos Visuomenės sveikatos centrą ar jo skyrius kreipėtės (galimi keli atsakymai):
  - 5.1.  Teritorijų planavimo bei statinių projektavimo procedūrų
  - 5.2.  Leidimo–higienos paso gavimo
  - 5.3.  Planuojamo nuodingų medžiagų poveikio visuomenės sveikatai vertinimo išvados
  - 5.4.  Visuomenės sveikatos saugos kontrolės procedūrų
  - 5.5.  Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_
6. Koku būdu Jūs dažniausiai kreipiatės į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ar jo skyrius?
  - 6.1.  Atvykstu į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ar jo skyrius
  - 6.2.  Telefonu
  - 6.3.  El. paštu ar per užklausą internetu
  - 6.4.  Raštu (paštu)
  - 6.5.  Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_
7. Ar teikėte prašymus Klaipėdos visuomenės sveikatos centro internetinėje svetainėje?
  - 7.1.  Taip
  - 7.2.  Ne

Jeigu Jūsų atsakymas „Ne“, praleiskite 8.1. klausimą.

8. Žemiau esančioje lentelėje, prie kiekvieno teiginio pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą ☒.

<b>Teiginiai</b>	<b>1. Visiškai sutinku</b>	<b>2. Sutinku</b>	<b>3. Nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>4. Nesutinku</b>	<b>5. Visiškai nesutinku</b>	<b>6. Neturiu nuomonės</b>
8.1. Man patogiu teikti prašymus Klaipėdos visuomenės sveikatos centro internetinėje svetainėje.						
8.2. Atvykus į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ar jo skyrių, specialistai greitai aptarnauja.						
8.3. Specialistai atsakymus raštu pateikia nurodytu laiku.						
8.4. Atvykus į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ar jo skyrių, reikia laukti eilėje.						
8.5. Klaipėdos visuomenės sveikatos centro tinklalapyje pateikiama tiksli ir aiški informacija.						
8.7. Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ar jo skyriuje yra skaidrus ir atviras prašymų nagrinėjimo procesas.						
8.8. Man patogiu, kad paslaugos yra suteikiamos vienoje darbo vietoje.						

9. Apie Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose teikiamas paslaugas turite tam tikrus lūkesčius. Pasidalinkite savo LŪKESČIAIS (žemiau pateiktoje lentelėje) ties kiekvienu teiginiu.

<b>Paslaugų savybės</b>	<b>Visiškai sutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>
1. Paslaugos suteikiamos tiksliai nurodytu laiku.					
2. Už suteiktas paslaugas moku pagal oficialiai nustatytus įkainius.					
3. Specialistai atsako į man rūpimus/aktualius klausimus.					
4. Specialistai skubiai reaguoja į mano poreikius (laiku sutvarkomi dokumentai, laiku suteikiama informacija).					
5. Specialistai reaguoja į mano skundus, susijusius su paslaugų teikimu.					

<b>Paslaugų savybės</b>	<b>Visiškai sutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>
6. Specialistai bendrauja maloniai ir mandagiai.					
7. Specialistai turi reikiamų žinių ir įgūdžių.					
8. Man klausiant, specialistai suteikia reikiamą informaciją.					
9. Specialistai suteikia tikslią ir teisingą informaciją.					
10. Specialistai pasiūlo galimus mano problemos sprendimo būdus.					
11. Specialistai geranoriškai nusiteikę man padėti.					
12. Informacija apie teikiamas paslaugas pasiekama man patogiu būdu (-ais) (pvz.: telefonu, internetu).					
13. Teikiant paslaugas, naudojamos modernios priemonės.					
14. Specialistų tvarkinga apranga ir išvaizda.					

10. Apie Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ir jo skyriuose esate gavę paslaugas, susipažinote su realia situacija. Pasidalinkite savo PATIRTIMI (žemiau esančioje lentelėje) ties kiekvienu teiginiu.

<b>Paslaugų savybės</b>	<b>Visiškai sutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>
1. Paslaugos suteikiamos tiksliai nurodytu laiku.					
2. Už suteiktas paslaugas moku pagal oficialiai nustatytus įkainius.					
3. Specialistai atsako į man rūpimus/aktuales klausimus.					
4. Specialistai skubiai reaguoja į mano poreikius (laiku sutvarkomi dokumentai, laiku suteikiama informacija).					
5. Specialistai reaguoja į mano skundus, susijusius su paslaugų teikimu.					

<b>Paslaugų savybės</b>	<b>Visiškai sutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Visiškai nesutinku</b>
6. Specialistai bendrauja maloniai ir mandagiai.					
7. Specialistai turi reikiamų žinių ir įgūdžių.					
8. Man klausiant, specialistai suteikia reikiamą informaciją.					
9. Specialistai suteikia tikslią ir teisingą informaciją.					
10. Specialistai pasiūlo galimus mano problemos sprendimo būdus.					
11. Specialistai geranoriškai nusiteikę man padėti.					
12. Informacija apie teikiamas paslaugas pasiekama man patogiu būdu (-ais) (pvz.: telefonu, internetu).					
13. Teikiant paslaugas, naudojamos modernios priemonės.					
14. Specialistų tvarkinga apranga ir išvaizda.					

11. Ar teikėte žodinių/rašytinių skundų dėl specialistų teikiamų paslaugų?

11.1.  Taip

11.2.  Ne

Jeigu Jūsų atsakymas „Ne“, praleiskite 12 klausimą.

12. Kokios buvo skundo priežastys (galimi keli atsakymai):

12.1.  Specialisto mandagumo stoka

12.2.  Specialisto kvalifikacijos stoka

12.3.  Neišsamiai pateikiama informacija, atvykus į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ar jo skyrius

12.4.  Neišsamiai pateikiama informacija telefonu

12.5.  Ilgos laukimo eilės atvykus į Klaipėdos visuomenės sveikatos centrą ar jo skyrius

12.6.  Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

13. Kaip vertinate Klaipėdos visuomenės sveikatos centre ar jo skyriuose teikiamų paslaugų kokybę?

13.1.  Labai gerai

13.2.  Gerai

13.3.  Patenkinamai

13.4.  Blogai

13.5.  Labai blogai

13.6.  Neturiu nuomonės

14. Ką siūlytumėte, Klaipėdos visuomenės sveikatos centro ar jo skyrių, teikiamų paslaugų kokybei gerinti (galimi keli atsakymai)?

14.1.  Paslaugų gavėjų skundų nagrinėjimą

14.2.  Nuolatinius specialistų mokymus

14.3.  Paslaugų kokybės gerinimo priemonių diegimą

14.4.  Elektroninių paslaugų sistemos diegimą

14.5.  Kita įrašykite) \_\_\_\_\_

## **Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą (forma)**

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto  
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN- 10

### **PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

2015 - 04 -16  
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), **Politikos ir vadybos fakulteto, Politikos mokslų instituto, Sveikatos politikos ir vadybos studijų programos** studentė **Greta Bagdonienė** patvirtinu, kad šis **magistro baigiamasis darbas „Klaipėdos visuomenės sveikatos cente ir jo skyriuose teikiamų administracinių paslaugų kokybės vertinimas“**:

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

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

---

(parašas)

**Greta Bagdonienė**  
(vardas, pavardė)